

# Korištenje EU fondova za razvoj malog i srednjeg poduzetništva na primjeru turističke agencije Nadria Travel

---

**Košta, Vlatka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:143864>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-11**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Diplomski sveučilišni studij Poduzetništva u kulturi i turizmu

**Vlatka Košta**

**KORIŠTENJE EU FONDOVA ZA RAZVOJ MALOG I  
SREDNJEG PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU TURISTIČKE  
AGENCIJE NADRIA TRAVEL**

**Diplomski rad**

Zadar, 2023.

Sveučilište u Zadru

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti  
Diplomski sveučilišni studij Poduzetništva u kulturi i turizmu

**KORIŠTENJE EU FONDOVA ZA RAZVOJ MALOG I SREDNJEG  
PODUZETNIŠTVA NA PRIMJERU TURISTIČKE AGENCIJE  
NADRIA TRAVEL**

Diplomski rad

Student/ica:  
Vlatka Košta

Mentor/ica:  
izv. prof. dr. sc. Božena Krce Miočić

Zadar, 2023.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Vlatka Košta**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Korištenje EU fondova za razvoj malog i srednjeg poduzetništva na primjeru turističke agencije Nadria Travel** rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 15. veljače 2023.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO U TURIZMU</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definiranje malog i srednjeg poduzetništva.....	7
2.2. Vrste malog i srednjeg poduzetništva u turizmu .....	13
2.2.1. Obrt .....	14
2.2.2. Trgovačko društvo .....	18
2.2.3. Zadruga.....	22
2.2.4. Slobodna zanimanja.....	25
2.3. Oblici malog poduzetništva prema karakteristikama.....	26
2.3.1. Poduzetništvo žena .....	26
2.3.2. Obiteljsko poduzetništvo .....	30
2.3.3. Poduzetništvo mladih.....	33
<b>3. RAZVOJ MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U TURIZMU</b> .....	<b>37</b>
3.1. Čimbenici razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu .....	37
3.2. Izvori financiranja investicija malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.....	41
3.2.1. Akumulirani kapital poduzeća i vlastiti kapital poduzetnika.....	42
3.2.2. Zaduživanje .....	43
3.2.3. Državne potpore .....	44
3.2.4. Grupno financiranje (crowdfunding) .....	45
3.2.5. Poslovni anđeli.....	46
<b>4. DEFINIRANJE I PODJELA ESI FONDOVA</b> .....	<b>48</b>
4.1. Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) .....	50
4.2. Europski socijalni fond Plus (ESF +).....	51
4.3. Kohezijski fond (CF) .....	53
4.4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EMFF).....	56
<b>5. RAZVOJ MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U TURIZMU KORIŠTENJEM SREDSTAVA EU FONDOVA</b> .....	<b>59</b>
5.1. Razvoj MSP u turizmu korištenjem sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj .....	59
5.2. Razvoj MSP u turizmu korištenjem sredstava Europskog socijalnog fonda.....	61
5.3. Razvoj MSP u turizmu korištenjem sredstava Kohezijskog fonda .....	62
<b>6. METODOLOGIJA PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA</b> .....	<b>64</b>

<b>7. ANALIZA POSLOVANJA I RAZVOJ TURISTIČKE AGENCIJE NADRIA TRAVEL KORIŠTENJEM SREDSTAVA EUROPSKOG FONDA ZA REGIONALNI RAZVOJ .....</b>	<b>66</b>
<b>7.1. Dubinski intervju .....</b>	<b>66</b>
<b>7.2. Analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel .....</b>	<b>73</b>
<b>8. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>119</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	
<b>SUMMARY.....</b>	
<b>POPIS LITERATURE.....</b>	
<b>POPIS TABLICA.....</b>	
<b>POPIS ILUSTRACIJA .....</b>	
<b>ŽIVOTOPIS</b>	

# 1. UVOD

Predmet istraživanja ovog diplomskog rada je razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu na primjeru turističke agencije Nadria Travel, s naglaskom na mogućnosti razvoja koje pružaju sredstva EU fondova. Navedeni predmet istraživanja je odabran radi doprinosa praksi, odnosno pružanja boljeg uvida u mogućnosti unapređenja poslovanja malih i srednjih poduzeća u turizmu. Kako bi se odabrani predmet analizirao, potrebno je najprije definirati i istražiti relevantne pojmove, kao što su malo i srednje poduzetništvo i vrste malih i srednjih poduzeća u turizmu. Razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu će se istražiti definiranjem ključnih čimbenika, odnosno razvoja ljudskog potencijala, društveno odgovornog poslovanja, inovacija i korištenja digitalnih tehnologija te s druge strane temeljnih izvora financiranja u koje se ubrajaju krediti, vlastiti kapital poduzetnika i akumulirani kapital poduzeća, državne potpore, prikupljanje sredstava, poslovni anđeli, sredstva EU fondova itd. Prilikom istraživanja izvora financiranja, naglasak je stavljen na sredstva EU fondova, od kojih će se detaljno analizirati mogućnosti korištenja sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj, Europskog socijalnog fonda, Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo i Kohezijskog fonda.

Doprinosa rada se temelji na sistematizaciji ESI fondova namijenjenih razvoju malog i srednjeg poduzetništva te analizi njihovih potencijala i nedostataka za korištenje u razvoju ovih subjekata. Stručni doprinos istraživanju predstavlja implementacija dobivenih spoznaja kroz razradu projekta za prijavu na pozive za korištenje sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj za turističku agenciju Nadria Travel, temeljenu na analizi njihovog poslovanja i stvarnih potreba.

Glavni cilj diplomskog rada je identificirati i analizirati mogućnosti razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu kroz analizu mogućnosti korištenja sredstava EU fondova dostupnih za tu namjenu. S obzirom da je istraživanje kvalitativne prirode, njegov glavni cilj omogućava pružanje dubinskog uvida u problem istraživanja. Ispunjenjem glavnog cilja se doprinosi boljem razumijevanju prilika za unapređenje poslovanja i razvoja novih proizvoda u malim i srednjim turističkim poduzećima. Nadalje, bolje razumijevanje mogućnosti razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu bi doprinijelo praksi, odnosno unapređenju poslovanja turističkih poduzeća.

U skladu s glavnim ciljem, postavljaju se sljedeći podciljevi:

- Definirati ključne čimbenike koji utječu na razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu
- Identificirati temeljne izvore financiranja investicija malog i srednjeg poduzetništva u turizmu
- Istražiti moguće načine razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu korištenjem sredstava EU fondova

Postavljeni podciljevi upotpunjavaju glavni cilj diplomskog rada te oni zajedno predstavljaju cjelinu koja će se realizirati provođenjem istraživanja. S obzirom da je istraživanje u ovom diplomskom radu kvalitativne prirode, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti tijekom i nakon provođenja istraživanja:

1. Koji su osnovne vrste i obilježja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu?
2. Koji čimbenici utječu na razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu?
3. Koji EU fondovi stoje na raspolaganju malom i srednjem poduzetništvu u turizmu i koje su prednosti i ograničenja za njihovo korištenje?
4. Koja sredstva financiranja razvoja koriste turističke agencije u svom razvoju i prepoznaju li EU fondove kao potencijalne izvore financiranja?

Prvi dio istraživanja obuhvaća analizu dosadašnjih znanstvenih i stručnih spoznaja iz šireg područja istraživanja. Sekundarni podaci bit će prikupljeni i obrađeni upotrebom različitih metoda primjerenih znanstvenoj metodologiji u društvenim znanostima. Povijesnom metodom obradit će se dosadašnje teoretske spoznaje o razvoju malog i srednjeg poduzetništva i EU fondova. Metode analize i sinteze primijenit će se kod obrade dosadašnjih teorijskih spoznaja, statističkih podataka i strateških dokumenata. Koristit će se metode generalizacije i specijalizacije kako bi se reinteretirale dosadašnje znanstvene spoznaje i postavio okvir za primarno istraživanje. Primarno istraživanje diplomskog rada, odnosno sistematizacija ESI fondova namijenjenih unapređenju poslovanja MSP-ova u turizmu se može okarakterizirati kao primijenjeno, odnosno aplikativno istraživanje s obzirom da će se njime steći znanja i spoznaje neophodne za rješavanje neposrednog praktičnog problema (Mužić, 1999) – mogućnosti unapređenja poslovanja malih i srednjih poduzeća u turizmu korištenjem sredstava EU fondova. Sistematizacija će se provesti prikupljanjem i analiziranjem primarnih podataka iz objavljenih i dostupnih istraživanja.



## 2. MALO I SREDNJE PODUZETNIŠTVO U TURIZMU

Malo i srednje poduzetništvo je tema o kojoj govore brojni autori iz različitih polja poput Marshalla, Druckera, Funde i drugih, većinom iz područja društvenih znanosti. S obzirom da postoji veliki broj različitih definicija, tumačenja, kriterija podjele i odrednica malog i srednjeg poduzetništvo, u ovom poglavlju je pružen presjek temeljnih pojmova i teorijske osnove za analizu čimbenika razvoja i važnosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu. Kako bi se učinkovitije analizirao sektor MSP, najprije su razrađeni i definirani širi pojmovi kao što su poduzetništvo, poduzetnik te njihova osnovna obilježja. Postoje različiti pristupi definiranju poduzetništva koji zauzimaju razna stajališta o njegovoj ulozi, zadaći i namjeni. U sljedećoj tablici je predložen pregled nekih od relevantnih definicija poduzetništva.

Tablica 1: Pregled relevantnih definicija poduzetništva

<b>Autor</b>	<b>Definicija poduzetništva</b>
<b>A. Marshall</b>	„...djelatnost po slobodnom izboru poduzetnika.“
<b>J.A. Schumpeter</b>	„...naziv za akcije i smisao u izvođenju inovacija i drugih dostignuća koja znače napredak gospodarskih subjekata.“
<b>R. Ronstadt</b>	„...dinamičan proces stvaranja uvećane vrijednosti koju realiziraju pojedinci, preuzimajući rizik uloženi sredstava, vremena ili karijere.“
<b>P.F. Drucker</b>	„...stvaranje novog tržišta i potrošača.“
<b>N.C. Siropolis</b>	„...nadahnuće ideja, borba muškarca i žene s premoćnim okolnostima i zadovoljstvo koje slijedi iz uspjeha na vlastitom putu.“
<b>A. Bajt</b>	„...usmjeravanje kapitala u konkretna zapošljavanja.“

<p><b>Z. Cerović</b></p>	<p>„...sposobnost-resurs kreiranja i generiranja novog gospodarskog poduhvata, koji se verificira na tržištu, a ogleda se u stvaranju novog proizvoda, usluge ili ideje, to je poduhvatni duh, koji stvara nove resurse, bez obzira na stvarno vlasništvo nad kapitalom.“</p>
<p><b>T. Radovanović i N. Marković</b></p>	<p>„...obuhvaća poduzimanje (osmišljavanje, organiziranje i realizaciju) poslovnih aktivnosti u cilju postizanja povoljnih ekonomskih rezultata.“</p>
<p><b>D. Funda</b></p>	<p>„...sposobnost poduzimanja određenih aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, uz spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik.“</p> <p>„...proces kojim se kreira i izvodi pothvat koji će rezultirati profitom i ostalim društvenim koristima.“</p> <p>„...spoj znanja i vještina u cilju ostvarenja osobnog ili organizacijskog uspjeha.“</p>
<p><b>C.S. Hayter</b></p>	<p>„...proces u kojem pojedinci nastavljaju s radom bez obzira na trenutačno raspoložive resurse radi iskorištavanja budućih dobara i usluga.“</p>
<p><b>S.A. Alverz i J.B. Barney</b></p>	<p>„...vrsta umjetnosti u kojoj poduzetnici svojim ponašanjem pokušavaju identificirati prilike te poslovnu ideju pretvaraju u konkretan posao.“</p>

<p style="text-align: center;"><b>M. Kolaković</b></p>	<p style="text-align: center;">...sposobnost da se na osnovi kreativne čovjekove ekonomske djelatnosti i ograničenih proizvodnih čimbenika formira određena efikasna gospodarska djelatnost.</p>
<p style="text-align: center;"><b>M. Buble, D. Kružić</b></p>	<p style="text-align: center;">...sposobnost pokretanja određene akcije, poduzimanja aktivnosti sa svrhom postizanja željenog cilja, sve predmnijevajući spremnost na borbu protiv prepreka, spremnost na neizvjesnost ishoda i rizik.</p>
<p style="text-align: center;"><b>R.D. Hisrich, P.M. Peters</b></p>	<p style="text-align: center;">...proces stvaranja nečeg novog i vrijednog kroz posvećivanje vremena i truda, pretpostavljajući popratne financijske, fizičke i društvene rizike, i na kraju primanja nagrada u obliku novčanog i osobnog zadovoljstva i neovisnosti.</p>

Izvor: obrada autorice, prema: Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF-plus d.o.o., Zagreb; Drucker, P.F. (1992): Inovacije i poduzetništvo – praksa i načela, Globus, Zagreb; Funda, D. (2011): Menadžment malog poduzeća, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić; Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb

Iz prethodnog pregleda postojećih definicija poduzetništva je vidljivo da razni autori vrlo različito poimaju pojam poduzetništva. Dok Radovanović, Marković i Kolaković kao srž poduzetništva vide ostvarivanje ekonomske koristi, s druge strane Buble, Kružić, Hisrich, Peters i Ronstadt naglašavaju važnost spremnosti na potencijalne rizike koji nastupaju prilikom ulaska u poduzetničke pothvate. Alverz i Barney umijeće poduzetništva poistovjećuju s pojmom umjetnosti, a većina autora se slaže da poduzetništvo zahtijeva kreativnu sposobnost poduzetnika, odnosno kreiranje novih proizvoda, usluga ili ideja. Prema mišljenju autorice, važni aspekti poduzetništva koji se ne smiju zanemariti su osobno zadovoljstvo poduzetnika koje je posljedica njegovog uspjeha i društvena korisnost koju poduzetnici stvaraju. Poduzetnici svojim radom teže stvaranju novih vrijednosti koje će zauzeti svoje mjesto na tržištu te pratiti postojeće i potencijalno stvarati nove trendove.

Prema Kolakoviću (2006), temeljni cilj poduzetništva je stvaranje novih vrijednosti pomoću razvoja novih poslovnih organizacija i samim time otvaranje novih radnih mjesta, kreiranje inovacija, uvođenje novih proizvoda, proizvodnih metoda, investicija i proširenje na nova tržišta. Uloga poduzetništva u gospodarstvu je stoga pokretanje proizvodnje i drugih poslovnih aktivnosti, naročito u razvijenijim državama. Glavna obilježja poduzetništva su, prema Škrtić i Mikić (2011): „...inovacija, rad, rizik, maštovitost, znanje, obrazovanje, planiranje, procjena, predviđanje, motiv, moral, energija i smjelost...“. Uzevši u obzir navedena obilježja, može se zaključiti da poduzetništvo vodi k društvenom napretku i da predstavlja pokretačku silu gospodarskog razvoja.

S obzirom da postoji mnoštvo različitih definicija poduzetništva, posljedično se razlikuje i veliki broj definicija poduzetnika. Tako Buble i Kružić (2006) smatraju da su poduzetnici: „...osobe koje stvaraju posao da bi ostvarili rast i profit koristeći pritom promišljen planski pristup zasnovan na konceptu i tehnikama strateškog menadžmenta.“, dok Siropolis (1995) naglasak stavlja na osobine kreativnosti i marljivosti, a Gatewood, Taylor i Ferrell (1995) su orijentirani na stvaranje poslovne aktivnosti i upravljanje rizicima radi ostvarenja profita. Prema istraživanjima McClellanda (1961), osobine koje su karakteristične za uspješnog poduzetnika obuhvaćaju:

- „inovativnost
- razumno preuzimanje rizika
- samouvjerenost
- uporan rad
- postavljanje ciljeva
- odgovornost.“

Bedeković (2016) tvrdi da postoje tri osnovna konteksta poduzetništva – tradicionalno, korporativno i socijalno. Cilj ovog rada je analizirati malo i srednje poduzetništvo te je zbog toga ovdje relevantan pojam tradicionalno poduzetništvo. Ono se poistovjećuje s malim i srednjim poduzetništvom jer se ono u prošlosti odnosilo na poslovanje malih proizvođača i obrtnika (Ribić i Pleša Puljić, 2020), a njegova glavna obilježja, utjecaj i obuhvat su detaljno razrađeni u sljedećim potpoglavljima. Poseban naglasak je stavljen na analizu subjekata malog i srednjeg poduzetništva u turizmu. Slijedi osvrt na razvoj poduzetništva u turizmu u prošlosti i perspektive za budućnost.

## 2.1. Definiranje malog i srednjeg poduzetništva

Malo i srednje poduzetništvo je segment poslovnih poduzeća koji se nalazi između mikro poduzeća i velikih korporacija. No, postoje značajne razlike u viđenju opsega poduzeća koje se smatra malim i srednjim poduzećem. Sljedeća tablica prikazuje kriterije nekoliko institucija koje se bave razvojem, a koje imaju proturječna shvaćanja o tome kakvi su kriteriji koji čine jedan MSP. Europska komisija (2005) i Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (2002) definiraju segment MSP-a tako što obuhvaća poduzeća koja zapošljavaju između 10 i 249 pojedinaca, što je prikazano u tablici 3.

Tablica 2: Kategorizacija MSP-ova od strane svjetskih razvojnih organizacija

<b>Institucija</b>	<b>Gornja granica broja zaposlenih</b>	<b>Maksimalan prihod ili promet</b>	<b>Maksimum imovine/aktive</b>
<b>Svjetska banka</b>	300	\$15,000,000	\$15,000,000
<b>UNDP</b>	200	/	/
<b>Multilateralni investicijski fond</b>	100	\$3,000,000	/

Izvor: obrada autorice, prema: Poole, D.L. (2018): Entrepreneurs, entrepreneurship and SMEs in developing economies: How subverting terminology sustains flawed policy, *World Development Perspectives*, vol. 9, p. 40, prema: Gibson, T., van der Vaart, H.J. (2008): Defining SMEs: A less imperfect way of defining small and medium enterprises in developing countries, *Brookings global economy and development*: <http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/>

Svjetska banka, UNDP (United Nations Development Fund) i Multilateralni investicijski fond ne razlikuju mikro, mala i srednja poduzeća, već segment MSP definiraju kao cjelinu. Odredili su različite gornje granice broja zaposlenih, različit maksimalan prihod ili promet te različit maksimum imovine kojim poduzeće u segmentu MSP-a smije raspolagati. Na globalnoj razini ovakva neujednačena kategorizacija predstavlja problem s obzirom da za poduzeće može biti zbunjujuće odrediti kojoj kategoriji pripada. Posljedično, problem se javlja i prilikom alokacije financijskih sredstava koja su namijenjena sektoru MSP-a. Primjerice, poduzeće koje broji 256 zaposlenih i prema kriterijima Svjetske banke pripada sektoru MSP-a, ne može alocirati sredstva UNDP-a jer prema njihovoj kategorizaciji premašuju gornju granicu broja zaposlenih.

Tablica 3: Kategorizacija MSP-ova od strane Europske komisije i Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva

Europska komisija			Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva		
Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Promet ili bilanca	Kategorija poduzeća	Broj zaposlenih	Promet ili bilanca
Mikro	1-9	≤ € 2 milijuna	Mikro	1-9	≤ € 2 milijuna
Malo	10-49	≤ € 10 milijuna	Malo	10-49	≤ € 10 milijuna
Srednje	50-249	≤ € 50 milijuna prometa ili ≤ € 43 milijuna bilance	Srednje	50-249	≤ € 10 milijuna prometa ili ≤ € 10 milijuna bilance

Izvor: European Commission (2005): The new SME definition – user guide and model declaration, Brussels; Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva, NN 29/2002, br. 630 (22.3.2002.)

Europska komisija i hrvatski Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/2002) s druge strane imaju vrlo slične kriterije kategorizacije segmenta MSP-a i unutar njega razlikuju mikro, mala i srednja poduzeća. Kriteriji donjih i gornjih granica broja zaposlenih su im jednaki, kao i gornja granica prometa ili bilance za mikro i mala poduzeća. Jedina razlika se očituje u iznosu maksimalnog prometa ili bilance za srednja poduzeća, a koji je prema Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva značajno niži i iznosi € 10 milijuna za promet i bilancu, dok prema Europskoj komisiji taj iznos ne smije premašiti € 50 milijuna prometa ili € 43 milijuna bilance. Ovakva detaljnija kategorizacija je u svakom slučaju bolja od kategorizacije svjetskih razvojnih organizacija jer je u njoj jasno određeno kojem segmentu pripada pojedino poduzeće te samim time ne bi trebalo doći do zabune prilikom alokacije sredstava.

Tablica 4: Kategorizacija MSP-ova od strane Zakona o računovodstvu, NN 78/2015

**Zakon o računovodstvu**

<b>Kategorija poduzeća</b>	<b>Broj zaposlenih</b>	<b>Prihod</b>	<b>Aktiva</b>
<b>Mikro</b>	1-9	< € 700 tisuća	< € 350 tisuća
<b>Malo</b>	10-49	< € 8 milijuna	< € 4 milijuna
<b>Srednje</b>	50-249	< € 40 milijuna	< € 20 milijuna

Izvor: obrada autorice, prema: Zakon o računovodstvu, NN 78/2015, br. 1493 (17.7.2015.) s pripadajućim izmjenama i dopunama

Prema najnovijim izmjenama i dopunama Zakona o računovodstvu (NN 78/2015), kategorizacija poduzeća prema broju zaposlenika se nije promijenila. Mikro poduzeća ne smiju ostvariti više od 700.000,00 EUR prihoda ili 350.000,00 EUR aktive. Mala poduzeća ne smiju prijeći granicu od 8.000.000,00 EUR prihoda ili 4.000.000,00 EUR aktive, dok srednja poduzeća moraju poslovati unutar 40.000.000,00 EUR prihoda ili 20.000.000,00 EUR aktive. Sva poduzeća koja prelaze navedene granice smatraju se velikim poduzećima.

Nakon prikaza nekoliko pristupa kategoriziranju segmenta MSP, razrađene su njegove temeljne karakteristike. Najprije su izdvojeni glavni ciljevi napretka malog i srednje poduzetništva, a koje navodi Funda (2011):

- „povećanje zapošljavanja
- povećanje izvoza i prilagodba svjetskom tržištu
- povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog poduzetništva
- istraživanje, razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija
- povećanje broja subjekata u malom poduzetništvu
- poticanje djelatnosti koje ne zagađuju okoliš.“

Mala i srednja poduzeća su, fleksibilnija od velikih u nekoliko aspekata. Prvo, zbog jednostavnije organizacijske strukture se brže prilagođavaju promjenama na tržištu i brže

primjenjuju novu tehnologiju od velikih poduzeća u kojima postoje opsežni protokoli koje treba slijediti. Nadalje, radi velike konkurencije i borbe za opstanak na tržištu, otvorenija su inovacijama i općenito prihvaćanju novih ideja od velikih poduzeća koje karakterizira statičniji karakter. Iz istog razloga, proizvodi MSP-ova su izrazito kvalitetni. To potvrđuje istraživanje Pusaningrum, A. (2020), koje govori da tržišno orijentirana mala i srednja poduzeća stvaraju konkurentsku prednost kreiranjem jedinstvenih proizvoda, kvalitetnih proizvoda i konkurentnih cijena, što pozitivno utječe na njihovu uspješnost. Međutim, proizvodi MSP-ova nisu nužno kvalitetniji od proizvoda velikih poduzeća i njihovih brandova koji samim nazivom marke u jednu ruku garantiraju visoku kvalitetu.

Turizam uvelike ovisi o poduzetništvu i ne može dugoročno preživjeti ako nije i održiv i poduzetnički. Neki autori sugeriraju da je održivo poduzetništvo u turizmu sredstvo za postizanje konkurentske prednosti kroz uvođenje novih tehnologija i važan instrument stvaranja društvene vrijednosti (Fu, H. et al, 2019). Sve veća konkurencija između turističkih destinacija i potražnja za novim vrstama turističkih proizvoda i usluga zahtijevaju uključivanje poduzetničkog sektora (Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M., 2005). Inovativna snaga poduzetništva može pomoći gospodarstvu da se dinamično prilagodi nadolazećim promjenama iz okoline i izazovima u postizanju održivosti (Bosma, N.S. et al, 2016).

Perčin (2011) smatra da mali i srednji poduzetnici ostvaruju profit tako što:

- „provode inovativne metode
- razumno preuzimaju rizik
- samouvjereno provode aktivnosti koje vode ostvarenju cilja
- poduzimaju sve raspoložive mjere uz preuzimanje odgovornosti kako bi ostvarili zacrtanu viziju.“

Navedeni načini ostvarenja profita su u skladu s ranije navedenim McClellandovim osobinama uspješnog poduzetnika. Važno je naglasiti da poduzetnici u svom radu moraju preuzeti veliku odgovornost za sve provedene postupke i biti spremni na sve potencijalne rizike s kojima će se suočiti. Razumno preuzimanje rizika, zajedno s ostalim navedenim mehanizmima ostvarenja profita dovodi do sljedeće karakteristike MSP-ova - razvijaju se brže od velikih poslovnih subjekata (naravno, s druge strane postoji rizik propadanja). Bartlett (2002) navodi da se brži rast malih poduzeća događa iz navedenih razloga:



- „u početku su nesigurna glede svojih troškova te ulaze na tržište s malim rasponom minimalne učinkovitosti
- prilagodljivija su od velikih, što im može nadoknaditi ekonomiju razmjera
- velika poduzeća često pate od upravljačkih diseconomija razmjera povezanih s povećanjem troškova upravljanja u rastu poduzeća i ograničenim mogućnostima njihove racionalizacije
- tzv. „nevidljiva ruka“ tržišta nije dostatna da proizvede ekonomski rast sam od sebe, već je aktivna poduzetnička politika jedan od temeljnih mehanizama koji može dodatno potaknuti razvoj MSP.“ (prilagođeno prema: Buble i Kružić, 2006).

Bartlett smatra da je za razvoj malog i srednjeg poduzetništva vrlo važna aktivna poduzetnička politika. Preduvjeti za razvoj MSP-a te institucije za potporu njegovog razvoja u Republici Hrvatskoj su detaljnije razrađeni na početku sljedećeg poglavlja. MSP-ovi u Europi predstavljaju ključnog pokretača otvaranja novih radnih mjesta, ostvarenja konkurentnosti i prilagodljivosti, poticanja inovacija, kao i implementacije društvene i lokalne integracije (Renko, 2010). Shodno tomu, Funda (2011) tvrdi da malo i srednje poduzetništvo unapređuje kvalitetu života tako što:

- „potiče konkurenciju
- povećava bogatstvo i diferenciranost ponude
- brže se prilagođava promjenama potražnje
- djeluje protiv tendencije monopolizacije
- osigurava slobodu izbora potrošača
- omogućava samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi.“

Nadalje, malo i srednje poduzetništvo u Republici Hrvatskoj ... čini više od 99% ukupnog broja registriranih poduzetnika, i zapošljava više od 60% svih zaposlenih u Republici Hrvatskoj.“ (Funda, 2011). Prema tome, značaj malog i srednjeg poduzetništva je za nacionalno gospodarstvo vrlo velik. Ne samo da potiče zapošljavanje, već i kreativnost poduzetnika s obzirom da je orijentirano prema zadovoljavanju potreba potrošača, koje postaju sve heterogenije i zahtijevaju individualan pristup. Samim time, MSP-ovi potiču konkurenciju te posljedično veću raznolikost ponude, a sve to pridonosi rastu ekonomskog potencijala države. Nakon razrađenih karakteristika segmenta MSP, slijedi sažeti prikaz njegovih temeljnih prednosti i nedostataka, prikazan u tablici 4.

Tablica 5: Prednosti i nedostaci malog i srednjeg poduzetništva

<b>Prednosti MSP</b>	<b>Nedostaci MSP</b>
Samostalno djelovanje poduzetnika	Povećana odgovornost za poslovni uspjeh
Odgovornost za uspješno poslovanje	Opasnost od neorganiziranosti posla
Poslovna sigurnost	Neuspjeh poslovnih poteza
Brzo prilagođavanje tržišnim promjenama	Podložnost financijskim krizama i nelikvidnosti
Mogućnost ostvarivanja financijskog uspjeha	Oskudnost resursa
Stvaranje tradicije obiteljskog poduzetništva	Oscilacije na tržištu
Izazov postizanja samostalne poslovne karijere	Konkurencija na tržištu
Psihološko zadovoljstvo	Nedostatak kvalitetnih stručnjaka

Izvor: obrada autorice, prema: Funda, D. (2011): Menadžment malog poduzeća, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Osim prethodno navedenih prednosti, Siropolis (1995) dodaje da mala poduzeća imaju višu stopu povrata u usporedbi s velikim poduzećima, imaju lakši pristup ženama i brzo isporučuju proizvode. Kao dodatan nedostatak navodi slabu kvalitetu menadžera u trenutku kada poduzeće dosegne 50 i više zaposlenika. Ribić i Pleša Puljić (2020) smatraju da su fleksibilnost te velika brzina razvoja i nastanka temeljne prednosti malih i srednjih poduzeća zbog kojih bi države trebale ulagati u sektor MSP.

Ulazak u sektor malog i srednjeg poduzetništva podrazumijeva brojne opasnosti, među kojima je najveća rizik od neuspjeha. S druge strane, ako poduzetnik uspije ostvariti svoj cilj, odnosno plasirati svoj proizvod na tržište i ostvariti tržišni uspjeh, on ima priliku uživati u velikim nagradama koje ne uključuju samo ubiranje profita, već i veliko psihološko zadovoljstvo, stvaranje društvene koristi i podizanje kvalitete života te pomoću svega navedenog može doprinijeti stvaranju novih vrijednosti i razvoju nacionalnog gospodarstva.

## 2.2. Vrste malog i srednjeg poduzetništva u turizmu

Malo i srednje poduzetništvo se može podijeliti na više načina. Fokus ovog potpoglavlja je stavljen na podjelu malog i srednjeg poduzetništva prema pravnim oblicima poduzeća te načinu donošenja odluke o odabiru odgovarajućeg pravnog oblika za novo poduzeće s obzirom na mogućnosti njegovog razvoja, mogućnost financiranja daljnjih investicija, zakonske odredbe i druge faktore.

Pet tipova malih poduzeća (Grbac, 1992):

- „spužva – poduzeće koje neselektivno prikuplja radnu snagu i djeluje u područjima koja su napuštena od strane industrijskih poduzeća
- spremnik – kontinuirano prikuplja radnu snagu
- amortizer – ublažava oscilacije zaposlenosti, kombinacija je poduzeća spužve i spremnika
- pluća – proizvodi dodatne količine proizvoda i tako zadovoljava povećanu potražnju za proizvodima
- zupčanik – njegova uloga je važna u procesu restrukturiranja (prilagođeno prema: Buble i Kružić, 2006)“.

Sukladno Zakonu o poticanju razvoja malog gospodarstva (NN 29/2002), subjekti malog gospodarstva se mogu definirati kao: „...fizičke i pravne osobe koje samostalno i trajno obavljaju dopuštene djelatnosti radi ostvarivanja dobiti odnosno dohotka na tržištu.“. Na tržištu se mogu pojaviti u nekoliko različitih pravnih oblika, a koji su:

- a) „obrt
- b) trgovačko društvo
- c) zadruža
- d) ostali oblici organiziranja privatne poduzetničke aktivnosti (tzv. slobodna zanimanja)
- e) specifični oblici malog poduzetništva“ (Buble i Kružić 2006).

Čimbenici koje treba uzeti u obzir prilikom odabira pravnog oblika poslovnog subjekta (Buble i Kružić, 2006):

- „brzina i troškovi osnivanja
- visina temeljnog kapitala i kapitala potrebnog za realizaciju poslovnog pothvata

- ograničenje odgovornosti prema trećima
- stupanj kontrole nad pothvatom
- troškovi organizacije i mogućnost korištenja različitih oblika poticaja i olakšica
- želja da poslovanje ostane u relativnoj tajnosti
- kontinuitet djelatnosti i transfer vlasničkih prava
- politika oporezivanja i plaćanja poreznih obveza“.

Mala i srednja poduzeća se mogu kategorizirati prema različitim obilježjima, a najčešće podjele se odnose na njihove uloge, marketinški pristup koji odabiru te pravne oblike u kojima su osnovana. Prilikom odabira prikladnog pravnog oblika poduzeća potrebno je obratiti pozornost na određene čimbenike. U nastavku slijedi detaljna razrada svakog od pravnih oblika poduzeća u Republici Hrvatskoj i zaključci o tome koji bi pravni oblik poduzetnik početnik trebao odabrati sukladno obilježjima pojedinog pravnog oblika.

### **2.2.1. Obrt**

Obrt se u Republici Hrvatskoj može definirati kao: „...samostalno i trajno obavljanje dopuštenih gospodarskih djelatnosti od strane fizičkih osoba, sa svrhom postizanja dohotka odnosno realiziranja dobiti koja se ostvaruje proizvodnjom, prometom ili pružanjem usluga na tržištu.“ (Zakon o obrtu, NN 143/2013).

Vrste obrta (Zakon o obrtu, NN 143/2013) su:

- „slobodni – ne traži majstorski ispit
- vezani – uvjet je položen majstorski ispit/ispit o stručnoj osposobljenosti
- povlaštene – smije obavljati aktivnosti na temelju povlastice koji izdaje nadležno ministarstvo, ovisno o vrsti obrta“.

Obrtnik je: „...fizička osoba koja obavlja jednu ili više djelatnosti u svoje ime i za svoj račun (a pritom se može koristiti i radom drugih osoba).“ (Buble i Kružić, 2006). Obrt nema pravnu sposobnost, što znači da samo osoba koja obavlja obrt može biti stranka u sudskim, upravnim i drugim postupcima.

Opći uvjeti koje fizička osoba mora zadovoljiti kako bi obavljala obrt su:

- „da joj pravomoćnom sudskom presudom, rješenjem o prekršaju ili odlukom Suda časti Hrvatske obrtničke komore nije izrečena sigurnosna mjera ili zaštitna mjera zabrane obavljanja djelatnosti dok ta mjera traje
- da ima pravo korištenja prostora ako je to potrebno za obavljanje obrta.“ (Zakon o obrtu, NN 143/2013).

Fizička osoba može obavljati vezani obrt ako uz opće uvjete ispunjava i poseban uvjet „...stručne osposobljenosti, odgovarajućeg srednjeg strukovnog obrazovanja ili položenoga majstorskog ispita.“. Također, osoba treba udovoljavati i posebnim zdravstvenim uvjetima, ako je to propisano zakonom. Fizička osoba koja ne ispunjava poseban uvjet „...stručne osposobljenosti, odgovarajućeg srednje strukovnog obrazovanja ili položenoga majstorskog ispita...“ može obavljati vezani obrt tako da zaposli radnika, na puno radno vrijeme, koji zadovoljava postavljene uvjete (Zakon o obrtu, NN 143/2013).

Obrt se u Republici Hrvatskoj može osnovati putem online servisa START ili e-Obrt ili fizičkim dolaskom u nadležno upravno tijelo:

- „Prva opcija: elektroničko pokretanje poslovanja putem usluge START koja nudi sve na jednom mjestu (bez dodatnih koraka), a dostupna je samo za hrvatske državljane koji imaju elektroničku osobnu iskaznicu (eOI)
- Druga opcija: usluga e-Obrt:
  1. registracija na Internetu na stranici e-Obrt
  2. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) – u roku od 24 sata od pokretanja poslovanja; podaci se automatski šalju u Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO)
  3. Porezna uprava – u roku od 8 dana od pokretanja poslovanja
- Treća opcija: osobno
  1. registracija u nadležnom upravnom tijelu u županiji
  2. Hrvatski zavod za mirovinsko osiguranje (HZMO) – u roku od 24 sata od pokretanja poslovanja; podaci se automatski šalju u Hrvatski zavod za zdravstveno osiguranje (HZZO)
  3. Porezna uprava – u roku od 8 dana od pokretanja poslovanja.“ (e-Građani).

Prilikom otvaranja obrta, potrebno je priložiti sljedeće dokumente:

- „dokaz o identitetu (preslika osobne iskaznice ili putovnice)
- dokaz o udovoljavanju posebnim zdravstvenim uvjetima (za određene obrte: ugostiteljstvo, restorane, objekte brze prehrane, slastičarnice, pekarnice i dr., odnosno za većinu djelatnosti koje uključuju poslovanje s hranom)
- dokaz o pravu korištenja prostora (kada je za obavljanje obrta potreban prostor: maloprodaja, ugostiteljstvo, turizam, razne vrste usluga poput frizera, kozmetičara, pedikera, kemijskog čišćenja itd.)
- za vezane obrte: dokaz o odgovarajućoj srednjoj stručnoj spremi, položenom majstorskom ispitu ili ispitu o stručnoj osposobljenosti (ako podnositelj zahtjeva ne ispunjava poseban uvjet stručne osposobljenosti, odgovarajućeg srednjeg strukovnog obrazovanja ili položenog majstorskog ispita, može obavljati vezani obrt ako na tim poslovima zaposli osobu, u punom radnom vremenu, koja udovoljava tom uvjetu)
- dozvola za rad za strance iz trećih država (države izvan EU-a/EGP-a)
- važeća potvrda o boravištu (samo za osobe koje imaju prijavljeno boravište u trećim državama).“ (e-Građani).

Tablica 6: Prednosti i nedostaci obrta

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Relativna tajnost poslovanja	Teškoće u osiguranju kvalificiranih radnika
Porezne pogodnosti	Ograničeni izvori financiranja
Svi dohoci (dobici) pripadaju obrtniku	Svi rizici gubitaka su na obrtniku
Sloboda u odlučivanju, djelovanju i kontroli	Nedostatak kontinuiteta (nakon smrti obrtnika)
Najjednostavniji oblik organiziranja, obavljanja i prestanka djelovanja	Neograničena odgovornost obrtnika za sve obveze obrta

Izvor: obrada autorice, prema: Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF-plus d.o.o., Zagreb

Kao najjednostavniji pravni oblik poduzeća, obrt je jednostavno otvoriti i zatvoriti uz niske troškove jer pri tome nisu potrebne usluge odvjetnika niti javnog bilježnika. Osim toga, prilikom otvaranja obrta ne postoji propisani temeljni kapital te odluku o njegovoj visini donosi

obrtnik. Prilikom zatvaranja obrta postoji samo jedan uvjet, a to je da su sve obveze tog obrta podmirene. Obrtnici, za razliku od dioničara u trgovačkim društvima, nemaju obvezu ni s kim razgovarati o svojim budućim planovima i tako se minimizira vjerojatnost da će konkurencija imati pristup njihovim podacima. Obvezni su svoje podatke dijeliti jedino s poreznim i inspeksijskim tijelima. Nadalje, sav dohodak koji je obrt ostvario pripada isključivo obrtniku, koji je također slobodan sam donositi odluke o raspoređivanju dohotka, samostalno djelovati i kontrolirati poslovanje. Posljednja prednost obrta je vođenje poslovnih knjiga po načelu jednostavnog knjigovodstva, koje je puno jednostavnije od sustava dvojnog knjigovodstva, na što su obvezna trgovačka društva (Buble i Kružić, 2006).

Nedostaci obrta se odnose na neograničenu odgovornost obrtnika, što znači da u je slučaju nastanka dugova obrtnik primoran podmiriti ih na bilo koji način (vlastita sredstva, zaduživanje, prodaja imovine i slično), a koja je povezana s rizikom od gubitka koji se može ostvariti u poslovanju. Obrtnici prilikom ulaganja u poslovanje većinom koriste vlastita sredstva i pozajmice od rodbine ili prijatelja. Sljedeći nedostatak obrta je teškoća osiguravanja kvalificiranih radnika koja se događa radi česte nemogućnosti osiguravanja dugoročnog zaposlenja, niže razine plaća i slabijih financijskih uvjeta od trgovačkih društava. Naposljetku, u slučaju smrti obrtnika, obrt se u većini slučajeva zatvara po sili zakona jer eventualni nasljednici nemaju osobu kvalificiranu za vođenje poslovanja (Buble i Kružić, 2006).

Dobar primjer prepoznavanja obrtništva kao atrakcije u kulturnom turizmu je projekt CRAFTATTRACT. Glavni partneri projekta su ustanova Muzeji hrvatskog Zagorja iz Hrvatske i Znanstvenoistraživački centar Bistra Ptuj iz Slovenije. Glavni cilj projekta bio je ponuditi model za stvaranje zajedničke osnove u kulturi i turizmu s obje strane hrvatsko-slovenske granice te stvoriti sinergiju između tradicijskih obrta, nematerijalne baštine i turizma (Horjan, 2011). Tradicijski obrti se mogu definirati kao „...obrti za koje je potrebno posebno poznavanje zanatskih vještina i umijeća u obavljanju djelatnosti te koji se obavljaju pretežnim udjelom ručnog rada, a koji se tehnikama proizvodnje i rada, namjenom i oblikom oslanjaju na obrasce tradicijske kulture, pa u tom smislu mogu simbolizirati lokalni, regionalni ili nacionalni identitet.“ (Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, NN 112/2007). Projektom su uspostavljena dva centra tradicijskih obrta i vještina u Kumrovcu i Ptuj, izrađeni su praktični vodič i karta tradicijskih obrta i vještina te je provedeno pet radionica lončarstva, tradicionalnog ukrašavanja, kovaštva, tesarstva i izrade slamnatih krovova. Uspostavljeni centri danas imaju ulogu izgradnje partnerstva između obrtnika, baštinskih ustanova, turizma i lokalne uprave (Horjan, 2011).

Obrt je pravni oblik poduzeća u kojem fizička osoba obavlja određene djelatnosti. Obrt može biti slobodni, vezani ili povlašteni. To je jednostavan oblik poduzeća kojem su glavne prednosti jednostavnost otvaranja i zatvaranja, porezne pogodnosti, sloboda obrtnika u odlučivanju, djelovanju i kontroli, relativna trajnost poslovanja i činjenica da sav dohodak pripada obrtniku. S druge strane, teškoće koje se pojavljuju prilikom obavljanja obrta uključuju rizik od ostvarivanja gubitka i neograničena odgovornost obrtnika, teškoće u pronalasku kvalificiranih radnika i nedostatak kontinuiteta. Prilikom obavljanja obrta, za dvije ili više osoba sa zajedničkim ciljem postoje mogućnosti udruživanja u zajedničko obavljanje obrta i ortakluk. Zaključuje se da bi obrt trebala otvoriti osoba koja želi niske troškove otvaranja, potpunu kontrolu nad poslovanjem, porezne pogodnosti i tajnost poslovanja. Za osobe koje planiraju veća ulaganja i kontinuitet poslovanja, obrt ne bi bio dobar odabir s obzirom da su izvori financiranja ograničeni te obrt po sili zakona prestaje djelovati u slučaju smrti obrtnika. Obrti, a posebno tradicijski, su prepoznati kao atrakcije u kulturnom turizmu te imaju veliku ulogu u predstavljanju tradicijske kulture destinacije.

### **2.2.2. Trgovačko društvo**

Trgovačko društvo se može definirati kao: „...pravna osoba čiji su osnivanje i ustroj određeni...“ Zakonom o trgovačkim društvima (NN 152/2011). Trgovac se može okarakterizirati kao: „... pravna ili fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.“ (Zakon o trgovačkim društvima, NN 152/2011).

Prema Zakonu o trgovačkim društvima (NN 152/2011), postoje dva osnovna oblika trgovačkih društava:

- Društva osoba
  1. javno trgovačko društvo – udruženje dviju ili više osoba zbog dugotrajnog obavljanja određenih djelatnosti pod zajedničkim poduzećem, a svi članovi društva vjerovnicima odgovaraju cijelom vlastitom imovinom.
  2. komanditno društvo – udruženje dviju ili više osoba zbog dugotrajnog obavljanja određenih djelatnosti pod zajedničkim poduzećem, gdje najmanje jedan član društva vjerovnicima odgovara cijelom vlastitom imovinom (komplementar) te najmanje jedan član odgovara vlastitom imovinom do iznosa ulaganja u društvo (komanditor).



3. gospodarsko interesno udruženje – udruženje dviju ili više fizičkih ili pravnih osoba kojemu je svrha olakšavanje i promicanje obavljanja određenih djelatnosti te poboljšanje učinkovitosti njihovog obavljanja. Udruženje ne stječe profit, no njegovi članovi odgovaraju vjerovnicima vlastitom imovinom.
- Društva kapitala
    1. dioničko društvo – udruženje u kojem jedan ili više članova (dioničara) ulažu u temeljni kapital društva u udjelima koji predstavljaju dionice. Članovi društva ne odgovaraju vjerovnicima vlastitom imovinom, dok temeljni kapital mora iznositi najmanje 200.000,00 HRK (26.544,56 EUR).
    2. društvo s ograničenom odgovornošću – udruženje jedne ili više pravnih ili fizičkih osoba ulažu u temeljni kapital društva u kojem članovi ne odgovaraju vjerovnicima vlastitom imovinom. Temeljni kapital društva s ograničenom odgovornošću mora iznositi najmanje 20.000,00 HRK (2.654,45 EUR). Posebnu stavku čini jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću čiji temeljni kapital mora iznositi minimalno 10,00 HRK (1,33 EUR). Ukoliko j.d.o.o. poveća temeljni kapital na 20.000,00 HRK (2.654,45 EUR), ono tada postaje d.o.o.

Osnivanje trgovačkog društva se može provesti u 10 koraka:

1. „Odabir imena društva - izbor imena društva obavlja se na šalterima poduzetničkog servisa HITRO.HR u poslovnicama Financijske agencije (Fina).
2. Ovjera dokumenata – uz nazočnost svih osnivača, kod javnog bilježnika je potrebno ovjeriti dokumente koji su navedeni u nastavku. Trošak ovjere ovisi o visini temeljnog kapitala i u prosjeku iznosi 2.500,00 HRK (331,81 EUR). Sva dokumentacija na stranom jeziku mora biti prevedena od strane sudskog tumača:
  - prijavu za upis u sudski registar (obrazac Po)
  - osnivački akt - društveni ugovor (potpisan od strane svih osnivača) ili izjavu o osnivanju društva (ukoliko društvo osniva samo jedna osoba)
  - izjavu članova ovlaštenih za zastupanje društva o prihvaćanju postavljanja
  - odluku o imenovanju članova uprave
  - potpis direktora ili potpise članova uprave
  - potpise članova nadzornog odbora (ako društvo ima nadzorni odbor)
  - odluku o imenovanju prokurista društva i njegov potpis (ukoliko društvo ima prokurista)

- odluku o određivanju adrese društva.
- 3. Prijava u sudski registar - na šalteru HITRO.HR u Fini potrebno je predati prijavu za upis u sudski registar sa svim potrebnim priložima, čime se pokreće postupak za upis u sudski registar pri trgovačkom sudu. Po upisu u sudski registar rješenje dostavlja trgovački sud.
- 4. Objava registracije trgovačkog društva - po donošenju rješenja o upisu u sudski registar, podaci o upisu objavljuju se bez odgađanja na internetskoj stranici na kojoj se nalazi registar.
- 5. Razvrstavanje po djelatnostima - državnom zavodu za statistiku podnosi se zahtjev za razvrstavanjem po djelatnostima prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti te se dobiva matični broj i šifra djelatnosti u roku od 15 dana od dana primitka rješenja o upisu u sudski registar.
- 6. Otvaranje bankovnog računa - po dobivanju Obavijesti o razvrstavanju, na pultu HITRO.HR-a ili u banci je potrebno otvoriti žiro račun. Temeljni kapital se mora položiti na račun kod banke, a potvrda o pologu mora se predati pri registraciji društva.
- 7. Prijava na mirovinsko osiguranje (HZMO) - prijava o početku poslovanja obveznika doprinosa predaje se na šalteru Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje ili elektroničkim putem u roku od 24 sata od početka poslovanja.
- 8. Prijava na zdravstveno osiguranje (HZZO) - Prijava o obvezniku uplate doprinosa, Prijava na osnovno zdravstveno osiguranje za osiguranu osobu i Prijava na osnovno zdravstveno osiguranje člana obitelji predaju se na pultu Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje u Fini, u roku od 15 dana od dana početka poslovanja.
- 9. Prijava Poreznoj upravi - nakon upisa u sudski registar i registar Državnog zavoda za statistiku potrebno je izvršiti prijavu društva u poreznoj upravi, nadležnoj prema sjedištu društva, radi upisa u registar obveznika poreza na dobit i PDV-a.
- 10. Odluka nadležnog upravnog tijela - odluku nadležnog upravnog tijela (županijskog Ureda za gospodarstvo), kojom se utvrđuje udovoljavanje tehničkim, zdravstvenim, ekološkim i drugim uvjetima propisanim za obavljanje te ili tih djelatnosti, potrebno je dostaviti trgovačkom sudu.“ (e-Građani).

Tablica 7: Prednosti i nedostaci trgovačkih društava

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Potencijal za ekspanziju poslovanja	Gubitak osobnosti
Lakši pristup vanjskim izvorima financiranja	Ograničeni interes utemeljitelja
Kontinuitet poslovanja	Javna dostupnost podataka i vanjsko izvještavanje
Mogućnost prijenosa prava poslovnih udjela	Naglašena regularnost
Ograničena odgovornost za obveze društva	Složenija forma organiziranja i prestanka poslovanja

Izvor: obrada autorice, prema: Funda, D. (2011): Menadžment malog poduzeća, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić

Osnivači trgovačkih društava ne odgovaraju vjerovnicima vlastitim sredstvima za obveze trgovačkog društva, odnosno njihova odgovornost je ograničena na iznos uloženog kapitala. S obzirom na pravni karakter trgovačkog društva, njegov životni vijek ne ovisi o životu osnivača te ako posluje uspješno, poslovat će i nakon njihove smrti. Svi članovi imaju pravo raspolagati vlastitim udjelom na način koji žele te se njihova prava mogu prenositi i naslijediti. Poslovni udio je: „... ukupnost svih prava i obveza u društvu s ograničenom odgovornošću koji proizlaze iz jednoga temeljnog uloga i u pravilu pripada članovima društva.“ (rječnik.com, 29. prosinca 2022.). Nadalje, trgovačka društva imaju lakši pristup vanjskim izvorima financiranja s obzirom da banke smatraju trgovačka društva stabilnijim oblicima poduzeća. Sukladno tome, trgovačka društva imaju i veći potencijal za ekspanziju poslovanja, kao i zapošljavanje kvalificiranijih zaposlenika kojima mogu pružiti povoljnije uvjete rada (Buble i Kružić, 2006).

Za razliku od obrta, troškovi osnivanja (i likvidacije) trgovačkih društava su relativno visoki, a proces osnivanja dugotrajniji te su za provođenje procesa osnivanja potrebne usluge odvjetnika i javnog bilježnika. Za svaku vrstu trgovačkog društva je propisan odgovarajući minimalni iznos temeljnog kapitala. Svako trgovačko društvo mora svoje članove informirati o događanjima unutar društva, dati im uvid u poslovne knjige i svu dokumentaciju. Uprava je također dužna izvještavati sud o svim promjenama unutar poduzeća te su podaci o poduzeću dostupni javnosti. Interes osnivača trgovačkih društava je ograničen, što znači da se odnosi isključivo na ostvarivanje profita jer imovina koju su osnivači uložili prestaje biti u njihovom vlasništvu i prelazi u vlasništvo društva. Naposljetku, trgovačka društva imaju obvezu voditi

poslovne knjige po načelu dvojnog knjigovodstva, koje je puno složenije od jednostavnog na koje su obvezni obrti (Buble i Kružić, 2006).

Postoje brojni primjeri poduzeća u turizmu koja su organizirana kao trgovačka društva, većinom društva kapitala. Pravne oblike dioničkog društva, društva s ograničenom odgovornošću te jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću većinom odabiru hoteli, kampovi i putničke agencije. Hotel Kolovare je primjerice registriran kao d.d., dok je putnička agencija Adriatic.hr registrirana kao d.o.o., kao i kamp naziva Camping Ugljan. Primjer poduzeća koje je registrirano kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću je putnička agencija Nadria Travel (fininfo.hr, <https://www.fininfo.hr/>), čije poslovanje je analizirano u 7. poglavlju rada. Trgovačko društvo je složeniji pravni oblik poduzeća u koji se udružuju jedna ili više pravnih ili fizičkih osoba kako bi s istim ciljem obavljale određenu djelatnost. Složenost ovog oblika poduzeća proizlazi iz zahtjevnijeg i dugotrajnijeg postupka otvaranja i zatvaranja, kontinuiteta poslovanja i složenije organizacijske strukture. Osnovni oblici trgovačkih društava su društva osoba i društva kapitala. S obzirom da trgovačka društva imaju lakši pristup vanjskim izvorima financiranja, a samim time i veći potencijal za proširenje poslovanja, trgovačko društvo je struktura namijenjena osobama kojima je za poslovanje potreban veći kapital i koje planiraju veća ulaganja.

### **2.2.3. Zadruga**

Zadruga je: „...dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana.“ (Zakon o zadrugama, NN 34/2011). Zadruga obavlja bilo koju djelatnost koja je dozvoljena zakonom, osnovane su ugovorom o osnivanju zadruge i upisane su u sudski registar. Da bi se osnovala zadruga, potrebna su barem sedam osnivača koja se udružuju dobrovoljno.

Zadrukar se može definirati kao: „...osoba koja u cijelosti ili djelomično posluje putem zadruge odnosno osoba koja putem zadruge prodaje svoje proizvode/usluge, nabavlja proizvode ili se koristi uslugama potrebnim za obavljanje svoje djelatnosti, ili na drugi način neposredno

sudjeluje u ostvarivanju ciljeva radi kojih je zadruga utemeljena.“ (Funda, 2011). Zadruga se mogu osnovati kao:

- „Obrtničke (zanatske, trgovačke, poduzetničke...)
- Poljoprivredne (eko, pčelarske, stočarske, voćarske, uljarske, vinogradarske...)
- Stambene (građevinarske)
- Štedno-kreditne
- Uslužne (turističke, informatičke, obiteljske, transportne, sportsko-uslužne...) (Funda, 2011)“.

Dva važna pojma u zadrugama su članski ulog i članski udjel. Članski ulog: „...može biti u novcu, stvarima i pravima, koji je u pravilu jednak, tako da veći broj članskih uloga ne donosi veća prava u upravljanju.“ (Funda, 2011). Minimalni članski ulog nije propisan zakonom. Članski udjel: „...je različit i ovisi o opsegu ostvarenja zadružnih poslova u kumulativnoj primjeni tijekom trajanja zadružnog odnosa, dakle kao rezultat količine i kvalitete poslovanja sa zadrugom i izdvajanja u proširenje zadružne djelatnosti, ili uvećanja zadružne imovine.“ (Funda, 2011). Imovina zadruga se sastoji od članskih uloga i imovine koja je stečena kroz poslovanje. Profit koji se ostvaruje kroz poslovanje je vlasništvo zadrugara. Zadruga je kao pravna osoba odgovorna za podmirenje svojih obveza prema vjerovnicima cijelom imovinom, a u slučaju da zadruga te obveze ne može podmiriti, ta odgovornost prelazi na zadrugare (Funda, 2011). Osnovna tijela zadruga su:

1. „Skupština
2. Nadzorni odbor (ako zadruga ima više od 10 zadrugara)
3. Upravitelj (ili uprava)“ (Buble i Kružić, 2006).

Zadruga se zatvara kada zadruga broji manje članova od broja koji je propisan zakonom, odlukom skupštine o zatvaranju zadruga, završetkom postupka stečaja ili u nekom od slučajeva propisanom u zakonu ili utvrđenom u ugovoru o utemeljenju zadruga. Ako među članovima zadruga dođe do smrtnog slučaja, udjel tog zadrugara se prenosi na njegovog/u nasljednika/cu (Funda, 2011).

Prema istraživanju Krešimira Žažara (2020), zadruga u Hrvatskoj nisu naročito uspješni niti napredan organizacijski oblik. Govori da za to nije odgovoran jedan faktor, već kombinacija strukturnih i sociokulturnih čimbenika. Kao strukturne čimbenike navodi nejasnoću razlikovanja zadruga od ostalih oblika organizacija i samim time nejasnoću korisnosti koje

zadruga mogu ostvarivati u odnosu na druge subjekte. Od sociokulturnih čimbenika, ističe nepovjerenje među članovima zadruga i nespremnost članova za obavljanje poslova koji su u interesu zadruga, odnosno članovima zadruga je prioritet ispuniti privatne interese, a tek onda interese zadruga. Nadalje, Đurkin Badurina i Kljaić Šebrek (2018) navode „...neprepoznatost komparativnih prednosti zadruga, kao i možebitan nedostatak sustavne edukacije o važnosti zadruga i osviještenosti po pitanju stvaranja dugoročno održivih turističkih proizvoda u ruralnim područjima, koji bi imali i društvene, a ne samo ekonomske učinke...“, ali i činjenicu da je za osnivanje zadruga potrebno minimalno sedam osnivača kao razloge zbog kojih zadruga u turizmu u Republici Hrvatskoj nisu zaživjele kao organizacijski oblik. Zaključuju da puno zadruga u turizmu u Hrvatskoj povezuje svoje djelovanje s poljoprivredom i zbog toga je teško pratiti koliki opseg poslovanja se odnosi isključivo na turizam. S druge strane, smatraju da zadruga kao organizacijski oblik u turizmu imaju brojne prednosti, kao što su:

- „omogućavanje udruživanja i zajedničkog djelovanja raznolikih subjekata
- zadržavanje autonomnosti, djelovanja te prava glasa svakog člana zadruga
- stvaranje integralnog i održivog turističkog proizvoda
- omogućavanje efikasnijeg ulaganja u marketing jer se promovira cjelokupna zadruga, a ne svaki član zasebno
- Briga o zajednici“ (Đurkin Badurina, Kljaić Šebrek, 2018).

Nadalje, kao dobar primjer zadruga u ruralnom turizmu Đurkin Badurina i Kljaić Šebrek (2018) navode difuzne hotele, koji predstavljaju oblik smještajnog kapaciteta koji objedinjuje objekte više vlasnika te posluje kao jedan subjekt (zajednička recepcija, zajednički marketing, zajednički sadržaji...). Grgić et. al (2017) smatraju da bi osnivanjem turističkih zadruga kojima bi se ujedinili iznajmljivači smještajnih kapaciteta, vlasnici OPG-ova i pružatelji usluga u turizmu doprinijelo rješavanju problema rascjepkanosti ponude, slabog marketinga i slabog protoka informacija među dionicima u turizmu.

Posebnu vrstu zadruga u Republici Hrvatskoj čini braniteljska socijalno-radna zadruga, koja se osniva zbog „...ostvarivanja psihosocijalnog osnaživanja, zdravstvene rehabilitacije, reintegracije njezinih članova u društvo te uključivanja u radne i gospodarske procese članova s umanjenom radnom sposobnošću te nezaposlenih osoba.“ (Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji, NN 121/2017). Specifičnost braniteljskih zadruga čini to što su najmanje dvije trećine osnivača ili članova koji su „...hrvatski branitelji iz Domovinskog rata, hrvatski ratni vojni invalidi iz Domovinskog rata, članovi obitelji smrtno

stradalog hrvatskog branitelja iz Domovinskog rata, članovi obitelji nestalog hrvatskog branitelja iz Domovinskog rata, djeca hrvatskih ratnih vojnih invalida iz Domovinskog rata ili djeca dragovoljaca iz Domovinskog rata.“ (Ministarstvo hrvatskih branitelja, 2023).

Zadruga je kao pravni oblik pogodna za udruživanje poslovanja u slučajevima kada poduzetnici imaju zajedničke ciljeve. Unutar zadruga zadrugari imaju i, osim ostvarivanja interesa zadruga, mogućnost ostvarivanja osobnih interesa. S obzirom na širok spektar djelatnosti koje zadruga mogu obavljati, brzinu i niske troškove otvaranja te činjenicu da zadrugari mogu unutar zadruga obavljati kupoprodaju proizvoda i usluga te si na taj način međusobno pomagati, zaključuje se da su zadruga pogodan pravni oblik za male poduzetnike kojima je teško samostalno opstati na tržištu. U turizmu, zadruga kao organizacijski oblik predstavljaju potencijalni odgovor na potrebe lokalne zajednice.

#### **2.2.4. Slobodna zanimanja**

Djelatnosti koje su uređene određenim propisima i obavljaju ih fizičke osobe kao slobodna zanimanja u Republici Hrvatskoj uključuju:

- „samostalna djelatnost zdravstvenih djelatnika, veterinarara, odvjetnika, javnih bilježnika, revizora, inženjera, arhitekata, poreznih savjetnika, stečajnih upravitelja, tumača, prevoditelja, turističkih djelatnika, kao i druge slične djelatnosti,
- samostalna djelatnost znanstvenika, književnika, izumitelja, kao i druge slične djelatnosti,
- samostalna predavačka djelatnost, odgojna djelatnost, kao i druge slične djelatnosti,
- samostalna djelatnost novinara, umjetnika i sportaša.“ (porezna-uprava.hr)

Prilikom obavljanja neke od slobodnih djelatnosti, potrebno je plaćati sljedeće poreze i doprinose:

- „Porez na dohodak
- Prirez porezu na dohodak
- Porez na dobit
- Porez na dodanu vrijednost (PDV)
- Plaćanje poreza po odbitku
- Ostali porezi

- Doprinosi za obvezna osiguranja.“ (porezna-uprava.hr).

Fizičke osobama koje obavljaju neku od djelatnosti slobodnih zanimanja mogu elektroničkim putem podnositi razne obrasce i zahtjeve putem sustava ePorezna, a kojem se može pristupiti putem sustava eGrađani (porezna-uprava.hr). Stoga se zaključuje da su djelatnosti u slobodnim zanimanjima namijenjene osobama koje žele samostalno kao poduzetnici obavljati neku od propisanih djelatnosti.

### **2.3. Oblici malog poduzetništva prema karakteristikama**

Specifične oblike malog poduzetništva je moguće podijeliti prema različitim karakteristikama:

- „Prema spolu: poduzetništvo muškaraca i poduzetništvo žena
- Prema nacionalnosti: poduzetništvo većine i poduzetništvo nacionalne manjine
- Prema dobnoj zrelosti: poduzetništvo (dobno) zrelih osoba i poduzetništvo mladih
- Prema poduzetničkom iskustvu: poduzetništvo u novoosnovanim poduzećima i poduzetništvo u etabliranim tvrtkama
- Prema obiteljskoj angažiranosti: neobiteljsko i obiteljsko poduzetništvo
- Prema broju poduzetnika: individualno (bez obzira na spol osnivača) i grupno (u kojem dva ili više osnivača zajednički djeluju)“ (Buble i Kružić, 2006).

Glavne karakteristike podjele specifičnih oblika malog poduzetništva čine podjela prema spolu, podjela prema obiteljskoj angažiranosti i podjela prema dobnoj zrelosti. Stoga je u sljedećim potpoglavljima detaljno analizirano poduzetništvo žena, obiteljsko poduzetništvo i poduzetništvo mladih.

#### **2.3.1. Poduzetništvo žena**

Poduzetništvo žena podrazumijeva takvo poduzetništvo u kojem je žena pokretač poslovnog pothvata i vlasnik poduzeća. Američka definicija ženskog poduzetništva govori da je to: „...gospodarski subjekt koji je najmanje u proporciji od 51% u vlasništvu žene, koja kontrolira njegovo poslovanje i koja dnevno upravlja njegovim aktivnostima.“ (Buble i Kružić, 2006, prema: Executive Order 12138, 1979). Usprkos činjenici da poduzetništvo nije određeno spolom, udio ženskog poduzetništva u velikom broju država je relativno nizak (od 15% do 35%)



(Buble i Kružić, 2006). Razlog tomu je što žene prilikom započinjanja poduzetničkog pothvata nailaze na brojne prepreke, među kojima dominiraju:

- „Pomanjkanje potpore obitelji
- Spolni stereotipi
- Socijalni pritisci (zbog tradicionalne podjele uloga u obitelji)
- Teži pristup kapitalu
- Isključenost iz tradicionalnih poslovnih poznanstava i kontakata i teži pristup informacijama
- Nedostatak samopouzdanja
- Nedovoljna razvijenost prateće infrastrukture za usklađivanje poslovnog i privatnog života (jaslice, vrtići, škole s produženim boravkom)
- Niža sigurnost zapošljavanja i niži opći nivo plaćanja (Buble i Kružić, 2006).

Od poduzetnica se, prema Kimbu et al (2019), i dalje očekuje da se pridržavaju dominantnih društvenih normi koje ih projiciraju kao „nametljive i promiskuitetne“ ako ustraju i aktivno traže umrežavanje s drugim poduzetnicima ili organizacijama, a naročito organizacijama koje su u vodstvu. Nefleksibilne uloge i odgovornosti žena koje su nametnute od strane društva i kulturnih normi naslijeđenih od prošlih generacija ne smiju se zanemariti kada se raspravlja o položaju žena u poslovnom životu. Žene koje razmišljaju o osobnom rastu osjećat će se loše ako ih se optuži da zanemaruju kućanske poslove ili ih ograničavaju dominantne norme njihove zajednice (Deci, Ryan, 1985). Prema istraživanju Li et. al (2019), većina žena poduzetnica također očekuje da će imati uravnotežen obiteljski život dok se bave svojim poslovnim aktivnostima. Na odluku žena da postanu poduzetnice nerijetko utječe i diskriminacija s kojom se susreću u različitim oblicima:

- „Diskriminacija s obzirom na visinu primanja
- Diskriminacija prilikom zapošljavanja
- Diskriminacija u dostupnosti određenih zanimanja
- Diskriminacija u obrazovanju i napredovanju“ (Buble i Kružić, 2006).

Izvješće UN-a o ženama pokazuje da su 70% svjetske populacije koja pati od loših životnih uvjeta žene. Iako žene rade više od muškaraca, samo 10% svjetskog dohotka pripada ženama, a one posjeduju manje od 1% ukupne svjetske imovine (UN, 2019). Nadalje, broj

neobrazovanih žena u svijetu je puno veći od broja neobrazovanih muškaraca zbog nejednakosti s kojima se žene suočavaju u društvu (Bansal, Kumar, 2013). Općenito govoreći, žene su za obavljanje istog posla manje plaćene nego muškarci, kojima se ujedno i daje prednost prilikom zapošljavanja s obzirom na tradicionalnu podjelu uloga u obitelji. Osim toga, postoje i tzv. tradicionalno ženska zanimanja prema kojima se usmjerava žene i često dolazi do ograničavanja napredovanja i razvoja žena u poslovnom svijetu. Zbog ovakvih oblika diskriminacije, žene su često primorane uključiti se u poduzetništvo.

S druge strane, ono zbog čega žene često oklijevaju postati poduzetnice, uz prethodno navedene prepreke, je strah od neuspjeha. Iako primjerice u Portugalu žene predstavljaju većinu studenata turizma (Del Río et. al, 2016), prethodne studije su potvrdile da studentice imaju niže poduzetničke namjere od studenata (Westhead, Solesvik, 2016). Štoviše, izvješće GEM 2015 ukazuje na postojanje manjeg udjela društvenih poduzetnica, točnije 45% (Bosma et. al, 2016). Osim toga, istraživanja su pokazala da su žene prilikom donošenja odluke o uključivanju u poduzetništvo češće pod utjecajem vanjskih prepreka. Na primjer, zbog češćeg izbjegavanja rizika, utjecaj poduzetničkog obrazovanja na uključivanje u poduzetničke pothvate je kod žena manji (Bae et. al, 2014).

Istraživanja potvrđuju da su čimbenici motivacije za uključivanjem u poduzetništvo temeljeni na potrebi, odnosno nužnosti, češći među poduzetnicama nego među poduzetnicima. Istraživanje koje je provedeno u SAD-u je pokazalo da su žene poduzetnice manje motivirane željom da budu moćnije, bogatije ili same sebi šefovi nego muškarci u njihovom poslovnom okruženju. Umjesto toga, žene su motivirane dodatnom zaradom kako bi poboljšale svoj životni standard (Kelley et. al, 2010). Karakteristike, odnosno pozitivne strane ženskog poduzetništva su sljedeće:

- a) „Radno mjesto koje otvori žena poduzetnica je sigurnije
- b) Žene više podupiru zaposlene u njihovim ambicijama
- c) Žene poslovni uspjeh ne mjere samo profitom
- d) Žene su spremnije na timski rad
- e) Žene su opreznije prilikom uzimanja kredita
- f) Žene nude više mogućnosti za nadoknadu troškova
- g) Žene su najčešće angažirane u uslužnim djelatnostima“ (Buble i Kružić, 2006).

Unatoč brojnim preprekama, udio ženskog poduzetništva sve više raste. Prema Bubleu i Kružiću (2006), žene koje ulaze u poduzetništvo su češće zaposlene žene koje se kreću u društvu poduzetnika/ca, imaju viši stupanj obrazovanja, dobro prepoznaju prilike iz okruženja i imaju visoki stupanj samopouzdanja. Irene Tinker (2006) tvrdi da bi turizam mogao doprinijeti osnaživanju žena i poboljšanju njihovog ekonomskog statusa. Nadalje, kada bi žene dobile više prilika za rad u turizmu i kada bi bile promaknute na više razine upravljanja, tada bi se osiguralo postizanje rodne ravnopravnosti i jednakih mogućnosti za donošenje odluka (Abou-Shouk, Taha Mannaa, Elbaz, prema: The World Bank, 2018). Međutim, prema Europskom institutu za ravnopravnost spolova (2016), žene su slabo zastupljene na upravljačkim i nadzornim pozicijama u turizmu i ugostiteljstvu, manje od 40%.

Prema prijašnjim istraživanjima, žene su sklonije baviti se poduzetništvom koje je usmjereno na rješavanje društvenih i ekoloških problema (Hechavarria et. al, 2012). Poduzetništvo u turizmu, prema Goeldneru i Rithieju (2009), može pomoći ženama, posebno onima koje žive u ruralnim područjima gdje su mogućnosti zapošljavanja ograničene, da povećaju svoje samopouzdanje. Smatraju da je ekoturizam pravi način uključivanja žena u poduzetničke pothvate. Daljnja istraživanja govore da sudjelovanje u aktivnostima ekoturizma daje ženama slobodu zarade vlastitog novca i pospješuje postizanje ekonomske neovisnosti, a sve to poboljšava njihov društveni položaj (Shokouhi, Khoshfar, Karimi, 2013). Hmieleski i Sheppard (2019) tvrde da žene poduzetnice koje se smatraju kreativnima imaju veći stupanj blagostanja i uspjeha u pokretanju poslovanja.

Iz navedenog se može zaključiti da se žene rjeđe uključuju u poduzetništvo, što proizlazi iz brojnih prepreka s kojima se suočavaju prilikom ulaska u poduzetnički pothvat. Često se događa da glavni motiv žene za ulazak u poduzetništvo nije prepoznavanje prilika iz okruženja, već prisiljenost na ulazak radi različitih oblika diskriminacije u obrazovnom i poslovnom smislu (Bae et. al, 2014). Žensko poduzetništvo je obilježeno brojnim pozitivnim karakteristikama poput veće sigurnosti radnih mjesta, veće spremnosti na timski rad i veće potpore zaposlenicima te je ono stoga segment poduzetništva koji bi se trebao više poticati, primjerice podizanjem svijesti o postojećim stereotipima, olakšavanjem pristupa kapitalu i razvijanjem infrastrukture za usklađivanje poslovnog i privatnog života, odnosno jaslica, vrtića i slično.

### 2.3.2. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljski posao označava: „...uključenost obitelji u obavljanje određene(ih) gospodarskih djelatnosti s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na institucionalni aspekt (poduzeće, obrt, zadruga, i sl.) putem kojeg se djelatnost obavlja, vodi i kontrolira.“ (Buble i Kružić, 2006).

Obiteljsko poduzeće se sastoji od tri međusobno povezana faktora:

1. „Rod, krvno srodstvo odnosno rodbina – koji proizlaze iz odrednice obitelji
2. Vlasništvo dijela kapitala poduzeća
3. Kontrola, kao mogućnost utjecanja na donošenje odluka – koji proizlaze iz odrednice biznisa, odnosno poduzeća kao skupa upravljačkih i vlasničkih prava i obveza“ (Buble i Kružić, 2006).

Obiteljsko poduzetništvo je pojam koji označava poduzetništvo: „...u kojem je obitelj nositelj poslovnog pothvata i u čiju realizaciju je uključen jedan ili više njenih članova.“ (Buble i Kružić, 2006). Dakle, glavni kriterij određivanja je li poduzetništvo obiteljsko je taj da obitelj treba biti pokretač poslovnog pothvata u kojem sudjeluju njezini članovi. Postoji još nekoliko relevantnih definicija obiteljskog biznisa:

- „...svaki oblik poduzetništva u kojem su radno angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici po muškome ili ženskome redu, što omogućava iskazivanje nekoliko karakterističnih slučajeva izvornoga obiteljskog biznisa:
  - u biznis su uključeni članovi uže obitelji
  - u biznis su uključeni članovi šire obitelji
  - u biznis su uključeni članovi uže ili šire obitelji te njihovi prvi srodnici po ocu ili majci“ (Kuvačić, 1999).
- „...svaki biznis kojeg pokreće član obitelji i kojeg preuzima i dalje vodi i razvija neki drugi član obitelji, ponekad i preko braka. Nasljednici pokretača biznisa kontroliraju poslovanje i razvoj i imaju vlasništvo nad biznisom, a članovi obitelji rade, participiraju i imaju korist od biznisa.“ (Kuvačić, 1999 prema: Bork, 1987).

Prema Dyeru, postoje tri vrste obiteljskog biznisa:

1. Aktivna obiteljska poduzeća – poduzeće u kojem članovi obitelji nadziru poslovanje, kontroliraju vlasništvo, sudjeluju u procesu poslovanja i rade u poduzeću

2. Obiteljska poduzeća s odsutnim vlasnikom – poduzeće u kojem članovi obitelji kontroliraju poslovanje i vlasništvo, no ne sudjeluju u poslovanju i ne rade u tom poduzeću, već poslovanje vode osobe koje nisu članovi obitelji za obitelj koja je vlasnik
3. Latentna (pritajena) obiteljska poduzeća – poduzeće u kojem jedan član obitelji sudjeluje u procesu poslovanja ili upravljanja poduzećem, najčešće kao menadžer ili vlasnik (Buble i Kružić, 2006 prema: Dyer, 1986).

Tablica 8: Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva

<b>Prednosti</b>	<b>Nedostaci</b>
Financijski resursi	Česte neprofesionalnosti i improvizacija
Ljudski potencijali	Povezanost članova bazirana na krvnom srodstvu
Organizacijski resursi	Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa
Resursi uvažnosti i dobrog glasa	Nesuglasje afiniteta i želja članova obitelji
Usmjerenost prema budućnosti	Visoka rizičnost poslovanja

Izvor: obrada autorice, prema: Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF-plus d.o.o., Zagreb

Brojni autori navode različite prednosti i nedostatke obiteljskog poduzetništva. Peters i Kallmuenzer (2018) govore da je velika prednost obiteljskog poduzetništva razvijenost društvenih vrijednosti. Nadalje, Wagner et. al (2015) ističu da postoji pozitivna povezanost između uključenosti obitelji i učinka, odnosno da je učinak obiteljskog poduzeća bolji što su članovi obitelji više uključeni u posao. Crick, Chaudhry i Crick (2018) se slažu s Bubleom i Kružićem te navode da je nedostatak obiteljskog poduzetništva neprofesionalizam članova obitelji, dok Pikkemaat i Zehrer (2016) kao glavni nedostatak ističu nepostojanje poslovnih strategija i vizija. Cilj obiteljskog poduzetništva treba biti postizanje učinkovitog poslovanja, ali i zadovoljavanje interesa obitelji.

Kako bi obiteljsko poduzeće u turizmu opstalo, potrebne su inovacije koje će odgovoriti na okruženje koje se konstantno mijenja (Kallmuenzer i Peters, 2018). Letonja i Duh (2016) tvrde da "...opstanak obiteljskih poduzeća kroz generacije ovisi o različitim čimbenicima, uključujući njihovu sposobnost razvoja kroz inovacije.". U turizmu, vlasnik često vodi posao sam ili ga vodi nekoliko članova uže obitelji (Kallmuenzer i Peters, 2018) te se stoga vlasništvo i upravljanje često podudaraju. Uključenost obitelji je u poduzetništvu u turizmu vrlo jaka te se posljedično očekuje da će se unutar obiteljskih poduzeća pojaviti snažan inovativni motiv. S

druge strane, postoje razni faktori koji utječu na uvođenje inovacija u obiteljskim poduzećima. Hauck i Pruegl (2015) navode financijske i nefinancijske faktore. Financijski faktori predstavljaju dostupnost financijskih resursa za inovacije, a nefinancijski se odnose na stupanj averzije prema riziku, poštivanje tradicije, sukob između članova obitelji i (ne)spremnost na suradnju. Istraživanje Haucka i Pruegla (2015) tvrdi da obiteljska poduzeća nisu inovativna, već tradicionalna i konzervativna. Osim toga, navode i da nisu sklona otvaranju svojih granica, što znači da nisu otvorena za suradnju i partnerstva. Prema mišljenju autorice, takav stav prema poslovanju može ograničiti obiteljska poduzeća u njihovom razvoju te bi otvorenost prema suradnji zasigurno otvarala nove poslovne prilike.

Nadalje, neki autori vjeruju da je međugeneracijska suradnja unutar obitelji ključna za pokretanje inovacija u poduzeću (Cabrera-Suarez et. al, 2001). Banki i Ismail (2015) tvrde da nasljednike u obitelji treba obučiti i potaknuti na preuzimanje obiteljskog posla kako bi se osiguralo dugoročno poslovanje poduzeća, odnosno da je ključ uspjeha obiteljskog poduzeća u ostvarivanju kontinuiteta i prenošenju stečenog znanja s daljnjom tendencijom razvoja.

U istraživanju Arcese, G. et. al (2020), autori su zaključili da su ključna područja obiteljskog poslovanja sljedeća:

- „strateški razvoj i planiranje;
- upravljanje suradnjom i partnerstvom;
- razvoj novih proizvoda ili usluga;
- valorizacija radne snage unutar turističkog obiteljskog poduzeća.“

Strateški razvoj i planiranje su od ključnog značaja za rast i dugoročni razvoj obiteljskog poduzeća. Osim toga, za širenje poslovanja važno je ostvariti suradnje i partnerstva. Tako obiteljski poduzetnici mogu proširiti svoje vidike, steći nova znanja i uočiti poslovne prilike o kojima sami prije ne bi niti razmišljali. Razvoj novih proizvoda ili usluga je nužan za dugoročni opstanak poduzeća. Praćenjem trendova i uvođenjem inovacija se poboljšava konkurentnost na tržištu. Valorizacija radne snage je od velike važnosti za dugoročni opstanak obiteljskog poduzeća. S obzirom da nasljednici u nekom trenutku trebaju preuzeti posao, važno ih je na vrijeme obučiti i pripremiti.

Obiteljsko poduzetništvo je specifičan oblik malog poduzetništva koji se može definirati na više načina kojima je zajedničko da jedna obitelj, odnosno član mora biti pokretač poslovnog

pothvata i vlasnik poduzeća, dok drugi članovi obitelji mogu, a ne moraju nužno biti zaposleni u tom poduzeću. Glavne prednosti obiteljskog poduzetništva obuhvaćaju financijske resurse koje članovi obitelji mogu ujediniti, ljudski potencijali koji zbog međusobne povezanosti članova pridonose većoj efikasnosti poslovanja, organizacijski resursi koji proizlaze iz organizacijske kulture obitelji, resursi uvažnosti i dobrog glasa koji doprinosi stvaranju i održavanju dobrog imidža poduzeća i usmjerenost prema budućnosti, odnosno educiranju mlađih članova. Temeljni nedostaci podrazumijevaju česte nepravilnosti i improvizaciju zbog lošeg utvrđivanja uloga članova, povezanost članova koja je utemeljena na krvnom srodstvu umjesto profesionalnim vezama, pojavu miješanja obiteljskih i poslovnih odnosa, nesuglasje afiniteta i želja članova obitelji zbog kojih je teško odrediti smjer u kojem se poduzeće želi razvijati i visoku rizičnost poslovanja zbog koje dolazi do svakodnevnog stresa.

### 2.3.3. Poduzetništvo mladih

Poduzetništvo mladih je specifičan oblik malog poduzetništva koje karakterizira djelovanje: „...dobnih skupina koje se mogu smatrati mladim – najčešće one populacije starosne dobi između 18 i 25 godina...“ (Buble i Kružić, 2006), ali prema EU, mladima se smatraju ljudi u dobi između 15 i 30 godina (European Commission, 2017). Budući da je razvoj poduzetništva moćan instrument za poticanje gospodarskog rasta neke države, mnoge zemlje u razvoju poduzimaju korake za promicanje poduzetništva među svojim stanovnicima, a posebno među mlađom generacijom (Ahmad et. al, 2019). Sljedeća tablica prikazuje razloge za i protiv uključivanja mladih u poduzetnički pothvat.

Tablica 9: Razlozi za i protiv uključivanja mladih u poduzetništvo

Za	Protiv
Generiranje i implementiranje poslovnih promjena	Nedostatak kapitala
Smanjenje nezaposlenosti među mladima	Nedovoljno razvijene poduzetničke i upravljačke vještine
Pružanje perspektive za generaciju	Ograničenost poslovnih kontakata
Mladi predstavljaju budućnost naroda	

Izvor: obrada autorice, prema: Buble, M., Kružić, D. (2006): Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRIF-plus d.o.o., Zagreb

Mladi ljudi su značajan izvor novih ideja te generiranja i implementiranja poslovnih promjena zbog inovativnijeg pristupa poslovanju koji doprinosi poslovnom rastu. Uključivanje mladih u poduzetništvo dovodi ne samo do smanjenja nezaposlenosti među mladom populacijom, već i do njihove veće društvene uključenosti i doprinosa društvu. Mladi poduzetnici pružaju dobru perspektivu za svoju generaciju i pokazuju da se trud može itekako isplatiti. Naposljetku, mladi ljudi predstavljaju budućnost svakog naroda i važno ih je uključiti u poduzetništvo kako bi se ono u budućnosti bolje razvijalo. Ono što mladima predstavlja prepreku u uključivanju u poduzetnički pothvat je nedostatak kapitala, bilo zbog toga što ga još nisu stigli steći ili nemaju pristup vanjskim izvorima poput kredita jer ih banke ne percipiraju sigurnima. Nadalje, mladim ljudima nedostaje iskustvo rada u realnom sektoru te nemaju dovoljno razvijene poduzetničke i upravljačke vještine. S tim u vezi, poslovni kontakti među mladim ljudima su relativno ograničeni s obzirom na ograničeno iskustvo na tržištu rada. Istraživanje Egorova et. al (2019) potvrđuje gore navedene prepreke s kojim se suočava poduzetništvo mladih te posebno ističe sljedeće probleme:

- „Manjak iskustva - mladi često nemaju iskustva ne samo kao poduzetnici, već ni u struci s kojom je posao vezan;
- nedostatak financijske osnove i dodatne poteškoće u privlačenju ulaganja;
- nedostatak obrazovanja.“

Kako bi se poticalo uključivanje mladih u poduzetništvo i savladavanje navedenih prepreka, osnivaju se agencije koje se specijaliziraju za potporu mladim ljudima za ulazak u poduzetnički pothvat, a njihov rad se sastoji od:

- „Pružanja informacijskih usluga za mlade poduzetnike
- Omogućavanja treninga i pružanja savjetodavnih usluga mladim poduzetnicima
- Umrežavanja mladih poduzetnika i njihovog poslovnog povezivanja
- Lobiranja u korist mladih poduzetnika
- Nagrađivanja najuspješnijih mladih poduzetnika
- Financijske pomoći i pomoći u nalaženju, najčešće, slabo dostupnog kapitala mladima
- Utjecaja na društvenu i ekonomsku politiku prema mladim poduzetnicima“ (Buble i Kružić, 2006).

Osnivanje ovakvih agencija, odnosno institucija za poticanje mladih na ulazak u poduzetništvo je svakako pozitivan korak u razvoju poduzetništva mladih. One ne samo da pružaju mladim ljudima informacije i savjete o poduzetništvu, već je njihovo djelovanje konkretizirano u



pružanju financijske pomoći mladim poduzetnicima. Prema mišljenju autorice, ono što bi u Republici Hrvatskoj dovelo do razvoja poduzetništva mladih i poduzetništva općenito je uvođenje edukacija o poduzetništvu u edukacijski sustav. Naime, u postojećem obrazovnom sustavu tema poduzetništva nije često zastupljena i zbog toga mladi ljudi nisu adekvatno educirani i informirani te u skladu s tim motivirani za ulazak u poduzetništvo. Kada bi ljudi „od malih nogu“ bili izloženi informacijama o poduzetništvu, osviještenost i motivacija za pokretanjem poduzetničkog pothvata bi zasigurno porasli.

Istraživanjem Ahmada et. al (2019) koje je provedeno među studentima turizma u Bangladešu je utvrđeno da na odluku studenata o uključivanju u poduzetničke pothvate više utječe njihova percepcija o pozitivnim rezultatima poduzetništva nego percepcija o vlastitim vještinama i sposobnostima. To znači da ukoliko studenti turizma smatraju da će im poduzetništvo omogućiti uspješnu budućnost i povoljnu financijsku situaciju, veća je vjerojatnost da će se uključiti u neki poslovni pothvat. Uspješna budućnost im je važniji faktor od toga osjećaju li se sposobno i spremno na ulazak u poduzetništvo.

Neki autori smatraju da poduzetništvo može smanjiti negativne utjecaje nezaposlenosti tako da se otvaraju radna mjesta za mlade i njihove zaposlenike (Pandit, Joshi i Tiwari, 2018). Zbog toga se neka istraživanja fokusiraju na analizu poduzetničkih namjera među mladima. Cilj takvih istraživanja je pretvoriti poduzetničke namjere u poduzetničko ponašanje, odnosno ulazak mladih u poduzetničke pothvate (Rauch i Hulsink, 2015). Istraživanje koje je provedeno među mladima u Južnoj Africi (Bignotti i Le Roux, 2016) je pokazalo da određene osobine ličnosti, poput želje za uspjehom i situacijski faktori kao što su podrška obitelji i okoline, mogu imati negativni utjecaj na poduzetničke namjere. Taj zaključak je suprotan od očekivanog. Prema tom istraživanju, ti čimbenici imaju pozitivan utjecaj samo među mladima koji su obrazovani u području poduzetništva. Nadalje, istraživanje Girde i Bagraima (2008) je analiziralo ulogu prethodnog iskustva u razvoju poduzetničkih namjera mladih. Utvrđeno je da iskustvo u poduzetništvu ima značajan utjecaj na poduzetničke namjere, dok poduzetništvo pojedinih članova obitelji i rodbine ne utječe na iste. To znači da ako je pojedinac izložen poduzetnicima u svojoj okolini, to ga neće nužno potaknuti na ulazak u poduzetnički pothvat. Osim toga, istraživanje Kasseana et. al (2015) koje je provedeno među studentima u SAD-u je pokazalo da studenti koji imaju poduzetničkog iskustva imaju i veće poduzetničke namjere, što potvrđuje prethodne zaključke.

Na kraju se može zaključiti da su praksa, kao i učenje kroz rad i iskustvo, u školovanju vrlo važni kod formiranja poduzetničkih namjera među mladima. Kroz rad i stečeno iskustvo, mladima se može umanjiti strah od nepoznatog. Osim toga, radom se mogu i smanjiti prepreke nedostatka obrazovanja i nedovoljno razvijenih poduzetničkih i upravljačkih vještina koje zaustavljaju ulazak mladih u poduzetničke pothvate.

Zaključno, prilikom odabira pravnog oblika poduzeća, važno je odrediti pravac u kojem se poduzeće želi razvijati te detaljno istražiti mogućnosti, uvjete i propise svakog pravnog oblika koji poduzeće može poprimiti. Potrebno je uzeti u obzir i visinu početnog kapitala, troškove otvaranja i zatvaranja poduzeća, potencijalne buduće investicije i mogućnosti proširenja poslovanja, odgovornost osnivača za obveze poduzeća, zakonske odredbe, željeni kontinuitet poslovanja, željenu složenost organizacijske strukture i željenu dostupnost podataka kao čimbenike koji će utjecati na odluku o pravnom obliku poduzeća. U turizmu, obrti mogu predstavljati kulturne atrakcije, a udruživanje u zadruge može potaknuti zajedničko djelovanje lokalne zajednice. Oblik trgovačkog društva u turizmu većinom odabiru subjekti poput hotela, kampova i putničkih agencija. Nakon što su analizirani pravni i specifični oblici poduzetništva, slijedi detaljna razrada čimbenika razvoja poduzetništva i potencijalnih izvora financiranja investicija malih i srednjih poduzetnika.

### **3. RAZVOJ MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U TURIZMU**

Malo i srednje poduzetništvo se razvija na temelju određenih čimbenika. Najprije je potrebno uzeti u obzir preduvjete i uvjete razvoja malog i srednjeg poduzetništva, a zatim postojanje inovativnosti. Nakon ispunjenih preduvjeta razvoja, pojavljuju se institucije kojima je zadaća doprinijeti razvoju poduzetništva, odnosno institucije koje čine poduzetničku infrastrukturu. Naposljetku, države osnivaju potporne institucije za razvoj poduzetništva koje su namijenjene poduzetnicima kojima treba dodatna podrška u njihovom poslovanju.

#### **3.1. Čimbenici razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu**

U ovom potpoglavlju se obrađuju preduvjete razvoja poduzetništva te institucije koje u Republici Hrvatskoj čine poduzetničku infrastrukturu i daju potporu razvoju poduzetništva. Funda (2011) navodi sljedeće preduvjete razvoja poduzetništva:

- „Tržište (primarno za svaku poduzetničku aktivnost)
- Platežno sposobna potražnja (količina roba ili usluga koju su po određenim cijenama korisnici spremni platiti na određenom tržištu i u određenom razdoblju)
- Konkurencija (natjecanje proizvođača na tržištu)
- Samostalnost gospodarskih subjekata.“

Buble i Kružić (2006) s druge strane razlikuju opće uvjete razvoja poduzetništva koji obuhvaćaju čimbenike razvoja cjelokupnog društva i posebne uvjete razvoja poduzetništva u užem smislu. Prema tome, opće uvjete razvoja poduzetništva čini razvijenost sljedećih faktora:

- „Tržišne institucije – obilježje svakog društva u kojemu je tržište glavni mehanizam uređivanja odnosa između ponude i potražnje
- Pravna država – država treba pravno regulirati (zakonski urediti) sva bitna pitanja koja se odnose na osnivanje i poslovanje poduzeća, pa i šire od toga, a kojima se štite interesi svih sudionika u poslovanju
- Civilno društvo – bez slobode i različitosti pojedinac, pluralizma i raznolikosti interesa te zaštite ljudskih prava i sloboda ne bi postojale razvijene tržišne institucije i pravne države.“ (Buble i Kružić, 2006).

Funda (2011) razlikuje i glavne pretpostavke za razvitak sektora MSP u RH:

- a) „Pravne – zakonski propisi koji reguliraju utemeljenje, registraciju, likvidaciju, financiranje, računovodstvo i reviziju
- b) Financijske – bez sredstava nije moguće realizirati poduzetnički pothvat
- c) Obrazovne – opće, stručno i poslovno znanje poduzetnika koje se stječe formalnim, neformalnim i neformalnim obrazovanjem
- d) Znanstvene – podrazumijeva visokoškolske ustanove, znanstvenoistraživačke institute i znanstvene parkove
- e) Savjetodavne – utemeljenje i registracija malih poduzeća, investicije, financije, tekuće poslovanje, razvoj poduzetništva, likvidacija
- f) Servisne usluge – računovodstvene, financijske, marketinške i revizorske
- g) Ostalo – inkubatori, agencije, zone i udruge poduzetnika.“

Da bi se razvilo poduzetništvo, važno je postojanje procesa inovacija, koji se može opisati kao: „...razvoj i praktična aplikacija novih ideja – to je proces pretvaranja invencija (novog znanja) u nove postupke, tehnike, tehnološke procese, tehnologije, nove ili poboljšane proizvode.“ (Buble i Kružić, 2006). Stoga, poduzetnička inovativnost ne znači nužno razvoj potpuno novih proizvoda ili ideja, već ona označava i uvođenje novih načina proizvodnje ili prodaje već postojećih proizvoda, modifikaciju nekih značajki postojećih proizvoda, korištenje novih znanja u uspostavljenim poslovnim procesima i slično.

Poduzetničku infrastrukturu u Republici Hrvatskoj čine sljedeće institucije:

- „Poduzetničke zone - područja namijenjena obavljanju poduzetničkih odnosno gospodarskih aktivnosti, a karakterizira ih zajedničko korištenje infrastrukturno opremljenog i organiziranog prostora te raspoloživih resursa poduzetničke zone od strane svih poduzetnika - korisnika koji posluju u poduzetničkoj zoni i time racionaliziraju troškove svog poslovanja. Potkategorija poduzetničkih zona su slobodne zone koje kao instrument gospodarske politike također imaju učinke na ravnomjerni regionalni razvoj, povećanje izvoza, zaposlenosti i investicija.
- Poduzetničke potporne institucije – primarno su usmjerene na provođenje programa usmjerenih na razvoj poduzetništva, posebice malih i srednjih poduzetnika, a čime posljedično doprinose i unapređenju poduzetničkog okružja u Republici Hrvatskoj.

- Poduzetničke potporne institucije - dijele se na razvojne agencije (županijske, lokalne ili određene djelatnosti), poduzetničke centre (i digitalne inovacijske centre kao njihovu potkategoriju), poslovne inkubatore (poduzetničke ili za nove tehnologije), poduzetničke akceleratora, poslovne parkove, znanstveno-tehnološkijske parkove i centre kompetencija.“ (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, 2023).

Institucije koje u Republici Hrvatskoj podupiru razvoj poduzetništva su:

1. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG BICRO) – institucija čije je utemeljenje zasnovano na Zakonu o poticanju malog gospodarstva, a aktivnosti koje obavlja uključuju podupiranje osnivanja i razvitka sektora MSP, podupiranje investicija u sektor MSP, pružanje izvora financiranja malih i srednjih poduzetnika putem namjenskih kredita s nižim kamatnim stopama i drugim naknadama, pružanje usluga savjetovanja i slično. (Funda, 2011). HAMAG BICRO sufinancira:
  - „Investicije malih poduzetnika s potencijalnim rastom
  - Poduzetništvo početnika (do tri godine poslovanja)
  - Poduzetništvo mladih (do 30 godina starosti)
  - Poduzetništvo žena (mala poduzeća u većinskom vlasništvu žena)
  - Poduzetništvo invalida
  - Obrte (tradicijske i umjetničke)
  - Zadruga (za početak rada i savjetodavne usluge).“ (hamag.hr).
2. Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR) – je : „...razvojna i izvozna banka Republike Hrvatske, utemeljena sa svrhom kreditiranja obnove i razvitka hrvatskog gospodarstva u cjelini, kao i poticanja gospodarske aktivnosti putem posebnih programa na područjima posebne državne skrbi i pojedinim gospodarskim granama.“ (Funda, 2011). HBOR nudi kredite koji su namijenjeni specifično mikro, malim i srednjim poduzetnicima i poduzetnicima početnicima, kao i dodatne savjetodavne usluge.
3. Fond za razvoj i zapošljavanje (FRZ) – bavi se provođenjem programa za razvitak poduzetništva, a naročito sektora MSP. FRZ omogućuje financiranje poduzetnika kroz kredite, subvencije i potpore za projekte koji su: „...izvozno orijentirani, temeljeni na tržišnoj konkurentnosti, koji omogućavaju povećanje zapošljavanja, uvođenje novih proizvoda i tehnologija i koji su pretežno orijentirani na korištenje domaćih resursa.“ (Buble i Kružić, 2006).
4. Hrvatski zavod za zapošljavanje (HZZ) – institucija koja djeluje kao posrednik u procesu zapošljavanja, a u isto vrijeme osigurava financijsku pomoć stanovnicima u

vrijeme nezaposlenosti, bavi se provedbom politike zapošljavanja i obrazovanja te promiče aktivno zapošljavanje. (Buble i Kružić, 2006).

5. Fond za regionalni razvoj (FONDRR) – cilj mu je postizanje uravnoteženog razvitka različitih područja u Republici Hrvatskoj, što između ostalog uključuje i razvitak poduzetničkih zona (Buble i Kružić, 2006).
6. Hrvatska obrtnička komora (HOK) – institucija koja ujedinjuje hrvatske obrtnike, koji su njezini članovi te je njezina uloga zastupanje njihovih interesa (Funda, 2011). Djelatnosti kojima se bavi HOK uključuju: „...promicanje obrta i obrtništva, zastupanje interesa obrtnika pred državnim tijelima u oblikovanju gospodarskog sustava, davanje mišljenja i prijedloga državnim tijelima pri donošenju zakona u području obrtništva, utemeljenje povjerenstava za polaganje pomoćničkih i majstorskih ispita, djelovanje obrtnika, utemeljenje arbitražnog vijeća, vođenje knjige obrtnika, vođenje evidencije ugovora o nauku, pružanje pomoći obrtnicima prilikom utemeljenja i poslovanja obrta itd.“ (hok.hr).
7. Hrvatska gospodarska komora (HGK) – je: „...neprofitna, nevladina, stručno poslovna udruga svih pravnih subjekata koji se bave gospodarskom djelatnošću. Član HGK je svako poduzeće registrirano na trgovačkom sudu.“ (Funda, 2011). HGK je izvor informacija za hrvatske poduzetnike i strane partnere čiji je cilj učinkoviti razvitak gospodarstva RH. Glavne aktivnosti HGK-a uključuju: „...zastupanje, usklađivanje i zaštitu zajedničkih interesa članica pred državnim tijelima, sudjelovanje u oblikovanju gospodarskog sustava i mjera ekonomke politike, sudjelovanje u procesu restrukturiranja gospodarstva, razvijanje poduzetničke inicijative, promidžba hrvatskog gospodarskog sustava u inozemstvu i uspostavljanje veza poslovnog svijeta i Hrvatske, poticanje istraživanja i inovacija postupaka, proizvoda i usluga, poslovno obrazovanje, uspostavljanje zajedničkog informacijskog sustava itd.“ (hgk.hr, 9. siječnja 2022.).
8. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (MINGORP) – ujedinjuje tri temeljna segmenta: „...gospodarstvo, rad i poduzetništvo. MINGORP je središnja institucija u Republici Hrvatskoj koja provodi program Vlade Republike Hrvatske za jačanje malog poduzetništva.“ (Funda, 2011). Aktivnosti MINGORP-a su promidžba i unapređenje obrta, zadruga i sektora MSP, implementacija mjera politika razvoja sektora MSP, međunarodna suradnja i provođenje programa Vlade u sferi sektora MSP (Funda, 2011).
9. Vlada Republike Hrvatske – utemeljuje institucije za potporu poduzetništva, predlaže zakone i donosi podzakonske akte koji se odnose na poduzetništvo. Time želi ostvariti sljedeće ciljeve:

- „Povećanje zapošljavanja
- Povećanje izvoza i prilagodba svjetskom tržištu
- Povećanje učinkovitosti, kvalitete i konkurentnosti malog poduzetništva
- Istraživanje, razvoj i primjena suvremenih tehnologija i inovacija
- Povećanje broja subjekata u malom poduzetništvu
- Poticanje djelatnosti koje ne zagađuju okoliš.“ (Funda, 2011).

10. HITRO.HR - „...servis je Vlade Republike Hrvatske za ubrzanu komunikaciju građana i poslovnih subjekata s državnom upravom. Svrha mu je podizanje razine usluga državne uprave povećanjem brzine, učinkovitosti, fleksibilnosti i transparentnosti.“ (hitro.hr). On pruža mogućnost bržeg i jednostavnijeg pristupa informacijama i uslugama.

Za razvoj malog i srednjeg poduzetništva je najprije potrebno zadovoljenje općih uvjeta razvoja društva u cjelini, a zatim i posebnih uvjeta razvoja poduzetništva, koji uključuju pozitivnu poduzetničku klimu, gospodarsku razvijenost, uspostavu poduzetničke infrastrukture i zakonske odredbe koje potiču razvoj poduzetništva. Poduzetnička infrastruktura u Republici Hrvatskoj osigurava poduzetnicima poslovne prostore, dodatnu izobrazbu, financijsku i savjetodavnu pomoć i slično, no prema mišljenju autorice, ona još uvijek nije dovoljno razvijena i ima veliki potencijal za rast. Institucije za potporu poduzetništva u RH su raznolike i baziraju se na pružanju financijske i savjetodavne pomoći poduzetnicima.

### **3.2. Izvori financiranja investicija malog i srednjeg poduzetništva u turizmu**

Mali i srednji poduzetnici mogu financirati svoje investicije iz brojnih izvora koje je potrebno detaljno istražiti kako bi se odabrao upravo onaj izvor koji je najpovoljniji za njihovo poduzeće. Neki od najčešćih izvora financiranja uključuju akumulirani kapital poduzeća i vlastiti kapital poduzetnika, zaduživanje (kredit/leasing), državne potpore, grupno financiranje odnosno tzv. „crowdfunding“ i poslovne anđele. Svaki od navedenih izvora je detaljno razrađen u sljedećim potpoglavljima, dok su sredstva EU fondova kao fokus ovog diplomskog rada razrađena u posebnom poglavlju.

### 3.2.1. Akumulirani kapital poduzeća i vlastiti kapital poduzetnika

Prvi razrađeni izvor financiranja investicija malih i srednjih poduzetnika je vlastiti kapital poduzetnika, odnosno akumulirani kapital poduzeća. Vlastiti kapital poduzetnika podrazumijeva osobna financijska sredstva koje je poduzetnik akumulirao tijekom poslovanja, dok akumulirani kapital poduzeća čini neraspoređenu dobit ostvarenu u prethodnoj godini poslovanja. Buble i Kružić (2006) pod vlastitim izvorima financiranja, osim osobne uštedevine, smatraju i:

- „Rodbinu i prijatelje
- Bogate osobe
- Tržište vrijednosnih papira
- Ulagače“.

Ukoliko za financiranje investicije poduzetniku nisu dovoljna vlastita sredstva i akumulirani kapital poduzeća, poduzetnici izvor financiranja često potražuju od obitelji i prijatelja, odnosno tzv. „neformalnih investitora“. Temeljna prednost izvora neformalnih investitora je također nepostojanje troškova kamata i drugih naknada. Ipak, kako ne bi došlo do iracionalnih očekivanja od strane neformalnih investitora i samim time narušavanja međuljudskih odnosa, bili oni obiteljski ili prijateljski, poduzetnici bi prilikom ugovaranja posudbe trebali svojim investitorima detaljno predstaviti poslovni plan svog pothvata i upozoriti ih na sve moguće prepreke do kojih može doći prilikom provedbe istog. Kako bi obje strane bile sigurne koje su njihove uloge, korisno je potpisati ugovor u kojem su navedena sva prava i obveze obje strane, a koje u budućnosti mogu predstavljati problem (Ribić i Pleša Puljić, 2020). Bogate osobe, odnosno tzv. poslovni anđeli su kao izvor financiranja razrađeni u zasebnom potpoglavlju. Tržište vrijednosnih papira se smatra vlastitim izvorom financiranja jer, ako ih poduzetnik posjeduje, ima ih mogućnost prodati i na taj način doći do financijskih sredstava. Ulagači su, prema Bubleu i Kružiću (2006) definirani kao: „...one organizacije i pojedinci koji ulažu novac bez obveze vraćanja.“

Poduzetnici nerijetko koriste vlastiti kapital, akumulirani kapital poduzeća i neformalne investitore kao izvore financiranja kako bi izbjegli troškove kamata i drugih naknada koje je potrebno platiti prilikom korištenja vanjskih izvora financiranja. Osim mogućih problema u međuljudskim odnosima prilikom korištenja neformalnih investitora, problem vlastitog financiranja je i dulje trajanje prikupljanja kapitala koji bi se prilikom primjerice zaduživanja



kreditom mogao pribaviti u puno kraćem roku. Zaključuje se da korištenje vlastitih izvora financiranja investicije ovisi o nekoliko čimbenika, a koji su: raspoloživost vlastitog kapitala i neformalnih investitora, stupanj hitnosti investicije te iznos potrebnog kapitala (Ribić i Pleša Puljić, 2020). Ukoliko poduzetnik/poduzeće ima dovoljno kapitala ili vremena da ga prikupi prije provedbe investicije, financiranje iz vlastitih izvora je dobar izbor radi izbjegavanja dodatnih troškova koji se nameću prilikom financiranja iz vanjskih izvora.

### **3.2.2. Zaduživanje**

Sljedeći izvor financiranja investicija malih i srednjih poduzetnika je zaduživanje. Poduzetnik se može zadužiti na više načina u za to ovlaštenim institucijama, a osnovni načini uključuju:

- Kredit – „...novčani dužničko-vjerovnički odnos u kojem vjerovnik kredita (obično banka) ustupa pravo korištenja određenog iznosa novčanih sredstava dužniku (debitoru) na ugovoreno vrijeme i uz ugovorene uvjete povrata.“ (enciklopedija.hr, 6. ožujka 2023.). S obzirom na rok isplate, kredit može biti:
  - a) Kratkoročni – rok otplate je unutar godinu dana, a koristi se većinom za pribavljanje obrtnog kapitala. Poduzeće ga većinom isplaćuje od prihoda koje je ostvarilo u tom periodu.
  - b) Srednjoročni – rok otplate je uglavnom između tri i pet godina
  - c) Dugoročni – rok otplate je uglavnom dulji od pet godina, a koristi se za veće investicije poput kupovine imovine, opreme ili postrojenja
- Leasing – česti izvor financiranja investicija u imovinu ili opremu koja poduzeću treba samo na određeni period vremena. Na taj način se izbjegavaju krediti koji podrazumijevaju troškove kamata i drugih naknada, a poduzeće ima priliku plaćati objekt leasinga od prihoda koji ostvari u tom periodu. Financiranje leasingom se najčešće koristi u slučaju investiranja u vozila ili visoku tehnologiju (Ribić i Pleša Puljić, 2020).
- Dobavljači - predstavljaju značajan izvor financiranja u kratkom roku zbog toga što kupcima često odobravaju beskamatnu odgodu plaćanja ili tzv. „trgovački kredit“ i na taj ih način zadužuju (Buble i Kružić, 2006).

Unatoč dodatnim troškovima kamata i drugih naknada, financiranje bankarskim kreditom je dobar izbor ukoliko poduzetnik ne može pribaviti dovoljno sredstava iz vlastitih izvora ili njegova investicija ima visoki stupanj hitnosti. Ukoliko je poduzetniku određena imovina ili

oprema potrebna samo na ograničeni vremenski period, a troškovi kupnje te imovine ili opreme su visoki, dobar izbor financiranja takve investicije čini leasing. No, financiranje zaduživanjem je samo jedan od vanjskih izvora financiranja investicija, a slijedi analiza državnih potpora, crowdfundinga i poslovnih anđela.

### **3.2.3. Državne potpore**

Državne potpore se mogu definirati kao: „...sredstva što ih pojedina zemlja dodjeljuje iz svojih izvora odabranim poduzećima ili sektorima, a koja utječu na razmjenu između zemalja članica te narušavaju ili prijete narušavanjem tržišnog natjecanja...dakle narušavaju konkurenciju jer diskriminiraju one koji na tržištu djeluju bez državne pomoći.“ (Kesner-Škreb, Pleše i Mikić, 2003). Ova definicija državnih potpora naglašava njihov negativni utjecaj na tržišnu konkurenciju, no s druge strane, državne potpore imaju i svoje prednosti – predstavljaju dobar izvor financiranja za nova poduzeća koja tek ulaze na tržište, potiču suradnju javnog i privatnog sektora, potiču razvoj nerazvijenih djelatnosti i potiču zapošljavanje (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

U Republici Hrvatskoj postoje tri institucije čija je zadaća provođenje programa državnih potpora:

- „Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (MINGORP)
- Hrvatska banka za obnovu i razvoj (HBOR)
- Hrvatska agencija za malo gospodarstvo (HAMAG BICRO)“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Navedene institucije ne samo da provode programe državnih potpora, već HBOR i HAMAG BICRO pružaju i kredite namijenjene isključivo mikro, malim i srednjim poduzetnicima koji se bave određenim djelatnostima uz vrlo povoljne kamatne stope. Stoga, ako se poduzeće ne pronalazi, odnosno ne ispunjava uvjete za ostvarenje financiranja iz sredstava državnih potpora, može potražiti mogućnosti kreditiranja koje ove institucije pružaju. Osim ovih institucija, važnu ulogu u poticanju malog i srednjeg poduzetništva imaju i institucije za potporu poduzetništva poput poduzetničkih centara, inkubatora i akceleratora koje su analizirane u prethodnom potpoglavlju.

### 3.2.4. Grupno financiranje (crowdfunding)

Grupno financiranje ili tzv. „crowdfunding“ predstavlja: „...financiranje poslovnog projekta, tj. financiranje novcem prikupljenim u obliku mnogo malih svota od velikog broja davatelja, uglavnom internetom.“ (Prive, 2012). Druga definicija ga opisuje kao: „...proces u kojem se od javnosti traži financijska podrška za pokretanje kreativnog projekta ili poduzeća. Proces se odvija putem interneta, a cilj je uključiti veći broj ljudi različitim motivacijskim faktorima, koji malim uplatama kumulativno dovode do značajnog iznosa dovoljnog za realizaciju čak i velikih projekata.“ (Hafner, 2017). Dakle, svrha crowdfundinga jest financiranje nekog poslovnog pothvata ili ideje putem mnogobrojnih malih donacija od velikog broja donatora. Odvija se na internetu jer je to marketinški kanal kojim se može doprijeti do velikog broja korisnika.

Postoje četiri modela crowdfunding internetskih platformi:

- Donacijski model – koristi se većinom za projekte koji imaju humanitarni karakter, odnosno pokretač projekta se ne obvezuje vratiti donatorima neku vrstu nagrade za njihovu donaciju. Primjer takvog modela u Republici Hrvatskoj je portal ZaDobroBit.hr
- Nagradni model – koristi se za projekte u kojima se donatorima sredstava dodjeljuju nagrade za njihove donacije, prema visini iznosa uplaćenih sredstava. Najpoznatiji primjeri nagradnog modela su platforme Kickstarter i Indiegogo.
- Zajmovni model – koristi se za projekte u kojima se pokretači poslovnog pothvata zadužuju kod donatora sredstava po nižim kamatnim stopama i boljim uvjetima. Dobri primjeri zajmovnog modela su platforme Kiva i Zopa.
- Model temeljen na vlasničkim udjelima – koristi se za projekte u kojim donatori ujedno postaju i suvlasnici poslovnog subjekta te na ovakvim platformama korisnici mogu biti isključivo pravne osobe. Primjeri modela temeljenog na vlasničkim udjelima su platforme Crowdcube, Angellist i Seedrs (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Istraživanja utjecaja crowdfundinga na upravljanje novoosnovanim poduzećima se bave, između ostalog, temom heterogenosti platformi na tržištu i njihovim brzim razvojem (Bessière i Stéphanie, 2017). Za razliku nagradnog modela crowdfundinga, koji nema dugotrajan izravan utjecaj na upravljanje tvrtkom, prikupljanje sredstava putem modela temeljenog na vlasničkim

udjelima uvodi dugoročan odnos između donatora i poduzetnika. Ovaj odnos se može organizirati na dva načina:

1. "Klupski" način ili tzv. izravna vlasnička struktura - platforma ne igra nikakvu ulogu u upravljanju vlasničkim udjelima. Kao i kod tradicionalnih vlasničkih ulaganja, svaki sponzor preuzima udio u kapitalu tvrtke ovisno o broju kupljenih dionica.
2. "Administrirani" način ili struktura nominiranih dioničara - određene platforme udružuju interese sponzora i ostvaruju prava dioničara, kao što je osiguravanje redovitih informativnih izvješća i organiziranje izlaska ulagača (Bessière, Stèphany i Wirtz, 2019).

Grupno financiranje je oblik financiranja koji se može koristiti u različite svrhe i na različite načine. Poduzetnik kroz crowdfunding može financirati projekte prikupljanja sredstava u humanitarne svrhe, otvarati poduzeće ili se zadužiti po povoljnijim uvjetima kod donatora putem raznih platformi. Stoga je prije odluke o grupnom financiranju projekta ili poslovnog pothvata potrebno provesti detaljnu analizu postojećih platformi kako bi se odabrala najpogodnija za prirodu tog projekta ili pothvata.

### **3.2.5. Poslovni anđeli**

Poslovni anđeli: „...su fizičke osobe ili skupine koje nude svoja novčana sredstva, menadžerska iskustva i znanje u određenoj grani poslovanja. Najčešće je riječ o osobama koje su bile uspješne u određenoj djelatnosti pa kapital i znanje koje su stekli žele uložiti u njima zanimljive start-up subjekte. Najčešće ih privlače inovativni poslovni subjekti s visokim potencijalom rasta.“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020). Poslovni anđeli su spremni na dulji period povrata uloženog kapitala, a definirane su četiri vrste poslovnih anđela:

- Anđeli čuvari – prenose iskustvo i znanje iz određene djelatnosti ili sektora, uglavnom bivši uspješni poduzetnici koji imaju želju ponovno uložiti u razvijanje te djelatnosti ili sektora
- Anđeli poduzetnici – također su bivši poduzetnici, ali iz sektora koji je različit od onoga u koji pripada poduzetnički pothvat u koji investiraju
- Operativni anđeli – prenose iskustvo i znanje koje su stekli u određenom sektoru, ali su radili u velikim poduzećima, dok ulažu u mala
- Financijski anđeli – svrha njihovog ulaganja je isključivo ostvarenje povrata na uloženi kapital (Ribić i Pleša Puljić, 2020).

Proces odabira i procjene koji poduzimaju poslovni anđeli prilikom odluke o ulaganju, općenito je manje formaliziran od procesa koji prolaze profesionalni ulagači. Temelji se na intuiciji i blizini poduzetnika (Bessière, Stèphany i Wirtz, 2019). Uspostavljanje mreža poslovnih anđela im omogućuje da udruže svoje odabire i evaluacije te tako formiraju svoje financijske doprinose (Wirtz et. al, 2019). Nadalje, Bonnet i Wirtz (2012) smatraju da poslovni anđeli imaju različite kognitivne profile. Ovisno o njihovom prethodnom osobnom iskustvu, određeni poslovni anđeli mogu zapravo djelovati kao mentori, omogućujući menadžerima da razviju i usklade svoje projekte.

Poslovni anđeli su investitori u poduzetničke pothvate koji većinom imaju duboka znanja i iskustvo u određenoj djelatnosti ili sektoru. Kao investitori, poslovni anđeli u nova poduzeća ne ulažu samo financijska sredstva, već i svoja stečena znanja, vještine i iskustva. S obzirom na veliko znanje koje su akumulirali kroz svoj radni vijek, oni predstavljaju značajan izvor informacija i mogu biti od velike koristi za razvoj poduzeća u kojeg ulažu.

Mala i srednja poduzeća mogu svoje investicije financirati iz različitih izvora. Odluka o odgovarajućem izvoru ovisi o raznim faktorima poput količine akumuliranog i vlastitog kapitala, stupnju hitnosti investicije, ispunjavanju uvjeta programa državnih potpora, prirodi pothvata te postojanju i interesu poslovnih anđela. Još jedan važan izvor financiranja malih i srednjih poduzeća su sredstva EU fondova. S obzirom da je ovaj rad usmjeren na korištenje upravo tih sredstava za razvoj malog i srednjeg poduzetništva, u sljedećem poglavlju je detaljno analiziran svaki od ESI fondova.

## 4. DEFINIRANJE I PODJELA ESI FONDOVA

Europska komisija (EK) je 29. svibnja 2018. godine izdala prijedloge novih propisa za europske strukturne i investicijske (ESI) fondove u programskom razdoblju od 2021.-2027. godine. ESI fondovi se sukladno propisu u novom razdoblju mogu podijeliti u 7 glavnih skupina: Europski socijalni fond Plus (nova inačica Europskog socijalnog fonda), Kohezijski fond, Europski fond za pomorstvo i ribarstvo, Europski fond za regionalni razvoj te novi fondovi: Fond za azil i migracije, Fond za unutarnju sigurnost i Upravljanje granicama i vizni instrument (EBLIDA Secretariat, 2020).

ESI fondovima zajednički upravljaju Europska komisija i države članice u skladu s načelom supsidijarnosti (Bologa i Butaci, 2016), što znači da je djelovanje na razini Europske unije opravdano samo ako se pokaže učinkovitijim od djelovanja na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. Prema Naldini (2018), u Europi vrednovanje ESI fondova, odnosno kohezijske politike (CP) koja se provodi pomoću ESI fondova, ima velik utjecaj te uključuje svih 28 (u budućnosti 27) država članica Europske unije i provodi godišnje javne investicije u vrijednosti od oko 40 milijardi eura, što kohezijsku politiku čini najvećom i najcjenjenijom politikom na svijetu.

U prošlom proračunskom razdoblju 2014.-2020., Europski socijalni fond i Europski fond za regionalni razvoj su pripadali skupini tzv. strukturnih fondova, dok su u novom proračunskom razdoblju 2021.-2027. oni razdvojeni na 2 zasebna fonda. Sljedeća promjena se odnosi na odluku da EARDF (Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj), koji je u prošlom proračunskom razdoblju bio uključen u ESI fondove, postaje dio Zajedničke poljoprivredne politike (ZPP) koja se financira iz Europskog fonda za poljoprivredna jamstva (EAGF) (EBLIDA Secretariat, 2020). S obzirom da je diplomski rad orijentiran na razvoj malog i srednjeg poduzetništva, u nastavku su analizirane specifičnosti i promjene Europskog socijalnog fonda Plus, Kohezijskog fonda, Europskog fonda za pomorstvo i ribarstvo i Europskog fonda za regionalni razvoj te njihove zajedničke karakteristike.

Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI) prikazuju ideje Europe koje se temelje na razvoju infrastrukture, odnosno željezničkih koridora, autocesta, širokopojsnih žičanih veza i subvencija poljoprivrednicima. Opći cilj ESI fondova uključuje oblikovanje kohezivnije Europe, a koji uključuje i kulturnu dimenziju s obzirom da se velika količina novca posvećuje također poboljšanju kulturne infrastrukture (EBLIDA Secretariat, 2020).

Pet glavnih ciljeva (označenih kao PO – Policy Objectives) koji određuju razvoj ESI fondova u razdoblju 2021.-2027. su:

- „Pametnija Europa kroz inovacije, digitalizaciju, ekonomsku transformaciju i potporu malim i srednjim poduzećima (PO 1);
- Zelenija Europa bez ugljika, provedba Pariškog sporazuma i ulaganje u energetske tranzicije, obnovljive izvore i borbu protiv klimatskih promjena (PO 2);
- Povezaniya Europa sa strateškim prometnim i digitalnim mrežama (PO 3);
- Socijalnija Europa, ostvarenje europskog stupa socijalnih prava i podrška kvalitetnom zapošljavanju, obrazovanju, vještinama, socijalnoj uključenosti i jednakom pristupu zdravstvenoj zaštiti (PO 4);
- Europa bliža građanima, podržavajući lokalne razvojne strategije i održivi urbani razvoj širom EU (PO 5)“ (EBLIDA Secretariat, 2020).

Jedan od važnih prioriteta Europske komisije je, prema Viskoviću i Udovičić (2016), poticanje razvoja malih i srednjih poduzeća kroz EU fondove i programe, što bi pridonijelo gospodarskom rastu država članica Europske unije. Republika Hrvatska je u proračunskom razdoblju 2014. - 2020. imala na raspolaganju ukupan iznos od 10,676 milijardi eura iz ESI fondova, od čega je 8,397 milijardi bilo usmjereno na ciljeve kohezijske politike, a 470 milijuna eura na rast i konkurentnost MSP-ova. D'Anghela (2020) zaključuje da je jačanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća jedan od ključnih elemenata politika Europske unije i u novom programskom razdoblju, dok Labudová i Jánošová (2019) tvrde da je cilj Europskih politika podržati stvaranje povoljnog poslovnog okruženja za mala i srednja poduzeća kako bi ona održala svoj rast, inovacijske aktivnosti i posljedično razvila svoj potencijal u globalnom kontekstu.

Navedeni ciljevi obuhvaćaju širok spektar područja na koja će se ESI fondovi usmjeriti u proračunskom razdoblju 2021.-2027. Za razvoj malog i srednjeg poduzetništva su posebno važni PO 1 i PO 4, a koji se između ostalog odnose na poticanje rasta i konkurentnosti MSP, poduzetništvo, poboljšanje učinkovitosti tržišta rada i unapređenje pristupa kvalitetnom zapošljavanju. Slijedi detaljna analiza pojedinih ESI fondova koja pruža bolji uvid u njihove značajke i povezanost s navedenim glavnim ciljevima kohezijske politike Europske unije.

#### **4.1. Europski fond za regionalni razvoj (ERDF)**

Europski fond za regionalni razvoj je utemeljen u ožujku 1975. godine kao rezultat gospodarske krize koja je trajala do kraja 1960-ih godina 20. stoljeća. Europska komisija se tada odlučila orijentirati prema napretku slabije razvijenih područja, smatrajući da je to etički ispravno. Kasnije se povećanjem broja članica Europske unije povećavala i potreba za učinkovitim kohezijskom politikom i korištenjem sredstava ERDF-a. U proračunskom razdoblju od 2007. do 2013. godine, ERDF je stavljao fokus na proširenje mogućnosti financiranja projekata malih i srednjih poduzeća (SME), a koji obuhvaćaju stvaranje novih radnih mjesta i unapređenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija (Savić, 2013).

U prošlom proračunskom razdoblju (2014.-2020.), ERDF je bio orijentiran na ulaganja u: „...malo i srednje poduzetništvo i inovacije, unapređenje informacijsko-komunikacijskih tehnologija, istraživanje i razvoj, energetska učinkovitost i samoodrživost, zdravstvo, sustav obrazovanja, društvena infrastruktura i globalno zatopljenje“ (Savić, 2013). Sredstva ERDF-a su namijenjena malim i srednjim poduzetnicima, visokoškolskim ustanovama, djelatnicima u turističkom sektoru za unapređenje kvalitete smještajnih i sekundarnih ugostiteljskih objekata i javnom sektoru u vidu unapređenja poslovne infrastrukture (Organizacija za građanske inicijative, 2013).

Europski fond za regionalni razvoj (ERDF) u novom proračunskom razdoblju od 2021. do 2027. godine nastavlja pridonositi jačanju gospodarske i društvene kohezije članica Europske unije. Ulaganja će većinom biti usmjerena na prva dva glavna cilja kohezijske politike (PO 1 i PO 2), a kohezijska politika će i dalje poticati stvaranje novih radnih mjesta u MSP, pružati podršku zdravstvu, poboljšavati pripremljenost na neočekivane slučajeve i doprinijeti razvoju gospodarskog potencijala u područjima turizma i kulture (eu-projekti.info, 2021). Sredstva ERDF-a se u novom proračunskom razdoblju usmjeravaju na sljedeća tematska područja:

- „Inovacije
- Digitalizacija
- Podrška malim i srednjim poduzetnicima
- Ekonomija bez ugljika
- Obnovljivi izvori“ (eu-projekti.info, 2021).



ERDF stoga u proračunskom razdoblju 2021.-2027. veliki naglasak stavlja na tehnološki napredak, istraživanje i razvoj, poduzetništvo i energetska učinkovitost. S tim u vezi, projekti koji su prihvatljivi za financiranje iz sredstava ERDF-a su sljedeći:

- „MSP
- ICT projekti
- Ulaganja u otvaranje novih radnih mjesta
- Ulaganja u projekte s niskom razinom ugljika
- Projekti vezani uz istraživanje i inovacije i prometnu infrastrukturu
- Projekti vezani uz obnovljive izvore energije, energetiku i okoliš“ (eu-projekti.info, 2021).

Europski fond za regionalni razvoj je već desetljećima važan instrument financiranja Europske unije, a usmjeren je prvenstveno na ublažavanje razlika između razvijenih i nerazvijenih regija. ERDF nudi sufinanciranje projekata različitih tematika te otvara brojne mogućnosti napretka u područjima kao što su energetska učinkovitost i razvoj ICT-a, a koji su današnje doba neophodni. U novom proračunskom razdoblju posebnu važnost pridaje i razvoju malog i srednjeg poduzetništva, čiji se napredak može ostvariti kroz razne projekte poput ulaganja u istraživanja, inovacije, ICT i slično.

## **4.2. Europski socijalni fond Plus (ESF +)**

Europski socijalni fond Plus je glavni izvor financiranja Europske unije za jačanje njezine društvene dimenzije. On je produkt povezivanja „...postojećeg Europskog socijalnog fonda (ESF), Inicijative za zapošljavanje mladih (YEI), Fonda za europsku pomoć najugroženijima (FEAD), Programa zapošljavanja i socijalnih inovacija (EaSI) i zdravstvenog programa EU“ (eu-projekti.info, 2021). Spajanje navedenih fondova u jednu cjelinu je temeljna stavka pojednostavljivanja i usmjeravanja pojedinih pravila i procedura među fondovima te pridonosi jačanju sinergije između različitih odrednica Fonda, a sve to u svrhu osiguravanja njegove bolje učinkovitosti.

Preteča ESF-a +, Europski socijalni fond, osnovan je 1957. godine potpisivanjem Rimskog ugovora, kada nastaje i Europska ekonomska zajednica (EEC), a glavni cilj mu je tada bio stvaranje novih radnih mjesta pomoću promicanja zapošljavanja i porasta mobilnosti radnika. Sredstva ESF-a su se u proračunskom razdoblju 2007.-2013. koristila za ispunjenje ciljeva

Konvergenције, koja se može definirati kao: „...ulaganje u sve aktivnosti koje su usmjerene na jačanje gospodarstva neke zemlje“ (europski-fondovi.eu, 2021). Prema Saviću (2013), ESF se usmjerio na posljednji, 4. cilj Konvergenције - ljudski razvoj, točnije na bolju prilagodbu zaposlenika, smanjenje stope nezaposlenosti, društvenu inkluziju osoba s invaliditetom ili poteškoćama te drugih marginalnih skupina, sprečavanje diskriminacije, unapređenje sustava obrazovanja i socijalne skrbi te naposljetku poticanje suradnje i međusobne povezanosti svih dionika tržišta rada na razini država, regija i mjesta.

ESF u prošlom proračunskom razdoblju širi svoja područja interesa te se pridodaju područja koja uključuju cjeloživotno učenje, smanjenje siromaštva i poboljšanje administracije za stanovništvo koje se uključuje u tržište rada i stanovništvo općenito. Usmjerenje ESF-a se tada okreće k aktivnostima i projektima koji uključuju promoviranje mogućnosti zapošljavanja, potporu mobilnosti radnika, ulaganje u obrazovanje, promociju društvene uključenosti, poboljšanje učinkovitosti javne uprave i proširenje kapaciteta pojedinih institucija (Savić, 2013).

Temeljni cilj novog ESF-a + je doprinijeti osviještenosti Europe o socijalnim pitanjima i provesti Europski stup socijalnih prava u praksi. Osim toga, ESF +, nastavljajući se na prethodni ESF, također doprinosi ekonomskoj i socijalnoj konvergenaciji u Europskoj uniji. Sredstva ESF-a + će doprinijeti i provođenju smjernica za zapošljavanje definiranih u „...Europskom semestru koordinacije politika i ukupnom cilju pametnog, uključivog i održivog rasta nakon 2020. godine“ (eu-projekti.info, 2021), kao što je osiguravanje visoke kvalitete zdravstvenog sustava. ESF + će također pridonijeti povećavanju mogućnosti zapošljavanja, poboljšanju životnog standarda, pojednostavljivanju mobilnosti radne snage i povećanju ekonomske, društvene i geografske kohezije Europske unije. Tematike na koje sredstva ESF-a + stavljaju naglasak obuhvaćaju:

- „obrazovanje, osposobljavanje i cjeloživotno učenje
- učinkovitost tržišta rada i jednak pristup kvalitetnom zapošljavanju
- socijalna uključenost, zdravlje i borba protiv siromaštva“ (eu-projekti.info, 2021).

Sredstva ESF-a + se također mogu koristiti za razvoj malog i srednjeg poduzetništva iz socijalnog aspekta. Primjerice, MSP-ovi imaju priliku uložiti u ljudski kapital, odnosno: „...produktivne sposobnosti pojedinca – to jest znanje, vještine i iskustvo koji imaju ekonomsku vrijednost“ (Noe et al, 2006) kroz educiranje svojih zaposlenika, proširenje

kapaciteta kako bi zaposlili nove radnike ili preorijentaciju poslovanja na društveno poduzetništvo. Sukladno prethodno navedenim tematikama i primjerima, pomoću sredstava ESF-a + se mogu sufinancirati projekti vezani uz:

- „poboljšavanje mogućnosti zapošljavanja
- promicanje zapošljavanja i socijalne uključenosti mladih
- podizanje životnog standarda kroz pomaganje pri dobivanju posla ili boljeg posla
- ulaganja u ljudske resurse i poboljšanje pristupu tržišta rada
- osnaživanje najugroženijih i nezaposlenih
- integriranje ljudi u nepovoljnom položaju u društvo i osiguravanje pravednijih životnih prilika za sve“ (eu-projekti.info, 2021).

Europski socijalni fond Plus (ESF +) je prvenstveno orijentiran na socijalnu dimenziju društva, što se očituje u potporama za projekte kojima se smanjuje stopa nezaposlenosti, potiče cjeloživotno učenje, edukacija i socijalna uključenost. On otvara razne mogućnosti ulaganja u poboljšanje uvjeta zapošljavanja marginalnih skupina, razvoj socijalne osviještenosti na razini Europske unije i samim time pravednijih uvjeta života za sve stanovnike. Time uvelike pridonosi stvaranju novih vrijednosti u društvu te unapređenju kvalitete života ugroženih skupina.

### **4.3. Kohezijski fond (CF)**

Kohezijski fond je osnovan 1994. godine, a prije svega je namijenjen državama članicama koje imaju BDP niži od 90% prosjeka Europske unije, što predstavlja ograničenje zbog kojeg je iz ovog fonda u programskom razdoblju 2007.-2013. alociran najmanji iznos sredstava za financiranje kohezijske politike. Financijska sredstva CF-a su u ranijim proračunskim razdobljima bila usmjerena prema projektima koji se bave poboljšanjem prometne infrastrukture u cilju poboljšavanja međunarodne povezanosti i zaštitom okoliša s fokusom na regulaciji otpada i otpadnih voda, u što su se također ubrajali projekti izgradnje okolišne infrastrukture te poboljšanja energetske učinkovitosti. U prošlom proračunskom razdoblju 2014.-2020., u tematska područja pridodano je područje tehničke podrške (Savić, 2013).

Kohezijski fond je drukčiji od ostalih fondova kojima se financira regionalna politika Europske unije po tome što su njegova sredstva namijenjena projektima na nacionalnoj razini, dok ostali fondovi djeluju na razini tzv. NUTS II regija. NUTS regije se mogu podijeliti u 3 skupine:

NUTS I, NUTS II i NUTS III, a čija kategorija ovisi o broju stanovnika u pojedinoj regiji. U Republici Hrvatskoj postoje dvije NUTS II regije: Kontinentalna Hrvatska i Jadranska Hrvatska (tablica 9). Financijska sredstva ESF-a, ERDF-a i EMFF-a se koriste za projekte namijenjene za svaku od njih, a sredstva CF-a financiraju veće infrastrukturne projekte na razini cijele Republike Hrvatske (Savić, 2013).

Tablica 10: Podjela NUTS regija prema broju stanovnika

Statistička razina	Minimalan broj stanovnika	Maksimalan broj stanovnika
<b>NUTS I</b>	3.000.000	7.000.000
<b>NUTS II</b>	800.000	3.000.000
<b>NUTS III</b>	150.000	800.000

Izvor: obrada autorice, prema: Savić, Z., Gelo, R., Bukovac, S. (2013): Ususret fondovima kohezijske politike u Hrvatskoj, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb

Tablica 11: NUTS II regije u Republici Hrvatskoj

NUTS II regija	Broj stanovnika	BDP po stanovniku
<b>Kontinentalna Hrvatska</b>	2.960.157	64,1% EU 27
<b>Jadranska Hrvatska</b>	1.468.921	62,1% EU 27

Izvor: obrada autorice, prema: Savić, Z., Gelo, R., Bukovac, S. (2013): Ususret fondovima kohezijske politike u Hrvatskoj, Hrvatska gospodarska komora, Zagreb

CF sufinancira najviše 80-85% ukupnih troškova pojedinih projekata, uz uvjete da su projekti ekološki prihvatljivi i nisu profitno orijentirani. Nadalje, ukoliko je projekt takve prirode da zahtjeva onečišćenje okoliša u bilo kojem smislu, tada će iznos potpore biti umanjen za određeni postotak. Isto će se dogoditi i ako se projektom ostvaruje dodatan prihod, odnosno profit (Savić, 2013). Prema Saviću (2013), CF u prošlim programskim razdobljima nije bio prikladan za financiranje projekata malih i srednjih poduzetnika jer on primarno financira infrastrukturne projekte na nacionalnoj razini, no MSP-ovi ipak mogu doprinijeti tim

projektima na način da preuzmu ulogu pružatelja pojedinih usluga, dobavljača opreme ili izvođača predviđenih radova.

U novom proračunskom razdoblju 2021.-2027., kohezijska politika i dalje stavlja naglasak na održivu gospodarsku konkurentnost koja se postiže kroz istraživanja i inovacije, digitalnu tranziciju i promicanje europskog stupa socijalnih prava. Novi zakoni se odnose na pojačavanje podrške zdravstvenim sustavima i osiguravanje učinkovitijeg iskorištavanja potencijala kulture i turizma, a u isto vrijeme pruža podršku zaposlenicima i doprinosi mjerama za smanjivanje nezaposlenosti mladih i siromaštva djece. Kohezijski fond i dalje većinom sufinancira projekte zaštite okoliša i unapređenja prometne infrastrukture u skladu sa sljedećim tematskim ciljevima: „4: ekonomija s niskim udjelom ugljika, 5: klimatske promjene, 6: okoliš i učinkovitost resursa, 7: prijevoz, 11: učinkovita javna uprava...“ (eu-projekti.info, 2021).

S obzirom da djeluje na nacionalnoj razini, tematska koncentracija Kohezijskog fonda se odnosi na svih 5 glavnih ciljeva koji određuju razvoj ESI fondova:

- „Pametna Europa (inovacije, digitalizacija, podrška malim i srednjim poduzećima) (PO 1)
- Zelena Europa (ekonomija bez ugljika, provedba Pariškog sporazuma, obnovljivi izvori) (PO 2)
- Povezana Europa (strateški transport i digitalne mreže) (PO 3)
- Socijalna Europa (socijalna prava, kvalitetno zapošljavanje, obrazovanje, socijalna uključenost) (PO 4)
- Građanska Europa (podrška lokalno vođenim razvojnim strategijama, urbani razvoj) (PO 5)“ (eu-projekti.info, 2021).

Nova područja interesa Kohezijskog fonda ukazuju na to da Kohezijski fond, osim na dosad zastupljena područja prometne infrastrukture i zaštite okoliša, u programskom razdoblju 2021.-2027. proširuje svoj djelokrug na malo i srednje poduzetništvo, inovacije, socijalnu dimenziju i podršku razvojnim strategijama. Iz Kohezijskog fonda se mogu sufinancirati projekti koji se odnose na:

- „promicanje mjera energetske učinkovitosti i obnovljive energije
- projekti iz zaštite okoliša i prometne infrastrukture
- razvoj pametnih energetske sustava

- promicanje prilagodbe na klimatske promjene, sprečavanja rizika i otpornost na katastrofe
- promicanje održivog upravljanja vodama
- jačanje biološke raznolikosti, zelena infrastruktura u urbanim sredinama, okoliš i smanjenje zagađenja“ (eu-projekti.info, 2021).

Iako postoje određena ograničenja, Kohezijski fond je značajan izvor sufinanciranja projekata na nacionalnoj razini. Republika Hrvatska ima BDP manji od 90% prosjeka Europske unije i stoga se navedena ograničenja na nju ne odnose. CF i područja njegovog interesa su vrlo važni za strateški dugoročni razvoj Europske unije kao jedinstvene konkurentne svjetske regije zbog jačanja internacionalne povezanosti i ulaganja u razvoj slabije razvijenih država. Kohezijski fond u novom programskom razdoblju pokriva relativno širok spektar tematskih prioriteta u području prometa, energije i okoliša te je dodatno proširen na područja ICT-a, poduzetništva i socijalne dimenzije.

#### **4.4. Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EMFF)**

Posljednji analizirani ESI fond je Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EMFF), čijim sredstvima se provodi zajednička ribarska politika (ZRP) i Integrirana pomorska politika (IPP) Europske unije. Svrha EMFF-a je financiranje projekata iz područja pomorstva, ribarstva, akvakulture, kao i potpora razvoju održivog ribarstva te učinkovito provođenje ribarske i pomorske politike. EMFF je osnovan 2014. godine, netom nakon uspostavljanja sustava provedbe zajedničke poljoprivredne politike (europski-fondovi.eu).

Financijska sredstva EMFF-a su namijenjena subjektima i udrugama zemalja članica Europske unije, a koji trebaju obuhvaćati minimalno jednu od navedenih djelatnosti: „...održivi razvoj ribarstva, akvakulture i ribolovnih područja, naknade za dodatne troškove u najudaljenijim regijama za ribarske proizvode i akvakulturu te integriranu pomorsku politiku i popratne mjere.“ (strukturnifondovi.hr). Omjer sufinanciranja EMFF-a ovisi o vrsti i obuhvatu projekta koji se prijavljuje, a u novom programskom razdoblju 2021.-2027. najviši postotak sufinanciranja iznosi 85%.

EMFF u novom proračunskom razdoblju 2021.-2027. državama članicama pruža veću fleksibilnost prilikom provedbe prioriteta. Posebna pažnja u ovom razdoblju će biti pružena malom obalnom ribolovu i najudaljenijim regijama. Nadalje, povećat će se potpora

međunarodnom upravljanju oceanima i pristupat će se jačanju sinergije ZRP i IPP s drugim politikama Europske unije. EMFF isto tako teži k doprinosu razvoju plave ekonomije i podržavanju klimatskih ciljeva Europske unije. Područja prema kojima projekti sufinancirani sredstvima EMFF-a pripadaju su sljedeći:

- „Konkurentnost sektora pomorstva i ribarstva
- Jačanje sposobnosti preživljavanja subjekata u ribarskom sektoru
- Promicanje ekološkog ribarstva i metoda proizvodnje
- Poticanje održivog razvoja u ribarskim područjima“ (eu-projekti.info, 2021).

Navedena tematska područja ukazuju na veću orijentiranost EMFF-a prema ekološkom pristupu ribarstvu, održivom razvoju ribarstva, kao i razvoju poslovnih subjekata iz sektora pomorstva i ribarstva. Projekti koji su prihvatljivi za sufinanciranje sredstvima iz EMFF-a obuhvaćaju:

- „Prikupljanje, upravljanje i uporaba podataka u svrhu znanstvene analize i provedbe ZRP-e
- Programi podrške lovostaju
- Poticanje prerade i stavljanja na tržište proizvoda ribarstva
- Praćenje i istraživanje na moru
- Studije, pilot projekti u sektoru ribarstva i akvakulture
- Sustavi za povećanje zaposlenosti u obalnim područjima“ (eu-projekti.info, 2021).

Europski fond za pomorstvo i ribarstvo je financijski instrument Europske unije kojemu je svrha učinkovito provođenje zajedničke ribarske i pomorske politike. Od iznimne je važnosti za priobalne zemlje članice, među kojima je i Republika Hrvatska, s obzirom da sufinancira projekte iz područja ribarstva, pomorstva i akvakulture. U proračunskom razdoblju 2021.-2027., EMFF prati globalni trend poticanja održivog razvoja te proširuje svoja područja interesa na ekološku proizvodnju, poduzetništvo, istraživanje i razvoj te povećanje zaposlenosti u sektoru pomorstva i ribarstva.

Zaključno, ESI fondovi su u novom proračunskom razdoblju proširili svoja tematska područja interesa. Osim što prate svjetske trendove ulaganjem u razvoj ICT-a i digitalizacije, veliku pažnju su posvetili i razvoju poduzetništva. Mali i srednji poduzetnici stoga mogu pronaći mnoštvo prilika za unapređenje svog poslovanja korištenjem sredstava ESI fondova. Konkretni

primjeri unapređenja poslovanja MSP-ova korištenjem sredstava pojedinih ESI fondova su detaljno analizirani u sljedećem poglavlju, a u nastavku slijedi presjek temeljnih prilika za MSP-ove koja pružaju pojedini ESI fondovi:

- Europski fond za regionalni razvoj pruža mogućnost ulaganja u tehnologiju, inovacije, povećanje kapaciteta i slično (Savić, 2013).
- Europski socijalni fond Plus nudi sufinanciranje projekata ulaganja u ljudske resurse i poboljšavanja mogućnosti zapošljavanja (eu-projekti.info, 2021).
- Kohezijski fond u pravilu sufinancira velike infrastrukturne projekte na nacionalnoj razini, međutim mali i srednji poduzetnici mogu sudjelovati u provedbi projekata preuzimanjem uloga pružatelja pojedinih usluga, izvođača radova i slično (Savić, 2013).
- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo je sve više orijentiran k razvoju poduzetnika u sektoru pomorstva i ribarstva, stavljajući naglasak na poticanje ekološke proizvodnje i održivog razvoja (eu-projekti.info, 2021).



## **5. RAZVOJ MALOG I SREDNJEG PODUZETNIŠTVA U TURIZMU KORIŠTENJEM SREDSTAVA EU FONDOVA**

Nakon detaljne razrade svakog od ESI fondova, slijedi analiza mogućnosti razvoja malog i srednjeg poduzetništva korištenjem njihovih sredstava. Analiza će se provesti kroz razradu natječaja iz svakog ESI fonda te potkrijepiti konkretnim primjerima prihvatljivih aktivnosti i njihovih rezultata.

### **5.1. Razvoj MSP u turizmu korištenjem sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj**

Za analizu mogućnosti razvoja malih i srednjih poduzeća u turizmu korištenjem sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj odabrana su dva natječaja. Prvi je „Jačanje konkurentnosti poduzeća ulaganjima u digitalnu i zelenu tranziciju“. Poveznica na natječaj je sljedeća: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/jacanje-konkurentnosti-poduzeca-ulaganjima-u-digitalnu-i-zelenu-tranziciju/>. Ovaj natječaj je odabran radi aktualnosti teme digitalne i zelene tranzicije te cilja Europske unije da do 2050. godine postane klimatski neutralna, odnosno da kroz uvođenje zelene tehnologije smanji emisiju  $CO_2$  na 0%.

Natječaj pripada Operativnom programu Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. Prihvatljivi prijavitelji ovog natječaja su mikro, mali i srednji poduzetnici. Vrsta natječaja je otvoreni poziv, što znači da se na natječaj može javiti bilo koje poduzeće iz sektora MSP te za njegovo provođenje dobiti bespovratna sredstva. Natječaj je zatvoren, odnosno prijave su obustavljene s danom 31.05.2021. godine. S obzirom da iz ovog fonda trenutno ne postoji otvoreni natječaj ili natječaj u najavi, odabran je upravo ovaj natječaj kao dobar primjer korištenja sredstava ERDF-a. Ukupna vrijednost natječaja, odnosno ukupan iznos financiranja svih prihvaćenih projekata je 1.140.000.000,00 HRK (151.303.002,00 EUR po fiksnom tečaju), dok se po pojedinom projektnom prijedlogu dodjeljuje između 500.000,00 HRK (66.361,40 EUR) i 7.500.000,00 HRK (995.421,06 EUR). Projekti čije financiranje izlaze iz ovih granica nisu prihvatljivi za ovaj natječaj (strukturnifondovi.hr).

Analizom uputa za prijavitelje, utvrđen je opći cilj natječaja koji glasi: „Jačanje konkurentnosti poduzeća (MSP-ova) na domaćem i svjetskim tržištima i priprema zelenog, digitalnog i otpornog oporavka gospodarstva kroz poticanje energetski učinkovite i/ili tehnološki napredne proizvodnje te inovativnih poslovnih modela u svrhu razvoja novih kompetencija, povećanja

produkcije, povećanja izvoza i očuvanja postojećih te poticanja stvaranja novih radnih mjesta.“ (efondovi.mrrfeu.hr). Pojedini prijavitelji stoga mogu odrediti specifični cilj kojim će ostvariti jačanje konkurentnosti MSP-a na tržištu i time doprinijeti ostvarenju općeg cilja natječaja. Primjeri aktivnosti koje mogu provesti su nabava energetski učinkovitih tehnologija, nabava digitalnih rješenja za poslovanje, uvođenje zelenih poslovnih modela i druge aktivnosti ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu, a koje će rezultirati prelaskom na energetski učinkovitiju i ekološki prihvatljiviju proizvodnju.

Sljedeći natječaj, „Poziv na dostavu prijedloga projekata za dvije tipologije projekata, standardne i male projekte“ pripada Programu prekogranične suradnje Italija-Hrvatska 2021.-2027. godine. Natječaj je odabran jer uključuje prioritetnu os 4.: „Kultura i turizam za održivi razvoj“ gdje su za male projekte prihvatljivi prijavitelji, između ostalih, mala i srednja poduzeća. Poveznica na najavu natječaja je sljedeća: [https://www.italy-croatia.eu/documents/4208634/6632408/Call\\_announcement\\_Version\\_2.pdf/b4ede1f7-129c-8fcc-0c81-7cb5b9af3b67?t=1671473771933](https://www.italy-croatia.eu/documents/4208634/6632408/Call_announcement_Version_2.pdf/b4ede1f7-129c-8fcc-0c81-7cb5b9af3b67?t=1671473771933). Natječaj je nedavno zatvoren, odnosno prijave projekata su obustavljene 28. ožujka 2023. godine.

Prihvatljivi prijavitelje, osim malih i srednjih poduzeća, čine neprofitne organizacije i obrazovne institucije, isključujući sveučilišta. Trajanje malih projekata mora biti određeno između 12 i 18 mjeseci. Programom će se alocirati ukupno 80.000.000,00 EUR iz Europskog fonda za regionalni razvoj, a po pojedinom malom projektu prioritetne osi 4 se dodjeljuje između 165.000,00 EUR i 200.000,00 EUR uz stopu sufinanciranja od 80%. Natječajem je utvrđen i uvjet da u malim projektima mora postojati minimalno dva, a maksimalno četiri partnera, od kojih je barem jedan iz Italije i jedan iz Hrvatske. Utvrđeni opći cilj malih projekata iz ovog Programa je „...poboljšati pravnu i administrativnu prekograničnu suradnju, ojačati komunikacijske kanale i povećati kapacitete institucija i dionika, na primjer kroz provedbu kampanja podizanja svijesti, provedbu osposobljavanja i obrazovnih aktivnosti, školske razmjene, društveno uključivanje mladih, natjecanje ideja...“ (italy-croatia.eu). Specifični cilj prioritetne osi „Kultura i turizam za održivi razvoj“ je jačanje uloge kulturnog i održivog turizma u gospodarskom razvoju, socijalnoj uključenosti i društvenim inovacijama. Problem koji se adresira ovim natječajem je pretjerano oslanjanje lokalnog gospodarstva na turizam zbog sezonalnosti. Stoga je jedan od ciljeva Programa poduprijeti modernizaciju kulturne baštine i

unaprijediti inovativne i održive ponude, čime će se poduprijeti desezonalizacija turizma (italy-croatia.eu).

## **5.2. Razvoj MSP u turizmu korištenjem sredstava Europskog socijalnog fonda**

Prilikom razrade mogućosti razvoja MSP-ova u turizmu korištenjem sredstava Europskog socijalnog fonda, odabran je natječaj „Jačanje poslovanja društvenih poduzetnika – faza I.“. Slijedi poveznica na natječaj: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-jacanje-poslovanja-drustvenih-poduzetnika-faza-i/>. Natječaj je odabran zbog teme društvenog poduzetništva, koje se Strategijom razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine (2015) definira kao: „...poslovanje temeljeno na načelima društvene, okolišne i ekonomske održivosti, kod kojeg se stvorena dobit/višak prihoda u cijelosti ili većim dijelom ulaže za dobrobit zajednice.“ Natječaj može biti zanimljiv poduzećima koja već sada ispunjavaju kriterije društvenog poduzetništva i onim poduzećima koja žele ostvariti prijelaz na društveno poduzetništvo.

Natječaj pripada Operativnom programu Učinkoviti ljudski potencijali 2014 – 2020. Prihvatljive prijavitelje čine neprofitne organizacije, organizacije civilnog društva, poduzeća i organizacije u većinskom javnom vlasništvu, mikro, mali i srednji poduzetnici. Vrsta natječaja je otvoreni poziv na dostavu projektnih prijedloga, što znači da se, isto kao u prethodnom natječaju, na natječaj može prijaviti bilo koji prijavitelj koji pripada jednoj od skupina prihvatljivih prijavitelja. Trenutno ne postoji niti jedan otvoreni natječaj ili natječaj u najavi za MSP-ove iz ovog fonda te je stoga ovaj natječaj odabran kao dobar primjer korištenja sredstava iz ESF-a. Ukupna vrijednost natječaja je 100.010.000,00 HRK (13.273.608,10 EUR po fiksnom tečaju). Prihvatljiva sredstva po projektu se dijele prema skupini kojoj pojedini prijavitelj pripada:

- Postojeća društvena poduzeća – između 500.000,00 HRK (66.361,40 EUR) i 2.000.000,00 HRK (265.445,62 EUR)
- Postojeća poduzeća koja žele ostvariti prijelaz na društveno poduzetništvo – između 400.000,00 HRK (53.089,12 EUR) i 1.200.000,00 HRK (159.267,37 EUR) (strukturnifondovi.hr).

Daljnjom analizom je utvrđen opći cilj natječaja, a koji je: „ Ojačati kapacitete postojećih i novih društvenih poduzeća/društvenih poduzetnika.“ (strukturnifondovi.hr). Pojedini prijavitelji mogu stoga odrediti specifične ciljeve poput unapređenja znanja i vještina radnika o društvenom poduzetništvu, otvaranje novih radnih mjesta u društvenim poduzećima, podupiranje prelaska poslovanja na društveno poduzetništvo i slično. Aktivnosti koje poduzeća mogu provesti su obrazovanje zaposlenika o društvenom poduzetništvu (seminari, edukacije, radionice...), razvoj proizvoda ili usluga u domeni društvenog poduzetništva i slično. Sve te aktivnosti trebaju rezultirati unapređenjem društveno-poduzetnog poslovanja ili prelaskom na društveno poduzetništvo i u konačnici ispuniti odabrani specifični cilj.

### **5.3. Razvoj MSP u turizmu korištenjem sredstava Kohezijskog fonda**

Za razradu mogućnosti razvoja MSP-ova u turizmu korištenjem sredstava Kohezijskog fonda, izabran je natječaj „Izgradnja i opremanje postrojenja za biološku obradu odvojeno sakupljenog biootpada“. Poveznica na natječaj je sljedeća: <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-izgradnja-i-opremanje-postrojenja-za-biološku-obradu-odvojeno-sakupljenog-biootpada/>. Natječaj je odabran radi trenda prelaska na kružno gospodarstvo. Poduzećima može pomoći u području zaštite okoliša i održivog gospodarenja otpadom.

Natječaj pripada Operativnom programu Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. Prihvatljivi prijavitelji su mali i srednji te veliki poduzetnici. Vrsta natječaja je također otvoreni poziv na dostavu projektnih prijedloga te sukladno tome na natječaj mogu prijaviti svi natječajem određeni prihvatljivi prijavitelji. S obzirom da u ovom trenutku ne postoji niti jedan otvoreni natječaj ili natječaj u najavi za MSP-ove iz Kohezijskog fonda, ovaj natječaj je odabran kao dobar primjer korištenja sredstava iz KF-a. Ukupna vrijednost natječaja je 100.000.000,00 HRK (13.272.280,80 EUR po fiksnom tečaju), dok se po pojedinom projektu može dodijeliti između 1.000.000,00 HRK (132.722,81 EUR) i 50.000.000,00 HRK (6.636.140,42 EUR).

Nadalje, opći cilj natječaja je: „...podržati uspostavu postrojenja za biološku obradu odvojeno sakupljenog biootpada kompostiranjem ili anaerobnom digestijom.“ (efondovi.mrrfeu.hr). Radi boljeg razumijevanja općeg cilja, slijede objašnjenja osnovnih pojmova. Kompostiranje se može definirati kao: „... metoda odvajanja organskog otpada (biootpada) na posebno

predviđena mjesta najčešće u spremnike za kompost.“ (bioteka.hr), a anaerobna digestija kao: „... proces u kojem se biorazgradivi materijal razgrađuje u nedostatku kisika.“ (rječnik.com, 29. prosinca 2022.). Poduzeća trebaju odrediti specifični cilj koji će doprinijeti ostvarenju općeg cilja natječaja, a koji može biti opremanje poduzeća postrojenjima za recikliranje ili postrojenjima za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora. Prihvatljive aktivnosti koje se mogu provoditi u sklopu projekta su stoga izgradnja postrojenja za recikliranje, nabava opreme za obradu biootpada, nabava solarnih panela i slično, a koje trebaju rezultirati unapređenjem sustava za gospodarenje otpadom, povećanjem kapaciteta za obradu otpada te povećanom energetsom učinkovitošću.

Mogućnosti razvoja malih i srednjih poduzeća korištenjem sredstava iz Europskih fondova su raznolike. Iz navedenih primjera je vidljivo da sredstva EU fondova sufinanciraju projekte iz područja energetske učinkovitosti, ekološke osviještenosti i održivosti te brojne druge. Sva ta područja su direktno ili indirektno povezana s turizmom. Poduzeća u turizmu se mogu prijaviti na natječaje iz područja energetske učinkovitosti i tako smanjiti potrošnju električne energije i prijeći na obnovljive izvore energije. Mala i srednja poduzeća u turizmu također mogu biti partneri u malim projektima Programa prekogranične suradnje Italija-Hrvatska 2021.-2027. godine koji nudi sufinanciranje sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj. Nakon pregleda mogućnosti razvoja MSP-ova korištenjem sredstava iz EU fondova, slijedi analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel te razrada konkretnog projekta sukladno natječaju „Bespovratne potpore za novoosnovana poduzeća“ koji pripada Nacionalnom planu oporavka i otpornosti 2021. – 2026. godine.

## 6. METODOLOGIJA PRIMARNOG ISTRAŽIVANJA

Prilikom provođenja istraživanja, odnosno analiziranja poslovanja turističke agencije Nadria Travel i mogućnosti njezinog razvoja korištenjem EU fondova, korištena metoda istraživanja je studija slučaja, koja se prema Yinu (1984) može definirati kao: „...empirijsko istraživanje koje istražuje suvremeni fenomen u njegovom stvarnom kontekstu; kad granice između fenomena i konteksta nisu jasno vidljive; i u kojima se koriste višestruki izvori dokaza.” Metoda studije slučaja omogućuje istraživaču detaljno istraživanje podataka u određenom kontekstu (Yin, 1984). Postoje dvije vrste studije slučaja - kvalitativna i kvantitativna. Temeljna razlika između tih dviju metoda se sastoji od činjenice da u kvalitativnoj studiji slučaja prevladavaju holistički interesi i ona predstavlja deskriptivnu metodu istraživanja, dok se kvantitativna studija slučaja bazira na eksperimentalnom pristupu, odnosno provođenju mjerenja određenih pojava i njihove statističke analize (Halmi, 1996).

U ovom istraživanju će se koristiti kvalitativna studija slučaja s obzirom da je svrha istraživanja analiza poslovanja i mogućnosti razvoja turističke agencije Nadria Travel. Dobar primjer studije slučaja analize poslovanja i temelj za korištenu metodologiju je rad Ioannides i Petersen (2010), koji su analizirali poslovanja malih i srednjih turističkih poduzeća u Bornholmu. Elementi koji će se preuzeti i prilagoditi ovom istraživanju kroz cjelokupnu studiju slučaja su analiza motivacije i karakteristika vlasnika za ulazak u poduzetnički pothvat, analiza organizacijskog ustroja i strukture zaposlenika, dugoročne poslovne strategije i korištenja informacijsko- komunikacijske tehnologije u poslovanju.

Analiza poslovanja će se provesti kroz dubinski intervju s vlasnikom turističke agencije i analizu podataka na temelju kriterija iz rada Ioannides i Petersen (2010). Pod pojmom dubinskog intervjua se podrazumijevaju svi oblici otvorenog, polustrukturiranog ispitivanja u kojima se ispitanike želi dovesti u situaciju u kojoj se spontano izjašnjavaju o svojim mišljenjima, stavovima, osjećajima i razlozima svog ponašanja u vezi s problemom koji se istražuje (Halmi, 2005). Studiju slučaja upotpunjava tablica analize poslovanja poduzeća Nadria Travel (tablica 11). Tablica je formirana sukladno kategorijama koje su analizirane u radu Ioannides i Petersen (2010), a obuhvaća analizu profila poduzetnika, broja zaposlenika i vrsta radnih mjesta, korištenih izvora financiranja te korištenja pojedinih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Kao stručni doprinos radu, na temelju provedene studije slučaja će se razraditi projekt koji se bazira na korištenju sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj u svrhu unapređenja poslovanja Nadria Travel turističke agencije.

Tablica 12: Analiza poslovanja prema Ioannides i Petersen

Kategorija	Vrijednost
<b>Profil poduzetnika</b>	
Dob	
Spol	
<b>Broj zaposlenika</b>	
<b>Radno mjesto zaposlenika</b>	
Vlasnik/voditelj poslovnice	
Agencijski djelatnik	
Serviser	
<b>Izvori financiranja</b>	
Vlastita sredstva	
Akumulirani kapital	
Kredit	
Pozajmica	
Poslovni anđeo	
Državne potpore	
EU fondovi	
<b>Korištenje IKT</b>	
E-mail	
Internetsko oglašavanje	
Knjigovodstvo	
Korisnička baza podataka	
On-line rezervacijski sustav	
Računalno/mobilno bankarstvo	

Izvor: obrada autorice, prema: Ioannides, D., Petersen, T. (2010): Tourism 'non-entrepreneurship' in peripheral destinations: a case study of small and medium tourism enterprises on Bornholm, Denmark, *Tourism Geographies*, vol. 5 (4)

## **7. ANALIZA POSLOVANJA I RAZVOJ TURISTIČKE AGENCIJE NADRIA TRAVEL KORIŠTENJEM SREDSTAVA EUROPSKOG FONDA ZA REGIONALNI RAZVOJ**

Studija slučaja, odnosno analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel j.d.o.o. se provela kroz dubinski intervju s vlasnikom agencije te analizu podataka iz ljetne turističke sezone 2022. godine. Kroz odgovore na dubinski intervju će se steći uvid u trenutno poslovanje turističke agencije, vlasnikovu unutarnju motivaciju za poslom te željeni smjer u kojem želi razvijati agenciju. Poseban naglasak je stavljen na trenutne izvore financiranja agencije te osviještenost o sredstvima EU fondova. U nastavku slijedi sažetak te zaključci provedenog intervjua, tablica analize poslovanja s detaljnijim objašnjenjima te razrađen EU projekt koji agenciji Nadria Travel pruža novu mogućnost razvoja.

### **7.1. Dubinski intervju**

Intervju s Vladom Jureško, vlasnikom turističke agencije Nadria Travel j.d.o.o. je proveden 2. prosinca 2021. godine i trajao je oko 30 minuta. Intervju je snimljen te je na početku naglašeno kako će se ta snimka koristiti isključivo u svrhu izrade ovog diplomskog rada. Intervju se sastojao od ukupno 11 pitanja, a koja su usmjerena k predstavljanju Nadria Travel turističke agencije, planovima za njezin budući razvoj te upoznatosti s mogućnostima koje pružaju EU fondovi za razvoj MSP. Slijede odgovori na postavljena pitanja te zaključak.

1. Molim Vas da se predstavite – odakle dolazite, čime se trenutno bavite u životu...?

Zovem se Vlado Jureško, dolazim s Pašmana, rođen u Zadru. Roditelji također dolaze s Pašmana. Radim na Ugljanu, vlasnik sam incoming turističke agencije koja se osim smještaja bavi realizacijom raznih izleta, iznajmljivanjem raznih artikala. U poslu sam već od 2005. godine i cijelo to vrijeme se baziram isključivo na Pašman i Ugljan. Počeo sam s obrtom, nakon čega sam imao jednu partnersku tvrtku te sam sad ponovno samostalno otvorio tvrtku.

2. Što najviše volite u vezi svog zanimanja i gdje pronalazite motivaciju u svom poslu?

Najviše u svom zanimanju volim kad se može usrećiti gosta, dakle tu komunikaciju s gostima, volim poslušati njihove potrebe, probati ispuniti to što su oni i kako su oni zamislili svoj odmor, sva njihova očekivanja do maksimuma, a i upoznavanje novih ljudi, drugih kultura i novih



jezika, drugih problema te kako se nose s njima. Sve to skupa je dio posla, ne samo financijski dio, nego i taj dio upoznavanja ljudi i njihovih kultura. Osim dobre zarade, više me motivira to što sam ja po prirodi osoba upitnik, stalno postavljam pitanje „Zašto?“ i taj posao u turizmu mi je ustvari pružio mogućnost puno svojih upitnika doznati direktno kroz posao jer stalno radim sa strancima i to tamo gdje živim, ne moram odlaziti dalje. A onda kad se odlučim otići dalje, već sam spreman na te destinacije, već sam nešto čuo i nešto znam o njima te ih doživljam kao već polupoznate. Osim posla, u životu mi je druga strast putovanje, to su mi dvije najveće životne strasti. Prilika za svako putovanje se iskoristi i svako putovanje od i jednog dana, pola dana mi je zanimljivo, a ono putovanje koje uključuje avionski let mi je dakako najzanimljivije.

### 3. Koliko često učite nešto novo i na koji način? (Možete li mi dati primjer?)

Stalno učimo novo u ovom poslu. Gura nas konkurencija, Airbnb, Booking.com. Oni su top konkurencija i ako želimo biti prisutni na tržištu, moramo se barem dijelom držati iza njih, koliko toliko, ali biti iza njih. Preskočiti nećemo nikada, premali smo za to, ali pratiti njihove trendove, pogotovo oko web prodaje, oko newslettera, kako rade ponude, kako kombiniraju iste, interno poslovanje, digitalna tehnologija... To je valjda cjeloživotno učenje. Zadnje što sam naučio je o web dizajnu i CMS-u, o tome kako ćemo prilagoditi našu web stranicu korisniku, na tome sad radimo. Nešto što smo zadnje radili je i otkrivanje novih Channel managera i servisa, čime jednim udarcem ubijemo 70 muha.

### 4. Koji su najčešći izazovi/prepreke s kojima se susrećete u poslu?

U zadnje vrijeme, najčešća prepreka je pandemija virusa COVID-19, definitivno, neizvjesnost, to je u zadnje 2 godine. A osim toga, prepreke su u ovom našem malom agencijskom poslu ilegalna konkurencija koja nam uzima veliki dio tržišta, a osim toga nam radi lošu reklamu za turizam i što mahom rade prazna i lažna obećanja turistima. Oni su u ovom poslu na ovom području najveća prijetnja. Oni poražavaju hrvatsku ponudu. Sljedeća prepreka su vlasnici privatnog smještaja kojima to nije primaran posao, nego sporedni da poprave kućni budžet te se onda ne ponašaju prema tom biznisu onako kako bi trebali, a drže veliki dio tržišta, 70%, na otocima čak i 90%. Od 100% privatnog smještaja, možda ih je 10% profesionalaca, drugo su umirovljenici, kućanice, ribari kojima je to čak i tercijarno i onda se to osjeti u ponudi. A kada je loša ponuda, dolaze nam takvi i gosti. Kada je bolja ponuda, dolaze gosti veće platežne moći. S turistima tu i tamo dođe do nekog nesporazuma, šuma u komunikaciji, ali to se uvijek mora riješiti na zadovoljstvo gostiju, ako treba ići ćemo na našu štetu, to nije diskutabilno, ali nekih većih problema s gostima čak i nema. Birokracija nam oduzima vrijeme jer smo mala agencija

koja nema odjel za računovodstvo te onda nas par mora i to sve odraditi i to nam uzima veliki dio vremena umjesto da trošimo to vrijeme na unapređenje poslovanja. To je tako, ne možemo tu puno napraviti osim automatizirati neke radnje i na taj način dobiti na vremenu, što ovisi o nama.

#### 5. Koje je Vaše mišljenje o otočnom poduzetništvu? (Prednosti/nedostaci)

Od 1 do 10, otočno poduzetništvo bi od mene dobilo ocjenu 4, znači ispod prosjeka. Na otoku Ugljanu ima dosta poslovnih subjekata koji jesu registrirani na otoku, ali niti njima upravljaju otočani niti im je porijeklo otočko, na prvu ruku nas može malo zavarati situacija. Baš otočana i njihovih snaga, tu je nekoliko obrta i firmi koje su nešto napravile u građevinarstvu i ribarstvu, ali je sve to na kraju ništa koliko je tu potencijala i mogućnosti. Evo Tuna Kali je bio dobar primjer otočnog poduzetništva koji se na kraju prodao multinacionalnoj kompaniji i to više nije otočna firma niti u njoj rade otočani. Iako je registrirana na otoku to više s Ugljanom i Kalima nema veze. Primjer imamo isto ulaganja u male resorte, ali to su sve strani ulagači, nisu otočani. Događa se to da otočani nemaju sredstava, možda volje ili motivacije od lokalne uprave da pokrenu svoj vlastiti biznis nego radije odlaze u Zadar i u Zadru rade negdje, a na otok dolaze neki ljudi izvana i otvaraju firme. To ne mora nužno biti loše jer otvaraju radna mjesta, ali kad pričamo o nekoj otočnoj radnoj snazi, ona je ostala na kopnu, nije se vratila na otok. Evo jedan primjer, na otoku nema niti jednog veterinara, poljoprivredne ljekarne, niti jedne tvornice jedara, a na otoku postoje tri marine... OPG-ovi su na Pašmanu pokazali inicijativu i dobri su, Ugljan je tu daleko iza Pašmana, ne znam iz kojeg razloga jer nema nekih većih razlika između ova 2 otoka pa me čudi da Ugljan nije malo više potegao. Sve je to još uvijek na 20, 50, 100 komada, nema tu proizvodnje. Ne trebaju to biti palete, ipak su to mali proizvođači, ali barem dovoljno za opskrbiti dva, tri dućana. Ovako ne možemo ni sami sebe opskrbiti, a kamoli da će to doprijeti do neke šire mase. OPG-ovi su međusobno povezani kroz HOP (Hrvatski otočni proizvod - <https://otocni proizvod.hr/hr/>), ali oni su opet na nivou države, dosta je centralizirano. Sami poduzetnici međusobno nisu povezani. Za HOP su češće turisti čuli nego lokalno stanovništvo, nije to baš prepoznato. Ne trude se ljudi educirati. Tu i tamo postoje mali sajmovi, primjerice na Škrapingu i u Preku zna biti OPG sajam, ali ne bude to ni oglašeno niti se ide na širu masu, da ljudi to redovito kupuju. Ljudi kupe Pašmanero jednom i to je to jer neće imati prilike negdje ga pronaći. Marketing bi se mogao poboljšati tako da primjerice jednom mjesečno svako mjesto ima neki sajam lokalnih proizvoda, recimo na svakoj tržnici po štand HOP proizvoda. Drugi način je tehnološko rješenje, danas se online marketing radi bez problema.

## 6. Kakav je stav lokalnih vlasti i zajednice u cjelini prema poduzetnicima?

Lokalna vlast možda ima želju pomoći poduzetnicima, no oni nemaju dovoljno novca, oni moraju gledati svaki dan kako će skupiti dovoljno prihoda za pokriti dohotke svih zaposlenih i riješiti probleme na otoku koji se događaju s vodovodnom mrežom i tekuće stvari. Mislim da nema općine koja ne želi pomoći otoku, ali niti jedna nema snagu. Infrastrukturni problemi oduzimaju općinama sav novac i vrijeme. Oni jednostavno nemaju novca. Da je tu 10 hotela, malih tvornica, onda bi općina imala prilike subvencionirati poduzetnike. Svaka općina ima ured za EU projekte. Ti uredi se mahom koriste za projekte općine, ali kad bi recimo po jedan službenik pomogao građanima, OPG-ovima, da oni budu jedna stepenica, odskočna daska lokalcima, to bi bilo dobro. Ljudi na otoku uopće ne znaju o mogućnostima poduzetništva i EU fondova. Nemaju motivacije jer se ne rade takve edukacije, koje bi se zapravo trebale raditi ranije u školstvu i da se pripremaju i skupe hrabrosti za otvoriti firmu. Ja sam imao sreću što sam iz takve obitelji poduzetnika, 70-80 godina, još od djeda, gdje mi je uvijek u obitelji bilo računa, ponuda, upita, porezna, knjigovodstvo. Meni to ništa nije bilo strano i nisam imao nikada problem otvoriti firmu, ali ne znam baš koliko je ljudi imalo tu priliku, pogotovo u onom sistemu. Prema tome, ljudima treba o poduzetništvu što više saznanja, jer što više znaju, manje će se bojati. Znanje je moć.

## 7. Prilikom otvaranja poduzeća i pokretanja poslovanja, koji su bili Vaši izvori financiranja (vlastita sredstva, pozajmica, kredit...)?

Prilikom pokretanja poduzeća sam koristio isključivo vlastita sredstva jer sam malo konzervativan kod tih stvari, nekako volim investirati ukoliko ja imam osobno. Ne volim se zaduživati. Iako je više puta zaduživanje bilo opravdano i logično, radije ću pričekati neko vrijeme, možda i izgubiti neki novac i priliku, ali smatram da je širenje firme uz vlastiti kapital najzdravije za svaku firmu i za bilo kakvo zaduživanje, osim nekakvih kratkoročnih zaduženja recimo leasinga za auto ili stroj, gubitak za firmu, koliko god se činilo kao dobitak na početku. Ja sad moram sačekati godinu ili dvije dana da bi skupio sredstva za malo ozbiljniju investiciju, a netko će to napraviti za mjesec dana dizanjem kredita i onda će te dvije godine zarađivati dok ja čekam, okej, ali onda će doći moje vrijeme i ja ću početi zarađivati, a on će vraćati kamate ne samo te dvije godine, nego 10 godina i kad se na kraju podvuče crta nakon svih kamata, naknada i ovjera, a koliko sam ja u dvije godine izgubio, mislim da je račun daleko na mojoj strani na kraju. Sporije je sigurnije. Često se dogodi da se u te dvije godine razvije i neka nova ideja te se bolje razradi kad imaš više vremena za taj proces.

8. Imate li u planu uvoditi nove proizvode, unapređivati ili proširivati svoje poslovanje?  
Koje biste izvore financiranja tada odabrali?

Volim svaku godinu uvoditi neke nove proizvode vezane uz turizam. Radimo na tome kao cijela ekipa da svake godine smišljamo nove izlete, nove ponude, kombinacije ponuda, nove partnere otkrivamo, pregovaramo, što nam je super jer nas pušta da se ispunimo kreativnošću i imamo prostora na tome raditi cijelu zimu. S obzirom da je agencija otvorena tijekom ljetne sezone, zima se koristi za plan promocije, online rezervacije, ažuriranje podataka, otkrivanje novih izvora kanala prodaje, pregovaranje s novim partnerima. Naš zimski posao je ustvari temelj za odrađivanje ljetne sezone. Konkretno, trenutna ideja nam je aplikacija koja bi obuhvatila cjelokupnu ponudu doživljaja u Zadarskoj županiji. Naglasak više ne bi bio stavljen na Ugljan i Pašman, već i na Zadar, Biograd i cijelu regiju, gdje bi ljudi imali na jednom mjestu platformu s provjerenim proizvodima i uslugama vezanih za turizam. Danas je tehnologija i mobilni booking premašio web booking te nastojimo to napraviti kao prioritet. Prioritet nam je i naći nove partnere za smještaj više kategorije koji se pokazao kao najtraženiji, prodaja je jednostavnija te sezona u takvim objektima traje znatno dulje, a vjerujem da će biti još traženiji zbog trenutne situacije s pandemijom. Ideja je prijaviti se na natječaj za korištenje EU fondova kojim bi se barem djelomično, ako ne i u cijelosti financirao pothvat. Ako ne uspijemo, drugi korak je vlastito financiranje jer nećemo ići na financiranje preko banaka, jedino ako se bude radilo o značajnijem iznosu, razmislit ćemo o financiranju preko HBOR-a, HAMAG-a jer imaju znatno niže kamate. Prije svega ćemo gledati EU fondove kao prioritet.

9. Koliko ste upoznati s mogućnostima koje pružaju EU fondovi za mikro, male i srednje poduzetnike?

Osim što znam da postoje, preko mojih kolega koji pričaju o tome, drugo nešto posebno ni ne znam. Znam da je proces zahtjevan i da traje, da mora biti sve detaljno, precizno, točno i uredno, osim toga drugo i ne znam.

10. Što mislite o procesu prijave na natječaje za različite potpore poduzetnicima (državne, EU)?

U turizmu osim nekakvog zajedničkog oglašavanja, nisam ni primijetio da se može dobiti sredstva niti da su ikakvi natječaji objavljeni. Trebali bismo se možda prijaviti na udruženo oglašavanje i tu dobiti neka sredstva za marketing, ali nemamo o tome puno informacija, nismo dobili nikakve konkretne informacije od komore, ali treba o tome razmisliti, zašto ne, ne znam kakav je postupak za to. Nekada je TZ nekoliko puta godišnje imala natječaje, uvijek se mogao

prijaviti neki manji projekt i dobiti sredstva, no kad smo ušli u EU i kad su se pojavili fondovi, sva su ta financiranja obustavljena i sad cjelokupno financiranje HTZ-a je pogodno za velike resorte, a nije prilagođeno za male agencije. Primjer je i financiranje sezonskog radnika da bude cijelu godinu zaposlen, on mora ostvariti jako puno preduvjeta kako bi mogao ostvariti pravo na to financiranje te je to u potpunosti prilagođeno za velike hotelske kuće koje imaju iste konobare i sobarice godinama jer za njih imaju sve potvrde koje država traži. Mi koji imamo sezonske radnike i svaku godinu neke mijenjamo, ne ostvarujemo pravo na to. Najveći problem sezonskih firmi je što plaćamo cjelogodišnje troškove, a radimo maksimalno 6 mjeseci. Troškovi doprinosa, komunalne naknade, čistoće i najma prostora... Evo tu bi lokalnoj upravi bila dobra gesta – da 10, 20 ili 30% smanji troškove naknada kad vidi da je ključ u bravi, pogotovo u pandemijskim uvjetima. Godina 2021. je bila dobra, ali iz nje će se pokriti gubitak iz 2020. godine, a to je opet nekakav prosjek.

#### 11. Gdje vidite svoje poduzeće za 10 godina?

Za 10 godina vidim firmu koja će imati brend koji će uključivati hrvatske otoke – znači smještaj na hrvatskim otocima i sve moguće usluge. Otoci su pogotovo u vrijeme COVID-a postali top destinacije i otkriće, a dodatnu motivaciju daje što još nitko u hrvatskoj niti u svijetu nema platformu koja se bavi isključivo otocima. Mi ne bismo išli u međunarodne vode, ali za početak lokalni dio i kasnije se širiti na ostale hrvatske otoke – definitivno se vidimo u tome. Želim uložiti u vozila i opremu za iznajmljivanje na električni pogon i naravno dodatni sadržaj uz to sve – znači u zelenu komponentu koju treba gurati. Ciljamo k zelenom, održivom poslovanju.

Kroz dugogodišnje iskustvo u turizmu, Vlado Jureško i danas slijedi svoje životne strasti te je vlasnik turističke agencije u mjestu Preko na otoku Ugljanu. Uz ekstrinzične motivacijske faktore poput zarade, veliki naglasak stavlja i na intrinzične faktore, od kojih dominiraju stjecanje novih znanja te osobni razvoj. Konkurenciju g. Jureško promatra na više načina. Ilegalna konkurencija mu u poslovanju predstavlja prepreku, dok mu s druge strane „zdrava“ konkurencija u obliku tržišnih lidera predstavlja motivaciju za daljnji razvoj tvrtke. Slaba razvijenost otočnog poduzetništva na Ugljanu i Pašmanu je između ostalog, kako Jureško smatra, posljedica nedovoljne količine raspoloživih financijskih sredstava lokalne uprave za poticanje lokalnih poduzetnika. Naime, lokalna uprava se primarno bavi rješavanjem egzistencijalnih problema na otocima, kao što su slaba razvijenost infrastrukture, nedostatak ljudskog kapitala, slaba prometna povezanost s kopnom i slično te rješavanjem tekućih obaveza. Slaba razvijenost otočnog poduzetništva uz gore navedene probleme lokalnoj upravi pada u

drugi plan. Kada govorimo o izvorima financiranja malih poduzetnika, Nadria Travel se u potpunosti oslanja na akumulirani kapital prethodne godine i vlastita sredstva poduzetnika. Prema mišljenju autorice, izvori financijskih sredstava agencije bi se mogli proširiti na zajmove HBOR-a i agencije HAMAG-BICRO namijenjene sektoru MSP za pothvate modernizacije poslovanja kako bi se što uspješnije pratili trendovi digitalizacije te zelene tranzicije. Druga mogućnost postizanja istog cilja je korištenje sredstava EU fondova namijenjenih mikro, malim i srednjim poduzetnicima.

Nakon provedenog dubinskog intervjua s g. Jureškom, može se zaključiti da ga na posao motiviraju većinom unutrašnji motivacijski faktori i da ga poduzetništvo ispunjava usprkos brojnim preprekama na koje nailazi svakodnevno. Nadria Travel je incoming turistička agencija koja se bavi iznajmljivanjem smještajnih kapaciteta, vozila i plovila, rezervacijom izleta i brojnim drugim djelatnostima na području otoka Ugljana i Pašmana. Problemi s kojima se agencija susreće su brojni, a najveće predstavljaju opći problemi s kojima se susreću hrvatski otoci, odnosno nedovoljno razvijena infrastruktura i iseljavanje stanovništva, koji predstavljaju ograničavajuće čimbenike njihovog razvoja, a s time i otočnog poduzetništva. Ti problemi su ujedno i uzroci nemogućnosti ulaganja lokalnih vlasti u poduzetništvo, unatoč njihovom pozitivnom stavu. Ipak, sve te prepreke ne sprječavaju agenciju u njezinom razvoju. Vlasnik, zajedno sa svojim radnim timom, kontinuirano razvija novu ponudu, unapređuje poslovanje i razvija planove za budućnost. Jedan od novih proizvoda koji se želi razviti je mobilna aplikacija koja bi ujedinila turističku ponudu otoka zadarskog arhipelaga, a za koju će se u nastavku razraditi projekt. Cilj je da se projekt prijavi na jedan od natječaja Europske unije i dijelom ili u potpunosti financira iz sredstava EU fondova.

## 7.2. Analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel

U ovom potpoglavlju se provodi detaljna analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel j.d.o.o. 2022. godine. Analizirat će se profil poduzetnika, broj zaposlenika i pojedina radna mjesta unutar tvrtke, korišteni izvori financiranja te korištene IKT tehnologije. Analiza je, kao što je ranije navedeno, prilagođena prema analizi u radu Ioannides i Petersen iz 2010. godine. Nakon toga slijedi grafička analiza financijskih rezultata tvrtke, izračun RDG-a i financijskih pokazatelja poslovanja prema dostupnim podacima, a koji će pomoći pri određivanju uspješnosti istog. Svi iznosi u HRK su preračunati u EUR po fiksnom tečaju konverzije 7,5345.

Tablica 13: Analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel 2022. godine

Kategorija	Vrijednost
<b>Profil poduzetnika</b>	
Dob	45
Spol	M
<b>Broj zaposlenika</b>	4
<b>Radno mjesto zaposlenika</b>	
Vlasnik/voditelj poslovnice	1
Agencijski djelatnik	2
Serviser	1
<b>Izvori financiranja</b>	
Vlastita sredstva	0
Akumulirani kapital	2.604,15 EUR
Stečeni kapital iz tekuće godine	6.709,83 EUR
Kredit	0
Pozajmica	0
Poslovni anđeo	0
Državne potpore	0
EU fondovi	0
<b>Korištenje IKT</b>	
E-mail	3
Internet marketing	1
Knjigovodstvo	1
Korisnička baza podataka	1
Online rezervacijski sustav	0
Računalno/mobilno bankarstvo	2

Izvor: obrada autorice, prema: Ioannides, D., Petersen, T. (2010): Tourism 'non-entrepreneurship' in peripheral destinations: a case study of small and medium tourism enterprises on Bornholm, Denmark, *Tourism Geographies*, vol. 5 (4)

Turistička agencija Nadria Travel je osnovana 2021. godine. Agencija je u 2022. godini brojila ukupno jednu poslovnicu i četiri zaposlenika, uključujući direktora, odnosno voditelja poslovnice, dva agencijska djelatnika i jednog servisera. Vlasnik agencije je muškarac u dobi od 45 godina. Uloge vlasnika turističke agencije su menadžment poduzeća koji je uključivao koordinaciju rada zaposlenika, zatim marketing, sklapanje novih partnerstva i uvođenje nove ponude, rad online rezervacijskim platformama i druge aktivnosti koje su neophodne za učinkovito poslovanje. Uloga agencijskih djelatnika je prodaja agencijskih usluga u poslovnici, putem e-maila i telefona, rad na online rezervacijskim platformama, sklapanje novih partnerstva, što sve podrazumijeva učestalu komunikaciju s partnerima te održavanje odnosa s klijentima. Nadalje, uloge servisera su redovito održavanje i popravci eventualnih kvarova na agencijskim sadržajima za iznajmljivanje, odnosno biciklima, skuterima, SUP daskama i kajacima.

Izvor financiranja turističke agencije je u 2022. godini činio akumulirani kapital iz prethodne godine. Taj izvor je, uz kapital stečen tijekom ljetne turističke sezone iste godine, služili za ulaganja u nove artikle za iznajmljivanje, odnosno bicikle i SUP daske, marketing, sitni inventar, uredski materijal te podmirenje fiksnih, varijabilnih i administrativnih troškova. Korištena informacijsko-komunikacijska tehnologija je obuhvaćala tri e-mail adrese, od toga su s jednom upravljali djelatnici, a s dvije vlasnik, Internet marketing koji je podrazumijevao agencijsku web stranicu, korištenje online rezervacijskih platformi te otvorene profile na društvenim medijima Facebook i Instagram, korisničku bazu podataka u Google Drive i iCloud servisima, knjigovodstvo te računalno bankarstvo. Agencijska web stranica nije služila kao online rezervacijski sustav s obzirom da nije nudila mogućnost direktnog bookinga, već je klijentima nudila mogućnost slanja upita ili kontaktiranja osoblja putem e-maila ili telefona.

Zaključuje se da je tvrtka Nadria Travel u 2022. godini koristila informacijsko-komunikacijske tehnologije u zadovoljavajućoj mjeri, ali i da su postojali elementi koji nedostaju, poput vlastitog online rezervacijskog sustava. Slijedi financijska analiza poslovanja agencije kojom će se utvrditi je li agencija poslovala učinkovito i solventno.

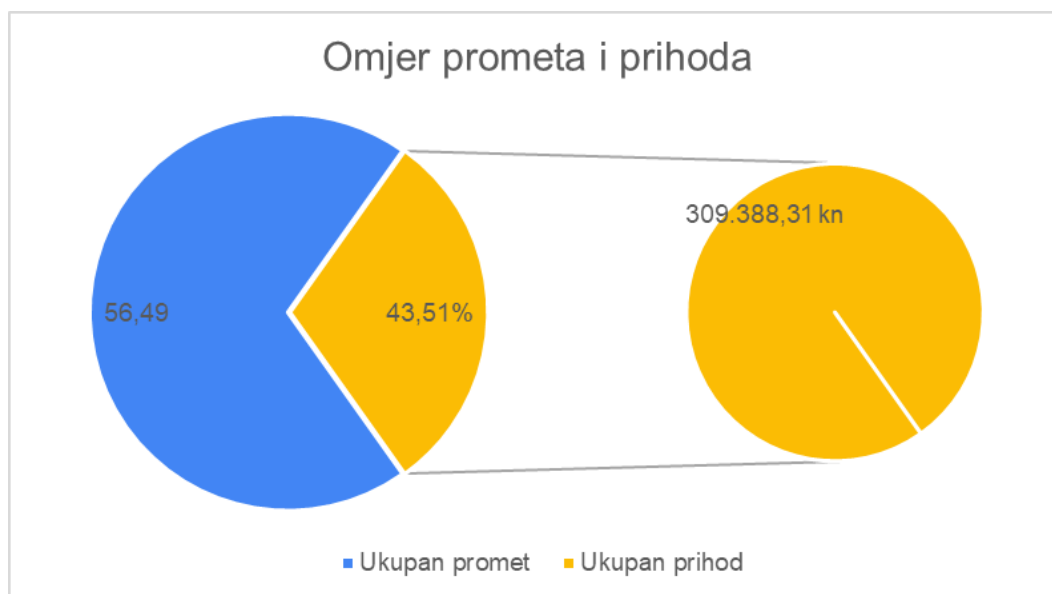
*Tablica 14: Ukupan promet i prihod agencije u turističkoj sezoni 2022. godine*

<b>Ukupan promet</b>	94.368,10 EUR
<b>Ukupan prihod</b>	41.062,88 EUR

Izvor: obrada autorice



Grafikon 1: Omjer prometa i prihoda agencije u turističkoj sezoni 2022. godine



Izvor: obrada autorice

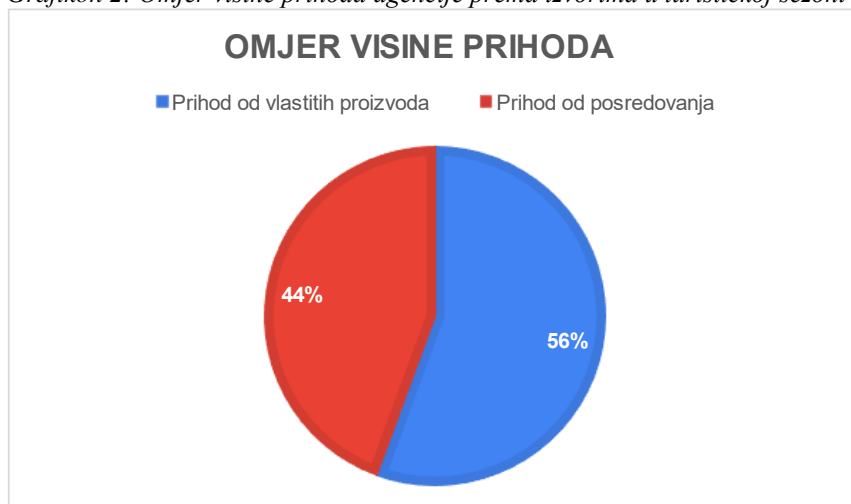
Tablica 12 prikazuje ukupan promet i prihod agencije u ljetnoj turističkoj sezoni 2022. godine. Ukupan promet je bio u visini 711.016,45 HRK, odnosno 94.368,10 EUR. Promet je uključivao i prihod brojnih agencijskih partnera, od kojih su najbrojniji vlasnici smještajnih kapaciteta i vlasnici brodova za iznajmljivanje te brojne druge. Ukupan prihod agencije je iste godine iznosio 309.388,31 HRK (41.062,88 EUR), što čini 43,51% ukupnog prometa (Grafikon 1). Ukupni prihodi čine tako veliki postotak prometa zato što Nadria Travel uz uslugu posredovanja pri rezervaciji smještaja i izleta posjeduje i vlastite artikle za iznajmljivanje. Detaljnija analiza izvora prihoda slijedi u nastavku.

Tablica 15: Usporedba izvora prihoda agencije u turističkoj sezoni 2022. godine

<b>Prihod od prodaje vlastitih proizvoda</b>	22.809,21 EUR
<b>Prihod od posredovanja</b>	18.253,67 EUR

Izvor: obrada autorice

Grafikon 2: Omjer visine prihoda agencije prema izvorima u turističkoj sezoni 2022. godine



Izvor: obrada autorice

Ukupni prihodi agencije u sezoni 2022. godine sastojali su se od prihoda od prodaje vlastitih proizvoda te prihoda od posredovanja, a čiji usporedba je prikazana u tablici 13. Prihod od prodaje vlastitih proizvoda je iznosio 171.856,00 HRK (22.809,21 EUR), dok je prihod od posredovanja iznosio 137.532,31 HRK (18.253,67 EUR). U postocima prihod od posredovanja iznosi 44% ukupnih prihoda, dok prihod od prodaje vlastitih proizvoda iznosi 56% (Grafikon 2). Iz navedenog se može zaključiti da, iako je glavna funkcija turističke agencije posredovanje, vlastiti proizvodi poput bicikala, električnih bicikala, skutera, SUP daski i kajaka i dalje čine najveći izvor prihoda. Neke od mogućnosti dodatnog povećanja prihoda agencije su proširenje asortimana i uvođenje vlastitog online rezervacijskog sustava.

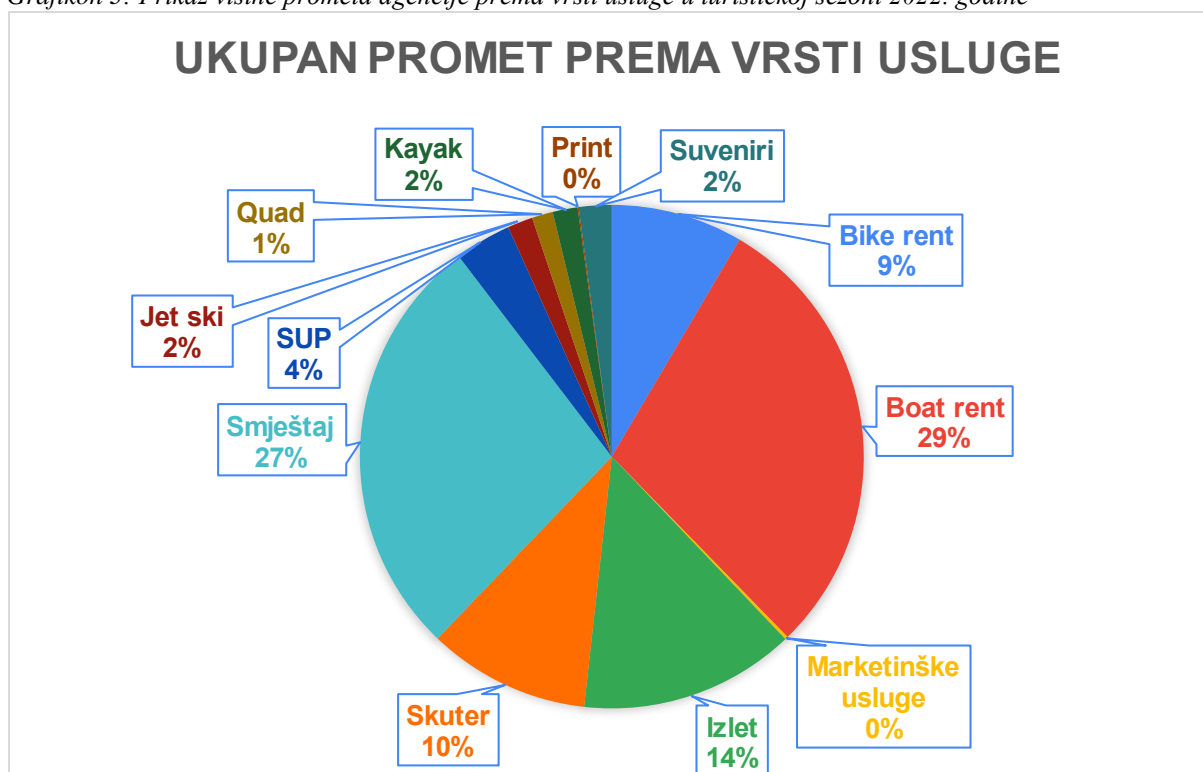
Tablica 16: Usporedba visine prometa i prihoda agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. godine

	Ukupan prihod	Ukupan promet
<b>Najam bicikla</b>	5.957,93 EUR	7.995,89 EUR
<b>Najam broda</b>	5.622,85 EUR	27.589,42 EUR
<b>Marketinške usluge</b>	185,81 EUR	185,81 EUR
<b>Izlet</b>	6.120,79 EUR	13.066,04 EUR
<b>Najam skutera</b>	9.680,40 EUR	9.815,78 EUR
<b>Rezervacija smještaja</b>	5.908,13 EUR	25.923,01 EUR
<b>Najam SUP-a</b>	3.425,58 EUR	3.425,58 EUR
<b>Najam jet skija</b>	303,94 EUR	1.535,60 EUR
<b>Najam quada</b>	297,96 EUR	1.271,48 EUR
<b>Najam kajaka</b>	1.507,73 EUR	1.507,73 EUR
<b>Print</b>	72,73 EUR	72,73 EUR
<b>Prodaja suvenira</b>	1.979,03 EUR	1.979,03 EUR

Izvor: obrada autorice

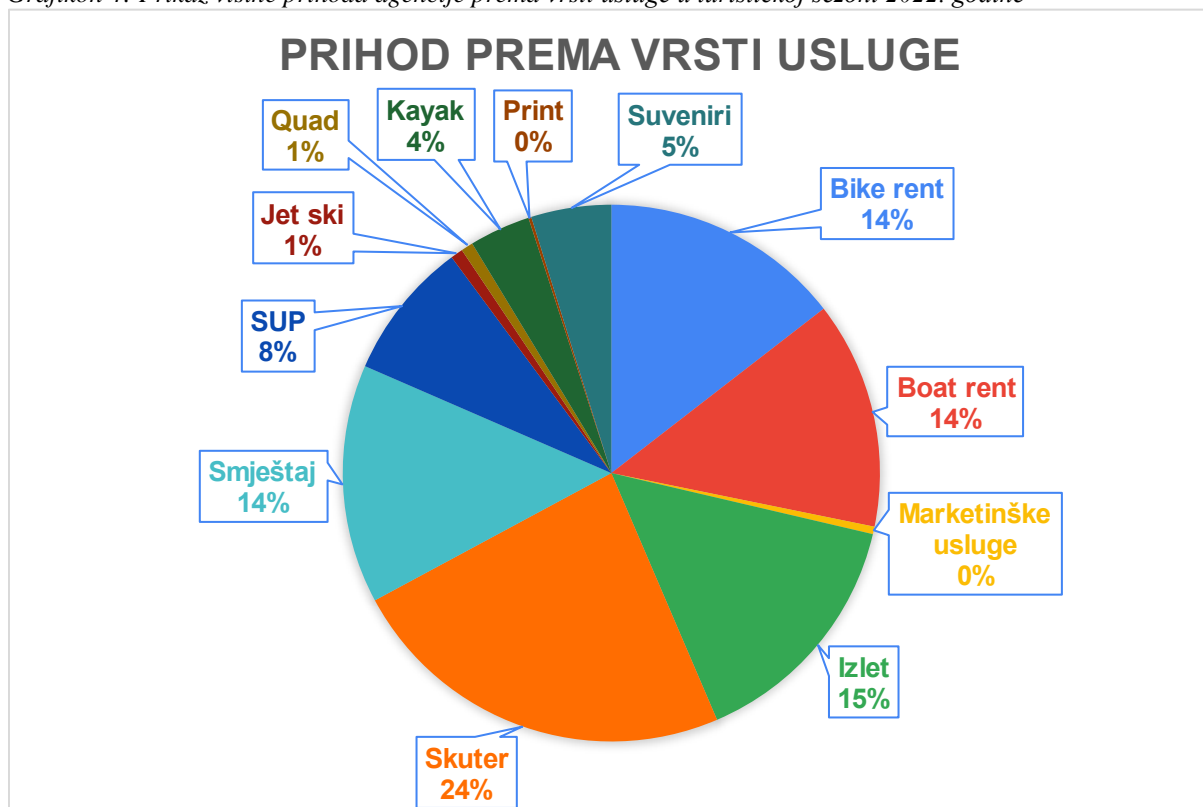
Usporedba visine prometa i prihoda agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. prikazana je u tablici 14. Kada se promatra ukupan promet, dvije najunosnije usluge čine najam broda i rezervacija smještaja, nakon čega slijedi rezervacija izleta te najam skutera i najam bicikla. Promet od usluge ispisa je najniži, a slijede ga promet od marketinških usluga te najma jet skija, kajaka i quada. Kada se promatra visina prihoda od prodaje pojedinog artikla, situacija je nešto drukčija. S obzirom da agencija ne posjeduje vlastite brodove za iznajmljivanje i smještajne kapacitete, prihodi od prodaje istih nisu najviši. Prema vrsti usluge, prihod od najma skutera je najviši, a slijede ga prihod od rezervacije izleta, najma bicikla, a potom rezervacije smještaja i najma broda. Najniži prihod je ostvaren od usluge ispisa i marketinga, a slijede ih prihodi od najma quada i jet skija s obzirom da ti artikli nisu u vlasništvu agencije. Grafikon 3 i 4 prikazuju pregled visine prometa i prihoda prema artiklima u postotnim udjelima.

Grafikon 3: Prikaz visine prometa agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. godine



Izvor: obrada autorice

Grafikon 4: Prikaz visine prihoda agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. godine



Izvor: obrada autorice

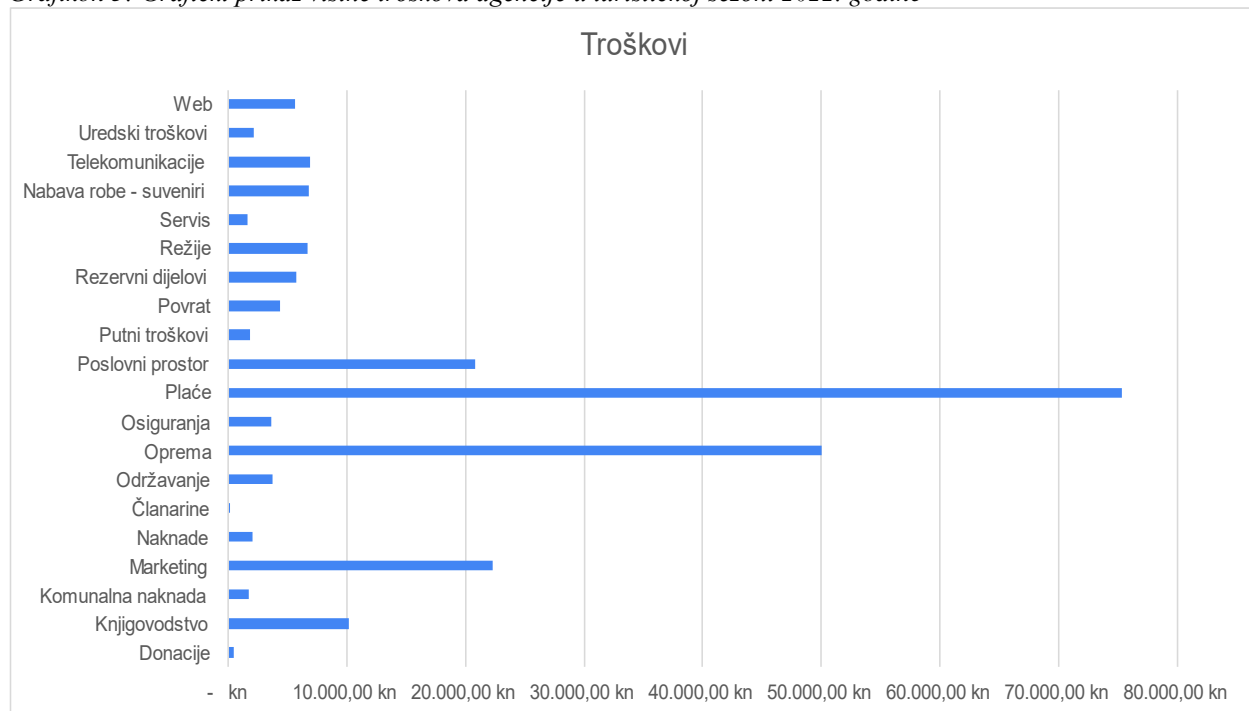
U grafikonu 3 je vidljivo da je udio prometa ostvarenog od najma broda u ukupnom ostvarenom prometu najviši i čini 29%. Slijedi ga promet od rezervacije smještaja s 27%. S druge strane, udjeli prometa ostvarenog od usluga ispisa i marketinga su neznatni, dok udio prometa od najma quada u ukupnom prometu čini samo 1%. Grafikon 4 pokazuje da je udio prihoda od najma skutera u ukupnim prihodima najviši, a čini 24% ukupnih prihoda. Slijede ga prihodi od rezervacije izleta u visini od 15% ukupnih prihoda te prihodi od najma broda, rezervacije smještaja i najma bicikla, svi u visini od 14%. Prihodi od pružanja usluge ispisa i marketinga su neznatni, jednako kao u udjelu prometa, a slijede ih prihodi od najma quada i jet skija. Zaključno, najviši promet agencije je ostvaren od najma broda i rezervacije smještaja, no udio agencijskih prihoda od prodaje navedenih artikala nije najviši. Za daljnje uspješno poslovanje agencije bilo bi stoga korisno povećati udio agencijskih prihoda od prodaje nevlastitih proizvoda tj. posredovanja, što se može postići kroz prodaju putem vlastitog kanala – online rezervacijskog sustava. Nakon analize prometa i prihoda agencije, slijedi analiza troškova poslovanja u turističkoj sezoni 2022. godine.

Tablica 17: Prikaz visine troškova agencije u turističkoj sezoni 2022. godine

Troškovi	
Donacije	66,36 EUR
Knjigovodstvo	1.353,77 EUR
Komunalna naknada	228,55 EUR
Marketing	2.958,80 EUR
Naknade	276,66 EUR
Članarine	13,27 EUR
Održavanje	492,72 EUR
Oprema	6.640,04 EUR
Osiguranja	485,80 EUR
Plaće	9.995,14 EUR
Poslovni prostor	2.768,70 EUR
Putni troškovi	250,18 EUR
Povrat	579,61 EUR
Rezervni dijelovi	762,20 EUR
Režije	889,91 EUR
Servis	216,06 EUR
Nabava robe - suveniri	907,82 EUR
Telekomunikacije	921,35 EUR
Uredski troškovi	278,76 EUR
Web stranica	743,25 EUR
<b>Ukupni troškovi</b>	<b>30.828,97 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Grafikon 5: Grafički prikaz visine troškova agencije u turističkoj sezoni 2022. godine



Izvor: obrada autorice

Ukupni troškovi agencije u sezoni 2022. godine su iznosili 232.280,90 HRK (30.828,97 EUR). Najveća stavka su bile plaće u iznosu od 75.308,37 HRK (9.995,14 EUR) za ukupno 4 zaposlene osobe. Tri zaposlenika su sezonski radnici, dok je direktor zaposlen tijekom cijele godine. Treba napomenuti da direktor sebi nije isplaćivao plaću svaki mjesec u godini, već je samo plaćao doprinose. Sljedeći trošak po visini bio je oprema, odnosno ulaganja u nove artikle za iznajmljivanje, većinom bicikle, električne bicikle, SUP daske u visini od 50.029,39 HRK (6.640,04 EUR). Nadalje, troškovi marketinga činili su sljedeću stavku i iznosili su 22.293,08 HRK (2.958,80 EUR). Većinom se ulagalo u internetsko oglašavanje putem Google Ads-a i profesionalno fotografiranje smještajnih objekata. Marketinške troškove slijedili su najam poslovnog prostora i trošak knjigovodstva. Najmanje troškove činile su donacije, članarine, naknade, putni troškovi i povrati. S obzirom da je 2021. godine prostor agencije u potpunosti preuređen i opremljen, u sezoni 2022. godine troškova uređenja prostora nema, a troškovi nabave sitnog uredskog inventara su vrlo niski. Troškovi održavanja web stranice, telekomunikacija, nabave suvenira, rezervnih dijelova i režijski troškovi su bili imali podjednak udio u ukupnim troškovima (grafikon 5). Može se zaključiti da su u turističkoj sezoni 2022. godine plaće zaposlenika imale najveći udio u ukupnim troškovima poslovanja agencije Nadria Travel, što je opravdano s obzirom da nije bilo značajnih ulaganja u poslovni prostor i opremu. Slijedili su ih troškovi nabave opreme, tj. artikala za iznajmljivanje. Nakon analize troškova slijedi izračun RDG-a koji će pružiti uvid u bruto i neto dobit agencije u 2022. godini.

Tablica 18: Račun dobiti i gubitka u 2022. godini

	<b>2022. godina</b>
<b>A) POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>41.062,88 EUR</b>
I. Prihodi od prodaje usluga	41.062,88 EUR
a) Prihodi od prodaje vlastitih usluga	22.809,21 EUR
b) Prihodi od posredovanja	18.253,67 EUR
<b>B) POSLOVNI RASHODI</b>	<b>30.828,97 EUR</b>
Radna snaga	9.995,14 EUR
Nabava robe i opreme	8.310,07 EUR
Namještaj i uredski materijal	278,76 EUR
Marketing	3.702,05 EUR
Trošak energije, vode i telekomunikacija	2.039,81 EUR
Trošak servisa, osiguranja i održavanja opreme	1.194,58 EUR
Najam poslovnog prostora	2.768,70 EUR
Knjigovodstvo	1.353,77 EUR
Ostali troškovi	1.186,09 EUR
<b>C) REZULTAT POSLOVANJA IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI (A-B)</b>	<b>10.233,91 EUR</b>
<b>D) FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>- EUR</b>
<b>E) FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>- EUR</b>
Kreditne obveze	- EUR
<b>F) UKUPNI PRIHODI (A+D)</b>	<b>41.062,88 EUR</b>
<b>G) UKUPNI RASHODI (B+E)</b>	<b>30.828,97 EUR</b>
<b>H) BRUTO DOBIT (DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA) (F-G)</b>	<b>10.233,91 EUR</b>
I) POREZ NA DOBIT (10%)	1.023,39 EUR
<b>J) NETO DOBIT (DOBIT NAKON OPOREZIVANJA) (H-I)</b>	<b>9.210,52 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Poslovni prihodi agencije u sezoni 2022. godine sastojali su se od prihoda od prodaje vlastitih proizvoda i prihoda od posredovanja, koji zajedno čine kategoriju prihoda od prodaje usluga. Ukupni poslovni prihodi agencije su iznosili 309.388,31 HRK (41.062,88 EUR). Poslovne rashode su činili svi ranije navedeni troškovi. Troškovi donacija, članarina, naknada, putnih troškova i povrata su grupirani u kategoriju ostalih troškova. Režijski troškovi, komunalna naknada i telekomunikacije su grupirani u posebnu kategoriju, kao i troškovi servisa, osiguranja i održavanja opreme. Ukupni poslovni rashodi agencije su u 2022. godini iznosili 232.280,90 HRK (30.828,97 EUR). Rezultat poslovanja je izračunat oduzimanjem ukupnih poslovnih rashoda od ukupnih poslovnih prihoda te je iznosio 77.107,41 HRK (10.233,91 EUR). Financijskih prihoda i rashoda agencija u 2022. godini nije imala te je stoga bruto dobit agencije prije oporezivanja bila jednaka rezultatu poslovanja iz poslovnih aktivnosti. Stopa poreza na dobit za kategoriju u kojoj se nalazi agencija (poduzeće koje je ostvarilo prihod do 7.500.000,00

HRK ili 995.421,06 EUR) iznosi 10% (porezna-uprava.hr). Na kraju, neto dobit agencije, odnosno dobit nakon oporezivanja u 2022. godini je iznosila 9.005,84 EUR. Slijedi izračun i analiza financijskih pokazatelja.

Tablica 19: Financijski pokazatelji poslovanja u 2022. godini

<b>POKAZATELJI EKONOMIČNOSTI</b>		<b>2022</b>
ekonomičnost ukupnog poslovanja =	ukupni prihodi/ukupni rashodi	1,33
ekonomičnost poslovanja (prodaje) =	prihodi od prodaje/rashodi od prodaje	1,33

<b>POKAZATELJI PROFITABILNOSTI</b>		<b>2022</b>
neto marža profita =	(neto dobit + kamate)/ukupni prihod	21,93%

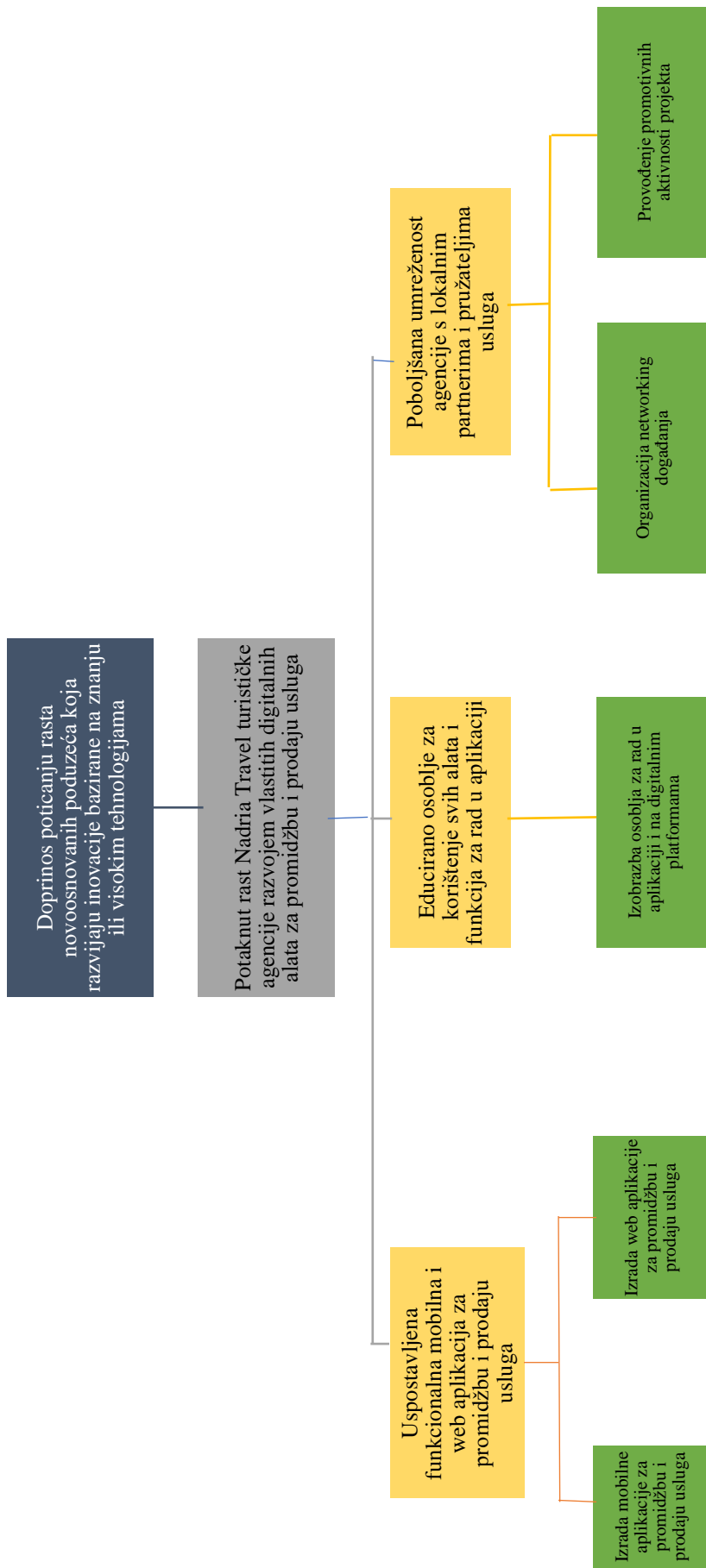
<b>POKAZATELJI UČINKOVITOSTI</b>		<b>2022</b>
Ukupan prihod/broj zaposlenih		10.265,72 EUR
Bruto dobit/broj zaposlenih		2.558,48 EUR

Izvor: obrada autorice

Za detaljniju analizu poslovanja izračunati su financijski pokazatelji koji su se mogli izračunati prema dostupnim podacima agencije, a čine ih dva pokazatelja ekonomičnosti, jedan pokazatelj profitabilnosti i dva pokazatelja učinkovitosti. Pokazatelji ekonomičnosti, tj. ekonomičnost ukupnog poslovanja i ekonomičnost prodaje koji u omjer stavljaju ukupne prihode i ukupne rashode te prihode i rashode od prodaje pokazuju da je poslovanje agencije u 2022. godini bilo ekonomično, s obzirom da je rezultat veći od 1. Neto marža profita kao pokazatelj profitabilnosti u omjer stavlja neto dobit i ukupne prihode te iznosi 0,2193 ili 21,93%. Zaključuje se stoga da je poslovanje agencije iste godine također bilo profitabilno. Pokazatelji učinkovitosti pokazuju ukupan prihod i bruto dobit po zaposleniku agencije. S obzirom da su obje veličine pozitivne, zaključuje se da je poslovanje agencije u 2022. godini bilo učinkovito. Nakon analize sve 3 kategorije financijskih pokazatelja, zaključuje se da je poslovanje agencije zadovoljilo kriterije te da je agencija poslovala ekonomično, profitabilno i učinkovito.

Nastavno na utvrđenu potrebu za vlastitim sustavom rezervacija, sukladno trendu porasta broja online rezervacija i želji vlasnika za izradom mobilne aplikacije za rezervaciju agencijske ponude, u idućem potpoglavlju je razrađen projekt sukladno natječaju „Bespovratne potpore za novoosnovana poduzeća“ koji je namijenjen mikro, malim i srednjim poduzetnicima, a nudi sufinanciranje iz sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj.





Slika 1: Stablo ciljeva projekta

Stablo ciljeva projekta prikazuje aktivnosti koje će se provoditi u sklopu projekta, njihove rezultate, specifični cilj koji će se postići po završetku projekta te opći cilj kojemu će projekt doprinijeti. Izrada mobilne i web aplikacije rezultirat će uspostavljenom novom online platformom za promidžbu i prodaju usluga. Izobrazbom osoblja za rad u aplikaciji i na digitalnim platformama, svi zaposlenici će moći pratiti promjene i učinkovito raditi na novoj uspostavljenoj platformi. Organizacijom networking događanja i provođenjem promotivnih aktivnosti projekta, agencija će biti bolje umrežena s lokalnim partnerima i pružateljima usluga. Sve provedene aktivnosti i postignuti rezultati će dovesti do ostvarenja specifičnog cilja projekta – potaknutog rasta Nadria Travel agencije razvojem vlastitih digitalnih alata za promidžbu i prodaju usluga. Projekt će doprinijeti poticanju rasta malih i srednjih poduzeća koja razvijaju inovacije bazirane na znanju ili visokim tehnologijama, odnosno općem cilju projekta. Slijedi razrada logičke matrice projekta koja predstavlja sažeti prikaz projekta, a potom detaljna razrada poslovnog plana projekta.

Tablica 20: Logička matrica projekta

<b>LOGIČKA MATRICA PROJEKTA</b>				
	<b>Opis projekta</b>	<b>Pokazatelji</b>	<b>Izvori provjere</b>	<b>Pretpostavke</b>
<b>Opći cilj</b>	<i>O – "Doprinos poticanju rasta novoosnovanih poduzeća koja razvijaju inovacije bazirane na znanju ili visokim tehnologijama"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Povećan broj novoosnovanih poduzeća koja su primila bespovratnu potporu s 0 na 1</li> <li>- Povećanje broja poduzeća koja primaju potporu za razvoj ili uvođenje digitalnih proizvoda, usluga i aplikacija s 0 na 1</li> </ul>	<i>- Potpisani Ugovor o dodjeli bespovratnih sredstava</i>	
<b>Specifični cilj</b>	<i>SO1 – "Potaknuti rast Nadria Travel turističke agencije razvojem vlastitih digitalnih alata</i>	<i>- Povećan prihod agencije Nadria Travel za 10%</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Financijski izvještaji Nadria Travel j.d.o.o. turističke agencije</i></li> <li>- <i>GFI POD podaci za godinu m + 1 (poslovne</i></li> </ul>	<b>Pretpostavke</b> <i>-kontinuirani trend rasta korištenja digitalnih alata</i>

	<p>za promidžbu i prodaju usluga"</p>	<p>- Povećana dobit Nadria Travel agencije za 5%</p> <p>- Otvoreno 1 novo radno mjesto administratora web i mobilne aplikacije u godini m+1</p> <p>- Povećan broj osoblja koje je završilo osposobljavanje za rad na digitalnim platformama s 0 na 2</p> <p>- Povećan broj inovativnih tehnologija koje su nove za tržište s 0 na 1</p>	<p>knjige za obveznike poreza na dohodak)</p> <p>- Završno izvješće o provedbi projekta</p> <p>- Certifikati o pohađanju edukacija</p> <p>- Odboren Završni Zahtjev za nadoknadom sredstava (ZNS)</p>	<p>-projekt se provodi u skladu sa nacionalnim, regionalnim i lokalnim razvojnim strategijama</p> <p><b>Rizici</b></p> <p>- politička situacija u državi (rat, nestabilnost gospodarstva)</p> <p>- viša sila</p>
<p><b>Očekivani rezultati</b></p>	<p>R1 – "Uspostavljena funkcionalna mobilna i web aplikacija za promidžbu i prodaju usluga"</p> <p>R2 – "Educirano osoblje za korištenje svih alata i funkcija za rad u aplikaciji te za rad na digitalnim platformama"</p> <p>R3 – "Poboljšana umreženost agencije s lokalnim partnerima i pružateljima usluga"</p>	<p>1.1. – Održano 10 sastanaka tima za upravljanje projektom (R1, R2, R3)</p> <p>2.1. – Izrađena mobilna aplikacija za promidžbu i prodaju usluga (R1)</p> <p>2.2. – Izrađena web aplikacija za promidžbu i prodaju usluga (R1)</p> <p>3.1. - Provedeno 2 edukacije za upoznavanje s aplikacijom i rad u aplikaciji (2 termina po 3 sata) -&gt; educirano 2 zaposlenika (R2)</p> <p>3.2. - Provedeno 3 edukacije o digitalnim platformama i digitalnom marketingu</p>	<p>1.1.: zapisnici sa sastanaka, izvještaji o provedbi projekta</p> <p>2.1 – 2.2.: ugovor s IKT tvrtkom za izradu aplikacije, izvještaji o provedbi projekta</p> <p>3.1.: Potpisne liste uz potpisanu GDPR privolu, izdani certifikati o pohađanju edukacije, fotografije održanih edukacija</p> <p>3.2.: Potpisne liste uz potpisanu GDPR privolu, izdani certifikati o pohađanju edukacije, fotografije održanih edukacija</p> <p>4.1.: uvidi u analitiku digitalnih marketinških</p>	<p><b>Pretpostavke</b></p> <p>- prihvaćanje projekta od strane dionika (lokalno stanovništvo, potencijalni partneri)</p> <p>- implementacija stečenih znanja u poslovanje Nadria Travel agencije</p> <p><b>Rizici</b></p> <p>- moguće kašnjenje u izradi aplikacije od strane IKT poduzeća</p>

		<p>(3 termina po 2 sata) -&gt; educirano 2 zaposlenika (R2)</p> <p>4.1. – Promoviranje putem 3 digitalna (Facebook Ads, Google Ads, web stranica agencije) i 3 tradicionalna marketinška kanala (lokalni list, novine, radio) – očekivana vidljivost 10 000 ljudi, periodično oglašavanje kroz 12 mjeseci provedbe projekta (R3)</p> <p>4.2. Organizirana i provedena 2 networking susreta s pružateljima usluga (2 susreta po 3 sata)</p>	<p>kanala, primjerci lokalnih listova i novina, računi od plaćenog oglašavanja</p> <p>4.2. Potpisne liste uz potpisanu GDPR privolu, fotografije s održanih događanja</p>	
<b>Aktivnosti</b>	<p>WP1 – Upravljanje projektom (R1,R2,R3)</p> <p>A1.1. - „Rad tima za upravljanje projektom“</p> <p>WP2 – Izrada digitalnih alata za promidžbu i prodaju usluga (R1)</p> <p>A2.1. – „Izrada mobilne aplikacije za promidžbu i prodaju usluga“</p> <p>A2.2. - „Izrada web aplikacije za promidžbu i prodaju usluga“</p>	<p><b>Opća sredstva</b></p> <p>- patent</p> <p><b>Ljudski potencijali</b></p> <p>- voditelj projekta, koordinator projekta, administrator web i mobilne aplikacije (1 novozaposlena osoba)</p> <p><b>Usluge</b></p> <p>- usluge edukacije za rad na digitalnim platformama, usluge edukacije za rad u aplikaciji za promidžbu i prodaju usluga, catering za networking događanja, najam</p>	<p>What are the sources of information on action progress?</p> <p><u>Izvori informacija o napretku projekta</u> su zapisnici sa sastanaka Tima za upravljanje projektom, izvještaji o provedbi, potpisne liste s provedenih edukacija i networking događanja</p> <p><b>Costs</b></p> <p>What are the action costs? How are they classified? (Breakdown in the Budget for the Action)</p>	<p><b>Pretpostavke</b></p> <p>-odaziv IKT poduzeća na poziv na dostavljanje ponude</p> <p>-dovoljan broj zainteresiranih sudionika (lokalnih pružatelja usluga) za networking događanja</p> <p><b>Preduvjeti za projekt</b></p>

	<p>WP3 – Izobrazba osoblja za korištenje digitalnih alata (R2)</p> <p>A3.1. - „Izobrazba osoblja za rad u aplikaciji“</p> <p>A3.2. - „Izobrazba osoblja o digitalnim platformama i digitalnom marketingu“</p> <p>WP4 - Komunikacija i vidljivost (R3)</p> <p>A4.1. – „Provođenje promotivnih aktivnosti projekta“</p> <p>A4.1.1. – „Formiranje marketinške kampanje“</p> <p>A4.1.2. - „Provođenje promotivnih aktivnosti putem digitalnih marketinških kanala“</p> <p>A4.1.3. - „Provođenje promotivnih aktivnosti putem tradicionalnih marketinških kanala“</p> <p>A4.2. - „Organizacija networking događanja“</p>	<p>audiovizualne opreme za prezentiranje</p> <p><b>Nabava</b></p> <p>- nabava informatičke opreme (tablet, laptop, PC, mobilni telefon), promotivni materijal projekta</p> <p>- nabava nematerijalne imovine (web i mobilna aplikacija)</p>	<p><b>1. Osnovna sredstva – materijalna i nematerijalna imovina (informatička oprema, izrada web i mobilne aplikacije, patent) -&gt; 52.567,15 EUR (2 godine)</b></p> <p><b>2. Obrtna sredstva – izdaci osoblja – 1 novozaposlena osoba (2 godine), voditelj projekta, koordinator projekta, troškovi usluga (catering, edukacije i najam audiovizualne opreme) i trošak materijala (promotivni materijali) - &gt; 43.449,15 EUR (2 godine)</b></p> <p><b>3. Prihvatljivi troškovi projekta -&gt; 96.016,30 EUR</b></p> <p><b>4. Administrativni troškovi (7% od 3.) -&gt; 6.721,14 EUR</b></p> <p><b>5. Ukupni prihvatljivi troškovi -&gt; 102.737,44 EUR</b></p>	<p>- osigurano sufinanciranje projekta</p> <p>- potpora svih dionika projekta (lokalna zajednica, lokalni pružatelji usluga)</p>
--	---	---	--	--

Izvor: obrada autorice



Financira  
Europska unija  
NextGenerationEU



REPUBLIKA HRVATSKA  
Ministarstvo gospodarstva  
i održivog razvoja

POZIV NA DOSTAVU PROJEKTNIH PRIJEDLOGA  
BESPOVRATNE POTPORE ZA NOVOOSNOVANA PODUZEĆA  
(Referentni broj: NPOO.C1.1.2. R2-I3.02)

**OBRAZAC 6.**

---

POSLOVNI PLAN

Naziv projektnog prijedloga:	„NavAdriatic web i mobilna aplikacija“
Naziv prijavitelja:	Nadria Travel j.d.o.o.
Pripremio/la:	Vlatka Košta
Datum:	15. siječnja 2023. godine

## 1. PODACI O PODUZETNIKU

### 1.1. Opći podaci

- upis u registar, podskupina djelatnosti za d.o.o. i matični broj, početak rada, podaci o osnivaču odnosno vlasniku obrta;

Nadria Travel j.d.o.o. je putnička agencija koja nudi različite usluge u turizmu kao što su rezervacija smještaja, izleta i iznajmljivanje brodova, bicikala i motora. Tvrtka je specijalizirana za pružanje turističkih aranžmana primarno za odredišta Zadra i otoka Ugljana i Pašmana. Tvrtka nudi usluge preko vlastite web stranice [www.navadriatic.com](http://www.navadriatic.com), a tijekom ljetne sezone i u poslovnici koja se nalazi u mjestu Preko na otoku Ugljanu. Nadria Travel j.d.o.o. ima za cilj pružiti svojim klijentima praktično i besprijekorno iskustvo putovanja, nudeći konkurentne cijene, web stranicu jednostavnu za korištenje i personaliziranu korisničku podršku. Tvrtka je osnovana 25.11.2020. godine kao jednostavno društvo s ograničenom odgovornošću, čija je pretežita djelatnost - 79.11 Djelatnosti putničkih agencija (NKD, 2007), OIB: 71318464951. Kod prijave djelatnosti vodilo se računa u budućem razvoju tvrtke, te su tako prijavljene sve dolje navedene djelatnosti (NKD, 2007):

- Usluge turističke agencije
- Turističke usluge u nautičkom turizmu
- Turističke usluge aktivnog i pustolovnog turizma
- Turističke usluge na poljoprivrednom gospodarstvu, uzgajalištu vodenih organizama, lovištu i u šumi šumoposjednika te ribolovnom turizmu
- Usluge turističkog ronjenja
- Usluge iznajmljivanja opreme za šport i rekreaciju turistima
- Usluge iznajmljivanja vozila(rent-a-car)
- Pripremanje i usluživanje jela, pića i napitaka i pružanje usluga smještaja
- Pripremanje jela ,pića i napitaka za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja(u prijevoznom sredstvu, na priredbama i slično) i opskrba tim jelima, pićima i napitcima(catering)
- Kupnja i prodaja robe
- Pružanje usluga u trgovini
- Zastupanje inozemnih tvrtki
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Projektiranje i građenje građevina te stručni nadzor građenja
- Poslovanje nekretninama

- Posredovanje u prometu nekretnina
- Poslovi upravljanja nekretninom i održavanje nekretnina
- Djelatnosti čišćenja
- Djelatnost iznajmljivanja plovila
- Povremeni prijevoz putnika u obalnom pomorskom prometu
- Djelatnost prijevoza putnika u unutarnjem cestovnom prometu
- Prijevoz osoba i tereta za vlastite potrebe
- Iznajmljivanje ostalih kopnenih prijevoznih sredstava
- Ukrcaj, iskrcaj, prekrcaj, prijenos i skladištenje roba i drugih materijala
- Djelatnost organiziranja sajмова, izložaba, koncerata, kongresa i drugih kulturnih događanja
- Savjetovanje u vezi s poslovanjem i ostalim upravljanjem
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Računalne i srodne djelatnosti
- Usluge informacijskog društva
- Djelatnost nakladnika
- Tiskanje i uslužne djelatnosti povezane s tiskanjem
- Djelatnost izrade i izvedbe projekata iz područja računalstva
- Fotokopiranje, priprema dokumenata i ostale specijalizirane uredske i pomoćne djelatnosti
- Specijalizirane dizajnerske djelatnosti
- Skladištenje robe

Jedini član j.d.o.o. i osoba ovlaštena za zastupanje je Vlado Jureško iz mjesta Mrljane na otoku Pašmanu, koji je ujedno voditelj putničke agencije u mjestu Preko i licencirani vodič za aktivnosti u prirodi. Prije osnivanja tvrtke Nadria Travel j.d.o.o., bio je direktor heritage hotela “Maestral” u Prvić Luci, vlasnik obrta Meridian Yacht Charter i suvlasnik tvrtke Navadriatic j.d.o.o. Konačno, 2020. godine otvorio je sadašnju tvrtku samostalno. Osim iskustva u realnom sektoru, imao je i višegodišnje iskustvo u civilnom društvu s posebnim naglaskom na razvijanje volontiranja u zajednici. Također se šest godina aktivno bavio razvojem specifičnih oblika turizma u destinaciji kroz rad udruge “Trs”, čiji je bio osnivač i predsjednik prve 4 godine. Tako je 2006. godine osmislio i sljedećih 6 godina organizirao popularnu trekking utrku “Škraping”, a 2008. godine pokrenuo je svjetski poznatu priču o “otoku ljubavi” - Galešnjaku, koja je aktualna i danas.



## **2. POLAZIŠTE**

### **2.1. Nastanak poduzetničke ideje i razlozi osnivanja**

- dobro poznavanje posla kojeg obavljate ili ste obavljali, hobi, talent, sposobnost prepoznavanja prilika, korištenje tuđe ideje, inovacije itd;

Ideja o pokretanju vlastitog posla nastala je nakon nekoliko godina iskustva u turizmu i povratka na otok Pašman. U traženju novog posla, vlasnik je dvije godine upravljao obiteljskim privatnim smještajem i tako je identificirao problem s kojim se turisti suočavaju kod organizacije smještaja i aktivnosti u destinaciji. U stalnom kontaktu s turistima u svom poslu razvila se ideja o otvaranju turističke agencije, te je tako pokrenuo prvu turističku agenciju na otoku Pašmanu u mjestu Tkon.

Agencija je prikupila veliku ponudu privatnog smještaja, osmislila nekoliko svojih izleta te iznajmljivala bicikle i skutere. Od prvog dana radna snaga je uvijek dolazila s otoka, kao i većina partnera. Uključivanjem u razvoj turističke destinacije zajedno s udrugom “Trs” i lokalnom samoupravom osmišljena je sportska utrka “Škraping”, koja je ujedno bila i trenutak kad je osnovana agencijska web stranica [www.navadriatic.com](http://www.navadriatic.com), preko koje se utrka trebala promovirati i tako privući pozornost korisnika i na ostali sadržaj tj. ponudu agencije. Stranica je i dalje aktivna, a danas je glavni alat za poslovanje tvrtke.

Širenjem svojih turističkih događanja na otok Ugljan, ubrzo se ustanovilo da otok Ugljan nema niti jednu turističku agenciju, te je pokrenuta nova partnerska tvrtka i otvorena je poslovnica agencije u mjestu Preko. Na taj način je uspostavljena potpuna funkcionalnost na oba otoka i otvorile su se brojne nove prilike. Tvrtka se razvijala ubrzano sve do pojave COVID-a, tj. izrazitog pada prihoda, koji je doveo do povlačenja partnera, kada je Vlado Jureško odlučio ostati u poslu i otvorio novu tvrtku samostalno, današnju Nadria Travel j.d.o.o. Da bi se moglo kvalitetno posvetiti poslu s razgranatom mrežom partnera i djelatnosti, donesena je odluka o zatvaranju poslovnice u Tkonu i maksimalno je uloženo u poslovanje poslovnice u Preku. Istovremeno su gotovo nestala sva ograničenja putovanja radi pandemije COVID-a i ulaganje u tvrtku se pokazalo dobrom odlukom, jer je tako tvrtka uspjela odgovoriti na više nego brojne upite i zahtjeve gostiju te tako značajno ubrzati povrat ulaganja. Usvajanjem kompletnih poslovnih procesa kao i uspješnog odgovora na zahtjeve klijenata, idući korak je digitalizacija poslovanja, koji će dovesti do smanjenja troškova i povećanja prihoda od prodaje.

## 2.2. Vizija i zadaća poduzetničkog pothvata

- kako realizirati pothvat, do kada, u koliko faza, moguća rješenja itd;

Vizija internetske platforme turističke agencije je pružanje jednostavnog, prikladnog i pristupačnog načina za goste koji planiraju i rezerviraju svoje putovanje na našu destinaciju. Cilj je stvoriti platformu koja je prilagođena raznim ciljanim skupinama turista, a koja nudi široku ponudu smještaja, izleta i aktivnosti. Misija je izraditi funkcionalnu web i mobilnu aplikaciju koja će povećati agencijske prihode od prodaje i smanjiti utrošak vremena za realizaciju rezervacija kroz sljedeće dvije godine poslovanja.

Za realizaciju ovog pothvata koristit će se pristup u nekoliko etapa. Faze su detaljno analizirane i konkretno opisane u poglavlju 6.1. ove prijave. Općenito, pristup će uključivati sljedeće:

- Istraživanje i analiza tržišta: za razumijevanje ciljne publike i njihovih potreba za putovanjima, kao i za prikupljanje informacija o trenutnom tržištu i konkurenciji
- Konceptualizacija i planiranje: razvoj jasnog koncepta za platformu i izrada detaljnog plana o konačnom pokretanju
- Razvoj i testiranje: nakon izrade platformu je potrebno testirati na tržištu kako bi se prikupile povratne informacije i napravila sva potrebna poboljšanja
- Pokretanje: službeno prezentiranje platforme široj publici
- Stalno unapređivanje: redovita analiza povratnih informacija i podataka o korisnicima kako bi platforma napredovala i kako bi se osiguralo da zadovoljava potrebe svojih korisnika u realnom vremenu

Ključna područja na koja se treba usredotočiti uključuju razvoj funkcionalnog korisničkog sučelja inovativnog dizajna, razvoj raznovrsne ponude i stvaranje učinkovitog procesa rezervacije, a sve to u cilju personalizacije korisničkog iskustva i davanja preporuka na temelju ponašanja i preferencija na online platformi. Kada se govori o vremenskom tijeku pothvata, točno trajanje svake faze ovisi o složenosti izrade pojedinih komponenti platforme i raspoloživih resursa. Razrada vremenskog tijeka pothvata je razrađena u potpoglavlju 6.1. ove prijave. Slijedi opis trenutnog i budućeg poslovanja te predmeta investicije.

### 3. PREDMET POSLOVANJA (PROIZVOD ILI USLUGA)

#### 3.1. Opis poslovanja i djelatnosti u projektu

- opis poslovanja, opis procesa, opreme, imovine, kapaciteta, organizacije poslovanja;

Nadria Travel je putnička tvrtka koja nudi kompletnu paletu usluga turistima na otocima Ugljanu i Pašmanu, ali i u Zadarskoj regiji. Osnovana je 2020. godine sa sjedištem u mjestu Mrljane na otoku Pašmanu i s poslovnicom turističke agencije u mjestu Preko na otoku Ugljanu. Tvrtka putem svoje turističke agencije i online platforme [www.navadriatic.com](http://www.navadriatic.com) nudi klijentima rezerviranje smještaja, izleta i aktivnosti kao i širok izbor opreme za iznajmljivanje (bicikli, motori, kajaci itd.). Prilikom poslovanja utvrđena je potreba za unapređenjem postojeće platforme na kojoj agencija radi iz nekoliko razloga. Proces kupnje proizvoda na samoj web stranici nije moguć, odnosno klijenti putem web stranice mogu samo iskazati interes za određenim proizvodom i kontaktirati agenciju. Takav dugotrajan proces može odvratiti klijenta od odluke o kupnji. S druge strane, agencijskim zaposlenicima odgovaranje na upite oduzima puno vremena te njihov rad trenutno nije efikasan.

Izgradnja online platforme za prodaju turističkih usluga zahtijeva značajna ulaganja, trud i stručnost. Važno je imati dobro isplaniranu i efikasno provedenu strategiju, jasno razumijevanje tržišta i tehnologije, kao i iskazati predanost pružanju izvrsne korisničke usluge. Trenutna informatička oprema agencije uključuje dva prijenosna računala i jedan mobilni telefon. Za rad na novoj platformi, uz potrebnu dodatnu informatičku opremu koja je analizirana u potpoglavlju 5.1. ove prijave, potrebno je imati sljedeće tehnologije:

- Poslužitelj/Server: predstavlja okosnicu mrežne platforme, a može se koristiti fizički poslužitelj ili poslužitelj temeljen na oblaku (cloud server).
- Baza podataka: koristi se za pohranjivanje podataka kao što su informacije o korisnicima, informacije o proizvodima i slično. Najčešće se koriste baze podataka kao što su MySQL, PostgreSQL i Microsoft SQL.
- Web software poslužitelja/servera: Softver je koji radi na poslužitelju i dijeli web stranice korisnicima putem Interneta. Apache, Nginx i Microsoft IIS uobičajeni su softveri koji se koriste kod web poslužitelja.
- Programski jezik: programski jezik je potreban za izradu funkcionalnosti platforme. Neki od popularnijih programskih jezika za web razvoj su JavaScript, Python, Ruby, PHP, Java, C++ i drugi.

- Front-end tehnologije: tehnologije koje se koriste za izgradnju korisničkog sučelja platforme a mogu biti HTML, CSS i JavaScript tehnologije.
- Back-end framework: koristi se za izradu logike platforme na serveru. Najpopularniji su Ruby on Rails, Django i Laravel.
- Sustav kontrole programskog koda: koristi se za upravljanje izvornim kodom platforme. Git je jedan od najčešće korištenih sustava koji se koristi u kontroli i razvoju softvera.
- Razvojni alati: Razvojni alati kao što su uređivači teksta, integrirana razvojna okruženja i alati za upravljanje projektima neophodni su za izgradnju i upravljanje platformom.
- Alati za komunikaciju i suradnju: potrebni su kako bi razvojni tim učinkovito radio zajedno. Slack, Asana i GitHub popularni su alati za tu svrhu.
- Alati za analitiku: koriste se za praćenje i analizu ponašanja korisnika na platformi. Google Analytics i Mixpanel često su korišteni analitički alati (Technopedia.com).

Trenutni dnevni poslovni proces u agenciji uključuje izdavanje prethodno rezerviranih izleta ili artikala za iznajmljivanje, odgovaranje na upite e-mailom, telefonom i osobno u agenciji, prodaju agencijskih usluga osobno, telefonski i putem e-maila, upravljanje postojećim rezervacijama, direktni marketing, servisiranje i održavanje opreme za iznajmljivanje, upravljanje financijama, održavanje odnosa s klijentima i partnerima, uspostavljanje novih partnerstva i uvođenje novih usluga. Prilikom uvođenja nove web i mobilne aplikacije, dnevni poslovni proces upravljanja platformom će uključivati:

- Upravljanje upitima kupaca i zahtjeva za rezervaciju na jednom mjestu: obrada upita putem e-pošte, chata ili telefona na platformi i pomoć u procesu rezervacije.
- Upravljanje ponudom: redovito ažurirajte i održavajte ponude turističkih paketa, izleta, smještaja i drugih usluga.
- Uplate i isplate: obrada uplata od kupaca i osiguranje da sredstva budu pravilno odobrena na račun putničke agencije.
- Potvrde rezervacija i izdavanje vaučera: potvrde rezervacija kod dobavljača i izdavanje vaučera i ostalih uputa klijentima.
- Korisnička služba i podrška: redovito odgovaranje na upite kupaca i rješavanje svih problema koji se mogu pojaviti tijekom procesa rezervacije.
- Marketing i promocija: razvoj i implementacija marketinške kampanje kako bi se povećao promet na internetskoj platformi i povećao broj rezervacija.
- Analiza podataka: prikupljanje i analiza podataka o ponašanju kupaca, prodaji i drugim ključnim elementima, kako bi se rad platforme kontinuirano poboljšavao.

- Financijsko upravljanje: upravljanje financijama platforme, uključujući fakturiranje, plaćanje računa i usklađivanje prihoda.

Cilj dnevnog poslovnog procesa za online platformu putničke agencije je pružiti učinkovito i jednostavno iskustvo rezervacije za klijente uz maksimiziranje prihoda agencije.

### **3.2. Opis proizvoda i/ili usluge**

- opis proizvoda i/ili usluge koja je predmet investicije, opis proizvoda i/ili usluge koje poduzetnik do sad nudi na tržištu;

Online platforma za prodaju turističkih usluga agencije [www.navadriatic.com](http://www.navadriatic.com) je web stranica ili aplikacija koja turistima omogućuje pregledavanje, usporedbu i kupnju različitih usluga i proizvoda povezanih s turizmom, kao što su rezervacije smještaja, izleta i aktivnosti, iznajmljivanje automobila, bicikala, skutera, SUP daski, kajaka i drugo. Sama web stranica ima nekoliko podstranica. Na stranici Home klijent može vidjeti općenitu ponudu agencije. Prikazuje se podjela smještaja na Ugljan i Pašman te kategorija izleta i iznajmljivanja opreme. Ispod toga se nalaze preporuke pojedinih smještajnih objekata i potom artikala koji su odabrani na temelju dobre kvalitete, vrijednosti za novac i/ili pozitivnih iskustava bivših klijenata. Sljedeća stranica ima naziv About us i klijentima pruža informacije o tvrtki, svim uslugama koje se nude i prikazuje promotivni video Ugljana i Pašmana. Slijedi stranica Accommodation koja se sastoji od podstranica naziva svakog mjesta na Ugljanu i Pašmanu i pruža pregled svih smještajnih kapaciteta u pojedinim mjestima. Stranica Rentals pruža klijentima pregled dostupne opreme za iznajmljivanje, stranica Tours pregled dostupnih izleta, a stranica Packages pregled dostupnih paket aranžmana. Sljedeća stranica Discover se sastoji od dvije podstranice, Blog i Destinations, na kojima klijenti mogu pročitati zanimljivosti i informacije o mjestima na otocima i aktivnostima kojima se tamo mogu baviti. Na svakoj podstranici postoji mogućnost filtriranja sadržaja prema potrebama i željama gosta, primjerice prema mjestu, vrsti smještaja, kategorizaciji smještaja, kapacitetu i slično. Prilikom pregleda odabranog artikla klijent može vidjeti kalendar dostupnosti, cijene prema periodima i kontaktirati agenciju.

Nova platforma turistima će pružati jednostavan i praktičan način planiranja i rezerviranja putovanja te će pružati mogućnost online rezervacije. Osim toga, postojat će i sustav recenzija ponuđenih usluga, koji će doprinijeti donošenju odluke o kupnji na temelju iskustava drugih putnika. Ukratko, online platforma za prodaju turističkih usluga će predstavljati mjesto na kojem će klijent moći dobiti sve potrebne informacije i kupiti željene usluge. Platforma će činiti praktično rješenje za planiranje putovanja na Ugljan i Pašman, a kasnije i šire.

## **4. LOKACIJA**

### **4.1. Opis postojeće lokacije**

- sjedište (vlasništvo ili zakup), opis prostora, površina, visina, prilazni putovi, mogućnost dolaska vozila, mogućnost manipulacije robom, parkirna mjesta itd.

Poslovnica agencije Nadria Travel se nalazi u mjestu Preko na otoku Ugljanu, na adresi Magazin 5, preko puta otočića Školjića (Galevca). S desne agencije se nalazi plaža Magazin, a u blizini se nalazi i poznata plaža Jaz. Ispred agencije se nalazi lokalna lučica i pristanište za brodove. U istoj zgradi kao i agencija su smješteni Pučko otvoreno učilište, Turistička zajednica Općine Preko i caffè bar Mareta. Poslovni prostor agencije je u zakupu, a vlasnik prostora je Općina Preko. Prostor je pravokutnog oblika. Površina prostora je 20 kvadratnih metara, a visina 4 metra. Prostor je opremljen jednim prodajnim pultom s 3 sjedeća mjesta, ormarom te nekoliko izložbenih polica i spremnika. Agencija ima jedan prilazni put za vozila, asfaltirani kolnik iz smjera centra mjesta. Postoji i betonski kolnik koji vodi prema mjestu Poljana, no tijekom ljetne sezone taj je kolnik zatvoren za sva vozila. Vozila svih visina i širina imaju pristup agenciji. Pristup robi bilo koje veličine je osiguran. S obzirom da se ispred agencije nalazi i pristanište za brodove, agencija je dostupna i plovilima do dubine 3 metra. U sklopu zgrade postoji 5 parkirnih mjesta koje dijele Turistička zajednica, Pučko otvoreno učilište i agencija Nadria Travel. Drugi dio lokacije agencije je skladište koje se nalazi u zgradi iza poslovnice, koje agencija dijeli s TZ-om i Pučkim otvorenim učilištem. Skladište je veličine 30 kvadratnih metara te je također pravokutnog oblika. U prostoru se nalazi oprema za iznajmljivanje te inventar TZ-a i POU-a. Pristup svim vozilima je osiguran kao i kod poslovnice. Ispred skladišta se nalaze dodatna parkirna mjesta.

*Slika 2: Lokacija turističke agencije Nadria Travel*



Izvor: Vlado Jureško

#### **4.2. Opis lokacije projekta**

- ako će biti novi prostor koristiti navedeno pod 4.1;

Lokacija se u odnosu na postojeću lokaciju ovim projektom neće mijenjati.

## 5. TEHNOLOŠKO-TEHNIČKI ELEMENTI POTHVATA

### 5.1. Opis strukture ulaganja (tehnička, tehnološka)

- promjene u prostoru (što i zašto), koja oprema je potrebna (što se misli nabaviti i zašto) itd;

Za učinkovit rad u web i mobilnoj aplikaciji će se nabaviti nova informatička oprema. Radi uvođenja nove web i mobilne aplikacije i samim time povećanja opsega poslovanja, postojeća informatička oprema više neće biti dovoljna. Nova oprema će se sastojati od prijenosnog računala (laptopa), stolnog računala, tableta i mobilnog telefona. Stolno i prijenosno računalo će služiti za efikasno upravljanje web aplikacijom, mobilni telefon za upravljanje mobilnom aplikacijom, dok će tablet služiti za prezentaciju ponude klijentima i potencijalnim novim partnerima. Slijedi tablični prikaz nove opreme.

Tablica 21: Analiza nove informatičke opreme za rad u aplikaciji

Vrsta opreme	Model opreme	Dobavljač	Cijena s PDV-om	Cijena bez PDV-a
<b>Laptop</b>	Apple MacBook 16" M2 Pro	iStore	1.649,74 EUR	1.319,80 EUR
<b>Računalo</b>	Apple iMac 24"	iStore	3.409,65 EUR	2.727,72 EUR
<b>Tablet</b>	iPad Pro 11"	iStore	1.163,98 EUR	931,18 EUR
<b>Mobilni telefon</b>	iPhone 14 Pro	iStore	1.448,01 EUR	1.158,40 EUR
			<b>Ukupno</b>	<b>6.137,10 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Sva informatička oprema koja će se nabaviti je marke Apple, a dobavljač je iStore. Marka je odabrana radi prepoznate visoke kvalitete i trajanja opreme. Model prijenosnog računala je MacBook 16" M2 Pro, a cijena bez PDV-a mu trenutno iznosi 9.944,00 HRK (1.319,80 EUR). Model stolnog računala je Apple iMac 24" kojemu trenutna cijena bez PDV-a iznosi 20.552,00 HRK (2.727,72 EUR). Model tableta je iPad Pro 11" i cijena bez PDV-a mu u ovom trenutku iznosi 7.016,00 HRK (931,18 EUR). Naposljetku, model mobilnog telefona je iPhone 14 Pro i trenutna cijena mu je 8.728,00 HRK (1.158,40 EUR). Ukupan iznos ulaganja u novu informatičku opremu je 46.240,00 HRK (6.137,10 EUR).



## **5.2. Struktura i broj postojećih zaposlenika**

- trenutni broj zaposlenih i njihovi podaci.

Agencija Nadria Travel je u sezoni 2022. godine imala 4 zaposlenika. Jedan zaposlenik je direktor, dvije zaposlenice su bile agencijske službenice i jedan zaposlenik je bio serviser. Direktor je muškarac u dobi od 44 godine, više stručne spreme, a vještine kojima se ističe su komunikacijske vještine, poslovno i strateško planiranje, digitalne vještine, upravljačke vještine, kreativnost, upravljanje ljudskim resursima i prodajne vještine. Njegove zadaće su upravljanje poslovanjem, koordinacija rada zaposlenika, marketing, sklapanje novih partnerstva, uvođenje novih ponuda i druge aktivnosti koje su potrebne za efikasno poslovanje. Jedna agencijska službenica žena u dobi od 37 godina, visoke stručne spreme, a vještine koje posjeduje su komunikacijske vještine, poznavanje tržišta, prodajne vještine i digitalne vještine. Njezine zadaće su obuhvaćale direktnu prodaju, redovitu komunikaciju s partnerima i klijentima, rad na online rezervacijskim platformama i održavanje odnosa s klijentima. Druga agencijska službenica žena u dobi od 25 godina, više stručne spreme, a vještine koje posjeduje su komunikacijske vještine, digitalne vještine, upravljačke vještine, prodajne vještine i kreativnost. Njezine zadaće su bile direktna prodaja, rad na online rezervacijskim platformama, uvođenje nove ponude te digitalni marketing. Serviser je muškarac u dobi od 23 godine, srednje stručne spreme, a posjeduje vještine poznavanja opreme i alata, identifikacije kvarova i otklanjanja kvarova. Njegove zadaće su bile održavanje opreme za iznajmljivanje, otklanjanje eventualnih kvarova te asistencija klijentima prilikom iznajmljivanja opreme.

## **5.3. Struktura, broj i dinamika novozaposlenih**

- koji profil, vremenska dinamika zapošljavanja itd;

Kroz ovaj projekt, agencija Nadria Travel će zaposliti jednog dodatnog zaposlenika/cu. Radno mjesto novozaposlene osobe će biti web administrator. Zadaća novog zaposlenika/ce će primarno biti upravljanje web i mobilnom aplikacijom, ali i praćenje tržišnih trendova, uvođenje postojeće i nove ponude u aplikaciju te ažuriranje podataka u aplikaciji. Odlike koje će se tražiti od novozaposlene osobe su:

- Razvijene komunikacijske vještine
- Poznavanje određene razine engleskog jezika (B2, C1 ili C2)
- Dobro snalaženje u novim situacijama

- Digitalne vještine
- Vještine istraživanja tržišta
- Analitičke vještine
- Dobro znanje o uredskom protokolu (Microsoft Word, PowerPoint, Excel...) i radu na računalu
- Spremnost na učenje i predan rad
- Timski rad
- Razvijena radna etika
- Kritičko razmišljanje

Navedene odlike su odabrane iz nekoliko razloga. Razvijene komunikacijske vještine su neizostavne s obzirom da agencija surađuje s mnogobrojnim partnerima. Osoba treba biti spremna ne samo učinkovito komunicirati s partnerima, već i informirati radne kolege o svim promjenama, problemima i dostignućima aplikacije, odnosno treba biti spremna raditi u timu. S obzirom na veliki broj postojećih i potencijalnih partnera i širok asortiman ponude, osoba treba bit snalažljiva u novim situacijama koje mogu nastati prilikom suradnje i poslovanja. Digitalne vještine, vještine istraživanja tržišta, analitičke vještine i dobro znanje o uredskom protokolu i radu na računalu, kao i poznavanje minimalno B2 razine engleskog jezika su ključne s obzirom na glavnu zadaću radnog mjesta, odnosno upravljanje web i mobilnom aplikacijom, a koja će u početnoj fazi biti prevedena na hrvatski i engleski jezik. Općenite poželjne odlike osobe koja će se zaposliti su spremnost na učenje i predan rad, razvijena radna etika i kritičko razmišljanje, koje je nužno za napredak i daljnji razvoj aplikacije.

Osoba će se zaposliti po završetku izrade web i mobilne aplikacije na određeno vrijeme. Trajanje ugovora će biti 2 godine, godina provedbe i godina nakon provedbe projekta. Ukoliko objema stranama očekivanja budu ispunjena, ugovor će se produžiti. Neto mjesečna plaća zaposlenika/ce će iznositi 7.577,00 HRK (1.002,99 EUR), što je više od prosječne neto mjesečne plaće radnika u djelatnosti putničkih agencija koja je u 2020. godini prema priopćenju DZS-a (2022) iznosila 5.790,00 HRK (768,47 EUR), a manje od prosječne neto mjesečne plaće radnika u informacijskim uslužnim djelatnostima koja je u istoj godini iznosila 9.487,00 HRK (1.259,14 EUR).

## 6. TRŽIŠNA OPRAVDANOST

### 6.1. Tržište nabave

Ovaj projekt će rezultirati nabavom funkcionalne web i mobilne aplikacije za promidžbu i prodaju usluga te nabavom potrebne informatičke opreme. Dobavljač aplikacije je IT tvrtka Ofir d.o.o. sa sjedištem u Osijeku. Posluje od 1995. godine, a primarne djelatnosti kojima se bavi su web dizajn, marketing te popravci i održavanja računala i računalne opreme. Nabava web i mobilne aplikacije će se odvijati u 3 faze:

1. - detaljna analiza mogućnosti sa importom kalendara rezervacijskih sustava (Booking.com, Airbnb...), razrada tehničke dokumentacije za vaučere i dodatne, funkcionalnosti.
  - podešavanje, pregled i priprema poslužitelja, priprema osnovne strukture baze podataka, osnovni prikaz administracijskog sučelja
2. - pregled i uspostava korisničkih ovlasti i administratorskog sučelja, sadržaj (unos, uređivanje, brisanje)
  - funkcije smještaja, rentals, upiti/rezervacije, newsletter, tražilica, blog, analitika, GDPR tehnička priprema (tekstovi privatnosti, obavijesti o kolačićima), povezivanje s društvenim mrežama, media funkcija s osnovnim funkcijama (bez tražilice i izvoza)
  - povezivanje s rezervacijskim sustavima ovisno o fazi 1.
  - puštanje web rješenja u pogon, završno testiranje i ispravljanje propusta, analiza rada, dopune i ispravci, konačna implementacija novog web rješenja na pripremljeni poslužitelj naručitelja
3. - nadogradnja modula media (tražilica, izvoz), modul kupona
  - modul dokumenti – ponude, računi, vaučeri (fiskalizacija se provodi putem T-Com blagajne), pretraga, automatizirani i manualni upis, izvoz u PDF i CSV, mogućnost analize dokumenata (priprema, fakturirano, naplaćeno, izvan valute), izvještaji računa/vaučera po smjeni/razdoblju/korisniku/načinu plaćanja.
  - puštanje web rješenja u pogon. Završno testiranje i ispravljanje propusta, analiza rada, dopune i ispravci, konačna implementacija novog web rješenja na pripremljeni poslužitelj naručitelja

Tablica 22: Struktura troškova nabave web i mobilne aplikacije

Br. usluge	Opis usluge	Količina	Cijena	PDV	Iznos stavke
1	Projekt management aktivnosti i priprema dokumentacije	90	26,54 EUR	25%	2.388,60 EUR
2	Radni sat - grafički dizajn i priprema	100	23,89 EUR	25%	2.389,00 EUR
3	Potrebno programiranje (sat) - oblikovanje stranica prema novonapravljenoj temi u responsive tehnologiji (radni sat)	150	31,85 EUR	25%	4.777,50 EUR
4	Potrebno programiranje (sat) - Faza 1.	400	31,85 EUR	25%	12.740,00 EUR
5	Potrebno programiranje (sat) - Faza 2.	600	31,85 EUR	25%	19.110,00 EUR
6	Web hosting 10000 (zakup serverskog prostora - godišnje), 10GB, PHP, MySQL, email, statistika posjećenosti (dedicirani resursi)	5	331,81 EUR	25%	1.659,05 EUR
7	Mjesečno održavanje web rješenja - tehnička podrška	60	53,09 EUR	25%	3.185,40 EUR
<b>Ukupna cijena bez PDV-a</b>					46.249,55 EUR
<b>Ukupna cijena s PDV-om</b>					57.811,98 EUR

Izvor: obrada autorice

Procijenjeno trajanje nabave je 350 – 400 dana. Troškovi nabave su analizirani prema vrsti usluge u tablici 20, a raspoređeni su u 7 kategorija. Ukupni trošak nabave web i mobilne aplikacije će iznositi 46.249,55 EUR bez PDV-a, odnosno 57.811,98 EUR s PDV-om. Za rad na aplikaciji nabavit će se potrebna informatička oprema, koja je detaljno analizirana u poglavlju 5.1.

## 6.2. Tržište prodaje

### 6.2.1. Geografsko ciljano tržište (država, šira regija, svijet) i ciljana skupina

Prema priopćenju Državnog zavoda za statistiku iz 2022. godine, u organizaciji hrvatskih turističkih agencija Hrvatsku je posjetilo 1 200 000 turista koji su ostvarili 8 100 000 noćenja. Prema geografskoj strukturi, gotovo 40% tih noćenja ostvarili su turisti koji dolaze iz Njemačke. Drugo mjesto prema broju noćenja su zauzeli turisti iz Austrije s 8%, a slijede ih turisti iz Poljske, Slovenije, Češke i Ujedinjenog Kraljevstva. Turisti iz Nizozemske, Mađarske, Slovačke i Italije ostvarili su između 2,5% i 2,8% ukupnog broja noćenja koja su organizirale turističke agencije u Republici Hrvatskoj. Zaključno, turisti koji dolaze iz svih navedenih zemalja čine geografsko ciljano tržište projekta. S druge strane, ciljano tržište projekta čine i turisti koji posjećuju Zadarsku županiju. Prema Državnom zavodu za statistiku (2022), Zadarska županija je u 2021. godini ostvarila 1 299 326 dolazaka te 8 276 797 noćenja. Unutar ukupnog broja dolazaka, udio stranih turista je bio 80,5%, broja noćenja 84,9%.

Prema istraživanju Tomas iz 2019. godine, Jadransku Hrvatsku posjećuju gosti čiji je glavni razlog dolaska odmor (93% slučajeva). Temeljni motivi dolaska tih gostiju u regiju Jadranske Hrvatske su more, priroda, gradovi, touring, sport i rekreacija, kultura i umjetnost, gastronomija, zabava i festivali, sela te manifestacije i događanja (tablica 21). Motiv koji se najviše ističe je more s udjelom koji iznosi čak 81,5%, a slijedi ga priroda s 56,2% (Marušić, 2019). Oba navedena motiva, kao i motivi touringa te sporta i rekreacije su relevantni za ovaj projekt te upravo ti gosti čine njegovu ciljanu skupinu prema motivu dolaska.

Tablica 23: Motivi dolaska gostiju u Jadransku Hrvatsku

RANG	MOTIV DOLASKA	POSTOTAK (%)
1.	More	81,5
2.	Priroda	56,2
3.	Gradovi (city break)	23,8
4.	Touring	21,9
5.	Sport i rekreacija	14,9
6.	Kultura i umjetnost	12,7
7.	Gastronomija	6,6
8.	Zabava i festivali	5,5
9.	Sela	4,5
10.	Manifestacije i događanja	4,2

Izvor: obrada autorice, prema: Marušić, Z. et. al (2019) Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)

Prema istom istraživanju (Marušić, 2019), najčešći izvori informacija ispitanika o destinaciji su Internet, preporuka rodbine ili obitelji, prijašnji boravak, preporuke turističke agencije ili kluba, brošure, oglasi, plakati, radio, televizija, film ili video, turistički sajmovi, izložbe te članci u novinama ili časopisima. Udio Interneta kao izvora informacija odskade na nivou kompletne Republike Hrvatske s 55%, dok u regiji Jadranske Hrvatske čini još viših 56%. S obzirom na prirodu projekta, gosti koji koriste Internet kao izvor informacija također čine njegovu ciljanu skupinu. Slijedi detaljnija razrada korištenja Interneta kao izvora informacija o destinaciji gostiju Jadranske Hrvatske.

Tablica 24: Analiza korištenja Interneta kao izvora informacija o destinaciji

<b>INTERNET KAO IZVOR INFORMACIJA</b>	<b>UKUPNO (%)</b>	<b>JADRANSKA HRVATSKA (%)</b>
<b>Online turističke agencije</b>	61,1	61,8
<b>Društveni mediji</b>	48,1	48,4
<b>Stranice smještajnih objekata</b>	41,7	41,9
<b>Stranice turističkih zajednica</b>	30,6	29,5

Izvor: obrada autorice, prema: Marušić, Z. et. al (2019) Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam, Zagreb, [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf)

Prilikom korištenja Interneta kao izvora informacija, 61,8% gostiju ispitanih u regiji Jadranske Hrvatske istražuje online turističke agencije (Booking.com, Airbnb, Expedia i slično), dok 48,4% informacije pronalazi putem društvenih medija (Facebook, Instagram, TikTok i drugi). Visok je i udio korištenja stranica smještajnih objekata (41,9%), kao i korištenja stranica hrvatskih turističkih zajednica (29,5%) kao izvora informacija (Marušić, 2019). Važna ciljana podskupina projekta su u ovom slučaju gosti koji traže informacije putem online turističkih agencija jer je jedan od rezultata ovog projekta uspostavljena funkcionalna mobilna i web aplikacija za promidžbu i prodaju usluga turističke agencije. Profil korisnika online turističkih agencija je stoga analiziran u nastavku.

Prema Feinsteinu (2019), udio online turističkih agencija na američkom tržištu online rezervacija putovanja je u 2019. godini porastao na 39%. Talwar et al (2020) produbljanjem tog istraživanja zaključuju da korisnici online turističkih agencija prilikom kupnje visoko vrednuju faktore poput vrijednosti za novac i visoke kvalitete. Kao važne faktore u povećanju namjere korištenja usluga online turističkih agencija navode praktičnost, dosljednost u ponudi, pogodnosti, razumne cijene, pružanje mogućnosti usporedbe cijena i mogućnost korištenja promotivnih ponuda. Korisnici će češće koristiti usluge OTA ako na platformi lako dobiju

informacije o različitim ponudama i uvjetima, pravilima otkazivanja, promotivnim ponudama te ako je ponuda objekata (oglasa) veća.

Važno je napomenuti da su neke od istaknutih aktivnosti gostiju Jadranske Hrvatske odlazak na organizirani izlet brodom, vožnja biciklom označenim biciklističkim stazama, jedrenje, avanturistički sportovi, mountain biking i rafting. Prilikom odlaska na izlete, 19,7% ispitanih gostiju Jadranske Hrvatske je koristilo usluge turističke agencije. Tijekom boravka u destinaciji 11% ispitanih gostiju je iznajmilo brod, 10% bicikl, a 9% automobil ili motor (Marušić, 2019). Sve ove aktivnosti i usluge će činiti ponudu mobilne i web aplikacije koja će se uspostaviti ovim projektom te će stoga ovakav profil gostiju također činiti ciljanu skupinu ovog projekta. Zaključno, ciljanu skupinu ovog projekta čine:

- Geografska segmentacija
  - turisti iz Njemačke, Austrije, Poljske, Slovenije, Češke, Ujedinjenog Kraljevstva, Nizozemske, Mađarske, Slovačke, Italije te turisti iz drugih zemalja koji organiziraju putovanje uz posredništvo hrvatskih turističkih agencija.
  - turisti koji posjećuju ili ostvaruju noćenja u Zadarskoj županiji
- Segmentacija prema motivu dolaska
  - turisti kojima su glavni motivi dolaska u destinaciju more, priroda, touring, sport i rekreacija
- Segmentacija prema ponašanju
  - turisti koji informacije o destinaciji pronalaze na Internetu s dodatnim naglaskom na podskupinu koja informacije pronalazi putem online turističkih agencija (OTA)
  - turisti koji u destinaciji odabiru aktivnosti odlaska na organizirani izlet brodom, vožnje biciklom označenim biciklističkim stazama, jedrenja, avanturističkih sportova, mountain bikinga i raftinga
  - turisti koji u destinaciji kao prijevozno sredstvo koriste unajmljeni brod, bicikl, automobil ili motor

### **6.2.2. Tržište konkurencije**

Tržište konkurencije projekta čine postojeće svjetske i hrvatske online turističke agencije. Zahvaljujući trendu digitalizacije, broj ovakvih platformi sve više raste. U nastavku slijedi analiza Airbnb-a kao dobrog primjera svjetske prakse. Platforma Airbnb je odabrana jer čini jednog od tržišnih lidera i jer obuhvaća Experiences, dio platforme koji se bavi iskustvima gostiju. Analizirana je i platforma 365.tours kao primjer nove hrvatske platforme specijalizirane za aktivni odmor. Analiza će obuhvaćati i njihovu usporedbu s projektom Nadria Travel

agencije. Opću konkurenciju bi predstavljale sve turističke agencije u Republici Hrvatskoj i šire koje imaju vlastitu web stranicu, odnosno online platformu.

Airbnb je online turistička agencija, odnosno platforma koja se bavi iznajmljivanjem smještajnih jedinica. Osnovana je 2007. godine u San Franciscu. Ideja o Airbnb-u je nastala kad su suosnivači platforme ugostili troje ljudi u svom stanu. Od tada do danas, platforma se razvila u jednu od najvećih online rezervacijskih agencija. Prema podacima iz 2022. godine, platforma broji preko 6 milijuna aktivnih oglasa, 4 milijuna domaćina, preko milijardu korisnika u svakom trenutku te je aktivna u preko 220 zemalja svijeta. Smještajne jedinice koje se oglašavaju na Airbnb-u su raznolike – stanovi, kuće za odmor, kolibe, luksuzne vile, dvorci, špilje, hoteli, šatori, kućice na drvetu, tornjevi i brojni drugi (News.airbnb.com). Nadovezujući se na zaključke Talwar et al (2020) o profilu klijenata online turističkih agencija, Airbnb zadovoljava njihove preferencije o većoj ponudi oglasa, pružanju mogućnosti usporedbe cijena te lakoći dobivanja informacija. Naime, prilikom odabira željenog smještaja na Airbnb-u, klijent može osim na temelju cijene i lokacije, svoju odluku o kupnji donijeti i na temelju drugih faktora. Airbnb pruža potencijalnom klijentu širok spektar informacija o sadržaju i opremljenosti oglasa koji ga zanima, primjerice o svim kuhinjskim uređajima kojima je smještajna jedinica opremljena i brojnim drugim sadržajima. Airbnb posluje prema modelu ekonomije dijeljenja. Ona uključuje: „... nove poslovne modele u kojima pojedinci više nemaju isključivo ulogu potrošača, već dvojaku funkciju korisnika i pružatelja usluga.“ (Brozović et. al, 2019). Naime, na Airbnb platformi korisnik može imati ulogu gosta i rezervirati željeni smještajni objekt, a u isto vrijeme može imati ulogu domaćina u vlastitom smještajnom objektu. Prednosti takvog poslovnog modela su niski troškovi pokretanja poslovanja i niže cijene naknada za domaćine (Brozović et. al, 2019).

Negativna strana Airbnb platforme je činjenica da domaćin i gost može postati svatko, bez obzira na prethodno iskustvo, obrazovanje i slično. Domaćini mogu biti i fizičke osobe koje nemaju prethodnog iskustva u turizmu, što može rezultirati nezadovoljavajućom ponudom, nezadovoljstvom klijenata i u konačnici, stvaranju lošeg imidža određene destinacije. S druge strane, da bi osoba postala gost, o sebi treba pružiti samo osnovne informacije. Sve to predstavlja rizik kako za gosta, tako i za domaćina. Airbnb smanjuje taj rizik postojanjem korisničke podrške te sustavom recenzija, no on se ne može u potpunosti ukloniti s obzirom na obujam poslovanja. Glavni nedostatak poslovnog modela Airbnb-a je nestabilnost prihoda, koja



proizlazi iz činjenice da je za postizanje vidljivosti profila potrebno osigurati dovoljan broj domaćina, odnosno oglasa, koji trebaju biti prisutni na platformi (Brozović et. al, 2019).

Airbnb Experiences je dio Airbnb platforme koji se bavi prodajom aktivnosti, odnosno tura i novih iskustava u destinacijama. Ponuđene aktivnosti su vrlo raznolike, od jednodnevnog izleta jedrilicom, preko kulinarskih radionica i sudjelovanja u društvenim igrama do odlaska na koncert te raznih online aktivnosti (Airbnb.com). Sve te aktivnosti su prilagođene pojedincu, manjim ili većim grupama te postoji opcija odabira potpuno privatne aktivnosti. Proces otvaranja oglasa na Airbnb Experiences je nešto zahtjevniji od procesa otvaranja oglasa smještajne jedinice. Svi aktivni oglasi su prethodno pregledani i odobreni od strane Airbnb-a te postoje propisani standardi i zahtjevi koje aktivnost mora zadovoljiti kako bi bila oglašena. Dizajn platforme Airbnb je moderan i prepoznatljiv te postoji web i mobilna aplikacija. Slijedi usporedba projekta Nadria Travel agencije i Airbnb platforme uključujući i Airbnb Experiences.

Tablica 25: Prednosti i nedostaci projekta Nadria Travel agencije u odnosu na Airbnb

#### NT u odnosu na Airbnb

Prednosti	Nedostaci
Specijalizacija za određeno područje	Uži asortiman
Mogućnost organizacije paket-aranžmana	Slabiji marketing
Mogućnost iznajmljivanja opreme za aktivnosti na otvorenom bez vodiča	Lošija platforma

Izvor: obrada autorice

Prilikom usporedbe agencije Nadria Travel s kompletnom Airbnb platformom, uočeno je nekoliko prednosti i nedostataka. Temeljna prednost agencije bi bila mogućnost organizacije paket aranžmana. Kako agencija posluje s brojnim partnerima organizatorima izleta i drugih sadržaja, agencija može gostu ponuditi paket aranžman koji uključuje primjerice smještaj i najam broda, privatni izlet, najam bicikala i slično po povoljnijoj cijeni. Airbnb nudi mogućnost pojedinačne rezervacije smještaja ili izleta, no većinom se u tim situacijama domaćini, odnosno organizatori razlikuju te gost plaća punu cijenu smještaja i izleta. Sljedeća stavka koja će se promatrati kao prednost agencije je specijalizacija za određeno područje. Konkretno, agencija je specijalizirana za smještaj i sve aktivnosti kojima se gosti mogu baviti na otocima Ugljanu i Pašmanu. Poslovanje se počelo širiti na Zadar i okolicu, no naglasak je i dalje na otocima.

Specijalizacija za otoke podrazumijeva veliku bazu podataka, već postojeću dugotrajnu suradnju s privatnim iznajmljivačima smještaja te održavanje odnosa sa svim partnerima. Znanje i preporuke o svim lokalnim mjestima, manje poznatim lokacijama koje čine prirodne ili kulturno-povijesne atrakcije i lokalnu atmosferu platforma kao što je Airbnb ne može prenijeti gostu. Posljednja prednost agencije je pružanje mogućnosti iznajmljivanja opreme za aktivnosti na otvorenom. Otoke Ugljan i Pašman često posjećuju izletnici koji na otoku ostaju samo nekoliko sati i gosti koji preferiraju sami sebi organizirati odmor te samostalno stvarati doživljaje destinacije. Airbnb nudi mogućnost rezervacije izleta i iskustava uz pratnju vodiča (domaćina), no ne nudi najam opreme poput bicikala, skutera i slično.

Najveći nedostatak agencije u odnosu na Airbnb je lošija platforma. Gost putem Airbnb platforme može u nekoliko klikova rezervirati svoj željeni smještaj ili doživljaj. Na postojećoj web stranici agencije postoji isključivo mogućnost slanja upita za željeni smještaj ili aktivnost. Proces rezervacije je time otežan (oduljen) i klijentu i agenciji. Agencija surađuje s partnerima čije platforme nude tu mogućnost, no kako bi se smanjio broj posrednika i samim time prodajna cijena proizvoda, cilj je stvoriti funkcionalnu web i mobilnu aplikaciju putem koje će gosti moći rezervirati i platiti svoj željeni proizvod. Sljedeći nedostatak je slabiji marketing, a posljedično i slabija vidljivost same agencije. Uzrok tomu je nedostatak financijskih sredstava nakon podmirenja svih obaveza, tehničkih, tehnoloških ulaganja i slično, a koja ostaju raspoloživa za marketing. Posljednji nedostatak agencije je uži asortiman. Airbnb nudi preko 6 milijuna oglasa smještajnih jedinica diljem svijeta, što je vrlo teško za sustići. Vrsta jedinica se uvelike razlikuje, ovisno o destinaciji. Na Ugljanu i Pašmanu dominira privatni smještaj, odnosno apartmani, kuće za odmor i robinzonske kuće, a samim time ponuda je ograničena. Zaključno, izradom nove web i mobilne aplikacije agencija će otkloniti svoj najveći nedostatak – nemogućnost online rezervacije usluga. Već tada može postati konkurentnija na tržištu, ostvariti veće prihode od prodaje usluga te dodatnim prihodima poboljšati marketing.

365.tours je hrvatska platforma za aktivni odmor koja omogućuje pretraživanje i rezervaciju aktivnosti na otvorenom (jet ski, parasailing, quad, ronjenje i druge). Kao projekt tvrtke OtoTrak iz Kraljevice koja je osmislila cloud-bazirani sustav za praćenje i udaljenu kontrolu vodenih skutera, 365.tours nastao je zbog prepoznate potrebe da se organizatori aktivnosti na otvorenom povežu na jedno web mjesto na kojemu će gosti jednostavno moći rezervirati željenu aktivnost. Do sada, 365.tours ima preko 100 partnera i posluje u preko 90 hrvatskih gradova, a za sada nudi više od 500 aktivnosti (365.tours). Aktivnosti su raspoređene u 3 kategorije – aktivnosti na vodi, aktivnosti na tlu i aktivnosti u zraku. Za sada platforma posluje samo na

području Jadranske Hrvatske, no postoji potencijal za proširenje na ostatak Republike Hrvatske i strana tržišta s obzirom da na web stranici nigdje nije naglašeno drukčije te se na naslovnoj stranici nalazi karta svijeta. Prilikom rezervacije aktivnosti, klijentu se pruža detaljan opis iste, dostupnost, lokacija, ograničenje broja osoba i duljina trajanja aktivnosti. Nedostatak platforme je nepostojanje sustava recenzija. Dizajn platforme je jednostavan i minimalistički te ne postoji mobilna verzija aplikacije.

Tablica 26: Prednosti i nedostaci projekta Nadria Travel agencije u odnosu na 365.tours

#### NT u odnosu na 365.tours

Prednosti	Nedostaci
Širi asortiman	Uži geografski obuhvat
Pružanje boljeg uvida u destinaciju, novih znanja i doživljaja	Nemogućnost online kupnje usluga

Izvor: obrada autorice

U odnosu na platformu 365.tours, Nadria Travel ima dvije velike prednosti. Prva prednost je širi asortiman. Platforma 365.tours nudi isključivo rezervacije aktivnosti na otvorenom, dok klijent posredstvom agencije može rezervirati smještaj, organizirane izlete ili paket aranžmane. Sljedeća prednost agencije je pružanje boljeg uvida u destinaciju, novih znanja i doživljaja klijentima. Platforma 365.tours nudi sve dostupne informacije o aktivnostima na otvorenom, no ne nudi nikakve informacije o destinaciji, atrakcijama i lokalnim proizvodima. Na web stranici agencije postoji podstranica Blog na kojoj gosti mogu pročitati sve osnovne informacije o destinaciji kao i zanimljivosti iz lokalne perspektive.

Temeljni nedostatak agencije u odnosu na 365.tours platformu je ponovno nemogućnost online kupnje usluga. Uži geografski obuhvat u ovom će se slučaju promatrati kao nedostatak jer platforma 365.tours posluje samo na području Republike Hrvatske. Iako je platforma relativno nova, već je uspostavila brojna partnerstva duž jadranske obale i nastavlja se širiti. Uspostavljanjem nove web i mobilne aplikacije te olakšanim poslovnim procesom, agenciji bi se zasigurno otvorile nove poslovne prilike te bi se uspostavila nova partnerstva diljem Hrvatske. Zaključno, najveći nedostatak postojeće agencijske platforme je nemogućnost online kupnje usluga. Unatoč pozitivnim stranama kao što su organizacija paket aranžmana, širok asortiman i specijalizacija za područje Ugljana i Pašmana, nemogućnost online kupnje uvelike usporava daljnji rast i razvoj agencije. Izradom nove online platforme, poslovanje agencije će pratiti trendove na tržištu prodaje i konkurencije.

## 7. FINANCIJSKI ELEMENTI POTHVATA

### 7.1. Investicije u osnovna sredstva

- osnovna sredstva su dugotrajna imovina. Dugotrajna imovina je imovina s vijekom trajanja duljim od jedne godine, a tu spadaju:

zemljište, građevinski objekti, oprema, osnivačka ulaganja itd.

Investicije u osnovna sredstva u ovom projektu obuhvaćaju ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu. Materijalna imovina podrazumijeva informatičku opremu, a nematerijalna software i patent. Modeli informatičke opreme su navedeni u potpoglavlju 5.1., a slijedi tablični prikaz cjelokupnih ulaganja u dugotrajnu imovinu.

Tablica 27: Investicije u osnovna sredstva

<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>DOBAVLJAČ</b>	<b>CIJENA S PDV-OM</b>	<b>CIJENA BEZ PDV-A</b>
<b>MATERIJALNA IMOVINA</b>		<b>7.671,38 EUR</b>	<b>6.137,10 EUR</b>
<b>Laptop</b>	iStore	1.649,74 EUR	1.319,80 EUR
<b>Računalo</b>	iStore	3.409,65 EUR	2.727,72 EUR
<b>Tablet</b>	iStore	1.163,98 EUR	931,18 EUR
<b>Mobilni telefon</b>	iStore	1.448,01 EUR	1.158,40 EUR
<b>NEMATERIJALNA IMOVINA</b>		<b>58.037,61 EUR</b>	<b>46.430,05 EUR</b>
<b>Software – web i mobilna aplikacija</b>	Ofir d.o.o.	57.811,98 EUR	46.249,55 EUR
<b>Patent</b>		225,63 EUR	180,50 EUR
		<b>UKUPNO</b>	<b>52.567,15 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Ukupan iznos investicija u dugotrajnu imovinu, odnosno osnovna sredstva, je bez PDV-a 52.567,15 EUR. Najveći udio ulaganja se odnosi na nematerijalnu imovinu (ukupno 46.430,05 EUR), a konkretno softver, u koji će se uložiti 46.249,55 EUR bez PDV-a. Softver čini srž ovog projekta kojemu je glavni cilj potaknuti rast turističke agencije Nadria Travel razvojem vlastitih digitalnih alata. Ulaganja u materijalnu imovinu iznose 6.137,10 EUR bez PDV-a te se odnose isključivo na opremu koja je potrebna za učinkovit rad digitalnih alata. Patent se odnosi na projektni prijedlog kao rješenje tehničkog problema agencije. Razvoj web i mobilne aplikacije dovest će do povećanja prihoda od prodaje, ali u isto vrijeme i smanjenja utroška vremena i ubrzanja poslovnog procesa.

## 7.2. Investicije u obrtna sredstva

- npr. trošak materijala, usluga, izdaci osoblja i ostali troškovi.

Ulaganja u obrtna sredstva projekta čine izdaci osoblja, trošak usluga i trošak materijala. Trošak osoblja se sastoji od troška plaće novozaposlene osobe te plaća voditelja i koordinatora projekta te stručnjaka za edukacije. Edukacijama će zaposlenici biti obučeni za rad u novoj aplikaciji kao i za rad na digitalnim platformama općenito. Trošak usluga podrazumijeva trošak najma audiovizualne opreme za edukacije, cateringa te trošak usluge izrade digitalne marketinške kampanje. Trošak materijala se odnosi na promotivne materijale projekta, odnosno kemijske olovke i blokove. U nastavku je prikazan i analiziran trošak investicija u obrtna sredstva.

Tablica 28: Investicije u obrtna sredstva

<b>OBRTNA SREDSTVA</b>	<b>KOLIČINA</b>	<b>NETO PLAĆA</b>	<b>BRUTO PLAĆA</b>
<b>IZDACI OSOBLJA</b>		<b>29.996,50 EUR</b>	<b>42.390,19 EUR</b>
<b>Novozaposlena osoba</b>	1.002,99 EUR x 24 mj. (neto)	24.071,76 EUR	33.630,48 EUR
<b>Voditelj projekta</b>	1	2.654,45 EUR	3.981,68 EUR
<b>Koordinator projekta</b>	1	2.654,45 EUR	3.981,68 EUR
<b>Edukacije</b>	3 x 265,45 EUR (bruto)	615,84 EUR	796,35 EUR
<b>OBRTNA SREDSTVA</b>	<b>KOLIČINA</b>	<b>CIJENA S PDV- OM</b>	<b>CIJENA BEZ PDV- A</b>
<b>USLUGE</b>		<b>1.191,19 EUR</b>	<b>952,95 EUR</b>
<b>Najam audiovizualne opreme za edukacije</b>	3 x 82,95 EUR	248,85 EUR	199,08 EUR
<b>Catering</b>	3 x 92,91 EUR	278,73 EUR	222,98 EUR
<b>Izrada marketinškog plana</b>	1	663,61 EUR	530,89 EUR
<b>TROŠAK MATERIJALA</b>		<b>132,50 EUR</b>	<b>106,00 EUR</b>
<b>Promotivni materijali (blokovi, kemijske olovke)</b>	30 x 2,65 EUR 50 x 1,06 EUR	132,50 EUR	106,00 EUR
<b>UKUPNO</b>			<b>43.449,14 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Projektom će se uposliti jedan dodatan agencijski radnik čije će radno mjesto biti web administrator. Zaposlit će se na određeno vrijeme, 2 godine te ukoliko obje strane budu zadovoljne, taj ugovor će se moći produžiti. Ukupna godišnja bruto plaća novozaposlene osobe će iznositi 16.815,24 EUR, odnosno ukupan trošak plaće web administratora će u 2 godine iznositi 33.630,48 EUR. Troškovi plaća voditelja i koordinatora projekta iznose po 3.981,68 EUR sukladno maksimalnom iznosu koji je određen natječajem. Trošak plaće edukacijskog stručnjaka iznosi 265,45 EUR po predavanju i bit će organizirana ukupno 3 predavanja. Stoga ukupan trošak plaće edukacijskog stručnjaka iznosi 796,35 EUR. Zaključno, ukupni izdaci osoblja projekta iznose 42.390,19 EUR.

Troškovi usluga projekta ukupno iznose 952,95 EUR bez PDV-a. Obuhvaćaju troškove najma audiovizualne opreme za 3 organizirane edukacije za zaposlenike u visini od 199,08 EUR bez PDV-a, troškove cateringa za networking događanja za potencijalne partnere u visini od 222,98 EUR bez PDV-a i trošak usluge izrade marketinškog plana u visini od 530,89 EUR bez PDV-a. Trošak materijala, odnosno promotivnih materijala projekta iznosi 106,00 EUR bez PDV-a. Izradit će se blokovi i kemijske olovke s logoom projekta i Europske unije.

### 7.3. Troškovi poslovanja

- ukupni troškovi razvrstani prema skupinama: materijalni troškovi (el. energija, osnovni i ostali materijali);

Troškovi poslovanja agencije su raspoređeni u 3 kategorije. Prvu kategoriju čine materijalni troškovi koji se sastoje od nabave robe i opreme, kupnje namještaja i uredskog materijala, troška energije i vode te troška servisa, osiguranja i održavanja opreme. Procjene svih troškova poslovanja su računane na temelju postojećih troškova iz 2022. godine. Slijedi analiza procijenjenih troškova poslovanja za sljedeće 2 godine.

Tablica 29: Materijalni troškovi poslovanja godišnje

<b>MATERIJALNI TROŠKOVI</b>	<b>1. GODINA</b>	<b>2. GODINA</b>
<b>Nabava robe i opreme</b>	1990,84 EUR	2.654,45 EUR
<b>Namještaj i uredski materijal</b>	265,45 EUR	265,45 EUR
<b>Trošak energije i vode</b>	1.327,23 EUR	1.327,23 EUR
<b>Trošak servisa, osiguranja i održavanja opreme</b>	1.194,51 EUR	1.194,51 EUR
<b>UKUPNO</b>	<b>4.778,03 EUR</b>	<b>5.441,64 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Nabava robe i opreme podrazumijeva nabavu novih bicikala, skutera, SUP daski, kayaka i dodatne opreme za iznajmljivanje kao što su kacige, vesla, vodootporne torbe, prsluci za spašavanje i slično. U 2022. godini je nabavljeno više nove opreme tako da se očekuje da će se taj trošak u narednim godinama smanjiti na ukupno 1990,84 EUR u sljedećoj, odnosno na 2.654,45 EUR u godini nakon. Isto tako, u 2022. godini je agencija dobro opremljena potrebnim namještajem te će se stoga trošak namještaja i uredskog materijala većinom odnositi na uredski materijal, a iznositi će 265,45 EUR. Trošak energije i vode je procijenjen na nešto viši nego u 2022. godini i procjenjuje se da će iznositi 1.327,23 EUR po godini. Procjenjuje se da se trošak servisa, održavanja i osiguranja opreme neće bitno mijenjati s obzirom da je oprema gotovo nova. Iznosit će 1.194,51 EUR po godini poslovanja. Ukupni materijalni troškovi poslovanja se u sljedećoj godini poslovanja procjenjuju na 4.778,03 EUR, a u godini nakon 5.441,64 EUR. Slijedi analiza troškova vanjskih usluga.

- troškovi vanjskih usluga (zakup prostora, komunalne usluge, promidžba, knjigovodstvo, HPT i mobitel);

U troškove vanjskih usluga poslovanja se ubrajaju najam poslovnog prostora, komunalne usluge, trošak marketinga, knjigovodstva i telekomunikacija. Troškovi su također prikazani za vremenski period od 2 godine te su procijenjeni na temelju troškova iz prethodne godine poslovanja. Slijedi tablični prikaz i analiza istih.

Tablica 30: Troškovi vanjskih usluga godišnje

<b>TROŠKOVI VANJSKIH USLUGA</b>	<b>1. GODINA</b>	<b>2. GODINA</b>
<b>Najam prostora</b>	2.787,18 EUR	2.787,18 EUR
<b>Komunalne usluge</b>	238,90 EUR	238,90 EUR
<b>Marketing</b>	2.654,45 EUR	2.654,45 EUR
<b>Knjigovodstvo</b>	1.353,77 EUR	1.353,77 EUR
<b>Telekomunikacije</b>	929,06 EUR	929,06 EUR
<b>UKUPNO</b>	<b>7.963,36 EUR</b>	<b>7.963,36 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Trošak najma prostora iznosi 2.787,18 EUR godišnje i neće se mijenjati u sljedećim godinama poslovanja. Komunalne usluge se procjenjuju na 238,90 EUR godišnje sukladno trošku iz 2022. godine. Trošak marketinga se procjenjuje na 2.654,45 EUR godišnje, a nakon izrađenog marketinškog plana planira se povećanje troškova marketinga. Procjenjuje se da se troškovi knjigovodstva i telekomunikacija neće bitno mijenjati te da će iznositi za knjigovodstvo 1.353,77 EUR godišnje, a za telekomunikacije 929,06 EUR godišnje. Troškovi vanjskih usluga se za sljedeće dvije godine poslovanja procjenjuju na 7.963,36 EUR godišnje. U nastavku su analizirani troškovi osoblja i ostali troškovi redovnog poslovanja.

- troškovi osoblja i ostali troškovi poslovanja.

Troškovi osoblja i ostali troškovi poslovanja su procijenjeni na temelju troškova iz sezone u 2022. godini. Izračunati su za sljedeće dvije godine poslovanja. Troškovi osoblja se odnose na 3 sezonska zaposlenika i direktora. Prosječna plaća sezonskih zaposlenika se procjenjuje na 900 EUR mjesečno na period od 3 mjeseca, dok se plaća direktora procjenjuje na 1.000,00 EUR mjesečno kroz cijelu godinu.

Tablica 31: Troškovi osoblja i ostali troškovi poslovanja godišnje

	<b>1. GODINA</b>	<b>2. GODINA</b>
<b>TROŠKOVI OSOBLJA</b>	20.100,00 EUR	20.100,00 EUR
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>	1.327,23 EUR	1.327,23 EUR
<b>UKUPNO</b>	<b>21.427,23 EUR</b>	<b>21.427,23 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

Troškovi osoblja se u iduće dvije godine poslovanja procjenjuju na 20.100,00 EUR godišnje, dok se ostali troškovi procjenjuju na 1.327,23 EUR godišnje. Izračunati su na temelju visine troškova osoblja i ostalih troškova iz 2022. godine. Ukupan iznos tih troškova se procjenjuje na 21.427,23 EUR godišnje. U poglavlju 7.4. će se analizirati ukupni prihvatljivi i neprihvatljivi troškovi projekta te će se navesti izvori financiranja pojedinih troškova.

#### **7.4. Izvori financiranja**

- opisno navesti ulažemo li vlastitim sredstvima i/ili kreditnim sredstvima i objasniti način zatvaranja financijske konstrukcije.

Kako bi se odredili izvori financiranja ovog poslovnog pothvata, potrebno je utvrditi ukupne prihvatljive i neprihvatljive troškove. Prihvatljivi troškovi obuhvaćaju investicije u osnovna i



obrtna sredstva. Neprihvatljive troškove čine troškovi redovnog poslovanja i PDV. Izvori financiranja projekta će biti sredstva Bespovratnih potpora za novoosnovana poduzeća, vlastiti kapital poduzetnika i akumulirani kapital iz prethodne godine poslovanja. Slijedi sažeti tablični prikaz gore navedenih troškova i njihova analiza.

Tablica 32: Ukupni troškovi

	1. GODINA	2. GODINA	
<b>PRIHVATLJIVI TROŠKOVI</b>	<b>68.684,10 EUR</b>	<b>27.332,20 EUR</b>	
<b>OSNOVNA SREDSTVA</b>	<b>46.430,05 EUR</b>	<b>6.137,10 EUR</b>	
DUGOTRAJNA IMOVINA	46.430,05 EUR	6.137,10 EUR	
Materijalna imovina		6.137,10 EUR	
Nematerijalna imovina	46.430,05 EUR		
<b>OBRTNA SREDSTVA</b>	<b>22.254,05 EUR</b>	<b>21.195,10 EUR</b>	
Izdaci osoblja	21.195,10 EUR	21.195,10 EUR	
Usluge	952,95 EUR		
Trošak materijala	106,00 EUR		
<b>NEPRIHVATLJIVI TROŠKOVI</b>	<b>44.993,65 EUR</b>	<b>37.386,88 EUR</b>	
<b>TROŠKOVI POSLOVANJA</b>	<b>35.495,85 EUR</b>	<b>36.159,46 EUR</b>	
Materijalni troškovi	4.778,03 EUR	5.441,64 EUR	
Troškovi vanjskih usluga	7.963,36 EUR	7.963,36 EUR	
Troškovi osoblja	21.427,23 EUR	21.427,23 EUR	
Ostali troškovi	1.327,23 EUR	1.327,23 EUR	
<b>PDV</b>	<b>9.497,80 EUR</b>	<b>1.227,42 EUR</b>	
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>113.677,75 EUR</b>	<b>64.719,08 HRK</b>	<b>178.396,83 EUR</b>
<b>Administrativni troškovi (7% prihvatljivih troškova)</b>			<b>6.721,14 EUR</b>
<b>UKUPNO</b>			<b>185.117,97 EUR</b>

Izvor: obrada autorice

U sljedećoj godini poslovanja ukupni prihvatljivi troškovi projekta iznose 68.684,10 EUR, a u godini nakon 27.332,20 EUR. Ukupni neprihvatljivi troškovi, odnosno troškovi poslovanja i PDV-a iznosit će 44.993,65 EUR u sljedećoj godini poslovanja, a 37.386,88 EUR u godini nakon. Administrativni troškovi čine 7% ukupnih prihvatljivih troškova projekta i kroz dvije godine će iznositi 6.721,14 EUR. Stoga će ukupni troškovi poslovnog pothvata i redovnog poslovanja iznositi ukupno 185.117,97 EUR. Nakon utvrđenih prihvatljivih, neprihvatljivih i ukupnih troškova, utvrdit će se adekvatni izvori financiranja.

Tablica 33: Izvori financiranja poslovnog pothvata

<b>IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>IZNOS FINANCIRANJA</b>	<b>UDIO</b>
<b>PRIHVATLJIVI TROŠKOVI (+ ADMINISTRATIVNI)</b>	<b>102.737,44 EUR</b>	<b>-</b>
Vlastita sredstva	15.410,62 EUR	15%
Bespovratna potpora za novoosnovana poduzeća	87.326,82 EUR	85%
<b>NEPRIHVATLJIVI TROŠKOVI</b>	<b>82.380,53 EUR</b>	<b>-</b>
Akumulirani kapital iz prethodne i tekuće godine	82.380,53 EUR	100%

Izvor: obrada autorice

Prihvatljivi troškovi projekta sufinancirat će se vlastitim sredstvima poduzetnika u visini od 15% i sufinanciranjem sredstava Bespovratne potpore za novoosnovana poduzeća u visini od 85%. Ukupan iznos sufinanciranja iz Bespovratnih potpora za novoosnovana poduzeća će biti 87.326,82 EUR. Neprihvatljivi troškovi u cijelosti će se financirati od akumuliranog kapitala tvrtke iz prethodne i tekuće godine poslovanja.

## **8. ZAKLJUČAK PROJEKTOG PRIJEDLOGA**

Nakon izrađenog projektnog prijedloga, u nastavku slijedi njegova analiza. S obzirom da se projektni prijedlog temelji na razvoju digitalnih alata, brojne su mogućnosti proširenja i nastavka digitalizacije poslovanja agencije Nadria Travel. Isto tako, mogućnosti korištenja sredstava EU fondova u daljnjem razvoju poduzeća nisu ograničena isključivo na digitalizaciju. Daljnje mogućnosti su razrađene u potpoglavlju 8.2.

### **8.1. Analiza i opravdanost projektnog prijedloga**

Nadria Travel j.d.o.o., osnovana 2020. godine, je tvrtka u privatnom vlasništvu. Poduzetnik ima prethodnog iskustva rada u turizmu i upravljanju poduzećem te je i sam prepoznao potrebu za digitalizacijom poslovanja. Poslovnica agencije se nalazi u mjestu Preko. Iako se nalazi na otoku, lako je dostupna za dostavu sve potrebne opreme. Postojeća lokacija se neće mijenjati jer zadovoljava sve uvjete za uspješno provođenje projekta.

Putnička agencija Nadria Travel ima svoju web stranicu [www.navadriatic.com](http://www.navadriatic.com) koja predstavlja njezin glavni digitalni alat za poslovanje. Stranica klijentima nudi mnoštvo informacija i detaljan pregled ponuđenih usluga, no nedostaje joj pružanje mogućnosti online kupovine. S obzirom na postojeće trendove u ponašanju potrošača te konkurencije, zaključuje se da je postojeća web stranica zastarjela te je potrebno nabaviti novu platformu. Nova platforma će predstavljati online prostor koji će povezivati sve elemente poslovanja agencije – upite, rezervacije, vaučere, račune itd, a klijentu će nuditi dodatne mogućnosti – online kupovinu i sustav recenzija pojedinih usluga.

Shodno uvođenju nove platforme i samim time povećanju opsega posla, agencija će zaposliti jednog/u dodatnog/u radnika/cu čije će radno mjesto biti web administrator. Novi/a zaposlenik/ca će zajedno s ostalim zaposlenicima pohađati edukacije o konkretnoj platformi i radu na digitalnim platformama općenito. Time će se osigurati da svi zaposlenici budu spremni za rad na novoj platformi.

Sukladno očekivanom porastu prihoda od prodaje nakon uvođenja novih digitalnih alata te očekivanom ubrzanju i olakšavanju poslovnog procesa, zaključuje se da je investicija u digitalizaciju turističke agencije Nadria Travel opravdana.

## 8.2. Prijedlog daljnjeg razvoja poduzeća

Perspektive budućeg razvoja poduzeća se odnose na daljnji razvoj web i mobilne aplikacije razrađene u projektnom prijedlogu, ali i mogućnosti korištenja sredstava EU fondova iz područja zelene tranzicije i tehničko-tehnoloških unapređenja. Daljnji razvoj digitalnih alata se može provesti kroz optimizaciju aplikacije implementiranjem novih korisničkih uloga u sustavu, a koje pružaju mogućnost samostalnog izvođenja akcija koje trenutno može obavljati isključivo administrator sustava. To bi značilo da bi svi agencijski poslovni partneri, odnosno iznajmljivači smještajnih kapaciteta i organizatori izleta mogli sami ažurirati podatke vezane uz vlastitu ponudu, što bi uvelike ubrzalo i olakšalo poslovni proces agencije. Primjerice, vlasnici smještajnih kapaciteta bi za svoje smještajne jedinice imali mogućnost sami unositi periode zauzeća, promjene cijena i eventualne izmjene u opisu smještajnih jedinica, dok bi organizatori izleta mogli unositi periode zauzeća i promjene cijena. Sve to bi rezultiralo povećanjem efikasnosti suradnje agencije i poslovnih partnera.

Nadalje, na temelju drugih proučenih natječaja EU fondova ([strukturnifondovi.hr](http://strukturnifondovi.hr)), razvoj poduzeća se može provoditi u smjeru unapređenja poslovnih procesa i organizacije poslovanja, u svrhu razvoja novih kompetencija zaposlenika, stvaranja novih radnih mjesta i zaštite okoliša. Aktivnosti koje se mogu provoditi uključuju primjerice uvođenje novih zelenih poslovnih modela, uvođenje poslovnih modela za digitalizaciju, usavršavanje zaposlenika za primjenu novih poslovnih modela i slično. Temelj novog zelenog poslovnog modela može biti investicija u električne bicikle, električne mopede, električne automobile i druge artikle za iznajmljivanje, čime bi se doprinijelo zaštiti okoliša, tj. smanjenju emisije štetnih ispušnih plinova. Uvođenjem zelenog poslovnog modela bi se potaknula primjena zelenih rješenja u poslovnim procesima koja bi rezultirala daljnjom optimizacijom poslovanja i smanjenjem negativnog utjecaja na okoliš.

## 8. ZAKLJUČAK

Po završetku istraživanja, ispunjen je glavni cilj diplomskog rada - identificirane su i analizirane mogućnosti razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu kroz razradu mogućnosti korištenja sredstava EU fondova. Analizirani su primjeri natječaja EU fondova koji sufinanciraju projekte iz područja energetske učinkovitosti, ekološke osviještenosti i održivosti i prekogranične suradnje. Prilikom analize se utvrdilo da postoje razne mogućnosti korištenja sredstava EU fondova za razvoj malog i srednjeg poduzetništva u turizmu. Istraživanjem se tako doprinijelo boljem razumijevanju prilika za unapređenje poslovanja u malim i srednjim turističkim poduzećima.

Ispunjeni su i postavljeni podciljevi rada. Prvo, utvrđeni su čimbenici razvoja malog i srednjeg poduzetništva - tržište, potražnja, konkurencija i samostalnost gospodarskih subjekata. Nadalje, utvrđeni su i razrađeni glavni izvori financiranja malog i srednjeg poduzetništva - vlastiti kapital poduzetnika, odnosno akumulirani kapital poduzeća, zaduživanje, grupno financiranje (crowdfunding) i poslovni anđeli.

Daljnijim istraživanjem se odgovorilo na postavljena istraživačka pitanja. Utvrđene su osnovne vrste i obilježja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu – obrta, trgovačkih društava, zadruga, slobodnih zanimanja, kao i specifičnih oblika malog poduzetništva prema karakteristikama (ženskog poduzetništva, obiteljskog poduzetništva i poduzetništva mladih). Obrti, odnosno tradicijski obrti, su prepoznati kao atrakcije u kulturnom turizmu. Utvrđeno je da hoteli, kampovi i putničke agencije najčešće odabiru trgovačko društvo kao pravni oblik poslovanja. Zadruga su, unatoč preprekama, prepoznate kao oblik poduzeća u kojem manji subjekti u turizmu udruživanjem mogu ujediniti ponudu i ojačati marketing. Ekoturizam je prepoznat kao dobar način uključivanja žena u poduzetništvo jer su žene, prema brojnim istraživanjima, sklonije rješavanju društvenih i ekoloških problema. Obiteljsko poduzetništvo u turizmu karakterizira često podudaranje vlasništva i upravljanja, odnosno velika uključenost članova, što dovodi do izražene motivacije za inovacijama. Nadalje, stavovi mladih prema uključivanju u poduzetništvo u turizmu ovise najviše o percepciji uspješne budućnosti. Ukoliko mladi smatraju da će biti uspješni, veća je vjerojatnost da će se uključiti u poduzetnički pothvat.

Nadalje, utvrđeni su EU fondovi koji stoje na raspolaganju malom i srednjem poduzetništvu u turizmu – Europski socijalni fond, Kohezijski fond, Europski fond za regionalni razvoj, Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo. Iz

navedenih fondova su analizirani primjeri natječaja na koji se mogu prijaviti mali i srednji poduzetnici u turizmu. Sredstva EU fondova sufinanciraju projekte iz raznih područja - energetske učinkovitosti, ekološke osviještenosti i održivosti, turizma i slično. Stoga je utvrđeno da mala i srednja poduzeća u turizmu imaju brojne mogućnosti razvoja korištenjem sredstava EU fondova.

Analizom poslovanja turističke agencije Nadria Travel, utvrđeno je da ona u svom razvoju koristi isključivo vlastita sredstva poduzetnika i akumulirani kapital od prethodne i tekuće godine kao sredstva financiranja razvoja. Međutim, vlasnik prepoznaje EU fondove kao potencijalne izvore financiranja, no navodi nedovoljnu informiranost i složenost procesa prijave kao razloge zbog kojih do sada nije koristio dostupna sredstva. Osim toga, prepoznata je potreba za digitalizacijom poslovanja agencije. Sukladno tome, za agenciju je razrađen projekt za natječaj „Bespovratne potpore za novoosnovana poduzeća“ koji će agenciji potencijalno pomoći u daljnjem razvoju digitalnog poslovanja i potaknuti ju na korištenje novih izvora financiranja kao što su sredstva EU fondova. Rješenje agencijskog problema je zamišljeno kao novi digitalni alat – web i mobilna aplikacija koja će objediniti poslovanje agencije u zajedničkom online prostoru.

## SAŽETAK

Malo i srednje poduzetništvo je segment poduzeća koji posluje između mikro poduzeća i velikih poduzeća. Značaj malog i srednjeg poduzetništva je za gospodarstvo velik. Sektor MSP potiče zapošljavanje i kreativnost poduzetnika s obzirom da je orijentirano prema zadovoljavanju potreba potrošača. Samim time potiče i konkurenciju te posljedično veću raznolikost ponude, a sve to pridonosi rastu ekonomskog potencijala države. Prilikom odabira pravnog oblika poduzeća, važno je odrediti pravac u kojem se poduzeće želi razvijati. Za razvoj malog i srednjeg poduzetništva je najprije potrebno zadovoljenje općih uvjeta razvoja društva u cjelini, a zatim i posebnih uvjeta razvoja poduzetništva. Poduzetnička infrastruktura u Republici Hrvatskoj osigurava poduzetnicima poslovne prostore, dodatnu izobrazbu, financijsku i savjetodavnu pomoć. Neki od najčešćih izvora financiranja MSP-ova uključuju akumulirani kapital poduzeća i vlastiti kapital poduzetnika, zaduživanje, državne potpore, grupno financiranje odnosno i poslovne anđele. Kao istaknuti izvor financiranja MSP-ova navode se EU fondovi, u koje se ubrajaju: Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond Plus, Kohezijski fond, Europski poljoprivredni fond za regionalni razvoj i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo. Nadria Travel je incoming turistička agencija koja se bavi iznajmljivanjem smještajnih kapaciteta, vozila i plovila, rezervacijom izleta i brojnim drugim djelatnostima na području otoka Ugljana i Pašmana. Problemi s kojima se agencija susreće su brojni, a najveće predstavljaju opći problemi s kojima se susreću hrvatski otoci, odnosno nedovoljno razvijena infrastruktura i iseljavanje stanovništva, koji predstavljaju ograničavajuće čimbenike njihovog razvoja, a s time i otočnog poduzetništva. Nastavno na utvrđenu potrebu za vlastitim sustavom rezervacija, sukladno trendu porasta broja online rezervacija, razrađen je projekt prema natječaju „Bespovratne potpore za novoosnovana poduzeća“ koji je namijenjen mikro, malim i srednjim poduzetnicima.

Ključne riječi: ESI fondovi, mala i srednja poduzeća, digitalizacija poslovanja, turizam, turistička agencija

## SUMMARY

### THE USE OF EU FUNDS FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTREPRENEURSHIP ON THE EXAMPLE OF THE TOURIST AGENCY NADRIA TRAVEL

Small and medium-sized enterprises are a segment of companies that operate between micro-enterprises and large enterprises. The significance of small and medium-sized enterprises for the economy is large. The SME sector encourages employment and the creativity of entrepreneurs, given that it is oriented towards meeting the needs of consumers. This in turn encourages competition and, consequently, a greater variety of offers, all of which contribute to the growth of the country's economic potential. When choosing the legal form of a company, it is important to determine the direction in which the company wants to develop. For the development of small and medium-sized enterprises, it is necessary to satisfy the general conditions for the development of society as a whole, and then also the special conditions for the development of entrepreneurship. Entrepreneurial infrastructure in the Republic of Croatia provides entrepreneurs with business premises, additional training, financial and advisory assistance. Some of the most common sources of financing for SMEs include the accumulated capital of the company and the entrepreneur's capital, borrowing, government grants, crowdfunding, and business angels. EU funds are highlighted as a prominent source of financing for SMEs, which include: the European Fund for Regional Development, the European Social Fund Plus, the Cohesion Fund, the European Agricultural Fund for Regional Development and the European Maritime and Fisheries Fund. Nadria Travel is an incoming tourist agency that deals with renting accommodation facilities, vehicles and boats, booking excursions and numerous other activities on the islands of Ugljan and Pašman. The problems the agency faces are numerous, and they represent the biggest general problem facing the Croatian islands, i.e., insufficiently developed infrastructure and emigration of the population, which are limiting factors for their development, and thus for island entrepreneurship. Following the established need for its own reservation system, in accordance with the trend of increasing the number of online reservations, a project was developed according to the tender "Grants for newly established companies" which is intended for micro, small and medium-sized entrepreneurs.

Keywords: ESI funds, small and medium-sized enterprises, digitization of business, tourism, travel agency



# POPIS LITERATURE

## INTERNETSKE STRANICE

1. 365 tours, <https://www.365.tours/> (stranica posjećena: 27. studenoga 2022.)
2. Airbnb Experience hosting, <https://www.airbnb.com/experience-hosting/dashboard> (stranica posjećena: 27. studenoga 2022.)
3. Airbnb Newsroom, <https://news.airbnb.com/about-us/> (stranica posjećena: 27. studenoga 2022.)
4. Bioteka.hr, <http://www.bioteka.hr/modules/lexikon/entry.php?entryID=252> (stranica posjećena: 29. prosinca 2022.)
5. Eu-projekti.info, <https://www.eu-projekti.info/eu-fondovi-2021-2027/#> (stranica posjećena: 24. ožujka 2021.)
6. Europski strukturni i investicijski fondovi, <https://strukturnifondovi.hr/> (stranica posjećena: 22. ožujka 2021.)
7. Europski-fondovi.eu, <http://www.europski-fondovi.eu/> (stranica posjećena: 22. ožujka 2021.)
8. *Evidencija o braniteljskim socijalno-radnim zadrugama* (2023.), Ministarstvo hrvatskih branitelja, <https://branitelji.gov.hr/evidencija-o-braniteljskim-socijalno-radnim-zadrugama/2282> (stranica posjećena: 25. siječnja 2023.)
9. Fininfo.hr, <https://www.fininfo.hr/> (stranica posjećena: 12. ožujka 2023.)
10. HAMAG BICRO, <https://www.hamag.hr/> (stranica posjećena: 9. siječnja 2022.)
11. HITRO.HR, <https://www.hitro.hr/> (stranica posjećena: 9. siječnja 2022.)
12. Hrvatska gospodarska komora, <https://www.hgk.hr/> (stranica posjećena: 9. siječnja 2022.)
13. Hrvatska obrtnička komora, <https://www.hok.hr/> (stranica posjećena: 9. siječnja 2022.)
14. *Jačanje konkurentnosti poduzeća ulaganjima u zelenu i digitalnu tranziciju*, efondovi.mrrfeu.hr, <https://efondovi.mrrfeu.hr/MISCms/Pozivi/Poziv?id=22f5cbd5-fbc3-43c3-850d-99516946bece> (stranica posjećena: 28. prosinca 2022.)
15. *Osnivanje društva*, E-Građani, <https://gov.hr/hr/osnivanje-drustva/1358> (stranica posjećena: 10. veljače 2023.)
16. *Osnivanje obrta u Hrvatskoj*, E-Građani, <https://gov.hr/hr/osnivanje-obrta-u-hrvatskoj/1356> (stranica posjećena: 10. veljače 2023.)

17. *Poduzetnička infrastruktura* (2023.), Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja, <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-internacionalizaciju-6087/poduzetnicka-infrastruktura/7583> (stranica posjećena: 13. veljače 2023.)
18. Porezna uprava, <https://www.porezna-uprava.hr/> (stranica posjećena: 11. prosinca 2022.)
19. Rječnik.com, <https://www.xn--rjenik-k2a.com/Anaerobna%20digestija> (stranica posjećena: 29. prosinca 2022.)
20. *Slobodna zanimanja*, Porezna uprava, <https://www.porezna-uprava.hr/obrtnici/Stranice/Slobodna-zanimanja.aspx> (stranica posjećena: 11. veljače 2023.)
21. Technopedia.com, <https://www.techopedia.com/> (stranica posjećena: 13. siječnja 2023.)

#### KNJIGE I POGLAVLJA U KNJIGAMA

1. Bansal, S.P., Kumar, J. (2013.): *Ecotourism for Community Development: A Stakeholder's Perspective in Great Himalayan National Park*, u: Carayannis, E.G. (ur.): *Creating a Sustainable Ecology Using Technology-Driven Solutions*, Hershey, USA: IGI Global
2. Bedeković, V. (2016.): *Uvod u poduzetništvo*, Virovitica: Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici
3. Bessière, V., Stéphany, E. (2017.): *Le crowdfunding: Fondements et pratiques*, Louvain-la-Neuve: De Boeck
4. Bork, D. (1987.): *Family Business, Risky Business – How to make it work*, Bork Aspen: Institute for Family Business
5. Buble, M., Kružić, D. (2006.): *Poduzetništvo – realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*, Zagreb: RRIF-plus d.o.o.
6. Deci, E.L., Ryan, R.M. (1985.): *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York, USA: Plenum
7. Drucker, P.F. (1992.): *Inovacije i poduzetništvo – praksa i načela*, Zagreb: Globus
8. Dyer, W.G. (1986.): *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco: Josey-Bass
9. Funda, D. (2011.): *Menadžment malog poduzeća*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“

10. Gatewood, D.R., Taylor, R.R., Ferrell, C.O. (1995.): *Management - Comprehension, Analysis and Application*, Chicago: Austen Press
11. Goeldner, C.R., Ritchie, J.R.B. (2009.): *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, Hoboken, USA: JohnWiley and Sons
12. Hafner, H. (2017.): *Vodič za crowdfunding*, Udruga za razvoj civilnog društva SMART, Pula: MPS
13. Hechavarria, D.M. et. al (2012.): Are women more likely to pursue social and environmental entrepreneurship?, u: Hughes, K.D., Jennings, J.E. (ur.): *Global women's entrepreneurship research: Diverse settings, questions and approaches*, Edward Elgar: Cheltenham/Northampton, U.K., p. 135-151.
14. Kolaković, M. (2006.): *Poduzetništvo u ekonomiji znanja*, Zagreb: Sinergija
15. Kuvačić, N. (1999.): *Počela poduzetništva*, Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu
16. McClelland, C.M. (1961.): *The Achieving Society*, New York: Princeton
17. Noe, R. et al. (2006.): *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: MATE d.o.o.
18. Perčin, M (2011.): *Socijalno poduzetništvo - inovacija za dobrobit čovječanstva*, Osijek: Organizacija za građanske inicijative
19. Renko, N. (2010.): *Marketing malih i srednjih poduzeća*, Zagreb: Ljevak
20. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020.): *Osnove poduzetništva*, Zagreb: Školska knjiga
21. Savić, Z., Gelo, R., Bukovac, S. (2013.): *Ususret fondovima kohezijske politike u Hrvatskoj*, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora
22. Siropolis, N.C. (1995.): *Menedžment malog poduzeća: Vodič u poduzetništvo*, Zagreb: MATE
23. Škrtić, M., Mikić, M. (2011.): *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija
24. Tinker, I. (2006.): „Empowerment Just Happened: The Unexpected Expansion of Women’s Organizations“ u: Jaquette, J.S., Summerfield G. (ur.): *Women and Gender Equity in Development Theory and Practice: Institutions, Resources and Mobilization*, Durham: Duke University Press

#### OSTALE PUBLIKACIJE

1. Bosma, N.S. et. al (2016.): *Special Topic Report - Social Entrepreneurship*, Global Entrepreneurship Monitor, <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2015-report-on-social-entrepreneurship> (stranica posjećena: 16. siječnja 2023.)

2. Brozović, I., Nujić, S. (2022.): *Putničke agencije u 2021.*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, <https://podaci.dzs.hr/media/oe0fe0xp/tur-2021-3-1-putni%C4%8Dke-agencije-u-2021.pdf> (stranica posjećena: 14. siječnja 2023.)
3. *EU fondovi za sve* (2013.), Organizacija za građanske inicijative, Osijek
4. *Gender in tourism* (2016.), European Institute for Gender Equality, Publications Office of the European Union, Luxembourg
5. Kelley, D.J. et. al (2010.): *Women Entrepreneurs Worldwide*; Babson College and the Global Entrepreneurship Research Association (GERA), London, UK, [https://www.microbiz.org/wp-content/uploads/2012/02/2010\\_WomenEntrepreneursWorldwide-GEM\\_AnnualReport.pdf](https://www.microbiz.org/wp-content/uploads/2012/02/2010_WomenEntrepreneursWorldwide-GEM_AnnualReport.pdf) (stranica posjećena: 25. siječnja 2023.)
6. *Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. – NKD 2007.* (2007.), Državni zavod za statistiku, [https://web.dzs.hr/App/NKD\\_Browser/assets/docs/NKD\\_2007\\_struktura.pdf](https://web.dzs.hr/App/NKD_Browser/assets/docs/NKD_2007_struktura.pdf) (stranica posjećena: 15. siječnja 2023.)
7. Perko, J., Ražnjević, D., Brozović, I. (2022.): *Turizam u 2021.*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, [https://podaci.dzs.hr/media/gwcghawn/si-1700\\_turizam-u-2021.pdf](https://podaci.dzs.hr/media/gwcghawn/si-1700_turizam-u-2021.pdf)
8. *Pravilnik o tradicijskim, odnosno umjetničkim obrtima* (2007.), Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, NN 112/2007, br. 3312 (25.10.2007.)
9. Prive, T. (2012): *What is Crowdfunding and How Does it Benefit the Economy*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/tanyaprive/2012/11/27/what-is-crowdfunding-and-how-does-it-benefit-the-economy/?sh=5526b52be63e> (stranica posjećena: 3. siječnja 2022.)
10. *Prosječne mjesečne isplaćene neto i bruto plaće prema stupnju stručne spreme i po djelatnostima u 2020.* (2022.), Državni zavod za statistiku, Zagreb
11. Seghal, D.R. (2020.): *All you need to know about crowdfunding*, Ipleaders, <https://blog.ipleaders.in/all-you-need-to-know-about-crowdfunding-in-india/> (stranica posjećena: 10. siječnja 2022.)
12. *Strategija razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine* (2015.), Vlada Republike Hrvatske, Zagreb
13. *Taking the future into their own hands - Youth work and entrepreneurial learning* (2017.), European Commission, Luxembourg
14. *The European Structural and Investment Funds 2021-2027* (2020.), EBLIDA Secretariat, [http://www.eblida.org/Documents/The-European-Structural-and-Investment-Funds\\_%202021-2027.pdf](http://www.eblida.org/Documents/The-European-Structural-and-Investment-Funds_%202021-2027.pdf) (stranica posjećena: 23. ožujka 2021.)

15. *The new SME definition – user guide and model declaration* (2005.), European Commission, Brussels
16. *Women Annual Report 2017–2018* (2019.), UN,  
<https://annualreport.unwomen.org/en/2018> (stranica posjećena: 21. siječnja 2023.)
17. *Women, business and law 2018 – Key findings* (2018.), The World Bank, Washington,  
<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/102741522965756861-0050022018/original/WBLKeyFindingsWebFINAL.pdf> (stranica posjećena: 17. siječnja 2023.)
18. *Zakon o hrvatskim braniteljima iz Domovinskog rata i članovima njihovih obitelji*, NN 121/2017, br. 2758 (6.12.2017.)
19. *Zakon o obrtu*, NN 143/2013, br. 3065 (2.12.2013.)
20. *Zakon o poticanju razvoja malog gospodarstva*, NN 29/2002, br. 630 (22.3.2002.)
21. *Zakon o računovodstvu*, NN 78/2015, br. 1493 (17.7.2015.)
22. *Zakon o trgovačkim društvima*, NN 152/2011, br. 3144 (27.12.2011.)
23. *Zakon o zadrugama*, NN 34/2011, br. 764 (23.3.2011.)

#### ZNANSTVENI RADOVI

1. Abou-Shouk, A., Taha Mannaa, M., Elbaz, A.M. (2021.): „Women’s empowerment and tourism development: A cross-country study“, *Tourism management perspectives*, vol. 37.
2. Ahmad, N.H. et. al (2019.): „Entrepreneurship as a preferred career option - Modelling tourism students’ entrepreneurial intention“, *Education and Training*
3. Arcese, G. et. al (2020.): „Innovative drivers for family business models in tourism“, *Journal of Family Business Management*, vol. 11 (4).
4. Bae, T.J et. al (2014.): „The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review“, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 38, p. 217–254.
5. Banki, M.B., Ismail, H.N. (2015.): „Understanding the characteristics of family owned tourism micro businesses in mountain destinations in developing countries: evidence from Nigeria“, *Tourism Management Perspectives*
6. Bessière, V, Stéphany, E., Wirtz, P. (2019.): „Crowdfunding, business angels, and venture capital: an exploratory study of the concept of the funding trajectory“, *Venture Capital*, p. 1-26.

7. Bignotti, A., Le Roux, I. (2018.): „Discovering the entrepreneurial endowment of the youth“, *African Journal of Economic and Management Studies*, vol. 9 (1), p. 14–33.
8. Bologa, G., Butaci, C. (2016.): „The use of Structural Funds and European Investments (ESI) in order to develop the Member States - Examples of good practice in the use of ESI funds“, *Agora International Journal of Economical Sciences*, Aijes, vol. 10, p. 4-8.
9. Bonnet, C., Wirtz, P. (2012.): „Raising Capital for Rapid Growth in Young Technology Ventures: When Business Angels and Venture Capitalist Coinvest“, *Venture Capital*, vol. 14 (2–3), p. 91–110.
10. Brozović, V. et. al (2019.): „Ekonomija dijeljenja: poslovni model budućnosti?“, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, br. 1, p. 33-61.
11. Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., Garcia-Almeida, D. (2001.): „The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm“, *Family Business Review*
12. Crick, D., Chaudhry, S., Crick, J.M. (2018.): „Risks/rewards and an evolving business model: a case study of a small lifestyle business in the UK tourism sector“, *Qualitative Market Research*
13. D'Anghela, M. (2020.): „The Impacts of EU Support Programs on SMEs: A Literature Review“, *ENTRENOVA, Virtual conference*, Croatia (10.-12. rujna 2020.)
14. Del Río, M.D.L.C. et. al (2016.): „Entrepreneurial intentions and entrepreneurship education to University students in Portugal“, *Technology, Innovation and Education*, vol. 2 (7), p. 1-11.
15. Đurkin Badurina, J., Kljaić Šebrek, J. (2018.): „Zadruge kao organizacijski oblici za održivi razvoj turizma u ruralnim područjima“, *Notitia – časopis za održivi razvoj*, br. 4, p. 39-48.
16. Egorov, E.E. (2019.): „Youth Entrepreneurship: Motivational Aspects and Economic Effects“, *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science* (272), p. 1-5.
17. Feinstein, E. (2019.): „OTA’s vs. Direct Hotel Bookings: Which is the Leading Trend for 2018?“, <https://www.traveldailynews.com/post/otas-vs-direct-hotel-bookings-which-is-the-leading-trend-for-2018/> (stranica posjećena: 12. prosinca 2022.)
18. Fu, H. et. al (2019.): „The entrepreneurship research in hospitality and tourism“, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 78, p. 1-12.
19. Gibson, T., van der Vaart, H.J. (2008.): „Defining SMEs: A less imperfect way of defining small and medium enterprises in developing countries“, *Brookings global economy and development*,

<http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/9/> (stranica posjećena: 13. veljače 2022.)

20. Gird, A., Bagraim, J.J. (2008.): „The theory of planned behaviour as predictor of entrepreneurial intent amongst final-year university students“, *South African Journal of Psychology*, vol. 38 (4), p. 711–724.
21. Grbac, B. (1992.): „Marketing pristup definiciji i klasifikaciji malih i srednjih poduzeća“, *Zbornik radova*, Ekonomski fakultet Rijeka, br. 10, p. 131-141.
22. Grgić, I. et. al (2017.): „Could rural tourism revitalize rural areas in Croatia?“, *Agroeconomia Croatica*, vol. 7, p. 98-108.
23. Hauck, J., Pruegl, R. (2015.): „Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: an empirical study from a socioemotional wealth perspective“, *Journal of Family Business Strategy*, vol. 6 (2), p. 104-118.
24. Hmieleski, K.M., Sheppard, L.D. (2019.): „The Yin and Yang of entrepreneurship: Gender differences in the importance of communal and agentic characteristics for entrepreneurs’ subjective well-being and performance“, *Journal of Business Venturing*, vol. 34, p. 709–730.
25. Horjan, G. (2011.): „Traditional Crafts as a New Attraction for Cultural Tourism“, *International Journal of Intangible Heritage*, vol. 6, p. 45-56.
26. Ioannides, D., Petersen, T. (2010.): „Tourism ‘non-entrepreneurship’ in peripheral destinations: a case study of small and medium tourism enterprises on Bornholm, Denmark“, *Tourism Geographies*, vol. 5 (4), p. 408-435.
27. Kallmuenzer, A., Peters, M. (2018.): „Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: a comparative study“, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 70, p. 66-74.
28. Kassean, H. et. al (2015.): „Entrepreneurship education: a need for reflection, real-world experience and action“, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, vol. 21 (5), p. 690–708.
29. Kesner-Škreb, M., Pleše, I., Mikić, M. (2003.): „Državne potpore poduzećima u Hrvatskoj 2001. godine“, *Financijska teorija i praksa*, vol. 27 (3), p. 287-330.
30. Kimbu, A. N. et. al (2019.): „Collaborative networks for sustainable human capital management in women’s tourism entrepreneurship: The role of tourism policy“, *Tourism Planning and Development*, vol. 16 (2), p. 161–178.

31. Labudová, L., Jánošová, D. (2019.): „Analysis of support and identification of barriers to SMEs in Slovakia and in the Czech Republic“, *Serbian Journal of Management*, vol. 14 (2), p. 437-453.
32. Letonja, M., Duh, M. (2016.): „Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation“, *Knowledge Management Research and Practice*
33. Li, Y. et. al (2019.): „Ecotourism in China, misuse or genuine development? An analysis based on map browser results“, *Sustainability*, vol. 11, p. 1–15.
34. Lordkipanidze, M., Brezet, H., Backman, M. (2005.): „The entrepreneurship factor in sustainable tourism development“, *Journal of Cleaner Production*, 2005, vol. 13, p. 787–798.
35. Marušić, Z. et. al (2019.): „Tomas Hrvatska 2019 – Stavovi i potrošnja turista u Hrvatskoj, Institut za turizam“, Zagreb, [https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019\\_0.pdf](https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf) (stranica posjećena: 13. siječnja 2023.)
36. Naldini, A. (2018.): „Improvements and risks of the proposed evaluation of Cohesion Policy in the 2021–27 period: A personal reflection to open a debate“, *SAGE Journals*, vol. 24 (4), p. 496–504.
37. Pandit, D., Joshi, M.P., Tiwari, S.R. (2018.): „Examining entrepreneurial intention in higher education: an exploratory study of college students in India“, *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 27 (1), p. 25–46.
38. Peters, M., Kallmuenzer, A. (2018.): „Entrepreneurial orientation in family firms: the case of the hospitality industry“, *Current Issues in Tourism*, vol. 21 (1), p. 21-40.
39. Pikkemaat, B., Zehrer, A. (2016.): „Innovation and service experiences in small tourism family firms“, *International Journal of Culture*
40. Poole, D.L. (2018.): „Entrepreneurs, entrepreneurship and SMEs in developing economies: How subverting terminology sustains flawed policy“, *World Development Perspectives*, vol. 9, p. 35-42.
41. Puspaningrum, A. (2020.): „Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)“, *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, vol. 23 (1), p. 19-27.
42. Rauch, A., Hulsink, W. (2015.): „Putting entrepreneurship education where the intention to act lies: an investigation into the impact of entrepreneurship education on entrepreneurial behavior“, *Academy of Management Learning and Education*, vol. 14 (2), p. 187–204.



43. Shokouhi, A.K., Khoshfar, G., Karimi, L. (2013.): „The Role of Tourism in Rural Women’s Empowerment, Case Study: Village Ziarat City of Gorgan“, *Tourism Planning and Development*, vol. 3, 151–179.
44. Talwar, S. et. al (2020.): „Why do people purchase from online travel agencies (OTAs)? A consumption values perspective“, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 88.
45. Visković, J., Udovičić, M. (2016.): „Awareness of SMEs on the EU Funds Financing Possibilities: The Case of Split-Dalmatia County“, *EBEEC Conference Proceedings, The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World*, KnE Social Sciences, p. 319–332.
46. Wagner, D. et. al (2015.): „A meta-analysis of the financial performance of family firms: another attempt“, *Journal of Family Business Strategy*
47. Westhead, P., Solesvik, M.Z. (2016.): „Entrepreneurship education and entrepreneurial intention: Do female students benefit?“, *International Small Business Journal*, vol. 34, p. 979–100.
48. Wirtz, P. et. al (2019.): „Investing Human Capital: Angel Cognition and Active Involvement in Business Angel Groups“, *Revue de l’Entrepreneuriat*
49. Žažar, K. (2020.): „Zadruga u Hrvatskoj – neučinkovit, nepoželjan ili neprepoznat organizacijski oblik?“, *Socijalna ekologija*, vol. 29 (3), p. 363-388.

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Pregled relevantnih definicija poduzetništva .....	3
Tablica 2: Kategorizacija MSP-ova od strane svjetskih razvojnih organizacija .....	7
Tablica 3: Kategorizacija MSP-ova od strane Europske komisije i Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva.....	8
Tablica 4: Kategorizacija MSP-ova od strane Zakona o računovodstvu, NN 78/2015 .....	9
Tablica 5: Prednosti i nedostaci malog i srednjeg poduzetništva.....	12
Tablica 6: Prednosti i nedostaci obrta .....	16
Tablica 7: Prednosti i nedostaci trgovačkih društava.....	21
Tablica 8: Prednosti i nedostaci obiteljskog poduzetništva .....	31
Tablica 9: Razlozi za i protiv uključivanja mladih u poduzetništvo .....	33
Tablica 10: Podjela NUTS regija prema broju stanovnika.....	54
Tablica 11: NUTS II regije u Republici Hrvatskoj .....	54
Tablica 12: Analiza poslovanja prema Ioannides i Petersen .....	65
Tablica 13: Analiza poslovanja turističke agencije Nadria Travel 2022. godine.....	73
Tablica 14: Ukupan promet i prihod agencije u turističkoj sezoni 2022. godine.....	74
Tablica 15: Usporedba izvora prihoda agencije u turističkoj sezoni 2022. godine.....	75
Tablica 16: Usporedba visine prometa i prihoda agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. godine.....	76
Tablica 17: Prikaz visine troškova agencije u turističkoj sezoni 2022. godine.....	79
Tablica 18: Račun dobiti i gubitka u 2022. godini .....	81
Tablica 19: Financijski pokazatelji poslovanja u 2022. godini .....	82
Tablica 20: Logička matrica projekta.....	84
Tablica 21: Analiza nove informatičke opreme za rad u aplikaciji.....	98
Tablica 22: Struktura troškova nabave web i mobilne aplikacije .....	102
Tablica 23: Motivi dolaska gostiju u Jadransku Hrvatsku .....	103
Tablica 24: Analiza korištenja Interneta kao izvora informacija o destinaciji.....	104
Tablica 25: Prednosti i nedostaci projekta Nadria Travel agencije u odnosu na Airbnb .....	107
Tablica 26: Prednosti i nedostaci projekta Nadria Travel agencije u odnosu na 365.tours ...	109
Tablica 27: Investicije u osnovna sredstva.....	110
Tablica 28: Investicije u obrtna sredstva.....	111
Tablica 29: Materijalni troškovi poslovanja godišnje .....	112
Tablica 30: Troškovi vanjskih usluga godišnje.....	113

Tablica 31: Troškovi osoblja i ostali troškovi poslovanja godišnje .....	114
Tablica 32: Ukupni troškovi.....	115
Tablica 33: Izvori financiranja poslovnog pothvata.....	116

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Omjer prometa i prihoda agencije u turističkoj sezoni 2022. godine .....	75
Grafikon 2: Omjer visine prihoda agencije prema izvorima u turističkoj sezoni 2022. godine .....	76
Grafikon 3: Prikaz visine prometa agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. godine .....	77
Grafikon 4: Prikaz visine prihoda agencije prema vrsti usluge u turističkoj sezoni 2022. godine .....	78
Grafikon 5: Grafički prikaz visine troškova agencije u turističkoj sezoni 2022. godine .....	79

### **POPIS SLIKA**

Slika 1: Stablo ciljeva projekta.....	83
Slika 2: Lokacija turističke agencije Nadria Travel .....	97

## **PRILOZI**

### **1. Vodič za dubinski intervju**

12. Molim Vas da se predstavite – odakle dolazite, čime se trenutno bavite u životu...?
13. Što najviše volite u vezi svog zanimanja i gdje pronalazite motivaciju u svom poslu?
14. Koliko često učite nešto novo i na koji način? (Možete li mi dati primjer?)
15. Koji su najčešći izazovi/prepreke s kojima se susrećete u poslu?
16. Koje je Vaše mišljenje o otočnom poduzetništvu? (Prednosti/nedostaci)
17. Kakav je stav lokalnih vlasti i zajednice u cjelini prema poduzetnicima?
18. Prilikom otvaranja poduzeća i pokretanja poslovanja, koji su bili Vaši izvori financiranja (vlastita sredstva, pozajmica, kredit...)?
19. Imate li u planu uvoditi nove proizvode, unapređivati ili proširivati svoje poslovanje? Koje biste izvore financiranja tada odabrali?
20. Koliko ste upoznati s mogućnostima koje pružaju EU fondovi za mikro, male i srednje poduzetnike?
21. Što mislite o procesu prijave na natječaje za različite potpore poduzetnicima (državne, EU)?
22. Gdje vidite svoje poduzeće za 10 godina?

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE



## Vlatka Košta

 Kod sv. Ante, 3, Preko, 23273, Hrvatska



/



+385 99 879 74 06



[vlatkaa.os@gmail.com](mailto:vlatkaa.os@gmail.com)



/

 [Whatsapp Vlatka Košta](#)

Spol Ž | Datum rođenja 01/07/1997 | Državljanstvo Hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

Od travnja do lipnja 2017. godine	<b>Provedba istraživanja "Marka destinacije Zadar"</b> Institut za Turizam, Vrhovec 5, 10000 Zagreb <ul style="list-style-type: none"><li>Anketiranje turista u predsezoni u gradu Zadru</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od svibnja do studenog 2018. godine	<b>Provedba istraživanja profila posjetitelja Grada Zadra i Zadarske županije</b> Sveučilište u Zadru, Ulica Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar <ul style="list-style-type: none"><li>Anketiranje turista u predsezoni, sezoni i posezoni u Zračnoj luci Zadar</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od lipnja do rujna 2018. godine Od lipnja do rujna 2019. godine Od lipnja do listopada 2020. godine Od lipnja do listopada 2021. godine	<b>Rad u turističkoj agenciji</b> NavAdriatic j.d.o.o., Magazin 5, 23273 Preko <ul style="list-style-type: none"><li>Prodaja usluga turističke agencije, sastavljanje baze podataka, prijem gostiju, pružanje informacija gostima, uređivanje web stranice agencije, rad na online rezervacijskim sustavima</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od travnja do studenoga 2022. godine	<b>Rad na turističkom vodiču "Ugljan &amp; Pašman travel guide"</b> NavAdriatic j.d.o.o., Magazin 5, 23273 Preko <ul style="list-style-type: none"><li>Lektorski i prevoditeljski rad</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od ožujka do lipnja 2019. godine	<b>Provedba istraživanja profila posjetitelja Grada Zadra koji dolaze kruzerom</b> Sveučilište u Zadru, Ulica Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar <ul style="list-style-type: none"><li>Anketiranje turista u predsezoni, sezoni i posezoni u trajektnoj luci Gaženica</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od lipnja do listopada 2019. godine	<b>Provedba istraživanja zadovoljstva stanovnika Zadra s razvojem i utjecajem turizma u gradu</b> Sveučilište u Zadru, Ulica Mihovila Pavlinovića 1, 23000 Zadar <ul style="list-style-type: none"><li>Anketiranje lokalnog stanovništva izvan turističke sezone</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od studenog 2019. godine do siječnja 2020. godine	<b>Domaćin u studentskom klubu „Božo Lerotić“</b> Studentski klub „Božo Lerotić“, Ulica Ruđera Boškovića 5, 23000 Zadar <ul style="list-style-type: none"><li>Održavanje kluba, čuvanje sredstava Studentskog zbora i drugih udruga, prenošenje informacija o rezervacijama prostora kluba, očuvanje čistoće prostora</li></ul> <b>Kvartarni sektor</b>
Od prosinca 2020. godine do veljače 2020. godine	
Od veljače 2020. godine do lipnja 2020. godine	<b>Projekt istraživanja tržišta</b> Institut za inovacije, Masarykova ul. 28, 10000, Zagreb <ul style="list-style-type: none"><li>Prikupljanje ispitanika za fokus grupe, anketiranje lokalnog stanovništva</li></ul>

OBRAZOVANJE I  
OSPOSOBLJAVANJE

listopad 2019. – danas

Sveučilište u Zadru, Zadar

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Diplomski studij "Poduzetništvo u Kulturi i turizmu"

- Predstavnica studenata u stručnom vijeću Odjela za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru
- Članica Povjerenstva za kvalitetu Odjela za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru
- Članica Povjerenstva za sastavljanje Pravilnika o završnom ispitu Odjela za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru

listopad 2016 – rujan 2019

Sveučilište u Zadru, Zadar

Odjel za turizam i komunikacijske znanosti

Preddiplomski studij "Kultura i turizam"

II. gimnazija Osijek, Osijek

rujan 2012 – lipanj 2016

Materinski jezik

Hrvatski jezik

Ostali jezici

	RAZUMJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski jezik	C1	C1	C1	C1	C1
Cambridge English Level 2 Certificate in ESOL International (Advanced)					
Njemački jezik, Talijanski jezik	B1	B1	B1	B1	B1

Stupnjevi: A1/2: Temeljni korisnik - B1/B2: Samostalni korisnik - C1/C2 Iskusni korisnik

Komunikacijske vještine

- Dobre komunikacijske vještine stečene tijekom studija Kulture i turizma na Odjelu za turizam i komunikacijske znanosti Sveučilišta u Zadru, volonterskim radom na projektu Ritam kulturizma na Sveučilištu u Zadru 2017. i 2018. godine, sudjelovanjem u radu ljetne radionice Zadar 2020. na Sveučilištu u Zadru 2017. godine i izlaganjem na 16. Festivalu znanosti s temom "Otkrića" u Zadru 2018. godine.

Organizacijske / rukovoditeljske  
vještine

- Organizacijske vještine stečene volonterskim radom u organizaciji sportskih disciplina na Zadar Outdoor Festivalu i volonterskim radom u organizaciji Wings for Life utrke 2017. godine.

## Digitalna kompetencija

SAMOPROCJENA				
Obrada informacija	Komunikacija	Stvaranje sadržaja	Sigurnost	Rješavanje problema
Samostalni korisnik	Iskusni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik	Samostalni korisnik

- dobro upravljanje uredskim protokolom (obrada teksta, tablica, prezentacija)

### Ostale vještine

- amatersko bavljenje fotografijom i montažom videa
- volontaristički rad na studentskoj televiziji KampusTV Zadar kao snimatelj i montažer

### Vozačka dozvola

B

## DODATNE INFORMACIJE

### Certifikati

- Cambridge English Level 2 Certificate in ESOL International (Advanced), Zagreb, 2016.
- Osnove freelance poslovanja, Campster Pte. Ltd., 2020.
- Rezilijentnost- Ključ uspjeha u teškim situacijama, Campster Pte. Ltd., 2020.
- Nauči kako povećati broj Instagram pratitelja, Campster Pte. Ltd., 2020.

### Nagrade

- Nagrada uspješnim studentima, kategorija 1: najbolji prosjek ocjena na godini studija, Zadar, 2018.
- Nagrada uspješnim studentima, kategorija 2: izniman angažman u izvannastavnim aktivnostima na godini studija, Zadar, 2018.
- Nagrada rektorice za postignut uspjeh, znanstvene i stručne aktivnosti tijekom studija, te aktivnosti izvan Sveučilišta, Zadar, 2019.