

# Organizacija luke nautičkog turizma

---

Černja, Lara

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:187:226168>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-20**



**Sveučilište u Rijeci, Pomorski fakultet**  
University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Maritime Studies - FMSRI Repository](#)



**uniri** DIGITALNA  
KNJIŽNICA



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET

**LARA ČERNJA**

**ORGANIZACIJA LUKE NAUTIČKOG TURIZMA**

**DIPLOMSKI RAD**

Rijeka, 2022.

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
POMORSKI FAKULTET

**ORGANIZACIJA LUKE NAUTIČKOG TURIZMA**  
**ORGANIZATION OF THE NAUTICAL TOURISM PORT**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Nautički turizam

Mentor: prof. dr. sc. Đani Mohović

Komentor: prof. dr. sc. Mirjana Kovačić

Studentica: Lara Černja

Studijski program: Nautika i tehnologija pomorskog prometa

JBMG: 0112073478

Rijeka, rujan 2022.

Student/studentica:

Studijski program:

JMBAG:

IZJAVA O SAMOSTALNOJ IZRADI DIPLOMSKOG RADA

Kojom izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom

ORGANIZACIJA LUKE NAUČIKOG TURIZMA  
(naslov diplomskog rada)

izradio/la samostalno pod mentorstvom

Prof. dr. sc. Lari Mohović  
(prof. dr. sc. / izv. prof. dr. sc. / doc dr. sc. Ime i Prezime)

te komentorstvom Prof. dr. sc. Mirjana Kovačić

stručnjaka/stručnjakinje iz tvrtke Dolores Kraljić Načinović, ACI  
(naziv tvrtke).

U radu sam primijenio/la metodologiju izrade stručnog/znanstvenog rada i koristio/la literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tude spoznaje, stavove, zaključke, teorije i zakonitosti koje sam izravno ili parafrazirajući naveo/la u diplomskom radu na uobičajen, standardan način citirao/la sam i povezao/la s fusnotama i korištenim bibliografskim jedinicama, te nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Rad je pisan u duhu hrvatskoga jezika.

Student/studentica 

(potpis)

Ime i prezime studenta/studentice

LARA ČERNJA

Student/studentica: LARA ČERNJA

Studijski program: NAUTIKA I TEHNOLOGIJA POMORSKOG PROMETA

JMBAG: 0112073478


IZJAVA STUDENTA – AUTORA  
O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

Izjavljujem da kao student – autor diplomskog rada dozvoljavam Pomorskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Pomorskog fakulteta, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog ograničenja mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>

Student/studentica - autor

(potpis)



---

## **SAŽETAK**

Svaka luka nautičkog turizma ima za cilj formirati organizacijsku strukturu koja najbolje odgovara poslovanju luke, njenim zaposlenicima, ciljevima, i sl. Na tom putu luka nautičkog turizma se susreće s mnogobrojim čimbenicima koji direktno i indirektno utječu na organizacijsku strukturu same luke. Luka nautičkog turizma može utjecati na unutarnje čimbenike dok vanjske ne može kontrolirati već im se mora konstantno prilagođavati na način da mijenja svoju, strukturu, poslovanje, zaposlenike i dr.

Ključne riječi: nautički turizam, luka nautičkog turizma, organizacija, organizacijska struktura, poslovanje

## **SUMMARY**

Each port of nautical tourism aims to form an organizational structure that best suits the operations of the port, its employees, goals, etc. Along the way, the port of nautical tourism encounters numerous factors that directly and indirectly affect the organizational structure of the port itself. The port of nautical tourism can influence internal factors, while it cannot control external factors, so it must constantly adapt to them by changing its structure, operations, employees, etc.

Key words: nautical tourism, port of nautical tourism, organizational structure, business management

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	III
SADRŽAJ.....	IV
1. UVOD: .....	1
1.1. Predmet istraživanja.....	1
1.2. Svrha i ciljevi istraživanja .....	1
1.3. Metode istraživanja.....	1
1.4. Hipoteza istraživanja.....	1
1.5. Struktura rada .....	2
2. NAUTIČKI TURIZAM .....	3
2.1. Definicija nautičkog turizma .....	5
2.2. Nautički turizam u svijetu .....	6
2.2.1. Nautički turizam u Francuskoj .....	8
2.2.2. Nautički turizam u Italiji.....	8
2.2.3. Nautički turizam u Španjolskoj .....	9
2.3. Nautički turizam u Hrvatskoj .....	10
3. LUKE NAUTIČKOG TURIZMA.....	15
3.1. Podjela i važnost luka nautičkog turizma.....	17
3.2. Vrste i kategorije luka nautičkog turizma u Hrvatskoj .....	25
4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA .....	28
4.1. Funkcijska organizacijska struktura.....	32
4.2. Divizijska organizacijska struktura.....	34
4.3. Matrična organizacijska struktura.....	35
4.4. Procesna organizacijska struktura.....	37
4.5. Mrežne strukture .....	38
5. ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE „ACI-a” .....	40
6. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE LUKAMA NAUTIČKOG TURIZMA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA.....	47

6.1. Utjecaj na okoliš .....	49
6.2. Program plave zastave.....	52
7. ZAKLJUČAK.....	54





## **1. UVOD:**

### **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je odabir odgovarajuće organizacijske strukture koja će luci nautičkog turizma omogućiti uspješno poslovanje.

### **1.2. Svrha i ciljevi istraživanja**

Na osnovu predmeta istraživanja, determinirani su cilj i svrha ovog rada. Cilj ovog rada je dati teorijski doprinos upoznavanju nautičkog turizma i skrenuti pozornost na važnost odabira odgovarajuće organizacijske strukture luke nautičkog turizma te odrediti čimbenike koji utječu na organizacijsku strukturu. Slijedom toga doći do relevantnih zaključaka koji će pridonijeti učinkovitom poslovanju. Svrha rada je definirati ulogu organizacijske strukture u ostvarivanju konkurentnosti na nautičko – turističkom tržištu.

### **1.3. Metode istraživanja**

U radu korištene su sljedeće metode: intuiitivna metoda istraživanja, metoda deskripcije, komparativna metoda, metoda analize i sinteze, induktivna metoda, statistička metoda, kvantitativna i kvalitativna metoda te povijesna metoda.

### **1.4. Hipoteza istraživanja**

Radna hipoteza je postavljena na temelju bitnih odrednicama problema, predmeta i objekta istraživanja. Na formiranje organizacijske strukture utjecati će vanjski i unutarnji čimbenici, prema kojima luka nautičkog turizma prilagođava svoje poslovanje.

## **1.5. Struktura rada**

Rad je predstavljen kroz sedam cjelina, uz zaključak. U prvom dijelu, opisan je predmet istraživanja, svrha i ciljevi, metoda istraživanja te je predstavljena hipoteza istraživanja. U drugom dijelu je pojmovno utvrđen pojam nautičkog turizma, te su prikazane njegove osnovne karakteristike i glavni značaj nautičkog turizma. Treće poglavlje definira luku nautičkog turizma po podjelama, vrstama i kategorijama. Četvrto poglavlje definira organizacijsku strukturu te opisuje pet najpoznatijih organizacijskih struktura koje su trenutno u primjeni. U petom poglavlju analizirana je organizacijska struktura Aci marine te je uspoređena sa marinom Portofino u Italiji. Šesto poglavlje se odnosi na upravljanje lukama nautičkog turizma u funkciji održivog razvoja te također razmatra utjecaj na okoliš.

## 2. NAUTIČKI TURIZAM

Sredozemno more je dio Atlantskog oceana, smješteno između tri kontinenta starog svijeta. Svojom razvedenom i pitomom obalom te blagom klimom oduvijek je pružalo povoljne uvjete za plovidbu kao nijedno drugo more na svijetu. S obzirom na to, nije neočekivano da je postao "kolijevka pomorstva". Nautički turizam doživio je svoju ekspanziju u posljednjih trideset godina. Jedna od njegovih bitnih značajki je gospodarski značaj koji postiže značajne ekonomsko-financijske efekte, jer je poznato da nautičari u prosjeku potroše puno više od ostalih turista. Također, promovira prirodne ljepote te uspješno doprinosi izgradnji turističkog brenda.

Naša zemlja ima prikladne uvjete za razvitak nautičkog turizma jer ima veliki broj prednosti u odnosu na ostale mediteranske zemalje. Neke od istaknutih prednosti su: bolja razvedenost obale, veći broj uređenih i zaštićenih luka, bolji geografski položaj u odnosu na zemlje iz kojih dolaze nautičari, očuvanija priroda i čišće more. Naša zemlja se može pohvaliti svjom obalom kao jednom od najljepših i najrazvedenijih obala na svijetu. Jadransko more, njegova obala i otoci, čije su vrijednosti prepoznate u svjetskim razmjerima, trebali bi biti predvodnici gospodarskog razvoja Hrvatske, posebice obalnog i otočnog razvoja. Međutim, taj najvažniji prirodni resurs naše zemlje nije na pravi način ekonomski vrednovan, a dosadašnji razvoj nije bio usmjeren prema zaštiti okoliša.

Postoje tri tipa nautičkog turizma: emitivan, receptivan ili kombinacija oba navedena tipa, a to određuje stupanj društvenog razvoja države.

Na izbor destinacije nautičkog turizma utječu: pogodnosti zakonske regulative za nautički turizam, prirodne ljepote i očuvanost okoliša turističke destinacije države domaćina, sigurnost države domaćina i okoliša, kvaliteta te cijena nautičko-turističkih usluga.

Neki od pozitivnih učinaka nautičkog turizma očituju se na svim razinama, od nacionalne do lokalne, ali i na razini poslovnih aktivnosti. Razvojem nautičkog turizma naša država se predstavila ne samo kao važna i neupitna nautička destinacija, nego kao i sveznačajnija turistička destinacija.

Učinci nautičkog turizma na turizam u cjelini ogledaju se kroz djelatnosti ili područja gospodarstva i njihove dijelove koji su direktno ili indirektno povezani s turizmom <sup>1</sup>:

- marine
- iznajmljivanje plovila
- popravak i izgradnja plovila
- restorani i hoteli
- trgovine
- promet, posebice zračni promet
- i dr. aktivnosti

Najbitniji utjecaji razvoja nautičkog turizma odvili su se na lokalnoj razini u pojedinim gradovima, a posebno na otocima. Otoki su fizički izolirani radi svog geografskog položaja, ali često su i socijalno izolirani te se pozitivan učinak zbio upravo na otocima.. Općenito govoreći, može se reći da turizam pozitivno utječe na razvoj otoka.

Nautičko posjećivanje različitih otočnih destinacija (mjesto, luka i uvala) značajno je pridonijelo promjeni životnih uvjeta na otocima, kao na primjer<sup>2</sup>:

- lokalno stanovništvo je moglo ostvariti direktne i indirektno učinke (prodaja ribe, catering, ostale usluge u turizmu)
- lokalne luke i zaljevi postali su mjesta prikupljanja sredstava putem naplate vezova u lukama ili na uređenim sidrištima
- lokalno stanovništvo moglo je dodatno zaraditi prodajom hrane i pića, itd.
- šire gledano, nautički turizam smanjio je iseljavanje naših ljudi s otoka u potrazi za cijelogodišnjim zaposlenjem jer su se otvorile mogućnosti za zaradom na otoku
- veće mogućnosti za pronalazak posla utjecale su na opći porast standarda obalnih i otočnih gradova, na porastu općoj dobrobiti obitelji, te na stvaranju mogućnosti za razvoj kao i revitalizaciju raznih djelatnosti specifičnih za pojedino područje

---

<sup>1</sup> Žabica, T., Jadranske turističke regije, Fakultet za turizam i Dubrovnik, 2006.

<sup>2</sup> Hrvatski hidrografski institut, op.cit., str. 34

## 2.1. Definicija nautičkog turizma

Nautički turizam se sastoji od dvije riječi– nautički i turizam. Riječ nautika vezana je uz brod i upravljanje brodom. Derivira od grčke riječi naus, a u današnjem modernom svijetu taj pojam se definira kao skup praktičnih i teorijskih znanja koja su neophodna voditelju broda, mornaru ili navigatoru. Osnovni zadatak nautičara je da uz pomoć znanja i vještine prevozi brod od točke polazišta do točke odredišta.

Možemo definirati turizam kao skup pojava i odnosa koje proizlaze iz boravka, putovanja u neko mjesto, a da to nije stalno prebivalište i nije povezano nikakvom njihovom privrednom djelatnosti. WTO – svjetska turistička organizacija je definirala turizam kao: „...skup aktivnosti osoba tijekom njihova putovanja i boravka u mjestu izvan svog boravišta, i tome duže od jedne godine, a radi odmora, odnosno zbog poslovnih i drugih razloga.“<sup>3</sup>

U Hrvatskoj prema zakonu o turističkoj djelatnosti nautički turizam definira se kao boravak i plovidba nautičara-turista na plovilima i boravak u lukama nautičkog turizma radi odmora i rekreacije. Svakako se u današnje vrijeme nautički turizam smatra posebnom vrstom turizma, a za razliku od ostalih vrsta turizma obilježavaju ga rekreativni sadržaji vezani uz plovidbu na morima, rijekama, jezerima te rekreacija i rasonoda na plovilu koji su motiv za turističko putovanje. Nautički turizam osim ovih specifičnih obilježja ima i elemente izletničkog, zdravstvenog, sportskog, kulturnog i dr. sličnih vrsta turizma. Ono što nautički turizam izdvaja od ostalih vrsta turizma je velika pokretljivost nautičara, što znači da isti često svakodnevno mijenjaju mjesto boravka do te mjere da ponekad i u jednom danu promjene više mjesta boravka.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup>Dulčić, A., Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma, Split, 2002, str.3

<sup>4</sup>Šamanović, J., Nautički turizam i management marina, Visoka pomorska škola, Split, 2002., str. 43

## 2.2. Nautički turizam u svijetu

Kao počeci nautičkog turizma smatraju se turističke regate u 16. stoljeću u Nizozemskim kanalima. Masovna pojava nautičkog turizma zbilila se u 19. stoljeću na području SAD-a i Kanade te je tako ostalo sve do danas. Nakon II. svjetskog rata grade se masovno luke i lučice za nautički turizam, a broj plovila za rekreaciju svih vrsta raste (u SAD-u, Kanadi, Europi i Australiji). Klima na Mediteranu je vrlo povoljna za razvoj nautičkog turizma. Najveći razvoj nautičkog turizma ostvarile su: Španjolska, Italija, Francuska, Hrvatska, Turska, te Grčka. U svijetu tvrtke koju se su poslovale u nautičkom turizmu ostvarile su dobre financijske rezultate te su time zainteresirale državne politike i znanosti da više istražuju razvoj nautičkog turizma i stvaraju nove strategije razvoja.

Europska obala proteže se otprilike na 70.000 km obale i 27.000 km plovnih unutarnjih vodenih putova, stoga nije čudno da je vodeća destinacija za ljubitelje vodenih sportova i plovidbe iz čitavog svijeta. U Europi postoji više od 4.500 marina u kojima se nudi 1,75 milijuna vezova za 6,3 milijuna plovila. Gledano na svjetskoj razini 70% najma plovila odvija se u Europi, a velik dio se održava u Sredozemnom moru. Temeljem ovih podataka može se zaključiti da navedene aktivnosti predstavljaju važan prihod za gospodarstvo na otocima i priobalju s plovidbom, marinama i vodenim sportovima. Također je bitno spomenuti da pritom zapošljavaju 180.000 ljudi i ostvaruju cca 17 milijardi eura prihoda godišnje diljem Europe.

**Tablica 1. Broj i kapacitet marina u nekim mediteranskim zemljama u 2015. godini**

Zemlja	Broj marina	Broj vezova u marinama
<b>Italija</b>	242	52.761
<b>Francuska</b>	134	92.353
<b>Španjolska</b>	201	61.688
<b>Grčka</b>	13	4.575
<b>Slovenija</b>	3	1.392
<b>Turska</b>	13	4.845
<b>Hrvatska</b>	45	16.945

Izvor: Institut za turizam (2016): Konkurentnost hrvatskog turizma str.101

Na temelju podataka iz tablice možemo vidjeti da najveći broj marina i broj vezova imaju luke nautičkog turizma u Italiji, Francuskoj i Španjolskoj te zatim Hrvatska.



### **2.2.1. Nautički turizam u Francuskoj**

Nautički turizam u Francuskoj ima veliku reputaciju. Tijekom godina Francuska je postigla visoku razinu kvalitete u ponudi različitih vrsta usluga za nautičare. Na taj način svi mogu uživati u ljepotama i znamenitostima Francuske. Kao i u svim ostalim mediteranskim zemljama, Francuskoj je puno pomogao nautički turizam koji je ovu prekrasnu zemlju učinio još poželjnijom nego što je bila prije. Francuska je, osim poznatih plaža, koje su poznate u cijelom svijetu, razvila i neka nova ljetovališta koja privlače ljude iz cijelog svijeta.

Francuska ima 6.000 kilometara obale te je jedna od najatraktivnijih turističkih mjesta na svijetu, posebno njena zapadna obala gdje se nalaze razni luksuzni hoteli i prekrasne plaže. U 2017. godini podaci pokazuju kako Francuska ima više od 400 marina, više od 250.000 vezova u kojima posluje 5.500 kompanija koje zapošljavaju gotovo 45.000 radnika u nautičkom sektoru, te ostvaruju prihode od 4.42 milijardi eura. Glavne nautičke regije su: Provence Alpes Coste d'Azut, Korzika, Bretanjai Pays de-la-Loire. Francuski nautički turizam izgrađuju privatni ulagači kao i države potpore, tako da se luke grade koncesijama i državnom potporom. Koncesije se daju na period od pedeset godina, a u njima također sudjeluje i privatni kapital.<sup>5</sup>

### **2.2.2. Nautički turizam u Italiji**

Italija ima 162.455 vezova, od čega 67.983 u turističkim lukama. Najbrojnija je ponuda Ligurije (24.462), zatim Sardinije (20.028), Sicilije (18.777) i Toskane (18.092). Postoji ukupno 95.611 rekreacijskih brodova registriranih u pomorskim uredima i uredima za civilnu motorizaciju, od čega 18.296 u Liguriji, 15.016 u Kampaniji i 10.238 u Laciju. Prema podacima nacionalne agencije, Enit veliki naglasak daje na luksuzom segmentu, te promoviranju novih destinacija sa proširenim ekonomskim učinkom u odnosu na klasične destinacije zatim mogućnost putovanja tijekom cijele godine.

---

<sup>5</sup>Luković, T., Šamanović, J. (2007), Menadžment i ekonomika nautičkog turizma, Reprograf, Zagreb, str.295.

### 2.2.3. Nautički turizam u Španjolskoj

Španjolsku obalu čine istočna obala Atlantskog oceana, zapadna obala Mediterana te dvije otočne skupine i to su Kanarski otoci te Baleari. Ona se proteže na 4.964 km. Najveći broj marina nalazi se na području Baleara, Kanara i Costi del Sol. Prosječni kapaciteti tih marina se kreću se između 300 i 700 vezova, a najveći broj tih marina ima oko 400 vezova. Te su marine jako dobro opremljene sa svim popratnim sadržajima. Isto kao u susjednoj Francuskoj, u velikim gradovima nalaze se marine za mega jahte iste imaju kapacitet od 1.000 vezova. Bitno je napomenuti da je najveća europska odnosno španjolska marina Empuriabrava ima 5.000 vezova u moru, od toga 700 na kopnu tj. suhih vezova. Investicije u marine mogu biti privatne i državne. Jedne i druge kontrolira država te limitira pretjerano pristutvo stranog kapitala na način da domaći kapital bude minimalno 50% u vlasništvu marina. I u Španjolskoj postoje koncesije za investiranje na pomorskom dobru, a traju 30-50 godina, a koncesije za marine 50 godina. Bitno je napomenuti da su marine u Španjolskoj organizirane tako da se udružuju u asocijacije po regijama.

### 2.3. Nautički turizam u Hrvatskoj

U periodu između prvog i drugog svjetskog rata javljaju se začeci nautičkog turizma na hrvatskoj obali. U to vrijeme nautičari su koristili usluge postojećih luka na kopnu i na otocima. U šezdesetim godinama prošlog stoljeća započelo se s planiranjem izgradnje luka za nautičare. Prvi interval izgradnje marina trajao je od 1975. do 1984. godine. U tom razdoblju izgrađeno je ukupno 19 marina s ukupno 4.466 vezova u moru. U tom intervalu nije postojao sustav ponude nautičkog turizma. Drugi interval izgradnje marina obilježen je planskim razvojem, zahvaljujući osnivanju “Jadranskog kluba Jugoslavija” 1983., a to je današnji ACI. U periodu od 1984. do 1990. godine izgrađeno je još 20 marina s ukupno 5.814 vezova u moru. U razdoblju od 1993. do danas razvoj je tekao sporo i neplanski te isključivo na privatnoj inicijativi. Prema statističkih podacima za 2020. godinu proizlazi da se na hrvatskoj obali Jadrana nalazi 185 luka nautičkog turizma. Izgrađene su 82 marine (od toga 18 suhih marina), 79 sidrišta, 11 privežišta i 13 odlagališta za plovila. U tim 83 lukama nautičkog turizma ima ukupno 18. 625 vezova.

Slika 1. Luke nautičkog turizma u 2020.

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

Izvor: [https://web.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2020/04-03-04\\_01\\_2020.htm](https://web.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2020/04-03-04_01_2020.htm)

Iz gornjeg prikaza vidljivo je da Zadarska županija ima najveći broj luka nautičkog turizma. Ovaj podatak nije slučajna, naime u toj se Županiji nalazi se Olive Island Marina na otoku Ugljanu koja je u 2018. godini osvojila Zlatno sidro za najbolju marinu u Hrvatskoj, dok je posebno priznanje za razvoj nautičkog turizma dobila marina Kornati u Biogradu.

U posljednjih tridesetak godina nautički turizam pokazao se kao najpropulzivniji i najstabilniji oblik turizma. Tijekom Domovinskog rata nautički turizam bio je gotovo jedini koji je preživio, iako u smanjenom obimu, za razliku od ostalih oblika turističkih aktivnosti koje su iz očitih razloga pretrpjele veći ili manji pad. Broj dolazaka nautičara konstantno raste iz godine u godinu, kao i broj plovila čije su matične luke hrvatske marine. Važno je napomenuti da se bilježi i porast velikih jahti što sa sobom nosi i neke posljedice. Dolazi do nedostataka odgovarajućih vezova, ali i do otvaranja novih tržišnih prilika. Hrvatska ostvaruje godišnje više od milijardu kuna prihoda u nautičkom turizmu, a tendencije su da to bude i znatno više.

Prednosti i nedostaci nautičkog turizma u Hrvatskoj su sljedeći:

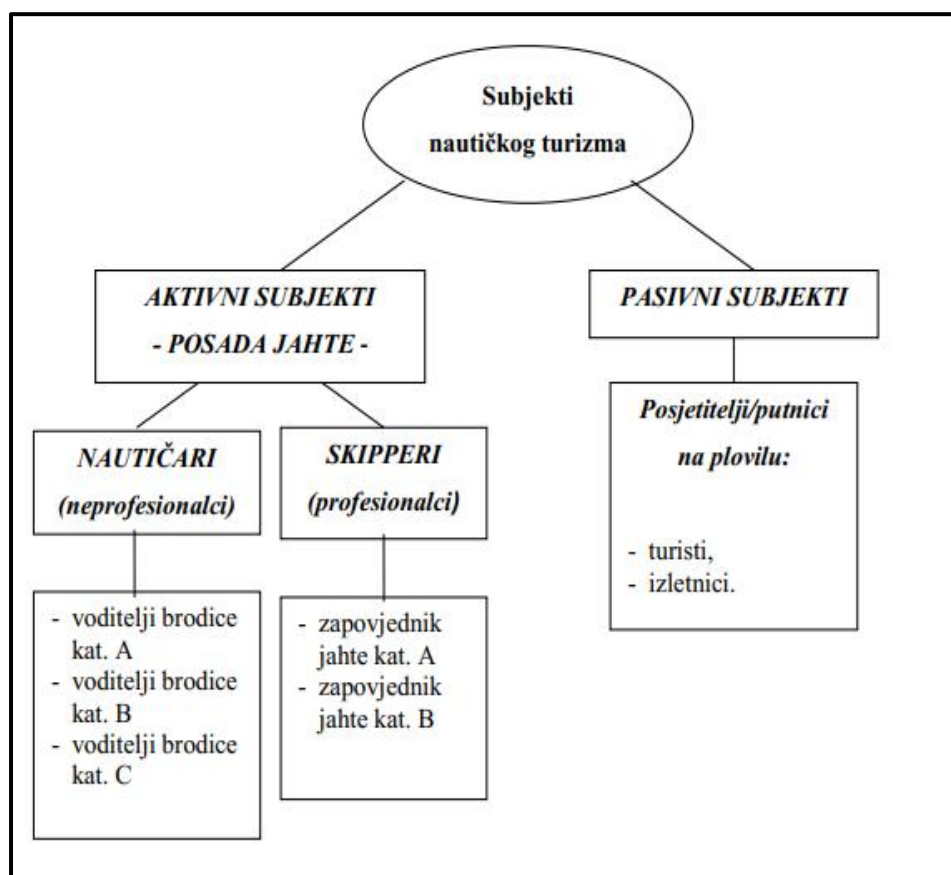
Prednosti:

- brojni otoci i uvale
- uglavnom nezagađena priroda
- veliki broj malih mjesta unutar prirodnih luka
- blaga klima
- geostrateški položaj

Nedostatci:

- ovisi o posjeti stranih nautičara
- ne tako dobre prometne veze (izgradnjom autoceste i Pelješkog mosta bilježi se znatno poboljšanje)
- ponuda popratnih sadržaja za goste visoke kupovne moći

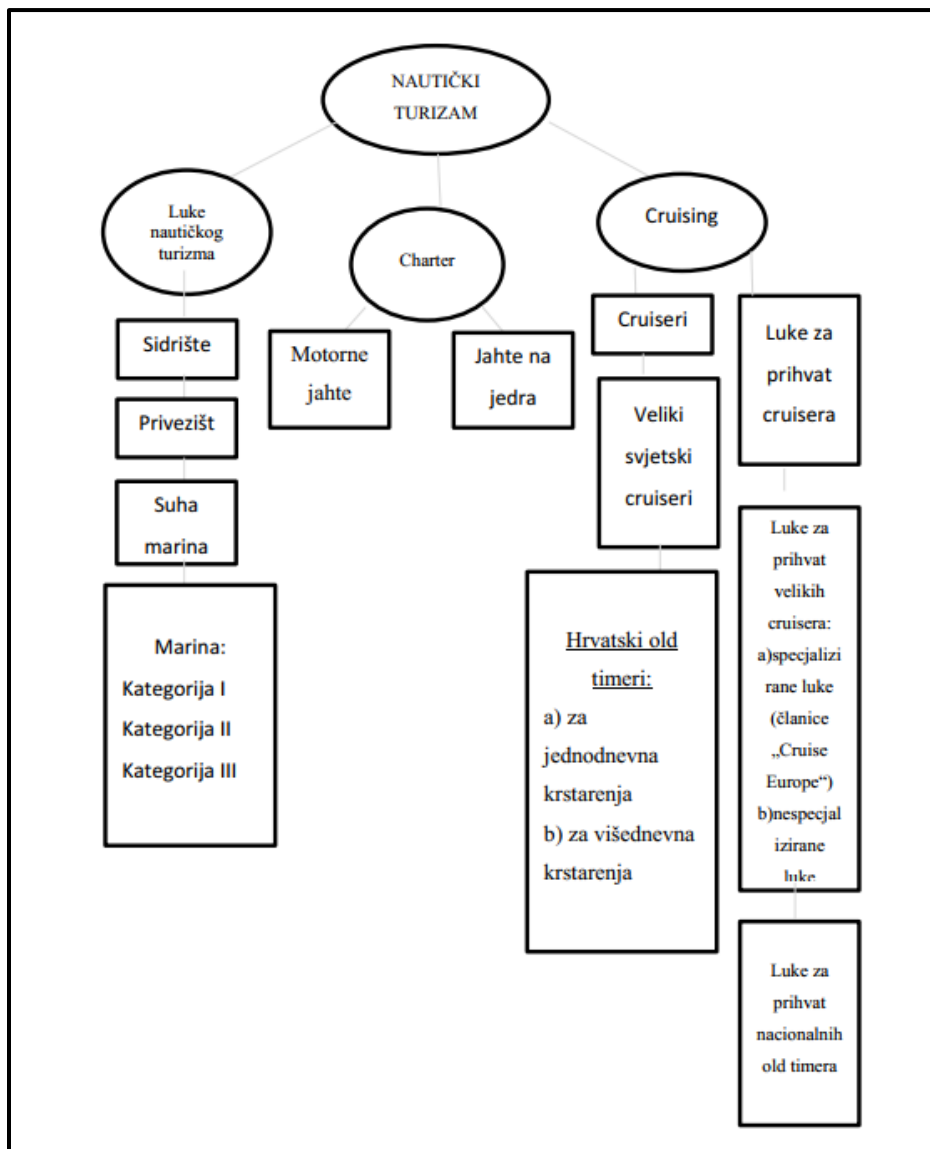
Slika 2. Subjekti nautičkog turizma



Izvor: Luković, T.: Nautički turizam Europe: kako ga definirati i razvrstati? Izvorni znanstveni članak, Acta Turistica Nova, Vol.1. No.2. Listopad 2007, str.4

Kao što je prikazano na slici, subjekti nautičkog turizma dijele se na aktivne i pasivne subjekte. Aktivni subjekti se dijele na nautičare i skipere. Oni su zapravo posada i osnovna razlika među njima je da su skiperi profesionalci, a nautičari nisu. Pasivni subjekti su putnici na plovilu, a čine ih turisti i izletnici.

Slika 3. Model nautičkog turizma u Hrvatskoj



Izvor: Luković, T.: Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, Vol. 58 No.11, Prosinac 2007, str. 704

Iz prikazane sheme vidljivo je da je model nautikog turizma u Hrvatskoj podijeljen u tri osnovne kategorije nautičkog turizma:<sup>6</sup>

- Luke nautičkog turizma
- Charter
- Cruising

unutar kojih se odvijaju različite subnautičke turističke djelatnosti.

Prva kategorija, odnosno najrazvijeniji i najkompleksniji format luka nautičkog turizma je marina. Druga kategorija su charter plovila, a to je novija djelatnost iznajmljivanja plovila koja se prvi put pojavila na Azurnoj obali. Charter plovila spadaju u najmlađu skupinu nautičkog turizma i uključuje krstarenja, čuvanje i održavanje plovnih objekata i najam vezova u luci za vez brodova, usluge upravljanja plovnim objektom, usluge upravljanja brodom, brodova za kružna putovanja, održavanje i pratnju brodova i dr.

U Hrvatskoj se pionirima u charter djelatnosti smatraju ACI, SAS, AYC, Moorings, Hetzel Yachts i Ecker Yachts. Sam charter je složen proces koji uključuje kupnju plovila koje postaje vlasništvo tvrtke, iznajmljivanje plovila ili poslovanje s drugim charter tvrtkama. Zadnja, odnosno treća kategorija je cruising turizam organiziran kao kružno putovanje brodom. Krstarenje je jako razvijeno u svijetu i zapadno europskim zemljama. U Hrvatskoj postoji i posebna vrsta krstarenja pod nazivom "Old Cruise" koja se sastoji od višednevnih ili izletničkih krstarenja na motornim jedrenjacima ili trabakulama s vrlo kvalitetnom opremom, pogodnom za goste koji na brodu borave duže vrijeme. Posljednjih godina u Hrvatskoj se bilježi trend gradnje novih luksuznih brodova koji polako ali sigurno zamjenjuju tradicijske brodove, a sve kako bi zadovoljili potrebe tržišta.

---

<sup>6</sup> Luković, T.: Nautički turizam, definiranje i razvrstavanje, Ekonomski pregled, Vol. 58 No.11, Prosinac 2007, str. 704

### 3. LUKE NAUTIČKOG TURIZMA

Da bismo odredili stupanj razvoja nautičkog turizma moramo analizirati položaj, razvoj i opremljenost luke nautičkog turizma te sagledati njezinu suprastrukturu i infrastrukturu. Važno je istaknuti da je luka nautičkog turizma zapravo luka posebne namjene, a služi za prihvat i smještaj plovnih objekata. Ista je opremljena za pružanje usluga plovnim objektima i korisnicima, te kao takva čini jedinstvenu cjelinu u poslovnom, građevinskom i funkcionalnom pogledu<sup>7</sup>.

Razvoj nautičkog turizma je nezamisliv bez luka koje su baza prometne infrastrukture na vodi. U Pomorskom leksikonu luka nautičkog turizma je „umjetno ili prirodno zaštićen, s vodom povezani i dovoljno dubok kopneni prostor s izgrađenim lukobranima, obalama, uređajima, prostorijama i drugim objektima koji su namijenjeni za pristajanje, sidrenje, popravak i zaštitu brodova te iskrcaja putnika i tereta, skladištenja istog.<sup>8</sup>

Da bi danas bila komercijalno uspješna, luka nautičkog turizma mora biti više od samog smještaja za plovila, ona mora biti all-inclusive zabavni centar i odredište. Današnji nautičari možda ne inzistiraju na punom nizu pogodnosti za udobnost na brodu, ali nakon što izađu s broda traže sve pogodnosti od trgovina kako hrane tako ostalih potrebitina, kao naprimjer obližnjih restorana, sanitarnih čvorova, praonica rublja. Primjerice, ako je ribolov njihova strast, nautičari žele mjesto gdje mogu kupiti mamac i opremu za ribolov te koristiti stanicu za čišćenje ribe. Oni traže informacije o mogućnostima ribolova u tom području, te potrebnih dozvola. Poneki nautičari koji posjećuju turističku destinaciju traže trgovine da bih se mogli opskrbiti namirnicama ili radionicu za popravak u slučaju da njihovo plovilo ili nešto od prateće opreme nije u funkciji. Nautičari žele iskusiti lokalnu hranu, upoznati lokalnu kulturu te mogućnost kupnje autentičnih suvenira kao uspomenu na svoje putovanje. Oni će gotovo uvijek odabrati marinu gdje je more čisto. Nautičari u principu prevale velike udaljenosti kako bi uživali u okolišu. Za njihov osjećaj kvalitetnog odmora bitno je da okolina ne vrijeđa njihovu osjetljivost. Nautičari su poznati po tome da vode brigu o održavanju svog plovila težeći da ono uvijek bude

---

<sup>7</sup>Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma, Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019., Zagreb, 2008., str. 4.

<sup>8</sup>Pomorski leksikon, Jugoslavenski leksikografski zavod, M. Krleža, Zagreb, 1990., str. 427



uredno, čisto i uglancano te zato ništa manje ne očekuju od marine u kojoj pristaju. Slijedom toga, traže uređen okoliš, spremnike za smeće i druge stvari koje će učiniti marinu estetski ugodnom. U nekim od naprednijih zemalja danas, nacionalna vlada uključuje se u križarski pohod za čiste vode pružajući financijsku pomoć marinama za instaliranje i održavanje ispumpavanja otpadnih voda iz rezervoara za brodove uz pristanište kako se otpadne vode ne bi ispuštale u more.

U začecima nautičkog turizma upravljanje nautičkom lukom značilo je upravljanje brodovima - vez, skladištenje i popravak brodova. Bila je dovoljna ljubav prema vodi, dobra sposobnost upravljanja plovilom te poznavanje tehnika izvlačenja i popravka plovila. U to vrijeme javljale su se prepreke, kao što su plitki kanali koji su kasnije produbljeni te izgradnja lukobrana, pristaništa i sidrišta.

Novac za realizaciju projekata luka nautičkog turizma pribavljao se kroz hipoteke na temelju osobnih odnosa s lokalnim bankama, a često na temelju refinanciranja vlasničkog stambenog kredita u doba kada su kuće na obali brzo poskupjele. U 90-tim godinama prošlog stoljeća upravljanje nautičkim lukama se razvilo u profesiju, što znači da su bile potrebne profesionalne vještine kako bi se održao korak sa složenim problemima kao na primjer opsežna regulativa državnih i lokalnih vlasti, poteškoće u zapošljavanju, zadržavanje kvalificiranih zaposlenika, rastući troškovi poslovanja, propisi o zaštiti okoliša. Također je bilo potrebno biti u trendu s novim tehnologijama i modernim informacijskim sustavima za upravljanje.

U lukama nautičkog turizma javlja se potražnja za stručnim kadrom, to jest za obrazovanjem i profesionalnim razvojem. Tako da postoje upravitelji luka nautičkog turizma s različitim iskustvom i različitim razinama obrazovanja. Jedni upravljaju lukom s malo formalnog obrazovanja, ali s puno praktičnog iskustva, dok drugi imaju visoko obrazovanje, ali vrlo malo znanja o radu luke nautičkog turizma. Te su činjenice ukazale da je neophodno načelo luke nautičkog turizma postaviti kvalitetan i stručan kadar. Poseglo se za različitim oblicima, dodatnog obrazovanja unatoč tome što je bilo teško pronaći specijaliziranu obuku za stjecanje vještina upravljanja nautičkom lukom. Sve je veća potražnja bila za obukom i kratkim tečajevima koji su bili specijalizirani za upravljanje lukom nautičkog turizma.

### 3.1. Podjela i važnost luka nautičkog turizma

Na temelju Zakona o pomorskom dobru i morskim lukama temeljem članka 40, luke se dijele se na:<sup>9</sup>

- luke otvorene za javni promet
- luke posebne namjene

Luke otvorene za javni promet dijele se na:

- luke od osobitog gospodarskog interesa,
- luke županijskog značaja
- luke lokalnog značaja

Luke posebne namjene mogu biti:

- luke tijela unutarnjih poslova
- vojne luke
- sportske luke
- industrijske luke
- ribarske luke
- luke nautičkog turizma

Prema Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, luke nautičkog turizma dijele se na:

- sidrišta
- privezišta
- marine
- suhe marine
- odlagalište plovnih objekata

---

<sup>9</sup> Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, NN 98/19

Pod sidrištem podrazumjeva se dio vodenoga prostora koji je pogodan za sidrenje plovnih objekata u zaštićenoj uvali. Kao što sam naziv kaže, to je mjesto za privez plovnog objekta u prirodnoj zaštićenoj uvali. Bitno je istaknuti da sidrišta nisu opremljena komercijalnom infrastrukturom te na njima nije dopuštena izgradnja valobrana.

**Slika 4. Sidrište**



Izvor: <https://www.visitlosinj.hr/hr/maracol.aspx>

Privezištem se smatra dio vodenog prostora i dio obale koji je uređen na način da omogućuje pristajanje plovnih objekata nautičkog turizma te je opremljen priveznim sustavom. U razvojnim programima planira se na svakoj lokaciji omogućiti desetak slobodnih vezova, no još uvijek se nije našlo zadovoljavajuće rješenje.

**Slika 5. Privezište**



Izvor: <https://navitech.hr/marina/plovila/ljetno-priveziste>

Suha marina je prostor na obali ili kopnu uređen i ograđen za pružanje usluga transporta plovnog objekta u vodeni prostor i iz njega do suhe marine<sup>10</sup>. Mora biti ograđen i osvijetljen, mora imati recepciju/poritnicu, čuvarsku službu 24h dnevno te imati stalke za plovne objekte na suhom, kao i službe za transport, dizanje i spuštajne brodova, priključke na električnu mrežu, vodu te zajednički prostor za osobnu higijenu nautičara.

**Slika 6. Suha marina**



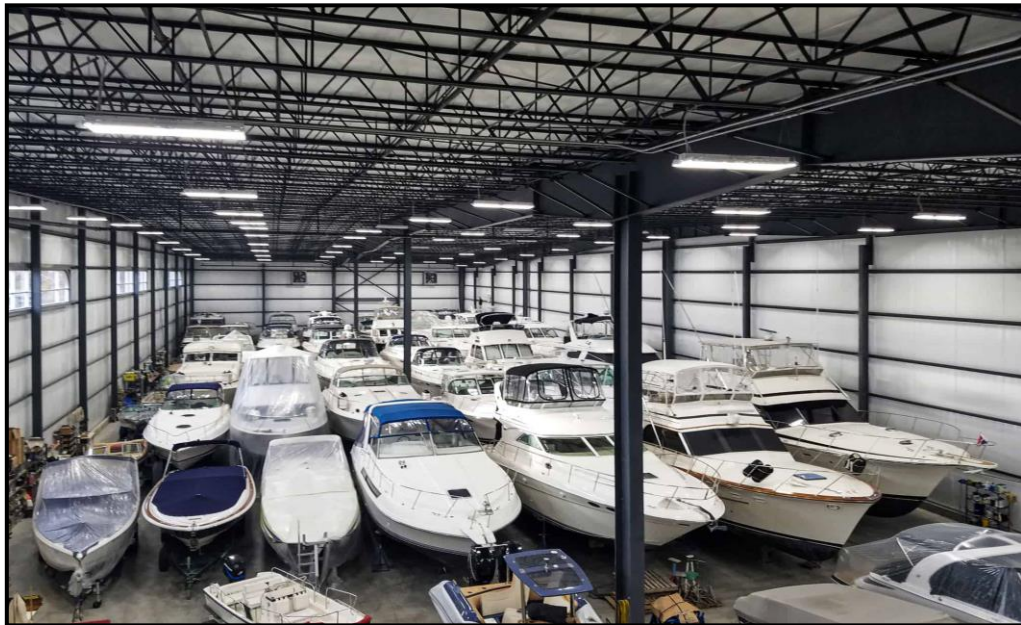
Izvor: <https://www.marina-punat.hr/vezovi-za-plovila/dry-dock-34/34>

---

<sup>10</sup>Luković, T., Bilić, M.: Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj i strategija lokalnog razvoja, „Našemore“, vol. 54, no. 3-4, 2007, str. 114

Odlagalište plovnih objekata je prostor na kopnu uređen za pružanje usluga odlaganja plovnih objekata na suhom te pružanje usluga transporta, spuštanja broda u vodu i dizanja iz vode. Važno je napomenuti da u odlagalištu plovnih objekata nije dozvoljen boravak nautičara te se u tom prostoru koji je ograđen ne može obavljati priprema plovnog objekta za plovidbu.

**Slika 7. Odlagalište plovnih objekata**



Izvor: <https://www.me-yr.com/>

Marina je prostor u vodi i na obali posebno izgrađen i uređen za pružanje usluga kao što su: čuvanje plovnih objekata, usluga veza, te smještaj nautičara u plovnim objektima kao i u smještajnim objektima marine.

**Slika 8. Marina**



Izvor: <https://www.marina-veruda.hr/en>

Na temelju stupnja opremljenosti, marine se mogu podijeliti na<sup>11</sup>:

- luksuzne marine, koje imaju visok stupanj udobnosti
- standardne marine, s osnovnom udobnošću
- rekreacijske, u kojima se pruža mogućnost korištenja sportsko – rekreacijskih i zabavnih sadržaja

---

<sup>11</sup>Luković, T., Bilić, M., op. cit., str. 116

Prema načinu gradnje, marine se mogu razvrstati na:<sup>12</sup>

- američki tip marine je specifičan po kvalitetnoj, relativno jeftinijoj, jednostavnoj izgradnji, ali funkcionalnoj i učinkovitoj organizaciji poslovanja i jako dobroj opremljenosti
- atlanski tip marine koji u arhitektskom smislu nema jedinstven tip izgradnje, slabije je opremljen sa puno manjim kapacitetom od američkog tipa
- mediteranski tip marine karakterističan je po tome da zauzima manje površine na kopnu sa čvrstom gradnjom infrastrukturnih objekata, često povezanih sa turističkim naseljem i imaju ograničen broj vezova te su kao takvi namijenjeni većinom gostima za kraće boravke u ljetnoj sezoni

Prema položaju akvatorija, četiri su temeljna tipa marina<sup>13</sup>:

- poluuvučeni
- uvučeni
- otvoreni
- potpuno uvučeni

Marina prema vlasništvu može biti:

- privatna
- komunalna
- javna

Prema lokaciji marine razlikujemo:

- morske
- jezerske
- riječne
- kanalske

Projektiranje marina obuhvaća prostornu postavu i kreativno izražavanje projektanta. Često o kvaliteti projekta marine ovisi izgradnja, funkcionalnost i rentabilnost marine. Dizajn marine

---

<sup>12</sup>Luković, T., Bilić, M., op. cit., str. 116

<sup>13</sup>Ibidem, str. 117.



treba poštovati stil gradnje u obližnjem prostoru, a korišteni materijali trebaju biti u skladu s nautičkom tradicijom ambijenta.

Troškovi izgradnje moraju biti u uskoj vezi s cijenom jednog veza u odnosu na ukupan broj vezova i ukupnom površinom marine.

Gradnja marine započinje zahtjevom i izdavanjem građevinske dozvole, prikupljanjem ponuda građevinara, a na osnovu najbolje ponude za gradnju marine potpisuje se ugovor o gradnji, te se pristupa samoj izgradnji.

Uređenje prostora i opremanje marina podložno je sve većim i strožim zahtjevima zakonodavca, a u skladu s održivošću okoliša.

### **3.2. Vrste i kategorije luka nautičkog turizma u Hrvatskoj**

Svaka marina mora posjedovati i istaknuti na vidno mjesto standardiziranu ploču s oznakom vrste i kategorije.

Sve marine u Hrvatskoj podijeljene su u četiri kategorije. Razliku među njima čini broj sidara koji je različit kod svake kategorije.

1. marina s pet sidara – prva kategorija
2. marina s četiri sidra – druga kategorija
3. marina s tri sidra – treća kategorija
4. marina s dva sidra – četvrta kategorija

Vrste i kategorije luka nautičkog turizma označavaju se standardiziranim pločama:

Slika 9. Standardizirane ploče



Izvor: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_72\\_2402.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_72_2402.html)

Marina Mandalina u Šibeniku je bila prva marina u Hrvatskoj kojoj je dodjeljeno pet zlatnih sidara. Osim nje, trenutno 5 sidara ima Marina Novi, Aci marina Rovinj, Aci marina Cres, Marina Punat itd..

Svaka nautička luka koja se tretira kao marina mora zadovoljiti osnovne tehničke uvjete:

- prostor recepcije
- telefon i vlastita VHF radio stanica
- parkiralište za automobile nautičara
- prostorija za odlaganje opreme plovnih objekta
- najmanje jedan zahod za muškarce i jedan zahod za žene
- vezovi za plovne objekte
- priključak el. energije od 220V, za 20 vezova
- priključak na vodu, za 25 vezova
- zajednički sanitarni čvor za korisnike marine
- priprema i usluživanje pića, napitka i hrane
- sportske i trgovačke usluge
- brinuti se o zaštiti okoliša
- kvaliteta uređenja, opreme i održavanje marine
- portirska služba 24 sata dnevno
- meterološko izvješće – dnevno
- pribor za pružanje prve pomoći
- znak zabrane pušenja
- rasvjetna tijela za stalno osvjetljenje vezova
- zbrinjavanje otpada<sup>14</sup>

---

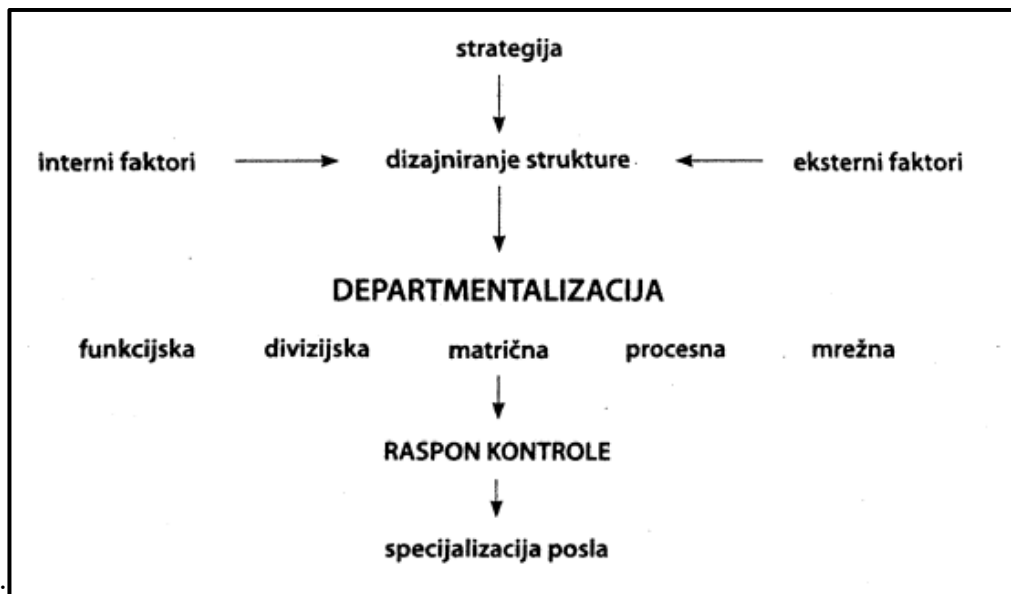
<sup>14</sup>Pravilnik o kategorizaciji luke nautičkog turizma i razvrstavanju drugih objekata za pružanje usluga veza smještaja plovnih objekata, NN 120/2019

## 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Pojam struktura ima više značenja, a potiče od latinske riječi *structura*. Može značiti slaganje, raspored, sklapanje, zidanje i dr. Nerijetko se pojam organizacijska struktura poistovijećuje s pojmom organizacija, što nije ispravno. Organizacija je širok pojam, a organizacijska struktura je jedan od najvažnijih elemenata organizacije. Organizacijska struktura je skup veza i odnosa između svih faktora proizvodnje, kao i skup svih veza i odnosa unutar svakog pojedinog faktora proizvodnje odnosno poslovanja.<sup>15</sup>

Dizajniranje opće organizacijske strukture:

Slika 10. Opća organizacijska struktura



Izvor: Buble, M, Strateški menadžment, Zagreb 2005., str. 195.

Iz priložene slike vidljivo je da dizajniranje organizacijske strukture pod utjecajem strategije (kao i eksternih i internih faktora), rezultira u tzv. departmentalizaciju.

<sup>15</sup>Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, X. izdanje, Informator, Zagreb, 1989., str. 152.

Departmentalizacija je pravilno raspoređivanje funkcija i aktivnosti koje su menadžeri dužni objavljati. Na taj način poduzeće dijelimo na uže i šire organizacijske jedinice, a to su odjeli (*departments*), divizije (*divisions*) i sekcije (*sections*).

Departmentalizacija se bavi raščlanjivanjem zadataka u poduzeću. Struktura se odnosi na okvir u kojemu se usklađuju aktivnosti zaposlenika. Najbitnija funkcija strukture je da pažnja zaposlenika bude usmjeravana potrebne poslove, a da bi to postigli potrebno je definirati njihov posao uz odabir suradnika. Menadžeri se bave između ostalog koordinacijom među ljudima u proizvodnji, tehničkim odjelom i marketingom, a sve kako bi proces razvoja proizvoda tekao neometano.

Organizacijska struktura ocrta različite uloge unutar organizacije, koje pozicije odgovaraju kojima i kako će organizacija podijeliti svoj rad na odjele. Organizacijska struktura je raspored pozicija koji je najprikladniji za tvrtku u određenom trenutku. S obzirom na brzo mijenjanje okruženja u kojem tvrtke posluju, struktura koja danas funkcionira mogla bi sutra biti zastarjela. Zbog toga tako često se dešava restrukturiranje tvrtki – mijenja se postojeća organizacijska struktura kako bi postala konkurentnija nakon što se uvjeti promijene.<sup>16</sup>

Tvrtka može imati korist pri uspostavljanju organizacijske strukture jer ista ne samo da definira hijerarhiju tvrtke, već također omogućuje tvrtki da postavi strukturu plaća za svoje zaposlenike. Prilikom uspostave organizacijske strukture, tvrtka odlučuje o platnim razredima i rasponima plaća za svako radno mjesto.

Da bi se postigla učinkovitost koristi se struktura tako da se odvajaju zaposlenici i funkcije u različite odjele i na taj način tvrtka može odjednom neometano obavljati različite operacije. Ako je jasna organizacijska struktura zaposlenici su informirani na koj način će najbolje obaviti posao. Primjerice, u hijerarhijskoj organizaciji zaposlenici će morati više pažnje i vremena posvetiti onima koji imaju moć odlučivanja, dok se na primjer u decentraliziranoj organizaciji primjećuje veći angažman i inicijativa zaposlenika te kreativno rješavanje problema. Na taj način zaposlenici mogu pratiti vlastiti rast unutar tvrtke te mogu doći do izražaja njihove vještine. Isto

---

<sup>16</sup> Skripak S. 2016, *Fundamental of bussines*, Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries, Virginia Str. 187.

tako potencijalni zaposlenici mogu procijeniti da li određena tvrtka kao takva odgovara njihovim stilovima i interesima rada.<sup>17</sup>

Teoretičari organizacije razlikuju najčešće dvije vrste struktura: fizičke i društvene strukture. Fizička struktura odnosi se na odnose između fizičkih elemenata organizacije kao što su zgrade i zemljopisna mjesta na kojima se obavljaju radovi (poslovanje). U teoriji organizacije, društvena struktura odnosi se na odnose između društvenih elemenata kao što su ljudi, položaji i organizacijske jedinice (npr. odjeli i sektori).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Kenton W. 2022, 'Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits', *Investopedia*

<sup>18</sup> Ahmadi G., 2016, 'Organisational structure' *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230.

Prema Wrighu<sup>19</sup> postoji šest vrsta struktura: funkcijska, produktna, zemljopisna, multiodjelna, strukturna i matrična.

Prema Stevensu<sup>20</sup> postoje četiri osnovna oblika strukture : funkcijski, sektorski, matrični i mrežni oblik. Postoji i treća podjela prema Cummingsu i Worleyu<sup>21</sup> koji pak razlikuju pet oblika organizacijskih struktura, a to su: funkcijska, divizijska, matrična, procesna i mrežna. Funkcijska, divizijska i matrična struktura smatraju se tradicionalnima, dok se suvremenim organizacijskim strukturama smatraju procesne i mrežne. Sve te strukture imaju različite svrhe te imaju određene prednosti i mane. Osnovna razlika među njima je način na koji je provedeno grupiranje zadataka (departmentalizacija), te stupanj decetralizacije i odlučivanja.

---

<sup>19</sup>Wright, P. et al., Strategic Management - Text and Cases, Allyn and Bacon, Boston, 1992., str. 152

<sup>20</sup>Stevens, M., Vrhunski menadžment, Naklada Zadrci, Zagreb, 2001.,str.19.

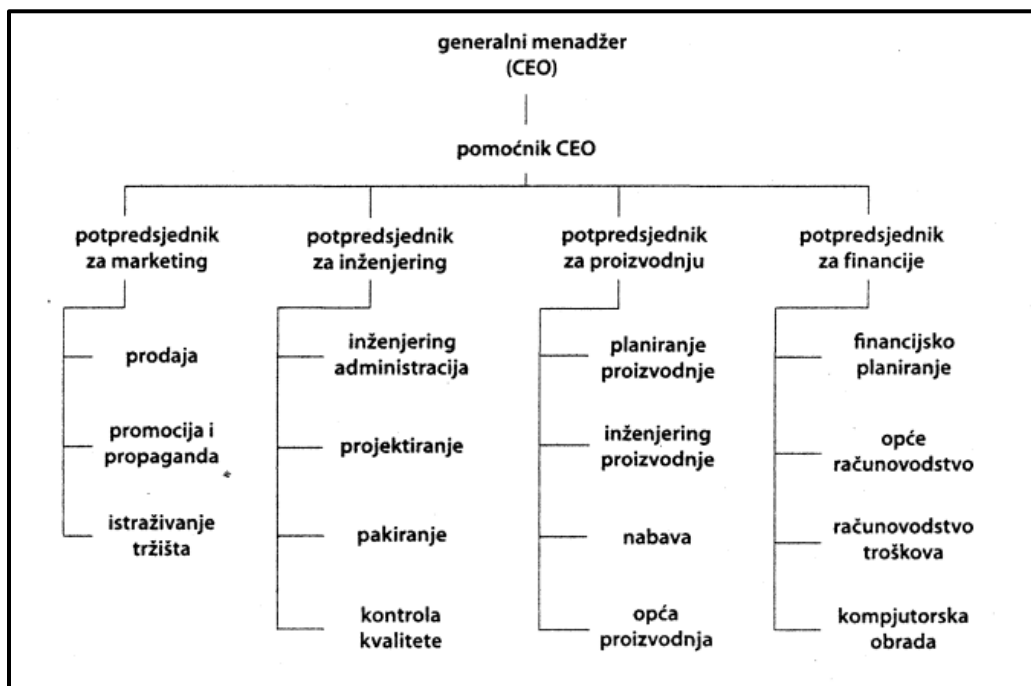
<sup>21</sup>Cummings, G. T., Worley, G. C., Organization Development & Change, 6th Edition, Southwest Colege Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997., str. 270-271.



## 4.1. Funkcijska organizacijska struktura

U primjeni se najčešće susreće funkcijska organizacijska struktura koja je ujedno i najjednostavnija. Zaposlenici su organizirani na temelju funkcije koju obavljaju. U početnoj fazi rasta poduzeća najčešće se koristi funkcijska departmentalizacija. Funkcijska organizacijska struktura može se koristiti i u većim i u manjim poduzećima. Razlika je u tome da u malim imamo nekoliko funkcijskih odjela, a u velikim dolazi do potpune podjele vodoravno ili okomito čiji prikaz vidljiv je na sljedećoj slici koja prikazuje funkcijsku organizacijsku strukturu u kojoj postoji okomit i vodoravan rast.

Slika 11. Funkcijska organizacijska struktura



Izvor: : Buble, M: Strateški menadžment, Zagreb 2005., str. 197

Funkcijska organizacijska struktura ima svoje prednosti kao što su:<sup>22</sup>

- jedinstvena koordinacija i stručno vođenje poslova iste funkcije
- visok stupanj specijalizacije i podjele rada
- racionalna upotreba opreme i prostora
- jednoobrazne metode i postupci
- fleksibilnost komponiranja strukture
- niski režijski troškovi

Te nedostatke kao što su:

- podjeljenost poslova i koordinacija istih
- sporo prilagođavanje promjenama okoline
- sporo i neadekvatno donošenje odluka
- isključiva odgovornost top menadžmenta za postizanje ciljeva
- manjak odgovornosti funkcijskih menadžera za poslovni rezultat
- razvučenost linija komunikacije i koordinacije

---

<sup>22</sup> Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

## 4.2. Divizijska organizacijska struktura

Kod divizijske strukture razne funkcije podjeljene su u sektore koji mogu biti organizirani prema zemljopisnom području, proizvodu ili prema segment tržišta. Ono što je bitno u ovoj strukturi je da svaki sektor sadrži sve potrebne funkcije, nabavu, proizvodnju i prodaju. Uprava raspodjeljuje resurse svakom sektoru, koordinira aktivnosti i određuje dugoročnu strategiju.

Prednosti ove strukture su sljedeće:<sup>23</sup>

- jedan menadžer kontrolira, vodi i upravlja svim poslovnim aktivnostima
- divizije tj. poslovne jedinice bolje reagiraju na zahtjeve okoline
- maksimalna pažnja posvećuje se svakom pojedinom proizvodu što je najbolji način unapređenja i razvoja proizvoda

Nedostaci ove strukture su sljedeći:

- povećanje troškova
- istovremeno se obavljaju poslovi pojedinih funkcija
- manji utjecaj centralnih službi
- otežana kontrola divizijskih jedinica iz pozicije top menadžmenta
- jačanje divizijskih jedinica

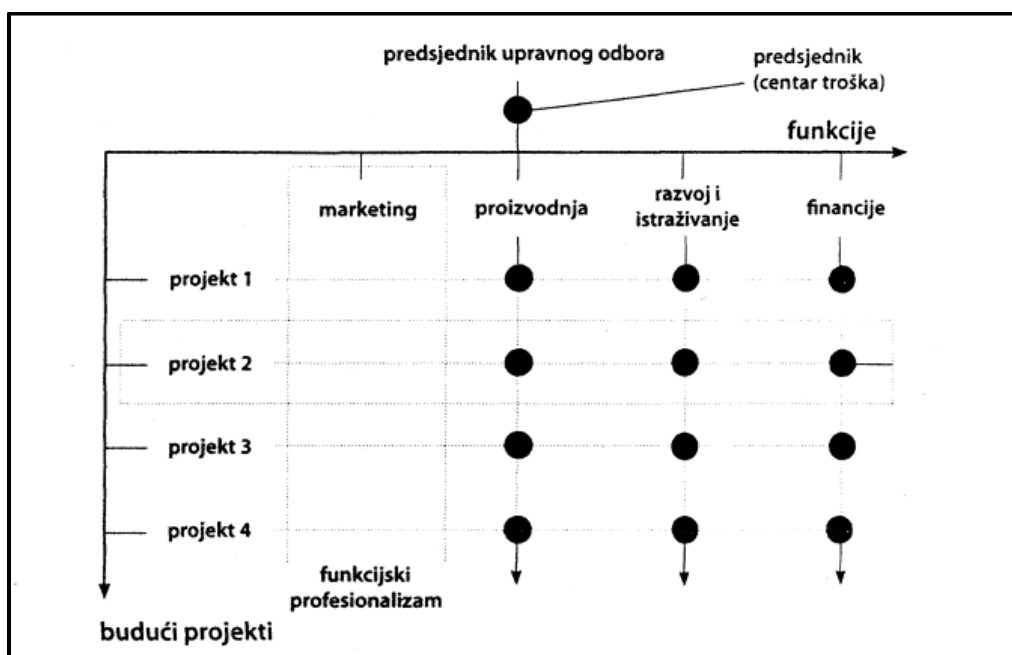
---

<sup>23</sup> Ibidem

### 4.3. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura razlikuje se od ostalih organizacijskih struktura po tome što ima dvostruki lanac zapovjedanja. Iz toga slijedi da su dvije osobe nadređene zaposlenom osoblju, menadžer resursa i menadžer posla. Ona je zapravo kombinacija funkcijske i produktne departmentalizacije.

Slika 12. Matrična organizacijska struktura



Izvor: : Buble, M: Strateški menadžment, Zagreb 2005., str. 206

Na prethodnoj slici vidljivo je da se matrična struktura sastoji od dvije dimenzije: projektna (prikazano okomito na lijevoj strani slike) i funkcijska (prikazanu vodoravno duž vrha). Možemo vidjeti da unutar projekta 1, menadžer tog projekta je organizirao neke članove funkcijskih odjela poslovne organizacije zajedno, kako bi radili na specifičnom projektu. U okviru jednog poduzeća – luke nautičkog turizma može se npr. raditi o projektu gradnje

lukobrana. Kad je projekt odnosno gradnja završena, zaposlenici na projektu 1 vraćaju se u svoje funkcijske odjele.

I ova organizacijska struktura ima svoje prednosti i mane:<sup>24</sup>

Prednosti se ogledaju u:

- fleksibilnost
- veća iskorištenost resursa
- koordinacija
- komuniciranje na boljem nivou
- odanost organizaciji
- povećanje motivacije zaposlenih

Nedostaci se ogledaju u:

- mogućnost konflikta zbog dvostruke odgovornosti
- sporije odlučivanje
- povećani troškovi
- sukob interesa horizontale i vertikale

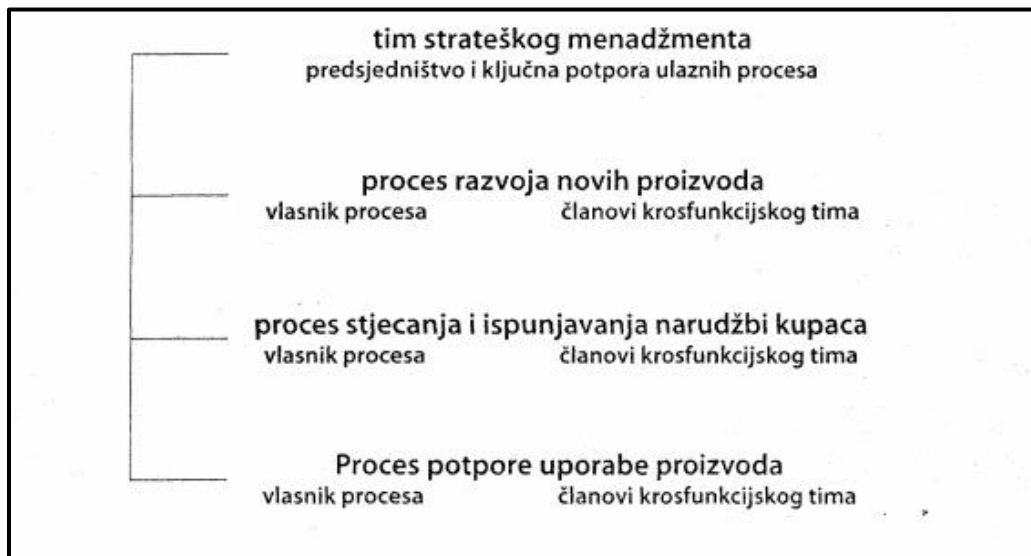
---

<sup>24</sup> Ibidem

#### 4.4. Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura posao grupira oko temeljnih (*core*) procesa uz pomoć multidisciplinarnih timova. Timovi proizvode nezavisne proizvode, a zajednički koriste tehnologiju, vještine ili informacije. Često se ovaj oblik organizacije naziva horizontalnom organizacijom. Kao što se može vidjeti iz sljedeće sheme zaposlenici iz raznih djelova poduzeća čine tim, a on odgovara menadžeru.

Slika 13. Procesna organizacijska struktura



Izvor: : Buble, M: Strateški menadžment, Zagreb 2005., str. 208

Prednosti procesne organizacije jesu:<sup>25</sup>

- skraćivanje vremena za obavljanje određenog posla
- ekonomičniji način oblikovanja radnih procesa

A nedostak je potreba dodatnih sredstva za koordinaciju.

---

<sup>25</sup> Ibidem

## 4.5. Mrežne strukture

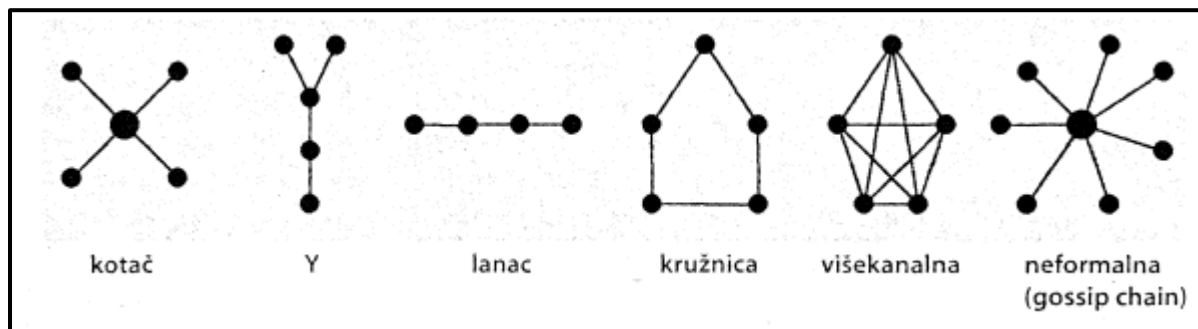
U novije doba razvojem informatičke tehnologije uvjeti poslovanja postaju sve složeniji pod utjecajem brzih i kompleksnih promjena okoline te se zahtjeva sve veća fleksibilnost organizacijskih struktura.

U današnje vrijeme postoje dva tipa struktura:<sup>26</sup>

1. mrežno zasnovane organizacije
2. mrežno zasnovane organizacijske strukture poduzeća

U literaturi se navode različiti termini za navedene tipove mreža, kao što su: mrežna organizacija, dinamička mreža, virtualno poduzeće, modularne korporacije ili Shamrock organizacije. Mrežne strukture čine timovi različitih oblika komuniciranja i povezivanja, kao što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 14. Mrežne strukture



Izvor: : Buble, M: Strateški menadžment, Zagreb 2005., str. 208

Koja će se mrežna struktura koristiti ovisi o cilju koji želimo postići. Na primjer, ako želimo postići veću brzinu, najučinkovitiji je kotač i višekanalna mreža. Ako je u pitanju točnost, bira se lanac ili kotač. Kotač je najbolji oblik pri stvaranju uvjeta za potencijalnog vođu. Ako je važno zadovoljstvo pripadnika grupe, najbolji oblik je višekanalna mreža. Iz navedenog se može

<sup>26</sup>Buble, M., Strateški menadžment, Zagreb 2005., str. 209

zaključiti pad tradicionalnih komunikacijskih metoda i dramatično povećanje cyber komunikacije koje imaju veliki utjecaj na radno mjesto te dovode do restrukturiranja.

Kako se organizacije nastavljaju restrukturirati da bi ostale konkurentne, komunikacije mogu potaknuti prijelaz na učinkovitu novu organizacijsku strukturu. Istraživanja pokazuju da tvrtke mogu pozitivno utjecati na svoju vjerodostojnost kod zaposlenika kroz različite organizacijske komunikacijske programe te da niti jedna mreža ne može biti najbolja za sve prigode i situacije.



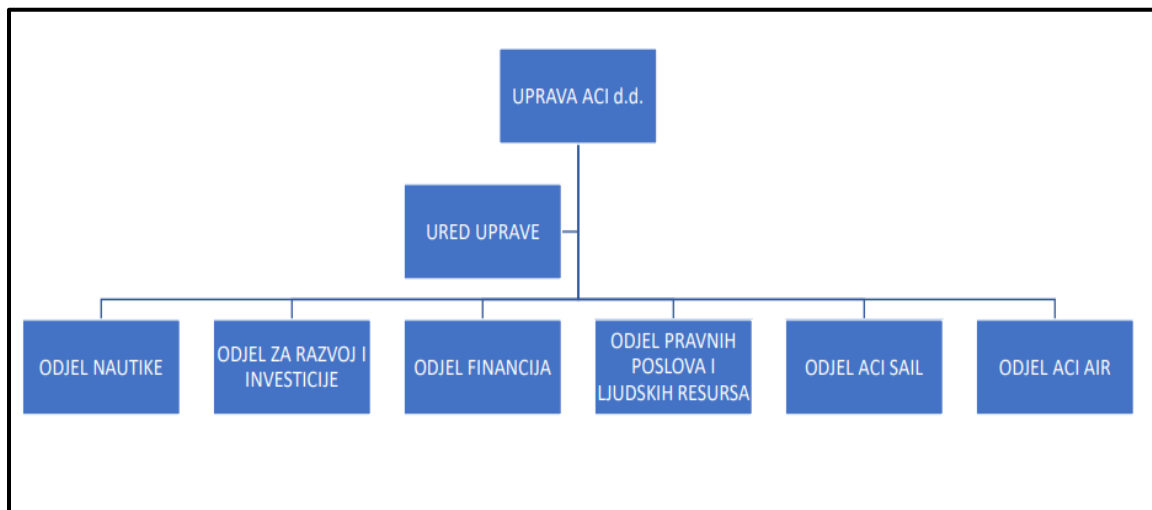
## 5. ANALIZA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE „ACI-a”

ACI je najveće trgovačko društvo u RH koje posluje u djelatnosti marina. Svaka marina je zasebna poslovna jedinica u kojoj se obavljaju operativni poslovi vezani uz pružanje nautičke usluge.

ACI Marina je organizirana kao trgovačko društvo koje se sastoji od dvije vrste organizacijskih jedinica i to:

- stručnih službi koje se nalaze pod direktnom upravom trgovačkog društva, a pružaju usluge svim poslovnim jedinicama
- poslovnih jedinica marina organiziranih po teritorijalnom načelu, a nemaju pravnu sposobnost

Slika 15. Organizacijska struktura ACI d.d.



Izvor: <https://aci-marinas.com/>

ACI marina Pula prava je gradska marina smještena u samom srcu Pule koja je bila glavna pomorska luka Austro-Ugarske Monarhije. Također, jedina je marina na Mediteranu iz koje se pruža jedinstven pogled na rimski Amfiteatar. Marina Pula, zajedno s drugim marinama, smještena je u organizacijskoj shemi pod Odjel Nautike.

U samom srcu ove povijesne luke smjestila se Aci marina Pula koja ima kapacitet 194 veza. Ostalu ponudu marine čine: recepcija s uslugom mjenjanja novca, skipper bar, bankomat, trgovina specijalizirana za nautičku opremu, sanitarni čvor, praonica rublja, dizalica nosivosti 10t, parkiralište, prihvat jahti do 40m, wi-fi, najam plovila.

Aci marina Pula prostorno ograničena i kao takva nema baš najbolje uvjete. Marina ima malo parkiralište koje je uvijek prenapučeno, more nije čisto te nije dozvoljeno kupanje u blizini, nema suhog veza te je velika udaljenost od plaže i zelenila. No jedna od pozitivnih stvari je ta da je od nedavno zatvoreno veliko brodogradilište koje je bilo smješteno u neposrednoj blizini marine te je u prošlosti dosta zagađivao more. Aci je već izradio idejni projekt koji u naravi predstavlja prenamjenu i rekonstrukciju neiskorištenog prostora zgrade marine. Uz samu marinu smještena je stanica za opskrbu gorivom koja omogućuje da se praktički u samoj marini brodovi mogu opskrbiti gorivom.

**Slika 16. Aci marina Pula**



Izvor: <https://aci-marinas.com/marina/aci-pula/>

ACI Pula ima funkcijsku organizacijsku strukturu koju čine sedam različitih poslovnih pozicija:

- Direktor marine:

upravlja radom ACI marine, nadzire standard usluga, planira poslove, zatim dodjeljuje poslove i upute zaposlenicima, sudjeluje u izradi planova ulaganja za sljedeću godinu te je odgovoran za poslovanje ACI marine. On je također odgovoran za zaduženja i pravovremenu naplatu standardiziranih usluga ACI marine, sastavlja mjesečna izvješća o zaduženjima, prati naplatu koju je dužan dostaviti regionalnom direktoru, te predlaže i poduzima mjere s ciljem efikasnije naplate svih potraživanja ACI marine. Po potrebi obavlja i neke druge poslove po zahtjevu nadređenih.

- Šef recepcije:

kontaktira i informira gosta, te vrši korespondenciju na jeziku gosta ili nekom drugom svjetskom jeziku, organizira, obavlja i kontrolira ugovaranje i prodaju svih usluga marine, kao i ažurnost svih recepcijskih usluga kroz koordinaciju i kontrolu rada recepcionera, sastavlja mjesečna izvješća o stanju i realizaciji naplate ugovora o godišnjem vezu, te ih dostavlja direktoru ACI marine, odgovara za vođenje carinske evidencije, za ažurno vođenje dnevne evidencije radnog vremena radnika marine, te za primjenu Pravilnika o službenoj, radnoj i zaštitnoj odjeći i obuci radnika recepcije, organizira, kontrolira i nadzire mjenjačke poslove i rad blagajne, suodgovara (sa vođom posade) za ažurno postupanje prema Pravilniku o evidenciji plovila, organizira prikupljanje i sređivanje dnevnog utrška, kao i njegovu dnevnu prodaju, supotpisuje izlazne dokumente te obavlja i druge poslove po nalogu nadređenih osoba.

- Recepcioner:

ima zadatak da primi, istom pruži sve potrebne informacije te da prodaje i ugovara sve usluge koje nudi marina. Isto tako obavlja poslove mjenjaanja novca te vodi evidencije recepcijskog poslovanja propisane zakonom, vodi dnevnu evidenciju recepcije. Recepcioner je ovlašten da daje supotpis na izlazne dokumente te da pravovremeno dostavlja izvješća nadležnim službama, vrši i druge poslove po nalogu nadređenih osoba.

- Vođa posade:

organizira i koordinira rad mornara, odgovara za stanje plovila i ažurnost postupanja u skladu s internim aktima, odgovoran je za primjenu Pravilnika o službenoj, radnoj i zaštitnoj odjeći i obuču radnika, obavlja poslove portirske službe sukladno rasporedu rada portirske službe organizira aktivnosti na izvršavanju poslova, izdaje naloge, kontrolira i vodi potrebnu dokumentaciju, kontrolira urednost i čistoću uniformi, alata, opreme, prostora, hortikulture i urednost okoliša te opću funkcionalnu razinu marine, surađuje s recepcijom u svezi pružanja kompletne usluge nautičarima, preuzima narudžbe i daje odgovarajuće naloge mornarima, a po potrebi izvršava i druge poslove koje mu nalažu nadređeni.

- Mornar – kućni majstor:

nadzire vezove i opremu vezova, provodi poslove portirske službe sukladno rasporedu rada portirske službe, prihvaća plovila i nautičare, obavlja složene poslove na plovilima u marini, privezuje plovila i daje prve informacije gostima, održava u funkcionalnom i ispravnom stanju vodovodnu i kanalizacijsku mrežu te otklanja kvarove manjeg obujma. Također izvršava i druge poslove koje mu nalažu nadređeni.

- Mornar:

nadzire vezove i opremu vezova, plovila na vezu kao i opremu kojom rukuje, prihvaća brodove i nautičare, provodi ažurnu evidenciju plovila, privezuje plovila i daje prve informacije gostima, te također izvršava i druge poslove koje mu nalažu nadređeni.

- Domaćica – spremačica:

održava i čisti sve otvorene i zatvorene prostore. Ima zadatak promptno izvještavati nadređenog o stanju potrošnog materijala za održavanje i čišćenje poslovnog prostora, sanitarnih čvorova i ostalog, te signalizirati pravovremeno nabavku istog. Također brine o zelenim površinama u zatvorenim prostorima. Vršiti prema potrebi i druge poslove po nalogu nadređenih osoba.

Acı marina u Puli koristi istu organizacijsku strukturu kao i jedna od najpoznatijih luka nautičkog turizma Portofino u Italiji koja se nalazi usred prirodnog rta kojeg oblikuje zaljev Portofino i dopire do Piazzetta del Borgo.

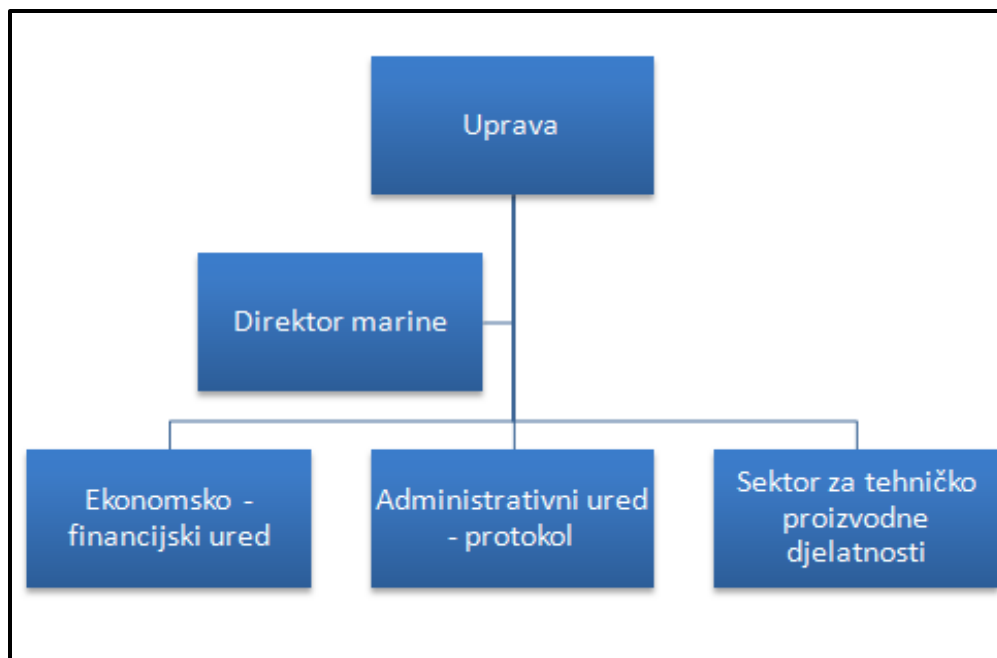
Portofino ima u koncesiji dva dijela, prvi dio, bliže trgu, može primiti 6/7 superjahti do 60 metara, dok je drugi, iza benzinske postaje, opremljen s 8 vezova i plutačama za brodove manje od 18 metara. Osim toga, postoje 2 sustava sidrenih konopa u uvali Cannone, za mega jahte od 60 metara pa naviše.

**Slika 17. Marina Portofino**



Izvor: [https://en.tripadvisor.com.hk/Tourism-g187825-Portofino\\_Italian\\_Riviera\\_Liguria-Vacations.html](https://en.tripadvisor.com.hk/Tourism-g187825-Portofino_Italian_Riviera_Liguria-Vacations.html)

Slika 18. Randa shema marine Portofino



Izvor: <https://www.marinadiportofino.com/servizi-navi-crociera/>

Kao što je vidljivo u radnoj shemi, organizacijska struktura Portofina sastoji se od: uprave, direktora marine, administrativnog ureda, protokola i sektora za tehničko proizvodne djelatnosti. Ona također ima predsjednika upravnog odbora, zatim ima četiri savjetnika (predstavnicima grada, općine i sveučilišta) te desetak direktora skupština dioničara (predstavnicima grada, općine, sveučilišta..).

Nautička luka Portofino iznimno vodi računa o ekologiji same marine koja je podijeljena u zone tako da se pojedine aktivnosti mogu provoditi samo u određenim zonama, primjerice ronjenje, plivanje itd. Svakodnevno nudi odvoz smeća, odvoza otpadnih ulja i ostalog materijala za reciklažu. Informacije o rezervacijama, troškovima i dr. su online. Opskrba vinom i hranom izravno na brodu. Postavili su bove u luci za velike jahte i brodove za krstarenje. U marini je stalno zaposleno osam ljudi od toga tri osobe rade kao mornari, dvoje ljudi na recepciji, dvoje na rukovodećim pozicijama te spremačica. Osim toga postavili su dva pontila za prijem tendera u

prostoru ISPS-a sa sigurnosnom službom. Vode brigu o promociji marine tako što promoviraju brend i sudjeluju na sajmovima nautike.

Nautička luka Portofino mnogo pažnje i truda pridaje projektima; 2020.godine radili su na četiri projekta od kojih je jedan integrirano upravljanje ekološkim mrežama kroz parkove i morska područja. Za svaki od tih projekata zadužen je po jedan menadžer. Iz toga možemo primjetiti da u organizacijskoj strukturi svjetsko poznate nautičke luke postoje elementi i matrične organizacijske strukture jer na svakom tom projektu radi određeni broj zaposlenika, a oni odgovaraju glavnom menadžeru projekta, dok glavni menadžer projekta odgovara predsjedniku. Otvaranje četiri projekta u samo jednoj godini je vrlo ambiciozan i ozbiljan posao koji zahtjeva puno predanosti svih učesnika na projektu, stoga nije čudno da je u samom vrhu najpoznatijih luka nautičkog turizma. Također, na temelju prikupljenih podataka razvidno je da je broj zaposlenih djelatnika u odnosu na broj vezova puno veći nego primjerice u Aci marini Pula.

## 6. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE LUKAMA NAUČKOG TURIZMA U FUNKCIJI ODRŽIVOG RAZVOJA

Nautički turizam se mora strategijski planirati. Nautički turizam mora biti oblik humanog turizma, a istodobno je i korisnik i zaštitnik mora i priobalja. Javnost mora biti informirana o potrebi uravnoteženog razvoja, a menadžment se mora osposobiti za uspješan rad.

Nautički turizam proizlazi iz stupnja razvoja gospodarstva. Razvijenost države može se izraziti odnosom broja stanovnika po pojedinom plovilu.

Nautičko turistička potražnja nastaje pod utjecajem gospodarskog razvoja, viška financijskih sredstava i viška slobodnog vremena za plovidbu. Postoje čimbenici održivog razvoja nautičkog turizma na strani potražnje i na strani ponude.

U održivi razvoj nautičkog turizma na strani turističke ponude ubrajaju se:<sup>27</sup>

1. prirodni uvjeti (mediteranska obala s blagom klimom i razvedenom obalom, te blizina emitivnim tržištima)
2. ponuda prihvatnih i rekreacijskih sadržaja i usluga

Zahtjevi održivosti:<sup>28</sup>

- industrije ili opasne tehnologije trebaju biti izolirane od prostora namijenjenih turizmu
- gradnja turističkih kapaciteta mora biti usklađena s prostorom, planovima i studijama okoliša. Poželjno je da prostorni planovi budu izrađeni za kopno, ali i za more
- spriječiti napuštanje otočana, to jest omogućiti im da rade cijelu godinu na svom otoku
- kod izgradnje turističkih objekata važno je da iste prati planirana komunalna infrastruktura, proizvodnja energije i opskrba vodom
- naplata turističke rente na unaprijeđenje okoliša
- kontrola kakvoće mora, zraka i voda

---

<sup>27</sup> Vidučić, V., Pašalić Ž., Munitić A., Zelenika R., Šimunić S., Pomorski turizam-prometne, razvojne i ekološke dileme, Split, 2007. godina

<sup>28</sup> Ibidem



Kada se promatra nautička industrija, Međunarodno vijeće udruge pomorske industrije (ICOMIA), koje predstavlja industriju brodova za razonodu širom svijeta, je na prvom mjestu u promoviranju strategije održivog razvoja nautičkog turizma. Ta strategija istražuje utjecaj na morski okoliš brodova za šport i razonodu, počevši od njihovog dizajna i izgradnje, preko radnog djelovanja, do eventualnog odlaganja i recikliranja. Vodi računa o potrošnji ugljika i energije tokom radnog vijeka, stavljajući poseban naglasak na izbor materijala i učinkovitost.

Hrvatska kao i sve zemlje mediterana svoje gospodarske aktivnosti razvija i koncentrira u obalnom pojasu. Turizam kao dio gospodarstva znatno utječe na BDP-a zemlje jer pokreće mnogo komplementarnih djelatnosti (ugostiteljstvo, trgovina, proizvodnja i dr.), pa tako i nautički turizam pridonosi razvoju nacionalnog gospodarstva, posebno razvoju priobalja i otoka te time direktno i pozitivno utječe na demografsku strukturu tog područja.

U Hrvatskoj jedan od najvažnijih strateških ciljeva sustavanog razvoja nautičkog turizma je unaprjeđenje i očuvanje svih prirodnih atraktivnih lokaliteta, na način da ih se pojačano zaštiti i poveća kvaliteta života lokalne zajednice.

## 6.1. Utjecaj na okoliš

Nautički turizam se mora odvojiti od komercijalnog pomorskog transporta, zbog toga što se baziraju na različitim tehnologijama i njihovi utjecaji na okoliš se dosta razlikuju. Na primjer, zagađenje zraka sumpornim dioksidom je ekološki problem koji se ograničava na trgovački i pomorski transport. Brodovi za šport i razonodu te trgovački brodovi su regulirani različitim zakonima i kontrolnim mehanizmima. Uz obalu i u unutarnjim plovnim putovima, plove i brodovi za razonodu kao i teretni brodovi, dok se na jezerima skoro isključivo odvija promet brodovima za razonodu.

Nautički turizam se ponekad smatra ozbiljnim izvorom zagađenja zbog učestalosti istog turizma uz obalu i na otocima. Kada razmatramo zagađenje zraka, zagađenje od nautičkog turizma predstavlja samo 0.56 % od ukupnog zagađenja i 1.65 % od zagađenja cestovnog prometa. Žalosno je što javnost ne shvaća koliko je zapravo mali udio u zagađenju od nautičkog turizma, jahti i brodova za šport i razonodu. Provedbom mnogih studija od strane grupe europskih stručnjaka, Europska konfederacija nautičkih industrija (ECNI), želi se svojim radom fokusirati samo na nautički turizam i proučiti utjecaj tih aktivnosti. Bolje razumijevanje ovih kompleksnih problema će omogućiti profesionalcima u nautičkoj industriji da prilagode svoje postojeće i buduće inicijative te da budu učinkovitiji.

Nautičari kao veliki entuzijasti su obično duboko povezani sa prirodom te je dobro očuvani okoliš ključan za njihovo daljnje uživanje. Stoga nautička industrija u suštini igra glavnu ulogu u povećanju poštivanja okoliša i u proizvodnji čistih proizvoda i tehnologija. Sportovi na vodi i ostale morske aktivnosti su dobra prilika za podizanje svijesti u javnosti o ekološkim problemima. Na temelju široke ponude nautičkih aktivnosti, može se reći da ih koristi velik dio stanovništva, bez obzira na godine, spol ili kulturu. U današnje vrijeme 48 milijuna Europljana godišnje uživa u aktivnostima na vodi. U SAD-u ih ima 69 milijuna, a u Kanadi samo 8 milijuna.

Nautički sektor je znatno ovisan o kvaliteti okoliša. Jasno je da bi bilo kakvo oštećenje u morskom ekosustavu imalo negativan utjecaj na turizam u cijelosti. Studija provedena na grčkom otoku Rodosu je pokazala da su mjere za očuvanje otočkog, morskog i obalnog okoliša povećale dobit od turizma za otprilike 15 milijuna eura. Slično tome, zagađenja rijeka i jezera u Europi u zadnjih 30 godina su se znatno smanjila. Kao rezultat toga, morske aktivnosti u tim regijama su

uzele zamah i razvile se, donoseći zdravstvene, društvene i ekonomske pomake. Kada razmatramo utjecaj iskorištavanja jahti na okoliš potrebno je voditi računa o mnogim fenomenima:

- ugljikovodici i drugi ostaci ulja
- buka
- crne vode
- sive vode
- sredstva protiv obraštanja trupa
- smeće i ostali otpad
- fizička šteta prema okolišu
- iscrpljenje ribnih zaliha

Entuzijasti u nautičkom turizmu imaju ključnu ulogu u minimiziranju utjecaja na okoliš. Ali ipak, odgovornost je na nautičkoj industriji da im osigura prihvatljive tehnologije i proizvode. Morski okoliš je osjetljiv na vanjske utjecaje i predstavlja spoj zraka, vode, flore i faune koji je vitalan za ljudsko zdravlje i klimu. Razne međunarodne organizacije djeluju s ciljem zaštite kvalitete zraka i vode.

Utjecaji na okoliš uključuju trenutne izravne i neizravne utjecaje, kao i trajne utjecaje:

- gubitak staništa to jest potpuni gubitak staništa radi betoniranja obale, promjena obalnih linija, promjena podloge itd.
- fragmentacija staništa, gdje intervencije u obalnim područjima dijele veća, kompaktna staništa na manje dijelove, remeteći životne aktivnosti mnogih vrsta
- jaružanje, uklanjanje supstrata, mijenjanje tipova supstrata, sedimentacija, koja podrazumijeva, odnosno uključuje uništavanje staništa ili ozbiljno uznemiravanje
- smanjuje prodor svjetlosti, što negativno utječe na organizme, a posebno na biljke
- promjene u visini obale zbog oseke i plime
- kvaliteta i onečišćenje mora
- povećanje razine površinske i podvodne buke

## 6.2. Program plave zastave

Plava zastava predstavlja jedan značajan program koji je fokusiran na zaštitu mora i priobalja, a glavni cilj tog programa je gospodarenje i upravljanje morem i priobaljem na održiv način. Te je zbog toga u današnje vrijeme plava zastava bitna turistička značajka koja predstavlja jedan od glavnih niti vodilja prilikom odabira destinacije kako u svijetu tako kod nas. Također plava zastava predstavlja i jedan od najpriznatijih modela ekološkog obrazovanja i odgoja, te na određeni način obavještava javnost o svojoj brizi za obalni pojas koji je pod najjačim pritiskom i opasnosti od zagađenja, što se posebno odnosi na plaže i marine. Danas sve veći broj marina se svake godine prijavljuje u program dodjeljivanja plave zastave, kako bi pokazale da su ekološki svjesne svog utjecaja na svoju okolinu. Također je važno istaknuti kako plaže i marine koje su smještene u području slatkih voda također mogu biti nosioci plave zastave.

**Slika 19. Plava zastava**



Izvor: <https://www.blueflag.global/mission-and-history>

Sve veći broj marina nagrađen je Međunarodnom plavom zastavom, ekološkom nagradom za program Međunarodne zaklade za obrazovanje o okolišu (FEE) za očuvanje mora i obale. Adriatic Croatian International Club ili ACI Club, lider je nautičkog turizma u Hrvatskoj,

u 22 godine neprekidnog poslovanja ACI Terminals je također postigao prepoznatu kvalitetu usluge. Plava zastava se dodjeljuje samo jednu sezonu programa.

U 2021. godini obilježava se 34. obljetnica plave zastave i 24. obljetnica provedbe programa u Hrvatskoj.

**Slika 20. Prikaz marina u svijetu koje su dobile plavu zastavu**



Izvor: <https://www.blueflag.global/>

## 7. ZAKLJUČAK

Pod organizacijom smatra se društveni poredak koji vodi kolektivnom ostvarivanju ciljeva, a obuhvaća planiranje i izvršenje određenog projekta, dok organizacijska struktura daje oblik organizaciji, omogućava njeno funkcioniranje i stvara temeljni mehanizam upravljanja, gradi organizaciju. U luci nautičkog turizma potrebno je organizirati poslovanje na način da se primijeni odgovarajuća organizacijska struktura koja će omogućiti ostvarivanje optimalnog učinka. Veliku važnost ima odgovorna osoba koja upravlja lukom nautičkog turizma i koja mora koordinirati cjelokupnim upravljanjem i poslovanjem luke nautičkog turizma. Naravno, pritom treba voditi računa o svim karikama u organizacijskoj strukturi od broja djelatnika do zadataka koje je potrebno izvršiti u skladu sa planovima i projektima, vodeći računa o međusobnim odnosima interesnih skupina, vlasničkoj strukturi, ekologiji i dr., a sve u svrhu postizanja zadanog cilja.

Nautički turizam i luke nautičkog turizma sastavni su dio pomorskog sustava i njegova gospodarstva te postaju jednom od grana tercijarnog sektora koja bilježi najbrži rast. Kako bi se unaprijedilo poslovanje i učinkovitosti luke nautičkog turizma u Hrvatskoj je potrebno da država ima što manji utjecaj te da sve veću ulogu ima lokalna samouprava koja mora poticati gospodarske aktivnosti te paziti pritom na ekonomske i ekološke kriterije na principima održivog razvoja. Lukom se upravlja na način da se ostvari efikasnost uloženog kapitala vodeći pritom računa da imamo zadovoljnog klijenta – nautičara.

Aci marina Pula u sastavu Aci marina Hrvatska organizirana je na način da nema stručnu službu u Puli i time doprinosi smanjivanju troškova. Organizacijska struktura Aci marine u Puli je vrlo jednostavna te je čine svega nekoliko zaposlenika, a svi oni su odgovorni direktoru Aci marini Puli koji je odgovoran upravi ACI-a.

Da bi luka nautičkog turizma bila što uspješnija i imala što veći broj posjetitelja – nautičara mora biti dobro organizirana i slijediti svjetske poznate trendove. Najpoznatija i najraširenija organizacijska struktura luke nautičkog turizma je funkcijska no planski bi trebalo postepeno prelaziti na moderne organizacijske strukture kao što je na primjer mrežna i procesna struktura. U suvremenom svijetu brze komunikacije, visokih tehnologija, užurbanog načina

života i poslovanja potrebno je uspostaviti takvu organizaciju koja će moći odgovoriti izazovima današnjice. Kako bi luka nautičkog turizma bila konkurentna u današnje vrijeme mora ići i u korak s vremenom i zahtjevima tržišta te ne smije zanemarivati vanjske čimbenike koji utječu već se konstantno mora njima prilagođavati.



## LITERATURA

### KNJIGE:

- [1] Buble, M., *Strateški menadžment*, Zagreb 2005.
- [2] Cummings, G. T., Worley, G. C., *Organization Development & Change*, 6th Edition, Southwest , Colege Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997.
- [3] Dulčić A., *Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma*, Sveučilište u Splitu, Split 2002.
- [4] Luković T. i Šamanović J., *Menadžment i ekonomika nautičkog turizma*, Hrvatski hidrografski institut, Split, 2007.
- [5] Luković T. i Gržetič Z., *Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana*, Hrvatski hidrografski institut, Split, 2007.
- [6] Novak, M., *Organizacija rada u socijalizmu*, X. izdanje, Informator, Zagreb, 1989., str. 152.
- [7] Skripak S., *Fundamental of bussines*, Pamplin College of Business and Virginia Tech Libraries, Virginia Str. 187, 2016.
- [8] Vidučić, V., Pašalić Ž., Munitić A., Zelenika R., Šimunić S., *Pomorski turizam-prometne, razvojne i ekološke dileme*, Split, 2007. ,
- [9] Pomorski leksikon, *Jugoslavenski leksikografski zavod*, M. Krleža, Zagreb, 1990.
- [10] Šamanović, J., *Nautički turizam i management marina*, Visoka pomorska škola, Split, 2002.
- [11] Stevens, M., *Vrhunski menadžment*, Naklada Zadrci, Zagreb, 2001.
- [12] Wright, P. et al., *Strategic Management - Text and Cases*, Allyn and Bacon, Boston, 1992.
- [13] Žabica, T., *Jadranske turističke regije*, Fakultet za turizam Dubrovnik, 2006.

## ČASOPISI I ČLANCI:

- [1] Favro, I. Saganić, 2007, "Prirodna obilježja hrvatskog litoralnog prostora kao komparativna prednost za razvoj nautičkog turizma", *Geoadria*, Vol.12.
- [2] Prema podacima u publikaciji: Nautika Tomas 2001.; "Stavovi i potrošnja nautičara u Hrvatskoj", *institut za turizam Zagreb*, Zagreb 2002.
- [3] Kenton W. 2022, "Organizational Structure for Companies With Examples and Benefits", *Investopedia*
- [4] Ahmadi G., 2016, "Organisational structure", *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230.
- [5] Luković, T., Bilić, M. 2007, "Luke nautičkog turizma u Hrvatskoj i strategija lokalnog razvoja", *Naše more*, vol. 54, no. 3-4.
- [6] Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, "Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019". *Ministarstvo turizma*, Zagreb, 2008.,
- [7] Žugaj, M.,2008. "Organizacijsko oblikovanje", Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

## PRAVNI AKTI:

- [1] Pravilnik o kategorizaciji luke nautičkog turizma i razvrstavanju drugih objekata za pružanje usluga veza smještaja plovnih objekata, NN 120/2019
- [2] Zakon o pomorskom dobru i morskim lukama, NN 98/19

## POPIS SLIKA

Slika 1. Luke nautičkog turizma u 2020. ....	10
Slika 2. Subjekti nautičkog turizma.....	12
Slika 3. Model nautičkog turizma u Hrvatskoj .....	13
Slika 4. Sidrište .....	18
Slika 5. Privezište.....	19
Slika 6. Suha marina.....	20
Slika 7. Odlagalište plovnih objekata .....	21
Slika 8. Marina.....	22
Slika 9. Standardizirane ploče.....	26
Slika 10. Opća organizacijska struktura .....	28
Slika 11. Funkcijska organizacijska struktura.....	32
Slika 12. Matrična organizacijska struktura.....	35
Slika 13. Procesna organizacijska struktura.....	37
Slika 14. Mrežne strukture.....	38
Slika 15. Organizacijska struktura ACI d.d. ....	40
Slika 16. Aci marina Pula .....	41
Slika 17. Marina Portofino.....	44
Slika 18. Randa shema marine Portofino.....	45
Slika 19. Plava zastava .....	52
Slika 20. Prikaz marina u svijetu koje su dobile plavu zastavu .....	53

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj i kapacitet marina u nekim mediteranskim zemljama u 2015. godini	7
--	---