

Analiza povezanosti implementacije održivog razvoja i konkurentnosti hrvatskih marina

Keblar, Valentina

Doctoral thesis / Disertacija

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:019047>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-08**



Sveučilište u Zadru
Universitas Studiorum
Jadertina | 1396 | 2002 |

Repository / Repozitorij:

[University of Zadar Institutional Repository](#)

SVEUČILIŠTE U ZADRU

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
MEĐUNARODNI ODNOSI

Valentina Keblar

**ANALIZA POVEZANOSTI IMPLEMENTACIJE
ODRŽIVOG RAZVOJA I KONKURENTNOSTI
HRVATSKIH MARINA**

Doktorski rad

Zadar, 2020.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

POSLIJEDIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ
MEĐUNARODNI ODNOSI

Valentina Keblar

**ANALIZA POVEZANOSTI IMPLEMENTACIJE
ODRŽIVOG RAZVOJA I KONKURENTNOSTI
HRVATSKIH MARINA**

Doktorski rad

Mentor

doc. dr. sc. Davor Perkov

Zadar, 2020.

SVEUČILIŠTE U ZADRU

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

I. Autor i studij

Ime i prezime: Valentina Keblar

Naziv studijskog programa: Zajednički poslijediplomski sveučilišni studij Međunarodni odnosi

Mentor: doc. dr. sc. Davor Perkov

Datum obrane: 31.8.2020.

Znanstveno područje i polje u kojem je postignut doktorat znanosti: Društvene znanosti, polje interdisciplinarne društvene znanosti

II. Doktorski rad

Naslov: Analiza povezanosti implementacije održivog razvoja i konkurentnosti hrvatskih marina

UDK oznaka: 338.484:627.097

Broj stranica: 202

Broj slika/grafičkih prikaza/tablica: 14/31/40

Broj bilježaka: 0

Broj korištenih bibliografskih jedinica i izvora: 109

Broj priloga: 2

Jezik rada: hrvatski

III. Stručna povjerenstva

Stručno povjerenstvo za ocjenu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić, predsjednica
2. doc. dr. sc. Davor Perkov, član
3. prof. dr. sc. Marinko Jurčević, član

Stručno povjerenstvo za obranu doktorskog rada:

1. izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić, predsjednica
2. doc. dr. sc. Davor Perkov, član
3. prof. dr. sc. Marinko Jurčević, član

UNIVERSITY OF ZADAR
BASIC DOCUMENTATION CARD

I. Author and study

Name and surname: Valentina Keblar

Name of the study programme: Joint postgraduate doctoral study International Relations

Mentor: Associate Professor Davor Perkov, PhD

Date of the defence: 31st August, 2020.

Scientific area and field in which the PhD is obtained: Social Sciences, Field of Interdisciplinary Social Sciences

II. Doctoral dissertation

Title: Analysis of The Connection Between the Implementation of Sustainable Development and The Competitiveness of Croatian Marinas

UDC mark: 338.484:627.097

Number of pages: 202

Number of pictures/graphical representations/tables: 14/31/40

Number of notes: 0

Number of used bibliographic units and sources: 109

Number of appendices: 2

Language of the doctoral dissertation: Croatian

III. Expert committees

Expert committee for the evaluation of the doctoral dissertation:

1. Associate Professor Božena Krce Miočić, PhD, chair
2. Assistant Professor Davor Perkov, PhD, member
3. Professor Marinko Jurčević, PhD, member

Expert committee for the defence of the doctoral dissertation:

1. Associate Professor Božena Krce Miočić, PhD, chair
2. Assistant Professor Davor Perkov, PhD, member
3. Professor Marinko Jurčević, PhD, member



Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Valentina Keblar**, ovime izjavljujem da je moj **doktorski** rad pod naslovom **Analiza povezanosti implementacije održivog razvoja i konkurentnosti hrvatskih marina** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 31. kolovoza 2020.

Hvala svima koji su me podržavali, poticali i pomogli mi u ovom ostvarenju.

Rad posvećujem svojoj obitelji.

Sadržaj

1.	UVOD	1
1.1.	Istraživačka pitanja i hipoteze	3
1.2.	Ciljevi istraživanja.....	5
1.3.	Znanstveni doprinos rada	5
1.4.	Metodologija istraživanja.....	6
1.5.	Struktura rada	7
2.	GLOBALNI RAZVOJ NAUTIČKOG TURIZMA	10
2.1.	Globalizacija.....	11
2.2.	Pojam nautičkog turizma i njegov utjecaj	12
2.3.	Povijesni razvoj, podjele i struktura poslovanja.....	14
2.4.	Turizam Europske unije i regije Mediterana.....	17
2.5.	Nautički turizam u Republici Hrvatskoj.....	28
3.	ODRŽIVI RAZVOJ I NJEGOVA ULOGA U TURIZMU	36
3.1.	Ekonomski aspekti održivog razvoja i primjenjivost u marinama.....	42
3.2.	Ekološki aspekt održivog razvoja i primjenjivost u marinama	44
3.3.	Sociokulturni aspekt održivog razvoja i širina djelovanja na lokalitetu marine 48	
3.4.	Ekološki otisak u segmentu utjecaja na morski okoliš.....	52
3.5.	Važnost očuvanja bioraznolikosti Europe i stanje u Hrvatskoj.....	60
3.6.	Održivi razvoj obalnog i morskog turizma	64
4.	KONKURENTNOST HRVATSKIH MARINA U GLOBALNOM OKRUŽENJU ...	77
4.1.	Pregled pokazatelja konkurentnosti na Mediteranu	82
4.2.	Analize pokazatelja konkurentnosti marina	94
4.3.	Konkurentnost marina u okruženju novih tehnologija i tržišnih zahtjeva ...	103
4.4.	Certifikati i priznanja izvrsnosti.....	108
4.4.1.	Uvjeti za kategoriziranje marina	109
4.4.2.	Sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001.....	113
4.4.3.	Plava zastava	114

4.4.4. Zlatno sidro	116
5. PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	117
5.1. Opis uzorka	117
5.2. Analiza rezultata istraživanja	118
5.3. Prijedlog Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama	153
5.4. Rasprava o istraživačkim pitanjima i hipotezama.....	155
6. ZAKLJUČAK	164
POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE	169
SAŽETAK.....	178
SUMMARY.....	180
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA.....	182
PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK.....	186
PRILOG 2: NALAZI TESTIRANJA MODELA PRAĆENJA IMPLEMENTACIJE I UTJECAJA ODRŽIVOG RAZVOJA NA ODABRANOM UZORKU MARINA.....	199
KRATAK ŽIVOTOPIS AUTORICE.....	202

1. UVOD

Hrvatska je prostorno mala zemlja ograničenih prirodnih resursa. Riječ je o svjetski priznatoj i prepoznatljivoj prirodnoj prednosti za promociju i razvoj marina na Jadranu. Sustavni razvoj koji neće dovesti u pitanje dugotrajnu opstojnost kvalitete i ljepote hrvatske obale nameće se kao prioritet pri definiranju budućih planova i strategija razvoja. Najveći čimbenik konkurentnosti u turizmu upravo je lokacija. U skladu s time, održivi razvoj hrvatskih marina prioritet je za postizanje i održavanje međunarodne konkurentnosti i dugoročne profitabilnosti hrvatskoga nautičkog turizma. Održivi razvoj je oblikovanje politika i strategija neprestanoga gospodarskog i socijalnog napretka, uz uvjet nestvaranja štete za okoliš i prirodne zalihe bitne za buduće djelovanje i generacije koje dolaze. Razvoj u skladu s održivošću sve će više utjecati na konkurentsku prednost hrvatskih marina te upravo stoga ne smiju ugroziti buduću korisnost prekomjernim iscrpljivanjem prirodnih resursa i uništavanjem ljepote okoliša. Ujedno taj razvoj mora biti u simbiozi i sinergiji s lokalnom zajednicom te uz doprinos ukupnoj ekonomskoj korisnosti.

Neodvojive sastavnice održivog razvoja jesu socijalni, ekološki i ekonomski aspekti. Marine svojim djelatnostima ostavljaju trag na okolišu, utječu na socijalni segment svojeg okruženja i pridonose ekonomskom razvoju kako mikrolokacije na kojoj se nalaze, tako i cijelog turističkog sektora. Socijalna sastavnica u prvi plan stavlja čovjeka, njegovu koegzistenciju s marinom kao sustavom te cijelim okruženjem. Ekološka sastavnica sagledava dugoročnu perspektivu naglašavajući cjelovitost i povezanost ekosustava tumačeći zakonitosti njihova funkcioniranja te računa prihvatni kapacitet lokaliteta. Očuvana bioraznolikost sastavni je dio ekologije, a pruža neprocjenjiva dobra i usluge kao što su: izvor hrane, izvor sirovina, klimatsku regulaciju i upijanje onečišćenja, prevenciju neželjenih prirodnih katastrofa, prirodnu bioobnovu otpada, kulturno nasljeđe i identitet, odmor i rekreaciju, psihološku pozitivnu obnovu, podizanje otpornosti i imunosustava te razvoj biostaništa novih vrsta i hranjivih tvari. Samo očuvana priroda može osigurati kvalitetne usluge ekosustava koje su preduvjet za funkcioniranje i održavanje života te poslovanja na određenoj lokaciji.

Ekonomski aspekt održivog razvoja marina vidljiv je kroz razvoj, modernizaciju, kontinuirani rast popunjenost kapaciteta i ostvarivanje profita. Ulaganjem u osuvremenjivanje procesa i edukaciju kadrova smanjuju se gubici i postiže optimalizacija poslovanja. Svakodnevnom implementacijom održivog razvoja postiže se bolja konkurentnost hrvatskih marina.

Održivi razvoj podrazumijeva potrebu osiguranja uravnoteženog ekonomskog s ekološkim i socijalnim razvojem, a u cilju dostatnog očuvanja prirode i okoliša. U isto vrijeme pretpostavlja prihvaćanje vrijednosnog sustava koji blagostanje ne poistovjećuje s materijalnom potrošnjom. Održivi razvoj marina dugotrajan je proces čiji se učinci sagledavaju tek u budućnosti, što marine koje su ranije krenule tim putem već danas dokazuju. Budućnost se stvara danas i učinci sadašnjih odluka jesu oni koji će razmatrati generacije koje dolaze. Opredijeljenost održivom razvoju obveza je najviše onih koji donose odluke u marinama, tj. njihovih voditelja. Fleksibilnost, vizionarstvo, ljubav prema domovini i njezinoj prirodi voditelji marina pokazuju upravo svojim odlukama, planovima i ciljevima održivog razvoja marina.

Ljepota prirode i krajolika Hrvatske već je nadaleko poznata čime još uvijek potvrđuje očuvanost prirodnih resursa. Održivost marina na Jadranu ogleda se u pomirenju potreba današnjih nautičara uz očuvanje resursa kako ispunjavanje budućih želja i potreba korisnika ne bi došlo u pitanje. To je pružanje sofisticiranog i visokokvalitetnog iskustva nautičarima, poboljšanje kvalitete života, životnih uvjeta zaposlenika, lokalne zajednice, uz očuvanje kvalitete okoliša, kulturnog nasljeđa, prirodnih vrijednosti i autohtonosti lokaliteta. Razvoj hrvatskih marina, kao značajan čimbenik razvoja turizma Hrvatske, može imati nepovratan utjecaj na okoliš lokaliteta na kojem se nalazi. U isto vrijeme ako se pametno i održivo posluje, taj razvoj dobar je zamašnjak budućeg napretka. Simbiozom marine i lokalnog stanovništva, obrta i malih, domaćih gospodarstava omogućava se razvoj dijelova Hrvatske koji su udaljeniji od ekonomskih središta i velikih gradova.

Određene marine već ulažu u alternativne izvore energije čime smanjuju troškove nabave primarnih resursa za poslovanje i svakodnevnu potrošnju, kao što je električna i toplinska energija. Također ulaganje u razvoj i primjena modernih tehnologija dovela je do smanjenja vremena potrebnog za odziv na zahtjeve kupaca i mogućnost uporabe u novim poljima razvoja kadrova i tehnologija. Na taj način ekonomska korisnost održivog razvoja marina ima dva smjera: smanjenje troškova i povećanje korisnosti ulaganja i resursa, a zajedno utječu na poboljšanje financijskih pokazatelja i razinu konkurentnosti. Optimalno iskorištavanje resursa, obnavljanje opreme, podizanje standarda usluga i kompetentnosti, učestale promjene poreznih i zakonodavnih politika te borba sa svakodnevnim odljevima radnika u inozemstvo predstavljaju poslovno okruženje u kojem hrvatske marine moraju pronaći načina i mogućnosti za postizanje dobre međunarodne konkurentnosti. Svakodnevno poslovanje i razvoj marine predstavljaju značajan ekološki, socijalni i ekonomski utjecaj što može imati pozitivan i

negativan predznak ovisno o definiranim politikama i odlukama poslovanja. Marine su prisutne na Jadranu još od 1956. godine, a značajnije se pojavljuju 80-ih godina 20. stoljeća. Kontinuirani razvoj i opredijeljenost suvremenim praksama utjecala su da marine krenu putem održivog razvoja. Koliko su uspješne po pitanju primjene održivosti i kako ta implementacija utječe na njihovu konkurentnost i poslovne rezultate, predmetom je istraživanja rada u nastavku.

1.1. Istraživačka pitanja i hipoteze

Pregledom podataka o dosadašnjim istraživanjima u turizmu vidljive su informacije vezano uz potrošnju kao što je provjera zadovoljstva korisnika uslugama u nautičkom turizmu, broj dolazaka po određenim lokacijama, statistički podaci ekonomske koristi, kapaciteti i slično. Kao razlozi provođenja istraživanja navode se stvaranja uvida u stanje tržišta i zahtjeve korisnika radi formiranja strategija razvoja i podizanja zadovoljstva, kompetentnosti i konkurentnosti subjekata na tržištu. Podaci ne analiziraju učinak i djelovanje na zajednicu, okoliš ili ekonomsku korisnost ulaganja koji su temelji za postizanje održivog razvoja. U praksi već postoje zakoni, pravila, uredbе, smjernice, agende i strategije koje uključuju ekonomske, ekološke i socijalne aspekte razvoja nacija i sektora. Hrvatska obala ima neizmjernu ljepotu što predstavlja veliku konkurentsku prednost destinacije, ali i veliku obvezu njezina očuvanja.

Analiziranjem informacija aktualne i tematski orijentirane literature zaključuje se postojanje pravila, ali nepostojanje rezultata njihove primjene vezane uz održivost hrvatskog turizma, a napose rada marina. Istraživanjem provedenim i analiziranim u ovom radu prezentirani su implementirani alati, koje navode međunarodni stručnjaci, za postizanje održivog razvoja i prikazan je njihov kvalitativni učinak na stanje održivosti i konkurentnosti hrvatskih marina. Analiza rezultata istraživanja iskorištena je za izradu prijedloga *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja* u marinama kojim bi voditelji marina bili usmjereni prema održivom razvoju, a pomoću kojeg bi bili promptnije usklađeni s međunarodnim zahtjevima ispunjenja ciljeva održivog razvoja i uzročno-posljedično doveli do širih pozitivnih rezultata.

Osnovni cilj ovog istraživanja jest analiziranje povezanosti primjene sastavnica održivog razvoja na konkurentnost hrvatskih marina. Kako je održivi razvoj sastavljen od ekološkog, socijalnog i ekonomskog aspekta, tako je i istraživanje obuhvaćalo analizu implementacije u marinama za svaki od navedenih te posljedično i utjecaj na konkurentnost pojedine marine.

Svakodnevno poslovanje i razvoj marine mogu se sagledati s ekološkog, socijalnog i ekonomskog aspekta. Je li to poslovanje pozitivno ili negativno ovisi o definiranim politikama i ciljevima razvoja. Ovaj rad predstavlja utjecaj primjene načela održivog razvoja unutar marine na njezinu višeslojnu konkurentnost i poslovne rezultate. Uvođenje ekoloških standarda najčešće predstavlja velik izazov pri odlučivanju uslijed financijskih troškova koje ekologija nosi sa sobom posebice kada je riječ o velikim sustavima i kapitalnim ulaganjima kakva se nalaze u marinama. Istraživačka su pitanja u ovom radu bila:

IP1: Utječe li organizacija razvoja marine sukladno održivim postulatima na njezinu konkurentnost?

IP2: Ima li primjena održivog razvoja marine u Hrvatskoj pozitivan utjecaj na njezinu profitabilnost?

Postavljene su dvije hipoteze kako bi se utvrdila korelacija implementacije postulata održivog razvoja na konkurentnost i poslovni rezultat marina, kako slijedi:

H1: Postoji povezanost između održivog razvoja hrvatskih marina i povećanja međunarodne konkurentnosti.

H2: Postoji povezanost između implementacije načela održivog razvoja turizma i ostvarenih poslovnih rezultata u marinama.

S obzirom na kompleksnost teme, isprepletenost međusobnog utjecaja čimbenika održivog razvoja kao i njihov utjecaj na konkurentnost, definirane su i pomoćne hipoteze:

PH 1 – Ekološki aspekt održivog razvoja primjenjuje se u poslovanju hrvatskih marina i utječe na konkurentnost.

PH 2 – Socijalni aspekt održivog razvoja primjenjuje se u poslovanju hrvatskih marina i utječe na konkurentnost.

PH 3 – Ekonomski aspekt održivog razvoja primjenjuje se u poslovanju hrvatskih marina i utječe na konkurentnost.

PH 4 – Hrvatske marine prate i kontroliraju bioraznolikost svog lokaliteta čijom brigom osiguravaju glavni resurs međunarodne prednosti.

PH 5 – Hrvatske marine prate svoj ekološki otisak čime podižu socijalni učinak i konkurentnost.

PH 6 – Hrvatske marine implementiraju zahtjeve svojih kupaca u poslovanje u svrhu podizanja konkurentnosti.

PH 7 – Hrvatske marine surađuju s lokalnom zajednicom na podizanju konkurentnosti lokaliteta.

1.2. Ciljevi istraživanja

Primarni je cilj istraživanja bio:

- Utvrditi razinu primjene sastavnica održivog razvoja i njihov utjecaj na konkurentnost marina na hrvatskoj obali.

Obzirom na višedimenzionalnost primarnog cilja istraživanja definirani su i pomoćni ciljevi za ostvarivanje primarnog cilja:

- utvrđivanje čimbenika održivog razvoja na međunarodnoj razini
- utvrđivanje čimbenika u turističkom sektoru i nautičkom turizmu
- utvrđivanje utjecaja implementacije prepoznatih čimbenika na poslovanje u nautičkom turizmu
- utvrđivanje regulative vezane uz održivost marina i elemenata za postizanje izvrsnosti sukladno međunarodno priznatim certifikatima i priznanjima (plava zastava, pet sidara, zahtjevi za sustav upravljanja prema međunarodnim normama za kvalitetu ISO 9001, okoliš ISO 14001, energiju 50001 i ostali prepoznati certifikati izvrsnosti)
- utvrđivanje razine praćenja bioraznolikosti lokaliteta i ekološkog otiska turizma
- uspoređivanje poslovnih rezultata marina.

1.3. Znanstveni doprinos rada

Rad iznosi sublimirani prikaz recentnih međunarodnih zahtjeva i ciljeva za postizanje poslovanja koje je održivo i uključivo. Na jednom mjestu prikazuje aktualne podatke o razini konkurentnosti Hrvatske u okruženju Mediterana i Europe, konkurentnosti hrvatskog turizma te podatke o zahtjevima i zadovoljstvu nautičara ponudom hrvatskih marina. Navedeno predstavlja doprinos struci za proučavanje obvezujućih ciljeva postizanja održivog turizma u Europskoj uniji.

Provedenim primarnim istraživanjem dobiveni su aktualni podaci o ponudi u marinama hrvatskog nautičkog turizma, stupnju provedbe zaštite okoliša i bioraznolikosti lokaliteta, suradnji s lokalnom zajednicom, brizi o resursima, primjeni međunarodno priznatih certifikata, potpunosti kapaciteta te financijskim uspjesima u protekle tri godine.

Analizom podataka dobivenih primarnim istraživanjem pokazana je razina fleksibilnosti voditelja marina u pojedinim društvima kapitala, odnosno spremnost na promjene u dinamičnom okruženju modernizacije i globalizacije tržišta primjenom alternativnih izvora energije i modernih tehnologija u svakodnevnom poslovanju. Provedenim istraživanjem prikazani su ekološki, ekonomski i socijalni elementi održivog razvoja trenutno prisutni u hrvatskim marinama te način na koji se njima upravlja. Prikazom financijskih pokazatelja, iskorištenosti instaliranih kapaciteta, povratnih informacija zadovoljstva tržišne skupine te prisutnosti spremnosti na daljnju kapitalizaciju i modernizaciju infrastrukture prikazana je konkurentnost poslovanja marina na hrvatskom dijelu Jadrana.

Znanstveni doprinos ovog rada ogleda se i u izradi *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja* u svrhu postizanja zadanih ciljeva te podizanja međunarodne konkurentnosti marina.

1.4. Metodologija istraživanja

Za prikupljanje relevantnih informacija u postupku potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteza pristupilo se analizi sekundarnih izvora, dosadašnjih istraživanja znanstvenih institucija, specijaliziranih i stručnih odjela pri Europskoj komisiji, Ujedinjenim narodima, Svjetskom ekonomskom forumu, znanstvenih i stručnih radova, objavljenih smjernica i uputa nadležnih domaćih i stranih institucija, kojima se naznačila važnost održivog razvoja.

U radu su korišteni sekundarni i primarni izvori podataka. Sekundarni podaci bili su domaća i strana znanstvena i stručna literatura, knjige, članci, publikacije, smjernice Europske komisije, ciljevi Ujedinjenih naroda, odluke i sporazumi nadležnih institucija koji su utjecali na opredijeljenost za održivi razvoj. Zatim su tu i drugi relevantni radovi iz područja održivog razvoja, međunarodne konkurentnosti nautičkog turizma i legislative na temu održivog razvoja.

Pri izradi ovog rada koristile su se sljedeće znanstvene metode: metoda analize i sinteze, metoda komparacije, metoda deskripcije, metoda klasifikacije, metoda indukcije i dedukcije, statistička metoda i anketiranje preko strukturiranog upitnika. Formiranje anketnog upitnika primarnog istraživanja izrađeno je analizom i sintezom parametara održivog razvoja, primjenjivih na sektor nautičkog turizma, a prezentiranih u *Ciljevima za održivi razvoj do 2030. godine Svjetske turističke organizacije, Europskom sustavu pokazatelja za turizam – Komplet alata za održiva odredišta, CDP Climate Change 2019 Scoring Methodology, Europski sustav pokazatelja*

održivosti turizma, Tourism Satellite Accounts in Europe 2019 i Indeksa globalne konkurentnosti 4.0. U prikazu ekonomskih podataka marine su segmentirane temeljem geografskog rasporeda na obali hrvatskog Jadrana. Geografska segmentacija primijenjena je uslijed različitosti u razvoju marina sjevernog, srednjeg i južnog Jadrana te ponude prirodnih resursa koji imaju značajan utjecaj na konkurentnost u segmentu turizma.

Za podatke dobivene anketiranjem izračunati su osnovni pokazatelji deskriptivne statistike kao što su minimum, maksimum, aritmetička sredina, standardna devijacija i Pearsonov koeficijent asimetrije. Prikazivanje povezanosti između određenih varijabli analizirano je primjenom korelacijske i regresijske analize pomoću Pearsonova koeficijenta linearne korelacije i modela jednostavne linearne regresije. Analizom varijance provjerena je statistička značajnost razlika između određenih grupa podataka. Za provjeru oblika distribucije pojedinih varijabli korišten je hi-kvadrat test. Analizirani podaci prikazani su tablično i grafički. Za statističku analizu te tablični i grafički prikaz podataka korišten je računalni program MS Excel.

Primarni podaci korišteni u ovom radu prikupljeni su anketnim upitnikom. Upitnik je oblikovan na temelju analize sekundarnih izvora vezanih uz održivi razvoj i konkurentnost te prilagođen potrebama ovog istraživanja. U svrhu pribavljanja informacija napravljen je strukturirani upitnik podijeljen na segmente aspekata održivog okoliša. Segmenti su definirani prema sastavnicama održivog razvoja: socijalnoj, ekološkoj i ekonomskoj sastavnici. Nadalje istraživani su njihov utjecaj na konkurentnost marina kroz kvantitativne podatke popunjenosti kapaciteta i godišnje prihode te kvalitativne podatke povratnih informacija zadovoljstva kupaca instaliranim kapacitetima, implementiranim modernim tehnologijama, organizacijom primarne zaštite okoliša i paletom ponude proizvoda i usluga prisutnih u marini.

1.5. Struktura rada

Rad je podijeljen u pet poglavlja. U prvom poglavlju nalazi se uvod rada i istraživanja. Navedena su dva istraživačka pitanja, dvije hipoteze, sedam pomoćnih hipoteza te jedan primarni i šest pomoćnih ciljeva istraživanja. Prvo poglavlje sadrži znanstveni doprinos rada, korištene metodologije istraživanja i strukturu rada.

Drugo poglavlje sagledava razvoj i značenje nautičkog turizma u današnjem okruženju globalizacije. Navedene su definicije i objašnjavanje pojmova globalizacije te nautičkog turizma, a zatim razvoj nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj s objašnjenjima osnovnih

podjela i kategorizacija sukladno zakonskim odredbama. Detaljno su prikazane informacije o cijeloj mediteranskoj regiji koja obuhvaća glavne konkurente hrvatskog nautičkog turizma, kao i stanje nautičkog turizma u Hrvatskoj.

Treće poglavlje donosi definicije održivog razvoja, ulogu održivog razvoja u turističkom segmentu, odnos ekonomskog rasta i utjecaj na okoliš. Prikazuje poveznice politike okoliša sa socijalnom i ekonomskom politikom. Socijalni aspekt sagledan je iz triju smjerova zainteresiranih strana koje čine zaposlenici, nautičari i lokalna zajednica. Očuvanje prirode svakako znači očuvanje bioraznolikosti. Hrvatska se nalazi na viskom mjestu po pitanju očuvanosti i bioraznolikosti. Marine posluju u okruženju velikog broja zaštićenih vrsta te mogu nepovratno utjecati na njihovo buduće stanje. Analize i podaci o različitosti, promjenjivosti, stanju bioraznolikosti u Hrvatskoj i na Mediteranu detaljno su prezentirani u trećem poglavlju koje također donosi informacije i saznanja objavljena na svjetskoj razini vezano uz kontinuiranu degradaciju okoliša i utjecaj klimatskih promjena koje nastaju uslijed prevelikog ekološkog otiska. Ekološki otisak procjenjuje ljudsku potrebu za prirodom. U trećem poglavlju prikazuju se i provedena istraživanja o stanju kvalitete vode Jadrana i Mediterana te pomaci na međunarodnoj razini. Na kraju poglavlja sublimirane su sve navedene sastavnice i prikazano je stanje hrvatskog turizma s gledišta održivosti te bioraznolikosti.

Četvrto poglavlje govori o konkurentnosti hrvatskih marina navodeći osnovne definicije i načine postizanja i održavanja konkurentnosti, donosi pregled pokazatelja konkurentnosti, analize provedenih istraživanja na međunarodnoj i domaćoj razini za recentno razdoblje te položaj Hrvatske i hrvatskih marina u međunarodnom okruženju. Napravljena je mikro i makro analiza okruženja (SWOT i PESTLE analize). Globalizacija predstavlja izvor nevjerojatne moći koja briše granice i povezuje ljude, usluge i tržišta te je u četvrtom poglavlju analiziran utjecaj tehnološkog razvoja i globalizacije na konkurentnost marina kao i uloga voditelja u novom okruženju. Koliko su marine uspješne i konkurentne, kako na domaćem tako i na stranim tržištima, razvidno je preko ostvarenih nagrada, dostignuća, priznanja izvrsnosti i certificiranja. U četvrtom poglavlju prikazani su najzastupljeniji certifikati izvrsnosti u hrvatskim marinama i detalji o svakom certifikatu te kako utječu na međunarodnu konkurentnost. Navode se pregledi međunarodnih aktivnosti, posebice ciljevi, strategije i smjernice, definirani na razini Europske unije i ostale međunarodne aktivnosti povezane s ovim istraživanjem.

Peto poglavlje donosi detaljan opis istraživanja i analizu dobivenih rezultata. Temeljem dobivenih rezultata analize sekundarnih izvora i primarnog istraživanja predstavljen je *Model praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama*. Na kraju poglavlja nalazi se rasprava o istraživačkim pitanjima i hipotezama.

Šesto poglavlje sumira cijeli rad i donosi zaključak provedenog istraživanja, odgovore na istraživačka pitanja i postavljene hipoteze te korelaciju s teoretskim dijelovima prethodnih poglavlja.

Na kraju rada nalaze se popisi korištenih izvora i literature, sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku, popisi slika, tablica, grafova, anketni upitnik i kratak životopis autorice. Također su prikazani rezultati testiranja *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama* na posebno izabranom uzorku hrvatskih marina. Uzorak je definiran uzevši u obzir geografsku različitost promatranih marina na hrvatskoj obali, njihov pravni ustroj i specifičnost lokaliteta pojedinih marina, kako bi se testirala primjenjivost modela na marine različitih karakteristika.

2. GLOBALNI RAZVOJ NAUČKOG TURIZMA

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji 2019. godina bila je deseta uzastopna godina rasta međunarodnih turističkih dolazaka i zabilježeno je 1,5 milijarda dolazaka, odnosno prosječan porast od 4%, s Francuskom (11%) i Italijom (7%) na samom vrhu. U isto vrijeme turizam je ostvario i povećanje od 3% bruto domaćeg proizvoda, a predviđa se rast u broju međunarodnih dolazaka u 2020. godini za 3% do 4% (UNWTO, 2020). Ovakav stabilan rast moguć je upravo zbog sve veće globalizacije i brisanja granica. Europa je još uvijek glavno turističko odredište, a stvaranjem Europske unije omogućio se brži i lakši protok ljudi, usluga, proizvoda. Potencijal rasta turizma na globalnoj karti ima uzlaznu putanju i izrazito dobre prognoze razvoja u budućnosti. Koliki će udio tog velikog kolača imati subjekti nautičkog turizma, ovisi o njihovoj konkurentnosti i sposobnosti privlačenja kupaca globalnog tržišta.

U današnjim su uvjetima globalizacije, povezanosti, utjecaja medija i pametnih telefona turisti sve više informirani o klimatskim promjenama i ekologiji. Može se očekivati kako će se u budućnosti taj udio ekološki svjesnih turista sve više povećavati. S obzirom na povećanja zagađenja velikih gradova i metropola gdje se ljudi premještaju u potrazi za sigurnijom, ugodnijom i boljom budućnosti, povezanom s ekonomskim i socijalnim ostvarenjem sebe kao pojedinca, svoj će godišnji odmor zasigurno željeti provesti u očuvanom i čistom okolišu zbog uspostave osobnog zdravstvenog i psihičkog balansa. Globalizacija je utjecala na promjene u društvu, podizanje standarda, modernizaciju procesa i sve veću pokretljivost.

U ozračju povezanosti boravak na moru i uz more Alfier (2010; 29) smatra masovnim bijegom i povezuje ga s mistikom jer je more, premda najveći i najbliži prirodni element, još uvijek najmanje poznati dio prirode. Uslijed toga osvaja svojom grandioznošću, elementarnom snagom, tajanstvenošću te drugim odlikama i fenomenima čime ushićuje ljude oko sebe. Biotropna snaga mora proizlazi iz njegove terapijske vrijednosti koja je pojačana utjecajem sunca i dvostrukim (sedativnim i stimulativnim) utjecajem maritimne klime. Obzirom na svoju veličinu, sastav i fizičke osobine more je najveća ljekovita mineralna voda na svijetu. Govoreći o njegovim biokemijskim karakteristikama i bogatstvu u mikrohormonalnim elementima, more je najefikasniji serum za održavanje ljudskog zdravlja i života. Stoga ne čudi njegova nepresušna privlačnost kada je u pitanju potraga za kvalitetnim odmorom i vraćanjem prirodne ravnoteže u život pojedinca.

2.1. Globalizacija

Perkov (2019; 26) ističe globalizaciju kao izvor nevjerojatne moći koja briše granice i afirmira svjetsko društvo bez svjetske države. Globalizacija se doživljava kao ukupnost ekonomskih, političkih, društvenih, kulturnih, ekoloških procesa pod utjecajem tehničko-tehnološkog napretka. Prvi oblici globalizacije javljaju se poslije Drugog svjetskog rata pojavom prvih međunarodnih trgovačkih organizacija. Snažan, multiplikativan razvoj kreće pojavom interneta i pojačava se komercijalizacijom računala za osobnu, kućnu uporabu, a kasnije uporabom pametnih telefona.

Vrijeme globalizacije i tehničkog razvoja čini svaku marinu u svijetu konkurentom hrvatskim marinama te je nemoguće poslovati u vakuumu i samo u hrvatskim granicama. Svijet je globalno selo, kilometarske udaljenosti prelaze se u jednom kliku miša na računalu, a dostupnost usluga i informacija svakim je danom sve veća. Horvat, Perkov i Trojak (2012; 4) definiraju globalizaciju kao proces integracije svijeta preko razmjene ljudi, kapitala, informacija, robe i usluga bez ikakvih lokalnih, regionalnih i nacionalnih obilježja.

Globalni turizam omogućio je kreiranje modernog, globalnog sustava prijevoza gdje i najudaljenije destinacije postaju dostupne. Globalizacija značajno povećava mogućnosti i prilike za otkrivanje novih turističkih ponuda te je uvelike zaslužna za dostupnost široke ponude i izbora u velikom dijelu turističke ponude (Dwyer, 2015; 7). U isto vrijeme obvezuje ponuditelje na održavanje visokih standarda u ponudi uslijed transparentnosti i mogućnosti *on line* provjere. Prepoznati uzroci i posljedice globalizacije koji svakodnevno mijenjaju poslovno i prirodno okruženje prikazani su na *Slici 1*.

Slika 1: Uzroci i posljedice globalizacije



Izvor: Pus (2011)

Globalizacija osposobljava ljude za sve širu i dugoročniju jedinstvenost i individualnost. Razvojem povezanosti društava nastaju novi podtrendovi koji utječu na svakodnevicu. Dwyer (2015; 10) ističe rezultate globalizacije kroz lakši pristup i prohodnost među državama što u svijetu turizma znači više stranih dolazaka i bolju međunarodnu konkurentnost. U isto vrijeme rezultira većem opterećenju prema okolišu jer klimatske promjene, razna zagađenja i slični negativni utjecaji neodgovornog ponašanja također ne poznaju granice.

2.2. Pojam nautičkog turizma i njegov utjecaj

Nautički je turizam interdisciplinarno turistički fenomen s izraženom pomorskom komponentom (Luković, 2015; 17). Nautički turizam predstavlja granu turizma koja ima uzlaznu putanju tijekom proteklih godina. Obzirom na karakteristike korisnika, njihove navike i socijalni status, riječ je o relativno stabilnoj ciljnoj skupini s uobičajenim navikama potrošnje. Marušić i Horak (2018) pozivaju se na dvije definicije koje određuju nautički turizam. Jedna je iz pomorske enciklopedije koja nautički turizam definira kao specijalizirani oblik masovnog turizma koji obuhvaća raznolike društvene, gospodarske i prostorne aspekte, a nastaju povodom zadovoljenja rekreacijskih potreba, odnosno nautičke dokolice. Druga je vezana uz zakonsku odredbu kojom je nautički turizam plovidba i boravak turista-nautičara na plovnim objektima i u lukama nautičkog turizma radi odmora i rekreacije.

Lam-Gonzalez, Suarez-Rojas i Leon (2019) definiraju nautički turizam u kontekstu izazova razvoja turizma i održivosti. Smatraju ga turističkom aktivnošću koja se provodi na moru i povezana je s plovidbom pri čemu su brodovi slobodna sredstva, a marine platforme za smještaj rekreativnih aktivnosti. Dodaju spoznaju kako je evolucija te grane industrije, promjene navika korisnika i motivacije za putovanje, a može se dodati i utjecaj globalizacije, izmijenili izvornu definiciju prema širem pristupu. Stoga navode koncept koji se danas najviše koristi za definiranje nautičkog turizma kao višenamjenskog turističkog segmenta u kojem su glavne motivacije za putovanje slobodno vrijeme, odmor i rekreacija u morskom okruženju.

Tonazzini i suradnici (2019; 9-20) u svojoj studiji navode globalne izazove za obalna područja, prvenstveno obalni turizam i marine koje smatraju visokoovisnima o kvaliteti prirodnih ekosustava radi privlačenja posjetitelja. U isto vrijeme svojim svakodnevnim djelovanjem i radom doprinose iscrpljivanju i umanjenju kvalitete okoliša čime ugrožavaju i vlastitu održivost. Zemlje u razvoju uvelike ovise o turizmu. Nekim malim otočnim zemljama turizam čini i do 25% bruto domaćeg proizvoda, uz činjeničko veliku koncentraciju i opterećenost

prostora u kratkom vremenskom periodu. Nadalje navode kako više od 600 milijuna ljudi živi u obalnom području koje je na manje od 10 metara nadmorske visine, a približno 2,4 milijarde živi na udaljenosti manjoj od 100 kilometara od obale. Razvidna je osjetljivost tih područja na promjene u klimi, trajna onečišćenja, podizanja razine mora, promjene u kvaliteti plodova iz mora te imaju obvezu održivog razvoja i očuvanja okoliša ne samo zbog ljepote krajobraza, već zbog očuvanja osnovne egzistencije. Iako je ekonomski isplativ, nautički turizam stvara značajnu štetu okolišu i pretjerano je ovisan o prirodnim resursima. Iziskuje povećanu potražnju vode, energije, hrane, povećava utjecaj na morsku floru i faunu, stvara veće količine otpada, a sve zajedno utječe na sociokulturnu komponentu održivosti lokalne zajednice, kulture i očuvanja autohtonosti.

Zahvaljujući svom potencijalu, nautički turizam ističe se kao ključan za održivost mnogih obalnih i otočnih odredišta koja ovise o turističkoj djelatnosti. Aktivnosti vezane uz nautički turizam utječu na socijalno-ekonomski razvoj lokaliteta. Stvaranje stabilnog i kvalificiranog osoblja, upotpunjeno tradicionalnom turističkom ponudom i posebnosti lokaliteta, smanjuju utjecaj sezonskog karaktera na ovaj segment turizma. U isto vrijeme uključivanjem diversificirane pripadajuće obalne ponude, inovacija i kulturnog nasljeđa ostvaruju se dobri temelji za formiranje međunarodno konkurentne ponude i povećanje profitabilnosti (Lam-Gonzalez, Suarez-Rojas i Leon; 2019).

Marine u Europskoj uniji dosta su fragmentirane. Ukupna gustoća i raspoređenost prilično je dobra te uspijeva zadržati Europljane unutar granica Europske unije te privlači ostale nautičare. Unatoč različitostima od marine do marine visina standarda i kvalitete je na dobroj razini. Većina vlasnika brodova za rekreaciju nalazi se u sjevernoj Europi, posebice u Švedskoj i baltičkim zemljama, dok po pitanju aktivnosti na moru Sredozemno more privlači 70% svjetskih aktivnosti u marinama. Kada je riječ o prihodima, većina prihoda u marinama dolazi od najma vezova. Oko 40% marina u svojoj ponudi ima i mogućnosti suhog veza. Tehnička pomagala i suvremena tehnologija koje se koriste za *online* rezervacije, različite aplikacije za pametne telefone i *wi-fi* ponuda važne su inovacije u dijelu pružanja usluga sektora rekreativne plovidbe (ECSIP, 2015; 87-88).

Europska Komisija (2017) u svojoj ocjeni nautičkog turizma ističe kako nautički sektor ostvaruje 28 milijardi eura godišnjeg prihoda i zapošljava 234.000 ljudi te da u vodenim sportovima sudjeluje oko 48 milijuna građana Europske unije, od kojih se 36 milijuna redovito bavi aktivnostima vezanim uz plovila. Kada je riječ o segmentu marina, više od 4.500 kopnenih

i obalnih marina kreira i do 70.000 radnih mjesta te 4 milijarde eura godišnjeg prihoda u Europskoj uniji. Aktivnosti nautičkog turizma vezane uz uslužne djelatnosti kreiraju oko 59% ekonomskog učinka i koncentrirane su na regiju Mediterana. Ostatak, nešto manje od polovine, ekonomskog učinka je na Sjevernom moru s 22%, zatim na Atlantskom oceanu sa 17% i na kraju na Baltičkom moru s 12% učinka.

Globalno gledajući većina se marina financira privatnim sredstvima i predstavlja ključni faktor u razvoju lokalne ekonomije preko zapošljavanja, ponude rekreativnih usluga lokalne i gostujuće populacije te pružajući primamljivu vizuru kod pristupa kopnu s mora. Marine su ujedno zamašnjaci za ekonomske učinke turističke aktivnosti te se procjenjuje da se za svaku potrošenu novčanu jedinicu u marini dodatnih pet troši u zajednici koja ju okružuje (ICOMIA, 2020).

2.3. Povijesni razvoj, podjele i struktura poslovanja

Nautičari i nautički turizam poseban su oblik turizma gdje motivi putovanja nisu nužno samo odmor, sunce, more, već se tu javlja i zadovoljstvo kroz rekreaciju, „vjetar u kosi“, istraživanje i slične aktivnosti koje sa sobom nosi boravak na brodu. Kovačić i Silveira (2018; 282) primjećuju da nautički turizam ima kompleksnu strukturu i heterogenu prirodu koja uključuje elemente zdravstvenog, sportskog, avanturističkog, kulturnog i drugih oblika turizma. Nautički turizam ima cijeli spektar usluga obzirom da nautičari nisu statični u svom odmoru.

Počeci razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj datiraju s kraja 60-ih i početka 70-ih godina 20. stoljeća kada se izrađuju planovi za izgradnju luka namijenjenih isključivo korisnicima jahti. Konkretni početak vezuje se uz formiranje grupacije marina Hrvatske 1975. godine nakon čega se gradi prvih pet marina. Daljnji razvoj potiče formiranje *Adriatic Club Yugoslavia*, koji osamostaljivanjem Hrvatske i pretvorbom postaje *Adriatic Croatia International Club d.d.* (Luković i sur., 2015; 322-323). Promjenom sustava u gospodarstvu otvara se novo poglavlje u razvoju marina. Međutim kako je riječ o velikim, kapitalnim investicijama, nepovoljnim uvjetima koncesija, dugim rokovima i složenim procedurama dobivanja dozvola, sve je manje privatnih investitora koji se odlučuju na takav zahvat. U ovakvom okruženju najbolje prolazi sustav marina *Adriatic Croatia International Club d.d.* kojima je država većinski vlasnik, točnije *Ministarstvo državne imovine* (na dan 31.12.2019. godine 78,583% udjela u temeljnom kapitalu).

Veliki udio u ekonomskim prihodima nautičkog turizma predstavlja iznajmljivanje brodova, takozvani čarter. Ova vrsta aktivnosti svoje korijene ima u dalekoj 1955. godini na Azurnoj obali. Riječ je zapravo o najmlađoj grupaciji usluga u nautičkom turizmu koja se između ostalog vezuje uz iznajmljivanje vezova za smještanje brodova s posadom/korisnicima u lukama te iznajmljivanje brodova s posadom ili bez nje. Čarter kompanije iznajmljuju jahte, motorne brodove, katamarane i male brodove ili brze brodove. Procjenjuje se kako je na Mediteranu čarter izuzetno unosan posao koji omogućuje povrat ulaganja u roku od pet godina (Gračan, Gregorić i Martinić, 2016; 71-72).

Prema *Pravilniku o kategorizaciji luke nautičkog turizma i razvrstavanju drugih objekata za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata* (NN 120/19) luke nautičkog turizma poslovno su funkcionalne cjeline u kojima pravna ili fizička osoba posluje i pruža turističke usluge u nautičkom turizmu te druge usluge za potrebe turista. Luka nautičkog turizma razvrstana je u vrstu Marina. Drugi objekti za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata razvrstavaju se u vrste:

- nautičko sidrište
- nautičko privezište
- odlagalište plovnih objekata
- suha marina.

Definicija *Državnog zavoda za statistiku* (DZS, 2019) definira marinu kao dio vodnog prostora i obale koji je posebno sagrađen i uređen za pružanje usluga veza i čuvanja plovnih objekata te smještaja turista u plovnim objektima, odnosno u smještajni objekt marine. Suha marina dio je kopna koji je ograđen i uređen za pružanje usluga ostave i čuvanja plovnih objekata na suhom te pružanje usluga transporta plovnog objekta u vodni prostor ili iz vodnog prostora do suhe marine. Za razvrstavanje u vrstu Marina sukladno navedenom Pravilniku potrebno je ispuniti:

- Definiciju vrste, koja navodi kako je Marina dio posebno izgrađenog i uređenog morskog ili vodenog prostora i obale za pružanje usluga veza, smještaja turista u plovnim objektima i ostalih usluga za potrebe turista te da se u Marini pružaju usluge pića, napitaka i prehrane.
- Minimalne uvjete, gdje su opći minimalni uvjeti: luka i drugi objekti moraju biti uređeni i opremljeni na način koji omogućava nesmetano i sigurno kretanje turista i osoblja; nesmetan prijevoz i prijenos stvari te odgovarajuće čuvanje robe, hrane

i pića. Što se tiče uređenja, uređaji i oprema trebaju biti stalno u funkcionalnom stanju i bez oštećenja.

- Uvjete za kategoriju 2 sidra.

Prema Lukoviću (Luković i suradnici, 2015; 164) marina je najveći doseg turističke usluge u ponudi luka nautičkog turizma. To je mjesto gdje jedriličari mogu plovilo prikladno privezati, porinuti u more, popravljati, opskrbiti gorivom i drugim potrepštinama, imati topli tuš, objedovati na obali i biti u blizini trgovine te imati na raspolaganju komunikacijsku i prometnu infrastrukturu.

Osnovno poslovanje marina jest pružanje usluge skladištenja brodova, održavanja brodova, osiguravanje opskrbe i dodatnih sadržaja svojim korisnicima. U isto vrijeme pružaju mogućnost zapošljavanja lokalnog stanovništva te neminovno utječu na podizanje pozitivnih interakcija povezanih s nautičkim iskustvima. Pozitivan utjecaj imaju i na ekonomiju kako lokaliteta tako i regije odnosno šire zajednice. Pretvaraju obična skladišta brodova u turističke destinacije koje pružaju nezaboravno iskustvo. Uzročno-posljedično utječu na razvoj sinergijskih djelatnosti, podizanje životnog standarda lokaliteta i svojih zaposlenika, proširenje specijaliziranih usavršavanja i privlačenje novih investicija.

Marine će biti toliko uspješne i konkurentne koliko uspiju prepoznati želje i potrebe svoje ciljne skupine te svoju ponudu usklade s tim zahtjevima. Turisti u Hrvatskoj zainteresirani su za istraživanje i uživanje netaknute prirode i pitoresknog okoliša hrvatske obale. Ta zainteresiranost uvelike ovisi o očuvanju prirodnih ljepota i bioraznolikosti te se posebna pozornost stavlja na praćenje stanja i promjena upravo bioraznolikosti hrvatske obale i podmorja. Održive marine kreiraju svoju ponudu u skladu s lokalitetom na kojem se nalaze i destinacijama kojima gravitiraju njihovi korisnici prije svega osluškivanjem zahtjeva svog tržišta.

Nautičari su skloni boraviti u samoj marini i za takve stacionarne nautičare potrebno je imati dovoljno atraktivnu ponudu u samom okruženju. Na taj način marine pokazuju svoju povezanost s lokalnom zajednicom i ponudom okruženja te spremnost na promoviranje sinergijske ponude. U tomu se ističu: kulturne, sportske, povijesne destinacije, njihova gastronomska ponuda i stoljetna tradicija te događanja koja se odvijaju tijekom godine u okolini marine. Većina marina već je proširila svoje usluge i izvan temeljne nautičke ponude. Najčešće to širenje ide prema gastronomskoj ponudi. Konzumacija jela i pića nužna je za nautičare koji,

iako većinom na svom plovilu raspoložu prostorom za spravljanje hrane, ove usluge koriste kao i ostali turisti (Krce Miočić, 2014; 174).

Objektivnom evaluacijom potencijala marine i uspostavom mehanizma upravljanja otvaraju se mogućnosti planiranog rasta i proširenja ponude proizvoda. Također se stvaraju preduvjeti za investicijske projekte, projekte za podizanje konkurentnosti, povećanje atraktivne aktivnosti, bolji marketing i PR koji su potrebni za ostvarenje takvih planova. Da je takva ponuda potrebna, potvrđuje i istraživanje koje su proveli Marušić, Horak i Sever o stavovima i potrošnji nautičara u Hrvatskoj u 2017. godini. Navedeno istraživanje ukazuje kako je prosječna dob nautičara 43 godine, točnije 55% nautičara u dobi je između 30 i 49 godina i imaju dobra mjesečna primanja, gdje čak 56% dolazi iz kućanstva s mjesečnim primanjem od 3.500 eura.

Obzirom na starost i primanja može se zaključiti kako su to nautičari zaposleni na zahtjevnim radnim mjestima, višeg su stupnja obrazovanja, cijene svoje slobodno vrijeme i žele ga maksimalno iskoristiti za ugađanje samima sebi. Oni koriste boravak na moru kao priliku za relaksaciju od stresnog načina života i užurbanosti. Uz određeni poticaj i informacije skloni su ponovnom otkrivanju starih interesa i pronalasku novih vezanih uz zdravlje, gastronomiju, aktivnosti, podizanje kvalitete odmora, *wellness* i slično. U svom istraživanju Krce Miočić (2014; 170) navodi kako najveći broj direktora marina prepoznaje sportski (90%) i rekreacijski turizam (83,30%) kao komplementarne oblike nautičkom, zdravstveni turizam (60%), ekoturizam (56,60%) i kulturni turizam (20%). Za postizanje maksimalne popunjenosti svojih kapaciteta te privlačenje novih kupaca hrvatske marine moraju biti usklađene sa svojim najvećim konkurentima na Mediteranu.

2.4. Turizam Europske unije i regije Mediterana

Prostor Mediterana sa svojim marinama i ponudom te atraktivnošću obale još je uvijek top-izbor nautičara, posebice sjeverni dio obale odnosno Stari Kontinent. Europske regije Francuske, Italije, Španjolske, Hrvatske i Crne Gore smatraju se najboljim regijama za uplovljavanje. Globalna kretanja u turističkom sektoru utječu na konkurentnost pojedinih destinacija. Samim time destinacije, osim o svojim potencijalima i strategijama, ovise o političkom, gospodarskom, društvenom, pravnom okruženju, kao i stanju i odnosu prema okolišu, uporabi novih tehnologija, inovacijama i razvijenosti cjelokupnog okruženja. Stoga se njihov razvoj treba temeljiti na razumijevanju postojećeg procesa i anticipiranju očekivanih

promjena bližeg i daljeg okruženja uz uspostavu uvjeta za dugoročno održiv i konkurentan razvoj.

Tonazzini i suradnici (2019; 44) navode mediteransku regiju kao najpopularniju destinaciju s preko 350 milijuna nacionalnih i međunarodnih turista. Hrvatska svakako spada u tu grupaciju, ali nije navedena kao turistička top-destinacija. Najveći konkurenti tako su zemlje razvijenog sjeverozapada Mediterana: Francuska s 84 milijuna, Španjolska sa 65 milijuna i Italija s 48 milijuna, odnosno 64% od ukupnog broja turista ove regije.

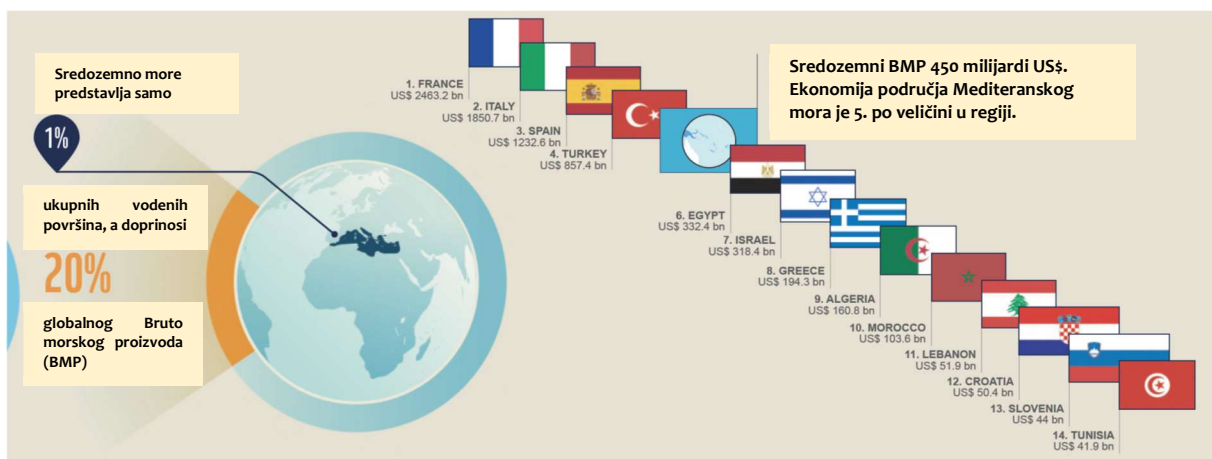
Randone i suradnici (2017; 37) ističu globalnu ulogu zemalja Mediterana kao iznimno popularnim turističkim destinacijama još od 70-ih godina 20. stoljeća. Takva popularnost dovela je do nekontroliranog razvoja sadržaja posebice obalnog područja. Predviđaju godišnji rast u narednom desetljeću za 2,9% te rast zapošljavanja za oko 2,8%. Ekonomski gledano godišnja vrijednost obalnog turizma procjenjuje se na 4,8% kumulativnog regionalnog bruto domaćeg proizvoda pri čemu su zemlje kao Italija, Španjolska, Francuska, Grčka i Turska tradicionalno popularnije turističke destinacije, među europskim stanovništvom, te sve više privlače turiste iz Azije i Rusije. U isto vrijeme autori ističu destinacije u nastajanju: Hrvatsku, Crnu Goru i Albaniju kao odredišta s tendencijom razvoja održivih turističkih modela.

Ekološki aspekt ovih područja značajno je narušen uslijed velike opterećenosti područja u kratkom vremenskom periodu, povećanja odbačenih materijala i iskorištavanja prirodnih resursa, čime se degradiraju lokaliteti ne samo s gledišta turista, već i za lokalno stanovništvo. Time se narušava pozitivan učinak socijalnog utjecaja koji se ogleda u kvaliteti svakodnevnog života zajednice. U mnogim obalnim područjima turizam je postao glavna i jedina grana razvoja. Većina stanovništva orijentirana je prema turizmu izravno ili posredno preko neke komplementarne aktivnosti.

Randone i suradnici (2017; 18) smatraju Sredozemno more najcjenjenijim morem na svijetu. Sadrži veliki niz obalnih i morskih višestruko korisnih ekosustava. Međutim, desetljeća kontinuiranog i često nedovoljno kontroliranog eksploatiranja radi ekonomske koristi degradirali su i ostavili nepovratan trag na ekološko stanje Mediterana. Autori procjenjuju ekonomsku vrijednost pomorskih dobara Sredozemnog mora puno većom no što se trenutno čini, uz još bolje potencijalne učinke do čak 5,6 trilijuna američkih dolara, ali uz obvezu održivog i pametnog upravljanja tim dobrima. Procjenjuju bruto morski proizvod (BMP), odnosno godišnju ekonomsku vrijednost oceana ove regije na 450 milijardi američkih dolara,

pri čemu čak 92% čine marine i obalni turizam. Gledajući samo regiju Mediterana (*Slika 2*), uviđa se kako Sredozemno more čini samo 1% ukupnih oceanskih voda, a prihoduje čak 20% bruto morskog proizvoda. Promatrajući pojedinačne podatke zemalja regije, Hrvatska se nalazi na samom začelju udjela s ekonomskog aspekta, što je izuzetno loše kada su u pitanju daljnje mogućnosti razvoja, ulaganja i postizanja bolje konkurentne pozicije u odnosu na njezine najveće konkurentice na Mediteranu.

Slika 2: Vrijednost ekonomije mediteranske regije



Izvor: Randone i sur. (2017)

Autori nadalje prepoznaju izravan i značajan doprinos Mediterana regionalnoj ekonomiji, razvoju kulture i identiteta pripadajućih nacija te velikom sinergijskom utjecaju. U isto vrijeme ističu nužnost promptnog zaokreta k održivom razvoju, smanjenju ljudskog utjecaja zagađenjima, uništavanju staništa, prekomjernog izlova te usvajanje i primjenu *Plave ekonomije* za Mediteran temeljene na zdravim i učinkovitim pomorskim dobrima.

Europska unija većinu svojih sredstava do 2020. godine, uz strogu financijsku kontrolu utrošenih sredstava i traženje fiskalne odgovornosti članica, usmjerava na izazove s kojima se trenutno suočava: zaostajanje gospodarskog razvoja, energetska ovisnost, visoku nezaposlenost i neadekvatno obrazovanje. *Strategija Europa 2020* stoga predlaže tri prioriteta koji se međusobno nadopunjuju:

- o pametan rast – razvijanje ekonomije utemeljene na znanju i inovaciji
- o održiv rast – promicanje ekonomije koja učinkovitije iskorištava resurse, više je zelena i konkurentnija
- o uključiv rast – njegovanje ekonomije s visokom stopom zaposlenosti koja donosi društvenu i teritorijalnu povezanost.

Ciljevi Europske unije jesu postati pametno, održivo i uključivo gospodarstvo sa skupom politika i aktivnosti prema gospodarstvu s niskom uporabom ugljika te učinkovitim korištenjem resursa. S tog gledišta razvidna je potreba povećanog korištenja materijala koji se mogu u potpunosti reciklirati/uporabiti ili ponovno uporabiti kako bi što manje opteretili odlagališta i više očuvali prirodne resurse. S tim je u vezi i *Plan 20:20:20* Europske unije čime se određuje smanjenje emisije stakleničkih plinova za 20%, smanjenje potrošnje energije za 20% te minimalno 20% iskorištavanje energije iz obnovljivih izvora. Nastavno na prethodno Europska unija dopunama proširuje ciljeve do 2050. godine čime bi se, između ostalog, trebala ostvariti i bolja usmjerenost na ostvarenje ciljeva *Strategije 2020*, kao što je smanjenje CO₂ do 2050. godine za 90% u odnosu na razinu iz 90-ih godina 20. stoljeća te pojačavanje ušteda, efikasnosti i prebacivanje na obnovljive izvore uz mogućnost akumuliranja energije (Babić, 2013: 121-124).

Gledajući sve ekonomske aktivnosti koje ovise o moru, *Plavi rast* (održivi rast) u Europskoj uniji predstavlja 5,4 milijuna radnih mjesta i bruto dodanu vrijednost od oko 500 milijardi eura godišnje. Prema izvješću Europske komisije 75% vanjske i 37% trgovine u Europskoj uniji povezano je s morem (EC, 2012). Također, potrebu za kvalitetnom radnom snagom u turizmu prepoznaje i Europska komisija u svom dokumentu iz veljače 2014. godine *Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu* gdje je razvidno da se sa sezonskim problemima te nedovoljno specijaliziranim i obučanim djelatnicima bore sve obalne zemlje Europske unije, a ne samo Hrvatska. Ulaganje u ljude uvjet je za održiv i konkurentan rast, ali sektor ne privlači dovoljno kvalificiranog osoblja. To je uglavnom zbog sezonskih oscilacija posla i nedovoljnih prilika za napredovanje u karijeri. Obrazovanje i osposobljavanje trebaju se koristiti za postizanje boljih kvalifikacija radnika koje bi odgovarale potražnji na tržištu te osigurale kvalificiran i višejezični ljudski kapital usmjeren na uslugu (EC, 2012).

Turistička industrija pokazala je veliku otpornost na krizu s prosječnim rastom od 5% tijekom razdoblja od 2008. do 2012. godine (turizam čini oko 19,5% bruto domaćeg proizvoda) jer je ekonomska kriza naj snažnije pogodila proizvodne i izvozne sektore (ECSIP, 2015). Europska komisija u dokumentu *Plavi rast* navodi obalni i pomorski turizam kao jedno od pet ključnih područja za ostvarivanje održivog rasta i radnih mjesta u plavom gospodarstvu. Istraživanja provedena u europskim marinama (ECSIP, 2015) pokazuju kako 95% njih zapošljava manje od 50 ljudi, a odnos domaćih u odnosu na strane radnike je 71:29. Najveći udio (67%) čine zaposlenici starosti od 25 do 40 godina. Voditelji marina potvrđuju kako radije zapošljavaju

mlađe ljude posebice zbog njihova boljeg poznavanja stranih jezika i veće fleksibilnosti. Nadalje, cilj okvirnog programa Europske unije za konkurentnost poduzeća i malih i srednjih poduzeća (*COSME 2014. – 2020.*) jest povećanje konkurentnosti i potražnje kao i kvalitete, održivosti, pristupačnosti, vještina i inovacija u turizmu. Karakterističan oblik Hrvatske i raspodjela stanovništva unutar države utječu na razvoj pomorske prometne infrastrukture i servisa. Istovremeno, strateški položaj Hrvatske na Jadranu te prometna povezanost sa susjednim zemljama pokazuju ključnu važnost u regionalnom razvoju i potrebi za uspostavom efikasnih pomorskih i intermodalnih veza sa srednjom i istočnom Europom.

Premda sve izgleda pozitivno, postoji jedan značajan problem u nautičkom turizmu karakterističan za tu granu industrije. Međunarodno vijeće udruga pomorske industrije (ICOMIA, 2020) navodi probleme s kojima se susreću sve marine kada su u pitanju koncesije. Specificirano se navode ključni izazovi investitora u marine kao što su: fizički aspekti predloženog sidrišta, zakoni o planiranju, ograničenja uslijed zaštite okoliša, ugovori o koncesijama i financiranje i slično. Ne preklapa se trajanje koncesija u odnosu na kapitalna ulaganja u infrastrukturu marina uslijed čega koncesionari u marinama nerado planiraju ulaganja čiji povrat će biti upitan ukoliko ne uspiju produljiti vrijeme koncesije.

Tim problemima pridružuje se i izazovno političko okruženje ciklusa mandata vlada koje svojim odlukama mogu znatno promijeniti status koncesionara i investitora. Navedeno vijeće (ICOMIA, 2020) u tim slučajevima ističe i izazovnost financiranja duga jer se marine tretiraju kao „specijalizirana imovina“, prema bankarskim standardima Basel III, i kao takva podliježe strožim kriterijima kreditiranja od konkurentskih ulaganja koja se ogledaju u većoj potražnji za kapitalom i posljedično višim ponderiranim troškovima kapitala u usporedbi s ostalim investiranjima. To je ponajviše zbog promjenjivosti državnih koncesija uzrokovanih promjenama politika tijekom trajanja koncesija, a mogu se prevladati usvajanjem načela zakupa ili koncesija koja potiču i podržavaju ulaganja. Detalji o utjecaju koncesijskih rokova na kapitalna ulaganja i konkurentnost obrađeni su u poglavlju 4.2.

Gračan, Gregorić i Martinić (2016; 70) navode veliki konkurentski potencijal hrvatskog nautičkog turizma te ističu gustoću luka na obali. Hrvatska ima 2,6 nautičkih luka po kilometru obale, Francuska 64, Italija 3,1, Španjolska 20,2, Grčka 1,1, a Turska 2,2 luke. Prema ovim pokazateljima Hrvatska ima dva puta veći udio duljine obale u odnosu na broj luka. Različitosti između hrvatskih marina i njezinih konkurenata na Mediteranu razvidne su i po pitanju cijena vezova. Cijene vezova na Mediteranu variraju obzirom na lokaciju i vrijeme korištenja. Najveća

potražnja za vezovima traje od sredine lipnja do kraja rujna. Zapadne zemlje poput Francuske, Italije i Španjolske skuplje su od Grčke. Godišnji vez u Francuskoj varira između 135 i 1.350 eura po metru plovila po godini (45-450 eura po stopi broda), a najskuplja je luka Old Port u Saint Tropezu koja ima dvostruko višu cijenu od primjerice Luke u Cannesu.

Cijene u Italiji kreću se između 285 i 1.350 eura po metru broda godišnje (95-450 eura/stopa), a najskuplja je luka Marina Grande-Capri. Vezovi u Hrvatskoj značajno su viši nego u Grčkoj i kreću se između 435 i 1.050 eura po metru broda godišnje (145-350 eura/stopa). Najskuplja luka u Hrvatskoj jest ACI Marina Rovinj. Troškovi veza u Grčkoj su između 225 i 525 eura po metru broda godišnje (75-175 eura/stopa), a najviše novca za vez trebat će u luci Gouvia Marine. Upravo se obala Grčke sa svojim brojnim otocima, sličnom klimom i prirodnim kretanjima, najviše uspoređuje s Hrvatskom. Najskuplja destinacija na Mediteranu svakako je Monaco gdje je cijena veza 1.500 eura po metru broda godišnje. Samo radi usporedbe cijene vezova u lukama Sjedinjenih Američkih Država kreću se između 12 i 50 dolara po stopi broda godišnje. Popularnije lokacije kao što su Los Angeles ili Florida imaju nešto više cijene i vezivanje je između 120 i 240 dolara po stopi broda (Marina Reservation, 2020).

Radi bolje preglednosti razlike u cijenama po lokalitetima određenih marina u *Tablicama 1 - 5* prikazuju se pregledi cijena najma vezova u sezoni i izvan nje u nekoliko marina na Mediteranu. Cijene su preuzete s portala rezervacije vezova i navode se kao aktualne za 2019. godinu.

Tablica 1: Cijene najma vezova u odabranim marinama na hrvatskoj obali za 2019. godinu

HRVATSKA	Izvan sezone (uobičajeno travanj - svibanj, rujna - listopad)			U sezoni (uobičajeno lipanj - kolovoz)		
	Duljina plovila			Duljina plovila		
	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m
ACI Pomer (Pula)	€ 57	€ 82	€ 100	€ 66	€ 94	€ 115
Marina Dalmacija (Zadar)	€ 71	€ 90	€ 113	€ 71	€ 90	€ 113
Marina Kornati (Biograd)	€ 64	€ 80	€ 124	€ 64	€ 80	€ 124
ACI Piškera	€ 65	€ 80	€ 104	€ 68	€ 84	€ 109
ACI Palmižana (Hvar)	€ 69	€ 90	€ 122	€ 81	€ 112	€ 151
ACI Dubrovnik	€ 68	€ 113	€ 151	€ 99	€ 156	€ 205

Izvor: Marina reservations (2020)

Tablica 2: Cijene najma vezova u odabranim marinama na francuskoj obali za 2019. godinu

FRANCUSKA	Izvan sezone (uobičajeno travanj - svibanj, rujan -)			U sezoni (uobičajeno lipanj - kolovoz)		
	Duljina plovila			Duljina plovila		
	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m
Port de Cannes (Cannes)	€ 36	€ 48	€ 69	€ 36	€ 48	€ 69
Fontvieille (Monte Carlo)	€ 62	€ 72	€ 115	€ 70	€ 86	€ 127

Izvor: Marina reservations (2020)

Konkurentice na Mediteranu razlikuju se po razvoju, tradiciji, geopolitičkim utjecajima i prirodnom smještaju. Za bolje razumijevanje različitosti u ekonomijama, ulogama u turističkom razvoju te kreiranju budućnosti u nastavku se donose osnovni pokazatelji pojedinih zemalja regije koje čine glavne konkurentice hrvatskom nautičkom turizmu.

Tablica 3: Cijene najma vezova u odabranim marinama na talijanskoj obali za 2019. godinu

ITALIJA	Izvan sezone (uobičajeno travanj - svibanj, rujan - listopad)			U sezoni (uobičajeno lipanj - kolovoz)		
	Duljina plovila			Duljina plovila		
	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m
Sant Angelo (Ischia)	€ 80	€ 95	€ 120	€ 115	€ 145	€ 175
Porto Cervo (Sardinija)	€ 67	€ 90	€ 129	€ 98	€ 132	€ 280
Kapri	€ 110	€ 190	€ 280	€ 160	€ 275	€ 395
Santa Margherita (Procida)	€ 71	€ 104	€ 137	€ 94	€ 136	€ 182
Marina D'Arechi (Salerno)	€ 42	€ 57	€ 73	€ 62	€ 87	€ 124
Portorosa (Sicilija)	€ 66	€ 81	€ 120	€ 81	€ 99	€ 150

Izvor: Marina reservations (2020)

Tablica 4: Cijene najma vezova u odabranim marinama na grčkoj obali za 2019. godinu

GRČKA	Izvan sezone (uobičajeno travanj - svibanj, rujan - listopad)			U sezoni (uobičajeno lipanj - kolovoz)		
	Duljina plovila			Duljina plovila		
	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m
Gouvia Marina (Krf)	€ 31	€ 40	€ 47	€ 44	€ 75	€ 93
Lefkas Marina	€ 31	€ 40	€ 47	€ 42	€ 71	€ 91
Marina Kos	€ 27	€ 37	€ 52	€ 27	€ 37	€ 52

Izvor: Marina reservations (2020)

Tablica 5: Cijene najma vezova u odabranim marinama na crnogorskoj obali za 2019. godinu

CRNA GORA	Izvan sezone (uobičajeno travanj - svibanj, rujan - listopad)			U sezoni (uobičajeno lipanj - kolovoz)		
	Duljina plovila			Duljina plovila		
	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m	35' / 10 m	45' / 13 m	55' / 16m
Port Montenegro (Tivat)	€ 28	€ 36	€ 50	€ 62	€ 82	€ 116
Budva	€ 27	€ 34	€ 46	€ 62	€ 77	€ 108
Bar	€ 25	€ 34	€ 46	€ 48	€ 67	€ 82
Lustica	€ 23	€ 35	€ 40	€ 53	€ 64	€ 90

Izvor: Marina reservations (2020)

Razvoj Hrvatske od neovisnosti i pristupanje Europskoj uniji omogućilo je stabilan rast po pitanju rekreativne plovidbe te je postala jedna od najbrže rastućih u sektoru. Američka trgovačka komora procjenjuje veličinu hrvatskog tržišta plovila na 150 milijuna dolara godišnje sa sve većim udjelom domaće proizvodnje i značajnim povećanjem potražnje, najviše uslijed borbe za prestižem pojedinaca. Hrvatska je prva zemlja na svijetu koja otvara uslugu *Uber* prijevoza brodom u ljeto 2017.godine, čime omogućava bolju povezanost otoka s kopnom. Hrvatska je na korak do uspona kao važno tržište jugoistočne Europe te potencijal za otvaranje malih i srednjih poduzeća u rastućem tržištu (US Commercial Service, 2018; 23). U isto vrijeme Francocci i suradnici (2019; 103) ističu i najveći problem, a to je očuvanje okoliša. Što se tiče razvoja na obali, ističu potrebu veće pozornosti na održivost sustava, nedostatak postrojenja za obradu urbanih i industrijskih otpadnih voda, zagađenje mora od priobalnih struktura, prisutnost stranih morskih mikroorganizama i patogena, prekomjeren ribolov, ali najviše od svega pretjeranu priobalnu izgradnju.

Francuska industrija rekreativne plovidbe ima 5.435 kompanija koje zapošljavaju 40.510 djelatnika. Sa svojih 1,6 milijardi dolara treća je najveća industrija u Europskoj uniji za rekreativna plovila, odmah iza Italije i Njemačke, a četvrta u svijetu (Sjedinjene Američke Države su na prvom mjestu). Francuska ima skoro jednu trećinu europske prodaje i jednu petinu europske flote ovih brodova. Proizvodnja rekreativnih plovila i jahti bilježi stalan godišnji rast od oko 12%. Zanimljiva je prezasićenost francuske obale uslijed čega je prosječno vrijeme čekanja za najam novog veza oko pet godina. Francuska ima 261 luku na 5.715 kilometara obale i nudi preko 223.000 vezova, od kojih je 163.000 u marinama (US Commercial Services, 2018; 37). Obalni turizam u Francuskoj čini 7,1% ukupnog bruto domaćeg proizvoda. Francuska ozbiljno razmišlja o očuvanju svojih prirodnih resursa što se vidi iz jačanja trenda očuvanja okoliša i širenja znanja o kulturnom nasljeđu. Također se sve više uključuju moderne tehnologije u pružanje usluga i servisa. Važnost očuvanja okoliša postaje sastavni dio strategije

razvitka turizma, gdje se naglašava potreba čiste obale i mora za postizanje bolje atraktivnosti i konkurentnosti. Kreiraju se aktivnosti za turiste kojima će se smanjiti pritisak na obalni ekosustav.

Grčka bilježi dugoročnu stabilnost po pitanju prihoda od turizma što dokazuje otpornost na velike ekonomske krize. Ulaganja u turizam smatraju se relativno sigurnima i s malim rizikom. Grčka ima 16.000 kilometara obale i preko 3.000 zadivljujućih, jedinstvenih otoka. Idilična klima i prijateljska mora čine ovu destinaciju idealnom za rekreativnu plovidbu svih vrsta (Francocci i sur., 2019; 104). Grčka ujedno bilježi veliki ekološki otisak turista koji ju posjećuju jer broj gostiju višestruko premašuje lokalno stanovništvo. Nažalost lokalne vlasti nisu spremne na takve situacije te se time stvara nepovratna šteta spram okoliša.

Na 7.458 kilometara obale Italija broji preko 400 marina. Riječ je o drugom najvećem proizvođaču rekreativnih plovila te prvom svjetskom proizvođaču superjahti. Italija ima oko 27.000 brodogradilišta u zemlji od kojih je 64% locirano na obali. Ova industrija zapošljava oko 16.750 radnika te još 2.000 radnika u povezanim industrijama. U ovaj broj uključeno je oko 65% radnika sezonaca koji rade od devet do jedanaest mjeseci u godini. U Italiji sve veće značenje u poslovanju imaju ISO standardi koji predstavljaju obvezu za sve one koji žele poslovati u ovom sektoru (US Commercial Service, 2018; 45). Italija predstavlja jednu od pet top-destinacija u svijetu turizma i drugu destinaciju morskog turizma u Europi, odmah iza Španjolske. Skoro dvije trećine dolazaka u jadransko-jonsko područje je u Italiju. Ovaj oblik turizma ima karakter masovnog, posebice u sjevernoj regiji. Takav turizam ostavlja nepovratni otisak na prirodu i čini ju osjetljivom na bilo kakve promjene i utjecaje.

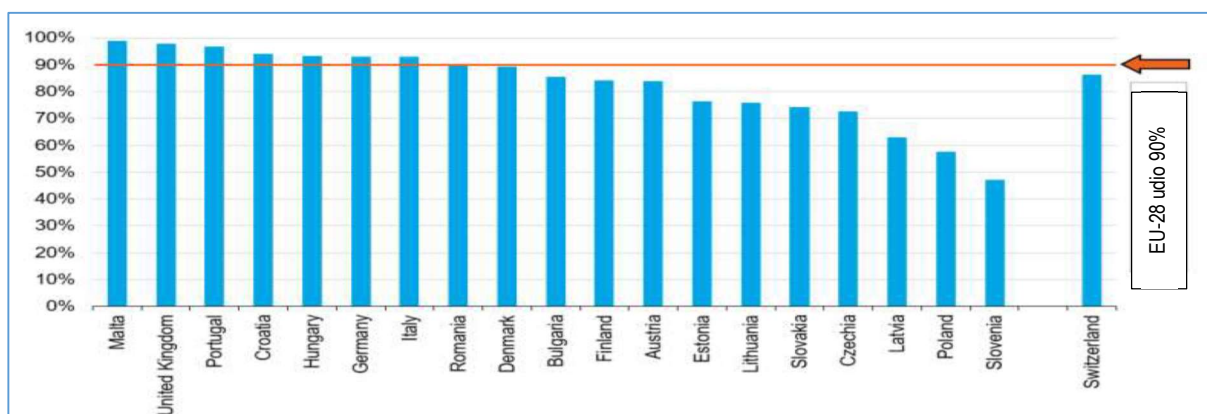
Kada je riječ o broju vlasnika plovila u rekreativnoj plovidbi, Italija je treća, odmah iza Švedske i Finske. Ujedno je glavna destinacija za takvu vrstu plovidbe uz Španjolsku, Hrvatsku i Grčku. Italija ne zaostaje ni kada je riječ o kruzerima. Skoro 32 milijuna putnika iskrcava se svake godine u Europi, a Grčka i Italija prve su dvije destinacije koje se posjećuju. Ovakav pritisak svakako ostavlja nepovratan trag na kvalitetu mora i obalnog okoliša. Oko 13.000 lokacija identificirano je kao potencijalno kontaminiranim. Kada je riječ o klimatskim promjenama, obale Italije predstavljaju jednu od globalno prepoznatih kriznih točki (Francocci i sur., 2019; 105-106).

Sa svojom izuzetnom povezanosti i idealnom klimom Španjolska ima iznimnu stratešku poziciju za pomorski turizam. Veliku pomoć gospodarskim subjektima pruža *Vijeće ministara*

Španjolske koje 2013. godine ukida poreze na rekreativna plovila u čarteru. Do tada se plaćalo i do 33% poreza: 12% na registraciju (za brodove dulje od 15 metara) te 21% poreza na dodanu vrijednost. Najavljeni porezni paket ukinuo je porez od 12% na brodove za slobodno vrijeme ili nautičke brodove koji se nude isključivo u čarter uslugama. U španjolskoj industriji rekreativne plovidbe zaposleno je preko 115.000 radnika (US Commercial Services, 2018; 71). Španjolska kontinuirano bilježi rast svog turizma kako po pitanju dolazaka tako i po pitanju prihoda, što ne iznenađuje jer ima više od 21.300 smještajnih kapaciteta od kojih je oko 5.000 hotela, spremnih za prihvrat milijun turista. Španjolska ima 1.637 plaža, 160 zona pogodnih za ronjenje i još 113 za jedrenje na dasci. Broji 174 sportske luke sposobne za prihvrat više od 80.000 brodova. Godišnje na španjolsku obalu pristane 2.210 kruzera sa skoro 6 milijuna turista (Francocci i sur., 2019; 106).

Turska je zemlja okružena morima s tri strane i broji oko 290 obalnih objekata te 172 luke na duljini od 8.333 kilometara obale. Počeci industrije jahti bilježe se od 60-ih godina 20. stoljeća i te jahte posebice su popularne među europskim kupcima. Turska je bila treća zemlja na svijetu u proizvodnji superjahti, odmah iza Italije i Nizozemske, te šesta najposjećenija zemlja na svijetu do 2016. godine, nakon čega prihodi od turizma padaju za 30%. 1984. godine imala je samo dvije marine koje su mogle primiti 435 jahti, dok u 2017. godini broji 53 marine čiji kapacitet prelazi 28.000 jahti te dalje raste. Turska je jedna od najbrže rastućih zemalja u ovoj industriji (US Commercial Service, 2018; 77).

Graf 1: Udio u ukupnoj potrošnji turista u zemljama EU u 2019. godini



Izvor: EU (2019)

Europska unija provela je istraživanje o *Turističkim satelitskim računima* u Europi za 2019. godinu. Na *Grafu 1* prikazani su prosječni udjeli zemalja turističke potrošnje po dolascima u odnosu na ukupnu godišnju potrošnju. Podaci su izračunati za turiste s noćenjima pri čemu je

isključena potrošnja jednodnevnih posjeta. Na razini Europske unije riječ je o 90% udjelu za 20 članica koje su u svojim pokazateljima mogle razlikovati tipove turista.

Pojedinačno Francuska je zabilježila najvišu vrijednost od 64.221 milijun eura ili 16% ukupne potrošnje u Europskoj uniji. Španjolska se nalazi na drugom mjestu s 59.213 milijuna eura, zatim Italija s 48.148 milijuna eura pa Njemačka, Nizozemska i Ujedinjeno Kraljevstvo. Ovih šest zemalja uprihodilo je 68% ukupne potrošnje turista u Europskoj uniji.

Tablica 6: Međunarodna turistička potrošnja u EU zemljama u 2019. godini (u milijunima eura)

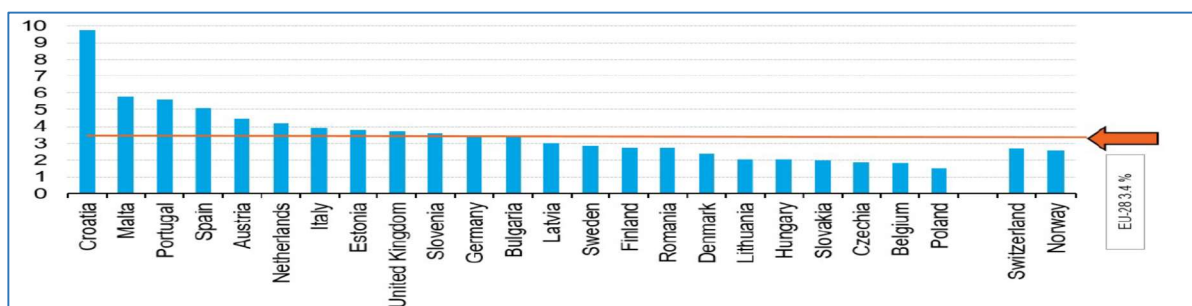
Država	Unutarnja turistička potrošnja	Unutarnji turistički rashod	Ulazni turistički rashod	Domaći turistički rashod	Ostala turistička potrošnja
EU - 28	1.276.000	1.164.000	405.000	759.000	-
Belgija	20.774	15.655	5.203	10.452	5.119
Bugarska	4.479	4.479	3.744	735	-
Češka	11.107	11.107	6.263	4.845	-
Danska	17.212	17.212	7.366	9.846	-
Njemačka	287.207	264.204	39.555	224.649	23.003
Estonija	2.202	1.887	1.675	212	314
Irska	-	-	-	-	-
Grčka	-	-	-	-	-
Španjolska	123.899	109.555	59.213	50.342	14.344
Francuska	187.575	167.968	64.221	103.747	19.607
Hrvatska	10.441	10.221	8.823	1.398	221
Italija	146.334	112.378	48.148	64.230	33.956
Cipar	-	-	-	-	-
Latvija	1.414	1.404	1.030	374	10
Litva	2.045	2.045	1.225	820	-
Luksemburg	-	-	-	-	-
Mađarska	6.293	6.293	4.147	2.146	-
Malta	1.150	1.145	1.033	112	5
Nizozemska	87.450	84.363	32.490	51.873	3.087
Austrija	40.147	40.004	20.434	19.570	143
Poljska	14.505	12.826	8.446	4.380	1.679
Portugal	23.321	21.787	14.713	7.074	1.534
Rumunjska	8.946	8.860	1.474	7.385	86
Slovenija	4.269	4.188	2.947	1.241	81
Slovačka	5.291	4.335	2.465	1.870	956
Finska	13.979	11.691	3.599	8.092	2.288
Švedska	31.257	29.032	12.649	16.383	2.225
Ujedinjeno Kraljevstvo	188.436	185.134	31.650	153.484	3.301
Norveška	18.300	18.300	5.404	12.896	-
Švicarska	35.461	33.068	14.411	18.657	2.393

Izvor: EU (2019)

U *Tablici 6* prikazani su detaljni nalazi vezano uz sve grane turističke potrošnje svih članica Europske unije. Kao što se može vidjeti, nekoliko zemalja nisu imale zabilježene druge komponente turističke potrošnje, vjerojatno zbog nedostatka pouzdanih izvora. Gledajući konkurente na Mediteranu, Francuska ima najbolju potrošnju od 187.575 milijuna eura (nalazi se ukupno na trećem mjestu), zatim Italija koja je četvrta s 146.334 milijuna eura te peta Španjolska s 123.899 eura (EU, 2019).

Kada je riječ o omjeru turizma i ukupne domaće ponude, Hrvatska se nalazi na prvom mjestu s 9,8%, slijedi Malta s 5,8%, Portugal s 5,6% te Španjolska s 5,1%. Prosjek Europske unije procjenjuje se na 3,4%.

Graf 2: Omjer turizma i ukupne domaće ponude u EU zemljama u 2019. godini



Izvor: EU (2019)

Prepoznatljive su međunarodne prednosti koje omogućuju uspjeh razvoja nautičkog turizma u hrvatskom akvatoriju. Horak, Marušić, Carić i Sever (2015; 14) ističu uvjete za plovidbu kao što su odgovarajuće plovidbene površine, sigurnost veza i sidrenja na cijelom području te povoljni klimatski uvjeti, upotpunjeni atraktivnošću plovidbe uslijed ljepote prirode, čistoće okoliša, rasporeda marina, servisa za plovila te dodatnih gastronomskih i trgovačkih sadržaja. Obzirom na politička previranja i problematiku migranata Hrvatska se još uvijek može pohvaliti sigurnošću kako u pogledu čuvanja imovine u marinama, tako i same plovidbe te sidrenja na moru.

2.5. Nautički turizam u Republici Hrvatskoj

Nautički turizam podvrsta je turizma koji se u Hrvatskoj razvija tijekom Domovinskog rata, da bi nakon rata dosegao razvojni uzlet. Sve vrste nautičkog turizma bilježe kontinuirani rast i predstavljaju primjer razvoja privatnog sektora, odnosno malog i srednjeg gospodarstva (Luković, 2015; 13). Hrvatska obala ima nadaleko prepoznate prirodne prednosti. To su duljina, raznolikost, kanalski tip obale, visoki koeficijent razvedenosti koju čini više od tisuću otoka, dobra vidljivost i povoljni vjetrovi te velik broj sigurnih prirodnih skloništa. Mnogi autori slažu

se kako kompozicija, bogatstvo i privlačnost prirodnih ljepota stavljaju Hrvatsku ispred mnogih europskih konkurenata. U usporedbi sa Španjolskom, Francuskom, Italijom, Portugalom, Grčkom i Turskom, Hrvatska bolje kotira zahvaljujući ocjeni osobne sigurnosti, ljepote i očuvanosti prirode i okoliša, blagoj klimi, čistom moru i obali, a posebice po pitanju socijalnog faktora kao što je gostoljubivost domaćina (Kovačić, 2018; 287).

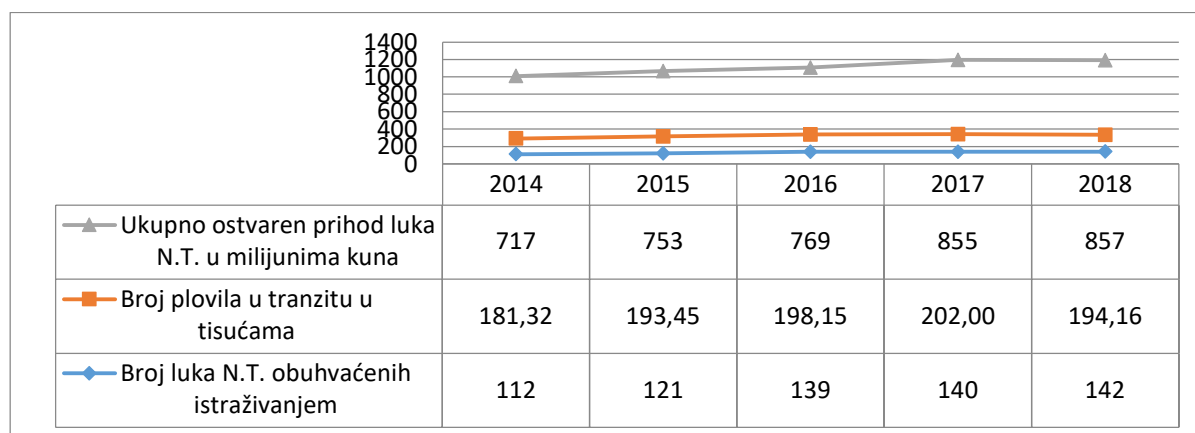
Prostor hrvatske obale atraktivan je i dobro povezan, kako priobalnih gradova međusobno, tako i povezanost s ostalim dijelovima Hrvatske, te šire regije. Zanimljivost prostora stvorena je tijekom povijesti različitim djelovanjem kultura koje su obitavale na tim područjima, ali i načinima stvaranja ekonomskog blagostanja. Ambijentalno riječ je o jednom od najljepših dijelova Mediterana s nesumnjivim atrakcijskim potencijalom za bitno veći volumen turističke ekonomije, posebice nautike. Gračan i Alkier-Radinić (2005; 220) ističu upravo prirodne ljepote, pejzažnu slikovitost i, iznad svega, ekološku očuvanost kao komparativne prednosti u razvoju nautičkog turizma Hrvatske. Heterogenost prostora i različit karakter pojedinih dijelova, koji su do sada predstavljali najveće barijere boljoj integraciji, predstavljaju najveću priliku i potencijal za uspostavljanje jedinstvenog turističkog lanca vrijednosti na Mediteranu. Marušić i Horak (2018) ističu ekonomsku ulogu nautičkog turizma u Hrvatskoj s više od 10% ukupne turističke potrošnje, jako dobro razvijenom infrastrukturom, izvrsnim preduvjetima za razvoj i najvećom čarter flotom na svijetu. U isto vrijeme napominju kako prema *Strategiji razvoja nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj do 2019. godine* razvojne mogućnosti nisu ni približno dosegnute.

Hrvatska je zemlja tisuću otoka, blage klime, povoljnih vjetrova, dobre insolacije, iznimne kulturne baštine i uvijek intrigantne povijesti. Na samo 56.594 km² površine, od čega je površina obalnog mora 31.067 km² (DZS, 2019), turisti mogu upoznati povijesne promjene koje su se događale na teritoriju Starog Kontinenta tijekom više stoljeća. Hrvatska ima izniman položaj na razmeđu nekoliko geografskih regija, ima razveden reljef, povoljne geološke, geomorfološke, hidrološke i klimatske prilike. Sve to pozitivno utječe na raznolikost ekoloških sustava i staništa kojima pripada velik broj zaštićenih biljaka, gljiva i životinja. Kao specifičnost izdvaja se krš te pripadajuće podzemne strukture i oblici. Prema *Hrvatskom hidrografskom institutu* na hrvatskoj se obali nalazi 602 otoka i otočića, 642 hridi i grebena, dok je ukupna duljina otočkog dijela obale 4.398 km, a kopnenog dijela obale 1.880 km. Gračan i Alkier-Radinić (2005; 220) ovim činjenicama dodaju iznimno visok koeficijent razvedenosti koji iznosi 9,7. Hrvatska obala druga je najveća po broju otoka u regiji Mediterana.

Pregledom priopćenja *Državnog zavoda za statistiku* (DZS, 2019) za razdoblje od 2014. do 2018. godine uviđa se kontinuirani porast prihoda luka nautičkog turizma, pri čemu su obuhvaćene sve luke nautičkog turizma, prema prethodnoj definiciji razvrstavanja.

U *Tablici 7* razvidni su porasti ukupnih prihoda po godinama u odnosu na prethodna razdoblja, točnije 2014. godine 4,4%, te 2015. godine 5,1%. Razdoblje od 2016. do 2018. godine ukazuje na skokovite promjene u povećanju prihoda, pa se tako bilježi blagi zastoj rasta u 2016. godini i povećanje od samo 2,1%, zatim nagli rast prihoda u 2017. godine za 11,2% te ponovni blagi uspon 2018. godine od samo 2,7% u odnosu na prethodnu godinu.

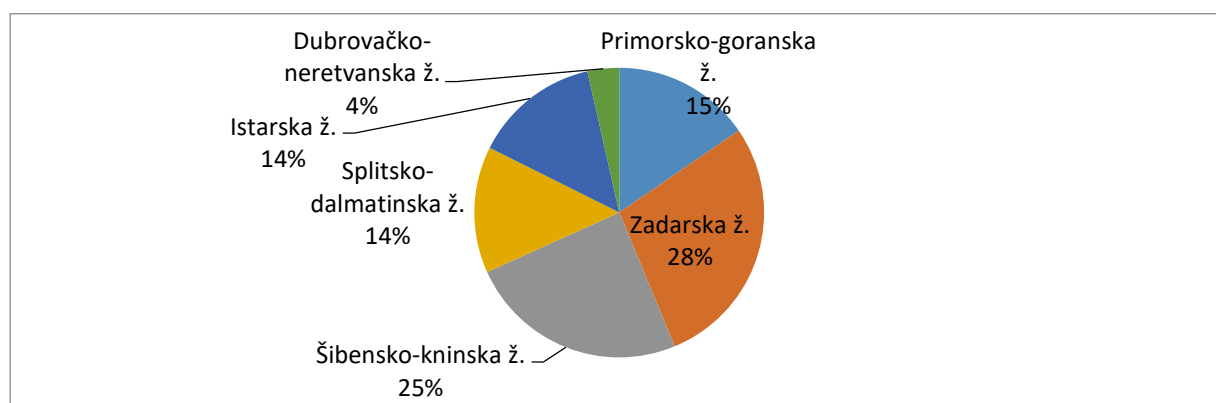
Tablica 7: Pregled osnovnih pokazatelja luka nautičkog turizma



Izvor: DZS (2019)

Zbog karakterističnosti i raznolikosti hrvatske obale, a radi lakšeg razumijevanja geografske rasprostranjenosti marina, na *Grafu 3* prikazani su udjeli pojedinih županija u ukupnom akvatoriju hrvatskog Jadrana praćeni *Grafom 4* koji prikazuje udjele vezova po istom geografskom rasporedu. Pregledom udjela površina po županijama razvidna je dominacija Šibensko-kninske i Zadarske županije koje obuhvaćaju više od polovine akvatorija, odnosno površinu četiriju ostalih županija zajedno.

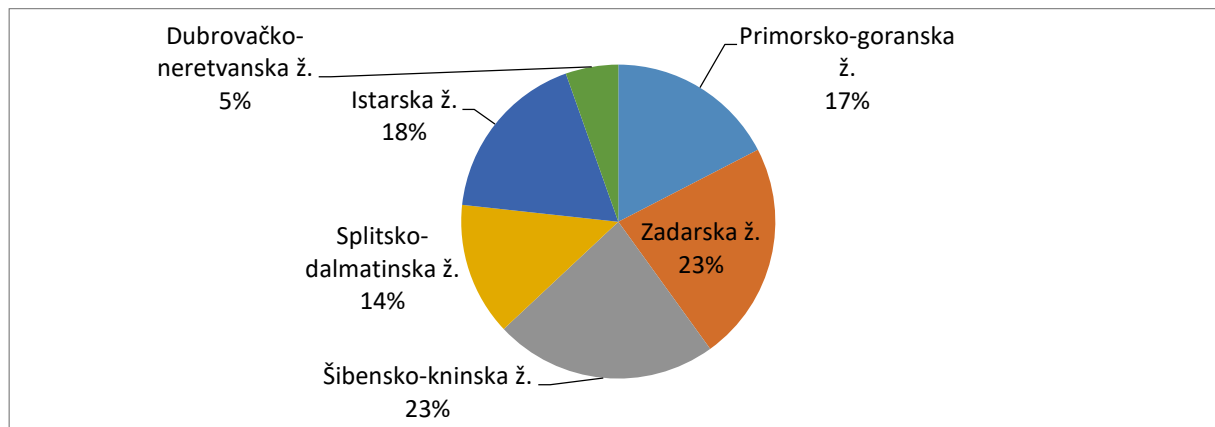
Graf 3: Postotna raspodjela površine hrvatskog akvatorija u m² po županijama



Izvor: DZS (2019)

Na isti način uviđa se i raspored vezova. Odnos udjela površina akvatorija i ukupnog broja vezova po županijama ne pokazuje velika odstupanja u postotnim iznosima. Odnos udjela pojedine županije u ukupnom akvatoriju i pripadajućeg broja vezova razlikuje se u nekoliko postotnih poena u korist Istarske, Primorsko-goranske i Dubrovačko-neretvanske županije.

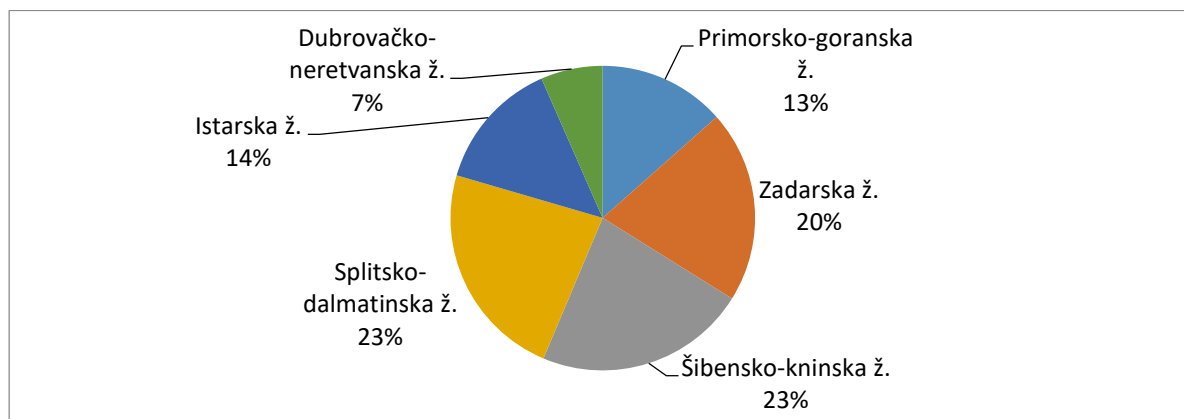
Graf 4: Postotni odnosi broja vezova po županijama na hrvatskoj obali



Izvor: DZS (2019)

Te tri županije imaju veći udio u broju vezova u odnosu na površinu pripadajućeg akvatorija, čime teoretski mogu privući više kupaca u odnosu na konkurentne marine srednjeg Jadrana. Splitsko-dalmatinska županija ima jednak udio površine i broja vezova u odnosu na ostale županije, dok su Zadarska i Šibensko-kninska županija akvatorijem veće u odnosu na broj vezova koje imaju na svom području.

Graf 5: Postotna raspodjela po županijama ukupnih prihoda od iznajmljivanja vezova



Izvor: DZS (2019)

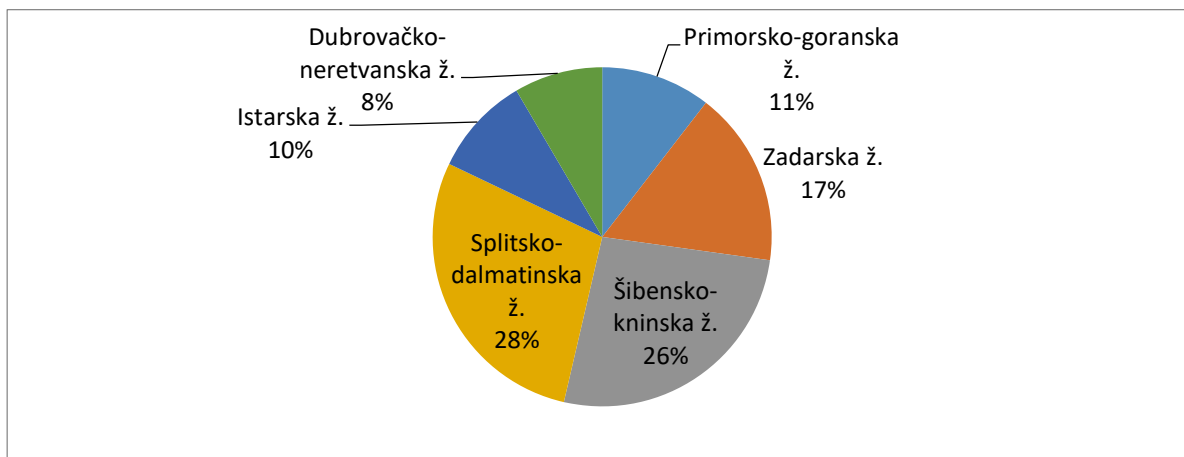
S druge strane promatrajući statističke podatke (DZS, 2019) prihoda od iznajmljivanja vezova koje ostvaruju luke nautičkog turizma iz *Grafa 5* se uviđa dominacija Splitsko-dalmatinske županije čiji su prihodi u odnosu na pripadajući broj vezova više od jedan i pol puta veći.

Također prihodi Dubrovačko-neretvanske županije skoro su dvostruki u odnosu na broj vezova koje imaju. Šibensko-kninska županija ostvaruje jednake udjele u broju vezova i prihoda od njih, dok ostale županije bilježe manji udio prihoda u odnosu na udio u ukupnom broju vezova. Može se pretpostaviti da se radi o učinkovitije obavljenim pregovorima za cijene koje ostvaruju luke nautičkog turizma Splitsko-dalmatinske i Dubrovačko-neretvanske županije.

Vjerojatnije je ipak da je riječ o činjenici velike prirodne raznolikosti i očuvanosti ljepota akvatorija i okruženja navedenih županija. Kada poslovanje u tolikoj mjeri ovisi o prirodnom resursu, onda se nameće velika odgovornost na ključne osobe koje upravljaju nautičkim lukama tog prostora da donose ciljeve i planove razvoja u skladu s održivim načelima koji će očuvati ovaj izniman resurs. Gubitak očuvanosti akvatorija, zbog prevelikog konzumiranja prostora i nekontroliranog iznajmljivanja plovila, može imati nezaustavljive negativne učinke na prirodu i okoliš. Daljnji negativni učinci oslikali bi se na konkurentnost marina i profitabilnost njihova poslovanja, a dugoročno gledano na opstojnost poslovanja u potpunosti.

Podaci u *Grafu 6* pokazuju kako je najveći broj plovila u tranzitu na srednjem Jadranu, ukupno 71% (DZS, 2019). Ova iznimna posjećenost i zainteresiranost nautičara vezana je uz atraktivnost tog dijela Jadrana s velikim brojem otoka i nacionalnih parkova od kojih su Kornati uvijek posebno privlačni za ljubitelje prirode i istraživače.

Graf 6: Udio plovila u tranzitu po županijama u 2018. godini



Izvor: DZS (2019)

Kad je riječ o ljepoti i raznolikosti akvatorija evidentno su luke nautičkog turizma sjevernog Jadrana smanjenih prirodnih mogućnosti te su primorane nadoknaditi atraktivnost prirodnog okoliša atraktivnošću svoje ponude za korisnike. Stoga ne čudi da su navedene luke više orijentirane na segmentaciju prema ekologiji i višim standardima koji se povezuju s „butik“ ponudom i nešto zahtjevnijim, no bolje situiranim, nautičarima.

Očuvanje okoliša svakako treba uključiti kontrolirani rast i održivu gradnju marina na obali. Smanjenju nekontroliranog iznajmljivanja plovila doprinijelo bi otvaranje uređenih marina koje posluju po strogim pravilima i sukladno zakonima. Tijekom 2019. godine dovršena je velika obnova i povećanje kapaciteta marine u Rovinju čime se dodatno otvaraju mogućnosti organiziranog i kontroliranog iznajmljivanja plovila sukladno zakonu i pravilima struke. Broj vezova varira iz godine u godinu. Pregledom razdoblja od 2015.g. do 2018. g. (Tablice 8 i 9) uočava se neznatno ukupno smanjenje broja vezova u razdoblju od četiri godine za 0,4%. Također je evidentno smanjenje ukupne površine prostora na kopnu od 2015.g. do 2018. godine.

Tablica 8: Kapacitet marina u Hrvatskoj za 2015. i 2016. godinu

	2015.	2016.
Broj marina	57	58
Luke nautičkog turizma (sidrišta, privezišta, suhe marine)	61	78
Površina akvatorija (m ²)	3.614.784	3.764.124
Broj vezova	17.351	17.428
Ukupna dužina razvijene obale za privez (m)	63.542	64.342
Ukupna površina prostora na kopnu (m ²)	787.562	785.987

Izvor: MINT (2017)

Tablica 9: Kapacitet marina u Hrvatskoj za 2017. i 2018. godinu

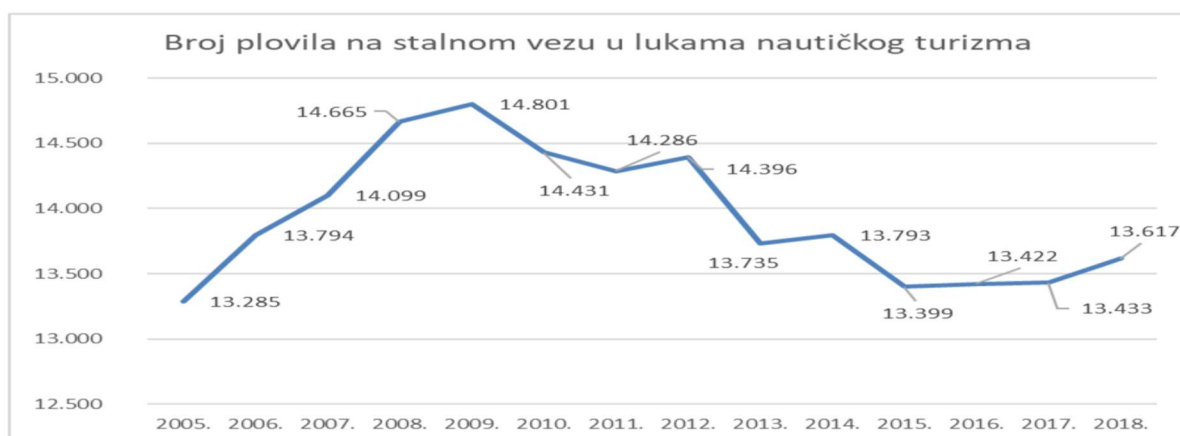
	2017.	2018.
Broj marina	57	58
Luke nautičkog turizma (sidrišta, privezišta, suhe marine)	80	82
Površina akvatorija (m ²)	3.711.951	4.075.400
Broj vezova	17.067	17.274
Ukupna dužina razvijene obale za privez (m)	62.993	68.844
Ukupna površina prostora na kopnu (m ²)	741.681	745.453

Izvor: MINT (2018)

Treba napomenuti kako je u 2016. godini započela priprema za veliku rekonstrukciju marine u Rovinju čime se automatski smanjio broj vezova i površina koje su uključene u kapacitete luka statističke obrade. Premda se kontinuirano radi na povećanju broja vezova, taj broj još je uvijek nedostatan obzirom na zahtjeve tržišta. Pozitivna je činjenica povećanja prostora razvijene obale za privez od 8,35% u istom razdoblju, što bi moglo smanjiti potrebu za divljim vezivanjima koja nerijetko uništavaju morsko dno i bioraznolikost akvatorija očuvanih uvala netaknute prirode.

Na dan 31. prosinca 2018. godine na stalnom vezu bilo je registrirano 13.617 plovila od kojih su 11.742 plovila za koja je uporabljen vez u moru, a detalji o promjenama u broju plovila u razdoblju od 2005.g. do 2018. g. prikazani su u *Tablici 10*. Primjetan je pad broja plovila na stalnom vezu od 2009. godine, što se može pripisati negativnom učinku i posljedicama globalne recesije od 2007. godine. Pad se konačno zaustavio u 2017. godini kada je konačno došao na razinu prije 12 godina. Ako ne bude novih, sličnih, globalnih potresa, može se očekivati nastavak rasta u nadolazećem vremenu.

Tablica 10: Broj plovila od 2005. do 2018. godine – hrvatske luke nautičkog turizma



Izvor: HTZ (2018.)

Evidentna je promjena u navikama i financijskim mogućnostima nautičara, što dovodi do trenda smanjenja uporabe manjih plovila. Uslijed toga zamjetno je opadanje broja vezova za plovila do 6 metara: sa 646 vezova u 2015. godini na 597 vezova u 2018. godini. Također plovila od 6 do 10 metara bilježe pad za 396 vezova u istom razdoblju (*Tablice 11 i 12*).

Tablica 11: Broj vezova po duljini plovila u 2015. i 2016. godini

DUŽINA PLOVILA	BROJ VEZOVA		STRUKTURA (u %)	
	2015.	2016.	2015.	2016.
UKUPNO	17.351	17.428	100,0	100,0
do 6 m	646	606	3,7	3,5
6 - 8 m	1.417	1.276	8,2	7,3
8 - 10 m	2.962	2.821	17,1	16,2
10 - 12 m	4.410	4.449	25,4	25,5
12 - 15 m	4.619	4.848	26,6	27,8
15 - 20 m	2.561	2.666	14,8	15,3
preko 20 m	736	762	4,2	4,4

Izvor: MINT (2017)

Tablica 12: Broj vezova po duljini plovila u 2017. i 2018. godini

DUŽINA PLOVILA	BROJ VEZOVA		STRUKTURA (u %)	
	2017.	2018.	2017.	2018.
UKUPNO	17.067	17.274	100,0	100,0
do 6 m	656	597	3,8	3,5
6 - 8 m	1.224	1.247	7,2	7,2
8 - 10 m	2.756	2.736	16,1	15,8
10 - 12 m	4.283	4.434	25,1	25,7
12 - 15 m	4.773	4.862	28,0	28,1
15 - 20 m	2.650	2.699	15,5	15,6
preko 20 m	725	699	4,2	4,0

Izvor: MINT (2018)

Nadalje, razvidna je dominacija plovila od 10 do 15 metara s ukupno 54% u 2018.g. u odnosu na plovila ostalih duljina prisutnih na Jadranu. Gledajući u broju vezova za ova plovila, marine su se proširile za 267 vezova od 2015. do 2018. godine s dominacijom proširenja za plovila od 12 do 15 metara. Plovila preko 20 metara sve je manje u marinama koje su obrađene u ovom razdoblju, ali se mogu očekivati bolji pokazatelji po tom pitanju otvaranjem obnovljene marine u Rovinju.

3. ODRŽIVI RAZVOJ I NJEGOVA ULOGA U TURIZMU

Antonio Guterres, glavni tajnik Ujedinjenih naroda, u svom predgovoru za izdanje *Globalnog izvješća održivog razvoja 2019. godine* navodi: „Unatoč značajnim naporima u protekle četiri godine, nismo na putu ostvarenja Ciljeva održivog razvoja do 2030. godine. Moramo dramatično ubrzati korak implementacije jer ulazimo u odlučujuće desetljeće za budućnost ljudi i planeta“ (UN, 2019).

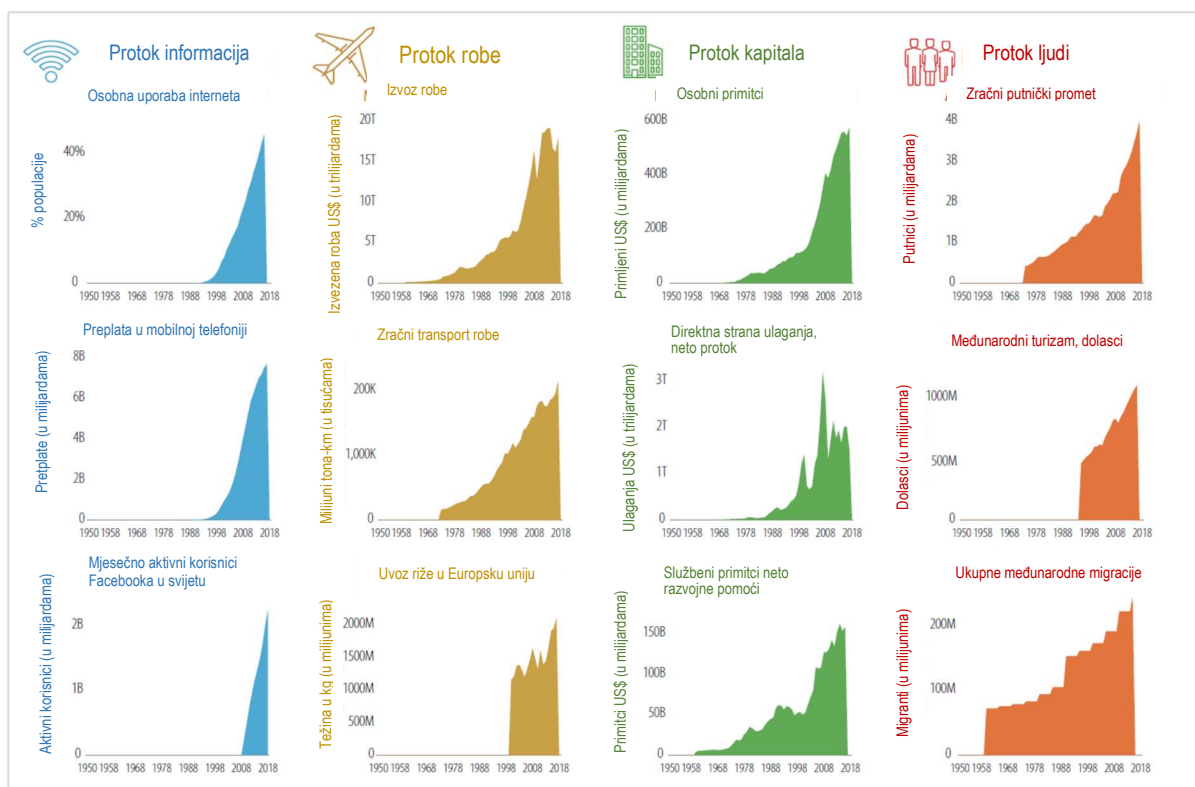
Holzinger (2019) definira održivost kao racionalno ekološko ili ekonomsko načelo potrošnje obnovljivih izvora do njihova maksimuma u odnosu na mogućnost reprodukcije te očuvanje prirode u njenoj raznolikosti i ljepoti. Mueller (2004; 42) povezuje pojam održivog razvoja sa šumarstvom 19. stoljeća kada je isti predstavljao dostupnost šume za sječu samo u količini koja je dostatna da ne ugrozi obnovljivost, odnosno ponovni rast šume, u određenoj vremenskoj jedinici. Održivi razvoj zagovara takav rast i promjene strukture proizvodnje i potrošnje koje ne umanjuju ukupnu kakvoću i uporabljivost prirodnih resursa. Riječ je o konceptu koji zadovoljava postojeće potrebe bez ugrožavanja mogućnosti uporabe za buduće generacije. Perkov (2019; 29) ga vidi kao skladan odnos društva, ekonomije i ekologije kako bi se prirodno bogatstvo planeta sačuvalo i za buduće naraštaje. Održivost zapravo označava stupanj intenziteta neke djelatnosti kojim se ne prelazi preko granice kapaciteta i prihvata okoliša. Održivost znači živjeti unutar prihvatnog kapaciteta ekosustava (Herceg, 2013; 27).

Koncept se razvijao od 1987. godine kada *Svjetska komisija za okoliš i razvoj* objavljuje izvješće pod nazivom *Our Common Future*, kasnije znano kao *Bruntlandovo izvješće*. Bruntland (1987, 6-8) navodi kako je tom prilikom *Komisija* tražila kreiranje *Globalnog plana za promjene* koji je trebao, između ostalog, predložiti dugoročne okolišne strategije za postizanje održivog razvoja do 2000. godine. Zatim je trebao predložiti načine za bolju suradnju razvijenih zemalja i zemalja različite ekonomske i socijalne razine razvoja radi postizanja zajedničkih, međusobno povezanih, ciljeva koji uzimaju u obzir interakcije ljudi, resursa, okoliša i razvoja. Nastavno se razvija kroz *Agendu 21*, plan aktivnosti nastao na skupu Ujedinjenih naroda o okolišu i razvoju u Rio de Jeneiru 1992. godine, koji je od država sudionica tražio kreiranje indikatora za održivi razvoj, takvih da doprinesu samoregulirajućoj održivosti integriranog okolišnog i razvojnog sustava. Nastavak razvoja koncepta planira se planom provedbe koji je donesen na Svjetskom samitu o održivom razvoju u Johannesburgu 2002. godine (UNEP-WTO, 2005).

Europska unija počinje razmišljati o održivom razvoju 1997. godine, ali se prvi rezultati tek naknadno vide. Temeljem prijedloga *Komisije* u lipnju 2001. godine usvojena je prva strategija održivog razvoja Europske unije čiji je cilj uspostaviti smjernice kako ostvariti obvezu održivog razvoja koja je ugrađena u temeljne sporazume Europske unije (Herceg, 2013; 448).

U rujnu 2015. godine članice Ujedinjenih naroda odlučile su pokrenuti zajednički globalni projekt kako bi oblikovale budućnost na bolji način. Temeljena na sveobuhvatnim savjetovanjima s građanskim inicijativama, poslovnim ljudima, znanstvenicima i ostalim zainteresiranim skupinama, kreirana je *2030 Agenda za održivi razvoj* pod nazivom *Transformiranje našeg svijeta*. Ovaj projekt odražavao je globalna visoka očekivanja zajednice kako bi se konačno preokrenulo uništavanje prirodnih i socijalnih staništa te postigao balansirani i pravični prijelaz prema općoj dobrobiti. Sastoji se od 17 ciljeva održivog razvoja i 169 područja (UN, 2019; 1, 9).

Slika 3: Međunarodni promet informacija, robe, kapitala i ljudi u razdoblju od 1988. do 2018. godine



Izvor: obrada autorice prema UN (2019)

Od sredine 20. stoljeća razvidan je ubrzani rast i pritisak na prirodu uzrokovan ljudskim djelovanjem koji je već danas prevelik da bi se moglo računati na sigurnu budućnost novih generacija. Ovaj dramatični porast međunarodnog protoka informacija, robe, kapitala i ljudi

prikazuje se na *Slici 3*. Prisutnost promjena u svijesti ljudi pokazuje istraživanje Franka i Corta (2020; 5) koji su utvrdili globalni prosjek razine svijesti o ciljevima održivog razvoja nešto manjim od 50%, dok je prosjek u Europskoj uniji neznatno bolji (56%). Od svih *Ciljeva* ispitanici su na prvom mjestu istaknuli *Cilj broj 13* – klimatske aktivnosti. Klimatske aktivnosti ističu se kao najvažnije po pitanju žurnog djelovanja, nužnosti političkog odnosno administrativnog djelovanja te važnosti u kompanijama privatnog sektora.

Globalno izvješće Ujedinjenih Naroda o održivom razvoju (UN, 2019; 2) identificira šest „ulaznih točki“ kojima bi fokusirano i zajedničko djelovanje raznih zainteresiranih strana trebalo ubrzati napredak prema postizanju *Ciljeva* održivog razvoja:

1. jačanje dobrobiti ljudi i njihovih sposobnosti,
2. preorijentiranje na održivu i dostatnu ekonomiju,
3. izgradnja održivog sustava opskrbe hranom i zdravih nutritivnih navika,
4. postizanje dekarbonizacije energije i omogućavanje općeg pristupa energiji,
5. promoviranje održivog urbanog i suburbanog razvoja,
6. osiguravanje globalnih okolišnih pravila.

Kada je riječ o održivom razvoju turizma, jedan od *Ciljeva* posvećen je tom segmentu, a to je *Cilj 8.9* – stvaranje i implementiranje politika za promociju održivog turizma koje će kreirati radna mjesta te promovirati lokalnu kulturu i proizvode. Zbog izuzetne ljepote, kulturnog bogatstva i velike raznolikosti obalnog područja Europske unije ovaj segment turizma smatra se izuzetno važnim, stoga je unutar *Cilja* kreiran zaseban dio vezano uz obalni i pomorski turizam. Pored prirodnog segmenta prepoznat je i ekonomski potencijal ovog sektora za postizanje održive i uključive Europe (EC, 2017).

Održivi razvoj podrazumijeva potrebu osiguranja uravnoteženog ekonomskog i ekološkog razvoja u cilju sustavnog očuvanja prirode i okoliša. U isto vrijeme pretpostavlja prihvaćanje vrijednosnog sustava koji blagostanje ne poistovjećuje s materijalnom potrošnjom. Idealno je pomiriti ta dva razvoja i iskoristi pokazatelje poslovanja kao temelj odluka koje se kreću prema održivosti sustava i povećanju konkurentnosti. Obzirom na činjenicu kako su hrvatske marine građene na najatraktivnijim i ujedno najosjetljivijim područjima obale, a neke čak u nacionalnim parkovima, razvidna je potreba impliciranja održivog razvoja marina i zaštita prirode. Izazov za očuvanje okoliša još je veći kada se osnovnoj djelatnosti dodaju komplementarne, koje se pružaju u marini i oko nje, a nezaobilazne su uslijed svog utjecaja na ekonomiju lokalne zajednice i cijelog turističkog sektora na državnoj razini (Favro, Kovačić i

Gržetić, 2008; 37-46). U konceptu održivog razvoja danas se nalaze ishodišta svih modernih gospodarskih i socijalnih trendova jer je šteta okolišu šteta sveukupnom društvu, a u isto vrijeme djelovanje u zaštiti okoliša donosi korist u obliku ekonomskog rasta, zapošljavanja i podizanja konkurentnosti.

Krce Miočić, Klarin i Vidić (2018; 844) ističu kako turističke destinacije moraju stalno raditi na svom razvoju radi ostvarivanja uspjeha na izuzetno konkurentnom tržištu. Uspješan razvoj turizma uključuje i bezuvjetno poštivanje načela i ciljeva održivosti. Njihova primjena zahtijeva kontinuirano mjerenje i analizu pokazatelja održivog turizma. Ti pokazatelji presudni su u planiranju i kontroli razvoja odredišta. Odabir pokazatelja koji će se koristiti ovisi o predloženim strateškim ciljevima odredišta. Na raspolaganju je nekoliko skupina pokazatelja koji mogu spriječiti negativne utjecaje turizma na odredište. Hrvatska je brzorastuća turistička destinacija i postoji stvarna opasnost buduće ugroze destinacija uslijed razvoja koji nije u skladu s postulatima održivog razvoja.

Održivi razvoj treba biti dugoročna orijentacija za sva gospodarstva. U izvještajima o održivom razvoju razvidne su financijske i nefinancijske korisnosti koje čine razliku pri odabiru destinacije. To su korisnosti koje čine prevagu kada su u pitanju lokacije gdje turisti žele provesti malo svog slobodnog vremena koje imaju u današnjem užurbanom životu. Kada je riječ o održivom turizmu u sektoru marina, govori se o turizmu temeljenom na suživotu s lokalnom zajednicom, gospodarstvenicima i drugim zainteresiranim stranama, uz ekonomski održiv razvoj na dulje vrijeme, izbjegavanje uništavanja lokaliteta i povijesno-kulturoloških znamenitosti. Herceg (2013; 297) ističe definiciju *Svjetske turističke organizacije Ujedinjenih naroda* koja održivi turistički razvoj vidi kao zadovoljenje potreba turista i njihovih domaćina štiteći i unapređujući razvojne mogućnosti te ostvaruje upravljanje resursima tako da ekonomske, ekološke i socijalne potrebe budu ostvarene, a kulturni integritet, ekološki procesi, biološka raznolikost i sustavi na kojima počiva život očuvani.

Primjena održivog razvoja ovisi i o percepciji javnosti prema poslovnom subjektu. Kako bi javnost i korisnici bili upoznati s djelovanjem u smjeru takovog razvoja, potrebno je transparentno poslovanje i periodično izvještavanje zainteresiranih strana. Del Mar Alonso-Almeida, Llach i Marimon (2013; 319) izdvajaju tri najčešća razloga izvještavanja o održivom razvoju. Riječ je o razlozima za izvještavanje o zelenom razvoju i razmišljanju destinacije koju bi nautičari mogli odabrati kao svoju omiljenu zonu za odmor, kao što su:

- 1) set usporedivih standarda koji mogu biti okosnica komunikacije zainteresiranih strana,
- 2) prepoznatljivi okvir za procjenu ponude,
- 3) informacije za širi krug potencijalnih kupaca i proširenje tržišta.

Primjena izvještavanja o održivom razvoju marine utjecat će na podizanje svijesti o ispravnom i transparentnom poslovanju, utjelovljenju novih, pozitivnih praksi ponašanja kako unutar marine tako i prema lokalnoj zajednici te korisnicima usluga. Također sustavnim praćenjem i izvještavanjem menadžment ima alat i priliku za pravovremeno otkrivanje pada konkurentnosti i smanjenja tržišnog udjela te može djelovati na promjenu politika poslovanja zbog vraćanja svog tržišnog udjela. Uz pomoć modernih tehnologija i globalizacije danas je takav način izvještavanja još lakši i brži.

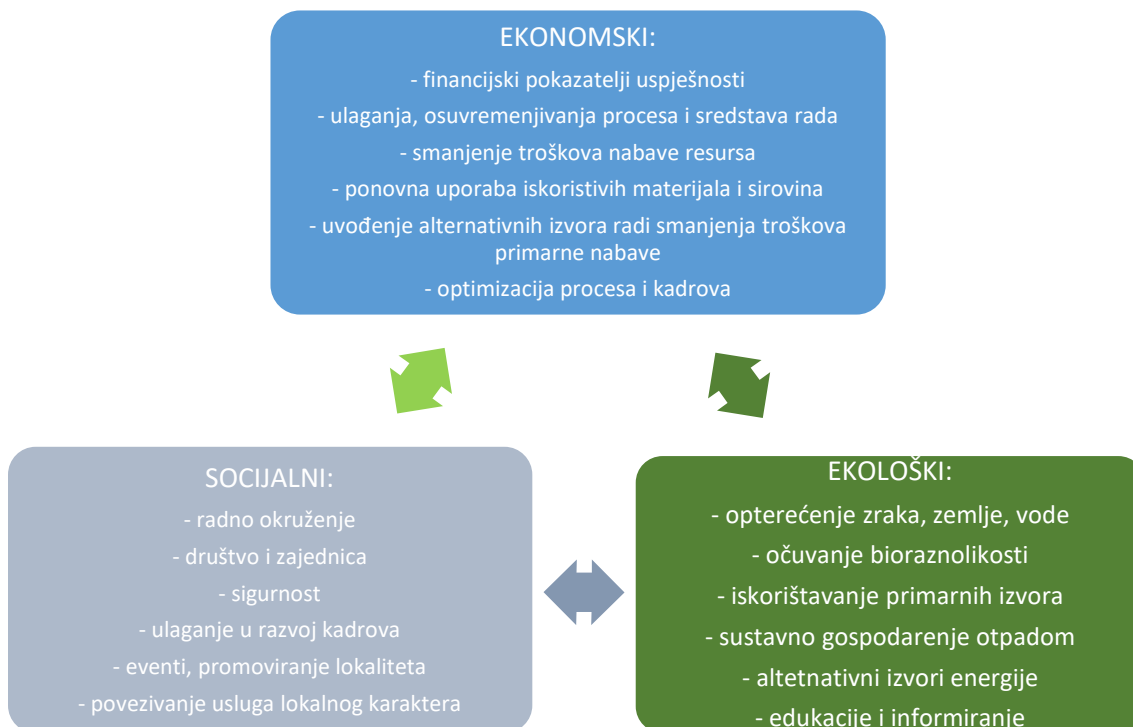
Pregledom korisnika usluga marina značajan broj dolazi iz razvijenih zemalja Europe te je zanimljivo napomenuti kako je u tim zemljama navika izvještavanja o održivom načinu poslovanja prisutna još od 80-ih godina 20. stoljeća. Sve veći tehnološki razvoj, utjecaj globalizacije i tendencija ujednačavanja razvoja među državama dovodi i do povećanog interesa za ekološke i socijalne probleme, čime se i izvještavanje o održivom razvoju sve više širi. U sklopu svog istraživanja upravo navedeni autori Del Mar Alonso-Almeida, Llach i Marimon (2013) ističu višestruki pozitivni utjecaj izvještavanja o održivom razvoju koji:

- a) utječe na povećanu socijalnu osjetljivost menadžera
- b) utječe na povećanje broja planova o održivom razvoju kompanije
- c) čini nadzor nad procesima jednostavnijima
- d) pomaže u očuvanju kompetentnosti i kredibiliteta kompanija.

Održivi razvoj povezuje politiku okoliša sa socijalnom i ekonomskom politikom u koherentan okvir i time pridonosi provedbi zakonodavstva i politika u području okoliša. Zapravo riječ je o međusobnom i eksternom utjecaju triju segmenata poslovanja: ekonomskom, socijalnom i ekološkom. Svaki poslovni subjekt, pa tako i marine, teže što boljim ekonomskim rezultatima poslovanja. Ekonomski pokazatelji vidljivi su najprije u financijskim pokazateljima uspješnosti. Bolji ekonomski pokazatelji postižu se i kroz uspješnost alociranja sredstava i ulaganje u osuvremenjivanje procesa i sredstava rada. Postizanje dobrih rezultata moguće je ili smanjenjem troškova ili podizanjem učinkovitosti, a tomu svakako doprinose niži troškovi nabave resursa, ponovna uporaba korisnih sirovina i materijala te uvođenje alternativnih izvora energije radi smanjenja primarne nabave.

Primarna svrha praćenja sastavnica održivog razvoja jest utvrđivanje trenutnog stanja, provjera opstojnosti svakog dijela zasebno tijekom vremena korištenja, te postavljanje osnovica za kvalitetno i održivo planiranje poslovanja. Ako procjene stanja u odnosu na potrebe uporabe uz evoluciju procesa nisu u skladu, dolazi u pitanje održivost cijelog sustava, odnosno potreba preispitivanja načina uporabe. Objedinjavanje ekonomskih, ekoloških i socijalnih zahtjeva i utjecaja moguće je definiranjem izravnih i neizravnih korisnosti koje predstavljaju za ljude i društvo u cjelini. Koliko god interesi pojedinih sudionika bili različiti, svi trebaju imati zajednički nazivnik, a to je očuvanje okolišnog resursa radi buduće i dugoročne korisnosti. Problemi se mogu javiti uslijed planiranja na kratak rok jer je povrat na ulaganja u održive sustave i procese moguće najbolje sagledati kroz dulji vijek uporabe. Navedene sastavnice održivog razvoja i njihov međusobni utjecaj prikazani su na *Slici 4*.

Slika 4: Sastavnice održivog razvoja



Izvor: rad autorice

Odnos ekonomskog rasta i učinak na okoliš predmetom su raznih istraživanja uslijed povećanja spoznaje o nepovratnom utjecaju čovjeka na okoliš. Resursa je sve manje, a populacija je sve veća. S time u svezi Cialani (2007; 570) ističe okolišnu *Kuznetsovu krivulju*. Riječ je o krivulji koja predstavlja dugoročni odnos razine ekonomskog razvoja države i njezina utjecaja na degradaciju okoliša. Naime, radi utvrđivanja stvarnog utjecaja, odnosno veličine onečišćenja okoliša u odnosu na ekonomski razvoj, pojavljuje se Kuznetsova obrnuta U-krivulja za okoliš.

Prema ovoj hipotezi u ranim je fazama razvoja onečišćenje okoliša neizbježno jer se povećava brže od dodane vrijednosti i ekonomskog učinka koji kreira. Rastuća ekonomska aktivnost zahtijeva veću potrošnju prirodnih resursa, energije i materijala te stvara veće količine otpada.

Većom razinom razvoja, kada gospodarstvo dosegne određenu razinu dohotka po stanovniku, onečišćenje počinje opadati. Isto tako kada prihodi rastu, stvara se prostor za restrukturiranje i povećavanje čistih aktivnosti, uvođenje modernih tehnologija koje smanjuju potrebu za prirodnim resursima, a svojom kvalitetom smanjuju neželjene nusproizvode i otpad. Šimurina i Dobrović (2011; 124-125) zaključuju kako ekonomski rast, inače smatran glavnim uzrokom degradacije okoliša, nakon određenog vremena preuzima ulogu pokretača poboljšanja kvalitete okoliša. Ugradnja ekoloških standarda na koje su naučeni korisnici iz razvijenih europskih zemalja, i najčešći nautičari, bila je dobar iskorak prema podizanju lojalnosti i postizanju bolje pozicije na tržištu. Može se zaključiti: što je viša razina razvijenosti, to su uvjeti odvijanja poslovanja čišći. Također, kada se zadovolje osnovne potrebe održivosti poslovanja, moguće je krenuti korak dalje na ispunjavanje dodatnih zahtjeva koji utječu na pozitivni socijalni učinak. Perkov (2019; 29) održivi rast vidi kao težnju u stvaranju održivog društva balansirajući ekonomske, ekološke i socijalne aspekte zaštite čovjekove okoline. Koliko pojedini aspekt utječe na održivi razvoj hrvatskih marina, prikazuje se u nastavku rada.

3.1. Ekonomski aspekti održivog razvoja i primjenjivost u marinama

Ekonomska održivost znači generiranje prosperiteta na različitim razinama društva te postizanje dugoročne učinkovitost svih ekonomskih aktivnosti (UNEP-WTO, 2005; 9). Posljednjih godina održivi razvoj nametnuo se kao osnovni cilj bilo koje aktivnosti, bez obzira na njezin ishod. Ekonomski rast i razvoj ovog problema presudni su u svim aktivnostima koje bilježe kontinuiran rast. Turizam se svakako javlja kao jedna od tih aktivnosti sa svim svojim sastavnicama. Razlog tomu su, pored pozitivnih ekonomskih učinaka, sve veći utjecaji na ekologiju okoliša (Krce Miočić, Razović i Klarin, 2016; 105).

Zbog svog uzročno-posljedičnog učinka na ostale sektore razvoj hrvatskih marina prepoznat je kao značajan multiplikator za ekonomski aspekt. Riječ je o snažnom poticaju koji promet u ovom dijelu turizma daje u ukupnoj turističkoj ekonomiji. Prema Kamanlioglu (2011; 2) analizu održivosti ekosustava marine s ekonomskog aspekta treba započeti prepoznavanjem ukupne ekonomske vrijednosti povezanih usluga. Ekonomskom procjenom vrijednosti usluga dobit će se mjerljivi podaci pozitivnih i negativnih učinaka resursa u uporabi, koji se onda koriste za

postavljanje ciljeva i načina postizanja održivog upravljanja marinom. Marina nije „otok za sebe“ u svom poslovanju te ima razne izravne i neizravne učinke na lokalnu zajednicu i cjelokupno gospodarstvo. Dobro postavljene strategije poslovanja mogu ekonomski utjecati na turizam, transport, istraživanje, specijalizirane edukacije, dnevnu rekreaciju, bioraznolikost, ribolov, gospodarenje otpadom, zapošljavanje, razvoj lokalne zajednice i slično.

Kada se govori o pokazateljima ulaganja u održivi razvoj, većina poslovnih subjekata, pa tako i marina, navedeno prikazuje sa subjektivnog gledišta s ciljem prikazivanja pozitivne strane. Dobar imidž uvijek pozitivno utječe na konkurentnost. Marine nisu u zakonskoj obvezi godišnjeg izvještavanja o održivom razvoju, čime bi se došlo do usporedivih i konkretnih pokazatelja, izuzev podataka definiranih određenim standardima i uvjetima za dobivanje certifikata izvrsnosti. Za dobivanje slike o ekonomskoj održivosti i konkurentnosti marina mogu se koristiti financijska izvješća koja su godišnja zakonska obveza svakog pravnog subjekta u Hrvatskoj. Obzirom da nisu definirane formule i obrasci za izračun održivosti marina, ekonomski učinak ulaganja u sastavnice održivog razvoja vidljive su i kroz učinkovitost resursa, uvođenje zelenih tehnologija u rad marina i optimizaciju procesa.

Krce Miočić (2011; 213) u svom istraživanju ističe ključni element uspjeha na tržištu koji ne predstavlja samo osvajanje novih korisnika, nego i zadržavanje nautičara koji već koriste usluge marine, čime se podiže dodatna ekonomska korisnost, a to je uporaba neke od strategija za zadržavanje posjetitelja i njezina prilagodba nautičkom turizmu radi ostvarivanja lojalnosti potrošača. Autorica dalje navodi kako 93,40% marina prepoznaje potrebu uvođenja neke od strategija zadržavanja nautičara. Najveći broj njih daje različite popuste vjernim korisnicima kao oblik zadržavanja posjetitelja, a 40,50% marina ima uveden sustav klupskih nagrada.

Godišnji financijski pokazatelji mogu poslužiti za procjenu ekonomskog faktora u osnovnim podacima prihoda i dobiti. Ekonomski učinak mjerljiv je uštedama u angažmanu resursa, ponovnoj uporabi, reciklaži i sličnom, što dovodi ne samo do financijski boljih rezultata, već i do boljeg imidža marine. Nastavno, navedeno ima efekt i na socijalni učinak – zadovoljstvo zaposlenika i lokalne zajednice marinom te odabir upravo tog odredišta od strane kupaca.

Maksimalna korisnost resursa svakako je jedan od pozitivnih ekonomskih pokazatelja kao što je broj i popunjenost vezova. Proučavanjem literature na temu kapaciteta marina na Jadranu može se uvidjeti stalno isticanje nedovoljnog broja vezova u odnosu na potražnju, odnosno mogućnosti proširenja uslijed potražnje, što je prihvatljivo za okoliš ako je sustavno i dobro

planirano. Potrebno je kontrolirano i održivo proširivanje vezova kako bi se smanjilo divlje vezivanje u skrivenim uvalama i zaštićenim obalama koja dovode do uništavanja morskog dna i bioraznolikosti lokaliteta. Jadransko more duboko je uvučeno u obalu te je neophodan kompromis po pitanju razvoja radi ekonomske koristi, ali takva razvoja koji neće nepovratno utjecati na ekološko stanje prirodne prednosti hrvatske obale. Kovačić i Silveira (2018; 285) s time u vezi ističu nužnost poštivanja svih mjera i postupaka radi sprječavanja zagađenja koja jahte i brodice mogu uzrokovati, kao i donošenje preventivnih (čak obvezujućih) mjera vezano uz sigurnost i plovidbenost jahti i brodica. Na taj bi se način preventivno-korektivnim postupcima smanjila mogućnost štete i ekocida.

Ekonomski aspekt održivog razvoja marina vidljiv je kontinuiranim rastom i ostvarivanjem profita. Ulaganjem u osuvremenjivanje procesa i edukaciju kadrova smanjuju se gubici i postiže optimalizacija poslovanja. Određene marine ulažu u alternativne izvore energije čime smanjuju troškove nabave primarnih resursa za poslovanje te smanjuju potrošnju kao što je električna i toplinska energija. Te marine kreću se u željenom smjeru održivog razvoja i *Plana 20:20:20*. Ulaganje u razvoj primjene modernih tehnologija dovelo je do smanjenja vremena potrebnog za odziv na zahtjeve kupaca i mogućnost iskorištavanja u novim poljima razvoja kadrova i tehnologija. Može se zaključiti da ekonomska korisnost održivog razvoja marina ima dva smjera: smanjenje troškova i povećanje korisnosti. Također, zajedno utječu na poboljšanje financijskih pokazatelja i razinu konkurentnosti. Pored ekonomske korisnosti navedena ulaganja u duljem razdoblju neminovno utječu i na ekološki aspekt održivog razvoja marina.

3.2. Ekološki aspekt održivog razvoja i primjenjivost u marinama

Održivost poslovanja najčešće se poistovjećuje s ekološkim utjecajem. Moglo bi se reći kako je ekološki aspekt najvažniji jer je to međunarodno najpoznatiji utjecaj te za nautički turizam i marine izuzetno bitan radi opstojnosti poslovanja. Svaka djelatnost dovodi do opterećenja i utjecaja na zrak, tlo i vodu. Pametno i održivo korištenje primarnih izvora, kako bi se mogli pravovremeno obnavljati, predstavlja prioritet poslovanja marina i očuvanja pozitivnog imidža. Pored navedenog marine moraju voditi računa i o svom utjecaju na bioraznolikost okoline, posebice u Hrvatskoj koja je iznimno bogata zaštićenim vrstama i lokalitetima. Uključivanje zelenih izvora energije i sustavno gospodarenje nastalim otpadom veliki je korak koji poduzimaju mnoge marine u Hrvatskoj što će biti prikazano u provedenom istraživanju u petom poglavlju. Treba naglasiti kako ekološko ponašanje i održivi razvoj ne

trebaju biti samo predmetom poslovanja marina, već zahtijeva angažman cijele zajednice. Stoga je nužno kontinuirano informiranje i edukacija šireg sloja uključenih strana.

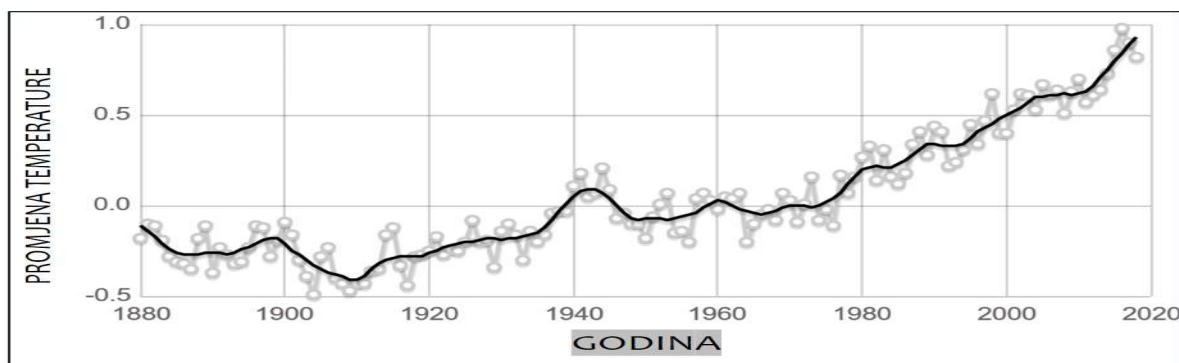
Ekološka održivost znači odgovorno, dugoročno očuvanje i upravljanje resursima, posebice onim neobnovljivima. Predstavlja obvezu uvođenja mjera za smanjenje zagađenja zraka, zemlje, vode te očuvanje biološke raznolikosti i prirodne baštine (UNEP-WTO, 2005; 9). Jugović, Zubak i Kovačić (2013; 68) ekološku održivost vide kao razvoj usklađen s ekološkim procesima, biološkim različitostima i resursima. U isto vrijeme dugoročna održivost svakako ovisi o stanju i kapacitetima prirodnih resursa. Ako prirodni resursi dosegnu razinu koja neće zadovoljavati znatiželju nautičara, gubi se značajna prirodna prednost hrvatskih marina. Smith, Simard i Sharpe (2001; 6) još su 2001. godine upozorili na smanjenje vrijednosti okoliša uslijed utjecaja ljudskog faktora kroz ukupno trošenje teško obnovljivih izvora i degradaciju kvalitete okoliša. Degradacija u kvaliteti nastaje zbog pretjerane uporabe kada se priroda nedovoljno brzo samo obnavlja ili uvođenjem novih čimbenika, kao što je otpad u prirodi, čime prirodni resurs gubi svoju prednost, ljepotu i kvalitetu. Kada je riječ o ekologiji, svako ljudsko djelovanje ima utjecaj na okoliš, ostavlja svoj ekootisak. Aktivnosti u okruženju marina nisu iznimka od tog utjecaja i njihovo poslovanje neminovno mijenja prirodu te utječe na bioraznolikost podmorja.

Čovjek djeluje na okoliš svim svojim aktivnostima: uporabom prostora, resursa, zadovoljavanjem osobnih, socijalnih i gospodarskih potreba. Otpad se ovdje javlja kao izravna posljedica ukupnosti djelovanja u društvu te je količina i vrsta nastalog otpada često pokazatelj gospodarske snage i razvijenosti određenog društva. Nastaje kao posljedica svih ljudskih aktivnosti i u svim gospodarskim djelatnostima, a odbačen predstavlja gubitak materijala i energije. Donosi troškove društvu koje treba osigurati njegovo pravilno skupljanje, transport i odgovarajuće recikliranje zbog smanjenja utjecaja na okoliš i ekonomiju zemlje. Način na koji se marina odnosi prema otpadu, otpadnim vodama, potrošnji energije i vode određuje ne samo njezinu održivost blisko povezanog okoliša, nego i njezinu konkurentnost na tržištu. Stoga se povećanjem okolišne i socijalne održivosti postavljaju temelji za jačanje lokalne ekonomije (Carić, 2018; 80).

Ekološko poslovanje treba biti sastavnica svakog poslovnog subjekta ako se želi očuvati planet za buduće generacije. Sva istraživanja na tu temu upozoravaju o zabrinjavajućem i nepovratnom utjecaju na prirodu i okoliš. Istraživanja *Nacionalne uprave za zrakoplovstvo i svemir* Sjedinjenih Američkih Država odgovorne za civilni svemirski program, zrakoplovstvo

i zrakoplovna istraživanja (NASA) upućuju na mogućnost budućeg podizanja razine mora za skoro jedan metar. Podizanje razine Jadranskog mora značilo bi trajno uništenje obale, raznolikosti, marina i brojnih staništa. Klimatske promjene u vidu povećanih temperatura prisutne su posljednjih godina i dokazuju učinak neodgovornog ponašanja. Praćenje temperature u Sjedinjenim Američkim Državama od 1880. godine do danas ukazuje kako je deset najtoplijih godina zabilježeno u vremenu od 2000. godine do danas. Prosječna temperatura na Zemlji u 2017. godini viša je za 0,9°C u usporedbi s temperaturama sredinom 20. stoljeća, dok se 2016. godina smatra najtoplijom od mjerenja (NASA, 2019). Grafički prikaz zabilježenih promatranih promjena vidljiv je u *Tablici 13*.

Tablica 13: Promjena temperature mora i kopna od 1880. g. do 2017. g.

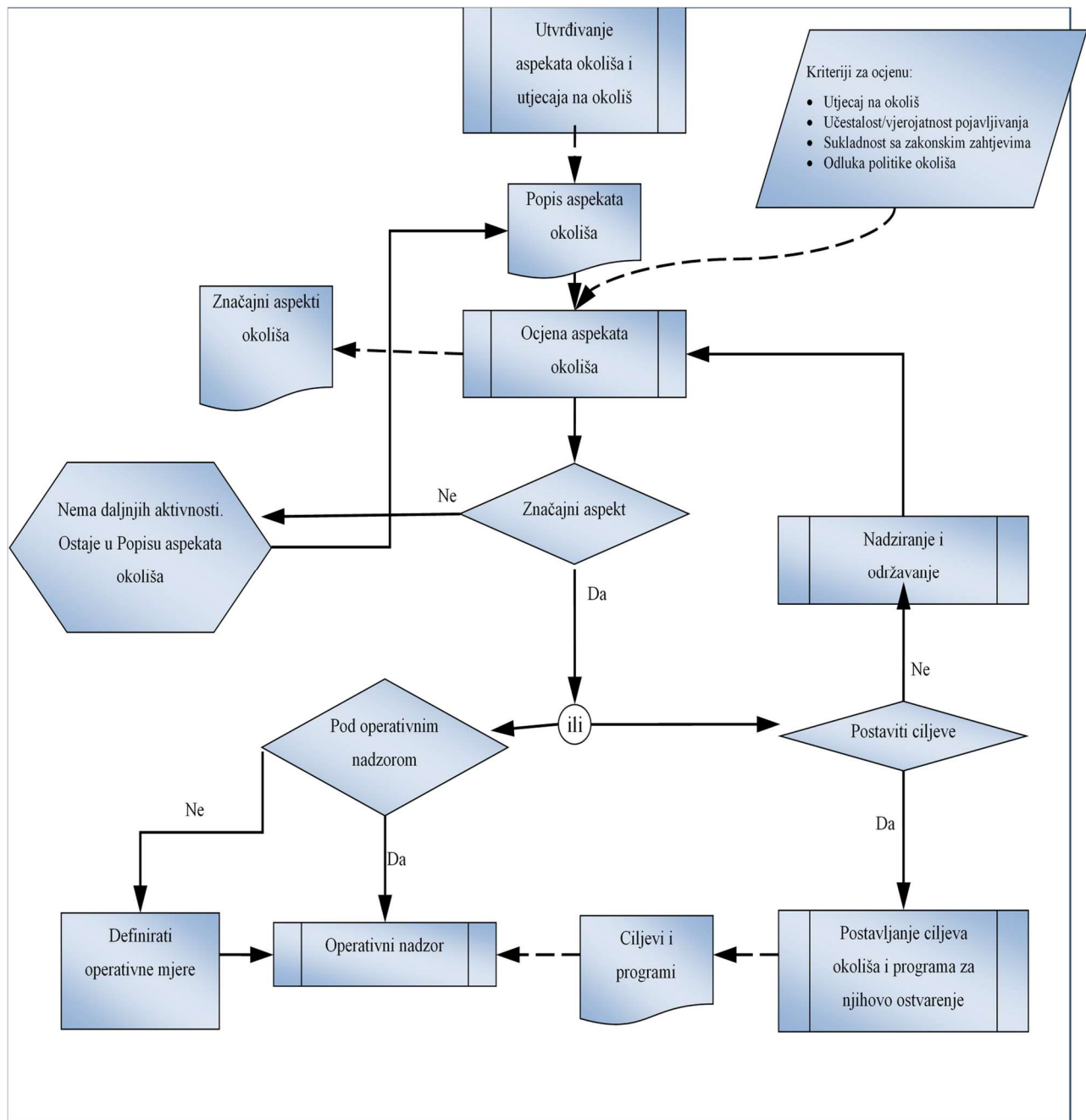


Izvor: NASA (2019)

Prema zabilježenim promjenama zabrinjava ubrzan rast temperatura mora i kopna od 1980. godine do danas. Već danas se u Hrvatskoj mogu osjetiti velike klimatske promjene koje su skoro utjecale na gubitak uobičajenih godišnji doba i postupnih temperaturnih prijelaza na koja su stanovnici u prošlosti naučeni. Zamjetne su i velike temperaturne promjene tijekom dana: od jutarnjih temperatura popraćenih mrazom i maglom do dvadeset i više stupnjeva tijekom dana – što je zabilježeno tijekom listopada 2019. godine. S druge strane produljenje suhog i toplog vremena pozitivno utječe na rad marina koje bilježe produljenje sezone sve do studenog.

Praćenje i održavanje ekoloških standarda u svakodnevnoj borbi s konkurencijom, zahtjevima tržišta, stalnim administrativnim izazovima i promjenama u društvu zahtjevan je proces. Međutim postoje alati koji su, kada se jednom uspostave, uz stalni nadzor mjerenja i (po potrebi) korigiranja višestruko primjenjivi i korisni. Jedan takav uzročno-posljedični dijagram uspostavljanja praćenja ekološki sukladnog sustava prikazan je u nastavku na *Slici 5*, a vezuje se uz primjenu standarda upravljanja okolišem ISO 14001, koji koristi 80,80% ispitanih hrvatskih marina (prema provedenom primarnom istraživanju – detalji u petom poglavlju).

Slika 5: Uzročno-posljedični dijagram uvođenja nadzora aspekata okoliša u poduzeće



Izvor: Keblar (2016)

Ekološki aspekt održivog razvoja najviše ima utjecaj na sam okoliš marine. Očuvanje okoliša utječe na opstojnost poslovanja marine. Prema dijagramu sa *Slike 5* početak svake procjene ekološkog utjecaja kreće od utvrđivanja na koji način, s kojim procesima i u kojoj mjeri marina može utjecati svojim poslovanjem na okoliš. Nakon što su definirani čimbenici utjecaja evidentiraju se zbog jednostavnijeg praćenja i kontrole. Različiti procesi nemaju jednak utjecaj po pitanju ekootiska te je nužna pojedinačna procjena utjecaja svakog prepoznatog aspekta na okoliš. Kao što je prethodno navedeno, svaka ljudska djelatnost utječe na okoliš. Razlike se

javlja u jačini utjecaja i trajnosti posljedica. Stoga se oni aspekti koji imaju karakter značajnog utjecaja posebno ističu i sustavno prate. Ostale, manje značajne, dovoljno je povremeno kontrolirati i pratiti kako ne bi prešli dopuštenu granicu utjecaja na okoliš. Procjena utjecaja važna je i za *Model* koji je autorica kreirala temeljem provedenih istraživanja (detaljnije u Poglavlju 5.3).

Dijagram *Slike 5* pokazuje mogućnost definiranja dodatnog koraka u svrhu sustavne kontrole utjecaja prepoznatih aspekata na okoliš na način ugradnje u ciljeve poslovanja marine. Postavljanjem ciljeva okoliša i izradom programa za njihovo ostvarenje postiže se sustavnost ekološki održivog razvoja marine. Definiranjem ciljeva i programa ostvaruje se operativni nadzor te postavljaju mjere koje pomažu u sustavnom praćenju i sprečavanju neželjenih posljedica poslovanja. Na taj način podiže se ekološka svijest svih sudionika, zaposlenika, korisnika usluga u marini te povezanih zainteresiranih strana, pružatelja sinergijskih usluga i proizvoda oko marine. Ekonomski i ekološki uređene marine ostvaruju pozitivne rezultate. Marine se nalaze u sektoru uslužnih djelatnosti te je značajna njihova opredijeljenost za održivi razvoj socijalnog aspekta na ukupne poslovne rezultate.

Ovakav dijagram primjenjiv je na druge segmente upravljanja u marini. Značajno je napomenuti kako sustavna kontrola, nadzor, upravljanje i kontinuirano usklađivanje sa zahtjevima tržišta pozitivno utječu na konkurentnost svakog sustava. Ovakav pristup traži veći angažman svih sudionika i sredstava na početku, ali kada se jednom uspostavi, dovoljno je pratiti i nadograđivati proces koji je fleksibilan prema promjenama na tržištu, mjerljiv, sustavan i ima svoju dugogodišnju korisnost. Uređenost sustava lakše se primjenjuje i prihvaća od strane zaposlenika, a voditelji imaju alate za praćenje ključnih pokazatelja i time uspješnosti cjelokupnog poslovanja. U takvu okruženju anticipiranje mogućih odstupanja od željenog kretanja jednostavnije se detektira i prilagođava novim zahtjevima nautičara, društvenih normi i socijalnih promjena.

3.3. Sociokulturni aspekt održivog razvoja i širina djelovanja na lokalitetu marine

Kako je već navedeno, održivost se mjeri ekonomskim, ekološkim i socijalnim učinkom, sa dodatkom kulturnog utjecaja. Sociokulturni segment povezuje se najviše s interakcijom i odnosom prema zainteresiranim stranama. Podizanje socijalne osjetljivosti koja doprinosi održivom razvoju razvidna je razinom kvalitete radnog okruženja poslovanja te ulaganjem u

razvoj, specijaliziranje i kompetentnost kadrova. Drugi značajan sociokulturni čimbenik za marine jest odnos i kohabitacija sa zajednicom, lokalnim stanovništvom, očuvanjem kulturnog identiteta i autohtonosti lokacije. Kvalitetna povezivanja marine i lokalne zajednice ostvaruju se organiziranim događanjima, specijaliziranim eventima, promoviranjem kulturno-gastronomskih specifičnosti lokaliteta i komplementarnih gospodarstava, očuvanjem okoliša i brigom o bioraznolikosti.

U današnjem okruženju i stalnim geopolitičkim previranjima sve više na važnosti dobiva i sama sigurnost kako lokacije za provođenje godišnjeg odmora, tako i sredstava koja su u vlasništvu kupaca. Marine imaju veliku odgovornost vezano uz samu sigurnost plovila jer se radi o kapitalno zahtjevnim sredstvima njihovih kupaca. Nautička je usluga u tomu specifična u odnosu na druge usluge u turizmu, kako primjećuje Krce Miočić (2011; 207), jer uključuje i kupčevo plovilo kao objekt nad kojim se vrši usluga bez obzira na prisutnost vlasnika. Smještaj skupocjenog plovila nosi sa sobom visok rizik koji će kupac pokušati minimizirati prikupljajući što veći broj informacija o marini. Nautičari svakako žele imati osjećaj sigurnosti za svoju imovinu, ali se žele osjećati sigurno i prilikom plovidbe hrvatskom obalom. Sve navedeno čini dio socio-kulturne sastavnice održivog razvoja jedne marine.

Socijalna održivost predstavlja dugoročno poštivanje ljudskih prava i postizanje jednakih mogućnosti za cijelo društvo, s naglaskom na ublažavanje siromaštva. Naglasak je na lokalnim zajednicama, održavanje i jačanje međusobne koherencije, kulturnog nasljeđa i autohtonih navika, izbjegavajući svaki oblik iskorištavanja (UNEP-WTO, 2005; 9). Provedba održivog razvoja u turizmu ovisi o uključenosti svih zainteresiranih strana tog segmenta poslovanja ili destinacije kojoj pripada. Svrha koncepta dionika u održivom razvoju jest identifikacija potencijalnog interesa i utjecaj određenih grupacija. Uključivanjem zainteresiranih strana omogućava se sveobuhvatni socijalno-ekonomski prosperitet (Krcce Miočić, Razović i Klarin, 2016; 103-104). Nautičari će, kao i ostali turisti, dopustiti utjecaj okoline i promjena globalnog tržišta. Mueller (2004; 59-60) navodi četiri komponente za koje vjeruje da imaju utjecaj na ponašanje posjetitelja prema prirodi, a to su:

- osobna prosudba odgovarajućeg ponašanja prema okolišu kao stav o ponašanju
- društveni pritisak koji dolazi od važnih osoba u socijalnom okruženju kao subjektivna norma
- percipirana kontrola ponašanja, odnosno koliko određeno ponašanje utječe na neku osobu

- dosadašnja ponašanja i iskustva s određenim postupcima.

Socijalni aspekt čine, između ostalih, razina životnih uvjeta zaposlenika, mogućnosti usavršavanja, zadovoljstvo i predanost radu. Da bi djelatnici bili motivirani za rad i razmišljali o osobnom razvoju, njihovi nadređeni trebaju razviti učinkovite mehanizme za poticaj kao što su: novac, priznanje dobro obavljenog posla, kontinuirani trening, željeno educiranje, slobodni dani, briga za obitelj i slično. Kao mogućnost objedinjavanja podizanja radnog elana i zbližavanja djelatnika sve se više koristi „team-building“. Jedrenje kao „team-building“ dobar je odabir za podizanje zajedništva i kolegijalnosti u marinama, a na taj način djelatnici imaju priliku biti u poziciji svojih kupaca, doživjeti plovidbu i ponudu drugih marina iz prve ruke. Voditelji tima postižu zadovoljstvo kod djelatnika nagradom u vidu nematerijalnog bonusa, omogućuju im praktično učenje o poslu i tako dodatno potiču izvrsnost u izvedbi i komunikaciji s gostima. To je energična aktivnost koja se temelji na suradnji i timskom radu svih članova posade i samo kao takva može rezultirati uspjehom. Ljudi se na taj način nalaze u prirodnom okruženju, dodiru s vremenskim uvjetima koji traže sinergiju cijele posade, otvorenost prema drugima, zbližavanje, fizičku aktivnost, a u isto vrijeme oslobađaju se stresa, mogu se posvetiti sami sebi i doživjeti drugu stranu svog poslovanja.

Prva je interakcija korisnika u marini sa zaposlenicima, stoga način na koji se ophode sa svojim kupcima čini razliku hoće li ostaviti pozitivan ili negativan dojam. Zaposlenici u marinama najčešće dolaze iz lokalne okoline pa se tako postiže lokalna povezanost i pozitivno ozračje. Zadovoljan, obrazovan, kompetentan i sretan zaposlenik odavat će pozitivnu energiju i podizati ocjenu usluge marine, a samim time i njezinu konkurentnost na tržištu. Neuronu zrcaljenja u mozgu čine emocije zaraznima: kada netko vidi osobu da se osmjehuje, i sam to čini, a ako netko zijeva, i osoba do njega će zijevnuti – riječ je o podsvjesnom oponašanju. Sreća dolazi iz pozitivne interakcije sa svojom okolinom uslijed čega je razina socijalne inteligencije osobe iznimno bitna. Samim time socijalna inteligencija utječe na to kako će ljudi reagirati prema okolini i sugovornicima. Ako su u stresu, smanjuju si mogućnost poistovjećivanja i manje su empatični prema drugima. S druge strane ako su usmjereni na okolinu, u mogućnosti su percipirati cijelu situaciju i ujedno anticipirati moguće izazove u budućoj komunikaciji (Goleman, 2006; poglavlja 3, 4).

Socijalna inteligencija također pomaže u razvijanju intuicije. Intuicija može biti izuzetno važna u procjeni ljudi i okoline, posebice pri odabiru pravih djelatnika za određenu poziciju. Kako Goleman (2015; 157) navodi: od tri tisuće menadžera u studiji o donošenju odluka, samo su se

oni na vrhu najbolje služili intuicijom. Nadalje navodi podatke iz istraživanja provedenog na sveučilištu Harvard po kojemu ljudi mogu u prvih trideset sekundi susreta intuitivno osjetiti osnovni dojam koji će imati o toj osobi nakon petnaest minuta ili nakon duljeg razdoblja. Prema istom istraživanju ljudi uspijevaju s 80-postotnom preciznošću procijeniti stručnost profesora nakon samo 30 sekundi gledanja njegova predavanja. Goleman (2015) također navodi tri emocionalne kompetencije koje uvelike utječu na svakodnevne reakcije i uspješnost u poslovanju, a to su:

- Emocionalna svjesnost – shvaćanje načina kako emocije utječu na rad osobe i sposobnost usmjerenja osobnih vrijednosti u odlučivanje.
- Točna samoprocjena – osjećaj osobne snage i ograničenja te vizija što se želi poboljšati kao i sposobnost učenja iz iskustava. Najbolji radnici traže reakcije na svoj rad koje im pomažu u stalnom samo-usavršavanju.
- Samopouzdanje – hrabrost koja potiče od sigurnosti u svoje sposobnosti, vrijednosti i ciljeve, te sposobnost donošenja čvrstih odluka unatoč nesigurnostima i pritiscima.

Postavljaju se pitanja što zapravo pokreće djelatnike i kako pronalaze svoju izvrsnost. Na to je pitanje moguće odgovoriti s više gledišta, a dob djelatnika često je zajednički nazivnik svih odgovora. Naime, ljudi u dvadesetim i tridesetim godinama teže ostvarivanju što veće financijske koristi i dokazivanju na poslu. Nije im problem napraviti bilo što za uspjeh i promociju – posebice ako nadređeni zna cijeniti njihovu predanost preko bonusa, veće plaće, određenih beneficija i slično. Što se više pomiče dob u srednje godine, ljudi teže ispitivanju postignutog i evaluaciji budućnosti. Sredinom četrdesetih i pedesetih godina svog života preispituju svoje ciljeve i uspjehe u životu te dolaze do spoznaje o svojoj prolaznosti i razmišljanja o važnosti stvari koje ih okružuju, kao i kvaliteti života koji vode. Prema istraživanju Marušića, Horaka i Severa (2018), objavljenom u *TOMAS NAUTIKA Jahting 2017.*, u tim godinama nalazi se i najveći postotak trenutnih nautičara koji borave na hrvatskoj obali. Zato to i jesu gosti koji znaju što žele i spremni su na promjenu marine ako njihova očekivanja ne budu prepoznata i zadovoljena.

Sociokulturni aspekt održivog razvoja hrvatskih marina ne ogleđa se samo u odnosu prema zaposlenicima. On uključuje simbiozu s lokalnom zajednicom te prepoznavanje i ispunjavanje želja i potreba korisnika na više razina. Za razvoj sociokulturnog aspekta marine se trebaju uključiti u zajedničke projekte održivog razvoja lokaliteta na kojem se nalaze. Trebaju

suradivati na obnavljanju parkova, zelenih površina, dječjih igrališta, uređenja okoliša, šetnica, čišćenja podmorja i obale koju koriste te tako svojim primjerom pomoći razvoju lokalne zajednice. Takvim učincima marine mogu postići svoju bolju konkurentnost, prepoznatljivost destinacije koja će privući nautičare, ali i razvoj komplementarnih djelatnosti kojima će upotpuniti ponudu oko marine te podići povezanost i prihvaćenost lokalnog stanovništva. Krce Miočić (2011; 227) ističe potrebu stvaranja pozitivne percepcije o usluzi prije no što se konzumira, i destinaciji prije no što se u nju dođe. Pojam destinacije u nautičkom turizmu nije jasno definiran, ali se kao ishodište i najmanja definirana destinacija pronalazi marina u kojoj je plovilo smješteno i iz koje se isplovlja na putovanje ili izlete ili se ostaje u njoj za vrijeme boravka na plovilu.

Još jedan pogled na socijalni razvoj usmjeren je prema zahtjevima i potrebama nautičara. Kako bi hrvatske marine bile što konkurentnije, na tom polju u mogućnosti su koristiti istraživanja provedena od strane Marušića, Horaka i Severa s *Instituta za turizam* upravo za segment nautičara. Poznavanje svoje ciljne skupine prvi je korak za formiranje ponude sukladno željama i očekivanjima svojih kupaca. Marine imaju dobar alat koji mogu dodatno upotpuniti svojim osobnim zapažanjima interakcijom s nautičarima.

Hrvatska obala puna je specifičnosti i karakteristika koje čine iznimnu prirodnu prednost i magnet za nautičare. Hrvatski akvatorij nije velik poput konkurenata na zapadnom Mediteranu, ali je pitoreskan i intrigantan uslijed čega svake godine privlači sve više poklonika, a oni koji su ga započeli istraživati ponovno se vraćaju u želji za dodatnim iskustvima i doživljajima, što pokazuju i podaci o Hrvatskoj kao vodećoj čarter destinaciji.

3.4. Ekološki otisak u segmentu utjecaja na morski okoliš

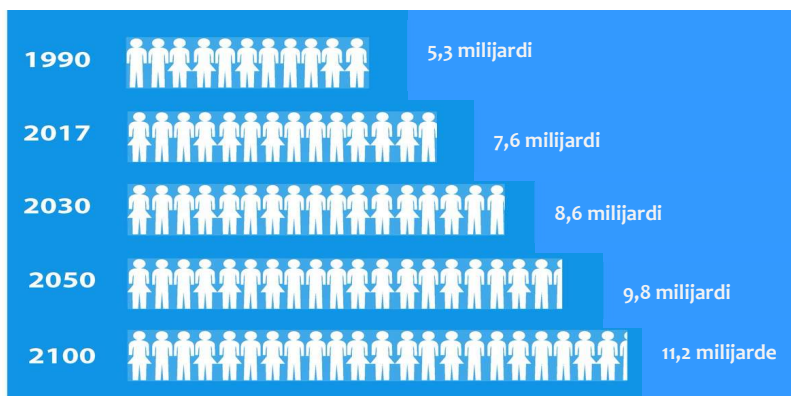
Ekološki otisak procjenjuje ljudsku potrebu za prirodom. Njime se mjeri koliko je biološki produktivnog zemljišta i vodenih površina potrebno kako bi se osigurala dovoljna količina resursa i mogućnost apsorpiranja nastalog otpada uz sve prisutnu tehnologiju. Odnosno, procjenjuje potrošnju resursa u odnosu na potražnju za regenerativnim kapacitetima, izračunavanjem virtualnog zemljinog područja zbog apsorpcije emisija ugljičnog dioksida. Računa se na način usporedbe emisije CO₂ određenog područja ili aktivnosti i stavlja u omjer sa šumskom površinom koja je potrebna za apsorpiranje te količine ugljičnog dioksida (EC, 2012; 63). To je kvantitativni pokazatelj koji predstavlja ljudsko opterećenje prostora u smislu ekološkog tereta na zemlju. Prema procjenama *Svjetskog fonda za prirodu* (WWF-a) u 2019.

godini već od 10. svibnja Zemlja se nalazi u ekološkom dugu, odnosno na taj dan prijeđena je granica mogućnosti obnovljivosti potrošenih resursa za cijelu godinu (HRT, 2019).

Krce Miočić, Razović i Klarin (2016; 113) navode problem neprepoznavanja ovog utjecaja na prirodu. U svom istraživanju ističu kako ekonomski segment još uvijek nije dovoljno svjestan problema u održivosti destinacije na ekološkoj, sociokulturnoj i ekonomskoj razini. Lokalno je stanovništvo u turističkim destinacijama svjesnije po pitanju ovog problema od gospodarstva. Zamjećuju ekološke probleme u narušavanju okoliša zbog gužvi, buke i otpada. Također su svjesni ekonomskog utjecaja povećanjem troškova i cijena proizvoda tijekom sezone. Najviše zamjeraju lokalnoj upravi koja nije dovoljno proaktivna i nema dobru komunikaciju sa zainteresiranim stranama, a ekološki otisak povećava se iz sezone u sezonu.

Čovječanstvo je došlo do prekretnice kada se mora ozbiljno zapitati kako dalje. Svakodnevni utjecaj ljudske djelatnosti ostavlja nepovratni otisak na prirodu i izvore opstanka, a samo zato što se nije pravovremeno krenulo s razvojem u skladu s održivošću. Prema podacima Odjela za ekonomska i socijalna pitanja Ujedinjenih Naroda do 2050. godine populacija na Zemlji porast će na 9,8 milijardi, a samim time potrebe za hranom i prostorom bit će znatno veće (Slika 6). Već je sada poznato kako najveći izvor proteina za prehranu potječe upravo iz mora. Nužnost razmišljanja o očuvanju mora i morskih resursa pokazuje i činjenica da je jedno od sedamnaest glavnih ciljeva održivog razvoja koje su definirali Ujedinjeni narodi upravo život pod morem.

Slika 6: Procjena porasta stanovništva na Zemlji do 2100. godine



Izvor: UN (2017)

Voda (oceani, mora, jezera) čini 2/3 planeta te svojom temperaturom, strujama i životom čini Zemlju životno ugodnim okruženjem. Utječe na izvore pitke vode, izgled obala, sastav bioraznolikosti podneblja, osigurava hranu, čak i kisik, stoga je važno koristiti sve vodene površine u skladu s održivim načelima. Razvoj nautičkog turizma u zemljama zapadne Europe utjecao je na ostale europske zemlje obalne regije. Onečišćenja koja se nalaze u

zapadnoeuropskim marinama, utjecaj ekonomske krize koja se pretočila iz Sjedinjenih Američkih Država na europske zemlje, dugotrajne birokratske procedure, zakonska regulativa, manjak infrastrukture i superstrukture, klimatske promjene i prirodne katastrofe, sve je to imalo negativan utjecaj na razvoj nautičkog turizma zemalja istočnog dijela Mediterana.

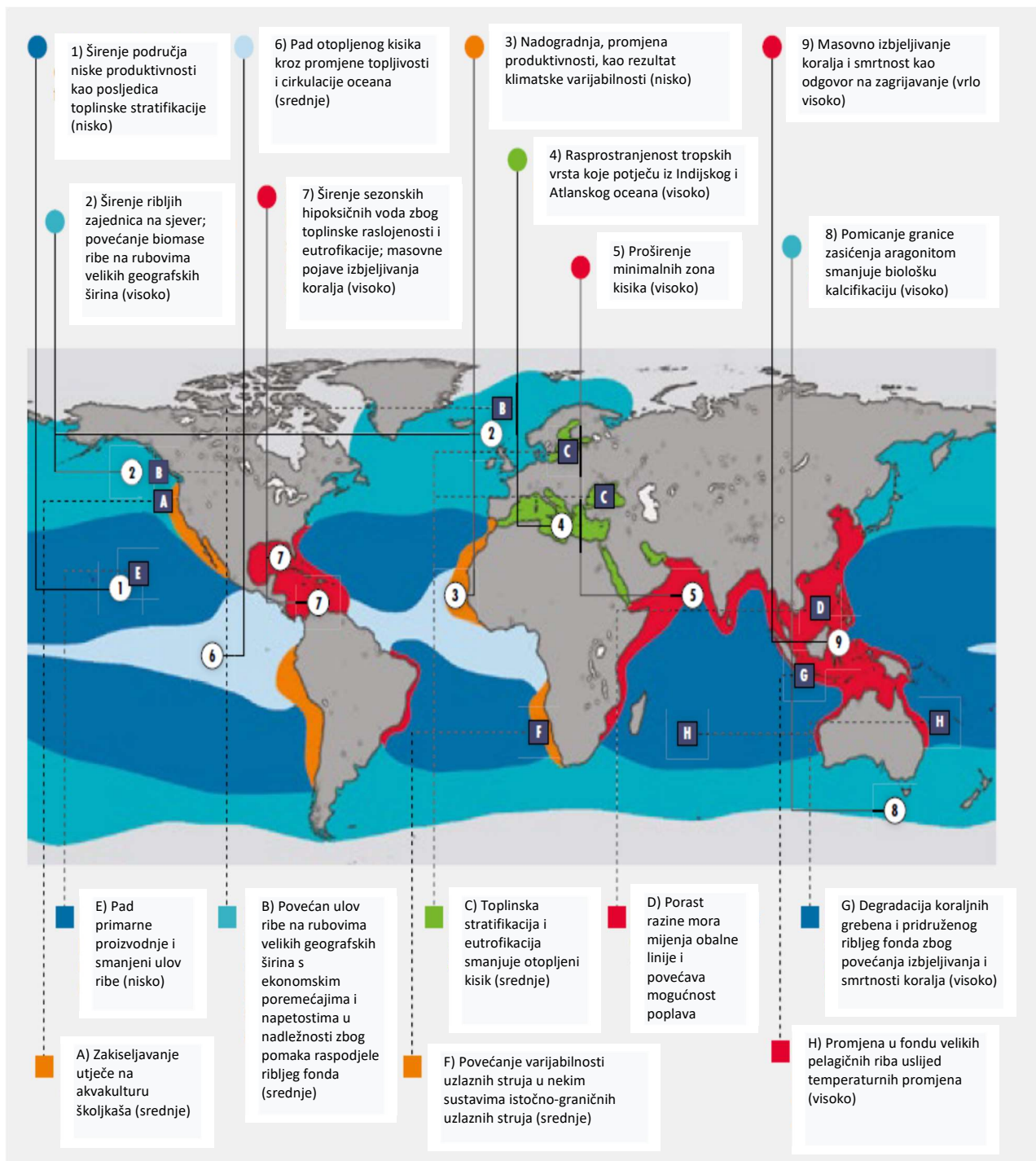
Unatoč tomu, činjenica da je priroda ograničen resurs, a marine svojim radom utječu na nju, stavlja obvezu za održivim razvojem marina. Posebice kada je poznato kako velike vodene površine čiste zrak, generiraju kisik, revitaliziraju i daju osjećaj smirenosti uslijed emisije tvari koje balansiraju razinu melanina i serotonina (Sevinc i Guzel, 2017; 66). Ujedinjeni narodi preko *Cilja broj 14*, koji je vezan uz očuvanje i održivo korištenje resursa oceana, mora i marina (UN, 2017), upozoravaju na sve veću razinu zagađenja, povećanje temperature mora, kiselosti (koja je porasla za 26% od početka industrijske revolucije) te povećanih promjena u ekosustavima i biosustavima mora. Život više od tri milijarde ljudi na Zemlji ovisi izravno o moru i očuvanju bioraznolikosti mora. Oceani imaju blizu 200.000 identificiranih vrsta dok se one neistražene procjenjuju u milijunima. U isto vrijeme oceani upijaju oko 30% CO₂ čime pomažu u smanjenju utjecaja globalnog zatopljenja i ekološkog otiska prouzročenih ljudskom djelatnošću.

Prema istraživanju Galli i suradnika provedenom 2017. godine vezanom uz ekološki otisak mediteranskih zemalja vidljivo je kako upravo hrana čini velikim dijelom taj otisak, točnije 28% otiska čine hrana i bezalkoholni proizvodi, čak značajno više od transporta koji utječe na ekosustav s 22% otiska. Analizirano je petnaest zemalja, uključena je bila i Hrvatska, te su zaključili kako regija Mediterana ima ozbiljan ekološki problem. Riječ je o 40% deficita uslijed prevelikog iskorištavanja obnovljivih prirodnih resursa i ekosustava no što ih priroda osigurava, odnosno stigne obnoviti. Opskrba hranom za rastuću populaciju uz minimiziranje utjecaja na okoliš postaje ključna tema aktualnih rasprava o održivosti. To se posebno odnosi na mediteransku regiju koju karakteriziraju oskudni prirodni resursi i ujedno sve veći klimatski utjecaji.

Dobra je vijest za Hrvatsku da se nalazi u zlatnoj sredini ovog utjecaja na okoliš dok Portugal, Malta i Grčka imaju najveći ekološki otisak po glavi stanovništva. U isto vrijeme Slovenija, Izrael i Egipat imaju najmanji. Od svih zemalja jedino Francuska ima pozitivnu opskrbu unutar svojih granica, a sve ostale zemlje ovise o uvozu. Provedeno istraživanje Galli i suradnika (2017) ukazuje kako je krajnje vrijeme za promjenu ponašanja te bi se pametnom preraspodjelom i uvođenjem održivosti ekološki otisak u budućnosti smanjio za 8% do 10%.

Organizacija za prehranu i poljoprivredu (FAO, 2018) izradila je procjenu utjecaja klimatskih promjena na bioraznolikost svjetskih vodenih površina detaljno prikazanu na *Slici 7*. Procijenili su kako je najveći utjecaj zamjetan vezano uz masovno izbjeljivanje i smrtnost koralja priobalnog pojasa od Indokine do sjevernog obalnog područja Australije. Na istom području evidentirano je pomicanje granice zasićenja aragonitom i smanjenje biološke kalcifikacije.

Slika 7: Procjena utjecaja klimatskih promjena na bioraznolikost svjetskih vodenih površina



Izvor: obrada autorice prema FAO (2018)

Klimatske promjene imaju visok utjecaj na migracije ribljeg fonda, posebice pelagičnih riba, čime dolazi u pitanje opskrba hranom u određenim obalnim područjima smanjenog ulova i primarne proizvodnje hrane. Povećanje izlova ribe na rubovima velikih geografskih širina s ekonomskim poremećajima i napetostima u nadležnosti zbog pomaka raspodjele ribljeg fonda. Visoki utjecaj klimatske promjene imaju na proširenje minimalnih zona kisika u području Indijskog oceana. Toplinska raslojenost i eutrofikacija utječu na širenje sezonskih hipoksičnih voda u Meksičkom zaljevu i Karipskom moru te se i tu javlja masovno izbjeljivanje koralja.

Daljnje zagrijavanje vodenih površina znatno bi produbilo degradaciju koraljnih grebena i pridruženog ribljeg fonda zbog povećanja izbjeljivanja i smrtnosti koralja te povećalo rasprostranjenost tropskih vrsta iz Indijskog i Atlantskog oceana u područje Mediterana. Toplinska stratifikacija i eutrofikacija smanjile bi otopljeni kisik u vodenim površinama sjeverno i južno od Europe. U isto vrijeme zakiseljenost bi utjecala i na akvakulturu školjkaša. Klimatske promjene nadalje utječu na porast razine mora čime se mijenja krajobraz i obalne linije te povećavaju mogućnosti poplava obalnih, ali i kontinentalnih područja niže nadmorske visine. Takve promjene ujedno povećavaju varijabilnost uzlaznih struja u područjima istočno-geografskih uzlaznih struja.

Organizacija za prehranu i poljoprivredu stoga upozorava na nužnost očuvanja bioraznolikosti i stanja svjetskih vodenih površina uslijed svakodnevnog povećanja populacije, zahtjevima za hranom, ali i utjecajem na okoliš zbog same činjenice povećanog broja korisnika. Također upozoravaju kako je krajnje vrijeme za promjenu ponašanja i prestanak zlouporabe prirodnih resursa jer se čovječanstvo užurbano kreće prema nepovratnom uništenju prirode i staništa organizama o kojima može ovisiti i opstanak čovječanstva.

Činjenica je kako hrvatski turizam uvelike ovisi o stanju okoliša. Budućnost poslovanja i opstanka marina na Jadranu izravno su vezani uz stanje kvalitete morskog okoliša. Europska unija i Ujedinjeni narodi poduzeli su određene korake u tom smjeru razvidne u *Izvjješću o stanju kvalitete Mediterana za 2017. godinu*. Srour i Leone (2015) u svojoj prezentaciji navode *Memorandum o razumijevanju 2012. godine* koji je potpisan u svrhu praćenja okoliša Mediterana. Potpisnice navedenog *Memoranduma* predstavnici su sektora za okoliš pri Ujedinjenim narodima i predstavnici *Općeg povjerenstva za ribarstvo* na Mediteranu. Predmetnim *Memorandumom* obje strane obvezale su se na:

- promociju ekosustava temeljenu na očuvanju ekosustava marina i održivoj uporabi morskih resursa,

- ublažavanje utjecaja ribarstva i akvakulture na morske vrste i staništa,
- identificiranje, zaštitu i upravljanje morskim područjima od posebnog značaja na Mediteranu,
- integriranu pomorsku politiku s posebnim naglaskom na morsko i obalno prostorno planiranje.

Akcijski plan za Mediteran postoji već dulje vrijeme. Prije četrdeset godina postavljeni su okviri za suradnju u rješavanju zajedničkih izazova vezano uz degradaciju morskog okoliša. *Akcijski plan* je službeno usvojen 1976. godine od strane mediteranskih zemalja. Osnovni fokus bio je vezan uz zagađenje. Sukladno svakodnevnim izazovima, promjenama i utjecaju na okoliš, fokus se proširio na temu biosustava i uskoro je zahvatio cijelo područje održivosti morskog okoliša.

Još od 2008. godine ekološki pristup okolišu glavni je cilj sudionika provedbe akcijskog plana s namjerom postizanja dobrog ekološkog stanja obalnog područja Mediterana. Leone (2016) navodi potpisivanje *Integriranog programa praćenja i procjene* koji je usvojen na 19. redovnom sastanku Ugovornih stranaka Konvencije o zaštiti morskog okoliša i obalne regije Mediterana. Tom prilikom mediteranske zemlje (južni dio) i Europska unija usvojile su ambiciozno integrirano praćenje i procjenu iz kojeg je nastalo prvo izvješće temeljeno na ekološkim ciljevima i zajedničkim pokazateljima integriranog praćenja objavljeno 2017. godine. Riječ je o velikom ostvarenju zajedničkih napora navedenih agencija kojim se predočuje četrdesetgodišnje praćenje statusa mediteranskog ekosustava i napora k održivosti. Za potrebe procjene stanja hrvatske obale u nastavku se donose nalazi vezano uz taj prostor.

Slika 8: Eutrofikacija obalnog područja Jadranskog mora



Izvor: UNEP (2017; 29)

Na *Slici 8* prikazane su mjerne postaje u Jadranskom moru gdje je uzorkovana voda za procjenu hranjivih tvari i samim time prvih pokazatelja onečišćenja, odnosno pokazatelja eutrofikacije obale. Posljednjih dvadesetak godina povećava se negativni utjecaj na morski ekosustav poput eutrofikacije, degradacije obalnih i morskih staništa, unosa antropogene buke, klimatskih promjena, unošenja otpada u more te dolaska stranih vrsta od kojih su neke i invazivne.

Podaci objavljeni u izvješću kvalitete Mediterana (UNEP, 2017) pokazuju da je u područjima, za koja je moguća procjena, ključna koncentracija hranjivih tvari još uvijek u rasponu karakterističnom za obalno područje i u skladu s glavnim procesima koji se provode u tim područjima. Rezultati potvrđuju valjanost ovog pokazatelja kao potpore u procjeni eutrofikacije. Nadalje, pomoću satelitskih snimaka i drugih alata za promatranje uočeno je namjerno onečišćenje naftom na visokofrekventnim plovnim putevima, između ostalih područja Mediterana i na sjevernoj obali Jadranskog mora odnosno na hrvatskoj obali.

U *Izvješću o kvaliteti voda Mediterana* (UNEP, 2017) istraživanja pokazuju prisutnost teških metala (kadmija, olova, bakra i cinka) u dijelu ribljeg fonda na turskim obalama, dioksida (i njihovih spojeva) u dijelu ribljeg fonda na obalama Grčke, a u Jonskom moru nalazi se velik broj toksičnih metala (arsena, kadmija, kroma, olova, mangana, nikla, cinka i vanadija). Što se tiče istraživanja prisutnosti onečišćujućih tvari u ribljem fondu Jadranskog mora, uočena je prisutnost određenih organskih onečišćujućih tvari novijeg doba, većinom koncentriranih na južnom dijelu Jadranskog mora, točnije na obali Italije. Posebno se ističu rezultati testiranja školjki i morskih plodova na području hrvatske obale koji ne pokazuju bilo kakav rizik za konzumaciju.

Inače eutrofikacija je obogaćivanje vode hranjivim tvarima, posebno spojevima dušika i/ili fosfora, što dovodi do povećanog rasta, primarne proizvodnje i biomase algi, promjene u ravnoteži hranjivih tvari koja uzrokuje promjene u ravnoteži organizama te propadanja kvalitete vode. Morske vode ovisno o opterećenju hranjivim tvarima i rastu fitoplanktona klasificiraju se prema njihovoj razini eutrofikacije. Niske razine hranjivih tvari i fitoplanktona karakteriziraju oligotrofna područja, voda obogaćena hranjivim tvarima okarakterizirana je kao mezotrofna, dok je voda bogata hranjivim tvarima i biomasom algi okarakterizirana kao eutrofna. *Institut za oceanografiju* ističe nužnost pravovremenog određivanja stupnja eutrofikacije i općenitog ekološkog stanja radi planiranja i upravljanja prostorom u priobalnom području, kao i za predlaganje mjera sanacije već onečišćenog područja, uključujući izbor pogodnog sustava odlaganja otpadnih voda u more. Područje srednjeg i južnog Jadrana obilježeno je niskom

proizvodnjom, dobrom prozirnošću, niskim koncentracijama hranjivih soli i klorofila te odsutnošću hipoksije.

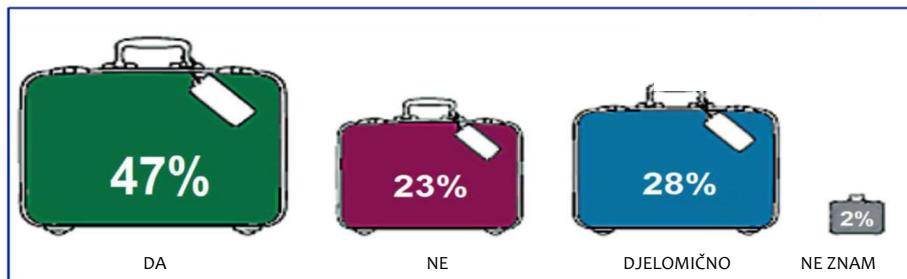
Radi usporedbe promjena u razdoblju u nastavku se prikazuju podaci do kojih je došao *Institut za oceanografiju i ribarstvo* istraživanjem provedenim 2008. godine kada je ekološko stanje najvećeg dijela akvatorija Republike Hrvatske ocijenjeno najvišim stupnjem, odnosno kao vrlo dobro. Stanje za stupanj niže (dobro) po prvi put zapaženo je ispred Ploča, a stanje na području šibenske luke kao umjereno dobro. Tako Bakarski zaljev predstavlja osobito područje pod značajnim utjecajem podzemnih voda, a time i koncentriranog donosa hranjivih soli s okolnih područja. Riječ je o osjetljivom području koje ne podnosi daljnja opterećenja onečišćenjima. U dijelu Šibenskog zaljeva neposredno pod utjecajem grada opažene su najveće promjene ekološkog stanja uzduž cijele obale. Ta promjena rezultat je kombiniranog utjecaja rijeke Krke i antropogenog utjecaja. U situaciji kada rijeka Krka, čije su vode bogate anorganskim dušikom, praktički teče dalje Šibenskim zaljevom do mora, gdje se tek počinje miješati s morskom vodom, a gradske otpadne vode donose soli fosfora, stvaraju se idealni uvjeti za povećanu fitoplanktonsku proizvodnju, odnosno eutrofikaciju. Time je taj dio akvatorija postao jako osjetljiv na dodatni unos hranjivih soli te treba što prije riješiti pitanje odlaganja otpadnih voda grada i okolice bogatih fosforom (Precali i Kušpilić, 2008).

U isto vrijeme predmetno istraživanje pokazalo je da se Splitski kanal kao i veći dio Kaštelanskog zaljeva može smatrati oligotrofnim. Oligotrofija je stanje niske primarne produktivnosti organskih tvari, točnije siromaštvo vode hranjivim tvarima. Obalno je bilje rijetko kao i pojava cvjetanja planktona. Uslijed slabog udjela organskih tvari visoka je koncentracija otopljenog kisika. Vrijedi napomenuti kako se hrvatski dio Jadrana ubraja u niskoproduktivna odnosno oligotrofna područja. Najveća produktivnost zabilježena je u područjima riječnih ušća i zaljeva. Na tim područjima pojavljuju se veće koncentracije fitoplanktona i zooplanktona zbog unosa anorganskih i organskih hranjivih tvari. Mnogi zaljevi pružaju povoljne uvjete za preživljavanje i razvoj mladih razvojnih stadija riba, školjkaša i drugih organizama (HAOP, 2017).

Ekološki otisak sve više postaje sastavni dio procesa odlučivanja i čimbenik odluke pri odabiru turističke destinacije. Prema istraživanju provedenom 2013. godine skoro je polovina turista pri odabiru destinacije za godišnji odmor razmišljala o ekološkom utjecaju i održivosti (*Slika 9*). Gračan, Gregorić i Martinić (2016; 70) ističu važnost faktora okoliša pri odabiru destinacije. Turisti najčešće primijete stanje okoliša uspoređujući zatečenu situaciju s okolišima drugih

destinacija koje su posjetili. Uspoređuju stanje plaža, mora, čistoću obale i infrastrukture kao i druge prirodne atrakcije koje nalaze na lokaciji. Neporeciv je doprinos prirodnih elemenata u razvoju nautičkog turizma.

Slika 9: Udio važnosti ekološkog otiska na odluku turista o odabiru destinacije



Izvor: UNEP (2013). Blue and Green Survey. U: Europska komisija (2016), str. 64.

Na Slici 9 prikazan je udio važnosti ekološkog otiska na odlučivanje turista pri odabiru destinacije. Skoro polovina, točnije 47% turista, smatra važnim upravo utjecaj destinacije na okoliš i to utječe na njihovu odluku o odabiru gdje će provesti svoj godišnji odmor. Dodatnih 28% turista djelomično dopušta da ekološka orijentiranost destinacije utječe na njihov odabir, četvrtina ispitanika ne razmišlja, a 2% uopće ne zna za ekološki otisak.

3.5. Važnost očuvanja bioraznolikosti Europe i stanje u Hrvatskoj

Biološka raznolikost znači promjenjivost kod svih živih organizama: kopnenih, morskih i organizama iz ostalih vodenih ekosustava i ekološke zajednice kojih su dio, što uključuje različitost među vrstama, unutar vrsta i ekosustava. Gubitak bioraznolikosti predstavlja glavnu nacionalnu i globalnu brigu jer se time smanjuje otpornost ekosustava i povećava ranjivost prema vanjskim prijetnjama kao što su klimatske promjene (OECD, 2020; 52).

Biološka raznolikost ili biodiverzitet označava ukupnu raznolikost živog svijeta na Zemlji. Obuhvaća sve različitosti i promjenjivosti oblika, pojava i procesa kod živih organizama i biosfere u cjelini, koji se izražavaju na svim razinama organizacije bioloških sustava (Herceg, 2013; 129). Hrvatska je donijela *Strategiju i akcijski plan zaštite prirode za razdoblje od 2017. do 2023.* s ciljem postizanja relevantnih ciljeva iz Aichija vezano uz bioraznolikost i ciljeve iz *Strategije Europske unije za biološku raznolikost do 2020* (EK, 2017). Beaumont i suradnici (2007; 256) prepoznaju višestruke prednosti očuvane bioraznolikosti koja pruža neprocjenjiva dobra i usluge kao što su:

- izvor hrane
- izvor sirovina
- klimatska regulacija i upijanje onečišćenja
- prevencija neželjenih prirodnih katastrofa (poplava, olujnih posljedica)
- prirodna bioobnova otpada
- kulturno nasljeđe i identitet
- odmor i rekreacija
- psihološka pozitivna obnova
- podizanje otpornosti i imunosustava
- razvoj biostaništa novih vrsta i hranjivih tvari.

Inicijativa za održivi razvoj plavog gospodarstva u zapadnom Sredozemlju (EK, 2017; 6) navodi kako raznolikost vrsta u mediteranskom području raste od istoka prema zapadu te se u istočnom dijelu može pronaći 43% poznatih vrsta, u Jadranskom moru 49%, a u zapadnom dijelu Mediterana čak 87% poznatih vrsta. Zaštićena područja u zemljama članicama Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) sustavno se šire. Pokrivaju prosječno 16% kopnenog i 25% morskog područja, što je u odnosu na podatak iz 2000. godine kada je bilo 11% kopnenog i 5% morskog područja značajan napredak. Zaštićena područja u svijetu prate ovaj trend proširenja te računaju 13% kopnenog i 17% morskog područja. U isto vrijeme ističe se kako je plastični otpad i mikroplastika najveća opasnost za bioraznolikost morskog okoliša. U razdoblju od 2012. do 2016. godine uslijed ovog onečišćenja broj uginulih sisavaca narastao je s 26% na 38%, a ptica s 40% na 44% (OECD, 2020; 53-54).

Održivo poslovanje hrvatskih marina svakako je čuvanje bioraznolikosti, a njezina promjena rano je upozorenje za djelovanje dok je obnova još uvijek moguća. Pri tom djelovanju marine trebaju utjecati i na svoje korisnike te proširiti pozitivno djelovanje i smanjenje utjecaja na okoliš. Samo očuvana priroda može osigurati kvalitetne usluge ekosustava koje su preduvjet za funkcioniranje i održavanje života. Prirodni okoliš ključno je dobro u gospodarskom i društvenom kapitalu Hrvatske te pokretač gospodarskog razvoja. Bioraznolikost ugrožavaju zagađenje, eutrofikacija, uništavanje morskih i obalnih staništa, ometanje migracijskih ruta divljih životinja, promjene obalne dinamike, morski otpad, odbačeni otpad s plovila i buka. Obzirom na strateške odrednice Europske unije navedene u *Strategiji bioraznolikosti do 2020. godine* neophodno je što prije mapirati ekosustav i procijeniti njegovu ekonomsku vrijednost.

Doživljaj čiste prirode za nautičare značajna je prednost u odabiru destinacije te je bitno naglasiti da Hrvatska prednjači u bioraznolikosti. Carić (2018; 82) naglašava kako Hrvatska na svom relativno malom teritoriju ima čak četiri biogeografske regije dok se samo nekoliko europskih zemalja može pohvaliti tek s dvije regije. Također, Hrvatska ima šesnaest različitih tipova okoliša i treća je u Europi po broju raznolikosti biljnih i ribljih vrsta. Zaštita prirode u Hrvatskoj zapravo je očuvanje biološke i krajobrazne raznolikosti te zaštita prirodnih vrijednosti koje broje oko 40.000 divljih vrsta, 1.136 endema i veliko neistraženo područje za koje se pretpostavlja da ima i tri puta više vrsta.

Zbog očuvanja prirode Europska unija formira ekološku mrežu *Natura 2000* gdje se navode područja važna za očuvanje ugroženih vrsta i stanišnih tipova. Cilj *Nature 2000* jest očuvati ili ponovno uspostaviti povoljno stanje više od tisuću ugroženih i rijetkih vrsta te oko 230 prirodnih i poluprirodnih stanišnih tipova u Europskoj uniji. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (HAOP, 2019) navodi kako je dosad u ovu ekološku mrežu uključeno oko 27.500 područja na gotovo 20% teritorija Europske unije, što je čini najvećim sustavom očuvanih područja u svijetu.

U *Izvešću o stanju prirode u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2008. do 2012. godine Državnog zavoda za zaštitu prirode* (DZZP, 2014) površina Hrvatske u *Natura 2000* ekološkoj mreži druga je po redu u Europskoj uniji s 36,67% kopna i 16,39% obalnog mora. Navedena površina sastoji se od 571 poligonskog i 171 točkastog područja. Rijetke su zemlje koje na tako ograničenom području imaju takvu raznolikost. Prema Upisniku zaštićenih područja Ministarstva zaštite okoliša i prirode ukupno je zaštićeno 419 područja koja obuhvaćaju 8,56% ukupne površine države.

Tablica 14: Osnovni pokazatelji nacionalnih parkova i posjećenost u 2017. i 2018. godini

	POVRŠINA u km ²	NADMORSKA VISINA (m)	BROJ POSJETITELJA		INDEKS 2018./2017.
			2017.	2018.	
Brijuni	34	0 - 55	169.299	171.794	101,5
Krka	109	0 - 253	1.284.723	1.354.802	105,5
Kornati	217	0 - 236	229.061	237.435	103,7
Mljet	54	0 - 391	140.329	145.751	103,9
Paklenica	95	50 - 1.571	140.561	144.624	102,9
Plitvička jezera	297	380 - 1.280	1.720.331	1.796.670	104,4
Risnjak	64	680 - 1.528	16.575	16.816	101,5
Sjeverni Velebit	109	518 - 1.676	22.919	30.638	133,7

Izvor: MINT (2019)

Ljepote hrvatske prirode potvrđuje i činjenica o osam međunarodno priznatih nacionalnih parkova i jedanaest parkova prirode. *Tablica 14* prikazuje kontinuirani rast interesa i povećanje broja posjetitelja u nacionalnim parkovima. Svi su indeksi promjene 2018. u odnosu na 2017. godinu iznad 100, a najviše se vidi promjena indeksa vezana uz posjećenost Sjevernog Velebita. Očaranost prirodom očuvanih vrsta koje se mogu naći na Sjevernom Velebitu te raznolikost vizure pogleda na Jadransko more zacijelo utječu na zainteresiranost turista. Od ukupno 3,898.530 posjetitelja u 2018. godini čak 3,005.054 posjetili su Plitvička jezera i Krku, koja je česta lokacija i za nautičare, zbog svoje ljepote i osobnosti. Ipak, treba biti oprezan kada je riječ o posjećenosti i napućenosti zaštićenih prirodnih prostora kako zbog profita ne bi došlo u pitanje njihova opstojnost i održivost.

U 2017. godini u prostorno maloj Hrvatskoj evidentirano je 408 zaštićenih područja prirode koji pokrivaju 8,5% ukupne površine. Kao što se vidi u *Tablici 15*, brojno prednjače značajni krajobrazi, spomenici prirode i posebni rezervati, ali površinom su dominantni parkovi prirode koji pokrivaju više od polovine ukupne površine zaštićenih područja u 2017. godini. Navedeni podaci ukazuju na potrebu održivog korištenja prirode i okoliša za sve korisnike. To su poslovni korisnici koji ostvaruju profit vizualnom eksploatacijom kroz usluge posjetiteljima, kao i privatni zaljubljenici koji koriste te usluge, često borave u prirodi i uživaju u ljepoti okoliša i bioraznolikosti lokaliteta. Na upraviteljima ovih zaštićenih područja prirode leži odgovornost edukacije, upoznavanja i upozoravanja korisnika na mogući štetni utjecaj neadekvatnim korištenjem i nesavjesnim boravkom u prirodi.

Tablica 15: Struktura zaštićenih područja prirode u Republici Hrvatskoj u 2017. godini

	BROJ	POVRŠINA, km ²	% POVRŠINE RH
Ukupno	408	7.476,19	8,49
Nacionalni park	8	979,63	1,11
Park prirode	11	4.320,48	4,91
Strogi rezervat	2	24,19	0,03
Posebni rezervat	77	400,13	0,45
Regionalni park	2	1.025,54	1,16
Park - šuma	26	29,86	0,03
Značajni krajobraz	82	1.279,10	1,45
Spomenik prirode	81	2,27	0,003
Spomenik parkovne infrastrukture	119	8,36	0,01

Izvor: MINT (2019)

Ova područja često su na rutama obilazaka nautičara, stoga su marine odgovorne upozoriti korisnike na potrebu očuvanja okoliša i ponašanje u skladu s prirodnim i službenim zakonima. Briga o bioraznolikosti treba biti jedan od prioriteta poslovanja marina radi očuvanja bogatstva prirodnih čimbenika za produljenje vijeka trajanja prirode uz mogućnost samoobnavljanja. Znatne količine opada dospiju u more kao rezultat svakodnevne boravka na obali i u marinama. Taj otpad može biti organskog porijekla kao što su otpadna ulja i otpad iz kanalizacije, ali i neorganskog porijekla kao što su razne kemikalije koje se koriste za održavanje. Priobalni bioorganizmi svojom aktivnošću pomažu u razgradnji neželjenih čestica i tako čiste podmorje (Beaumont i sur., 2007; 254, 257). Prevelika količina prijeteći gušenju mikroorganizma, ugrožava njihovu mogućnost samoobnavljanja ako količina odbačenog otpada premaši mogućnosti samoodržanja.

Turisti sve više obraćaju pozornost na izgled i ponudu destinacije koju posjećuju. Carić (2018; 82) govori o novom obliku turista koji se opredjeljuju za doživljaj, aktivni godišnji odmor sa željom sudjelovanja u stvaranju novih iskustava. Taj novi oblik turista aktivno zagovara održivost i bira odredište koje primjenjuje održivi razvoj. To su korisnici koji žive u skladu s očuvanjem okoliša, brigom za prirodu, a razmišljanje o utjecaju njihova djelovanja na okolinu je svakodnevno. Carić nadalje zamjećuje brojna međunarodna i hrvatska istraživanja koja pokazuju kako su okoliš i doživljaj prirode najvažniji za privlačenje turista te da je 20% dolazaka u Hrvatsku povezano s tom činjenicom. Biološka i okolišna raznolikost najveća su komparativna prednost hrvatskog turizma na globalnom tržištu. Raznolikošću se dokazuje očuvanje prirodnih ljepota. U isto vrijeme podizanjem standarda smjernicama održivog razvoja postižu se financijske uštede u vidu optimiziranja gospodarenja otpadom, povećanja energetske učinkovitosti i pametna potrošnja pitke vode. Očuvanje prirodnih resursa pozitivno utječe na smanjenje otiska koji ljudi ostavljaju svojim djelovanjem. Taj svakodnevni utjecaj koji se ostavlja na okoliš naziva se ekološki otisak na prirodu.

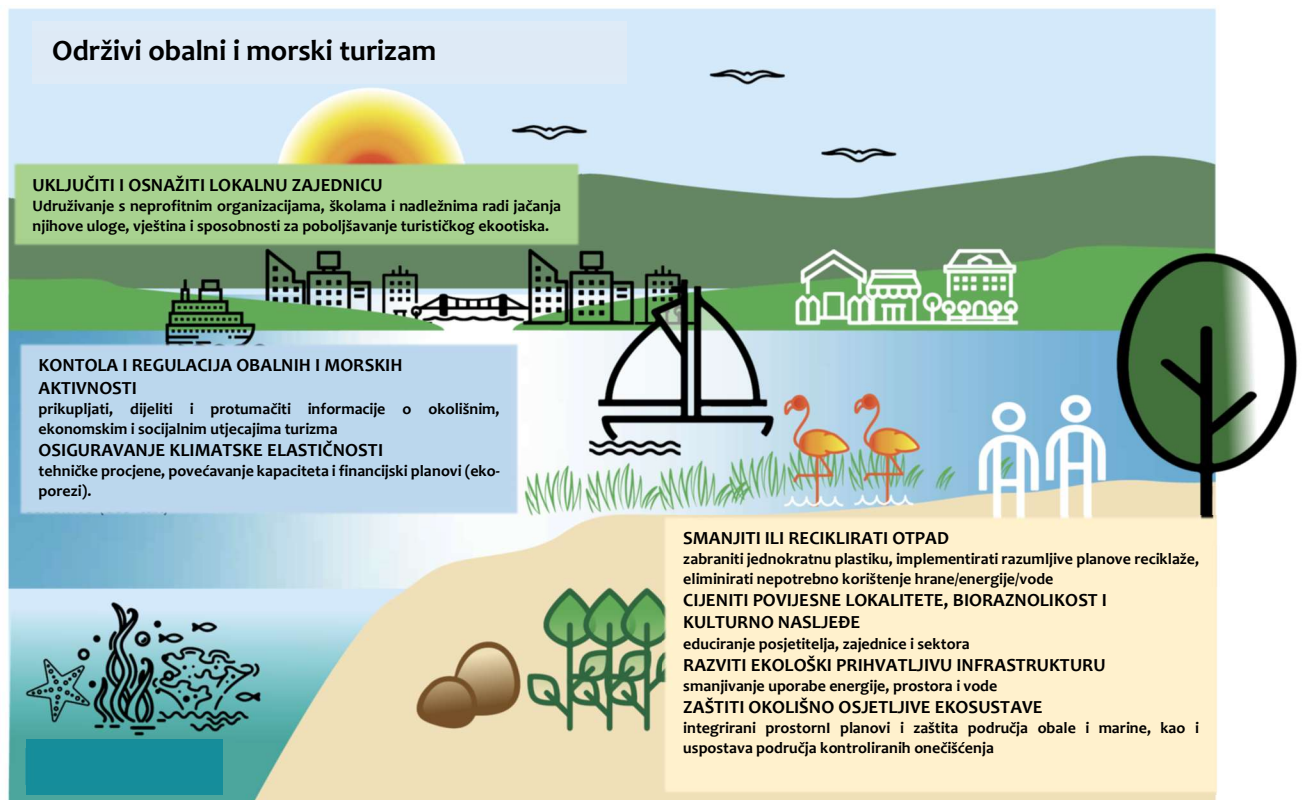
3.6. Održivi razvoj obalnog i morskog turizma

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji (UNEP-WTO, 2005; 11) smjernice održivog razvoja i upravljanje njima primjenjive su na sve oblike turizma te na sve vrste destinacija. Riječ je o potrebnim promjenama ponašanja i svakodnevnog djelovanja radi uspostave odgovarajuće ravnoteže između sastavnica te time postizanja dugoročne održivosti. To znači: optimalno iskorištavanje okolišnih resursa koji su ključni u razvoju turizma (posebice nautičkog turizma), očuvanje prirodne baštine i biološke raznolikosti, te poštivanje sociokulturne

izvornosti lokaliteta, izgrađene kulture, tradicije i tradicionalnih vrijednosti lokalne zajednice. Na kraju se naglašava potreba osiguravanje održivih, dugoročnih ekonomskih operacija, pružanje socijalno ekonomske koristi svim zainteresiranim stranama, uključujući stabilnu zaposlenost, ostvarivanje beneficija te dugoročno ublažavanje siromaštva.

Tonazzini i suradnici (2019; 15-18) ističu veliku ovisnost i osjetljivost turizma na vremenske utjecaje i klimatske promjene. S druge strane upravo aktivnosti u turizmu čine 8% globalnih emisija stakleničkih plinova, povećanjem ugljičnog otiska s 3,9 GtCO₂e u 2009. godini, na 4,5 GtCO₂e u 2013. godini. S ekonomskog aspekta očekuje se da bi udio obalnog i pomorskog turizma u ukupnoj oceanskoj industriji dosegno 26% do 2030. godine, čime bi postao najveći sektor plave ekonomije. K tomu se dodaju procjene povećanja zapošljavanja za približno 1,5 milijun radnih mjesta do 2030. godine. Autori nadalje ističu izravan i neizravan utjecaj klimatskih promjena na područje Mediterana: izravan smanjenjem broja turista i povećanjem izravnih troškova uslijed velikih klimatskih nestabilnosti koje će utjecati na odluke o putovanjima lokalnih i međunarodnih posjetitelja, a neizravan utjecaj smanjenjem privlačnosti lokaliteta i gubitkom bioraznolikosti te atraktivnosti odredišta.

Slika 10: Preporuke za postizanje održivog turizma



Izvor: obrada autorice prema Tonazzini i sur. (2019)

Porast koncentracije plovila u određeno vrijeme na jednom mjestu dovodi do degradacije i smanjenja atraktivnosti određene destinacije. Svaka ekspanzija turizma krije u sebi opasnost za gotovo sve biološke fenomene i ekološku ravnotežu što je za nautički turizam, koji integralno koristi prirodu u svim njezinim elementima, izuzetno bitno (Alfieri, 2010; 23). Troškovi očuvanja okoliša uključuju prevenciju, odlaganje, planiranje, kontrolu te sanacije šteta koje su prouzročili ljudi izravno ili neizravno djelatnošću kojom se bave. Postizanjem održivosti omogućava se sinergijski razvoj peterokutne piramide, kako ju naziva Mueller (2004; 44), a to je:

- materijalno blagostanje (dohodak, stvaranje vrijednosti, smanjenje dispariteta i slično)
- subjektivno dobar osjećaj (samosvojnost, sloboda, samoostvarenje, kulturni identitet, adaptabilnost i slično)
- zadovoljstvo gostiju (optimalno zadovoljenje različitih potreba gostiju, segmentiranje gostiju i slično)
- zaštita prirode i resursa (biološka raznolikost, zaštita resursa, raznovrsnost krajolika i slično)
- kulturna raznolikost (kulturno stvaranje, njegovanje domaće kulture, zaštita kulturnih dobara, gostoljubivost i slično).

Na taj način ostavlja se mogućnost i pravo budućim generacijama na oblikovanje razvoja, a ne dovođenje pred gotov čin trajnog uništenja okoliša.

Da bi receptivni turistički subjekt mogao konkurirati u okruženju nove ekonomije, Šerić i Jurišić (2014; 177) navode potrebu raspolaganja konkurentnom i raznovrsnom ponudom koja je prilagođena željama ciljanih segmenata s ciljanih emitivnih tržišta. Nautički turizam sve je više grana koja treba uzeti u obzir mentalitet gostiju i osigurati traženo iskustvo u ograničenom vremenu. Luković (Luković i suradnici 2015; 146) navodi da su specifičnosti nautičkog turizma u prostoru kao dominantnom činitelju, s turistom-nautičarom u centru svih aktivnosti.

Tselentis, Dragović, Nikitakos, Škurić i Ćorić (2015) pišu kako će planiranje i poboljšanje okolišnih uvjeta u samoj marini u isto vrijeme imati pozitivan učinak na ekonomske pokazatelje, prije svega na profit marine. Nastavljaju da marine koje koriste koncept održivog razvoja privlače više turista čime potvrđuju nužnost takvog dugoročnog razvoja. To je moguće uz dobro planiranje koncepta održivosti koji je nužan za razvoj marine i njezino upravljanje, a

sve u svrhu maksimalnog pozitivnog učinka poslovanja i minimalnog negativnog utjecaja na okoliš.

Prema istraživanjima Aldera i suradnika (2016), u vezi sa stanjem svjetskog ribarskog fonda i utjecaja na morski okoliš, razvidno je kako se smanjuje onečišćenje vodenih površina otpadom iz marina. Porast svijesti javnosti o razumijevanju opsega i učinka ovog onečišćenja dovodi do smanjenja utjecaja na okoliš. Rezolucijama temeljenim na završnom dokumentu Konferencije Ujedinjenih naroda iz 2012. *Budućnost koju želimo* države su se obvezale značajno smanjiti morski otpad do 2025. godine. Za onečišćenje zbog aktivnosti u marinama i oko njih posebno je značajan *Cilj 14 – Život pod vodom* gdje se članice obvezuju na značajno smanjenje onečišćenja svih vrsta u marinama, posebice aktivnosti uz kopno, uključujući ostatke u marinama i odbacivanje hrane. Najviše se javljaju onečišćenja vezana uz materijale koji više nisu u uporabi (od strane zaposlenika i korisnika marina) te odbačena mikroplastika koja se razgrađuje u oceanima (UNSD 2018).

Zbog kompleksnosti i teško usporedivih podataka zainteresiranih strana sociokulturna pitanja održivosti tijekom godina nisu dobivala dovoljno pozornosti u istraživanjima u odnosu na druga dva aspekta održivog razvoja. Socijalna kvaliteta stavlja naglasak na socijalnu jednakost, ljudsko dostojanstvo i ravnopravno sudjelovanje te se, prema Castillou, Priceu, Moobeli i Mathuru (2007; 44, 46), može definirati kao opseg u kojem ljudi sudjeluju u socijalnom i ekonomskom učinku lokalne zajednice radi podizanja ukupnog blagostanja i osobnog potencijala. Nadalje smatraju da socijalna kvaliteta, a time i održivost, ovisi o razini socijalno-ekonomske sigurnosti, razini socijalne uključenosti, opsegu društvene kohezije i opsegu njihova osnaženja.

Klimatske promjene imaju znatan utjecaj na obalno područje, a porast razine mora predstavlja iznimnu prijetnju bioraznolikosti priobalja, kvaliteti životnih uvjeta i gospodarskom razvoju zemalja smještenih na obalama. Europska unija prepoznala je sve veći problem neodrživosti sustava te je 2017. godine izdala prijedlog *Inicijative za održiv razvoj plavoga gospodarstva u zapadnom Mediteranu* (EK, 2017) koji uključuje zemlje te regije kao i susjedne zemlje radi podizanja prekogranične suradnje s ciljem povećanja sigurnosti i zaštite, promicanja održivog plavog rasta i radnih mjesta te očuvanje ekosustava i biološke raznolikosti. Naime, područje zapadnog Mediterana privlači najveći broj turista zbog svojih prirodnih prednosti, kulturnog nasljeđa, raznolikosti ponude i bogate bioraznolikosti.

U isto vrijeme te zemlje sve su više suočene sa:

- sigurnosnim i političkim problemima današnjice
- migracijama koje opterećuju ekonomiju i prostor
- prekomjernim iskorištavanjem ribljeg fonda uslijed navika proteinske prehrane i najlakše dostupnog ribarenja
- povećanjem ukupnog broja stanovnika i
- povećanjem nezaposlenosti.

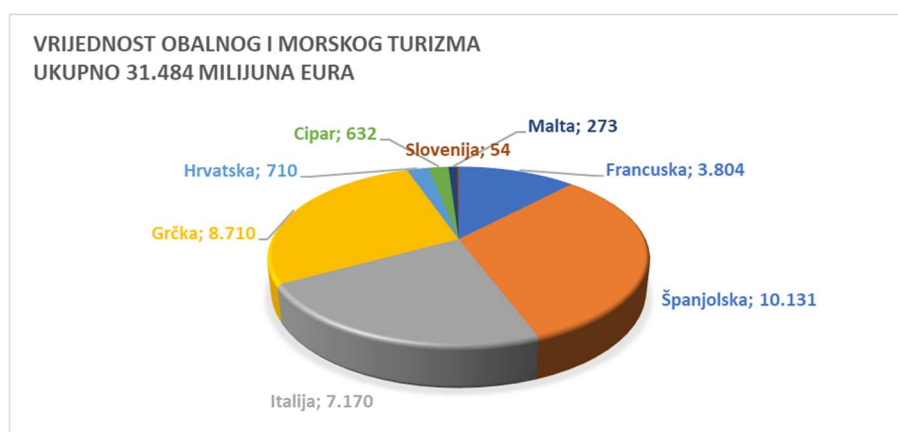
Prema podacima Europske komisije (EK, 2017) na tom području godišnje se prosječno dogodi oko 60 nesreća u pomorskom prometu (15 nesreća uključuje značajne izljeve nafte i kemikalija), a u razdoblju od 2013. do 2015. godine te vode svakoga mjeseca prosječno je prešlo 11.000 nezakonitih migranata. Premda je riječ o održivom razvoju zapadnog Mediterana, područje djelovanja dokumenata koji je predložila Europska komisija moguće je primijeniti i na ostatak Mediterana i šire. Predviđa se kvalitetno upravljanje pomorstvom udruživanjem snaga zemalja regije čime bi se postiglo:

- usklađivanje zajedničkog djelovanja
- učinkovita uporaba resursa
- optimalno financiranje i iskorištavanje EU fondova te
- mobilizacija javno-privatnog ulaganja.

Francocci i suradnici (2019; 18) u svom izvješću *Plavog razvoja mediteranskih zemalja* ističu obalni i morski turizam kao područje posebnog potencijala za razvoj pametne, održive i uključive Europe. Riječ je o najvećem pomorskom sektoru po pitanju bruto dodane vrijednosti i zapošljavanja. Europska komisija stoga potiče razvoj transnacionalnih i međuregionalnih partnerstava, mreža, klastera i pametnih specijaliziranih strategija za ovaj specifični sektor.

Ekonomski utjecaj turizma najbolje se vidi preko ulaza strane valute, razvoja privrede lokalne zajednice, proširenja tržišne ponude te većeg broja zapošljavanja. Vrijednost obalnog turizma kod prvih osam zemalja Mediterana prikazan je na *Grafu 7*, gdje je uočljiva dominantnost vodećih hrvatskih konkurentica Španjolske, Italije, Grčke i Francuske. Turizam ima i svoj negativan ekonomski karakter koji se može prepoznati u prodoru stranih kompanija pri čemu se dobit prelijeva izvan granice domicilne ekonomije.

Graf 7: Vrijednost obalnog i morskog turizma mediteranskih zemalja u 2018. g.



Izvor: Francocci i sur. (2019)

Strategija *Plave ekonomije* Europske unije ima za cilj spojiti ekonomski rast i održivost ekosustava poboljšavajući znanja, planiranja i sigurnost uz pomoć EU fondova, poboljšanja suradnje među zemljama, regijama i poslovnim sustavima. *Plava ekonomija* predstavlja veliku priliku za razvoj u Europi i danas čini oko 5,4 milijuna radnih mjesta s ukupnom dodanom vrijednošću od skoro 500 milijardi eura godišnje. Pojedinačno uposlenost u obalnom i morskome turizmu zemalja Mediterana prikazana je na *Grafu 8*.

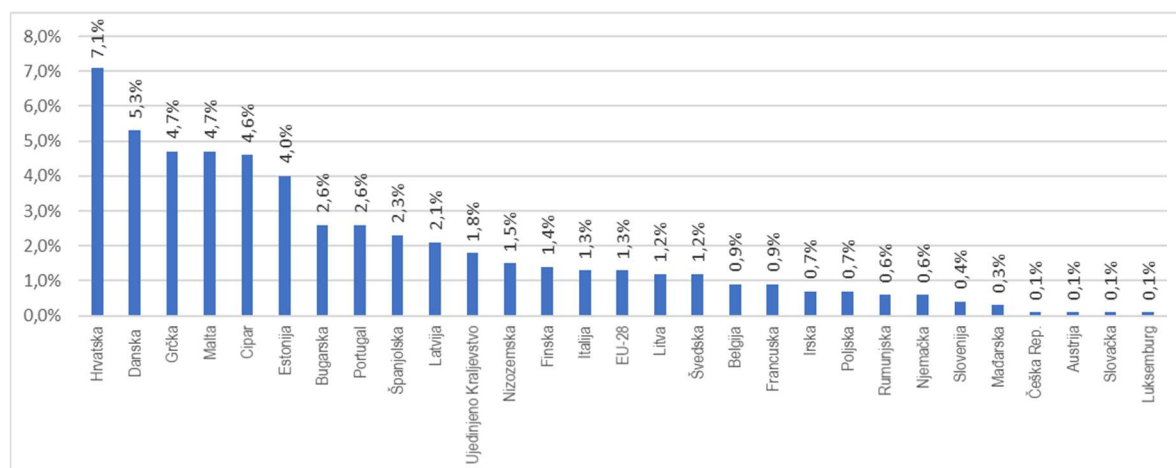
Graf 8: Broj radnih mjesta u obalnom i morskome turizmu mediteranskih zemalja u 2018. g.



Izvor: Francocci i sur. (2019)

Ovaj potencijal temeljen je na izvorima mora i oceana te je izazov osigurati njihovu zdravu, sigurnu i održivu uporabu. Udio koji predstavlja *Plava ekonomija* u nacionalnom bruto domaćem proizvodu pojedinih zemalja Europske unije za 2018. godinu razvidan je na *Grafu 9*. Izvanredna ljepota i raznolikost obale Europe uz veliki broj objekata i aktivnosti koje se nude čine ovu regiju prioritarnim izborom za odmor kod 63% europskih turista.

Graf 9: Udio *Plave ekonomije* u nacionalnom BDP-u zemalja članica EU u 2018. g.



Izvor: Francocci i sur. (2019)

Pomorski i obalni turizam postao je najveća samostalna morska aktivnost koja zapošljava 2,35 milijuna ljudi što je 1,1% ukupne uposlenosti u Europskoj uniji. U ovom segmentu očekuje se povećanje jedriličarskih aktivnosti za 2-3% godišnje kao i povećanje aktivnosti krstarenja. Nautički turizam u Europi zapošljava blizu 150.000 ljudi i ostvaruje 14,5 milijardi izravnog prometa (Francocci i sur., 2019; 20).

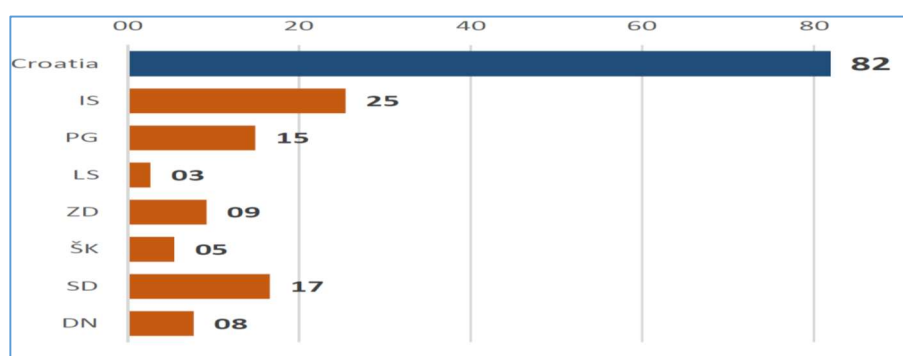
Kovačić, Gračan i Jugović (2015) nakon provedenog istraživanja o mogućim budućim scenarijima razvoja hrvatskog nautičkog turizma složili su se kako je prije svega potrebno ocijeniti i valorizirati socijalno-ekonomski razvoj što znači pregled kapaciteta ekosustava u cijelosti, ali i pojedinačno po čimbenicima. Glavni čimbenik bio bi prihvatni kapacitet lokaliteta, odnosno marine, pri čemu je potrebno utvrditi analizu promjena u prirodnom i socijalnom okolišu prouzročenu uporabom prostora u nautičke svrhe. Autori navode kako raspored nautičkih luka, njihovi kapaciteti i kvaliteta usluge nisu primjereni prostornim karakteristikama, ne daju efektivnu zaštitu okoliša i ne uklapaju se s okolinom (Kovačić, Jugović i Perić-Hadžić, 2014; 1153). Prema Porteru (2008; 22-27) međunarodno su konkurentni samo oni koji imaju kapaciteta i volje za unapređenjem ponude te dovoljno inovativnosti za kreiranje održivih konkurentnih prednosti što predstavlja srž svakog poslovanja odnosno tanku razliku između uspjeha i neuspjeha poslovanja.

Održivi razvoj i održivost čine neizostavne sastavnice poslovanja marina. Način iskorištavanja prirodnih i socijalnih resursa danas utječe na ostvarivanje budućih korisnosti. Radi se o pribavljanju maksimalno moguće ekonomske koristi uz minimalan socijalni učinak na lokalitet i same korisnike te zaštitu i oplemenjivanje prirodnog okoliša. Samim time to nije zadaća

jednog segmenta, već koordinacija privatnog i javnog sektora za dobrobit cijelog društva, gospodarstva i budućih generacija.

Radi spoznaje veličine i utjecaja obalnog turizma uopće u Hrvatskoj u nastavku su izdvojeni određeni pokazatelji do kojih je došao *Hrvatski opservatorij održivog turizma* koji u svojim mjerenjima i kontroli procedura primjenjuje ETIS (Europski turistički sustav indikatora) radi provjere održivosti destinacija. Počeci mjerenja bili su obilježeni nedostatkom potrebnih financijskih sredstava. Ubrzo je problem riješen uz pomoć sredstava Ministarstva turizma i Hrvatskog nacionalnog turističkog odbora.

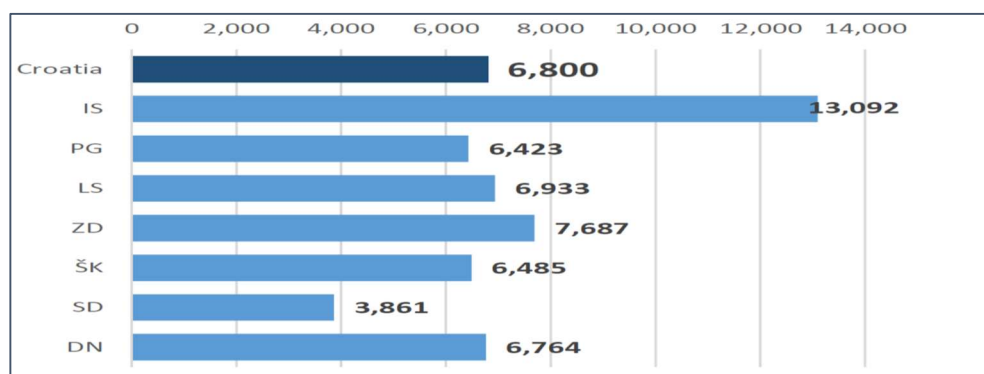
Graf 10: Broj turističkih noćenja u 2017. godini po županijama (u milijunima)



Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

Navedeno mjerenje proveli su Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta. Istraživanje je podijeljeno po županijama primorske Hrvatske (IS – Istarska, PG – Primorsko-goranska, LS – Ličko-senjska, ZD – Zadarska, ŠK – Šibensko-kninska, SD – Splitsko-dalmatinska, DN – Dubrovačko-neretvanska). Na *Grafu 10* iz navedenog istraživanja (2018; 11) pokazuje se raspored broja noćenja u milijunima po primorskim županijama u 2017. godini. Ukupno je bilo 82 milijuna noćenja u komercijalnim smještajima s udjelom stranih turista većim od 95%, gdje je više od 50% realizirano u sobama/apartmanima/vikendicama.

Graf 11: Broj turističkih noćenja na 100 stanovnika po županijama u 2017. godini



Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

Graf 11 prikazuje lokalno opterećenje gostima, odnosno broj noćenja na 100 stanovnika. Razvidna je dominacija Istre koja je pretežno aktivna cijelu godinu, a ne samo u sezoni, te ima dvostruko veću vrijednost od svih ostalih županija.

Istraživanje je imalo svoje ograničenje u vidu nekomercijalnih noćenja koja ovise o samoj registraciji vlasnika i kvaliteti nadzora istih. Prosječno povećanje broja noćenja u odnosu na 2016. godinu na hrvatskom Jadranu iznosi 12,30%. Najnižu promjenu od 9,30% bilježi Primorsko-goranska županija, a uvjerljivo najveću Zadarska s 20,50% povećanjem u odnosu na 2016. godinu.

Sociokulturni utjecaj turizma eksponencijalno se povećava ako su usvojeni principi održivog turizma. Omogućava promociju, te očuvanje kulturnog nasljeđa i tradicije. Promoviranjem kulturnog nasljeđa potiče se razumijevanje različitih kultura i odnosa između različitih nacija. Za potrebe razvoja turizma i lokaliteta potrebno je osigurati primjerenu infrastrukturu i uključiti izvore na lokalnoj razini, čime se potiče razvoj lokalne zajednice i gradi socijalni aspekt održivosti turizma. Za lokacije koje su svojim prirodnim ljepotama ispred konkurenata i pripadaju zaštićenim područjima, uključuju se nadležne institucije radi postizanja i održavanja viših standarda zaštite okoliša, provedbe zakona i održavanju reda čime se postiže sigurnija destinacija.

Graf 12: Udio lokalnog stanovništva zadovoljnog turizmom na svom lokalitetu u 2017. godini po županijama (u %)

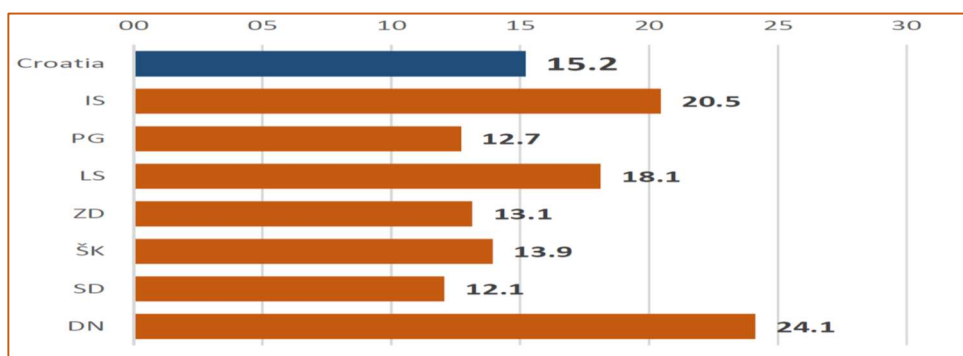


Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

Istraživanje Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košute (2018; 7) ukazuje na pozitivan socijalni aspekt održivog razvoja kada je u pitanju doživljaj zajednice prema turizmu i turistima na njihovu lokalitetu. Na *Grafu 12* prikazuje se udio lokalnog stanovništva koje turizam i turističke posjetitelje smatraju pozitivnim za svoju zajednicu.

Nastavno na socijalni aspekt u *Grafu 13* isti autori prikazuju podatke vezane uz uposlenost u turizmu. Izravna turistička zaposlenost u kolovozu 2017. godine procijenjena je na 15,20% ukupne uposlenosti na Jadranu. Prosječna promjena u odnosu na 2016. godinu iznosi u prosjeku 1% povećanja, gdje je najveća promjena zabilježena u Splitsko-dalmatinskoj županiji od 3,70%, a najveći pad u Primorsko-goranskoj od -3,8%.

Graf 13: Izravna turistička uposlenost kao udio u ukupnoj uposlenosti na Jadranu po županijama u 2017. godini (u %)



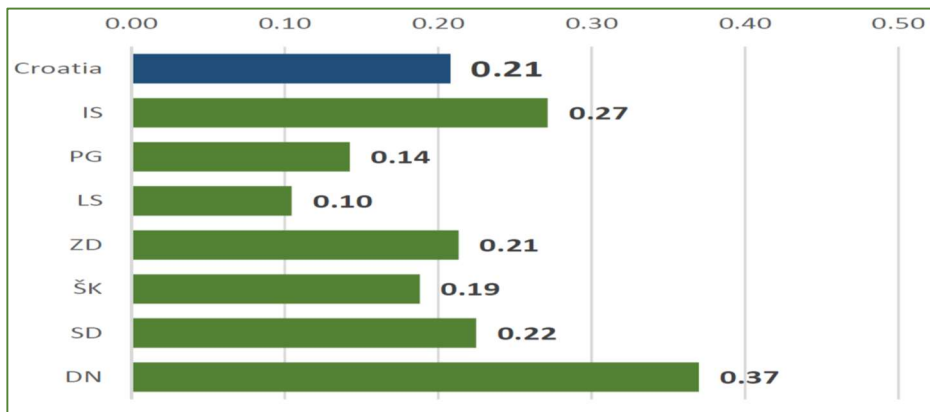
Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

Zdravi okoliš ključan je za bilo kakav oblik održivog razvoja turizma. Samo morski okoliš koji ima iskonsku ljepotu i očuvanu prirodu ima i visoki ekonomski te razvojni potencijal. Zbog ekonomskih korisnosti u prošlosti se prelazilo preko utjecaja turizma na okoliš, odnosno nije se posvećivalo dovoljno pozornosti istraživanju i ispitivanju stvarnog utjecaja. Turizam ima mogućnosti i sredstva za promociju očuvanja okoliša. Samim time se povećava i ekonomski potencijal te vrijednost turizma zajednice.

Neminovno se javlja negativan utjecaj na okoliš kada broj turista višestruko nadmašuje mogućnosti kapaciteta lokaliteta. Kao što je prikazano u slučaju Grčke (poglavlje 2.4.). Takve situacije rezultiraju erozijama tla, povećanim onečišćenjima tla, zraka, vode, većim emisijama buke, svjetlosnim onečišćenjem, neželjenim izljevima u more te posljedično dovode do gubitaka prirodnih staništa, povećanja pritiska na potpuni gubitak zaštićenih vrsta, povećanje požarnih opasnosti i povećanje potrošnje vode.

Ekološki aspekt turizma ogleda se u potrošnji izvora. U nastavku prikazuju se podaci o potrošnji energije po turistu u odnosu na potrošnju lokalne populacije do kojih su došli Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018; 15) u svom istraživanju provedenom tijekom 2017. godine po primorskim županijama (*Graf 14*)

Graf 14: Potrošnja energije po turistu u odnosu na potrošnju ukupne populacije lokaliteta po županijama u 2017. godini

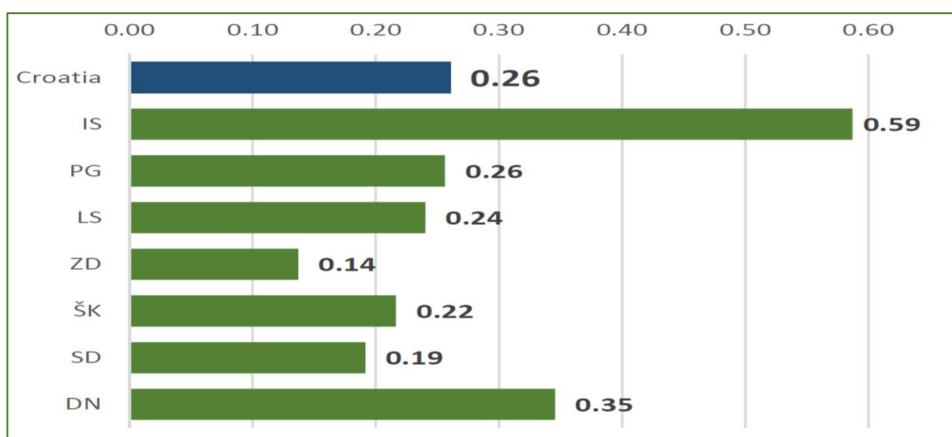


Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

Povećanje potrošnje energije u odnosu na 2016. godinu u promatranim županijama u prosjeku se kreće oko 7,1%. Premda Zadarska županija bilježi najveći porast broja noćenja, ne bilježi u isto vrijeme i najveći porast potrošnje, koji je evidentiran u Ličko-senjskoj županiji s 14,20%. Najveća pojedinačna potrošnja po županijama može se povezati s najvećim brojem smještajnih jedinica te time i najvećim brojem noćenja u 2017. godini, a to su Dubrovačko-neretvanska s 0,37% i Istarska s 0,27% iskorištene energije po turistu u odnosu na ukupnu populaciju.

Drugi veliki pokazatelj održivog korištenja resursa svakako je vodni resurs. Najveću potrošnju ove vrijedne tekućine u 2017. godini ima Istarska županija s 0,59% udjela po turistu u ukupnoj potrošnji po stanovniku, dok najnižu bilježi Zadarska s 0,14%. Ukupna potrošnja vode kod turista u odnosu na stanovništvo lagano je pala u odnosu na 2016. godinu za -3,90% u prosjeku. Detaljan prikaz promjena za 2017. godinu razvidan je u *Grafu 15* (Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta, 2018; 16).

Graf 15: Potrošnja vode po turistu u odnosu na ukupnu populaciju po županijama u 2017. godini



Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

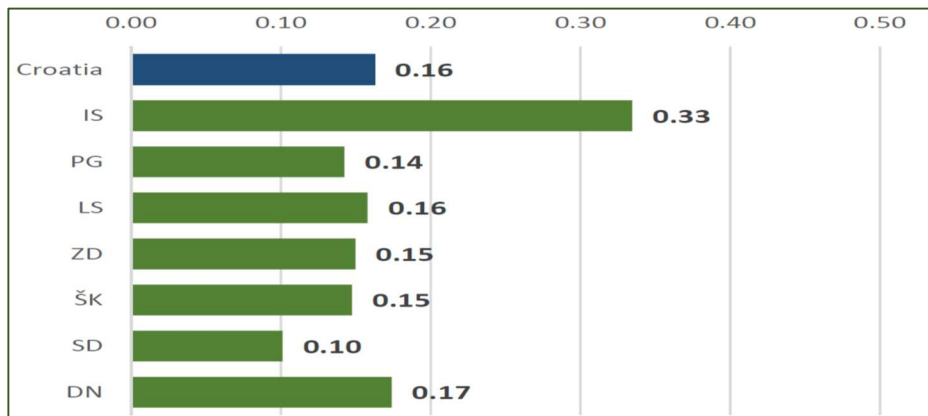
Svaki razvoj i pružanje usluga neminovno dovodi do pojave većih količina neželjenih materijala koje treba pravovaljano zbrinuti. Gospodarenje otpadom postalo je glavni problem posebice za obalne zemlje. To je područje pod utjecajem velikih promjena u sezoni i izvan nje. Nažalost u većini obalnih mjesta ostale su stare navike socijalnog uređenja poslovanja, troma i nefleksibilna lokalna samouprava te nesprijetnost za regionalno povezivanje radi optimalizacije procesa. Nesukladno gospodarenje otpadom predstavlja veliki gubitak resursa (materijala i energije), a ako se odbaci u more/prirodu, postaje značajan ekološki problem. Trećina stanovništva mediteranskih zemalja smještena je na obali. Područje južnog i istočnog Mediterana ima znatno jaču stopu nataliteta. To su elementi koji utječu na podizanje ekološkog otiska na prirodu i rezultiraju povećanim količinama otpada koji završi i u moru. I dok zemlje začetnice Europske unije imaju stopu prikupljanja otpada i blizu 99%, druge kaskaju s razvojem i stopa prikupljanja im je između 40-85%.

Što je zemlja bolje tehnološki razvijena i globalno povezana, to je i pravno-regulatorni faktor jači pa je stopa organiziranog prikupljanja i adekvatnog recikliranja otpada bolja. Točnije, što je ekonomija u boljem stanju, više novca ostaje za ekološko razmišljanje. Na sličan način razvija se održivost u marinama. Marine koje dulje vrijeme posluju na određenom lokalitetu rade uspješno iz godine u godinu i ostvaruju profit, primorane su pronalaziti nove načine privlačenja kupaca i stvaranja konkurentske prednosti implementacijom zelenijih proizvoda, usluga i materijala.

Kada je riječ o otpadnim izljevima, samo 4,10% kanalizacije uz Jadransku obalu tretira se do najmanje drugog stupnja prije izlivanja. Najbolje stanje autori Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta zabilježili su u Zadru sa 17,80%, dok u Dubrovačko-neretvanskoj županiji ne postoji ni jedan takav tretman. Pokazatelj za proizvedeni otpad po turistu u odnosu na ukupnu populaciju povećao se u odnosu na mjerenja iz 2016. godine za 11%. Najveći udio proizvedenog otpada u odnosu na stanovništvo ima Istarska županija (0,33%) što je razumljivo obzirom na broj hotela, a zbog svoje prilagodljivosti usluge raznim zahtjevima i događanjima nije pod utjecajem sezonalnosti te subjekti posluju većinom cijelu godinu. Detaljan prikaz proizvodnje otpada po turistu razvidan je u *Grafu 16*.

Vezano uz specifičan otpad koji nastaje u lukama nautičkog turizma javljaju se dotrajala plovila. Boravak na brodu i održavanje broda te u konačnici zbrinjavanje nakon uporabne vrijednosti predstavlja ekološko i ekonomsko pitanje kako za vlasnike, tako i za pružatelje usluge.

Graf 16: Proizvodnja otpada po turistu u odnosu na ukupno stanovništvo po regijama u 2017. godini



Izvor: Marković Vukadin, Marušić, Kožić i Telišman Košuta (2018)

Najveći problem čine materijali od kojih su današnji brodovi za rekreativnu plovību napravljeni. Prilikom snažnog rasta interesa za rekreativnu plovību u svijetu 70-ih godina 20. stoljeća, te 80-ih u Hrvatskoj gradnjom većeg broja ACY marina, pojavila se potreba za brзом izradom plovila. To su većinom bili brodovi izrađeni od kompozitnih materijala čije zbrinjavanje do danas nije dobro riješeno. Vijek trajanja takvih brodova ovisi o svakodnevnoj uporabi, zamoru i potrošnji materijala, uslijed čega većina tih plovila danas predstavlja veliki problem i utjecaj na okoliš, prirodu, odlagališta otpada, morsko dno. Životni vijek jahti procjenjuje se na 30 godina, s mogućnošću produljenja na 40-45 godina uporabom jačih i izdržljivijih materijala ojačanih polimera (EK; 2017).

Europska komisija (2017; 3) naglašava kako svake godine 1%-2% od 6 milijuna brodova u Europi, što znači barem 80.000 brodova, dostiže svoj maksimum korisnosti i nije više za uporabu, a samo se 2.000 njih pravilno rastavi. Brodovi tako često završe kao odbačeni otpad koji onečišćuje okoliš, zauzima vrijedan prostor, nagrđuje izgled marine/uvale ili potopljeni predstavljaju veliki ekološki problem. Odbačeni brodovi, koji nisu sustavno rastavljeni, imaju višestruki negativni utjecaj. Rastavljanjem na materijale od kojih su složeni moguće je plasirati/prodati korisni otpad kao što su drvo, razni metali i slično te pravilno odložiti odnosno reciklirati opasne dijelove kao što su motor, opasne tekućine i dijelovi koji trajno narušavaju bioraznolikost lokaliteta gdje se brodovi odbacuju. Ne smije se zaboraviti kako je more povezano i odbačena plovila ne utječu samo na taj lokalitet, već predstavljaju opasnost za širu zajednicu pa čak i cijelu obalu, ovisno o strujama i cirkulaciji mora.

Dok je plovilo još aktivno, vlasnici trebaju obratiti pozornost kako uporabom utječu na okoliš kojim plove. S time u vezi udruženje nautičara Ujedinjenog Kraljevstva okupljeno u

Kraljevskoj nautičkoj asocijaciji predlaže konkretne korake svojim korisnicima u vezi s ozelenjivanjem plovidbe i plovila preko praktičnih savjeta, provedbe znanstvenih istraživanja i uspostave praktičnih projekata za pronalazak rješenja gorućih okolišnih problema (EC, 2016; 205). Svoje prijedloge prezentirali su u obliku letka navodeći prijedloge za postizanje ekološkog plovila jednostavnim uputama, kao što su:

- *Savjeti za kuhinju na brodu: fosfati i izbjeljivala su zagađivači. Pokušajte koristiti deterdžente bez fosfata i smanjite uporabu izbjeljivala!*
- *Savjeti za održavanje palube: Držite jahtu urednom i sigurnom i ne dopustite da otpad ide preko bočne strane!*
- *Savjeti za kormilo: Plovite pažljivo kada uočite biljne i životinjske vrste i koristite minimalna sredstva za pranje u njihovom prisustvu!*
- *Savjeti za sidrenje: Provjerite je li područje zakonom zaštićeno prije no što spustite sidro! Neke od naših najdragocjenijih vrsta žive na dnu.*
- *Savjeti za motor: Protuzakonito je ispuštanje ulja u vodu – provjerite prije pumpanja kaljuže, ugradite filter i stavite kaljužnu spužvu za upijanje!*
- *Savjeti za trup: Koristite zaštitu za jahtu s najnižom razinom bakra i biocida! Pri nanošenju pazite da ne dođe do izlivanja!*
- *Savjeti za voditelja: Koristite objekte na obali i nemojte prazniti sanitarne prostorije u područjima niske plime! Nečiste otpadne vode toaleta ne ispuštajte u vode gdje plovite!*

Marina Vilamoura u Portugalu također je dobar primjer spajanja luksuzne nautike s visokom ekološkom svijesti. U sklopu marine nude se sve usluge po standardima luksuznih marina uključujući golf-tereni, vrhunski restorani, hoteli i luksuzni apartmani. Zatim se organiziraju obuke i tiskani materijali za korisnike o provedenim ispitivanjima za očuvanje okoliša, postavlja se vrhunski sustav gospodarenja otpadom, a minimalno jedan puta godišnje provode se vježbe o zaštiti okoliša za zaposlenike te kampanje o podizanju svijesti za očuvanje okoliša s mladima iz lokalne zajednice (EC, 2016).

Zašto je bitno pratiti ekološki otisak? Iz jednostavnog razloga što trenutnim aktivnostima čovječanstvo brže troši izvorne materijale no što ih priroda uspije obnoviti. Rješenje nije zaustavljanje svih aktivnosti čime bi se smanjila potrošnja, već pronalazak materijala koji mogu biti obnovljivi i višestruko korisni. Brodovi se ne bi trebali raditi od pojačane plastike koju je moguće samo usitniti i odložiti na deponije, već od materijala koje je moguće ponovno

iskoristiti u sličnoj proizvodnji. Također, sredstva koja se koriste u svakodnevnom poslovanju za održavanje plovila, te za servise i čišćenje poslovnih i prodajnih prostora marina, trebaju biti što više ekološka. U ponudi takvih proizvoda, na tržištu ekološki usmjerene zemlje, ne bi niti smjelo biti drugačijih proizvoda za rad posebice u biološki osjetljivim sredinama.

Razmišljajući o održivosti nautičkog turizma odnosno marina na Jadranu, potrebno je sagledati utjecaj koji ostavlja taj tip poslovanja s ekološkog, sociokulturnog i ekonomskog aspekta. Svaka marina treba imati atraktivnu i dobru lokaciju kako bi bila privlačna korisnicima za dolazak i boravak na brodu i kada ne isplovljavaju. U tom smislu potrebno je provjeriti ima li lokalitet status zaštićenog područja, odnosno na koji način promjena krajobraza dodavanjem marine sa svim njezinim sadržajem utječe na održivost lokaliteta. Međunarodna konkurentnost marine posebno ovisi o ljepoti prirodnog okoliša u kojem se marina nalazi.

Blizina atraktivnih lokacija netaknute prirode nameće potrebu zaštite kako bi se moglo dugoročno uživati u nepromijenjenoj prirodi. Smještanjem marine na takvo područje neminovno se nepovratno utječe na prirodnost lokaliteta. Uvale koje privlače ljubitelje rekreativne plovidbe često su područja značajna za održivost i opstanak raznih biljnih i životinjskih vrsti koje koriste ovakva područja za razmnažanje. Zaštićena područja nerijetko su iznimno atraktivna kod nautičara. U takvim područjima moguće je susresti netaknutu prirodu, čisto more, spektakularnu podvodnu floru i faunu, zaštićene podvodne ekosustave i unikatna mjesta za ronioce (Font Gelabert, Rajković i Jakl, 2016; 6). Autori Gelabert, Rajković i Jakl također navode negativan utjecaj korisnika rekreativnih brodova na okoliš i održivost lokaliteta kao što su neodgovorna sidrenja u zaštićenim područjima, odbacivanje otpada i neuporabljivih materijala u more te svakodnevna onečišćenja raznim emisijama iz motora, izljevima onečišćene vode iz broda, koje vremenom i količinom iz velikog broja brodova predstavljaju kroničnu degradaciju prostora.

Okoliš, kao jedan od temelja turističkog djelovanja, nepovratno se mijenja razvojem turizma ostavljajući tragove na ekološke i krajobrazne te sociološke i kulturološke aspekte prostora. Daljnjim fazama razvoja turizma postaje sve očitije da se kvaliteta okoliša urušava što rezultira slabljenjem konkurentnosti destinacije (Carić i Marković, 2011; 123). Premda su marine prepoznate kao intenzivni korisnici prirode i okoliša, održivim razvojem mogu ograničiti nepovratni utjecaj i očuvati prirodne resurse zbog buduće korisnosti.

4. KONKURENTNOST HRVATSKIH MARINA U GLOBALNOM OKRUŽENJU

Schwab (2019) ističe kako su globalizacija i četvrta industrijska revolucija kreirale nove prilike, ali i veliki poremećaj te polarizaciju između ekonomija i društava. Nadalje navodi kako su desetljeća koncentriranja na ekonomski rast bez jednakog fokusa da taj rast bude uključiv i okolišno održiv ostavili strašne posljedice na planet i čovječanstvo. Konkurentnost se kao konceptualni strategijski okvir ekonomskih analiza javlja 80-ih godina 20. stoljeća, a s porastom konkurencije u suvremenoj, otvorenoj i integriranoj svjetskoj ekonomiji ovaj pojam postaje sve kompleksniji i važniji (Horvat, Perkov i Trojak, 2017; 11). Navedeni autori zaključuju kako je poduzeće konkurentski sposobno ako uspijeva postići određenu prednost kojom nadmašuje postojeće suparnike, ali je u stanju odgovoriti i na izazove djelatnosti koje će se tek pojaviti na tržištu.

Konkurentnost se može definirati i kao kapacitet postizanja ekonomske profitabilnosti, društvene ravnoteže i zaštite okoliša. Turistička konkurentnost odredišta znači sposobnost lokaliteta u optimiziranju atraktivnosti prema lokalnom stanovništvu i turistima kako bi pružili kvalitetnu, inovativnu i atraktivnu uslugu te time stekli značajan tržišni udio na domaćem i međunarodnom tržištu uz učinkovito i održivo iskorištavanje resursa (Dupeyras, MacCallum, 2013; 14). *Institut za turizam* (2020) ističe destinaciju kao temelj konkurentne ponude u turizmu i turističkih proizvoda kao elemenata integracije sadržaja destinacije usmjerenih na pojedine tržišne segmente. Nadalje ističe kriterije za uspješnost koji se prate preko prihoda, snage privlačenja ciljnih skupina, stupnja zadovoljstva, efikasnosti korištenja suprastrukture, profitabilnosti, kvalitete života i očuvanja prirodnog okoliša.

Dobrom strategijom konkurentnosti pronalazi se način za uspostavljanje profitabilnosti i održivosti svakog poslovanja. Konkurentnost je kontinuirani i višedimenzionalni proces kojim se nastoje iznaći nove ideje i rješenja za uspješnije nadmetanje u uvjetima tržišnog liberalizma gdje se ne radi o jednokratnom okršaju, već dinamičnoj višefaznoj igri poteza i protupoteza (Horvat, Perkov i Trojak, 2017; 265, 269). Kako bi takva konkurentnost bila višegodišnje prihvatljiva, mora pratiti korak s promjenama i biti održiva.

Razvijanje konkurentnosti marina kompleksan je i različit proces s katkada suprotnim interesima u odnosu na lokalnu zajednicu. Podizanje konkurentnosti ima za cilj poboljšanje postojećih i kreiranje novih uvjeta uz poštivanje održivosti sustava i uske suradnje sa zainteresiranim stranama (klijentima, okolinom, zaposlenicima). Krce Miočić (2011; 205)

ističe diferencijaciju kao pomoć pozicioniranja na zasićenom tržištu turističkih proizvoda. Napominje kako se u nautičkom turizmu diferencijacija najčešće temelji na geografskom položaju marine. Neke se marine diferenciraju svojom specifičnom ponudom usmjerenom na određeni dio potrošača i sukladno tomu definiraju poziciju na tržištu.

Prepoznavanje želja gostiju prije svega kreće od dobre analize kako samih očekivanja ciljne skupine kojoj je namijenjena ponuda tako i analiziranjem trenutnih mogućnosti ponude te pronalaskom budućih komparativnih prednosti anticipiranjem očekivanja klijenata. Horvat, Perkov i Trojak (2012;173-178) to nazivaju suočavanjem s konkurencijom pri čemu se ne radi o jednokratnom izazovu, već dugoročnom načinu fleksibilnog poslovanja i kontinuiranoj angažiranosti svih zaposlenih. Porter (1998; 123-125) takav način poslovanja naziva inovativnošću jer uključuje i poboljšanja uz primjenu novih tehnologija te bolje načine i metode provedbe. Metode mogu biti vezane uz promjenu u ponudi i širini usluga, procesima poslovanja, novim pristupima promoviranja marina, novim načinima distribucije informacija, interakcijom sa zainteresiranim stranama i slično.

Hrvatska je odredište na kojem su intenzitet i gustoća turizma izuzetno visoki u odnosu na turistički prosjek Europske unije. Istraživanja su pokazala kako se turizam razvija bez odgovarajuće analize i bez korištenja pokazatelja održivog razvoja (Krce Miočić, Klarin, Vidić, 2018; 842). Hrvatska nažalost nosi epitet zemlje koja više privlači turiste svojim prirodnim bogatstvom i kulturno-povijesnom baštinom, nego kvalitetom pružene usluge. Radi podizanja konkurentnosti potrebno je poraditi na tom polju djelovanja. Put k perspektivnoj budućnosti kreće od dobro isplanirane strategije. Ona predstavlja objedinjavajući okvir za usmjerenje i međuusklađenost akcija s namjerom postizanja i održavanja konkurentske prednosti. Konkurentska prednost dovodi do dugoročno uspješnog kontinuiteta i iznadprosječnog poslovanja samo ako je održiva. Za poslovni subjekt može se reći da ostvaruje konkurentsku prednost kada atraktivni broj kupaca radije odabire njegove usluge nego one konkurentske te kada su temelji tih preferencija kupaca trajni.

Hrvatska nautičko turistička ponuda svakako ima potencijala gledajući ljepotu i očuvanost prirodnih resursa kao i atribut sigurne zemlje, ali ima veliki minus zbog političko-poslovnog okruženja. Ono što bi svakako pomoglo jest dobra promocija destinacija preko atraktivnih posjetitelja, estradnih osoba koje su već plovile hrvatskim morem te sportskih, kulturnih i događanja povezanih s filmskom industrijom. Ne treba zaboraviti bogato kulturno nasljeđe i

brojene obalne lokacije evidentirane kao zaštićene od Organizacije Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu (DZS, 2019) kao što su:

- Stari grad u Dubrovniku
- povijesni kompleks Splita i Dioklecijanova palača
- katedrala sv. Jakova u Šibeniku
- povijesna jezgra grada Trogira
- Eufrazijeva bazilika u Poreču
- Pulski amfiteatar
- Starogradsko polje na Hvaru
- obrambeni sustavi Republike Venecije 16. i 17. stoljeća u Zadru i Šibeniku.

Za nautičare posebno je zanimljivo posjetiti nacionalne parkove na Brijunima, Kornatima, Mljetu, park prirode Telašćica te ostale atraktivne lokacije na Jadranu.

Razvoj i podizanje konkurentnosti marina pozitivno utječe i na razvoj destinacije na kojoj se marina nalazi te regije koja ju okružuje, posebice marine koje se otvaraju u novije vrijeme. Osim iznajmljivanja vezova, dnevnih uplova i održavanja plovila tu je i cijeli niz popratnih usluga koje marine u Hrvatskoj nude. U popisu dodatnih usluga ističu se: snabdijevanje tekućim potrepštinama (gorivom, namirnicama, vodom, strujom, opremom i slično), usluge pranja, održavanje, organiziranje prijevoza, preuzimanje otpada i otpadnih voda te ostale usluge. Stoga je razvoj marina osiguravanje kontinuiteta koristi gospodarstva lokalne zajednice i stanovništva u ekonomskom i socijalnom smislu uz kontinuirano očuvanje okoliša.

Pronalazak optimalnog omjera iskorištavanja prirodnih resursa radi promocije lokaliteta, ostvarenja profita i podizanja životnog standarda dobar je početak podizanja konkurentnosti hrvatskih marina. Može se primijetiti kako nadležne institucije za promociju Hrvatske kao nautičarske destinacije pokazuju pozitivne pomake. Hrvatska turistička zajednica u svojim promotivnim tiskovinama posebno ističe prirodne prednosti hrvatske obale. Tako Šupuk i suradnici (2018; 6-7) u katalogu *Nautičke Hrvatske* oslikavaju ljepote na sljedeći način:

Hrvatska obala svojom ljepotom privlači veliki broj posjetitelja, a najbolji način za istraživanje njezinih ljepota je ploveći. Osim izrazito razvedene obalne crte s više od tisuću otoka i otočića, hrvatski Jadran baštini nevjerojatan niz prirodnih fenomena, izrazito čisto more, autohtonu eno i gastronomsku ponudu te povijesno i kulturno nasljeđe koji sežu tisućama godina unatrag. Tragovi života koje su na tom području ostavile različite kulture daje mu posebnu draž i utječu na pojavu

brojnih specifičnosti na relativno malom prostoru. Kada tom prostoru dodate različitost prirodnih ljepota, jer se primjerice na hrvatskoj obali i otocima nalazi čak pet nacionalnih parkova, tada se upoznavanje hrvatskog mora i obale pretvara u jedinstveno iskustvo. Malo je onih koji se mogu pohvaliti činjenicom da dobro poznaju hrvatsku obalu, ali je mnogo onih koji joj se svake godine vraćaju, uživajući u otkrivanju autentične ljepote koja krasi taj dio mora smješten u srcu europskog kontinenta. Zahvaljujući arhipelazima koji se uzdužno protežu uz cijelu obalu, hrvatsko more je dobro zaštićeno, a gotovo da nema mjesta gdje se ne možete skloniti u sigurnu luku. Veća dvojba biva u koju luku ćete uploviti, jer se na većini otoka nalaze prekrasni primorski gradići bogate povijesti, kao središta u kojima se očuvao život, koji u ljetnim mjesecima dobiva posebno lijepe i živopisne nijanse. Izbor najljepših uvala na hrvatskom Jadranu zapravo nije moguć zbog njihove raznovrsnosti i broja, ali je izazov za svakog nautičara da pronađe onu koja je najljepša u njegovim očima.

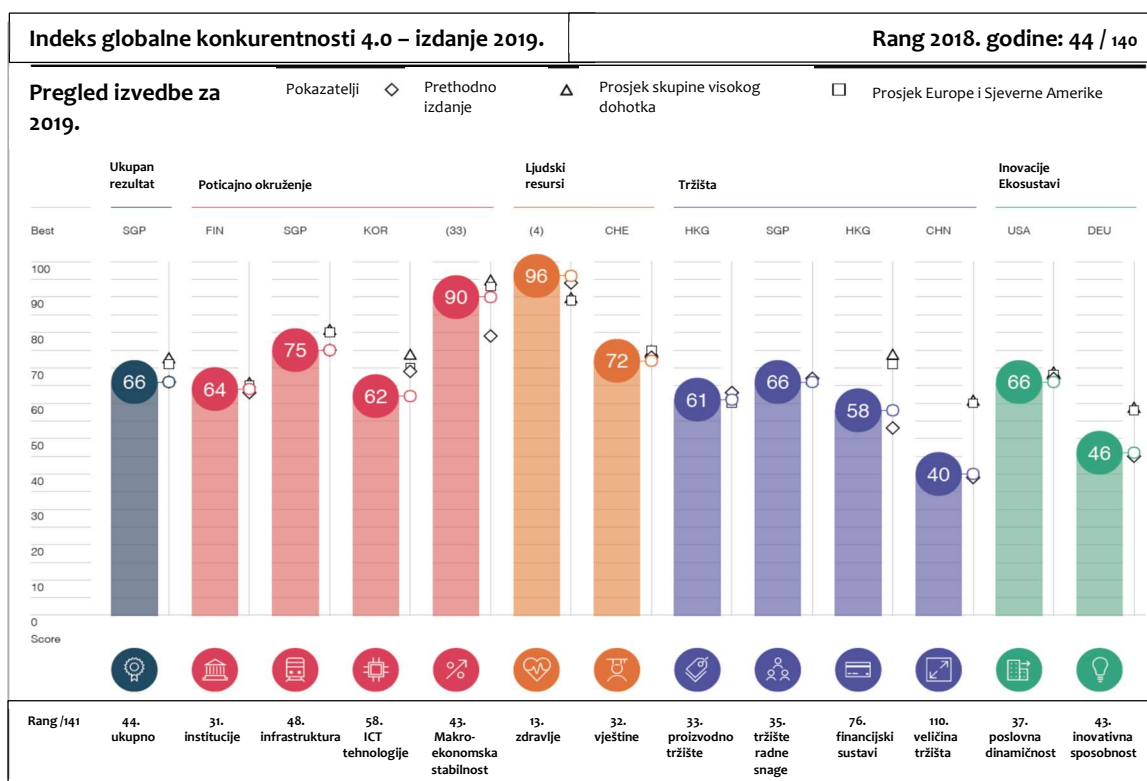
Postoji više faktora koji utječu na konkurentnost marina. Kvalitetna usluga kompetentnih zaposlenika svakako je jedna od njih. Hrvatska nije jedina koja se bori s kvalitetnom radnom snagom, pokazuje to i Europska komisija u *Inicijativi za održivi razvoj* gdje se navodi da zemlje zapadnog Mediterana imaju izuzetno visoku stopu nezaposlenosti mladih (između 14% i 58%), a u isto vrijeme pomorski poduzetnici u novim, ali i tradicionalnim sektorima, imaju problema u pronalasku kompetentnih radnika. Europska komisija zaključuje (EK, 2017) kako je ta neusklađenost ponude i potražnje rezultat nedostatka dijaloga i suradnje između sektora i različitih razina obrazovanja. Veća uključenost prakse i zahtjeva tržišta u odgojno-obrazovnim planovima rezultirala bi kraćim vremenom za stvaranje kvalitetnih kadrova. Glavni je cilj održivog rasta upravo harmonizacija ljudskih aktivnosti za postizanje prosperiteta i uporabe prirodnih resursa kako bi se maksimalno moguće smanjio utjecaj ljudskog faktora na okoliš. Poznato je da je jedna od značajki nautičkog turizma velik utjecaj na razvoj destinacije kojoj gravitira te samim time i razvoj djelatnosti povezanih s pružanjem usluga u marinama i oko njih (Jugović, Zubak i Kovačić, 2013; 61).

U globalnom okruženju i konkurentnost se promatra globalno. Tako je 2018. godine predstavljen *Indeks globalne konkurentnosti 4.0*, u kojemu su detaljno navedeni čimbenici i svojstva koja potiču produktivnost, rast i ljudski razvoj u eri *Četvrte industrijske revolucije*. Dopunjeno izdanje iz 2019. godine pokriva 141 ekonomiju koje čine 99% svjetskog bruto

domaćeg proizvoda. Indeks je organiziran u dvanaest stupova: institucije, infrastruktura, primjena ICT tehnologija, makroekonomska stabilnost, zdravlje, kompetentnosti, tržište proizvoda, tržište rada, financijski sustavi, veličina tržišta, dinamika poslovanja i sposobnost inovacija (Schwab, 2019).

Nastavno, prema nalazima istraživačkog tima profesora Schwaba (2019) o globalnoj konkurentnosti u 2019. godini, koja mjeri nacionalnu konkurentnost, Hrvatska se nalazi na 63. mjestu i u odnosu na 2018. godinu popravila je svoju poziciju za pet mjesta te ukupni rezultat za 1,8 bodova. U istom istraživanju navedeni su i osnovni konkurenti Hrvatske u pružanju usluga u nautičkom turizmu na Mediteranu. Tako je Francuska uvjerljivo najbolje pozicionirana na 15. mjestu: u odnosu na 2018. godinu pozitivno se pomaknula za dva mjesta i 0,8 bodova. Španjolska je na 23. mjestu, koja također bilježi bolju poziciju u odnosu na 2018. godinu za tri mjesta i 1,1 bod. Italija je na 30. mjestu: jedno mjesto bolje nego godinu prije i 0,8 bodova. Grčka se smjestila malo iznad Hrvatske na 59. mjestu, ali jedina bilježi pad u odnosu na godinu prije za dva mjesta, dok je Turska zadržala poziciju od prethodne godine i nalazi se na 61. mjestu.

Graf 17: Globalna konkurentnost Hrvatske u 2019. godini



Izvor: obrada autorice prema Schwab (2019)

Na Grafu 17 prikazuju se pojedinačno istraživani pokazatelji za Hrvatsku u 2019. godini. Iz svega prethodno navedenog zaključuje se kako su na ljestvici konkurentnosti po pitanju skupa

institucija, čimbenika i politika koji određuju razinu produktivnosti i dugoročan rast sve zemlje izravne konkurentice u nautičkom turizmu iznad Hrvatske. Detalji vezani uz ove odnose konkurentnosti na Mediteranu prikazani su u nastavku.

4.1. Pregled pokazatelja konkurentnosti na Mediteranu

Gračan i Alkier-Radinić (2005; 234) ističu prednosti cijelog područja Mediterana kao najatraktivnijeg i najočuvanijeg turističkog prostora Europe. Ističu komparativne prednosti zemalja Mediterana koje imaju mogućnost visokog pozicioniranja u nautičkom turizmu upravo zbog raritetnih prirodnih resursa koji najvećim dijelom čine konkurentsku prednost svojom:

- atraktivnošću
- pogodnom klimom
- povoljnim vjetrovima
- zaštićenim uvalama
- raznolikošću prirodnog, pomorskog i podmorskog pejzaža
- rasporedima naselja i luka.

Sve prethodno navedeno omogućava nautičarima višestruko pristajanje i plovidbu plovilima različitih vrsta i veličina. Uspoređujući tradiciju nautičkog turizma, ulaganja u resurse, instalirane kapacitete i povijesnu atraktivnost, zemlje na Mediteranu mogu se podijeliti u tri skupine. Najjače i najatraktivnije svakako su zemlje koje drže prve pozicije u izvještaju istraživanja o putovanjima i turizmu, a to su Španjolska, Francuska i Italija. Zatim se dobro postavlja druga skupina gdje se ubraja Hrvatska zajedno s Grčkom i Turskom. Sve ostale zemlje Mediterana bile bi u trećoj skupini zbog manje atraktivnosti obale, političkih i sigurnosnih nedostataka te ograničenosti kapaciteta i prostora.

Vučetić (2017; 318) u svojim istraživanjima naglašava blisku povezanost održivog razvoja turizma i konkurentnosti destinacije uslijed izravnog utjecaja ne samo na porast u ekonomskom smislu, već i povećanje ekološke svijesti, socijalnih prava, kulturnog razvoja i političkog utjecaja. Postizanjem međunarodne konkurentnosti stvara se splet razvoja više industrija i usluga koji se ne zasnivaju samo na suncu i moru. Marina kojom se dobro upravlja može značajno doprinijeti razvoju cijelog lokaliteta i svih sastavnica održivog razvoja povezivanjem međusobno uvjetovanih sektora čime bi se kreirala nova radna mjesta i bolja međunarodna konkurentnost.

Favro, Kovačić i Gržetić (2008; 31-51) navode kako dobro organizirani sustav nautičkog turizma može postati pokretačka sila za razvoj nekih zanemarenih područja koja bi mogla privući ulaganja adekvatnom procjenom njihova prirodnog i prostornog potencijala. Ujedno bi se time potaknulo zapošljavanje te spriječila daljnja depopulacija ruralnih područja duž obale, osobito na otocima. Mikulić, Krešić i Kožić (2015; 3) ukazuju da razvoj lokaliteta nautičkog turizma, odnosno razvoj marine, može imati pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu navodeći istraživanje koje su proveli Silveira i Santos 2012. godine u Horta marini na Azoresu u Portugalu kada je utvrđeno da je marina postala više od same lokacije, postala je brend samog otoka.

Kvaliteta je ključni i nerazdvojni čimbenik konkurentnosti. Zemlje utvrđuju svoje standarde za ocjenu kvalitete u određenim industrijama i segmentima kao što su smještaj i specijalizirana usavršavanja. Postoji niz nacionalnih agencija za kvalitetu turizma koji promiču uporabu zajedničkog metodološkog alata za ocjenu konkurentnosti u određenom sektoru. Međutim razvijanje takvog globalnog pristupa i izrada opće primjenjivih mjera dosta je teško i zahtjevno uslijed specifičnosti pojedinih tržišta (Dupeyras i MacCallum, 2013; 57). Sektor rekreativne plovidbe uvelike ovisi o kvaliteti mora, pristupima marinama i dostupnostima servisa za popravak i održavanje. Prema procjenama Europske plovidbene industrije 36 milijuna Europljana sudjeluje u plovidbenim aktivnostima. Sektor krstarenja prednjači kao najbrže rastući segment europske pomorske ekonomije i trenutno zapošljava skoro 350.000 osoba u Europi (Francocci i sur., 2019; 102).

Postavlja se pitanje gdje je Hrvatska u tom ozračju. Europska komisija predstavlja Hrvatsku (EK, 2017; 4) kao zemlju bogate prirodne baštine s obiljem vode, iznimnim priobaljem, parkovima prirode i raznolikim morskim i kopnenim ekosustavima. Gospodarski razvoj Hrvatske uvelike ovisi o tim resursima, a posebice o sektoru turizma. Konkurentnost nautičkog turizma temelji se na općim i posebnim čimbenicima. Kesar (2013; 14) ističe kako hrvatski nautički turizam doživljava kontinuirani uspon upravo zahvaljujući jako dobrim općim čimbenicima, a to su:

- klimatski uvjeti
- ljepota i čistoća mora
- ljepota krajolika
- razvedenost i raznovrsnost obale te
- stupanj naseljenosti.

Luković (Luković i suradnici 2015; 45) prepoznaje more i vode kao osnovne dijelove ukupne infrastrukture nautičkog turizma Hrvatske. Za države koje imaju morsku obalu kaže se kako su morem povezane s cijelim svijetom. Za uspješno dugoročno očuvanje ovog osnovnog dijela infrastrukture nameće se potreba održive uporabe. Ljepota prirode i okoliša nije trajna ako se pravovremeno ne utječe na način iskorištavanja tih resursa i uključivanje održivog razvoja u svaki element ponude i djelovanja subjekata nautičkog turizma. Luković (Luković i suradnici, 2015; 46) također ističe važnost očuvanja života pod morem u svrhu razvoja nautičkog turizma. Navodi kako život u moru čini velika zajednica biljnih i životinjskih vrsta prilagođenih posebnim fizičkim i kemijskim osobinama morske vode i vanjske sredine. Istraživanje pitoresknog podmorja hrvatskog Jadrana svakako je konkurentna prednost tih lokacija.

Gržetić (Luković i suradnici, 2015; 55-59) navodi osnovna obilježja Jadrana gdje ističe kako je Jadran toplo more s izraženim godišnjim hodom površinske temperature mora. Na površini mora u priobalnom području maksimalne su temperature u srpnju i kolovozu, a minimalne u veljači. Slanost je u prosjeku oko 38,30‰, što predstavlja nižu vrijednost u odnosu na slanost u istočnom Mediteranu, a višu od slanosti u zapadnom Mediteranu. Morske struje nemaju značajniji utjecaj na sigurnost plovidbe u području otvorenog mora. Jadransko je more malo, poluzatvoreno i karakteristično po intenzivnoj ciklonalnoj aktivnosti. Kada se govori o pokazateljima konkurentnosti nautičkog turizma, treba navesti i posebne čimbenike. Neki su od posebnih čimbenika hrvatske obale Jadranskog mora:

- prometna povezanost
- sigurnost plovila i sigurnost boravka
- prostorni raspored i opremljenost luka nautičkog turizma
- ljubaznost i educiranost osoblja
- raznolikost ponude usluga u lukama nautičkog turizma i slično.

Za provjeru stanja konkurentnosti na Mediteranu analizirani su međunarodni pokazatelji. Indikatori predstavljeni u *Globalnom indeksu konkurentnosti 4.0* bili su podloga za izračune drugih pokazatelja kao što je *Indeks kompetentnosti putovanja i turizma*. Uppink Calderwood i Sashkin (2019) objavili su istraživanje o konkurentnosti zemalja po pitanju putovanja i turizma. Autori ističu kako su indeksi konkurentnosti ukazali da je potrošnja u turizmu postojana i da je premašila rast izvoza robe za 1% unatoč kriznim vremenima i sigurnosnim previranjima. Na globalnoj razini u 2018. godini industrija putovanja i turizma sudjelovala je s 10,40% u svjetskom bruto domaćem proizvodu. Obzirom na ovako progresivan rast predviđaju kako će međunarodni dolasci u 2030. godini premašiti 1,8 milijardi. Promatrani indeks konkurentnosti

za 2019. godinu pozicionira Hrvatsku na dobro 27. mjesto od ukupno 140 promatranih država. Prve su tri države također europske: Španjolska, Francuska i Njemačka. U odnosu na indeks konkurentnosti od prije dvije godine ukupna pozicija Hrvatske popravila se za pet mjesta što pokazuje da je situacija u vezi s promatranim pokazateljima ipak u pozitivnom kretanju.

Pojedinačno gledano prirodni i kulturni izvori na visokom su 23. mjestu, ali je porazna činjenica da je poslovno okruženje palo sa 114. na 123. mjesto (od ukupno 140 promatranih), a u takvu okruženju posluju hrvatske marine i pokušavaju biti konkurentne na svjetskoj razini. Čini se da su se i pitanja sigurnosti u Europi malo smirila pa je Hrvatska pala u status dobre i sigurne zemlje s 24. na 35. mjesto u protekle dvije godine. Također je indeks zdravlja i higijene potonuo za tri mjesta s 19. na 22. mjesto.

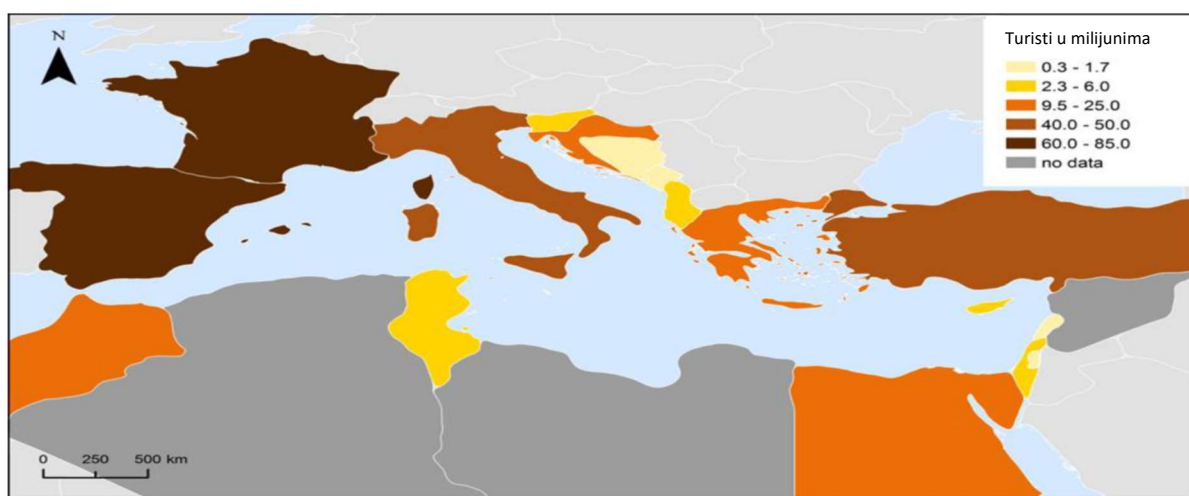
Uppink Calderwood i Sashkin u predmetnom istraživanju bavili su se i segmentom sezonskih zapošljavanja u turizmu. Ustanovili su poteškoće s radnom snagom u ukupnoj zaposlenosti Hrvatske što su potvrdili indeksom pada s 85. na čak 103. mjesto. Stoga ne čudi kako voditelji marina, koji su sudjelovali u primarnom istraživanju, ističu potrebu kontinuiranog ulaganja u razvoj kompetencija i odnosa sa zaposlenicima kako bi dobili i trajno zadržali kvalitetne djelatnike. Indeks prioriteta putovanja i turizma pokazuje da je Hrvatska odlučila biti turističkom zemljom te se navedeni indeks popeo u protekle dvije godine sa 77. na 57. mjesto. Da utjecaj stranaca i migranata ipak nema negativan predznak za hrvatski turizam, pokazuje indeks otvorenosti koji stagnira na 27. mjestu. Unatoč prigovorima o skupoći proizvoda i usluga na Jadranu percepcija cjenovne konkurentnosti popravila se za tri mjesta te je Hrvatska 2018. godine na 97. mjestu od ukupno 140 promatranih zemalja.

Radi očuvanja prirodnih resursa posebno veseli pokazatelj za okolišnu održivost koji je na 14. mjestu i pokazuje poboljšanje od čak sedam mjesta u odnosu na 2017. godinu, čime održivi razvoj ima budućnost u Hrvatskoj. K tomu je bitno i zadržavanje visokog 20. mjesta u vezi sa stanjem i očuvanošću prirodnih resursa. Kao dodatak očuvanju okoliša može se uzeti i poboljšanje pozicije zračne infrastrukture gdje je Hrvatska popravila poziciju za osam mjesta i sada je na 44. mjestu. Prijevoz putnika zrakoplovima ostavlja manji ekološki otisak po jedinici prevezenog putnika. Zemaljska i lučna infrastruktura stagnira na 47. mjestu, kao i infrastruktura turističkih usluga koja se zadržala na visokom 5. mjestu.

Za kraj, Uppink Calderwood i Soshkin grupirali su zemlje koje su bile predmetom istraživanja po svojoj zaradi. Tako je Hrvatska dospjela u grupu visoke zarade (više od 12.055 američkih dolara), zajedno s Argentinom, Austrijom, Kanadom, Francuskom, Njemačkom, Maltom,

Španjolskom i ostalima (ukupno 51 od 140 država). Navedeni pokazatelji svakako su strateški alat za usporedbu razvoja sektora putovanja i turizma na gospodarskoj razini. Pomoću njih moguće je usporediti napredak Hrvatske u odnosu na glavne konkurente, ali i dobiti prostor za poboljšanja u pojedinim segmentima. Izvješće pruža jedinstveni uvid u snage i slabosti te područja razvoja zemlje radi povećanja konkurentnosti u industriji turizma. To je i platforma za dijalog zainteresiranih strana na višoj razini kako bi formulirali odgovarajuće politike i akcije za širu primjenu.

Slika 11: Međunarodni turistički dolasci u mediteranskim zemljama u 2014. godini



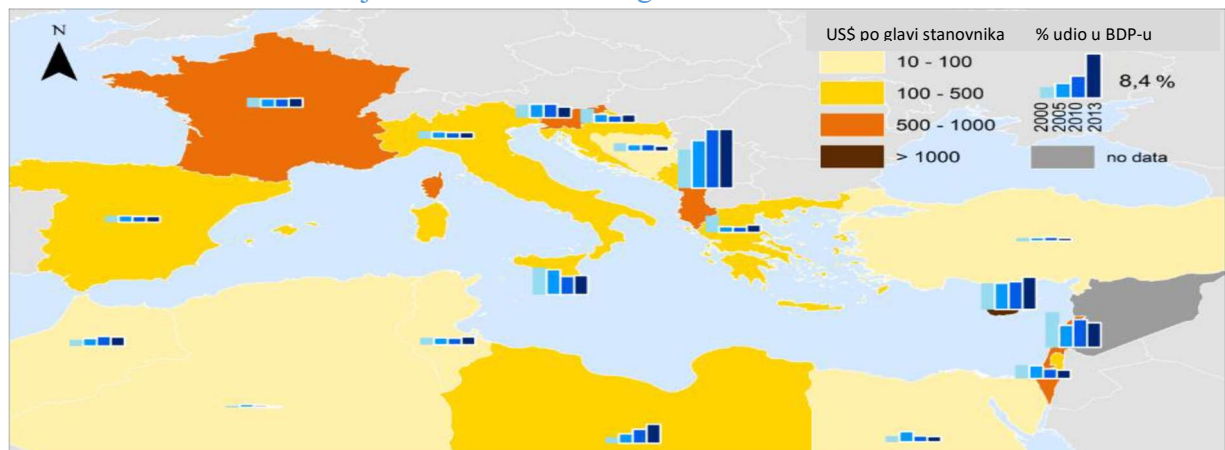
Izvor: UNEP (2017; 370)

Prikaz dolazaka turista u pojedine zemlje Mediterana tijekom 2014. godine nalazi se na *Slici 11*. Hrvatska je u području posjećenosti od 9,5 do 25 milijuna turista zajedno s Grčkom, inače najjačom konkurenticom kada je u pitanju razuđenost obale koja iznimno privlači nautičare. Veću posjećenost, ali i prostorno veće mogućnosti, imaju Italija i Turska s 40 do 50 milijuna turista, dok potpunu dominaciju imaju Francuska i Španjolska s 60 do 85 milijuna turista godišnje. Međutim, ne treba pratiti samo kvantitativne pokazatelje broja posjetitelja. Pozornost treba staviti na kvalitetu ponude i sveukupni utjecaj na okoliš. Stoga ovaj pokazatelj ne treba toliko zabrinjavati upravo zbog činjenice nužnosti održivog razvoja radi očuvanja prirodnih resursa, gdje bi pretjerana posjećenost dovela do kontraefekata kao što se događa ljeti tijekom posjeta gradu Dubrovniku i njegovim znamenitostima kada grad preplave kolone turista s kruzera. Pri tome ostavljaju više odloženog otpada no što je ekonomska dobit i ostavljaju jači ekološki otisak od onog koji okolina može podnijeti.

Predmetno izvješće navodi kako je u 2016. godini turizam kreirao 333,2 milijarde američkih dolara prihoda u zemljama Mediterana. U proteklih dvadeset godina izravna kontribucija

turizma u bruto domaćem proizvodu mediteranske regije povećala se za 53%. Može se zaključiti kako je turizam glavni pokretač ekonomije u mediteranskim zemljama, posebice u obalnom području gdje predstavlja 70% proizvodne i dodane vrijednosti, a pokazatelji po zemljama u razdoblju od 2000. do 2013. godine detaljnije su prikazani na *Slici 12*.

Slika 12: Prihodi od turizma u mediteranskim zemljama po glavi stanovnika i promjene udjela u BDP-u u razdoblju od 2000. do 2013. godine



Izvor: UNEP (2017; 370)

Ponovno se uviđa dominacija Francuske kada je riječ o prihodu po glavi stanovnika u rasponu od 500 do 1000 američkih dolara. Francuska je u promatranom razdoblju imala 60 do 65 milijuna stanovnika. Hrvatska se smjestila u društvo sa Španjolskom, Italijom i Grčkom na 100 do 500 američkih dolara prihoda od turizma po glavi stanovnika. Treba međutim istaknuti postotnu promjenu udjela prihoda od turizma u bruto domaćem proizvodu Hrvatske od 2000. do 2013. godine, gdje 2000. godina ima najveći udio koji značajno pada u razdoblju od 2005. do 2010. godine. Od 2013. godine uviđa se porast u odnosu na prethodna razdoblja, ali još uvijek ne na razinu pokazatelja iz 2000. godine. Recentni podaci koje je Ministarstvo turizma (MINT, 2019) objavilo jesu združeni pokazatelji sustava *eVisitor* i *eCrew* za 2018. godinu. Uočava se povećanje od 7% u ostvarenim dolascima i 4% u ostvarenim noćenjima turista, odnosno ostvarenih 19,7 milijuna dolazaka i 106 milijuna noćenja. U isto vrijeme rast prihoda bilježi 6,4%, odnosno 603,6 milijuna eura.

Autori Marušić, Horak i Sever (2018) objavili su specijalizirano istraživanje vezano uz konkurentnost hrvatskog nautičkog turizma koje provodi *Hrvatski institut za turizam* već dulji niz godina. Posljednje izvješće objavljeno je 2018. godine pod nazivom *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj TOMAS NAUTIKA Jahting 2017*. te će se u nastavku obraditi informacije vezane uz konkurentnost hrvatskih marina iz predmetnog istraživanja. Riječ je o kontinuiranom istraživanju stavova i potrošnje nautičara u Hrvatskoj od 2001. godine do danas. Istraživanje je

provedeno osobnim intervjuima na uzorku od 1.666 nautičara iz 14 zemalja koji su boravili u Hrvatskoj u razdoblju od srpnja do listopada 2017. godine, u 25 marina i 8 luka otvorenih za javni promet. Cilj je navedenog istraživanja dobivanje pouzdanih, aktualnih, kvalitativnih i kvantitativnih pokazatelja o potražnji, potrošnji i zadovoljstvu nautičara pri boravku u Hrvatskoj.

Istraživanje pokazuje kako je prosječna starost nautičara 43 godine, točnije više od polovine (55%) nalazi se u rasponu godina od 30 do 49 i taj je podatak manje-više konstanta u odnosu na prethodnu godinu istraživanja. U isto vrijeme prema podacima Europske brodske industrije (ECSIP, 2015) demografija rekreativaca u plovidbi podigla se u prosjeku za deset godina i sada se u Europi kreće oko 45 do 55 godine starosti, a spominje se čak 36 milijuna Europljana koji se redovno bave rekreativnom plovidbom. Istraživanje Marušića, Horaka i Severa govori o stupnju obrazovanja nautičara koji posjećuju hrvatsku obalu. Više odnosno visoko obrazovanje ima 86,90%, a čak polovinu (50,60%) predstavljaju oni s fakultetskim ili još višim stupnjem obrazovanja. U odnosu na podatke iz 2012. godine zamjećuje se porast udjela nautičara s fakultetskim (i višim) obrazovanjem s 43% u 2012. na 51% u 2017. godini.

Da se nautički turizam smatra turizmom za osobe višeg standarda, potvrđuje i podatak kako 73,20% ispitanih nautičara ima mjesečna primanja iznad 3.001 eura. Zanimljiva je činjenica kako je udio inozemnih nautičara koji prvi put posjećuju Hrvatsku porastao skoro tri puta od prošlog istraživanja (s 11% u 2012. godini na 32% u 2017. godini), što govori o pozitivnom načinu promocije i oglašavanja hrvatskog nautičkog turizma. Tomu se sigurno može pridodati i činjenica kako je od prošlog istraživanja Hrvatska postala punopravna članica Europske unije, čime je postala dostupnija velikom dijelu europskih zaljubljenika plovidbe po divnom krajobrazu. Zadovoljstvo destinacijom iznimno je važna kategorija, ali je još važnije izazivanje reakcije na djelovanje kupca koje uključuje preporuku i povratak u destinaciju (Vidić, Kree Miočić i Žnidar, 2019; 58).

Marušić, Horak i Sever došli su do podataka kako je svaki drugi inozemni nautičar već više od tri puta plovio hrvatskim Jadranom. Globalizacija je očito imala svoj doprinos u ovom pozitivnom valu jer 62,10% nautičara dobilo je pozitivnu informaciju o hrvatskom nautičkom prostoru preko interneta (njih 38,40 %) te preporuka svojih prijatelja i rodbine. Dovoljna je jedna objava neodoljivog krajolika na *Instagramu*, fotografija nevjerojatnog gastroužitka uz plavetnilo pozadine na *Facebooku* ili poruka samo za tu dragu osobu na *Snapchatu* i već se javlja želja za osobnim upoznavanjem tog raja na zemlji. Prema istraživanju Dornsifea (2019)

sa Sveučilišta Južne Kalifornije *generacija X* (osobe u dobi od 30 do 49 godina, a koje čine polovinu nautičara na hrvatskoj obali) u 79% slučajeva vlasnici su pametnog telefona i 81% ih ima prijenosno ili stolno računalo te 82% koriste neku vrstu socijalnih medija, stoga je uporaba modernih tehnologija svakako način za prijenos pozitivnih informacija na tu ciljnu skupinu.

Održivost kao novija vrijednost uspješno se provlači odabirom destinacija za plovidbu i utječe na ponašanje posebice inozemnih posjetitelja. To su posjetitelji koji dolaze iz uređenih društava s višegodišnjim navikama ekologije i održivosti gdje se odluka o trošenju novaca temelji na procjeni usklađenosti s ekološkim standardima i uz praćenje poštivanja socijalnih čimbenika. Tako Marušić, Horak i Sever u svom istraživanju *TOMAS NAUTIKA Jahting 2017.* pokazuju da je 45,70% nautičara informirano o mjestima gdje se nalaze zaštićena prirodna područja kao što su nacionalni parkovi, parkovi prirode i područja uključena u Natura 2000, a 39,90% upoznato je s pravilima ponašanja u takvim zaštićenim prirodnim područjima. Ono što je važnije jest činjenica da je samo 52,80% nautičara bilo upoznato kako se ponašati u slučaju opasnosti i koga kontaktirati, a samo 37,30% upoznato je s nautičkim informacijskim servisom (NIS aplikacijom). Koliko god se činilo kao gubljenje dragocjenog godišnjeg odmora, jer se ne očekuje potreba za takvim informacijama, pravilna i pravodobna reakcija u slučaju opasnosti ključna je i za spašavanje života i za sprječavanje ekološke katastrofe. Nužno bi bilo pronaći načine i metode kako bi se podigla svijest nautičara o navedenom prilikom boravka na hrvatskoj obali.

Pozitivni pomaci vidljivi su u načinu dolaska turista. Smanjuje se karbonski otisak i opterećenje na autocestama uslijed povećanja broja dolazaka zračnim putem. S 14% dolazaka zrakoplovom u 2012. godini podigao se udio dolazaka na 24% u 2017. godini od čega su dosta korišteni niskobudžetni zračni prijevoznici, čak 63,80%. Vidić, Krce Miočić i Žnidar (2019; 37-38) potkrjepljuju ovaj podatak svojim istraživanjem u kojem navode porast inozemnih turističkih posjetitelja skoro 25 puta u proteklih 70 godina. Kao glavni pokretač rasta i razvoja navode upravo zračni prijevoz. Zračni prijevoz utjecao je na rast i razvoj cjelokupnog gospodarstva, a brzina dostupnosti pojedine lokacije predstavlja njezinu komparativnu prednost za razvoj cjelokupne industrije pa i turizma. Ovaj podatak poklapa se i s prethodno navedenim istraživanjem Uppnik Calderwood i Sashkina koji su stanje Hrvatske zračne infrastrukture ocijenili boljim za osam mjesta u odnosu na prethodno promatrano razdoblje. Unatoč tom povećanju nautičari su osobe koje vole komociju, planiranje vremena, putovanja prema svojim željama i potrebama uslijed čega 58% još uvijek dolazi u vlastitom aranžmanu svojim

automobilom. Kvalitetnija ponuda i organizacija prijevoza na lokalnoj razini mogla bi doprinijeti smanjenju tog postotka. Ako se u takve usluge uključe vozila koja koriste alternativne izvore energije, dodatno će se popraviti slika ekološkog otiska destinacije.

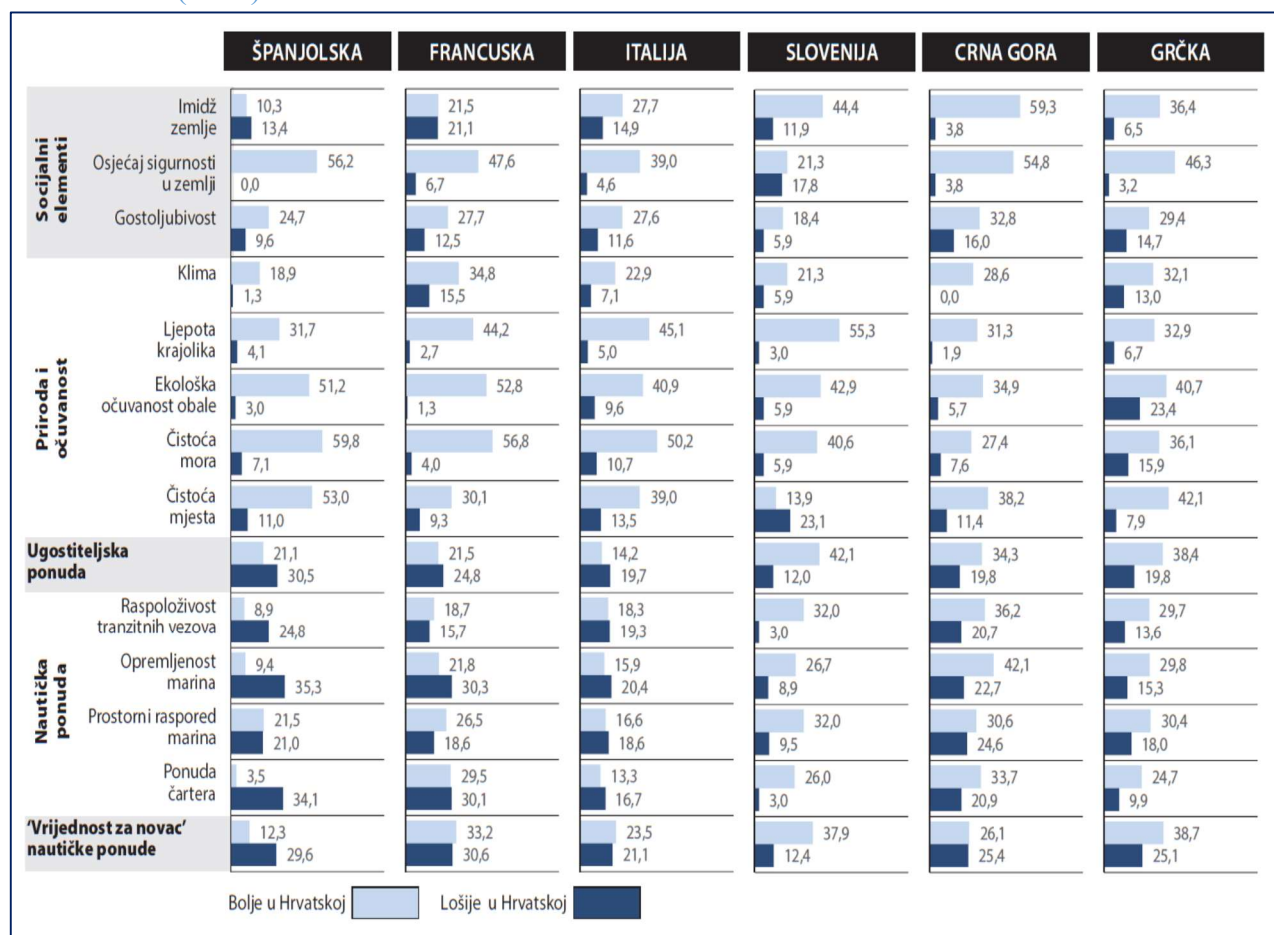
Plovidba i upoznavanje novog načina godišnjeg odmora prima sve više poklonika, što potvrđuje podatak iz *TOMAS NAUTIKA Jahtinga 2017.* o povećanju najma plovila sa skiperom ili posadom, s 18% u 2012. godini na čak 34% u 2017. godini. Vjerovati je da to nisu bila jednokratna uživanja u plovidbi i kako su lokalne marine već ponudile mogućnost obuke za skipere jer iskusni zaljubljenik u vjetar i plovidbu neće koristiti ni motor, a kamoli osobu koja će umjesto njega ploviti. Samostalno će uživati u otvaranju jedara, motanju konopa, skakanju po rivi i privatnom uživanju samo s osobama koji su stalni članovi njegove posade. Nastavno na prethodni podatak dvije trećine ispitanika, njih 72,10%, plovi u intimnom okruženju svojih članova obitelji ili partnera, a ostatak ispitanika istraživali su nove načine provoda u organiziranim grupama ili s prijateljima.

Od prosječno provedenih 10 dana na hrvatskoj obali, nautičari provode 79% svog vremena u marini i mjesnoj lučici. Ukupan broj dana smanjio se za dva dana u odnosu na prošlo istraživanje čime se stavio još jači naglasak na ponudu. Tomu treba pridodati i informaciju o 69,30% nautičara koji večeraju u restoranima, točnije 47,20% pretežno večera, a 22,10% isključivo je na večeri u restoranu. Odlasci u restorane i kupnju čine i većinu provedenog vremena izvan plovila, u restorane ide 95,90%, a kupnju 84,20%. Na tom polju značajna je suradnja marina s lokalnim partnerima kako gastronomske ponude tako i autohtonih primjeraka suvenira s godišnjeg odmora, te posljedično razvoj sociokulturnog aspekta održivosti.

Nautičari koji dolaze na hrvatsko Jadransko more uživaju i u šetnjama u prirodi (40,20%) uslijed čega marine, koje dobro oslušuju svoje tržište, rade na uređenju šetnjica i okoliša. Premda se u mnogim istraživanjima naglašava potreba za dodatnim vezovima, situacija s tranzitnim vezom u marinama čini se prilično zadovoljavajuća. Naime, prema provedenom istraživanju Marušića, Horaka i Severa gotovo svi nautičari, njih 91%, tijekom plovidbe imali su potrebu za tranzitnim vezom u marinama i većina (68%) uvijek ga je pronašla kada je to željela, a samo 7% nautičara imalo je problema s pronalaskom slobodnog veza u marinama. Veći se problem javlja kada se govori o pronalasku veza u lukama otvorenim za javni promet gdje je učestalost pronalaska dvostruko niža no u marinama.

Da Hrvatska ipak zna udovoljiti svojim nautičkim gostima, razvidno je u *Tablici 16* gdje je prikazano usporedno zadovoljstvo ponudom u Hrvatskoj i konkurenticama na Mediteranu. Ocjene su davali nautičari koji su boravili u nekoj od konkurentskih zemalja, stoga imaju iskustva iz prve ruke. Premda je nautička ponuda relativno izjednačena, dominira pozitivna ocjena spektra prirode i očuvanosti te socijalni element gostoprimstva i sigurnosti. Ova tablica dodatno potvrđuje imperativ ulaganja u očuvanje prirode i razvoj sociokulturnog faktora održivog razvoja. Ovu konkurentsku prednost hrvatski nautički turizam treba sve više njegovati, naglašavati i raditi na formiranju pravila i načina ponašanja koji će biti u potpunosti usklađeni s održivim razvojem.

Tablica 16: Ocjena elemenata hrvatske ponude u odnosu na konkurentne zemlje Mediterana (2017)



Izvor: Marušić Z., Horak S. i Sever I. (2018; 40)

Hrvatska dominira u odnosu na Španjolsku, Francusku, Italiju, Sloveniju, Crnu Goru i Grčku kada je u pitanju ekološka očuvanost obale. U odnosu na najveće konkurente Francusku i Španjolsku Hrvatska ima natpolovičnu prednost. Isto se može primijetiti i kada je riječ o čistoći mora gdje je, pored ove dvije konkurentice, dominantna čak i u odnosu na Italiju s kojom dijeli

isto more. Ljepota krajolika također drži puno bolju poziciju u odnosu na konkurente. Treba napomenuti dojam koji ostavljaju mjesta na turiste gdje ocjenjuju čistoću mjesta boljom u odnosu na sve konkurente osim Slovenije. Činjenica je kako je Slovenija u proteklih desetak godina daleko ispred Hrvatske u održavanju čistoće javnih prostora i sustavnog gospodarenja otpadom.

Problem je vidljiv kada je riječ o nautičkoj ponudi. U odnosu na glavne konkurentice Španjolsku, Francusku i Italiju opetovano se uočava nedostatak raspoloživosti tranzitnih vezova, opremljenost marina i ponuda čartera. Hrvatske marine ne mogu dugoročno opstati na razini ponude sunca, mora i ljepote obale. Loše ocijenjena ukupna vrijednost za novac također pokazuje potrebu podizanja razina usluga, veću diverzifikaciju ponude i stavljanje nautičara u fokus poslovanja. U budućim strategijama razvoja i novih otvaranja marina na hrvatskoj obali treba uzeti u obzir lošije ocijenjen prostorni raspored marina u odnosu na sve navedene konkurentice. Vjerojatno zahvaljujući izuzetno pozitivnom dojmu osjećaja sigurnosti u zemlji i gostoljubivosti, ukupan imidž zemlje jako je dobar. Lošiji je samo u odnosu na Španjolsku, a izjednačen s Francuskom. Obzirom na geopolitička previranja i migrantske situacije, vezane uz plovni put, Hrvatska se još uvijek može svrstati u zemlje koje pružaju sigurnu plovidbu, miran odmor i potpuno uživanje u prirodnim ljepotama tijekom godišnjeg odmora.

Dodatno mišljenje o stanju hrvatske nautičke ponude navedeno je u istraživanju konkurentnosti rekreativnog bavljenja plovidbom (ECSIP, 2015; 53). Predmetna studija konkurentnosti navodi zemlje s najvećim brojem marina, a to su:

- Njemačka s 2.700 marina
- Finska s 1770 marina
- Švedska s 1500 marina
- Poljska s 1300 marina i
- Nizozemska s 1135 marina.

U isto vrijeme ističu činjenicu da su njihovi ispitanici više puta u intervjuima naveli Hrvatsku i Grčku kao najpopularnije destinacije za nautičare. Zanimljiva je usporedba Chena, Balomenona, Nijkampa, Poulanija i Lagosa (2016; 42) o glavnim konkurentima grčkom nautičkom turizmu na Mediteranu, gdje Hrvatsku stavljaju u grupu glavnih konkurenata zajedno s Francuskom i Italijom. Napominju također kako su analizom došli do podatka o nadmoći Amerike, Švedske, Francuske, Finske, Norveške, Britanije, Njemačke i Italije kada je riječ o svjetskom udjelu u nautičkom turizmu. Gledajući područje Mediterana, navode kako

Francuska, Italija i Španjolska pokrivaju 80% tržišta nautičkog turizma, Grčka, Hrvatska i Turska slijede s 14% i na kraju je grupa koju čine Alžir, Maroko, Cipar i Egipat sa samo 6% udjela u tržištu.

Istraživači održivosti nautičkog turizma Sevinc i Guzel (2017; 65) s turskog sveučilišta ističu potencijal Mediterana kao destinacije koja ima dostatan prostor i mogućnost za razvoj. Govore o geografskoj prednosti lokaliteta zemalja istočnog Mediterana koji im omogućuje da postanu važne destinacije nautičkog turizma budućnosti zahvaljujući vjetrovima pogodnim za brojne aktivnosti oko marina tijekom cijele godine. K tomu dodaju i činjenicu o još uvijek čistim i nezagađenim morima i obalama, prirodnim uvalama i modernim marinama u koje su ugrađene najnovije tehnologije radi očuvanja okoliša i vrhunske ponude za nautičare. Razvojem marina i nautičkog turizma, osim ekonomskog učinka, ističu kontrolirani razvoj cijelih država pod utjecajem multiplicirajućeg efekta sinergijskih aktivnosti i komplementarnih industrija pojedine regije.

Prilikom provođenja istraživanja Marušić, Horak i Sever postavljali su dodatno pitanje uzrokovano sve popularnijom stvarnošću održivosti i uopće zadovoljstva turista u skladu s njihovim željama. Tako se javilo nekoliko savjeta i prigovora koje bi bilo uputno iskoristiti za poboljšanje ponude, a na koje su korisnici ukazali kao smetnju tijekom svog boravka. Ono što se najviše ističe kao primijećena smetnja jest zvučno onečišćenje odnosno buka u marini/luci i izvan njih (11% ispitanika navelo je buku kao smetnju tijekom boravka) te otpad. Otpad, točnije probleme s odlaganjem otpada uslijed pretrpanih spremnika ili njihova nedostatka, zamijetilo je 10,2% ispitanika, a na plutajući otpad žalilo se još 10,8% ispitanika.

Ulaskom u Europsku uniju Hrvatska je krenula sustavnim putem gospodarenja otpadom, ali se zbog nedorečenosti i učestalih promjena u pravnim odredbama još uvijek nije pronašlo učinkovito rješenje. Ponajviše je to problem obalnih mjesta koja zbog povećanog broja korisnika (turista) tijekom ljeta imaju višestruku potrebu za povećanjem broja spremnika, koja naglo opada u zimskim mjesecima. Pokušaj usmjeravanja financiranja preko pravnih korisnika također nije pravedna te se treba pronaći učinkovito rješenje za cijelu hrvatsku obalu. Sezonski karakter hrvatskog turizma, poslovno okruženje i gospodarsko stanje stavlja veliki pritisak na marine u svakodnevnom poslovanju. Uvjeti u kojima posluju hrvatske marine detaljnije je opisano analizom pokazatelja konkurentnosti u nastavku.

4.2. Analize pokazatelja konkurentnosti marina

Procjena stanja konkurentnosti hrvatskog nautičkog turizma i pojedinih marina u odnosu na konkurente podrazumijeva identificiranje strateških čimbenika okruženja kao podlogu za odlučivanje o daljnjem smjeru kretanja razvoja. Može se reći da bi analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (poznata kao SWOT analiza) predstavljala mikrookolinu, a analiza političkih, ekonomskih, socijalnih, tehnoloških, pravnih i ekoloških čimbenika (poznata kao PESTLE analiza) predstavljala makro, ali i mikrookruženje više razine zbog činjenice članstva Hrvatske u Europskoj uniji i obveza preuzetih pristupanjem od 2013. godine. Da bi se uspješno napravile dobre analize, potrebno je poznavanje subjekata (industrije) za koje se radi analiza, zatim dobro poznavanje globalnog okruženja i svjetskih čimbenika utjecaja te sposobnost procjene kretanja tržišta radi uspješne pretpostavke prilika i prijetnji.

U današnje vrijeme globalnog utjecaja, političko-pravne neizvjesnosti, kriza kako društva tako i morala, zaista je velik pothvat napraviti dobru dugoročnu procjenu. S druge strane i konkurencija se nalazi u sličnom okruženju. Ako se zaista primijene i iskoriste sukladno svojoj svrsi, SWOT i PESTLE analize dobri su alati za planiranje budućnosti. U suprotnom ostaju samo simpatično zamišljene ideje bez realizacije. Pri analiziranju marina, u segmentu nautičkog turizma Hrvatske i njihove međunarodne konkurentne pozicije, potrebno je sagledati sve snage, slabosti, prilike i prijetnje.

Više puta su isticane prirodne ljepote i očuvanost krajolika kao, moglo bi se reći, glavne snage hrvatski marina. Sukladno nalazima istraživanja elementi prirode i očuvanosti svakako su dio snaga i prednost u ponudi hrvatskih marina. U prepoznatim snagama većinom su navedene karakteristike hrvatske obale što dodatno potvrđuje nužnost održivog razvoja kako te glavne prednosti ne bi prešle u slabosti. Pohvalno je primijetiti pozitivan utjecaj globalizacije i novih tehnologija koji su ojačali tehnološku primjenu u ponudi usluga marina, ali i povećali udio alternativnih izvora energije na koje su nautičari iz zemalja zapadne Europe naučeni i pozitivno ih ocjenjuju. Hrvatska je uvijek bila turistički orijentirana zemlja te je snaga marina svakako u kompetentnom i susretljivom osoblju koje dokazuje južnjačko gostoprimstvo i toplina u interakciji sa korisnicima. Pregledom stanja marina, dostupnih informacija, do sada provedenih istraživanja i donesenih zaključaka znanstvenika i institucija koje su se bavile ovim pitanjima u *Tablici 17* navedene su prepoznate snage i slabosti hrvatskih marina.

Tablica 17: Prikaz snaga i slabosti hrvatskih marina

SNAGE hrvatskih marina (analiziranje prednosti):	SLABOSTI hrvatskih marina (pregled vidljivih i nevidljivih nedostataka):
<ul style="list-style-type: none"> - prirodni resurs – ljepota krajolika, ugodna klima - razvedenost obale – potencijal za daljnja istraživanja i upoznavanja - očuvana bioraznolikost, nacionalni parkovi i parkovi prirode - geografski položaj, iznimna prometna povezanost i dostupnost - moderna i pristupačna infrastruktura u marinama - gostoljubivost, fleksibilnost, kompetentnost osoblja u marinama - priznata sigurnost plovidbe i boravka - stalni razvoj i primjena specijaliziranih tehnoloških dostignuća pri pružanju usluga - potvrđena kvaliteta vode (93,5% izvrsna) i stanja okoliša - uporaba alternativnih izvora energije – "eko" marine - usklađenost zakonodavstva s Okvirnom direktivom o pomorskoj strategiji EU - raspored i pokrivenost obalnog područja nautičkom infrastrukturom. 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatak represivnog dijela za očuvanje od onečišćenja priobalja – nadzora ispuštanja otpadnih tekućina s plovila - slabo iskorištavanje resursa - reciklaža i ponovna uporaba - nedostatak učinkovite suradnje privatnog i javnog sektora - nedostatak dostupnih eko proizvoda za pružanje usluga održavanja i servisa - nedostatak strategije razvoja nautičkog turizma - nedosljednost i neujednačenost provedbe postojećih zakona i strategija - prometna zagušenost vikend-smjenama - nesređenost zemljišnih knjiga, nefleksibilna lokalna samouprava → problem proširenja kapaciteta - sadržaj, raznolikost i inovativnost ponude - broj vezova i prostor u marinama za veća plovila - nesuglasje u nastupu na međunarodnim tržištima.

Izvor: rad autorice

Slabosti hrvatskih marina slabosti su cijelog društva. Kronični nedostatak sustavne kontrole i primjene zakona na sve sudionike prisutne su i u ovom sektoru. Nadalje se javlja problem nedosljednosti i neujednačenosti postojećih zakona i strategija. Nadležne institucije ostavljaju dojam nespremnosti za budućnost kada su u pitanju planovi za hrvatske marine. Obzirom da je država vlasnik većine marina na Jadranu, čini se neodgovorno, s gledišta dobrog gospodarstvenika, ne pratiti mogućnosti razvoja i pretvaranja prepoznatih slabosti u konkurentne prednosti. Unatoč postojanju strategija nije prepoznatljiv željeni smjer kretanja razvoja jer se usvojene strategije ne provode u predviđenim rokovima.

Hrvatska se može pohvaliti dobrom prometnom povezanosti kako unutar zemlje tako i s međunarodnim korisnicima. Međutim još uvijek postoji zagušenost i usporenost smjene tijekom vikenda. Prilazi marinama uglavnom su lokalnog karaktera. Poticanje smjene tijekom tjedna promotivnim paketima i drugim poticajima od strane marina pozitivno bi utjecalo na podizanje imidža, ali i smanjenje ekološkog otiska tijekom vikenda.

Pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji otvorio se novi potencijal i pristupačnost europskim tržištima. Obzirom na cijenu radne snage i standard hrvatske marine imaju priliku osvojiti dodatni udio tržišta kupaca iz Europe uz dobru promociju i marketing. Tomu u prilog idu i sve blaže zime, povoljni klimatski uvjeti koji stvaraju priliku za produljenje sezone i organiziranje specijaliziranih događaja za istinske zaljubljenike u plovību. Istraživanja navedena ranije u radu pokazuju kako su hrvatska obala i njezina bioraznolikost još uvijek dobro očuvane čime su stvoreni preduvjeti za održivo proširenje ponude sinergijskih djelatnosti i otvaranje malih obrta oko marina. Krce Miočić (2014) također prepoznaje potencijal u povezivanju komplementarnih djelatnosti. Nautički turizam predstavlja specifičan oblik turizma koji svoje izvorište nalazi u motivu turista-nautičara da dobrovoljno boravi na plovilu ne ostvarujući nikakvu lukrativnu djelatnost. Dalje ističe kako nautički turizam može polučiti maksimalne učinke samo sinergijskim međudjelovanjem ponuda različitih specifičnih oblika turizma koji, osim smanjenja sezonalnosti i poboljšanja ekonomskih učinaka, svoj doprinos mogu ostvariti u poboljšavanju ekoloških učinkovitosti nautičkog turizma.

U *Tablici 18* navedene su prepoznate prilike i prijetnje vezane uz poslovanje hrvatskih marina. Hrvatske marine moraju računati s ograničenim kapacitetima obzirom na ukupnu površinu obalnog područja ako ne žele ugroziti opstanak poslovanja. U tomu se nazire prijetnja za marine ako se krene u smjeru velike eksploatacije obale i komercijalizacije sektora nautičkog turizma. Ograničenost trajanja koncesija stvara prijetnju u obliku financijske likvidnosti. U slučaju neproduljivanja koncesije upitna je obnova resursa i modernizacija procesa. Budući da vlasnici marina nisu sigurni o budućnosti koncesija, nisu spremni na kapitalna ulaganja bez sigurnosti povrata. Obzirom na hrvatsku vojno-geopolitičku poziciju na vanjskoj granici trenutne Europske unije i povijesne turbulencije, postoji prijetnja moguće eskalacije neželjenih sigurnosnih situacija. Nadalje, temeljem procjena navedenih na *Slici 7* u slučaju daljnjeg utjecaja na klimatološke promjene javlja se prijetnja učestalosti elementarnih nepogoda i trajnih promjena priobalnih krajobraza.

Tablica 18: Prikaz prilika i prijetnji okoline na poslovanje hrvatskih marina

PRILIKE hrvatskih marina (mogućnosti dodatnog podizanja tržišnog udjela):	PRIJETNJE hrvatskih marina (izazovi budućnosti koje treba svesti na kontroliranu razinu):
<ul style="list-style-type: none"> - jednostavnija dostupnost tržišta Europske unije - fleksibilnost u ponudi sukladno novim zahtjevima tržišta - promocija i povećanje atraktivnosti lokaliteta - široka mogućnost istraživanja raznolikosti prirodnog okruženja obale i otoka - klimatski uvjeti i povoljni vjetrovi za dulju sezonu - specijalizirani eventi za zaljubljenike u jedrenje, plovidbu, ribarenje, ronjenje - povoljna sigurnosna situacija jadranskog dijela Mediterana - čisto more, bez prisutnosti stranih i invazivnih organizama - korištenje europskih fondova za razvoj destinacija i malih biznisa kao popratnih/komplementarnih djelatnosti - razvoj ostalih komplementarnih djelatnosti za puni doživljaj odmora i destinacije - suradnja s institucijama na edukaciji i kreiranju specijaliziranih kadrova. 	<ul style="list-style-type: none"> - stvaranje konfekcijske ponude - nekontrolirana izgradnja koja bi dovela do pada atraktivnosti i uništavanja prirodnog resursa, okoliša - nedorečenost sektora i zakonske regulative - slaba osviještenost lokalnog stanovništva o održivosti - klimatske promjene - vijek trajanja koncesija – stagniranje ulaganja i investicija - porezno opterećenje – različitost u stopama u odnosu na međunarodne konkurente - smanjenje ponude kvalitetne radne snage - ograničene financijske mogućnosti - negativno eskaliranje geopolitičke situacije.

Izvor: rad autorice

Za analiziranje makrookruženja u ekonomiji najčešće se koristi PESTLE analiza. Ova engleska skraćenica predstavlja vanjske utjecaje podijeljene na političke (P), ekonomske (E), socijalne (S), tehnološke (T), pravne (L-legal) i okolišne (E-environmental). Dobar gospodarstvenik prije donošenja strategije ili budućih planova napraviti će situacijsku analizu za koju koristi ovu metodu. Organizacije koje uspješno posluju i reagiraju na promjene okruženja fleksibilnije su, bolje se prilagođavaju promjenama zahtjeva na tržištu i time stvaraju dodatnu konkurentsku prednost. Tipurić (2014) navodi kako je cilj ove analize prepoznati i ukazati na kritične činitelje koji bitno utječu na sadašnjost i budućnost poduzeća. Također navodi da je zadatak ove analize,

osim kategorizacije činitelja, utvrđivanje njihova međusobnog utjecaja i međudjelovanja kako bi se kvalitetnije prepoznale prilike i prijetnje za poduzeće. Za dobru procjenu i ocjenu makrookruženja potrebni su izvori podataka s više razina i izvora. Nakon dijagnoze situacije pristupa se izradi strateškog usmjeravanja što u konačnici dovodi do konkurentskog pozicioniranja i boljeg anticipiranja promjena zahtjeva tržišta.

Marine mogu odigrati veliku ulogu kada je riječ o razvoju ostalih aktivnosti u svom okruženju, a i šire. Njih se može gledati kao na male poslovne inkubatore za razvoj lokalne zajednice novim zapošljavanjima, otvaranjem obrta za popratne usluge i obuke sukladno zahtjevima nautičara, korištenjem tehničko-tehnoloških dostignuća i inovacija u svrhu poboljšanja usluge, podizanjem konkurentne prednosti i očuvanjem prirode i okoliša. Održivost nautičkog turizma nije samo holistički pristup upravljanju, već uključuje segmente na koje marine rijetko mogu samostalno utjecati. Prikaz političkog i ekonomskog utjecaja okoline na rad marina prikazan je u *Tablici 19*.

Tablica 19: Prikaz političkog i ekonomskog utjecaja okoline na poslovanje hrvatskih marina

POLITIČKI utjecaj:	EKONOMSKI utjecaj:
- vladina politika i usmjerenja	- trendovi u državnoj ekonomiji
- izbori/promjena vlasti	- inozemni ekonomski trendovi
- financiranje (fondovi, donacije i inicijative)	- porezni uvjeti
- zahtjevi dioničara	- dostupni prihodi
- lobiji	- sezonski utjecaji
- vlasnička prava i vladavina prava	- tržišni ciklusi
- stupanj korupcije	- posebni sektorski faktori
- ratovi i konflikti	- kamate i tečaj
- tekući i mogući budući zakonski zahtjevi	- inflacija
- međunarodno zakonodavstvo	- stopa nezaposlenosti
- ekološki faktori.	- ponuda osposobljene radne snage
	- međunarodni trgovački i monetarni faktori
	- kupci
	- konkurencija
	- dobavljači
	- investitori
	- kupovna moć.

Izvor: rad autorice

Moglo bi se reći kako politički, ekonomski pa i pravni čimbenici u Hrvatskoj predstavljaju najveću enigmu po pitanju planiranja poslovanja kako za marine, tako i za većinu poslovnih subjekata. Česte promjene vladajućih struktura koje u pravilu donose nove pravilnike, uredbe, zakonske akte, nove ovlaštenike i predstavnike u nadležnim institucijama, nisu sigurno i stabilno okruženje za dugoročne planove i strategije poslovanja u marinama. Dokaz tomu su i

istraživanja o poslovnom okruženju navedena u poglavlju 3.1. gdje je Hrvatska na 123. od ukupno 140 promatranih zemalja. Obzirom na činjenicu da Hrvatska još uvijek nije u monetarnoj uniji, a marine posluju većinom s inozemnim korisnicima, moguć je valutni rizik i utjecaj na poslovanje marina. Česte su promjene poreznih politika u državi kako po pitanju poslovanja, tako i vezano uz namete na osobne dohotke zaposlenika. Postoji mogućnost korištenja europskih fondova posebice za razvoj komplementarnih djelatnosti i ulaganje u održive prakse poslovanja. U isto vrijeme ne rješava se gorući problem kapitalnih ulaganja i duljina koncesija.

Između nautičkog turizma i drugih turističkih vrsta ima sličnosti, ali i velikih razlika, pri čemu je najznačajnija poslovanje u uvjetima koncesija. Svrha koncesije jest očuvanje prirodnih resursa ograničenjem i kontrolom korištenja, što je svakako pohvalno kada se govori o glavnom adutu konkurentske prednosti lokaliteta hrvatskih marina. Međutim regulatorni dio koncesija prema mišljenju korisnika treba proći dobru doradu. Luković (2015; 33-34) ističe da koncesije koje se daju u Hrvatskoj na 30 do 35 godina imaju za posljedicu zastoj u investiranju u posljednjih 10 godina trajanja koncesije. Najveći problem po pitanju koncesija je što kada koncesija istekne nitko ne garantira korisniku produžetak na naredno razdoblje od 30 do 35 godina i time povrat odnosno isplativost investicija. Luković se kritički osvrće na politiku koncesija u Hrvatskoj smatrajući ju nedovoljno povezanom s mišljenjima struke, čime se negativno odražava na ukupni gospodarski razvoj u Hrvatskoj.

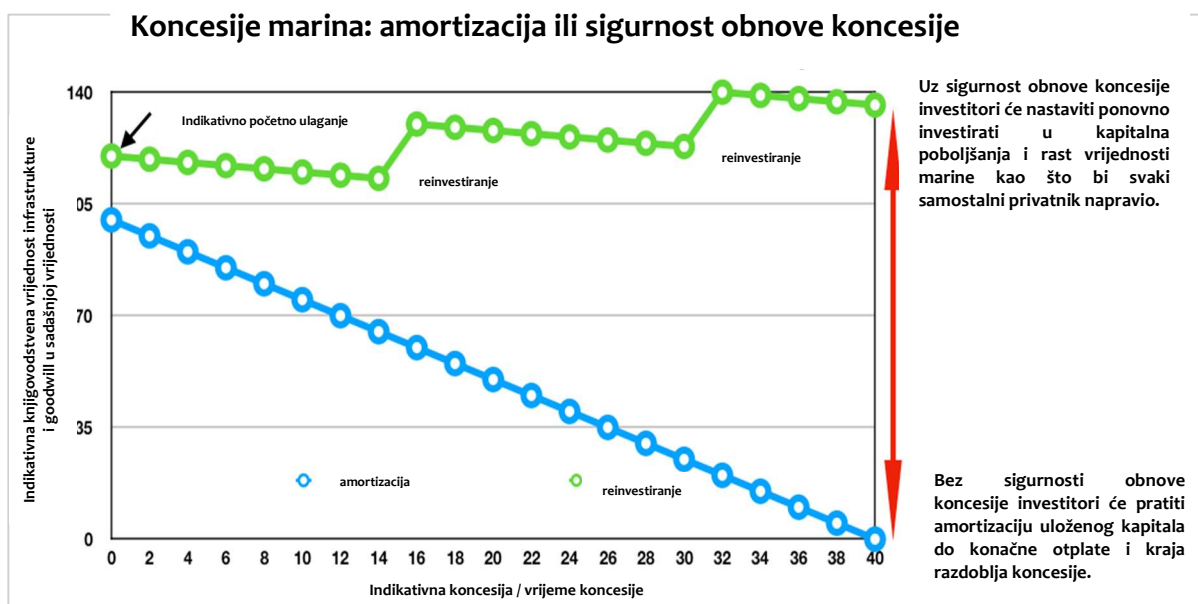
Marine trebaju fleksibilna, dugoročna i visokokapitalna ulaganja kako bi mogla osigurati suvremenu funkcionalnost u vremenu izazova klimatskih promjena, velikog upliva suvremenih tehnologija, učestalih političkih izazova i stalnih promjena tržišnih zahtjeva. Premda je riječ o kapitalnim i dugoročnim investicijama, u isto vrijeme moraju biti kontinuirano u skladu s vremenom i zahtjevima korisnika. Ulaganja u marine trebala bi imati podršku i pomoć od nadležnih institucija koje će podržati razvoj, održavanje te reinvestiranje kako bi zadržale visokokvalitetnu infrastrukturu u najboljem interesu zajednice. Na tragu toga mogao bi biti *Zakon o poticanju ulaganja* (NN 102/15, 25/18, 114/18, 32/20) koji su neke marine u Hrvatskoj prepoznale i koriste u svom poslovanju.

Dundović i Kovačić (2004; 225-226) navode kako Španjolska uopće nema posebne zakone o nautičkom turizmu, ali je država partner u ulaganjima (s oko 50%) čime je država i sama garancija za provođenje investicija do kraja te time zaštita ulaganja privatnog subjekta. Na taj način država je suradnik u razvoju destinacije, a ne samo korisnik s gledišta naplate koncesije. U Italiji se koncesije marinama odobravaju na razdoblje od 50 godina, a većina su ulagači

individualnih ili velikih financijskih kompanija. Država se ne miješa u poslovanje marina, ali vrlo kvalitetno izvršava svoj dio obveza i dopušta da se pomorsko dobro u investicijama koristi kao hipoteka bankama. U isto vrijeme malim privatnim tvrtkama koje se bave čarterom država omogućava porezna rasterećenja zbog doprinosa kontinuiranom razvoju ove turističke grane.

Francuska se može pohvaliti da je jedna od vodećih zemalja na Mediteranu za nautički turizam i izgradnju nautičkih centara. Koncesije se odobravaju u pravilu na 50 godina. Francuska Vlada usmjerena je na izradu zakona i tretman pomorskog dobra te se distancira od privatnog ulaganja ulažući u razvoj i održavanje prometne mreže. Po svim do sada istaknutim istraživanjima Francuska se pokazala kao najveća, najjača i najprofitabilnija konkurentica na Mediteranu.

Graf 18: Utjecaj statusa koncesije na odluke o kapitalnim ulaganjima u marini



Izvor: obrada autorice prema ICOMIA (2020)

Graf 18 prikazuje utjecaj na investicijske odluke u situaciji kada koncesionari *jesu* i *nisu* sigurni u obnovljivost koncesije. Poslovna dobit marine nije prenosiva jer je geografski ovisna o lokaciji. Kada su investitori sigurni da će im koncesija biti obnovljena, spremni su na ponovna ulaganja i prilagodbe tržištu te su više usredotočeni na pružanje kvalitete i postizanje zadovoljstva svojih kupaca i lokalne zajednice. Prijedlog koji podržava *Međunarodno vijeće udruga pomorske industrije* (ICOMIA, 2020) bio bi da početni uvjeti koncesije budu najmanje na 40 godina s mogućnosti produljenja temeljem srednjoročnog reinvestiranja ili održavanja marine koji bi potvrdili ispunjavanje infrastrukturnih i operativnih standarda. Postoje međunarodno priznate industrijske sheme dostupne za validaciju kao što su *Zlatno sidro*, *Plava zvijezda*, *Čista marina*, *Plava zastava*, *ISO* i ostali standardi. Većina hrvatskih marina ima međunarodno priznate standarde kvalitete na koje se i ovo *Vijeće* poziva te bi takav prijedlog

bio prihvatljiv u hrvatskom scenariju. Ideja je *Vijeća* nakon proteka od 20 (od ukupnih 40 godina) napraviti procjenu stanja temeljem nekog ili više navedenih standarda. Ako je marina na razini traženog, koncesija bi se produljila za dodatnih 10 godina pod uvjetom zadržavanja postignutih standarda i investicija. Za veća kapitalna ulaganja mogao bi se definirati i dulji rok, što se može dodatno formulirati ugovorima o koncesiji. Ne treba zaboraviti da je propisana mogućnost koncesija do maksimalno 99 godina. Cilj je omogućiti nesmetani nastavak ulaganja, plaćanje naknada te osigurati pravnu osnovu za mogući pravedan otkup drugih investitora akvizicijom poslovanja uključujući infrastrukturu i *goodwill*. Ujedno to je dobitak i za lokalnu zajednicu jer se stvaraju uvjeti za kontinuirano ulaganje koje može biti održivo za sve zainteresirane strane.

Tablica 20: Prikaz socijalnog i tehnološkog utjecaja okoline na poslovanje hrvatskih marina

SOCIJALNI utjecaj:	TEHNOLOŠKI utjecaj:
<ul style="list-style-type: none"> - životne navike i trendovi - demografija - radne navike stanovnika - stavovi i mišljenja potrošača - utjecaj medija - pristup oglašavanju - etnički i religijski faktori - reputacija firme - kupovne navike potrošača - moda i uzori - utjecaj velikih događaja - demografska gibanja - etnički i religiozni faktori - reklama i propaganda - razina zdravstvene zaštite - razina obrazovanosti - etička pitanja - povijesne teme - razina socijalne pokretljivosti. 	<ul style="list-style-type: none"> - nove primjenjive tehnologije - nove tehnologije dostupne konkurenciji - nove tehnologije na koje je usmjerena vlada i školstvo - patenti - licence - intelektualno vlasništvo i povezani zakoni - informacijska i komunikacijska tehnologija - potrošačke sklonosti - potrošački trendovi - zrelost određene tehnologije - zakonski okviri u tehnološkom području - prateće tehnologije - trendovi u globalnom tehnološkom napretku - istraživanje i razvoj - pristup u tehnološko područje.

Izvor: rad autorice

Tablica 20 prikazuje socijalni i tehnološki utjecaj okoline na poslovanje marina. Socijalni status okruženja hrvatskih marina uključuje sve zainteresirane strane. To su socijalni statusi zaposlenika i nautičara, utjecaji medija (domaćih i stranih), navike i promjene u navikama

potrošača, socijalna pokretljivost, međunarodna reputacija i mnogi drugi čimbenici na koje marine mogu utjecati na način pozitivnog promoviranja i djelovanja prema zainteresiranim stranama. Na socijalnu svijest utječe povezanost tržišta, dostupnost ponuda, važnost uloge ekologije u svakodnevici, globalizacija i mogućnosti pretraživanja tržišta iz udobnosti naslonjača. Tehnološko okruženje u doba globalizacije i eksponencijalnog napretka i primjena modernih tehnologija svakodnevno kreiraju promjene u okruženju marina. Dobrom analizom i primjenom tehnoloških potencijala marine ostvaruju bolju konkurentsku poziciju i bolje poslovne rezultate.

Dodatak je svakodnevnim promjenama okruženja i stalna promjena načina poslovanja i ponašanja u okviru ekološkog djelovanja. Prepoznavanjem ekoloških faktora utjecaja na poslovanje marine u odnosu na karakteristične zahtjeve nautičara stvara se prostor prepoznavanja i postizanja segmentacije u ponudi koja vodi prema povećanoj lojalnosti kupaca i povećanju ukupnog tržišnog udjela. Prikaz pravnih i ekoloških utjecaja na poslovanje hrvatskih marina prikazan je u *Tablici 21* u nastavku.

Tablica 21: Prikaz pravnog i ekološkog utjecaja okoline na poslovanje hrvatskih marina

PRAVNI utjecaj:	EKOLOŠKI utjecaj:
<ul style="list-style-type: none"> - međunarodni zakoni i obveze - promjenjivost državnih zakona, pravilnika i uredbi - odluke lokalne uprave i samouprave - dosljednost rada inspeksijskih službi - rad komunalnih redara - brzina sudskih procesa i donošenja odluka - uređenost i ažuriranje katastarskih informacija. 	<ul style="list-style-type: none"> - okolišni (hrvatski) - okolišni (inozemni) - stavovi zainteresiranih strana - način upravljanja - zakoni i propisi u vezi s okolišem - vrijednosti za dioničare/investitore - vrijednosti za kupce - klima - kvaliteta zraka - kvaliteta vode - korištenje zemljišta - postojeća onečišćenja - dostupnost prirodnih resursa - bioraznolikost.

Izvor: rad autorice

Može se stoga zaključiti da na razvoj održivosti u poslovanju marina utječe velik broj različitih čimbenika: od regulatornih do socioekonomskih faktora, tržišnih aspekata i ljudskih faktora, koji svi zajedno na različite načine doprinose razvoju ekonomskog, ekološkog i socijalnog

dijela održivog razvoja. Drljača, Bešker i Čiček (2015) smatraju da razumijevanje i dobro definiranje navedenih spoznaja zahtijeva filozofski pristup upravljanja poslovanjem i razumijevanje praktičnog pozicioniranja na lokalnom, regionalnom i globalnom tržištu o čemu uvelike ovisi budućnost i konkurentnost poslovanja.

Obzirom na karakteristike poslovanja u marinama kvalitetni ljudski resursi mogu se izdvojiti kao prioritet razvoja za kontinuirano i održivo poslovanje. Vjerojatno je najveći neprijatelj niske kvalitete usluga turističkih djelatnika udio sezonskih zapošljavanja nekvalificiranih djelatnika kojoj pribjegavaju i neke marine na Jadranu. Za potpunosti kapaciteta potrebno je sustavno osposobljavanje kvalificiranih djelatnika te razvoj edukacije i sprega obrazovnih i turističkih institucija.

U današnje vrijeme napretka i novih tehnologija javlja se potreba cjeloživotnog učenja i specijaliziranje sukladno promjenama zahtjeva tržišta. Globalizacija je utjecala i na poslovanje marina, a tehnološki razvoj vidljiv je u svakodnevnom poslovanju i pružanju usluga. Današnji nautičari sve više očekuju i traže pomoć modernizacije u plovidbi i tijekom istraživanja ljepota hrvatske obale i otoka. Može se reći da hrvatske marine uspješno drže korak sa zahtjevima tržišta, a njihova se tehnološka ulaganja sve više prepoznaju i traže od strane nautičara.

4.3. Konkurentnost marina u okruženju novih tehnologija i tržišnih zahtjeva

Horvat, Perkov i Trojak (2017; 14) smatraju kako se današnji život odvija u ekspanzionalnom vremenu i eri informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Kvalitetna uporaba tih tehnologija može utjecati na smanjenje posljedica operativnog utjecaja ljudskog faktora i postizanje bolje konkurentnosti, učinkovitosti, povećanja segmenta kupaca te samim time i bolje financijske pokazatelje marine. Važno je shvatiti kako se tehnologije i promjena ne treba bojati, nego je potrebno percipirati tehnološki napredak kao priliku za rast poslovanja (Perkov, 2019; 75). Alkier, Drpić i Milojica (2015; 182) nadopunjuju kako održavanje konkurentnosti u takvu okruženju zahtijeva razvoj turističkih proizvoda zasnovanih na doživljaju kao ključnoj razmjenskoj vrijednosti i interdisciplinarni pristup. Pri tomu marina predstavlja osnovni element i potencijal koji se koristi te je potrebno poštivati ekološke i etičke aspekte održivoga ekonomskog razvoja. Mijenjaju se navike korištenja godišnjih odmora, turisti idu na kraće odmore koje koriste više puta tijekom godine. Razlog je tomu promjena u

radnim navikama, radnom vremenu, prisutnosti modernih tehnologija uslijed kojih su menadžeri dostupni u svakom trenutku.

Stoga u nekim marinama treba doći do poslovnih promjena odnosno, kako Perkov (2019; 70) navodi, do uspostave strukturiranih procesa i postupaka, alata i tehnika radi usklađivanja ciljeva s izmijenjenim zahtjevima vanjskog i unutarnjeg okruženja u novim, modernim vremenima. Navedene promjene dovele su i do veće različitosti u mogućnosti visine zarade, čime si ovakvi menadžeri mogu priuštiti odmor kakav žele, a oni dobro znaju što žele. Sve veća demokratizacija interneta i pristupačnost preko pametnih uređaja, aplikacija kreiranih prema zahtjevima korisnika, doveli su do turističke revolucije i preoblikovali turiste u njihovu doživljaju. Povećava se trend održive svijesti i potrage za autentičnim iskustvom (EC, 2016; 11). Pod utjecajem interneta i računala društvo izrasta u društvo ovisno o znanju i tehnologijama. Život postaje brži, lakši, ali u isto vrijeme kompleksniji. Za osiguranje uvjeta koji omogućuju razvoj marine i njezinu konkurentnost na tržištu pretpostavlja se upravljanje poslovanjem i razvojem.

Nove tehnologije i sofisticirane databaze transformirale su putovanja i turizam s masovnog, standardiziranog i unificiranog na fleksibilno, prilagodljivo, individualno-orijentirano turistu i njegovim preferencijama, željama i očekivanjima. Moderne tehnologije omogućile su pružateljima turističkih usluga mogućnost smanjenja operativnih troškova i povećanja njihove mogućnosti prilagodbe i postizanja dodatnih vrijednosti prema kupcima. Nove tehnologije omogućavaju rane rezervacije, brže transfere u putovanjima, mogućnosti usporedbe troškova i preciznije planiranje čime smanjuju realne troškove kupca (Dwyer, 2015; 5).

Konkurentnost hrvatskih marina na globalnoj razini bit će bolja ako ima nacionalnu podršku. Prepoznatljivost i ljepota hrvatske obale jest ono što se javlja na međunarodnim tržištima više od pojedine marine na Jadranu, koliko god ta marina zaslužila biti istaknutom. Porter (1998; 164-165) ističe da države uspijevaju tamo gdje okolnosti u zemlji podupiru potragu za odgovarajućom strategijom za određeni segment industrije. Ako nešto dobro funkcionira u zemlji, funkcionirat će i imati konkurentsku prednost na međunarodnom tržištu, a pomoću modernih tehnologija bit će transparentno, dostupno i pametno promovirano. Država je ta koja svojim strategijama, ali prvenstveno njihovim provođenjem, može značajno utjecati na međunarodnu konkurentnost kako određenog segmenta industrije tako i cijele nacije. Kreiranje kompetitivnih prednosti u sofisticiranu okruženju zahtijeva poboljšanja i inovacije, nove načine za globalno natjecanje. Održavanje i podizanje te prednosti u globalnom okruženju zahtijeva

interakciju, fleksibilnost i ustrajnu nadogradnju procesa u skladu s aktualnim i procijenjenim budućim zahtjevima tržišta.

Kako Perkov i Radenković (2008; 4) primjećuju gospodarski i društveni fenomeni u svijetu i Hrvatskoj daju potpuno novu dimenziju vođenju poduzeća i upravljanju poslovnim promjenama, stoga menadžeri moraju pronaći sigurnu luku iz koje kreću u neizvjesnu budućnost. Cingula, Filipović i Primorac (2009; 2) navode da se tradicionalna ekonomska teorija temelji na pretpostavci poslovnih aktivnosti pokretanih željom za stjecanjem dobiti i ulaganjima ovisno o stopi profitabilnosti koju posao ostvaruje. Menadžeri moraju biti dovoljno fleksibilni i agilni u donošenju svojih odluka u današnje vrijeme velikih turbulencija i promjena na tržištu. Današnje odluke moraju biti brze i precizne, a uporaba modernih tehnologija na globalnoj pozornici pomaže u pravovremenosti istih. Donošenje kvalitetnih dugoročnih odluka presudno je za postizanje konkurentnosti i opstanak poduzeća. Menadžeri stoga trebaju posezati za instrumentima koji im mogu pomoći u donošenju odluka, a nalaze im se na dohvat ruke.

Današnja brzina života i stalne promjene koje su sastavni dio života učinile su da ljudi najveći dio vremena provode u poslu ili rade nešto vezano uz posao. Povezivanje preko socijalnih mreža, prijenosni telefoni kojima su konstantno dostupni, e-pošta na prijenosnom računaru i slične prednosti modernog doba, tehnologija i njihov globalni utjecaj doveli su do činjenice da osobe imaju jako malo slobodnog vremena. Ovakav zaključak dovodi do dvije stvarnosti: jedna je da su djelatnici kontinuirano u korelaciji sa svojim kolegama i provode izravno ili neizravno velik dio vremena s njima, a druga je kada si konačno priušte godišnji odmor ili izlet, sami žele biti u centru pozornosti i zadovoljiti svoje (do tada potisnute) želje i potrebe.

Krce Miočić (2011; 215) ističe značajan porast uporabe interneta u poslovanju. Uspoređuje svoja istraživanja s prethodnim iz 2006. g. kada 17% marina nije posjedovalo *web*-mjesto, a dodatnih 37% posjedovalo je mrežnu stranicu unutar matičnog poduzeća koje nije izravno vezano za nautiku. Nasuprot tomu 2008. godine sve marine imale su *web*-izlog, ističe Krce Miočić u istom istraživanju. Danas se ta situacija dodatno popravlja u svakodnevnom korištenju i implementaciji modernih tehnologija u svrhu plasiranja ponude te održavanja usluge na zavidnoj razini.

Da bi čovjek bio zadovoljan, treba postići razinu sreće koja će ga činiti takvim. Prijatelji ga čine sretnim i zato ne iznenađuje činjenica da ih konzultiraju i slušaju kada trebaju odabrati destinaciju. Kada je riječ o izboru putovanja, društvene mreže i prijateljski savjeti prvi su izvor informacija prema istraživanju Euro barometra za razdoblje od 2012. do 2015. godine (EC,

2016; 64). A kada je riječ o stvaranju ponude, upravo prema očekivanjima kupaca voditelji imaju ključnu ulogu za pokretanje i uključivanje odgovarajućih resursa. Poput kapetana na brodu voditelji plove u pravom smjeru čvrsto držeći kormilo promjena i održivog razvoja u svojim rukama. Trebaju znati svoju konkurenciju i tržište te biti u stalnoj interakciji sa svojim kupcima i dovoljno kompetentni za donošenje ključnih odluka u smjeru uspješnog i održivog razvoja. U isto vrijeme ljudi su najvažniji resurs svake marine pa će uspješno provođenje zacrtanih ciljeva uvelike ovisiti i o njihovim sposobnostima za motivaciju, poticanje i angažiranje ljudskih resursa neophodnih za postizanje i održavanje konkurentnosti odnosno kontinuirani razvoj i profitabilnost poslovanja marine.

Svaki poslovni subjekt današnjice suočen je s dinamičnim i strukturnim promjenama na tržištu te je za ostvarenje konkurentnosti potrebno vođenje koje će uvažiti i prilagoditi poslovanje globalnim trendovima. Horvat, Perkov i Trojak (2017; 10-11) smatraju da su integracija sposobnih ljudi i tehnologije te stalna spremnost na zahtjeve kupaca i promjene preduvjeti stvaranja konkurentnosti. Menadžment ima ključnu ulogu u evoluciji svojih podređenih u kvalitetne, stručne i zadovoljne članove svake organizacije. Mnogi se stručnjaci slažu da je čovjek ključ uspjeha. Kao što navode Zelenika i Vidučić (2007), za poboljšanje nautičkog turizma te suradnje između pojedinih sektora odgovoran je prije svega ljudski faktor u nautičkim centrima, tijelima lokalne i županijske uprave.

Ljudski je potencijal usko vezan s obrazovnim sustavom društva koji školuje kvalitetan kadar za potrebe nautičkog turizma. Njihova kreacija i realizacija unapređenja nautičkog proizvoda može rezultirati boljim učinkom i razvojem marine. Nužna je i kontinuirana edukacija ljudskih potencijala što dovodi do potrebe povezivanja obrazovnog sustava s marinama radi kreiranja kvalitetnog i specijaliziranog kadra. Za poslovanje marine najveću odgovornost ima osoba koja ju vodi. Da bi današnji nautičari bili zadovoljni, potrebni su kvalitetni ljudski resursi koji će imati potrebna znanja i vještine za isporučivanje tražene, prema njima kreirane, usluge. Pri tomu se misli kako na djelatnika koji je u kontinuiranom kontaktu s kupcima, tako i na kvalitetne upravljačke kadrove koji će znati potaknuti svoje podređene na postizanje izvrsnosti u svakodnevnom djelovanju i time rast ukupne kvalitete i konkurentnosti ponude marina u Hrvatskoj.

Kao što navode Perkov i Radenković (2008; 13-15):

Menadžment hrvatskih poduzeća mora znatno više podržavati inovacije i stalno usavršavanje ljudi, tragajući paralelno za novim oblicima dijaloga i partnerstva sa zainteresiranim dionicima. Ako poduzeće želi opstati mora

adekvatno odgovoriti na akcije konkurencije i sve promjene u svom okruženju, a kako uspjeh ili neuspjeh uglavnom zavise o postupcima zaposlenika i njihovom odnosu prema radu i kupcima, planirane promjene menadžment logično usmjerava i na mijenjanje ponašanja pojedinaca ili timova u poduzeću.

Koliko god je promjena stalni pratitelj ljudi, stalan je i otpor prema njoj. Ona je izazov mnogim organizacijama i njenim menadžerima pa se unatoč svakodnevnim promjenama i mikroevolucijama većina menadžera drži svojih uobičajenih i prokušanih načina rada. Voditi organizaciju u razdoblju temeljnih promjena traži hrabrost, ustrajnost i odvažnost. Radeći na povećanju učinkovitosti i promjenama, vođe i njihovi timovi stoga moraju nadvladati vlastite dileme, frustracije i skepticizam. Perkov (2009) ističe da vođe u tim promjenama moraju krenuti prvi i pokazati ostalima put jer da bi kroz proces promjena vodili druge, moraju imati hrabrosti prvo mijenjati sebe.

U gospodarstvu utemeljenu na znanju 2+2 uvijek je više od 4. Moderni menadžeri, okruženi modernim tehnologijama, trebaju biti sposobni primijeniti spektar gospodarskih instrumenata u širem okruženju uz fokusiranje na specijaliziranost svog poslovanja. Treba im stručnost i sposobnost za prikupljanje relevantnih informacija i motiviranje svojih suradnika, a u isto vrijeme fleksibilnost prema promjenama s mogućnošću kontroliranja rizika, alociranja sredstava i osposobljavanja suradnika prema zahtjevima novih izazova. Ključ je u ljudima koji se po prirodi žele razvijati, učiti, biti kreativni, odnosno koji se žele mijenjati (Horvat, Perkov i Trojak, 2012; 17). Takvi ljudi bit će sposobni stvoriti jedinstvenost tima i maksimiziranjem jedinstva omogućiti stvaranje novih vrijednosti i konkurentnih prednosti. Perkov (2009) također ističe dvije od tri ključne uloge menadžera 21. stoljeća, a to su: razvoj i vođenje ljudskih resursa te socijalna odgovornost.

U današnjem globalnom i kaotičnom okruženju potreban je i novi način poslovanja koji traži rušenje konvencionalnih vrijednosti te poticanje individualne i timske kreativnosti. Prema definiciji Sveučilišta Harvard vođenje se može definirati kao uspješnost utjecaja na pojedince da dobrovoljno rade na prethodno definiran način kojim će stvoriti korisnost za cijelu organizaciju. Bit predanosti djelatnika jest u tome da njihovi ciljevi postanu jednaki ciljevima tvrtke čime se emocionalno povezuju djelatnici i tvrtka. Na taj način oni koji cijene i prihvaćaju ciljeve zadaće tvrtke spremni su za beskompromisan trud, pa čak i podnošenje osobne žrtve ako je potrebno (Goleman, 2015; 117). Koordinacijom se rješavaju nefunkcionalni sukobi i provodi intenzivnija diferencijacija (Horvat, Perkov i Trojak, 2017). Kada timovi više komuniciraju,

pozitivnom interakcijom spremniji su i za suradnju. Otvorena i intenzivna komunikacija dovodi do suradnje i postizanja zajedničkih ciljeva.

Korisnost modernih tehnologija i globalno okruženje marine su iskoristile za bolje pozicioniranje na karti konkurentnosti. Prepoznale su potrebu međunarodnog određenja i prihvaćenosti te se sve više odlučuju na usklađivanje poslovanja i postizanje izvrsnosti kako na razini hrvatskih standarda, tako i na razini međunarodno definiranih standarda, certifikata i priznanja.

4.4. Certifikati i priznanja izvrsnosti

Marine se natječu kako s domaćim, tako i s međunarodnim konkurentima. Stoga je razumljivo da pribjegavaju pronalasku poticaja koji će ih učiniti drugačijima i prihvatljivijima od njihove konkurencije. Neke se koriste oznakama kvalitete, dobrovoljne standardizacije ili međunarodno priznate usporedbe kojima se smanjuje nesimetričnost informacija između korisnika i marina. Različitost i konkurentnost određena marina može potvrditi upravo posjedovanjem međunarodno ili regionalno priznatog certifikata izvrsnosti. Na taj način definira svoju konkurentsku prednost na razini usluge, kvalitete poslovanja, kompetentnosti marine i njenih djelatnika te usmjerenost na očuvanje okoliša i prirode. Marina stvara temelj za privlačenje boljeg spektra kupaca koji će utjecati na njezin profit. Kako bi pravila ponašanja bila općeprihvatljiva, treba postojati mogućnost usporedbe i način primjene na svim članicama sektora kao što su pravilnici doneseni od državnih institucija, standardi koje su definirali stručnjaci i koji su prihvaćeni na širokoj međunarodnoj osnovi ili kao službeni kriteriji utjelovljeni u programima. Na taj način kriteriji za ocjenjivanje jednaki su za sve marine čime je zadovoljena objektivnost u dodjeli kategorizacije ili nagrade. U nastavku navest će se najčešći certifikati i priznanja izvrsnosti koja se pojavljuju u hrvatskim marinama, a to su:

- kategorizacija luka preko dodjele sidara za kvalitetu poslovanja
- sustav upravljanja okolišem sukladno normi ISO 14001
- *Plava zastava* kao najpriznatiji model ekološkog odgoja i obrazovanja o brizi za more i obalni pojas i
- *Zlatno sidro* koje predstavlja program dragovoljnog ocjenjivanja marine.

Pristup pojedinih marina prema klasifikaciji kvalitete i konkurentnosti ima važnu ulogu za postizanje bolje pozicije i privlačenje daljnjih ulaganja. Oznaka kvalitete ili ocjena imovine, objekata, poslovanja neminovno utječe na podizanje standarda ponude i usluge i privlači više turista (Dupeyras i MacCallum, 2013; 57).

4.4.1. Uvjeti za kategoriziranje marina

Kategorizaciju za dobivanje broja sidara, kojima se dokazuje standard marina, propisuje *Prilog I. Pravilnika o kategorizaciji luke nautičkog turizma i razvrstavanju drugih objekata za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata* (NN 120/19). Maksimalna i najbolja ocjena jest *Pet sidara*. Utvrđuje se ovisno o ispunjavanju uvjeta o kvaliteti opreme i uređenja, standardu usluga, raznovrsnosti ponude dodatnih usluga u marini, održavanju marine i okoliša, vezovima i tomu slično. Riječ je o specifikaciji uvjeta za kategorije marina koje pojedina marina mora imati, a u nastavku se navode najvažniji vezani uz najbolju kategorizaciju – *Pet sidara*:

- *Usluge recepcije (prostor recepcije, usluge, čišćenje i opće stanje recepcije i sanitarnog čvora):*
 - *Natkriven ulaz u recepciju, zaseban prostor recepcije s pultom, sjedeća mjesta u prostoru recepcije, kolica za prijenos tereta, sef, TV prijemnik, vatrootporna pepeljara, kutija prve pomoći, grijanje, klima.*
 - *Usluge prijema najmanje 16 sati dnevno, recepcionar u uniformi s pločicom imena, mogućnost plaćanja kreditnim karticama, portirska služba 24 sata dnevno, osigurana usluga pranja i glačanja odjeće, mornarska-čuvarska služba 24 sata dnevno. Dnevno meteorološko izvješće. Predprostor zahoda za žene i muškarce opremljen umivaonikom s ogledalom i policom, tekućim sapunom, adekvatnim sredstvom za sušenje ruku i košem za otpatke. Zahodske kabine za žene i muškarce opremljene WC školjkom s ispiračem, kukom za odjeću, obveznoj mogućnosti sigurnosnog zatvaranja vrata, koš za otpatke, polica za odlaganje, držač s WC papirom, četka za čišćenje školjke i adekvatan pisoar.*
 - *Čišćenje i opće stanje recepcije i sanitarnog čvora: podovi, zidovi, stropovi, namještaj, stolarija, sanitarna oprema i armature, ostala oprema – moraju biti čiste i bez znakova habanja, oštećenja i slično. Uređaji ispravni i sanitarije bez neugodnih mirisa.*

U odnosu na *Pravilnik* iz 2008. godine ukinuti su zahtjevi za osiguravanje usluge kemijskog čišćenja odjeće, mogućnost poziva hitne medicinske pomoći, usluge ambulate zdravstvene zaštite, mogućnost iznajmljivanja plovila, informacije, prospekti, pregledi izleta i događanja u okolici te informacije o različitim uslugama. Vjerojatno pod utjecajem modernih tehnologija i prisutnosti pametnih telefona ukinuta je obveza osiguravanja telefona i telefonski povezanih

usluga u marinama. Također u novom *Pravilniku* ne navode se obveze osiguravanja parkirališta za automobile korisnika ni prostor za odlaganje opreme plovnih objekata.

- *Vezovi za plovne objekte (vez u moru ili vodi, uređaji i oprema, suhi vez):*
 - *Vezovi za privez plovnih objekata, pravovaljano označeni, opremljeni bitvom ili prstenom za privez, mrtvo sidro s konopima za privez ili drugi način sigurnog priveza, rasvjeta za stalno osvjetljenje vezova, priključak na vodu za pet vezova i priključak plovnog objekta na električnu energiju od 220V za tri veza te 380V za 2% vezova.*
 - *Osiguran suhi vez, označen prostor za suhi vez i odgovarajući uređaji i oprema. Za marine u zaštićenom dijelu prirode ova točka nije primjenjiva.*
- *Zajednički sanitarni čvor za turiste na vezu u marini (broj sanitarnih elemenata, podovi i zidovi, umivaonici, tuš kabine, zahodske kabine, sanitarni čvor za osobe s invaliditetom, čišćenje i opće stanje):*
 - *Odvojeni sanitarni čvorovi za žene i muškarce: jedan umivaonik i jedna zahodska kabina na 25 vezova, jedna tuš kabina na 25 vezova, jedan pisoar na 50 vezova.*
 - *Lakoodržavajući podovi od protuklznog i vodootpornog materijala i zidovi do visine 1,6 metara odnosno do 2 metra oko tuša.*
 - *Umivaonici s toplom i hladnom vodom širine 60 cm, na ulazu istaknute oznake za umivaonike, rasvjeta, prirodno ili mehaničko provjetravanje. Uz svaki umivaonik: utičnica za električnu energiju, ogledalo, polica za odlaganje, kuka ili držač ručnika. Tekući sapun i mogućnost brisanja ili sušenja ruku. Grijanje, osim u marini u kojoj se posluje ljeti.*
 - *Tuš kabine površine 1,2 m² prikladno označene i grijane (osim u marinama koje posluju ljeti). Za pet sidara kabine moraju biti opremljene: toplom i hladnom vodom, rasvjetom, vizualnom zaštitom od pogleda izvana i oko samog prostora tuša, prirodno ili mehanički prozračivane, sigurnosnim zaključavanjem, kukama za odjeću i ručnike te policom za odlaganje.*
 - *Zahodske kabine s vizualnom zaštitom od pogleda, označene pojedinačno ili skupno. Opremljene: prirodnim ili mehaničkim prozračivanjem, rasvjetom, sigurnosnim zatvaranjem, osvježivačem prostora, visokom zahodskom školjkom s ispiračem i četkom za čišćenje, držačem papira,*

policom za odlaganje stvari, kukom za odjeću i košem za otpatke. Osigurani sanitarni čvor prilagođen za uporabu od strane invalidnih osoba. Čišćenje i opće stanje identično napomenama u točki 1.

Broj kupaonica, definicija opreme i sadržaj pojedinačno za zahodske školjke, umivaonike, tuš kade nije se mijenjao u odnosu na prijašnje definicije u *Pravilniku* iz 2008. godine i predmetna obveza istaknuta je za kategorizaciju *Pet sidara*. Također potrebno uređenje, oprema, čišćenje i opće stanje ostaje nepromijenjeno u novom *Pravilniku* u odnosu na prethodnu verziju.

Najvažnija promjena u odnosu na prethodni *Pravilnik* iz 2008. godine, vezano uz pripremu i usluživanje pića, napitaka i hrane, jest definicija o mogućnosti dodjeljivanja obveznih usluga koje se moraju pružati u marini, pravnoj ili fizičkoj osobi koja posluje s marinom ili drugom ugostitelju koji ima rješenje. Ne navodi se sukladnost s posebnim propisima, nego obveza ispunjavanja uvjeta propisanih točkama 5.2., 5.3., 5.4. i 5.5. *Priloga 1.* predmetnog *Pravilnika*.

Kada je riječ o trgovačkim i sportskim uslugama, trgovine namirnicama moraju biti u marini ili neposrednoj blizini marine, treba biti osigurana mogućnost opskrbe tiskom i korištenje terena za sport i rekreaciju na udaljenosti do 2 kilometra. Dodatna je napomena, odnosno promjena od prethodnog *Pravilnika*, kako marine na otoku i zaštićenom dijelu prirode ne moraju imati terene za sport i rekreaciju.

Pravilnik definira i uvjete servisiranja, opskrbe gorivom plovnih objekata i ostale usluge na način da marine moraju imati: prostor za odlaganje plovnih objekata na kopnu, dizalice i opremu za dizanje i spuštanje plovila, popravak i održavanje motora i plovnog objekta, uslugu popravka jedara, mogućnost opskrbe rezervnim dijelovima, odvojeni prostor za vanjsko pranje plovnog objekta, uslugu čišćenja plovila i radnu brodicu. Dodana je obveza radne brodice u odnosu na *Pravilnik* iz 2008. godine.

Kako bi marine imale kategoriju *Pet sidara* moraju osigurati opskrbu gorivom i prodaju plina u bocama u marini ili izvan marine, osim marina koje se nalaze na otoku i zaštićenom dijelu prirode. Također trebaju osigurati jednu perilicu i jednu sušilicu za rublje na svakih započetih 300 vezova u moru ili osigurati servis te vrste u marini.

Zaštita okoliša definirana je brojem bodova koje marina može osigurati za ispunjenje ekoloških elemenata i dobivanje kategorizacije. *Pet sidara* definirano je s 12 bodova. Po dva boda moguće je dobiti za: primjenu alternativnih energetske izvora, uštedu pitke vode, uštedu električne

energije, ograničenje prometa marinom u određeno vrijeme, parkirališta za vanjske posjetitelje, očuvanje prirodne obale, te hortikulturno uređenje marina autohtonim nasadima. Četiri boda marina osigurava radom koji će joj pribaviti *Plavu zastavu* i ostala priznanja za zaštitu okoliša. Zamjetno najveći se broj bodova može ostvariti posjedovanjem certifikata *ISO 14001* sustava praćenja zaštite okoliša, čak 6 bodova. Možda je tomu razlog što 80,80% marina koje su sudjelovale u primarnom istraživanju imaju predmetni certifikat (detalji u poglavlju 5.)

Prostorije za osoblje na recepciji, njihovo održavanje, servisiranje i slično propisana je obvezna oprema za do deset i preko deset osoba zaposlenih u jednoj smjeni. Propisi vezani uz pribor za održavanje higijene definirani su bez obzira na broj osoba u jednom smjeni što je promjena u odnosu na *Pravilnik* iz 2008. godine.

Kvaliteta uređenja, opreme i održavanje marine propisuje izgled prilaznih puteva, gatova, opreme za privez, priključke plovnih objekata, izgled fasade i akvatorija marine, oznake u marini, funkcioniranje vanjske opreme i kontinuirano održavanje marine. Kad je riječ o zbrinjavanju otpada marine moraju osigurati posude za odvojeno prikupljanje otpada i redovito odstranjivanje otpada iz marine.

Premda je *Pravilnik* nedavno izglasan u prosincu 2019. godine, uvjeti koje marina treba ispunjavati za dobivanje najviše kategorizacije od pet sidara nisu se puno promijenili u odnosu na *Pravilnik* iz 2008. godine. Propisuju se uvjeti koje svaki dobar gospodarstvenik i pružatelj usluge mora imati u svojim objektima, a ne obraća se pozornost na važnije detalje koji utječu na podizanje konkurentnosti, kvalitete usluge i postizanje održivosti hrvatskih marina. Čini se kako službe za postizanje što boljeg standarda i bolje promocije turizma Hrvatske, koje bi trebale biti savjetodavne, kooperativne i partneri marinama, nisu na odgovarajućoj razini.

Zbog toga marine za dokazivanje uspješnosti posežu za neovisnim međunarodnim kontrolama. Odlučuju se na provjeru usklađenosti svog poslovanja s međunarodno prihvatljivim potvrdama izvrsnosti. U nastavku se navode najčešće primjenjivani, međunarodno priznati, certifikati koji su prisutni u hrvatskim marinama:

- *ISO 14001* – sustav praćenja očuvanja okoliša.
- *Plava zastava* – najpriznatiji model ekološkog odgoja i obrazovanja o brizi za more i obalni pojas.
- *Zlatno sidro* – program dragovoljnog ocjenjivanja usmjerenog na usluge i sadržaje koje marine pružaju svojim kupcima.

Ulaganjem u održivost i sukladnost s međunarodno priznatim standardima marine podižu svoju međunarodnu poziciju i konkurentnost.

4.4.2. Sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001

Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) neovisna je međunarodna organizacija za standardizaciju koja trenutno broji 164 nacionalna tijela za norme. Članovi ove organizacije međunarodni su stručnjaci koji razmjenjuju znanja i tako razvijaju dobrovoljne međunarodne norme utemeljene na konsenzusu koji podržava inovacije i nudi rješenja za globalne izazove (ISO, 2019). Riječ je o skupini zahtjeva za kontrolu i kontinuirano poboljšanje upravljanja okolišem pomoću kojih organizacije povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem učinkovitim uporabom resursa i što manjim opterećenjem okoliša. Namijenjena je organizacijama koje žele prepoznati i kontrolirati utjecaj svojih poslovnih aktivnosti te upravljati svojom odgovornošću spram okoliša na sustavan način. Time se organizacije izdižu od svoje konkurencije, raste povjerenje njihovih korisnika i drugih zainteresiranih strana te se podiže konkurentnost na tržištu. Najbolja je činjenica vezana uz ISO standarde da su primjenjivi u sve organizacije i za sve vrste poslovanja, stoga je i moguća usporedba onih koje imaju ISO standard 14001 u svom poslovanju.

Kvalitetno i efikasno funkcioniranje marine osigurano je identifikacijom i upravljanjem brojnih međusobno povezanih aktivnosti. Aktivnost za koju se koriste sredstva i kojom se upravlja u cilju omogućavanja pretvorbe ulaza u izlaze može se promatrati kao svojevrsan proces. Ponekad izlaz iz jednog procesa predstavlja ulaz u drugi. Upravljanje ovako definiranim procesima definira se kao procesni pristup. Prednost je procesnog pristupa u izlaznoj kontroli koja omogućuje povezanost između pojedinih procesa unutar sustava, kao i njihovo spajanje i uzajamno djelovanje. Upravo takav pristup definiran je primjenom ISO standarda. Koliko je standard *ISO 14001* priznat i cijenjen u gospodarstvu, govori i činjenica da je ugrađen kao prednost i pravilo u hrvatskoj okolišnoj zakonskoj regulativi te čini značajnu prednost prilikom dodjele bodova za kategorizaciju marina s *Pet sidara*. S gledišta praktične primjene autorica ovog rada od 2005. godine je predstavnicom posloводства za kvalitetu i okoliš u svom poduzeću te je svjedokom učinkovite primjene i korisnosti navedenog standarda u praksi.

Praktičnost se sagleda u tomu što postoje pravila održivog poslovanja na koja treba obratiti pozornost, pratiti ih, kontrolirati i anticipirati moguće utjecaje na okoliš. To je praktični alat za dugoročnu održivost, a da bi bio učinkovit, potrebna je otvorenost, predanost i uključenost cijele

organizacije u provedbi politika ekološkog poslovanja. Najprije je potrebna odlučnost uprave odnosno osoba koje donose odluke, u kojem smjeru, s kojim ciljem i s kojim sredstvima će se postići takovo poslovanje. Obzirom na alate koje sustav pruža, omogućena je i mjerljivost napretka te smjernice za kontinuirano poboljšanje sustava u smjeru održivog rasta i razvoja poslovnog subjekta. Klijenti prepoznaju organizaciju koja posluje po principima ekoloških standarda čime organizacija stvara svoju bolju poziciju u odnosu na konkurente svog segmenta poslovanja. Princip djelovanja takav je da poslovanje mora biti transparentno, a zainteresiranim stranama omogućen uvid u ekološko poslovanje i poštivanje procedura.

Pomoću definiranih planova i ciljeva, stalnim nadzorom nad funkcioniranjem sustava, komunikacijom s djelatnicima i zainteresiranim stranama te praćenjem tržišta i kupaca pravovremeno se prepoznaje potreba za nabavom potrebnih resursa. Utječe se na postizanje povećanja zadovoljstva kupca ispunjavajući njegove zahtjeve i očekivanja. Analizira se mikro i makrookruženje minimalno jedan puta godišnje čime se stvaraju temelji za pravovremeno postizanje i održavanje konkurentske prednosti. Pored ovog priznatog međunarodnog certifikata u sektoru marina poznata je i priznata *Plava zastava* kojom se mogu pohvaliti brojne hrvatske marine.

4.4.3. Plava zastava

Plava zastava jedno je od najpoznatijih svjetskih dobrovoljnih ekooznaka koje se dodjeljuju plažama, marinama i turističkim operaterima. Dodjeljuje se na razdoblje od jedne godine, a kako bi se kvalificirale za dodjelu ovog priznanja, potrebno je ispuniti i održati niz strogih okolišnih, obrazovnih, sigurnosnih i kriterija pristupačnosti. Projekt je započeo 1987. godine u želji za poticanjem bolje zaštite mora i priobalja. Iznjedrena je u europskoj *Zakladi za odgoj i obrazovanje za okoliš* kao međunarodni odgojno-obrazovni ekološki program čiji je prvenstveni cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim pojasom.

Misija je promocija održivosti u turističkom sektoru obukom o okolišu, zaštiti okoliša i ostalim održivim praksama. Dobila je međunarodni karakter 2001. godine kada postaje međunarodna, a ne samo europska *Plava zastava*. Danas je vrlo cijenjena turistička markica na svjetskoj razini koja je milijunima turista važan orijentir prilikom odabira destinacije. Više od 4.500 plaža, marina i ekobrodova danas doprinosi ispunjavanju ciljeva održivosti (Blue Flag, 2019).

Slika 13: Plava zastava u marinama Mediterana u 2019. godini



Izvor: Blue Flag (2019)

Plavom zastavom nastoji se osigurati suradnja turizma i zaštite okoliša na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Riječ je o najpriznatijem modelu ekološkog odgoja, obrazovanja i obavještavanja javnosti o brizi za more i obalni pojas, a posebno kada je riječ o brizi za obalne prostore koji trpe najjači pritisak, kao što su plaže i marine koje se nalaze na pomorskom dobru. *Plava zastava* na razini ujedinjene Europe zamišljena je kao svojevrsan test-program provedbe nacionalnog i europskog zakonodavstva u tom području. Od samih početaka u kriterije dobivanja ugrađene su dvije direktive Europske unije: *Direktiva Parlamenta i Vijeća Europe o upravljanju kakvoćom vode za kupanje* i *Direktiva Parlamenta i Vijeća Europe o gradskim otpadnim vodama*. Zemlje članice Europske zajednice i one koje se spremaju ući u Europsku zajednicu dužne su svoje zakonodavstvo prilagoditi europskom pa su time u prednosti svi oni koncesionari i korisnici plaža i marina koji su prepoznali *Plavu zastavu* i s ovog gledišta.

Mastrović (2009) ističe kako se u Hrvatskoj program *Plave zastave* za plaže i marine provodi od 1998. godine. Samim time predstavlja očuvan, siguran i ugodan okoliš te sustavno i održivo gospodarenje područjem na kojem se vijori *Plava zastava*. Marinama je to, pored dobre promocije, međunarodno priznata i poznata potvrda visoko kvalitetne usluge, iznimne opremljenosti i uređenosti marine te nadasve čistog mora koje treba biti odgovornost marine zbog korištenja i utjecaja poslovanja. Prisutnost *Plave zastave* 2019. godine u marinama na Mediteranu najbolje prikazuje *Slika 13*. Pregledom prisutnosti može se zaključiti kako hrvatske marine drže dobar korak iz godine u godinu sa svojim velikim konkurentima Francuskom, Španjolskom i Italijom.

Blue Flag Marina Criteria (2020) daje definiciju marine koja je usklađena sa zahtjevima za Plavu zastavu: Marina s Plavom zastavom mora biti marina s pontonima ili pristaništima za zabavu. Može biti dio veće luke s drugim aktivnostima ako je dio koji obuhvaća Plavu zastavu jasno odvojen od drugih lučkih aktivnosti. Marina se može nalaziti u morskim ili unutrašnjim vodama. Mora imati potrebne kapacitete da udovolji propisanim uvjetima dobivanja Plave zastave te mora biti dostupna za nenajavljeni pregled ovlaštene FEE (Foundation for Environmental Education) komisije.

4.4.4. Zlatno sidro

Zlatno sidro program je dragovoljnog ocjenjivanja usmjerenog na usluge i sadržaje koje marine pružaju svojim kupcima. Pomaže sudionicima u postizanju izvrsnosti prema višim standardima i mjerljivim kriterijima. To je globalna akreditacija osmišljena za poboljšanje usluge i zadovoljstva korisnika u marini. Koja marina zaslužuje dobiti *Zlatno sidro*, odlučuje skupina neovisnih eksperata tog sektora. Ocjenu potvrđuje *Međunarodno vijeće udruženja pomorske industrije i Britanska pomorska federacija*. Svaka marina koja se može pohvaliti *Zlatnim sidrom* dokazuje kako je zadovoljila zahtjevnju procjenu objekta, načina pružanja usluga i rada s korisnicima. Riječ je o samoprocjeni poslovanja marine u četiri stupnja koja uključuje procjenu usluga za korisnike, potrebnih resursa za kvalitetno pružanje usluge upotpunjena procjenom neovisnog tajnog kupca i istraživanjima korisnika.

Ispunjavanje zahtjeva za dobivanje ovog priznanja mogu se koristiti kao smjernice za razvoj poslovanja u marinama pomoću neovisne procjene i povratne informacije o uspješnosti njihove primjene. Može se usporediti sa sustavom ocjenjivanja hotela vezanih uz broj zvjezdica. Proces akreditacije omogućuje provjeru stvarnog stanja marine u usporedbi s međunarodnim visokim standardima te alate za poboljšanje, osuvremenjivanje procesa i podizanje standarda. Riječ je o sve više priznatoj međunarodnoj akreditaciji u kojoj danas sudjeluje više od 160 marina iz 26 zemalja (Gold Anchor, 2019). Na hrvatskom Jadranu postoji nekoliko marina koje su se odlučile na ovaj korak samoprocjene, a detalji o točnom broju donose se u poglavlju 5.

5. PRIKAZ I ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

Primarni cilj ovog istraživanja bio je utvrditi utjecaj implementacije održivog razvoja na konkurentnost i poslovni rezultat marine. Sastavnice održivog razvoja jesu ekološki, ekonomski i sociokulturni aspekt. Svaki od njih ima specifičan utjecaj kako na konkurentnost, tako i na poslovni rezultat marine. Konkurentnost će biti bolja ulaganjem u održivost poslovanja, ali to ujedno predstavlja veće financijske izdatke i moguć slabiji poslovni rezultat. Promišljanja, smjernice i odluke Europske unije sve su više usmjerene na pametan i održiv rast. Posebni naglasci stavljeni su na održivo korištenje mora i vodenih površina što izravno utječe na poslovanje marina. Hrvatska je i sama predmetom sustavnog nadzora po pitanju pregleda aktivnosti u području okoliša. Optimalna uporaba resursa, obnavljanje opreme, podizanje standarda usluga i kompetentnosti zaposlenika, reakcije lokalne zajednice na promjene lokaliteta, ali i učestale promjene poreznih, zakonodavnih politika, spora lokalna samouprava, borba sa svakodnevnim odljevima radnika u inozemstvo i slično predstavljaju okruženje u kojem hrvatske marine danas posluju i trude se biti konkurentne s puno jačim i bolje organiziranim ekonomijama i konkurentima na Mediteranu.

5.1. Opis uzorka

Predmet istraživanja bio je utjecaj sastavnica održivog razvoja (ekonomskog, ekološkog i sociokulturnog aspekta) na konkurentnost marina. Istraživanje je bilo usmjereno na voditelje marina na hrvatskoj obali te sastavljeno u obliku *online* ankete na softverskoj platformi. Poveznica za pristup anketi poslana je elektroničkom poštom uz osnovno objašnjenje potrebe istraživanja i molbu za ispunjavanje te upućena na pozornost voditelja marine. Kreirano je 39 pitanja podijeljenih u pet cjelina (Prilog 1. – Anketni upitnik).

U istraživanje su bili uključeni voditelji 49 marina. Ispunjavanju ankete pristupilo je 40 ispitanika što predstavlja odziv od 81%. Navedene marine raspoređene su duž cijele hrvatske obale Jadranskog mora od Istarske županije na sjeveru do Dubrovačko-neretvanske županije na jugu, uključujući nekoliko marina smještenih na otocima. Istraživanje ima nekoliko ograničenja koje treba uzeti u obzir prilikom interpretacije dobivenih rezultata. Istraživanje je bilo anonimno, ali je na kraju zatražena informacija o nazivu marine zbog eventualne naknadne validacije podataka. Nažalost samo 55% anketiranih (22 voditelja) ispunili su naziv marine. Također, posljednji segment istraživanja odnosio se na prikupljanje financijskih podataka radi valoriziranja utjecaja implementacije na poslovni rezultat. Obzirom da je samo 30% ispitanika,

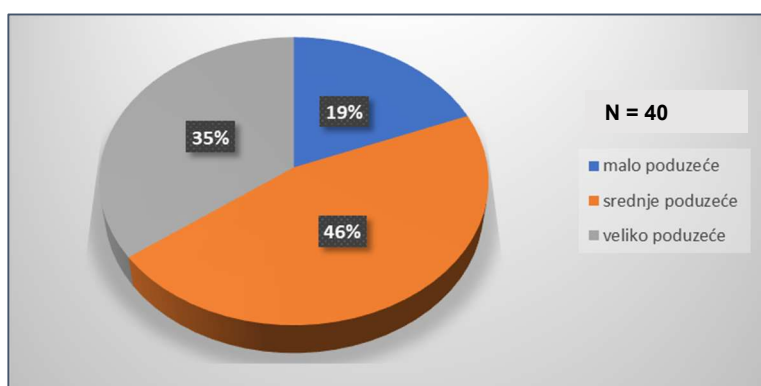
točnije 12 voditelja, unijelo tražene informacije, za marine koje su navele svoj naziv autorica je financijske podatke pronašla u sklopu službeno dostupnih izvještaja objavljenih na stranicama *Financijske agencije (FINA-e)*. Navedena ograničenja ne umanjuju značajnost dobivenih rezultata i kreiranog *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama*.

5.2. Analiza rezultata istraživanja

Prvi set pitanja odnosio se na marinu i osobu koja upravlja njome. Voditelj je ključna osoba kada je u pitanju način poslovanja, razvoj marine i odnos spram lokalne zajednice. Mnogi se stručnjaci slažu da je čovjek ključ uspjeha. Voditelj je odgovoran za odabir kvalificiranog osoblja koje će znati organizirati i motivirati ih kako bi ostvarili zadane ciljeve te podigli uslugu na još višu razinu. U isto vrijeme on je glavna i odgovorna osoba za lokalnu zajednicu i razvoj socijalnog dijaloga. Da bi današnji nautičari bili zadovoljni, potrebni su kvalitetni ljudski resursi koji će imati potrebna znanja i vještine za isporučivanje tražene, prema njima kreirane, usluge.

Samostalnost voditelja u donošenju odluka ovisi i o ustroju poduzeća. Prema anketi skoro je polovica marina (46%) kategorizirana kao srednje poduzeće. Promatrana poduzeća većinom su u sklopu dioničkog društva (njih 72,50%), što značajno otežava fleksibilnost voditelja. Udio marina prema kategorizaciji prikazana je na *Grafu 19*.

Graf 19: Kategorizacija marina iz istraživanja

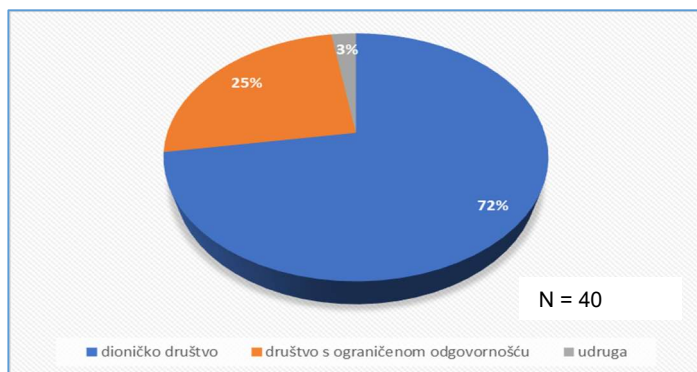


Izvor: rad autorice

Poznato je kako su mala i srednja poduzeća u Hrvatskoj zamašnjaci gospodarskog rasta a njihovi direktori fleksibilniji su po pitanju uvođenja promjena s ciljem postizanja bolje konkurentnosti. Takva poduzeća brže se usklađuju s novim zahtjevima tržišta. Problem hrvatskih marina koje se nalaze u sklopu nekog dioničkog društva dodatno otežava činjenica

da je većina u vlasništvu države, a u Hrvatskoj su učestale promjene vlasti koje donose nove ovlaštenike, uredbe i propise. Negativan utjecaj takvih promjena prepoznate su u poglavlju 4.2. Udio marina prema pravno ustrojbenom obliku prikazan je na *Grafu 20* u nastavku:

Graf 20: Pravno ustrojbeni oblik marina iz istraživanja

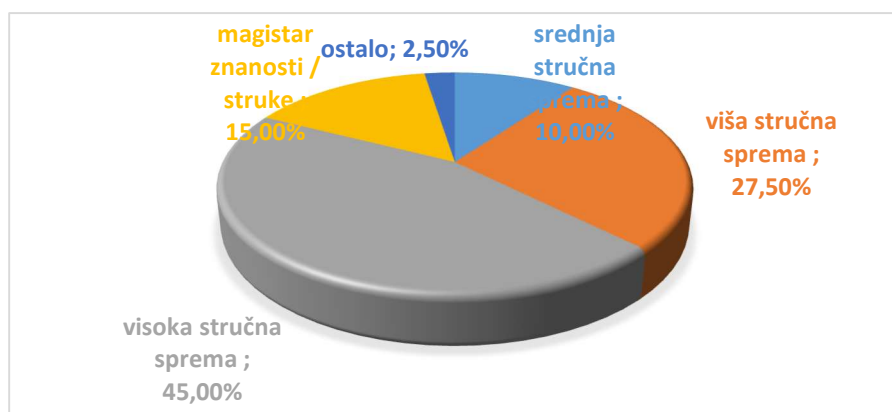


Izvor: rad autorice

Prema podacima iz istraživanja sedam marina otvoreno je u ovom stoljeću (nakon 2000. godine), sedam tijekom 90-ih godina 20. stoljeća, a samo tri u 70-im te prva marina na Jadranu koja je otvorena 1964. godine. Preostale 22 marine posluju od sredine 80-ih godina. To ih čini dugogodišnjim dijelom lokaliteta i sastavnicom razvoja zajednice u kojoj se nalaze.

Istraživanje je bilo usmjereno na voditelje marina, osobe koje odlučuju o poslovanju marina. U istraživanju je sudjelovalo 97,50% ciljne skupine, točnije 72,50% viših menadžera/direktora, 20% rukovoditelja i 5% vlasnika/suvlasnika. Samo 2,5% ispitanika nije dio upravljačkog menadžmenta. Kada se govori o spolu ispitanika, prednjače muškarci sa 79,50% u strukturi ispitanika, a većina (87,50%) ima višu/visoku/magistarsku stručnu spremu. Točan udio pojedine stručne spreme ispitanika vidljiv je na *Grafu 21* u nastavku:

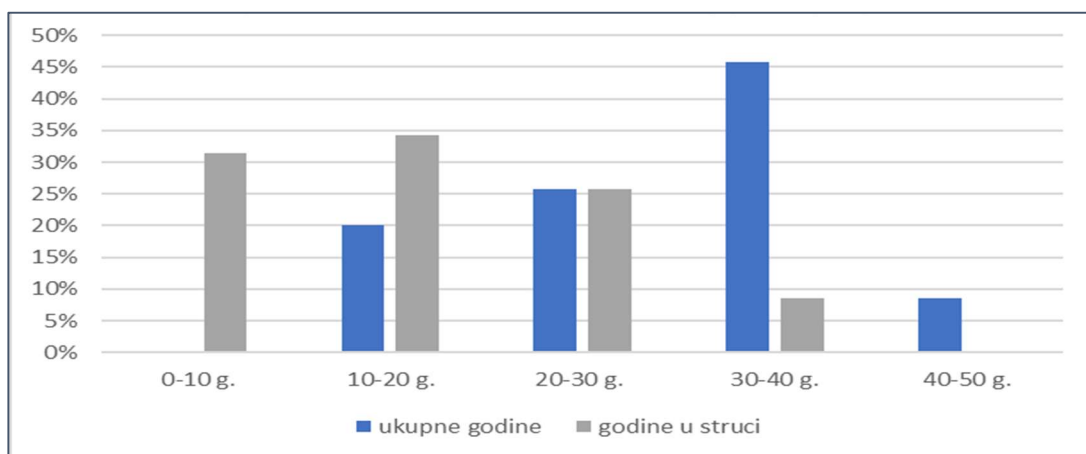
Graf 21: Stupanj formalnog obrazovanja voditelja promatranih marina



Izvor: rad autorice

Govoreći o iskustvu na poziciji koju obavljaju, 70% ispitanika ima dulje od 20 godina radnog staža. Stručnost ispitanika u obavljanju poslovanja najbolje prikazuju godine provedene na tim poslovima. Tako 32% njih ima do 10 godina, 34% između deset i dvadeset godina, 25% voditelja ima od 20 do 30 godina, a 9% više od trideset godina radnog iskustva u struci (Graf 22).

Graf 22: Ukupan radni staž i staž na trenutnoj poziciji voditelja



Izvor: rad autorice

Obzirom na pokazatelje razvidno je kako trenutni menadžment u hrvatskim marinama ima dovoljno prakse za uspješno analiziranje informacija koje marine prikupljaju u stalnom kontaktu s korisnicima, podataka s tržišta i analize konkurenata. Tako dobivene rezultate ugrađuju u planove, ciljeve i razvoj marine radi postizanja što bolje tržišne pozicije i podizanje konkurentnosti kako u domicilnom, tako i na međunarodnom tržištu. Također postižu višedimenzionalan pristup postizanju održivosti, uspješnosti i konkurentnosti.

Tablica 22: Udio sudjelovanja voditelja marina u donošenju odluka

	aktivno sudjelujem u odlučivanju	konzultiraju me vezano uz moj odjel /specijalizaciju	dajem prijedloge koji se uzimaju u razmatranje	ne sudjelujem uopće
modernizacija procesa	47.5%	17.5%	32.5%	2.5%
uvođenje modernih tehnologija u usluge	50.0%	17.5%	25.0%	7.5%
izrada ciljeva poslovanja	45.0%	22.5%	27.5%	5.0%
odabir dobavljača dodatnih usluga u mariní	45.0%	27.5%	25.0%	2.5%
nabava opreme / sredstava rada	47.5%	20.0%	30.0%	2.5%
odjela donacije / sponzorstva	25.0%	15.0%	32.5%	27.5%
odabir suradnje / zajedničkih projekata sa lokalnom zajednicom	30.0%	30.0%	30.0%	10.0%
unapređenje procesa zaštite okoliša	47.5%	22.5%	25.0%	5.0%

Izvor: rad autorice

Zaključuje se kako menadžment koji je proveo dugi niz godina u poslovanju marine ima iskustva u razvijanju suradnje s lokalnom zajednicom i zainteresiranim stranama u korist postizanja više razine socijalnog aspekta održivog razvoja te u svrhu podizanja konkurentnosti svoje marine. Koliko često koriste svoje sposobnosti i kompetentnosti, prikazano je u *Tablici 22*, a vezano uz pitanje *Koliko sudjeluju u procesu odlučivanja u svojoj marini*.

Razvidno je kako su u većini slučajeva voditelji aktivni sudionici koji ili odlučuju ili su konzultirani pri važnijim odlukama, osim kada je u pitanju dodjela donacija/sponzorstava i odabir suradnje odnosno projekata s lokalnom zajednicom. Ove odluke donose se na razini uprave društva, što prema istraživanju čini 72% predmetnih ispitanika. Za donošenje odluka važnima za održivi razvoj, kao što su uvođenje modernih tehnologija kojima se podiže kvaliteta usluge (50% ispitanika) ili modernizacije procesa koje pretpostavljaju efikasniju uporabu resursa (47,50% ispitanika), a najviše unapređenje zaštite okoliša (47,50% ispitanika) aktivno sudjeluje u odlučivanju. K tomu treba dodati 57,50% ispitanika koji se za ova ista pitanja konzultiraju sukladno njihovoj specijalizaciji. Zaključuje se kako voditelji imaju dovoljne ovlasti za uvođenje i provođenje razvoja sukladno održivim postulatima.

Nastavkom istraživanja prikupljeni su podaci vezani uz stanje socijalnog aspekta održivog razvoja u marinama i njihova učinkovitost. Svakodnevno se javlja problem nedostatka kvalitetne radne snage u svim segmentima. Sezonski karakter poslovanja u turističkim djelatnostima taj problem dodatno naglašava. U teoretskom dijelu rada vidljivo je kako su to problemi s kojima se susreće turistički sektor u cijeloj Europi te otvara mogućnosti za bolju uposlenost. U marinama se sezonski rad najviše vezuje uz zapošljavanja u ugostiteljskom sektoru.

Tablica 23: Udio sezonskih radnika u promatranim marinama

	0-5%	5-10%	10-15%	15-20%	20-25%	25-30%	30-35%	35-40%	40-45%	45-50%	više od 50%
2016. godina	27,3%	15,2%	9,1%	9,1%	18,2%	6,1%	6,1%	3,0%	0%	3,0%	3,0%
2017. godina	27,3%	15,2%	6,1%	9,1%	21,2%	6,1%	6,1%	3,0%	0%	3,0%	3,0%
2018. godina	33,3%	9,1%	6,1%	12,1%	15,2%	9,1%	6,1%	3,0%	0%	3,0%	3,0%

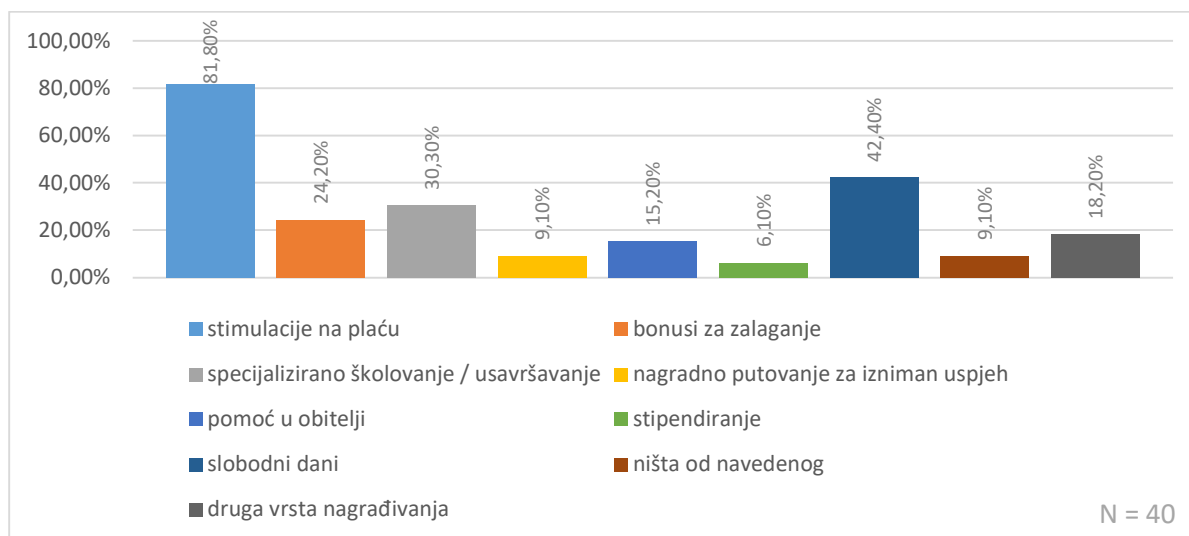
Izvor: rad autorice

Većina marina zapošljava djelatnike iz lokalne zajednice te ističe kako imaju kontinuiran rad, razgovor, edukaciju i usavršavanje svojih djelatnika. Paze na njihova ljudska i radna prava te koriste radnike koji imaju dulje iskustvo za obuku mlađih kolega. Za razliku od ostalih turističkih kapaciteta marine imaju produljenu sezonu (od ožujka do kraja listopada), a većina

je otvorena cijele godine. Uslijed toga voditelji se odlučuju za veći udio stalne radne snage, a neke marine posežu za takozvanim stalnim sezoncima za koje grade i posebne smještajne kapacitete. Na taj način imaju na raspolaganju obučene radnike iz sezone u sezonu i smanjuju utjecaj nekompetentnosti ljudskih resursa na konkurentnost marine. Detaljan uvid u postotak sezonskih radnika prikazan je u *Tablici 23*, a primjenom analize varijance pokazalo se da ne postoji statistički značajna razlika ($p > 0,05$) u udjelu sezonskih radnika u odnosu na ukupan broj zaposlenih u promatranom razdoblju od 2016. do 2018. godine.

Uz stalnu prijetnju odljeva radne snage izvan granica Hrvatske voditelji marina posežu za mjerama nagrađivanja kako bi zadržali dobru i kvalitetnu uposlenost. Obzirom na činjenicu zapošljavanja iz lokalne sredine pozitivnim odnosom spram zaposlenika postižu pozitivan socijalni efekt i prihvaćenost marine na tom lokalitetu. Mjerama nagrađivanja postižu i socijalni aspekt održivog razvoja podizanjem životnog standarda na lokalnoj razini. Između ostalih, cilj je Europske unije postati pametno okruženje što se također postiže kontinuiranom edukacijom, usavršavanjem i podizanjem kompetentnosti zaposlenih.

Graf 23: Mjere nagrađivanja djelatnika



Izvor: rad autorice

Prilikom istraživanja voditelji su mogli odabrati više od jednog načina nagrađivanja. Najčešća mjera nagrađivanja zaposlenika u marinama jest stimulacija na plaću u visini od 81,80%, a prvi sljedeći (slobodni dani) dvostruko su slabiji (42,40%). Udjeli ostalih načina nagrađivanja djelatnika koji su prisutni u promatranim marinama specificirani su u *Grafu 23*. Pod *druge vrste nagrađivanja* (u visini od 18,20%) voditelji su tekstualno naveli: usmene pohvale i poticajne razgovore sa zaposlenicima. Također su naveli manjkavost organizacije i nepostojanje dodatnih

alata za stimulaciju u samoj marini zbog činjenice da se takve odluke donose na višim razinama. Na pitanje o udjelu zaposlenika koji sudjeluju u mjerama nagrađivanja, primjenom analize varijance pokazalo se da ne postoji statistički značajna razlika ($p > 0,05$) u udjelu zaposlenika koji su sudjelovali u nekoj od mjera nagrađivanja između tri promatrane godine (2016. – 2018. godine).

Obzirom na karakteristike poslovanja u marinama kvalitetni ljudski resursi mogu se izdvojiti kao prioritet razvoja za kontinuirano i održivo poslovanje. Potrebno je sustavno osposobljavanje za dobivanje kvalificiranih djelatnika, razvoj edukacije te sprega obrazovnih i turističkih institucija. U današnje vrijeme napretka i novih tehnologija javlja se potreba cjeloživotnog učenja i specijalizacija sukladno promjenama zahtjeva tržišta. Na pitanje o suradnji s obrazovnim institucijama u okruženju dobiveni su podijeljeni rezultati. Marine koje surađuju s obrazovnim institucijama (njih 54,50%) na taj način aktivno sudjeluju u izobrazbi budućih kvalitetnih djelatnika. U teoretskom dijelu navedeno je kako je u Europskoj uniji najviše malih i srednjih poduzeća vezanih uz poslovanja na obali. Zaposlenici tih poduzeća primorani su obavljati više funkcija tijekom svog rada. Za takvo osposobljavanje ne postoji mogućnost edukacije, uslijed čega 45,50% voditelja marina ne smatra suradnju s odgojno-obrazovnim institucijama bitnom za svoje poslovanje.

Potražnja za dodatnim vezovima stalna je i često isticana u istraživanjima domaćih istraživača nautičkog turizma. Prema istraživanju Krce Miočić (2011; 219) 59,60% ispitanih marina imale su popunjenost veću od 96%, dok je svega 25,20% marina u tom vremenu imalo popunjenost manju od 90%. Pregledom broja vezova i popunjenosti danas 70% marina ima godišnji prosjek popunjenosti, odnosno iznajmljenih vezova veću od 80% s blagim povećanjima u vremenu od 2016. do 2018. godine. Ostale marine navele su 100% popunjenost vezova što potvrđuje potrebu za dodatnim proširenjima. Primjenom analize varijance pokazalo se da ne postoji statistički značajna razlika ($p > 5$) u popunjenosti kapaciteta marina, odnosno iznajmljenim vezovima, u promatranom razdoblju od tri godine. Poglavlje 2.5 (Tablice 11 i 12) prikazuju promjene u broju vezova tijekom četiri godine, ali se te promjene ne kreću značajno prema gore. Stoga se zaključuje kako je na hrvatskoj obali nužno strateško otvaranje novih vezova uz sustavno praćenje najviših standarda održivosti.

Konkurentnost marine najbolje se ogleda u sposobnosti privlačenja i zadržavanja nautičara u svojoj luci. Kako bi bili uspješni u tomu, moraju prepoznati želje i očekivanja svojih gostiju. Segmentacija kreće od dobre analize očekivanja ciljne skupine kojoj je namijenjena ponuda,

analiziranja trenutnih mogućnosti i anticipiranja očekivanja klijenata komprimiranih u ponudu za postizanje konkurentnosti. To je dugoročni način fleksibilnog poslovanja, kontinuirane angažiranosti svih zaposlenih, uz primjenu novih tehnologija, te optimalnih načina i metoda provedbe. Istraživanje o korisničkim navikama i željama nautičara koji borave na hrvatskoj obali *TOMAS NAUTIKA Jahting 2017.* navodi kako većina nautičara odlazi u restorane za minimalno jedan, ali često i dva obroka dnevno. Odlasci u restorane i kupnja najčešće su aktivnosti nautičara kada nisu u svom brodu. Evidentna je i suradnja marina s lokalnim partnerima vezano uz ponudu autohtonih primjeraka suvenira s godišnjeg odmora. Nautičari koji dolaze na hrvatsku obalu Jadranskog mora uživaju u šetnjama u prirodi što su mnoge marine prepoznale i osigurale u svojoj okolini.

Tablica 24: Procjena korisnosti dodatnih sadržaja od strane voditelja promatranih marina

	izrazito važno	važno	neutralno	nevažno	izrazito nevažno	nemamo u ponudi
staze za šetnje	25.0%	43.8%	9.4%	6.3%	%	15.6%
staze za bicikljanje	18.8%	31.3%	%	12.5%	%	37.5%
mogućnost najma bicikla	16.7%	23.3%	%	6.7%	3.3%	50.0%
prijevoz do okolnih destinacija	28.1%	37.5%	6.3%	6.3%	%	21.9%
prijevoz do zračne luke	28.1%	34.4%	9.4%	3.1%	%	25.0%
opskrba namirnicama po narudžbi	23.3%	20.0%	13.3%	3.3%	%	40.0%
restorani	81.3%	18.8%	%	%	%	%
wellness	26.7%	13.3%	6.7%	6.7%	%	46.7%
neograničen pristup internetu (wi-fi)	87.5%	12.5%	%	%	%	%
specijalizirane trgovine	45.2%	29.0%	3.2%	%	%	22.6%
usluga servisa o -24 h	50.0%	25.0%	3.1%	3.1%	%	18.8%
prostori za druženja, grill i sl.	13.3%	30.0%	6.7%	6.7%	%	43.3%
kulturni sadržaji	12.5%	50.0%	6.3%	3.1%	%	28.1%
sportske aktivnosti	13.3%	36.7%	20.0%	%	%	30.0%
organiziranje izleta do povijesnih i kulturnih lokaliteta u blizini	10.0%	20.0%	16.7%	10.0%	%	43.3%
brendiranje opreme, izrada suvenira	20.0%	26.7%	20.0%	6.7%	%	26.7%

Izvor: rad autorice

Kao što je navedeno u poglavlju 4.3., današnji život odvija se u eri informacijskih i komunikacijskih tehnologija. Kvalitetna uporaba tih tehnologija pomaže u postizanju bolje konkurentnosti, učinkovitosti, povećanja segmenta kupaca i postizanju boljih financijskih rezultata. Nastavno, u poglavlju 4.1. naveden je utjecaj i udio pametnih telefona u svakodnevici

nautičara. Dvije trećine nautičara dobilo je pozitivnu informaciju o hrvatskom nautičkom prostoru preko interneta, a velika većina osoba u najzastupljenijoj dobnoj skupini nautičara vlasnici su prijenosnog računala i pametnog telefona. Utjecaj implementacije i korisnosti ovih pozitivno prepoznatih sadržaja razrađen je u *Tablici 24*. Iz dobivenih rezultata vidljivo je kako su korisnici marina globalisti i moderni ljudi jer vole biti u tijeku s događanjima i kada su na odmoru.

Istraživanje je pokazalo kako je pokrivenost neograničenim pristupom internetu izrazito važna za 87,50% nautičara te važna za 12,50% nautičara. Zbrojem se dolazi do 100% potrebe za neograničenim internetom koju nautičari očekuju tijekom boravka u marini. Druga bitna ponuda jest ponuda restorana u marini i oko nje što 81,30% ispitanika smatra izrazito važnom. Dodatnih 18,70% smatra navedenu ponudu važnom, što ponovno predstavlja 100% potrebu za restoranima. Treće mjesto izrazito važnih i važnih sadržaja (75%) predstavljaju usluge servisa od 0-24 h te odmah iza njih specijalizirane trgovine (74,20%).

U natpolovičnom postotku izrazito važnih i važnih sadržaja za nautičare još su zabilježene staze za šetnje (68,80%), prijevoz do okolnih destinacija (65,60%) i prijevoz do zračne luke te kulturni sadržaji sa 62,50%. Obzirom na činjenicu promjene trenda boravka na plovilima, gdje korisnici dolaze češće, ali ostaju kraće, razumljiva je i ova potražnja za dodatnim uslugama. Očito se radi o zadržavanju svakodnevne komocije s mogućnošću lagane tjelovježbe, nabavljanja potrepština za plovilo i dnevne rutine te uživanja u gastronomskim delicijama po kojima je poznata hrvatska obala.

Prisutnost raznih sadržaja u marini i njihov učinak na konkurentnost marine predstavljaju kvantitativni pokazatelj kvalitativnog doživljaja pojedinih podataka. Iz tog razloga napravljene su dvije dodatne analize dobivenih podataka. Ispitanici su imali mogućnost više odgovora vezanih uz prisutnost i korisnost sadržaja u marini. Odgovori za dodatne sadržaje u pojedinim marinama formirani su u obliku Likertove skale za mjerenje stavova sa šest stupnjeva od *nemamo u ponudi, izrazito nevažnog, nevažnog, neutralnog, važnog do izrazito važnog* sadržaja za bolju konkurentnost marine. Pri izračunu osnovnih statističkih pokazatelja izostavljene su marine koje su navele kako navedene sadržaje nemaju u ponudi te je deskriptivni statistički pokazatelj rađen za pet stupnjeva (*Tablica 25*).

Tablica 25: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o važnosti implementiranih sadržaja za bolju konkurentnost marine

VRSTA SADRŽAJA	N	MIN	MAX	M	SD	α
staze za šetnje	27	2	5	4,00	0,83	-0,87
staze za bicikljanje	20	2	5	3,85	1,04	-0,92
mogućnost najma bicikla	15	1	5	3,80	1,21	-1,25
prijevoz do okolnih destinacija	25	2	5	4,08	0,86	-1,01
prijevoz do zračne luke	24	2	5	4,13	0,80	-0,80
opskrba namirnicama po narudžbi	18	2	5	4,00	0,91	-0,53
restorani	32	4	5	4,78	0,42	-1,43
wellness	16	2	5	4,06	1,06	-0,90
neograničen pristup internetu (wi-fi)	32	4	5	8,84	0,37	-1,99
specijalizirane trgovine	24	3	5	4,50	0,59	-0,69
usluga servisa o -24 h	26	2	5	4,46	0,76	-1,63
prostori za druženja, grill i sl.	17	2	5	3,82	0,88	-0,85
kulturni sadržaji	23	2	5	3,96	0,64	-1,12
sportske aktivnosti	21	3	5	3,86	0,65	0,14
organiziranje izleta do povijesnih i kulturnih lokaliteta u blizini	17	2	5	3,47	0,94	-0,16
brendiranje opreme, izrada suvenira	22	2	5	3,77	0,92	-0,30

Izvor: rad autorice

U svrhu dodatne potvrde zaključaka o distribuciji odgovora vezanih uz prisutnost i učinak dodatnih sadržaja i usluga u marinama u *Tablici 26* prikazuju se rezultati hi-kvadrat testa kojim je provjerena statistička značajnost razlika između distribucije odgovora ispitanika od ravnomjerne distribucije. Na temelju odgovarajuće p-vrijednosti i usporedbe empirijske aritmetičke sredine s teorijskom (3) lako je zaključiti da kod gotovo svih pitanja statistički značajno prevladavaju veće vrijednosti odgovora na skali (4 i 5).

Tablica 26: Rezultati hi-kvadrat testa podataka o važnosti različitih sadržaja za konkurentnost marine

VRSTA SADRŽAJA	N	M	hi-kvadrat test (p-vrijednost)
staze za šetnje	27	4,00	0,0000**
staze za bicikliranje	20	3,85	0,0004**
mogućnost najma bicikla	15	3,80	0,0098**
prijevoz do okolnih destinacija	25	4,08	0,0001**
prijevoz do zračne luke	24	4,13	0,0003**
opskrba namirnicama po narudžbi	18	4,00	0,0352*
restorani	32	4,78	0,0000**
wellness	16	4,06	0,0472*
neograničen pristup internetu (wi-fi)	32	8,84	0,0000**
specijalizirane trgovine	24	4,50	0,0000**
usluga servisa 0-24 h	26	4,46	0,0000**
prostori za druženja, grill i sl.	17	3,82	0,0016**
kulturni sadržaji	23	3,96	0,0000**
sportske aktivnosti	21	3,86	0,0001**
organiziranje izleta do povijesnih i kulturnih lokaliteta u blizini	17	3,47	0,0723
brendiranje opreme, izrada suvenirna	22	3,77	0,0246*

Izvor: rad autorice

Legenda:

** razina signifikantnosti $p < 0,01$

* razina signifikantnosti $p < 0,05$

Poglavlje 3.3. objasnilo je potrebu simbioze s lokalnom zajednicom i ostalim zainteresiranim stranama radi razvijanja sociokulturnog aspekta održivog razvoja. Načini prikupljanja povratnih informacija od zainteresiranih strana u najvećem su postotku ostvareni izravnim kontaktom čime je istinitost i iskrenost dobivenih informacija preciznija. Udio načina prikupljanja povratnih informacija od korisnika prikazan je u *Tablici 27*. Kako je navedeno u poglavlju 4.3., od 2008. godine sve marine imaju *web-izlog* te je opravdan udio više od 30% povratnih informacija e-poštom od strane lokalne zajednice, dobavljača, kooperanata i korisnika usluge. S druge strane činjenica kako su voditelji uključeni u svakodnevicu poslovanja dokazuje informacija da dvije trećine zaposlenika (njih 65,90%) svoje stavove prenosi osobnim kontaktom. Također, korisnici usluga u marini i kooperanti imaju na

raspolaganju osobu za razgovor jer, prema istraživanju, malo više od polovine svoje zadovoljstvo predaje osobnim kontaktom, klijenti u udjelu od 58,30%, a kooperanti u marini u udjelu od 54,20%.

Tablica 27: Načini prikupljanja informacija o zadovoljstvu zainteresiranih strana

	on-line obrazac	osobni kontakt	e-pošta, telefon/mobitel	anketni upitnik	ne prikupljamo takve informacije
lokalna zajednica / okolina	9.6%	46.2%	30.8%	5.8%	7.7%
dobavljači	8.5%	48.9%	31.9%	6.4%	4.3%
zaposlenici	2.4%	65.9%	19.5%	7.3%	4.9%
kooperanti	6.3%	54.2%	29.2%	8.3%	2.1%
klijenti / korisnici usluga	8.3%	58.3%	25%	8.3%	0%

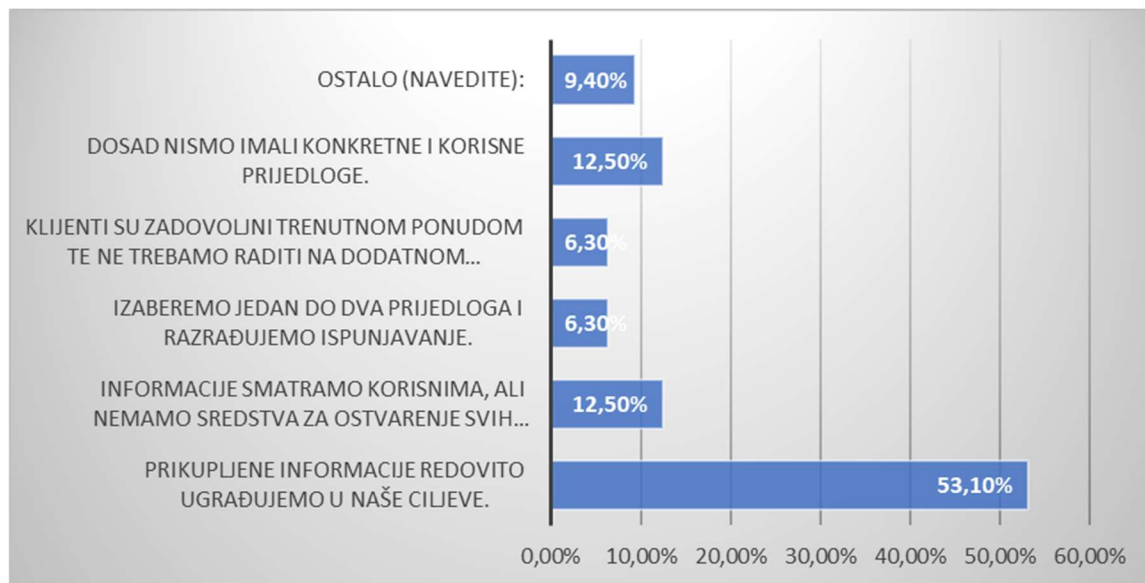
Izvor: rad autorice

Podizanje konkurentnosti ima za cilj poboljšanje postojećih i kreiranje novih uvjeta uz poštivanje održivosti sustava i uske suradnje sa zainteresiranim stranama (klijentima, okolinom, zaposlenicima). To je inovativni način poslovanja uz kontinuirana poboljšanja. Metode poboljšanja mogu biti vezane uz promjenu u ponudi i širini usluga, procesima poslovanja, novim pristupima promoviranja marina, novim načinima distribucije informacija, interakcijom sa zainteresiranim stranama i slično. Imati pravu informaciju u pravo vrijeme često je ključno za postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Iz istraživanja se zaključuje kako marine ne prikupljaju informacije od svojih korisnika samo da bi ispunile formu, već ih sustavno koriste za unapređenje usluge i podizanje konkurentnosti. U *Grafu 24* prikazani su rezultati istraživanja vezani uz udjele daljnje korisnosti povratnih informacija prikupljenih od zainteresiranih strana. Pa tako 53,10% marina prikupljene informacije redovito ugrađuju u svoje ciljeve, a još dodatnih 6,30% izabire jedan do dva najbolja prijedloga koje dalje razrađuju radi ostvarivanja. S druge strane, 6,30% ispitanika navodi kako su klijenti zadovoljni trenutnom ponudom, a 12,50% nisu imali konkretne i korisne prijedloge koje bi mogli ugraditi u svoje ciljeve.

Uz stalne promjene tržišta i zahtjeve kupaca ugrađivanje optimalnih i održivih zahtjeva u buduće ciljeve i poslovanje ključ su postavljanja uspješne konkurentske pozicije na sve zahtjevnijem globalnom tržištu. Za postizanje održivog razvoja u segmentu socijalnog aspekta, marine se uključuju u zajedničke projekte održivog razvoja lokaliteta na kojem se nalaze.

Graf 24: Udjeli uporabe povratnih informacija od zainteresiranih strana



Izvor: rad autorice

Takvim učincima marine formiraju svoju konkurentsku poziciju, prepoznatljivost destinacije koja će privući nautičare, ali i razvoj komplementarnih djelatnosti kojima će upotpuniti ponudu oko marine. Na taj način marine postižu povezanost i prihvaćenost lokalnog stanovništva. Ispitanici su u anketi istaknuli prijedloge i ideje za poboljšanje usluge koje su vremenom dobili od svojih korisnika. Neki od prijedloga s kojima su se marine susretale jesu:

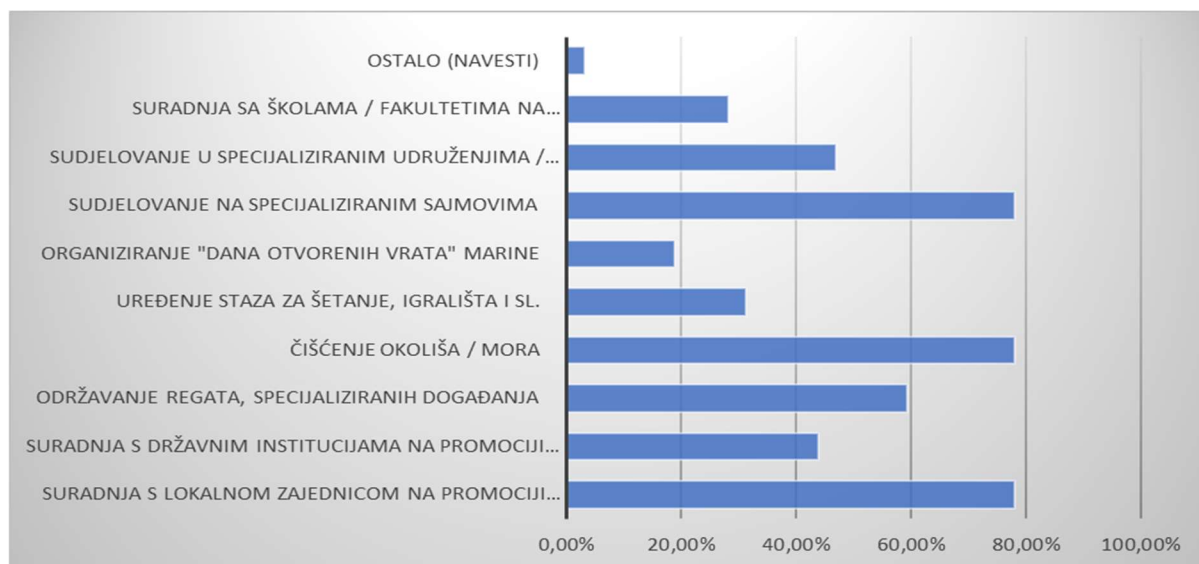
- mogućnost najma skladišnog prostora
- natkriveni parking
- dislociranje parkinga kako bi se proširile staze za šetnje i zelene površine
- bolje i modernije sanitarne prostorije
- pojačavanje internetskog signala
- bolje servisne usluge raspoložive dulje od dana ili tjedna
- veći broj stručnih osoba.

Otvaranjem novih marina na određenom lokalitetu potiče se oživljavanje lokacije, podizanje gospodarskog učinka, zaposlenost lokalnog stanovništva i razvoj velikog broja drugih komplementarnih djelatnosti. Poglavlje 3.6. objašnjava ulogu koju je Europska komisija prepoznala za obalni i pomorski turizam kao jedno od pet ključnih područja za ostvarivanje održivog rasta i stvaranja radnih mjesta.

Svaki odnos treba njegovati i razvijati ako se očekuju pozitivni učinci na dulje vrijeme. Toga su svjesni ispitanici što potvrđuju svojim odgovorima u vezi s uporabom raznih metoda

suradnje radi podizanja konkurentnosti, pozitivnog imidža, promocije marine i povezivanja s lokalitetom na kojem se marina nalazi (*Graf 25*). Na vrhu ljestvice sa 78,10% nalaze se tri aktivnosti: suradnja s lokalnom zajednicom na promociji odredišta, čišćenje mora/okoliša te sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima. Na taj način povezuju se djelatnici marine s lokalnom zajednicom, budućim korisnicima i gostima koji se trenutno nalaze u marini. Također pokazuju gostima da briga za očuvanje okoliša nije samo parola na promotivnim materijalima, već svakodnevica koju žive svi u marini. Tako potiču ekološke navike i daju imidž marine kojoj je stalo ne samo do profita, već i do održivosti prirode. Obzirom da je očuvani okoliš više puta istaknut kao ključna prednost konkurentnosti hrvatskog turizma i marina, razumljivo je kako praktično očuvanje održavanjem čistoće i dobrog stanja okoliša pokazuje kupcima i lokalnoj zajednici odlučnost marine da brine o ovom resursu te ga očuva i za buduće generacije.

Graf 25: Učestalost korištenja pojedinih alata u promociji marina



Izvor: rad autorice

Pored ova tri pokazatelja još jedino održavanje regata i specijaliziranih događaja prelazi polovinu po učestalosti u visini od 59,40%. Ponovno se u udjelu ostalo (ostali alati za promociju marina) javljaju opisni odgovori u kojima navode: suradnja sa stranim, specijaliziranim klubovima i udruženjima te primanje studenata iz europskih država na stručnu praksu.

Istraživanje pokazuje da pojedine marine suvereno koriste prednosti novog doba o kojima je bilo riječi u poglavlju 4.3. Moderne tehnologije prihvaćaju u svakodnevnom poslovanju i prepoznaju potrebu korisnika za njihovom praktičnom uporabom. Prema rezultatima odgovara jesu li razvili specijaliziranu aplikaciju ili uslugu temeljenu na modernoj tehnologiji za svoje

korisnike, 56,30% ispitanika odgovorilo je pozitivno, a još 9,40% ispitanika navodi kako su njihove aplikacije u procesu razvoja.

Trećina ispitanika (34,40%) nema u ponudi ništa slično što predstavlja ili ograničena sredstva za specijalizirani razvoj ili takav nije prepoznat kao prednost u pružanju usluga pojedine marine. U nastavku istraživanja zatražena je informacija o kakvim je razvojnim programima riječ, naravno za one ispitanike koji su pozitivno odgovorili. Usluge za koje koriste prednost modernizacije i globalizacije jesu:

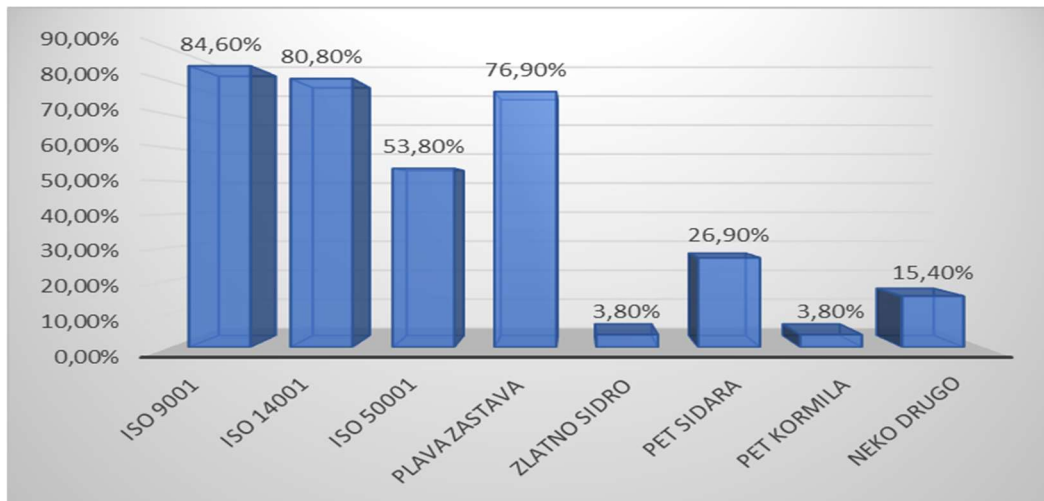
- *online* rezervacije veza – *online booking*,
- *web*/videonadzor,
- aplikacija za vođenje i upravljanje marinom,
- povezivanje segmenta: prodaje, nadzora plovila s integriranim videosustavom s kamerom,
- elektronska evidencija,
- elektronsko praćenje stanja plovila,
- automatsko generiranje obavijesti za kupce pomoću e-poruka sa slikom plovila,
- elektronsko upravljanje kapacitetima,
- elektronsko fakturiranje i naplata,
- automatsko generiranje izvještaja,
- *business intelligence*.

Riječ je o sustavima koje su marine većinom samostalno razvile iz praktičnih potreba, temeljem zahtjeva kupaca ili kako bi ostvarile prednost pred svojim konkurentima. Koliko su dobre neke od ideja, ali prije svega korisne i kompetentne za uporabu, govori i činjenica da se takve aplikacije uspješno prodaju te sve više traže na međunarodnom tržištu specijaliziranih usluga.

Nastavak istraživanja prikupljao je podatke o trenutnom stanju ekološke svijesti u marinama, odnosno o očuvanju okoliša i bioraznolikosti lokaliteta. U poglavlju 4.4. definirani su uvjeti za certificiranje i postizanje izvrsnosti sukladno *Pravilniku o kategorizaciji luka* te međunarodno priznatim certifikatima i potvrdama izvrsnosti. Potvrdu orijentiranosti poslovanja prema izvrsnosti i transparentnosti marine dokazuju posjedovanjem neovisnih i međunarodno priznatih certifikata i ekooznaka. *Graf 26* pokazuje kako je 84,60% marina certificirano u skladu s *ISO 9001* certifikatom, sustavom za upravljanje kvalitetom. Predmetni se certifikat smatra osnovom za daljnji korak i dobivanje certifikata *ISO 14001*, sustava za praćenje očuvanja okoliša, koji ima 80,80% promatranih marina. Detaljno snimanje stanja i provjera

uvjeta za dobivanje navedenih certifikata obavlja se na početku pregleda marine. Nakon toga se minimalno jedan puta godišnje provjerava usklađenost s normama od strane ovlaštenog predstavnika certifikacijske kuće te se svake tri godine ponovno certificiraju ili se ukida certifikat ako je došlo do degradacije stanja u odnosu na zahtjeve norme. Na taj način marine moraju kontinuirano biti na traženoj razini kvalitetnog i okolišno odgovornog poslovanja.

Graf 26: Udio certifikata izvrsnosti prisutnih u promatranim marinama u 2019. godini



Izvor: rad autorice

Treće mjesto najzastupljenijih certifikata u hrvatskim marinama jest *Plava zastava* sa 76,90%. Premda je riječ o dobrovoljnoj ekooznaci koja se dodjeljuje na razdoblje od jedne godine, ona predstavlja najvišu kvalitetu stanja okoliša (detalji u poglavlju 4.4.3.), čime marine potvrđuju svoju opredijeljenost održivom razvoju u skladu s prirodom. Također to je kvalitativna potvrda koju nautičari traže pri odabiru što nadalje utječe i na konkurentnost marina.

Plavom se zastavom nastoji osigurati suradnja turizma i zaštite okoliša na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini. Pregledom dostupnih međunarodnih podataka o vlasnicima ove prestižne oznake razvidno je kako hrvatske marine kontinuirano drže visoku poziciju zastupljenosti *Plave zastave* u marinama. Još jedan značajan certifikat svakako je *ISO 50001*, sustav upravljanja energijom, koji je zastupljen u 53,80% hrvatskih marina.

Neke marine idu korak dalje: otvaraju put novim, priznatim nagradama koje su prema istraživanju zastupljene s 15,40%. U toj kategoriji ispitanici navode sljedeće nagrade:

- *Green sail* – inicijativa za zaštitu i promociju recikliranja i održivog turizma obalnog područja, mora i oceana. Navedena inicijativa potiče razvijanje svijesti o politikama zaštite okoliša, promociju svjesnih praksi i odgovorno korištenje vodnih resursa za

dugotrajno pozitivan i održiv rast Hrvatske kao turističkog odredišta. Svojim programima surađuju s čarterskim kompanijama, marinama, institucijama, ekološkim tvrtkama i pojedincima pružanjem informativnih i edukativnih aktivnosti i materijala.

- *Five Star Diamond Award* – Međunarodna nagrada Američke akademije ugostiteljstva. Predstavlja znak postignuća i istinske kvalitete usluge. Članovi Akademije za dodjelu dio su ekskluzivne mreže profesionalaca u luksuznom sektoru ugostiteljstva. Nagradom se prepoznaje izvrsnost na globalnoj razini. Ocjene se temelje na vrhunskim sadržajima, ambijentu, stavu, gastronomiji, čistoći i gostoprimstvu.
- *Zlatno sidro* – najveća hrvatska nautička nagrada. Prestižno priznanje koje dodjeljuje Jutarnji list od 2016. godine najboljoj hrvatskoj marini prema ocjenama nautičara.

Poglavlje 3.5. istaknulo je nužnost praćenja stanja bioraznolikosti za očuvanje konkurentske prednosti hrvatskih marina. Strateške odrednice Europske unije navedene u *Strategiji bioraznolikosti do 2020. godine* ističu nužnost mapiranja ekosustava i procjenu njegove ekonomske vrijednosti. *Inicijativa za održivi razvoj plavog gospodarstva u zapadnom Sredozemlju* navodi 49% poznatih vrsta u Jadranskom moru. Hrvatska na svom relativno malom teritoriju ima čak četiri biogeografske regije dok se samo nekoliko europskih zemalja može pohvaliti tek s dvije regije. Državni zavod za zaštitu prirode navodi površinu Hrvatske u *Natura 2000* ekološkoj mreži kao drugu po veličini u Europskoj uniji.

Posljedice nekontrolirane uporabe okoliša bile bi porazne za stanje bioraznolikosti. Hrvatska se nalazi u zlatnoj sredini ovog utjecaja na okoliš dok Portugal, Malta i Grčka imaju najveći ekološki otisak po glavi stanovništva. U isto vrijeme Slovenija, Izrael i Egipat imaju najmanji. Krajnje je vrijeme za promjenu ponašanja prema okolišu radi zaustavljanja utjecaja i klimatskih promjena. Nebriga za bioraznolikost i povećavanje ekološkog otiska doveli bi do daljnjeg zagrijavanja vodenih površina. Iste bi znatno produbile degradaciju koraljnih grebena i pridruženog ribljeg fonda zbog povećanja izbjeljivanja i smrtnosti koralja te povećale rasprostranjenost tropskih vrsta iz Indijskog i Atlantskog oceana u područje Mediterana.

Na pitanje smatraju li ispitanici da povećana pozornost očuvanja bioraznolikosti lokaliteta utječe na bolji imidž i konkurentnost marine, 42,30% smatra izrazito pozitivnim utjecajem te dodatnih 53,80% ocjenjuje pozitivnim utjecajem. Samo 3,80% ispitanih marina ne prati stanje bioraznolikosti svog lokaliteta. Od mjera koje koriste za praćenje navedenog stanja najviše su zastupljene definirane procedure za odziv u izvanrednim situacijama sa 88,50%, zatim organizirane akcije čišćenja mora odnosno okoliša marine sa 73,10%. Podjednako su

zastupljene (s 46,20%) edukativne akcije i uvođenje alternativnih izvora energije u poslovanje s ciljem smanjenja utjecaja na okoliš. Mjerenje promjena odnosno stanja bioraznolikosti obavlja se samo kod trećine ispitanika, točnije u 34,60% marina, a 26,90% koristi promidžbene alate u te svrhe izradom informativnih materijala *Kako možete doprinijeti očuvanju bioraznolikosti*.

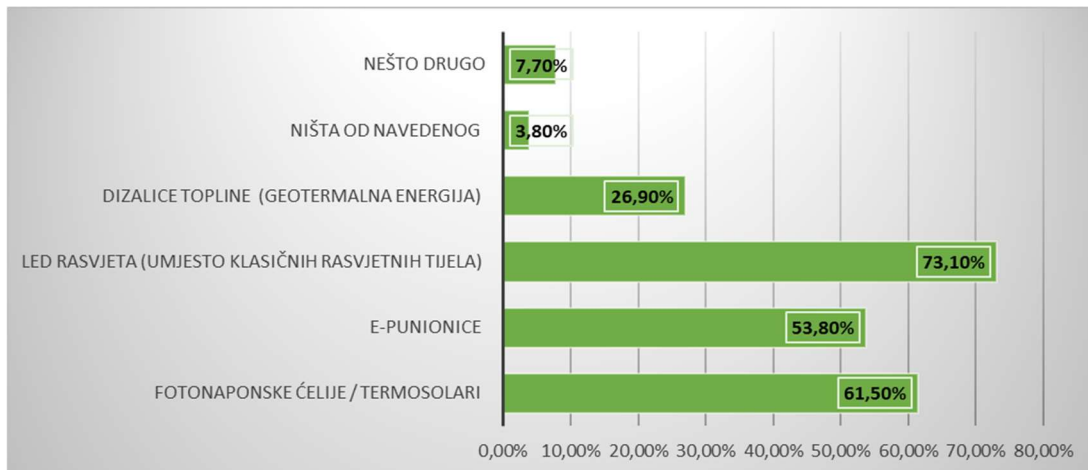
Poglavlje 3.6. govori o međunarodnim aktivnostima na području poticanja održivog razvoja i zaštite okoliša. Ciljevi su Europske unije postati pametno, održivo i uključivo gospodarstvo do 2030. godine sa skupom politika i aktivnosti prema gospodarstvu s niskom uporabom ugljika te učinkovitim korištenjem resursa. S tog gledišta poslovni subjekti trebaju povećati udio korištenja materijala koji se mogu reciklirati ili ponovno uporabiti radi očuvanja prirodnih resursa i smanjenja opterećenja odlagališta.

Plan 20:20:20 Europske unije određuje smanjenje emisije stakleničkih plinova za 20%, smanjenje potrošnje energije za 20% te minimalno 20% iskorištavanja energije iz obnovljivih izvora. Nastavno na prethodno Europska unija dopunama proširuje ciljeve do 2050. godine čime bi se, između ostalog, trebala ostvariti i bolja usmjerenost na ostvarenje ciljeva prethodnih strategija. Jedan je od njih smanjenje CO₂ za 90% u odnosu na razinu iz 90-ih godina 20. stoljeća do 2050. godine, pojačavanje ušteda i efikasnosti te prebacivanje na obnovljive izvore uz mogućnosti akumuliranja energije.

Održivost je prije svega pametna uporaba resursa danas kako bi buduće generacije imale na raspolaganju dostatnu količinu, odnosno kako bi se resursi mogli pravovremeno obnoviti za buduću uporabu. Rad marina pridonosi opterećenju obalnog turizma s gledišta uporabe energije. Stoga je predmetom istraživanja bila zastupljenost alternativnih izvora energije u hrvatskim marinama. Koliko hrvatske marine u svom poslovanju prate ove planove Europske unije i koriste alternativne izvore energije, prikazano je u nastavku u *Grafu 27*.

Kategorizacija luka (poglavlje 4.4.1.) više puta navodi obvezu postavljanja odgovarajuće rasvjete u objektima i postavljanja rasvjetnih tijela za stalno osvjetljenje vezova. Tako 73,10% promatranih marina u svom poslovanju koristi LED rasvjetu umjesto klasičnih rasvjetnih tijela. Za daljnje smanjenje karbonskog otiska 61,50% marina ima ugrađene fotonaponske ćelije odnosno termosolare.

Graf 27: Udio alternativnih izvora u promatranim marinama



Izvor: rad autorice

Značajnije, po rezultatu istraživanja, još su zastupljene e-punionice s 53,80%. S jedne strane LED rasvjeta zakonska je obveza za marine više kategorizacije, a fotonaponske ćelije bile su predmetom subvencioniranja od strane države. Zaključuje se kako su marine na hrvatskoj obali u stalnoj pripravnosti i koriste sredstava Europskih fondova radi optimiziranja procesa. Također učinkovito koriste resurse (u ovom slučaju kapital) i posluju sukladno propisima sa ciljem podizanja konkurentnosti.

Budućnost pametnog korištenja energije svakako su dizalice topline. Skoro trećina marina (njih 26,90%) ima ih instalirane na lokaciji. Dizalice topline koriste geotermalnu energiju iz zemlje, podzemnih voda ili zraka te preko sustava grijanja prenose toplinu u prostor. Poznate su još kao toplinske pumpe. One ne proizvode štetne plinove, a rade vrlo učinkovito čak i na niskim vanjskim temperaturama. Sustav se jednostavno primjenjuje i na već postojeće instalacije te je na ovakav način moguće osigurati toplinsku energiju i potrošnu toplu vodu za prostor tijekom cijele godine. Za vrijeme ljetnih mjeseci dizalice topline mogu se koristiti za hlađenje objekta.

Od drugih izvora (s udjelom od 7,70%) ispitanici su naveli izmjenjivače toplinske energije, smanjenje svjetlosnog zagađenja usmjeravanjem svjetla prema tlu, postavljanje separatora uzduž cijele operativne obale i uslugu besplatnog pražnjenja sivih i crnih tankova s mobilnom pumpom za sve korisnike. Radi očuvanja priobalnog okoliša i mora bilo bi uputno zakonski propisati obvezu predočenja potvrde od strane vlasnika plovila da su pravovaljano ispraznili sivi i crni tank u provjerenim uvjetima i kod ovlaštenika.

Od 2013. godine Hrvatska je postala punopravnom članicom Europske unije i kao takvom morala je preuzeti obveze održivog gospodarenja otpadom. Otpadom se gospodari na samoj lokaciji, a obveza je lokalne zajednice, odnosno pružatelja usluge, da osigura korisnicima sustavno razvrstavanje i zasebno odlaganje otpada u specijalizirane spremnike. Premda je to obveza, ne znači da spremnici raznih boja i vrsta trebaju narušavati izgled zelene marine. Međutim, marine trebaju osigurati selektivno odlaganje otpada koji nastaje u marini i o tomu obavijestiti svoje korisnike te ih poticati na pravovaljano odlaganje krutog i tekućeg otpada. Većina marina dobro je opremljena spremnicima za sve vrste otpada koji se javlja tijekom boravka nautičara. Jedan je takav dobar primjer prikazan na *Slici 14*.

Slika 14: Primjer postavljanja specijaliziranih spremnika u marini

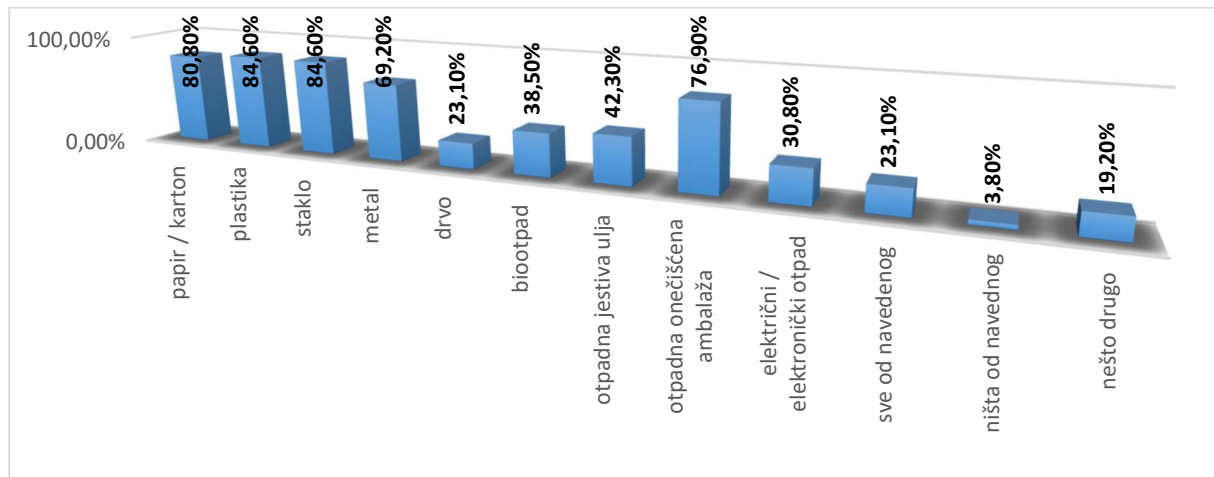


Izvor: Marina Puntat, otok Krk (2019)

Udio specijaliziranih spremnika za odvojeno odlaganje otpada po vrstama u anketiranim marinama prezentiran je u *Grafu 28*. Razvidan je visoki postotak (80-85%) prisutnosti spremnika za odvojeno odlaganje otpadnog papira/kartona, plastike i stakla te spremnika za odvojeno i sukladno odlaganje onečišćene ambalaže koja se karakterizira kao opasan otpad (76,90%). Ove četiri vrste najčešće se pojavljuju kao rezultat svakodnevnog poslovanja marina.

Pravovaljano odlaganje u za to namijenjene spremnike osigurat će sprječavanje neželjenih posljedica onečišćenja okoliša. Obzirom na ugostiteljske usluge koje marine pružaju svojim korisnicima unutar marine, logičan je nastanak biootpada i otpadnih jestivih ulja na lokaciji. Najčešće je to zeleni otpad od uređenja okolice marine te ostaci hrane od pripremanja i nakon konzumacije u ugostiteljskim objektima.

Graf 28: Udio postavljenih specijaliziranih spremnika u promatranim marinama



Izvor: rad autorice

Specijalizirani spremnici za takav otpad prisutni su u 38,50% marina iz istraživanja. Električni i elektronički otpad nije prepoznat kao učestali, uslijed čega samo 31% anketiranih marina ima adekvatne spremnike za njihovo odlaganje. U udjelu od 19% ispitanici navode nešto drugo te definiraju da su to spremnici za: otpadna ulja, filtre, baterije i rabljene akumulatore. Prema karakterizaciji ovaj otpad spada pod opasan te se podatak o njemu može dodati prethodno izdvojenom za otpadnu onečišćenu ambalažu, čime se dolazi do pokazatelja kako 96% marina ima adekvatna rješenja za odlaganje opasnog otpada na svojoj lokaciji. Zbog karakteristika opasnog otpada on predstavlja najveći negativni utjecaj na okoliš, podzemne vode, trajno onečišćenje i uništavanje bioraznolikosti lokaliteta, stoga je ovaj pokazatelj istraživanja izuzetno pozitivan smjer kretanja marina prema održivom razvoju ekološkog aspekta.

Na pitanje o daljnjem postupanju s predmetnim otpadom istraživanje je pokazalo kako marine koriste uspostavljeno sustavno gospodarenje posebnim kategorijama otpada (papira, plastike, stakla) te ih predaju poduzećima koja imaju dozvole za daljnje postupanje s njima. Najčešće je riječ o poduzećima lokalnog karaktera koja pružaju usluge odvoza i zbrinjavanja otpada. Prema istraživanju 84,60% marina predaje sakupljeni otpad tvrtkama koje imaju dozvole za rad s otpadom, čime pružaju jamstvo o pravovaljanom i sukladnom gospodarenju otpadom.

Međunarodne institucije sve više navode nužnost održivog gospodarenja vodom. U budućnosti veći problem bit će opskrba vodom, a ne gorivom. Sve su češći trendovi sakupljanja kišnice i instaliranje pročistača radi ponovne uporabe vode za tehnološke procese, navodnjavanje, održavanje zelenih površina, pružanje usluga čišćenja i slično. Istraživanje je pokazalo da, nažalost, ni jedna marina nije pristupila takvom načinu razmišljanja i ponovnog iskorištavanja

vode. Možda je razlog visoka cijena resursa koji se trebaju uložiti u takav proces, ali i nepoznavanje mogućnosti i korisnosti koje bi takva uporaba u budućnosti donijela, kao što su:

- smanjenje trenutnih troškova uporabe vode u količini i cijeni po m³
- smanjenje troškova vodopravnih dozvola
- smanjenih utjecaja na okoliš
- izbjegavanje ispuštanja u okoliš i onečišćenja mora
- onemogućavanje disbalansa bioraznolikosti lokaliteta.

More je najveći prirodni element. Njegova biotropna snaga proizlazi iz njegove terapijske vrijednosti. Biokemijske karakteristike i bogatstvo mikrohormonalnim elementima čini ga najefikasnijim serumom za održavanje ljudskog zdravlja i života. Stoga je iznimno važno koje strane organizme i materijale marine koriste u svom poslovanju, a koje mogu dospjeti u more. Taj otpad može biti organskog porijekla kao što su otpadna ulja i otpad iz kanalizacije, ali i neorganskog porijekla kao što su razne kemikalije koje se koriste za održavanje. Istina, priobalni bioorganizmi svojom aktivnošću pomažu u razgradnji neželjenih čestica i tako čiste podmorje. Prevelika količina prijeti gušenju mikroorganizma i ugrožava njihovu mogućnost samoobnavljanja ako količina odbačenog otpada premaši mogućnosti samoodržanja.

Koja sredstva marine koriste u svom poslovanju razvidno je u *Tablici 28*. Ispitanici su naveli kako koriste ekološka sredstva u 66,70% slučajeva kada je riječ o čišćenju i održavanju plovila i okoliša marine, a u 53,30% slučajeva koriste ekološka sredstva za svakodnevno održavanje i čišćenje prostora objekata marine. Od drugih načina odabira naveden je optimalan omjer cijene i kvalitete pri odabiru sredstava. Kada bi udio uporabe ekološki prihvatljivih sredstava bio veći, sigurno bi i pročišćavanje takve vode bilo učinkovitije i financijski isplativije. Na području ovog segmenta poslovanja očito postoji prostor za unapređenje održivosti kako marine ne bi ostavljale veći ekološki otisak uslijed uporabe neadekvatnih sredstava čišćenja i održavanja u poslovanju.

Tablica 28: Udio uporabe ekološki prihvatljivih i ostalih sredstava održavanja

	ekološki prihvatljivo sredstvo	cjenovno najpovoljnije sredstvo	biramo optimalan omjer cijene i kvalitete	trenutno dostupno na tržištu (u prodaji)	nešto drugo
čišćenje i održavanje plovila	66.7%	0%	26.7%	3.3%	3.3%
čišćenje i održavanje okoliša marine	66.7%	0%	33.3%	0%	0%
čišćenje i održavanje objekata marine	53.3%	3.3%	43.3%	0%	0%

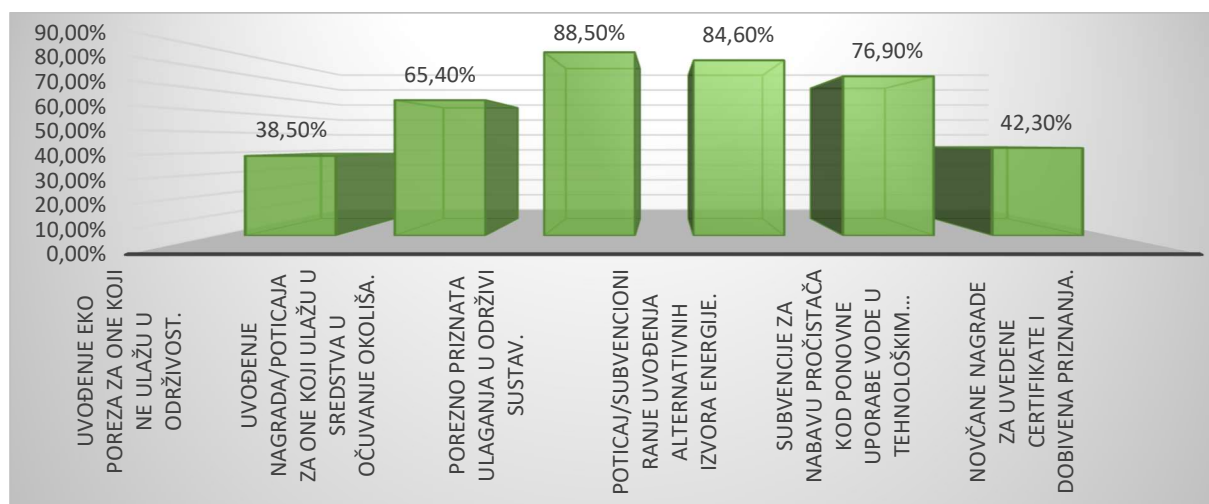
Izvor: rad autorice

Ovim pitanjem završeno je područje ispitivanja stanja i utjecaja na konkurentnost ekološkog i sociokulturnog aspekta održivog razvoja marina. Ostatkom istraživanja prikupljeni su podaci vezani uz ekonomski aspekt održivog razvoja marina. Nadalje, radi kvantificiranja učinkovitosti primjene na poslovni rezultat postavljena su pitanja vezana uz osnovne financijske pokazatelje te stupanj popunjenosti vezova. Pregledom istraživanja međunarodnih i domaćih stručnjaka, dostupnih informacija o marinama koje su sudjelovale u istraživanju i podataka iz istraživanja zaključuje se kako dio marina ulaže znatna sredstva za postizanje bolje konkurentnosti, prepoznatljivosti na tržištu te ispunjenja zakonskih i ostalih normi.

Istraživanjem se tražila ocjena ispitanika koliko bi po njihovu mišljenju bilo pravedno i stimulatивно uvođenje poticaja ili nagrada za one marine koje ulažu više sredstava (kapitala) za očuvanje okoliša i održivo se razvijaju. Sa samo jednim negativnim odgovorom jasno je kako ispitanici osjećaju veliku nepravdu zbog nejednakosti na tržištu. Posebice se ta nejednakost osjeti kada je riječ o obvezama koje marine moraju poštivati za razliku od drugih korisnika u obalnom i pomorskom prometu koji nisu obuhvaćeni takvim obvezama.

Nastavljajući se na prethodno pozitivno izjašnjavanje o temi prepoznavanja ekološkog poslovanja, ispitanici su imali odabir prijedloga koje bi podržali za daljnje poticanje ulaganja u održivost (detalji u *Grafu 29*). Moguće je bio višestruki odabir odgovora, pri čemu su ispitanici najčešće birali porezno priznata ulaganja u održivost (88,50%) te subvencioniranje uvođenja alternativnih izvora energije (84,60%). Također su prepoznate subvencije za nabavljanje pročištača vode koja bi se mogla koristiti u tehnološke svrhe, što je izabralo 76,90% ispitanika.

Graf 29: Prijedlozi za poticanje daljnjih ulaganja u održivi razvoj



Izvor: rad autorice

Pored ova tri prijedloga na četvrtom mjestu našao se prijedlog uvođenja nagrada, odnosno poticaja za marine koje ulažu u sredstva očuvanja okoliša sa 65,40%. Prijedlog novčane nagrade za dobivena priznanja i certifikate te prijedlog uvođenja ekoporeza za nesavjesne luke nautičkog turizma koje ne ulažu u održivost ostali su na začelju tablice.

Ispitanici su imali mogućnost navesti svoje prijedloge za poticanje uvođenja održivog poslovanja u sve subjekte nautičkog turizma u Hrvatskoj. U nastavku se navode njihovi prijedlozi:

- *Uvođenje obveze pražnjenja crnih tankova s plovila i/ili uvođenje certifikata za ekološki prihvatljivo zbrinjavanje otpadnih voda s plovila.*
Trenutno samo nekoliko marina u Hrvatskoj posjeduje uređaj za pražnjenje crnih tankova te se u većini marina usluga naplaćuje. Nautičari nisu obvezni koristiti uslugu, stoga nema kontrole ispuštanja sadržaja iz crnih tankova u more. Ako bismo uveli zakonsku obvezu korištenja usluge u marinama, učinili bismo nešto neprocjenjivo za okoliš i more.
- *Sukladno određenim pravilnicima bodovati svaku marinu, prema količini selektivno prikupljenog neopasnog i opasnog otpada te otpada koji se vraća na recikliranje.*
- *Ovisno o visini sakupljenih bodova subvencionirati (stimulirati) nabavke novih uređaja i opreme za zaštitu okoliša.*
- *Učinkovita kontrola svih sudionika na području nautičkog turizma.*
Na tržištu egzistiraju nebrojeni subjekti koji samo formalno zadovoljavaju, a često ni toliko, potrebne standarde zaštite okoliša i održivog razvoja.
- *Aktivno promišljanje o utjecaju antivegetativnih boja na plovilima i pronalazak alternativnih rješenja za zamjenu boja za ekološki prihvatljiv način zaštite trupa od vegetacije.*
- *Nautika je gospodarska grana koja posluje cijelu godinu i treba voditi računa o očuvanju okoliša. Treba uskladiti broj marina na obali s mogućnostima očuvanja prirode, kako ne bi nastupili ekološki problemi uvjetovani zagađenjem uslijed prevelikog broja plovila.*
- *Produženje koncesijskog razdoblja, prednost pri natjecanju za koncesiju i poticajna (manja) cijena koncesije za luke nautičkog turizma.*

Iz navedenog se uviđaju ne toliko prijedlozi za poticanje uvođenja održivog razvoja kod svih subjekata nautičkog turizma, koliko aktualna problematika s kojom se marine susreću u svakodnevnom poslovanju. Pregledom dostupnih financijskih pokazatelja razvidna su kapitalna ulaganja i dugoročne kreditne linije u marinama. Kada se ta obveza stavi u odnos s duljinom koncesija, jasno je kako se direktori marina teško odlučuju na dugoročna kapitalna ulaganja kada im je upitno produljenje koncesije. Ekologija i kvaliteta financijski su zahtjevna ulaganja, a vlasnici marina nemaju nikakvu garanciju da će ispratiti planirana ulaganja i ocijeniti učinak ako nemaju garanciju kontinuiranog nastavka koncesije. Ova problematika detaljnije je obrađena u poglavljima 2.4. i 4.2.

Još jedan problem s kojim se susreću svi budući potencijalni ulagači u izgradnju marina jest činjenica da vrijeme koncesije počinje teći odmah, a dok se u Hrvatskoj uspiju dobiti sva dopuštenja, dozvole, procjene utjecaja na okoliš, kreditne linije (gdje investitori garantiraju svojom imovinom i nisu u mogućnosti staviti hipoteku na buduću marinu), prođe nekoliko godina, čime se i vrijeme koncesije skraćuje.

Zbog promjena u društvu, podizanja standarda, modernizacije procesa, marine su prisiljene raditi prilagodbe u poslovanju. Kako je navedeno u poglavlju 4., podizanje konkurentnosti ima za cilj poboljšanje postojećih i kreiranje novih uvjeta uz poštivanje održivosti sustava i uske suradnje sa zainteresiranim stranama (kupcima, okolinom, zaposlenicima). Prepoznavanje želja gostiju temelji se na analizi njihovih očekivanja i analizi trenutnih mogućnosti ponude koje se ugrađuju u komparativne prednosti za osvajanje tržišta i očuvanje klijenata. Konkurentska prednost dovodi do dugoročno uspješnog kontinuiteta i iznadprosječnog poslovanja samo ako je održiva. Za poslovni subjekt može se reći da ostvaruje konkurentsku prednost kada atraktivni broj kupaca radije odabire njegove usluge nego one konkurentske te su temelji tih preferencija kupaca trajni.

Završnim pitanjima prikupljeni su kvalitativni podaci ocjene utjecaja provođenja aktivnosti vezanih uz koncept održivog razvoja na konkurentnost marine. Rezultati pokazuju da sve navedene aktivnosti imaju ili izrazito pozitivan ili pozitivan utjecaj na konkurentnost marina. Time se dokazuje kako su voditelji dobro informirani, u stalnoj interakciji sa zainteresiranim stranama, znaju prepoznati što pozitivno utječe na podizanje konkurentnosti i zadovoljavanje zahtjeva svojih kupaca. Sve navedeno uspješno primjenjuju u svakodnevnom poslovanju te ispituju nove mogućnosti razvoja u svrhu podizanja konkurentnosti i poslovnih rezultata marine. Razvoj i podizanje konkurentnosti marina pozitivno utječe i na razvoj destinacije na

kojoj se marina nalazi te regije koja ju okružuje. Osim iznajmljivanja vezova i održavanja plovila tu je i cijeli niz popratnih usluga koje marine u Hrvatskoj nude. Pronalazak optimalnog omjera iskorištavanja prirodnih resursa radi promocije lokaliteta, ostvarenja profita i rast životnog standarda dobar je početak podizanja konkurentnosti hrvatskih marina.

Tablica 29 detaljno prikazuje ocjenu ispitanika o određenim aktivnostima implementiranim u marinama. S najvećim postotkom izrazito pozitivnog utjecaja navodi se ulaganje i razvoj kadrova (61,50%) čime se potvrđuje pozitivna ocjena potrebe sustavnog ulaganja u razvoj i specijalizaciju potrebnih ljudskih resursa, kao što je prethodno navedeno u poglavlju 3.3. Pored kadrova u dijelu izrazito pozitivnog utjecaja ističe se podizanje stupnja sigurnosti i zaštite (57,70%).

U konstelaciji geopolitičke situacije bliže hrvatske okolice, ali i svjetske situacije, razumljiva je briga za osobnu i materijalnu sigurnost. Marine imaju odgovornost čuvanja plovila visoke vrijednosti. Iznimno je važno da se korisnici njihovih usluga osjećaju sigurno predavši svoju vrijednu imovinu na čuvanje marinama.

Tablica 29: Ocjene implementacije provođenja aktivnosti na konkurentnost marina

	izrazito pozitivno utječe	utječe pozitivno	neutralno	malo utječe	nema uopće utjecaja	nemamo saznanja / procjene
Objava ispitivanja utjecaja na okoliš / stanje bioraznolikosti	11.5%	73.1%	%	7.7%	%	7.7%
Digitizacija procesa / uvođenje modernih tehnologija	42.3%	34.6%	11.5%	3.8%	%	7.7%
Uvođenje specijaliziranih aplikacija za korisnike	38.5%	38.5%	7.7%	11.5%	%	3.8%
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	57.7%	34.6%	3.8%	%	%	3.8%
Provođenje preventivnih mjera zaštite okoliša	30.8%	53.8%	7.7%	3.8%	%	3.8%
Suradnja s lokalnim dobavljačima	11.5%	65.4%	15.4%	3.8%	%	3.8%
Kulturna/povijesna/sportska promocija lokaliteta	19.2%	61.5%	7.7%	7.7%	%	3.8%
Ulaganje i razvoj kadrova	61.5%	34.6%	%	%	%	3.8%
Praćenje zadovoljstva korisnika i uvažavanje prijedloga za unapređenje ponude	50.0%	46.2%	%	%	%	3.8%
Osigurana infrastruktura (spremnici) za odvojeno prikupljanje otpada	50.0%	46.2%	%	%	%	3.8%
Usluge prijevoza do zračne luke, željenog odredišta i sl.	19.2%	50.0%	19.2%	7.7%	%	3.8%
Dodatni sadržaji (zabava, kultura, gastro ponuda, rekreacija,...)	42.3%	42.3%	11.5%	%	%	3.8%
Uvođenje alternativnih izvora energije	23.1%	46.2%	26.9%	%	%	3.8%
Podizanje razine zaštite okoliša i mora u poslovanju	32.0%	56.0%	8.0%	%	%	4.0%

Izvor: rad autorice

Na trećem mjestu izrazito pozitivnog utjecaja s 50% nalaze se praćenje zadovoljstva korisnika i uvažavanje prijedloga za unapređenje ponude te osiguranje infrastrukture adekvatnog odlaganja otpada. Slijede utjecaj modernog tehničko-tehnološkog razvoja, zastupljeni su digitalizacija procesa i uvođenje modernih tehnologija u poslovanje, te ponuda dodatnih sadržaja (zabave, kulture, gastroponude, rekreacije) s 42,30%. Uvođenje specijaliziranih aplikacija za korisnike izuzetno pozitivnim utjecajem na konkurentnost marine prepoznaje 38,50% ispitanika. Oko trećine ispitanika (32%) izrazito pozitivnim ocjenjuje podizanje razine zaštite okoliša i mora tijekom poslovanja.

U ocjeni pozitivnog utjecaja najviše se ističe transparentnost poslovanja objavom ispitivanja i stanjem okoliša i bioraznolikosti sa 73,10%, što pokazuje svijest kako korisnika, tako i voditelja marina o održivosti lokaliteta. Na taj način zasigurno pozitivno utječu na razinu konkurentnosti marine jer se očuvana priroda smatra primarnim izvorom konkurentnosti u turizmu. Slijedi suradnja s lokalnim dobavljačima (65,40%) te promocija lokaliteta preko kulturnih i sportskih događanja (61,50%).

Okol polovice ispitanika još je u ocjeni pozitivnog utjecaja istaknulo podizanje razine zaštite okoliša i mora u poslovanju (56%), provođenje preventivnih mjera zaštite okoliša (53,80%) te usluge prijevoza do zračne luke, željenog odredišta i slično s 50%. Može se zaključiti kako svi navedeni dodatni sadržaji i aktivnosti imaju ili izrazito pozitivan utjecaj ili pozitivan utjecaj na konkurentnost marina prema mišljenju ispitanika.

Postizanje sociokulturnog aspekta održivosti marine pokazuju brigom o lokalnoj zajednici i svom utjecaju na nju. Kao što se može vidjeti u *Tablici 30*, odgovori u sklopu predmetne ocjene implementacije provođenja određenih aktivnosti na konkurentnost marina formirani su u obliku Likertove skale za mjerenje stavova s pet različitih stupnjeva. Gradacija se kretala od *nema uopće utjecaja*, *malo utječe*, *neutralno*, do *utječe pozitivno* i *izrazito pozitivno utječe*. Pri izračunu osnovnih statističkih pokazatelja izuzeti su ispitanici koji su odgovorili da nemaju saznanja o sadržaju navedenog pitanja.

Tablica 30: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o stupnju utjecaja provođenja aktivnosti na podizanje konkurentnosti marine

VRSTA AKTIVNOSTI	N	MIN	MAX	M	SD	α
objava ispitivanja utjecaja na okoliš / stanje bioraznolikosti	37	2	5	3,81	0,74	-1,42
digitalizacija procesa / uvođenje modernih tehnologija	38	2	5	4,16	0,92	-0,77
uvođenje specijaliziranih aplikacija za korisnike	39	2	5	4,03	1,01	-0,85
podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	39	3	5	4,54	0,55	-0,65
provođenje preventivnih mjera zaštite okoliša	39	2	5	4,08	0,77	-0,85
suradnja s lokalnim dobavljačima	39	2	5	3,85	0,67	-0,37
kulturna/povijesna/sportska promocija lokaliteta	39	2	5	3,95	0,72	-1,24
ulaganje i razvoj kadrova	39	3	5	4,62	0,59	-1,28
praćenje zadovoljstva korisnika i uvažavanje prijedloga za unapređenje ponude	39	3	5	4,44	0,60	-0,52
osigurana infrastruktura (spremnici) za odvojeno prikupljanje otpada (opasnog i neopasnog)	39	3	5	4,46	0,60	-0,61
usluge prijevoza do zračne luke, željenog odredišta i sl.	39	2	5	3,74	0,88	-0,44
dodatni sadržaji (zabava, kultura, gastroponuda, rekreacija...)	39	3	5	4,23	0,67	-0,30
uvođenje alternativnih izvora energije	39	3	5	3,92	0,77	-1,29
podizanje razine zaštite okoliša i mora u poslovanju	39	3	5	4,21	0,66	-0,24

Izvor: rad autorice

U svrhu dodatne potvrde zaključaka o distribuciji odgovora hi-kvadrat testom provjerena je statistička značajnost razlike između distribucije odgovora ispitanika od ravnomjerne distribucije (detalji u *Tablici 31*). Na temelju odgovarajuće p-vrijednosti i usporedbe empirijske aritmetičke sredine s teorijskom (3) lako je zaključiti da kod gotovo svih pitanja statistički značajno prevladavaju veće vrijednosti odgovora na skali (4 i 5).

Tablica 31: Rezultati hi-kvadrat testa podataka o stupnju utjecaja provođenja različitih aktivnosti na podizanje konkurentnosti marine

VRSTA AKTIVNOSTI	N	M	hi-kvadrat test (p-vrijednost)
objava ispitivanja utjecaja na okoliš / stanje bioraznolikosti	37	3,81	0,0000**
digitalizacija procesa / uvođenje modernih tehnologija	38	4,16	0,0000**
uvođenje specijaliziranih aplikacija za korisnike	39	4,03	0,0001**
podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	39	4,54	0,0000**
provođenje preventivnih mjera zaštite okoliša	39	4,08	0,0000**
suradnja s lokalnim dobavljačima	39	3,85	0,0000**
kulturna/povijesna/sportska promocija lokaliteta	39	3,95	0,0000**
ulaganje i razvoj kadrova	39	4,62	0,0000**
praćenje zadovoljstva korisnika i uvažavanje prijedloga za unapređenje ponude	39	4,44	0,0000**
osigurana infrastruktura (spremnici) za odvojeno prikupljanje otpada (opasnog i neopasnog)	39	4,46	0,0000**
usluge prijevoza do zračne luke, željenog odredišta i sl.	39	3,74	0,0001**
dodatni sadržaji (zabava, kultura, gastroponuda, rekreacija...)	39	4,23	0,0000**
uvođenje alternativnih izvora energije	39	3,92	0,0000**
podizanje razine zaštite okoliša i mora u poslovanju	39	4,21	0,0000**

Izvor: rad autorice

Legenda:

** razina signifikantnosti $p < 0,01$

* razina signifikantnosti $p < 0,05$

Radi provjere financijskih pokazatelja uspjeha anketiranih marina pristupilo se usporedbi dobivenih financijskih podataka u samim anketama, dopunjenih informacijama objavljenim na stranicama *Financijske agencije* u *Registru godišnjih financijskih izvještaja* koji predstavlja središnji izvor informacija o uspješnosti poslovanja i financijskom položaju pravnih i fizičkih osoba koji su obveznici poreza na dobit (FINA, 2019).

Kao što je navedeno u poglavlju 5.1., u ovom dijelu istraživanja uzorak je smanjen na 22 ispitanika (podaci za 2016. i 2017. godinu) odnosno 23 ispitanika za 2018. godinu. Slanjem

ankete na adrese voditelja marina zajamčena je privatnost podataka te se dobiveni nalazi iznose u postotnim i grupiranim podacima.

Zbog svog uzročno-posljedičnog učinka na ostale sektore razvoj hrvatskih marina prepoznat je kao značajan multiplikator kada je riječ o ekonomskom aspektu, kao što je navedeno u poglavlju 3.1. Ekonomski rast, inače smatran glavnim uzrokom degradacije okoliša, nakon određenog vremena preuzima ulogu pokretača poboljšanja kvalitete okoliša. Ekonomski aspekt održivog razvoja marina vidljiv je kontinuiranim rastom i ostvarivanjem profita. Ulaganjem u osuvremenjivanje procesa i edukaciju kadrova smanjuju se gubici i postiže optimalizacija poslovanja. Ekonomski i ekološki uređene marine ostvaruju pozitivne rezultate, a detalji ekonomskog utjecaja analizirani su u poglavlju 4.2.

Uspješno poslovanje razvidno je najprije u osnovnim financijskim pokazateljima. Navedene pokazatelje čine podatci i informacije čija je svrha kvantitativnim informacijama iskazati kvalitetu poslovanja, konkurentnost i stupanj uspješnosti u segmentu industrije kojoj pripada. Dobivenim pokazateljima moguće je ocijeniti i usporediti uspješnost marine, učinkovitost upravljanja resursima te stvoriti opću sliku o poslovanju marine. Stavljanjem u omjer pravih pokazatelja dobivaju se relevantni podatci za praćenje tendencija promjena u povijesnim pokazateljima poslovanja radi planiranja budućih poslovnih poteza. Može se reći da su dobiveni podatci polazište za procjenu konkurentnosti subjekta.

Primjenom analize varijance pokazalo se kako ne postoji statistički značajna razlika ($p > 5$) u godišnjem prihodu marina u promatranom razdoblju od 2016. do 2018. godine (detalji prikazani u *Tablici 32*).

Tablica 32: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o godišnjem prihodu marina u kunama za razdoblje od 2016. do 2018. godine

GODINA	N	MIN	MAX	M	SD	α
2016.	22	1.962.000	73.327.000	17.471.728	4.046.424	1,73
2017.	22	626.000	79.015.000	18.020.812	20.458.493	1,79
2018.	23	191.000	81.650.000	18.293.112	20.811.186	1,80

Izvor: rad autorice

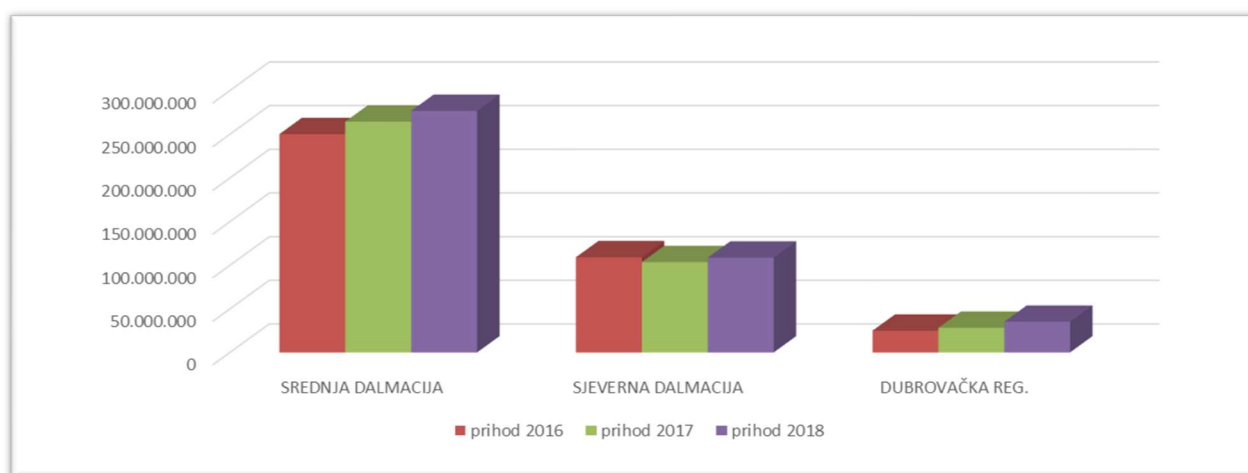
Iz istraživanja se zaključuje kako su upravo prirodne ljepote glavni čimbenik uspješnosti pojedinih marina. Zbog skraćene mogućnosti boravka nautičara na plovilima i odmoru, svakome je u interesu provesti što više dana uživajući u željenom okruženju. U Hrvatskoj je to okruženje najviše sadržano u ponudi ljepote prirode srednje Dalmacije zbog blizine velikog

broja otoka i neizmernih mogućnosti skrivanja u neistraženim uvalama. Samim time marine u srednjoj Dalmaciji imaju veliku prirodnu prednost te veliku obvezu očuvanja prirodnih ljepota kako bi ostali konkurentni u sve zahtjevnijem okruženju nautičara. Pozitivan utjecaj položaja razvidan je ponajviše na prihodima srednjodalmatinskih marina u odnosu na ostatak njihovih konkurenata na hrvatskom Jadranu.

Graf 30 prikazuje odnos i promjenu prihoda marina podijeljenih u tri regije obalne Hrvatske: srednju Dalmaciju, koja ima najveći broj vezova i prirodnih prednosti okoline (detalji u poglavlju 4.1.), sjevernu Dalmaciju, koja prednjači u suvremenosti procesa i aktualnosti ponude, i dubrovačku regiju, čija je svjetski poznata povijest iznimno zanimljiva i na planu putovanja većine kruzera u ovoj regiji. Pregledom prihoda u razdoblju od 2016. do 2018. godine za 23 marine evidentna je dominacija marina srednje Dalmacije.

Ukupno 15 marina srednje Dalmacije ostvaruje 2,5 puta bolje prihode u odnosu na marine u sjevernom dijelu Dalmacije i deset puta bolje u odnosu na dubrovačku regiju. Vezano uz promjene po godinama uviđa se kontinuirani rast prihoda iz godine u godinu za marine srednje Dalmacije i dubrovačke regije. U isto vrijeme sjeverna Dalmacija bilježi blagi pad u 2017. godini te povratak prihoda u 2018. godini na visinu iz 2016. godine. Upravo u regiji sjeverne Dalmacije otvara se 23. marina koja je uključena u pokazatelje 2018. godine.

Graf 30: Odnos i promjena prihoda marina po regijama Hrvatske



Izvor: rad autorice

Primjenom analize varijance podataka o prihodima po pojedinim marinama pokazalo se da ne postoji statistički značajna razlika ($p > 0,05$) u prihodima po vezu marina u promatrane tri godine, što je razvidno u *Tablici 33*.

Tablica 33: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o godišnjem prihodu po vezu u kunama za razdoblje od 2016. do 2018. godine

GODINA	N	MIN	MAX	M	SD	α
2016.	22	12.585,49	100.273,46	42.984,07	21.693,77	0,82
2017.	22	1.647,37	102.174,25	44.544,15	23.218,89	0,66
2018.	23	502,63	107.629,72	46.306,07	24.802,38	0,75

Izvor: rad autorice

Pregledom pokazatelja uspješnosti dobiveni su podaci o ukupno 8.148 vezova na hrvatskoj obali u promatrane 23 marine. Deskriptivni statistički pokazatelji o broju vezova u moru navedeni su u *Tablici 34*, gdje je vidljiva vrlo jaka asimetrija što pokazuje prevladavanje manjih vrijednosti, odnosno manjeg broja vezova u marinama.

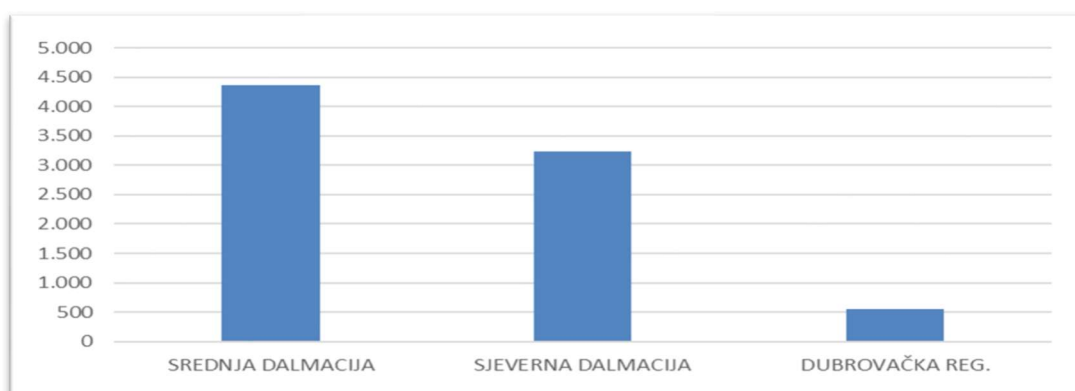
Tablica 34: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o broju vezova u moru

N	MIN	MAX	M	SD	α
22	118	1.200	354,26	308,57	2,08

Izvor: rad autorice

Drugi značajan pokazatelj uspješnosti marine jest popunjenost vezova. Više od 80% prihoda marine ostvaruju preko ugovora o najmu vezova, što prati europska kretanja (poglavlje 2.2.). Promatrajući usporedbu broja vezova podijeljenih po geografskoj poziciji marina (*Graf 31*), srednja i sjeverna Dalmacija razlikuju se za tisuću vezova.

Graf 31: Odnos broja vezova po regijama za promatrane marine u 2018. godini



Izvor: rad autorice

Dubrovačka regija dosta je slabija uslijed prostornog ograničenja u odnosu na druge dvije regije. Usporedbom podataka iz *Grafova 30* i *31* zaključuje se kako srednja Dalmacija s 28% više vezova ostvaruje 2,5 puta bolje prihode, što znači da su vezovi u srednjoj Dalmaciji

cjenovno veći. Povećanje cijena na sjevernom području Dalmacije iziskuje proširenje ponude i raznolikost dodatnih usluga, odnosno naglašavanje veće vrijednosti za novac koji nisu samo ljepota krajolika, već sustavna i diversificirana ponuda sukladno zahtjevima tržišta nautičara, kao što je ranije navedeno u poglavlju 4.

Primjenom analize varijance pokazalo se kako ne postoji statistički značajna razlika ($p > 0,05$) u potpunosti vezova marina u promatrane tri godine, a detalji prikaza po godinama razvidni su u *Tablici 35*.

Tablica 35: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o potpunosti vezova u % za razdoblje od 2016. do 2018. godine

GODINA	N	MIN	MAX	M	SD	α
2016.	22	55,00	100,00	82,64	12,61	-0,71
2017.	22	60,00	100,00	83,55	11,26	-0,46
2018.	23	60,00	100,00	83,00	11,68	-0,35

Izvor: rad autorice

Radi određivanja stupnja povezanosti između određenih varijabli obuhvaćenih anketom te daljnje provjere postavljenih istraživačkih pitanja i hipoteza primijenjena je korelacijska i regresijska analiza. U prvom koraku kao zavisna i nezavisna varijabla definirane su:

- zavisna varijabla (Y): prethodno izračunate prosječne godišnje stope promjene prihoda po vezu (u obliku postotka),
- nezavisna varijabla (X): prosječna procjena ispitanika na pitanje o važnosti različitih sadržaja za bolji imidž marine (Likertova skala za mjerenje stavova s pet stupnjeva (1 – izrazito nevažno; 2 – nevažno; 3 – neutralno; 4 – važno; 5 – izrazito važno).

Kao mjera povezanosti izračunat je Pearsonov koeficijent linearne korelacije ($r = 0,46$). Dobiveni rezultat ukazuje na to da postoji statistički značajna povezanost ($p < 0,05$) između dvije promatrane varijable. Pozitivnost i statistička značajnost koeficijenta korelacije pokazuju da marine koje procjenjuju da su različiti sadržaji važni/vrlo važni ostvaruju veći rast prihoda po vezu. Obzirom na statističku značajnost koeficijenta korelacije u drugom koraku primijenjena je regresijska analiza. Model linearne regresijske analize detaljno je prikazan u *Tablici 36*.

Tablica 36: Linearna regresijska analiza povezanosti implementiranih sadržaja i promjene prihoda po vezu

REZULTAT						
<i>Regression Statistics</i>						
Multiple R	0,46					
R Square	0,21					
Adjusted R Square	0,20					
Standard Error	6,68					
Observations	21					
ANOVA						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	1	3254,06	3254,06	72,92	0,0327	
Residual	19	847,87	44,62			
Total	20	4101,94				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	-9,20	2,75	-3,35	0,00	-14,95	-3,44
Prosječna procjena	4,11	0,48	8,54	0,03	3,10	5,12

Izvor: rad autorice

Iz tablice je vidljivo sljedeće:

- dobiveni model statistički je značajan – nezavisna varijabla statistički značajno utječe na zavisnu ($p < 0,05$),
- korigirani koeficijent determinacije (0,20) znači da je 20% varijance zavisne varijable objašnjeno nezavisnom varijablom,
- jednadžba linearnog regresijskog modela: $Y = -9,20 + 4,11X$
- regresijski koeficijent (4,11) može se interpretirati na način da ako se procjena o važnosti različitih sadržaja za bolju konkurentnost marine poveća za jedan stupanj Likertove skale, očekuje se povećanje prosječne godišnje stope promjene prihoda po vezu za 4,11%.

Dodatno se kao nezavisna varijabla odredio stav o utjecaju provođenja različitih mjera na konkurentnost marine. Kao zavisna i nezavisna varijabla definirane su:

- zavisna varijabla (Y): prethodno izračunate prosječne godišnje stope promjene prihoda po vezu (u obliku postotka)
- nezavisna varijabla (X): prosječna procjena ispitanika na pitanje o utjecaju provođenja različitih aktivnosti na podizanje konkurentnosti marine (Likertova skala za mjerenje stavova s pet stupnjeva (1 – nema uopće utjecaja; 2 – malo utječe; 3 – neutralno; 4 – utječe pozitivno; 5 – izrazito pozitivno utječe).

Kao mjera povezanosti izračunat je Pearsonov koeficijent linearne korelacije ($r = 0,51$). Dobiveni rezultat ukazuje na to da postoji statistički značajna povezanost ($p < 0,05$) između dvije promatrane varijable. Pozitivnost i statistička značajnost koeficijenta korelacije pokazuju da marine koje procjenjuju da provođenje različitih aktivnosti na podizanju konkurentnosti marine utječe pozitivno/izrazito pozitivno utječe ostvaruju veći rast prihoda po vezu. S obzirom na statističku značajnost koeficijenta korelacije u drugom koraku primijenjena je regresijska analiza. Model linearne regresijske analize prikazan je detaljno u *Tablici 37* u nastavku.

Tablica 37: Linearna regresijska analiza povezanosti provođenja različitih aktivnosti s ciljem podizanja konkurentnosti i rasta prihoda po vezu

REZULTAT						
<i>Regression Statistics</i>						
Multiple R	0,51					
R Square	0,26					
Adjusted R Square	0,24					
Standard Error	5,07					
Observations	21					
ANOVA						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	1	3614,48	3614,48	140,89	0,0164	
Residual	19	487,45	25,66			
Total	20	4101,94				
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>
Intercept	-4,46	4,78	-9,31	0,00	-54,46	-34,46
Prosjek 37.-1	5,05	1,02	11,87	0,02	2,93	7,18

Izvor: rad autorice

Iz tablice je vidljivo sljedeće:

- dobiveni model statistički je značajan – nezavisna varijabla statistički značajno utječe na zavisnu ($p < 0,05$),
- korigirani koeficijent determinacije (0,24) znači da je 24% varijance zavisne varijable objašnjeno nezavisnom varijablom,
- jednadžba linearnog regresijskog modela: $Y = -4,46 + 5,05X$
- regresijski koeficijent (5,05) može se interpretirati: ako se procjena o utjecaju provođenja različitih aktivnosti na podizanje konkurentnosti marine poveća za jedan stupanj Likertove skale, očekuje se povećanje prosječne godišnje stope promjene prihoda po vezu za 5,05%.

Potrebno je uzeti u obzir ograničenost dobivenih rezultata, u korelacijskoj i regresijskoj analizi u obzir su uzete samo marine za koje su prikupljeni kompletni podaci (21). Može se pretpostaviti da bi sličan izračun na većem uzorku još dodatno povećao statističku značajnost dobivenih parametara.

Istraživanjem se došlo do saznanja kako marine u Hrvatskoj za postizanje visokih prihoda i podizanje konkurentnosti:

- ulažu značajna financijska sredstva
- inkorporiraju tehnička dostignuća u svoje usluge i rad
- angažirani su kroz marketinške aktivnosti
- imaju dugogodišnju tradiciju edukacije i treninga osoblja u izvrsnosti i kvaliteti
- prepoznaju dugogodišnju vjernost kupaca ponudom pogodnosti (*loyalty card*) i poboljšanja sustava.

Zbog faktora destinacije i veće atraktivnosti obale srednje i južne Dalmacije marine u sjevernoj Dalmaciji ulažu veće napore u prodaju, marketing, ljudske resurse, suradnju s lokalnom zajednicom te niže cijene s ciljem podizanja konkurentnosti. Voditelji marina regije sjeverne Dalmacije manju atraktivnost i raznolikost prirodnog okoliša nadomještaju ulaganjima u diverzifikaciju ponude i podizanje standarda usluge u smjeru održivosti poslovanja i lokaliteta. Veliki udio gostiju marine čine nautičari iz inozemstva (Austrije, Njemačke, Slovenije, Italije). Riječ je o tipu ljudi koji globalno zatopljenje i zagađenje okoliša vide kao najveći društveni izazov današnjice i smatraju zaštitu okoliša osobito važnom. Klimatske promjene predstavljaju velik rizik za prirodne, socijalne i ekonomske sustave te se u svrhu smanjenja efekta staklenika treba okrenuti alternativnim izvorima i u poslovanju marina.

Turisti višeg životnog standarda, kakvi su uostalom korisnici marina, razmišljaju dalje od zadovoljenja svojih potreba i gledaju širu sliku. Oni su spremni promijeniti svoje ponašanje i svakodnevicu u korist održivosti okoline i planeta. Spremni su platiti više za proizvod i uslugu koja ima ekološku oznaku ili je u skladu s održivim razvojem. Istraživanje je pokazalo da pojedine marine imaju instalirane solarne ploče i električne punjače. Hrvatske marine razmišljaju ekološki te su uvele ili planiraju uvođenje LED rasvjete, podizača topline, čime sustavno pozitivno utječu na smanjenje uporabe energije na bazi ugljika i smanjenje onečišćenja okoliša svojim radom i djelovanjem. Uz dostatne i promišljene marketinške aktivnosti kojima pametno doziraju svoje ekološko opredjeljenje uspijevaju u postizanju bolje konkurentske pozicije.

5.3. Prijedlog Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama

Način na koji će se određena marina promovirati i pozicionirati na karti međunarodne konkurentnosti ovisi prvenstveno o njoj samoj. Kreiranjem *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama* obuhvaćene su sve tri njegove sastavnice. Ponovno riječ je o formiranju modela odlučivanja koji inkorporira ekološke, ekonomske i sociokulturne varijable zajedno. Njihova različitost pokazuje kako nije jednostavno zajedno ih kvantificirati jer nije moguće jednoznačno odrediti brojčanu vrijednost na kvalitetu koja bi bila jednako primjenjiva u različitim geografskim lokalitetima, zaštićenim područjima i ekonomijama. Svrha je održivog razvoja maksimiziranje pozitivnih učinaka uz smanjenje štete prema prirodi i okolini koja se neminovno događa svakodnevnim obavljanjem djelatnosti.

U radu su navedeni ciljevi održivog razvoja Europske unije s naglaskom na zemlje Mediterana. Zatim su prezentirane informacije o potencijalima i mogućostima *Plavog razvoja* za navedenu regiju. Izloženi su pokazatelji provedenih istraživanja o stanju okoliša i bioraznolikosti na području Mediterana. Prezentirani su pokazatelji konkurentnosti te pozicije konkurenata u turističkom sektoru. Također su prikazani nalazi o zadovoljstvu nautičara hrvatskim marinama, ali i pokazatelji turizma za održivo upravljanje destinacijama. Primarno istraživanje upućuje na izravnu povezanost implementacije različitih sadržaja i aktivnosti u marini s povećanjem stope promjene prihoda što vodi do bolje konkurentnosti. Sve navedeno utjecalo je na formiranje *Modela praćenja implementacije čimbenika održivog razvoja u marine* te utjecaja implementacije na konkurentnost pojedine marine.

Kao i za ostatak analiza provedenih u ovom radu za izradu *Modela* koristio se računalni program MS Excel zbog svoje široke uporabe i dostupnosti svim potencijalnim korisnicima. Na početku je formirana matrica utjecaja aspekata na konkurentnost marine. Detalji razrade matrice utjecaja aspekata na konkurentnost pojedine marine prikazani su u *Tablici 38*. Napravljena je poveznica *Razine važnosti na poslovni rezultat sa Stupnjem primjene održivog parametra*, odnosno trenutni pokazatelj stupnja primjene određenog parametra u marini te stupanj utjecaja primjene na konkurentnost. Za popis utjecaja na poslovanje korištena je ponovno Likertova skala za mjerenje s pet stupnjeva (1 – uopće ne utječe; 2 – malo utječe; 3 – neutralno; 4 – utječe pozitivno; 5 – jako pozitivno utječe).

Tablica 38: Matrica utjecaja aspekata na konkurentnost marine

Matrica utjecaja aspekata na konkurentnost marine					
Stupanj primjene održivog parametra	Razina važnosti na poslovni rezultat				
	1 Uopće ne utječe	2 Malo utječe	3 Neutralno	4 Utječe	5 Jako utječe
1 0%	1	2	3	4	5
2 25%	2	4	6	8	10
3 50%	3	6	9	12	15
4 75%	4	8	12	16	20
5 100%	5	10	15	20	25

Izvor: rad autorice

Spajanje navedenih dviju razina rezultira određenim brojem bodova koji pokazuju procjenu utjecaja pojedinog parametra na konkurentnost marine. Gradacija utjecaja parametara na konkurentnost detaljno je prikazana u *Tablici 39*.

Tablica 39: Ocjene utjecaja bodova na konkurentnost

Ocjena	Opis Ocjene
1	Uopće ne utječe na konkurentnost.
2	Uopće ne utječe na konkurentnost.
3	Uopće ne utječe na konkurentnost.
4	Malo utječe na konkurentnost.
5	Malo utječe na konkurentnost.
6	Malo utječe na konkurentnost.
8	Malo utječe na konkurentnost.
9	Neutralno.
10	Neutralno.
12	Neutralno.
15	Utječe na konkurentnost.
16	Utječe na konkurentnost.
20	Jako utječe na konkurentnost.
25	Jako utječe na konkurentnost.

Izvor: rad autorice

Radi testiranja *Modela* praćenja implementacije održivog razvoja na konkurentnost marina korišteni su podaci dobiveni primarnim istraživanjem za 2018. godinu. U nastavku se prikazuju rezultati uzorka testiranja. Kako bi se testirala primjenjivost *Modela* koja uključuje sve različitosti i specifičnosti marina na hrvatskom Jadranu, za uzorak su izabrane četiri marine koje imaju različite pravno-ustrojbene oblike (d.d. i d.o.o.), geografsku poziciju (sjeverni i srednji Jadran) i razinu zaštićenosti lokaliteta (jedna je marina locirana u zaštićenom području). Tako su dvije marine dionička društva, a dvije društva s ograničenom odgovornošću. Jedna od njih locirana je na zaštićenom području prirode, dok tri nisu. Jedna marina nalazi se u sjevernoj

Dalmaciji, tri u srednjoj Dalmaciji. Zbog očuvanja tajnosti podataka u testiranom *Modelu* ne navode se nazivi uzorkovanih marina. Testiranjem *Modela* na uzorku podataka primarnog istraživanja može se zaključiti da trenutno implementirani čimbenici održivog razvoja u tri marine *jako utječu* na njihovu konkurentnost dok u jednoj *utječu* na konkurentnost. Detalji provedenih testova po pojedinim parametrima održivog razvoja za navedene četiri marine nalaze se u *Prilogu 2*, a rezultati utjecaja prikazani su u *Tablici 40* u nastavku.

Tablica 40: Rezultati utjecaja implementacije aspekata održivog razvoja na konkurentnost uzorkovanih marina

Aspekt održivog razvoja	Max. Broj bodova	Marina d.o.o.	Marina d.o.o.	Marina d.d.	Marina d.d. (zaštićeni lok.)
		Sjeverni Jadran	Srednji Jadran	Srednji Jadran	Srednji Jadran
Socijalni aspekt	600	379	423	443	364
Ekološki aspekt	550	397	399	362	354
Ekonomski aspekt	500	388	338	331	266
Ukupan broj bodova	1650	1164	1160	1136	984
Referentne vrijednosti					
uopće ne utječe	66 - 132	neutralno	264 - 594	jako utječe	990 - 1650
malo utječe	132 - 264	utječe	594 - 990		

Izvor: rad autorice

Ovakav način praćenja utjecaja implementacije aspekata održivog razvoja na konkurentnost marina moguće je primijeniti na poslovanje kako domaćih, tako i inozemnih marina upravo zbog fleksibilnosti parametara i višedimenzionalne mogućnosti usporedbe. Parametri su kreirani temeljem aktualnih zahtjeva održivog poslovanja na razni Europske unije i uključuju ciljeve za održivi razvoj marina i obalnog turizma.

5.4. Rasprava o istraživačkim pitanjima i hipotezama

Obzirom na višedimenzionalnost teme u radu su napravljene koraci za dobivanje odgovora na istraživačka pitanja. Zbog shvaćanja širine održivog razvoja prvo su definirani čimbenici održivog razvoja u sektoru poslovanja hrvatskih marina. Nakon što su prezentirane sve sastavnice održivog razvoja, utvrdio se njihov utjecaj implementacije na poslovanje marina. U radu su analizirane brojne smjernice Europske unije, kao i regulativa vezana uz održivi razvoj marina. Istraživanjem je potvrđeno da velika većina marina na hrvatskom Jadranu radi na promidžbi kvalitetnog i održivog poslovanja što potvrđuju međunarodnim certifikatima sustava upravljanja prema međunarodnim normama za kvalitetu *ISO 9001* i okoliš *ISO 14001*.

Također brojne marine postižu izvrsnosti i ponosne su nositeljice *Plave zastave*, kategorizirane su s *Pet sidara* te su nositeljice drugih međunarodnih priznanja. Svaka marina najviše ovisi o kompetentnosti i fleksibilnosti svog voditelja, čija kvaliteta odluka kod upravljanja marinama utječe na održivost marine, razvoj i očuvanje lokaliteta, ljepotu okoliša kako u segmentu bioraznolikosti, tako i u ukupnom ekološkom otisku. Informacije o marinama dopunjene su dostupnim financijskim pokazateljima čijom se usporedbom došlo do poslovnih rezultata nakon implementacije održivog razvoja u poslovanje marina.

Prvo istraživačko pitanje bilo je:

IP1) Utječe li organizacija razvoja marine sukladno održivim postulatima na njezinu konkurentnost?

Za odgovor na ovo pitanje pristupilo se analizi dostupnih informacija o konkurentnosti i što sve utječe na njezino podizanje kako na lokalnoj, tako i na međunarodnoj razini. Uključena su mišljenja iz sekundarnih izvora brojnih stručnjaka za konkurentnost, globalni utjecaj na poslovanje, kao i konkurentnost nacije, jer je nautički turizam i konkurentnost marina od šireg značaja za cijelu hrvatsko gospodarstvo. Dobivene informacije uspoređene su s postulatima održivog razvoja koji su primjenjivi u marinama.

Zbog sveobuhvatne analize, a uz činjenicu kako je Hrvatska članica Europske unije, uključeni su i relevantni podaci iz smjernica održivog i pametnog razvoja Mediterana izdane od Europske komisije, zatim analize pregleda aktivnosti u području zaštite okoliša u Hrvatskoj te izvješća o navikama putovanja i turizma za 2019. godinu. Također su uključeni podaci o dosadašnjim globalnim klimatskim promjenama te koracima koji se poduzimaju na razini Europske unije radi očuvanja bioraznolikosti i održivog korištenja vodenih površina te pružanja usluga u marinama.

Nakon analize stručnih relevantnih tekstova i provedenih istraživanja može se zaključiti kako u današnje vrijeme povezanosti ljudi, zemalja, poslovanja, putovanja, sve veće svijesti o globalnom zatopljenju, učestaloj medijskog pozornosti vezanoj uz održivost sustava i planeta, razvoji marina sukladno održivim postulatima nisu važni samo za njihovu konkurentnost, već za ukupnu opstojnost. Stoga organizacija razvoja marine sukladno održivim postulatima pozitivno utječe na njezinu konkurentnost barem kada su u pitanju marine koje su bile obuhvaćene provedenim istraživanjem, što potvrđuje i činjenica maksimalne popunjenosti vezova i kontinuirani rast prihoda.

Drugo istraživačko pitanje glasilo je:

IP2) Ima li primjena održivog razvoja marine u Hrvatskoj pozitivan utjecaj na njezinu profitabilnost?

Kada se govori o profitabilnosti, treba naglasiti kako je riječ o izrazito kapitalno zahtjevnom sektoru gdje se profit određenih ulaganja osjeti tek u nadolazećem razdoblju od nekoliko godina. S ciljem dobivanja odgovora na drugo istraživačko pitanje pristupilo se prikupljanju relevantnih podataka o ulaganjima u resurse koji čine sastavnice održivog razvoja anketnim upitnikom i provedenim intervjuima.

Dodatno su uključeni analizirani sekundarni podaci o pokazateljima istraživanja provedenih u marinama na Mediteranu, istraživanja objavljena o stavovima i potrošnji nautičara u Hrvatskoj, komparativne analize organizacijskih modela razvoja nautičkih luka na Jadranu te izazovi s kojima se susreću marine u Europi u svom održivom razvoju. Također su preuzete dostupne informacije o službeno objavljenim financijskim pokazateljima u protekle tri godine za promatrane marine, gdje su razvidni osnovni pokazatelji za izračun njihove financijske uspješnosti i profitabilnosti.

Pregledom dostupnih financijskih pokazatelja razvidan je kontinuirani rast u prihodima i profitima marina obuhvaćenih istraživanjem u ovom radu. Ne radi se o sustavnim povećanjima u postocima, već skokovitim porastu koji je jedne godine 12-18%, a već sljedeće samo 2-3%. Ovakav skokovit rast potvrđuje činjenicu potrebe dugoročnog ulaganja i planiranja resursa zbog zadovoljenja pozitivnog kretanja i održivog razvoja marina. Također, zamjetna su stalna ulaganja u segmente poslovanja koji nisu isključivo financijski mjerljivi.

Marine u Hrvatskoj u svom svakodnevnom poslovanju njeguju i potiču razvoj suradnje s lokalnom zajednicom, razvoj komplementarnih djelatnosti, malih gospodarstava i promociju izvornosti hrvatskih gastronomskih delicija, kulturnog i povijesnog nasljeđa, te istinsko brendiranje hrvatske obale kao prepoznatljive turističke destinacije na globalnoj karti nautičke ponude. Zaključno, riječ je o kontinuiranom rastu i povećanju uz stalna ulaganja u aspekte održivog razvoja, stoga primjena održivog razvoja marina ima pozitivan utjecaj na njihovu profitabilnost kada je riječ o hrvatskim marinama koje su bile obuhvaćene istraživanjem u ovom radu.

Obzirom na kompleksnost teme, isprepletenost međusobnog utjecaja čimbenika održivog razvoja kao i njihov utjecaj na konkurentnost, definirano je sedam pomoćnih hipoteza:

PH 1 – Ekološki aspekt održivog razvoja primjenjuje se u poslovanju hrvatskih marina i utječe na konkurentnost.

Primjenom ekološkog dijela kreiranog *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja* na 22 marine, za koje su prikupljeni potpuni podaci u primarnom istraživanju, zaključeno je kako kod 36% marina ekološki aspekti *utječu*, a na preostalih 64% *jako utječu* na konkurentnost.

PH 2 – Socijalni aspekt održivog razvoja primjenjuje se u poslovanju hrvatskih marina i utječe na konkurentnost.

Primjenom socijalnog dijela *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja* na 22 marine, za koje su prikupljeni potpuni podaci u primarnom istraživanju, zaključeno je kako kod 27% marina socijalni aspekti *utječu*, a na preostalih 73% *jako utječu* na konkurentnost.

PH 3 – Ekonomski aspekt održivog razvoja primjenjuje se u poslovanju hrvatskih marina i utječe na konkurentnost.

Primjenom ekonomskog dijela *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja* na 22 marine, za koje su prikupljeni potpuni podaci u primarnom istraživanju, zaključeno je kako kod 45% marina ekonomski aspekti *utječu*, a na preostalih 55% *jako utječu* na konkurentnost.

PH 4 – Hrvatske marine prate i kontroliraju bioraznolikost svog lokaliteta čijom brigom osiguravaju glavni resurs međunarodne prednosti.

Primarnim istraživanjem pokazano je kako 85% marina prati bioraznolikost i smatra ju važnim čimbenikom za budućnost opstanka poslovanja i lokaliteta. Praćenje bioraznolikosti posebno je važno za marine koje se nalaze na zaštićenim prostorima.

PH 5 – Hrvatske marine prate svoj ekološki otisak čime podižu socijalni učinak i konkurentnost.

Istraživanjem se nije moglo sa sigurnošću potvrditi prate li i koje instrumente mjerenja mogu koristiti marine za provjeru svog ekootiska. Sugerira se izrada modela mjerenja ekootiska na višoj razini radi širine utjecaja ekootiska na cjelokupno gospodarstvo.

PH 6 – Hrvatske marine implementiraju zahtjeve svojih kupaca u poslovanje u svrhu podizanja konkurentnosti.

Istraživanje je pokazalo kako 84,60% marina ima implementiran standard *ISO 9001*. Jedan od osnovnih zahtjeva tog standarda jest praćenje zadovoljstva kupca. Nadalje 68,80% marina iz istraživanja prikupljene informacije od kupaca i s tržišta redovito ugrađuje u svoje poslovne planove i ciljeve budućeg poslovanja.

PH 7 – Hrvatske marine surađuju s lokalnom zajednicom na podizanju konkurentnosti lokaliteta.

Hrvatske marine dulji niz godina posluju na lokacijama na kojima se nalaze. Opstojnost i kvalitetan rad ne bi bili mogući bez sigurne sinergije s lokalnom zajednicom. Prema podacima dobivenim iz primarnog istraživanja marine zapošljavaju lokalno stanovništvo, nabavljaju materijale i robu od lokalnih dobavljača, sudjeluju na uređenju okoliša i čišćenju mora, sudjeluju u raznim kulturnim i specijaliziranim događanjima. Iz toga se zaključuje kako marine surađuju s lokalnom zajednicom na podizanju konkurentnosti lokaliteta podizanjem životnog standarda i kvalitete okoliša.

Nakon analiziranja pomoćnih hipoteza u nastavku se obrađuju hipoteze rada. Postavljene su dvije hipoteze kako bi se utvrdila korelacija implementacije postulata održivog razvoja na konkurentnost i poslovni rezultat marina. Prva hipoteza postavljena na početku rada bila je:

H1) Postoji povezanost između implementacije održivog razvoja marina i povećanja njihove međunarodne konkurentnosti.

U svrhu potvrđivanja ili opovrgavanja hipoteza korišteni su sekundarni i primarni izvori podataka. Analizom sekundarnih izvora izložene su osnovne sastavnice održivog razvoja, stanje bioraznolikosti i ekološkog otiska, definirana je uloga voditelja u marinama, osnovne teorije konkurentnosti, pozicija hrvatskih marina na međunarodnom tržištu konkurentnosti te situacijske analize, postignuti rezultati poslovanja i certifikacije izvrsnosti marina u Hrvatskoj. Višedimenzionalno su uspoređeni podaci provedenih istraživanja do kojih se došlo analizom sekundarnih podataka. Provedeno je istraživanje preko strukturiranog, višesegmentnog, upitnika.

Sekundarni izvori priskrbili su informacije o identifikaciji, definicijama i kvantifikaciji usluga u marinama u službi očuvanja bioraznolikosti destinacije, održivom izvještavanju kao alatu za implementaciju okolišnih i socijalnih politika te koji su aktualni akcijski planovi za razvoj na

razini Hrvatske. Korištene su informacije provedenih istraživanja o zadovoljstvu nautičara ponudom na hrvatskoj obali kao i istraživanja objavljena od Europske komisije, a koja su vezana uz studiju konkurentnosti rekreativne plovidbe. Detaljnim upitnikom primarnog istraživanja došlo se do vrijednih informacija za procjenu utjecaja i povezanosti održivog razvoja i povećanja međunarodne konkurentnosti te njihovih utjecaja na poslovne rezultate marina. Istraživanjem se utvrdilo kako velika većina marina ima implementirane razne aspekte koji su sastavnice jednog ili više čimbenika održivog razvoja – ekološkog, socijalnog i ekonomskog. Način na koji su ti aspekti već dugogodišnji dio poslovanja marina ukazuje kako su marine opredijeljene na održivi razvoj i primjenjuju ga u skladu sa svojim mogućnostima.

Voditelji u marinama svjesni su svoje ciljne skupine, njihovih navika i zahtjeva te činjenice da dolaze iz zemalja koje imaju dugu tradiciju pozitivnog razmišljanja o održivosti bliže, ali dalje okoline. Stoga informacije dobivene od svojih korisnika ugrađuju u buduće ciljeve. Na taj način marine pozitivno utječu na svoju međunarodnu poziciju i povećavaju konkurentnost na tržištu jer to je upravo ono što njihovo tržište i korisnici očekuju. Navedeno potvrđuje i provedeno istraživanje kao i kontinuirana popunjenost kapaciteta te pozitivne reakcije i lojalnost nautičara.

Implementacija održivog razvoja u poslovanje marine ima pozitivan utjecaj na međunarodnu konkurentnost. Navedeno se ogleda kroz lojalnost kupaca, kontinuiranu popunjenost kapaciteta promatranih marina te dodatnu potražnju za vezovima. Nautičari pokazuju zadovoljstvo i lojalnost svojim opetovanim dolascima u istu marinu. Indeks prioriteta putovanja i turizma za Hrvatsku podigao se za dvadeset mjesta u protekle dvije godine, a zarada od turizma nalazi se u grupaciji visoke zarade zajedno s vodećim turističkim zemljama i konkurenticama. Indeks konkurentnosti Hrvatske u 2019. godini nalazi se na 27. mjestu od ukupno 140 zemalja. Ljepote okoliša prepoznaju se na međunarodnom tržištu što dokazuje 23. mjesto vezano uz prirodne i kulturne izvore. Hrvatske marine postižu pozitivne reakcije svojih kupaca koji ih preporučuju svojim prijateljima, 62,10% nautičara dobilo je pozitivnu informaciju o hrvatskom nautičkom prostoru preko interneta i preporuka svojih prijatelja ili rodbine.

Ulaganja u alternativne izvore energije poput LED rasvjete u 73,10% marina, e-punionica 53,80%, odnosno fotonaponskih ćelija 61,50% dokazuju implementaciju održivog razvoja. Potvrda implementacije socijalno-ekoloških čimbenika održivog razvoja razvidna je i preko prisutnih certifikata ISO 9001 u 84,60% i ISO 14001 u 80,80% marina. Hrvatska dominira u odnosu na Španjolsku, Francusku, Italiju, Sloveniju, Crnu Goru i Grčku kada je riječ ekološkoj očuvanosti obale. U odnosu na najveće konkurente Francusku i Španjolsku Hrvatska ima

natpolovičnu prednost. Isto se može primijetiti i kada je riječ o čistoći mora gdje je, pored ove dvije konkurentice, dominantna čak i u odnosu na Italiju s kojom dijeli to isto more.

Testiranjem predloženog *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja* marina za koje su prikupljeni potpuni podatci utvrđeno je da trenutno implementirani sadržaji i usluge povezani sa aspektima održivog razvoja pozitivno utječu na njihovu konkurentnost. Iz svega navedenog može se potvrditi prva hipoteza rada da postoji pozitivna povezanost između implementacije načela održivog razvoja marina i povećanja njihove međunarodne konkurentnosti.

H2) Postoji povezanost između implementacije održivog razvoja turizma u marinama i ostvarenih poslovnih rezultata.

Za potvrđivanje ove hipoteze potrebno je navesti različitost marina na hrvatskoj obali i činjenicu ratnih uvjeta koji nisu ostavili podjednak trag na infrastrukturu marina. Uočava se razlika između marina na sjevernom Jadranu u odnosu na marine srednje i južne Dalmacije. Tijekom Domovinskog rata srednji i južni dio hrvatske obale bili su višestruko devastirani, kvalitetni ljudi otišli su s tog područja i obnova je zahtijevala kapitalna ulaganja. Sjeverni dio s druge strane bio je pošteđen fizičkog razaranja, ali i jedni i drugi imali su problem nedostatka gostiju uslijed visokog sigurnosnog faktora tih godina. Oslobođanjem prostora i uspostavljanjem slobodne države stvorili su se preduvjeti daljnjeg rasta i razvoja.

Dok su se srednja i južna Dalmacija borile s pronalaženjem financijskih sredstava za stavljanje marina u osnovnu funkciju, sjeverni Jadran imao je mogućnost razmišljati o daljnjem koraku ulaganja u smjeru održivog razvoja i privlačenja gostiju. Međutim, srednja Dalmacija ima veću prednost koju nautičari traže pri odabiru, a to je iznimna atraktivnost okoline, otoka, obale, prirodnih ljepota, što je pomoglo da danas imaju bolje poslovne rezultate u odnosu na kapacitete nego što ima sjeverni dio hrvatskog Jadrana.

Značajan iskorak u povećanju međunarodne konkurentnosti, većeg broja posjetitelja i ostvarivanja boljih poslovnih rezultata, dogodio se pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji čime se dostupnost i tržište marina međunarodnim korisnicima dodatno olakšao i približilo. Europska komisija ocijenila je krajem listopada 2019. godine (EK, 2019) kako Hrvatska ispunjava potrebne kriterije za ulazak u šengenski prostor i pozvala Vijeće Europske unije da Hrvatsku uključi u prostor bez unutarnjih graničnih kontrola. Tim potezom skratit će se vrijeme potrebno

za putovanje i dolazak velikog dijela međunarodnih korisnika, što će pozitivno utjecati na poslovne rezultate i konkurentnost.

Implementacija održivog razvoja sa sobom nosi kapitalna i dugoročna ulaganja. Riječ je o sredstvima čiji se povrat na uloženo ne može sagledati odmah u roku od godine dana od same primjene. Promatrane marine očito su svjesne te činjenice te već sustavno ulažu i planiraju daljnja ulaganja u:

- obnovljive izvore energije
- praćenje stanja okoliša
- educiranje i usavršavanje djelatnika
- blisku suradnju s lokalnom zajednicom
- praćenje i ispunjavanje želja te zahtjeva tržišta i svojih kupaca.

Unatoč značajnim ulaganjima financijski pokazatelji i ostvareni poslovni rezultati u promatranim marinama pokazuju rast i povećanje prihoda iz godine u godinu. Godišnji je prosjek popunjenosti promatranih marina 77,78%, iznajmljenih vezova veća od 80%, s blagim povećanjima u posljednje tri godine, a neke marine navode i 100% popunjenost. Marine imaju kapitalna ulaganja u moderne tehnologije i njihovu primjenu u svom poslovanju. Osluškivanjima svojih kupaca utvrdile su kako postoji 100% potreba za neograničenom internetskom vezom i restoranima u marini tijekom boravka nautičara. Marine rade na podizanju ekološke svijesti svih sudionika, zaposlenika, korisnika usluga u marini te povezanih zainteresiranih strana, pružatelja sinergijskih usluga i proizvoda oko marine.

Ekonomski i ekološki uređene marine ostvaruju pozitivne rezultate. Marine se nalaze u sektoru uslužnih djelatnosti te je značajna njihova opredijeljenost za održivi razvoj sociokulturnog aspekta na ukupne poslovne rezultate. Hrvatsko more još je uvijek čisto, nezagađeno, s prirodnim uvalama i modernim marinama u koje su ugrađene najnovije tehnologije radi očuvanja okoliša i vrhunske ponude za nautičare. Razvojem marina i nautičkog turizma, osim ekonomskog učinka, moguć je razvoj cijelog gospodarstva pod utjecajem multiplicirajućeg efekta sinergijskih aktivnosti i komplementarnih industrija pojedine regije.

Nastavljajući se na financijske podatke, treba napomenuti ekonomski nemjerljiv segment kvalitete usluge i kontinuiranog vraćanja korisnika upravo u marine koje ulažu u održivost. Održivost se prepoznaje kroz instalirane kapacitete, socijalnu osjetljivost, udio alternativnih izvora energije (od 31,80% do 68,20%), sustavno praćenje utjecaja na okoliš, fleksibilnost

poslovanja i promptni odziv na zahtjeve kupaca, a sve navedeno marine su potvrdile u svom poslovanju kroz odgovore na pitanja u istraživanju. Implementacija održivog razvoja nije jednostavna i lako prepoznatljiva. Riječ je o sustavnom i kompleksnom načinu uređenog poslovanja sukladno međunarodno definiranim i priznatim postulatima održivosti.

Dobiveni rezultati primarnog istraživanja ukazali su na povezanost provođenja određenih aktivnosti na podizanje konkurentnosti gdje je očekivana godišnja stopa povećanja promjene prihoda po vezu 5,05%. Također je značajna važnost različitih sadržaja u marini jer je očekivana godišnja stopa povećanja promjene prihoda vezano uz implementirane sadržaje 4,11% po vezu. Sve navedeno potvrđuje drugu hipotezu kako postoji pozitivna povezanost između implementacije održivog razvoja turizma u marinama i ostvarenih poslovnih rezultata.

6. ZAKLJUČAK

Održivi razvoj zagovara takav rast i promjene strukture pružanja usluga i konzumacije koje ne umanjuju ukupnu kakvoću i uporabljivost prirodnih resursa. On podrazumijeva potrebu osiguranja uravnoteženog ekonomskog, ekološkog i sociokulturnog razvoja u cilju dugotrajnog očuvanja prirode i okoliša. U isto vrijeme pretpostavlja prihvaćanje vrijednosnog sustava koji blagostanje ne poistovjećuje s materijalnom potrošnjom. Obzirom na činjenicu kako su hrvatske marine građene na najatraktivnijim i najosjetljivijim područjima obale, neke čak u nacionalnim parkovima, jasno je da najveći naglasak treba staviti upravo na zaštitu prirode i održivi razvoj marina. Izazov za očuvanje okoliša još je veći ako se osnovnoj djelatnosti marina dodaju komplementarne, koje se pružaju u marini i oko nje, a nezaobilazne su uslijed svog utjecaja na ekonomiju lokalne zajednice. Marina nije otok za sebe u svom poslovanju te ima razne izravne i neizravne učinke na lokalnu zajednicu i cjelokupno gospodarstvo. Dobro postavljene strategije poslovanja mogu ekonomski utjecati na turizam, transport, istraživanje, specijalizirane edukacije, dnevnu rekreaciju, bioraznolikost, ribolov, gospodarenje otpadom, zapošljavanje, razvoj lokalne zajednice i mnoge druge.

Rastuća ekonomska aktivnost zahtijeva veću potrošnju prirodnih resursa, energije i materijala te stvara veće količine otpada. Većom razinom razvoja, kada gospodarstvo dosegne određenu razinu dohotka po stanovniku, uz održiv razvoj onečišćenje počinje opadati. Isto tako kada prihodi rastu, stvara se prostor za restrukturiranje i povećavanje čišćih aktivnosti, uvođenje modernih tehnologija koje smanjuju potrebu za prirodnim resursima, a svojom kvalitetom smanjuju neželjene nusproizvode u obliku otpada. Degradacija u kvaliteti okoliša nastaje ili zbog pretjerane uporabe kada se priroda nedovoljno brzo samoobnavlja ili uvođenjem novih čimbenika, kao što je otpad u prirodi, čime prirodni resurs gubi svoju prednost, ljepotu i kvalitetu. Kada je riječ o ekologiji, svako ljudsko djelovanje ima utjecaj na okoliš. Aktivnosti u okruženju marina nisu iznimka od tog utjecaja i njihovo poslovanje neminovno mijenja prirodu te utječe na bioraznolikost podmorja. Upravo ekološki otisak procjenjuje ljudsku potrebu za prirodom. Njime se mjeri koliko je biološki produktivnog zemljišta i vodenih površina potrebno kako bi se osigurala dovoljna količina resursa i mogućnost apsorpiranja nastalog otpada uz sve prisutnu tehnologiju. Odnosno, procjenjuje se potrošnja resursa u odnosu na potražnju za regenerativnim kapacitetima, izračunavanjem virtualnog zemljinog područja zbog apsorpcije emisija ugljičnog dioksida.

Ekološki učinak mjerljiv je uštedama u angažmanu resursa, ponovnoj uporabi, reciklaži i sličnom, što dovodi ne samo do financijski boljih rezultata, već i do boljeg imidža i konkurentnosti marine, što onda ima efekt i na socijalni učinak – zadovoljstvo zaposlenika i lokalne zajednice marinom te odabir upravo tog odredišta kod kupaca. Sve zajedno predstavlja održivi razvoj marine. Socijalni aspekt čine, između ostalih, razina životnih uvjeta zaposlenika, mogućnosti usavršavanja, zadovoljstvo i predanost radu. Da bi djelatnici bili motivirani za rad i razmišljali o osobnom razvoju, njihovi nadređeni razvijaju učinkovite mehanizme za poticaj kao što su: novac, priznanje dobro obavljenog posla, kontinuirani trening, željeno educiranje, slobodni dani, briga za obitelj i slično.

Sociokulturni aspekt ogleda se i u kvalitetnom suživotu s lokalnom zajednicom, podizanje standarda, rasta gospodarstva, očuvanja kulturnog, povijesnog nasljeđa i izvorne autohtonosti lokaliteta. Za razvoj sociokulturnog aspekta marine se uključuju u zajedničke projekte održivog razvoja lokaliteta na kojem se nalaze. Na njihov imidž i konkurentnost pozitivno utječu suradnja na obnavljanju parkova, zelenih površina, dječjih igrališta, uređenja okoliša, šetnjica, čišćenje podmorja i obale koju koriste. Svojim angažmanom pomažu razvoju lokalne zajednice i podizanju konkurentnosti lokaliteta. Marine postižu dvojaki učinak: prepoznatljivost destinacije koja će privući nautičare i razvoj komplementarnih djelatnosti kojima će upotpuniti ponudu oko marine te podići povezanost i prihvaćenost lokalnog stanovništva.

Prostor hrvatske obale atraktivan je i dobro povezan, kako priobalni gradovi međusobno, tako i povezanost s ostalim dijelom Hrvatske te šire regije. Zanimljivost prostora stvorena je tijekom povijesti različitim djelovanjem kultura koje su obitavale na tim područjima, ali i načinima stvaranja ekonomskog blagostanja. Ambijentalno riječ je o jednom od najljepših dijelova Mediterana s nesumnjivim atrakcijskim potencijalom za bitno veći volumen turističke ekonomije, posebice nautike. Objektivnom evaluacijom potencijala marine i uspostavom mehanizama upravljanja otvaraju se mogućnosti planiranog rasta i proširenja ponude proizvoda i usluga. Također se stvaraju preduvjeti za investicijske projekte, projekte za podizanje konkurentnosti, povećanje atraktivne aktivnosti, bolji marketing i PR koji su potrebni za ostvarenje takvih planova. Marine će biti toliko uspješne i konkurentne koliko uspiju prepoznati želje i potrebe svoje ciljane skupine te svoju ponudu usklade s tim zahtjevima.

Razvijanje konkurentnosti marina kompleksan je i različit proces s katkada suprotnim interesima u odnosu na lokalnu zajednicu. Podizanje konkurentnosti ima za cilj poboljšanje postojećih i kreiranje novih uvjeta uz poštivanje održivosti sustava i uske suradnje sa

zainteresiranim stranama kao što su klijenti, okolina i zaposlenici. Marine uspješno kreiraju kompetitivnu prednost percepcijom i otkrivanjem novih, boljih načina pružanja usluga u odnosu na svoje međunarodne konkurente. Razvoj i podizanje konkurentnosti marina pozitivno utječe i na razvoj destinacije na kojoj se marina nalazi i regije koja ju okružuje. Osim iznajmljivanja vezova i održavanja plovila tu je i cijeli niz popratnih usluga koje marine u Hrvatskoj nude, kao što su usluge snabdijevanja nautičara (goriva, namirnica, vode, struje, opreme i slično), usluge pranja, organiziranje prijevoza, preuzimanje otpada i otpadnih voda te ostale usluge. Stoga je razvoj marina osiguravanje kontinuiteta koristi gospodarstva lokalne zajednice i stanovništva u ekonomskom i sociokulturnom smislu uz kontinuirano očuvanje okoliša. Pronalazak optimalnog omjera iskorištavanja prirodnih resursa radi ostvarenja profita i podizanja životnog standarda zaposlenika i lokalnih suradnika dobar je temelj podizanja konkurentnosti hrvatskih marina.

Više puta isticane su prirodne ljepote i očuvanost krajolika kao glavne snage hrvatskih marina. U prepoznatim snagama većinom su navedene karakteristike hrvatske obale što dodatno potvrđuje nužnost održivog razvoja kako te glavne prednosti ne bi prešle u slabosti. Pohvalno je primijetiti pozitivan utjecaj globalizacije i novih tehnologija koji su ojačali tehnološku primjenu u ponudi usluga marina, ali i povećali udio alternativnih izvora energije na koje su nautičari iz zemalja zapadne Europe naučeni i pozitivno ih ocjenjuju. Slabosti hrvatskih marina slabosti su cijelog društva. Kronični nedostatak sustavne kontrole i primjene zakona, na sve sudionike podjednako, nalazi se i u ovom sektoru. Ipak najveći problem predstavlja duljina koncesija zbog kapitalnih ulaganja te spora administracija i uprava.

Prostor Mediterana sa svojim marinama i ponudom te atraktivnošću obale još je uvijek top-izbor nautičara, posebice europski dio obale. Europske regije Francuske, Italije, Španjolske, Hrvatske i Crne Gore smatraju se najboljim regijama za uplovljavanje, a ciljevi Europske unije kreću se prema pozitivnom, održivom razvoju i iskorištavanju potencijala. Ciljevi Europske unije jesu postati pametno, održivo i uključivo gospodarstvo do 2030. godine sa skupom politika i aktivnosti prema gospodarstvu s niskom uporabom ugljika te učinkovitim korištenjem resursa. S tog gledišta razvidna je potreba povećanog korištenja materijala koji se mogu u potpunosti reciklirati ili ponovno uporabiti kako bi se što manje opteretila odlagališta i što više očuvali prirodni resursi.

Uspješno poslovanje iščitava se prvenstveno iz osnovnih financijskih pokazatelja. Navedene pokazatelje čini mnoštvo podataka i informacija čija je svrha kvantitativnim informacijama

iskazati kvalitetu poslovanja, konkurentnost i stupanj uspješnosti u segmentu promatrane industrije. Dobivenim pokazateljima moguće je ocijeniti i usporediti uspješnost marine, učinkovitost upravljanja resursima te stvoriti opću sliku o poslovanju marine. Stavljanjem u omjer pravih pokazatelja dobivaju se relevantni podaci za praćenje tendencija promjena u povijesnim pokazateljima poslovanja te usporedba sa standardnim veličinama radi predviđanja budućih poslovnih poteza. Može se reći da su dobiveni podaci polazište za procjenu konkurentnosti.

Iz primarnog istraživanja moglo se zaključiti kako su upravo prirodne ljepote glavni čimbenik uspješnosti pojedinih marina. Zbog skraćene mogućnosti boravka nautičara na plovilima i odmoru, svakome je u interesu provesti što više dana uživajući u željenom okruženju. U Hrvatskoj je to okruženje najviše sadržano u ponudi ljepote prirode srednje Dalmacije, blizine velikog broja otoka i neizmjenjnim mogućnostima skrivanja u neistraženim uvalama. Istraživanje je pokazalo kako marine u Hrvatskoj, za postizanje visokih prihoda i podizanje konkurentnosti, ulažu značajna financijska sredstva, inkorporiraju tehnička dostignuća u svoje usluge i rad, angažirani su preko marketinških aktivnosti, imaju dugogodišnju tradiciju edukacije i treninga osoblja u izvrsnosti i kvaliteti te prepoznaju dugogodišnju vjernost kupaca ponudom pogodnosti i poboljšanja sustava.

Istraživanje je također pokazalo kako veliki dio ispitanih marina ima uveden sustav ISO 9001:2015 za područje sustava upravljanja kvalitetom, sustav ISO 14001:2015 za područje upravljanja okolišem te međunarodno priznati certifikat Plava zastava. Kako je riječ o međunarodno priznatim i višestruko primjenjivim sustavima, logično je razmišljati o uporabi, nadogradnji i njihovom daljnjem razvoju radi praćenja održivosti i konkurentnosti marina. Napori za postizanje konkurentnosti i prilagođavanje marine promjenama zahtjeva tržišta treba pratiti i mjeriti kako bi se pravovremeno znala pozicija i smjer kretanja, pri čemu je kvaliteta ključ uspjeha. Organizacija razvoja marine sukladno održivim postulatima pozitivno utječe na njezinu konkurentnost barem kada su u pitanju marine koje su bile obuhvaćene provedenim istraživanjem, što potvrđuje i činjenica maksimalne popunjenosti instaliranih vezova i kontinuirani rast prihoda.

Kada se govori o profitabilnosti, treba naglasiti kako je riječ o izrazito kapitalno zahtjevnom sektoru gdje se profit određenih ulaganja osjeti u duljem, nadolazećem razdoblju od nekoliko godina. Pregledom dostupnih financijskih pokazatelja razvidan je kontinuirani rast u prihodima i profitima marina obuhvaćenih istraživanjem u ovom radu. Na taj način marine održivim

razvojem pozitivno utječu na svoju međunarodnu poziciju i povećavaju konkurentnost na tržištu, sukladno zahtjevima svog tržišta i korisnika. Navedeno potvrđuje i provedeno istraživanje koje upućuje na kontinuiranu popunjenost kapaciteta marina te pozitivne reakcije nautičara.

Dugoročni cilj uspostavljanja održivog razvoja marine je postizanje stabilnosti poslovanja integracijom i prihvaćanjem ekonomskih, ekoloških i sociokulturnih čimbenika u procesima donošenja strateških odluka menadžmenta. Pronalazak zajedništva i simbioze tih čimbenika kako bi poslovni razvoj uistinu bio dugoročan i održiv. Riječ je o sektoru turizma koji može biti pravi poticaj za razvoj lokalnih destinacija gdje su marine smještene. Pravilnom segmentacijom tržišta i ponude marine se prilagođavaju svojoj ciljnoj skupini, prepoznaju zahtjeve svog tržišta i kupaca te rade na ispunjavanju njihovih očekivanja radi zadržavanja i podizanja svog tržišnog udjela i konkurentske pozicije.

Ne postavlja se više pitanje razvijaju li se hrvatske marine održivo, već u kojoj su fazi svog održivog razvoja. Većina marina poistovjećuje održivi razvoj s ekologijom i ulaže u smjeru zelenih tehnologija, gospodarenja otpadom, očuvanja bioraznolikosti i razvoja kvalitete usluge. Ta nastojanja prepoznali su korisnici marina i nagradili ih svojom lojalnosti. Prepoznatljivost se ogleda u cjelogodišnjoj visokoj stopi popunjenosti kapaciteta vezova te potražnjom za dodatnim prostorom. Istraživanje pokazuje kako marine znaju nagraditi takvu vjernost formiranjem posebnih ponuda za svoje kupce, oslušivanjem i prilagođavanjem novim zahtjevima kako bi i dalje ostale ispred svojih konkurenata.

Zaključno, implementiranje održivog razvoja ima pozitivan utjecaj na njihovu konkurentnost i predstavlja jedini dugoročno pametan razvoj hrvatskih marina. Ekonomski rast koji se smatrao uzrokom degradacije okoliša nakon određenog vremena preuzima ulogu pokretača poboljšanja kvalitete okoliša kao glavne okosnice održivosti.

POPIS KORIŠTENIH IZVORA I LITERATURE

Knjige

1. Alfier, D., (2010). *Zaštita prirode u razvijanju turizma*. Zagreb: Nebo.
2. Babić, A., (2013). *Euforija: Kako uspješno poslovati u EU*. Zagreb: Centar za međunarodni razvoj.
3. Goleman, D., (2006). *Emotional intelligence: What Makes a Leader?*. Harvard University.
4. Goleman, D., (2015). *Emocionalna inteligencija u poslu*. Zagreb: Mozaik knjiga.
5. Herceg, N., (2013). *Okoliš i održivi razvoj*. Zagreb: Synopsis.
6. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2012). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*. Zagreb: Edukator.
7. Horvat, Đ., Perkov, D., Trojak, N., (2017). *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, 2. dopunjeno i prošireno izdanje. Zagreb: Effectus.
8. Luković, T., Gračan, D., Zec, D., Jugović, A., Petrinović, R., Šerić, N., Milošević-Pujo, B., Asić, A., Horak, S., Gržetić, Z., Marušić, Z., Mađer, B., Kundih, B., Morgan, P., (2015). *Nautički turizam Hrvatske*. Split: Redak.
9. Mueller, H., (2004). *Turizam i ekologija, Povezanost i područja djelovanja*. Zagreb: Masmedia.
10. Perkov, D., (2019). *Upravljanje promjenama u poslovnoj organizaciji digitalnog doba*, Zagreb: Narodne novine.
11. Porter, M., (2008). *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
12. Porter, M., (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press.

Stručno-znanstveni radovi i publikacije

1. Alder, J., Aguilar-Manjarrez, J., Barg, U., Beveridge, M., Catanzano, J., Carballo, J.E., Friedman, K., Funge-Smith, S., Himes-Cornell, A., Kitolelei, J., Moustahfid, H., Ryder, J., (2018). *The State of World Fisheries*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Preuzeto: 21.5.2019., Dostupno na: <http://www.fao.org/3/i9540en/i9540en.pdf>,
2. Alkier, R., Drpić, D., Milojica, V., (2015). Doprinos marketinških strategija u ostvarenju konkurentne ponude nautičkog turizma Republike Hrvatske. *Pomorski zbornik*, 49-50: 181-205. Preuzeto: 18.9.2019., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/138213>
3. Beaumont, N.J., Austen, M.C., Atkins, J.P., Burdon, D., Degraer, S., Dentinho, T.P., Derous, S., Holm, P., Horton, T., van Ierland, E., Marboe, A.H., Starkey, D.J., Townsend, M., Zarzycki, T., (2007). Identification, definition and quantification of goods and services provided by marine biodiversity: Implications for the ecosystem approach. *Marine Pollution Bulletin*, 54: 253-265. Preuzeto: 21.5.2019., Dostupno na: www.sciencedirect.com.

4. Brundtland, G.H., (1987), *Our Common Future, Report of the World Commission on Environment and Development*, United Nations. Preuzeto: 26.4.2020. Dostupno na: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/sustainable-development/international-cooperation/2030agenda/un--milestones-in-sustainable-development/1987--brundtland-report.html>
5. Carić, H., (2018). Perspectives of greening tourism development – the concepts, the policies, the implementation. *Tourism Review*, 66(1): 78-88. Preuzeto: 18.9.2019., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/197385>
6. Carić, H., Marković, I., (2011). *Integralno planiranje u turizmu kao temelj održivog razvoja*. Zagreb: Znanstvena edicija instituta za turizam. Preuzeto 13.5.2018., Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/528559>
7. Castillo, H., Price, A.D.F., Moobela, C., Mathur, V.N., (2007). Assessing urban social sustainability: Current Capabilities and Opportunities for Future Research. *The International Journal of Environmental, Cultural, Economic and Social Sustainability*, 3 (3): 39-48. Preuzeto 12.7.2018., Dostupno na: <https://cgscholar.com/bookstore/works/assessing-urban-social-sustainability>
8. Chen, J., Balomenou, C., Nijkamp, P., Poulaki, P., Lagos, D., (2016). The Sustainability of Yachting Tourism: A Case Study on Greece. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality*, 2 (2): 42-49. Preuzeto 3.10.2019., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/305488097_The_Sustainability_of_Yachting_Tourism_A_Case_Study_on_Greece
9. Cialani, C., (2007). Economic growth and environmental quality, An economic and a decomposition analysis. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 18 (5): 568-577. Preuzeto: 9.6.2019. Dostupno na: <http://www.emeraldinsight.com/1477-7835.htm>.
10. Cingula, M., Filipović, D., Primorac D., (2009). *Entrepreneurial development through standardization of social responsibility*. Tel Aviv Israel: TEMPUS Conference, Entrepreneurship Without Borders,. Preuzeto: 12.7.2018., Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/445510>
11. Del Mar Alonso-Almeida, M., Llach, J., Marimon, F., (2013). A Closer Look at the 'Global Reporting Initiative Sustainability Reporting as a Tool to Implement Environmental and Social Policies: A Worldwide Sector Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21: 318-335. Preuzeto: 12.7.2018., Dostupno na: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1318>
12. Drljača, M., Bešker, M., Čiček, J., (2015). *Unutarnji i vanjski kontekst organizacije*. Opatija: 16. međunarodni simpozij o kvaliteti. Preuzeto 18.10.2018., Dostupno na: https://www.bib.irb.hr/817094/download/817094.Unutarnji_i_vanjski_kontekst_organizacije.pdf
13. Dundović, Č., Kovačić, M., (2004). Komparativna analiza organizacijskih modela sjevernojadranskih nautičkih luka. *Pomorski zbornik*, 42 (1): 209-232. Preuzeto: 23.5.2018., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/80103>

14. Dupeyras, A., MacCallum N.. (2013), *Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document*, OECD Tourism Papers, 2013/02, OECD Publishing. Preuzeto: 25.4.2020. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1787/5k47t9q2t923-en>
15. Dwyer, L., (2015). *Globalization of Tourism: Drivers and Outcomes*, ResearchGate, Preuzeto: 29.04.2020. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/283178496_Globalization_of_tourism_Drivers_and_outcomes
16. Favro, S., Kovačić, M., Gržetić, Z., (2008). Nautical Tourism the Basis of the Systematic Development. *Pomorstvo*, 22 (1): 31-51. Preuzeto: 23.5.2018., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/39083>
17. Font Gelabert, A., Rajković, Ž., Jakl, Z., (2016). *Organization and Development of Sustainable Nautical Tourism in Nature park Lastovo, Croatia. Commissioned by WWF Mediterranean. 36 pages.* Preuzeto: 23.4.2020. Dostupno na: http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/organization_and_development_of_sustainable_nautical_tourism_croatia.pdf
18. Francocci F., Paifelman E., Ciappi E., Cedre A., Le Corff C., Ruel C., Efstratiou C., Falini G., Giannakourou A., Solano-Lopez J.M., Strogyloudi E., Raddadi N., Pistocchi R., Valentini S. and Barbanti A., (2019). *MISTRAL Blue Growth Book. State of the art assessment and overview on the most relevant drivers and opportunities in the Mediterranean Blue Economy.* MISTRAL project. Preuzeto: 02.05.2020. Dostupno na: https://promositalia.camcom.it/kdocs/1972484/blue_book_v5_low_res.pdf
19. Frank, T., Cort, T., (2020). *Reports of Results Global Survey on Sustainability and the SDGs*, Hamburg, Schlange & Co. Preuzeto: 25.4.2020. Dostupno na: https://www.globalsurvey-sdgs.com/wp-content/uploads/2020/01/20200205_SC_Global_Survey_Result-Report_english_final.pdf
20. Galli, A., Iha, K., Halle, M., Bilali, H., Grunewald, N., Eaton, D., Capone, R., Debs, P., Bottalico, F., (2017). Mediterranean countries' food consumption and sourcing patterns: An Ecological Footprint viewpoint. *Science of Total Environment*, 578: 383-391. Preuzeto: 14.12.2018. Dostupno na: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/27838057>
21. Gračan, D., Gregorić, M., Martinić, T., (2016). Nautical tourism in Croatia: Current situation and outlook. *Tourism Hospitality Industry*, 2016: 66-79, Preuzeto: 18.10.2019., Dostupno na: http://bib.irb.hr/datoteka/909780.THI_April2016_66to79.pdf
22. Gračan, D., Alkier Radinić, R., (2005). Ekološki aspekti razvoja nautičkog turizma europskog dijela Mediterana. *Pomorski zbornik*, 43 (1): 219-238. Preuzeto: 6.9.2019., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/52092>
23. Holzinger, H., (2019). *Gut leben oder viel haben?*. Robert Jungk Bibliothek fur Zukunftsfragen. Preuzeto: 26.10.2019. Dostupno na: https://jungk-bibliothek.org/wp-content/uploads/2016/02/nachhaltigkeiteinc3bcben_methoden_holzinger-kompatibilitc3a4tsmodus1.pdf

24. Horak, S., Marušić, Z., Carić, H., Sever, I., (2015). *Akcijski plan razvoja nautičkog turizma*. Institut za turizam. Preuzeto: 6.6.2018., Dostupno na: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/151022_AP-%20nauticki-www.pdf
25. Jugović, A., Zubak, A., Kovačić, M., (2013). Nautički turizam u Republici Hrvatskoj u funkciji razvoja destinacije. *Pomorski zbornik*, 47-48: 61-72. Preuzeto: 23.5.2018., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/178122>
26. Kamanlioglu, E. (2011). *Ecological Sustainability of Marine Resources*. Istanbul: European Society for Ecological Economics. Preuzeto: 20.5.2019. Dostupno na: https://www.academia.edu/6272079/Ecological_Sustainability_of_Marine_Resources
27. Kovačić, M., Silveira, L., (2018). Nautical Tourism in Croatia and in Portugal in the Late 2010's: Issues and Perspectives. *Scientific Journal of Maritime Research*, 32: 281-289. Preuzeto: 30.9.2019., Dostupno na: <https://doi.org/10.31217/p.32.2.13>.
28. Kovačić, M., Gračan, D., Jugović, A., (2015). The scenario method of nautical tourism development – a case study od Croatia. *Multidisciplinary Scientific Journal of Maritime Research*, 29: 125-132, Faculty of Maritime Studies Rijeka. Preuzeto: 13.5.2018., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/263714071_MULTIPLE_CRITERIA_APPROACH_TO_SELECTING_SITES_FOR_PORTS_OF_NAUTICAL_TOURISM
29. Kovačić, M., Jugović, A., Perić Hadžić, A., (2014). *Multiple criteria approach to selecting sites for ports of nautical tourism*. New Business Models and Sustainable Competitiveness, Symorg
30. Krce Miočić, B., Klarin, T., Vidić, G. (2018). The application of sustainable tourism indicators: Evidence from Croatia. *11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business: Research Advancements in National and Global Business Theory and Practice*, str. 834-848. Valletta, Malta: EuroMed Press. Preuzeto: 29.9.2019. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/965663?rad=965663>
31. Krce Miočić, B., Razović, M., Klarin, T. (2016). Management of sustainable tourism destination through stakeholder cooperation. *Management*, 21 (2), 99-120. Preuzeto: 25.9.2019. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/171236>
32. Krce Miočić, B. (2014). Povezivanje nautičkog s komplementarnim specifičnim oblicima turizma. *Acta turistica*, 2:155-184. Preuzeto: 19.8.2019. Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/pregled/znanstvenici/266643>
33. Krce Miočić, B. (2011). Valorizacija učinaka promotivnih aktivnosti u nautičkom turizmu u Hrvatskoj. *Acta turistica*, 23 (2):203-231. Preuzeto: 19.8.2019. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/142790>
34. Lam-Gonzalez, Y.E., Suarez-Rojas, C., Leon, C.J. (2019). Factors Constraining International Growth in Nautical Tourism Firms. *Sustainability* 11 (23): 6846. Preuzeto: 24.4.2020. Dostupno na: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/23/6846/htm>
35. Marković Vukadin, I., Marušić, Z., Kožić, I. i Telišman Košuta, N., (2018). *CROSTO – Croatian Sustainable Tourism Observatory*. Zagreb. Institute for tourism. Preuzeto: 01.05.2020. Dostupno na: http://www.crosto.hr/files/file/CROSTO_Croatia_Annual_Report_2018_FIN.pdf

36. Marušić, Z., Horak, S., Sever, I., (2018). *Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj – TOMAS NAUTIKA Jahting 2017*. Zagreb: Institut za turizam. Preuzeto: 6.10.2018., Dostupno na: <http://www.iztg.hr/hr/institut/tomas-nautika/>
37. Mikulić, J., Krešić, D., Kožić, I., (2015). Critical Factors of the Maritime Yachting Tourism Experience: An Impact-Asymmetry Analysis of Principal Components. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Preuzeto: 20.5.2018., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/275027028_Critical_Factors_of_the_Maritime_Yachting_Tourism_Experience_An_Impact-Asymmetry_Analysis_of_Principal_Components
38. Perkov, D., (2009). Kako voditi poslovne promjene i poticati zaposlenike? *Poslovni savjetnik*, 53: 30-31. Zagreb. Preuzeto: 13.5.2018., Dostupno na: http://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/kako_voditi_pp.pdf
39. Perkov, D., Radenković, A.S., (2008). *Upravljanje promjenama uz održivi rast hrvatskih poduzeća*. Zagreb: Zbornik visoke poslovne škole Libertas. Preuzeto: 13.5.2018. Dostupno na: http://www.perkov-savjetovanje.hr/Dokumenti/up_or.pdf
40. Precali, R., Kušpilić, G., (2008). *Kvantitativna ocjena ekološkog stanja prijelaznih, priobalnih i otvorenih voda*, Institut za oceanografiju, Preuzeto: 23.9.2019., Dostupno na: http://baltazar.izor.hr/azopub/indikatori_podaci_sel_detalji2?p_id=172&p_pravni_okvir=d&p_ind_tekst=d&p_prikaz_sli=d&p_ind_br=1E01&p_godina=2008&p_opis=d&p_definicija=d&p_prikaz_graf=#pravni_okvir
41. Randone, M., Tzanetti, T., Haferkamp, D., Portafaix, A., Smits, M., Antoniadis, V., Kachaner, N., Osborne, A., Chaudhry, T., McPhillips, J., Astier, C. (2017). *Reviving the Economy of the Mediterranean Sea: Actions for a Sustainable Future*. WWF Mediterranean Marine Initiative, Rome, Italy. 64 pp. Preuzeto: 25.4.2020. Dostupno na: http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/reviving_mediterranean_sea_economy_full_rep_lowres.pdf
42. Schwab, K., (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*, Geneva. World Economic Forum. Preuzeto: 03.05.2020. Dostupno na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
43. Sevinc, F., Guzel, T., (2017). *Sustainable yachting tourism practices*. Preuzeto: 1.10.2019., Dostupno na: https://www.academia.edu/37593233/SUSTAINABLE_YACHT_TOURISM_PRACTICES?email_work_card=title
44. Smith, R., Simard, C., Sharpe, A., (2001). *A Proposed Approach to Environment and Sustainable Development Indicators Based on Capital*. The National Round Table on the Environment and the Economy's Environment and Sustainable Development Indicators Initiative. Preuzeto: 12.5.2018., Dostupno na: <http://www.oecd.org/site/worldforum/33626361.pdf>
45. Šerić, N., Jurišić, M., (2014). *Istraživanje tržišta za turističke subjekte*. Split: Marketing u turizmu. Preuzeto: 12.5.2018., Dostupno na: <https://www.bib.irb.hr/749571>

46. Šimurina, J. i Dobrović, A., (2011). Analiza Kuznetsove krivulje za okoliš, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 9 (2): 123-143. Preuzeto: 21.5.2019., Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/74505>,
47. Tonazzini, D., Fosse, J., Morales, E., González, A., Klarwein, S., Moukaddem, K., Louveau, O. (2019) *Blue Tourism. The Transition Towards Sustainable Coastal and Maritime Tourism in World Marine Regions*. Edited by eco-union. Barcelona. Preuzeto: 25.4.2020. Dostupno na: <http://www.ecounion.eu/wp-content/uploads/2019/06/BLUE-TOURISM-STUDY.pdf>
48. Tselentis, V., Dragović, B., Nikitakos, N., Škurić, M., Ćorić, A., (2015). *Integrative model of sustainable development for marinas and nautical ports*. Preuzeto: 18.10.2017., Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/281495243>.
49. Uppink Calderwood, L., Soshkin, M., (2019). *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019.*, Geneva. World Economic Forum. Preuzeto: 14.9.2019., Dostupno na: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf
50. Vidić, G., Krce Miočić, B., Žnidar, K. (2019). Zadovoljstvo turista destinacijom: primjer korisnika niskobudžetnih zračnih prijevoznika u zadarskoj županiji. *Acta turistica*, 31 (1): 35-68. Preuzeto: 14.9.2019. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/221861>
51. Vučetić, A.Š., (2017). Importance of environmental indicators of sustainable development in the transitional selective tourism destination. *Int. Tourism Res.*, 20: 317-325. Preuzeto: 12.5.2018., Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/322372365_Importance_of_Environmental_Indicators_of_Sustainable_Development_in_the_Transitional_Selective_Tourism_Destination
52. Zelenika, R., Vidučić, V., (2007). Model razvitka nautičkog turizma u Republici Hrvatskoj do godine 2015. (pregledni članak). *Ekonomski pregled*, 58 (9-10): 522-544. Preuzeto: 18.10.2017. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/17092>

Ostali izvori

1. Adriatic Croatia International Club (2019), Preuzeto: 13.6.2019. Dostupno na: <https://www.aci-marinas.com/>
2. Blue Flag, (2019), Preuzeto: 8.10.2019., Dostupno na: <https://www.blueflag.global/>
3. Blue Flag, (2020), *Blue Flag Marina Criteria and Explanatory Notes 2020*. Preuzeto: 05.05.2020. Dostupno na: <https://static1.squarespace.com/static/55371ebde4b0e49a1e2ee9f6/t/5e13477ba4ee040bbc88a6aa/1578321791986/Marina+Criteria+and+explanatory+notes+2020.pdf>
4. Dornsife, D., Dornsife, D., (2019). *Psychology of Successfully Marketing to Millennials*, USC University od Southern California. SAD. Preuzeto: 14.9.2019. Dostupno na: <https://appliedpsychologydegree.usc.edu/blog/psychology-of-successfully-marketing-to-millennials/>
5. Državni zavod za statistiku, (2019). *Nautički turizam, Kapaciteti i poslovanje luka nautičkog turizma u 2018*. Zagreb. Preuzeto: 7.6.2019., Dostupno na: https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/04-03-04_01_2018.htm

6. Državni zavod za zaštitu prirode, (2014). *Izvešće o stanju prirode u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2008. – 2012.* Preuzeto: 7.6.2019. Dostupno na: http://www.haop.hr/sites/default/files/uploads/dokumenti/06_integrirane/dokumenti/priroda/Analiza_stanja_prirode_u_RH_za%20razdoblje_2008-2012.pdf
7. ECSIP Consortium, (2015). *Study on the Competitiveness of the Recreational Boating Sector, Final Report*, Rotterdam/Brussels: European Commission. Preuzeto: 26.9.2019. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/vto/content/study-competitiveness-recreational-boating-sector>
8. European Commission, (2017). Commission Staff Working Document on Nautical Tourism. Brussels. Preuzeto: 24.4.2020. Dostupno na: https://ec.europa.eu/maritimeaffairs/sites/maritimeaffairs/files/swd-2017-126_en.pdf
9. European Commission, (2016). *Study on specific challenges for a sustainable development of coastal and maritime tourism in Europe.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. Preuzeto: 24.7.2019. Dostupno na: <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ab0bfa73-9ad1-11e6-868c-01aa75ed71a1>
10. European Commission, (2012) *Assessment of resource efficiency indicators and targets. Annex Report*, DG Environment. Preuzeto: 26.6.2019., Dostupno na: https://ec.europa.eu/environment/enveco/resource_efficiency/pdf/annex_report.pdf
11. Europska Komisija, (2019). *Pregled aktivnosti u području okoliša za Hrvatsku 2019*, Bruxelles, Europska unija. Preuzeto: 8.10.2019. Dostupno na: https://ec.europa.eu/environment/eir/pdf/report_hr_hr.pdf
12. Europska Komisija, (2017). *Pregled aktivnosti u području okoliša u EU-u, Izvešće za Hrvatsku*, Bruxelles: Europska unija. Preuzeto: 24.7.2019. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=CELEX%3A52017SC0045>
13. Europska Komisija, (2017). *Inicijativa za održiv razvoj plavoga gospodarstva u zapadnom Sredozemlju*, COM (2017) 183 Final, Bruxelles, Preuzeto 19.4.2017. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/HR/COM-2017-183-F1-HR-MAIN-PART-1.PDF>
14. European Union, (2019). Luxembourg. *Tourism Satellite Accounts in Europe*, Publication Office of the European Union. Preuzeto: 29.04.2020. Dostupno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-statistical-reports/-/KS-FT-19-007>
15. FAO, (2018). *The State of World Fisheries and Aquaculture, Meeting the Sustainable Development Goals.* Preuzeto: 21.5.2019. Dostupno na: www.fao.org/3/i9540en/i9540en.pdf
16. Gold Anchor, (2019). *Global Marina Accreditation*. Preuzeto: 8.10.2019. Dostupno na: <http://www.goldanchors.com/>
17. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu, (2019). *Natura 2000*. Preuzeto: 31.5.2019., Dostupno na: <http://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/odrzivo-koristenje-prirodnih-dobara-i-ekoloska-mreza/ekoloska-mreza/natura-2000>

18. Hrvatska agencija za okoliš i prirodu (2017). *Staništa i ekosustavi*. Preuzeto: 31.5.2019. Dostupno na: <http://www.haop.hr/hr/tematska-podrucja/prirodne-vrijednosti-stanje-i-ocuvanje/stanista-i-ekosustavi/more>
19. Hrvatska radio televizija, (2019). *Eko zona*, 4. program, 23.9. 2019.
20. Hrvatska turistička zajednica, (2019). *Nautički turizam Hrvatske*. Pristupano: 25.4.2020. Dostupno na: <https://htz.hr/sites/default/files/2019-09/Nauticki%20turizam%20Hrvatske%20-%20nauticki%20charter%202018.pdf>
21. International Council of Marine Industry Associations (ICOMIA), (2020). *Marina Leases and Concessions, Policy Paper*. Preuzeto: 30.04.2020. Dostupno na: <https://www.icomia.org/icomia-library>
22. International Organization for Standardization (2019). Pristupano: 23.9.2019. Dostupno na <https://www.iso.org/home.html>
23. Institut za turizam, (2020). *Okvir za razumijevanje konkurentnosti u turizmu*, Zagreb. Centar za konkurentnost. Pristupano: 01.05.2020. Dostupno na: <http://www.iztg.hr/hr/konkurentnost--/o-centru/okvir-za-razumijevanje/>
24. Keblar, V., (2016). *Interna poslovna dokumentacija doktorandice*. Zagreb.
25. Kesar, O. (2016). *Nautički turizam*, uručnik ppt. prikaza. Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet. Preuzeto: 16.5.2016. Dostupno na: http://web.efzg.hr/dok/TUR/Web_Nauti%C4%8Dki%20turizam.pdf
26. Leone, G., (2016). *Integrated Monitoring and Assessment Programme of the Mediterranean Sea and Coast and Related Assessment Criteria*, Athens: UNEP/MAP. Preuzeto: 26.6.2019. Dostupno na: <https://wedocs.unep.org/rest/bitstreams/45233/retrieve>
27. Marina reservation, (2020). *Docking and Mooring Fees in the World*. Pristupano: 30.4.2020. Dostupno na: <https://www.marinareservation.com/articles/mooring-fees/>
28. Marušić, Z., Horak, S. (2018) *Perspektive održivog razvoja nautičkog turizma na Jadranu*, Zagreb. Institut za turizam. Preuzeto: 29.04.2020. Dostupno na: http://www.iztg.hr/UserFiles/file/novosti/2018/Nauticki-turizam-HAZU-22_11_2018.pdf
29. Mastrović, M., (2009). *Plava zastava, Međunarodni program plava zastava za plaže i marine, Hrvatsko pomorsko dobro – Stručni portal*, Preuzeto: 26.9.2019., Dostupno na: <http://www.pomorskodobro.com/plava-zastava.html>.
30. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, (2019). *Turizam u brojkama 2018.*, Preuzeto: 25.9.2019., Dostupno na: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//HTZ%20TUB%20HR_%202018%20\(004\).pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//AA_2018_c-dokumenti//HTZ%20TUB%20HR_%202018%20(004).pdf)
31. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, (2017). *Turizam u brojkama 2016.*, Preuzeto: 25.04.2020. Dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2017-06/Turizam_u_brojkama_HR_%202016.pdf
32. *Narodne novine* (120/2019). *Pravilnik o kategorizaciji luke nautičkog turizma i razvrstavanje drugih objekata za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata*. Preuzeto: 29.12.2019. Dostupno na: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_120_2374.html
33. NASA Global Climate Change, (2019). *Vital Signs of the Planet*, Preuzeto: 25.9.2019., Dostupno na: <https://climate.nasa.gov/vital-signs/global-temperature/>,

34. OECD, (2020). *Environment at a Glance 2020*, Paris, OECD Publishing, Preuzeto: 27.04.2020. Dostupno na: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/4ea7d35f-en.pdf?expires=1588368553&id=id&accname=guest&checksum=952F28A6D04C43C0E9EF0365EA8B75DD>
35. Pus, I., (2011). *Kvalitativne i kvantitativne metode procjene poduzeća*. Zagreb
36. Srour, A., Leone, G., (2015). *Cooperation between UNEP MAP-Barcelona Convention and FAO-GFCM*, Brussels: UNEP/EC. Preuzeto: 20.9.2019., Dostupno na: https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/10862/unep_eu_og_pre_%208.pdf?sequence=1&isAllowed=y
37. Šupuk, D., Nedoklan, I., Lulić, L., Longin, M., Kačić, T.B., Cikatić, Ž., Pačić, D., (2018). *Nautička Hrvatska, Hrvatska turistička zajednica*. Preuzeto: 9.3.2018., Dostupno na: https://htz.hr/sites/default/files/2019-01/TZ%20Marine%20HRVATSKI%202018_0.pdf
38. Tipurić, D. (2014). *Situacijska analiza, analiza makro okoline i analiza korporativnog upravljanja*, uručak ppt. prikaza. Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet. Preuzeto: 21.4.2017. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-2-%20Situacijska%20analiza%20-%20okolina%20i%20SWOT.pdf>
39. UNEP-WTO, (2005). *Making Tourism More Sustainable, A Guide for Policy Makers, United Nations Environmet Programme and World Tourism Organization*. Preuzeto: 4.4.2020. Dostupno na: <http://www.sustainablestids.org/wp-content/uploads/2016/11/UNEP-WTO-2005-Making-tourism-more-Sustainable-A-guide-for-policy-makers.pdf>
40. Ujedinjeni Narodi, neovisna grupa znanstvenika imenovana od strane Glavnog tajnika, (2019). *Global Sustainable Development Report 2019: The Future is Now – Science for Achieving Sustainable Development*. New York. United Nations. Preuzeto: 01.05.2020. Dostupno na: https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/24797GSDR_report_2019.pdf
41. United Nations Sustainable Development, (2018). *Conserve and sustainably use the oceans, seas and marine resources*. Preuzeto 12.9.2019., Dostupno na: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/oceans>.
42. United Nations, (2017). *World Population Prospects*. Preuzeto: 31.5.2019., Dostupno na: <https://twitter.com/UN/status/877551686537027585>
43. United Nations Environment Programme, (2017). *Mediterranean Quality Status Report*. Preuzeto: 30.5.2019. Dostupno na: <https://web.unep.org/unepmap/2017-mediterranean-quality-status-report>
44. UNWTO, (2020). *International Tourism 2019 and Outlook for 2020*, World Tourism Organization. Pristupano: 01.05.2020. Dostupno na: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/Barometro-Jan-2020-EN-pre.pdf>
45. US Commercial Service, (2018). *Pleasure Boat International Resource Guide 2018 Edition*, U.S. Department of Commerce. Preuzeto: 30.04.2020. Dostupno na: http://www.nmma.org/assets/cabinets/Cabinet442/Pleasure%20Boat%20Resource%20Guide%202018_Final2.pdf

SAŽETAK

Hrvatski nautički turizam iz godine u godinu postiže dobre rezultate i kreće se uzlaznom putanjom. Hrvatske marine svojim poslovanjem doprinose ovom pozitivnom trendu. Svoje pozitivne rezultate marine mogu zahvaliti prije svega iznimnim prirodnim ljepotama hrvatske obale koje privlače nautičare. Kako bi prirodne ljepote ostale konkurentna prednost hrvatskih marina, potrebno je implementirati održivi razvoj u njihovo poslovanje. Najveći utjecaj na smjer razvoja poslovanja imaju voditelji hrvatskih marina koji trebaju uključiti sastavnice održivog razvoja u strategije poslovanja. Načini iskorištavanja prirodnih i sociokulturnih resursa za ostvarivanje ekonomskih benefita značajni su za ostvarivanje održivih budućih korisnosti. Riječ je o pribavljanju maksimalno moguće ekonomske koristi uz minimalan socijalno-ekološki učinak na lokalitet i korisnike, te zaštitu i oplemenjivanje prirodnog okoliša. Samim time to nije zadaća jednog segmenta, već koordinacija privatnog i javnog sektora za dobrobit cijelog društva, ekonomije i budućih generacija.

Razvoj hrvatskih marina prepoznat je kao značajan multiplikator kada je riječ o ekonomskom aspektu zbog svog uzročno-posljedičnog učinka na ostale sektore. Prirodni okoliš ključno je dobro u gospodarskom i društvenom kapitalu Hrvatske te pokretač gospodarskog razvoja. Taj okoliš ugrožavaju zagađenje, eutrofikacija, uništavanje morskih i obalnih staništa, ometanje migracijskih ruta divljih životinja, promjene obalne dinamike, morski otpad i buka. Uslijed svakodnevnih navika čovječanstvo je došlo do prekretnice kada se mora ozbiljno zapitati kako dalje. Svakodnevni utjecaj ljudske djelatnosti ostavlja nepovratni ekootisak na prirodu i izvore opstanka, a samo zato što se nije pravovremeno krenulo s održivim razvojem. Promišljanja Europske unije, smjernice i odluke, sve su više usmjerene na pametan i održiv rast. Posebni naglasci stavljeni su na održivo korištenje mora i vodenih površina što izravno utječe na poslovanje marina. S druge strane javlja se komercijalna isplativost ulaganja u održivi razvoj i utjecaj na poslovni rezultat hrvatskih marina.

Rad analizira i prikazuje istraživanja koja su osigurala informacije o pozitivnom učinku implementacije održivog razvoja na konkurentnost i poslovanje marina. Primarni je cilj bio analiza utjecaja ključnih sastavnica održivog razvoja na konkurentnost i poslovni rezultat marina s ciljem dokazivanja dviju hipoteza: prve hipoteze (povezanost održivog razvoja hrvatskih marina i povećanje međunarodne konkurentnosti) te druge hipoteze (povezanost između implementacije načela održivog razvoja turizma i ostvarenih poslovnih rezultata u marinama).

U današnje vrijeme globalizacije i povezanosti ljudi, zemalja, poslovanja, putovanja, sve veće svijesti o globalnom zatopljenju, učestaloj medijskoj pozornosti vezanoj uz održivost sustava i planeta, razvoji marina sukladno održivim postulatima nisu važni samo za njihovu konkurentnost, već za ukupnu opstojnost. Razvoj marina sukladno održivim postulatima neminovno pozitivno utječe na njezinu konkurentnost barem kada su u pitanju marine koje su bile obuhvaćene provedenim istraživanjem. Pregledom dostupnih financijskih pokazatelja razvidan je kontinuirani rast u prihodima i profitima marina obuhvaćenih istraživanjem u ovom radu. Ne radi se o sustavnim povećanjima u postocima, već skokovitim porastu iz godine u godinu. Marine razvijaju suradnju s lokalnom zajednicom, pomažu u razvoju komplementarnih djelatnosti, malih gospodarstava i promociji izvornosti hrvatskih gastronomskih delicija, kulturnog i povijesnog nasljeđa. Informacije iz službeno objavljenih financijskih izvještaja u protekle tri godine za promatrane marine poslužile su za izračun financijske uspješnosti i profitabilnosti poslovanja.

Znanstveni doprinos ovog rada ogleda se i u izradi *Modela praćenja implementacije i utjecaja održivog razvoja u hrvatskim marinama* uz učinkovito korištenje postojećih certifikata izvrsnosti implementiranih u marinama. Riječ je o *Modelu* kojim bi menadžeri marina bili usmjereni prema održivom razvoju te uzročno-posljedično doveli do pozitivnih sinergijskih učinaka cijelog lokaliteta. Pokazano je kako radi povećanja međunarodne konkurentnosti i održivosti hrvatskog nautičkog turizma u skladu sa zahtjevima nautičara, razvoja destinacije, horizontalnog i vertikalnog povezivanja komplementarnih djelatnosti i usluga, marine sve više koriste moderne tehnologije i višedimenzionalne marketinške mogućnosti.

Rad analizira konkurentsku poziciju hrvatskih marina koje su implementirale ili su u procesu implementiranja svih sastavnica održivog razvoja. U radu je predložen način uvođenja i primjena sastavnica održivog razvoja u svrhu donošenja kvalitetnih i učinkovitih poslovnih odluka, a radi povećanja konkurentnosti i boljih poslovnih rezultata marine. Dobivene su informacije o učinku implementacije održivog razvoja na poslovanja marina te na taj način omogućavanje pretpostavki za jednostavnije odlučivanje i opredjeljenje menadžera k održivosti u svrhu povećanja tržišnog udjela, lojalnosti kupaca, boljoj konkurentnosti i boljim poslovnim rezultatima.

Ključne riječi: održivi i globalni razvoj marina, bioraznolikost akvatorija, ekološki otisak, međunarodna konkurentnost hrvatskih marina.

SUMMARY

Croatian nautical tourism is achieving good results year after year and is moving upward. Croatian marinas are contributing to this positive trend with their business operations. The exceptional natural beauties of the Croatian coast that attract boaters is the reason for these positive results. In order for natural resources to remain a competitive advantage of Croatian marinas, it is necessary to implement sustainable development in their operations. Managers of Croatian marinas have the influence on the ways marinas are run, which should include the components of sustainable development. Ways of usage of natural and sociocultural resources to achieve economic benefits are important for sustainable future benefits. It is about obtaining the maximum possible economic benefit with minimal social and environmental impact on the site and users, as well as protecting and improving the natural environment. This is not, therefore, the task of one segment, but the coordination of the private and public sectors for the benefit of the entire society, economy and future generations.

The development of Croatian marinas has been recognized as a significant multiplier when it comes to the economic aspect due to its effect on other sectors. The natural environment is a key asset in Croatia's economic and sociocultural capital and a driver of economic development. This environment is threatened by pollution, eutrophication, destruction of marine and coastal habitats, interference with wildlife migration routes, changes in coastal dynamics, marine litter and noise. As a result of daily habits, humanity has reached a turning point when it has to seriously ask itself how to proceed. The day-to-day impact of human activity leaves an irreversible eco-footprint on nature and the sources of survival. The European Union's guidelines and decisions are increasingly focused on smart and sustainable growth. Special emphasis is placed on the sustainable use of the sea and water surfaces, which directly affects the marinas business. On the other hand, there is a commercial profitability of investing in sustainable development and influencing the business result of Croatian marinas.

The paper analyses and presents research that has provided information on the positive impact of sustainable development implementation on the competitiveness and operations of marinas. The primary objective was to analyse the impact of key components of sustainable development on the competitiveness and business performance of marinas to prove two hypotheses: *1. The connection between the sustainable development of Croatian marinas and the increase of international competitiveness; and 2. The connection between the implementation of the principles of sustainable tourism development and achieved business results in marinas.*

Nowadays, with the globalization, connections between people, countries, business, travel, increasing awareness of global warming, frequent media attention related to the sustainability of systems and planets, the development of marinas according to sustainable postulates is not only important for their competitiveness, but for their overall existence. The development of marinas in line with sustainable postulates inevitably has a positive impact on its competitiveness, at least when it comes to the marinas covered by the survey. A review of the available financial indicators reveals the continued growth in the revenues and profits of the marinas covered by the research in this paper. This is not about systematic percentage increases, but rather a year-over-year increase. Marinas develop cooperation with the local community, assist in the development of complementary activities, small businesses and the promotion of the authenticity of Croatian gastronomic delicacies, cultural and historical heritage. Information from the officially published financial statements for the past three years, for the observed marinas, have been used to calculate the financial performance and profitability of their business.

The scientific contribution of this paper is reflected in the development of a *Model for monitoring the implementation and impact of sustainable development in marinas* together with effective usage of existing certificates of excellence implemented in marinas. It is the *Model* that would guide marina managers towards sustainable development and create positive synergies. It has been shown that in order to increase international competitiveness and sustainability of Croatian nautical tourism in accordance with the requirements of boaters, destination development, horizontal and vertical connection of complementary activities and services, marinas are increasingly using modern technologies and different marketing tools.

The paper analyses the competitive position of Croatian marinas that have implemented or are in the process of implementing all sustainable development components. The paper proposes a way of introducing and applying components of sustainable development for the purpose of making quality and efficient business decisions, in order to increase the competitiveness and better business results of the marina. Information was obtained on the impact of sustainable development implementation on marina operations, thus enabling the assumptions to be made for simpler decision-making and management commitment to sustainability in order to increase market share, customer loyalty, competitiveness and better business results.

Keywords: sustainable and global development of marinas, aquatic biodiversity, ecological footprint, international competitiveness of Croatian marinas.

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFOVA

Slike:

Slika 1: Uzroci i posljedice globalizacije	11
Slika 2: Vrijednost ekonomije mediteranske regije	19
Slika 3: Međunarodni promet informacija, robe, kapitala i ljudi u razdoblju od 1988. do 2018. godine	37
Slika 4: Sastavnice održivog razvoja	41
Slika 5: Uzročno-posljedični dijagram uvođenja nadzora aspekata okoliša u poduzeće	47
Slika 6: Procjena porasta stanovništva na Zemlji do 2100. godine.....	53
Slika 7: Procjena utjecaja klimatskih promjena na bioraznolikost svjetskih vodenih površina	55
Slika 8: Eutrofikacija obalnog područja Jadranskog mora.....	57
Slika 9: Udio važnosti ekološkog otiska na odluku turista o odabiru destinacije	60
Slika 10: Preporuke za postizanje održivog turizma	65
Slika 11: Međunarodni turistički dolasci u mediteranskim zemljama u 2014. godini.....	86
Slika 12: Prihodi od turizma u mediteranskim zemljama po glavi stanovnika i promjene udjela u BDP-u u razdoblju od 2000. do 2013. godine.....	87
Slika 13: Plava zastava u marinama Mediterana u 2019. godini	115
Slika 14: Primjer postavljanja specijaliziranih spremnika u marini.....	136

Tablice:

Tablica 1: Cijene najma vezova u odabranim marinama na hrvatskoj obali za 2019. godinu.	22
Tablica 2: Cijene najma vezova u odabranim marinama na francuskoj obali za 2019. godinu	23
Tablica 3: Cijene najma vezova u odabranim marinama na talijanskoj obali za 2019. godinu	23
Tablica 4: Cijene najma vezova u odabranim marinama na grčkoj obali za 2019. godinu	23
Tablica 5: Cijene najma vezova u odabranim marinama na crnogorskoj obali za 2019. godinu	24
Tablica 6: Međunarodna turistička potrošnja u EU zemljama u 2019. godini (u milijunima eura)	27
Tablica 7: Pregled osnovnih pokazatelja luka nautičkog turizma.....	30
Tablica 8: Kapacitet marina u Hrvatskoj za 2015. i 2016. godinu.....	33
Tablica 9: Kapacitet marina u Hrvatskoj za 2017. i 2018. godinu.....	33

Tablica 10: Broj plovila od 2005. do 2018. godine – hrvatske luke nautičkog turizma	34
Tablica 11: Broj vezova po duljini plovila u 2015. i 2016. godini	34
Tablica 12: Broj vezova po duljini plovila u 2017. i 2018. godini	35
Tablica 13: Promjena temperature mora i kopna od 1880. g. do 2017. g.	46
Tablica 14: Osnovni pokazatelji nacionalnih parkova i posjećenost u 2017. i 2018. godini ...	62
Tablica 15: Struktura zaštićenih područja prirode u Republici Hrvatskoj u 2017. godini.....	63
Tablica 16: Ocjena elemenata hrvatske ponude u odnosu na konkurentne zemlje Mediterana (2017)	91
Tablica 17: Prikaz snaga i slabosti hrvatskih marina	95
Tablica 18: Prikaz prilika i prijetnji okoline na poslovanje hrvatskih marina	97
Tablica 19: Prikaz političkog i ekonomskog utjecaja okoline na poslovanje hrvatskih marina	98
Tablica 20: Prikaz socijalnog i tehnološkog utjecaja okoline na poslovanje hrvatskih marina	101
Tablica 21: Prikaz pravnog i ekološkog utjecaja okoline na poslovanje hrvatskih marina ...	102
Tablica 22: Udio sudjelovanja voditelja marina u donošenju odluka	120
Tablica 23: Udio sezonskih radnika u promatranim marinama	121
Tablica 24: Procjena korisnosti dodatnih sadržaja od strane voditelja promatranih marina..	124
Tablica 25: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o važnosti implementiranih sadržaja za bolju konkurentnost marine	126
Tablica 26: Rezultati hi-kvadrat testa podataka o važnosti različitih sadržaja za konkurentnost marine.....	127
Tablica 27: Načini prikupljanja informacija o zadovoljstvu zainteresiranih strana.....	128
Tablica 28: Udio uporabe ekološki prihvatljivih i ostalih sredstava održavanja	138
Tablica 29: Ocjene implementacije provođenja aktivnosti na konkurentnost marina	142
Tablica 30: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o stupnju utjecaja provođenja aktivnosti na podizanje konkurentnosti marine.....	144
Tablica 31: Rezultati hi-kvadrat testa podataka o stupnju utjecaja provođenja različitih aktivnosti na podizanje konkurentnosti marine.....	145
Tablica 32: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o godišnjem prihodu marina u kunama za razdoblje od 2016. do 2018. godine.....	146
Tablica 33: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o godišnjem prihodu po vezu u kunama za razdoblje od 2016. do 2018. godine.....	148

Tablica 34: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o broju vezova u moru	148
Tablica 35: Deskriptivni statistički pokazatelji podataka o popunjenosti vezova u % za razdoblje od 2016. do 2018. godine	149
Tablica 36: Linearna regresijska analiza povezanosti implementiranih sadržaja i promjene prihoda po vezu	150
Tablica 37: Linearna regresijska analiza povezanosti provođenja različitih aktivnosti s ciljem podizanja konkurentnosti i rasta prihoda po vezu	151
Tablica 38: Matrica utjecaja aspekata na konkurentnost marine	154
Tablica 39: Ocjene utjecaja bodova na konkurentnost.....	154
Tablica 40: Rezultati utjecaja implementacije aspekata održivog razvoja na konkurentnost uzorkovanih marina.....	155

Grafovi:

Graf 1: Udio u ukupnoj potrošnji turista u zemljama EU u 2019. godini	26
Graf 2: Omjer turizma i ukupne domaće ponude u EU zemljama u 2019. godini.....	28
Graf 3: Postotna raspodjela površine hrvatskog akvatorija u m ² po županijama.....	30
Graf 4: Postotni odnosi broja vezova po županijama na hrvatskoj obali	31
Graf 5: Postotna raspodjela po županijama ukupnih prihoda od iznajmljivanja vezova	31
Graf 6: Udio plovila u tranzitu po županijama u 2018. godini	32
Graf 7: Vrijednost obalnog i morskog turizma mediteranskih zemalja u 2018. g.	69
Graf 8: Broj radnih mjesta u obalnom i morskome turizmu mediteranskih zemalja u 2018. g.	69
Graf 9: Udio <i>Plave ekonomije</i> u nacionalnom BDP-u zemalja članica EU u 2018. g.	68
Graf 10: Broj turističkih noćenja u 2017. godini po županijama (u milijunima).....	69
Graf 11: Broj turističkih noćenja na 100 stanovnika po županijama u 2017. godini.....	69
Graf 12: Udio lokalnog stanovništva zadovoljnog turizmom na svom lokalitetu u 2017. godini po županijama (u %)	70
Graf 13: Izravna turistička uposlenost kao udio u ukupnoj uposlenosti na Jadranu po županijama u 2017. godini (u %).....	71
Graf 14: Potrošnja energije po turistu u odnosu na potrošnju ukupne populacije lokaliteta po županijama u 2017. godini	72
Graf 15: Potrošnja vode po turistu u odnosu na ukupnu populaciju po županijama u 2017. godini	72

Graf 16: Proizvodnja otpada po turistu u odnosu na ukupno stanovništvo po regijama u 2017. godini.....	74
Graf 17: Globalna konkurentnost Hrvatske u 2019. godini	81
Graf 18: Utjecaj statusa koncesije na odluke o kapitalnim ulaganjima u marini.....	100
Graf 19: Kategorizacija marina iz istraživanja.....	118
Graf 20: Pravno ustrojbeni oblik marina iz istraživanja	119
Graf 21: Stupanj formalnog obrazovanja voditelja promatranih marina	119
Graf 22: Ukupan radni staž i staž na trenutnoj poziciji voditelja.....	120
Graf 23: Mjere nagrađivanja djelatnika	122
Graf 24: Udjeli uporabe povratnih informacija od zainteresiranih strana.....	129
Graf 25: Učestalost korištenja pojedinih alata u promociji marina.....	130
Graf 26: Udio certifikata izvrsnosti prisutnih u promatranim marinama u 2019. godini.....	132
Graf 27: Udio alternativnih izvora u promatranim marinama.....	135
Graf 28: Udio postavljenih specijaliziranih spremnika u promatranim marinama	137
Graf 29: Prijedlozi za poticanje daljnjih ulaganja u održivi razvoj.....	139
Graf 30: Odnos i promjena prihoda marina po regijama Hrvatske	147
Graf 31: Odnos broja vezova po regijama za promatrane marine u 2018. godini	148

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK

ANALIZA POVEZANOSTI IMPLEMENTACIJE ODRŽIVOG RAZVOJA I KONKURENTNOSTI HRVATSKIH MARINA

4. Uvod

Hrvatski nautički turizam iz godine u godinu postiže dobre rezultate i kreće se uzlaznom putanjom. Hrvatske marine neminovno utječu na rezultate prihoda od turizma svojim poslovanjem i strategijama razvoja. U isto vrijeme svakodnevno poslovanje marina ostavlja trag na okolišu, utječe na socijalni segment okruženja marine i pridonosi ekonomskom razvoju mikrolokacije. Naime, neodvojive su sastavnice održivog razvoja socijalni, ekološki i ekonomski aspekti koji su predmetom ovog istraživanja. Istraživanje je osmišljeno radi prikupljanja relevantnih informacija vezanih uz opredijeljenost marina prema održivom razvoju, a sa svrhom povećanja konkurentnosti i profita marina. Ljubazno molimo za Vaših 20 minuta vremena i volje za ispunjavanje upitnika kako bismo došli do relevantnih informacija osoba iz prakse, voditelja marina, direktora, vlasnika - Vas koji se svakodnevno nalazite u situaciji odlučivanja kako pomiriti ekonomiju, očuvanje okoliša i lokalnu zajednicu. Hvala Vam unaprijed!

5. Podaci o ispitaniku

1) Kategorizacija poduzeća (veličina):*

- mikro poduzeće
- malo poduzeće
- srednje poduzeće
- veliko poduzeće

2) Pravno ustrojbeni oblik poduzeća:*

- javno trgovačko društvo
- dioničko društvo
- društvo s ograničenom odgovornošću
- komanditno društvo
- obrt
- udruga
- ostalo (navesti):: _____

3) Poduzeće (marina) posluje na trenutnoj lokaciji od:*

4) Navedite svoju funkciju u poduzeću?*

- vlasnik / suvlasnik
- viši menadžer / direktor
- rukovoditelj odjela
- stručni suradnik
- ostalo

5) Kojeg ste spola?*

- muški
 ženski
 Ne želim se izjasniti.

6) Koji je stupanj Vašeg formalnog obrazovanja?

- srednja stručna sprema
 viša stručna sprema
 visoka stručna sprema
 magistar znanosti / struke
 doktor znanosti
 ostalo (navedite):: _____

7) Navedite ukupni radni staž u godinama.

8) Koliko godina radnog iskustva imate na poslovima / poziciji koju obavljate?

9) Koliki je Vaš mjesečni neto osobni dohodak u kunama?

- 1.000 - 4.000 kn 4.001 - 7.000 kn 7.001 - 10.000 kn 10.001 - 14.000 kn
 14.001 - 20.000 kn više od 20.000 kn

10) Sudjelujete li u procesu odlučivanja u svojem poduzeću (marini) za navedeno:*

	aktivno sudjelujem u odlučivanju	konzultiraju me vezano uz moj odjel/ specijalizaciju	dajem prijedloge koji se uzimaju u razmatranje	ne sudjelujem uopće
modernizacija procesa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
uvođenje modernih tehnologija u usluge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
izrada ciljeva poslovanja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odabir dobavljača dodatnih usluga u marini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nabava opreme / sredstava rada	()	()	()	()
dodjela donacije / sponzorstva	()	()	()	()
odabir suradnje / zajedničkih projekata s lokalnom zajednicom	()	()	()	()
unapređenje procesa zaštite okoliša	()	()	()	()

6. Učinkovitost resursa u marini

11) Svakodnevno se susrećemo s problemom nedostatka kvalitetne radne snage. Imate li Vi takvih problema i na koji način održavate kvalitetu svoje usluge u vezi sa zaposlenicima koji su u stalnom kontaktu s korisnicima?*

12) Koji je udio sezonskih radnika u odnosu na ukupan broj zaposlenih u protekle tri godine?*

	0-5 %	5-10 %	10-15 %	15-20 %	20-25 %	25-30 %	30-35 %	35-40 %	40-45 %	45-50 %	više od 50 %
2016. godina	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
2017. godina	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()
2018. godina	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()	()

13) Suradujete li s obrazovnim institucijama u vašem okruženju?*

- DA
 NE

14) Imate li dogovor sa školama / fakultetima za primanje učenika / studenata na praksu u vašoj marini?*

- DA
 NE

15) Koliko ste praktikanata imali u protekle tri godine?

	2016.g.	2017.g.	2018.g.
broj studenata na praksi	_____ _____	_____ _____	_____ _____
broj učenika na praksi	_____ _____	_____ _____	_____ _____

16) Koristite li neke od navedenih mjera nagrađivanja vaših djelatnika (moguće više odgovora)?*

- stimulacije na plaću
 bonusi za zalaganje
 specijalizirano školovanje / usavršavanje
 praksa na drugoj lokaciji
 nagradno putovanje za izniman uspjeh
 pomoć u obitelji
 stipendiranje
 slobodni dani
 ništa od navedenog
 druga vrsta nagrađivanja (navedite što):

17) Koji je postotak zaposlenika, u odnosu na ukupan broj zaposlenih, sudjelovao u nekoj od prethodno navedenih mjera nagrađivanja u protekle tri godine?*

	postotak zaposlenih u posebnom programu nagrađivanja
2016. g.	_____
2017. g.	_____
2018. g.	_____

18) Kako procjenjujete popunjenost kapaciteta marine (iznajmljeni vezovi) u protekle tri godine?

	godišnji prosjek u %
2016. g.	_____
2017. g.	_____
2018. g.	_____

19) Navedite koje dodatne sadržaje imate u ponudi za svoje korisnike. Na temelju dosadašnjeg iskustva koja je Vaša ocjena o važnosti tih sadržaja za bolji imidž marine?*

	izrazito važno	važno	neutralno	nevažno	izrazito nevažno	nemamo u ponudi
staze za šetnje	()	()	()	()	()	()
staze za bicikljanje	()	()	()	()	()	()
mogućnost najma bicikla	()	()	()	()	()	()
prijevoz do okolnih destinacija	()	()	()	()	()	()
prijevoz do zračne luke	()	()	()	()	()	()
opskrba namirnicama po narudžbi	()	()	()	()	()	()
restorani	()	()	()	()	()	()
wellness	()	()	()	()	()	()
neograničen pristup internetu (wi-fi)	()	()	()	()	()	()

specijalizirane trgovine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
usluga servisa 0 -24 h	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
prostori za druženja, grill, i sl.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kulturni sadržaji	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sportske aktivnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
organiziranje izleta do povijesnih i kulturnih lokaliteta u blizini	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
brendiranje opreme, izrada suvenira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20) Na koji način prikupljate informacije o zadovoljstvu korisnika i komunicirate sa zainteresiranim stranama (moguće više odgovora)?*

	online obrazac	osobni kontakt	e-pošta, telefon/ mobitel	anketni upitnik	ne prikupljamo takve informacije
lokalna zajednica / okolina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dobavljači	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zaposlenici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooperanti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Klijenti / korisnici usluga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21) Koristite li prikupljene informacije od zainteresiranih strana za unapređenje kvalitete svojih usluga i podizanje konkurentnosti marine?*

- Prikupljene informacije redovito ugrađujemo u naše ciljeve.
- Informacije smatramo korisnima, ali nemamo sredstva za ostvarenje svih prijedloga.
- Izaberemo jedan do dva prijedloga i razrađujemo ispunjavanje.
- Klijenti su zadovoljni trenutnom ponudom te ne trebamo raditi na dodatnom unapređenju.
- Dosad nismo imali konkretne i korisne prijedloge.
- ostalo (navedite):: _____

22) Možete li navesti nekoliko primjera najčešćih prijedloga koje ste dobili od svojih korisnika za unapređenje usluga u marini, stanja okoliša, ponude dodatnih sadržaja i slično?*

23) Koristite li nešto od navedenog radi podizanja učinkovitosti poslovanja i promocije marine / lokaliteta (moguće više odgovora)?*

- suradnja s lokalnom zajednicom na promociji odredišta
- suradnja s državnim institucijama na promociji odredišta
- održavanje regata, specijaliziranih događanja
- čišćenje okoliša / mora
- uređenje staza za šetanje, igrališta i sl.
- organiziranje "dana otvorenih vrata" marine
- sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima
- sudjelovanje u specijaliziranim udruženjima / grupacijama
- suradnja sa školama / fakultetima na kreiranju obrazovnih programa u skladu sa potrebama na tržištu rada
- ne koristimo ništa od navedenog
- ostalo (navesti): _____

24) Jeste li razvili neku specijaliziranu aplikaciju ili uslugu temeljenu na modernoj tehnologiji za vaše korisnike?*

- DA
- NE
- u tijeku razvoja je

25) Ako ste pozitivno odgovorili na prethodno pitanje, molimo navedite koje ste vrste usluga (aplikacija, web-nadzor, SMS-obavijesti o stanju plovila, i sl.) razvili u proteklom razdoblju. Možete li s nekoliko riječi ocijeniti koliko je navedeno doprinijelo podizanju konkurentnosti vaše marine?*

7. Očuvanje okoliša i bioraznolikosti lokaliteta

26) Označite koje od navedenih certifikata posjedujete (moguće više odgovora):*

ISO 9001

ISO 14001

ISO 27001

ISO 45001

ISO 50001

plava zastava

zlatno sidro

pet sidara

pet kormila

neko drugo (navedite): _____

27) Smatrate li da povećana pozornost na očuvanju bioraznolikosti lokaliteta utječe na bolji imidž i konkurentnost marine?*

izrazito pozitivno utječe pozitivno utječe neutralno negativno utječe

ne pratimo da bismo mogli ocijeniti

28) Koristite li nešto od navedenog radi poticanja održivosti bioraznolikosti lokaliteta / marine (moguće više odgovora)?*

mjerenje promjena / stanja bioraznolikosti

definirane procedure za odziv u izvanrednim situacijama (onečišćenja i sl.)

organizirane akcije čišćenja mora / okoliša

edukativne akcije

izrada informativnih promo materijala "kako možete doprinijeti očuvanju bioraznolikosti"

uvođenje alternativnih rješenja u poslovanje radi smanjenja utjecaja na okoliš

ništa od navedenog

koristimo svoje metode (navedite): _____

29) Navedite koje alternativne izvore imate instalirane na lokaciji marine (moguće više odgovora):*

fotonaponske ćelije / termosolari

e-punionice

LED rasvjeta (umjesto klasičnih rasvjetnih tijela)

dizalice topline (geotermalna energija)

ništa od navedenog

nešto drugo (navedite): _____

30) Koje spremnike za odvojeno sakupljanje otpada imate postavljene na lokaciji marine (moguće više odgovora)? *

papir / karton

plastika

staklo

- metal
- drvo
- bio otpad
- otpadna jestiva ulja
- otpadna onečišćena ambalaža (opasni otpad)
- električni / elektronički otpad
- sve od navedenog
- ništa od navedenog / sav otpad ide u miješani komunalni otpad
- nešto drugo (navedite): _____

31) Kako postupate s otpadom nastalim na lokaciji marine?*

- otpad predajemo ovlaštenim tvrtkama za reciklažu
- otpad predajemo lokalnom komunalnom poduzeću
- otpad odlažemo na lokaciji
- Ostalo (navedite): _____

32) Koristite li tretiranu (pročišćenu) vodu kao tehnološku vodu u svom poslovanju (za navodnjavanje, pranje, sanitarni dio i slično).

Ako koristite, možete li procijeniti udio u postocima uporabe reciklirane vode u odnosu na ukupnu količinu potrošene vode.*

33) Pri odabiru sredstava za održavanje, pranje i ostale usluge koje pružate svojim korisnicima najviše se vodite cijenom sredstva ili njegovim utjecajem na okoliš (moguće više odgovora)?*

	ekološki prihvatljiv o sredstvo	cjenovno najpovoljnije sredstvo	biramo optimalan omjer cijene i kvalitete	trenutno dostupno na tržištu (u prodaji)	nešto drugo
održavanje plovila	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
održavanje okoliša marine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
poslovanje u objektima marine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Završna pitanja i prijedlozi

34) Neke marine ulažu dosta sredstava kako bi postigle bolju konkurentnost, prepoznatljivost na tržištu i ispunjenje zakonskih i ostalih normi. Smatrate li da bi bilo pravedno i stimulatивно uvođenje poticaja / nagrada za one marine koje ulažu više sredstava / kapitala u očuvanje održivosti lokaliteta? *

DA

NE

35) Po Vašem mišljenju što bi od navedenog bilo korisno i poticajno za daljnja ulaganja u održivost:*

uvođenje eko poreza za one koji ne ulažu u održivost

uvođenje nagrada / poticaja za one koji ulažu u sredstva u očuvanje okoliša

porezno priznata ulaganja u održivi sustav (porezne olakšice i sl.)

poticaj / subvencioniranje uvođenja alternativnih izvora energije

subvencije za nabavu pročistača kod ponovne uporabe vode u tehnološkim procesima

novčane nagrade za uvedene certifikate i dobivena priznanja (vezano uz očuvanje okoliša)

36) Imate li svoj prijedlog za poticanje uvođenja održivog poslovanja u sve subjekte nautičkog turizma u Hrvatskoj?*

37) Molimo ocijenite utjecaj provođenja aktivnosti iz tablice na podizanje konkurentnosti vaše marine:*

	izrazito pozitivno utječe	utječe pozitivno	neutralno	malo utječe	nema uopće utjecaja	nemamo saznanja / procjene
objava ispitivanja utjecaja na okoliš / stanje bioraznolikosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
digitalizacija procesa / uvođenje modernih tehnologija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

uvodjenje specijaliziranih aplikacija za korisnike	()	()	()	()	()	()
podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	()	()	()	()	()	()
provođenje preventivnih mjera zaštite okoliša	()	()	()	()	()	()
suradnja s lokalnim dobavljačima	()	()	()	()	()	()
kulturna/ povijesna/ sportska promocija lokaliteta	()	()	()	()	()	()
ulaganje i razvoj kadrova	()	()	()	()	()	()
praćenje zadovoljstva korisnika i uvažavanje prijedloga za unapređenje ponude	()	()	()	()	()	()
osigurana infrastruktura (spremnici) za odvojeno prikupljanje otpada (opasnog i neopasnog)	()	()	()	()	()	()

usluge prijevoza do zračne luke, željenog odredišta i sl.	()	()	()	()	()	()
dodatni sadržaji (zabava, kultura, gastro ponuda, rekreacija...)	()	()	()	()	()	()
uvođenje alternativnih izvora energije	()	()	()	()	()	()
podizanje razine zaštite okoliša i mora u poslovanju	()	()	()	()	()	()

38) Navedite podatke koji će pomoći u procjeni konkurentnosti Vaše marine. Podaci će biti korišteni u omjerima i postocima bez izričitog otkrivanja vaših financijskih podataka u disertaciji.

	2016. g.	2017. g.	2018. g.
ukupan prihod	_____ _____	_____ _____	_____ _____
dobit nakon oporezivanja	_____ _____	_____ _____	_____ _____
iznos donacija	_____ _____	_____ _____	_____ _____
iznos sponzorstava	_____ _____	_____ _____	_____ _____
broj zaposlenih	_____ _____	_____ _____	_____ _____
broj vezova	_____ _____	_____ _____	_____ _____

39) Navedite naziv marine i informaciju posluje li marina na lokalitetu koje pripada zaštićenom području prirode.

9. Hvala!

PRILOG 2: NALAZI TESTIRANJA MODELA PRAĆENJA IMPLEMENTACIJE I UTJECAJA ODRŽIVOG RAZVOJA NA ODABRANOM UZORKU MARINA

Socijalni aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.d. - srednja Dalmacija)	Bodovi
Uključivanje u aktivnosti zajednice / suradnja	4	5	Jako utječe na konkurentnost	20
Promocija lokaliteta, autohtonosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Postavljanje sadržaja - igrališta, sportski sadržaji	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Održavanje regata, specijaliziranih događanja	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Komunikacija sa zainteresiranim stranama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Poštivanje zahtjeva kupca	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Organiziranje kulturnih događaja	4	5	Jako utječe na konkurentnost	20
Suradnja sa obrazovnim institucijama	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Udio sezonskih radnika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sustav nagrađivanja zaposlenika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Staze za šetnje	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Organizirani prijevoz do okolnih destinacija / zračne luke	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Opskrba namirnicama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Restorani u marini	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Wi-fi pokrivenost i pristup	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Usluga servisa 0 - 24h	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Brendiranje opreme, suvenirni	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sudjelovanje u grupacijama sektora	4	3	Neutralno	12
Uvođenje moderne tehnologije u poslovanje / aplikacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16

Socijalni aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.d. - srednja Dalmacija - zaštićeni lok.)	Bodovi
Uključivanje u aktivnosti zajednice / suradnja	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Promocija lokaliteta, autohtonosti	4	3	Neutralno	12
Postavljanje sadržaja - igrališta, sportski sadržaji	2	3	Malo utječe na konkurentnost	6
Održavanje regata, specijaliziranih događanja	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Komunikacija sa zainteresiranim stranama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Poštivanje zahtjeva kupca	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Organiziranje kulturnih događaja	3	3	Neutralno	9
Suradnja sa obrazovnim institucijama	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Udio sezonskih radnika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sustav nagrađivanja zaposlenika	3	3	Neutralno	9
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Staze za šetnje	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Organizirani prijevoz do okolnih destinacija / zračne luke	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Opskrba namirnicama	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Restorani u marini	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Wi-fi pokrivenost i pristup	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Usluga servisa 0 - 24h	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Brendiranje opreme, suvenirni	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sudjelovanje u grupacijama sektora	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Uvođenje moderne tehnologije u poslovanje / aplikacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16

Socijalni aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.o.o. - srednja Dalmacija)	Bodovi
Uključivanje u aktivnosti zajednice / suradnja	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Promocija lokaliteta, autohtonosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Postavljanje sadržaja - igrališta, sportski sadržaji	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Održavanje regata, specijaliziranih događanja	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Komunikacija sa zainteresiranim stranama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Poštivanje zahtjeva kupca	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Organiziranje kulturnih događaja	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Suradnja sa obrazovnim institucijama	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Udio sezonskih radnika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sustav nagrađivanja zaposlenika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Staze za šetnje	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Organizirani prijevoz do okolnih destinacija / zračne luke	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Opskrba namirnicama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Restorani u marini	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Wi-fi pokrivenost i pristup	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Usluga servisa 0 - 24h	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Brendiranje opreme, suvenirni	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sudjelovanje u grupacijama sektora	3	2	Malo utječe na konkurentnost	6
Uvođenje moderne tehnologije u poslovanje / aplikacije	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Suradnja s lokalnim dobavljačima	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20

Socijalni aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.o.o. - sjeverna Dalmacija)	Bodovi
Uključivanje u aktivnosti zajednice / suradnja	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Promocija lokaliteta, autohtonosti	4	3	Neutralno	12
Postavljanje sadržaja - igrališta, sportski sadržaji	1	3	Uopće ne utječe na konkurentnost	3
Održavanje regata, specijaliziranih događanja	3	3	Neutralno	9
Komunikacija sa zainteresiranim stranama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Poštivanje zahtjeva kupca	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Organiziranje kulturnih događaja	2	3	Malo utječe na konkurentnost	6
Suradnja sa obrazovnim institucijama	5	3	Utječe na konkurentnost	15
Udio sezonskih radnika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sustav nagrađivanja zaposlenika	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Staze za šetnje	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Organizirani prijevoz do okolnih destinacija / zračne luke	5	3	Utječe na konkurentnost	15
Opskrba namirnicama	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Restorani u marini	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Wi-fi pokrivenost i pristup	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Usluga servisa 0 - 24h	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Brendiranje opreme, suvenirni	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Sudjelovanje u grupacijama sektora	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Uvođenje moderne tehnologije u poslovanje / aplikacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16

Ekološki aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.d. - srednja Dalmacija)	Bodovi
Čišćenje mora / okoliša marine	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uređenje staza za šetnje, zelenih površina	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Kontrola stanja bioraznolikosti lokaliteta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Osnovni spremnici za odvojeno odlaganje otpada (papir, plastika, staklo)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Svi spremnici za odvojeno odlaganje krutog i tekućeg otpada	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Instalirane fotonaponske ćelije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirana LED rasvjeta	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Instalirane dizalice topline	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Ekološka sredstva za održavanje infrastrukture	3	4	Neutralno	12
Ekološka sredstva za servis/čišćenje plovila	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Ekološka sredstva za uređenje okoliša	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Usluge prijevoza e-automobilima	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Mjerenje stanja / promjena bioraznolikosti	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Definiranje procedura za izvanredne situacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Edukativne akcije	3	3	Neutralno	9
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16

Ekološki aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.d. - srednja Dalmacija - zaštićeni lok.)	Bodovi
Čišćenje mora / okoliša marine	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uređenje staza za šetnje, zelenih površina	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Kontrola stanja bioraznolikosti lokaliteta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Osnovni spremnici za odvojeno odlaganje otpada (papir, plastika, staklo)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Svi spremnici za odvojeno odlaganje krutog i tekućeg otpada	2	3	Malo utječe na konkurentnost	6
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane fotonaponske ćelije	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Instalirana LED rasvjeta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane dizalice topline	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Ekološka sredstva za održavanje infrastrukture	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Ekološka sredstva za servis/čišćenje plovila	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Ekološka sredstva za uređenje okoliša	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Usluge prijevoza e-automobilima	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Mjerenje stanja / promjena bioraznolikosti	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Definiranje procedura za izvanredne situacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Edukativne akcije	3	3	Neutralno	9
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16

Ekološki aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.o.o. - srednja Dalmacija)	Bodovi
Čišćenje mora / okoliša marine	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uređenje staza za šetnje, zelenih površina	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	4	3	Neutralno	12
Kontrola stanja bioraznolikosti lokaliteta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Osnovni spremnici za odvojeno odlaganje otpada (papir, plastika, staklo)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Svi spremnici za odvojeno odlaganje krutog i tekućeg otpada	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane fotonaponske ćelije	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Instalirana LED rasvjeta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane dizalice topline	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Ekološka sredstva za održavanje infrastrukture	3	4	Neutralno	12
Ekološka sredstva za servis/čišćenje plovila	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Ekološka sredstva za uređenje okoliša	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Usluge prijevoza e-automobilima	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Mjerenje stanja / promjena bioraznolikosti	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Definiranje procedura za izvanredne situacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Edukativne akcije	3	3	Neutralno	9
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16

Ekološki aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.o.o. - sjeverna Dalmacija)	Bodovi
Čišćenje mora / okoliša marine	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Uređenje staza za šetnje, zelenih površina	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Kontrola stanja bioraznolikosti lokaliteta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Objava ispitivanja stanja bioraznolikosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Osnovni spremnici za odvojeno odlaganje otpada (papir, plastika, staklo)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Svi spremnici za odvojeno odlaganje krutog i tekućeg otpada	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane fotonaponske ćelije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirana LED rasvjeta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane dizalice topline	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Ekološka sredstva za održavanje infrastrukture	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Ekološka sredstva za servis/čišćenje plovila	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Ekološka sredstva za uređenje okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Usluge prijevoza e-automobilima	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Mjerenje stanja / promjena bioraznolikosti	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Definiranje procedura za izvanredne situacije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Edukativne akcije	4	3	Neutralno	12
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	3	Neutralno	12
Max broj bodova 550				0

Ekonomski aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.o.o. - srednja Dalmacija)	Bodovi	Stupac1
Sudjelovanje u grupacijama sektora (donošenje prijedloga promjena odredbi sukladno tržišnim promjenama - domaćino / međunarodno)	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4	
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16	
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16	
Ugrađivanje zahtjeva zainteresiranih strana u buduće poslovne planove	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Dostupnost dodatnih sadržaja /organizirani prijevoz	4	4	Utječe na konkurentnost	16	
Servis plovila	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Uvođenje alternativnih izvora energije	4	4	Utječe na konkurentnost	16	
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20	
Popunjenost kapaciteta /vezova	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16	
Dodatne usluge u krugu marine (servis, održavanje, restorani,...)	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Uvođenje modernih tehnologija u poslovanje	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4	
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	4	3	Neutralno	12	
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16	
Instalirane fotonaponske ćelije	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1	
Instalirana LED rasvjeta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Instalirane dizalice topline	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25	
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1	

Ekonomski aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.o.o. - sjeverna Dalmacija)	Bodovi
Sudjelovanje u grupacijama sektora (donošenje prijedloga promjena odredbi sukladno tržišnim promjenama - domaćino / međunarodno)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Ugrađivanje zahtjeva zainteresiranih strana u buduće poslovne planove	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Dostupnost dodatnih sadržaja /organizirani prijevoz	4	3	Neutralno	12
Servis plovila	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uvođenje alternativnih izvora energije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Popunjenost kapaciteta /vezova	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Dodatne usluge u krugu marine (servis, održavanje, restorani,...)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Uvođenje modernih tehnologija u poslovanje	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	5	3	Utječe na konkurentnost	15
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Instalirane fotonaponske ćelije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirana LED rasvjeta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane dizalice topline	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1

Ekonomski aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.d. - srednja Dalmacija)	Bodovi
Sudjelovanje u grupacijama sektora (donošenje prijedloga promjena odredbi sukladno tržišnim promjenama - domaćino / međunarodno)	4	3	Neutralno	12
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Ugrađivanje zahtjeva zainteresiranih strana u buduće poslovne planove	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Dostupnost dodatnih sadržaja /organizirani prijevoz	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Servis plovila	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uvođenje alternativnih izvora energije	3	4	Neutralno	12
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Popunjenost kapaciteta /vezova	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Dodatne usluge u krugu marine (servis, održavanje, restorani,...)	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uvođenje modernih tehnologija u poslovanje	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Instalirane fotonaponske ćelije	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirana LED rasvjeta	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Instalirane dizalice topline	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1

Ekonomski aspekt održivog razvoja	Razina razvijenosti	Važnost za konkurentnost	Procjena utjecaja na konkurentnost (Marina d.d. - srednja Dalmacija - zaštićeni lok.)	Bodovi
Sudjelovanje u grupacijama sektora (donošenje prijedloga promjena odredbi sukladno tržišnim promjenama - domaćino / međunarodno)	5	4	Jako utječe na konkurentnost	20
Sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Suradnja s lokalnim dobavljačima	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Ugrađivanje zahtjeva zainteresiranih strana u buduće poslovne planove	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Dostupnost dodatnih sadržaja /organizirani prijevoz	4	3	Neutralno	12
Servis plovila	2	2	Malo utječe na konkurentnost	4
Podizanje stupnja sigurnosti i zaštite	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Uvođenje alternativnih izvora energije	3	3	Neutralno	9
Reciklaža otpada - predaja ovlaštenim tvrtkama	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Popunjenost kapaciteta /vezova	3	4	Neutralno	12
Specijalizirana edukacija zaposlenika / razvoj kadrova	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Dodatne usluge u krugu marine (servis, održavanje, restorani,...)	3	3	Neutralno	9
Uvođenje modernih tehnologija u poslovanje	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - međunarodni	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Posjedovanje certifikata izvrsnosti - domaćini	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Izrada informativnih promo materijala o očuvanju okoliša	4	4	Utječe na konkurentnost	16
Instalirane fotonaponske ćelije	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Instalirana LED rasvjeta	5	5	Jako utječe na konkurentnost	25
Instalirane dizalice topline	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1
Uporaba reciklirane vode	1	1	Uopće ne utječe na konkurentnost	1

KRATAK ŽIVOTOPIS AUTORICE

Valentina Keblar rođena je 1973. godine. Srednjoškolsko obrazovanje završava u Sjedinjenim Američkim Državama gdje se prvi puta ozbiljno susreće s uređenim sustavima održivosti, praktičnim načinima gospodarenja otpadom i svakodnevnim suživotom s prirodom. Po povratku u Hrvatsku završava Ekonomski fakultet, smjer marketing, te nakon toga provodi devet godina u renomiranoj, međunarodnoj agenciji za marketing BBDO Zagreb. Prvo upoznavanje s održivim razvojem i reciklažom otpada u Hrvatskoj kreće 2002. godine kada prelazi u poduzeće Unija Nova. U međuvremenu je magistrirala financije, bankarstvo i osiguranje te međunarodne odnose i diplomaciju. Prošla je specijalizirano usavršavanje za auditora ISO standarda 9001, 14001, 45001, specijalista zaštite okoliša, povjerenika za otpad i MBA iz financija. Članica je Uprave poduzeća koje djeluje na području cijele Republike Hrvatske, sudjeluje u rukovođenju organizacijom od 150 zaposlenika u području općih poslova, s naglaskom na rukovođenje odjela financija i ljudskih resursa. Uslijed poznavanja engleskog, njemačkog i francuskog jezika zadužena je za komunikaciju s inozemnim tržištima i klijentima. Također vodi promidžbene aktivnosti poduzeća, organizaciju predstavljanja poduzeća i poslovanja na specijaliziranim simpozijima i konferencijama. Aktivno surađuje s nadležnim institucijama u segmentu sukladnosti sa zakonskim i ostalim primjenjivim propisima gospodarenja otpadom i otpisima robe. Svoje dugogodišnje iskustvo na poslovima sustavnog gospodarenja otpadom, otpisima robe i bivše hrane redovito dijeli sa studentima i učenicima na gostujućim predavanjima o povratnoj logistici. Objavila je nekoliko članaka na temu recikliranja staklenog otpada, organizacije sustavnog gospodarenja otpadom te gospodarenja otpisima robe i hrane u Hrvatskoj.