

# Koncepcija i strategija razvoja ACI Marine Dubrovnik

---

**Mustapić, Arijana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:707135>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**ARIJANA MUSTAPIĆ**

**Koncepcija i strategija razvoja ACI Marine Dubrovnik**

**Conception and Development Strategy of ACI Marine Dubrovnik**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Koncepcija i strategija razvoja ACI Marine Dubrovnik**  
**Conception and Development Strategy of ACI Marine Dubrovnik**

Završni rad

Kolegij: **Strategija razvoja i poslovna  
politika**

Student: **Arijana MUSTAPIĆ**

Mentor: **Prof. dr. sc. Christian Stipanović**

Matični broj: **ps24784/19**

Opatija, rujan 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Arijana Mustapić**

(ime i prezime studenta)

**ps24784**

(matični broj studenta)

Koncepcija i strategija razvoja ACI Marine Dubrovnik

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 1. rujna, 2023.

Potpis studenta

## **Sažetak**

ACI d.d. tvrtka je koja se bavi djelatnošću nautičkog turizma. Koncept je sastavljen od ukupno 22 marine rasprostranjene duž hrvatske jadranske obale. ACI marina Dubrovnik najjužnija je marina te je njezino poslovanje i razvoj tema ovog završnog rada. Kroz rad iznjeti će se poslovanje marine te će se na temelju prikazanih podataka, donijeti i pravovaljani zaključci. Kroz početna poglavlja definirana je metodologija, odnosno teorijski dio koji pojašnjava značenje samog rada. Zatim se definiraju sadašnji i budući trendovi u niši nautičkog turizma, ali se i predstavlja konkretna slika nautičkog turizma Hrvatske. Iznose se svi preduvjeti koji su rezultirali pogodovanju razvitka marine na tom području. Empirijski dio će kroz tablice i grafičke prikaze predočiti realno stanje ACI marine Dubrovnik te njezinih usluga. Analiza sadašnjeg stanja dati će konkretan uvid u poslovanje marine, kako ona posluje sada u odnosu na pandemijske godine. Na kraju ciljevi i strategije kompletirati će cijeli rad iznošenjem strategija za poboljšanje poslovanja koje u konačnici rezultira višim profitom. Cilj rada je realan prikaz stanja nautičkog tržišta i djelovanje ACI marine Dubrovnik prema budućnosti.

Ključne riječi: koncepcija razvoja; analiza stanja; ciljevi; strategije; ACI marina Dubrovnik

## Sadržaj

UVOD .....	1
1. TEORIJSKE DETERMINANTE MODELA KONCEPCIJE RAZVOJA I UPRAVLJANJE RAZVOJEM.....	2
1.1. Model koncepcije razvoja.....	2
1.2. Upravljanje razvojem poduzeća.....	7
2. GLOBALNI TRENDOVI NAUTIČKOG TURIZMA.....	8
2.1. Globalni trendovi ponude i potražnje nautičkog turizma .....	8
2.2. Nautički turizam Hrvatske .....	9
2.3. Izazovi budućih trendova.....	15
3. ANALIZA SADAŠNJEG STANJA ACI MARINE DUBROVNIK .....	16
3.1. ACI marina Dubrovnik .....	16
3.2. Prirodno-geografski preduvjeti razvoja ACI marine Dubrovnik.....	18
3.3. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja ACI marine Dubrovnik .....	21
3.3.1. Kvantitativna analiza ponude ACI marine Dubrovnik .....	21
3.3.2. Kvantitativna analiza potražnje ACI marine Dubrovnik .....	22
3.4. Kvalitativna analiza ACI marine Dubrovnik .....	29
3.4.1. Opis i ocjena elemenata ponude .....	29
3.4.2. SWOT analiza.....	31
3.4.3. Benchmarking analiza.....	36
3.5. Analiza upravljanja razvojem ACI Marine Dubrovnik .....	41
4. CILJEVI I STRATEGIJE ACI MARINE DUBROVNIK .....	43
4.1. Ciljevi razvoja ACI marine Dubrovnik .....	43
4.1.1. Kvantitativna analiza ciljeva ponude i potražnje.....	43
4.1.2. Kvalitativna analiza ciljeva ponude .....	45

4.2. Pобољшanje operacijskih strategija.....	47
4.2.1. Istraživanje i razvoj.....	47
4.2.2. Strategija marketinga .....	50
4.2.3. Strategija ponude .....	54
4.2.4. Financijska strategija .....	57
4.2.5. Kadrovska strategija .....	59
4.3. Prijedlozi unapređivanja održivim razvojem ACI marine Dubrovnik.....	61
ZAKLJUČAK .....	63
BIBLIOGRAFIJA.....	65
POPIS ILUSTRACIJA .....	68

## Uvod

Nautički turizam danas je najdinamičniji oblik turizma. Hrvatska se može pohvaliti izrazito dobro razvijenim nautičkim turizmom, a veliki dio zasluga pridaje se tvrtki ACI d.d. koja je velikim dijelom potaknula razvoj tog oblika turizma. Ako se usporede članci i podaci vremenskom linijom, ustanoviti će se kako su svi stručnjaci koji su djelovali do 2000. godine naglašavali potencijal Hrvatske za razvojem nautičkog turizma te da je krajnje vrijeme da se nešto i poduzme vezano za problematiku. U izrazito kratkom vremenskom periodu Hrvatska je izgradila nautičku infrastrukturu i tako postala jedna od najprivlačnijih destinacija nautičara.

Kroz rad se konkretno opisuje djelovanje ACI marine Dubrovnik, kako je njezino poslovanje doprinijelo razvoju nautičkog turizma u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Teorijski dio rada objasniti će strukturu rada te će pokušati čitateljima dati bližu sliku zašto je koncepcija i strategija razvoja poduzeća toliko bitna.

Na sam razvoj te pisanje koncepcije i strategije utječu mnogobrojni faktori koji su poduprijeti znanstvenim istraživanjima, stručnim radovima te službenim podacima ACI d.d.. Iznijeti su i predstavljeni podaci financijskog poslovanja, materijalne ili nematerijalne imovine, sadržaja te uvjeta okruženja u kojem se marina nalazi. Pružen je detaljan opis preduvjeta koji su utjecali na ideju razvoja i osnutka marine u tom području.

Rad je podijeljen na teorijski i aplikativni ili empirijski dio. U teorijskom dijelu objašnjavaju se spomenuti pojmovi te se postiže razina znanja potrebnog za razumijevanje empirijskog dijela. Za teorijski dio korištena je relevantna i referentna znanstvena literatura, a nadalje su se koristi podaci službenih zapisa i internet stranica o samom području destinacije. Kroz empirijski dio koji sadrži analizu sadašnjeg stanja te ciljeve i strategije, grafičkim prikazima i tablicama podupiru se teorijske teze te se donose zaključci. Za potrebe pisanja rada koristila se metoda istraživanja, konkretno metode analize, indukcije, dedukcije i komparacije kroz pretraživanje znanstvenih i društvenih činjenica putem interneta, članaka i knjiga te osobno prikupljanje službenih podataka iz financijskih zapisa ACI d.d.-a.

Svrha samog rada je predstavljanje dubrovačkog područja i ACI marine Dubrovnik kao poželjnog konkurenta na tržištu, ali i stavljanje konkretne slike stanja nautičkog turizma na jugu Hrvatske. Osim toga, rad pokušava dati okvirne zaključke i potencijalne strategije koje bi po vlastitom mišljenju ACI marina Dubrovnik mogla implementirati u poslovanje.

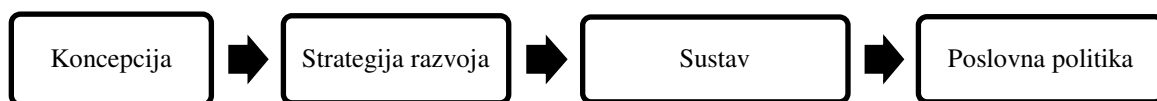


# 1. Teorijske determinante modela koncepcije razvoja i upravljanje razvojem

Model koncepcije razvoja prvenstveno je kvalitativan odgovor poduzeća na tržišne izazove. Poduzeće ide k ostvarenju postavljenih ciljeva u budućnosti, te se ono mora mijenjati u skladu s različitim potrebama potražnje. Strategiju određuje koncepcija te ju definira kao dinamičku kategoriju koja teži ostvarenju željenog stanja. Kroz ovo poglavlje definirat će se model koncepcije razvoja te okolina poduzeća.

## 1.1. Model koncepcije razvoja

Model koncepcije razvoja u svom početnom istraživanju kao prioritet postavlja razliku i definiciju osnovnih pojmova koji su usko vezani za razvoj poduzeća, na mikro i makro nivou unutar brzo promjenjivog tržišta. Neovisno o vrsti poduzeća, ono teži potpunom ostvarenju ciljeva u budućnosti. Ključ uspjeha ostvarenja definiranih ciljeva poduzeća leži u njegovim promjenama.



Slika 1: Model koncepcije razvoja

Izvor: Stipanović C., Koncepcija i strategija razvoja u turizmu, Opatija, 2006., str. 21

Kroz navedenu ilustraciju prikazana su četiri usko vezana pojma. Drugim riječima, prikazana su četiri osnovna pojma koja tvore model koncepcije razvoja.

Koncepcija kao sam pojam predstavlja zbroj pravila i principa koji utječu na donošenje odluke o izboru strategije te je ona značajna za predviđanje budućnosti. Poduzeća se koncepcijom koriste pri definiranju svrhe, misije i temeljnih dugoročnih ciljeva ali i za odabir glavnih i alternativnih strategija te optimalnih pravaca djelovanja. Kao glavni instrument iskazuje se u uvjetima visoke neizvjesnosti i rizika, ali njezina glavna uloga očituje se upravo u osmišljavanju i provođenju kretanja, povezivanju sadašnjosti i ciljne budućnosti te razvoju sustava.

Koncepcija kao dokument sastavljena je od tri dijela:

1. Analiza sadašnjeg stanja – kvantitativna analiza brojčano prikazuje podatke koji se analiziraju statističkim metodama, a kvalitativna analiza se provodi kroz ocjenu i opis elemenata ponude, SWOT analizu i benchmarking
2. Ciljevi – putanja prema poziciji koja se želi ostvariti unutar naredne dvije do tri godine
3. Strategija – sveukupnost aktivnosti usmjerenih na ostvarivanje postavljenih ciljeva

Iduća stavka modela koncepcije razvoja jest strategija, odnosno, aktivnost poduzeća u obliku provođenja već spomenute koncepcije, sve u svrhu ostvarenja cilja poslovanja. Potječe od starogrčke riječi *strategus* koja u prijevodu znači visoki vojni časnik. Strategija je do XVII. stoljeća predstavljala političku te vojnu vještinu vođenja ratova jer je pružala mogućnost postizanja nadmoći nad neprijateljem. Ratnu sredinu predstavlja tržište gdje se vodi stalna borba za opstanak i stjecanje konkurentske prednosti da bi se ostvarilo povjerenje potrošača, odnosno turista.<sup>1</sup> Poduzeće se strategijom koristi kao uvjetom suprotstavljanja sadašnjim i budućim neizvjesnostima, kako unutar poduzeća tako i u okolini. Strategija razvoja može se predstaviti kroz tri potencijalne strategije:

1. Cjelovita ili korporacijska strategija – definira misiju i ciljeve
2. Poslovna strategija – međudjelovanje poslovanja kroz povećavanje konkurentnosti
3. Funkcijska ili operacijska strategija – sinergija poslovanja kroz operacijske funkcije

Operacijske strategije su one koje čine bit generalne korporacijske strategije. Njihovim zajedničkim djelovanjem postiže se inovacija u razvojnoj politici. Pet operacijskih strategija podrazumijevaju istraživanje i razvoj, marketinšku strategiju, strategiju ponude, finansijsku strategiju i strategiju ljudskih resursa.

Strategija istraživanja i razvoja može se nazvati i pripremom za budućnost, obuhvaćajući tako sve razvojno-istraživačke aktivnosti i ulaganja u istraživanja. Glavnu ulogu nosi intelektualni kapital pod koji se svrstavaju sva znanja, vještine i sposobnosti djelatnika.

S obzirom na ubrzanu digitalizaciju, često spominjan pojam jest i CRM ili *Customer Relationship Management*, odnosno digitalni alat u poslovanju. CRM sustavi čine važnu poveznicu između odnosa prodaje i turista te njegovog ponašanja te daje rješenja za različita

---

<sup>1</sup> Čerković, S.: Strategijski menadžment u turizmu, Sveučilište Singidunum, Beograd, 2020., str. 112

tržišta. S obzirom da pruža individualne podatke o turistima, koristan je alat u marketingu prilikom segmentacije tržišta. Naime, on kao strategija stavlja turista u središte operacije, ali i povezuje sve dijelove poslovanja poduzeća. CRM pomaže poduzećima da koriste tehnologiju i ljudske resurse kako bi dobili uvid u ponašanje kupca i njihovu vrijednost<sup>2</sup>.

Uz spomenuti CRM postoji još jedan digitalni sustav koji pridonosi poboljšanju poduzeća u smjeru istraživanja i prikupljanja podataka. Globalno prihvaćena definicija poslovne inteligencije ili *Business Intelligence* ne postoji s obzirom da ju razni autori definiraju na različite načine. Nekakva općenita pretpostavka jest da je to sustav za prikupljanje informacija i podataka te njihovu analizu koji poduzećima omogućava praćenje razvoja trendova na temelju kojih se donose i pravovaljane odluke o smjeru poslovanja. Jedna od važnijih uloga BI jest ostvarivanje konkurentske prednosti. Većina turističkih poduzeća adaptira poslovnu inteligenciju za pohranjivanje velike količine podataka koje usmjeravanju ka postizanju više razine kvalitete i unapređivanje već postojećeg modela ponude. Time se rješava problem, često uočen u praksi, da se brojni korisni podaci u turističkim destinacijama ne koriste u dovoljnoj mjeri.<sup>3</sup>

Strategija marketinga orijentirana je na predodžbi želja i potreba željenih tržišta stavljenih u odnos s konkurencijskim djelovanjem. Temelj ove strategije jest upravljanje potražnjom, a ishodište upravljanja pronalazi u istraživanju tržišta. Glavne strategije marketinga su:

1. Strategija segmentacije tržišta – razvrstavanje tržišnih subjekata na manje i slične segmente radi postizanja ravnoteže. Ciljno tržište za poduzeće je ono na kojem se planira djelovati, poslovati, podmirivati potrebe potrošača i ostvarivati ciljeve svog poslovanja.<sup>4</sup>
2. Strategija pozicioniranja – način kako potrošači vide proizvod te se na temelju toga određuje i njegova pozicija na tržištu.
3. Marketing mix – postizanje željene razine prodaje i profita istovremeno koristeći više različitih vrsta marketinga.

---

<sup>2</sup> Puvača, M; Stojanović, S: članak CroDim, Vol. 6, No. 1, “CRM sustav kao osiguranje održive konkurentnosti”, 2023. str. 148

<sup>3</sup> Krajnović, A; Jeličić, N; Šćiran-Rizner, M: CroDiM, Vol. 3, No. 1, „Digitalni informacijski sustavi i poslovna inteligencija turističke destinacije“, 2020., str. 116

<sup>4</sup> Ljubić, F.: Strategije marketinga, Ekonomski fakultet u Mostaru, 1996., str. 231

Bitna stavka marketing mix-a je 7P metoda. Nadopunjava se na postojeći 4P model, a temelji se na sedam marketinških elemenata koji uključuju:

- ❖ Product – proizvod kao najvažniju i osnovnu komponentu 7P modela. Uključuje materijalno ili nematerijalno dobro koje se nudi na tržištu.
- ❖ Price – cijena je vrijednost izražena u novcu koju je kupac/turist spreman platiti. Uključuje sve strategije određivanja cijene, popuste i metode plaćanja
- ❖ Promotion – promocija proizvoda koja se nadopunjuje uz strategiju određivanja cijene, kako određena reklama utječe na potražnju
- ❖ Place – faktor mjesta se odnosi na kanale distribucije preko kojih se može doći do proizvoda
- ❖ People – ljudski resursi
- ❖ Process – proces proizvodnje
- ❖ Physical Evidence – fizički pokazatelj<sup>5</sup>

Sinergijskim djelovanjem ovih 7 komponenti postiže se viša razina efektivnosti djelovanja marketinške strategije u poslovanju.

Na kraju marketinške strategije važno je istaknuti pojam promotivnog mix-a. Pojam se koristi kao opis određenih alata ili komponenti kojima se poduzeće koristi kako bi prikazali kvalitetu proizvoda na tržištu. Promocija je odlučujući faktor uspjeha marketinga jer pruža motivaciju i informaciju. <sup>6</sup>Sastoji se od komponenti oglašavanje, odnosi s javnošću, unapređenje prodaje, direktni marketing i osobnu prodaju.

Direktni marketing važnu ulogu ima u B2B poslovanju. Konkretno, koristi se marketingom putem e-mailova, kataloga, telefona, interneta i slično. Naglasak stavlja na individualizaciju pristupa potrošaču, definirajući tako njegove preferencije.

Oglašavanje pak uspješnost prikazuje kroz mogućnost dopiranja do šire grupe ljudi. Jednostavnim opisom ponude pruža mogućnost razumijevanja proizvoda i što on donosi.

Osobna prodaja je najvažniji alat B2B poslovanja jer prikazuje realnu sliku i imidž poduzeća. Ono po čemu se ističe od ostalih komponenti jest dojam koji se ostavlja tijekom osobne prodaje jer se veća pažnja više privlači uživo u odnosu na internet prodaju.

---

<sup>5</sup> Komari, A: Journal of Physics: Conference Series „Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision“, 2020., str. 3:4

<sup>6</sup> Budapest International Research and Critics Institute – Journal, Volume 2, „Marketing Communication Strategy To Improve Tourism Potential“, 2019., str.162

Unapređenje prodaje se odnosi na kreiranje vrijednosti brenda poduzeća ili ponude. Snaga unapređenja prodaje leži u njezinoj mogućnosti dodavanja vrijednosti pridonoseći veći prihod u budućnosti.

Odnosi s javnošću temelje se na menadžmentu odnosa između poduzeća i njegovih stakeholders-a. Ova komponenta zatvara jaz između toga kako ciljna skupina vidi poduzeće u odnosu kako bi poduzeće htjelo biti viđeno u očima te ciljne skupine.

Strategija ponude odgovara za sve faktore uključene u kreiranje turističke ponude i implementaciju novih sadržaja. Ponuda ovisi o cijenama i potražnji, a potražnja ovisi o ponudi i cijenama.<sup>7</sup> Novčano izražena vrijednost je jedan od najvažnijih faktora strategije ponude jer se kroz cijenu ogleda efektivnost poduzeća. Turistička ponuda sastoji se od turističkog proizvoda kojeg najjednostavnije definirati kao predmet razmjene na turističkom tržištu.

Financijska strategija osigurava potreban kapital poslovanja. Temelji se na strukturi kapitala, akviziciji kapitala, alokaciji kapitala i upravljanju dividendama. Iako financije nisu prekretnica za konkurentsku prednost, njihovo djelovanje dovodi do „normalnog“ poslovanja.

Strategija ljudskih resursa bavi se usmjeravanjem djelatnika u cilju pridonosa kvalitetnijem poslovanja. Čini pokretačku snagu u kojoj zaposlenici utvrđuju razliku između uspješnog i neuspješnog poduzeća.

Nadalje, sustav razvoja poslovanja nastavak je na strategiju. Ukupnost je aktivnosti, interakcija i veza pomoću kojih se definirana strategija i ostvaruje. Može se istaknuti kako je sustav razvoja poslovanja zapravo organizacija poduzeća. Glavnu ulogu vodi menadžment postavljajući sustav u cilju stalnog unapređivanja procesa i projekata poduzeća koji se temelje na znanju i intelektualnom kapitalu, kreirajući tako nove vrijednosti i materijalizirajući ciljeve. Veza je između strategije i poslovne politike.

Posljednji dio modela koncepcije razvoja pripada poslovnoj politici kojom se pokušavaju ostvariti sadašnji, ali i budući ciljevi u uvjetima dinamičnog okruženja. Poslovna politika je karika koja ostvaruje sustav razvoja poslovanja koji je usmjeren prema rastu i razvoju poduzeća.

---

<sup>7</sup> Galičić, V., Laškarin, M.: “Principi i praksa turizma i hotelijerstva”, Rijeka, 2016., str. 37

## 1.2. Upravljanje razvojem poduzeća

Ponašanje poduzeća definira se strateškim upravljanjem u promjenjivom okruženju sve u svrsi poboljšanja poslovanja i ostvarenja cilja. Strateško upravljanje poduzećem definira sadašnje stanje i položaj na tržištu, poticaje iz okoline, pruža rješenja poduzeća na promjene i predstavlja smjernicu u predviđanjima budućih događanja.

Prije svega važno je definirati poduzeće, odnosno dioničko društvo. Dioničko društvo zapravo je trgovačko društvo u kojem je temeljni kapital podijeljen na dionice, odnosno, podijeljen je na vrijednosne dijelove dioničara. Organizacijska struktura d.d.-a mora na najvišoj poziciji imati skupštinu, nadzorni odbor i upravu koji odlučuju o smjeru poslovanja. Konkretno, skupština upravlja društvom, a nadzorni odbor nadzire vođenje društva. Uprava društva je ta koja vodi poslovanje i provodi rukovodeću kontrolu pod koju se svrstava postavljanje ciljeva te njihovo ostvarenje. Upravljanje se može podijeliti na strateško, taktičko i poslovno. Strateško upravljanje je ono koje održava dugoročne ciljeve realizirane u budućnosti putem taktičkog i operativnog upravljanja kroz poslovnu politiku.

Bit kvalitetnog razvoja krije se u organizaciji rada. Organizacija je kohezija grupe određena zajedničkim djelovanjem članova posredstvom organizirane strukture.<sup>8</sup> Veliku važnost nosi i organizacijska komunikacija koja je zapravo mreža kretanja informacija putem kojih se povezuju organizacijske jedinice, odnosno, odjeli. Na vrhu organizacijske strukture manjih jedinica korporacije dioničkog društva djeluje direktor. Direktor je odabran od strane vrhovnih organa u svrhu upravljanja poslovanja i kontrole. On vodi proces rada te zastupa poduzeće ili organizacijsku jedinicu

Direktori unutarnjih odjela upravljaju jedinicom postizanjem sklada između strategije i poslovnih procesa, pri čemu postižu višu razinu komunikacije i razumijevanje strateških ideja. Dizajniranje poslovnih procesa uveliko utječe na samu organizacijsku strukturu i povezuje djelovanje svih odjela poduzeća.

Kroz prvo poglavlje rada dan je teorijski uvod i objašnjenje aplikativnog dijela. Nadalje, u idućem poglavlju prikazan je nautički turizam koji predstavlja bit poslovanja ACI marine Dubrovnik, u svrhu razumijevanja daljnje analize.

---

<sup>8</sup> Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021.

## 2. Globalni trendovi nautičkog turizma

Nautički turizam kao pojavu svrstavamo u posebne ili specifične oblike turizma. Može se promatrati kao fenomen, a taj zaključak proizlazi iz činjenice da kroz proteklih 30 godina bilježi najvišu razvojnu stopu u odnosu na druge oblike turizma. Ekonomski prognostičari turizma smatraju kako je nautički turizam tek u usponu te očekuju velike rezultate u bliskoj budućnosti. Osnovna podjela nautičkog turizma temelji se na:

- Luke nautičkog turizma
- Charter
- Cruising.

Luka nautičkog turizma i drugi objekti za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata su poslovno funkcionalne cjeline u kojima pravna ili fizička osoba posluje i pruža turističke usluge u nautičkom turizmu te druge usluge za potrebe turista<sup>9</sup>. Kategorizacijom luka nautičkog turizma dijele se na marine i druge objekte za pružanje usluga veza i smještaja (nautičko sidrište, privezište, odlagalište plovnih objekata i suha marina). Charter djelatnost je iznajmljivanje plovila ili pružanje usluge smještaja na plovilu u unutarnjim morskim vodama i teritorijalnom moru<sup>10</sup>. Cruising ili turizam brodskih kružnih putovanja je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz krstarenja turista putničkim brodovima radi razonode, dokoličarske edukacije, zabave, odmora i slično<sup>11</sup>.

### 2.1. Globalni trendovi ponude i potražnje nautičkog turizma

Ponuda svjetskog nautičkog turizma kreće se u smjeru zadovoljavanja potreba nautičara. Najvažniji trend ponude jest povećavanje veličine flote plovila koje uključuju jahte, jedrilice i katamarane. S obzirom na ubrzani rast i razvoj nautičkog turizma, charter kompanije i iznajmljivači brodova primorani su širiti svoju flotu kako bi u konačnici zadovoljili brzo rastuću potražnju.

Diversifikacija ponude također je česta pojava s obzirom da se sve kreće u smjeru individualizacije i personalizacije usluge. Sve više kompanija pruža široku paletu tipova

---

<sup>9</sup> Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji luka nautičkog turizma, Narodne Novine, 142/99, članak 2. stavak 1.

<sup>10</sup> Ministarstvo turizma i sporta, Charter djelatnost

<sup>11</sup> Institut za turizam: „Studija održivog razvoja kruzning turizma u Hrvatskoj, Zagreb, 2007., str. 3

plovila, veličina plovila i dodatnih usluga, ali i kreiranje personaliziranog itinerara kako bi se postigao efekt jedinstvene usluge. Može se i nadodati trend personalizacije usluga posade na plovilima. Drugim riječima, visok je trend ponude zapošljavanja profesionalne posade poput skipera, kapetana i ostalih članova posade, sve u svrhu podizanja razine sigurnosti.

Boat Sharing ili Peer-to-Peer platforme relativno su nov pojam u nautičkom turizmu. Svoju popularnost stekle su prethodnih godina, omogućujući kompanijama da unovče svoja plovila putem iznajmljivanja istih nautičarima. Ovaj trend povećava ponudu dostupnih plovila, pružajući veći doseg opcija za nautičare.

Govoreći o potražnji, rastući trend svakako su grupna putovanja. Charter većih plovila pruža mogućnost dijeljenja iskustva, ali i smanjenje troškova što ga čini isplativijim. Multigeneracijsko putovanje postalo je značajno u nautičkom turizmu. Uže i šire obitelji sve češće biraju putovanje charter plovilima kao način da se zadovolje želje turista različitih dobnih skupina. Kraća putovanja i „weekend getaways“ još su jedan oblik današnje potražnje. Turisti i nautičari često potražuju jednodnevna ili vikend putovanja s obzirom na današnji dinamičan način života.

Razvijajući svoju ponudu, marina utječe i na razvoj destinacije u kojoj se nalazi zbog svog gospodarskog razvoja koji pozitivno utječe na društveni i ekonomski razvoj destinacije. Utjecaj ponude marine na ponudu destinacije može se sažeti na sveukupno djelovanje luka nautičkog turizma. One svojim djelovanjem razvijaju mogućnosti za privatni kapital, pridonose zaposlenosti otvaranjem novih radnih mjesta, potiču razvoj malih tvrtki, ali pridonose i u razvijanju tercijarnih i kvartarnih djelatnosti investiranjem u infrastrukturu destinacije.

## **2.2. Nautički turizam Hrvatske**

Pojam jadranski nautički turizam podrazumijeva sveukupnost turističke flote, turističkih luka, brodogradilišta za potrebe nautičkog turizma i organizacije nautičko-turističkog prometa. Važno je istaknuti kako je Hrvatska u proteklih nekoliko desetljeća dostigla visoki stupanj razvoja te je danas jedna od važnijih država Europe, ali i svijeta, u globalnom segmentu nautičkog turizma. Za podupiranje navedene teze, nadalje su uspoređena dva stručna rada, te se iz te usporedbe želi dokazati navedeno.

Tonko Žabica u svom znanstvenom radu „*Suvremeni nautički turizam kao čimbenik kvantitativnog i kvalitativnog razvoja turističke ponude hrvatskog Jadrana*“ ističe kako



nautički turizam ubrzano postaje najdinamičnija vrsta specifičnog oblika turizma te samim time i najperspektivniji oblik turističkog prometa. Naglašava važnost materijalnog čimbenika kao preteču razvoja nautičkog turizma. Pod materijalnim obilježjima svrstava izgradnju novih objekata-kapaciteta, proširenje i dogradnju te modernizaciju s inovacijama. Tada je na jadranskom prostoru nautički turizam započeo vrlo skromno. 1965. godine se počinje razvijati tržišna niša nautičkog turizma u Hrvatskoj s nekoliko izgrađenih marina u Puli, Punatu, Splitu te Dubrovniku. Time je početkom 70-ih godina promet nautičara iznosio otprilike 16.000 posjeta nautičkih plovnih jedinica. Kvantitativan rast potražnje ovog oblika turizma utjecao je na razvoj još 9 marina do razdoblja 1978. godine, a već do 1983. registrirano je 63.000<sup>12</sup> plovila na prostoru hrvatskog Jadrana. Danas taj broj iznosi preko 126.000 brodica i preko 3.000 jahti<sup>13</sup>. Veliku i bitnu ulogu u razvoju nautičkog turizma Hrvatske imao je tadašnji ACY koji je do 1990. godine svoj doprinos iskazao kroz 16 izgrađenih marina, te tako postavio temelje razvoja.

	<b>1984.</b>	<b>1985.</b>	<b>1990.</b>	<b>Ind. 90/84</b>	<b>Porast stope rasta u %</b>
<b>Broj marina</b>	19	35	39	110	12,8
<b>Kapacitet</b>	4.466	8.92	10.280	115	14,5

Tablica 1: Broj i kapaciteti marina na jadranskom prostoru od 1984. do 1990. godine

Izvor: Statistički godišnjak Republike Hrvatske, 1991. godine

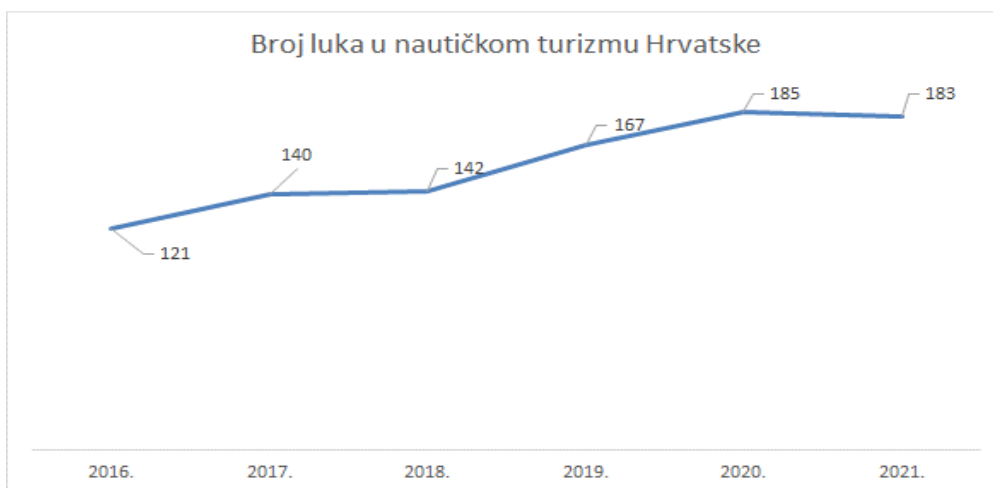
Navedena tablica prikazuje rast broja marina i njihovih kapaciteta u određenom vremenskom periodu te time podupire navedeni zaključak koliko se naglo i ubrzano razvijao nautički turizam na prostoru hrvatskog Jadrana.

<sup>12</sup> Izvor: Žabica T.: Suvremeni nautički turizam kao čimbenik kvantitativnog i kvalitativnog razvoja turističke ponude hrvatskog Jadrana, 1995.

<sup>13</sup> Izvor: HTZ, "Nautički turizam Hrvatske – nautički charter", 2022

Za drugu stranu usporedbe uzeti su pokazatelji iz edicije Hrvatske turističke zajednice, "Nautički turizam Hrvatske – nautički charter", iz 2019. godine.

Nakon prikaza kratke povijesti o razvoju hrvatskog nautičkog turizma, usporediti će se današnji prikaz broja luka, doprinos županija te nautički promet, kao okosnica i dokaz koliko je zapravo hrvatski nautički turizam napredovao u periodu od 1990. do 2021. godine.

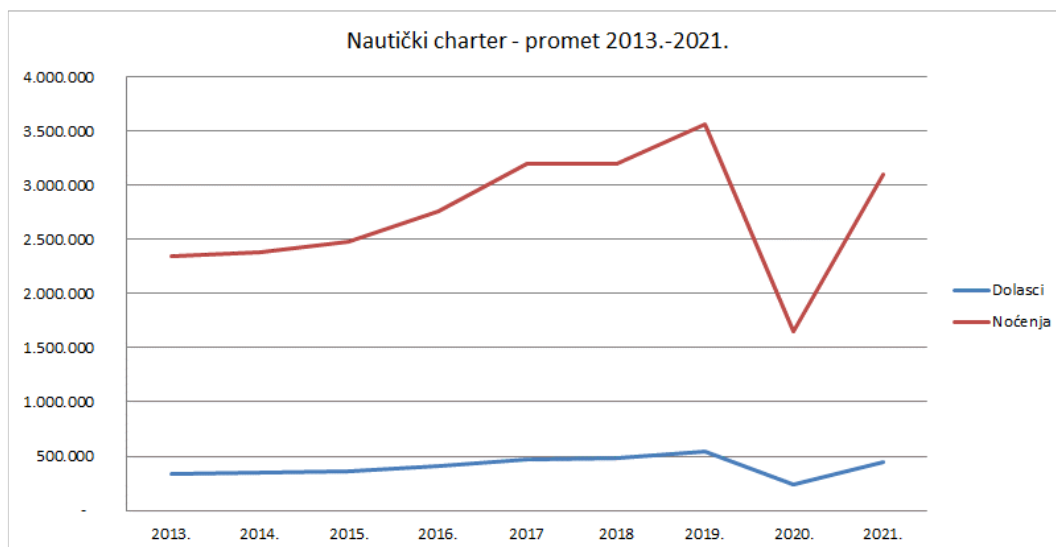


Slika 2: Broj luka u nautičkom turizmu Hrvatske

Izvor: Preuzeto iz rada kojeg je izdala HTZ, „Nautički turizam Hrvatske – nautički charter“, 2022., str. 3

Na gornjoj ilustraciji prikazan je broj luka. Ova ilustracija drugi je dokaz koji podupire tezu ubrzanog i naglog razvoja hrvatskog nautičkog turizma. U vremenskom periodu od 2016. do 2021. godine zabilježen je nagli porast broja luka s 121 luka na ukupno 183 luke za prihvata plovila. Najveći rast bilježi se u godinama od 2018. do 2021. gdje je u vremenu od 4 godine sagrađena ukupna 41 luka.

Kada govorimo o nautičkom prometu, konkretno o prometu nautičara na vlastitim brodovima, važno je naglasiti činjenicu kako se on statistički ne prati, već je statistički prikazan i praćen samo promet u dijelu nautičkog chartera, koji se prati putem Internet sustava eCrew te se spaja s ukupnom turističkom statistikom eVisitor.



Slika 3: Nautički charter - promet 2013.-2021.

Izvor: Preuzeto iz rada HTZ, „Nautički turizam Hrvatske – nautički charter“, 2021., str.6

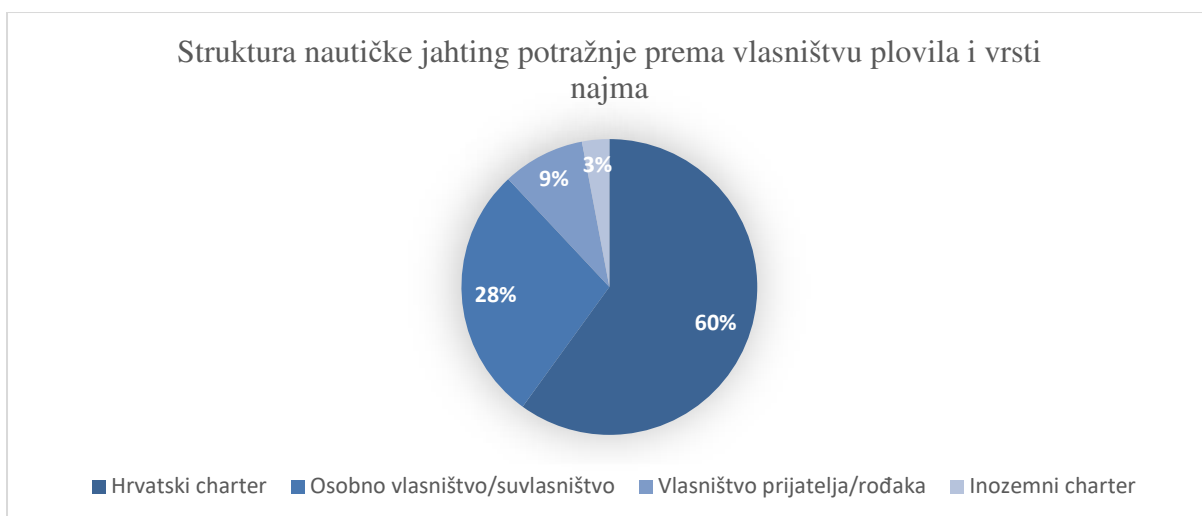
Zadnja slika prikazuje porast charter noćenja u vremenskom periodu od 2013. do 2021. godine. Za potrebe usporedbe uzeto je razdoblje do 2018. godine, s obzirom da su godine 2019. do 2021. obilježene kao pandemijske godine uzrokovane virusom COVID-19, te ti podaci nebi bili pravovaljani kao pokazatelji razvoja i uspjeha razvoja u hrvatskom segmentu nautičkog turizma, iako Hrvatska u 2021. godini dostiže 87% predpandemijskog prometa iz 2019. Iz priloženog može se zaključiti kako Hrvatska zaista ima nagli trend razvoja nautičkog oblika turizma. Njegov razvoj potiče čisto Jadransko more i vrlo razvedena obala s mnogobrojnim otocima, raznolikost flore i faune, a svakako je važno za spomenuti i kulturno-povijesna obilježja. Također, razvoju je pridonijela i činjenica da je Hrvatska članica Europske unije te uživa u velikom broju prilika i povlastica koje donosi.

Tijekom prošlog stoljeća, glavnu ulogu u razvoju imalo je poduzeće ACI d.d. izgrađivši 1986. godine marine Umag, Rovinj, Pula, Pomer, Supetarska Draga, Rab, Žut, Piškera, Vodice, Jezera, Trogir, Split, Vrboska i Palmižana.

Ranije spomenuto, ali i dokazano, je kako je nautički turizam Hrvatske zaista uvelike napredovao kroz proteklih nekoliko desetljeća. Bivša strategija razvoja nautičkog turizma, kroz dokument „Program razvoja nautičkog turizma na istočnoj obali Jadrana 1983. – 1990.“

temeljila se na izgradnji objekata za prihvat brodova i tome shodno ostalih kapaciteta, što je za posljedicu imalo udvostručenje kapaciteta. Činjenica da je nautički turizam u Hrvatskoj toliko razvijen nije ni začuđujuća s obzirom na potencijal hrvatske dobro razvijene obale s preko tisuću otoka i otočića, prirodne i kulturne blagodati, veoma povoljne klime, načina života i slično.

Trend pojma charter javlja se nekada tijekom tridesetih godina prošlog stoljeća u Nizozemskoj odakle se dalje širio diljem Europe, sve do Amerike. Kada govorimo o charter djelatnosti kao segmentu nautičkog turizma, taj pojam je relativno Charter kao djelatnost obuhvaća sve usluge u nautičkom turizmu, od iznajmljivanja vezova do pružanja informacija nautičarima. Njegov položaj u Hrvatskoj smatra se i više nego povoljan s obzirom da je vodeće obilježje iznajmljena plovila, u odnosu na vlasnička. Zbog povoljno izgrađene pomorske infrastrukture, charter tržište u Hrvatskoj je među vodećim charter tržištima svijeta s ukupnim udjelom oko 40% ukupnog svjetskog charter tržišta. Isto tako, Hrvatska posjeduje jednu od najvećih charter flota s ukupno 4.500 plovila.<sup>14</sup>



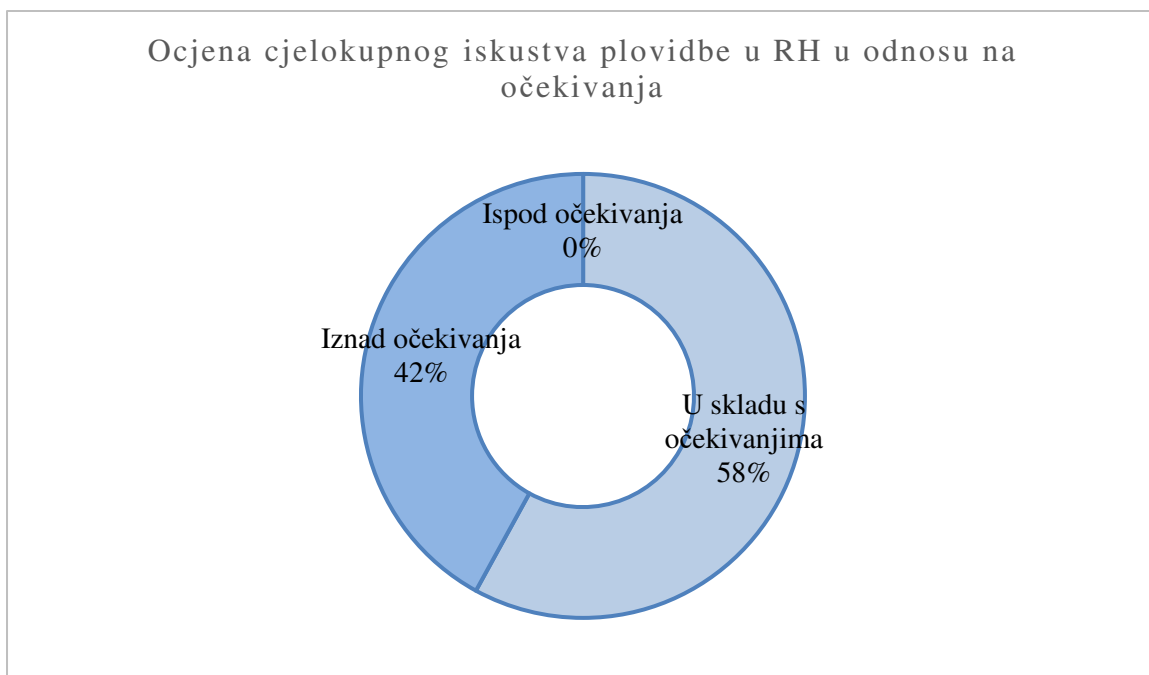
Graf 1: Struktura nautičke jahting potražnje prema vlasništvu plovila i vrsti najma

Izvor: Izrada autora prema podacima Tomas nautika 2022.

Kroz prikazani graf, jasno se potvrđuje koliko je zapravo jak hrvatski charter s obzirom da ga koristi više od 50% ispitanika, a tek nešto manji postotak je u osobnim plovilima i inozemnom charteru.

---

<sup>14</sup> Izvor: Članak “Ova turistička grana postat će presudna za hrvatski turizam – znate li o čemu je riječ?”, izdavač Večernji list, Native tim, 2023.



Graf 2: Ocjena cjelokupnog iskustva plovidbe u RH u odnosu na očekivanja

Izvor: Izrada autora prema podacima Tomas nautika 2022.

Kroz ovaj graf prikazan je kvalitativan pokazatelj kroz stupanj zadovoljstva, gdje je vidljivo kako su stavovi nautičara vrlo pozitivni, točnije, u skladu ili iznad svojih očekivanja.

Jedan od faktora po kojem se Hrvatska ističe kao nautička destinacija su jedriličarske aktivnosti – jedriličarska natjecanja. Godišnje se takvih natjecanja održi preko 400, diljem cijele hrvatske obale, a hrvatski olimpijski tim jedan je od najuspješnijih na globalnoj razini. Također, vrlo su popularni i jedriličarski trening kampovi.

Pomorski adrenalinski sportovi možda su jedan od najvećih trendova turista, a pod to spadaju aktivnosti kiteboarding-a, jet-ski, kayaking i ostalo. Najpopularnija destinacija za obavljanje ovakvih aktivnosti je Zlatni rat.

Zanimljiv trend razvoja nautičke potražnje je i luksuz. U današnjici luksuz se povezuje s materijalnim dobrima koji u većini slučajeva imaju veću novčanu vrijednost. Isto se može primijeniti i na plovila s obzirom da se granica veličine plovila mijenja te se donja granica veličine do 10m sada pomaknula na 12m dužine plovila. Ovaj trend i tezu potvrđuje i kvantitativna analiza potražnje nadalje u radu jer je popunjenost vezova za plovila do 12m i više, puno istaknutija od popunjenosti vezova do 10m.

### **2.3. Izazovi budućih trendova**

Trendovi i tržište mogu se svrstati među najdinamičnije pojave današnjice. Toliko se brzo trendovi mijenjaju, da poduzeća nerijetko ni ne mogu reagirati pozitivno skladno s trendom.

Prije nego što se spomene trend održivog turizma, važno je istaknuti trendove koji se razvijaju ne uzimajući u obzir takve čimbenike. Trend koji se može pretpostaviti je potražnja za neistraženim destinacijama, primjerice skrivenim plažama, morskim špiljama ili zavalama. Razvojem tehnologije dolazi i do razvoja šireg spektra mogućnosti prilaska takvim lokacijama, koje su dosada bile nepristupačne zbog nedostatka adekvatne opreme. Eko trend danas javlja se kao posljedica, nažalost, narušavanja eko sustava, kako kopnenog tako i u moru. Velika urbanizacija i materijalizacija te sam porast stanovništva dovode do zasićenja i gašenja područja na kojima djeluje određeni eko sustav. Trend se javlja pod pojmom „plava ekonomija“. Zapravo je to spektar ekonomskih aktivnosti koje doprinose poboljšanju stanja oceana, mora, obalnih područja sve u skladu s načelima održivog razvoja. Svi trendovi održivog razvoja svode se na maksimalno iskorištavanje resursa ne umanjujući tako ukupnu kvalitetu okruženja. Termin nautički turizam zagađivač referira se na negativnim ekološkim utjecajima svih nautičkih aktivnosti. Najveće probleme stvaraju nepropisno odlaganje otpada, prolijevanje ulja i nafte, kanalizacija, kemijsko zagađenje izazvano korištenjem kemijskih bojila, ali i zagađenje bukom koje se odnosi na glasne zvukove motora broda djelujući negativno na podmorski svijet. Sve to dovodi do buduće potražnje nautičara za marinama koje implementiraju veći ekološki pristup. Pandemija COVID-19 dovela je do mogućnosti razvoja novih trendova usmjerenih na sigurnost. Shodno tome, iako su grupna i obiteljska putovanja trend u razvoju, zbog pandemije mora se uzeti u obzir i scenarij veće potražnje za privatnim charterima. Tehnologija također ima veliki utjecaj na postpandemijsku potražnju jer sve više vlasnika plovila implementira beskontaktnu elektroničku opremu radi smanjenja doticaja jedne grupe nautičara s drugom.

Sve u svemu, trendovi su nešto što je dinamično promjenjivo. Ne može se točno procijeniti što će kroz naredne dvije do tri godine biti trend, ali se može na temelju prethodnih godina i utjecajnih faktora pretpostaviti smjer kretanja potražnje. Kroz iduće poglavlje, rad predstavlja što to ACI marina Dubrovnik nudi i kako se ona bori s dinamičnim tržištem i ubrzanim razvojem trendova.

### **3. Analiza sadašnjeg stanja ACI marine Dubrovnik**

Pitanje „gdje smo sada?“, na koje odgovara analiza sadašnjeg stanja, od iznimne je važnosti za daljnji razvoj jer jedino ako smo svjesni situacije i pozicije na kojoj smo danas, možemo procijeniti i odlučiti gdje želimo biti sutra. Ova analiza koja podrazumijeva analiziranje kvantitativnog i kvalitativnog segmenta, kako ponude tako i potražnje, jasno nam daje uvid u pozitivne i negativne strane poslovanja. Drugim riječima, omogućava nam uvid u stavke koje su zadovoljavajuće, stavke koje su podložne poboljšanju ili pak stavke koje se trebaju izbaciti. Kroz ovo poglavlje izradit ćemo i analizirati kvantitativnu i kvalitativnu ponudu i potražnju elemenata ACI marine Dubrovnik.

#### **3.1. ACI marina Dubrovnik**

ACI marina Dubrovnik najjužnija je marina koja spada pod najveći sustav marina na Mediteranu, ali i pod vodeću hrvatsku nautičku tvrtku ACI d.d.. ACI-jeve marine strateški su raspoređene duž hrvatske obale, od Umaga do Dubrovnika na jugu. Kvalitetu poslovanja ove tvrtke potvrđuje više od 400.000<sup>15</sup> zadovoljnih korisnika godišnje, a to zadovoljstvo proizlazi upravo iz činjenice da su sve ACI marine dobro sustavno povezane, te tako pružaju nautičarima mogućnost da svaki dan provedu u novoj destinaciji.

Također, vrlo je dobro prometno povezana s gradom Dubrovnikom i to prometnim linijama javnog prijevoza Libertas autobusa, konkretnije linijama 1, 1A, 1B i 1C, ali i s taksi službama grada.

Intelektualni kapital i ljudski resursi smatraju se vrlo oskudnim resursima za mnoge grane gospodarstva. Nautički turizam Dubrovnika može istaknuti kako tih resursa ne manjka. Veliki utjecaj u tome ima srednja dubrovačka pomorska i tehnička škola te Pomorski fakultet koji sve godine bilježe visoke stope upisa. Također, može se spomenuti kako veliki broj mladih koji se odluče za tu struku, po kraju obrazovanja nastavljaju određivati kadeturu na brodu, a mnogi se i pronadu u tom poslu te im postane stil života.

---

<sup>15</sup> Izvor: ACI d.d.

Jedan od utjecajnih faktora je i obrazovanje mladih pomoraca i nautičara u SAD-u, a Hrvatska ima za cilj privući mlade koji se tamo obrazuju, da primjenjuju naučeno znanje u svojoj državi.



Graf 3: Broj zaposlenih u ACI marini Dubrovnik 2018.-2022.

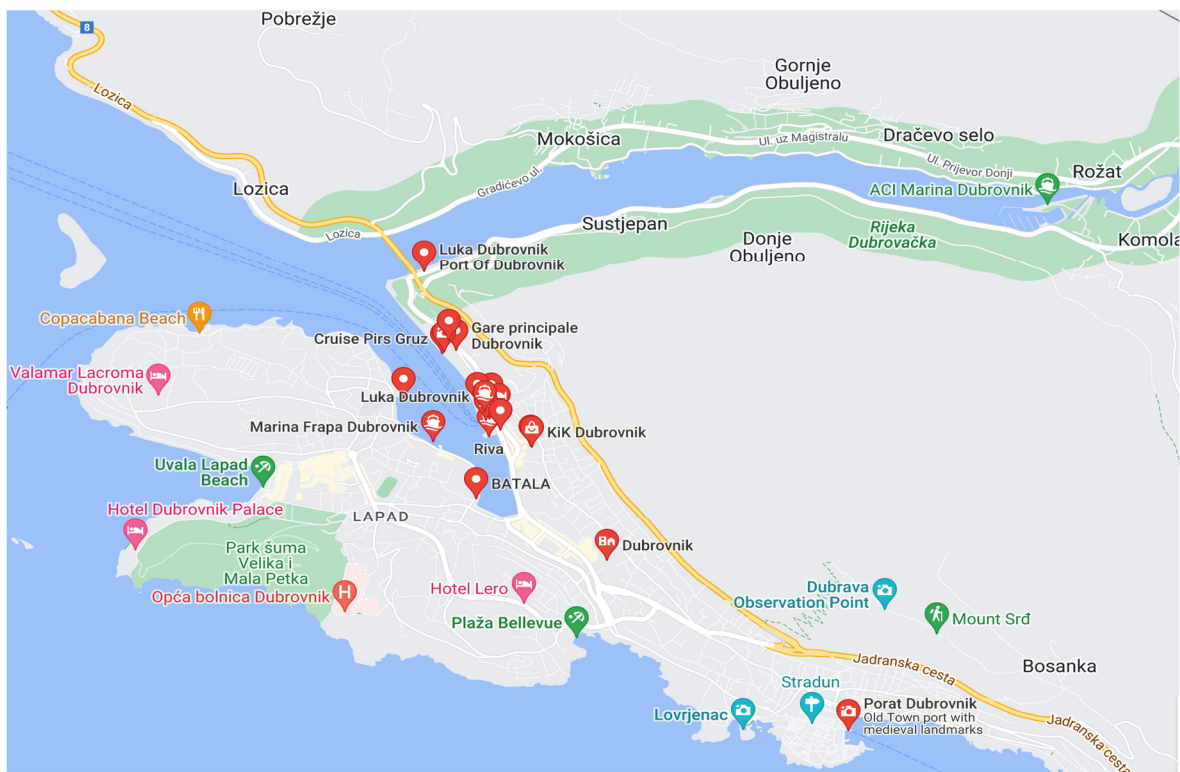
Izvor: Izrada autora prema podacima službenih ACI dokumenata.

Prema službenim podacima, vidljivo je kako je broj zaposlenih u marini zadovoljavajuć, posebno ako se u obzir uzme pandemija tijekom 2020. i 2021. godine. Broj zaposlenih kroz pandemijske godine nije naglo pao, tijekom 2019. i 2020. broj zaposlenih je ostao isti, a tijekom 2021. je čak i narastao, što pokazuje pozitivan trend u poslovanju marine, popularno zvan „trend oporavka“.



### 3.2. Prirodno-geografski preduvjeti razvoja ACI marine Dubrovnik

Kada govorimo o prirodno-geografskim preduvjetima razvoja nekog poduzeća, govorimo o prirodno-geografskim preduvjetima destinacije u kojoj se ono nalazi. Položaj ACI Marine Dubrovnik nalazi se na području naselja Komolac koje nije geografski u samom gradu Dubrovniku, ali spada pod grad Dubrovnik.



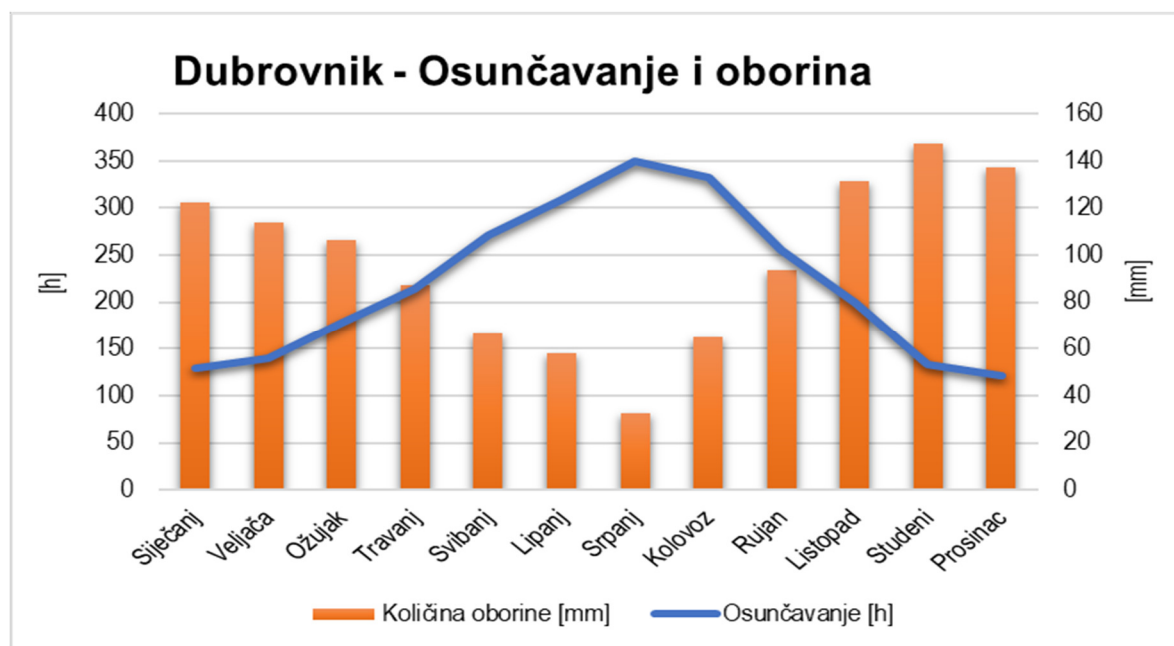
Slika 4: Prikaz geografskog položaja ACI marine Dubrovnik

Izvor: Google karte

Najvažniji prirodno-geografski preduvjet za razvoj luka i marina te samim time i nautičkog turizma, u bilo kojoj destinaciji, su more i teritorijalne plovne vode države. Republika Hrvatska se može pohvaliti izuzetno čistim morem uzduž cijele svoje obale. Dubrovačko područje nije iznimka. Od područja Stona pa sve do Cavtata, dubrovačko područje odiše potencijalom za razvoj nautičkog turizma, od obalnog područja sve do otoka.

Sama marina smještena je u morskome kanalu Rijeke dubrovačke. Kanal u koji utječe morska voda i spaja se sa slatkovodnom rijekom Omblom. Rijeka Ombla smatra se prirodnim fenomenom. Otprilike tridesetak metara od izvora nalazi se mali slap nakon kojeg Ombla teče još 5 kilometara zaljevom Rijeke dubrovačke do Komolca gdje se spaja s morem kojeg plima tjera u duboki zaljev, a oseka ga iz njega povlači. 1964. godine ovo područje je proglašeno prirodnim rezervatom od strane Zavoda za zaštitu prirode Hrvatske, a danas je zaštićeno kao značajni krajobraz. Predstavlja morem potopljenu riječnu dolinu koja se očituje specifičnim biološkim i ekološkim čimbenicima. Rijeka dubrovačka najveće je prigradsko naselje koje obuhvaća dva kotara: Komolac i Mokošicu.

Klima je jedan od povoljnih preduvjeta s obzirom da je dubrovačko područje pod utjecajem tople mediteranske klime koja se očituje toplim i vrućim ljetima te blagim zimama.



Slika 5: Mjesečne vrijednosti količine oborine i trajanja osunčavanja 1961.-2018.

Izvor: Bucić, P.: Plan prilagodbe klimatskim promjenama grada Dubrovnika, 2019, str. 5

Navedeni pokazatelji predstavljaju način na koji mediteranska klima utječe na oborine i sunčanost Dubrovnika. Vidljivo je kako su visoke oborine prisutne u svim mjesecima osim ljetnih, od svibnja do rujna. Plava linija označava osunčanosti te je ona, suprotno padalinama, najviša tijekom ljeta. Svi ovi čimbenici pogoduju razvoju nautičkog turizma s obzirom da su vremenski uvjeti pogodni za isplavljanje.

Najveći klimatski problem predstavlja hladni vjetar bura koji ne puše kontinuirano već u jakim i naglim naletima te tako može prouzročiti veliku štetu na manjim plovnim jedinicama ukoliko se ne poduzmu mjere zaštite, te se tijekom puhanja bure ne preporuča uplovljavanje u kanal. S druge strane, vjetar jugo može izazvati poteškoće uplovljavanja s obzirom da on u svom djelovanju stvara velike valove koji mogu doseći visinu i do nekoliko metara u susjednom kanalu Daksa.

Također, potencijalni problem za plovila je činjenica da uz obalu zaljeva postoji velik broj pličina kojih se treba kloniti kako nebi došlo do nasukavanja ili oštećenja plovila. Najveći problem predstavlja neoznačeni pličak kod mjesta Rožat, a stvara se kao posljedica nanosa pijeska i mulja. Sam zaljev obilježen je strmim obalama, a najveća dubina iznosi 25m smještena u vanjskom dijelu zaljeva te djelomično čini dio dubrovačke luke. Širina fjorda Rijeka dubrovačka na čijem kraju se nalazi ACI marina iznosi između 200-400<sup>16</sup> metara. Glavno orijentacijsko sredstvo za navođenje jest otok Daksa na kojem se nalazi svjetionik. Sam ulaz u ušće obilježen je svjetionikom na rtu Kantafig, nadalje svjetionikom Mokošica. Od Rožata pa nadalje, fjord se sužava na 3-5 metara.

Prirodni preduvjeti razvoja koji su od posebnog interesa turistima su raznorazni otoci koji su u okolini Dubrovnika, primjerice Koločep, Mljet koji je prepoznatljiv po Nacionalnom parku, Lopud, Šipan i drugi. Svaki od otoka očituje se po posebnim karakteristikama i kulturom tog područja. U samom gradu, prirodna obilježja mogu se pronaći na velikom broju mjesta. Bitno je za spomenuti razna kupališta koji u sklopu prostora nude razne morske aktivnosti, od kayaking-a, plovnih pedalina, aquaparkova sve do ronilačkih klubova i jet-ski-ja.

---

<sup>16</sup> Institut za povijest umjetnosti: Kulturni krajobraz Rijeke dubrovačke, Valorizacija kulturnog krajobraza Rijeke dubrovačke, 2021., str. 7

Svi navedeni prirodni i geografski faktori pogodovali su razvoju marine baš na tom području. Marina je smještena u blizini grada što pruža mogućnost blizine posjete mjestima i znamenitostima putem kopnenih gradskih prijevoza, ali i obližnjim otocima do kojih se može doći vlastitim plovilom. Ova marina smatra se jednom od najsigurnijih za privez, čuvanje i održavanje plovila, te je ujedno i najtrofejnija ACI-jeva marina. Višestruki je osvajač priznanja „Turistički cvijet – kvaliteta za Hrvatsku“, ali je i nositelj Plave zastave. Od svih ostalih marina na Jadranu, ACI Dubrovnik jedina pruža usluge ACI Golf Range. Kada se govori o uplovljavanju u samu marinu, noćni put osvjetljen je svjetionikom rta Kantafig na ulazu, a dalje plovila vodi korito rijeke sve do osvjetljenje marine. Dubina mora iznosi otprilike 3-5 metara, a od riječkih struja zaštićena je lukobranom.

### 3.3. Kvantitativna analiza sadašnjeg stanja ACI marine Dubrovnik

Kvantitativna se analiza dijeli na kvantitativnu analizu ponude te kvantitativnu analizu potražnje. U suštini, kvantitativna analiza donosi pregled ponude, odnosno, definira sadašnje stanje poduzeća da odgovori na zahtjeve kupca te njihovu potražnju za robama i uslugama. Kroz sljedeća podpoglavlja kvantificirati će se ponuda i potražnja.

#### 3.3.1. Kvantitativna analiza ponude ACI marine Dubrovnik

Kroz kvantitativnu analizu predočiti će se koja sve sadržaje nudi ACI marina Dubrovnik.

Konkretno, ova marina smještena je u dubrovačkom području gdje se očituje s ukupno 491 vezom (vez i suhi vez) za prihvat plovnih jedinica. Osim standardne usluge vezova, ACI Dubrovnik nudi i različitu vrstu ostalih sadržaja.

<b>BROJ VEZOVA</b>		
<b>UKUPNO</b>	<b>trajni</b>	371
	<b>sezonski</b>	0
UKUPNO (U MORU)		371
<b>PLATO</b>		120
UKUPNO (SUHI VEZ)		120
<b>SVEUKUPNO</b>		<b>491</b>

Tablica 2: Prikaz broja vezova ACI Marine Dubrovnik

Izvor: ACI d.d.

Prema gore navedenoj tablici vidljivo je kako marina raspolaže s 371 morskih i 120 suhих vezova.

Recepcija	Pivnica	Tenis tereni	Servis i održavanje plovila	Parking
Mjenjačnica	Restoran	Bazeni	Nautička oprema	Crpka za gorivo
Aperitiv bar	Caffe bar	WC i tuševi	Praonica	Mini trgovački centar

Tablica 3: Prikaz dodatnih sadržaja ACI marine Dubrovnik

Izvor: Izrada autora prema podacima

Kao što je već spomenuto unutar marine se osim standardne usluge vezova može pronaći i usluga dodatnih aktivnosti poput objekata za prehranu, bazena, objekta za pripremanje i posluživanje napitaka i pića, odjel za nautičku opremu i slično.

### 3.3.2. Kvantitativna analiza potražnje ACI marine Dubrovnik

Prema kvantitativnoj analizi potražnje pokazat će se popunjenost kapaciteta po vezovima po godini.

Kategorija	Dužinska kategorija <sup>1</sup>	More					More Total
		2018	2019	2020	2021	2022	
Godišnji vez	Do 8m	7.862	7.129	5.433	5.285	6.250	31.959
	8 - 10 m	7.293	6.816	6.176	6.700	8.015	35.000
	10 - 12 m	27.133	23.784	18.840	16.374	14.605	100.736
	12 - 15 m	43.989	45.370	35.000	33.004	36.172	193.535
	15 - 20 m	23.338	22.718	18.627	17.087	18.528	100.298
	20 - 25 m	2.919	2.590	2.415	2.370	2.377	12.671
	25 m i više	1.825	1.610	1.463	1.460	1.225	7.583

Tablica 4: Kvantitativna analiza potražnje: godišnji vez - more

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Kopno							Kopno Total
Kategorija	Dužinska kategorija	2018	2019	2020	2021	2022	
<b>Godišnji vez</b>	Do 8m	378	730	730	730	485	3.053
	8 - 10 m	3.835	3.537	3.562	3.650	3.512	18.096
	10 - 12 m	5.084	4.965	4.748	4.852	4.520	24.169
	12 - 15 m	5.185	5.368	5.662	4.335	2.487	23.037
	15 - 20 m	2.793	1.702	1.773	1.773	1.595	9.636
	20 - 25 m	365	365	366	119	99	1.314
	25 m i više						

Tablica 5: Kvantitativna analiza potražnje: godišnji vez - kopno

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Podaci prve dvije navedene tablice (tablice 3. i 4.) prikazuju kategoriju godišnjeg veza, more i kopno, gdje je brojčano iskazana popunjenost vezova po dužinskih kategorijama plovnih jedinica. Podsjetnik je da ACI Dubrovnik nudi 380 vezova i 120 suhih vezova. Iz gornje tablice "MORE" vidljivo je kako je najveći trend popunjenosti u dužinskoj kategoriji od 12 do 15 metara, a najmanji trend je u dužinskoj kategoriji od 25m i više. Kod tablice 4. uočeno je kako dužinska kategorija od 12 do 15 metara opet prevladava u brojkama popunjenosti kapaciteta, dok se kategorija za plovila od 25m i više, ne nudi.

More							More Total
Kategorija	Dužinska kategorija	2018	2019	2020	2021	2022	
Mjesečni vez	Do 8m	149	98	236	30		513
	8 - 10 m	456	430	548	707	395	2.536
	10 - 12 m	475	0	1.155	36	24	1.690
	12 - 15 m	387	259	4.069	896	262	5.873
	15 - 20 m	448	176	620	586	243	2.073
	20 - 25 m	85	96	87	0	0	268
	25 m i više	182	212				394

Tablica 6: Kvantitativna analiza potražnje: mjesečni vez- more

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Kopno							Kopno Total
Kategorija	Dužinska kategorija	2018	2019	2020	2021	2022	
Mjesečni vez	Do 8m	394	364	871	640	765	3.034
	8 - 10 m	598	675	664	1.410	2.368	5.715
	10 - 12 m	2.746	2.458	3.638	1.935	2.009	12.786
	12 - 15 m	5.474	4.511	4.731	5.680	4.854	25.250
	15 - 20 m	1.634	1.506	2.549	1.867	2.130	9.686
	20 - 25 m	160	29	92	521	575	1.377
	25 m i više		89				89

Tablica 7: Kvantitativna analiza potražnje: mjesečni vez - kopno

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Nadalje, tablice 5. i 6. prikazuju stanje kapaciteta mjesečnog veza za more i kopno. Kao i prethodno, najviši stupanj popunjenosti ostvaruje dužinska kategorija od 12 do 15m. Najmanji ostvareni kapaciteti za mjesečni vez more su u kategoriji 20-25m, a za mjesečni vez kopno najmanju popunjenost ima kategorija od 25m i više.

More							More Total
Kategorija	Dužinska kategorija <sup>1</sup>	2018	2019	2020	2021	2022	
Tranzit i regata	Do 8m	99	96	63	137	79	474
	8 - 10 m	149	184	114	162	95	704
	10 - 12 m	716	552	245	331	367	2.211
	12 - 15 m	2.434	2.043	898	1.196	1.313	7.883
	15 - 20 m	1.119	1.157	532	945	740	4.492
	20 - 25 m	314	280	130	217	173	1.113
	25 m i više	132	228	124	204	121	809

Tablica 8: Kvantitativna analiza potražnje: tranzit i regata - more

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Kopno							Kopno Total
Kategorija	Dužinska kategorija <sup>1</sup>	2018	2019	2020	2021	2022	
Tranzit i regata	Do 8m	4	30	38	99	145	315
	8 - 10 m	9	67	31	113	255	474
	10 - 12 m	35	54	90	137	309	625
	12 - 15 m	77	176	290	458	523	1.523
	15 - 20 m	98	115	310	501	465	1.488
	20 - 25 m	1	32	18	116	128	295
	25 m i više	1					1

Tablica 9: Kvantitativna analiza potražnje: tranzit i regata - kopno

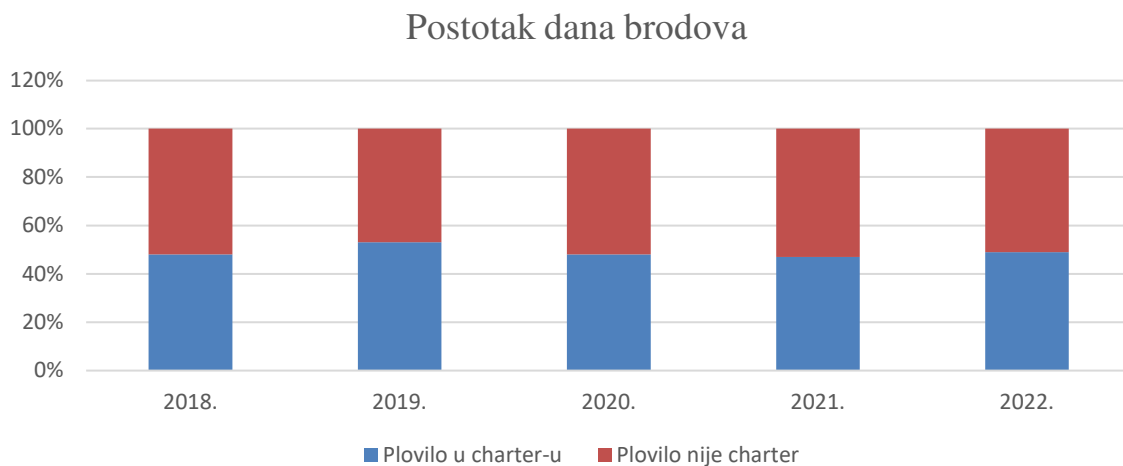
Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Posljednje dvije tablice prikazuju kategoriju tranzit i regata. Prethodno je u radu spomenuto kako su regate vrlo popularna aktivnost na Jadranu i godišnje se održi preko 400 takvih natjecanja. Kao i kod protekle dvije kategorije, kod tranzita i regate najveću popularnost i dalje ostvaruje kategorija od 12 do 15m i za more i za kopno, a najmanje još uvijek ostvaruje kategorija od 25m i više.

Na analizu potražnje se u pravilu pridaje više pozornosti nego na analizu ponude obzirom da se kroz istu u konačnici procjenjuje uspješnost budućeg poslovanja. Tablice uzete za analizu ponude, mogu se sagledavati i s aspekta potražnje upravo jer prikazuju popunjenost kapaciteta te njegovu popularnost. Generalni pregled pruža nam zaključak kako se najveća potražnja ostvaruje na godišnjem vezu, zatim na mjesečnom, a nakraju i na tranzitu i regatama. Usporedimo li period unutar pet godina (2018. – 2022.), uočiti će se pad potražnje mjesečnih vezova, što je i uzročno-posljedično točno jer su prethodne tri godine



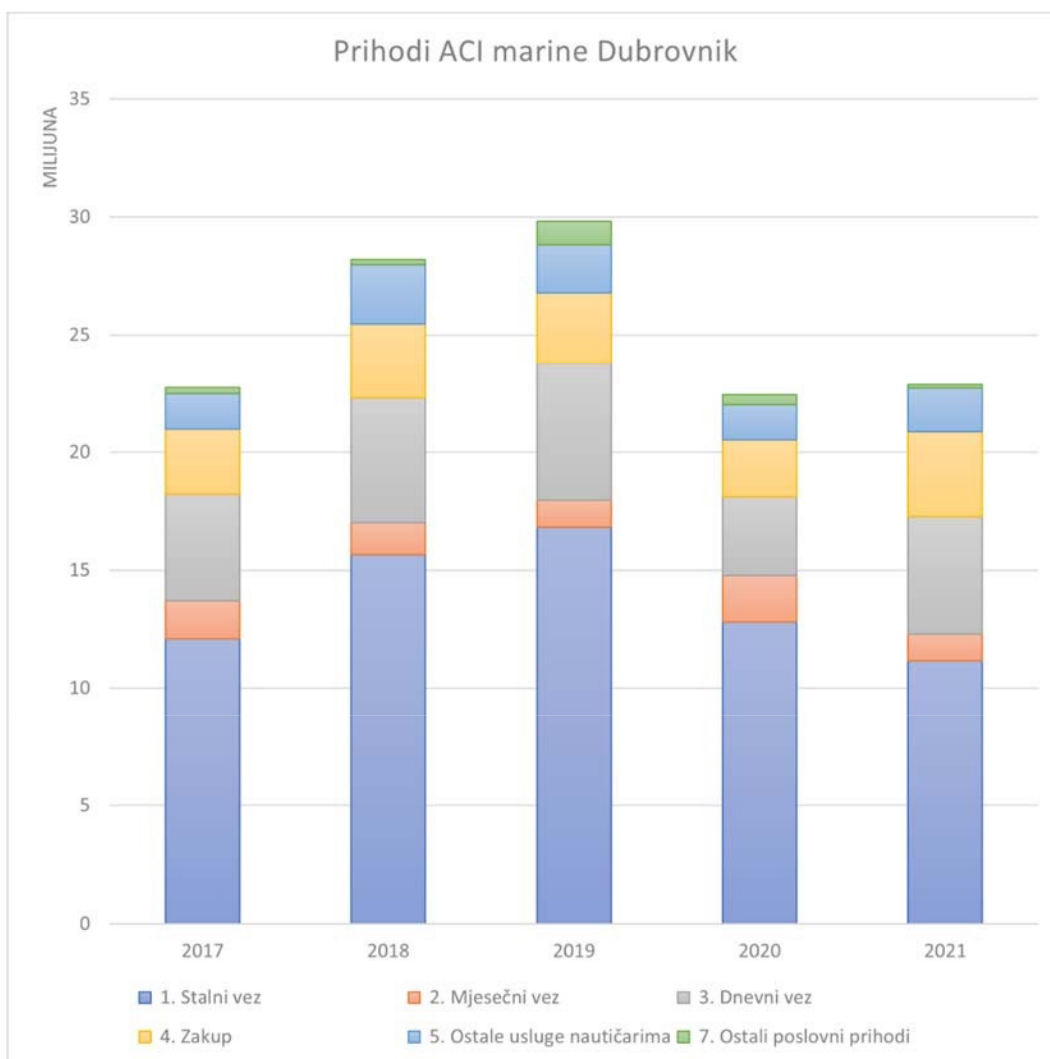
imenovane pandemijskim godinama obilježene virusom COVID-19, te je to dovelo do smanjena fluktuacije turista s obzirom na ograničenja putovanja. Još jedna od posljedica jest i povećanje godišnjeg veza tijekom pandemijskih godina, a naglo smanjenje tijekom 2022. koja je bila prva godina bez pandemije. Tranzit i regate također su pogođene pandemijom, iako bitno je za istaknuti njihov nagli porast tijekom 2021. godine.



Graf 4: Prikaz broja dana brodova charter-a i bez charter-a u postotcima.

Izvor: Izrada autora prema podacima službenih ACI dokumenata.

Prikaz ovog stupčastog grafikona daje sliku o odnosu plovila charter-a s plovilima koja nisu charter. Ovaj grafikon ACI Dubrovnik stavlja u okvir kao charter bazu. Veliki dio plovila je u vlasništvu charter kompanija koje ih iznajmljuju nautičarima koji nemaju vlastita plovila. Navedeno otvara mogućnost razvoja u smjeru boljeg ekonomskog iskorištavanja marine s obzirom da su charter plovila tijekom ljetnih mjeseci izvan marine, pa u skladu s tim postoji mogućnost boljeg iskorištavanja kapaciteta.



Slika 6: Prihodi ACI marine Dubrovnik 2017.-2021.

Izvor: Preuzeto iz službenih dokumenata ACI d.d.

Tijekom 2020. značajno su pali prihodi godišnjeg veza, kao posljedica otkazivanja nekoliko charter kompanija zbog pandemije COVID-19, ali je i dnevni vez značajno niži s obzirom da je Dubrovnik fly-in destinacija. Upravo zbog pandemije došlo je do jačeg angažmana ACI d.d. u svrhu osiguranja kontinuiteta usluga u marinama. Tijekom 2021. javlja se spomenuti trend oporavka, ali financijska predviđanja kažu kako će bit potrebne barem još dvije sezone koje će dovesti do potpunog oporavka, odnosno, tijekom iduće dvije sezone predviđa se postizanje financijskih rezultata koji su bili prije pandemije.

Zastava	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>More</b>	Hrvatska	93	84	93	98	154	110	124	124	120	112	36	2022
	Švicarska				10	62	60	62	62	60	49		
	Francuska				3	44	30	31	31	30	53	12	
	Sjedinjene Američke Države					10	30	31	31	30	30		
	Njemačka					8	30	31	31	30	30		
	Ostalo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	30	
<b>More Total</b>		93	84	93	111	278	260	279	279	270	306	78	
<b>Kopno</b>	Hrvatska	868	793	912	817	558	240	183	212	214	388	693	
	Velika Britanija	123	112	123	90	93	90	92	101	30	62	90	
	Njemačka	152	112	122	114	78	16			25	95	164	
	Austrija	77	83	86	95	71	81	62	62	45	31	56	
	Francuska	124	112	123	118	72	23	6				51	
	Ostalo	131	140	155	157	164	125	23	13	76	160	242	
<b>Kopno Total</b>		1.475	1.352	1.521	1.391	1.036	575	366	388	390	736	1.296	

Tablica 10: Kvantitativna analiza potražnje - mjesečni vez po zastavama - more i kopno 2021.

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Zastava	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total	
<b>More</b>	Hrvatska	62	56	74	78	54	30	31	31	30	37	54	31	568
	Italija	31	28	31	28					5	30	31	184	
	Francuska	52	2							18	12		84	
	Švedska									24	6		30	
	Švicarska				1	28							29	
	Ostalo	0	0	0	6	23	0	0	0	0	0	0	29	
<b>More Total</b>		145	86	105	113	105	30	31	31	30	84	102	62	924
<b>Kopno</b>	Hrvatska	868	812	895	664	389	254	135	108	146	370	666	884	6.191
	Njemačka	217	196	215	188	110	43	44	61	92	109	207	266	1.748
	Velika Britanija	93	83	92	59	31	48	42	31	47	128	200	192	1.046
	Francuska	62	56	62	60	16	36	50	24		29	90	124	609
	Austrija	62	56	62	60	34	30	47	45	30	31	44	46	547
	Ostalo	252	250	271	220	192	177	191	170	137	227	226	247	2.560
<b>Kopno Total</b>		1.554	1.453	1.597	1.251	772	588	509	439	452	894	1.433	1.759	12.701

Tablica 11: Kvantitativna analiza potražnje - mjesečni vez po zastavama - more i kopno 2022.

Izvor: Podaci preuzeti iz službenih dokumenata ACI d.d.

Kroz posljednje dvije tablice kvantificirana je potražnja mjesečnog veza po zastavama. Za usporedbu su uzete godine 2021. i 2022. Prema podacima vidljivo je kako su prevladavajuće zemlje Njemačka, Hrvatska, Francuska, Švicarska i Velika Britanija. Za vez more, najveća

potražnja očituje se u ljetnim mjesecima od svibnja do listopada u 2021. godini. S druge strane, za obje godine vidljivo je kako je potražnja za mjesečni vez kopno najveća u zimskim mjesecima od prosinca do travnja i to s laganim porastom u 2022. godini, uzrokovano završetkom pandemije.

### 3.4. Kvalitativna analiza ACI marine Dubrovnik

Kvalitativna analiza u odnosu na kvantitativnu, koja brojčano iskazuje pregled ponude i potražnje poduzeća, pokazuje, kao što i sam naziv govori, kvalitetu. Ova analiza daje nam uvid u spoznaju kako upravljati poduzećem te sukladno s tim, to poduzeće i poboljšavati. Osnovne stavke koje će se analizirati kroz ovo pod poglavlje su opis i ocjena elemenata ponude i potražnje, SWOT analiza kroz koju se karakteriziraju snage, slabosti, prilike i prijetnje te benchmarking analiza.

#### 3.4.1. Opis i ocjena elemenata ponude

Prema autorovoj procjeni i mišljenu ocjenjivati će se stavke ponude poduzeća kroz sljedeću tablicu, ocjenom od 1-5.

<b>ELEMENTI PONUDE</b>	<b>OCJENA</b>
<b>PRIRODNI RESURSI</b>	<b>4,25</b>
More	4,5
Klima	4
Okoliš	3,5
Krajolik	5
<b>INFORMACIJSKA DOSTUPNOST</b>	<b>4,50</b>
Prepoznatljivost putem društvenih mreža	3
Agencijsko oglašavanje	5
Internet stranice	5
Mail/slужbeni telefon	5
<b>USLUGE</b>	<b>4,57</b>
Vez	5
Suhi vez	5
Servis plovila	4

Ugostiteljski objekti	4
Parking	5
Najam nautičke opreme	4
Ostale aktivnosti	5
<b>PRISTUPAČNOST</b>	<b>4,50</b>
Geografski položaj	4
Središte/lokacija	5

Tablica 12: Opis i ocjena elemenata ACI marine Dubrovnik

Izvor: Izrada autora prema vlastitom nahođenju

Tablica opisa i ocjene elemenata ponude daje nam okvir kvalitete ponude u marini. Prirodni resursi ocjenjeni su s 4,25, a najmanju ocjenu nosi segment okoliša iz razloga što zbog utjecaja rada marine i obližnje INA crpke, dolazi do značajnog onečišćenja okoliša, kako na kopnu tako i u moru. Također, betonizacija kopna radi potreba izgradnje marine značajno utječe na prirodnu strukturu okoliša.

Govoreći o informacijskoj dostupnosti, pretežito se mislilo na načine oglašavanja te načine putem kojih se poduzeće može kontaktirati. Informacijska dostupnost ocijenjena je s 4,5. Svi segmenti unutar toga imaju visoku ocjenu osim prepoznavanja na društvenim mrežama iz razloga što ACI kao tvrtka nije baš dobro razvijena preko društvenih mreža, primjerice platforme Instagram.

Već je spomenuto kako ACI Dubrovnik ima razvijen širok spektar usluga koje se ne odnose samo na usluge za plovna vozila već i za aktivnosti pojedinaca tijekom boravišta u marini, a te usluge su dostupne i na korištenje osobama koje ne koriste usluge veza, u prijevodu, te usluge mogu koristiti i drugi turisti te lokalno stanovništvo. Vezovi su ocjenjeni s 5 jer je njihov prihvatni kapacitet doista visok. Također, parking i ostale aktivnosti nose visoku ocjenu jer je parking velikog prihvatnog potencijala, a ostale aktivnosti uključuju bazene, golf i tenis terene, dva restorana, aperitiv bar, praonicu rublja, caffe bar, mjenjačnicu, crpku za gorivo, bankomate, WC i tuš, što su vrlo atraktivni, ali i traženi faktori za turiste.

Zadnja stavka tablice je pristupačnost pod koju je naveden geografski položaj te lokacija marine. Geo položaj ocjenjen je s 4 samo iz razloga potencijalnih plicaka koji predstavljaju mogućnost oštećenja plovila. Lokacija je ocijenjena s odličan jer su turisti smješteni u neposrednoj blizini grada, s kojim su prijevozno dobro i povezani.

Kako bi marina pozitivno odgovorila za zahtjeve korisnika, u svojoj ponudi mora sadržavati osnovne ili dodatne usluge koje će te zahtjeve i ispuniti. Posljedice takve ponude utjecale bi na razvoj poduzetništva u mjestima koja se nalaze u blizini marine. Konkretno, marina povoljno utječe na razvoj destinacije kroz segmente razvoja komunalne, vodovodne i prometne infrastrukture, otvaranje novih smještajnih objekta, restorana i barova, doprinosi razvoju trgovine, pozitivno utječe na stopu zaposlenosti u destinaciji. Imidž marine utječe i na profitabilnost destinacije zbog utjecaja na privlačenje elitnih turista. Između ostalog, bitno je za istaknuti preferencije nautičara koji, osim prirodne atraktivnosti, od destinacije potražuju i dobru gastronomsku ponudu, zabavu, mogućnost izleta i slično.

### 3.4.2. SWOT analiza

Spoznaja o stvarnim snagama i slabostima poduzeća koje se temelje na prepoznatim prilikama i prijetnjama, upravo je zadatak SWOT analize. Cilj je maksimalno iskoristiti prilike koje se nude, odnosno minimizirati potencijalne prijetnje. Vrlo važno je u obzir uzeti buduća događanja i nastajanje novih trendova od strane ponude i potražnje.

Iz ove analize proizlazi SWOT matrica koja se dijeli na unutarnje čimbenike, snage i slabosti, te vanjske čimbenike, prilike i prijetnje. SWOT (strengths, weakness, opportunities and threats) analiza jedan je od kvalitativnih pokazatelja ponude, te će se u ovom pod poglavlju raditi i objasniti SWOT ACI marine Dubrovnik. Analiza je brza i jednostavna te daje rješenja za izradu budućih strategija.

SNAGE	SLABOSTI
Kvaliteta i širina ponude vezova za nautičare	Nemogućnost prihvata mega jahti
Upravljanje razvojem	Nedovoljna dubina mora na pojedinim mjestima kanala za proširenje marine
Certifikat Plava zastava	Sezonalnost
Financijska stabilnost	Niska razina inovativnosti
Povoljna tržišna pozicioniranost	Nedostatak objekata za smještaj
Prepoznatljiv brend na tržištu	Zastarjeli oblici marketinga
Prepoznatljiva destinacija	Niska potražnja za mjesečnim vezom - more

Klima	Niska razina privlačnosti ugostiteljskih sadržaja lokalom stanovništvu
Velik broj profesionalnog osoblja	Nedovoljno uređen prostor unutar marine
Širok spektar dodatnih usluga za turiste	
Pojačana primjena ekoloških standarda u poslovanju	
Dobra prometna povezanost	
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Potražnja na tržištu nautičkog turizma	Nekontroliranost razvoja nautičkog turizma
Blizina susjednih obalnih tržišta	Razvoj novih marina u užoj okolini
Razvoj održivog oblika nautičkog turizma	Prevelik utjecaj ponude destinacije na potražnju turista
Green sail	Zagađenje okoliša
Regatna natjecanja	Jeftinije usluge konkurenata
Financiranje razvoja kroz EU fondove	Mogućnost promjena u zakonskim regulativama
Nacionalni plan oporavka i otpornosti	Zdravstvene krize
Zakon o turizmu	Geopolitičke krize
Digitalizacija	Istek koncesijskog razdoblja
	Sukobi s drugim korisnicima resursa
	Preferencije potražnje

Tablica 13: SWOT analiza ACI marine Dubrovnik

Izvor: Izrada autora prema vlastitom nađenju

Tablica nam daje okvirnu sliku o snagama, slabostima, prilikama i prijetnjama poduzeća. Snage su temeljena na proizvodu i zadovoljstvu nautičara, tu se na prvom mjestu svakako našla kvaliteta proizvoda i usluga koje ovo marina nudi, s obzirom da je to ključan faktor za ostvarivanje konkurentske prednosti. Istaknuta snaga je upravljanje razvojem, jer marina ima dobro razvijenu organizacijsku strukturu. Certifikat Plave zastave nadovezuje se na prethodno s obzirom da je ACI d.d. regionalni lider u zaštiti okoliša i zastave se vijore u

svim cjelogodišnjim marinama. Vidljivost ovog priznanja povećava reputaciju marine te privlači veći broj nautičara i turista, što posljedično stvara pozitivan učinak na lokalno gospodarstvo. Ono što je također velika prednost marine jest njezina financijska stabilnost, s obzirom da se marina financira isključivo iz vlastitih izvora financiranja i kao takva je vrlo likvidna. Pozicioniranost na tržištu i prepoznatljivost brenda ACI su neupitni, prvenstveno jer je poduzeće ACI najveće na području Mediterana te je samim time doprinijelo razvoju nautičkog turizma na tom području. Velika snaga marine jest u njezinoj lokaciji unutar svjetski poznate destinacije Dubrovnika. Također, povoljni klimatski uvjeti rezultiraju u razvoju sezonskog turizma, ali i poslovanja u nesezonskim mjesecima s obzirom da su zime blage i povoljne za plovidbu. Marina se može pohvaliti stabilnom kadrovskom strukturom koja posljedično dovodi i do širokog spektra dodatnih aktivnosti unutar marine.

Najveća slabost je nemogućnost prihvata većih plovnih jedinica kao što su mega jahte, upravo iz razloga nedovoljne dubine mora u određenim dijelovima kanala. Velika slabost je i većinski sezonalno poslovanje, iako ACI Dubrovnik posluje tijekom godine upravo radi mogućnosti godišnjeg veza. Iako je ACI kao kompanija vrlo poznat i prepoznatljiv brend, zastarjeli oblici marketinga odnose se na marketing pojedinih marina u smislu zašto bi nautičar odabrao ACI Dubrovnik umjesto, primjerice, ACI marine Opatija. Velika slabost je nedostatak smještajnih objekata unutar same marine, ali i u okolici, s obzirom da su smještajni kapaciteti tog područja vrlo oskudni. Nedovoljno uređen prostor marine jest negativan odraz na cjelokupnu ponudu. Turiste privlači zabavan i oku privlačan sadržaj i uređenje, a ACI Dubrovnik ne može se pohvaliti odisanjem luksuza i visokog uređenja.

Prilike koje se ostvaruju su svakako porast potražnje u nautičkom segmentu, posebice je izražen 2022. godine nakon pandemije. Regatna natjecanja također je stavka prilike te se više puta kroz rad spomenula njihova važnost te popularnost. Sama blizina destinacija, počevši od Dubrovnika pa nadalje, dodatna je motivacija nautičara da odabere ovu marinu jer se plovidom iz marine do Starog grada dolazi lako i brzo. Navedena je i blizina obalnih tržišta. Osim blizine hrvatskog područja poput Makarske ili Splita, važno je istaknuti blizu susjednih država primjerice Italije, Albanije ili čak malo dalje Grčke. Isto tako spomenut je i održivi razvoj nautičkog turizma koji se postiže implementiranjem eko sustava unutar marine za poticanje održivog razvoja, na što se nadovezuje i pojačana primjena ekoloških



standarda u poslovanju kroz implementiranje raznih „zelenih sustava i certifikata“. Jedna od prilika jest i financiranje kroz EU fondove s obzirom da je Hrvatska njezina članica. Upotreba ovih financijskih sredstava omogućila bi veći, brži i bolji razvoj marine. Spomenut je i pojam Green sail-a koji blisko surađuje s pružateljima usluga nautičkog turizma kako bi pokrenuo masovna rješenja za probleme održivosti. Djeluje kroz obrazovanje, programe te mrežu partnera i članova. Cijeli koncept temelji se na eko turizmu s ciljem pomoći u zaštiti mora i oceana.

Prijetnje su sva događanja koji mogu za posljedicu imati negativan utjecaj na poslovanje. Najveća prijetnja je nekontrolirani razvoj nautičkog turizma, pogotovo u Hrvatskoj. Iako je to s jedne strane povoljno za stvaranje novih ponuda, s druge strane je negativno za postojeću ponudu koja bi se trebala prilagođavati inovacijama i brzo rastućim trendovima, a to može dovesti do neusklađenosti ponude s potražnjom. Razvoj novih marina i jeftinija a bolja ponuda konkurenta prijetnja je koja je uvijek prisutna na tržištu, neovisno o djelatnosti. Ono što je bitno za istaknuti su uvijek prisutne mogućnosti izmjena zakonskih regulativa na pomorskom dobru, uključujući u to i zakone o koncesijama. Na to se nadovezuje gospodarska (ne)opravdanost ulaganja u razvoj marina pred kraj isteka koncesijskog razdoblja. MSFI i MRS obvezuju poduzeća da amortizaciju pri isteku ugovora o koncesiji obračunavaju kao jednaku nuli, bez obzira na njezinu tržišnu i fer vrijednost. To za posljedicu ima da bilo koji oblik imovine nije nadoknativ od strane davatelja koncesije jer da jest, korisnik koncesije bi pri isteku ugovora imao pravo na nekakav oblik naknade knjigovodstvene vrijednosti. Navedene su i zdravstvene krize uzrokovane bliskom pandemijom COVID-19 koja je ostavila jak negativni utjecaj na svjetski turizam. U razdoblju godine dana svjetski, pa tako i nautički, turizam je bio u velikom gubitku što je za posljedicu imalo naglo smanjenje potražnje. S druge strane, postoje i aktualne geopolitičke krize od naglog povećanja goriva i ostalih troškova do rata Ukrajine i Rusije koje također smanjuju potražnju. Kao zadnja stavka navedena je preferencija potražnje. Iako je pod prilike navedena potražnja nautičkog turizma jer je on u visokom razvoju, preferencije ili specifikacije su ipak sasvim drugačije. Svrstane su pod prijetnju iz razloga što razvoj novih preferencija može dovesti do smanjenja potražnje za ponudom marine jer ona možda neće biti u mogućnosti ispuniti nove zahtjeve nautičara.

U kvantitativnoj analizi najveća potražnja ističe se kod godišnjeg veza i kopno i more. Pretpostavka tome su lokalci koji svoja plovila drže u marini na vezu tijekom cijele godine. Kod mjesečnog veza more ističe se smanjena potražnja za vezovima 20-25m, dok se za mjesečni vez kopno ističe visoka potražnja za plovila između 15-25m. Ono što je zanimljivo jest da tijekom i nakon pandemijskih godina prevladava veći broj plovila koja nisu u charter djelatnosti i to s više od 55% ukupnog udjela.

### 3.4.3. Benchmarking analiza

Okvirno, benchmarking analiza nije ništa drugo već uspoređivanje poduzeća s najbližim konkurentom, zaključivanje prednosti i nedostataka te utvrđivanje njihovih uzroka, te težnja k trajnoj optimalizaciji poslovanja. Cilj je ostvariti veće izlazne performanse i bolje poslovanje da bi se naposljetku ostvarila tržišna prednost i veći stupanj zadovoljstva turista. Prvi korak je definiranje najbližeg konkurenta u ciljnom segmentu, zatim spoznaja o njihovim snagama i slabostima na temelju kojih poduzeće preusmjerava svoju djelatnost iz segmenta u kojem dominira konkurent, na segment gdje ima veće prilike za tržišni uspjeh. Uz pomoć benchmarking analize, odredit će se najveći konkurent ACI marini Dubrovnik. Za izradu ove analize uzete su dvije marine, jedna lokalna marina i jedna marina susjedne Crne Gore.

Marina	8m	10m	12m	14m	16m	18m	20m	24m	30m
ACI Dubrovnik	3.124	4.248	6.026	7.803	9.581	11.359	13.828	19.949	27.811
Marina Frapa			6.060	7.745	9.500	11.250	13.200	18.800	26.425
Marina Budva	3.589	4.334	6.976	8.408	10.191	12.437	14.457	19.774	24.380

Tablica 14: Usporedba cijene godišnjeg veza ACI marine Dubrovnik s konkurentima 2021.

Izvor: Izrada autora prema službenim dokumentima ACI d.d.

Za usporedbu kao konkurenta uzeta je Marina Frapa, koja se nalazi u bližoj okolici ACI-jeve marine Dubrovnik, točnije, nalazi se preko puta luke Gruž. Tablica je cjenovno izražena u eurima po vezu, te iz toga zaključujemo kako Marina Frapa drži nešto manju cijenu po vezu ovisno o kategoriji, ali isto tako Frapa ne nudi opcije veza za brodove u kategorijama do 8m i do 10m. Frapa u svom kapacitetu nudi 220 vezova za jahte od 10 do 50m ali nudi i jedan vez za jahte do 100m. Također, je i prva marina u Hrvatskoj koja nudi uslugu praznjenja tankova na svakom vezu. Jedna od prednosti s kojom se marina ističe je spoznaja da je ona jedina marina u svijetu čiji su gatovi u potpunosti natkriveni, u svrsi zaštite nautičara od lošeg vremena. S druge strane, uzeta je i marina iz susjedne Crne Gore. Može se primijetiti kako marina u Budvi za određene kategorije (m) plovila ipak ima više cijene nego ACI.

Dukley marina Budva kapaciteta je od ukupno 560 vezova za plovila od 5 do 70m. U svom sastavu nudi hotele i resorte ali i luksuzne apartmane, sve pod istim imenom.

DUKLEY MARINA	POSLOVNI PRIHOD	BRUTO DOBIT/GUBITAK	EBITDA	BROJ ZAPOSLENIH (PREMA SATIMA RADA)	BROJ VEZOVA (MORE+KOPNO)
2018	1.106.706 €	209.310 €	209.310 €	16	560
2019	1.089.927 €	167.952 €	167.952 €	16	560
2020	830.721 €	6.811 €	99.879 €	16	560
2021	930.598 €	567.985 €	303.324 €	16	560
2022	928.414 €	216.551 €	276.783 €	16	560

Tablica 15: Benchmarking analiza - Dukley marina Crna Gora

Izvor: ACI d.d.

MARINA FRAPA	POSLOVNI PRIHOD	BRUTO DOBIT/GUBITAK	EBITDA	BROJ ZAPOSLENIH (PREMA SATIMA RADA)	BROJ VEZOVA (MORE+KOPNO)
2018	6.602.666 €	1.632.929 €	2.061.200 €	121	832
2019	6.948.287 €	1.756.050 €	2.353.700 €	120	832
2020	6.600.389 €	1.695.234 €	2.878.500 €	116	832
2021	7.725.154 €	2.451.256 €	3.477.900 €	115	832
2022	8.288.340 €	-345.650 €	2.983.000 €	123	832

Tablica 16: Benchmarking analiza - Marina Frapa Dubrovnik

Izvor: ACI d.d.

ACI DUBROVNIK	POSLOVNI PRIHOD	BRUTO DOBIT/GUBITAK	EBITDA	BROJ ZAPOSLENIH (PREMA SATIMA RADA)	BROJ VEZOVA (MORE+KOPNO)
2018	3.741.258 €	1.675.839 €	2.288.186 €	25	490
2019	3.957.492 €	2.101.655 €	2.712.032 €	25	490
2020	2.978.468 €	1.355.300 €	1.991.062 €	25	490
2021	3.034.641 €	1.162.722 €	1.812.747 €	25	490
2022	3.276.020 €	939.150 €	1.826.385 €	26	490

Tablica 17: Benchmarking analiza - ACI Dubrovnik

Izvor: ACI d.d.

Druga strana usporedbe provedena je kroz potražnju (u obliku prihoda i rdg računa), broja zaposlenih te prema broju vezova u vremenskom periodu od 2018. do 2022. Prvi faktor koji se uzima u obzir jest ukupan broj vezova marina. Tijekom zadanog vremenskog perioda, broj vezova u sve tri marine ostao je nepromjenjen s tim da najveći broj vezova ima marina Frapa, zatim Dukley pa ACI Dubrovnik. Ako u obzir uzmemo faktor ebitda, što je dobit prije kamata, poreza i amortizacije, istaknuto je kako marina Frapa ostvaruje najveću dobit, najvjerojatnije uzrokovana skoro duplo većim brojem vezova i puno većim brojem zaposlenih nego ACI Dubrovnik. Ono što je zanimljivo jest da marina Dukley ostvaruje manju dobit nego ACI Dubrovnik iako ima veći broj vezova, ali i manji broj zaposlenih.

Kroz navedene pokazatelje može se spomenuti i pandemijska 2020. godina. Istaknuto je kako je u pandemijskoj godini nagli pad doživjela jedino Dukley marina, dok je Frapa doživjela čak i povećanje, a ACI Dubrovnik lagani pad u odnosu na prethodnu 2019. godinu.

Nakon kvantitativne usporedbe, napraviti će se kvalitativna usporedba ponude marina, gdje će biti navedeni segmenti ocijenjeni s ukupnom ocjenom.

1. ACI marina Dubrovnik (491 vez) – iako je prethodno prikazana ponuda marine, prikazana je još jednom s detaljnijim sadržajem.

Recepcija s mjenjačnicom	Tehnički servis brodova	Sanitarije za osobe s invaliditetom	Benzinska crpka
Trgovina	Restoran	Praonica	Golf tereni
Besplatan Wi-Fi	Iznajmljivanje brodova	Parking	Samohodna dizalica
Sanitarije	Bankomat	Bazen	Dizalica

Tablica 18: Elementi ponude ACI marina Dubrovnik

Izvor: Izrada autora

Opis ove tablice ocijenjen je s 4,5/5. Dijelovi ponude koji umanjuju ukupnu ocjenu ponude su:

- ❖ trgovina koja nema veliki asortiman prehrambenih proizvoda,
- ❖ bankomat jer je samo jedan univerzalni ATM bankomat (nema mogućnosti bankomata domaćih banki za lokalno stanovništvo)
- ❖ bazen – dosta ne privlačan i zastarjeo izgled
- ❖ restoran – nedovoljno uređen prostor i gastronomska ponuda.

## 2. Marina Frapa Dubrovnik (220 vezova)

Praonica	Parking	Yacht charter
Čišćenje plovila	Tesla punjač	Taxi
Mjenjačnica i bankomat	Rent-a-car	Punjenje plina

Tablica 19: Elementi ponude Marina Frapa Dubrovnik

Izvor: Izrada autora

Marina Frapa Dubrovnik ocjenjena je s ukupnom ocjenom 4/5. Ocjenjena je niže od ACI Dubrovnik s obzirom da ima puno manji opseg ponude. Iako je ponuda vezova i dodatnih sadržaja znatno manja, Frapa se ističe segmentima ponude koje ACI nema, primjerice, rent-a-car, taxi usluge, ali i yacht charter. Segmenti ponude koji su podbacili su:

- ❖ Parking – marina se nalazi na “nezgodnoj” lokaciji lapadske obale koja je zapravo jednosmjerna ulica. Parking marine ne osigurava veliki broj parkirnih mjesta, a trenutno razrušena obala zbog izgradnje narušava generalnu potrebu za istim
- ❖ Nedostatak generalno veće ponude dodatnih sadržaja – zbog svoje infrastrukture i načina na koji je marina rađena (kao kompleks dokova za pristajanje), marina ne može u svoju ponudu implementirati puno dodatnih sadržaja kao ACI koji je, osim morskog dijela, smješten pretežito na kopnu.

## 3. Dukley marina Crna Gora (560 vezova)

24/7 opskrba vodom	Benzinska crpka	Usluge ronjenja	Pomorska policija
24/7 opskrba strujom	Besplatan Wi-Fi	Pilotaža i Pilot boat usluga	Concierge usluga
Parking	Granični prijelaz	Dizaliza za male brodove	24 satno osiguranje (CCTV)

Tablica 20: Elementi ponude Dukley marina Crna Gora

Izvor: Izrada autora

Na kraju, elementi ponude ove marine ocjenjeni su s 4,6/5. Iako marina nudi manje dodatnog sadržaja u odnosu na ACI Dubrovnik, neki segmenti ponude prednjače pred ponudom ACI-ja. Ti segmenti su:

- ❖ Veća ponuda vezova
- ❖ Orijentiranost na yachting

#### ❖ Pomorska policija i osiguranje

Bitno je istaknuti kako ova marina na svojoj vrijednosti gubi zbog prostorne lokacije na kojoj se nalazi gdje okoliš i infrastruktura nisu uređeni i pogodni za turistički razvoj s obzirom da ne posjeduje turistički privlačne atribute, te je marina jedini segment koji čini destinaciju.

Na kraju kvalitativne analize valja istaknuti kako je Marina Frapa Dubrovnik ipak najslabiji konkurent s nedovoljno razvijenom ponudom. Dukley marina je najviše ocjenjena i kao takva je najbliži konkurent zbog cjelokupne većinske orijentiranosti prema yacht segmentu nautičkog turizma. Shodno tome, ova marina u svojoj ponudi ima implementirano više „profesionalnih“ usluga koje se na kraju krajeva i očekuju od jedne marine, ali je veliki nedostatak okruženje koje se nalazi. Zaključno, moglo bi se reći kako je ACI Dubrovnik dobrostojeća sa svojom ponudom u odnosu na ostale konkurente, iako bi mogla implementirati pojedine segmente konkurentske ponude koje zasada ne posjeduje, kako bi postigla višu razinu kvalitete usluga.

### **3.5. Analiza upravljanja razvojem ACI Marine Dubrovnik**

Upravljanje razvojem, ili općenito upravljanje bilo kakvim sustavom, odnosi se na uključivanje svih direktnih subjekata i nositelja u zajedničko djelovanje, sve u svrhu ostvarivanja najviše moguće razine postignuća.

Govoreći konkretno o ACI marini Dubrovnik i cjelokupnom sustavu ACI d.d.-a, svoju smjernicu za razinu i način upravljanja razvojem pronalazila je u dokumentu Ministarstva mora, prometa i infrastrukture „Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009.-2019.“. Kroz dokument se spominje općeniti dio zašto je Hrvatska pogodna za razvoj nautičkog turizma, kao i postojeće stanje te sekcije te koji su problemi razvoja u Hrvatskoj. Također, u dokumentu je napravljen plan provedbe mjera i strategija iznesen kroz 12 ciljeva prema čemu se, između ostalog, ACI i vodi. Trenutno se „čeka“ nekakav dokument na razini države vezan za održivi nautički turizam za buduće razdoblje. ACI Dubrovnik se, osim ovim dokumentom, vodi i dokumentom Ministarstva „Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021. – 2026.“, gdje je dio turizma predstavljen u sekciji C1.6 Razvoj održivog, inovativnog i otpornog turizma. Nakraju, bitno je i spomenuti istraživanje Tomas nautike za 2022. godinu koja vrši istraživanje o stavovima i potrošnji nautičara u Hrvatskoj. Sve u svemu, ova tri glavna dokumenta vodilja su za, kako pravni tako i „slobodni“, razvoj nautičkog turizma kojim se ACI-jeve marine vode. Od pravnih mjera koje propisuju provedbu upravljanja turizmom, do Tomas istraživanja koje prikazuje realno ostvarene podatke o nautičarima te kao takvi služe za analizu implementacije novih stavova i ponude. Valja spomenuti i dokument Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine koji je akt strateškog planiranja hrvatskog turizma za buduće razdoblje. Strategija je usklađena s Tranzicijskim putom za turizam, koji je okosnica budućeg Europskog plana turizma do 2030. godine. Isto tako, postoji Zakon o turizmu koji daje smjernice kako upravljati razvojem turizma u skladu s načelima održivog razvoja.

Nakon obrade upravljanja razvojem konkretne ponude i usmjeravanja nautičkog turizma, bitno je istaknuti i način upravljanja razvojem konkretnog ACI poduzeća i ACI marine Dubrovnik. ACI kao dioničko društvo ima jasno propisanu organizacijsku strukturu. Na samom vrhu nalaze se glavna skupština, nadzorni odbor i revizijski odbor. Upravljanje poduzećem odvija se unutar uprave koju čini predsjednik i dva člana. Uprava je ta koja predstavlja odluke i nove strategije poslovanja, ali isto tako upravlja ostatkom kadrovske



strukture. S obzirom da je ACI d.d. grupacija marina duž Mediterana, svaka od tih marina na čelu ima direktora koji upravlja „inputima s terena“ na temelju kojih se odlučuje daljnje djelovanje.

Konkretno, ACI Dubrovnik svoje upravljanje razvojem postiže kroz djelovanje kadrova. Na čelu je direktor koji je usko povezan s upravom, ali i regionalni direktor te direktor odjela nautike. Tu se još mogu spomenuti i odjeli investicija, financija, pravni odjel i slično. Ova tri spomenuta direktora povezuju rad marine u funkcionalnu cjelinu organizirajući kadrove i segmente poslovanja, komunikaciju i motivirajući zaposlenike, odnosno, povezuju organizaciju unutar marine. Bitno je istaknuti rad odjela nautike koji je zaslužan za predstavljanje inovacija, uspostavljanje prostornog plana i istraživanje zahtjeva tržišta.

Kroz ovo poglavlje predstavljena je organizacijska struktura ACI marine Dubrovnik koja utječe na njezin razvoj, a na temelju sljedećeg poglavlja predstaviti će se ciljevi i operacijske strategije poboljšanja djelovanja marine.

## 4. Ciljevi i strategije ACI marine Dubrovnik

Ciljevi su ono stanje ili rezultat do kojeg poduzeće želji doći, te se oni ostvaruju strategijom razvoja. Ciljeve je nužno uspostaviti u skladu s vlastitim mogućnostima poduzeća, realnim stanjem na tržištu i pretpostavljenim budućim tendencijama. Ciljevi moraju biti dosežni, drugim riječima, ne smiju se postaviti previsoko da budu teško ostvarivi jer onda oni postaju teret budućeg poslovanja. Konceptija razvoja definira strategiju kao dinamičku promjenu i aktivnost koja je posvećena postizanju cilja.

### 4.1. Ciljevi razvoja ACI marine Dubrovnik

Spomenuto je kako ciljevi moraju biti dosežni i ostvarivi. Strategije nam pokazuju kako se ti ciljevi razvoja mogu i ostvariti. Budući razvoj poduzeća svakako mora ići prema pozitivnoj strani ostvarenja maksimalne iskorištenosti i maksimalnog profita te je preduvjet povećanja i poboljšana djelatnosti.

#### 4.1.1. Kvantitativna analiza ciljeva ponude i potražnje

Kroz ovo pod poglavlje kvantificirati će se ciljevi ponude i potražnje. Analiza se temelji na fizičkom, odnosno, količinskom povećanju ili smanjenju kroz naredne tri godine.

KVANTITATIVNI CILJEVI PONUDE	KVANTITATIVNI CILJEVI POTRAŽNJE
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Povećati broj vezova za 5%</li><li>❖ Povećati ponudu s dvije do tri dodatne aktivnosti</li><li>❖ Izgraditi jedan kopneni smještajni objekt unutar marine</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Povećati potražnju za mjesečnim vezom za 40%</li><li>❖ Povećati broj mjesečnog veza plovila 25m i više za 100%</li><li>❖ Povećati broj dolazaka nautičara starosti do 29 godina za 10%</li><li>❖ Povećati broj dolazaka domaćih nautičara za 10%</li></ul>

Tablica 21: Kvantitativni ciljevi ponude i potražnje

Izvor: Izrada autora prema vlastitiom nahođenju.

Povijest je ono što kreira budućnost i s obzirom na to potrebno je razraditi i scenarij povratka pandemije. Razvijanje konkretnih ciljeva u zdravom svijetu ne mogu biti isti kao tijekom pandemije. U scenariju povratka pandemije kvantitativni ciljevi ponude bi bili:

- ❖ Zadržati broj vezova kao u prijepandemijskoj godini od 100%
- ❖ Uvesti 2 nova segmenta ponude za individualni pristup nautičarima i manje grupe
- ❖ Zadržavanje broja dodatnih aktivnosti uz pridržavanje mjera

Isto tako preoblikovali bi se i kvantitativni ciljevi potražnje:

- ❖ Zadržati potražnju za godišnjim i mjesečnim vezom od 100%
- ❖ Povećati potražnju domaćih nautičara za 20% goste
- ❖ Zadržati broj dolazaka stranih gostiju 100% u odnosu na prethodnu godinu

Kod kvantitativnih ciljeva ponude, na prvo mjesto svakako se ističe povećanje broja vezova. Prethodno je prikazano kako ACI Dubrovnik ima 491 vez što bi s povećanjem od 5% doprinijelo izgradnji još 25 vezova. U obzir se treba uzeti faktor prostorne mogućnosti s obzirom na plitko morsko tlo. S druge strane, iako marina već ima raznovrsnu ponudu dodatnih aktivnosti, mogle bi se implementirati dodatne aktivnosti primjerice rent-a-bike ili čak izgradnja mini akvarija pogodnog za djecu. Kao kvantitativan cilj ponude naveden je i trenutni nedostatak smještajnog objekta. Iako nautičari većinom noće na vlastitim plovilima, velika prednost bilo bi otvaranje smještajnog objekta za sve turiste i nautičare koji tu noćenje na plovilu nemaju ili ne žele koristiti. U obzir se mogu uzeti i osobe starije životne dobi ili s invaliditetom kojima je boravak u hotelu ili apartmanu puno sigurniji i praktičniji nego u plovilu.

Kvantitativni ciljevi potražnje prikazani su kao povećanje potražnje za određenim dobrom. Prvo je navedena potražnja za mjesečnim vezom i to za cca 40% s obzirom da je potražnja za morskim mjesečnim vezom naglo povećana tijekom pandemijske godine, a nakon završetka pandemije naglo pada uzrokovana većim turističkim kretanjima. Također je i naveden cilj povećanja potražnje za vezovima od 25m i više. Mega jahte su trend u naglom razvoju zbog sve luksuznosti koje pružaju. Prema nekim istraživanjima dokazano je

kako mega jahta destinaciji donosi više zarade od kruzera, a nemjerljivo manje zagađuje okoliš. To je ono čemu se današnji zeleni turizam i okreće, te sukladno s tim se razvijaju i ciljevi ove marine. Prema Tomas nautika istraživanju 2022. prikazana je demografija nautičara u kojoj je iskazano kako najmanji postotak nautičara je u dobi do 29 godina. Što daje sliku o današnjim mlađim generacijama koje se sve više okreću tehnologiji i digitalnom svijetu i tako i zaboravljaju prirodne vanjske aktivnosti. Cilj je zadan kao povećanje dolazaka mladih osoba za 10%. Potrebno je stimulacijom određenih potreba i želja, privući veće dolaske mlađih osoba s obzirom da su mladi ti koji nakraju kreiraju budućnost. Na kraju istaknuto je povećanje dolazaka domaćih nautičara. Hrvatska je turistički receptivna zemlja što znači da joj je temelj turizma u prihvatu stranih turista. Upravljanjem ponude, trebao bi se postići balans između receptivnosti i emitivnosti, odnosno, potrebno je potaknuti domaće državljanke da što više putuju unutar Republike Hrvatske.

#### 4.1.2. Kvalitativna analiza ciljeva ponude

Kvalitativni ciljevi ponude i potražnje odnose se na buduće pozicioniranje na tržištu i širenje brenda poduzeća, indirektno i destinacije.

KVALITATIVNI CILJEVI PONUDE
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ostvariti višu razinu kvalitete ponude kroz implementiranje dodatnih faktora održivog razvoja – suradnja s Green sail-om</li> <li>❖ Pozicioniranje kao vodeće marine u sustavu ACI marina i ostvariti jači brend marine na južnom Mediteranu</li> <li>❖ Viša razina sinergije ponude marine s ponudom destinacije</li> <li>❖ Postići višu razinu sigurnosti plovila na razini infrastrukture</li> </ul>

Tablica 22: Kvalitativni ciljevi ponude

Izvor: Izrada autora prema vlastitom nahodanju.

Također, za kvalitativne ciljeve potrebno je izraditi scenarij povratka pandemije. Ciljevi bi nadalje glasili:

- ❖ Pozicioniranje kao pandemijski najsigurnije marine u sustavu ACI marina, ali i u destinaciji
- ❖ Uvođenje dodatnih mjera sigurnosti
- ❖ Ostvariti brend kao minimal contact marina

❖ Uvođenje nove tehnologije koja smanjuje širenje pandemije

Kvalitativni ciljevi nose malo veću važnost i težinu u poslovanju. Bez obzira koliko kvantitativnih ciljeva ima, ako ne postoji određen stupanj kvalitete, kvantiteti neće ispuniti zadane ciljeve i ostvariti najbolje pozicioniranje na tržištu.

Prvi kao takav, spomenut je kroz povećanje kvalitete uvođenjem dodatnih sastavnica za održivi razvoj. Iako ACI Dubrovnik ima dodijeljenu Plavu zastavu, još uvijek nije na popisu ACI-jevih marina s Green sail sustavom. Green sail bi se mogao ostvariti uvođenjem propisane aparature ili dodatnih odjela za zbrinjavanje otpada.

Navedeno je pozicioniranje kao vodeće marine u sustavu ACI marina. Odnosi se na poboljšanje ponude kvalitete u marini Dubrovnik da bi postala prvi odabir nautičara među ostalih 20 ACI marina. Isto tako, ovaj cilj nadovezuje se i na stvaranje jačeg brenda marine. Iako ACI sam po sebi ima brend koji znači kvalitetu, radnja se vrti oko stvaranja jedinstvenog brenda određene marine, kako da ACI Dubrovnik postane veći brend od ACI Slano ili od susjedne Marine Frapa.

Ono što je svakako bitno za istaknuti jest međudjelovanje marine s ukupnom ponudom destinacije, ali i doprinos marine u razvoju nautičkog turizma unutar Dubrovnika. Implementacijom novih usluga i sadržaja za turiste stvara se jedinstveni proizvod destinacije koji bi u naredne 2-3 godine trebao dovesti i do većeg turističkog razvoja.

Kvaliteta sigurnosti plovila ovisi o infrastrukturi marine i tehničkim uvjetima koje ona pruža. Vezovi i pristaništa za plovila moraju biti napravljena prema određenim sigurnosnim propisima i obilježjima plovila za koja se grade kako nebi došlo do materijalnog oštećenja plovila.

## 4.2. Poboljšanje operacijskih strategija

Operacijske strategije su bitan konstitutivni dio sveukupnog strateškog planiranja jednog poslovnog sustava.<sup>17</sup>

Operacijske strategije podrazumijevaju sljedeće:

- Istraživanje i razvoj
- Strategija marketinga
- Strategija proizvodnje
- Financijska strategija
- Kadrovska strategija

### 4.2.1. Istraživanje i razvoj

Istraživanje i razvoj nose glavnu ulogu u koncepciji razvoja poduzeća s obzirom da oni predstavljaju buduće djelovanje će koje poboljšati poslovanje, a temeljni resursi su znanje i intelektualni kapital. Da bi poduzeće ostalo konkurentno, odnosno, da bi pariralo na tržištu, istraživanje je vrlo bitan pokazatelj same dinamike tržišta. Za potrebe samog istraživanja vrlo je bitno iskustvo i praksa jer jedino kroz rad mogu se uočiti trendovi koji se neprekidno mijenjaju. Za to vrijedi da ono što je popularno bilo danas, neće bit isto popularno sutra. Istraživanje i razvoj moglo bi se primijeniti na kvantitativan cilj potražnje „povećanje usluga dodatnog sadržaja“. Praćenje razvoja trendova među turistima, može osigurati značajne spoznaje tog segmenta. Iako ACI Dubrovnik trenutno ima jako dobru ponudu dodatnih sadržaja, područje trendova je toliko brzo promjenjivo da ono što je danas popularno, za 2-3 godine može se smatrati zastarjelim. Iako sve od navedenog stoji, u obzir se mora uzeti činjenica da marina ne vodi evidenciju turista i nautičara kao što je to praksa ostalim turističkim djelatnostima.

Implementacija CRM (*Custom Relationship Management*) je sustav koji djeluje na temelju odnosa s gostima i individualnom pristupu. CRM u marini bi se mogao implementirati kao pružatelj informacija o stupnju kvalitete i zadovoljstva gostiju. Također, mogao bi služiti i kao pokazatelj lojalnosti nautičara marini. Implementacija CRM-a u marini bi se provela kroz Vtiger ili HubSpot softvere koji na temelju analiza s podacima

---

<sup>17</sup> Alić Briš, M., Grubišić, D., Mrak Kaštelan, M., Martinović, M., Prester, J., Vretenar, N.: „Operacijski menadžment“, Osijek, Rijeka, Split, Zagreb, 2022., str. 28

prikupljenih iz ostalih sustava primjerice *EPR (Enterprise Resource Planning)*, odnosa s klijentima ili iz korporativnih podataka, grupiraju, sortiraju i filtriraju podatke koje će dalje nautički odjel marine usmjeriti u poboljšanje ponude. Kroz istraživanje i razvoj trebao bi se spomenuti i pojam poslovne i umjetne inteligencije. Konkretno, marina bi mogla to iskoristiti u smjeru uspostave nekakvog oblika kontakt centra baziranog na umjetnoj inteligenciji za pružanje informacija nautičarima. Još jedan konkretan primjer je implementacija poslovne inteligencije u razvoj softvera, primjerice *MariApps* koji bi odjelu nautike u marini pružali konkretne podatke iz uvjeta poslovanja kroz analizu konkurenta, razvoja trendova, preferencija na tržištu potražnje i slično. Isto tako, mogao bi se uključiti i softverski alat *PSALM* koji prikuplja strukturne i nestrukturne podatke o konkurentima putem web robota koji sirovo podatke pretvara u konkretne i korisne informacije za donošenje poslovnih odluka. Poslovna inteligencija djelovala bi na legalan način pretraživanjem internet stranica u svrhu pronalaženja recenzija, dojmova, ocjena i opisa konkurentskih usluga koje su napisali njihovi korisnici, ali i kroz pregled web stranica konkurenata na kojima su pružene osnovne informacije. Između ostalog, strategija se može usmjeriti i na osmišljavanje prikladnog rješenja za automatsku evidenciju zauzetosti veza. Takav sustav može djelovati na način individualne prijave nautičara po dolasku u marinu, gdje se podaci dalje šalju upravi na daljnju obradu. Dobiveni podaci okoline pretvarali bi se u znanje koje bi onda zaposlenici dalje koristili za poboljšanje poslovanja i u skladu s njima donosili nove poslovne odluke, ideje inovacija, usmjerili financiranje poboljšanja i slično.

Istraživanje tržišta u jednom pogledu se može primijeniti kroz internet anketiranje nautičara, ali i ostalih sudionika. Anketiranje bi se provodilo kroz osmišljavanje strukturnih pitanja i mogućnosti otvorenih opisa zadovoljstva putem Google obrasca ili konkretno napravljene internet platforme za recenzije marine. No samo anketiranje nautičara nije dovoljno za istraživanje tržišta jer pruža podatke isključivo o zadovoljstvu s ponudom marine, a ne cjelokupnog destinacijskog prostora. Važno je istaknuti kako *ACI Dubrovnik* zbog svoje lokacije i okruženja ne čini destinaciju. Rijetko koji nautičar u marinu dolazi zbog njene ponude. Činjenica je da se marina nalazi u jakoj destinaciji gdje je glavni razlog posjete turista povijesna i kulturna baština Dubrovnika, primjerice gradske zidine. Nautičari ne dolaze u Dubrovnik radi marine, već dolaze u marinu radi Dubrovnika. S toga bi intelektualni kapital trebalo usmjeriti na istraživanje potencijalnih prostornih mogućnosti

koji bi pozicionirali ACI Dubrovnik kao jedan od presudnih faktora dolaska u destinaciju. Na ovu tezu može se nadovezati pitanje mega jahti, istraživanjem konkurenta Marine Frapa, s obzirom da zbog svog pomorskog dobra ima mogućnog prihvata takvih plovila. Pitanje je dali potencionalno u budućnosti postoji mogućnost otkupa konkurentske marine, ili zakupa jednog dijela, koji bi se prenamijenio u dio ponude ACI marine Dubrovnik za prihvat mega jahti. S obzirom da Dubrovnik razvija turističku potražnju isključivo zbog stare gradske jezgre, marina bi mogla iskoristiti problematiku tog manjka ostalih privlačnih elementa za osmišljavanje novog segmenta ponude koji bi posljedično utjecao na ponudu destinacije jer bi se s tim novih segmentom marina i predstavila kao faktor potražnje u destinaciji.



#### 4.2.2. Strategija marketinga

Strategija marketinga za ACI Dubrovnik može započeti segmentacijom tržišta, odnosno nautičara. Temelj za izradu analize segmentacije tržišta može se pronaći kroz anualno Tomas istraživanje koje takve podatke iskazuje za cjelokupno područje Hrvatske obale. Sadržavalo bi sve stavke od demogafskih pokazatelja i platežne moći, do tipa plovila. Kroz takav tip marketinške strategije dalo bi se na uvid koji tip nautičara dolazi s kojim tipom plovila. Zaključci provedenih analiza djelovali bi kao smjernica za razvoj i otvorenje mogućnosti poboljšanja zakazalih segmenata ponude. Također, kroz segmentaciju bi rad marine u fokus stavio najistaknutije dijelove ponude, ali i one najlošije. Najlošiji dijelovi prošli bi kroz proces modifikacije, što znači preoblikovanje tog segmenta u trenucima gdje najviše zaostaje.

Jedan od ciljnih segmenata su plovila 25m i više. U kvantitativnoj analizi je spomenuto kako dolasci ovakvog tipa plovila u ACI Dubrovnik i nisu baš u rastućem trendu. Marina bi proaktivnim marketingom koji cilja na naglasak održivog razvoja trebala promovirati, osim svoje usluge, činjenicu koliko zapravo jahte i mega jahte manje zagađuju okoliš u odnosu na kruzere. S obzirom da zbog blage prenapučenosti svjetske populacije priroda i zdrav okoliš sve više propada, čovječanstvo, a pogotovo osobe visoke platežne moći, sve se više okreće prema zelenom stilu života. Destinacije i sadržaji unutar nje koji se ističu održivošću sve više privlače pozornost turistima, u ovom slučaju nautičarima. Isto tako bi to utjecalo i ciljni segment povećanja privlačenja nautičara dobi do 29. godina, s obzirom da su mladi ti koji su najpodložniji promjenama životnog stila i navika. Kroz naredne 3 godine marina bi trebala dobro segmentirati ove ciljne skupine koje bi uvelike mogle pridonijeti smjeru razvoja marine.

S druge strane, postoji i strategija pozicioniranja, odnosno prikaz kako nautičari doživljavaju sveukupnost marine. Opet bi se u obzir uzelo istraživanje koje bi prikazalo sve stavove potrošača/nautičara. Sve njihove preferencije i karakterne osobine. Rezultati bi se sveli na generalni opis i procjenu kakvi su nautičari danas i što to oni potražuju od marine i je li ono što su dobili realan odraz cijene istog. S obzirom na ekonomiju i visoku inflaciju u RH, obalne destinacije se smatraju vrlo skupim. Pitanje je što bi ACI Dubrovnik trebala značiti u svijesti svojih potencijalnih nautičara za 3 godine?. Kroz brendiranje marine stvara se njezin identitet. Brendiranje marine mora se odvijati putem kanala distribucije, bilo

interneta ili starim načinom. Marina naglasak mora staviti na svoje ime jer u svom nazivu nosi ime Dubrovnik koji je svjetski poznata destinacija i među najjačim destinacijama u Hrvatskoj. Brendiranje bi se ostvarilo kroz isticanje atraktivnosti destinacije u kojoj se nalazi i čistog Jadranskog mora, isticanje pomorske lokacije i prirode, isticanje faktora da je ACI Dubrovnik najsigurnija marina na Mediteranu, široke ponude vezova, isticanje gastro ponude u marini, dobro razvijene infrastrukture i organizacije rada, ali i kroz razinu kvalitete cjelokupne ponude koju ona nudi i slično. Isto tako, može se brendirati kroz prikaze broja chartera i poznatih brodova koje koriste marinu, kao i kroz isticanje važnosti i implementacije sustava održivog razvoja turizma (Plave zastave). Kako bi ostvarila cilj najjačeg brenda na južnom dijelu Mediterana, ACI Dubrovnik mora stvoriti imidž svojih materijalnih, ali i nematerijalnih atributa. ACI d.d. je najjači sustav marina na Mediteranu te samo na temelju toga marina bi mogla ostvariti pozitivan imidž. Repozicioniranje započinje evulacijom konkurenata. Marina mora uvidjeti sve snage i prednosti ponude svojih najbližih konkurenta i u skladu s time i djelovati. Segmente koji su u ACI Dubrovnik „jači“ nego kod konkurenta moraju se posebno isticati, a segmenti koji u ACI Dubrovnik nedostaju uvesti. Primjer može biti isticanje ponude golf terena s obzirom da je ova marina jedina u Hrvatskoj i bližoj okolini koja nudi tu uslugu. Neizostavna je usporedba cijene i kvalitete s konkurentom.

Marketing se danas najčešće povezuje s pojmovima promocija ili oglašavanje. 7P model je puno više od toga. Proizvod kao prvi mogao bi se unaprijediti kroz pružanje nekakvog „poklona“ dobrodošlice ili osmišljenog dočeka chartera. Cijena bi se, s druge strane, mogla unaprijediti uvođenjem mogućnosti popusta za stalne nautičare. Putem toga marina bi osigurala zadovoljstvo dugogodišnjih nautičara, ali i ostvarila lojalnost budućih. Na segment ljudskih resursa marina bi mogla utjecati, prije svega motivacijom svojih zaposlenika, ali i putem 24satne dostupnosti nekog od zaposlenika putem pozivnog centra da u svakom trenutku budu na pomoć nautičarima. Fizički pokazatelj odnosio bi se na uređenje prostora marine, konkretno, uređenjem parka za djecu, šetnjice kanalom, ugostiteljskih objekata i slično.

Svijet koji danas poznajemo uvelike se okreće digitalnom marketingu i internet djelovanju. Klasičan način oglašavanja poput letaka, brošura, novinskih članaka danas nije dovoljan jer rijetko koji turist na takve stvari obraća pažnju. Isto tako, mora se istaknuti kako

i internet kanali društvenih mreža sve manje koriste u svrhu promocije. Iako poduzeće ACI d.d. ima jak utjecaj na društvenim mrežama, ACI Dubrovnik se ne može pohvaliti dobrim marketingom u tom segmentu. Za prijedlog društvenih mreža i segmenta mjesta u 7P modelu, mogla biti mogućnost osnivanja popularne platforme TikTok koja se bazira na kratkim videozapisima i orijentirana je većinski na mlađu populaciju. Isto tako, postoji platforma LinkedIn preko koje bi se marina mogla predstaviti budućim partnerima i klijentima, ali i izgraditi branding. Konkretni prijedlog za unapređenje marketinga ovog dijela jest profesionalni vizual. Na društvenim kanalima trebale bi osvanuti profesionalne fotografije zabilježene u trenutku sezone koje bi vizualno ostavljale dojam pregledne stranice/profila. Isto tako, postoji opcija plaćenog oglašavanja na društvenim kanalima koja potom kreira stranicu kao oglas i putem algoritma prikazuje oglas korisnicima koji na svojim društvenim mrežama prate segmente nautičkog turizma. Također, osim fotografija prijedlog su i videozapisi koji slikom i zvukom prezentiraju marinu. Potencijalnom nautičaru preko videozapisa može se pobuditi želja za dolaskom u marinu jer se potiču njegovi audio i vizualni stimulansi. Pregled prirode koja okružuje marinu zajedno sa zvukom mora u mislima potiče maštu te osjećaj relaksacije i odmora. Iako društvene mreže koliko toliko služe oglašavanju, oduvijek je riječ zadovoljnog korisnika bila jačeg utjecaja nego samooglašavanje. Internet članci o marini ili recenzije putem internet stranica koji su napisani od treće strane pozitivno ili negativno mijenjaju mišljenja. O marini Dubrovnik postoje mnogobrojni članci, ali se greška javlja u njihovom neisticanju javnosti. Marina bi sve članke ili recenzije trebala posebno isticati kao dokaz zadovoljstva nautičara putem svoje web stranice na kojoj bi se mogao nadodati segment „recenzije“ gdje bi korisnici stranice iz prve ruke mogli pročitati dojmove. Osim ovog dijela, postoji i opcija vizualnog marketinga koja ne zahtijeva korištenje interneta. ACI Dubrovnik posjeduje minimalan broj promotivnih plakata koji se nalaze u dubrovačkom području. Marina bi uvelike od koristi bilo investiranje u izradu tih promotivnih plakata koji bi bili postavljeni sa strane magistralne ceste koja vodi do Dubrovnika. Na taj način mogli bi se u marinu privući i turisti kojima ciljno odredište nije bila marina, a samim tim se i proširuje opseg potencijalnih posjetitelja. Plakati bi vizualno trebali biti predstavljeni s vizualima prirode i mora, a kroz naredne 3 godine i s vizualima obnovljenog ljetnikovca ili potencijalnog smještajnog objekta.

7P model u svom sastavu sadrži pojam promocije koja je neizostavan faktor. Jedan od načina promocije mogla bi biti potencijalna organizacija niskoprofilnog, odnosno, manjeg *boatshow-a*. Nažalost, dubrovačko područje se ne može pohvaliti održavanjem ovakvog tipa evenata, a *boatshow* bi uvelike pridonio razvoju i promociji marine, ali i razvoju destinacije. Prije svega došli bi nautičari iz različitih područja, potencijalno i država, koji bi predstavljali svoja plovila što bi uzročno posljedično izazvalo dolazak veće mase posjetitelja koji bi sudjelovali u razgledavanju. Već tu bi se povezala i ponuda destinacije koja nudi raznorazne kulturne, povijesne i zabavne sadržaje. Event bi se trebao oformiti kao aktivnost koja traje 2-3 dana što bi dovelo do veće fluktuacije sudionika, a u skladu s tim se povezuje i smještajno ugostiteljska ponuda destinacije.

### 4.2.3. Strategija ponude

Problematika se može provući kroz tri načina poboljšanja proizvoda. Uzet ćemo u obzir da se radi o uslugama vezova. Prvi stupanj poboljšanja proizvoda jest njegova modifikacija. Pod modifikacijom se smatra optimalizacija i poboljšanje određenih karakteristika proizvoda, odnosno kako već postojeće poboljšati. S obzirom da su vezovi nekakav fizički oblik, njega se kao takvog ne može pretjerano modificirati već se mogu poboljšati utjecajni čimbenici njegove pozicije. Bilo da se radi o vezu ili suhom vezu, vrlo bitna je njegova pozicija, odnosno lokacija. Prostor oko veza treba glasiti kao što sigurniji prostor za pristanak plovila određene kategorije. Ulogu ima ta prostorna ograničenost. Trebalo bi ažurirati mnogobrojna istraživanja morskog tla uzevši u obzir da se tehnologija razvija. Je li moguće napraviti danas ono što nije bilo moguće prije nekoliko godina. Jesu li na tržište predstavljeni novi građevinski strojevi i materijali koji bi danas mogli utjecati na proširenje fizičkog prostora ili poravnanje tla u zaljevu Rijeke dubrovačke. Ako i jesu, bili to bio financijski isplativ potez. S druge strane, pitanje je koliko se marina može širiti s obzirom na domicilno stanovništvo jer marina se nalazi u okolici prebivališta domicila područja Mokošice. Trebalo bi istražiti kako bi lokalno stanovništvo reagiralo na potencijalno proširenje infrastrukture s obzirom da se pojavljuje rizik prenapučenosti.

Druga faza odnosi se na eliminaciju proizvoda ili usluga. Temeljem podataka i provođenja analiza doći će se do zaključka gdje se ostvaruje najveća i najniža potražnja, te će se sukladno s tim tako i reagirati. Usluge koje su podbacile na dužem vremenskom periodu i bilježe manjak potražnje trebaju se eliminirati ili preoblikovati za drugu namjenu.

Zadnji dio strategije proizvoda podrazumijeva razvoj novog proizvoda. Tu se provlači pitanje mega jahti. Je li ACI marina Dubrovnik na svom prostornom segmentu sadrži potrebne komponente za razvoj ovakvog tipa tržišta. Ako ne, može li se u budućnosti razviti mogućnost prostornog prihvata mega jahti na tom području. Kroz ovaj dio mogao bi se povezati međuodnos destinacije s marinom. Kako bi razvoj marine utjecao na razvoj destinacije. Dolazak mega jahti znači i dolazak turista visoke platežne moći. Iako Dubrovnik jest popularna destinacija za „bogate“ turiste, jahtaši su ipak turisti koji odišu luksuzom. Pitanje je dali bi marina mogla utjecati na razvoj destinacije u smjeru visokog luksuza i standarda i bili to utjecalo na povećanje generalnog životnog standarda domicila.

Vrlo dobro poznata činjenica jest da je Dubrovnik kao destinacija prenapučena tijekom sezone, od prometnih gužvi do zagušenja domicila. Generalno gledajući, u daljoj budućnosti privlačenjem nautičara destinacija bi se mogla okretati prema većoj koncentraciji noćenja na plovilima što bi rezultiralo u smanjenu izgradnje novih smještajnih objekata. Pridonijela bi se olakšica u urbanizmu grada koji nije prostorno velik. Uzročno posljedično, grad bi se mogao više pozabaviti rješavanju prometne infrastrukture i cesta koje su u vrlo lošem stanju za tako visoko traženu destinaciju. Marina bi trebala u skorije vrijeme obratiti pozornost na obnovu vezova i pristaništa. Trebala bi sve stare vezove zamijeniti s novim, modernijim opcijama.

Provlači se problem nedostatka smještajnog objekta unutar marine. S obzirom na prostorne mogućnosti, problem bi se mogao riješiti obnavljanjem postojećih objekata koji se ne koriste. Unutar marine postoji dvorac/ljetnikovac Sorkočević koji je sagrađen u 15. i 16. stoljeću. 2020. godine postojala je rasprava o inicijativi obnove dvorca koji bi bio prenamijenjen za smještajni objekt. Nažalost konzervatorij nije odobrio prenamjenu ljetnikovca u te svrhe, ali će se dvorac ipak obnoviti kao Interpretacijski centar. Ovo je samo jedan primjer objekata u okolici marine kojih zaista ima puno. Marina bi trebala istražiti koji su objekti dostupni i legalno slobodni, te u skladu s tim i pokrenut razvoj nekakvoj smještajnog objekta. Ako bi se takav objekt pronašao u okolici marine, mogao bi biti uređen po određenim standardima kategorizacije i biti predstavljen kao Heritage hotel ili Hotel baština. Isto tako, spomenuto je kako marina posjeduje ugostiteljske objekte. Kroz naredno vrijeme marina bi trebala prije svega obnoviti postojeće objekte s obzirom da su dosta zastarjeli uređenjem i dizajnom. Između ostalog bi trebala promijeniti i ponudu objekata što se tiče hrane. Objekt bi se trebao usmjeriti na pružanje prehrambenih proizvoda koji su vizualno „ljepši“ i primjereni za obrok unutar kompleksa marine. Samo taj segment boljeg luksuznijeg restorana dao bi marini odisaj profesionalnosti. Na taj način bi se pobudila i potražnja turista destinacije za luksuznim večerama u marini gdje tijekom obroka mogu uživati u predivnom pogledu na more i brodice, a s obzirom da cestovni promet nije jako izražen i bučan, može se postići i mirna, romantična atmosfera. Preuređenje ponude, restoran bi trebao za cilj imati postizanje certifikata kvalitete poput Halal ili Kosher standarda. Bar bi se mogao prenamijeniti kao koktel ili vine bar kraj bazena s visokim barskim stolovima i stolicama, gdje bi turisti i nautičari mogli uživati u čaši vina.

Govoreći o prijedlozima, marina bi mogla jedan segment ponude istaknuti kao *home-port* marina. U neposrednoj blizini marine nalazi se dubrovačka luka u kojoj pristaju kruzeri. Ponuda destinacije i marine mogla bi se povezati kroz prije ili poslije vrijeme krstarenja. Potencijalnim turistima bi se oformila ponuda charter smještaja u marini prije ili poslije kruzing putovanja. Primjerice, turist ili nautičar bi mogao provesti 2-3 dana unutar marine prije ili poslije krcanja na kruzer. Time bi uživao u ponudi marine na nekom charter plovilu, ali i u ponudi destinacije. S obzirom da se kruzeri rijetko zadržavaju duže unutar jedne destinacije, ovakva ponuda bi omogućila turistu uživanje u mnogobrojnim sadržajima Dubrovnika.

Na kraju je bitno još jednom naglasiti važnost održivog razvoja nautičkog turizma. Iako marina veliku pažnju pridaje razvoju održivosti, ona je i dalje veliki zagađivač mora i voda. Strategija ponude ACI Dubrovnik svoju ponudu mora više orijentirati prema zaštiti okoliša destinacije u kojoj se nalazi kroz implementiranje određenih eko sustava i certifikata koji su predloženi u posljednjem pod poglavlju. Kroz ovu tezu mogao bi se nadovezati ciljni segment privlačenja elitnih turista na mega jahtama s obzirom da oni sve više potražuju destinacije s naglaskom na održivi razvoj. Povećanjem ovog dijela potražnje pridonijelo bi se i ostvarivanju većih konkurentskih prednosti marine, ali i destinacije.

#### 4.2.4. Financijska strategija

Osiguranje potrebnog kapitala za poslovanje je osnovni cilj financijske strategije, o kojoj ovisi potencijalni razvoj. Solventnost i likvidnost marine vrlo su važan pokazatelj financijske sposobnosti, jer ako ta dva faktora nisu zadovoljena, marinu čeka sigurna propast. Sljedeći

ACI Dubrovnik može se pohvaliti sa svojom likvidnošću s obzirom da za svoje izvore financiranja koristi isključivo vlastite prihode, što znači da se ne koristi nikakvim oblikom kreditiranja. U konačnici, prema financijskim pokazateljima iz službenih ACI dokumenata, zabilježeno je vrlo stabilno poslovanje tijekom pandemijskih godina, uzimajući u obzir da je pandemija zahvatila globalnu gospodarsku i ekonomsku sliku.

Prije svega potrebno je konstatirati strukturu kapitala, odnosno, pratiti stanje aktive i pasive u bilanci. ACI Dubrovnik mora redovito provoditi financijske analize kako bi se ustanovilo područje potencijalnih problema, primjerice dugova. Iako je poslovanje pozitivno i dugova ili kredita nema, ne znači da se u budućnosti možda neće pojaviti.

S druge strane, postoji termin akvizicije kapitala. Akvizicijom marina ulaže kapital vlastitog ili tuđeg izvora u nove segmente ponude i poboljšanje općenitog mjesta poslovanja. Kroz naredne 3 godine, marina bi trebala početi ulagati kapital u veće inicijalne projekte, primjerice obnovu ljetnikovca unutar marine ili u izgradnju smještajnog objekta. Financiranje bi se moglo provesti kroz razne načine. Osim što bi se financiralo vlastitim izvorima, marina bi posegnula i za tuđim izvorima financiranja. Pri tome bi se mogla razmatrati mogućnost uzimanja dugoročnog kredita za izgradnju smještajnog objekta. Iako je marina financijski stabilna, uzimanje kredita za ovakav tip velikog projekta uzrokuje očuvanje likvidnosti marine. Između ostalog, za provođenje ovako velikog ili drugih velikih projekata mogli bi se probati dobiti Europski fondovi prijavljivanjem na natječaje Europske unije. Financiranje spomenutog ljetnikovca u marini moglo bi se provesti u suradnji s Društvom prijatelja dubrovačke starine (DPDS) koje se već 80. godina bavi očuvanjem, zbrinjavanjem i promicanjem bogate kulture Dubrovnika.

Na kraju osiguravanja kapitala potrebno je kapital i uložiti. Alokacijom kapitala marina će odabrati ciljni segment poslovanja u koji se ulaže. Osim ljetnikovca ili smještajnog objekta, marina bi kapital mogla usmjeriti na poboljšanje segmenta ponude koji se odnosi na vezove, govoreći tako konkretno o obnavljanju kamenih i betonskih mulova gdje se vez nalazi koji se tijekom godina oštećuju.



Isto tako i za obnavljanje fizičkog dijela veza pribavljanjem novih i modernijih tipova vezova ovisno o kategorijama plovila. Osim toga, marina bi kapital trebala uložiti u obnavljanje fasade i zgrade uprave s obzirom na godinu njezine izgradnje, ali i u obavljanje ugostiteljskih prostora. Zbog prethodne pandemije COVID-19 marina bi trebala razmišljati o mogućnostima povratka iste. Time bi kapital mogla uložiti u implementaciju nove tehnologije, primjerice beskontaktna tehnologije što bi utjecalo na razvoj brenda *cashless* marine. Na kraju, prijedlog ulaganja kapitala mogao bi se odnositi na ulaganje u istraživanje i pronalazak načina kako regulirati morsko dno u svrhu proširenja marine za veća plovila.

Kao strategija, financiranje je iznimno važan dio poslovanja koji na kraju krajeva i regulira cjelokupan tijek poslovanja. S kvalitetnom financijskom strategijom, marina bi mogla utjecati na kvantitativne ciljeve povećanja, samim time i na poboljšanje i proširenje ponude.

#### 4.2.5. Kadrovska strategija

Kadrovska strategija ili strategija ljudskih resursa neizostavan je dio razvoja.

U radu je već spomenuto kako na području Dubrovačko-neretvanske županije, samim time u ACI marini Dubrovnik, nije izražen manjak kadrova. Kadrovska strategija može utjecati na kvalitativni cilj ponude koji se odnosi na povećanje efikasnosti i efektivnosti. Ova dva čimbenika odraz su kvalitetnog poslovanja. Iako ponuda nosi veliki dio zasluga, ipak je kadrovska područje i sposobnost zaposlenih ono što kreira proizvod u konačnici. Obrazovanje zaposlenika vrlo je bitno u niši nautičkog turizma jer je za obavljanje ovakve vrste posla ipak potrebno nekakvo prethodno znanje, upoznatost sa segmentom i iskustvo. Velika koncentracija ulaže se u zapošljavanje i edukaciju mladih ljudi s obzirom da će na kraju oni biti ti koji preuzimaju vodstvo jednog dana i njihov rad doprinosi ukupnom razvoju nautičkog turizma. Dobro je poznata činjenica da se greške i loša iskustva dugo pamte, s toga je u cilju pružiti najbolju moguću edukaciju, ali i zaposliti najbolje i najспособnije ljude za rad, upravo kako bi se postigla visoka razina efikasnosti i efektivnosti, koje će u konačnici doprinijeti pozitivnom glasu, kvaliteti i povećanju prihoda.

Prije svega najvažnija je dobra organizacija rada i zaposlenika. Hijerarhijski gledano, na samom vrhu upravljačke moći ACI marine Dubrovnik treba se nalaziti osoba koja posjeduje sva ekonomska, turistička, ali i nautička znanja kako bi kompetentno mogla upravljati sustavom. Odmah do te osobe mora stajati upravljački tim koji je visoko nautički obrazovan u svrhu samog razvoja marine, praćenja nautičkih trendova i turističke potražnje. Zaposlenicima marine ili mornarima podijeljeni su poslovi ovisno o njihovom stupnju znanja. Svima navedenima ACI Dubrovnik mora osigurati, prije svega jednake uvjete zapošljavanja, dobre radne uvjete, redovitu isplatu i slično. Ključ napredovanja temelji se na motiviranju zaposlenika kako bi zadržali kvalitetne performanse rada. ACI Dubrovnik bi motivaciju zaposlenika mogla iskazivati kroz bonusne na plaću, povećanjem iznosa dnevnice nedjeljom i blagdanima, nagrađivanje uspješnijih zaposlenika unapređenjem, redovitim team-buildingom, plaćenim godišnjim odmorom, ostalim nagradama i slično.

Osim svih navedenih načina motivacije, neizostavan je i dio poticanja zaposlenika u generiranju novih vrsta ponude. Konkretno govoreći, ACI Dubrovnik bi pažnju trebao posvetiti pravovaljanom usmjeravanju razmišljanja zaposlenika kuda se trendovi kreću, što

bi rezultiralo u kreiranju novih segmenata i aktivnosti. Primjer tome mogla bi biti nekakva segmentacija ili evaluacija zaposlenika, odnosno, procjena njihovih izlaznih performansi. Segmentacija kadrova uvelike bi pridonijela poboljšanju poslovanja jer bi se na određenim segmentima posla nalazilo osoblje koje je za to najkompetentnije.

Još jedan primjer provođenja kadrovske strategije mogao bi se ogledati kroz planiranje kadrova. Jačanje kadra može se temeljiti na unutarnjem ili vanjskom djelovanju. Unutarnja snaga provodila bi se kroz već spomenutu motivaciju postojećih zaposlenika, a vanjska kroz zapošljavanje novih djelatnika. Kod zapošljavanja provodio bi se intervju i procjena sposobnosti kandidata za određeno radno mjesto. Kroz prvi dio intervjua spoznale bi se kompetencije, njegov stupanj obrazovanja, sposobnosti i ostalo. Drugi dio intervjua odnosio bi se na procjenu kandidata u stvarnom vremenu, odnosno, putem davanja određene problematike u poslovanju, procijenila bi se kvaliteta kandidata za rješavanje istog ili za obavljanje određenog posla. Govoreći o izvoru zapošljavanja, u obzir bi se uzeli potencijalni kandidati koje svoje stručno znanje usavršavaju u Americi, s obzirom da Sjedinjene Američke Države nude velike mogućnosti pohađanja pomorskih škola i tečajeva kao što su ASA (*American Sailing Association*) ili *US Sailing*, ali i pohađanje primjerice *American Maritime* akademije. Između ostalog, trebali bi se razmatrati i kandidati koji se usavršavaju i kroz odrađene kadeture po završetku srednje nautičke škole ili pomorskog fakulteta. Govoreći o lokalnom području Dubrovnik ima i pomorsku školu i pomorski fakultet. Uvođenjem mogućnosti odrađivanja obvezne prakse unutar marine, dogovoreno s obrazovnim institucijama, vodeći djelatnici bi mogli ponuditi najkvalificiranijim studentima posao u budućnosti i tako osigurati potreban kadar.

Iako je trenutno kadrovsko stanje vrlo dobro, u marinu bi se mogla implementirati opcija edukacije, primjerice završavanje određenog stupnja tečaja. Isto tako, već zaposlenom osoblju mogla bi se dati prilika usavršavanja znanja ili mogućnost odrađivanja plaćene prakse prije stalnog zaposlenja. Time bi se otvorila paleta mogućnosti zapošljavanja i osoba koje prethodno nisu imale potrebnu razinu znanja za rad na plovilima.

### **4.3. Prijedlozi unapređivanja održivim razvojem ACI marine Dubrovnik**

Održivi razvoj je projekt budućnosti.<sup>18</sup> Bit održivog razvoja jest u očuvanju okoline dugoročno, uz uvjet nenarušavanja i ugrožavanja uvjeta svog djelovanja. Konkretno, održivi razvoj marine podrazumijeva primjenu tehničko-tehnoloških rješenja u gradnji i opremanju svih sadržaja turističke ponude, primjerice smanjenje toplinskih gubitaka, implementacija energetski učinkovitijih sustava, korištenje obnovljivih izvora energije i slično. Između ostalog, održivi razvoj podrazumijeva se i u segmentu poslovanja na primjeru štednje energenata ili odvajanja/recikliranja otpada.

Prijedlozi za unapređenje održivog razvoja ACI marine Dubrovnik mogu se sagledati kroz:

#### 1. Promicanje “zelenog” ponašanja kupaca i osoblja

Na globalnoj razini nije nepoznata činjenica prekomjernog zagađenja okoliša koji polako prelazi u najveći problem današnjice. Problem se ne krije samo u kopnenom okolišu već i u zagađenju vode. Environmentalni stručnjaci nagađaju kako će se, s obzirom na amplitudu rasta zagađenja, za 50 godina voditi svjetski ratovi oko pitke vode. Vlasti na globalnoj razini velikim utjecajem nameću „kvalitetno“ zbrinjavanje otpada. ACI Dubrovnik bi trebao, shodno tome, djelovati na način promicanja jačeg održivog nautičkog turizma implementacijom objekata za recikliranje otpada. Isto tako, potrebno je osigurati učinkovitu točku za sanaciju sive vode. Siva voda je posljedica otpadne vode koja nastaje u umivaonicima, tuševima, kuhinjskim elementima i slično. Između ostalog, najutjecajniji faktor je edukacija. Marina bi trebala pružati informacije o osjetljivim morskim ekosustavima, osiguravajući učinkovite postupke upravljanja za zbrinjavanje otpada, na što se nadovezuje Green sail.

#### 2. Osnaživanje veza s turističkim organizacijama

Dubrovnik kao turistička destinacija je svjetski poznata zbog svoje duboke povijesne, kulturne i prirodne ponude. Ono čime se može pohvaliti jest čisto i bistro Jadransko more. ACI Dubrovnik promovirajući lokalno područje i atrakcije posjetiteljima, može postići višu razinu potpunijeg odredišta. Dubrovačko područje je generalno jako čisto. Komunalni sustavi su osigurali svakodnevno čišćenje ulica, prometnica i zbrinjavanje otpada.

---

<sup>18</sup> Lay, V.: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, „Održivi razvoj i vođenje“, Zagreb, 2007., str. 1031

Implementacija održivog razvoja može se vidjeti na svakom koraku, od ugostiteljskih i smještajnih objekata do prirodnih i društvenih atrakcija. Suradnjom marine s turističkim organizacijama mogla bi se postići sinergija djelovanja jedne ponude na drugu, na način da marina putem svojim promotivnih kanala ističe ljepotu destinacije koja se nudi nadohvat marine, s naglaskom na održivi razvoj cjelokupnog područja.

### 3. Implementacija standrada

Za početak, riječ je o implementaciji ugostiteljskih standarda. Ugostiteljski objekti unutar marine trebali bi implementirati standarde primjerice HACCP, Halal ili Kosher čime bi se postigla viša kvaliteta prehrambenih proizvoda. Svakako, naglasak se stavlja i na reciklažne kante za zbrinjavanje ambalaže, ali i na razdvajanje prirodnog i plastičnog/umjetnog otpada unutar prostora kuhinje. Također, spomenuto je kako marina mora unaprijediti tehničko-tehnološka svojstva koja bi se mogla postići certificiranjem poslovanja pod nazivom eko ili zeleni turizam. Prije svega, implementacija sustava EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) koji predstavlja sustav upravljanja okolišem. Djeluje na način procjenjivanja utjecaja djelatnosti na okoliš kroz šest kriterija održivosti: energetska učinkovitost, učinkovitost korištenja materijala, voda, otpad, bioraznolikost i emisije. Primjena ovog sustava pruža informacije za implementiranje norme ISO 50001 koja se temelji na uspostavljanju sustava potrebnih za uspješno upravljanje energijom. Važno je spomenuti i certifikat ISO 14000 koji se bavi upravljanjem okoliša.

### 4. Održiva gradnja i obnavljanje

Ako se u obzir uzme cilj izgradnje smještajnog objekta ili obnove postojećih ugostiteljskih objekta unutar marine, za poticanje održivog razvoja marine mogao bi se spomenuti certifikat Cradle to Cradle (od kolijevke do kolijevke). S ovim certifikatom mjeri se održivost proizvoda graditeljstva te njegovom implementacijom objekt može biti segmentiran kao zelena gradnja. Temelji se na obnovljivim izvorima energije, upravljanjem s CO<sub>2</sub>, upravljanjem vode i slično.

S ovim poglavljem završava se iznošenje aplikativnog dijela. Na temelju zaključka kompletirati će se cjelokupan rad.

## Zaključak

Nautički turizam vrlo je nesigurna i lako promjenjiva pojava. Utječe na velike gospodarske promjene u području turizma, jer se i sam smatra jednim od najpopularnijih oblika turizma. Zahvaća sve čimbenike koji su u direktnom ili indirektnom dodiru s morskim vodama. Tim poslom bavi se i ACI marina Dubrovnik, koja je smještena na dubrovačkom području, u kanalu Rijeke dubrovačke. Dio je velike ACI d.d. korporacije koja raspolaže s 22 marine smještene uzduž Jadranske obale.

ACI Dubrovnik zbog svoje prostorne lokacije, nažalost ima vrlo ograničenu mogućnost proširivanja svojih kapaciteta vezova. Ipak, iako je prostorno ograničena, marina ima potencijala za razvitak šireg spektra dodatnih usluga unutar marine i veliki potencijal u poboljšanju postojeće ponude. Problem s kojim se marina susreće je prevelik utjecaj destinacije, odnosno turisti i nautičari dolaze u marinu radi destinacije. Upravo iz tog razloga, ACI Dubrovnik mora inovativnim djelovanjem na ponudu postići status jednog od faktora privlačnosti destinacije. Njezina najveća potražnja očituje se u godišnjem vezu, što je indikator stabilnosti poslovanja, ali i niže razine fluktuacije nautičara tijekom sezonskih mjeseci. Marina svoje prednosti očituje u kvaliteti njezine ponude veza, unutaršnjim snagama organizacije, ali i u razvoju održivog nautičkog turizma gdje vije Plavu zastavu. Bez obzira na kvalitetu, marina mora dobro usmjeriti svoje poslovanje s obzirom na ekonomske prijetnje.

Pravilnim upravljanjem i implementacijom dodatnih sustava i certifikata, marina bi mogla izraziti jači utjecaj u segmentu održivosti, a posljedično s tim i privući veći broj nautičara, s obzirom da je ekologija jedan od najvećih turističkih trendova u svijetu. Između ostalog, na taj način postići i višu razinu konkurentnosti.

Shodno tome, prvenstveni cilj marine trebao bi biti ostvarivanje više razine kvalitete ponude kroz implementiranje dodatnih faktora održivog razvoja. Između ostalog, marina se pravilnim upravljanjem treba pozicionirati kao vodeća marina u ACI sustavu, pri čemu doprinosi činjenica da glasi za najsigurniju marinu.

Kroz dobru primjenu strategija, marina bi znatno utjecala na poboljšanje poslovanja i postizanje konkurentske prednosti. Osnovica za poboljšanje leži u strategiji istraživanja i razvoja koja kroz implementiranje CRM sustava, anketiranje nautičara, uspostavljanje softvera poslovne inteligencije i istraživanje konkurenata pruža informacije stanja i preferencija tržišta te daje okosnicu smjera kretanja razvoja marine. Isto tako, segmentacija tržišta daje uvid u sve preferencije potražnje i karakteristike nautičara, prema čemu će se daljnja ponuda razvijati. Isticanjem svog imena i brenda, jačanjem promocijskih kanala i načina oglašavanja, marina će ostvariti profesionalniji dojam i privući nautičare. Na ovo se nadovezuje i strategija ponude koja je najvažniji dio uspješnog poslovanja. ACI Dubrovnik mora poboljšati postojeću ponudu i izgled infrastrukture. Bilo bi dobro da u svoju ponudu uvede segment smještajnog objekta koji će ostvariti potražnju turista koji nisu usko vezani za nautički segment. Također, njezinoj atraktivnosti pridonijet će i obnavljanje ljetnikovca unutar marine pretvarajući ga u kulturnu baštinu. Sama ponuda ne vrijedi ukoliko iza nje ne stoji dobro organiziran kadar. ACI Dubrovnik je kadrovskom strukturom dobrostojeća, no kvalitetno upravljanje razvojem zahtjeva kontinuiranu motivaciju i edukaciju zaposlenika, ali i ojačavanje kadrovske strukture novim, mladim ljudima koji će svoje znanje moći usavršiti djelujući unutar marine. Dobro upravljanje financijskim segmentom, točnije kapitalom, marina otvara nove mogućnosti upravljanja ponudom. Između ostalog, iskorištavanjem prilike financiranja iz EU fondova, mogla bi ostvariti ciljeve otvaranja smještajnih kapaciteta i renoviranje strukture koji su prijeko potrebni.

U budućnosti, marina bi svoje djelovanje trebala usmjeriti prema postizanju više kvalitete ponude, ali i prema bržem odgovoru na potražnju dinamičnog tržišta i nekontroliranog razvoja nautičkog turizma, implementacijom novih sadržaja koji su nautičarima privlačni i koji će biti glavni razlog dolaska u destinaciju.

Primjenom prijedloga poboljšanja ponude i osvještavanja negativnih strana poslovanja i okoline opisanih u ovom završnom radu, marina bi se mogla plasirati kao vodeći konkurent i podići višu razinu kvalitete poslovanja.

## **Bibliografija**

### **KNJIGE:**

Alić Briš, M., Grubišić, D., Mrak Kaštelan, M., Martinović, M., Prester, J., Vretenar, N.: „Operacijski menadžment“, Osijek, Rijeka, Split, Zagreb, 2022.

Čerković, S.: Strategijski menadžment u turizmu, Sveučilište Singidunum, Beograd, 2020.

Galičić, V., Laškarin, M.: “Principi i praksa turizma i hotelijerstva”, Rijeka, 2016.

Belamarić, J., Šverko, A., Belamarić, I.: Kulturni krajobraz Rijeke dubrovačke, Valorizacija kulturnog krajobraza Rijeke dubrovačke, Institut za povijest umjetnosti, Zagreb, 2021.

Stipanović, C. :Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2006.

### **RADOVI:**

Alkier, R., Drpić, D., Milojica, V.: „Doprinos marketinških strategija u ostvarenju konkurentne ponude nautičkog turizma Republike Hrvatske“, Pomorski zbornik, Rijeka, 2015.

Budapest International Research and Critics Institute – Journal, Volume 2, „Marketing Communication Strategy To Improve Tourism Potential“, 2019.

Familmaleki, M., Aghighi, A., Hamidi, K.: Advanced Social Humanities and Management, „Analyzing the impact of promotion mix on consumer's purchase decision“, 2015.

Gračan, D., Zadel Z., Rudančić-Lugarić A.: „Four stars charter quality“ u charter djelatnosti Republike Hrvatske, „Naše more“, 2011.

Jugović, A.: „Nautički turizam u Republici Hrvatskoj u funkciji razvoja destinacije“, Rijeka, 2013.

Jurković, Z.: „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, Ekonomski vijesnik, No.2, 2012.

Kirn, A.: „Održivi razvoj i environmentalističke vrijednosti“, Socijalna ekonomija, Vol.9, No.3, Zagreb, 2000.

Komari, A: Journal of Physics: Conference Series „Analysis of SWOT Marketing Strategies and 7P Influence on Purchasing Decision“, 2020.



- Kovačić, M.; „Razvoj nautičkih luka u funkciji održivog razvoja nautičkog turizma“, Rijeka, 2004.
- Kovačić, M., Gržetić, Z., Dundović, Č.: „Planiranje i izbor lokacije za luku nautičkog turizma u funkciji održivog razvoja“, Naše more, 2006.
- Krajnović, A; Jeličić, N; Šćiran-Rizner, M: CroDiM, Vol. 3, No. 1, „Digitalni informacijski sustavi i poslovna inteligencija turističke destinacije“, 2020.
- Lay, V.: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, „Održivi razvoj i vođenje“, Zagreb, 2007.
- Ljubić, F.: Strategije marketinga, Ekonomski fakultet u Mostaru, 1996.
- Mimica, L.: Tržišni trendovi i razvoj novih marina, završni rad, Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, 2023.
- Nyanga, C; Pansiri, j; Chatibura, D: Journal of Tourism Futures, „Enhancing Competitiveness in the Tourism Industry Through the Use of Business Intelligence“, 2019.
- Puvača, M; Stojanović, S: članak CroDiM, Vol.6, No.1, “CRM sustav kao osiguranje održive konkurentnosti”, 2023.
- Šunić, Š: Ekonomski vjesnik, „Cijene – bitan čimbenik ponude i potražnje proizvoda i usluga“, Hotelijerski fakultet Opatija, 1993.
- Večernji list, Native tim, članak “Ova turistička grana postat će presudna za hrvatski turizam – znate li o čemu je riječ?”, 2023.
- Žabica, T.: Suvremeni nautički turizam kao čimbenik kvantitativnog i kvalitativnog razvoja turističke ponude hrvatskoj Jadrana, stručni rad, 1995.

## WEB IZVORI:

ACI marina Dubrovnik:

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwitqYnfxYWBAXwiIsKHbjdDgQQFnoECBkQAO&url=https%3A%2F%2Faci-marinas.com%2Fhr%2Fmarina%2Faci-dubrovnik%2F&usq=AOvVaw1x1lkHQhA4dJaSIQ3p9BtM&opi=89978449>

DURA: [https://dura.hr/wp-content/uploads/2021/02/Climate-Adaptation-Plan\\_HRV\\_DURA\\_finalno.pdf](https://dura.hr/wp-content/uploads/2021/02/Climate-Adaptation-Plan_HRV_DURA_finalno.pdf)

Hrvatska enciklopedija: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=45461>

Hrvatska turistička zajednica: <https://www.htz.hr/sites/default/files/2022-07/Nautički%20turizam%20Hrvatske%20-%20nautički%20charter%20-izdanje%202022.pdf>

Institut za turizam: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/SAZETAK-Studija-kruzing.pdf>

Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo turizma: <https://mmpi.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija%20razvoja%20nautickog%20turizma%20HR%201.pdf>

Ministarstvo turizma i sporta: <https://mint.gov.hr/vijesti/hrvatska-domacin-najvecem-susretu-charter-industrije-u-svijetu/charter-djelatnost/8893>

Ministarstvo turizma i mora, Tomas nautika: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2021\\_prezentacije//230621\\_Tomas\\_Nautika\\_2022.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages//2021_prezentacije//230621_Tomas_Nautika_2022.pdf)

Narodne Novine: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_12\\_120\\_2374.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_12_120_2374.html)

Nautic web shop: <https://peljar.cvs.hr>

Vlada Republike Hrvatske:

<https://planoporavka.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/Plan%20oporavka%20i%20otporosti%20C%20srpanj%202021..pdf?vel=13435491>

Zavod za prostorno uređenje Dubrovačko-neretvanske županija:

<https://zzpudnz.hr/Portals/0/literatura/Strateška%20studija%20utjecaja%20na%20okoliš%20-%20ne-tehnički%20sažetak.pdf?ver=2YKqWmYJxDdgDu9yslMQ5A%3d%3d>

## OSTALI IZVORI:

Službeni podaci ACI d.d.

## **Popis ilustracija**

### **SLIKE:**

Slika 1: Model koncepcije razvoja.....	2
Slika 2: Broj luka u nautičkom turizmu Hrvatske .....	11
Slika 3: Nautički charter - promet 2013.-2021. ....	12
Slika 4: Prikaz geografskog položaja ACI marine Dubrovnik .....	18
Slika 5: Mjesečne vrijednosti količine oborine i trajanja osunčavanja 1961.-2018. ....	19
Slika 6: Prihodi ACI marine Dubrovnik 2017.-2021.....	27

### **TABLICE:**

Tablica 1: Broj i kapaciteti marina na jadranskom prostoru od 1984. do 1990. godine.....	10
Tablica 2: Prikaz broja vezova ACI Marine Dubrovnik.....	21
Tablica 3: Prikaz dodatnih sadržaja ACI marine Dubrovnik.....	22
Tablica 4: Kvantitativna analiza potražnje: godišnji vez - more .....	22
Tablica 5: Kvantitativna analiza potražnje: godišnji vez - kopno .....	23
Tablica 6: Kvantitativna analiza potražnje: mjesečni vez- more .....	24
Tablica 7: Kvantitativna analiza potražnje: mjesečni vez - kopno .....	24
Tablica 8: Kvantitativna analiza potražnje: tranzit i regata - more.....	25
Tablica 9: Kvantitativna analiza potražnje: tranzit i regata - kopno.....	25
Tablica 10: Kvantitativna analiza potražnje - mjesečni vez po zastavama - more i kopno 2021. ....	28
Tablica 11: Kvantitativna analiza potražnje - mjesečni vez po zastavama - more i kopno 2022. ....	28
Tablica 12: Opis i ocjena elemenata ACI marine Dubrovnik.....	30
Tablica 13: SWOT analiza ACI marine Dubrovnik .....	32
Tablica 14: Usporedba cijene godišnjeg veza ACI marine Dubrovnik s konkurentima 2021. ....	36
Tablica 15: Benchmarking analiza - Dukley marina Crna Gora .....	37
Tablica 16: Benchmarking analiza - Marina Frapa Dubrovnik .....	37
Tablica 17: Benchmarking analiza - ACI Dubrovnik.....	37
Tablica 18: Elementi ponude ACI marina Dubrovnik.....	38

Tablica 19: Elementi ponude Marina Frapa Dubrovnik .....	39
Tablica 20: Elementi ponude Dukley marina Crna Gora .....	39
Tablica 21: Kvantativni ciljevi ponude i potražnje.....	43
Tablica 22: Kvalitativni ciljevi ponude .....	45

## **GRAFOVI:**

Graf 1: Struktura nautičke jahting potražnje prema vlasništvu plovila i vrsti najma .....	13
Graf 2: Ocjena cjelokupnog iskustva plovidbe u RH u odnosu na očekivanja.....	14
Graf 3: Broj zaposlenih u ACI marini Dubrovnik 2018.-2022.....	17
Graf 4: Prikaz broja dana brodova charter-a i bez charter-a u postotcima. ....	26