POSLOVNO PLANSKA ELABORACIJA PODUZETNIČKE IDEJE NA PRIMJERU PROJEKTA TURISTIČKE AGENCIJE

Ukas, Anđela

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:956714

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-24**

Repository / Repozitorij:

Repository of University Department of Professional Studies

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

ANĐELA UKAS

ZAVRŠNI RAD

POSLOVNO PLANSKA ELABORACIJA PODUZETNIČKE IDEJE NA PRIMJERU PROJEKTA TURISTIČKE AGENCIJE

Split, rujan 2021. g.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Upravljanje poduzetničkim projektima

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Anđela Ukas

Naslov rada: Poslovno planska elaboracija poduzetničke ideje na primjeru projekta turističke agencije

Mentor: Mr. Sc. Ivona Jukić, v.pred.

Split, rujan 2021. g.

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
SUMMARY 2
1. UVOD 3
1.1. Predmet i cilj rada 3
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka 3
1.3. Struktura rada 4
2. POJAM PODUZETNIŠTVA I NJEGOVE KARAKTERISTIKE 5
2.1. Definiranje poduzetništva 5
2.2. Vrste poduzetnika i njegove osobine 8
2.3. Poduzetničke kompetencije i obrazovanje 11
2.4. Prednosti i nedostaci malog poduzeća 13
2.5. Poduzetništvo u turizmu 14
3. PODUZETNIČKI PROJEKT 16
3.1. Uloga i značaj poduzetničkog projekta 16
3.2. Organizacija projekta 18
3.3. Sadržaj poduzetničkog projekta 19
3.4. Rizik poduzetničkog projekta 20
3.5. Financiranje poduzetničkog projekta 23
4. TRENDOVI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI 25
4.1. Covid-19 26
5. PRIMJER PROJEKTA OTVARANJA TURISTIČKE AGENCIJE „ADRIAWAY” 28
5.1. Operativni sažetak 28
5.1.1. Podaci o tvrtki i investitoru 28
5.1.2. Asortiman proizvoda i usluga 28
5.1.3. Tržišni podaci i konkurentske prednosti 28
5.1.4. Potrebita ulaganja 29
5.1.5. Potrebiti zaposlenici 29
5.1.6. Aktivizacijsko razdoblje 29
5.1.7. Pokazatelji učinkovitosti 29
5.1.8. Zaštitne mjere 29
5.2. Opis poduzetničke ideje 30
5.2.1. Evolucija ideje 30
5.2.2. Opis proizvoda i usluga 30
5.2.3. Referencije članova društva 31
5.3. Tržišni podaci 31

5.3.1. Analiza potrošača i ciljana tržišta ... 31
5.3.2. Analiza industrije ... 32
5.3.3. Konkurencija na tržištu ... 32
5.4. Tehničko tehnološki opis ... 34
5.4.1. Makrolokacija ... 34
5.4.2. Mikrolokacija ... 34
5.4.3. Stalna sredstva ... 34
5.4.4. Materijalni inputi ... 35
5.4.5. Zaposlenici ... 36
5.4.6. Zaštitne mjere ... 36
5.4.7. Aktivizacijsko razdoblje ... 37
5.5. Menadžment ... 37
5.6. Marketing ... 38
5.7. Financijski podaci ... 39
5.7.1. Projekcija potrebitih ulaganja ... 40
5.7.2. Projekcija izvora kapitala ... 40
5.7.3. Projekcija otplate zajma ... 40
5.7.4. Projekcija amortizacije i ostatka vrijednosti ... 41
5.7.5. Projekcija prihoda ... 41
5.7.6. Projekcija rashoda ... 41
5.7.7. Projekcija dobiti-gubitka ... 41
5.7.8. Projekcija ekonomskih tijekova projekta ... 42
5.7.9. Projekcija financijskih tijekova ... 42
5.8. Ocjena učinkovitosti ... 49
5.8.1. Razdoblje povrata ... 49
5.8.2. Stopa prinosa ... 50
5.8.3. Pravilo palca ... 50
5.8.4. Čista sadašnja vrijednost ... 51
5.8.5. Interna stopa profitabilnosti ... 52
5.8.6. Prosječna profitabilnost ... 53
5.8.7. Analiza likvidnosti ... 54
5.8.8. Analiza osjetljivosti ... 54
5.9. Business model canvas ... 56
6. ZAKLJUČAK ... 58
POPIS TABLICA ... 61
POPIS SLIKA ... 61

SAŽETAK

Naslov: Poslovno planska elaboracija poduzetničke ideje na primjeru turističke agencije

Pojmovi poduzetnik i poduzetništvo se spominju u svijetu već dugi niz godina i imaju veliki utjecaj na gospodarstvo neke države. Poduzetništvo predstavlja cjelinu, a poduzetnik pojedinca koji svojim inovacijama djeluje na tržištu nudeći svoje proizvode i usluge. Osobe koje bi htjele postati poduzetnici prvenstveno moraju stvoriti dobru poslovnu ideju za koju vjeruju da će zaživjeti na tržištu. Nakon ideje potrebno je razraditi kvalitetan poslovni plan gdje će se korak po korak prikazati sve važne odrednice projekta, a zatim slijedi realizacija same ideje. Poduzetnici imaju razne odgovornosti koje moraju ispunjavati tijekom svog poduzetničkog projekta, ali i određene rizike na koje moraju biti spremni u svakom trenutku. S obzirom na veliki broj malih, srednjih i velikih poduzeća očigledno je da raste i konkurencija. Konkurencija je s jedne strane prihvatljiva, jer može biti nit vodilja koja poduzetnika osvještava što, kako, kada i gdje nešto treba ili ne. S druge strane može biti i ograničavajući faktor (na primjer manipulacija cijenama), no poanta je da bi konkurenti ipak trebali njegovati prijateljske odnose u svrhu najboljeg ishoda za sve.

Poduzetništvo u turizmu se orijentira na različite vrste turizma, a sve je usmjereno prema turistu koji ima specifične motive, želje i potrebe. Cilj je svojim uslugama i proizvodima doprinijeti promociji destinacije, te privući što veći broj potražnje da konzumiraju usluge i proizvode. U posljednje dvije godine to je sve skupa bilo malo otežano zbog pojave pandemije COVID-19, no poduzetnici se trude djelovati u skladu sa time i pružiti turistima sve mjere zaštite i sigurnosti kako bi svi bili zadovoljni.

Praktični dio rada se odnosi na elaboraciju projekta turističke agencije i upravo je to primjer poduzetništva u turizmu. Iz kvalitetne analize ovog projekta je vidljivo da je to jako profitabilan i unosan posao, te da će opstati na tržištu.

Ključne riječi: Poduzetništvo, poduzetnik, poslovni projekt, konkurencija, turizam, COVID-19.

SUMMARY

Title: Business planning elaboration of entrepreneurial idea on the example of travel agencies

The terms entrepreneur and entrepreneurship have been mentioned in the world for many years and have a great impact on the economy of a country. Entrepreneurship is a whole, and the entrepreneur is an individual who innovates in the market by offering his products and services. People who would like to become entrepreneurs must first and foremost create a good business idea that they believe will come to life in the marketplace. After the idea, it is necessary to develop a quality business plan where all the important determinants of the project will be presented step by step, and then the realization of the idea itself will follow. Entrepreneurs have various responsibilities that they must fulfill during their entrepreneurial project, but also certain risks that they must be prepared for at all times. Given the large number of small, medium and large enterprises, it is obvious that competition is also growing. Competition is on the one hand acceptable, because it can be a guiding thread that makes the entrepreneur aware of what, how, when and where something is needed or not. On the other hand, it can also be a limiting factor (for example, price manipulation), but the point is that competitors should still cultivate friendly relations for the purpose of the best outcome for all.

Entrepreneurship in tourism is oriented towards different types of tourism, and everything is directed towards the tourist who has specific motives, desires and needs. The goal is to contribute to the promotion of the destination with its services and products, and to attract as much demand as possible to consume services and products. In the last two years, this has been made a little more difficult by the outbreak of the COVID-19 pandemic, but entrepreneurs are trying to act accordingly and provide tourists with all protection and safety measures to keep everyone happy.

The practical part of the paper refers to the elaboration of the project of a travel agency and this is exactly the example of entrepreneurship in tourism. From the quality analysis of this project, it is evident that it is a very profitable and profitable business, and that it will come to life on the market.

Key words: Entrepreneurship, entrepreneur, business project, competition, tourism, COVID-19.

1. UVOD

Ovaj završni rad se odnosi na elaboraciju poduzetničke ideje na primjeru turističke agencije „Adriaway“. Prikazati će se sve važne stavke poduzetništva i obraditi će se detaljna analiza otvaranja turističke agencije kao poslovnog pothvata u koji se isplati ulagati.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet istraživanja u ovom diplomskom radu je elaboracija poduzetničkog projekta na primjeru turističke agencije s ciljem sintetiziranja dostupnih teorijskih spoznaja o poduzetništvu i poduzetničkim pothvatima. Prikazuje se veza između poduzetništva i turizma kao grane koja je pogodna za realizaciju neke poslovne ideje. Ukazano je na okvirno stanje turizma u gradu Splitu, te koliko se isplati ulagati u projekt upravo na ovom području. Dosadašnji rezultati istraživanja upućuju na isplativost ulaganja u poslovni pothvat, ako su ideja i vizija ispravno postavljene.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Tijekom obrade ove poslovno planske elaboracije bilo je potrebno povezati više znanstveno – istraživačkih metoda kako bi rezultati bili što efikasniji. Korištene su sljedeće metode: analiza, deskripcija, dedukcija i indukcija, te promatranje i uspoređivanje.
Metoda analize je raščlanjivanje složenih pojmova i postupaka na manje i jednostavnije dijelove i elemente.
Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te potvrđivanja njihovih odnosa, ali bez znanstvenog tumačenja.
Metoda dedukcije je oblik pojedinačnog zaključivanja iz nekih općenitih sudova i zaključaka.
Metoda indukcije je oblik općenitog zaključivanja na temelju pojedinačnih činjenica.
Metoda promatranja je jedna od najstarijih metoda istraživanja. Odnosi se na usmjeravanje pažnje na predmet interesa, uočavanje detalja, povezivanje s nekim drugim pojavama, te sumiranje svega navedenog.
Metoda uspoređivanja je usporedba srodnih elemenata, pojava i procesa, te zapažanje njihovih sličnosti i razlika.

Što se tiče izvora podataka za ovaj rad je korišteno oko 30 izvora strane i domaće literature koja se temeljila na knjigama, stručnim člancima, znanstvenim radovima, te internet stranicama.

1.3. Struktura rada

Osim Uvoda, Sadržaja, Zaključka i Literature, ovaj diplomski rad je podijeljen u dva temeljna dijela. Prvi dio rada se odnosi na teoriju poduzetništva. Tu se naglašava poduzetničko djelovanje na gospodarstvo neke zemlje, navode se osobine i kompetencije poduzetnika, ističu se prednosti i mane malog poduzeća, pojašnjavaju se glavne teorije poduzetničkog projekta, njegova organizacija, sadržaj i financiranje, ali i rizik koji je neizbježan u poslovanju. U ovom dijelu se još navode suvremeni turistički trendovi prema kojima tvrtke trebaju usmjeriti svoju ponudu ukoliko žele zadovoljiti potražnju i osigurati si profitabilnost. Drugi dio rada se odnosi na poduzetnički projekt agencije „Adriaway“ gdje je napravljena detaljna analiza poslovanja iste. Opisuje se poslovna ideja, tehničko – tehnološki elementi, marketing i menadžment. Prikazani su tržišni i financijski podaci te ocjena učinkovitosti projekta.

2. POJAM PODUZETNIŠTVA I NJEGOVE KARAKTERISTIKE

Poduzetništvo kao pojam se danas sve češće upotrebljava u poslovnom svijetu, a označava osobu ili organizaciju koja pokreće neki posao. Iz godine u godinu poduzetništvo raste i razvija se velikom brzinom, te ima bitan udio u napretku gospodarstva neke zemlje.

2.1. Definiranje poduzetništva

Izraz "poduzetništvo" je ušao u poslovni rječnik 1980-ih godina i bio je poistovjećen sa pojmom "profesionalizam" što je označavalo menadžersku modnu riječ iz 1970-ih. Prema mnogim analitičarima i teoretičarima funkcionalni pristup poduzetništvu je fokusiran na njegovu ulogu u gospodarstvu. Npr. u 18. stoljeću Richard Cantillon je tvrdio da poduzetništvo predstavlja rizik kupnje po određenim cijenama, te prodaju po nesigurnim cijenama. Dok je Jean Baptiste Say ovu definiciju proširio sa uključivanjem koncepta okupljanja proizvodnih čimbenika.[1]
Poduzetništvo se definira kao težnja za prilikama izvan kontroliranih resursa. Težnja podrazumijeva poseban fokus za ostvarivanjem zamišljene vizije. Poduzetnici trebaju poduzeti određene korake kako bi postigli opipljiv napredak, te privukli određene resurse, a sve uz činjenicu da se s vremenom troše ograničena novčana stanja. Posljedica toga je što poduzetnici imaju osjećaj hitnosti koji je rijetko viđen u već osnovanim tvrtkama u kojima je svaka nova prilika dio portfelja, a resursi su poprilično dostupni. Prilika ipak podrazumijeva ponudu koja se može ostvariti kao novitet na četiri načina: 1) početništvo uistinu inovativnog proizvoda, 2) osmišljavanje novog poslovnog modela, 3) stvaranje boljeg ili jeftinijeg postojećeg proizvoda i 4) ciljanje na novi segment potražnje sa već postojećim proizvodom. Ove se vrste mogućnosti međusobno ne isključuju. Na primjer, poduzetnik bi u svom novom pothvatu mogao upotrijebiti neki novi poslovni model za inovativan proizvod ili prodavati postojeći proizvod uz novi model poslovanja. Gori navedene mogućnosti nisu jedine koje su dostupne organizacijama i kojih se moraju pridržavati. Dapače, mnogi poboljšavaju profit mogućnostima koje nisu nove niti poduzetničkog karaktera. Na primjer, podižu cijene proizvoda ili unajmljuju više prodajnih predstavnika. Resursi koji nisu pod nadzorom podrazumijevaju ograničenje resursa. Na početku novog pothvata, njegovi osnivači kontroliraju samo vlastiti, društveni i financijski kapital.

[1] Stevenson, H. H. (1983). *A perspective on entrepreneurship* (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School, str. 1-2.

Mnogi poduzetnici stavljaju troškove na minimum, a istovremeno ulažu samo svoje vrijeme i osobna sredstva ako su potrebna. Nekad je to dovoljno za otvaranje novog pothvata gdje dolazi do točke samo održavanja od internog generiranog novčanog toka. Međutim, u većini slučajeva, pogotovo kod onih visoko potencijalnih prilika poduzetnici moraju dovesti u stanje spremnosti više resursa nego što oni osobno kontroliraju, jer će pothvat na kraju trebati proizvodne pogone, proizvodne kanale, obrtni kapital i slično.[2]

„Poduzetništvo je čin otvaranja nove tvrtke tamo gdje prije nije postojala. Poduzetnik je osoba, a poduzetnici su mala skupina ljudi koji su novi osnivači tvrtke. Izraz se također koristi da naznači da osnivači imaju neki značajan udio u poslu (nisu samo zaposlenici) i da im je namjera da posao raste i napreduje iznad faze samozapošljavanja."[3] Ova definicija poduzetništva upućuje na rast i razvoj određenog poduzetničkog pothvata kao i njegovih osnivača. Od iznimne važnosti je uvidjeti da se, osim dobrog osjećaja "sam svoj šef" i motivacije ostvarenja što većeg profita, u poduzetništvu krije puno više. Fokus bi svakako trebao biti na razvijanju samog gospodarstva neke zemlje, na stvaranju inovativnih proizvoda sa ciljem prikupljanja nove potražnje za koju se još nije ni znalo, unaprjeđenja zapošljavanja, tj. smanjenja problema nezaposlenosti. Osnivači nekog poduzetničkog projekta su pokretači cjelokupnog ciklusa u kojem će jako puno sudionika dugoročno profitirati, ako se pothvat ostvari na ispravan način sa ispravnim motivima, te sa određenim znanjem i vještinama.

Kirzner vidi poduzetništvo kao priliku za zaradu koja je prije bila nezapažena. Većina poduzetnika djeluje na taj način, a gospodarstvo postaje efikasnije jer može proizvesti više zadovoljstva za različiti segment potrošača po nižoj cijeni. Veza između poduzetništva i ekonomskog rasta ogleda se u mogućnostima zarade koje moraju odnekud doći, a izvori zarade se temelje na poslovanju drugih poduzetnika. Poduzetništvo je temelj za gospodarski rast, a poduzetnički uvid u to pokreće proces rasta.[4]

Kao što je već navedeno na početku teksta poduzetništvo se počelo više spominjati i razvijati nakon 70-ih godina prošlog stoljeća. Štoviše, posljednjih desetljeća se sve više stavlja fokus na suvremeni pristup poduzetništvu. U tu svrhu promatraju se razne poduzetničke aktivnosti na temelju analize čimbenika koji određuju stupanj poduzetništva i spajaju njegove odrednice na makrorazini. Uz poduzetništvo "visoke razine" danas je sve više zastupljeno poduzetništvo

---

2 Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A working definition. Harvard Business Review, 10, 2013.

3 Gedeon, S. (2010). What is entrepreneurship. *Entrepreneurial practice review*, *1*(3), str. 16-35.

4 Holcombe, R. G. (1998). ENTREPRENEURSHIP AND. *Quarterly journal of Austrian economics*, *1*(2), str. 46.

"niske razine" gdje do izražaja dolazi sve veći broj malih poduzeća inovativnog karaktera. Inovacije se gledaju kao promjene u pokretanju nekog posla, tj. uvođenje noviteta na tržište. Neke bitne odrednice suvremenog poduzetništva su:

- profitno orijentiran pothvat,
- dinamičnost i inovativnost,
- neizvjesnost,
- rizik,
- anticipiranje promjena,
- prosuđivanje i odlučivanje,
- korištenje resursima,
- radost kreacije novoga.

Ove odrednice upućuju na to da je poduzetništvo jedan proizvodni proces koji rezultira profitom, ali i ostalim koristima za društvo u cjelini. Na tom putu poduzetnik se suočava sa brojnim rizicima i nedostacima kako na poslovnom tako i na privatnom planu.[5]

U nastavku će se spomenuti teorija suočavanja sa stresom u poslovanju, te kako to utječe na poduzetnike i njihove poslovne rezultate.
Suočavanje u poduzetništvu je postupak upravljanja poreznim okolnostima, rješavanje osobnih i međuljudskih problema gdje se pokušava reducirati stres koji je izazvan neugodnim i problematičnim situacijama u vođenju posla. Danas je stres prisutan u bilo kojoj profesiji, a djelotvorno suočavanje je važno za osobnu dobrobit i radni učinak. U poduzetništvu se to često događa, jer su poduzetnici ti koji su svakodnevno pod pritiskom brzine, vremena i količine posla koju moraju obaviti. Osmišljavanje, razvoj i upravljanje novim pothvatima, te njihova svakodnevna odgovornost za razne dužnosti stvaraju veliku količinu stresa. Prema statističkim podacima o istraživanju profesionalnog stresa jasno je da isti podupire potrebu za boljim snalaženjem u poduzetničkim uvjetima. Glede toga, zanimljiva je činjenica da približno 12 milijuna poduzeća u SAD-u i 19 milijuna mikro poduzeća u Europi imaju vlasnike koji su zaokupirani poslovanjem i upravljanjem razine stresa na radnom mjestu, te imaju potrebu sudjelovati u učinkovitom suočavanju. Studije iz država članica Europske unije procjenjuju da

[5] Kružić, D. (2007) Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. Ekonomska misao i praksa, (2), str. 173-175.

troškovi koji proizlaze iz posla uzrokovanog stresom iznose približno 20 milijardi eura svake godine. Pravilno suočavanje poduzetnika sa stresom ključan je faktor u poslovnom uspjehu.[6] U poduzetništvu je teško i gotovo nemoguće izbjeći stres, zbog toga što ono čini cjelinu koja se sastoji od velikog broja raznih čimbenika, a osnivači se moraju znati izboriti sa svim slabostima i prijetnjama na putu do uspjeha.

2.2. Vrste poduzetnika i njegove osobine

Poduzetnik je pravna ili fizička osoba koja upravlja proizvodnjom dobara i usluga sa ciljem stvaranja profita, te preuzima određeni rizik za to. On posluje na različitim tržištima i sa različitim sudionicima koji su mu potrebni na putu do ostvarenja njegovog cilja. Kako bi svoj posao najbrže i najbolje unovčio potrebno je da bude što produktivniji. [7]

U poduzetništvu nailazimo na različite tipove poduzetnika, a neki od njih su:

Kreatori – poduzetnici koji su željni stvoriti nešto novo što će dugoročno zaživjeti. Njihov glavni motiv je želja za vlastitim kreacijama.

Istraživači – ove poduzetnike karakterizira neovisnost, slobodan duh i želja za istraživanjem. Oni tako žele postići originalnost i na taj način pružiti zajednici nešto drugačije. Ne slažu se sa praksom današnjih robnih marki jer smatraju da nedostaje individualnosti, te potiču potrošače da iskuse nešto što do sad nisu isprobali.

Pioniri – to su poduzetnici inovatori u odnosu na druge, predstavljaju nove proizvode i usluge na jedinstven način. Oni žele promijeniti nešto uobičajeno i na tom putu iskoristiti sve pogodnosti tehnologije vjerujući u sebe i svoje sposobnosti.[8]

---

[6] Drnovsek, M., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2010). The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business, 28*(2), str. 193-220.

[7] Iveković, D. (2011). Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može. *Učenje za poduzetništvo*, *1*(1), str. 155.

[8] Ceptureanu, S. I. (2015, November). Types of young entrepreneurs. In *Proceedings of the 9th International Management Conference: Management and Innovation for Competitive Advantage* (pp.4 -6).

Smatra se da bi poduzetnik trebao posjedovati određene osobine kako bi mogao biti uspješan u poslu koji obavlja, a najvažnije od njih su:[9]

Altruizam – označava spremnost poduzetnika na pomoć i razumijevanje drugoga. Odlika je požrtvovnosti prema drugome, te se može poistovjetiti sa poštenjem i etikom u poslovanju.

Hrabrost – govori o osobama koje su spremne preuzeti rizik. Međutim takav potez mora biti popraćen sa velikom količinom znanja i informiranosti o rizičnim situacijama u poslovanju. Hrabri poduzetnici su spremni na uspjeh kao i na neuspjeh.

Kreativnost i inovativnost – pojmovi su za nešto novo i drugačije. Poduzetnici koji imaju u sebi ove osobine vide nešto na drugi način, tj. bolji i kreativniji. Oni imaju sposobnost stvaralačkog razmišljanja i djelovanja, odnosno stvaraju nove i neobične ideje koje prenose u djelo sa svim potrebnim resursima i znanjima za to. Kreativnost je temelj za inovativnost, a inovacije su rezultat kreacije. Poduzetnici svoje inovacije plasiraju na tržište sa pokušajem zarade na istima.

Mudrost – to je osobina inteligentnog poduzetnika koji ima godine iskustva u određenim poslovima. Ova karakteristika uvelike pomaže u kreiranju poslovnih prilika.

Samostalnost – ukazuje na sposobnost poduzetnika da samostalno poduzima korake na putu do realizacije neke poslovne ideje.

Odgovornost – to je važna poduzetnička osobina bez koje on ne bi mogao napredovati u poslu i ostvariti sve što je zacrtao. Poduzetnik bi trebao biti odgovoran prema svim sudionicima u razvojnom ciklusu svog projekta, ali i u privatnom životu prema svojim najbližima.

Poštenje – ova karakteristika je zasigurno dio čovjekove osobnosti, te je povezana sa moralnim i etičnim ponašanjem. Uz ovu osobinu poduzetnik će svakako dugoročno uspješnije poslovati.

---

[9] Tkalec, Z. (2011) Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. Učenje za poduzetništvo, *1* (1), str. 39 – 41.

Radoholičnost – upućuje na izrazitu volju i želju za radom, što je jako poželjno u poslovnom svijetu, pogotovo za osobu koja svoje ideje želi pretočiti u djelo. Činjenica je da ovakve osobe uglavnom vole ono što rade i nikad im nije dosadno u tom pogledu.

Samouvjerenost – ova karakteristika se također stječe rođenjem i označava vjeru u samoga sebe. Kod poduzetnika je to veliki plus jer će tako njihove sposobnosti i rad još više doći do izražaja, odnosno sa sve većim znanjem i iskustvom njihova samouvjerenost će rasti, a samim time i produktivnost rada. Iako je nekima ovo prirodna osobina, dobra vijest je da se ona može i vježbati.

Sklonost razumnom preuzimanju rizika – ova osobina se veže uz hrabrost koja je već prethodno opisana. Svaki poduzetnik bi trebao biti u stanju preuzeti rizik. Štoviše, rizik je dio posla i jednostavno je neizbježan. Određena doza rizika je zdrava i neophodna za poslovanje samo ako se razumno procjeni.

Strpljenje – ova osobina je veoma bitna ne samo za poduzetništvo nego za svaku drugu aktivnost i radnju u životu. Jedino će strpljiv poduzetnik ostvariti potpunu realizaciju svojih ciljeva.

Stvaralaštvo – to je zapravo sposobnost poduzetnika da napravi, tj. stvori nešto novo sa vlastitim vizijama na njemu svojstven način. Stvaralaštvo je usko povezano sa kreativnošću i inovativnošću. U procesu stvaranja su uključeni razni čimbenici koje treba povezati u jednu cjelinu kako bi se došlo do cilja.

Svrhovitost – je djelovanje i ponašanje poduzetnika na način da ciljano ide u neki poslovni podvig, a pritom zna koja je svrha takvog procesa i što sa time želi postići.

Upornost – jedna od bitnijih osobina poduzetnika bez koje on jednostavno ne bi uspio na putu prema poslovnom uspjehu. Očituje se u jakoj želji za ostvarenjem zacrtanog, bez obzira na prepreke i prijetnje koje su uvijek prisutne. Ako se i dogodi neki neuspjeh samo će se upornošću moći krenuti dalje i ispraviti ono što je krivo, te ponuditi neko novo rješenje.

Vizionarstvo – karakteristika koja upućuje na sposobnost poduzetnika da uoči, prepozna i predvidi određene poslovne prilike, događaje i promjene u poslovnom okruženju. To će mu pomoći da ide u korak sa današnjim načinom poslovanja i da si opskrbi sve što je potrebno za svoj plan.

2.3. Poduzetničke kompetencije i obrazovanje

Kompetencije su potrebna znanja i vještine koje pojedinac ima, te ih razvija i nadograđuje zbog boljeg obavljanja svojeg posla. Poduzetnik stječe kompetencije u svom području tijekom godina rada, obrazovanja i iskustva. Komponente koje zajednički tvore kompetenciju su: motivacija, karakteristike, sposobnosti i znanje.

Motivacija – ona je vezana uz želju i ambiciju osobe koja želi nešto raditi. Ima osoba koje su sposobne i imaju određena znanja za nešto, međutim ako nemaju dovoljno motivacije koja će ih pogurati da nešto naprave onda nije izgledno da će se to i ostvariti. U teoriji se često spominju *push* i *pull* faktori. *Push* faktori ili faktori poticanja označuju neku situaciju u kojoj je osoba primorana djelovati. Na primjer, ako je netko dugo bez posla to može biti okidač za pokretanje vlastitog posla. S druge strane *pull* faktori ili faktori privlačenja upućuju na to da pojedinca nešto privlači, kao na primjer poduzetništvo i on bez problema pokrene svoj posao, jer je to oduvijek želio.

Karakteristike – one se vezuju uz osobine poduzetnika koje su u prethodnom poglavlju navedene. Neke od bitnih karakteristika su potreba za autonomijom i moći, tolerancija na dvosmislenost, potreba za pripadnošću i izdržljivošću.

Sposobnosti – razlika između karakteristika i sposobnosti je ta što su karakteristike više manje karakterne činjenice nekog poduzetnika dok se sposobnosti mogu usavršiti, naučiti ili promijeniti.

Znanje – znanje se vezuje i za iskustvo. Znanje se stječe kroz različite vrste obrazovanja. Odnosi se na poznavanje određene teorije, pravila, propisa i slično.[10]

[10] Driessen, M. P., & Zwart, P. S. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs, str 2-4.

Što se tiče poduzetničkog obrazovanja ono je danas itekako potrebno ako netko želi postati uspješan poduzetnik. Devedesetih godina se smatralo da za poduzetništvo ne treba nikakva edukacija, nego eventualno imati taj osjećaj za posao. Razlozi zbog kojih je tome bilo tako su ti što nije bilo dovoljno kvalitetnih škola i programa za obrazovanje u poduzetništvu. Ljudi su također smatrali da samo učenje iziskuje veliki napor i gubitak vremena, vodili su se primjerima "bogatih" ljudi iz okoline koji nisu imali neke posebne škole.

Danas postoje različiti programi za obrazovanje poduzetnika koji se nude kroz razne seminare, privatne i poslovne škole, te fakultete. Na tim programima se obrađuju teme vezane za osnivanje poduzeća i općenito stjecanje teoretskog znanja u poduzetništvu. Također se nude razni treninzi kako bi poduzetnik stekao i određene vještine prije nego što to primijeni u vlastitoj praksi.
Konkretno u Hrvatskoj nije dovoljno obogatiti svoje znanje čitajući raznu svjetsku poslovnu literaturu jer je poduzetništvo u svijetu podosta naprednije i nemoguće je samo kopirati način njihovog poslovanja i to prenijeti na naše malo tržište. Prava znanja o hrvatskom poduzetništvu se mogu dobiti tako da se kombiniraju svjetska znanja sa znanjima našeg istraživanja.

Uz općenita znanja u poduzetništvu su često potrebna i dodatna znanja koja ovise o:

- kulturno-povijesnim obilježjima poduzetničkog okruženja,
- razvijenosti društva i okoline,
- vlastitom udjelu razvoja i proizvodnje,
- pozicioniranju na svjetskom tržištu,
- rastu i razvoju poduzeća.[11]

U današnjem svijetu jedna od bitnih poduzetničkih kompetencija je znanje stranih jezika. Učenje stranih jezika se sastoji od čitanja, pisanja, razumijevanja i govora. Sve ove navedene stavke moraju biti skladne da bi se pojedinac mogao pristojno sporazumjeti u poslovnom svijetu. Učenje jezika koji će služiti u poslovnom okruženju je ipak malo zahtjevnije od onog svakodnevnog vokabulara. U poslovnom okruženju jezik mora biti sveden na takvu razinu da pojedinac ima određene prezentacijske vještine, da poznaje poslovni bonton, da može

[11] Ožanić, M. (2011). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća. *Učenje za poduzetništvo, 1*(1), 203-211.

sudjelovati i voditi poslovni sastanak, voditi telefonski razgovor na određenom jeziku, a također i pismeno komunicirati.[12]

2.4. Prednosti i nedostaci malog poduzeća

Mala trgovačka poduzeća su čest pojam u poduzetništvu. Oni su glavni sudionici u povećanju konkurencije na tržištu. Također su veoma bitni za rješavanje problema nezaposlenosti, a povećavaju socijalnu i ekonomsku mobilnost stanovništva. Osnovni kriteriji kojima se određuje veličina trgovačkog društva su godišnji prosjek zaposlenih, zbroj bilance nakon odbitka i gubitka, te godišnji prihod od prodaje.[13]

Tablica 1. Prednosti i nedostaci malog poduzeća

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Neovisnost	Veća odgovornost
Prilagodljivost	Moguća propast poduzeća
Ostvarivanje financijskog uspjeha	Fluktuacije na tržištu
Sigurnost posla	Ovisnost o konkurenciji
Obiteljsko zapošljavanje	Financijska slabost
Izazov	Manjak znanja i stručnosti

Izrada autora prema Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 26(1).

U tablici 1. su prikazani prednosti i nedostaci malog poduzeća. Prva prednost je neovisnost, što ukazuje na poduzetnikovu slobodu prilikom realizacije svog pothvata. Mala poduzeća se puno lakše mogu prilagoditi tržištu i to im omogućuje lakši i brži financijski uspjeh. Također imaju visoki stupanj sigurnosti poslovanja upravo zbog toga što su manji pa nemaju određene rizike kao velike korporacije. Povoljni su i za zapošljavanje članova obitelji.

Što se tiče nedostataka, mala poduzeća zbog svoje veličine imaju odgovornosti u kojima osnivač mora samostalno djelovati. Jedan od većih nedostataka je mogućnost propasti, što je lako moguće ukoliko se poduzetnik ne istakne na tržištu. Veliki problem su i razne promjene

[12] Šimunović, A., Letica, I., & Halter, K. (2011). Znanje stranih jezika kao jedna od ključnih poduzetničkih kompetencija. *Učenje za poduzetništvo, 1*(1), str. 274.

[13] Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, *26*(1), str. 253.

na tržištu kojima se poduzetnik mora što brže prilagoditi. Konkurencija je velika, pogotovo među manjim poduzetnicima i često ovise jedni od drugima (cijene, usluge, proizvodi, kvaliteta, dobavljači...). U počecima poslovanja oni su relativno financijski slabi i traže financijsku pomoć od drugih subjekata. Nedostatak znanja je također mana malih poduzetnika i trebalo bi se u tom smislu što bolje opskrbiti prije započinjanja bilo kakvog pothvata.

2.5. Poduzetništvo u turizmu

Primjena poduzetništva u turizmu danas je sve istaknutija zbog toga što je grana turizma izrazito opsežnog karaktera. Turizam se razvija velikom brzinom i većina pojedinaca koji žele pokrenuti vlastiti biznis upravo tu vide dobru priliku za ostvarenjem svojeg poduzetničkog sna. S druge strane zbog sve većeg broja inovativnih poduzetničkih projekata razvijaju se nove vrste turizma koje prije nisu postojale. Neke od turističkih poslovnih prilika mogu biti: poljoprivredne turističke farme, razni restorani i kafići, pansioni, hoteli, kuće za odmor, putničke agencije, rent–a–car tvrtke, prodavaonice koje su opskrbljene različitim proizvodima itd.

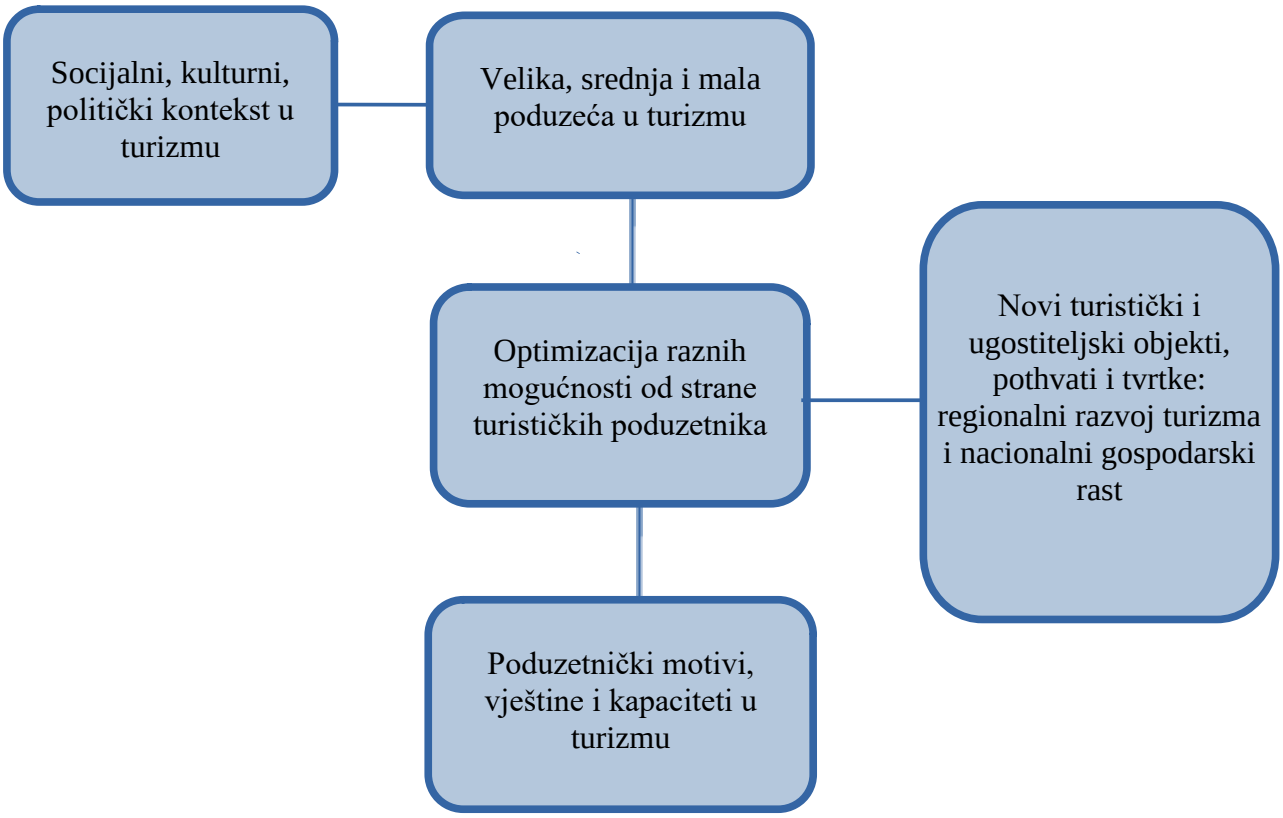
U prošlosti se poduzetništvo u turizmu nije previše isticalo, tj. nije bilo toliko zastupljeno, no posljednjih desetljeća to se itekako promijenilo. Turizam je doživio ekspanziju ponude i potražnje. Činjenica je da turizam funkcionira na način da što se više proizvoda i usluga nudi to potražnja više traži. Prema tome, na tržištu se sve više pojavljuju mali i srednji poduzetnici koji su specijalizirani za određene djelatnosti. Na primjer ruralni turizam je jako privlačan turistima koji teže upoznavanju novih kultura, običaja i načina života.

Poduzetnici u turizmu imaju slične karakteristike kao i oni u drugim industrijama, međutim kod njih je to još izraženije, a pogotovo inovativnost, te posjedovanje komunikacijskih i marketinških vještina. Oni jednostavno moraju briljirati, jer njihov posao ovisi o potražnji čije potrebe i želje nije lako zadovoljiti, a konkurencija je iznimno velika.[14]

[14] Pirnar, I. (2015). The specific characteristics of entrepreneurship process in tourism industry. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), str. 80-82.

Na slici 1. može se vidjeti prikaz koncepta praćenja poduzetništva u turizmu. Poduzetništvo u turizmu omogućuje velike pozitivne učinke na cjelokupni razvoj određenih regija, a također na pojedince i na tvrtke.

Slika 1. Globalni koncept praćenja poduzetništva u turizmu



Izrada autora prema: Pirnar, I. (2015). The specific characteristics of entrepreneurship process in tourism industry. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34)

3. PODUZETNIČKI PROJEKT

Poduzetnički projekt se može sagledati kao relacijski proces koji je povezan sa društvenim aktivnostima u svrhu razvijanja inovacija popraćenih poduzetničkim vještinama. Sukladno ovoj definiciji, Emin i Schieb-Bienfait preferiraju manje pojednostavljen pristup projektu, te smatraju da je poduzetništvo samo po sebi kanal za kolektivni projekt, a pojedinci su temelj tog kolektiva.

U realizaciji nekog poduzetničkog projekta se otkrivaju razne mogućnosti koje daju potpunu viziju poduzetništva općenito. Također se naglašavaju poduzetničke sposobnosti i strategija poslovanja. Projekt koji je osmislio neki poduzetnik je projekcija njegove ideje koja je mnogo važnija od otkrivanja raznih mogućnosti poslovnog djelovanja. Ideja je dio njegove osobnosti i kreativnosti, te bez nje ne bi ni bilo projekta.[15]

3.1. Uloga i značaj poduzetničkog projekta

Kada se započinje neki novi posao jedna od najvažnijih stvari koje bi trebalo poduzeti je izrada poslovnog plana koji će biti nit vodilja na putu do ostvarenja poslovne ideje. Na tom putu će naravno biti i prepreka sa kojima će se vlasnici suočiti, no uz dobar i koncizan poslovni plan to će se zasigurno lakše prebroditi. Planiranje je u velikoj mjeri povezano sa uspjehom i brzim rastom poduzeća.

Planiranje je proces na koji utječu tri osobne komponente:

1. Razumjeti gdje se trenutno nalazite
2. Odlučiti kamo želite ići
3. Planirati kako do tamo stići

Proces poslovnog planiranja zapravo je vrlo jednostavan, ali sustavan i ako se svaki korak pametno isplanira ne bi trebalo biti većih problema.

Razumjeti gdje se trenutno nalazite – pod ovim pitanjem se podrazumijeva gdje je poduzetnik trenutno, koji su njegovi proizvodi i usluge koje će nuditi na tržištu, te kakva je konkurencija u

[15] Asquin, A., Condor, R., & Schmitt, C. (2011, November). Studying entrepreneurial project: Opportunities and new avenues in the field of entrepreneurship research. In *1st International Conference ''Entrepreneurship, Innovation and SMEs*, str. 3-4.

odnosu na njega. Upravo zbog konkurencije je važno ustanoviti po kakvoj se cijeni i kvaliteti posluje, da li je njegov proizvod na neki način diverzificiran od drugih i kojim intenzitetom, te da li postoji mogućnost lakog kopiranja proizvoda.
Također je potrebno otkriti tko su potencijalni kupci i zašto će baš kod nas kupovati, pravilno identificirati tržište, da li su već postojeći korisnici usluga zadovoljni sa istom, koje su prednosti i nedostaci u marketingu, te mogu li se pronaći supstituti za postojeće klijente.
Od koristi je razumjeti, spoznati vlastite slabosti i snage, koliko je dobar postojeći kadar i da li je interakciju između njih pogodna za radno okruženje. Trebalo bi se povesti računa o kritičnim faktorima uspjeha koji se moraju ispraviti ako poduzeće želi rasti, a to su: kritična problematična područja i novac za ulaganje. Ne treba zanemariti ni prilike i prijetnje koje bi se mogle pojaviti na tržištu tj. mijenjanje potreba tržišta, rast tržišta, promjene u društvenom, pravnom, političkom ili tehnološkom okruženju.

Odluka gdje se želi stići – treba izabrati temeljne ciljeve koji su od velikog značaja za poslovanje. Bitna je odluka da li se želi napredovati ili da je projekt opis nečijeg životnog stila. Za poduzetnike ciljevi su ono što se želi postići u poslu. Oni moraju biti realni, ostvarivi i vremenski ograničeni.

Planirati kako doći do cilja – od velike je važnosti razviti određene strategije koje će poduzetniku donijeti pozitivne poslovne rezultate. Strategije nisu komplicirane, nego je to zapravo više manjih zadataka koji djeluju kao jedna cjelina. Razvoj strategija uključuje različite operativne funkcije kao što su: marketing, financijski i ljudski resursi. U tome svemu je vrlo bitan marketinški plan sa kojim se omogućuju brzi i učinkoviti načini unaprjeđenja prodaje. Potrebno je sastaviti financijski proračun (predvidjeti dobit i novčani tok) kako bi se vidjelo koliko je financijskih sredstava neophodno da bi se izrealizirao poduzetnički plan.[16]

[16] Burns, P. (2016). *Entrepreneurship and small business*. Palgrave Macmillan Limited, str. 201-203.

3.2. Organizacija projekta

Referira se na organizaciju projekta i odabranog tima s obzirom na okolinu. Izdržljiva organizacija u nekom poduzetničkom projektu sa sobom donosi tri bitna očitovanja.

Prvo očitovanje govori da u poduzeću nije sigurno da li postoji baza koja će stajati iza poduzetnika i njegovog projekta. Prednost postojeće baze je ta da su odnosi sa raznim sudionicima u dobroj relaciji. Voditelj projekta može koristiti te relacije sa različitim interesima i namjerama projektiranja da stvori poduzetničku ideju i tvrtku. Nedostatak primarne organizacije ukazuje na to da poduzetnik prvenstveno mora uspostaviti odnose s različitim sudionicima, prije nego što on te odnose može iskoristiti.

Drugo očitovanje ukazuje na broj uključenih sudionika koji utječu na projekt, a svaki od njih ima postavljene zadatke koje moraju ispuniti. Problem nedostatka organizacije postavlja pitanje da li poduzetnik može uspješno organizirati poslovanje s različitim akterima. Izdržljiva organizacija se mora uvijek razvijati bez obzira na uključeni broj aktera u projekt. U takvim projektima poduzetnik mora razvijati svoje organizacijske sposobnosti.

Treće očitovanje se odnosi na jezgru projektne prakse koja se mora slijediti, a to uključuje projektne planove, angažiranje stručnjaka i interakciju između njih. U organizacijama su od velike važnosti donošenje odluka, raspodjela resursa, kontrola i praćenje poslovanja. Voditelj projekta bi trebao donijeti odluku koje će aktivnosti koristiti kako bi smanjio rizik i nesigurnost poslovanja. Ove aktivnosti bi trebale omogućiti preuzimanje rizika, proaktivnost kod poduzetnika, autonomiju i inovativnost.

Upravljanje projektom uključuje vremensko ograničenje kvalitete te vrijeme i troškove upravljanja. Zahtijeva da se zadaci obave do određenog vremenskog perioda. Stoga, poduzetnik treba voditi računa o vremenu i troškovnim ograničenjima, identificirati i procijeniti rizik i mogućnosti, te sastaviti odgovarajući projektni kadar.

Voditelj projekta mora imati na umu neizvjesnost, inovaciju i konkurentnost kao glavne komponente u poduzetničkom projektu pomoću kojih će mjeriti različite rezultate. Kvantitativne mjere su potrebne za praćenje projektnih ograničenja. Uspjeh ili neuspjeh upravljanja projekta ovisi u kojoj mjeri izdržljivost projekta doprinosi postizanju određenih

ciljeva. Opseg projekta se ne može izrealizirati u svim uvjetima jer se zahtjevi mijenjaju tijekom njegovog životnog ciklusa.[17]

3.3. Sadržaj poduzetničkog projekta

Poduzetnički projekt se sastoji od pet osnovnih dijelova:

1. Analiza razvojnih mogućnosti i sposobnosti investitora
2. Analiza tržišta
3. Tehničko-tehnološka analiza
4. Analiza lokacije
5. Ekonomsko-financijska analiza

Analiza razvojnih mogućnosti i sposobnosti investitora – ovdje je cilj stjecanje uvida u trenutno poslovanje. Ova analiza pruža kompletnu sliku projekta. Analiza obuhvaća: osnovne informacije o poduzetniku, položaj na tržištu (prodaja, kanali distribucije, sirovine, dobavljači i slično.), tehnološko-tehnički aspekt (kapacitet proizvodnje, struktura osnovnih sredstava, automatiziranost tehničkog procesa itd.), ocjena efikasnosti (bilanca, račun dobiti i gubitka, rentabilnost, likvidnost i ekonomičnost), proračun vlastitih sredstava (pruža potrebne informacije o raspoloživim sredstvima) i konačna ocjena razvojnih mogućnosti i sposobnosti.

Analiza tržišta – u ovoj analizi je zadatak raspoznati glavne čimbenike na tržištu koji su ključni pri procjeni ostvarenja nekog projekta. Analiza doprinosi velikom broju prikupljenih informacija koje mogu poslužit za donošenje odluka u marketingu. Razlikujemo analizu tržišta prodaja i tržišta nabave. Ove dvije sastavnice tržišta analize sagledavaju balans između ponude i potražnje, tj. kolika je njihova zastupljenost na nekom tržištu. Izrada marketinškog plana je bitna za istraživanje tržišta. Plan sadržava sve aktivnosti koje su neophodne za kvalitetnu prodaju proizvoda i usluga.

Tehničko-tehnološka analiza – ova analiza je usko povezana sa analizom tržišta. Ove dvije analize je potrebno izvršiti paralelno da se održi ravnoteža između inputa i outputa. Primarni cilj ove analize je utvrditi optimalno rješenje koje je potrebno za ostvarivanje poduzetničkog

[17] Macheridis, N. (2009). *Agility in entrepreneurial projects*. Lund Institute of Economic Research, Lund University, str. 10-12.

projekta. To uključuje vrhunsku tehnologiju, pribavljanje tehnološke dokumentacije (alat, sirovine, kadrovi, transportna sredstva i slično). Zadnji korak uključuje analizu izvođenja koja prikazuje koliko je zacrtani cilj ostvariv u definiranom vremenu pomoću odgovarajućih sredstava.

Analiza lokacije – uključuje prostor gdje će se odvijati poslovna aktivnost. Izbor lokacije je zahtjevan zadatak i treba biti vrlo pažljiv što se tiče odabira. Može se reći da pravi izbor lokacije uvelike utječe na uspjeh nekog poduzeća. Svaki menadžer gleda sa što manjim troškovima ostvariti što veću dobit. Stoga, poduzetnički projekt možemo podijeliti u lokacijski neovisne projekte (nema velikog udjela transportnih troškova) i lokacijski ovisne projekte (veliki udio transportnih troškova).

Ekonomsko-financijska analiza – osnovni cilj ove analize je istraživanje učinaka nekog projekta u vrijednosnim pokazateljima koji će omogućiti ocjenu njegove ostvarivosti. Bitno je da ova analize bude što bolje osmišljena jer je ona jedna od važnijih kada je riječ o financiranju projekta. Ona uključuje: formiranje ukupnog prihoda, investicije u osnovna i obrtna sredstva, rashodi, izvori financiranja i obveze, raspodjela ukupnog prihoda, financijski tok projekta, bilanca i ekonomski tok.[18]

3.4. Rizik poduzetničkog projekta

Rizik ukazuje na vjerojatnost da će se ostvariti nešto što nije u cijelosti poznato. Kada je Kolumbo išao na put oko Svijeta mislio je da je zemlja ravna ploča, ali se suočio sa neizvjesnošću. Distribucija vjerojatnosti nije postojala u trenutku kada je on otkrio istinu. Nepravilnosti kod rizika mogu dovesti do mogućnosti poduzetnika da identificira takav rizik. Prema Kirzneru, poduzetnik je osoba sa velikim oprezom, a poduzetništvo je okvir ciljeva i sredstava pojedinca. Schumpeter ukazuje na nesigurnost kao vrstu poticaja za poduzetnika.
Preuzimanje rizika je zapravo odabir kojeg netko samoinicijativno preuzima bez obzira da li je taj izbor manje siguran od nekog drugog izbora. Za primjer može se uzeti bacanje kocke, ona je riskantna u smislu da je njen ishod nepoznat, iako su sve opcije podjednako vjerojatne.

[18] Prdić, J., & Tolušić, Z. (1996). Pojam i sadržaj investicijskog projekta. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, *9*(1-2), str. 85-87.

Prema Knightu neizvjesnosti su činjenice neznanja i nužnosti djelovanja na temelju mišljenja. Neizvjesnost je prisutna u raznim aktivnostima kao primjerice u obavljanju nekog posla. Rizik sadrži ishode koji su vjerojatno poznati, kojima se može dodati distribucija vjerojatnosti. Kod neizvjesnosti postoje ishodi koji nisu poznati i gdje ne postoji distribucija vjerojatnosti. Poduzetnici će se stoga često suočavati sa poslovnim alternativama gdje su rizici nepoznati pa će upravo zbog toga djelovati u neizvjesnosti.

Kod rizika i neizvjesnosti postoje tri vrste situacija:

- budućnost s poznatom distribucijom i raznolikošću gdje je unaprijed poznat rizik,
- budućnost s poznatom raspodjelom i diversificiranim rizikom koji nije unaprijed poznat,
- neprepoznatljivi rizici i neizvjesnost.

Može se reći da savršene informacije podrazumijevaju donošenje odluka koje su nastale pod rizikom, dok nesavršene informacije podrazumijevaju donošenje odluka nastale u neizvjesnosti. Kada je prisutna neizvjesnost trebalo bi donijeti pomnu odluku što, kako i kada nešto učiniti.
Kao što se već navelo u radu, poduzetništvo se odnosi na inovacije u proizvodima i procesima. U tom kontekstu, može se jasno uočiti da je nesigurnost povezana sa ekonomskim znanjem, a rizik sa uobičajenim ekonomskim čimbenicima. Sve veća i novija količina znanja koja se traži od poduzetnika vodi i prema većem stupnju nesigurnosti. Kada se radi o inovacijama prisutna je neizvjesnost o tome može li se i kako proizvesti novi proizvod, te da li će taj proizvod zadovoljiti potrebe i želje potražnje na tržištu.[19]
Što se tiče preuzimanja rizika vjerojatnije je da će se poduzetnici ponašati rizičnije nego oni koji to nisu. Samim time poduzetnici će imati veću toleranciju na rizik, međutim to je stvar i osobnog stajališta.[20]

Rizik u stvaranju poduzetničkog pothvata donosi opasnosti i za samog poduzetnika. Jedan od najčešćih oblika prijevara u poduzetništvu se odnosi na krađu identiteta. To je kriminalna radnja lažnog predstavljanja radi otuđenja nečije imovine. Najučestaliji oblici krađe identiteta su:
Spoofing – kreiranje lažne web stranice i adrese emaila. Poduzetnik se prijavi sa svojim korisničkim imenom i lozinkom, a kriminalci to zloupotrebljavaju.

---

[19] *Elston, J. A., & Audretsch, D. B. (2007). The role of risk in entrepreneurial behavior. Entrepreneurship: The engine of growth, 1(3), str. 1-8.*
[20] *Norton, W. I., & Moore, W. T. (2002). Entrepreneurial risk: have we been asking the wrong question?. Small business economics, 18(4), str. 281.*

Phising – kreiranje lažne internetske stranice koja je kopija originalne preko koje kriminalci traže privatne podatke i onda uzimaju sav novac sa računa žrtve.

Vishing – slično kao i *phising*, ali se odvija putem telefona.

Skimming – neovlašteno prikupljanje kartičnih podataka najčešće na bankomatima gdje su ugrađeni lažni čitači i mini kamere koje snimaju PIN korisničkog računa. Novac može nestati s računa u kratkom roku, dok se kriminalac i poduzetnik ne moraju nalaziti niti na istom kontinentu.[21]

Rizici se mogu grupirati s obzirom na njihovu vezu u poslovnim pothvatima. Stoga, možemo govoriti o prenosivom, neprenosivom i poslovnom riziku.

Prenosivi rizik – ovi rizici upućuju na prenošenje istoga na tvrtku pod različitim uvjetima. Kao na primjer: identifikacija nekog događaja koji može loše utjecati na poslovanje, ponavljanje nekog štetnog događaja, prisutnost raznih subjekata koji su ugroženi takvim događajem, te postojanje vremenske i prostorne disperzije takvih događaja i njihovih subjekata.

Neprenosivi rizik – oni se ne mogu prenijeti na tvrtku, nego ih snosi svaki pojedinac koji je pogođen takvim rizikom. Oni se javljaju u slučaju nekog kratkotrajnog jedinstvenog događaja. Ovi rizici se javljaju pretežno unutar poduzeća, ali to mogu biti neki čimbenici iz okruženja. Unutar neke firme postoje razna rješenja za kontroliranje rizika.

Poslovni rizik – odnosi se na ostvarivanje bruto financijskog rezultata poduzeća. Ovaj rizik upućuje na veliku opasnost da se ne ostvare željeni rezultati zbog nepredviđenih negativnih okolnosti. Može nastati kao posljedica prijašnjih i tekućih poslovnih odluka u poduzeću, ili zbog negativnih utjecaja vanjskih čimbenika, te njihove loše prosudbe. Poslovni rizici mogu biti:

- Unutarnji poslovno-razvojni rizik – oni se vežu za opasnosti unutar poduzeća u radu, poslovanju, razvoju, vođenju i upravljanju poduzeća. Ovaj rizik se veže za: organizaciju

[21] Miljak, T., & Fechner, M. I. (2013). Suvremene opasnosti za poduzetnika: Prevare u bankarskom kartičnom poslovanju i neovlašteno povlačenje sredstava. *Učenje za poduzetništvo*, *3*(2), str. 133-135.

poduzeća, strukturu imovine, kadrove, inpute i outpute, uporabu resursa, ulaganje u kapital, uspješnost i inovacije.

- Vanjski poslovno-razvojni rizik – to su rizici koji se odnose na okolinu izvan poduzeća, ali imaju utjecaja na razvoj poslovanja. Oni mogu biti: gospodarski rizik, tržišni rizik, rizik provedbe kupoprodajnog ugovora, prijevozni rizik, izvozni rizik, politički rizik i rizik zemlje.[22]

3.5. Financiranje poduzetničkog projekta

Početni izvor financiranja je u većini slučajeva upisani i uplaćeni temeljni kapital u novcu. Troškovi osnivanja se mogu podmiriti iz različitih izvora koje poduzetnici traže od drugih subjekata. Što se tiče početnog kapitala uglavnom je to manji iznos kojeg poduzetnik s vremenom uvećava. Osim u novčanom obliku, on može biti i u obliku stvari i prava. U malim i srednjim poduzećima najveći je problem osigurati dovoljnu količinu sredstava za njihovo osnivanje, pa se sredstva prikupljaju interno kroz izdavanje vlastitog kapitala ili eksterno putem banaka i drugih financijskih institucija.

Financiranje vanjskim kapitalom – tu spadaju razvojni fondovi te razni kreditni programi. Ovi izvori financiranja su od velike važnosti u odvijanju rasta malog i srednjeg poduzeća, no postoji mogućnost njihovog ograničenja. Glavna ograničenja se odnose na problem vraćanja bankarskih kredita. Zbog toga poslovne tvrtke nastoje ostvariti neke druge izvore financiranja kao što je faktoring. Dodatni problem s kojima se poduzetnici susreću pri osiguravanju izvora financiranja su: otežana naplata potraživanja, nesusretljivost banaka u racionalizaciji kredita u slučaju da poduzetnici ne mogu sami platiti svoje obveze, nedovoljna informiranost poduzetnika o svim mogućnostima financiranja projekta i slično. Iz nabrojenih razloga poduzetnicima može biti teško pokrenuti poslovanje pogotovo onima koji se nalaze na manje razvijenim tržištima kao što je Hrvatska.

Za poduzetnika malog i srednjeg poduzeća najsigurniji izvor financiranja je vlastita dobit. On se ostvaruje kao razlika prihoda i rashoda. Na dobit se plaća porez, a ostatak se raspoređuje na

[22] Smoljić, M. (2012). Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije. Učenje za poduzetništvo, 2(1), str. 153-154.

štednju ili na potrošnju. Štednja je jedan od najvažnijih izvora financiranja malog poduzeća. Kada poduzetnik ima na raspolaganju dovoljnu količinu vlastitih sredstava tada nije odgovoran prema kreditnim obvezama ili nekoj drugoj vrsti dugovanja. Nažalost ovo nije česti slučaj.[23]

EU fondovi su financijska sredstva koje se dodjeljuju poduzećima, neprofitnim i nevladinim organizacijama, mladima, istraživačima, poljoprivrednicima i ostalim korisnicima za financiranje neke poslovne aktivnosti. Mala i srednja poduzeća ih dobivaju u obliku nepovratnih sredstava zajmova i jamstava. EU fondovi pridonose postizanju dobrobiti javne politike europske unije u zemljama članice. To je zapravo novac građana iz europskih gradova. Europski investicijski fondovi se dijele na:

- Kohezijski fond – primjenjuju ga države članice čiji je BDP po stanovniku manji od 90%. Odnosi se na tijela javne vlasti i poslovni sektor.
- Europski fond za regionalni razvoj – za ulaganje u proizvodne investicije te razvoj malog i srednjeg poduzetništva (lokalne i regionalne vlasti, škole, mala i srednja poduzeća, fakulteti i slično).
- Europski socijalni fond – služi za poticanje i razvoj poduzetništva te pruža pomoć u pronalaženju boljih radnih mjesta (dobrotvorne ustanove i tvrtke, udruženja radnika i poslodavaca itd.).
- Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – ulaganje u kontrolu ruralnog razvoja, zaštitu klimatskih uvjeta te uvođenje inovacija (mladi, udruge žena i zaštita okoliša).
- Europski fond za pomorstvo i ribarstvo – osigurava održivo ribarstvo i industriju akvakulture.[24]

[23] Pešić, M. (2011). Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, *24*(2), str. 431-433.

[24] https://www.aditus-pro.hr/eu-fondovi/ [05.08.2021.]

4. TRENDOVI U TURISTIČKOJ INDUSTRIJI

Turizam se iz godinu u godinu sve više razvija pa tako nastaju sve noviji trendovi percipiranja turizma. Današnji turist je sve zahtjevniji te se trendovi mijenjaju u skladu s njihovim potrebama i željama. Suvremeni turizam uključuje šest najnovijih trendova po pitanju putovanja, a to su:

- duža putovanja i digitalni nomadi,
- *staycation* (prilagodba ponude za domaće goste),
- novi luksuz (ruralne lokacije),
- obiteljska putovanja,
- *last-minute* putovanja,
- bezgotovinsko plaćanje.

Duža putovanja i digitalni nomadi – ovdje se misli na osobu koja putem interneta obavlja svoj posao bez obzira gdje se nalazila. Sloboda izbora pojedinaca koji su odlučili spojiti ugodno s korisnim je dovela do ovog trenda. Oni se mogu na nekoj lokaciji zadržati tjedan, mjesec ili više dana. Vlada RH je izglasala zakon o uvođenju vize za digitalne nomade. Važno je napomenuti da je Hrvatska jedna od prvih zemalja koje su legalizirale takav stil života.

Staycation – odnosi se na kraća dnevna putovanja i vikend izlete. S vremenom je postao trend u svijetu. Prema Booking.com, 47% ljudi želi putovati unutar svoje države, a čak 74% planira putovati autom. Pojedinci koji ne mogu sebi priuštiti duža putovanja, svejedno će težiti promjenama i otkrivanju mjesta u svojoj blizini.

Novi luksuz – odnosi se na sve veću potražnju za kućama na osami, robinzonskim smještajem te vilama u ruralnim sredinama. Ovaj trend se posljednjih godina jako razvio, a moglo bi se reći da je tome pridonijela i pandemija Covid-19. Kako god, ovakav vid turizma može donijeti samo dobrobit gospodarstvu, te produljenje sezone.

Obiteljska putovanja – ovaj trend se razvio kao odgovor na stresan i užurban tempo života. Takav način života je posljedica prekomjernog rada i financijskog obezbjeđenja obitelji, a pritom se zaboravilo na odmor i druženje sa svojim najbližima. Upravo zbog toga sve je više u ponudi smještaja (hotela, apartmana, kuća, vila itd.) i organiziranih putovanja koji se referiraju

upravo na obiteljske pakete usluga. Tu do izražaja dolaze djeca pa tako u ponudu uvode razne prostorije za djecu, ljuljačke, animatore i slično. Također, sve su više popularna *multi generation* putovanja, tj. putovanja tri ili više generacija unutar šire obitelji.

Last-minute **putovanja** – ljudi su često neodlučni. Zbog nemogućnosti dobivanja unaprijed godišnjih odmora, ali i zbog ostalih obveza, pa se često odlučuju za *last minute* putovanja. Nekim gostima je ovo i način uštede.

Bezgotovinsko plaćanje – u današnje vrijeme gdje je tehnologija enormno napredovala, sve više se upotrebljavaju kartice i mobiteli s kojima je moguće platiti gotovo sve. Prednost ovog trenda je sigurnost, brzina i čuvanje vlastitih sredstava od mogućeg gubitka, pljačke i ostalih vrsta prijevara.[25]

4.1. Covid-19

Covid-19 je naziv za bolest pandemije koronavirusa koja je započela u 2019. godini. Ona je utjecala na cijelo svjetsko gospodarstvo. Može se reći da su neke grane gospodarstva čak i profitirale od koronavirusa, međutim u turizmu to nije bio slučaj. Štoviše, turizam je među najpogođenijim industrijama koje su imale negativne implikacije od početka pandemije. Drugu godinu pandemije turizam je ipak generirao bolje rezultate od očekivanih, no da bi se potpuno oporavio od negativnih posljedica morati će proći još neko vrijeme. Pandemija ugrožava glavne temelje turističkog gospodarstva kao što su:

- iznos dohotka koji se troši na turizam i putovanja smanjuje se zbog krize i pada BDP-a većine glavnih emitivnih tržišta,
- zbog uspostave epidemioloških mjera koje su neophodne da bi se suzbilo brzo širenje bolesti, smanjuje se prometna povezanost receptivnih i emitivnih tržišta, a neke destinacije su teže dostupne,
- otežano je kretanje domicila unutar svoje zemlje,
- pandemija najviše ugrožava stariju populaciju koji su jedni od važnih segmenata za produljenje turističke sezone (to su osobe koje putuju u pred i posezoni i vremenski su

[25] https://www.adriagate.com/blog-iznajmljivaci/novosti/transformacija-turizma-trendovi-koji-mijenjaju-nacin-putovanja/ [05.08.2021]

neograničeni, a bitna im je sigurnost i kvaliteta pružene usluge pa su samim time i dobri potrošači),

- generalno se može reći da je narušen sklad između turističke ponude i potražnje jer da bi se stvorilo povjerenje u nekom odnosu potrebno je dugo uloženog truda i vremena.[26]

[26] Damir Krešić i Josip Mikulić, Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije, dostupno na: http://www.iztzg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf [05.08.2021.]

5. PRIMJER PROJEKTA OTVARANJA TURISTIČKE AGENCIJE „ADRIAWAY”

U projektnom dijelu rada detaljno će se opisati analiza realizacije otvaranja turističke agencije „Adriaway“ smještene u gradu Splitu.

5.1. Operativni sažetak

Sažetak projekta je brzi i jednostavan uvid u kompleksnu analizu projekta. On obično zauzima do par stranica teksta i omogućava čitateljima da se lakše upoznaju sa detaljima cjelokupnog pothvata. Bitne stavke koje operativni sažetak sadrži su: podaci o tvrtki i investitoru, asortiman proizvoda i usluga, tržišni podaci i konkurentske prednosti, potrebita ulaganja, potrebiti zaposlenici, aktivizacijsko razdoblje, tj. tijek izvedbe, pokazatelji učinkovitosti, te mjere zaštite okoliša i zaposlenika.[27]

5.1.1. Podaci o tvrtki i investitoru

Ovaj poduzetnički pothvat osmislila je Anđela Ukas. Naziv tvrtke (d.o.o.) je „Adriaway“. Radi se o posredničkoj turističkoj agenciji koja će svoje usluge pružati na području grada Splita.

5.1.2. Asortiman proizvoda i usluga

Usluge koje će pružati su: privatni smještaj, ture, krstarenja, rent-a-car i transferi. Agencija surađuje sa najkvalitetnijim pružateljima ovih usluga.

5.1.3. Tržišni podaci i konkurentske prednosti

Područje grada Splita je jako zasićeno turistima u glavnom periodu turističke sezone, stoga je ova agencija samo došla kao proširenje ponude što ima obostranu korist. Agenciji je fokus prvenstveno na kvaliteti i zadovoljstvu korisnika, a cilj joj je poticati i nuditi usluge koje će privući turiste u destinaciju i izvan glavne turističke sezone.

---

[27] Kuvačić, N. (2001) Poduzetnički projekt, Kako sačiniti biznis-plan?, Split, Veleučilište u Splitu, str. 38-39.

5.1.4. Potrebita ulaganja

Za realizaciju ovog projekta potrebno je uložiti 1 993 000,00 kn stalnih sredstava i 52 000,00 obrtnih sredstava. Ovaj poduzetnički projekt će biti financiran 80% iz vlastitih izvora, a preostalih 20% će biti tuđi kapital (zajam).

5.1.5. Potrebiti zaposlenici

Biti će zaposleno sveukupno 23 radnika. To su: 1 izvršni direktor, 1 voditelj ljudskih resursa, 8 referenata korisničke podrške, 4 radnika iz odjela produkcije, 3 računovođa, 3 radnika iz odjela marketinga, 2 programera, i čistačica. Dvije smjene će raditi samo zaposlenici iz odjela produkcije i korisničke podrške. Ostali će raditi samo jutarnju smjenu.

5.1.6. Aktivizacijsko razdoblje

U ovom razdoblju će se trebati napraviti svi potrebni koraci prije početka poslovanja. Od razne dokumentacije do postavljanja i uređenja cijelog prostora. Taj proces će iziskivati otprilike 1 – 1,5 godinu.

5.1.7. Pokazatelji učinkovitosti

Oni doprinose učinkovitosti projekta a to su: Razdoblje povrata, stopa prinosa, čista sadašnja vrijednost, interna stopa profitabilnosti, prosječna profitabilnost, analiza likvidnosti i analiza osjetljivosti.

5.1.8. Zaštitne mjere

Mjere zaštite koje će se provoditi u agenciji odnose se na kvalitetni klimatizacijski sustav, protupožarni sustav, te LED ekrane koji ne zrače. Naravno svi zaposlenici će voditi računa o sortiranju otpada u odgovarajuće kante za otpad.

5.2. Opis poduzetničke ideje

U opisu poduzetničke ideje važno je istaknuti kako je ta ideja nastala, opisati proizvode i usluge koje će poduzeće nuditi na tržištu, te ukratko navesti referencije samog osnivača.

5.2.1. Evolucija ideje

Otvaranje turističke agencije je ideja Anđele Ukas. Iako u Splitu, a i uzduž cijele Jadranske obale postoji poprilično veliki broj turističkih agencija, ova ideja je svejedno našla "svoje mjesto pod suncem" i ostvarila se. Hrvatska je zemlja iznimno bogata sa prirodnim i kulturnim resursima, što ne može baš nikoga ostaviti ravnodušnim, a to dokazuju sve upečatljivije turističke brojke koje iz godine u godinu samo rastu. To je znak da je zemlja prepoznata kao odlična turistička destinacija. Međutim mala negativnost u cijeloj priči je problem sezonalnosti. Otvaranjem ove agencije se želi postići što bezbolnije *online* rezerviranje privatnog smještaja kao i druge popratne usluge koje ponudi i potražnji olakšavaju bolju i ljepšu suradnju. Cilj ove ideje je uvelike sudjelovati u razvoju produljenja turističke sezone uz vrhunsku kvalitetu, te poticati promociju same zemlje. Važnost otvaranja agencije se također krije i u mogućnosti otvaranja novih radnih mjesta.

5.2.2. Opis proizvoda i usluga

„Adriaway" je društvo s ograničenom odgovornošću koje nudi sljedeće usluge u svom portfelju:

- Privatni smještaj – turistička agencija iznajmljuje smještajne jedinice diljem Jadranske obale u partnerstvu s pouzdanim turističkim partnerima (Booking.com, Airbnb, TUI, Casamundo, HometoGo, Kroati.de, Expedia, Homeaway...). Vrste smještajnih jedinica koje iznajmljuje agencija su: kuće, apartmani, vile i svjetionici. Oni su smješteni na raznim mjestima (ruralna područja, gradska jezgra, uz obalu, otočna mjesta na osami...).
- Ture – agencija nudi širok izbor personaliziranih izleta i tura koje će svojom atraktivnošću privući potencijalne emitivne goste za dolazak u destinaciju. Cilj ovih tura je prikazati ljepote Hrvatske i pružiti nezaboravno iskustvo i doživljaj. Uključuju višednevne programe različitih profila (sport, kultura, povijest, gastronomija, avanturističke ture, obiteljske ture i slično.).

- Krstarenja – agencija organizira luksuzna krstarenja po Jadranu, te omogućava gostima doživjeti beskrajnu ljepotu tisuća otoka i otočića, naravno uz obilje hrane, pića i zabave na jahtama, ali i u destinacijama.
- Rent-a-car – nudi se specijalizirana usluga rent-a-car usluge diljem zemlje. Izbor najkvalitetnijih partnera pridonosi velikoj sigurnosti i lakoći putovanja.
- Transferi – u ponudi su osobna vozila i kombiji s kojima upravljaju profesionalni vozači gdje vožnje nisu naporne već iznimno zabavne.

Navedene usluge su prvenstveno orijentirane na cijenu i kvalitetu, tj. glavna svrha je da je vrijednost za novac na iznimnom visokom nivou. Ovakvim pristupom će turistička agencija zasigurno privući novu klijentelu na područja Hrvatske, a tako i potaknuti još veću suradnju sa budućim iznajmljivačima i partnerima.

5.2.3. Referencije članova društva

Autorica ovog projekta je Anđela Ukas. Trenutno je u završnoj fazi specijalističkog diplomskog stručnog studija – Menadžment trgovine i turizma na sveučilištu za stručne studije u Splitu. Što se tiče poduzetničkih osobina i znanja, mogu se istaknuti: kreativnost, fleksibilnost, odgovornost, predanost poslu i temeljitost.

5.3. Tržišni podaci

U ovom dijelu će se govoriti o: analizi potrošača, analizi industrije i konkurenciji na tržištu.

5.3.1. Analiza potrošača i ciljana tržišta

Turistička agencija Adriaway cilja na inozemne i domaće turiste svih profila. To mogu biti mladi, parovi, obitelji i umirovljenici. Ciljana tržišta su: Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Mađarska, Poljska, Češka, Njemačka, Austrija, Slovenija, Engleska, Italija ali i turisti izvan Europe. Navedena tržišta će sigurno donijeti veliki profit za turističku agenciju jer se radi o državama koje su inače u prijateljskim odnosima s Hrvatskom.

5.3.2. Analiza industrije

Nacionalna klasifikacija koja je dostupna na internetu svrstava turistički projekt u sljedeću kategoriju:

PODRUČJE N – administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti. Ovo područje uključuje pružanje usluga u djelatnostima turizma i trgovine.

ODJELJAK 79 – putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacije usluge te djelatnosti povezane s njima.

SKUPINA 79.1 – djelatnosti putničkih agencija i organizatora putovanja (turoperatora).

RAZRED 79.11 – djelatnosti putničkih agencija.[28]

Tablica 2. Porterov model konkurentskih snaga

ELEMENTI KONKURENTNOSTI	UTJECAJ NA PROFITABILNOST		
	MALEN	SREDNJI	VELIKI
Prijetnja ulaska novih poduzeća		X	
Pregovaračka moć kupaca		X	
Prijetnja zamjenskih proizvoda			x
Konkurencija među postojećim poduzećima			x

Izvor: izrada autorice, kolovoz, 2021.

Tablica 2. prikazuje položaj agencije „Adriaway“ na tržištu u odnosu na konkurenciju. Iako je konkurencija u Splitu i okolici poprilično brojna to ne bi trebalo predstavljati nikakav problem. Štoviše, zdrava konkurencija može biti samo poticaj i motivacija za bolje i uspješnije poslovanje. Ponuda je brojna, a potražnja može biti samo još brojnija, jer turistima je ionako privlačna ona destinacija koja nudi veliki izbor raznih sadržaja.

5.3.3. Konkurencija na tržištu

Kao što je već navedeno konkurencija je brojna, a tri istaknuta konkurenta koja prednjače po svojoj veličini, obujmu i stažu poslovanja u gradu Splitu su:

1. Adriatic.hr (Poljička cesta 26, Split) – ovo je vodeća agencija u Splitu koja bilježi 22 godine radnog iskustva. Ima ugovore sa brojnim iznajmljivačima diljem Jadrana i pruža

[28] https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html [09.08.2021.]

razne posredničke usluge. Veliki i uvježbani tim, te korisnička podrška na 16 jezika njezini su glavni aduti.

2. Adriagate.com (Vukovarska ulica 156, Split) – ova je tvrtka osnovana 2001. godine. Posjeduje sveukupno 9 poslovnica koje su disperzirane po Jadranu. Isto kao i Adriatic.hr, njeno poslovanje održava preko 70 vrsnih zaposlenika.
3. Adriatic Travel (Jadranska 6, Split) – osnovana 1995. godine. Ovo je nešto manja tvrtka od prethodne dvije, ali se ne razlikuje po kvaliteti koja im je glavna vodilja sve ove godine.

Tablica 3. Ocjena konkurentskih prednosti

POPIS KONKURENATA UKLJUČENIH U KOMPARACIJU				
1. Adriatic.hr				
2. Adriagate.com				
3. Adriatic Travel				
Ocjena konkurentskih prednosti				
Redni broj	Područja komparacije (prednosti i slabosti)	Domaći i strani konkurenti		
		1.	2.	3.
1.	Asortiman proizvoda, robe, usluga	0	+	+
2.	Tehnička obilježja proizvoda, robe, usluga	0	0	0
3.	Estetska obilježja proizvoda, robe, usluga	0	0	+
4.	Prodajni kanali i prodajna distribucija	-	-	0
5.	Cijena, popusti, načini i uvjeti plaćanja	0	-	+
6.	Poslije prodajne usluge potrošačima	0	0	+
7.	Osobno-prodajna promidžba	+	+	+
8.	Nabavni kanali i nabavna distribucija	-	-	-
9.	Lokacija	-	-	-
10.	Ekonomska propaganda	0	0	0
11.	Oglašavanje	-	-	+
UKUPNA OCJENA KOMPARACIJE		0	-	+

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.4. Tehničko tehnološki opis

U tehničko tehnološkom dijelu će se navesti podaci o makro i mikro lokaciji, stalnim sredstvima, materijalnim inputima, zaštitnim mjerama, te izvedbenom razdoblju.

5.4.1. Makrolokacija

Makrolokacija turističke agencije „Adriaway“ trenutno je područje Splitsko-dalmatinske županije (kopneni i otočni dio), međutim nije isključeno da se s vremenom to proširi i na veći teritorij Jadranske obale. Split je već sam po sebi velika atrakcija domaćim i inozemnim turistima s obzirom na svoj položaj, ljepotu i kulturno povijesne znamenitosti kojima raspolaže. Prema tome Split i okolica će biti sasvim dovoljni za uspjeh ove agencije.

5.4.2. Mikrolokacija

Mikrolokacija je upravo grad Split (kvart Bačvice). Kao što je već prethodno navedeno Split je poznat u svijetu i sigurno garantira poslovni uspjeh i napredovanje tvrtke. Može se reći da je Split prava mikrolokacija za poduzetničke projekte u turizmu.

5.4.3. Stalna sredstva

Stalna sredstva su imovina koja traje dulje od godinu dana. Stoga će se u tablici 4. za potrebe otvaranja turističke agencije prikazati iznosi važnih sredstava koji su neophodni za pokretanje poslovnog pothvata. Tu spadaju: poslovni prostor, uredska oprema, poslovni inventar, pribor i alati, službeno vozilo, računalni programi (software) i licencije.

Tablica 4. Projekcija ulaganja u stalna sredstva

Red. broj	POPIS STALNIH SREDSTVA MATERIJALA I RADOVA	KOLIČINA (U JED. MJERE)	JEDINIČNA CIJENA (HRK)	UKUPNA VRIJEDNOST
1.	Poslovni prostor	1	1 500 000,00	1 700 000,00
2.	Poslovni inventar	-	-	150 000,00
3.	Uredska oprema	-	-	10 000,00
4.	Pribor i alati	-	-	8 000,00
5.	Službeno vozilo	1	80 000,00	80 000,00
6.	Računalni program (*Software*)	1	15 000,00	15 000,00
7.	Licencije	-	-	10 000,00
8.	Ostala nematerijalna ulaganja	-	-	20 000,00
UKUPNA VRIJEDNOST				1 993 000,00

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.4.4. Materijalni inputi

To su sredstva koja traju kraće od godinu dana. Oni ne pridonose direktno poslovanju poduzeća, ali su neizostavni u poslu zbog pojednostavljenja rada zaposlenicima, te ugodnosti i funkcionalnosti radnog okruženja. Tu spadaju repromaterijal, sitan inventar i ostali materijalni inputi. Prikaz materijalnih inputa za agenciju „Adriaway“ slijedi u tablici 5.

Tablica 5. Projekcija ulaganja u materijalne inpute

Red. broj	POPIS MATERIJALNIH INPUTA PROJEKTA	Količina (u jed. mjere)	Jedinična cijena (HRK)	Ukupno vrijednost
1.	Repromaterijal - ukupno	-	-	6 500,00
1.1.	Materijal za čišćenje	-	-	3 300,00
2.	Higijenska sredstva	-	-	3 200,00
2.1.	Sitan inventar - ukupno	-	-	7 000,00
3.	Uredski materijal	-	-	7 000,00
3.1.	Ostali materijalni inputi – ukupno	-	-	8 500,00
3.2.	Telefonski troškovi	-	-	8 500,00
4.	Energenti – ukupno	-	-	30 000,00
4.1.	Komunalije	-	-	5 000,00
5.	Električna energija	-	-	25 000,00
SVEUKUPNA VRIJEDNOST				52 000,00

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.4.5. Zaposlenici

Da bi poslovanje agencije bilo profesionalno i uspješno najbitnije je zaposliti vrhunski kadar ljudi. To bi bili: izvršni direktor, voditelj ljudskih resursa, korisnička podrška (B2B, B2C), voditelji prodaje privatnog smještaja (produkcija), računovodstveni tim, marketinški tim, programerski tim, te čistačica (domaćica). Tablica 6. će dati uvid u potrebite radnike i troškove njihovog rada.

Tablica 6. Projekcija potrebitih zaposlenika i troškova rada

Red. broj	TOČAN NAZIV RADNOGA MJESTA	POTREBITI RADNICI I TROŠKOVI RADA				
		Stručna sprema	Jedna smjena	Ukupni broj radnika	Mjesečne kompenzacije po radniku	Ukupne mjesečne kompenzacije
1.	Izvršni direktor	VSS	1	1	12 000,00	12 000,00
2.	Voditelj ljudskih resursa	VSS	1	1	10 000,00	10 000,00
3.	Referent korisničke podrške (B2B, B2C)	VSS	1 - 2	8	5 000,00	40 000,00
4.	Voditelj prodaje privatnog smještaja	VSS	1 - 2	4	5 000,00	20 000,00
5.	Računovodstvo	VSS	1	3	5 000,00	15 000,00
6.	Digitalni marketing	VSS	1	3	6 000,00	18 000,00
7.	Programer	VSS	1	2	7 000,00	14 000,00
8.	Čistačica/Domaćica	SSS	1	1	3 500,00	3 500,00
SVEUKUPNO				23	53 500,00	132 500,00

Izvor: izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.4.6. Zaštitne mjere

U turističkoj agenciji je najvažnije poduzeti mjere po pitanju kvalitetnih klimatizacijskih sustava i sustav za gašenje požara. Prvi sustav je neophodan kako bi zaposlenici imali prije svega ugodnost i optimalnu temperaturu prostorija ovisno o godišnjem dobu, a da ne utječe negativno na njihovo zdravlje. Drugi sustav je važan za svaku tvrtku. On zaposlenicima jamči sigurnost u slučaju nepredvidivih požarnih situacija. U svrhu zaštite radnika kupljeni su najbolji LED ekrani koji ne zrače skoro ništa. Što se tiče mjera po pitanju zaštite okoliša, agencija nema nikakvih posebnih mjera jer ne proizvodi nikakav veliki otpad, jedino papir i papirnata ambalaža za koju su postavljeni gradski kontejneri u blizini agencije.

5.4.7. Aktivizacijsko razdoblje

Ovo razdoblje pokazuje potrebno vrijeme za pokretanje određenog posla. U aktivizacijskom razdoblju se iz troškova počinju generirati prihodi. U tablici 7. će se prikazati predviđene aktivnosti tijekom izvedbenog razdoblja agencije, te trajanje istih prikazano u mjesecima.

Tablica 7. Dinamika aktivizacijskog razdoblja

Red. broj	POPIS PREDVIĐENIH AKTIVNOSTI TIJEKOM RAZDOBLJA IZVEDBE	Trajanje (mjeseci)
1.	Sakupiti vlastita sredstva te identificirati vanjske izvore kapitala	1
2.	Obaviti potrebne pripreme te sve pravno administracijske poslove u vezi reg. društva	1
3.	Obaviti sve poslove vezane za kupnju i restauraciju poslovnog prostora	2
4.	Pribaviti i postaviti potrebnu opremu agencije	3
5.	Nabaviti i postaviti svu ostalu opremu	2
6.	Raspisati natječaj, testirati, educirati i angažirati potrebite zaposlenike	2
7.	Ugovoriti te nabaviti sve potrebne mat. inpute (sirovine, materijal, repromaterijal..)	3
8.	Provesti marketinške aktivnosti	2
9.	Obaviti nužne pripreme za početak poslovanja	1

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.5. Menadžment

Današnje tvrtke sve veći značaj daju zaposlenicima, tj. prepoznale su da su ljudski resursi njihovo najveće bogatstvo. To su osobe koje imaju određena znanja i vještine, te potencijalno osiguravaju poduzeću prednost na tržištu. Moderni menadžment brine o potrebama i interesima organizacija i poduzeća, kao i samih zaposlenika. Menadžment ljudskih resursa obavlja veliki broj aktivnosti kao što su: zapošljavanje i pribavljanje radnika, obuka i razvoj, beneficije, usluge i programi pomoći za zaposlenike, odnosi sa zaposlenicima, dosjei osoblja, zdravlje i zaštita na radu, te strategijsko planiranje.[29]

Menadžment obuhvaća cjelokupnu organizaciju i upravljanje nekim poduzećem. Što se tiče turističke agencije „Adriaway“ ona je registrirana kao društvo s ograničenom odgovornošću

[29] Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa. Praktični menadžment, *2* (2), 64-65.

(d.o.o.), a vlasnica je Anđela Ukas. Glavno sjedište je u gradskoj četvrti Bačvice na adresi Klarina 5, Split. Tvrtka posjeduje 23 kvalificirana zaposlenika iz različitih odjela. U zaposlenike se planira ulagati i poticati njihov rast i razvoj raznim edukacijama, benefitima, nagradama i ostalim motivacijskim i edukativnim sredstvima. Zaposlenici također imaju prilike napredovati kroz mjesece i godine iskustva. U gore navedenoj tablici 6. se može točno vidjeti koliko je radnika u svakom odjelu agencije.

5.6. Marketing

Marketing je realizacija poslovnih aktivnosti gdje proizvođači svoje usluge i proizvode nude na tržištu, te pokušavaju da potrošači i korisnici prepoznaju iste kao svoju potrebu i želju. Uz funkciju zadovoljenja kupaca, marketing ima zadatak ostvarivanja ciljeva poduzeća i društveno odgovornog ponašanja. Potrebno je učinkovito korištenje svih resursa tvrtke (znanja, tehnologije, financijskih mogućnosti i sl.) da bi se ostvarila marketinška funkcija.

Temeljne funkcije marketinga su:

- analiza okruženja i istraživanje tržišta,
- širenje razine primjene marketinga,
- analiza potrošača,
- planiranje proizvoda,
- planiranje prodaje,
- planiranje promocije,
- planiranje cijene,
- upravljanje marketingom.[30]

Analiza okruženja i istraživanje tržišta – usluge agencije „Adriaway“ su namijenjene zadovoljavanju potreba i želja gostiju. Na tržištu se nalazi veliki broj konkurentnih poduzeća, ali to neće utjecati na poslovanje. Osoblje agencije ima sva adekvatna znanja i vještine da prepoznaju glavnu tržišnu nišu, te osluškuju njihove potrebe i želje.

[30] Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004) Marketing. Zagreb: Adverta, str. 7-22.

Širenje razine primjene marketinga – u planu je i širenje na nova tržišta ukoliko se poslovanje pokaže učinkovitim.

Analiza potrošača – agencija je usmjerena na sve segmente potrošača i stoga se sa svojim marketinškim aktivnostima trudi pridobiti pažnju svakog potencijalnog turista nudeći mu baš ono što želi.

Planiranje proizvoda i prodaje – sve usluge ove agencije su kreirane tako da zadovolje i najzahtjevniju potražnju. Odjel marketinga i produkcije zadužen je da smisleno razvijaju i unaprjeđuju nove usluge koje su u korak sa tržištem.

Planiranje promocije – u svrhu promocije agencija će koristiti svoju web stranicu. Na toj stranici se nalaze sve potrebne informacije koje predstavljaju tvrtku. Stranica se neprestano ažurira, a u slučaju pada stranice tu su spretni programeri koji problem riješe brzo i efikasno.

Planiranje cijene – cijene su postavljene uzevši u obzir više faktora. Oni ovise o ponudi i potražnji, konkurenciji, troškovima i vrijednostima usluga. U planiranje cijena uključeni su i razni popusti u vansezonskim razdobljima.

Upravljanje marketingom – obuhvaća se procjena rizika i koristi, te orijentacija prema kvaliteti poslovanja poduzeća.

5.7. Financijski podaci

Ovaj dio projekta se odnosi na financijsku analizu poslovanja, a sve je predočeno tablicama:

- projekcija potrebitih ulaganja,
- projekcija izvora kapitala,
- projekcija otplate zajma,
- projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti,
- projekcija prihoda (za pet godina),
- projekcija rashoda (za pet godina),
- projekcija dobiti – gubitka (za pet godina),
- projekcija ekonomskih tijekova (za pet godina),

- projekcija financijskih tijekova (za pet godina).

Sve procjene u predočenim tablicama iskazane su u HRK.

5.7.1. Projekcija potrebitih ulaganja

Tablica prikazuje strukturu i veličinu potrebitih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva. Razvidno je od ukupnih ulaganja od 1 845 000,00 kn od čega 1 793 000,00 (97,18%) otpada na stalna sredstva, a 52 000,00 (2,82%) otpada na trajna obrtna sredstva. Od ukupno 1 793 000,00 kn ulaganja u stalna sredstva 1 500 000,00 (83,65%) otpada na poslovni prostor, 150 000,00 (8,37%) na poslovni inventar, 10 000,00 (0,56%) na uredsku opremu, 8 000,00 (0,45%) na pribor i alat, 80 000,00 (4,46%) na službeno vozilo, 15 000,00 (0,84%) na računalni program (software), 10 000,00 (0,56%) na licencije i 20 000,00 (1,11%) na ostala nematerijalna ulaganja. Od ukupno 52 000,00 kn trajnih obrtnih sredstava 6 500,00 kn (12,50%) otpada na repromaterijal, 7 000,00 kn (1,46%) na sitan inventar, 8 500,00 kn (16,35%) na ostale materijalne inpute i 30 000,00 kn (57,69%) energente.

5.7.2. Projekcija izvora kapitala

Tablica prikazuje strukturu i veličinu izvora sredstava, pa iz nje čitamo da u ukupnoj svoti od 1 845 000,00 kn ulaganja u projekt, 1 476 00,00 kn (80%) sredstava su ulaganja od strane ulagatelja, dok 369 000,00 kn (20%) čini kapital koji će ulagatelji pozajmiti od neke poslovne banke.

5.7.3. Projekcija otplate zajma

Tablica prikazuje plan otplate zajma od 369 000,00 kn s rokom otplate od 5 godina uključujući i poček od 12 mjeseci. Računajući od stavljanja zajma u otplatu, uz kamatnu stopu od 10%, uz 2% kamatne marže koja se plaća jednokratno prigodom puštanja zajma u korištenje. Redovite se kamate obračunavaju tromjesečno uz primjenu komformne metode te s klauzulom o promjenjivosti i deviznom klauzulom, uz 10% interkalarne kamate za vrijeme korištenja zajma (do njegova puštanja u otplatu), uz kamate od 10% za vrijeme počeka (obračunavaju se i naplaćuju tromjesečno), uz prijenos zajma u otplatu zadnjega dana tromjesečja u kojemu je iskorišten, uz otplatu u 16 jednakih tromjesečnih, odnosno u 16 opadajućih anuiteta.

5.7.4. Projekcija amortizacije i ostatka vrijednosti

Kako se stalna sredstva u procesu rada ne bi obezvrjeđivala, a i zbog mogućih učinaka na likvidnost, dogovoreno je da će se redovito izdvajati novac za amortizaciju stalnih sredstava i to prema stopama iz Pravilnika o amortizaciji. U tablici su ostavljene stavke trajnih obrtnih sredstava koje se inače ne amortiziraju, ali svojom vrijednošću ulaze u iznos ostatka vrijednosti projekta. Iz priložene tablice vidljivo je da godišnja amortizacija stalnih sredstava u pet godina eksploatacije projekta iznosi po 149 800,00 kn u prve dvije godine, 142 300,00 kn u trećoj i četvrtoj godini, a u petoj godini iznosi 79 800,00 kn, dok ukupni ostatak vrijednosti projekta na početku šeste godine eksploatacije iznosi 1 181 000,00 kn.

5.7.5. Projekcija prihoda

Projekcija prihoda iz tablice predočava financijske aspekte plana prodaje u obličju dinamičkog prikaza projekcije prihoda tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta. Tržišna istraživanja su pokazala da će tvrtka bez većih marketinških napora moći kontinuirano plasirati svoje usluge na ciljno tržište. Prema pouzdanim projekcijama u prvoj godini će se ostvariti oko 2 280 000,00 kn, dok će do pete godine prihodi narasti na čak 3 440 000,00 kn.

5.7.6. Projekcija rashoda

Tijekom promatranih godina eksploatacije projekta, potrebno je procijeniti sve predvidive moguće rashode, odnosno troškove poslovanja i materijalne troškove. U slučaju nepredvidivih troškova uvrstila se stavka rastućih ostalih troškova.

5.7.7. Projekcija dobiti-gubitka

Ovu tablica će se koristiti za izračunavanje stope prinose u poglavlju „ocjene učinkovitosti“. Iz tablice je očigledno da će projekt poslovati sa pozitivnim iznosom ukupne, čiste i zadržane dobiti. Oporezivanjem ukupne dobiti te umanjivanjem čiste dobiti s po 5% obvezatnih i neobvezatnih pričuva dolazimo do zadržane dobiti koja će u petoj godini iznositi 1 232 739,00 kn.

5.7.8. Projekcija ekonomskih tijekova projekta

Ova projekcija će poslužiti za izračunavanje: razdoblja povrata, pravila palca, čiste sadašnje vrijednosti, interne stope profitabilnosti i prosječne profitabilnosti. Kumulativ od 4 187 909,28 kn iz pete godine zapravo predstavlja razliku između ukupnih ulaganja i čistih primitaka iz prethodne četiri godine eksploatacije projekta.

5.7.9. Projekcija financijskih tijekova

Iz navedene tablice vidljivo je da će se tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije projekta osigurati redovito i pravodobno podmirivanje svih obveza i redovito servisiranje zajma (ukupne anuitete).

Tablica 8. Projekcija potrebitih ulaganja

Redni broj	Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava	Iznos *(u HRK)*	Struktura	
			(%)	*(%)*
I.	STALNA SREDSTVA	1 793 000,00	97,18	100,00
1.	Poslovni prostor	1 500 000,00	-	83,65%
2.	Poslovni inventar	150 000,00	-	8,37%
3.	Uredska oprema	10 000,00	-	0,56%
4.	Pribor i alat	8 000,00	-	0,45%
5.	Službeno vozilo	80 000,00	-	4,46%
6.	Računalni program (*software*)	15 000,00	-	0,84%
7.	Licencije	10 000,00	-	0,56%
8.	Ostala nematerijalna ulaganja	20 000,00	-	1,11%
II.	OBRTNA SREDSTVA	52 000,00	2,82	-
9.	Repromaterijal	6 500,00	-	12,50%
10.	Sitan inventar	7 000,00	-	13,46%
11.	Ostali materijalni inputi	8 500,00	-	16,35%
12.	Energenti	30 000,00	-	57,69%
III.	UKUPNA POTREBITA ULAGANJA	1 845 000,00	100,00	-

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

Tablica 9. Projekcija izvora kapitala

Redni broj	Stavke izvora sredstava – kapitala (vlastiti i tuđi izvori)	*(u HRK)*	*Struktura*	
			(%)	(%)
I.	VLASTITA SREDSTVA	1 476 000,00	80,00	
1.	Anđela Ukas	1 476 000,00	-	-
II.	TUĐI KAPITAL	369 000,00	20,00	-
3.	Bankarski zajam	369 000,00	-	-
III.	UKUPNO POTREBITA SREDSTVA	1 845 000,00	100,00	-

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

Tablica 10. Projekcija otplate zajma

Godine otplate	Otplatni obroci	Anuiteti zajma	Iznos Kamate	Otplatne kvote	Ostatak duga
Vrijeme počeka	1.	9 225,00	9 225,00	-	369 000,00
	2.	9 225,00	9 225,00	-	369 000,00
	3.	9 225,00	9 225,00	-	369 000,00
	4.	9 225,00	9 225,00	-	369 000,00
Ukupno	1+2+3+4	36.900,00	36.900,00	-	
Prva godina otplate	1.	32 287,50	9 225,00	23 062,50	345 937,50
	2.	31 710,94	8 648,44	23 062,50	322 875,00
	3.	31 134,38	8 071,88	23 062,50	299 812,50
	4.	30 557,82	7 495,32	23 062,50	276 750,00
Ukupno	1+2+3+4	125.690,64	33 440,64	92 250,00	
Druga godina otplate	5.	29 981,26	6 918,76	23 062,50	253 687,50
	6.	29 404,70	6 342,20	23 062,50	230 625,00
	7.	28 828,14	5 765,64	23 062,50	207 562,50
	8.	28 251,58	5 189,08	23 062,50	184 500,00
Ukupno	5+6+7+8	116 465,68	24 215,68	92 250,00	
Treća godina otplate	9.	27 675,02	4 612,52	23 062,50	161 437,50
	10.	27 098,46	4 035,96	23 062,50	138 375,00
	11.	26 521,90	3 459,40	23 062,50	115 312,50
	12	25 945,34	2 882,84	23 062,50	92 250,00
Ukupno	9+10+11+12	107 240,72	14 990,72	92 250,00	
Četvrta godina otplate	13.	25 368,78	2 306,28	23 062,50	69 187,50
	14.	24 792,22	1 729,72	23 062,50	46 125,00
	15.	24 215,66	1 153,16	23 062,50	23 062,50
	16.	23 639,10	576,60	23 062,50	0
Ukupno	13+14+15+16	98 015,76	5 765,76	92 250,00	-
SVEUKUPNO		484 312,80	115 312,80	369 000,00	

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

Tablica 11. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti

Redni broj	Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava	Iznos	Stopa *(%)*	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ostatak vrijednosti
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Poslovni prostor	1 500 000,00	5,00	-	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	75 000,00	1 125 000,00
2.	Poslovni inventar	150 000,00	25,00	-	37 500,00	37 500,00	37 500,00	37 500,00	-	0,00
3.	Uredska oprema	10 000,00	25,00	-	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	-	0,00
4.	Pribor i alat	8 000,00	10,00	-	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4 000,00
5.	Službeno vozilo	80 000,00	25,00	-	20 000,00	20 000,00	20 000,00	20 000,00	-	0,00
6.	Računalni program (software)	15 000,00	50,00	-	7 500,00	7 500,00	-	-	-	0,00
7.	Licencije	10 000,00	25,00	-	2 500,00	2 500,00	2 500,00	2 500,00	-	0,00
8.	Ostala nematerijalna ulaganja	20 000,00	20,00	-	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	4 000,00	0,00
9.	Trajna obrtna sredstva	52 000,00	-	-	-	-	-	-	-	52 000,00
	Ukupna sredstva	1 845 000,00		-	149 800,00	149 800,00	142 300,00	142 300,00	79 800,00	1 181 000,00

Izvor: Izradila autorica, kolovoz, 2021.

Tablica 12. Projekcija prihoda (za pet godina)

Redni broj	Stavke prihoda	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Organizacije tura	-	450 000,00	500 000,00	550 000,00	600 000,00	650 000,00	2 750 000,00
2.	Organizacija krstarenja	-	500 000,00	600 000,00	700 000,00	800 000,00	900 000,00	3 500 000,00
3.	Usluge rent-a-cara	-	80 000,00	95 000,00	115 000,00	130 000,00	150 000,00	570 000,00
4.	Usluge transfera	-	50 000,00	65 000,00	90 000,00	130 000,00	140 000,00	475 000,00
5.	Prihodi od rezervacija smještaja	-	1 200 000,00	1 300 000,00	1 400 000,00	1 500 000,00	1 600 000,00	7 000 000,00
	Ukupni prihodi	-	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	3 440 000,00	14 295 000,00

Izvor: Izradila autorica, kolovoz, 2021.

Tablica 13. Projekcija rashoda (za pet godina)

Redni broj	Stavke troškova (rashoda)	*Promatrane godine eksploatacije projekta*						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Troškovi repromaterijala	-	6 500,00	8 500,00	10 500,00	12 500,00	14 500,00	52 500,00
2.	Troškovi sitnog inventara	-	7 000,00	9 000,00	10 000,00	12 000,00	14 000,00	52 000,00
3.	Telefonski troškovi	-	8 500,00	10 500,00	12 000,00	14 000,00	15 000,00	60 000,00
4.	Troškovi električne energije	-	25 000,00	26 000,00	27 000,00	28 000,00	29 000,00	135 000,00
5.	Troškovi komunalija	-	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	5 000,00	25 000,00
6.	Troškovi provizije agencije		80 000,00	95 000,00	105 000,00	110 000,00	115 000,00	505 000,00
7.	Troškovi amortizacije	-	149 800,00	149 800,00	142 300,00	142 300,00	79 800,00	664 000,00
8.	Troškovi kamata na zajam	-	33 440,64	24 215,68	14 990,72	5 765,76	0,00	78 412,80
9.	Bankarske usluge	-	5 000,00	5 200,00	5 400,00	5 600,00	5 800,00	27 000,00
10.	Trošak plaća	-	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	7 950 000,00
11.	Ostali troškovi	-	20 000,00	30 000,00	40 000,00	40 000,00	50 000,00	180 000,00
	Ukupni rashodi		1 930 240,64	1 953 215,68	1 962 190,72	1 965 165,76	1 918 100,00	9 728 912,80

Izvor: Izradila autorica, kolovoz, 2021.

Tablica 14. Projekcija dobiti – gubitka

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna, čista i zadrž. dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni prihodi	-	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	3 440 000,00	14 295 000,00
II.	Ukupni rashodi	-	1 930 240,64	1 953 215,68	1 962 190,72	1 965 165,76	1 918 100,00	9 728 912,80
III.	**Ukupna dobit *(I. – II.)***	-	349 759,36	606 784,32	892 809,28	1 194 834,24	1 521 900,00	4 566 087,20
8.	Porez na ukupnu dobit (10%)	-	34 957,94	60 678,43	89 280,93	119 483,42	152 190,00	456 590,72
IV.	Čista dobit	-	314 801,42	546 105,89	803 525,35	1 075 350,82	1 369 710,00	4 109 493,48
9.	Obavezne pričuve (5% od IV.)	-	15 740,07	27 305,29	40 176,27	53 767,54	68 485,50	205 474,67
10.	Neobavezne pričuve (5% od IV.)	-	15 740,07	27 305,29	40 176,27	53 767,54	68 485,50	205 474,67
V.	Zadržana dobit *(IV. – 13 – 14)*	-	283 321,28	491 495,31	723 172,81	967 815,74	1 232 739,00	3 698 544,14

Izvor: Izradila autorica, kolovoz, 2021.

Tablica 15. Projekcija ekonomskih tijekova

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka Čisti pimitci i njihov kumulativ	Promatrane godine vijeka (aktivizacije i eksploatacije) projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni primitci	-	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	4 621 000,00	15 476 000,00
1.	Ukupni prihodi od prodaje	-	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	3 440 000,00	14 295 000,00
2.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	-	-	-	-	-	1 129 000,00	1 129 000,00
3.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	-	-	-	-	-	52 000,00	52 000,00
II.	Ukupni izdatci	1 845 000,00	1 781 957,94	1 839 878,43	1 894 180,93	1 936 583,42	1 990 490,00	11 288 090,70
4.	Ulaganja u stalna sredstva	1 793 000,00	-	-	-	-	-	1 793 000,00
5.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	52 000,00	-	-	-	-	-	52 000,00
6.	Rashodi bez plaća, kamata i amort.	-	157 000,00	189 200,00	214 900,00	227 100,00	248 300,00	1 036 500,00
7.	Ukupne plaće zaposlenika	-	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	7 950 000,00
8.	Porez na ukupnu dobit	-	34 957,94	60 678,43	89 280,93	119 483,42	152 190,00	456 590,72
III.	Čisti primitci *(I. – II.)*	-1 845 000,00	498 042,06	720 121,57	960 819,07	1 223 416,58	2 630 510,00	4 187 909,28
IV.	Kumulativ čistih primitaka	-1 845 000,00	-1 346 957,94	-626 836,37	333 982,70	1 557 399,28	4 187 909,28	-

Izvor: Izradila autorica, kolovoz, 2021.

Tablica 16. Projekcija financijskih tijekova

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka Čisti pimitci i njihov kumulativ	Promatrane godine vijeka (aktivizacije i eksploatacije) projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni primitci	1 845 000,00	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	3 440 000,00	16 140 000,00
1.	Ukupni prihodi od prodaje	-	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	3 440 000,00	14 295 000,00
2.	Vlastiti izvori financiranja	1.476.000,00	-	-	-	-	-	1.476.000,00
3.	Bankarski zajam ili zajmovi	369.000,00	-	-	-	-	-	369.000,00
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	-	-	-	-	-	1 129 000,00	1 129 000,00
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	-	-	-	-	-	52 000,00	52 000,00
II.	Ukupni izdatci	1 845 000,00	1 907 648,58	1 956 344,11	2 001 421,65	2 034 599,18	1 990 490,00	11 735 503,50
6.	Ulaganja u stalna sredstva	1 793 000,00	-	-	-	-	-	1 793 000,00
7.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	52 000,00	-	-	-	-	-	52 000,00
8.	Rashodi bez plaća, kamata i amortiz.	-	157 000,00	189 200,00	214 900,00	227 100,00	248 300,00	1 036 500,00
9.	Ukupne plaće zaposlenika	-	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	1 590 000,00	7 950 000,00
10.	Anuiteti bankarskog zajma		125 690,64	116 465,68	107 240,72	98 015,76	0,00	447 412,80
11.	Porez na ukupnu dobit	-	34 957,94	60 678,43	89 280,93	119 483,42	152 190,00	456 590,72
III.	Čisti primitci *(I. – II.)*	0,00	372 351,42	603 655,89	853 578,35	1 125 400,82	1 449 510,00	4 404 496,48
IV.	Kumulativ čistih primitaka	0,00	372 351,42	976 007,31	1 829 585,66	2 954 986,48	4 404 496,48	-

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021

5.8. Ocjena učinkovitosti

U ovom dijelu su prikazani pokazatelji ocjene učinkovitosti, a to su:

- razdoblje povrata,
- stopa prinosa,
- čista sadašnja vrijednost,
- relativno neto (čista sadašnja vrijednost),
- interna stopa vrijednosti,
- prosječna profitabilnost,
- analiza likvidnosti,
- analiza osjetljivosti.

Izračuni u tablicama su prikazani u HRK

5.8.1. Razdoblje povrata

Razdoblje povrata uloženog kapitala označava vrijeme tijekom kojega se iz čistih primitaka ekonomskoga tijeka povrati ukupno uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata. Iz tablice je razvidno da se uložen novac u projekt vraća u trećoj godini eksploatacije projekta, jer se baš u toj godini pojavljuje pozitivan predznak u stupcu nepokrivenih investicija. Što je vrijeme povrata kraće to je projekt prihvatljiviji i obratno.

Tablica 17. Razdoblje (rok) povrata

Godine projekta	Ukupna ulaganja		Čisti primitci ekon. tijeka		Nepokrivene investicije
	Godišnji iznos	1. Kumulativ	Godišnji iznos	2. Kumulativ	
0.	1 845 000,00	1 845 000,00	-	-	-1 845 000,00
1.	-	1 845 000,00	498 042,06	498 042,06	-1 346 957,94
2.	-	-	720 121,57	1 218 163,63	-626 836,37
3.	-	-	960 819,07	2 178 982,70	**333 982,70**
4.	-	-	1 223 416,58	3 402 399,28	1 557 399,28
5.	-	-	2 630 510,00	6 032 909,28	4 187 909,28

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.8.2. Stopa prinosa

Stopa prinosa je statički pokazatelj profitne učinkovitosti poduzetničkog projekta. Ona pokazuje iznos čiste dobiti iz reprezentativne godine eksploatacije projekta, po svakoj jedinici uloženog kapitala. Stopa prinosa (SP) se izračunava tako da se kvocijent čiste dobiti (D) iz promatranih godina i ukupnih ulaganja (I_o) pomnoži sa 100:

$$\mathrm{SP} = \frac{\mathrm{ND}}{I_o} \times 100$$

Stopa prinosa za prvu godinu projekta iznositi će 17,06%, za drugu 29,60%, za treću 43,55%, za četvrtu 58,28%, i za petu 74,24%. Dakle, svaka 1 kn uložena u poduzetnički projekt u prvoj godini eksploatacijskog razdoblja donositi će oko 0,171 kn čiste dobiti, u drugoj 0,296 kn, u trećoj 0,436 kn, u četvrtoj 0,583 kn i u petoj 0,742 kn. Prema pokazatelju profitne učinkovitosti projekt je prihvatljiv, jer će osiguravati vrlo dobre novčane prinose u svakoj godini svoje redovite eksploatacije.

5.8.3. Pravilo palca

Pravilo palca pokazuje u kojem je razdoblju uz zadani kamatnjak moguće udvostručiti glavnicu. Pravilo palca zapravo daje odgovor na pitanje: Je li bolje novac uložiti u neki poduzetnički projekt ili ga deponirati u banci?

Iznos od 1 476 000,00 i novac od banke 369 000,00 kn uloženo je u ovaj projekt, a projekcija računa i dobiti-gubitka tijekom promatranih godina eksploatacije projekta pokazuje da će se nakon pet godina ostvariti ukupno 4 109 493,48 kn čiste dobiti. Kada se vrati ukupan iznos zajma od 369 000,00 pri čemu su se kamate obračunavale i redovito izdvajale kroz rashode iz računa dobiti-gubitka ostaje 4 109 124,48 kn. Svota od 1 476 000,00 koja je uložena u banku udvostručila bi se za točno 12 godina, a ako se taj novac uloži u ovaj projekt, već za pet godina povećat će se za 278,42%.

Ocjena projekta prema pravilu palca ne ostavlja nikakvu dilemu što činti, te se nadamo da će i banka steći isti dojam te odobriti traženi zajam od 369 000,00.

5.8.4. Čista sadašnja vrijednost

Čista sadašnja vrijednost kao izvrsna dinamička metoda ocjene projekata, se računa tako da se čisti primici ekonomskog tijeka iz pojedinih godina promatranog vijeka eksploatacije projekta svedu na sadašnju vrijednost:

$\mathrm{SV} = \sum_{t=1}^{n} \frac{R_t}{\left(1+\frac{p}{100}\right)^t} - I_o$, gdje su:

Sv = čista sadašnja vrijednost

R_t = čisti primitci u godini t

I_o = početno ulaganje

p = diskontna stopa

n = promatrani vijek trajanje projekta

t = godine vijeka projekta

Tablica 18. Obračun čiste sadašnje vrijednosti

Godine projekta	Čisti primitci	Diskontna stopa	Diskontni činitelj	Sadašnja vrijednosti primitaka
0.	-1 845 000,00	10%	1,0000	-1 845 000,00
1.	498 042,06	10%	0,9091	452 770,04
2.	720 121,57	10%	0,8264	595 108,47
3.	960 819,07	10%	0,7513	721 863,37
4.	1 223 416,58	10%	0,6830	835 593,52
5.	2 630 510,00	10%	0,6209	1 633 283,66
Ukupna sadašnja vrijednost primitaka				4 238 619,06
Čista sadašnja vrijednost primitaka				2 393 619,06

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

Iz tablice 18 je vidljivo da je uz diskontnu stopu od 10% čista sadašnja vrijednost projekta veća od nule (2 393 619,06) te se može konstatirati da je projekt potpuno prihvatljiv, jer je stožerni uvjet ocjene projekta pomoću ove metode da sadašnja vrijednost bude veća od nule.

5.8.5. Interna stopa profitabilnosti

Projekt smo ocijenili pomoću metode interne stope profitabilnost, to je zapravo stopa s pomoću koje se sadašnja vrijednost budućih očekivanih čistih primitaka ekonomskog tijeka projekta izjednačava s vrijednošću ukupnih investicijskih ulaganja, pri kojoj je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli.

Diskontna stopa (%)	Čista sadašnja vrijednost
0,10	2 393 619,06
0,40	35 837,77
0,41	-5 278,18

Internu stopu profitabilnosti moguće je odrediti i grafičkim putem i to pomoću obrasca:

$$ISP = p_{n-1} + \frac{R_{n-1}}{R_{n-1} + R_n} p_i$$

, gdje su:

ISP => interna stopa profitabilnosti

P_{n-1} => stopa koja daje najnižu pozitivnu čistu sadašnju vrijednost

R_{n-1} => najniža pozitivna čista sadašnja vrijednost

R_n => prva negativna čista sadašnja vrijednost

P_i => interval upotrijebljenih diskontnih stopa

Za ovaj primjer, interna stopa profitabilnosti bi bila …. Jer je:

$$ISP = 40 + \frac{35\,837,77}{35\,837,77 + 5\,278,18} \times 1 = 40 + 0,87 = 40,87\%$$

Interna stopa profitabilnosti projekta iznosi 40,87%, što potvrđuje opravdanost ulaganja, jer je ista višestruko veća od pretpostavljene kamatne stope od 10%.

5.8.6. Prosječna profitabilnost

Pokazatelj prosječne profitabilnosti u ovom primjeru osobito je zanimljiv zbog činjenice što u promatranim godinama eksploatacije projekta ne postoji reprezentativna godina, pa se stopa prinosa računala pojedinačno za sve promatrane godine. Prosječna profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženog kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primitcima njegova ekonomskog tijeka.

$$PP = \left(\sum_{t=1}^{n} \frac{R_t}{n} \right) \div I_o$$

, gdje su:

PP => prosječna profitabilnost

R_t => čisti primitci iz godine t

I_o => početno ulaganje

N => promatrane godine vijeka projekta

PP = (498 042,06+720 121,57+960 819,07+1 223 416,58+2 630 510,00):5:1.845.000,00

PP = 4 187 909,28:5:1 845 000,00

PP = 0,45

U ovom primjeru prosječna profitabilnost bila bi 0,45 ili 45%, što znači da bi ukupna ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva tijekom svake od promatranih godina eksploatacije projekta donosila, odnosno prosječno se oplođivala po 45% čistih primitaka ekonomskog tijeka. Ukupno ulaganje kapitala u dotični projekt tijekom promatranog aktivizacijskog razdoblja se prosječno godišnje vraća iz čistih primitaka ekonomskog tijeka po stopi od 45%. Prigodom ocjene projekta sa stajališta prosječne profitabilnosti usporedna je analiza pokazala da je on vrlo zanimljiv i prihvatljiv za poduzetnike.

5.8.7. Analiza likvidnosti

Analizu likvidnosti najobjektivnije ocrtava stanje „financijskog zdravlja“ ovog poduzetničkog projekta tijekom promatranih godina njegove eksploatacije, jer kroz ovu analizu može se očitovati stanje pothvata. Dakle iz cjelokupnog proučavanja isplativosti projekta, vidljivo je da će projekt tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije moći uredno servisirati bankarski zajam, podmirivati sve druge obveze, te će i pored toga ostvarivati znatne iznose čistih financijskih primitaka, čiji kumulativ u petoj godini eksploatacije projekta iznosi 4 404 496,48kn.

5.8.8. Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti sastoji se od penalizacije (opterećivanja) projekta različitim negativnim situacijama koje se mogu pojaviti tijekom njegova vijeka. U analizi likvidnosti penalizirale su se četiri rizične pretpostavke a to su:

- prva pretpostavka: precijenili su se ukupni prihodi za 6%,
- druga pretpostavka: precijenili su se ukupni prihodi za 5%,
- treća pretpostavka: podcijenili su se ukupni troškovi za 4%,
- četvrta pretpostavka: podcijenili su se ukupni troškovi za 3%.

Osim toga uz penalizaciju projekcije dobiti-gubitka izračunali su se pokazatelji razdoblja povrata čiste sadašnje vrijednosti i interne stope profitabilnosti za novu situaciju nakon penalizacije.

Kao što se iz tablice 19. vidi, uz navedene četiri pretpostavke prvotna bi, projekcija dobiti-gubitka, izgledala nešto drukčije. Slovo A uz pojedine stavke u tablici znači prvotno stanje, a slovo B predočuje veličine pojedinih stavki nakon opterećenja. Iako se prvotna projekcija dobiti-gubitka kumulativno i kontinuirano opterećivala sa sve četiri rizične pretpostavke, projekt pokazuje visok stupanj otpornosti naspram eventualne pojave negativnih utjecala većeg broja kritičnih parametara. Bez obzira na opterećenje, vidljivo je da će projekt tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije ostvarivati značajne iznose čiste dobiti, što kumulativno iznosi 2 148 279,36 kn.

Tablica 19. Penalizirana projekcija dobiti-gubitka (senzitivna analiza)

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna i čista dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I. A	Ukupni prihodi A	-	2 280 000,00	2 560 000,00	2 855 000,00	3 160 000,00	3 440 000,00	14 295 000,00
- A1	(manje) Prva pretpostavka	-	136 800,00	153 600,00	171 000,00	189 000,00	206 000,00	856 400,00
- A2	(manje) Druga pretpostavka	-	114 000,00	128 000,00	142 000,00	158 000,00	172 000,00	741 000,00
I. B	Ukupni prihodi B (IA – A1 – A2)	-	2 029 200,00	2 278 400,00	2 542 000,00	2 813 000,00	3 062 000,00	12 724 600,00
II. A	Ukupni rashodi A	-	1 930 240,64	1 953 215,68	1 962 190,72	1 965 165,76	1 918 100,00	9 728 912,80
+ B1	(više) Treća pretpostavka	-	77 209,63	78 128,63	78 487,63	78 606,63	76 724,00	389 156,52
+ B2	(više) Četvrta pretpostavka	-	57 907,22	58 596,47	58 865,72	58 954,97	57 543,00	291 867,38
II. B	Ukupni rashodi B (IIA – B1 – B2)	-	2 065 357,49	2 089 940,78	2 099 544,07	2 102 727,36	2 052 367,00	10 409 936,70
III. A	Ukupna dobit A (IA – IIA)	-	349 759,36	606 784,32	892 809,28	1 194 834,24	1 521 900,00	4 566 087,20
III . B	Ukupna dobit B (IB – IIB)	-	36 157,49	188 459,22	442 455,93	710 272,64	1 009 633,00	2 386 978,28
- P1	10% poreza na ukupnu dobit A	-	34 975,94	60 678,43	89 280,93	119 483,42	152 190,00	456 608,72
- P2	10% poreza na ukupnu dobit B	-	3 615,75	18 845,92	44 246,69	71 027,26	100 963,30	238 698,92
IV. A	Čista dobit A (IIIA – P1)	-	314 783,42	546 105,89	803 528,35	1 075 350,82	1 369 710,00	4 109 478,48
IV. B	Čista dobit B (IIIB – P2)	-	32 541,74	169 613,30	398 209,24	639 245,38	908 669,70	**2 148 279,36**

Izvor: Izrada autorice, kolovoz, 2021.

5.9. Business model canvas

Slika 2. prikazuje model poslovnog plana turističke agencije. Ključni partneri koji su važni za poslovanje agencije su: banka, rent-a-car tvrtke, taxi tvrtke, platforme za rezervaciju smještaja (Booking.com, Airbnb itd.). Banke su među prvim partnerima od kojih su se trebala pozajmiti određena financijska sredstva za osnivanje agencije. Tvrtke za prijevozne potrebe su neizostavni partneri kako bi se mogle pružiti usluge prijevoza gostima. Platforma Booking.com je najvažniji partner agencije za rezervacije smještaja.

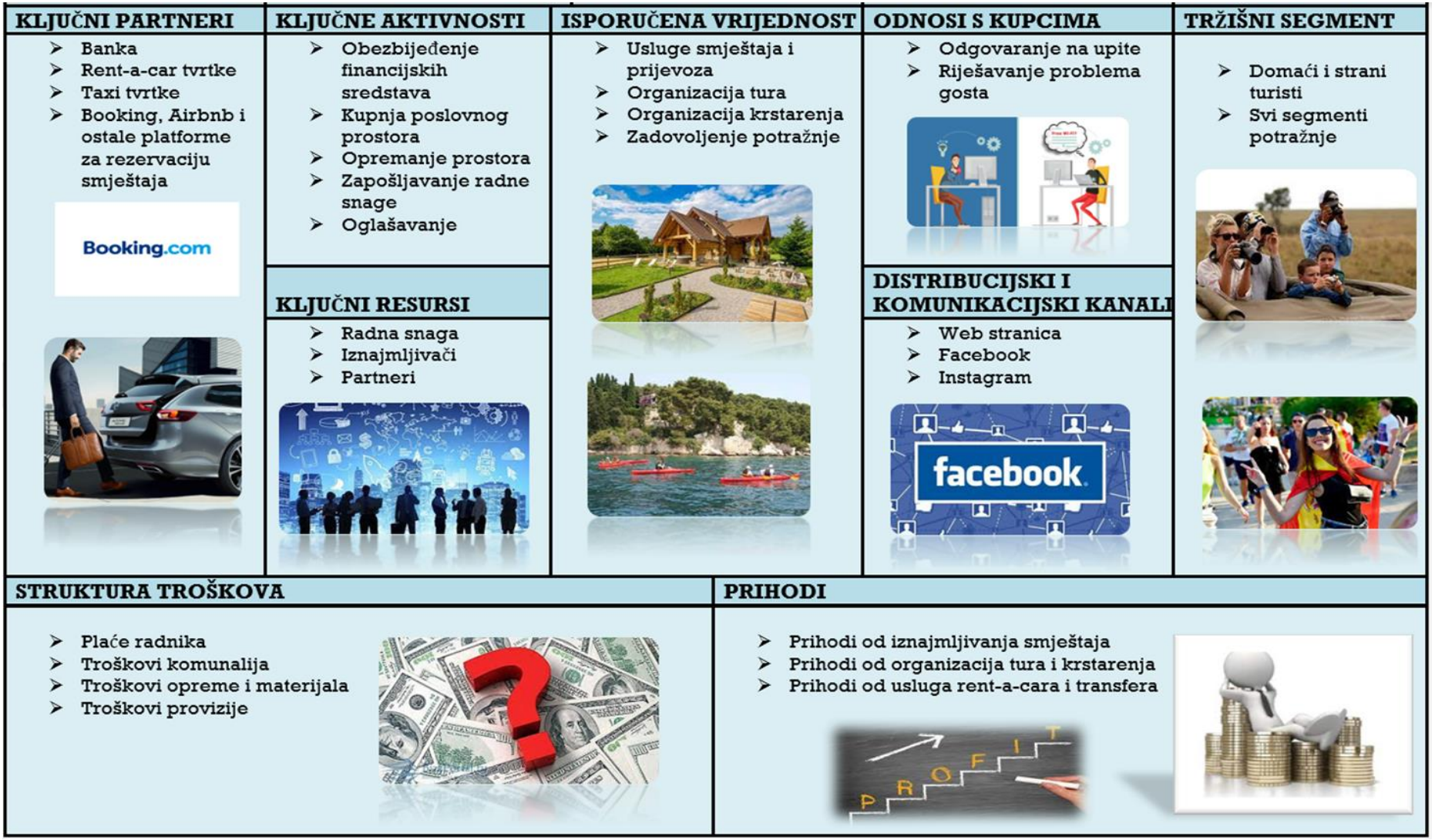
Ključne aktivnosti koje je agencija trebala poduzeti prije početka rada su: kupnja prostora, oprema prostora, zapošljavanje radnika i oglašavanje. Ključni resurs je radna snaga bez koje agencija ne bi zaživjela. Iznajmljivači i partneri su svakako jedni od bitnih resursa. Ova tri resursa su spoj koji daje svrhu agenciji. Poslovanje agencije se svodi na prodavanje više vrsta usluga od kojih oni dobivaju prihod, a to su: usluga smještaja i prijevoza, te organizacija tura i krstarenja. Cilj prodaje ovih usluga je zadovoljiti želje i potrebe potražnje uz što veću kvalitetu, te dobiti goste koji će se vratiti u destinaciju. Iz tog razloga kadar korisničke službe u svakom trenutku je dostupan gostu. Oni odgovaraju na upite i nastoje riješiti možebitne probleme gostima brzo i efikasno.

Tržišni segment potražnje se odnosi na sve segmente, bez obzira na dob, spol, vjeru, nacionalnost, seksualnu opredjeljenost, stupanj obrazovanja. Uglavnom su to strani turisti iz različitih zemalja diljem svijeta, međutim nastoji se privući i domaće turiste.

Komunikacijski i distribucijski kanali putem kojih se agencija promovira su: vlastita web stranica na kojoj se mogu vidjeti svježe ažurirane novosti i objave koje se tiču turizma, te razne promotivne pogodnosti; facebook i instagram profili posebno za mlađu populaciju koja to više koristi.

Što se tiče troškova, najveći dio njih otpada na plaće zaposlenika i troškove komunalija, zatim na potrebne materijale i na proviziju. Iako postoje određeni troškovi, agencija godišnje uprihodi zapažene novčane rezultate od prodaje svojih usluga. Prema financijskim analizama projekta u prvih pet godina agencija posluje jako profitabilno.

Slika 2. Business model canvas



Izvor: Izradila autorica, kolovoz, 2021.

6. ZAKLJUČAK

Poduzetništvo se kroz povijest definiralo kroz različita stajališta uvaženih znanstvenika i profesora. Sve definicije imaju smisla i opisuju poduzetništvo na više načina, ali se u konačnici sve svodi na isto. Dakle, poduzetništvo se može protumačiti kao težnja za prilikama gdje je moć rizika neizvjesna. Prilike čine inovativne proizvode ili unaprjeđenje nekog već postojećeg proizvoda koji bi se trebao istaknuti sa boljom cijenom i kvalitetom, ali i načinom same prezentacije. Ove mogućnosti poduzetniku daju širi izbor u kreiranju svoje poslovne ideje. Nakon što utemelji svoju ideju najbitniji proces prije početka realizacije iste se svodi na tri glavne činjenice, a to su: razumjeti gdje je trenutno, gdje želi ići i kako će do tamo stići. Kada pojedinac zna odgovore na ova pitanja onda poslovni plan može započeti.

Put prema ostvarenju poduzetničkog projekta zna biti često mukotrpan i zahtjevan. Prema tome, postoje točno određeni koraci u njegovoj izradi kako bi se poduzetniku olakšao taj pothvat. Potrebno je analizirati mogućnosti i sposobnosti investitora, napraviti analizu tržišta, tehničko-tehnološku analizu, analizu lokacije, te ekonomsko-financijsku analizu. To se radi za određeno razdoblje projekta (npr. 5 godina), a ako su sve analize uspješne u tom razdoblju to znači da se u projekt isplati nastaviti ulagati.

U radu se spominje i poduzetništvo u turizmu, a sve je potkrijepljeno primjerom otvaranja turističke agencije „Adriaway“. Turizam je industrija u kojoj se pronalazi sve veći broj poduzetnika otkrivajući mogućnosti poduzetništva u toj grani. Poduzetnici i oni koji to planiraju postati trebali bi znati zainteresirati turiste i osluškivati njihove potrebe, te ići u korak sa najmodernijim trendovima. Također je važno uložiti u dobar marketing. Marketing je glavna spona između ponude i potražnje, a pravilno korištenje marketinških sustava može poprilično poboljšati poslovanje i privući potražnju u destinaciju.

Iako je Republika Hrvatska država sa visoko izraženom turističkom sezonalnošću u projektnom primjeru je evidentno da je poslovanje isplativo, a to se vidi kroz odnose prihoda i rashoda iz kojih proizlazi relativno visoka čista dobit. Iz primjera se također može zaključiti da su poduzetnički pothvati ovakvog tipa u turizmu isplativi. Naravno i to je relativno, jer nije zajamčeno da će baš svaki poduzetnik uspjeti. Može uspjeti samo onaj koji ima jasno postavljenu viziju i ciljeve, nailazi na probleme, a vješto ih otklanja.

LITERATURA

1. Asquin, A., Condor, R., & Schmitt, C. (2011, November). Studying entrepreneurial project: Opportunities and new avenues in the field of entrepreneurship research. In 1st International Conference ‘‘Entrepreneurship, Innovation and SMEs, str. 3-4.
2. Burns, P. (2016). Entrepreneurship and small business. Palgrave Macmillan Limited, str. 201-203.
3. Ceptureanu, S. I. (2015, November). Types of young entrepreneurs. In Proceedings of the 9th International Management Conference: Management and Innovation for Competitive Advantage, str 4 -6.
4. Driessen, M. P., & Zwart, P. S. (2007). The entrepreneur scan measuring characteristics and traits of entrepreneurs, str. 2-4.
5. Drnovsek, M., Örtqvist, D., & Wincent, J. (2010). The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance. Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu-Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business, 28(2), str. 193-220.
6. Eisenmann, T. R. (2013). Entrepreneurship: A working definition. Harvard Business Review, 10, 2013.
7. Elston, J. A., & Audretsch, D. B. (2007). The role of risk in entrepreneurial behavior. Entrepreneurship: The engine of growth, 1(3), str. 1-8.
8. Gedeon, S. (2010). What is entrepreneurship. Entrepreneurial practice review, 1(3), str. 16-35.
9. Holcombe, R. G. (1998). ENTREPRENEURSHIP AND. Quarterly journal of Austrian economics, 1(2), str. 46.
10. Iveković, D. (2011). Neka znanja bez kojih poduzetnik ne može. Učenje za poduzetništvo, 1(1), str. 155.
11. Kružić, D. (2007) Poduzetništvo i ekonomski rast: Reaktualiziranje uloge poduzetništva u globalnoj ekonomiji. Ekonomska misao i praksa, str. 173-175
12. Kuka, E. (2011). Menadžment ljuskih resursa. Praktični menadžment, str. 64-65.
13. Kuvačić, N. (2001) Poduzetnički projekt, Kako sačiniti biznis-plan?, Split, Veleučilište u Splitu, str. 38-39.
14. Macheridis, N. (2009). Agility in entrepreneurial projects. Lund Institute of Economic Research, Lund University, str. 10-12.

15. Miljak, T., & Fechner, M. I. (2013). Suvremene opasnosti za poduzetnika: Prevare u bankarskom kartičnom poslovanju i neovlašteno povlačenje sredstava. Učenje za poduzetništvo, 3(2), str. 133-135.
16. Norton, W. I., & Moore, W. T. (2002). Entrepreneurial risk: have we been asking the wrong question?. Small business economics, 18(4), str. 281.
17. Ožanić, M. (2011). Obrazovanje poduzetnika tijekom rasta i razvoja poduzeća. Učenje za poduzetništvo, 1(1), str. 203-211.
18. Pešić, M. (2011). Financiranje malog i srednjeg poduzetništva u Republici Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 24(2), str. 431-433.
19. Pirnar, I. (2015). The specific characteristics of entrepreneurship process in tourism industry. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), str. 80-82.
20. Prdić, J., & Tolušić, Z. (1996). Pojam i sadržaj investicijskog projekta. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 9(1-2), str. 85-87.
21. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004) Marketing. Zagreb: Adverta, str. 7-22.
22. Rajsman, M., Petričević, N., & Marjanović, V. (2013). Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, 26(1), str. 253.
23. Smoljić, M. (2012). Smisao za rizik kao dio poduzetničke kompetencije. Učenje za poduzetništvo, 2(1), str. 153-154.
24. Stevenson, H. H. (1983). A perspective on entrepreneurship (Vol. 13). Cambridge, MA: Harvard Business School, str. 1-2.
25. Šimunović, A., Letica, I., & Halter, K. (2011). Znanje stranih jezika kao jedna od ključnih poduzetničkih kompetencija. Učenje za poduzetništvo, 1(1), str. 274.
26. Tkalec, Z. (2011) Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja. Učenje za poduzetništvo, 1 (1), str. 39 – 41.

INTERNET STRANICE

1. Damir Krešić i Josip Mikulić, Scenarij faznog pristupa oporavku turističkog tržišta nakon COVID-19 pandemije, dostupno na: http://www.iztzg.hr/files/file/RADOVI/2020/COVID-19/Kre%C5%A1i%C4%87-D_Mikuli%C4%87-J_2020.pdf [05.08.2021.]

2. https://www.aditus-pro.hr/eu-fondovi/ [05.08.2021.]
3. https://www.adriagate.com/blog-iznajmljivaci/novosti/transformacija-turizma-trendovi-koji-mijenjaju-nacin-putovanja/ [05.08.2021.]
4. https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html [09.08.2021.]

POPIS TABLICA

Tablica 1. Prednosti i nedostaci malog poduzeća
Tablica 2. Porterov model konkurentskih snaga
Tablica 3. Ocjena konkurentskih prednosti
Tablica 4. Projekcija ulaganja u stalna sredstva
Tablica 5. Projekcija ulaganja u materijalne inpute
Tablica 6. Projekcija potrebitih zaposlenika i troškova rada
Tablica 7. Dinamika aktivizacijskog razdoblja
Tablica 8. Projekcija potrebitih ulaganja
Tablica 9. Projekcija izvora kapitala
Tablica 10. Projekcija otplate zajma
Tablica 11. Projekcija godišnje amortizacije i ostatka vrijednosti
Tablica 12. Projekcija prihoda (za pet godina)
Tablica 13. Projekcija rashoda (za pet godina)
Tablica 14. Projekcija dobiti – gubitka
Tablica 15. Projekcija ekonomskih tijekova
Tablica 16. Projekcija financijskih tijekova
Tablica 17. Razdoblje (rok) povrata
Tablica 18. Obračun čiste sadašnje vrijednosti
Tablica 19. Penalizirana projekcija dobiti-gubitka (senzitivna analiza)

POPIS SLIKA

Slika 1. Globalni koncept praćenja poduzetništva u turizmu
Slika 2. Business model canvas