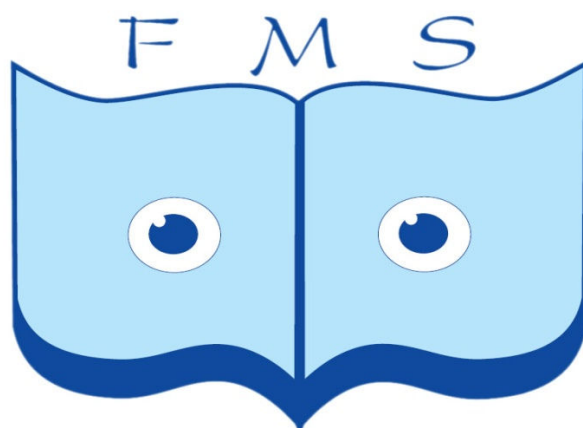


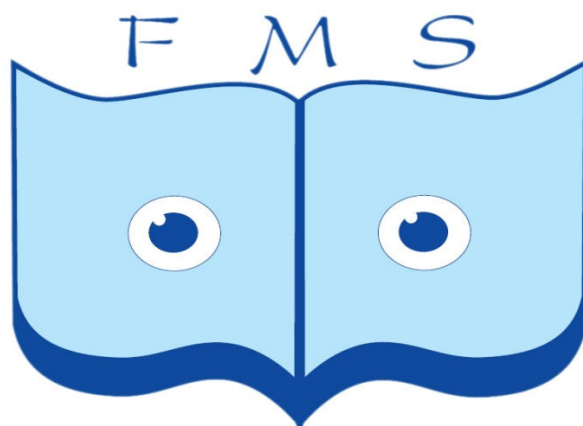


**»ANALIZA KONKURENTSKOG OKRUŽENJA U JAHTING
INDUSTRIJICRNE GORE«**

>>SPECIJALISTIČKI RAD <<

Predmet: Strategijski menadžment
Mentor:Doc. dr Vinko Nikić

Kandidat:Jelena Srzentić
S26/13



**» ANALIZA KONKURENTSKOG OKRUŽENJA U JAHTING
INDUSTRIJI CRNE GORE «**

>>SPECIJALISTIČKI RAD <<

Predmet:Strategijski menadžment

Kandidat:Jelena Srzentić

Mentor: Doc. dr Vinko Nikić

SADRŽAJ

Izvod(Abstract).....	4
Uvod.....	5
1.JAHTING INDUSTRIJA.....	7
1.1.Pojam,istorija i nastanak jahting industrije.....	8
1.2.Moderno doba I nastanak Mega jahti.....	12
1.3.Životni stil I suština jahtinga.....	16
2.KONKURENTSKO TRŽIŠTE NA GLOBALNOM NIVOU.....	18
2.1.Stanje i tendencije na svjetskom tržištu.....	19
2.2.Vodeće jahting kompanije i marine u svijetu.....	24
3.CRNA GORA U SVIJETU JAHTING INDUSTRIJE.....	28
3.1.Nastanak i razvoj jahting industrije u Crnoj Gori.....	29
3.2.Analiza okruženja I konkurentske prednosti.....	31
3.2.1.Swot analiza.....	38
3.3.Studija slučaja Porto Montenegro.....	39
ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA.....	47

Izvod

U radu je objašnjen pojam jahting industrije, tržišta i konkurentnosti u nautičkom sektoru ponude i tražnje. Istraživanje tržišta i pozicioniranje ponude je veoma složen process. Detaljnije je razrađena problematika na različitim svjetskim tržištima, kao i pozicija Crne Gore u odnosu na blisko okruženje, prednosti i mane u odnosu na konkurente.. U radu je prikazana i studija slučaja, nastanak i razvoj luksuzne marine za mega jahte Porto Montenegro.

Ključne riječi: jahting industrija, tržište, posebnost tražnje nautičkog turizma, konkurentske prednosti pojedinih tržišta

Abstract

This paper discusses the concept of the yachting industry, market and competitive position in the nautical sector supply and demand. Market research and positioning offers a very complex process. In detail has developed problems in different world markets, as well as the position of Montenegro in relation to the close environment, the advantages and disadvantages relative to competitors. This paper presents also case studies, the emergence and development luxury mega-yacht marina Porto Montenegro.

Keywords: yachting industry, market demand, uniqueness of nautical tourism, competitive advantage of particular markets

Uvod

Turizam kao oblik organizovanog godišnjeg odmora, sve intenzivnije mijenja svoj klasični oblik i razvija nove sadržaje i ponudu koji, u skladu sa izraženom tražnjom, teže da zadovolje mnoge ljudske motive, koji zamjenjuju klasični odmor. Tako se preferencije tzv. srednje klase ili visoke srednje klase, naročito u zemljama u razvoju, mijenjaju, pa se oni sve češće odlučuju za kupovinu neke vrste plovila, često umjesto drugog automobila. Tako ulaze u izazovni svijet jahtinga i nautičkog turizma i upoznaju se sa atraktivnim nautičkim aktivnostima. Sa druge strane, bogataši, slavne ličnosti i tzv. visoka klasa podižu stalno svoje standarde, istražuju nove mogućnosti i razvijaju nove potrebe za luksuzom. Rezultat toga je nevjerovatan svijet jahtinga kakvog vidimo danas, inovativan i iznenađujući, tehnološki, dizajnerski i estetski savršen.

Nautički turizam je novi privredni fenomen koji je u protekloj deceniji dobio značajno mjesto u crnogorskoj privredi. On se nalazi u razvojnoj fazi ali se u budućnosti očekuju visoki rezultati. U Evropi i SAD-u je već dostigao masovne razmjere. U raznim pomorskim zemljama svijeta trenutno ima oko 150 miliona plovila nautičkog turizma. To su jahte, jedrilice i motorni čamci. Preko 500 miliona ljudi je aktivno uključeno u nautički turizam zbog rekreacije i uživanja. Njegov razvoj je doprinio nastanku raznih subjelatnosti i novih kadrovskih profila. Klasične luke počele su mijenjati svoj profil i namjenu, a brodogradilišta se specijalizuju za izradu manjih plovnih objekata, jahti i jedrilica. Veoma je bitno pitanje upravljanja lukama nautičkog turizma. Ono podrazumijeva: a) Maksimalno korišćenje kapaciteta za vezove u već postojećim lučicama i marinama, b) izgradnju kvalitetne infrastrukture za nautičare u marinama, c) proširenje postojećih luka nautičkog turizma i povećanje njihovog broja uz neizbježan osvrt na zaštitu životne sredine.

Postoje brojna shvatanja o sadržaju nautičkog turizma u našoj i stranoj literaturi. Zajedničko im je da je on multifunkcionalna turistička djelatnost, tj. on predstavlja skup aktivnosti i djelatnosti vezanih za boravak u lukama i van njih i korišćenje jahti i jedrilica, za uživanje, sport i rekreaciju. Sve ovo prati i veliki broj poddjelatnosti koje su nastale kao prateći sadržaji ovih aktivnosti. Zajedno sa brodogradilištima, specijalizovanim za izradu jahti i jedrilica, koja opet usko saradjuju sa ostalim segmentima privrede, čine jahting industriju. Ti segmenti su mnogobrojni, od majstiora i radionica za proizvodnju najsitnijih djelova, preko inženjera i dizajnera, do vrhunskih stručnjaka i konsultanata iz svijeta automobilske industrije, arhitekture, marketinga, avio industrije itd.

Sve pomorske države u svijetu nastoje da razviju jahting industriju ili makar jedan od njenih segmenata, u skladu sa svojim resursima i mogućnostima.

Neke nove djelatnosti i usluge koje su se razvile u marinama, a prate razvoj i usavršavanje plovila i životnog stila su: obezbjeđivanje i iznajmljivanje veza za plovila, charter plovila (iznajmljivanje), usluge skipera, prihvatanje i održavanje plovila, usluge snabdijevanja (vodom, gorivom, opremom i sl.) davanje različitih informacija, škole jedrenja, obuke za skipere i voditelje brodića itd.

Marine su osnovni oblik luka za smještaj jahti i jedrilica. U Crnoj Gori to je Porto Montenegro, marina u Budvi koja treba da se rekonstruiše i unaprijedi, a u budućnosti tu će biti

i dvije nove marine, koja su trenutno u izgradnji: Portonovi i Luštica bej. Ovo su četiri luksuzne marine za prihvat isto takvih plovila, sa modernom infrastrukturom. Pored njih tu je i već postojeća luka i marina Kotor, koja se bori za svoju tržišnu poziciju, koja takodje ima vezove za jahte i mega jahte u svom sjevernom dijelu, ali specijalnost joj je i putnički turizam, odnosno veliki putnički brodovi-kruzeri.

1. JAHTING INDUSTRIJA

Da li jahte postoje jer ih samo bogati ljudi mogu priuštiti, ili zato što ljudi imaju strast da ih stvore? Da li su one puki odraz istorijskog vremena i mjesta ili definišu trenutke u toj istoriji? Jahte se još uvijek koriste isključivo za uživanje.

Samo najbolje: od egipatskih i rimskih vremena, očekivanja nisu bila ništa drugo nego najbolje i najljepše performanse za kraljevske jahte. Najbolje ideje, materijali i tehnologija.

Pitanje zašto jahte postoje postaju trivijalna i nepotrebna nakon samo jednog pogleda na njih. Spoj nauke i umjetnosti rezultira najboljim vrijednostima i standardima, a to su:

- minimalna težina i maksimalna brzina, bez uticaja na dizajn
- brzina i komfor
- minimalan broj članova posade i maksimalan broj gostiju
- samostalna plovidba, ali uz razvijenu komunikacijsku mrežu (u bilo koje doba)
- ogroman broj mogućnosti, kako tehničkih tako i estetskih

Opsesija modernog čovjeka da bude na moru je stara kao i sama čovječanstvo. More uvijek hrani, nadahnjuje, izazva svaki aspekt našeg bića, od praktičnog preko estetskog do filozofskog.

Svijet privatnih jahti plovi punim jedrima u relativno mirnim vodama, zahvaljujući pojavi sve većeg broja bogatih pojedinaca koji traže vrhunske luksuzne brodove za svoje uživanje u jedrenju.

Ljepota i tajna jedrenja su u tome što svi koji mu se posvete mogu da pronađu neki poseban razlog i način za uživanje

1.1. Pojam, istorija i nastanak jahting industrije

Jahta(eng.,fra.,njem. I italijanski yacht) je brod za razonodu,sport i turizam,pogodan za duži boravak na moru,dužine veće od 7 metara.¹ Mega Jahta je plovilo za sport,razonodu i rekreaciju duža od 24 metra. Superjahta je mega jahta preko 45 metara koja ima tri palube.Giga jahte je termin koji se pojavljuje 2000-tih zbog pojave sve većeg broja jahti dužine oko 90 metara i preko.U stvari,termini Superjahta i Giga jahta označavaju istu stvar,s tim da riječ Superjahta preovladava u Evropi, a Giga

jahta u Americi.Tvorac ova dva termina je čuveni broker George Nicholson za magazin Power & Motoryacht u jednoj od svojih kolumni.²

Cijene jahti kreću se od nekoliko desetina hiljada dolara do nekoliko miliona ili desetina miliona dolara.Plovidba je oduvijek bila sastavni dio u ljudskoj evoluciji i igrala je veoma vaznu ulogu u zadovoljavanju ljudske potrebe za istraživanjem i otkrivanjem.A plovidba iz zadovoljstva stara je kao i plovidba sama po sebi. Već 3000 godina pne, egipatski faraoni su sahranjivani uz makete elegantnih jedrilica s namjerom da ih nose kroz nebesa u zagrobnom životu, one su bile izgrađene u istom stilu kao kraljevski brodovi kojima su krstarili Nilom.Kako se civilizacija razvijala i napredovala , tako su i brodovi mijenjali svoj izgled,karakteristike i mogućnosti .

Termin „jahting“(eng. Yachting) potiče od holandske riječi „jaght“ kojom se u XVII vijeku nazivao manji brzi jedrenjak sa 1 ili 2 jarbola a bukvalan prevod je“ uloviti“. Vjekovima, Holandija je zavisila od plovnih puteva i njihov primarna namjena bila je prevoz roba i ljudi.Uspješno otvaranje trgovačkih puteva u Indiju donijelo je ogromno bogatstvo čitavom holandskom društvu, pa je tako bilo prirodno da se ono uloži i u brodogradnju. Čak i prije "velikog booma" ranih 1600-ih ,holandjani su koristili polu-otvorene čamce, čak i za zadovoljstvo a ne samo za prevoz robe, a progres je doveo do izgradnje kabine u sredini broda ili na provi.Kako je broj stanovnika rastao,sve više i više tih malih brodova je pravljeno isključivo za užitak. Do 1620 stotine jahti su plovile Holandskim kanalima,neke od njih su bile u vlasništvu holandske kompanije East India i njezinih službenika, ali mnogo toga u vlasništvu dioničara i drugih indirektnih korisnika. Organizovane su trke brodova,najčešće između susjednih gradova i one su postale glavna zabava među holandjanima.

Slika 1. Kleopatrina barza

¹ Zakon o jahtama Crne Gore,stav 1

² www.powerandmotoryacht.com



Engleski kralj Čarls II Stjuart je po povratku u Englesku iz Holandije, gdje je bio u izgnanstvu, doveo sa sobom jahtu koja je bila poklon holandske vlade. Bila je duga 16 metara i mogla da primi 20 ljudi, a kralj je nazvao „Marry“ u čast svoje sestre. Istovremeno, termin „jaght“ ulazi u engleski jezik i postaje „yachting“. Kralj je naručio još nekoliko jahti, kao i njegov brat Dzejms, vojvoda od Jorka i tako je počelo kraljevsko pokroviteljstvo u sportu koje traje do modernog vremena. Kraljevu strast prema jedrenju dijelili su i njegovi dvorjani, a unuk jednog od njih je 1720 osnovao „The Royal Cork Yacht Club“, najstariji jahting klub na svijetu koji postoji i danas, a obuhvata široku paletu jedriličarskih aktivnosti.

Tokom 17. vijeka, jedrenje je počelo cvjetati širom Evrope. Plovila svih vrsta bile su izradjivana za bogate i mocne pripadnike evropskog drustva, od malih otvorenih brodova do malih fregata. Pomocu jahti su otkrivene nove zemlje i branjeni vitalni plovni putevi. Služile su i kao rekreacijska plovila i kao radni brodovi, noseći ljude i poruke brzo i komforno od obale do obale. Osim toga, do danas, ljudi širom svijeta uživaju u ovom sportu "kraljeva", kako na malim jezerima i rijekama tako i na otvorenom moru. Važna godina za razvoj jahtinga je 1850, kada su dva škotlandjanina, Čarls Randolf i Dzon Elder patentirala sistem za pokretanje motora pomocu pare. Od jedra do pare i od vesla do propelera, nakon 1860 godine dolazi do monumentalnih promjena, Industrijske revolucije koja najavljuje dolazak dizel motora. To je vrijeme poznato kao „Zlatno doba jahtiga“ („The Golden Years“).³

Nathanael Greene Herreshoff ili "Captain Nat," kako su ga još zvali, bio je americki brodski inženjer, unosi revoluciju u dizajn jahti. Zajedno sa svojim bratom je 1878 formirao

³Various articles at the National Maritime Museum, London and Greenwich, 1995, str. 277-290

Herreshoff Manufacturing Company“.Rani radovi ove firme bili su centrirani na plovila na parni pogon, da bi se 1890 fokusirala na dizajn jahti, a kapetan Net dobija jos jedan nadimak-Čarobnjak iz Bristola.Proizvodili su jahte za americku elitu,riješen da one budu najviseg kvaliteta.Herreshoff se smatra jednim od najinovativnijih jahting dizajnera svih vremena.Njegovi radovi su bili posebno graciozni, naučno projektovani i brzi. Zbog svojih brojnih postignuća, Herreshoff je bio među malim brojem ljudi koji su bili počasni članovi New York Yacht Club-a.Njegova slava se proširila po svijetu, a razdoblje njegove najveće aktivnosti 1890-1920 je postalo poznato kao „Era Herreshoff“.⁴

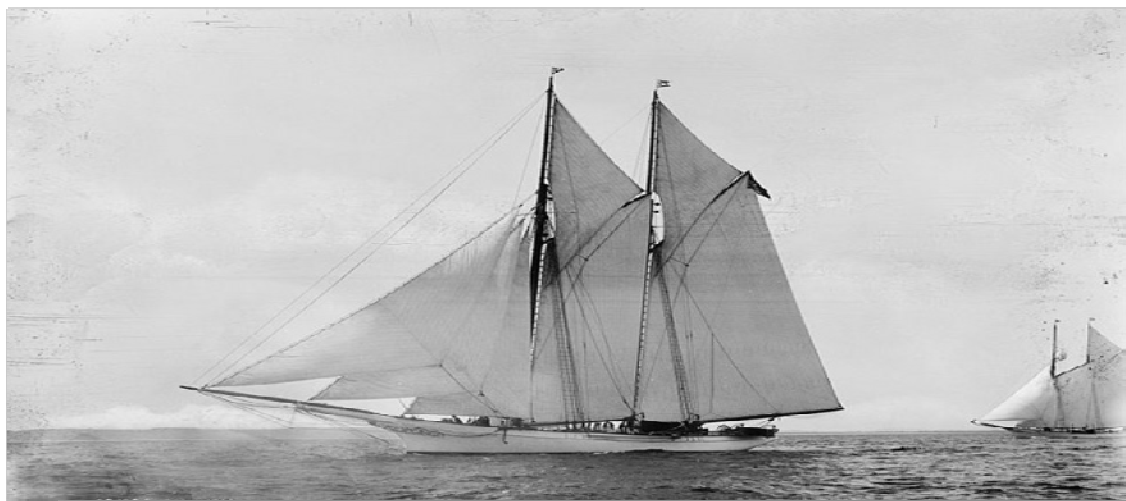
Slika2. Klasicna holandska jahta iz XVII vijeka



On je kreirao razne vrste brodova, od jedrilica za obuku djece do Behemoth Reliance, s površinom jedara od 16.000 kvadratnih metara. On je dobio prvi američki patent za jedrenje katamaranom.Dizajnirao je preko 2000 jahti a mnoge od njih danas su visoko cijenjene među poznavaoocima klasičnih jahti.Njegove jedrilice S klase dizajnirane 1919 a izgrađene do 1941 jos uvijek su aktivne u regatama u Narragansett Bay i Buzzards Bay.

Slika 3 .Kapetan Netova Kolumbija

⁴ Richard V. Simpson, *Herreshoff Yachts*; The History Press; Charleston, South Carolina 2007



Godine od 1917 do 1945 smatraju se slavnim, uprkos ratu i depresiji, jer na scenu stupa čuvena "J klasa" jedrilica, koje karakteriše manji dizel motor, veća jedra i nestanak parne mašine. Sir Thomas Lipton, vlasnik kompanije koja se bavila uvozom čaja iz Indije, je 1929 naručio izgradnju prve jahte J klase što je označilo početak nove ere u dizajnu i evoluciju u regatama. Pravilom koje je stupilo na snagu 1930 određeno je da se veličina jahte mjeri po dužini vodene linije, a to se iskazivalo po abecednom popisu. "J" je značilo jahte dužine vodene linije između 75-87 metara. Tipičan predstavnik ove klase je kapetan Netova Kolumbija. Ove brodice su se koristile u najstarijoj regati na svijetu: "The America's Cup". Ubrzo potom, jahte su dizajnirane da budu sve veće i veće, stvara se nova klasa „Big Boat“ prema kojoj J klasa izgleda kao patuljak. Ovaj period obilježio je i II svjetski rat, pa je neke jahte, poput „Sea Cloud II“, prvobitno napravljene kao privatne, koristila Obalska Straza Sjedinjenih Država, a potom su prebačene u mornaricu. Nakon rata, Sea Cloud je vraćena u privatno vlasništvo, a povremeno je služila kao predsjednička jahta u Dominikanskoj Republici. Brod plovi trenutno u Evropi i na Karibima, kao dio flote Sea Cloud Cruises GmbH iz Hamburga. U poslijeratnom razdoblju talas inovacija i promjena stupa na jahting scenu. Proizvođači jahti proširuju svoje ambicije, i sve više se okreću luksuzu. Christina O je privatna motorna jahta, napravljena 1943, sa svojih 99 m dužine bila je tada jedna od najvećih jahti na svijetu. Ucestvovala je u Bitci na Atlantiku, a kasnije je kupio grčki brodovlasnik Aristotel Onazis i pretvorio u luksuznu superjahtu. Osim Onazisa mnogi bogati i slavni ljudi tog doba su plovili na njoj.⁵ Jahting postaje sve više stvar prestiža i životnog stila. Jedan od najpoznatijih brodova na svijetu, "The Royal Yacht Britannia", takodje datira iz tog perioda, tačnije iz 1953 kada je napravljena u brodogradilistu Dzona Brauna, kao anonimni brod broj 691. U aprilu iste godine engleska kraljica joj daje ime „Britannia“, nakon čega počinje njen život na Karibima, Pacifiku, Evropi i širom svijeta. Ona je jedan od najboljih primjera za to koliko su kriterijumi i prohtjevi podignuti na mnogo veći nivo nakon II Svjetskog Rata. Ima tri jarbola od kojih je najveći visok 42 m, a ona sama je duga 126 m, sa kapacitetom da primi 250 gostiju. Takodje mogla je da se pretvori u bolnički brod, ali ta

⁵Pregled povijesti pomorstva, Bare Poparić, Matica Hrvatska Zagreb 1932, str 65-112

mogućnost nikada nije korištena. Danas, ona je turistička atrakcija, nakon što je prestala sa plovidbom 1997.⁶

Slika 4. Kraljevski brod Britannia i Onazisova Christina



1.2. Moderno doba i nastanak Mega jahti

Moderno doba donosi nove preokrete u jahting industriji. Otvaraju se nova brodogradilišta, a zatvaraju stara. Pojavljuju se brokerske firme koje donose novi način poslovanja ali i unapređuju profesionalnost u industriji. To su firme koje posreduju pri kupovini ili prodaji jahte, vode pregovore i prisustvuju isporuci. Za svoje usluge dobijaju ugovorenu proviziju od transakcije. Slično kao i u drugim industrijama, proviziju plaća najčešće prodavac jahte i ona obično iznosi 10%. U nekim evropskim zemljama, postoji "buyer's commission" koju plaća kupac brokeru da mu pronadje odgovarajuće plovilo. Brokerske kuće najviše posluju tamo gdje su najbliži plovni putevi, npr na Mediteranu ili duž Američke zapadne i istočne obale. Osim toga, pojavljuju se i čarter brokeri, koji iznajmljuju određenu jedrilicu ili jahtu, obično radi odmora svojih klijenata. Postoje dvije vrste čartera: sa posadom i bez. Nekada se iznajmljuje samo jahta sa skiperom ali bez posade. Pored toga čarter brokeri nude i uslugu obuke klijenata za plovidbu, odnosno osnovni kurs navigacije.

Tržište plovila za iznajmljivanje zadnjih godina doživljava vrtoglavi rast. (u zadnjih pet godina preko 300%⁷)

Posao ovih firmi je da, kada dobiju zahtjev od klijenta, pronadju najbolju jahtu koja odgovara njegovim potrebama, budžetu i broju gostiju. Kada se rezerviše termin, lokacija i jahta, sledeći korak je popunjavanje "Charter Preference" obrazca. Tu se klijent izjašnjava o ličnim

⁶ Megayachts :the rebirth of Christina O, John Lassiter, 2002, str.98-99

⁷ www.pomorci.com

preferencama vezanim za hranu i piće, pa osoblje i šef kuhinje mogu formirati personalizovani meni. Osim toga, popunjavaju se informacije o gostima na jahti i dodatnim aktivnostima koje bi željeli da imaju na samoj jahti i lokacijama krstarenja. Čarter kompanija je tu da posavjetuje klijenta o najatraktivnijim rutama i mjestima za posjetiti.⁸

Cijena iznajmljivanja jahte varira zavisno od vrste usluge, klase broda i dužine, pa se kreće u rasponu od nekoliko hiljada do nekoliko stotina hiljada sedmično. Na prvi pogled se može zaključiti da je ulaganje novca u kupovinu broda za iznajmljivanje, prilično sigurna investicija, međutim, čarter tržište je podložno uticaju mnogih faktora, između ostalog: zakonu ponude i tražnje, državnih zakona i propisa ali i umješnosti i sposobnosti čarter brokera.

Osim toga dolazi i do segmentacije tržišta i stvaranja tržišnih niša na koje se brokeri i brodograditelji fokusiraju. Počinje prava utakmica i borba za ciljno tržište, a kompanije se usavršavaju u svim oblastima koje su povezane sa jahtingom kako bi izbile u prvi plan. Jedna od njih je „Perini Navi“ osnovana 1983, koja je podijeljena na dva segmenta, sa dva različita imena. Prva je „Perini Navi“ koja proizvodi jedrilice, a druga „Picchiotti“ za proizvodnju jahti i mega jahti. Sa jasno postavljenim ciljevima, maksimalnim korištenjem kapaciteta i prekovremenim radom, oni su vremenom osvajali tržište.⁹ Danas posluju na pet različitih niša (sektora):

1. Jedrilice od 40 do 60 m
2. Jahte preko 60 m
3. Jedrilice za regate i takmicenja
4. Brze jedrilice
5. „Picchiotti“ motorne jahte i mega jehte

Stvaraju se novi standardi koji se primjenjuju kroz dizajn, izbor materijala i proces izrade. Isto tako, sve kompanije koje žele da ostanu u igri ili da se pozicioniraju na tržištu moraju da pažljivo planiraju i osmisle strategiju, jer konkurencija postaje sve izraženija, a kreativnost i inovativnost stalno evoluiraju, ne ostavljajući prostor za improvizaciju, neprofesionalnost i greške. Sve oblasti u jahting industriji, počev od radionica u brodogradilištima do vizionara i projektantskog tima, moraju pružiti savršenstvo i najveći nivo kvaliteta koji će zadiviti klijente.

Sedamdesetih i osamdesetih godina XX vijeka dolazi do reorganizacije na tržištu, ulaze nove firme a neke od postojećih zahvaljujući inovacijama i dobrom menadžmentu, postaju još jace ili zauzimaju vodeću ulogu. Dvije dominantne kompanije iz tih godina, koje i danas posluju

⁸ Iz intervju sa menadžerkom World Yacht Group-a, Milenom BeriĆ, magazin Nautika%Turizam, 2011

⁹ www.nautica.it/biblioteca/di_bordo

veoma uspješno, su „Burger Boat Company“ i „Benetti Yachts“.Tokom godina depresije u Americi u XX vijeku,Burger se specijalizovao za izradu čeličnih brodova i tako stekao popularnost na tržištu.Za vrijeme II svjetskog rata izrađivao je brodove za Ratnu mornaricu i stekao odličnu reputaciju.Ranih 60-tih se reorganizuje i prebacuje fokus na izgradnju luksuznih aluminijskih motornih jahti.Prošperitet se nastavlja i tokom perioda između 1985 i 1990, 47% svih registrovanih motornih jahti preko 80 metara izgrađenih u SAD-u su gradili Burger Boat Company. Nažalost, neočekivani gubitak nekoliko velikih pomorskih ugovora,i uvođenje poreza na luksuz dovode do zatvaranja firme 1990 god.Biznismeni David Ross i Jim Ruffolo 1993 kupuju imovinu Burger Boat Company i ponovno otvaraju brodogradilište, nastavljajući tradiciju započetu 1863.Opet dozivljavaju ogroman rast i grade brodove i jahte koje se mogu vidjeti u lukama širom svijeta.Takodje ,osvajaju značajne nagrade na sajmovima nautike,zapošljavaju najbolje dizajnere i inženjere i stalno podizu standard u kvalitetu i inovacijama.Danas predstavljaju temelj američkog jahting iskustva i spadaju u najuglednije proizvođače jahti u Americi.Druga kompanija koja doživljava ekspanziju u modernom dobu je Benetti Yachts, koja postoji od 1873 godine.Osamdesetih godina izbijaju u prvi plan veoma kompleksnog i zahtjevnog italijanskog tržišta mega jahti.Specijalizovani su za izgradnju luksuznih mega jahti i superjahti,čija je klasa, stil i dizajn na najvećem nivou.Tokom godina su proizveli veliki broj superjahti, pa ih danas ima mnogo dostupnih za luksuzne čartere. Azimut-Benetti Group,kako se danas zove, sa sjedištem u Italiji, je najveći proizvođač luksuznih jahti na svijetu. Specijalizovao za izgradnju čeličnih i aluminijskih jahti u rasponu od 50 do 70 metara.Konstanto proizvode najbolje jahte za najam i prodaju.Uspjeh dolazi od vještine i graditeljskog iskustva tradicionalnih brodogradilišta.Klasična Benetti linija ima vrlo prostran eksterijer i enterijer ,za jahte te dužine, i to bez žrtvovanja elegancije , stila i performansi.To je zbog pametnog koncepta koji podrazumijeva razvoj u razlicitim oblastima i sferama dizajna.Glavna kabina je na gornjoj palubi sa panoramskim pogledom, što daje osjećaj kontinuiteta između vanjskog i unutrašnjeg prostora.Moderna tehnologija takodje osigurava uspjeh Benetti flote.¹⁰ Između 1997 i 2008 došlo je do rasta u broju, veličini, i popularnosti velikih privatnih ili super luksuznih jahti veličine preko 24 metra. Luksuzne jahte, Mega, ili Superyachts obično nemaju pravu matičnu luku,ali moraju biti registrovane u luci u zemlji pod čijom zastavom plove.Popularne države gdje se obično registruju su Maršalska,Kajmanska i Britanska djevičanska ostrva.Ove jahte su narocito isplative u Sredozemnom moru tokom ljeta i u Karipskom moru tokom zime gdje se iznajmljuju i za milion dolara sedmično.Preko 1500 mega jahti je raspoloživo za čarter tokom sezone na Mediteranu. Tipične destinacije na Španskoj i Francuskoj i Italijanskoj rivijeri su Cannes, Antibes, St. Tropez, Monte Carlo, Portofino, Porto Cervo, Puerto Banus, Puerto Portals, Palma, Mallorca, iako sve više luksuznih jahti krstari i udaljenijim područjima na svijetu. Antigua je jedna od glavnih egzotičnih luka ,kao i Windward Islands na Karibima.

Neke od ovih jahti koriste se za najam, druge služe isključivo svojim vlasnicima, a neke se iznajmljuju samo u odredjenom vremenskom periodu.Superjahte su veličine preko 65 metara,obicno imaju četiri palube iznad i dvije ispod linije vode,heliiodrom, jednu ili više Vip kabina,saune , kozmetičke salone,diskoteku,ambulantu,bioskop,restorane i barove.

¹⁰ www.burgerboat.com,www.charterworld.com

Dizajneri ovih jahti suočavaju se sa različitim izazovima koji zahtijevaju poznavanje i kompetentnost u različitim oblastima kao što su brodski inženjering i aeronautika, arhitektura i industrijski dizajn. U prostoru za ukrcavanje i motor, dizajn igra ključnu ulogu, prije svega zbog morfoloske i stilske strukture enterijera. Nije slučajno što mnogi broski dizajneri rade u automobilske industriji ili se bave arhitekturom.¹¹

Posada mega jahti se sastoji od kapetana, glavnog i pomoćnog inženjera, šefa palube, kuvara i šefa kuhinje, stjuardesa i stjuarta i mornara. Većina posade živi na brodu.

Sunborn Gibraltar, dug 142 metra je prva super jahta koncipirana kao hotel sa pet zvjezdica. Ima 189 apartmana, a 90% njih ima i terasu. Uz sve moguće sadržaje koje ima jedan hotel sa pet zvjezdica, izlazi u susret zahtjevima svojih gostiju i rastućoj tražnji za luksuzom. Predstavlja u potpunosti novi koncept luksuza – plutajuću hotelsku flotu, koja je postavljena na najtraženijim i najljepšim lokacijama u svijtu. Ovaj koncept luksuza svoje klijente smješta na najbolje lokacije, u najfinijem i najluksuznijem smještaju koji se trenutno može ponuditi.¹²

Slika 5, Sunborn Gibraltar



¹¹ <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Week4>

¹² Sunborn.com

1.3.Životni stil i suština jahtinga

Superjahte predstavljaju vrhunac uspjeha. One nude avanturu, udobnost, privatnost, sigurnost i prestiž.Bez obzira na njihovu veličinu ,svi vlasnici uživaju u njima.Neki naročito vole da pomjeraju tehnološke i estetske granice.Sa svojih 163,5 metara „Y Eclipse“ koju je izgradio „Blohm + Voss“ za ruskog biznismena Romana Abramoviča i 180 metara dug „Azzam“ dragulj kompanije Lurssen Yachts, su najveće jahte na svijetu. Njemacka kompanija Blohm + Voss je stara 137 godina, proizvodi jahte za ljude sa jedinstvenom vizijom,koji nisu spremni na kompromis i zahtijevaju izuzetan graditeljski kvalitet.Lurssen takodje proizvodi samo remek djela medju jahtama, a jedno od njih je i „Solange“,trenutno najpoznatija jahta na svjetskom tržištu. Koncipirana je kao porodična jahta, namenjena zadovoljstvu i uživanju, a velika pažnja posvećena je detaljima.U slučaju Solange jahte genijalni tim koji je na njoj radio sastoji se od Ričarda Mastersa koji je bio menadžer projekta, dizajnera eksterijera Espen Oeino,čuvenog dizajnera enterijera Ajlin Rodriguez i naravno, projektantskog tima Lurssen brodogradilišta.Ova fantastična jahta u sebi sadrži sve elemente luksuznih jahti.

Prema Forbsovoj listi najbogatijih ljudi na svijetu iz 2013,postoji više milijardera nego ikada.¹³Ranije su na toj listi bili pretežno Amerikanci,medjutim,danas,ona je više internacionalna.Broj bogati a i slavnih sve više raste,a medju ovo elitnom klijentelom vlasništvo nad jahtama se podrazumijeva,medjutim njihovi zahtjevi postaju veći i sofisticiraniji nego ikad.Prosječna veličina superjahti dramatično je porasla u posljednjih nekoliko godina, a klijenti preusmjeravaju svoje želje prema novim i većim jahtama. Danas postoji više velikih brodova u izgradnji nego ikad prije.Izgradnja vlastite jahte postaje novi trend i neprocjenjiva avantura medju današnjim bogatim slojem drustva.

Iznajmljivanje(čarter) je takodje opcija, jer pruža jedinstveno iskustvo i zadovoljava sve prohtjeve za avanturom , luksuzom i privatnošću.Sa čarter jahtama,svjetske najsajnije destinacije su na dohvat ruke,od Australijskog Velikog Koralnog Grebena do Italijanske rivijere ili tropskih Bahama.Iznajmljivanje omogućava i vlasnicima da nadoknade troskove održavanja.

Poseban doživljaj je i boravak u marinama,koje su neizostavan činilac jahting industrije i prestižnog i glamuroznog životnog stila.One stalno usavršavaju svoju infrastrukturu,podižu nivo usluga i znanja i ljudskih resursa,tako da zadovolje sofisticirane potrebe svih jahti,njihovih vlasnika,gostiju i posade.U svojoj ponudi imaju hotele,restorane,kafice,butike,sadržaje za odmor i rekreaciju,sportske i jahting klubove,bazene bazene i sve ostale sadržaje koji su potrebni ovoj zahtjevnoj klijenteli.

Slika 6.Solndge salon

¹³<http://www.forbes.com>



Najpopularnije i najskuplje marine nalaze se na Mediteranu, a tri vodeće su u Italiji. Zanimljivo je da marina u Monaku nije tako skupa kao što bi se pretpostavilo, nalazi se tek na 11 mjestu. U stvari, vez u Hrvatskoj je skuplji nego u Monaku (osim za vrijeme Monaco Grand Prix-a). U Francuskoj je lider Saint Tropez. Cijene vezova u Istočnoj Evropi, kao što se i očekuje, su niže u odnosu na Italijanske lidere. Najekskluzivnija marina na svijetu je „Marina Grande“ na Kapriju, gdje vez za 55 metara dugu jahtu košta 285 € dnevno tokom mediteranske ljetne sezone, u julu i avgustu. Slijede je „Porto Cervo“ na Sardiniji i „Marina di Portofino“ na obali Amalfi. Na šestom mjestu je marina u Saint Tropez-u, a na devetom u Splitu, gdje je dnevni najam veza 1,001 €. Zanimljivo je da u najekskluzivnijim mjestima vezova ima malo, a tražnja za njima je ogromna. Na obali Amalfi, recimo, ima samo deset vezova za superjahte, i moraju se rezervirati mjesecima unaprijed. Također, cijene vezova mogu varirati, zavisno od sezone ili lokalnih događaja, pa tako vez u Monaku u vrijeme Formule 1 košta i po nekoliko hiljada €. Još jedan ograničavajući faktor je da sve marine ne mogu primiti superjahte preko 70 metara, pa one često ostaju usidrene na moru. Uz velike troškove održavanja, problem sa vezovima dovodi do trenda među vlasnicima da ih zadržavaju samo nekoliko godina, nakon čega ih prodaju.¹⁴

Mediteranske lokacije za odmor su nedostižne u svojoj prirodnoj ljepoti, kulturnoj baštini, strasti, glamuru i stilu. Nekada je Mediteran bio središte poznatog i civilizovanog svijeta a za jahting turizam, u određenoj mjeri, još uvijek je. Danas, čiste azurne vode Mediterana održavaju pečat kulture, istorije i sofisticiranosti, a sve uz reputaciju nesputane energije. Krstarenje istočnim i zapadnim Mediteranom, pored sunčanih plaža, skrivenih uvala i veličanstvenih luka, pruža jedinstven i egzotičan doživljaj fantastične ljepote, stilski i komforno savršen za zaljubljenike u jahting.

¹⁴ Marine i nautički marketing, prof.dr Antun Sbutega, predavanje, fms

2.KONKURENTSKO TRŽIŠTE NA GLOBALNOM NIVOU

Trenutni ekonomski scenario u svijetu jahtinga je takav da se kompanije nalaze u sve burnijem i promjenljivijem kontekstu. U tako složenom i nestabilnom stanju one moraju učiniti svaki mogući napor kako bi se prilagodile ,opstale i prosperirale. Kompanije moraju „kreirati sisteme oko projekta rasta, razvoja i konkurentnosti s ciljem da iskoriste napore koji proizilaze iz vanjskog okruženja da bi dostigle ekonomsku ravnotežu“.¹⁵ Ekonomsku scenu koja je dinamična, složena ,neizvjesna i dvosmislena, karakterišu ozbiljne globalne finansijske recesije. Takvo stanje predstavlja test za industriju. Uprkos takvom stanju, vodeće italijanske kompanije su uspjele održati lidersku poziciju u jahting industriji zahvaljujući uspješnoj koordinaciji, vodstvu, planiranju, stručnosti i iskustvu njihovih timova, ali i još jednoj činjenici a to je da ovaj sektor karakteriše tzv. „anti-ciklična priroda“, odnosno djelimična nezavisnost tražnje za mega jahtama od opštih ekonomskih ciklusa. To znači da opšti trendovi ne igraju presudnu ulogu na ovom tržištu, mada u pojedinim periodima imaju uticaj. Iako je poslednjih godina na nekim segmentima tržišta došlo do smanjenja tražnje ,usled globalne krize, razvoj luksuznog nautičkog tržišta je snažno povezan sa bogatstvom milionera i njihovim stalnim interesom za luksuznim stilom života, pa se vrlo brzo oporavlja. To su ljudi poznati kao „High Net Worth Individuals (HNWI)“ koji imaju na raspolaganju više od US\$1 milion ili više za investiranje, ne računajući ličnu imovinu. Evolucija koncepta bogatstva danas podrazumijevanovu paradigmu: od dostupnog luksuza prelazi se na kocept „apsolutnog luksuza“ Broj ovih ljudi kao i njihovi zahtjevi se nisu smanjili tokom poslednjih godina i velikih ekonomskih potresa.¹⁶

Za uspješno vođenje ovakvih kompanija, veoma je važna vizija. Menadžeri vode viziju. Istražuju kako izgleda globalno konkurentsko okruženje, šta su konkurenti uradili za poslednje tri godine, šta je kompanija uradila u odnosu na njih u istom periodu, na koji način konkurencija može ugroziti posao u budućnosti. Pored toga, moraju imati plan za prevazilaženje problema.¹⁷

Ovaj se posao zapravo temelji na strategiji suparnika i na uspješnoj diferencijaciji u odnosu na njih. Strategijski menadžment pomaže organizaciji da se suoči sa promjenama u internom i eksternom okruženju, a to je od presudnog značaja u nestabilnom vremenu kakvo je danas na globalnoj sceni. Takođe, veoma je važno imati prave informacije, zato što ima mnogo konkurenata, a onaj koji posjeduje tačnu informaciju u pravo vrijeme, uvijek je za korak ispred svojih suparnika. „Znanje u novoj privredi nesumnjivo je dijelom naučno i tehnološko, o čemu ubjedljivo svjedoči uticaj informacione tehnologije. Ali još značajniji su kreativnost, primjena novih ideja i stvaranje novih tržišta“¹⁸

¹⁵ Marina mercate, prof. Deidda Galiardo, 2007, str.82

¹⁶ www.charterworld.com

¹⁷ Strategijski menadžment, Dess Lumpkin Eisner, str 71

¹⁸ Strategijski menadžment, Mary Coulter, str 223

Za konkurentnost i diferencijaciju u jahting sektoru, važniju ulogu igra klasa proizvoda koji se nudi, nivo tehnoloških inovacija i superspecijalizacije i spektar pratećih usluga. Veoma je važno da kvalitet bude prioritet i da se standardi ne snižavaju zbog nekih trenutnih uticaja

2.1. Stanje i tendencije na svjetskom tržištu

Jahting tržište je termin koji se koristi za opisivanje niza aktivnosti koje idu uz prodaju neke jahte ili jedrilice. Kao i na svakom drugom tržištu, postoje faktori koji vrše uticaj na to kakva je tražnja i ponuda za proizvodom. Neki od tih faktora su promjene na opštoj ekonomskoj sceni, promjene u preferencijama i ukusima kupaca kao i sami troškovi proizvodnje ove vrste luksuznih plovila.

Jedan od uticaja (iako ovo tržište ima svojstvo anti-cikličnog) je stanje na globalnoj ekonomskoj sceni. Iako ima uticaja, kriza nije previše destabilizovala tržište iz prostog razloga što su kupci ovih proizvoda elitni bogataši koji nisu zavisni i prezaduženi. Njihovi zahtjevi za luksuzom nisu podložni recesiji i ne smanjuju se zbog trenutnih oscilacija na ekonomskoj sceni. Izvršni direktor kompanije „Adriatic marinas“ Oliver Korlet ja na „Monaco Boat Show“-u 2008, izjavio da „Promet na svjetskom tržištu klasičnog visokog turizma drastično opada, ali toga još ni u naznakama nemakad je u pitanju visoki nautički turizam, odnosno jahting industrija. Razlog za to je što je ovaj posao usmjeren na sami vrh tržišta, odnosno veoma bogate ljude kojima i ne znači puno ako na berzama izgube 50-ak miliona eura, jer oni i dalje vole da plove svojim jahtama i da dolaze na predivna mjesta.“

Takodje, promjene u ukusima i željama potrošača su veoma važne. Jahte određene klase i dizajna uživaju popularnost u očima kupaca, neko vrijeme, međutim one vrlo brzo postaju manje popularne kada se novi modeli i brendovi pojave na tržištu. To ponekad stvara krizne situacije za proizvođače, pa oni moraju prilagoditi cijene kako bi osvojili makar nekakav profit.

Troškovi proizvodnje imaju uticaj na tržišne cijene. Kako ovi troškovi rastu tako se povećava tržišna cijena, da bi se ostvarila dobit od prodaje.

Zadatak brokera i menadžera u jahting kompanijama je da izazove na tržištu pretvore u poslovne mogućnosti. U procesu prodaje jahte ili usluge čartera, veoma je važno ostvarivanje realne prodajne cijene. Da bi se prodaja ostvarila u razumnom roku, potrebno je da ona bude u skladu sa tržišnim prosjekom. Istovremeno, oni moraju pratiti ponašanje kupaca veoma pažljivo da bi razumjeli njihove potrebe i obrasce kupovine.¹⁹

U odnosu na godine prije krize, najčešći klijenti više nisu milioneri sa Zapada, nego ultrabogataši iz Rusije i sa Bliskog istoka.

¹⁹ Alessandro Merendino, The Macrotheme Review 2(4), Summer 2013

U septembru 2013 održan je Monaco Yacht Show, najveća izložba jahti u Evropi, a zaključeno je da nastupa „plima ekonomske sreće za jahting“ (Ed Miliband-lider Laburističke partije u UK), a od 138 firmi, pola je zabilježilo rast u odnosu na 2012. UK Superjahting industrija je ostvarila 460 miliona funti, što je povećanje od 4% u odnosu na 2012, i nedostaje još malo da se vrati na nivo iz 2007, prije finansijske krize. Ljudi koji dolaze na ovo tržište imaju novac i oni su tu dugoročno. Prema anketi koju je radio „Camper & Nicholsons“ došlo je do rasta od 37% u prvoj polovini godine u odnosu na 2012. Najveće tržište za superjahte ostaju tradicionalno SAD, zatim Evropa i Australija, a slijede Rusija i zemlje Bliskog istoka. Pojavljuju se kineski superbogataši, sa rastućim potrebama za luksuzom, pa oni privlače pažnju evropskih industrija. Appetit kupaca za jahte od preko 50 metara je smanjen u 2011 i 2012, prema Camper & Nicholsons-u, ali postoje naznake da se može vratiti.

Slika 7. Monaco Yacht Show



U „Berthon Marinas and Yachts“ jednoj od vodećih britanskih kompanija, kažu da su 2011 i 2012 bile teške godine ali su oni osmislili nešto drugačiju strategiju od dotadašnje, pa su se preorijentisali na poboljšanje usluga koje nude i ostvarili povećanje tržišnog udjela. Najizraženiji trend u 2012 bio je spremnost kupaca da ponude nisku početnu cijenu.

Kao odgovor na tržišne fluktuacije, proizvođači su donijeli mnogo inovacija kao i novi dizajn u industriji. Zahvaljujući usavršavanju tehnologije, jahte sve više liče na pokretne kancelarije, uz komfor „kao kod kuće“ što je naročito traženo kod novih azijskih i ruskih bogataša. Osim toga, naglašava se važnost sektora usluga u koji su uključene razne djelatnosti: od trgovaca vinom do banaka. Nudi se sve što ima veze sa vodom, od organizacije aktivnih odmora do raznih škola koje nude obuku polaznika razne za sportove koji se mogu

upražnjavati prilikom krstarenja. Noviteta je bilo na sve strane, zato što se svaki segment nautičke industrije trudio da što lakše i brže izađe iz ne baš tako sjajnog perioda ekonomske krize koji jeste zadesio jahting sektor, ali u mnogo manjoj mjeri nego druge industrije.²⁰

Na globalnom tržištu vodećih 8 zemalja ima monopol sa udjelom od 80% prodaje i obima proizvodnje. Ubjedljivo na prvom mjestu je SAD, a zatim Australija, Francuska, Italija, Velika Britanija i Njemačka. Od 3000 svjetskih proizvođača jahti, 1000 ih je u Sjedinjenim Državama. Takođe, vodećih 20 kompanija ima 60% učešća na tržištu, a svjetski broj jedan „Azimut & Benetti“ ima 10% svjetskog tržišta.²¹ Paolo Vitelli, vlasnik ovog giganta kaže da je to zato što su bolji od konkurencije, ali i zato što su finansijski veoma jaki, pa je potrebno mnogo vremena da bi bili uzdrmani oscilacijama na tržištu. Veoma brzo pokreću novemodele, brže nego iko drugi, koristeći najkvalitetniju tehnologiju, pa im nije teško da ih prodaju po većim cijenama od konkurenata. (Intervju za „The economic times“.)

Sve do poslednjih nekoliko godina, gotovo da nije bilo moguće uopšte ući na ovo tržište, međutim sa pojavom novog bogatog sloja stanovništva u Rusiji, Kini, Aziji i Brazilu dolazi do novog trenda: nastanka značajne tražnje za luksuznim jahtama u ovim djelovima svijeta. Samim tim, razvija se i sektor pratećih usluga kao i izgradnja marina. Turska i Azijska brodogradilišta su napravila značajan rast u poslednjih deset godina, zahvaljujući niskim troškovima proizvodnje i visokokvalifikovanoj radnoj snazi. Međutim, ova nova tržišta moraju imati veoma dobru strategiju za suočavanje sa svim promjenama, iznenađenjima i uopšte tendencijama u industriji, kao i za privlačenje kupaca koji su vjerni tradicionalnim tržištima kao što je SAD, Australija, Italija, Njemačka, ali i Skandinavija i Kanada koje su takođe privlačne. Prednost Skandinavskog tržišta je veoma jaka valuta, kao i Australijskog koje uz to ima i nevjerovatnu obalu sa nekim od najljepših pejzaža na svijetu. Uz to, bogatstvo podvodnog svijeta je neprocjenjivo, tu je i Veliki Koralni greben, jedno od najatraktivnijih mjesta na svijetu za krstarenje, odmor i uživanje. Ovo tržište karakteriše i odličan kvalitet proizvoda i usluga zajedno sa intenzivnom i dobro planiranom marketing kampanjom. To se moglo vidjeti i na njihovom štandu na poslednjem sajmu nautike održanom u Fort Lauderdale-u, gdje su predstavili novi „Superyacht Australia Magazine“, odlično osmišljen sadržaj sa svim mogućim detaljima koji se tiču jahting svijeta u Australiji. Pored toga, predstavili su inovativne i tehnološki izvanredne proizvode, na kojima su radili vrhunski inženjeri i naučnici. Inače, „Fort Lauderdale International Boat Show“ je najveći sajam nautike na svijetu, a Australija na njemu ima istaknuto mjesto.

Američko tržište je svakako najveće i najznačajnije i pokriva 70% ukupnog svjetskog tržišta. U 2011 godini zabilježeno je da jedna četvrtina Amerikanaca posjeduje jahtu ili jedrilicu, i to je za 6% više nego u 2002. Pored toga, bogati klijenti iz čitavog svijeta su i dalje vjerni

²⁰ www.berthon.co.uk

²¹ Alessandro Merendino, The Macrotheme Review 2(4), Summer 2013

tradicionalnim tržištima, a jedna od prednosti američkog su i niske kamatne stope. Kathleen Ripley, analitičarka renomirane organizacije za istraživanje tržišta „IBISWorld industry“, od 2008 do 2012 godine, prihod na američkom tržištu je opadao po prosječnoj godišnjoj stopi od 8,6%, što je posljedica recesije. Kao odgovor na to, industrija je promijenila svoje proizvodne procese, smanjila troškove i povećala efikasnost. U 2011 je započeo oporavak, a 2013 se prihod povećao za 7,1%.²²

Konkurentnost Velike Britanije na globalnom tržištu inovativnost, znanje, vještina i tehnologija. Ova pomorska industrija zaista ima sjajnu reputaciju, tradiciju i iskustvo. Također, čini vitalni dio Britanske ekonomije, donosi oko 19 biliona funti godišnje i zapošljava 367000 ljudi pa zato vlada ima važnu ulogu u otklanjanju barijera i podsticanju razvoja. Marine su integrisane u „The UK Marine Industries“, i imaju odličnu poziciju na globalnom nivou. Lansirali su strategiju razvoja, prema kojoj planiraju da prihod povećaju na 25 biliona funti do 2020 po prosječnoj godišnjoj stopi rasta od 4%. Nautički sektor Velike Britanije kao glavni zadatak ima izvoz svoje ponude pa cilja na tržišta u nastajanju, na rastuću tražnju i uspon srednje klase u tim oblastima. To su sve potencijalni kupci, kako ih percipiraju britanske nautičke firme. Brazil, Kina i Južna Koreja, to su zemlje gdje se najviše otvaraju predstavništva i sprovode maretiške kampanje. „Sunseeker“ i „Princess Yachts“ su neke od najvećih kompanija na ovom tržištu, specijalizovane za izradu mega jahti.

Kriza koja je nastala 2008, najviše se odrazila na evropsko tržište. Još jedna činjenica ne ide u prilog ovom tržištu, a to je, generalno gledano, najveća stopa poreza na dodatnu vrijednost (PDV), Lux poreza i raznih drugih dodatnih poreza koje su vlasnici jahti obavezni da plaćaju. Osim toga, evropa je prezasićena ponudom preskupih jahti. Prirodno je da dodje do migracije klijenata na nova tržišta, koja se trude na sve načine da ih privuku.

Predivne plaže, tropska klima i uspon srednje klase su neki od faktora koji doprinose da Brazil postane novo tržište za brodove i jahte. Strani brendovi i proizvođači su se već pozicionirali na njegovoj obali tražeći nove poslovne mogućnosti i priliku tza prosperitet. Eduardo Columna predsjednik Brazilskog udruženja jahting kompanija tvrdi da nova srednja klasa preferira kupovinu jahte ili jedrilice, radije nego drugog automobila. Ovdje danas ima više od 100 jahting kompanija, a zabilježen je rast na tržištu od 10% godišnje. Ovo je naročito povoljna mogućnost za evropske kompanije koje su imale pad prodaje poslednjih godina, kao posledicu krize. Američka „Brunswick Boat Group“ jedan od najvažnijih proizvođača u Americi otvorio je svoju filijalu 2012 na brazilskom jugu. (Joinville, Santa Catarina) Do sada su investirali 22 miliona USD. The Ferretti Group, jedna od najbolje rangiranih svjetskih kompanija, otvorila je najveće brodogradilište u Južnoj Americi 2011. Azimut & Benetti, svjetski lider u proizvodnji luksuznih jahti, također postoji na brazilskom tlu. Posjedovanje jahte još uvijek nije uobičajena pojava za brazilsku srednju klasu (1 jahta na 293 stanovnika), što je malo u odnosu na Francusku ili Ameriku (1 jahta na 23 stanovnika), međutim, ovdje postoji odličan potencijal i ambicija, koje prate i odlična predviđanja opšteg ekonomskog rasta. Prema nekim istraživanjima, do 2020 godine se očekuje da će se broj milionera u ovoj zemlji duplo

²² www.ibisworld.com

povećati. Njihova potrošnja, zajedno sa potrošnjom nove srednje klase, sačuvala je Brazil 2008 od većih ekonomskih šokova. Prema izvještaju iz decembra 2013, američke konsalting firme "Deloitte forecast", SAD i Evropa ostaju i u narednoj deceniji vodeća tržišta, ali ekonomija tržišta u nastajanju će biti mnogo dinamičnija. Prodaja jahti i jedrilica od 2008. do danas je porasla za 30%. Marcio Christiansen, izvršni menadžer Ferretti grupe u Brazilu, kaže da je do 2008. prodaja jahti na ovom tržištu činila 5% od ukupne prodaje ove kompanije, a od tada počinje da raste, da bi 2012. dostigla 40% globalnog prihoda kompanije (\$290 miliona). Jedno je sigurno, američke i evropske jahting kompanije i čartering brokeri, uveliko ciljaju na ovo tržište. "oni su otkrili Brazil, baš kao što su novi bogati brazilci otkrili luksuz" navodi Christiansen.²³

Jedan od razloga procvata novih tržišta je i to što na najznačajnijim jahting tržištima dolazi do prezasićenja, jednostavno ima previše proizvođača i brokerskih kuća, a destinacije su uveliko otkrivene, pa postoji opravdana potreba za nečim novim. Istovremeno, dolazi i do pojave novog sloja bogatih kineza, zainteresovanih za luksuz. Danas postoji oko 2000 vlasnika super luksuznih plovila u Šangaju a očekuje se da će njihov broj premašiti 100 000 do 2025.²⁴ U Kini postoji oko 90 jaht klubova u radu ili u izgradnji, a većina njih je u blizini velikih gradova. U ovom trenutku, 40 inostranih kompanija proizvodi jahte u Kini, a 100 starnih brendova se prodaje na ovom tržištu koje je još uvijek u fazi razvoja. Zbog toga se kineske kompanije još uvijek oslanjaju na evropske i američke stručnjake, koji se masovno zapošljavaju u jahting industriji. Potreba za tijesnom saradnjom je i odlična prilika za evropske i američke kompanije, jer im je tako ulaz na ovo rastuće tržište omogućen. Martello Yachts sa sjedištem u Pekingu, je kompanija koja već godinama na „China Rendez-Vous“ sajmu dokazuje svoj domet i stručnost u oblasti uvođenja novih aspekata u izradi plovila. Saradjuju sa poznatim holandskim brodogradilištem „Dutch shipyard Royal Huisman“ i njihov su glavni predstavnik za Azijsko-Pacifičko tržište. "Kada je u pitanju nautička industrija u Aziji posebno u Kini do nedavno nije bilo toliko aktivnosti, ali sada cvate. Kada je riječ o infrastrukturi, mnogi marine se grade, poznati brendovi stižu u Kinu i nastaje potpuno nova nautička svijest. U većim kineskim gradovima ćete vidjeti puno reklama i promocija velikih firmi koje čine da život na moru polako postaje dio kulture. Mislim da smo na pravom mjestu u pravo vrijeme." izjavio je Rene Ho, direktor Martello Yachts-a, nakon završenog China Rendez-vous 2014.²⁵

Neke od najvećih jahti na svijetu posjeduju ruski milioneri i milijarderi. Oni su obično mlađji od evropskih i američkih i predstavljaju relativno novu klasu ruskog društva, koja se bori da osvoji status i prestiž. U tom smislu, ne štete ni kada je jahting u pitanju, dok zadovoljavaju svoje ekscentrične prohtjeve. Osnivač kompanije „Edmiston & Company“ i jedan od

²³ Institut za turizam Zagreb, publikacija: Tomas nautika jahting 2012, str 48, Zagreb 2012

²⁴ YCM-Yach Club Monaco review, May 2014

²⁵ www.superyachts.com

najpoznatijih svjetskih brokera Nick Edmiston je jedan od prvih ljudi koji je zakoračio na rusko tržište 90-tih godina prošlog vijeka. U jednom trenutku, Rusi su činili oko 50% ukupne prodaje ove kompanije. Najveća i najluksuznije jahte na svijetu često su u vlasništvu ruskih tajkuna, a svjetske kompanije se takmiče kako da dodju do njih. Blohm+Voss je za Romana Abramovića, vlasnika fudbalskog kluba „Chelsea“ dizajnirao nevjerovatnu jahtu „Eclipse“ koja pored mnogo originalnih karakteristika ima i protivraketni odbrambeni sistem, koštala je 590 miliona dolara i duga je 163 metra.

Slika 8. „Eclipse“ najveća jahta na svijetu, Blohm+Voss



2.2. Vodeće jahting kompanije i marine u svijetu

Oko 20 najbolje rangiranih svjetskih proizvođača jahti ima oligopol na svjetskom tržištu, pa oni kontrolišu cijene i diktiraju uslove prodaje. Značajan dio njihovog uspjeha leži u kvalitetu, oni svojim klijentima isporučuju najbolje konstruisane i opremljene jahte, koje dizajniraju i projektuju najbolji inženjeri i dizajneri, koriste najbolju tehnologiju, a njihovi kreativni timovi stalno inoviraju proizvode. Imaju savršene marketing stručnjake i besprekornu komunikaciju sa klijentima. Takođe, oni predviđaju koje su to buduće potrebe i interesovanja na strani tražnje, kao i budući trendovi u globalnom jahting svijetu. To su vizionari, koji su finansijski stabilni, pa su samim tim otporni na fluktuacije na tržištu, makar na neko vrijeme. Broj jedan u svijetu je „Azimut & Benetti“, koji postoji već 140 godina, ima klijente iz čitavog svijeta i 10% globalnog tržišta, a u 2013 godini su izradili 70 projekata, čija je ukupna dužina 8566 metara. Prodali su 250 jahti, različitih karakteristika i dužine, u okviru svoje prodajne mreže koja je najveća na svijetu. U okviru kompanije posluje i brend Atlantis, kao i Fraser Yachts, koja se bavi uslužnim djelatnostima, prisutni su u 67 zemalja

svijeta i imaju 138 kancelarija. Njihove linije su: Benetti Classic, Vision, FB (najinteresantnija linija za slavne osobe).

Trinity Yachts, jedan od najboljih svjetskih elitnih graditelja, nalazi se u Sjedinjenim državama, mada imaju naglasak na evropskom kvalitetu i koriste čelik i aluminijum za izgradnju. Prave jahte svih vrsta i dizajna, dužine do 123 metra. Njihova misija je da dizajniraju i projektuju jahte koje će odvesti klijente u budućnost - prema riječima Johna Dane-a III, predsjednika i izvršnog direktora kompanije. Klijenti stalno podižu standarde i imaju nove ideje, pa se za Trinity, stilizovan eksterijer, prostran enterijer, redukcija zvuka i maksimalna brzina i snaga motora, podrazumijevaju.

Tabela: top 20 proizvođača mega i superjahti, 2012 i 2013, prema Alessandro Merendinu²⁶

2013 Rank	Company	Country	Total Length (ft)	Projects	2012 Rank	Company
1	Azimut-Benetti	Italy	8,566	70	1	Azimut-Benetti
2	Ferretti Group	Italy	5,738	50	2	Ferretti Group
3	Sanlorenzo	Italy	3,730	33	3	Sanlorenzo
4	Sunseeker	UKKingd	3,110	29	4	Lürssen
5	Feadship	The	2,884	13	5	Sunseeker
6	Lürssen	Germany	2,185	6	6	Feadship
7	Princess Yachts	UKkSSStateKi	2,080	22	7	Westport
8	Amels	The	1,775	9	8	Hessen Yachts
9	Hessen Yachts	The	1,618	10	9	Horizon
10	Horizon	Taiwan	1,473	15	10	Amels
11	Westport	USA	1,460	15	11	Fipa Group
12	Oceanco	The	1,227	4	12	Overmarine
13	Trinity Yachts	USA	1,191	7	13	Trinity Yachts
14	Fipa Group	Italy	1,165	10	14	Perini Navi
15	Overmarine	Italy	1,139	10	15	Princess Yachts
16	Perini Navi	Italy	1,116	6	16	Palmer Johnson
17	Kse/MonteFino	Taiwan	1,020	11	17	Christensen
17	KSE/Monte Fino	Taiwan	1,020	11	17	Christensen
18	Palmer Johnson	France	1,017	5	18	Proteksan-Turquoise
19	Cerri-Baglietto	Italy	997	8	19	Kha Shing
20	Christensen	USA	981	7	20	Dream Ship Victory

Tržište marina je znatno otpornije od drugih područja industrije. Vlasnici mogu jednostavno odlučiti ne graditi ili ne kupovati novu jahtu kada vremena postanu teška budući gosti mogu

²⁶ Alessandro Merendino, The Macrotrends Review 2(4), Summer 2013

odabrati ne iznajmiti plovilo. Postojeći vlasnici jahti ili čarter kompanije, ipak ne mogu odlučiti da ne obezbijede vez svojim jahtama. Budući da se flota superjahti nikada značajnije ne smanjuje u ciframa, potražnja za vezovima i dalje premašuje ponudu. U posljednjih 10 godina broj isporučenih jahti povećao se sa 2,140 na 4,057. Prosječna dužina ovih jahti je iznad 40 metara. Mediteran je najpopularniji region za matične luke i krstarenje superjahtama sa više od 60% jahti koje svoju bazu imaju ovdje, sa preko 200 luka. Na drugoj strani, Florida i Karipska Ostrva nude 121 marinu za super jahte.²⁷

Broj marina za superjahte po državi, u regionu Mediterana :

1. Italija 78
2. Jug Francuske 35
3. Španija 35
4. Hrvatska 25
5. Turska 22
6. Grčka 11
7. Tunis 4
8. Kipar i Malta 2
9. Crna Gora 1

Broj vezova za jahte je oko 8.500, međutim to ne odgovara zahtjevima, jer je mnogo veća potražnja nego ponuda, naročito na atraktivnim lokacijama. Zbog toga su cijene na tim lokacijama dosta visoke. Posljednjih godina, su izgrađene nove marine u Crnoj Gori, Tunisu i Turskoj, a prirodno je za očekivati da će se iz prenatrpanih evropskih luka jahte preseliti na nove lokacije, koje nude značajne prednosti, od nižih cijena vezova do mogućnosti otkrivanja i boravka u egzotičnim i do sad nepoznatim predjelima, što predstavlja poseban izazov za ljude koji uživaju u krstarenju. Osim zarade od vezova, marine moraju imati i ostale sadržaje, i konstantno pratiti potrebe klijenata kako bi osmislile ponudu, a to je ono što ih čini privlačnijim u odnosu na konkurenciju. Primjer gotovo savršene marine je „Key West Harbour“ na Floridi. Smatra se nautičkim rajem, udaljena je 4 km od aerodroma i samo 10 minuta od „Duval Street“ istorijskog centra. Ima razne sadržaje, od ronjenja, ekoturizma, sportskog ribolova do originalnih apartmana i restorana sa internacionalnom i lokalnom kuhinjom. Plaže, kokteli, nevjerovatan pogled na Atlanski okean, delfini, morske krave, dobro raspoloženje klijenata koji su tu zbog uživanja kako na moru tako i na kopnu, sve to je odličan način da se privuče ogroman broj klijenata i turista.

Marine u Turskoj, iako nemaju dugu istoriju, privlače veliki broj jahti i turista, a pored uobičajenih sadržaja koji se mogu vidjeti u svim marinama, imaju i prekrasnu obalu. Za popularizaciju koriste zanimljivu strategiju: svoju bogatu književnost, koja je dio opšte kulture. Tako se krstarenje turskom rivijerom zove „Plavo putovanje“ („Blue Cruise“ – Azra Erhat) ili „Potraga za zlatnim runom“ („Zlatno runo“ termin iz grčke mitologije, runo krilatog ovna, teritorija današnje Turske). „Cesme marina“ idealna za krstarenje Egejskim i sredozemnim morem, idealna za upoznavanje grčkih ostrva, ima 400 potpuno opremljenih vezova za jahte do 60 m. U sklopu nje je i elegantno „marina village“ uskladjeno sa tradicionalnim pomorskim gradom bogate istorije, Cesme, koji je nekada bio strateška

²⁷ Dulčić, A. (2002). Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma. str.111-120 Split: Ekokon d.o.o.

mediteranska luka. Nalazi se u neotkrivenom dijelu turske obale, na zapadu poluostrva Izmir. Vlasništvo je kompanije „Camper & Nicholsons“ i otvorena je 2010 godine. Ovo mjesto je veoma živo u večernjim časovima, kada kafići, barovi i restorani duž šetališta prave sjajnu atmosferu. Ostale usluge su standardne: najam jahte i posredovanje, škola jedrenja, najam automobila, optičar, umjetnička galerija, butici, knjižara, bazen, tehnološki centar i dječji zabavni centar, ali estetika je ono što je njena glavna komparativna prednost.²⁸

Slika 9. Cesme marina



„Camper & Nicholsons“ je već 40 godina svjetski lider za razvoj marina i rivi, a osim toga bavi se svim vrstama jahting aktivnosti (prodaja, charter, marketing, konsalting, izrada jahti). Inače, ova kompanija postoji od 1782, bavi se svim vrstama nautičkih aktivnosti i predstavljaju istoriju sami po sebi. Jedan od njihovih projekata je „Limassol marina“ na Kipru, dizajnirana da bude lider na istočnom Mediteranu. Područje oko Limassol-a nudi široku paletu aktivnosti; konstantno sunce i takav teren da je moguće kupati se u moru i skijati na planinama u jednom danu. Ima tradicionalne taverne, sa kiparskom kuhinjom koju neki smatraju najboljom na Mediteranu. Posebno uživanje je obilazak lokalnih vinarija, a za istinske ljubitelje tu je posjeta dvorcu Kolossi-rodnom mjestu desertnog vina „Commandaria“ najstarijeg vina na svijetu koje se danas proizvodi. Noćni život privlači posjetitelje iz svih krajeva svijeta, pa ne čudi da Limassol je poznat kao "grad koji nikad ne spava". Simpatični kafići, restorani, gostoljubive taverne, trendy barovi, glamurozni klubovi, svjetski poznati DJ-evi, razne vrste vina i lounge barova garantuju neponovljivo iskustvo. Svaka noć donosi nešto novo i drugačije u gradu koji je uvijek živ.²⁹

²⁸ Dulčić, A. (2002). Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma. str. 131-134 Split: Ekokon d.o.o.

²⁹ Luković, T. i Gržetić, Z. (2007), Nautičkog turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana, Hidrografski institut Split, Split, str. 102.

„Port Louis Marina“,takodje pripada Camper & Nicholsons marinama,na Karibima,raspoloživa za jahte svih dužina ,raspolaze sa 170 vezova.Ovo je vrlo luksuzna marina,atraktivna tokom čitave godine.Trenutno je potpuni hit medju marinama, nalazi se u

laguni van zone tornada i ima 160 vezova za brodove do 300 m.Idealna je baza za istraživanje obliznjih voda Grenadini koje su poznate kao najljepše na svijetu za krstarenje.³⁰

Slika 10. Sent Louis marina



3.CRNA GORA U SVIJETU JAHTING INDUSTRIJE

Prirodno i kulturno nasledje uz odgovarajuću turističku infrastrukturu predstavljaju fundamentalnu osnovu za razvoj turizma.Zbog pojave sve većeg broja sklonosti, motiva,interesa i objektivnih mogućnosti,na strani turističke potražnje,a samim tim i zadovoljen ja turističkih potreba,stvorili su se brojni oblici i vrste turizma.U Master planu razvoja turizma do 2020 godine,iz 2008,izdiferencirani su brojni vidovi turizma,izmedju ostalog i nautički,sa svojim specifičnostima u odnosu na druge vidove selektivnog turizma,koje se moraju uvažavati prilikom njegovog razvoja.Od usvajanja Master plana pa do danas preduzete su borjne mjere u cilju stimulacije i olakšanja razvoja turizma,kao i privlačenja direktnih stranih investicija.Sa izuzetnim uslovima za izgradnju jahting klubova,smatra se da je Tivat novi raj za nautičare. Prema nekim očekivanjima Crna Gora bi trebala da bude jedna od najbrže rastućih jahting destinacija u svijetu u narednih 10 godina.Ona je jedno od najinteresantijih područja za investitore u nekretnine na Mediteranu.Velike investicije,kao što je Porto Montenegro,Pitera Manka,prodice Rotšild i još nekoliko ruskih oligarha,dovele su zemlju u centar pažnje.Pored toga ,u izgradnji je Luštica bay,švajcarsko-egipatskog konzorcijuma „Orascom“ koji realizuje ambiconzni projekat izgradnje čitavog jednog novog turističkog grada na oko 7 miliona kvadrata tivatskog dijela poluostrva Luštica u Boki. U Kumboru je počela da se realizuje najveća turistička investicija u Evropi,izgradnja marine svjetskog kvaliteta kapaciteta do 250 vezova sa akcentom namega-

³⁰ Samanović, J. (2002), Nautički turizam i menadžment marina, Visoka pomorska škola, Split

jahtama, rizorta „One&Only“ i 500 luksuznih apartmana i vila, ribarski gat sa ribljom i pijacom organske hrane, jahting i plažni klub, teniska akademija svjetske klase. Ovaj kompleks vrijedi 500 miliona eura, a gradi ga azerbejdžanski naftni gigant Socar. Firma koju su za te potrebe osnovali u Crnoj Gori je „Azmont investment d.o.o.“. Budvanska marina dobila je novog vlasnika Stratex grupu, američkog biznismena Neila Emilfarba, jednog od glavnih investitora na rezidencijalnom kompleksu vila “Dukljanski vrtovi” na Zvali. Novi zakupac obećava da će za razvoj uložiti 45 miliona eura.

Na osnovu istraživanja Instituta Freder, Crna Gora dijeli 58. mjesto sa Meksikom na listi zemalja sa slobodnom ekonomijom na globalnom nivou. Crna Gora ima najmanju stopu inflacije u odnosu na ostale zemlje bivše Jugoslavije. Procijenjeno je da je u Crnoj Gori 79.9% kapitala privatizovan i kao takva zauzima ubjedljivo 1. mjesto u Evropi po procentu stranih investicija per capita. I u zakonodavstvu veliku pažnju stranih investitora privukao je Zakon o koncesiji koji, kad se usvoji, umnogome olakšava administrativne procedure i samim time povećava konkurentnost i transparentnost na polju koncesija i ugovora. Na investitore pozitivno djeluje i politička stabilnost, a i korišćenje eura predstavlja prednost.

Nautički turizam zauzima značajno mjesto, a svim mediteranskim zemljama u zadnjih nekoliko godina se bilježi rast broja turista koji se opredjeljuju za ovaj vid turizma. Crna Gora se pozicionirala kao turistička destinacija, koja uz veliko prirodno bogatstvo, investicije i značajno kulturno-istorijsko nasljeđe može da postane lider u ovom vidu turizma.

3.1. Nastanak i razvoj jahting industrije u Crnoj Gori

Pomorstvo se u Boki Kotorskoj razvijalo tokom 17-og i naročito tokom 18-og vijeka, a pomorci iz Boke Kotorske su postali svjetski poznati pomorski stručnjaci. Oko 1800. godine Boka Kotorska je imala oko 600 jedrenjaka od kojih je 300 bilo pomorskih plovila. Ovi brodovi su mogli da prevoze 2000 – 7000 stara (1 star = 65 kg) i 20 topova radi odbrane od pirata. Oni su redovni plovili po Jadranu, Jonskom, Crnom i Sredozomenom moru pa čak i po Sjevernom moru. U to vrijeme je u Boki Kotorskoj bilo oko 300 pomorskih kapetana i 3000 pomoraca. Ova trgovačka mornarica je donosila Boki Kotorskoj godišnji profit od 200.000 venecijanskih zlatnih dukata. Kotorska mornarica koja je osnovana prije 12-og vijeka i kasnije je dobila naziv Bokeška mornarica. Ona se razvijala tokom vijekova i okupljala je sve pomorce Boke Kotorske; tokom godina miru doprinosila je privrednom razvoju Boke Kotorske kroz pomorsku trgovinu a tokom rata je branila Boku Kotorsku. Ona je bila važan faktor u kulturnom i privrednom razvoju Boke Kotorske. Najslavniji kotorski pomorac i kapetan je svakako Ivo Vizin (1806-1868), koji je 1852. krenuvši na uobičajeno trgovačko putovanje svojim jedrenjakom, napravio najveći pomorski poduhvat XIX vijeka. Krstareći od luke do luke, on je oplovio svijet. Ivo Vizin bio je samo jedan iz cijelog niza proslavljenih bokeljskih kapetana koji su plovili gotovo svim svjetskim morima. Mnogo prije Vizina, 1823. godine, pominje se i navigacioni oficir Stevan Vukotić. Uz Vizinovo i Vukotićevo,

istorija Kotora pamti i imena još nekih poznatih pomoraca i kapetana kao što su Petar Zambelić i Marko Ivanović, Tomo Milinović, Marko Martinović, zatim čuveni pomorci iz kuće Zmajevića, Miloševića, Viskovića i Ivelića i mnogi drugi.³¹

Profesionalno formiranje pomoraca počinje u Perastu tokom XVII i XVIII vijeka, koji se ističe brojem pomoraca i brodova, kao i pomorskom i ratničkom aktivnošću. Najistaknutije peraške ličnosti bili su pomorski pedagog i kapetan Marko Martinović, admiral ruske carske flote Matija Zmajević i kapetan i ratnik Vicko Bujović. Pomorski stručnjak Antun Grubaša iz Perasta prvi je opisao Jadransko more i sastavio prve nautičke karte za plovidbu po Jadranu, a velike mletačke lađe gradio je Augustinović iz Perasta. Kada je pala Mletačka republika 1797, Boka je imala ukupno 264 velika patentirana broda i još veći broj manjih brodova za obalsku plovidbu, a 1805. bilo je 400 patentiranih plovni objekata. Tada je bilo u Boki više od 250 pomorskih kapetana s patentom i preko 3000 mornara. Bokelji su posjedovali izvan Boke, imovinu od oko 1,50 milijuna zlatnih dukata, a tu nije bilo uračunano njihovo bogatstvo, uloženo u trgovačke brodove i u trgovačke kuće u inostranstvu.³²

Luke i marine u Crnoj Gori danas su: Luka Kotor, mala marina Prčanj, Luka Zelenika, marina Budva, Luka Herceg Novi, Luka i marina Bar i luksuzna marina za mega jahte Porto Montenegro. U izgradnji su i marina na Lušici i potpuno novo naselje, u okviru projekta Luštica Bay, kao i luka Portonovi u Kumboru, takodje sa potpuno novim naseljem koje prati marinu i svim ostalim sadržajima koji idu uz jedan ovakav kompleks. Sa tri nova projekta, ovdje se otvara jedan potpuno novi, do danas nepoznat svijet jahtinga i luksuznog životnog stila, sa mnoštvom firmi koje nude prateće usluge, brokerskim kućama, agencijama iz čitavog svijeta, mijenja se struktura stanovništva i radja se jedna potpuno nova industrija koja ima odličan potencijal i uslove za razvoj. Najveća luka na Crnogorskom primorju je luka Bar. Bar je granična opština, koja je Jadranskim morem vezana sa Italijom. Tokom cijele godine, postoji redovna linija na relaciji Bar - Bari - Bar i Bar-Ankona-Bar. Marina se prostire na 55.000 kvadratnih metara, od čega 4.000 m² na suvom, a raspolaže sa 528 vezova u moru podjeljenih u 11 sekcija. Samo pojedine sekcije raspolažu prikljucima za vodu i struju, a pored vezova, marina obezbjeđuje i druge usluge, kao što su pranje, poliranje i muring. Što se mega jahti tiče, one ovdje samo tankuju gorivo, a potom nastavljaju krstarenje. Postoje predlozi za njenu rekonstrukciju, i izgradnju infrastrukture za prihvatanje jahti, a s obzirom na njen položaj, to se čini kao veoma privlačna ideja. „MC marina Budva“ raspolaže sa 600 vezova, od čega je 380 komercijalnih vezova za plovila dužine 5 do 60 metara. Oni su podijeljeni u 17 sekcija, koji su označeni abecednim redom. Sve sekcije imaju priključke za vodu i struju (prema: interna dokumentacija „MC Marine Budva“). Najveća dubina je osam metara. Ona je povećala broj vezova sa 120 (2006) na 380 (2011). U sklopu marine nalazi se obe- kat površine 131 m² u kojem su smješteni carina, policija, prodavnica nautičke opreme i službena kancelarija administracije). Kompletna površina marine je pod video nadzorom i pokrivena je wireless sistemom za Internet dostup. „MC marina Budva“ svojim klijentima, pored veza, obezbjeđuje i druge usluge: pranje, poliranje, spuštanje plovila u more, pilotaža (pomoć pri uplovljavanju), catering itd. Zato je ona dobila u nezvaničnoj

³¹ www.pomorskakotor.com

³² Miloš Milošević: „Pomorski trgovci ratnici i meceni“, str.11-70

kategorizaciji marina četiri od pet sidara. Luka „MC marina Budva“ je na prekretnici u svom poslovanju. Dobila je novog vlasnika, Stratex grupu, američkog biznismena Neila Emilfarba. Očekuje se da će inovirati ponudu, u skladu sa promjenama na međunarodnom tržištu nautičkog turizma. U tom smislu se definiše novi razvojni koncept upravljanja, koji bi mogao obezbjediti dugoročno stabilan rast i održiv razvoj luke.³³

3.2. Analiza okruženja i konkurentske prednosti

Još od antičkih vremena, Jadransko more je među najvažnijim plovnim putevima starih kultura. Dvije značajne pomorske zemlje su mu sa istočne i zapadne strane: Italija i Hrvatska, sa dugom istorijom plovidbe i modernom infrastrukturuom za danasnje pomorske aktivnosti, od privrednih do turističkih. Međutim, konkurentskim okruženjem Crne Gore smatra se mediteran, gdje su još pored Italije i Hrvatske, značajne destinacije, kao što su Turska, Grčka i Tunis. Sve ove zemlje imaju strategiju razvoja nautičke industrije i turizma, teže poboljšanju tržišne pozicije ili u najmanju ruku da održe postojeće stanje. Ipak, jahting je veoma dinamičan i specifičan fenomen, a zbog različitosti destinacija svaka od njih različito reaguje na opšte tendencije u ovoj oblasti. Prema tome, strategija pozicioniranja i diferenciranja u odnosu na konkurenciju obuhvata proces kojim se analiziraju karakteristike destinacije, infrastrukturna razvijenost, razvijenost aktivnih nosilaca turističke politike, prostorna udaljenost, nivo turističke razvijenosti, domicilnog stanovništva, ponuda drugih sadržaja, kvalitet života, izgled obale, politička situacija, poreske olakšice itd. Strategijske politike koje sve zemlje učesnice na tržištu nastoje da primijene su: produženje turističke sezone, poboljšanje standarda servisa, privlačenje turista van sezone, organizovanje što većeg broja kulturno zabavnih događaja namijenjenih ovoj bogatoj klijenteli, upoznavanje sa prirodnim ljepotama, privlačenje poznatih ličnosti i sl.

U Hrvatskoj postoji 56 manjih i većih marina, koje su sve udružene u Udruženje hrvatskih marina, koje kontinuirano rade na obogaćivanju i podizanju nivoa usluge i prilagođavaju se savremenim potrebama i željama nautičkih gostiju. Smještene su u velikim dalmatinskim gradovima ili u prekrasnim ostrvskim uvalama, u bilizini najzanimljivijih prirodnih i kulturnih atrakтивности. Što se jahtinga tiče, marine su od presudnog značaja.

Mnoge manje marine dodatno su oplemenile sadržaje: od vrhunske tradicionalne kuhinje, obvezne vode i električne energije, zdravstvene ambulante, usluga charter firmi, do korištenja apartmana, te elektronskog nadzora i osiguranja imovine i opreme gostiju. Takođe je sve veći broj marina dobitnica međunarodne Plave zastave, ekološke nagrade za projekat zaštite mora i priobalja „međunarodne organizacije za ekološko obazovanje i informisanje“, koji se već 13 godina uspješno sprovodi.

³³ <http://www.marinabudva.com>, Menadžment tim MC marina Budva

Adriatic Croatia International Club, među nautičarima poznatije kao ACI Club, vodeća je firma nautičkog turizma Hrvatske, a predstavlja jedinstveni lanac od 21 marine koje se protežu od Dubrovnika na jugu do Umaga na sjeveru hrvatskog dijela Jadrana. U 22 godine svog poslovanja ACI marine su ostvarile i prepoznatljiv kvalitet usluge uz razvoj i popularizaciju jedrenja i jahtinga. Vlasnici Ugovora o godišnjem vezu u ACI marinama uživaju niz pogodnosti dostupnih samo članovima kluba (10% popusta na cijenu veza u bilo kojoj ACI marini, popusti pri korištenju raznih usluga u marinama, mogućnost godišnjeg kombinovanog (more/kopno) ugovora o vezu itd. Prema istraživanju "Tomas nautika Jahting 2012." Hrvatska je jedna od najpoželjnijih jahting destinacija na Sredozemlju. U Ministarstvu turizma Hrvatske predstavljeno je istraživanje "Tomas Nautika Jahting 2012.", o stavovima i potrošnji nautičara u Hrvatskoj. Cilj istraživanja bilo je utvrđivanje glavnih prednosti i slabosti jahting i ukupne turističke ponude koju koriste nautičari, te utvrđivanje obilježja potrošnje gostiju nautičara. Hrvatska je tako ocijenjena boljom od konkurentskih zemalja, odnosno Španije, Francuske, Italije i Grčke po ljepoti i zaštiti prirode, klimi, čistoći mora i obalnih mjesta, kao i socijalnim elementima – sigurnosti, gostoljubivosti i imidžu zemlje.³⁴ Boljim od konkurencije ocijenjen je i prostorni raspored marina. Međutim, nautička ponuda čartera, raspoloživost tranzitnih vezova, opremljenost marina i ugostiteljska ponuda ocijenjene su lošijima u poređenju sa Španijom, Francuskom i Italijom. Gotovo 50 % nautičara zna o Hrvatskoj jer su već bili u njoj. Internet je doveo gotovo 30 % novih gostiju, a po preporuci prijatelja došlo je 24 % nautičara. Samo četiri % je saznalo o Hrvatskoj sa sajмова. Split je najveći nautički centar u Dalmaciji. ACI Marina Split je smještena u jugozapadnom dijelu gradske luke, sjeverno od poluotrova Sustipan. Raspolaze s 360 vezova u moru, te sa 120 mjesta za smještaj plovila na kopnu. Svi vezovi opremljeni su priključcima za vodu i struju. Visoki ekološki standardi, velik kapacitet i bogata dodatna ponuda njeni su glavni aduti. Edo Karuza, direktor splitske ACI-jeve marine, kaže za Slobodnu Dalmaciju da su brojke za prvi dio ove godine odlične u odnosu na prethodnu. U Hrvatskoj se kao primjer vrhunske marine, kojoj hrvatske ne mogu parirati, navodi Porto Montenegro, u Tivtu. Međutim, Karuza smatra da ona samo koristi Hrvatskoj, kao i da će isti slučaj biti i sa novoizgrađene dvije, na Lušici i u Kumboru, zato što jahtaši dolaze ploviti Hrvatskim vodama i troše svoj novac tamo, što zbog duže obale to i zbog većeg broja sadržaja i događaja. On smatra da je prednost Crne Gore to što više ulaže u marketing.³⁵

Sa 16000 km dugačkom obalom, Grčka je omiljeno „igralište“ za super jahte. Vlada je preduzela mjere za podsticanje turizma, i odlučila da privuče i posjetioce iz zemalja koje nisu članice Evropske unije, poput Rusije, Turske i Kine, ukidanjem viznog režima, što se pokazalo kao veoma pozitivno. Postoji ozbiljna potreba za novim i unapređenjem starih marina širom Grčke. Grčka vlada je identifikovala razvoj turističke infrastrukture kao metu prioriteta i pokušava privući strance da ulažu u nove marine, zajedno s nadogradnjom postojećih, zbog

³⁴ Institut za turizam Zagreb, publikacija: Tomas nautika jahting 2012, str 23, 24, Zagreb 2012

³⁵ Luković, T. i Gržetić, Z. (2007), Nautičkog turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana, Hidrografski institut Split, Split, str. 65-71

sve veće potražnje u jahting sektoru za vezovima. Postoji veliki broj marina u izgradnji u Grčkoj. Ključno je za grčku jahting industriju da se ovi projekti završe u bliskoj budućnosti; osim očitih ekonomskih koristi, Grčka počinje zaostajati za ubrzanim razvojem u turskoj jahting industriji i ekonomijom koja je u procvatu. Za vlasnike koji žele privezati svoje jahte trajno u Grčkoj, najbolji put je da se registruju pod grčkom zastavom. Tada dobijaju razne benefite: od oslobađanja od PDV-a do raznih popusta na usluge u marinama. "Greek Yachting Association" je udruženje koje su formirale vodeće grčke jahting kompanije koje se bave čarterom, brokerske agencije, zatim kompanije koje se bave menadžmentom, osiguranjem ili izgradnjom jahti. GYA čini 90% jahting tržišta. Cilj udruženja je održavati visoke standarde profesionalizma u čarteru, prodaji i upravljanju nautičkim aktivnostima i organizovati godišnju „Charter Yacht Show“ koji je ove godine održan pod nazivom Mediteran Yacht Show, od 3 do 7 maja u istorijskom gradu Nafplion. Izložen je veliki broj grčkih i inostranih jahti koje su dostupne za čarter ovog ljeta, prisustvovao je veliki broj učesnika i posjetioca i smatra se veoma uspješnim.

Godišnji prihod koji Grčka ostvaruje od jahting industrije je 600 miliona eura, što je jednako prihodu koji ima Španija samo od velikih jahti, preko 25 metara. Problem je u infrastrukturi, jer sa 16000 km dugom obalom i 1200 ostrva, Grčka ima samo 14.400 vezova, što je premalo u poređenju sa Francuskom koja ima 226.000 vezova, na obali od samo 6.300 km. U Grčkoj ima 1 jahta na 621 stanovnika, a evropski prosjek je 1 na svaka 164 stanovnika. Takođe, porezi su veoma visoki, i to vlasnike jahti odvodi u druga mora. U aprilu 2014 je stupio na snagu novi zakon koji olakšava komplikovanu birokratiju koja je do sada sputavala jahting industriju. Neke od ključnih tačaka su:

- ✓ Ukidanje posebnog Yacht poreza na luksuzne jahte.
- ✓ Ukidanje poreznih doprinosa za jahte sa zastavom izvan EU-a.
- ✓ Ukrcaj i iskrcaj putnika u grčkim vodama je dopušten za EU i ne-EU zastave

Uklanjanje odredbe da jahte prolaze kroz komplikovan i dugotrajan postupak za dobijanje čarter licence. Sada, vlasnici jahti se mogu prijaviti online na "Registry of Touristic Yachts and small vessels" servisu.

Iako još uvijek postoje razna ograničenja, u jahting sektoru se nadaju da će ovaj zakon privući više posjetilaca i samim tim veći prihod. Postoji i razvojni plan, sa 15 novih marina, koje bi obezbijedile još 10000 vezova i mnogo novih radnih mjesta.

Jahting industrija u Turskoj postaje globalni ozbiljan igrač. Danas je Turska ispred mnogih evropskih zemalja po izradi mega jahti i ulaganju u jahting industriju. Turska ima 8333 km od obale i ima oko 360 registrovanih proizvođača jahti i jedrilica. U Italiji ih ima 950, U Velikoj Britaniji 400 a u njemačkoj 412. Međutim, i pored ubrzanog razvoja, još uvijek nema dovoljno vezova za mega jahte, pa prema tome, mora doći do ozbiljnih ulaganja u izgradnju marina tog tipa. Inače, Turske postojeće turske marine su veoma luksuzne, sa svim mogućim sadržajima koji su potrebni da zadovolje rafinirane ukuse jahting klijentele. „Marmaris Yacht Marina“ je jedno od najatraktivnijih „parkirališta“ za jahte u Turskoj. Idealna je za jedrenje i sportove na

vodi. U smislu infrastrukture, znanja i ljudskih resursa je na zavidnom nivou. Ona je jedna od najomiljenijih marina na svijetu, jer se nalazi na po mnogima najboljem mjestu za krstarenje, poznata po svojim uslugama i svojoj društvenoj sceni. Najveća je na mediteranu, sa 1000 vezova u moru i 1300 na kopnu.

Slika 11. Marmaris Yacht Marina



Italija je vodeća evropska jahting industrija. Odnosno, ona je prvenstveno specijalizovana za luksuzno tržište, i u tom sektoru jahting industrije, je nesumnjivi svjetski lider. „Azimut&Benetti“ i „Ferretti Group“ su najveće i najuspješnije kompanije, a od 2000 godine zauzimaju top pozicije na svjetskoj mapi proizvođača luksuznih jahti. Njihov dizajn, konstrukcija, stil i komfor su naprevazidjeni. Međutim, ono što nikako ne ide u prilog italijanskoj jahting industriji su visoki porezi, koji prijete da nanesu ozbiljnu štetu svim segmentima ove djelatnosti.

Crna Gora se nalazi istočno od jugoistočne obale Italije i graniči se sa Srbijom, Albanijom, Hrvatskom i Bosnom i Hercegovinom. Njena netaknuta unutrašnjost i planine strmo se spuštaju u azurne vode Jadranskog mora duž 290 km obale. Crna Gora predstavlja mladu ali stabilnu demokratiju sa otvorenom ekonomijom. Uprkos svojoj očuvanoj prirodnoj ljepoti i centralnoj poziciji – nalazi se u srcu Jadrana i oko 2-3 sata udaljena je od većine glavnih gradova u Evropi – Crna Gora je tek nedavno doživjela rast popularnosti koji je imala tokom 1950-tih i 60-tih godina. Crna Gora, tadašnje omiljeno mjesto za odmor filmskih zvijezda kao što su Sophia Loren, Elizabeth Taylor i Kirk Douglas, u 21. vijeku ponovo je na putu da postane elitna destinacija. Koncentrisani naponi Vlade i investicije od strane operatora hotela sa pet zvijezda, kao što je Aman Resorts (koji rukovodi hotelom-ostrvom Sveti Stefan koji je omiljeno mjesto bogatih i uspješnih) rezultirali su time da crnogorski turizam ima najveću stopu rasta na svijetu.

Ova izuzetna obala je samo dio prirodnih ljepota Crne Gore koje se prostiru na 14.000 km², a koja obuhvataju brojne atrakcije

Prirodni potencijali Crne Gore su idealni za jahting turizam, koji prema ostvarenim prihodima svuda u svijetu predstavlja veoma unosan oblik turizma. Mišljenja o korisnosti razvoja nautičkog turizma na ovim prostorima ističu pozitivne efekte od kojih su najvažniji prihodi od iznajmljivanja vezova, naknada od lučkih taksi i usluga i potrošnja posjetilaca u destinaciji.

Crna Gora je pozicionirala jahting industriju po uzoru na susjedne zemlje, Hrvatsku i Italiju, kao djelatnost od stratejskog interesa. Istraživanjem osnovnih resursa crnogorskih marina (kadrovski potencijali, vrste i cijene osnovnih lučkih usluga, njihova promocija i distribucija, prirodne i druge karakteristike koje čine jahting imidz) ustanovljeno je da postoje kadrovska ograničenja, koja uslovljavaju sezonski dolazak jahti i turista. Manjak profesionalnog mehaničkog kadra, naručivanje i čekanje dijelova za jahte, te plaćanje dostave koja može biti skuplja od poručenog dijela neki su od problema koji se moraju riješiti. Takođe, informisanje bi trebalo da bude na mnogo većem nivou. Prednost Crne Gore je činjenica da nije članica Evropske unije, jer to znači da ne mora da primjenjuje poresku politiku ove unije, koja nije ni malo povoljna. U državama koje su u EU, porezi na jahte su veoma visoki i to počev od poreza na dodatnu vrijednost (PDV), LUX poreza i raznih drugih dodatnih poreza koje su vlasnici jahti obavezni da plaćaju. Takođe i kazne u državama EU su mnogo veće nego u Crnoj Gori. "Vlasnici jahti bježe od nepotrebnih troškova. Zašto da neko plaća velike troškove kada može da plaća znatno manje. Dakle, tu je prednost Crne Gore", rekao je na „Southampton Boat Show“-u Stjepan Skočajić direktor „Mennyachta, predstavništva italijanskog prestižnog brenda „Feretti“. Ono što je dodatni benefit za našu državu je i nedavni ulazak Hrvatske u EU, jer su mnogi vlasnici svoje jahte iz hrvatskih, usidrili u crnogorske luke.

Posle luksuznog Porto Montenegro u Tivtu, počela je i gradnja prvih deset objekata turističkog resorta "Luštica Bay", koji se gradi na tivatskom delu poluostrva Luštica. Prema najavama investitora, biće to pravi mali grad iznad Tivta. Međutim, sa ogromnim investicijama u crnogorski turizam tu se nije stalo. Ovih dana potpisan je i dugo najavljivani ugovor između Vlade Crne Gore i azerbejdžanske kompanije "Azmont Investments".

Inače, glavni investitor je kompanija "Kerzner International Holdings". Vodeći međunarodni preduzetnik i operater odmarališta, kazina i luksuznih hotela na raznim destinacijama, gradiće u Kumboru prvo "One & Only" odmaralište u Evropi. "Kerzner International" je sklopio ugovor sa zastupnikom državne naftne kompanije Azerbejdžana (SOCAR), a "Azmont" je kompanija koju su, za potrebe ovog projekta, osnovali u Podgorici.

"Azmont Investments" će umesto predviđenih i dogovorenih 258 mil EUR ulaganja u projekat "One and Only Montenegro" hotel resort u Kumboru, uložiti oko pola milijarde evra. Biće to na period od 3 umesto na 8 godina. Ovaj projekat, kada se realizuje, biće do sada najveća turistička investicija u Evropi. Površina pod nadzemnim objektima iznosiće 147.000 m², dok

će se obaviti iskopavanje dodatnih 40.000 m² pod zemljom za potrebe izgradnje podzemnog parkinga, magacina i smještaja tehničkih prostorića.

Na lokaciji površine 60 jutara nalaziće se: "One&Only" luksuzni hotel sa 120 soba, ESPA fitnes i velnes centar površine 3.000 m², sadržaji za organizovanje konferencija i banketa, 500 luksuznih apartmana i vila. Planirana je izgradnja ribarskog mla sa ribljom pijacom i pijacom organske hrane za prodaju sezonskih lokalno proizvedenih namirnica, marina svjetskog kvaliteta, kapaciteta do 250 vezova i za mega-jahte.

Biće tu i do 70 radnji, kafea i restorana raspoređenih oko obalnog šetališta. Planiraju nasipanje peščanih plaža, pa bi možda mogli očekivati i izgradnju tri ostrva na kojima će se nalaziti zabavni sadržaji i heliodrom.

Rizorti "One & Only" su zamišljeni kao simbol izuzetnosti. Do sada je napravljeno sedam objekata, koji se, između ostalog, nalaze na Maldivima, Dubaiju, Mauricijusu, Bahamima i Meksiku. "One & Only" je takođe najavio izgradnju odmarališta u Kini³⁶

Slika 12. Ovako će izgledati Portonovi

³⁶ www.oneandonlyresorts.com



Švajcarski „Orascom“ na poluostrvu Lustica gradi hotelsko-rezidencijalno naselje i marinu sa 160 vezova za jahte. Primorski grad prostiraće se na 35 kilometara dugoj obali koji treba da obezbijedi rast ekonomije, povjerenja investitora i nove energije. Prva faza tog turističkog grada, prema planu , trebalo bi da bude završena do 2017. godine. Na površini od oko sedam miliona kvadratnih metara, jedna veća površina će biti pretvorena u povrtnjake i njive na kojima bi lokalni farmeri uzgajali povrće i voće, a to bi kupovali upravo turisti i stalni stanovnici novog naselja koje je, u projektu, nazvano Luštica Bay.

U turistički grad na tivatskom dijelu luštičkog poluostrva biće uloženo 1,1 milijardu eura. Projekat Luštica Bay, realizuje kompanija Luštica development koja će u prvoj fazi izgraditi 275 rezidencijalnih vila, 271 kuću, 1.158 stambenih jedinica, osam hotela, dvije marine, osnovnu školu, zdravstveni objekat, golf terene, prodavnice. Ugovorom o kupoprodaji, koji su 2009. godine potpisali Vlada i Oraskom, strani investitor obavezao se da u periodu od deset godina uplaćuje za akcije po milion eura i isto toliko za zakup.

Projekat Luštica Bay u Tivtu dobio je Nagradu izuzetnosti u oblasti planiranja i dizajna, koju dodjeljuje Američko društvo pejzažnih arhitekata (ASLA). Luštica Bay rangirana je u najbolja četiri projekta, od 63 koliko ih je bilo u konkurenciji za ovogodišnju nagradu³⁷

Slika 13. Lustica bay

³⁷ www.lusticabay.com



3.2.1. Swot analiza

Strategija razvoja jahtinga treba da predvidi budući uticaj svih bitnih faktora, njihov intenzitet i smjer i buduće privredne uslove, kao i potrebne odluke o svim konkretnim budućim aktivnostima. Polazište analize scenarija je SWOT analiza i analiza stavova nautičkih klijenata o kvalitetu ponude u Crnoj Gori.

Interna analiza

Prednosti (Strenghts):

- ✓ Značajno niže poreske stope nego u okruženju
- ✓ Izuzetne klimatske pogodnosti, prirodne ljepote i atrakcije, čisto more i razudjena obala
- ✓ Veliki broj vezova za mega jahte
- ✓ Kompletna ponuda nove lux marine Porto Montenegro i naselje oko marine, zadovoljavaju sve sofisticirane potrebe vlasnika jahti
- ✓ Odličan geografski položaj, blizina svih velikih gradova u Evropi (oko 2-3 sata leta)
- ✓ Velika atraktivnost za plovību, nezagadjenost mora i očuvanost
- ✓ Odsustvo buke, lična sigurnost i sigurnost plovību
- ✓ Gostoljubivost, pomorska tradicija, solidni kadrovi u turističkom sektoru
- ✓ Prateća infrastruktura u turističkoj djelatnosti, tradicija u turizmu
- ✓ Blizina kvalitetnih i dugih plaža, restorani, kafići i butici sa svjetskim brendovima
- ✓ Kulturno zabavni program, festivali, karnevali, manifestacije, revije

Slabosti (Weaknesses):

- ✓ Nedostatak pojedinih vrsta usluga

- ✓ Nedostatak brodogradilišta
- ✓ Neke marine u okruženju su nedostižne u pogledu prestiža i veoma su jaki brendovi
- ✓ Nedostatak sajmovi nautike(osim Porto Montenegro Boat Show)
- ✓ Destinacija nije dovoljno poznata,kao npr Francuska,Italija Španija
- ✓ Slaba informisanost,spore saobraćajnice
- ✓ Sezonske oscilacije tražnje,nedostatak događaja van sezone
- ✓ Neusklađenost zakonskih propisa,administrativne prepreke

Eksterna analiza

Šanse (Opportunities):

- ✓ Veliki broj vezova za jahte,i izgradnja novih
- ✓ Zakonske olakšice za jahting turizam i industriju,kao prioritetnu privrednu djelatnost
- ✓ Izgradnja novih marina,mogućnost proširenja postojećih,mogućnost proširenja uslužne djelatnosti
- ✓ Jačanje promotivnih aktivnosti na međunarodnim sajmovima nautike
- ✓ Porast broja stranih turista
- ✓ Nepostojanje velike marine za mega jahte u okruženju kao što je Porto Montenegro
- ✓ Klimatski uslovi pogodni za proširenje sezone

Opasnosti (Threats)

- ✓ Ekonomska kriza u državi,globalna ekonomska kriza
- ✓ Trusno područje,mogućnost zemljotresa
- ✓ Nekontrolisani razvoj jahtinga,zbog nepostojanja strategije,što može rezultirati gubitkom atraktivnosti
- ✓ Nedovoljno razvijena svijest o potrebi zaštite životne sredine

Neodgovarajuća zakonska,planska i ostala regulativa

3.3.STUDIJA SLUČAJA-PORTO MONTENEGRO

Osnovne informacije:

Šta je Porto Montenegro?Naselje oko marine i matična luka za jahte sa sjajnom perspektivom, koji su osmišljeni tako da zadovoljavaju sofisticirane potrebe svih jahti, njihovih vlasnika,gostiju i posade,sa infrastrukturom za najveće jahte.

Gdje se nalazi? Na mjestu bivšeg austro-ugarskog mornaričko-remontnog zavoda u Tivtu-Arsenala

Kompanija: Adriatic Marinas DOO

Kupoprodajna cijena Arsenala: 23 miliona €

Planirani broj vezova: 850 (150 za superjahte –plovila duža od 30 m)

Sadržaji: Šetalište i stanovi uz obalu, hoteli, kafići i restorani, umjetnička galerija, dnevni spa centar i salon za ljepotu butici, sadržaji za odmor i rekreaciju uključujući Sportski klub, Yacht klub, Nautički muzej i bazen „Lido Mar“ –64m dug bazen i lounge bar, koji je dizajnirao britanski arhitekta Richard Hywel Evans. Sadržaji za odmor i rekreaciju koji se nalaze u blizini uključuju plaže, ronjenje, planinarenje, skijanje...

Broj velikih jahti u izgradnji se više nego utrostručio tokom proteklih deset godina. Samo nekoliko marina na svijetu može vezati superjahte (plovila duža od 30 metara), a rijetke su one koje mogu pružiti usluge snabdijevanja jahti i njihove posade, koje se mogu mjeriti sa standardima usluga koje pruža Porto Montenegro. Cilj Porto Montenegra je da odgovori tim izazovima, tako što postaje najsveobuhvatnija nautička destinacija – glavna matična luka za sve jahte, bez obzira na njihovu veličinu.

To je samo dio priče – ostalo predstavlja sama destinacija. Porto Montenegro se nalazi u jednom od najdiličnijih nautičkih oblasti na svijetu, Bokokotorskom zalivu. Bokokotorski zaliv, koji se nalazi pod zaštitom UNESCO-a, predstavlja najjužniji fjord u Evropi i najveću prirodno zaštićenu luku na istočnom Mediteranu. Obala duga 100 km prostire se na južnom dijelu Jadrana ispod Dalmatinske obale. Nad samom obalom uzdižu se strme planine, štiteći pješčane plaže i srednjovjekovne gradove koji se nalaze na samoj ivici mora. Sa Venecijom i hrvatskim arhipelagom na sjeveru, Krfom i Jonskim ostrvima na jugu i istočnom obalom Italije na zapadu, zaliv takođe nudi jednostavan i direktan pristup nekim od najboljih kruzing destinacija na Mediteranu

Porto Montenegro predstavlja projekat koji uveliko doprinosi transformaciji i stvaranju nove Crne Gore. Projekat se oslanja na odlične nautičke prednosti države, a cilj projekta je stvaranje dugoročne i održive industrije, što će dovesti do otvaranja novih radnih mjesta, prihoda za državu i investicionih mogućnosti.



Marina spaja sveobuhvatne usluge za jahte i superjahte sa dinamičnim naseljem na samoj obali u srcu jedne od najživopisnijih nautičkih regija u Evropi. Najmodernije poslovanje obuhvata kako usluge neophodne za posadu superjahti, tako i objekte za odmor i rekreaciju koji su prilagođeni cijeloj zajednici. Marina će takođe imati izuzetno brzi vodeni taksi koji će prevoziti putnike duž obale i do aerodroma (Tivat, 7 km).

Povoljnosti, objekti u marini i pristup :

Marina se nalazi u krugu najdubljeg fjorda u južnoj Evropi. Vezovi su dubine od 4.5 do 16 metara i izuzetno dobro su zaštićeni planinama koje okružuju zaliv i odgovarajućim zaštitnim molovima. Kao rezultat toga, nema velikih varijacija u plimi i oseci, a struje nisu jake.

Marina nudi najmodernije vezove za plovila kojima će ona predstavljati matičnu luku, kao i za ona plovila koja samo krstare vodama Crne Gore. Usluge snabdijevanja gorivom oslobođenim od poreza u okviru marine i dvadesetčetvorosatna usluga Yacht Assist tima biće upotpunjeni obližnjim centrom za remont i održavanje superjahti, osnovanim u saradnji sa Jadranskim brodogradilištem Bijela.

Sadržaj marine obuhvata i predstavništva brojnih yachting agencija, ali i prodavnice nautičke opreme koja pruža sveobuhvatnu logističku i sigurnosnu podršku plovilima u marini, obezbjeđujući potrebne djelove za brodove. Porto Montenegro Yacht Club organizuje niz društvenih dešavanja, regata, brodskih trka i školu jedrenja.

Osim toga, Knightsbridge School International sa sjedištem u Londonu, otvorena je u okviru Porto Montenegro nautičkog naselja i nudi dvojezičnu nastavu (crnogorski i engleski jezik), baziranu na Međunarodnom Baccalaureate (IB) Programu. Od 2013. godine Knightsbridge School International je i internat, prvi ovog tipa u Crnoj Gori

Dozvola za ulazak u marinu :

Porto Montenegro je stekao status graničnog prelaza u ljeto 2010., što posjetiocima omogućava da poslove carinjenja obave na što efikasniji način i u što kraćem vremenskom roku. Plovila moraju kupiti vinjetu (dozvolu) kako bi plovila vodama Crne Gore. Vinjeta omogućava neograničeni pristup za period od jedne sedmice do godinu dana.

Životni stil:

Pored svih objekata koji su neophodni za pranje jahti, njihovo snabdijevanje gorivom, popravku i održavanje, Porto Montenegro njihovim vlasnicima, posadi i gostima nudi sve druge prateće aktivnosti: smještaj i ugostiteljske usluge, šoping i zabavu, kulturne aktivnosti i bogatu istoriju, planinske sadržaje i značajne poreske olakšice – i sve to na pragu jedne od najljepših nautičkih destinacija na Mediteranu.

Dinamično naselje koje se gradi u Tivtu uključuje sve sadržaje koji su potrebni za život u 21. vijeku. Maloprodajni objekti upotpunjeni su brojnim sadržajima, a obala ukrašena širokim šetalištima, hotelom sa pet zvjezdica koji je u izgradnji, restoranima i kafićima. Tokom vremena, projekat će uključivati kazino i druge sadržaje.

Maloprodajni objekti Porto Montenegra kombinuju crnogorske proizvode sa međunarodnim brendovima. Prodavnice će biti grupisane po zonama, od visokokvalitetnih prodavnica sa pristupačnim cijenama i kafića do dizajniranih butika, koji će se nalaziti oko divno uređenog Trga Venecija. Otvoreno je preko 3500 metara kvadratnih maloprodajnog prostora, uključujući cafe bar, pizzeriju, restorane, pekaru, frizerski i spa centar, butike različitih modnih brendova, umjetničku galeriju, jahting brokere i agencije, sve to u prizemlju pet završenih rezidencijalnih objekata.

U julu 2011. otvoren je „Lido Mar“, 64 metara dug bazen koji je dizajnirao savremeni britanski arhitekta Richard Hywel Evans. Lido je pozicioniran iznad mora, sa spektakularnim pogledom na marinu i zaliv Boke. Nudi vrhunsku ugostiteljsku uslugu, poput one na jahtama usidrenim u blizini. Inspirisan venecijanskim nasljeđem, dizajn Lido Mar-a prati neprolaznu eleganciju rezidencijalnih objekata, trgova i promenade.

Dizajn Porto Montenegra kombinuje elemente autentične crnogorske arhitekture sa komplementarnim mediteranskim elementima: rezultat su inovativna arhitektonska rješenja koje karakteriše niska spratnost i koja podjećaju na venecijansku i otomansku arhitekturu čiji se uticaji osjećaju u postojećim formama u kotorskom zalivu.³⁸

³⁸Oliver Korlet, iz intervjua u dnevnim novinama „Pobjeda“ 10 novembar 2012

Slika 14. Stambeno naselje u marini



Rezidencijalni dio Porto Montenegro je individualan i poseban na način koji je karakterističan za tradicionalne gradove: nepravilno razmješteni objekti, apartmani, mansarde i duplexi smješteni u okviru zgrada od kojih svaka ima različit, ali kompatibilan dizajn, i najviše pet spratova. Dizajn svakog apartmana je različit i atraktivan za različit tip kupaca: ljubitelje brodova, posadu, domaće i inostrane kupce.

Enterijer apartmana je moderan i jednostavan, sa mermernim i kamenim podovima i kuhinjama po mjeri. Njihove prednosti kreću se od pogleda na obližnje planine i Bokokotorski zaliv do privatnih terasa na krovu i bazena. Većina apartmana je okrenuta ka zapadu, omogućavajući uživanje u prizoru zalaska sunca.

Prateći uspješan razvoj pet rezidencijalnih objekata – Teute, Ozane, Zeze, Milene i Tare čiji su stanovi rasprodati, Porto Montenegro preduzima sledeći korak da poboljša svoju uslugu – i to Regent hotelom – prvim brendiranim hotelskom - rezidencijom u Crnoj Gori.³⁹

Regent Porto Montenegro hotel & residences

Ovaj spektakularni posjed na samoj obali, dizajniran od strane ReardonSmith Architects, sadrži 34 hotelske sobe i 54 rezidencija, uključujući apartmane, od jednosobnih do četvorosobnih stanova i penthouse apartmana. Planiran da prve goste primi u avgustu 2014. godine, hotel će igrati značajnu ulogu u okviru projekta Porto Montenegro.

Krov boje terakote, estetika inspirisana Venecijom i italijanskim palacima koji postoje širom zaliva, svjedoče o viševjekovnom uticaju Venecije. Centralni hol sa širokim pogledom na more i okolne planine vodi ka mirnoj “vodenoj bašti” koja sadrži potapajuću kamenu stazu povezanu sa “privatnim ostrvom” namjenjenim za večere i ekskluzivne događaje.

Osmišljeni od strane Pisano Atelier-a, u prizemlju smješteni café, restoran, tzv. “cigar lounge” i “library bar” obezbjeđivaće veliki opseg ugostiteljskih usluga. Planirana su i dva

³⁹<http://www.portomontenegro.com/>

hotelska bazena, jedan u unutrašnjosti a drugi otvoreni, na samom vrhu zgrade, kao i prepoznatljivi Regent Spa i fitness centar⁴⁰

Slika 15.Hotel "Regent



Na višim nivoima, 88 hotelskih soba, apartmana, kao i višesobnih rezidencija obezbjeđuje sofisticirani, moderan životni prostor, prepoznatljiv po svom multifunkcionalnom dizajnu. Svaka od luksuznih rezidencija i penthouse apartmana sa pripadajućim bazenima i terasama, ima koristi od besprekorne hotelske usluge i može biti uključena u proces izdavanja, kako u cjelini tako i u segmentima – zahvaljujući samostalnim stambenim cjelinama koje postoje unutra rezidencijalnih jedinica, te se na taj način mogu odvajati i svaka koristiti zasebno.

Poreski i pravni okvir

Porto Montenegro je veoma atraktivan projekat zbog svoje cjenovne politike, ali i poreskog sistema Crne Gore.

Crnogorski poreski sistem vođen je nacionalnim tretmanom, koji strance tretira podjednako kao i crnogorske državljane. Usvojen je konkurentan zakon o jahtama, koji ilustruje spremnost Vlade da promoviše razvoj nautičkog turizma u zemlji. Porez na usluge u marinama već je snižen na 7%, a plan je da poreski sistem u budućnosti bude konkurentan u svim oblastima oporezivanja.

Svi apartmani u Porto Montenegro biće prodati tako da kupac stiče nesporno pravo vlasništva upisano u katastar. Nakon upisa svojine, za vlasnika ne postoje nikakva ograničenja u smislu dalje prodaje stana.

⁴⁰ Publikacije: Development by Adriatic Marinas, 2013 i 2014

Glavne poreske stope:

- Porez na osnovne usluge u marinama 7%
- PDV 19%
- Pravne i administrativne takse su između 500-1000 €
- Porez na dohodak fizičkih lica 9%
- Porez na dobit pravnih lica 9%
- Porez na dobit od zakupnine 9%, uz umanjeње od 30% na osnovu troškova
- Porez na promet nekretninama 3%
- Porez se ne naplaćuje za kapitalnu dobit ili ponovnu prodaju ili prenos nekretnine
- Carinske stope su konkurentne

Porto Montenegro je zamisao kanadskog biznismena Peter Munk-a. Njegova kompanija Adriatic Marinas, posvećena je obezbjeđivanju direktnih i indirektnih koristi Crnoj Gori i sarađuje sa timom vodećih međunarodnih eksperata kako bi ostvarila ovaj cilj. Mace Group jedna od najvećih i najuspješnijih kompanija na svijetu koja se bavi projektima menadžmentom i savjetodavnim uslugama, koja nadgleda preko 32 agencije i 732 individualna eksperta. Kompanija je mnogo puta nagrađivana u oblasti poslovnih rješenja i poslovne etike, uključujući i nagrade „Ulaganje u ljude“, nagrade za bezbjednost na radu i za društvenu odgovornost.⁴¹

⁴¹Publikacije:Development by Adriatic Marinas,2013 i 2014

ZAKLJUČAK

Nautički turizam kao selektivna turistička i novi privredni fenomen je dobio značajno mjesto i u crnogorskom turizmu i privredi. On je još u početnoj razvojnoj fazi. Istraživačka analiza u ovom radu je sprovedena s aspekta aktuelnog modeliranja razvojnog koncepta, koji u centar pažnje stavlja dva bitna faktora: kapacitet i ponuda. Jahting industrija bi trebala da ispunjava i kriterijume tržišne prepoznatljivosti i dodatne tražnje klijenata, dakle tražnje koja nije uobičajena, već sofisticirana. Konkretno strategije razvoja marina i jahtinga uopšte u Crnoj Gori, kao i u susjednim državama, moraju polaziti od sledećih strategijskih faktora: velikog prirodnog potencijala obale, potrebe za stranim direktnim investicijama i potrebe za neprekidnim razvojem nautičkog turizma po relativno visokim stopama. Smatra se da će od stepena primjene navedenih strategijskih faktora direktno zavisiti tržišno pozicioniranje konkretnih marina i uopšte ponude. Kvalitet usluga je takodje veoma važan.

Efikasna upotreba resursa u marinama podrazumijeva veliki broj sinhronizovanih faktora uticaja, među kojima su: moderni kapaciteti, savremena oprema, savremeni tehnološki postupci u procesu realizacije usluga, kvalitetna organizacija rada, kvalitetan menadžment, visok stepen organizacije i izvođenja usluga, primjena najsavremenijih informacionih tehnologija, transparentno i tačno informisanje, kvalitetna kadrovska struktura i njeno stalno usavršavanje, institucionalizovana, stabilna i stimulatívna politika cijena, širok asortiman usluga itd.

LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI:

1. Various articles at the National Maritime Museum, London and Greenwich,1995
2. Richard V. Simpson, *Herreshoff Yachts*; The History Press; Charleston, South Carolina 2007
3. Pregled povijesti pomorstva,Bare poparić,Matica Hrvatska Zagreb 1932
4. Megayachts :the rebirth of Christina O,John Lassiter,2002
5. Magazin Nautika&Turizam, Ivo Grabovac, Plovidbeno pravo Republike Hrvatske, Split, 2003.
6. Marine i nautički marketing,prof.dr Antun Sbutega,predavanje,fms
7. Marina mercate, prof. Deidda Galiardo,2007
8. Strategijski menadžment,Dess Lumpkin
9. Strategijski menadžment,Mary Coulter
10. Alessandro Merendino, The Macrotheme Review 2(4), Summer 2013
11. Institut za turizam Zagreb,publikacija:Tomas nautika jahting 2012
12. YCM-Yach Club Monaco review,May 2014
13. Dulčić, A. (2002). Nautički turizam i upravljanje lukom nautičkog turizma
14. Luković, T. i Gržetić, Z. (2007), Nautičkog turističko tržište u teoriji i praksi Hrvatske i europskog dijela Mediterana
15. Šamanović, J. (2002), Nautički turizam i menadžment marina
16. Miloš Milošević:“Pomorski trgovci ratnici i mecene
17. Oliver Korlet,iz intervju u dnevnim novinama „Pobjeda“10 novembar 2012
18. Publikacije:Development by Adriatic Marinas,2013 i 2014

ZAKONI:

1. Zakon o jahtama Crne Gore ,2007

INTERNET IZVORI:

1. www.powerandmotoryacht.com
2. www.pomorci.com
3. www.nautica.it
4. www.burgerboat.com
5. www.charterworld.com
6. <http://www.fms-tivat.me/predavanja4god/Week4>
7. Sunborn.com
8. www.forbes.com
9. www.berthon.co.uk
10. www.superyachts.com
11. www.ibisworld.com
12. www.pomorskakotor.com
13. www.marinabudva.com
14. www.oneandonlyresorts.com
15. www.lusticabay.com
16. www.portomontenegro.com