

# Poslovanje marina u pristupima malog i srednjeg poduzetništva

---

Luković, Tihomir; Piplica, Damir

Source / Izvornik: **NAŠE MORE : znanstveni časopis za more i pomorstvo, 2021, 68, 120 - 130**

Journal article, Published version

Rad u časopisu, Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)

<https://doi.org/10.17818/NM/2021/2.8>

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:227:122993>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**

SVEUČILIŠTE  
U  
SPLITU



SVEUČILIŠNI  
ODJEL ZA  
FORENZIČNE  
ZNANOSTI

Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department for Forensic Sciences](#)



UNIVERSITY OF SPLIT

The logo for 'dabar', featuring a stylized black and red graphic above the word 'dabar' in a lowercase, sans-serif font.  
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

# Poslovanje marina u pristupima malog i srednjeg poduzetništva

## Marina Business in SME Approaches

Tihomir Luković

University College Aspira  
Split, Croatia  
E-mail: tiholukovic@gmail.com

Damir Piplica

University of Split  
University Department for Forensic Sciences  
Split, Croatia  
E-mail: damir.piplica@gmail.com

DOI 10.17818/NM/2021/2.8

UDK 338.48:797.1

Review / Pregledni rad

Paper accepted / Rukopis primljen: 15. 7. 2020.

### Sažetak

Nautički turizam selektivna je vrsta turizma koja se za gospodarstvo svih ekonomija Europe pokazala izuzetno važnom. Kao i turizam, tako i nautički turizam nije službena gospodarska grana pa ga nećemo naći u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD), ali njegove poddjelatnosti možemo barem donekle prepoznati. Promjene NKD-a nastale 2007. donekle su prikrile izvore podvrsta nautičkog turizma, ali spoznaja i linija razvoja za istraživače ostala je prepoznata. Sukladno s time, prilikom procjene važnosti nautičkog turizma, promatrano s aspekta službenih NKD djelatnosti, tu činjenicu treba uzeti u obzir jer se time pridonosi službenoj ocjeni postignutih učinaka. Njegovi su učinci mnogostruki pa se za one neizravne procjenjuje 3 – 5 puta veća vrijednost nego za izravne. U nautičkom turizmu poslovanje marina vezuje za sebe najam plovila te bi se moglo reći da su ove dvije poslovne aktivnosti u simbiozi jer bilježe visok stupanj međuovisnosti. Ipak, profili njihova poslovanja, kao i tržišnog nastupa, bitno su različiti, ali to ne umanjuje njihovu povezanost. Upravo ta činjenica važna je zbog određenih promjena u razvrstavanju nautičkog turizma, što će se u ovom radu samo sporadično naznačiti. Posebna važnost podvrsta nautičkog turizma, posebno u uvjetima ekonomije Hrvatske, ima snažan poduzetnički karakter. Upravo ta činjenica ključna je za ovo istraživanje. Stoga je malo i srednje poduzetništvo, Small & Medium Entrepreneurship (dalje: SME), promatrano s istraživačkog aspekta, zanimljiv karakter marina businessa<sup>1</sup> jer se na temelju analize sustava poslovnog djelovanja može raspoznati razina razvijenosti SME-a na makrorazini. Odnosno, da bi se SME razvio, važan je koncept prema kojem se razvija, što se u uvjetima ekonomija u tranziciji pokazuje kao ključan problem. Utjecaj države, njezina uloga i način postavljanja sustava po kojem se SME razvija pokazuju bitne razlike u ekonomijama u tranziciji, kao i u razvijenim ekonomijama Europske unije. Stoga će se u ovom istraživanju analizirati hrvatski i njemački sustav, iz čega će se, uz važne spoznaje, moći zaključiti o razlikama u razvijenosti misli o SME-u, što je ključan činitelj razvoja.

### Summary

*Nautical tourism is a selective type of tourism that has proven to be extremely important for the economy of all European economies. Like tourism, nautical tourism is not an official industry, so we will not find it in the National Classification of Activities (NKD), but its sub-activities can be recognized at least to some extent. The NKD changes that occurred in 2007 somewhat obscured the sources of the nautical tourism subtype, but the insights and lines of development for researchers remained recognized. Accordingly, when assessing the importance of nautical tourism, observed from the aspect of official NCEA activities, this fact should be taken into account because it contributes to the official assessment of the achieved effects. Its effects are multiple, so indirect effects are estimated to be between 3-5 times higher in value than direct ones. In nautical tourism, the marina business is tied to the rental of vessels, and it could be said that these two business activities are in symbiosis, because they record a high degree of interdependence. However, the profiles of their business, as well as market performance, are significantly different, but this does not diminish their connection. Precisely this fact is important due to certain changes in the classification of nautical tourism, which will be only sporadically indicated in this paper. The special importance of the subtype of nautical tourism, especially in the conditions of the Croatian economy, has a strong SME character. It is this fact that is the key to this research. Therefore, SME (Small & Medium Entrepreneurship) character of marina business, observed from the research aspect, is interesting, because through the analysis of the business system one can recognize the level of SME development at the macro level. That is, in order for SMEs to develop, the concept according to which they are developed is important, which is proving to be a key problem in the conditions of economies in transition. The influence of the state, its role, the way of setting up the system according to which SMEs develop shows significant differences in economies in transition as in the developed economies of the European Union. Therefore, in this research, the Croatian and German systems will be analyzed, from which, in addition to important insights, it will be possible to conclude about the differences in the development of SME thinking, which is a key factor of in the development.*

### KLJUČNE RIJEČI

marina business  
poduzetništvo  
tržišna ekonomija  
ekonomije u tranziciji  
koncesija

### KEY WORDS

marina business  
entrepreneurship  
market economy  
economies in transition  
concession

<sup>1</sup> Pojam *marina business* novi je pojam koji objedinjava poslovanje luka nautičkog turizma i *chartera* koji je s lukama nautičkog turizma u funkcionalnoj vezi.

## 1. UVOD / Introduction

Nautički je turizam važna selektivna turistička vrsta ne samo za Hrvatsku i mediteranske države nego i za cijelu Europu i svijet. Svojim većim dijelom nautički turizam spada u skupinu malog i srednjeg poduzetništva (SME), što znači da je od posebne važnosti za svaku nacionalnu ekonomiju. Stoga je uloga države, kao subjekta koji mora podržavati i poticati svoje nacionalno poduzetništvo, od posebne važnosti. Sukladno sa značenjem poduzetništva za sve europske ekonomije, i Europska unija znatno se trudi potaknuti njegov razvoj, a u tome je – uz sve dokumente preporuke koje EU dostavlja državama, posebno ekonomijama u tranziciji – uloga europskih fondova veoma važna. Stoga sve države, sukladno s mogućnostima i potporama koje pruža EU, razvijaju i svoje nacionalne modele poticaja i razvoja SME-a, što se naslanja na fondove EU-a, ostvarujući razvoj posebno na lošije razvijenim destinacijama. Što se Hrvatske tiče, nautički turizam, posebice *marina business* (marine i čarter), ima značajnu razvojnu ulogu jer su hrvatski otoci nerazvijeni, kao i svi dijelovi Dalmacije koji se nalaze izvan kruga velikih gradova. Stoga je obveza hrvatske Vlade podupirati razvoj marina, kojima se pridružuje čarter, te tako oplemeniti i potaknuti svekoliki razvoj destinacije. U tu je svrhu hrvatska Vlada kao alat za poticaj razvoja marina i cjelokupnog poduzetništva uzela koncesiju kao jedini mogući oblik stavljanja javnog dobra – u ovom slučaju pomorskog dobra – u funkciju ostvarenja poduzetničkog pothvata. Stoga je svrha ovog istraživanja analizirati ulogu koncesije u smislu alata koji potiče razvoj *marina businessa*<sup>2</sup> te mu sučeliti jedan drugi model koji je razvila njemačka država Mecklenburg-Zapadno Pomorje. Cilj je istraživanja vrednovati činitelje i pokazatelje koji se odnose na poticaj razvoja marina, a koji je u nadležnosti države koja osigurava podršku tom razvoju. S obzirom na spoznaje, hipoteza ovog istraživanja kaže da je koncesija loš alat, kao i model kojim se potiče razvoj marina i poduzetništva uopće. U svrhu dokazivanja hipoteze prikazat će se istraživanje i usporedna analiza hrvatskog i njemačkog modela.

## 2. POSLOVANJE MARINA I NAUČKI TURIZAM / *Marina business and nautical tourism*

Mnoge su definicije nautičkog turizma pa nećemo navoditi sve, a razlike koje se mogu zamijetiti među njima rezultat su razlika u interesima i ciljevima definiranja, kao i nedovoljnog poznavanja problematike djelovanja i poslovanja nautičkog turizma kao selektivne turističke vrste. Stoga definicija nautičkog turizma koja se službeno navodi u *Rječniku turizma* nije prihvatljiva jer ne odražava njegove osnovne karakteristike (Vukonić & Čavlek, 2001: 235). Također, neprihvatljiva definicija nautičkog turizma u Hrvatskoj jest i ona u *Zakonu o pružanju usluga u turizmu*, koja kaže: „Nautički turizam je plovidba i boravak (nautičar i putnik) na plovnim objektima (jahta, brodicica ili brod) za osobne potrebe ili gospodarsku djelatnost, kao i boravak u lukama nautičkog turizma i nautičkom dijelu luka otvorenim za javni promet, radi odmora, rekreacije i krstarenja.“<sup>3</sup> Ova definicija spada u red legislativnih definicija te ima niz manjkavosti, što je stavlja izvan znanstveno-istraživačke upotrebe. Nadalje, u službenom

<sup>2</sup> U 2019. poslovanje marina i čartera (*marina business*) zabilježilo je prihod od oko 500 milijuna eura (dakle, izravni učinci), što je veoma značajno za ekonomiju Hrvatske, posebno ako se zna da su neizravni učinci u nautičkom turizmu oko 4 puta veći od izravnih.

<sup>3</sup> Zakon o pružanju usluga u turizmu. NN 42/2020, čl. 84.

dokumentu Hrvatske pod nazivom Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019. stoji: „Nautički turizam posebna je vrsta turizma koja pored plovidbe u vlastitoj organizaciji – krstarenje vlastitim ili unajmljenim plovnicima s boravkom i/ili noćenjem turista na njima, obuhvaća i kružna putovanja u organizaciji vlasnika plovnicima objekata i putničkih agencija s boravkom i/ili noćenjem turista na plovnicima, te plovidbu turista na plovnicima radi drugih oblika odmora i rekreacije (ribarenje, ronjenje).“<sup>4</sup> Ta se strategija pokušavala aktivirati kao radni i poticajni dokument još od 2006., ali nije polučila očekivani rezultat, i to, s jedne strane, iz razloga preuzimanja starog sustava koji je funkcionirao prema političkoj partijskoj vertikali, a s druge strane, zbog nepostojanja hrvatskog makrosustava i modela koji bi potaknuo razvoj nautičkog turizma. Što se tiče same definicije nautičkog turizma, ona je tek djelomično prihvatljiva, i to zato što je zanemarila boravak turista izvan plovnog objekta, kao i razliku u obliku noćenja, u luci i/ili izvan nje.

Potrebno je napomenuti da se definiranjem nautičkog turizma bave malobrojni svjetski znanstvenici, kao što su, primjerice, Michael Lück (Lück, 2007) i Jules Reene (Reene, 2012), ali ipak, sljedeća definicija ostaje, barem za potrebe znanstvenog istraživanja, najprihvatljivija. Definiranje nautičkog turizma koji razvija prof. Luković odvija se godinama, još od 2007. (Luković & Gržetić, 2007: 33) pa do danas (Luković et al., 2014). Prema toj definiciji, „nautički turizam predstavlja ukupnost polifunkcionalnih aktivnosti i odnosa koji su uzrokovani boravkom turista-nautičara u lukama nautičkog turizma ili izvan njih, te korištenjem plovnicima objekata, kao i drugih objekata vezanih za nautičku turističku djelatnost radi rekreacije, športa, razonode i drugih potreba“ (Luković & Gržetić Z, 2007: 33). Ova definicija ima elemente *realne*, *konceptualne* i *nominalne* definicije jer rasvjetljava bit stvari, određuje njezin sadržaj i pojašnjava značenje riječi. Četiri su obilježja koja ova definicija navodi i što je čini najprihvatljivijom sa znanstvenog aspekta:

1. uz pojam *plovidba* uveden je pojam *korištenje* jer plovidba nije isključivo oblik nautičkog turizma
2. uveden je izraz *ili izvan nje* jer boravak nije samo u lukama nautičkog turizma
3. u definiciju je uz neizostavan pojam *plavilo* ubačen izraz *i drugih objekata povezanih s nautičko turističkom djelatnosti* jer se noćenje nautičara odvija i u apartmanima, a koriste se i druga sredstva na moru koja ne spadaju u plavila (Šamanović, 2002; Dulčić, 2002)
4. osim sporta, rekreacije i razonode, uveden je izraz *i drugih potreba* jer se potrebe u nautičkom turizmu ubrzano proširuju. Ipak, radi jednostavnosti definiranja nautičkog turizma, kao i upotrebe tog pojma u svakodnevnoj praksi, oblikovana je kratka definicija koja kaže: „Nautički turizam je multifunkcionalna turistička djelatnost s vrlo izraženom pomorskom komponentom.“ (Luković & Gržetić, 2007: 33)

S obzirom na podvrste nautičkog turizma, misao se također razvija pa bih zadnje razvrstavanje (Luković et al., 2014; Luković et al., 2015) donekle dopunio na sljedeći način.

S obzirom na uvid u sustav poslovanja marina, došlo se do zaključka da bi bivše razvrstavanje nautičkog turizma na luke nautičkog turizma, čarter i krusing trebalo dograditi.

<sup>4</sup> Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo pomorstva, Zagreb & Hrvatski hidrografski institut Split, „Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019.“, Zagreb 2008., p. 5.

INDRUSTRIJA NAUTIČKOG TURIZMA					
SPOREDNE	OSNOVNE VRSTE				DOPUNSKE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ronilački turizam,</li> <li>- surfanje</li> <li>- rafting</li> <li>- ronilice</li> <li>- veslanje</li> <li>- ribolovni turizam</li> <li>- robinzonski turizam</li> <li>- svjetionički turizam</li> <li>- dr.</li> </ul>	<b>Marina business, poslovanje luka nautičkog turizma i u lukama nautičkog turizma</b>		<b>Poslovanje sa cruiserima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>dry dock</i>, čuvanje plovila na suhom, znatno dalje od mora</li> <li>- brodogradnja velikih jahti</li> <li>- proizvodnja malih plovila</li> <li>- proizvodnja opreme za nautički turizam</li> <li>- usluge skipera</li> <li>- informacijske usluge</li> <li>- škole jedrenja</li> <li>- istraživački instituti i edukacijski centri</li> <li>- dr. usluge</li> </ul>
	<b>Luke nautičkog turizma</b>	<b>Čarter</b>	<b>Kruzeri</b>	<b>Luke za prihvat kruzera</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sidrište</li> <li>• privezište</li> <li>• marine*: - razvrstane po kategorijama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• motorne jahte: - sa skiperom - bez skipera</li> <li>• jahte na jedra: - sa skiperom - bez skipera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veliki svjetski kruzeri</li> <li>• lokalni kruzeri: - dnevni kruzning - višednevni kruzning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luke za velike kruzere: - specijalizirane luke članice <i>Cruise Europe</i> i drugih udruženja - nespecijalizirane luke</li> <li>• luke za lokalne kruzere: - luke u malim i velikim mjestima - otočke luke</li> </ul>	
<b>PREDMET ISTRAŽIVANJA</b>					

Napomena:

\* Kategorizacija marina nije ujednačena u Europi, a u Hrvatskoj se promijenila u lipnju 2008., ostala je ista i u novom pravilniku iz 2019., ali još uvijek nije zaživjela u praksi.

\* Razvrstavanje luka nautičkog turizma prema novom Pravilniku o kategorizaciji luke nautičkog turizma i razvrstavanju drugih objekata za pružanje usluga veza i smještaja plovnih objekata (NN 120/19, donesen 9. prosinca 2019.) nije prihvatljivo te ga treba izbjeći u znanstvenim istraživanjima.

Slika 1. Model razvrstavanja nautičkog turizma prema principu osnovnih djelatnosti (nakon 2019.)

Figure 1 Model of differentiation of nautical tourism according to the principle of main activities (after 2019.)

Izvor: izrada autora

Odnosno, nametnuo se zaključak da je potrebno povezati luke nautičkog turizma i čarter, što se u praksi potvrdilo tijekom epidemije COVID-19, kada su mjere zaštite od virusa, u suštini, donesene jedinstveno za luke, kao i za čarter. Dakle, čarter i luke nautičkog turizma višestruko su povezani, iako razlike u poslovanju treba poštovati. Ovdje treba naglasiti da se čarter ne koristi samo marinama nego i drugim vrstama luka nautičkog turizma, nalazeći i koristeći se jeftinijim vezom za svoju čarter flotu. Nadalje, radi nejedinstvene nadnacionalne kategorizacije marina, a poštujući europske i svjetske kriterije, kao i oblik kategorizacije, ispustit ćemo navođenje kategorizacije, uz napomenu da se samo marine kategoriziraju. Također, kruzning je potrebno povezati kao krstarenja s velikim i malim kruzerima, uz poštovanje razlike među njima. Značajne su razlikovnosti u djelovanju domaćeg malog kruzninga, poznatog kao „mali brodari“, te izvrsno organiziranog velikog međunarodnog kruzninga. Sukladno s time, potrebno je promatrati i razlikovati luke za prihvat velikih kruzera od onih za prihvat malih kruzera.

### 3. MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO U TRŽIŠNIM I TRANZICIJSKIM EKONOMIJAMA / *Small and medium sized entrepreneurship in market and transition economies*

Kada se analizira SME u današnjim ekonomijama u tranziciji i razvijenim ekonomijama Europske unije, nailazi se na iste kriterije po vrsti, ali i na razlike u veličinama unutar tih kriterija. Tri su osnovna kriterija za prepoznavanje nacionalnog poduzetništva, odnosno poslovnih subjekata (SME) koji se razlikuju od velikih poduzeća, a to su:

1. broj zaposlenih
2. ostvareni prihodi
3. imovina.

Unutar tih kriterija postoje bitne razlike između nacionalnih ekonomija u točkama 2. i 3. Te se razlike moraju podvući zbog posebnog odnosa države prema poduzetništvu, a razlike

se sastoje u određenim mjerama poticanja poduzetništva. Sukladno s time, sve nacionalne ekonomije na temelju kriterija pod točkama 2. i 3. reguliraju strukturu poduzetništva na razinu od oko 65%. Drugim riječima, poduzetništvo je činitelj nacionalnog standarda, kao i mira, što mu u nacionalnoj ekonomiji daje posebno značenje. Ovdje je potrebno istaknuti da se navedeni kriteriji SME-a odnose samo na EU, dok druga megatržišta – kao što je, primjerice, SAD – imaju posve druge kriterije i klasifikaciju.

Što se tiče razlika u SME-u razvijenih i tranzicijskih ekonomija Europske unije, one se, osim veličine kriterija pod točkama 2. i 3., razlikuju u specifičnom odnosu svake države naspram svojeg poduzetništva. Te su razlike bitne, a u ekonomijama u tranziciji proizlaze iz razlika u bliskom nasljeđu. Padom Berlinskog zida 1989. došlo je do pada totalitarnih režima koji su vladali u današnjim ekonomijama u tranziciji, a time i do njima pridružene tzv. *dogovorne ekonomije* koju je zamijenila *tržišno orijentirana ekonomija*. Da bi se to bolje razumjelo, navodi se definicija ekonomije u tranziciji prof. Edgara L. Feigea: „A transition economy or transitional economy is an economy which is changing from a centrally planned economy to a free market.“ (Feige, 1994: 57-78) Dakle, kako prof. Feige ističe, problem je u prelasku s centraliziranog planiranja na planiranje u uvjetima slobodnog tržišta. Nadalje, prof. Weitzman, tumačeći pojam ekonomija u tranziciji, ističe da ekonomije u tranziciji obilježavaju četiri osnovne ekonomske karakteristike koje su sadržane u (Weitzman, 1993: 549-555):

1. procesu od socijalizma do kapitalizma u bivšim socijalističkim ekonomijama
2. ekonomijama koje se preobražavaju iz ekonomija pod nadzorom Vlade u slobodno-tržišne ekonomije
3. ekonomijama koje prelaze s centralno planske u slobodno-tržišnu ekonomiju
4. složenom procesu ukupne društvene, socijalne, ekonomske i političke preobrazbe.

Dakle, razlike između razvijenih ekonomija i onih u tranziciji sadržane su u načinu rješavanja problema i odnosa države prema poduzetništvu, što rezultira lošim rezultatima razvijenosti, poduzetničke klime, uvjetima za razvoj i drugim aspektima poduzetništva, a koji su predmetom istraživanja razvijenosti poduzetništva. Jedno takvo istraživanje razvijeno je u Hrvatskoj i pokazuje da je hrvatsko poduzetništvo na samom dnu poduzetništva Europske unije i na tom se dnu „natječe“ s Bugarskom za zadnje mjesto u EU-u (GEM HRVATSKA, 2018: 75).

Problem razvijenosti hrvatskog poduzetništva očitava se u turizmu koji velikim dijelom pripada poduzetništvu, u čemu se posebno ističe nautički turizam. Sukladno s razvrstavanjem nautičkog turizma, poseban problem lošeg, odnosno neučinkovitog postupanja države očituje se u korištenju pomorskim dobrom, što će se u nastavku obrazložiti na primjeru luka nautičkog turizma, odnosno dviju marina.

#### 4. POSLOVANJE MARINA U HRVATSKOJ EKONOMIJI U TRANZICIJI / *Marina management in Croatian economy in transition*

Budući da je pomorsko dobro jedna od istraživačkih varijabli ovoga rada, u najkraćim će se crtama obrazložiti pomorsko dobro kao resurs kojim treba upravljati. Dakle, „pomorsko dobro“ u hrvatskim gospodarskim uvjetima definirano je *Zakonom o pomorskom dobru i morskim lukama (NN 98/2019)* koji je stupio na snagu 1. siječnja 2020. Prema njemu, pomorsko dobro definira se člancima 3. do 37a te u članku 3. stoji da je „Pomorsko dobro čine unutarnje morske vode i teritorijalno more, njihovo dno i podzemlje, te dio kopna koji je po svojoj prirodi namijenjen općoj uporabi...“, a u narednim se člancima detaljizira obrazloženje pomorskog dobra. Tim je zakonom, u člancima 38. i 39., obrazloženo „koncesijsko odobrenje“, a u nastavku se objašnjava korištenje koncesijom od strane luka, u što spadaju i luke nautičkog turizma. Dakle, može se zaključiti da je koncesija jedini oblik korištenja pomorskim dobrom u Hrvatskoj. Istodobno, sukladno s koncesijom, nedavno se pokušalo pomorsko dobro koje je javno pretvoriti u narodno dobro, što je u suštini bio pokušaj liberalnijeg stavljanja u funkciju pomorskog dobra. To bi u našim hrvatskim uvjetima značilo podilaženje korupciji. Zahvaljujući angažmanu i oštrom suprotstavljanju stručnjaka, posebno portala *Pomorsko dobro*<sup>5</sup>, taj je pokušaj propao.

Koncesija, kao institut, u rukama je pravne struke koja ju je prigrlila kao jedino rješenje pri stavljanju u funkciju pomorskog dobra pa je tako čak i u HAZU 2019. organiziran skup/radionica o temi „Novi zakonski okvir luka nautičkog turizma“, koji, nasreću, nije donio nikakve rezultate.

Institut koncesije u Hrvatskoj uočila je i nepovoljno ocijenila Europska unija koja je dokumentom europskog Parlamenta i Vijeća pod nazivom „Direktiva 2014/23“<sup>6</sup> upozorava na neprikladnost korištenja koncesijom te predlaže otklon od nje. Problematiku koncesije i *pro et contra* njezine upotrebe EU obrazlaže u 88 točaka te uglavnom upućuje na njezino uklanjanje iz sustava. Posebno, u točki 15. navedene direktive kaže se sljedeće: „Osim toga, u smislu ove Direktive, ne bi se trebali nazivati koncesijama određeni sporazumi koji za cilj imaju pravo gospodarskog subjekta da iskorištava određena javna dobra ili resurse, u okviru privatnog ili javnog prava, kao

<sup>5</sup> [www.pomorskodobre.com](http://www.pomorskodobre.com), kapetana Branka Kundiha, Rijeka.

<sup>6</sup> Direktiva 2014/23/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o dodjeli ugovora o koncesiji (SL L 94, 28. 3. 2014., p. 1).

što su zemljište ili državna imovina posebno u pomorskom, kopnenom, lučkom sektoru ili sektoru zračnih luka, pri čemu država ili javni naručitelj ili naručitelj postavlja samo opće uvjete za njihovo korištenje bez nabave posebnih radova ili usluga. Obično je to slučaj za ugovore o zakupu javnog dobra ili zemljišta koji općenito sadrže uvjete o ulasku u posjed od strane najmoćnija, namjeni koju će imovina imati, obvezama najmoćnija i najmoćnija vezane uz održavanje imovine, trajanje zakupa i prepuštanje posjeda najmoćniju, najmoćniju i nepredviđenim troškovima koje najmoćnija treba platiti.“ Sukladno s veoma opsežnim navodima, ovom se direktivom upućuje na ukidanje koncesije, uz uvođenje ugovora i ugovornih odnosa. Zašto je to tako, odgovor je u drugačijem sustavu odnosa država – marina ili neki drugi subjekt poduzetništva koji se koristi javnim dobrom, odnosno pomorskim dobrom. Taj sustav koji se ne koristi koncesijama razvile su razvijene ekonomije EU-a, čije su ekonomije tržišno orijentirane. Dakle, pretpostavlja se drugačija uloga države, za razliku od Hrvatske koja je naslijedila koncesiju kao oblik stavljanja u funkciju pomorskog dobra iz sustava prošle države. U Hrvatskoj koncesija na temelju *Zakona o koncesijama (NN 69/2017)*, zajedno sa *Zakonom o pomorskom dobru i morskim lukama (NN 98/2019)*, čini tvrdi *bottom up* sustav u kojem država vodi igru i sve unaprijed zakonom regulira. Konkretno, *Zakonom o koncesiji* u Prilogu I. navodi se popis djelatnosti navedenih u članku 5., točki 14., gdje se u razredu 45.2 pod nazivom „Izgradnja kompletnih građevinskih objekata ili njihovih dijelova; niskogradnja, pod pod-šifrom 45234115 ‘Izgradnja: vodnih putova, pristaništa i riječnih građevina, turističkih pristaništa (marina), prevodnica itd.’ nalazi izgradnja marina koje su predmet našeg istraživanja.

Dakle, koncesija je u Hrvatskoj jedini oblik odnosa države i marina, u čemu država, a ponekad i županija kada se radi o manjoj marini, pomorsko dobro za potrebu izgradnje i poslovanja marine daje investitoru, koncesionaru, na razdoblje do 30 godina. Koncesija, odnosno ugovor o koncesiji stječe se tenderom i izborom najboljeg ponuđača, što je u nadležnosti posebnog povjerenstva Ministarstva pomorstva, prometa i infrastrukture. Pritom marina državi plaća fiksni ugovoreni iznos po 1 m<sup>2</sup> pomorskog dobra, kao i varijabilni dio u obliku postotka od ostvarenog prihoda. Uobičajen je iznos oko 1 euro po m<sup>2</sup>, a varijabilni je dio oko 5% ostvarenog prihoda.

Koncesija, koja je isključivi oblik korištenja pomorskim dobrom u Hrvatskoj, obrazlaže se brigom za pomorsko dobro, ali u praksi ima niz negativnosti. Ono što je najvažnije jest neizvjesnost za investitora pa u pravilu, deset godina prije isteka koncesije u marini zamru sve investicije. Koncesijom država upriliči za državni budžet određen iznos sredstava i tu završava svaki odnos između države i marine. Postavlja se pitanje kvalitete takvog odnosa, odnosno dobiti za hrvatsku nacionalnu ekonomiju u cjelini pa analizirajmo to na jednom primjeru.

Kao primjer, *case study*, uzet ćemo novu marinu u Gružu (Dubrovnik), čiji je odnos s državom reguliran Odlukom o koncesiji na pomorskom dobru u svrhu izgradnje i gospodarskog korištenja luke posebne namjene – luke nautičkog turizma – „Marina Frapa – Dubrovnik“, na dijelu k.o. Gruž, na području Grada Dubrovnika<sup>7</sup> (NN 62/2015). Člankom II. navodi se „Površina pomorskog dobra – lučkog područja koje se daje u koncesiju ukupno iznosi 54.427 m<sup>2</sup>, od čega je bazen A

<sup>7</sup> [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_06\\_62\\_1193.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_06_62_1193.html)

ukupne površine 44.900 m<sup>2</sup>, a bazen B je ukupne površine 9.527 m<sup>2</sup>, a sve kako je prikazano na grafičkoj podlozi koja čini Prilog I. ovoj Odluci i ne objavljuje se u 'Narodnim novinama' Nadalje, člankom V. koncesija se daje na 30 godina, a člankom VI. navodi se: „Godišnja koncesijska naknada koju Ovlaštenik koncesije plaća za korištenje pomorskog dobra sastoji se od stalnog i promjenjivog dijela naknade, s tim da:

- a) stalni dio iznosi 8,00 kuna po m<sup>2</sup> zauzete ukupne površine pomorskog dobra godišnje, odnosno 435.416,00 kuna godišnje plativo u jednom obroku,
- b) promjenjivi dio iznosi 5% od ukupnog godišnjeg prihoda luke. Navedena koncesijska naknada plaća se na sljedeći način: Stalni dio naknade plaća se unaprijed za tekuću godinu najkasnije do 1. ožujka:
  - za godinu u kojoj je dana koncesija i za godinu u kojoj koncesija ističe, naknada se plaća razmjerno mjesecima korištenja;
  - za početnu godinu koncesijskog perioda naknada se plaća u roku 45 dana od dana sklapanja ugovora o koncesiji. Promjenjivi dio naknade plaća se unatrag u dva obroka i to:
    - do 30. rujna u tekućoj godini prema prometu u prvom polugodištu;
    - do 30. travnja za drugo polugodište prethodne godine.“Izračun:  
marina ima:
  - 230 vezova
  - 30 zaposlenih
  - plan popunjenosti 70%.
  - Marina državi plaća:
    - stalni dio: 435.416,00 kuna godišnje
    - planirani prihod (projekcija): vezovi 200 x 3.000 € x 0,7 = 420.000 € = 3.150.000,00 kuna
    - planirani prihod (projekcija): ostalo, cca 10% od vezova = 315.000,00 kuna
    - planirani prihod (projekcija): ukupno = 3.500.000,00 kuna
    - 5% od planiranog prihoda: 175.000,00 kuna
    - stalni + varijabilni dio marina plaća državi: 610.416,00 kuna

Dakle, država od marine Frapa – Dubrovnik može računati na godišnji prihod od oko 600 tisuća kuna. Taj iznos rezultat je sustava i modela odnosa država – marina, u kojem dominira oslanjanje na koncesiju na pomorsko dobro i ništa više. Stoga se postavlja pitanje učinkovitosti tog i takvog odnosa države i marine.

## 5. POSLOVANJE MARINA U TRŽIŠNOJ EKONOMIJI NJEMAČKE / *Marina business in German market economy*

Njemačka kao država s razvijenom ekonomijom u kontinuitetu razvija model koji je poznat kao sustav socijalne tržišne ekonomije, a koji se razvija nakon Drugog svjetskog rata. Taj je model poznat kao „Freiburška škola“, a oblikovao ga je i promovirao prof. Walter Euckner, kojeg je podržao prvi kancelar Njemačke, g. Ludwig Erhard. Taj se model stalno razvija, održava i oblikuje prema novim ekonomskim situacijama i ciljevima njemačke ekonomije. Važno je napomenuti da se radi o natpolitičkom sustavu i modelu koji nije prijeporan u njemačkom političkom realitetu. Sukladno s tim modelom razvija se i sveopća poslovna logika, a na njoj je postavljen model i sustav sa svim svojim podržavajućim segmentima kao

što su legislativna podrška, sustav nadzora i sustav izvršnog djelovanja. U svemu tome razvijen je snažan komunikacijski sustav u nacionalnoj makrohijerarhiji uprave, u čemu je osnažena lokalna samouprava koja je početak sveukupnog hijerarhijskog djelovanja i nadležnosti. Budući da je razvoj usko povezan s resursima, u najširem smislu, razrađen je sustav korištenja resursima na socijalno-tržišnim principima. Za posebne velike sustave, kao što je nautički turizam, u ovom slučaju poslovanje marina, kao i njemu pridruženog čartera koji oblikuju *marina business*, taj je koncept posebno poticajan pa će se ovdje obrazložiti prema dijelovima tog sustava.

*Logika* za postavljanje sustava sadržana je u stavu da je poželjna državna intervencija i podrška za sve što je izvan usko oblikovanih privatnih poduzetničkih aktivnosti. Dio svake investicije, bez obzira na to što je ona privatna, šireg je upotrebnog aspekta, a što znači da je svaka investicija od općeg društvenog i nacionalnog interesa. Sukladno s potrebama, model se dograđuje i mijenja u izvedbi i realizaciji, ali se u temeljnoj logici ne mijenja. Kada je u pitanju neki nacionalni resurs, investiciju je potrebno selektivno i segmentno promatrati. Potrebno je naglasiti da svih 15 država Njemačke razvija svoje modele razvoja poduzetništva pa će se u ovom istraživanju uzeti kao primjer model koji je razvila njemačka država Mecklenburg-Zapadno Pomorje. Sukladno s oblikovanim modelom, svi ekonomski zakoni predstavljaju podršku osnovnom konceptu socijalne tržišne ekonomije. Primjerice, za potrebe ovog istraživanja jedan je od dvaju temeljnih zakona *Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 1. Januar 2020 (Okvir koordinacije za zajednički zadatak „Unapređenje regionalne ekonomske strukture“ od 1. siječnja 2020.)*. U uvodnom dijelu ovog zakona ističe se važnost i opstojnost koncepta socijalne tržišne ekonomije u postupku regionalne politike.<sup>8</sup>

Što to u suštini znači i kako se to kao sustav postavlja i primjenjuje u praksi?

*Izgradnja sustava* u ovako postavljenoj logici odvija se u koracima i u odnosu država – investitor. Treba napomenuti da u njemačkoj državi Mecklenburg-Zapadno Pomorje djeluju dva sustava i modela. Jedan se odnosi na privatna ulaganja, a drugi na javna, odnosno komunalna, o čemu će se više govoriti u obrazloženju modela ulaganja. Pritom država jasno definira svoju ulogu u investiciji u skladu sa zakonom i kriterijima koji su vremenski postupno promjenljivi. Promjenljivost kriterija ovisi o ostvarenju cilja koji se odnosi na neku djelatnost i razlikuje se za svaku država. Istodobno, u suradnji sa znanstvenim institucijama definira se razina „dovoljnosti“ ostvarenja ciljeva. Kako se to u praksi odvija? Prije svega, država – a to se u našem primjeru poslovanja marina odnosi na Mecklenburg-Zapadno Pomorje unutar Savezne Države Njemačke – uz pomoć specijaliziranih instituta procjenjuje stupanj razvijenosti lokaliteta i dijelova države. To razvrstavanje regija države po razvijenosti zove se selektiranje „tržišta rada“. Nakon toga postavljaju se strateški ciljevi za svaku destinaciju/regiju, kao i za svaku djelatnost.

<sup>8</sup> Regionalna politika u korist strukturno slabih regija pripala je Saveznoj Republici Njemačkoj, a temelji se na socijalnoj tržišnoj ekonomiji, odnosno na ustavnom mandatu za ostvarenje jednakih životnih uvjeta svih, što je i politički cilj, za ostvarenje jednakih mogućnosti, za sudjelovanje u ekonomskom i društvenom te uravnoteženom i ekvivalentnom prostornom razvoju koji se osigurava na cijelom saveznom teritoriju. Uravnoteženo tržište rada, dohodak, socijalna i prostorna struktura nužni su preduvjeti prihvaćanja socijalne tržišne ekonomije. Uravnotežen razvoj između strukturno jakih i slabih regija pridonosi ekonomskom prosperitetu, a time i socijalnoj stabilnosti u cijeloj zemlji. Tako se osiguravaju jednaki životni uvjeti, prosperitet i gospodarski napredak Njemačke.

Sukladno s razinom razvijenosti regije, država službeno proglašava svoje interese, iz kojih proizlazi konkretna podrška svakoj regiji, a koja je vezana za investicije. U tome se s pomoću lokalne samouprave dogovorno postavljaju ciljevi i planovi pa je tako, primjerice, donedavno u državi Mecklenburg-Zapadno Pomorje hotelijerstvo bilo prioritet. Sukladno s tim razvojnim prioritetom, i država je potpomagala razvoj hotelijerstva, ali sada kada je ostvaren cilj i kada je instalirano dovoljno hotelskih kapaciteta, ležajeva i drugih sadržaja, ta je državna podrška ukinuta.

*Podrška.* Kao podrška izgradnji sustava i omogućavanju investiranja i razvoja poduzetništva, na bazi nekog od državnih resursa, a sukladno s ciljem države i lokalne vlasti, razvijeni su razni dokumenti, kao i zakoni. U ovom slučaju, dakle, za potrebe uspješnog poslovanja marina u državi Mecklenburg-Zapadno Pomorje na snazi su dva zakona, i to *Koordinacijski materijalni zakonski okvir (Koordinierungsrahmen der GRW<sup>9</sup>)* i drugi, dokument sa snagom zakona *Direktiva o dodjeli bespovratnih sredstava za širenje poslovne infrastrukture (politika infrastrukture)*<sup>10</sup>. Ova dva zakona promjenljive su prirode, sukladno s promjenama stanja na terenu, a temelje se na šest drugih stabilnih zakona koji su naznačeni kao *Pravna osnova 2007. – 2013. (Rechtsgrundlagen 2007-2013)*. Kao podrška koja pomaže praktičnoj izvedbi definirano je dvanaest dokumenata po nazivom *Leci i dokumenti o prijavi (Merkblatt und Antragsdokumente)*. Na kraju, sukladno s transparentnošću i određenim pravima, postavljen je dokument *Obavijest o zaštiti podataka (Hinweise zum Datenschutz)*. Na temelju takve dokumentacije, razrađenog sustava, ciljeva i planova odvija se izvedba u praksi. Ovdje će se objasniti kako se to teoretski odvija taj proces, a zatim će se prići analizi praktičnog funkcioniranja tog sustava na primjeru poslovanja marina.

Ovdje je potrebno napomenuti da je Njemačka, kao savezna država, svoje sustave, posebice sustav podrške investicijama, razvila do razine koja je previše odskakala, u pozitivnom smislu, od svih drugih ekonomija Europske unije. Rezultat toga bio je zahtjev Europske unije da restrukturira sustav „naniže“, posebno njemački *Zakon o investicijama* (Luković & Šperanda, 2014: 802)<sup>11</sup>, što je i urađeno 2017. pa je od tada razvijen novi model, što će se pojasniti u nastavku ovog istraživanja.

*Izvedba.* Početak izvedbe označen je postavljanjem planova razvoja na lokalnoj razini, u čemu je vrlo jasno postavljeno sudjelovanje države. Ti se planovi postavljaju do razine izvedivosti i tržišno su transparentni, što znači da investitor koji sebe vidi u nekom postojećem planu/projektu sklapa ugovor o izgradnji i počinje s realizacijom projekta. U tom je procesu sve jasno i transparentno, što znači da investitor ima relativno razrađen projekt u kojem se točno zna dio koji pokriva država, i to u kolikom apsolutnom i relativnom iznosu. U tu svrhu za svaki lokalitet i djelatnost država ima objavljen popis/tablicu svojeg sudjelovanja, a u relativnom smislu to se kreće između 15% za najbolje lokacije i djelatnosti koje su već relativno razvijene pa do 30% za manje razvijene lokacije i djelatnosti koje su na nekom lokalitetu u skupini prioriteta.

<sup>9</sup> *Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 1. Januar 2020.*

<sup>10</sup> *Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für den Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur (Infrastrukturrichtlinie).*

<sup>11</sup> Navodi se i obrazlaže njemački zakon o investicijama *Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich* (<http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-kontrag/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-kontrag.htm>).

S obzirom na transparentnost i funkcionalnu snagu sustava, u zakonu *Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (ab 1. Januar 2020)* u prvom poglavlju „I. dio, definicija potpomognutih područja“, odnosno u potpoglavlju B. „Regionalni model pokazatelja“ navode se kriteriji, kao i važnost svakog pojedinog kriterija. Dakle, cijeli teritorij države podijeljen je na tzv. *tržišta rada*, s pridruženim vodnim područjima, kao i drugim međuovisnostima, pa se za svaku regiju analizira i utvrđuje razina njezine razvijenosti, čemu se prilagođava razina državne subvencije. Ukupan se pokazatelj sastoji od sljedećih regionalnih pokazatelja pa se oblikuje sljedeća struktura pokazatelja:<sup>12</sup>

- a) prosječna stopa nezaposlenosti od 2009. do 2012. 45%
- b) bruto godišnje plaće po zaposlenom, za koje se doprinosi za socijalno osiguranje plaćaju u 2010. 40%
- c) prognoza zaposlenosti od 2011. do 2018. 7,5%
- d) pokazatelj infrastrukture (od 30. rujna 2012.) 7,5%

Dakle, koncept ujednačenog regionalnog razvoja točno je definiran s obzirom na kriterije, čime se postiže transparentnost te se nadalje definiraju sadržaji koji su poželjni za razvoj. Sukladno s time, određeni su ciljni politički i gospodarski kapaciteti razvijenosti – kada se postignu, poticaji razvoja prestaju na tom području. Budući da je naš predmet istraživanja poslovanje marina, prikazat će se kako to funkcionira na primjeru jedne marine u njemačkoj državi Mecklenburg-Zapadno Pomorje.

*Operativno modeliranje* i funkcioniranje sustava državnog podupiranja razvoja poduzetništva, kao i poslovanja marina, odvija se ciljno i nadzirano sukladno s razvojnim potrebama koje su jasno obznanjene i na svim razinama dogovorene.

Kao što je prethodno rečeno, do 2017. bio je model u kojem je marina mogla uzeti pomorsko dobro bez naknade, ali uz obvezu zapošljavanja radnika, što se dogovaralo ugovorom. Taj je model znatno utjecao na razvoj destinacija na Baltiku jer su novozaposleni radnici počeli graditi kuće na tom lokalitetu i ubrzano ga razvijati. Taj fenomen, koji se manifestira kao ubrzani razvoj destinacije na kojoj se pojavi marina, zapažen je davno<sup>13</sup> pa se širom Europe već pišu doktorati o toj temi.<sup>14</sup> Ipak, cjelokupan razvojni sustav Njemačke u sklopu Europske unije pokazao se previše kvalitetnim te je na neki način ugrožavao druge članice. Stoga je došlo do popuštanja i restrukturiranja tog sustava, a sve na zahtjev Europske unije. Dakle, stari je model dograđen 2020. pa sada, kao što je prethodno rečeno, djeluju dva modela, od kojih se jedan odnosi na privatne investicije, a drugi na javne ili komunalne. Ti se modeli odnose na sve vrste investicija, a ovdje će se analizirati djelovanje modela privatnih investicija pri izgradnji marina. U tom novom modelu država daje snažnu podršku razvoju marina tako da svojim sredstvima postavlja infrastrukturu, čime se marina obvezuje zaposliti određen broj radnika koje ne smije otpustiti u narednih pet godina od sklapanja ugovora.

<sup>12</sup> *Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (ab 1. Januar 2020)*, poglavlje B. „Regionalindikatorenmodell“, p. 9.

<sup>13</sup> Problematiku povezanosti i uvjetovanosti razvoja destinacije s nautičkim turizmom prof. dr. sc. Tihomir Luković obradio je samostalno ili sa svojim suautorima u mnogim radovima i na konferencijama kao što su, primjerice:

a) Luković & Bilić, 2007; Luković & Gržetić, 2007

b) Luković, 2009

c) Luković & Kizielewicz, 2013

d) Luković & Šerić, 2006

e) mnogi drugi radovi i knjige.

<sup>14</sup> Luis Silvera doktorirao je 2016. u Portugalu temom *Human Geography – Planning and Development in nautičkom turizmu*, posebno na primjeru marina. Docent je na *University of Coimbra*, Portugal. Slični doktorati sad se javljaju u Njemačkoj, kao i u drugim državama EU-a.

Prema novom sustavu, razlikuje se državna subvencija s obzirom na vlasništvo marine pa model koji se odnosi na razvoj marina u javnom ili komunalnom vlasništvu i upravi podržava financiranje od strane države iznosom čak od 90% investicije. Nadalje, visina državne investicije, odnosno subvencije u privatne marine ovisi o stupnju razvijenosti određene destinacije ili, pak, regije, a kreće se između 15% u razvijenim područjima pa do 30% u nerazvijenim područjima. Sve se to regulira zakonom i posebnim aktima iza kojih stoji Institut za financiranje koji analizira sve potrebne parametre te podastire Vladi potrebne obavijesti, što zatim rezultira zakonima i drugim izvršnim dokumentima. Osim toga, taj Institut za financiranje obavlja i nadzor nad odvijanjem razvoja, kao i poštovanjem ugovora. Ovdje treba napomenuti da se ugovorom definiraju obvezne dodatne godišnje investicije koje marina mora izvesti, a nadzor nad tim investicijama obavlja navedeni Institut. U slučaju nepoštovanja ugovora, sredstva koja je država uložila u privatnu investiciju moraju se vratiti, a kazne su veoma rigorozne.

Korištenje pomorskim dobrom, kao i dijelom obale izvan granice pomorskog dobra, odvija se na specifičan način. Odnosno, poduzeće ili privatna osoba kupuje ili unajmljuje dio obale potreban za djelovanje marine te se nakon toga obraća državi zbog korištenja morem, što se zatim regulira ugovorom. Marina, sukladno s dogovorom/ugovorom, državi plaća kao naknadu najam mora, a sukladno s (ne)razvijenošću destinacije, može biti oslobođena tog plaćanja, uz obvezu zapošljavanja radnika. U tom slučaju, u skladu sa zakonom, marina dodatno zapošljava jednog radnika na svakih 500.000 eura uloga države u marinu. Pritom ono što je najvažnije jest uloga države u novoj investiciji i izgradnji marine. Ona je sadržana u izgradnji cjelokupne infrastrukture, pa i suprastrukture, a bazira se na sredstvima iz fondova EU-a. Dakle, država s obzirom na stupanj razvijenosti nekog lokaliteta ili regije svoje sudjelovanje u investiciji limitira između 15 i 30%. Sredstva subvencije države realiziraju se izgradnjom infrastrukture koju predaje marini na upravljanje i korištenje bez naknade. S druge strane, država realizira povrat uložених sredstava iz fondova EU-a, a na osnovi nedovoljno razvijenih područja, te tako za državu nema troška.

Ovdje se ogleda prava podrška države i onaj oblik sudjelovanja države u razvoju poduzetništva i nacionalne ekonomije. Dakle, država se ne miješa u poduzetništvo, za razliku od Hrvatske, gdje se država snažno upleće u poduzetništvo na način bivše dogovorne ekonomije kakvu smo imali u bivšem socijalističkom sistemu.

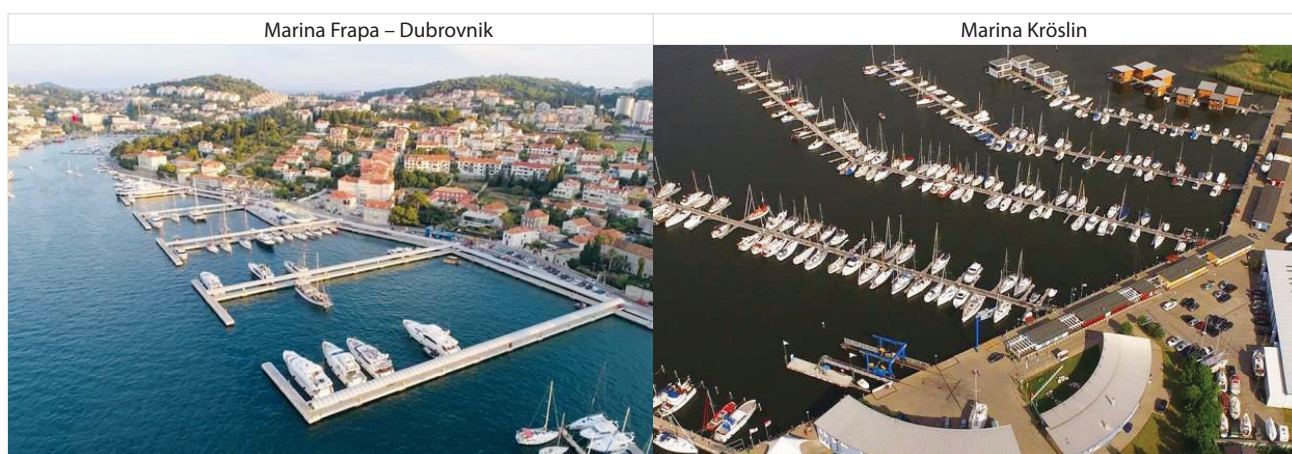
## 6. USPOREDNA ANALIZA POSLOVANJA MARINA PREMA HRVATSKOME I NJEMAČKOME MODELU/ *Comparative analysis of marina business according to Croatian and German model*

Za potrebe analize učinaka hrvatskog i njemačkog modela razvoja poduzetništva, odnosno marina kao jedne od luka nautičkog turizma uzet ćemo po jednu marinu iz Hrvatske i Njemačke. Za Hrvatsku uzet ćemo primjer marine Frapa – Dubrovnik, a za Njemačku marinu Kröslin.

Marina Frapa – Dubrovnik nova je marina u Dubrovniku. Dubrovnik kao svjetski poznato ime u turizmu na prvi je pogled garancija uspješnog poslovanja ove marine. Je li to tako ili će se relativna izoliranost juga Hrvatske od srednje Dalmacije, gdje su marine gušće raspoređene, pokazati kao ipak loš odabir mjesta gradnje marine, pokazat će budućnost. S druge strane, marina Kröslin razvila se kao jedna od najboljih marina na Baltiku, što zahvaljuje svojoj širokoj ponudi i lepezi poduzetničkih subpothvata, dok je, s druge strane, lokacija u smislu turizma relativno nepoznata.

Kao što se vidi iz fotografija, radi se o dvjema marinama koje su dobro koncipirane, uz napomenu da marina Frapa – Dubrovnik tek počinje s poslom na elitnoj lokaciji Dubrovnika, dok marina Kröslin posluje na skromno razvijenoj destinaciji. To ujedno znači da su u funkciji dva koncepta investitora, gdje prvi, marina Frapa – Dubrovnik, planira koristiti se kao brendom imenom Dubrovnika, dok marina Kröslin svoj razvoj temelji na raznolikosti ponude i širini subpoduzetničkih pothvata, a sve na turistički malo poznatoj destinaciji Kröslin na Baltiku.

Ovdje se postavlja pitanje što pokazuje analiza poduzetničke strukture i uspješnosti u području marina? Stoga je potrebno napraviti usporednu analizu.



Slika 1. i 2. Dvije marine – jadranska i na Baltiku  
*Figure 1 and 2 Two marinas – Adriatic and Baltic*

Izvor: iz albuma marine Frapa – Dubrovnik i marine Kröslin



Tablica 1 Komparativna analiza osnovnih karakteristika marine Frapa – Dubrovnik (Hrvatska) i marine Kröslin (Mecklenburg-Zapadno Pomorje)

Table 1. Comparative analysis of main characteristics of Frapa marina – Dubrovnik (Croatia) and Kröslin (Mecklenburg – West Baltic)

Pokazatelji	Marina Frapa – Dubrovnik	Marina Kröslin	Komentar
Broj vezova u moru	230	500	Udaljenost između gatova znatno je veća u njemačkim marinama, što povećava stupanj sigurnosti uplovljavanja u marinu.
Broj stalno zaposlenih	30	45	U marinama u Hrvatskoj odnos stalno zaposlenih i sezonaca doseže omjer 1 : 3, dok u njemačkim marinama taj odnos ne prelazi 1 : 1,5, što pokazuje znatno bolji menadžment ljudskih resursa.
Broj vezova po zaposlenom	11,1	7,7	U marini Kröslin bolja je iskoristivost radnika s obzirom na broj vezova.
Površina pomorskog dobra	54.427 m <sup>2</sup>	oko 100.000 m <sup>2</sup>	Marina Kröslin ima znatno veću površinu mora, što omogućava laki manevar jahti u marini, a time i sigurnost.
Koncesija/plaćanje Stalni + varijabilni dio (u eurima)	oko 85.000	ne plaća	Marina Kröslin locirana je na izuzetno nerazvijenom dijelu obale Baltika te ju je država oslobodila plaćanja korištenja morem.
Infrastruktura marine	investicija marine	investicija države	Obje infrastrukture nalaze se u aktivni marine bez obzira na to što je investitor drugi, ali korištenje infrastrukturom njemačke marine nadzire država, kako bi se infrastruktura mogla prikladno koristiti u interesu marine, ali i cijele zajednice.

Izvor: tablicu izradio prof. dr. sc. Tihomir Luković prema službenim podacima marine Gruž (Hrvatska) i marine Kröslin (Njemačka)

Kao što se vidi iz Tablice 1., marina Kröslin ima bolju iskoristivost radnika s obzirom na broj vezova, a s obzirom na sigurnost plovidbe u marini, zbog znatno većeg morskog prostora, sigurnost je znatno bolja u odnosu na marinu Frapa – Dubrovnik. Za potrebe ovog istraživanja potrebno je analizirati razlike u učincima dvaju nacionalnih modela, hrvatskog i njemačkog, odnosno njemačke države Mecklenburg-Zapadno Pomorje. Za tu potrebu anketom 30 hrvatskih gospodarstvenika, vlasnika marina i menadžera marina postavljeno je šest važnih kriterija za vrednovanje modela te je oblikovan sustav mjerljivosti s pomoću koeficijenata. Na temelju toga moguće je izmjeriti značenje i snagu obaju modela te je tako dobiven ukupan rezultat prema kriterijima.

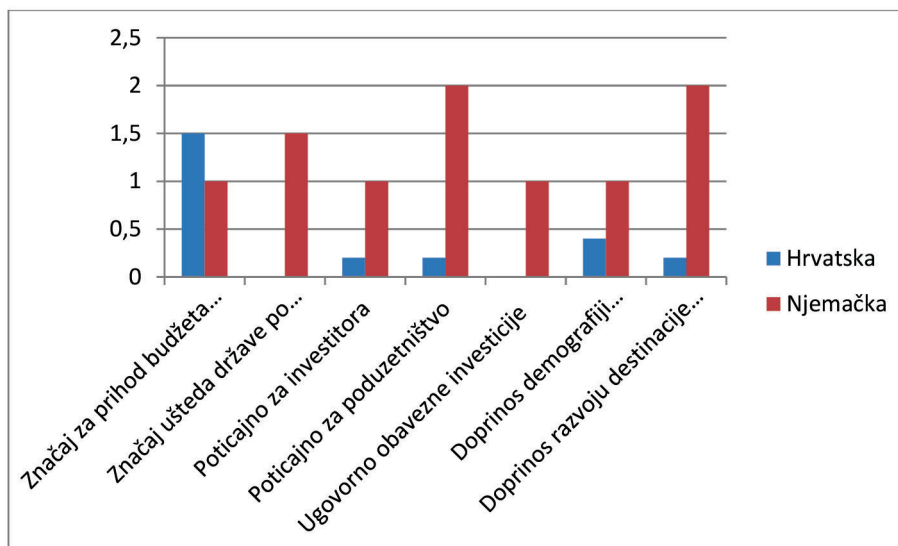
Kao što se vidi iz Tablice 2. koja prikazuje analizu usporednih pokazatelja dvaju državnih modela, sukladno sa šest postavljenih kriterija, njemački je model znatno poticajniji od hrvatskog.

Odnosno, na temelju modela koji je razvila njemačka država Mecklenburg-Zapadno Pomorje, država svojim instrumentima potpomaže razvoj poduzetništva, u ovom slučaju marina na Baltiku, a time i destinacija na kojima se nalazi marina. Prema već poznatom učinku, marina potiče razvoj destinacije, odnosno mjesta u kojem se nalazi, a država potpomaže taj zajednički razvoj. U tome država, osim što podupire razvoj marine, podupire i razvoj cijelog naselja, a pritom se ne upleće u način vođenja marine, što znači da svu odgovornost preuzima menadžment marine. Sukladno s time, država Mecklenburg-Zapadno Pomorje razvila je sustav zakona i drugih potrebnih akata, a ono što je najvažnije, ostvaruje blisku suradnju sa strukom, u čemu uglavnom vanjske institucije obavljaju nadzor nad dinamikom razvoja i poštovanjem relevantnih ugovora i zakona.

Tablica 2. Usporedna analiza dvaju nacionalnih modela prema kriterijima poticaja i razvojnog značenja  
Table 2 Comparative analysis of two national models according to the criteria of incentive and development character

Kriteriji	Koeficijenti utjecaja	Koeficijenti po modelima država		Objašnjenje
		Hrvatska	Njemačka	
Značenje za prihod budžeta države	1,5	1,5	1	Hrvatska ima prihode od poreza uvećano za koncesiju, a Njemačka ima samo poreze.
Značenje ušteda države na osnovi zapošljavanja dodatnih radnika	1,5	0	1,5	Njemačka prihode za dodatan broj radnika prebacuje na poduzetnika, a u Hrvatskoj sve pada na državu.
Poticajno za investitora	1	0,2	1	Podrška Njemačke potiče investitora, dok u Hrvatskoj država minimalno podupire svojim modelom.
Poticajno za poduzetništvo	2	0,2	2	Njemački je model izuzetno poticajan za ulazak u poduzetnički pothvat.
Ugovorno obvezne investicije	1	0	1	Sukladno s ugovorom, njemačke marine obvezne su investirati, a nadzor provodi posebna institucija ili država.
Doprinos demografiji destinacije	1	0,4	1	Razvoj poduzetništva važan je za demografiju pa njemački model bolje utječe na demografiju.
Doprinos razvoju destinacije ulaganjem u infrastrukturu	2	0,2	2	Infrastruktura je temelj razvoja destinacije, a njemačka država ulaže u razvoj infrastrukture na temelju fondova EU, dok u Hrvatskoj to nije uobičajeno.
UKUPNO	10	2,5	9,5	Prema kriterijima, njemački je model mnogostruko bolji i poticajniji.

Izvor: istraživanje autora



Grafikon 1. Usporedni pokazatelj snage pojedinih pokazatelja/kriterija uspješnosti modela Hrvatske i Mecklenburg-Zapadno Pomorje  
 Graph 1 Comparative indicator of the force of certain features/criteria of success of model of Croatia and Mecklenburg – West Baltic  
 Izvor: izradio autor prema pokazateljima iz Tablice 2.

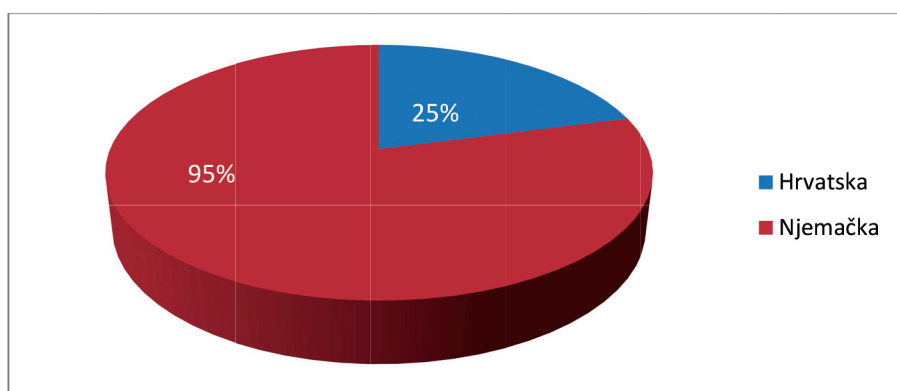
Kao što se vidi iz Grafikona 1., samo u prvom kriteriju „Značaj za prihod budžeta države“ Hrvatska prednjači u odnosu na Njemačku, ali već po drugom pokazatelju „Značaj ušteda države po osnovu zapošljavanja dodatnih radnika“ prednjači njemački model te nadoknađuje nedostatak iz prvog kriterija.

Bitna razlika između hrvatskog i njemačkog modela razvoja poduzetništva u nautičkom turizmu očita je, kao i nepovoljan rezultat koji se očituje kao nerealnost nacionalnih strateških dokumenata razvoja nautičkog turizma Hrvatske i stvarne dinamike razvoja.<sup>15</sup>

Kao što se vidi iz Grafikona 2., u njemačkoj državi Mecklenburg-Zapadno Pomorje na osnovi svojeg modela i razvijenog sustava razvoja marina ostvaruje čak 95% sudjelovanja od navedenih kriterija, dok Hrvatska ostvaruje samo 25%. Osnovni dobitak koji u vezi s marinama ostvaruje Hrvatska jest prihod od koncesija, dok su svi drugi dobitci i poticaji jako loši.

Za njemačku gospodarsku politiku, koja se temelji na modelu socijalne tržišne ekonomije, važni su kriteriji zapošljavanje i razvoj, posebno razvoj poduzetništva. U tome njemačka marina

Kröslin znatno bolje zapošljava svoje radnike te je odnos stalne i sezonske radne snage 1 : 1,1 do 1,2, dok je u Hrvatskoj taj odnos 1 : 2 do 1 : 3. To ujedno pokazuje i sposobniji menadžment pa, primjerice, njemačke marine razvijaju apartmanski plutajući turizam u marini koji je posebno bukiran zimi, kada dolaze španjolski i francuski turisti i s *jet-ski* plovilima odlaze na Baltik te naprave rupu u ledu i love ribu. Nadalje, menadžment marina u Njemačkoj diversificira svoje aktivnosti pa, primjerice, marina Kröslin ima velike hangare u kojima zimi njezini radnici repariraju havarirane jahte za poznatog kupca. Tako marina zadržava cijelu posadu marine i ostvaruje pozitivan financijski učinak. Sve je to rezultat razvijenih sposobnosti menadžmenta marina u poticajnom sustavu modela socijalne tržišne ekonomije Njemačke. Tome treba pridružiti snažnu podršku od strane znanosti kojom država i marina usko surađuju. U Hrvatskoj to nije slučaj, već država propisuje standarde raznim zakonima i podzakonskim aktima, promovirajući tako visok stupanj upletanja u poduzetništvo, a pritom znanost nema nikakvog upliva.



Grafikon 2. Strukturni prikaz ukupnosti pokazatelja iz prethodnoga grafikona  
 Graph 2 Structural representation of total indicators out of previous graph

Izvor: izradio autor prema pokazateljima iz Tablice 2.

<sup>15</sup> Nacionalni dokument *Strategija razvoja nautičkog turizma Hrvatske 2009. do 2019.* mijenjao se četiri puta, bez ikakvog rezultata u praksi. Prva je bila *Strategija razvoja nautičkog turizma Hrvatske 2006. do 2016.*, koja se zatim samo tekstualno mijenjala, a u praksi se razvoj marina nije odvijao.



Slika 3. i 4. Plutajući apartmani; hangar za reparaciju havariranih jahti u marini Kröslin  
 Figure 3 and 4 Floating apartments: containers for the repair of damaged yachts in Kröslin marina

Izvor: [www.floatinghouse.de/liegeplaetze-fuer-hausboote/mecklenburg-vorpommern/kroeslin.html](http://www.floatinghouse.de/liegeplaetze-fuer-hausboote/mecklenburg-vorpommern/kroeslin.html); [www.esys.org/rev\\_info/Deutschland/Kroeslin\\_Bootswerft.jpg](http://www.esys.org/rev_info/Deutschland/Kroeslin_Bootswerft.jpg) (pristup 15/11/2020)

U takvim uvjetima poslovanja marine i podrške države vidi se težnja marine Kröslin da radne aktivnosti održava tijekom cijele godine unatoč nepovoljnim klimatskim prilikama Baltičkog mora. U svemu tome važna je snažna podrška države, kao i znanosti koja se razvija povezujući se s praksom i nacionalnom privredom, odnosno poduzetništvom. Pritom su svi odnosi vrlo jasni, a ugovorno prihvaćene obveze uredno se odvijaju uz nadzor i potporu posebnih stručno-znanstvenih institucija. Tako oblikovan sustav odvija se uz podršku i razumijevanje svih neočekivanih situacija u privredi, iako znanost s pomoću *controllinga* i *risk* menadžmenta neočekivane situacije pravodobno predviđa i pomaže gospodarskim subjektima da ih prevladaju. To se očitovalo i u marinama u poslovanju u uvjetima COVID-19 u sezoni 2020., a cilj je bio da se sa što manje rizika i štete dočekaju nepovoljne situacije koje se očekuju 2021. Nasuprot tom modelu, hrvatsko poduzetništvo, u ovom slučaju marine, s jedne strane nemaju prikladnu podršku države, ali imaju državu kao nadređen subjekt koji ne pridonosi njihovu razvoju, barem ne onoliko koliko bi trebala i mogla. Ovdje je problem što ulogu znanosti preuzima hrvatska administracija, a koja se, kao i svaka administracija, ne temelji na znanju, nego na provedbi političkih naloga. U svemu tome sustava nadzora nema, kao ni sustava koji podupire realizaciju potencijalnih poduzetnika u razvoju marina te je teško govoriti o imalo suvislom ekonomskom sustavu Hrvatske.

## 7. ZAKLJUČAK / Conclusion

Dakle, istraživanje dvaju nacionalnih modela – hrvatskog, koji se temelji na koncesiji, i njemačkog, koji je složen model s jasnim ciljem i kriterijima – pokazuje bitnu razliku u smislu podrške razvoju marina kao poduzetničkog projekta. Njemački model predstavlja suradnju triju subjekata: države – marine (kao poduzetničkog projekta) – znanstvene institucije. Ta je suradnja, koja se temelji na stabilnom sustavu, poduprta zakonima i političkim odlukama te je sve jasno i transparentno, što rezultira dobrim razvojnim rezultatima SME-a. Pritom se uloga države, koja podržava i razvija sustav socijalne tržišne ekonomije, realizira izgradnjom infrastrukture, na koju se zatim nadograđuje razvoj marine, ali i cjelokupne destinacije. Dakle, razvoj poduzetništva, posebno malog i srednjeg, odvija se u uvjetima dugoročno postavljenog, stabilnog i nadstranačkoga gospodarskog sustava koji u realizaciji podržavaju prikladni

zakoni, kao i podsustavi nadzora i realizacije. Proaktivna uloga njemačke države naspram SME-a odvija se uz suradnju sa stručnim institucijama, a resursi, kao što su, primjerice, more i vode, stavljaju se u funkciju uz ugovorno definirane uvjete. Takav sustav te odnos države i poduzetništva posve je izostao u gospodarstvu Hrvatske, odnosno vladajuća politika, Vlada i Sabor, kao i nadležna ministarstva, zadržali su model koncesije, preuzet iz bivšeg socijalističkog sustava. Pritom brojni zakoni koji se donose nemaju uporište u jasnom i nadstranačkom sustavu, što šteti dinamičnijem razvoju SME-a. Ono što je posebno važno jesu resursi koji u Hrvatskoj još uvijek, u smislu statusa i ugovornog načina korištenja, nisu jasno definirani, što ih stavlja u rizičnu skupinu podložnu otuđenju i nezakonitom postupanju.

Istodobno, marine koje svoje poslovanje temelje na pomorskom dobru ne pokazuju potrebu proširenja, upravo zbog koncesije koja je neprikladan i nesiguran model koji ne potiče investicije. Stoga je potrebno, sukladno s naptukom Europske komisije, koncesije zamijeniti ugovornim odnosom te konačno postaviti jasan nadstranački gospodarski sustav. Tek je tako moguće potaknuti razvoj marina koje su važan oblik malog i srednjeg poduzetništva, posebno u priobalnom dijelu Hrvatske.

S obzirom na rezultate istraživanja, može se zaključiti da je ulazna istraživačka hipoteza, koja glasi: *Koncesija je loš alat, kao i model, kojim se potiče razvoj marina i poduzetništva uopće*, potvrđena. Slijedeći praktičan cilj ovog istraživanja, ostaje nadati se da će hrvatska Vlada, Sabor i ministarstva razmotriti nalaze ovog istraživanja te aktivnije djelovati na razvoj misli socijalne tržišne ekonomije u Hrvatskoj, kao i luka nautičkog turizma.

## LITERATURA / References

Knjige i dokumenti

1. Direktiva 2014/23/EU Europskog parlamenta i Vijeća od 26. veljače 2014. o dodjeli ugovora o koncesiji (SL L 94, 28. 3. 2014., p. 1).
2. Dulčić, A. (2002). *Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma*. Split: Ekokon, d. o. o.
3. Feige, Edgar L. (1994). *The Transition to a Market Economy in Russia: Property Rights, Mass Privatization and Stabilization*. Routledge.
4. GEM HRVATSKA (2018). „Što čini Hrvatsku (ne)poduzetničkom zemljom?“. Cepor.
5. Luković, T. (2009). „Clashing or compatible strategies of development of nautical tourism in Europe“. *Pomorstvo*.

6. Luković, T. (2012). „Croatian Nautical tourism – mega yachts, yes or no, when and how?“. *Naše more*, No. 5-6. <https://doi.org/10.1079/9781780642444.0005>
  7. Luković, T., Bilić, M. (2007). „Ports of nautical tourism in Croatia and the local development strategies: second part“. *Naše more*, No. 5-6.
  8. Luković, T. et al. (2014). *Nautical tourism*. Oxford: CABl. <https://doi.org/10.1079/9781780642444.0000>
  9. Luković, T. et al. (2015). *Nautički turizam*. Split: Redak.
  10. Luković, T., Fučkan, Đ., Gržetić, Z. (2006). *Development of marinas, the „initiator“ of development of SMEs in the Mediterranean*. Cardiff: ISBE.
  11. Luković, T., Gržetić, Z. (2007). „Developing of Macro System for Managing Nautical Tourism Development“. 26. *Mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti*, Univerza v Mariboru – Fakulteta za organizacijske vede, Portorož, ožujak 2007. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-020-2.108>
  12. Luković, T., Gržetić, Z. (2007). „Development of marinas in the Mediterranean within sustainable development“, e-Review of Tourism Research (Electronics Resources for Tourism Professionals – eRTR Home, Department of Recreation, Part and Tourism ASciences Texas A&M University 2261 TAMU College Station, TX 77843-2261.
  13. Luković, T., Gržetić, Z. (2007). *Nautičko turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana*. Split: Hidrografski institut Split.
  14. Luković, T., Kizielewicz, J. (2013). „The Phenomenon of the Marina Development to Support the European Model of Economic Development“. *TransNav – The International Journal on Marine Navigation and Safety of Sea Transportation*. <https://doi.org/10.12716/1001.07.03.19>
  15. Luković, T., Šerić, N. (2006). „Značaj luke nautičkog turizma za gospodarstvo RH“. 7. *konferencija PEU*, Split, studeni 2006.
  16. Luković, T., Šperanda I. (2014). „Investment Planning and Risk Management in economies in transition“. 2<sup>nd</sup> *International Conference OFEL 2014*, Dubrovnik.
  17. Lück, M. (2007). *Nautical Tourism: Concepts and Issues*. Cognizant Communication Corporation.
  18. Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture, Ministarstvo pomorstva, Zagreb & Hrvatski hidrografski institut Split, „Strategija razvoja nautičkog turizma Republike Hrvatske za razdoblje 2009. – 2019.“, Zagreb 2008.
  19. Reene, J. (2012). *Nautical tourism*. Betascript Publishing.
  20. Šamanović, J. (2002). *Nautički turizam i management marina*. Split: Visoka pomorska škola u Splitu.
  21. Vukonić, Čavlek, N. (2001). *Rječnik turizma*. Zagreb: Masmedia.
  22. Weitzman, M. (1993). „Economic transition Can theory help?“. *European Economic Review*, Vol. 37, pp. 549-555. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(93\)90044-B](https://doi.org/10.1016/0014-2921(93)90044-B)
- Zakoni:
1. Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“, ab 1. Januar 2020
  2. Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen für den Ausbau der wirtschaftsnahen Infrastruktur (Infrastrukturrichtlinie)
  3. Zakon o pružanju usluga u turizmu. NN 42/2020.
- Internet:
1. <http://www.wirtschaftslexikon24.net/d/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-kontrag/gesetz-zur-kontrolle-und-transparenz-im-unternehmensbereich-kontrag.htm>
  2. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015\\_06\\_62\\_1193.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_06_62_1193.html)
  3. [www.pomorskodobro.com](http://www.pomorskodobro.com)
  4. Marina | Dubrovnik | Marina Frapa
  5. Marina Kroeslin – TransEurope Marinas