

Dr. sc. Tihomir Luković
i
Prof. dr. sc. Josip Šamanović

MENADŽMENT I
EKONOMIKA
NAUTIČKOG TURIZMA

SPLIT 2007.

Nakladnik:
Hrvatski hidrografski institut, Split

Za nakladnika:
Dr. sc. Zvonko Gržetić

Izvršni urednik:
Tonći Jeličić

Recenzenti:
Prof. dr. sc. Vlatko Jadrešić,
Prof. dr. sc. Želimir Dulčić,
Prof. dr. sc. Lidija Petrić

Lektura:
Božica Blagović

Grafička priprema:
Reprodukcijski odjel HHI

Tisak i uvez:
ReproGraph, Zagreb

Naklada:
500 primjeraka

CIIP-Katalogizacija u publikaciji
Sveučilišna knjižnica u Splitu
UDK 797.1:65.012.4
65.012.4:797.1
LUKOVIĆ Tihomir
Menadžment i ekonomika nautičkog turizma /
Tihomir Luković i Josip Šamanović. -
Split : Hrvatski hidrografski institut, 2007.
Bibliografija.
ISBN 978-953-6165-51-3
1. Šamanović Josip
470809003

ISBN 978-953-6165-51-3

HRVATSKI HIDROGRAFSKI INSTITUT
Zrinsko-Frankopanska 161, HR-21000 Split
Tel: (021)361-840, Fax: (021) 347-242
www.hhi.hr

PROSLOV AUTORA

Knjiga "Menadžment i ekonomika nautičkog turizma" nastavak je kontinuiranog istraživanja fenomena nautičkog turizma, od strane nas kao autora. Ova je knjiga nastavak prethodnog rada, odnosno knjige "Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana", autora dr. sc. Tihomira Lukovića i dr. sc. Zvonka Gržetića, u izdanju Hrvatskog hidrografskog instituta Split, 2007. godine. Vrijedno je napomenuti da se radi o istraživačkom timu koji vrlo angažirano analizira nautički turizam u Hrvatskoj i na Mediteranu. Zahvaljujući angažmanu autora u institucijama u kojima djeluju, istraživanje nautičkog turizma njihova je osnovna preokupacija. Suradnjom i pomoći Hrvatskog hidrografskog instituta, kao i Sveučilišta u Splitu i Dubrovniku, nautički se turizam sve intenzivnije istražuje sa znanstvenog i primijenjenog aspekta.

Razvoj nautičkog turizma u Hrvatskoj i na obalama Mediterana bilježio je zadnjih dvadesetak godina vrlo dobre rezultate. U tom razdoblju, ta se selektivna vrsta turizma razvijala samostalno i bez velikih stresova. Negativni poratni utjecaj rezultirao je značajnim zaostajanjem u znanstvenom istraživanju i analiziranju ovog fenomena. Nakon predratnog razvoja nautičkog turizma, ratna razaranja u Hrvatskoj dovela su ovu djelatnost na nivo novog početka. Ipak, taj je početak vrlo brzo prevladan, a privatna inicijativa ekspandirala je u ovoj djelatnosti nakon završetka rata i ratnih razaranja u Hrvatskoj. Sve to uvjetovalo je da su se značajniji radovi i istraživanja u nautičkom turizmu pojavili tek početkom drugog milenija. Napisane su tri vrijedne znanstvene knjige autora prof. dr. sc. Ante Dulčića, prof. dr. sc. Josipa Šamanovića i dr. sc. Tihomira Lukovića, sve 2002. godine. Tada je napravljena prva poratna anketa/istraživanje TOMAS-Nautika 2002., što je označilo početak intenzivnog rada u nautičkom turizmu na makro nivou. Hrvatska je shvatila značaj nautičkog turizma, posebno u smislu pokretača razvoja gospodarstva na lokalnom i regionalnom nivou. Za Hrvatsku kao izrazito pomorsku zemlju, s trećom po veličini obalom na Sredozemlju, to je od presudnog značaja. Angažman države sve je veći, što je rezultiralo izgradnjom sustava razvoja, sa svim karakteristikama upravljanja razvojem.

Za razliku od razvoja nautičkog turizma koji je u Hrvatskoj prekinut ratom, razvoj se na Mediteranu kontinuirano odvijao zadnjih dvadesetak godina. Činjenica ulaska Hrvatske u godine koje ju približavaju najboljim predratnim godinama, potencira potrebu istraživanja dosadašnjeg razvoja, sa svrhom projiciranja budućeg.

Dokle su vodeće zemlje Mediterana, Italija, Francuska i Španjolska stigle s razvojem nautičkog turizma? Koje su karakteristike njihovog razvoja? Kako one upravljaju razvojem nautičkog turizma? S kojim se problemima susreću? Da li je moguće njihova iskustva primijeniti u Hrvatskoj? Kako upravljati razvojem nautičkog turizma u Hrvatskoj? Koje su karakteristike makro i mikro menadžmenta u Hrvatskoj? Kako usmjeriti budući razvoj? Sve su to pitanja koja se nameću kada se uđe u analizu razvoja nautičkog turizma u Hrvatskoj.

Da bi upravljali razvojem nautičkog turizma, koji je za Hrvatsku od značajnog gospodarskog interesa, potrebno je analizirati karakteristike tog razvoja sa znanstvenog aspekta. U domeni znanstvenih radova i istraživanja nautičkog turizma još uvijek nema dovoljno radova, te su mnogi pojmovi i segmenti ostali nedorečeni, nerazjašnjeni i znanstveno neobrađeni. Kao doprinos znanstvenom istraživanju nautičkog turizma treba shvatiti i ovu knjigu i napore autora.

Temeljem dugogodišnjeg istraživačkog i znanstvenog iskustva u nautičkom turizmu, postavili smo hipoteze koje treba dokazati, ili opovrgnuti. Pritom posebno treba voditi računa o održivom razvoju, s njegovog društvenog aspekta, kao i prirodnog, odnosno ekološkog. Primjerice, saturacija obale turističkim sadržajima neravnomjerno je raspoređena, što rezultira bitnim razlikama u profilu turističke ponude. To su stavovi i polazne osnove istraživanja na kojima temeljimo ovu knjigu.

Veliki doprinos, kako bi ova knjiga ugledala svjetlost dana dale su mnoge institucije, marine i pojedinci u Hrvatskoj i izvan nje. Kako ih ovom prigodom nije moguće sve ponaosob navesti, svima se iskreno zahvaljujemo u nadi uspješne daljnje suradnje.

Autori

SADRŽAJ

1. UVOD	11
2. STRATEŠKI MENADŽMENT NAUTIČKOG TURIZMA - MIKRO ASPEKT (Luković)	15
2.1. Općenito o korporacijskom menadžmentu u nautičkom turizmu	15
2.1.1. Korporacija i korporacijski menadžment u teoriji i praksi	15
2.1.2. Korporacija i korporacijski menadžment osnovnih vrsta nautičkog turizma	28
2.1.2.1. Strateški menadžment luka nautičkog turizma	28
2.1.2.2. Strateški menadžment charteringa	31
2.1.2.3. Strateški menadžment cruisinga	37
2.2. Funkcije strateškog korporacijskog menadžmenta subjekata nautičkog turizma	46
2.2.1. Planiranje u funkciji menadžmenta	46
2.2.2. Organiziranje poslovanja u funkciji menadžmenta	49
2.2.3. Kadrovsko popunjavanje, kreativni činitelj uspješnog menadžmenta	52
2.2.4. Vođenje poslovanja ili akcijski menadžment	54
2.2.5. Kontroliranje u funkciji strateškog menadžmenta	57
2.2.6. Koordiniranje i optimalizacija poslovnih funkcija	58
2.3. Funkcija i metodologija analiziranja	61
2.3.1. Analiza u funkciji kvalitetnih poslovnih odluka	61
2.3.2. Vrste poslovnih analiza	65
2.3.3. SWOT analiza u nautičkom turizmu	67
2.3.4. Analiza međusobnih utjecaja	70
2.4. Uloga istraživanja u korporacijskom strateškom menadžmentu u nautičkom turizmu	73
2.4.1. Uloga i metode istraživanja za potrebe menadžmenta nautičkog turizma	73
2.4.2. "TOMAS-Nautika 2004" istraživanje - temeljno istraživanje u nautičkom turizmu Hrvatske	76

2.4.2.1. Metodologija istraživanja	77
2.4.2.2. Metode i instrument istraživanja	77
2.4.2.3. Uzorak	78
2.4.2.4. Nalazi istraživanja	79
2.4.2.5. Zaključak (prema zaključku TOMAS-nautika 2004)	90
2.5. Controlling u korporacijskom strateškom menadžmentu nautičkog turizma	94
2.5.1. Controlling kao funkcija odlučivanja menadžmenta	94
2.5.2. Funkcioniranje controllinga	95
2.5.3. Uspješan menadžment i controlling korporacija nautičkog turizma	102
2.5.4. Sezonalnost i controlling korporacija nautičkog turizma	105
2.5.5. Alternativne strategije i diversifikacija, zadatak strateškog menadžmenta korporacija nautičkog turizma	110
3. EKONOMIKA NAUČKOG TURIZMA (Šamanović)	115
3.1. Teorijske osnove ekonomike poduzeća nautičkog turizma	115
3.2. Sredstva korporacije u nautičkom turizmu kao element procesa reprodukcije	118
3.2.1. Pojam dugotrajne imovine i njene vrste u nautičkom turizmu	120
3.2.1.1. Zemljišta	120
3.2.1.2. Zgrade	123
3.2.1.3. Lukobrani	127
3.2.1.4. Gatovi	130
3.2.1.4.1. Karakteristike fiksnih i plutajućih gatova	131
3.2.1.4.2. Oprema gatova potrebna za pružanje osnovnih usluga i privez plovila	135
3.2.1.5. Sredstva za spužtanje plovila u vodu i vađenja iz vode	137
3.2.1.5.1. Vrste sredstava za rad za spužtanje plovila u vodu i vađenje iz vode	137
3.2.1.5.2. Odlučivanje o izboru opreme u marini	142

3.2.1.6. Komunalna infrastruktura u nautičkom turizmu	144
3.2.1.6.1. Kanalizacijski sustav luka nautičkog turizma i sanitarni čvorovi	147
3.2.1.6.2. Vodovodna mreža	147
3.2.1.6.3. Električna mreža i solarni uređaji	148
3.2.1.6.4. Plinovodi i plinske boce	149
3.2.1.7. Nautičko-turistička plovila	149
3.2.1.7.1. Turistički brod	151
3.2.1.7.2. Jahta	157
3.2.1.7.3. Jedrilice	158
3.2.1.7.4. Gliser	159
3.2.1.7.5. Čamac	160
3.2.2. Održavanje dugotrajne imovine u nautičkom turizmu	160
3.2.2.1. Nadziranje ili kontrola ispravnosti dugotrajne imovine	160
3.2.2.2 Održavanje i popravci dugotrajne imovine u nautičkom turizmu	161
3.2.3. Kratkotrajna imovina poduzeća nautičkog turizma	163
3.3. Ekonomika troškova poslovanja u nautičkom turizmu	165
3.3.1. Ovisnost kretanja troškova o stupnju zaposlenosti kapaciteta	166
3.3.2. Dinamika troškova	170
3.3.2.1. Stalni ili fiksni troškovi	170
3.3.2.1.1. Apsolutno stalni troškovi	171
3.3.2.1.2. Relativno stalni troškovi	172
3.3.2.2. Promjenljivi (varijabilni) troškovi	174
3.3.2.3 Ukupni troškovi	176
3.3.3. Utjecaj korištenja kapaciteta na poslovni rezultat poduzeća nautičkog turizma	179
3.3.4. Izračunavanje točke pokrića troškova	179
3.3.5. Izračunavanje količine nautičko-turističkih usluga za ostvarivanje planiranog poslovnog rezultata	182
3.3.6. Izračunavanje reproduktivne sposobnosti dugotrajne imovine nautičko-turističkog poduzeća	185

3.4. Kalkulacija i politika cijena u nautičkom turizmu	187
3.4.1. Elementi kalkulacije	187
3.4.1.1. Materijalni troškovi	188
3.4.1.2. Amortizacija	188
3.4.1.3. Troškovi bruto plaća radnika	193
3.4.1.4. Troškovi održavanja	194
3.4.1.5. Opći (režijski) troškovi	195
3.4.2. Metode kalkulacije i prodajnih cijena u nautičkom turizmu	197
3.4.2.1. Djelidbena ili divizionna kalkulacija	198
3.4.2.1.1. Jednostavna djelidbena kalkulacija	198
3.4.2.1.2. Kalkulacija ekvivalentnih brojeva	199
3.4.2.2. Dodatna kalkulacija	200
3.4.2.3. Kalkulacija u sustavu marže i rabata	202
3.4.2.3.1. Kalkulacija u sustavu marže	202
3.4.2.3.2. Kalkulacija u sustavu rabata	203
3.4.2.4. Kalkulacija dopunskog troška	205
3.4.2.5. Politika i kalkulacija cijena u nautičkom turizmu	206
3.5. Poslovni rezultat i analiza bilance	211
3.5.1. Obračun i analiza fizičkih pokazatelja u nautičkom turizmu	211
3.5.2. Obračun i analiza financijskih pokazatelja u nautičkom turizmu	212
3.5.2.1. Bilanca stanja poduzeća	212
3.5.2.2. Račun dobiti i gubitaka	214
3.6. Mjerenje i analiza poslovanja u nautičkom turizmu	218
3.6.1. Proizvodnost rada	219
3.6.1.1. Mjerenje proizvodnosti rada u nautičkom turizmu	220
3.6.1.1.1. Reprezentativna naturalna metoda	221
3.6.1.1.2. Vrijednosna metoda	222
3.6.1.2. Analiza proizvodnosti rada u nautičkom turizmu	224
3.6.2. Ekonomičnost poslovanja u nautičkom turizmu	225
3.6.2.1. Mjerenje ekonomičnosti poslovanja u nautičkom turizmu	226

3.6.2.1.1.	Mjerenje ekonomičnosti na temelju stvarnih (tekućih) cijena	227
3.6.2.1.2.	Mjerenje ekonomičnosti na temelju stalnih cijena	228
3.6.2.1.3.	Mjerenje ekonomičnosti pojedinih elemenata radnog procesa, organizacijskih dijelova i učinaka (pojedinih usluga)	230
3.6.2.2.	Analiza ostvarene ekonomičnosti u nautičkom turizmu	232
3.6.2.2.1.	Vremensko uspoređivanje ekonomičnosti poslovanja (dinamika ekonomičnosti)	232
3.6.2.2.2.	Prostorno uspoređivanje ekonomičnosti	235
3.6.3.	Rentabilnost poslovanja u nautičkom turizmu	236
3.6.3.1.	Mjerenje rentabilnosti u nautičkom turizmu	238
3.6.3.2.	Analiza rentabilnosti poslovanja u nautičkom turizmu	240
3.7.	Ekonomika održivog razvitka nautičkog turizma i optimalizacija temeljnih činitelja razvitka	244
3.7.1.	Biološko-ekološke vrijednosti hrvatske obale i antropogeni utjecaji na njen okoliš	246
3.7.2.	Politika održivog razvitka hrvatskog nautičkog turizma kao mjera zaštite prirodnog okoliša i konkurentnosti na duži rok	248
4.	MENADŽMENT RAZVOJA NAUTIČKOG TURIZMA NA MEDITERANU I U HRVATSKOJ - MAKRO ASPEKT (Luković)	253
4.1.	Upravljanje razvojem - politika i strategija razvoja nautičkog turizma na Mediteranu	253
4.1.1.	Oblikovanje makro strateškog menadžmenta nautičkog turizma	257
4.1.2.	Vizija kao osnova politike razvoja nautičkog turizma	260
4.1.3.	Različitost razvojnih politika nautičkog turizma mediteranskih zemalja	264
4.1.4.	Mediteran - prirodni i društveni uvjeti i posebnosti	264

4.2. Politika razvoja nautičkog turizma vodećih zemalja na Mediteranu	267
4.2.1. Politika razvoja nautičkog turizma Španjolske	267
4.2.2. Politika razvoja nautičkog turizma Francuske	269
4.2.3. Politika razvoja nautičkog turizma Italije	272
4.2.4. Politika razvoja nautičkog turizma Grčke	274
4.2.5. Politika razvoja nautičkog turizma Hrvatske	276
4.3. Strategija razvoja nautičkog turizma vodećih zemalja na Mediteranu	280
4.3.1. Znanstveno utemeljenje strategije razvoja	280
4.3.2. Strategija kao način realizacije zacrtane politike	281
4.3.3. Strategija i mogućnosti razvoja po zemljama Mediterana	289
4.3.3.1. Španjolska	290
4.3.3.2. Francuska	295
4.3.3.3. Italija	299
4.3.3.4. Grčka	303
4.3.3.5. Hrvatska	307
5. PRAKTIČNI PRIMJERI U NAUČKOM TURIZMU (Luković)	335
5.1. Nautički turizam u funkciji regionalnog koncepta razvoja gospodarstva - primjer marine FRAPA	335
5.2. SWOT analiza mogućnosti razvoja nautičkog turizma grada Dubrovnika <i>(zajednički uradak studenata 2. i 4. godine Odjela za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku)</i>	340
6. ZAKLJUČAK	345
LITERATURA I DRUGI IZVORI	349
RECENZIJE	359

1. UVOD

U knjizi "Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana", autora dr. sc. Tihomira Lukovića i dr. sc. Zvonka Gržetića, koja je prethodnica ove knjige, pojašnjeni su i definirani mnogi dosad nedefinirani pojmovi. Utvrđeni su znanstveni i stručni izvori, a sve sa svrhom aplikacije teorijskog istraživanja u nautičkom turizmu. Nautički turizam definiran je, u gospodarskom smislu, kao *multifunkcionalna turistička djelatnost s izraženom pomorskom komponentom*, što istraživanja u nautičkom turizmu čini izrazito multidisciplinarnim. Analizirajući osnovne djelatnosti nautičkog turizma, nautički je turizam razvrstan kao:

- poslovanje luka nautičkog turizma,
- poslovanje chartera i
- poslovanje u cruisingu.

Ta je podjela vrlo važna, jer predstavlja usmjerenje osnovnih istraživanja u nautičkom turizmu i potrebno joj je podrediti sve analize i istraživanja, te definirati karakteristike navedenih grupa djelatnosti nautičkog turizma i nautičko turističkih podvrsta u njima. Pritom je potrebno odgovoriti na sljedeća pitanja: Radi li se o istim tržištima i tržišnim karakteristikama? Da li je profil turista i nautičara u svim navedenim djelatnostima isti? U čemu su razlike? Kako se razvijaju ta tržišta i kako se njima upravlja? Kako se odvija poslovanje u kompanijama u svakoj od navedenih grupa djelatnosti?

Specifičnosti koje se javljaju među kompanijama i korporacijama u navedenim osnovnim djelatnostima nautičkog turizma toliko su izrazite da ih je vrijedno pojasniti. Razvoj nautičkog turizma Hrvatske i Mediterana analiziran je kroz navedene tri osnovne vrste ili grupe djelatnosti. Kriterijem analize osnovnih vrsta nautičkog turizma, analiziran je menadžment i ekonomika upravljanja s mikro i makro aspekta. U toj analizi istražiti ćemo menadžment kompanija i korporacija nautičkog turizma, kao i ekonomiku njihovog poslovanja.

Menadžment nautičkog turizma razvija se u skladu s najnovijim oblicima menadžmenta, a primjenom multidisciplinarnih metoda upravljanja. To se posebno odnosi na menadžment kompanija i korporacija.

Biti uspješan i voditi uspješan menadžment, osnovni je cilj svakog menadžera. Kako dosegnuti nivo uspješnosti i održati korak s konkurencijom, uz neprekidni razvoj i trend rasta, zadatak je koji znanost istražuje i pojašnjava. Stoga su gospodarski subjekti u nautičkom turizmu i nautički turizam kao turistički i gospodarski fenomen, predmet istraživanja ovog rada.

Dok se, u dosadašnjim radovima, menadžmentu pristupalo samo s aspekta gospodarskih subjekata, nautički turizam, u ovom radu, istražiti će se odvojeno s mikro i makro aspekta.

Uspješan menadžment korporacija nautičkog turizma odvija se na bitno drugačiji način od menadžmenta makro sustava, odnosno upravljanja razvojem nautičkog turizma kao turističke vrste. Država sve više postaje partner velikih korporacija, koje preuzimaju ulogu operativnih lidera u razvoju nacionalnog gospodarstva. Da bi taj razvoj, usprkos snazi korporacija, bio dugoročno društveno koristan, te da bi se poštivali uvjeti održivosti, država ima povijesnu ulogu u tom razvoju. Kako će država odgovoriti tom pozivu u nautičkom je turizmu, na primjeru Hrvatske, vrlo važno i vidljivo. Hrvatska državna politika i administracija shvatile su značaj nautičkog turizma i aktivno participiraju u razvoju. U slučaju pogrešnih odluka na makro planu, posljedice neadekvatne i nekvalitetne uloge države mogu biti dugoročno i generacijski kobne. To je razlog što se naše istraživanje u ovoj knjizi odnosi na:

- istraživanje osnovnih karakteristika menadžmenta subjekata nautičkog turizma u trima osnovnim vrstama nautičkog turizma - lukama nautičkog turizma, charteru i cruisingu,
- definiranje razlika u menadžmentu među djelatnostima nautičkog turizma, kao i stupnju razvijenosti menadžmenta u tim djelatnostima,
- organizaciju i funkcioniranje menadžmenta subjekata nautičkog turizma,
- istraživanje specifične ekonomike nautičkog turizma, koja zahtijeva usku specijalizaciju i poznavanje nautičko turističke djelatnosti,
- kritičku analizu karakteristika nautičkog turizma u najrazvijenijim zemljama na Mediteranu,
- analizu mogućnosti i uvjeta razvoja nautičkog turizma Hrvatske s makro aspekta,
- projekciju održivog razvoja nautičkog turizma na Mediteranu.

Obzirom na činjenicu da živimo i poslujemo u razdoblju globalne ekonomske i razvojne krize, čije bi posljedice trebalo definirati kao krizu ideja, nautički turizam sa svim svojim razvojnim potencijalom, za zemlje Mediterana, ima iznimno značenje. Budući da je razvoju te djelatnosti, u srednjoročnim i dugoročnim makro planovima dano adekvatno značenje, potrebno je istražiti uzroke postojeće situacije.

Stoga se *istraživački zadatak* u ovom radu definira sljedećim pitanjima:

- a) kako definirati relevantne funkcije strateškog menadžmenta subjekata nautičkog turizma,
- b) kako analizirati poslovanje subjekata i njihove troškove,
- c) koji su uobičajeni pokazatelji uspješnosti poslovanja kod subjekata nautičkog turizma,
- d) kako organizirati poslovanje subjekata nautičkog turizma radi optimalizacije prihoda i troškova,

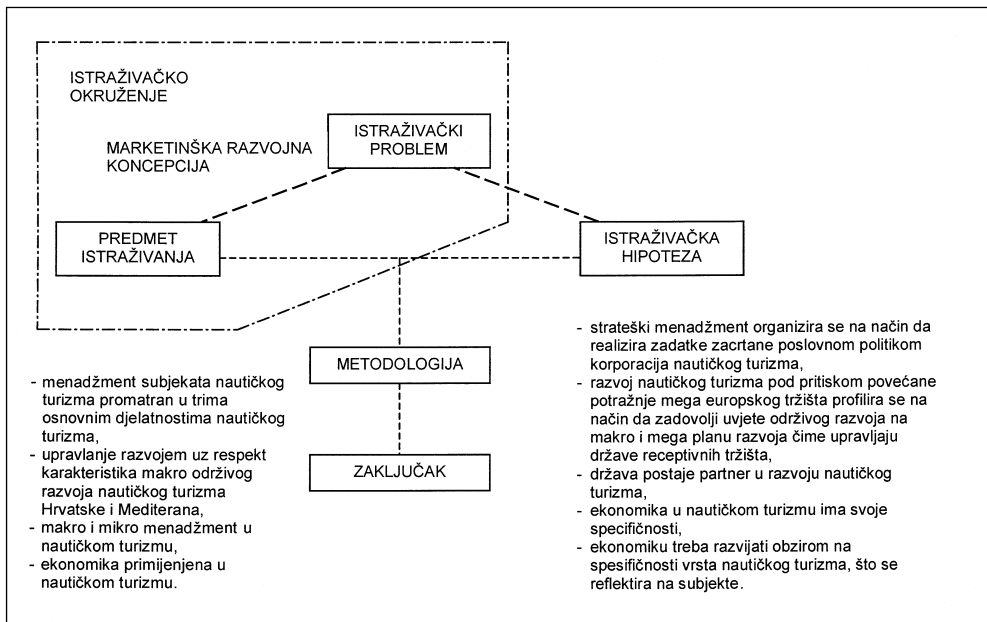
- e) kakve su mogućnosti razvoja nautičkog turizma Jadrana i Mediterana,
- f) o čemu treba posebno voditi računa prilikom upravljanja razvojem nautičkog turizma na nivou države, kao i druga pitanja povezana s navedenim.

Ovako definiran istraživački zadatak u osnovi ima hipotetski problem, koji se bazira na činjenici da je nautički turizam svjetski gospodarski proces, što ujedno označava i njegovu tržišnu orijentaciju poslovanja, a taj se proces ujedno odvija u zavisnosti od specifičnosti lokalnog krajolika, interesa ulagača i gospodarskih subjekata, kao i politike i strategije nacionalnog gospodarstva.

Istraživanje stoga treba ukazati na osnovne aspekte dugoročnog razvoja, u čemu treba zadovoljiti potrebe subjekata, a uz respektiranje osnovnih principa održivog razvoja i međugeneracijske solidarnosti. To je zadatak teorije, koja ima svoju vrijednost jedino u uvjetima aplikacije u praksi svojih teoretskih postavki i zaključaka.

Istraživački problem, koji je postavljen u ovom radu, može se shematski prikazati na sljedeći način (Grafikon 1.).

Grafikon 1. Shematski prikaz istraživačkog problema



Izvor: Izradili autori

Radi donošenja valjanih zaključaka, istraživanje se ne zadržava isključivo na nautičkom turizmu kao turističkoj djelatnosti, već analizira mikro i makro okruženje u kojem se razvoj odvija.

Neka iskustva i podaci upućuju na niz stimulirajućih, ali i ograničavajućih činitelja razvoja u nautičkom turizmu, posebice obzirom na specifičnosti organizacije makrosustava i mikrosustava. Stoga je cilj istraživanja upozoriti na potrebu orijentacije poslovanja, na svim razinama, prema zadovoljavanju potreba tržišta i njegovog daljnjeg razvoja na ekonomskim načelima i zakonitostima.

Rad je podijeljen u četiri osnovna poglavlja:

Prvo poglavlje obrađuje organiziranje i funkcioniranje strateškog menadžmenta u gospodarskim subjektima nautičkog turizma.

Drugo poglavlje pojašnjava ekonomiku poslovanja subjekata nautičkog turizma i definira specifičnosti tog poslovanja.

Treće poglavlje predviđa razvoj nautičkog turizma s dugoročnog aspekta, te određuje osnovne odrednice tog razvoja.

Četvrto poglavlje navodi primjere iz prakse, te povezuje teoriju i praksu na znanstveno kritički način.

Kao što je navedeno u predgovoru, ova je knjiga namijenjena studentima specijalističkog studija nautičkog turizma, ali i svim zaljubljenicima nautičkog turističkog biznisa i mora uopće.

U širem smislu, knjiga ima edukacijsko i razvojno poticajni karakter i ukazuje na potrebu lociranja lokalnog nositelja razvoja, za što su subjekti nautičkog turizma, kao unaprijed, predodređeni. Takvom modelu razvoja pridružuje se europska koncepcija regionalnog povezivanja i razvoja koju treba podržati i preporučiti. Primjeri koji su istraženi i zabilježeni u ovoj knjizi, vrijedan su poticaj takvom konceptu razvoja, koji je motivirajuć i održiv.

2. STRATEŠKI MENADŽMENT NAUTIČKOG TURIZMA - MIKRO ASPEKT (Luković)

2.1. OPĆENITO O KORPORACIJSKOM MENADŽMENTU U NAUTIČKOM TURIZMU

2.1.1. Korporacija i korporacijski menadžment u teoriji i praksi

Čovjek je društveno biće i baš ta je činjenica i njegova potreba za udruživanjem, važan činitelj njegovog razvoja. Svjesno udruživanje ljudi, kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života, nazivamo *organizacijom*. Organizacija, u poslovnom smislu, ubrzano se razvijala u ranom kapitalizmu, iznalazeći sve novije pojavne oblike. Opisujući organizaciju s poslovnog aspekta, prof. Ralph D. Stacey kaže: "*Organizacija je otvoren sustav, skup međusobno povezanih dijelova (pojedinaca, neformalnih, te formalnih grupa kao što su sektori i poslovne jedinice) koje se nalaze u međusobnom utjecaju s drugim organizacijama i pojedincima izvan organizacije. Organizacija pribavlja inpute preko granice koja je dijeli od ostalih sustava, transformira te inpute unutar svojih granica i vraća rezultat natrag preko granice. Granica dijeli sustav od njegove okoline, ali ga također i povezuje s okolinom*".¹ Ovako definirana poslovna organizacija uvodi njen viši oblik, sustav i podsustave organizacije, koji svoj nastanak bilježe u dobu ranog kapitalizma. U tom dobu nastalo je *poduzeće* kao sustav i temeljni oblik poslovne organizacije, koji je konačno odvojio poslovnu imovinu poduzeća, od privatne. Razvojem organizacije poduzeća javljaju se novi složeni oblici poduzeća. Osnovna pokretačka snaga i motiv poslovanja je *kapital* i zarada ili *profit*. Kapital i profit pokretači su svih poslovnih aktivnosti i motiv su razvoja organizacije poslovnih subjekata. Dominacija kapitala u poslovnom svijetu i potreba razvoja, uvode pojam "*društva kapitala*". Najrazvijeniji oblik kapitalističkog poduzeća su društva kapitala, među kojima je najsloženiji i najrazvijeniji oblik **korporacija**.

U našem poratnom jeziku pojam poduzeća zamijenjen je pojmom trgovačkog društva ili gospodarskog subjekta, što ćemo nadalje koristiti, kao sinonim za poduzeće.

Korporacija je društvo kapitala, koje se najčešće osniva kao dioničko društvo, a do kapitala potrebnog za rad dolazi izdavanjem dionica. Korporacija ima složenu organizacijsku strukturu s većim brojem manjih trgovačkih društava (kćeri)

1 Stacey, D. R.: "Strateški management i organizacijska dinamika", Mate d.o.o., Zagreb, 1997., str. 134.

u svom sastavu. Velike korporacije imaju na stotine lokalnih kompanija, te stoga razvijaju divizijsku i decentraliziranu organizacijsku strukturu.²

Značaj korporacije u turizmu je velik i, prema procjeni prof. dr. Luiz Moutinha³, kontrolira 40-50% turističkih smještajnih kapaciteta. Turističke korporacije javljaju se kao veliki divizijski lanci turističkih kompanija, ali i kao divizijski ogranci velikih složenih kapitalno orijentiranih poslovnih sustava. Korporacije nautičkog turizma, promatrano sa stajališta veličine, rijetke su u domeni poslovanja luka nautičkog turizma, ali su u svom organizacijskom smislu vrlo česte. Kompanije nautičkog turizma nisu velike, s izuzetkom velikih svjetskih cruise-korporacija, ali su vrlo složeno, divizijski i decentralizirano, organizirane.

Nije rijetka pojava divizijske organizacije marine. Dobro organizirane marine imaju decentralizirane jedinice u svom sastavu, kao što su: servis, ugostiteljstvo, hoteli, kongresni centri, športski tereni, benzinske stanice i slično. Kapitalno profilirana i orijentirana organizacija marine znatno prelazi okvire osnovne djelatnosti, te poprima sve karakteristike korporacije. Osim širenja djelatnosti u potrazi za kapitalom, mijenja se i vlasnička struktura, uvođenjem udjela i dionica. Primjer tako profilirane organizacije i poslovne orijentacije imamo u Hrvatskoj kod Marine "Frapa" u Rogoznici (Slika 1.).

Iz slike Marine "Frapa", može se vidjeti specifičan koncept i put razvoja marine, koji se temelji na pokretanju cjelokupnog turističkog razvoja Rogoznice. Taj koncept baziran je na viziji vlasnika i investitora marine, koji je veoma povoljno ocijenio vrijednost prirodnog potencijala lokacije u makro i mikro smislu, što se pokazalo točnim. U praksi je vidljivo kako se razvoj odvija u koncentričnim krugovima oko jezgre marine, a sadržaji su i u europskim razmjerima impresivni.

Nasuprot takvom modelu razvoja korporacije, u kojem je marina jezgra iz koje je sve krenulo, u praksi visoko razvijenih turističkih destinacija, imamo marinu, koja je dio sveobuhvatne turističke ponude. Marine su u tom sustavu samo jedan decentralizirani dio velikih turističkih i drugih korporacija. U tom razvojnom korporacijskom modelu, jezgra korporacije nije marina, a menadžment marine je koncentriran na osnovnu djelatnost i tek je poslovnim ciljevima povezan s korporacijom. Ponuda marine je dio cjelokupne ponude korporacije, ili jednog njenog dijela, najčešće lokalno definiranog. Takav primjer nalazimo na francuskoj obali Mediterana, Azurnoj obali. Dobar primjer je Marina "Baie des Anges - Cote d'Azur" u Nici, koja je dio široke turističke ponude velikog turističkog kompleksa bogatog različitim sadržajima. Ti su sadržaji organizirani i djeluju kao samostalne kompanije u sklopu korporacije (Slika 2.).

2 "Leksikon menadžmenta", Masmedia d.o.o., Zagreb, 2001., str. 239.

3 Moutinho, L.: "Strateški menadžment u turizmu", Masmedia d.o.o., Zagreb, 2005., str. 50.

Slika 1. Marina "FRAPA"⁴ - Rogoznica, Hrvatska



Izvor: Internet, www.marinafrapa.hr, veljača, 2006.

Legenda osnovnih sadržaja:

- 1) kapetanski klub, restorani, "royal" apartmani, slastičarnice, kafeterije, specijalizirane trgovine, terasa za ljetne koncerte, ambulanta, predstavništva, charter i ronilačke kompanije, kontrolni toranj marine, uprava marine, wellnes centar, frizerski salon i drugi sadržaji,
- 2) vanjski parking prostor, otvoreni bazen, restorani i kafeterije, suha marina i drugi sadržaji,
- 3) kongresni centar, squash teren, fitness centar, kafeterije, casino bar i drugi sadržaji,
- 4) parking prostor i suha marina, tenis tereni,
- 5) wellness centar, zatvoreni bazen, kafeterije i drugi sadržaji,
- 6) jezero "Zmajevo oko", prostor u razvoju planiran kao šetnica i park prirode,
- 7) hotel najviše kategorije,
- 8) apartmani za boravak nautičara i drugi sadržaji,
- 9) hotel visoke kategorije, teren za balote, toaletni vanjski čvor i tuševi za nautičare, restorani, konobe i kafeterije,
- 10) vezovi marine sa svim priključcima za brodove (voda, struja, telefon, Internet i alarmni sustav),
- 11) glavni gat, suha marina, servis i drugi sadržaji.

⁴ Na prestižnom svjetskom takmičenju najuspješnijih gospodarskih subjekata u turizmu 2006. godine, koje je održano u Madridu početkom 2007. godine, marina "Frapa" je proglašena za najbolju marinu na svijetu.

Slika 2. Marina "Baie des Anges - Cote d'Azur" u Nici, Francuska



Izvor: Internet, www.ot-villeneuve-loubet.org, travanj 2006.

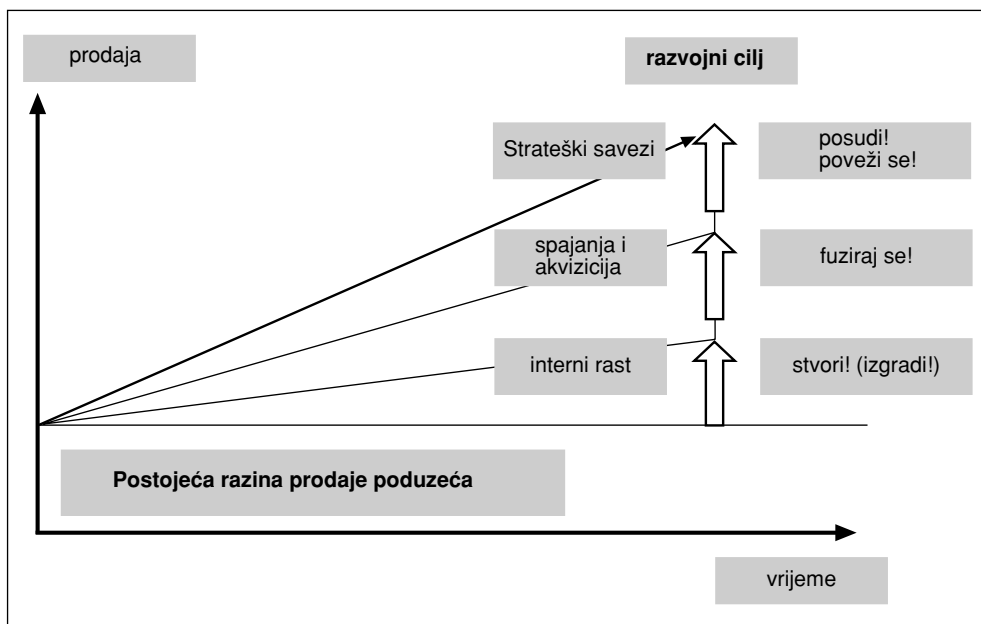
Obzirom na ubrzani razvoj turizma i nautičkog turizma u Europi, korporacija sve više postaje uobičajeni organizacijski oblik, uz činjenicu stalne dogradnje organizacijskog sustava korporacije. Stoga ćemo se u svrhu definiranja složenosti subjekata nautičkog turizma, služiti pojmom *korporacije*.

Korporacija kao organizacijski sustav subjekata nautičkog turizma, u praksi ima veoma različite funkcionalne forme, te gotovo svaka korporacija uvodi svoje specifične forme funkcionalne organizacije. Te forme podređene su definiranoj poslovnoj politici korporacije, ili nekog njenog dijela. Kao što smo već spomenuli, poslovna politika korporacije zadaća je vlasnika korporacije, a poslovna strategija korporacije zadaća je menadžmenta. Polazeći od toga Arthur A. Thompson i A. J. Strickland obrazlažući ("Strategic Management, Concepts and Cases", Irwing McGraw-Hill, United States of America, 1999., str. 3.) zadatke strateškog menadžmenta definiraju u pet osnovnih zadataka:

1. Formiranje strateške vizije na kojoj se temelji budućnost kompanije,
2. Utvrđivanje pojedinačnih ciljeva,
3. Razvijanje vještina strategije za postizanje ishoda kome kompanija teži,
4. Provedbu i realizaciju izabrane uspješne i efikasne strategije,
5. Procjenu izvršenja i iniciranje korektiva podešavanja u viziji dugoročnih pravaca, ciljeva, strategije, ili razjašnjenje aktualnih iskustava, promjena uvjeta, novih ideja i novih prilika.

U tih pet zadataka sadržani su svi osnovni zadaci menadžmenta zbog kojih se i postavlja adekvatna organizacija. Kroz organizaciju se gradi izvršni sustav realizacije strategije kompanije. Sve to podređeno je definiranju osnovnih pravaca i načina njihove realizacije, te s tim u svezi imamo više mogućih izbora. Osnovne mogućnosti izbora možemo prikazati grafički na slijedeći način (Grafikon 2.).

Grafikon 2. Načini provedbe razvojnih strategija kompanije



Izvor: Buble, M. i koautori: "Strateški menadžment", Sinergija d.o.o., Zagreb, 2005., str. 118.

Kojim putem i kako ostvariti zacrtane strateške ciljeve ostaje pravo menadžera, uz napomenu da ocjena njegove uspješnosti ostaje u domeni vlasnika kompanije, odnosno dioničara korporacije.

U svrhu pojašnjenja odnosa između vlasnika i menadžera, potrebno je bolje pojasniti osnovne pojmove, kao što su strateški menadžment, poslovna politika i razvojna politika.

Pojam *menadžment* je, općenito uzevši, sinonim za upravljanje. Ipak, on je mnogo više od upravljanja, budući da se radi o izbalansiranom, koordiniranom i efikasnom procesu upravljanja ljudskim i materijalnim resursima kako bi se postigli određeni ciljevi.⁵ Pojam menadžmenta, u novije vrijeme, označava i posebno zanimanje i profesiju. *Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, orga-*

⁵ "Leksikon menadžmenta", Masmedia d.o.o., Zagreb, 2001., str. 294.

niziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vodenje i kontrola. Ovako definirane funkcije menadžmenta dio su klasične europske teorije menadžmenta, dok novija teorija uvodi funkciju *izvedbe* planiranih i organiziranih akcija, te kao zadnju funkciju, *koordiniranje* svih funkcija u tvrtki. U takvu strukturu menadžmenta, američka teorija menadžmenta uvodi novu funkciju, *controllinga*. Obzirom da controlling realizira svoju ulogu koordiniranjem i integriranjem podstava menadžmenta, mislimo da je ispravno smatrati ga nad-funkcijom menadžmenta. Tu funkciju, zbog njene važnosti i složenosti, prikazujemo u posebnom poglavlju ove knjige.

Kako je menadžment predmet intenzivnog multidisciplinarnog istraživanja, možemo ga razmatrati kroz tri osnovna aspekta:⁶

- a) Menadžment kao vještinu,
- b) Menadžment kao znanost i
- c) Menadžment kao profesiju.

Menadžment kao vještina istražuje se u smislu shvaćanja menadžmenta kao telenta, dara ili sposobnosti menadžera da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarivanje osnovnih zacrtanih ciljeva. U tome dominantnu ulogu igraju psihofizičke sposobnosti menadžera, na koje se nadograđuje edukacija.

Menadžment kao znanost treba shvatiti u smislu pojašnjenja i istraživanja razvoja znanstvenog menadžmenta, znanosti o menadžmentu i znanosti menadžmenta. Menadžment kao znanost podređena je znanstvenom procesu u kome je menadžment predmet znanstvenog istraživanja.

Menadžment kao profesija podrazumijeva menadžment kao: *skup znanja, pravila struke i kvalifikacije* za obavljanje menadžerskog posla. Možemo ga podijeliti na *individualni* (jedan menadžer, direktor) i *timski* (uprava korporacije koja ima menadžere osnovnih poslovnih funkcija).

U korporacijama nautičkog turizma, kao i svim drugim korporacijama, operativni menadžment se naziva **strateškim menadžmentom**.

U teoriji strateškog menadžmenta susrećemo veliki broj različitih definicija, od kojih bi izdvojili neke zanimljivije⁷.

Wheelen i Hunger definiraju strateški menadžment kao set menadžerskih odluka i akcija kojima se definiraju dugoročne performanse gospodarskog subjekta.

Certo i Peter definiraju strateški menadžment kao kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održavanje organizacije kao cjeline, primjereno oblikovane prema svojoj okolini.

6 Buble, M. i koautori: "Osnove menadžmenta", Sinergija d.o.o., Zagreb, 2005., str. 23.

7 Buble, M. i koautori: "Osnove menadžmenta", Sinergija d.o.o., Zagreb, 2005., str. 110.