

# Proces prijave i provedbe EU projekta na primjeru turističke agencije Integral

---

Hladni, Jana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:070852>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-21**



Repository / Repozitorij:

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



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

**Jana Hladni**

**Proces prijave i provedbe EU projekta na primjeru turističke  
agencije Integral**

**The process of application and implementation of the EU project  
on the example of the Integral travel agency**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni diplomski studij**  
**Održivi razvoj turizma**

**Proces prijave i provedbe EU projekta na primjeru turističke  
agencije Integral**

**The process of application and implementation of the EU project  
on the example of the Integral travel agency**

Diplomski rad

Kolegij: **Menadžment EU projekta**

Student: **Jana Hladni**

Mentor: **doc dr. sc. Jelena Đurkin Badurina**

Matični broj: **3746/22**

Opatija, kolovoz 2023.



## IZJAVA STUDENTA - AUTORA O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG RADA

Jana Hladni  
(ime i prezime studenta)

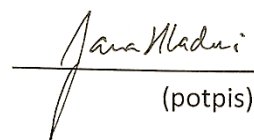
3746/2023  
(Matični broj studenta)

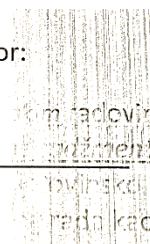
Izjavljujem da kao student - autor Diplomskog rada dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu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

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

Opatija, 8.9.2023.

Student - autor:

  
(potpis)



## **Sažetak**

Ovaj diplomski rad istražuje proces prijave i provedbe EU projekta. U radu se analizira proces u globalu i na konkretnom primjeru provedbe projekta od strane turističke agencije „Integral“. Također se govori i o poslovnom planu Europske Unije, Zajedničkom strateškom okviru kao i o važnosti pravovremenog planiranja sve sa ciljem postizanja prijave i provedbe uspješnog projekta. Uz opću politiku Europske Unije, naglasak se stavlja na turističku agenciju „Integral“ koju smo uzeli za primjer agencije koja je koristila sredstva EU fondova u turizmu. Osim podataka o agenciji, u radu se proučavaju pogodnosti koje turističke agencije mogu ostvariti prijavom i korištenjem EU fondova te na koji se način potiče razvoj novih proizvoda i usluga u turizmu. Kroz sveobuhvatni pregled svih navedenih informacija te proučavanjem sveobuhvatne dokumentacije EU projekta turističke agencije, rad pruža dublje razumijevanje svih koraka u procesu prijave i provedbe jednog projekta financiranog sredstvima Europske Unije.

*Ključne riječi: EU projekt; fondovi EU; turistička agencija Integral; Europska unija*

# Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| <b>Uvod</b> .....  | 1  |
| <b>1. Uloga i važnost planiranja u procesu prijave za EU projekt</b> .....                     | 4  |
| 1.1. Pojam i definicija EU projekta .....  | 4  |
| 1.2. Zajednički strateški okvir.....   | 6  |
| 1.3. Poslovni plan na EU projektu .....  | 10 |
| 1.4. Važnost pravovremenog planiranja ciljeva.....   | 12 |
| 1.5. Aktivnosti na EU projektu .....   | 14 |
| 1.6. Rezultati EU projekta .....   | 18 |
| <b>2. Koristi od sudjelovanja u EU projektima za turističke agencije</b> .....                 | 22 |
| 2.1. Pregled EU fondova i programa u sektoru za korištenje turističkih agencija... 22          |    |
| 2.2. Financiranje, financijske pogodnosti i podrška kod projekata za turističke agencije ..... | 24 |
| 2.3. Razvoj novih proizvoda i usluga .....   | 28 |
| <b>3. Turistička agencija „INTEGRAL“</b> .....   | 31 |
| 3.1. Podaci o poduzetniku .....  | 31 |
| 3.2. Opis poduzetničke ideje .....   | 31 |
| 3.3. Aktivnosti poduzeća.....  | 32 |
| 3.4. Segmentacija tržišta i analiza konkurencije.....  | 34 |
| 3.5. SWOT analiza poslovanja turističke agencije „Integral“ .....                              | 36 |
| 3.6. Financijski podaci.....   | 37 |
| <b>4. Korištenje fondova EU od strane turističke agencije „Integral“</b> .....                 | 41 |
| 4.1. Podaci o natječaju.....   | 41 |
| 4.2. Naziv i cilj projekta .....   | 42 |
| 4.3. Dokumentacija.....  | 43 |
| 4.4. Razvoj proizvoda/usluge.....  | 46 |
| 4.5. Ocjena uspješnosti projekta .....   | 47 |
| <b>Zaključak</b> .....   | 48 |
| <b>Bibliografija</b> .....   | 50 |
| Popis ilustracija .....  | 53 |

## Uvod

U današnjem globalnom gospodarstvu, europski projekti postali su važan izvor financiranja za različite sektore i industrije. Turistička industrija, koja je jedan od ključnih sektora mnogih zemalja, također ima priliku iskoristiti sredstva Europske unije (EU) kako bi unaprijedila svoje poslovanje i razvila inovativne turističke proizvode i usluge. Ovaj diplomski rad fokusirat će se na proces prijave i provedbe EU projekta na primjeru turističke agencije "Integral". Turistička agencija "Integral" je etablirana turistička tvrtka koja već dugi niz godina posluje na tržištu. Agencija se specijalizirala za organiziranje putovanja, izlete i turističke aranžmane za različite destinacije. Međutim, kako bi ostala konkurentna i razvila nove proizvode, agencija je odlučila istražiti mogućnosti financiranja putem EU projekata. Proces prijave EU projekta zahtjeva pažljivo planiranje i pripremu. Turistička agencija "Integral" je identificirala odgovarajući fond Europske Unije, odnosno program koji podržava inicijative u turističkom sektoru. Nakon odabira relevantnog fonda, agencija je zatim razvila projektne prijedloge koji opisuju ciljeve, aktivnosti, očekivane rezultate i proračun projekta. Također je kod svakog projekta pa tako i ovog potrebno naglasiti koliki će doprinos projekt imati za razvoj turističke industrije i lokalne zajednice. Nakon uspješne prijave projekta dolazi do faze provedbe. To je od putničke agencije „Integral“ zahtijevalo osiguravanje potrebnih resursa, izvršavanje planiranih aktivnosti i praćenje napretka projekta. Agencija je u toku ovog procesa bila odgovorna za prikupljanje potrebnih dokumenata i izvještavanje o napretku projekta prema smjernicama EU fondova. Prijavljivanje i provedba EU projekta može se suočiti s brojnim izazovima. To uključuje složenost administrativnih procedura, konkurenciju za sredstva i rokove za prijavu. Međutim, uspješna prijava i provedba projekta donijele su brojne koristi turističkoj agenciji "Integral". To podrazumijeva financijsku potporu za razvoj novih proizvoda, pristup novim tržištima, poboljšanje konkurentnosti, jačanje branda i povećanje prepoznatljivosti na europskoj razini. Očekuje se da će ovaj diplomski rad pružiti korisne informacije i uvid u proces prijave i provedbe EU projekta na primjeru turističke agencije "Integral". Kroz analizu iskustava agencije, nadamo se da će se istaknuti izazovi i koristi EU projekata u turizmu te pružiti smjernice za buduće primjene u industriji.

Cilj ovog diplomskog rada je pružiti uvid u proces prijave i provedbe EU projekta na primjeru turističke agencije "Integral". Analizirat će se koraci u prijavnom procesu, izazovi s kojima se agencija može suočiti i koristi koje projekti mogu donijeti. Također će se istražiti konkretni

primjer projekata koje je agencija prijavila i uspješno provela te njihov utjecaj na poslovanje agencije. Ovaj rad se bavi analizom koristi koje turističke agencije mogu ostvariti kroz provedbu EU projekta za razvoj novih proizvoda i usluga ili sa ciljem jačanje konkurentske pozicije na tržištu. Kroz rad, cilj je pružiti cjelovit i temeljan pregled procesa prijave i provedbe EU projekata kako bi se čitateljima omogućilo razumijevanje njihove kompleksnosti, važnosti i praktične primjene. Kroz stjecanje dubljeg razumijevanja procesa prijave i provedbe EU projekata, poticanjem organizacija i institucija da aktivnije sudjeluju u ovakvim i sličnim projektima pružaju se veće šanse za iskorištavanje prilike, ostvarivanje ciljeva i doprinos razvoju društva u cjelini.

U ovom diplomskom radu korištena je kombinacija sekundarnih podataka te empirijskog istraživanja. Empirijsko istraživanje uključuje prikupljanje primarnih podataka kroz intervju s zaposlenikom turističke agencije "Integral", kako bi se iz prve ruke dobile informacije o njihovim iskustvima i izazovima s EU projektima. Istraživanja sekundarnih podataka uključuju analizu relevantne literature, studija slučaja i publikacija koje se odnose na EU projekte u turizmu. Metodologija istraživanja u ovom diplomskom radu uključuje kombinaciju deskriptivne analize i analize studije slučaja. Cilj je pružiti cjelovit uvid u proces prijave i provedbe EU projekata kroz istraživanje literature, službenih dokumenata EU i nacionalnih institucija, kao i primjera iz prakse. U prvom dijelu rada, koriste se relevantni teorijski koncepti i opće informacije o EU projektima kako bi stvorili temelj za daljnje istraživanje. Za prikaz tijeka i izazova u procesu prijave i provedbe EU projekata, korištena je analiza studije slučaja, točnije projekt putničke agencije „Integral“ kako bi se dočarala raznolikost i složenost situacije s kojima se organizacije mogu susresti. Važno je napomenuti da će svi izvori podataka biti pažljivo odabrani kako bi osigurali točnost i pouzdanost informacija u ovom diplomskom radu o procesu prijave i provedbe EU projekata.

Diplomski rad sastoji se od četiri poglavlja koja pokrivaju različite aspekte prijave i provedbe EU projekta. Poglavlja kroz koja se u radu analizira tema uključuju teorijski okvir, istraživanja koristi putničkih agencija, važnost planiranja, analizu rezultata i zaključak.

U uvodnom dijelu rada opisani su predmet i cilj rada kao i metode istraživanja te struktura rada. Prvo poglavlje rada analizira EU projekt kroz važnost planiranja u procesu njegove prijave kroz službenu definiciju EU projekta, zajednički strateški okvir kao i ključne korake na EU projektu kao što su poslovni plan, aktivnosti te u konačnici rezultati.



U drugom poglavlju analizirane su koristi za turističke agencije korištenjem, odnosno sudjelovanjem u projektima Europske Unije. Kroz potpoglavljja daje se detaljni uvid u EU fondove i programe u sektoru turizma, financiranju i podršci te pogodnostima koje turističke agencije mogu ostvariti za razvoj novih proizvoda i usluga i jačanje konkurentske pozicije na tržištu.

Treći dio rada, odnosno treće poglavlje usmjereno je na turističku agenciju „Integral“ u kojem su kroz tri potpoglavljja analizirani podaci o poduzetniku, poduzetničkoj ideji te aktivnostima poduzeća. Kroz ostala tri potpoglavljja proučava se segmentacija tržišta, analiza konkurencije, financijski podaci dok se putem SWOT analize prikazuju glavne prednosti i prijetnje poduzeća. Rad će predstaviti EU projekt putničke agencije „Integral“ kroz uvod u proces prijave za projekt, skupljenu dokumentaciju i izvješćima. U četvrtom poglavlju nalaze se podaci i dokumentacija vezana uz projekt koji je uzet za primjer u ovom radu. U završnom dijelu rada, temeljem analize, izneseni su zaključci i dani savjeti te preporuke kako bi se unaprijedio proces prijave i provedbe EU projekata.

# 1. Uloga i važnost planiranja u procesu prijave za EU projekt

U konkurenciji za postizanje uspješne prijave za EU projekt, ključnu ulogu ima planiranje. Uočeno je da planiranje u procesu prijave za EU projekte pomaže identificirati ciljeve, resurse, rizike i partnerstva, što povećava šanse za uspješno dobivanje sredstava i učinkovito provođenje projekta. Bez temeljnog planiranja, projekt može biti manje konkurentan i suočiti se s brojnim izazovima tijekom provedbe.

## 1.1. Pojam i definicija EU projekta

Project Management Institute - PMI definira projekt kao: "jednokratni pokušaj poduzet s ciljem da se kreira jedinstveno rješenje, proizvod ili usluga".<sup>1</sup> Opća obilježja projekta su: jednokratnost, ograničeno trajanje, cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti, rješavanje zadataka koncentriranjem sredstava i kadrova (korištenje zadanih resursa) te posebna organiziranost. Proračun EU se dijeli po programima i područjima sukladno ciljevima politika EU. Svaki program ima svoje karakteristične ciljeve, trajanje i izvor financiranja koji su navedeni u zakonodavnom tekstu (zakonodavne osnove predlaže Europska Komisija i o njima odlučuju Vijeće i Europski parlament).

EU fondovi se financiraju iz proračuna Europske unije, koji se sastoji od doprinosa svih zemalja članica te se ta sredstva dodjeljuju pojedincima, organizacijama, institucijama i državama članicama kako bi ostvarili određene ciljeve utvrđene u okviru europskih politika i programa. Cilj EU projekata je unaprijediti europske politike, potaknuti suradnju među državama članicama, potaknuti gospodarski razvoj, povećati konkurentnost te pridonijeti ostvarenju ciljeva i vrijednosti EU-a.<sup>2</sup>

Svaki EU projekt ima određene uvjete i kriterije za prijavu, a financiranje se dodjeljuje na temelju procjene kvalitete i relevantnosti projektnog prijedloga. EU projekti mogu biti različitih trajanja, oblika i veličina, od manjih lokalnih projekata do velikih međunarodnih inicijativa. Svaki EU projekt mora biti usklađen s politikama, programima i smjernicama Europske Unije te, sukladno navedenom, poštivati određene propise i procedure koje su propisane za korištenje sredstava EU fondova. EU fondovi kao financijski instrumenti Europske unije pružaju

---

<sup>1</sup> Project Management Institute, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, str. 4

<sup>2</sup> [https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies\\_hr](https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_hr)

financijsku podršku za različite projekte, programe i inicijative u zemljama članicama EU<sup>3</sup>. Cilj takvih fondova je promicanje gospodarskog, socijalnog i teritorijalnog razvoja, te jačanje konkurentnosti Unije kao cjeline. Fondovi se koriste za financiranje projekata u različitim sektorima, kao što su infrastruktura, istraživanje i razvoj, obrazovanje, poljoprivreda, okoliš, zapošljavanje, regionalni razvoj, kultura, inovacije, tehnologija i mnogi drugi.

Postoje razni fondovi EU, a neki od najvažnijih su: Europski fond za regionalni razvoj (EFRR), Europski socijalni fond (ESF), Kohezijski fond (KF), Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj (EPFRR), Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR).<sup>4</sup>

Europski fond za regionalni razvoj (EFRR) financira projekte usmjerene na razvoj regija i gradova, poboljšanje konkurentnosti, stvaranje radnih mjesta, infrastrukturu, istraživanje i razvoj, inovacije, obrazovanje i prekvalifikaciju. Upravo je iz navedenog, Europskog fonda za regionalni razvoj, financiran projekt proveden od strane putničke agencije „Integral“, kroz Operativni program „Konkurentnost i kohezija 2014.-2020.“ u sklopu natječaja „Poboljšanje konkurentnosti i učinkovitosti MSP-a kroz informacijske i komunikacijske tehnologije“.

Europski socijalni fond (ESF) financira projekte usmjerene na poboljšanje zaposlenosti, socijalne uključenosti, obrazovanje, osposobljavanje i razvoj vještina radne snage.

Kohezijski fond (KF) financira projekte koji podržavaju ravnotežu u razvoju između različitih regija i država članica EU. Fokusira se na smanjenje ekonomskih i socijalnih razlika te jačanje infrastrukture.

Programi za poljoprivredu i ruralni razvoj financiraju projekte u poljoprivredi, ruralnom razvoju, održivom gospodarenju zemljištem, ruralnom turizmu i diversifikaciji ruralnih gospodarstava. Programi za obrazovanje, mlade i kulturu financiraju projekte u području obrazovanja, razmjene studenata, istraživanja, umjetnosti, kulture, jezika, kulturne baštine, medijske industrije i mobilnosti mladih.

Ovi fondovi i programi imaju različite uvjete i prioritete financiranja, a pristup financiranju obično je otvoren javnim tijelima, organizacijama, poduzećima, neprofitnim organizacijama, istraživačkim institucijama i drugim relevantnim dionicima. Važno je napomenuti da svaki fond

---

<sup>3</sup> Mintas Hodak, Lj.: *Uvod u Europsku uniju*, str. 309. – 310

<sup>4</sup> [https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/financial-support-projects/structural-and-investment-funds\\_hr](https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/financial-support-projects/structural-and-investment-funds_hr)

ima svoje specifičnosti i postupke prijave, stoga je važno pažljivo proučiti smjernice i uvjete prijave za financiranje iz EU fondova.

## **1.2. Zajednički strateški okvir**

Zajednički strateški okvir (Common Strategic Framework - CSF) je specifičan dokument koji se odnosi na strategiju i investicijski okvir za ulaganja iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondovi) u skladu s ciljevima Strategije Europske Unije za pametan, održiv i inkluzivni rast<sup>5</sup>. Zajednički strateški okvir ima cilj osigurati koherentnost i usklađenost između različitih fondova, programa i politika kako bi se postigli prioritetni ciljevi EU-a. Koristi se za usmjeravanje i usklađivanje korištenja sredstava Europske Unije uključenih u ESI<sup>6</sup> fondove kako bi se podržali različiti sektori i politike. Kroz zajednički strateški okvir, definiraju se prioritetna područja za suradnju i ulaganja, a također se osigurava usklađenost s nacionalnim programima reformi kako bi se postigla sinergija između EU i nacionalnih ciljeva. Važno je napomenuti da Zajednički strateški okvir može varirati ovisno o različitim financijskim razdobljima EU-a i političkim prioritetima. Stoga je uvijek važno konzultirati najnovije verzije relevantnih dokumenata i smjernica iz EU-a kako bi se dobile točne informacije o konkretnom CSF-u u određenom vremenskom razdoblju<sup>7</sup>. Zajednički strateški okvir EU projekta uključuje sljedeće elemente:

- Definiranje strateških ciljeva - utvrđivanje jasnih ciljeva i prioriteta za određeno područje ili sektor. Ciljevi se mogu odnositi na gospodarski razvoj, socijalnu inkluziju, održivi razvoj, digitalizaciju, znanstvena istraživanja i druge relevantne aspekte.
- Integrirani pristup - promicanje suradnje između različitih fondova, programa i politika da bi se postigli sinergijski učinci i iskoristile različite vrste financijske podrške EU-a.
- Koordinacija i usklađenost - osiguravanje usklađenosti između nacionalnih i europskih politika, strateških dokumenata i programa kako bi se izbjegla preklapanja i poboljšala učinkovitost projekata.
- Partnerstva i sudjelovanje dionika - poticanje suradnje između javnog sektora, privatnog sektora, akademske zajednice, civilnog društva i drugih relevantnih dionika radi postizanja zajedničkih ciljeva.

---

<sup>5</sup> <https://intermediaprojekt.hr/>

<sup>6</sup> ESI - Europski strukturni i investicijski fondovi

<sup>7</sup> [https://strukturnifondovi.hr/dokumenti/?doc\\_id=549&fondovi=esi\\_fondovi](https://strukturnifondovi.hr/dokumenti/?doc_id=549&fondovi=esi_fondovi)

- Praćenje i evaluacija - uspostavljanje sustava praćenja napretka, procjene učinka i evaluacije projekata kako bi se osigurala odgovornost, učinkovitost i transparentnost korištenja sredstava EU fondova.

Zajednički strateški okvir često se primjenjuje na tematska područja koja zahtijevaju integrirani pristup i suradnju među različitim dionicima. Na primjer, u području istraživanja i inovacija postoji Okvirni program Europske unije za istraživanje i inovacije – „Obzor Europa“, koji predstavlja zajednički strateški okvir za poticanje istraživanja, inovacija i tehnološkog razvoja u Europi.

Obzor Europa<sup>8</sup> je Okvirni program Europske unije za istraživanje i inovacije objavljen za razdoblje od 2021. do 2027. godine te predstavlja ključni alat Europske unije za jačanje Europskog istraživačkog prostora, poticanje europske konkurentnosti, usmjerenost na digitalnu i zelenu tranziciju, potporu europskom oporavku te povećanje pripravnosti i otpornosti. To ga čini najambicioznijim i najvećim transnacionalnim okvirnim programom za istraživanje i inovacije na svjetskoj razini.



**Slika 1.** Službeni logo programa EU „Obzor Europa“

Izvor: <https://www.obzoreuropa.hr/obzor-europa/uvod>

Strateški plan za razdoblje 2020-2024.<sup>9</sup> godine postavlja okvir koji osigurava učinkovito i djelotvorno ostvarivanje političkih ciljeva Komisije. Ovaj plan jasno definira ciljeve i mjerila uspješnosti za njihovo ostvarivanje. Također, opisuje načine na koje će Glavna uprava za

---

<sup>8</sup> <https://www.obzoreuropa.hr/obzor-europa/uvod>

<sup>9</sup> [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024\\_hr](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024_hr)

zapošljavanje, socijalna pitanja i uključivanje pridonijeti radu Komisije, s naglaskom na modernizaciji radnih okruženja putem digitalizacije i održivosti.

U ovom planu istaknuto je šest općih ciljeva koji, svojim sveobuhvatnim pristupom, trebaju jačati povezanost među ljudima, državama i institucijama od 2020. do 2024. godine:

- Europski zeleni plan
- Europa prilagođena digitalnom dobu
- Socijalno tržišno gospodarstvo
- Snažna Europa u svijetu punom izazova
- Promoviranje europskog načina života
- Poticanje europske demokracije

DG EMPL<sup>10</sup> kontinuirano prati i mjeri napredak u provedbi ovog plana te planira implementirati nove inicijative koje će utjecati na sektore socijalnih usluga i povećati razinu socijalne pravde.

Ministarstvo regionalnog razvoja i fondova EU-a ima ključnu ulogu kao koordinacijsko tijelo u procesu programiranja, uspostave administrativnih sustava, formuliranja pravila, razvoja integriranog upravljačkog informacijskog sustava, nadzora nad provedbom na nacionalnoj razini i usklađivanja s Europskom komisijom. Sporazum o partnerstvu, operativni programi i strategije izvedene iz Sporazuma o partnerstvu, u skladu s Zakonom o sustavu strateškog planiranja i upravljanju razvojem Republike Hrvatske, smatraju se ključnim dokumentima za planiranje i korištenje sredstava Europske unije. Nacionalni strateški okvir relevantan za izradu programskih dokumenata sastoji se od nacionalnih strateških dokumenata i odluka Vlade Republike Hrvatske. Ključni strateški dokument za razvoj Republike Hrvatske do 2030. godine je Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske, koja postavlja smjerove i strateške ciljeve ulaganja u idućih 10 godina.

Akti strateškog planiranja koji su povezani s uvjetima za provedbu (ENC) utvrđeni su Odlukom Vlade Republike Hrvatske o utvrđivanju akata strateškog planiranja povezanih s uvjetima za provedbu fondova EU za razdoblje 2021.-2027. To uključuje strategije i nacionalne planove koji detaljno opisuju mjere i aktivnosti za postizanje strateških ciljeva iz Nacionalne razvojne strategije, uzimajući u obzir kriterije za ispunjenje ENC-ova, preporuke i područja ulaganja iz

---

<sup>10</sup> DG EMPL (Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion) - glavna uprava Europske komisije za zapošljavanje, socijalna pitanja i uključenost.

Izvješća za Hrvatsku i Specifičnih preporuka, te identificirane potrebe za ulaganjem u različita područja javnih politika.

Prema odredbama Pravilnika o provedbi Kohezijske politike EU, svaka država članica priprema Sporazum o partnerstvu, koji predstavlja ključni strateški i sažeti dokument za programiranje, te sadrži mehanizme za efikasnu i učinkovitu upotrebu sredstava fondova. Europska komisija je 24. kolovoza 2022. godine usvojila Sporazum o partnerstvu s Republikom Hrvatskom. Kroz prihvaćanje Sporazuma o partnerstvu, Hrvatska je ispunila sve potrebne formalne preduvjete za započinjanje korištenja 9 milijardi eura iz fondova Europske unije za poticanje gospodarskog i društvenog razvoja do 2027. godine<sup>11</sup>.

Upotreba sredstava iz pojedinih fondova detaljno se razmatra u programskim dokumentima. Vlada Republike Hrvatske donijela je Odluku o programima vezanim za kohezijsku politiku za financijsko razdoblje 2021.–2027. u Republici Hrvatskoj na sjednici održanoj 5. studenog 2020. godine. Unutar okvira Kohezijske politike razvijena su tri programa:

- Program Konkurentnost i kohezija 2021.–2027. (PKK) s financijskim sredstvima iz Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR) i Kohezijskog fonda (KF).<sup>12</sup>
- Program Učinkoviti ljudski potencijali 2021.–2027. (PULJP) s financijskim sredstvima iz Europskog socijalnog fonda (ESF+).
- Integrirani teritorijalni program 2021.–2027. (ITP) s financijskim sredstvima iz EFRR-a, KF-a i Fonda za pravednu tranziciju (FPT).

Ministarstvo rada, mirovinskoga sustava, obitelji i socijalne politike odgovorno je za izradu i provedbu Programa Učinkoviti ljudski potencijali 2021.–2027., dok je Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske unije odgovorno za izradu i provedbu preostala dva programa. Strateški dokumenti na nacionalnoj razini u Republici Hrvatskoj odnose se na planiranje i definiranje prioriteta korištenja europskih strukturnih i investicijskih fondova. Ovi dokumenti osiguravaju usklađenost s ciljevima Europske unije te jasno definiraju strategiju za optimalnu iskoristivost fondova u državi te predstavljaju ključnu ulogu u pravilnom planiranju i usmjeravanju sredstava iz EU fondova prema prioritetnim područjima i ciljevima, kako bi se postigao održiv razvoj i gospodarski rast u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>11</sup> <https://razvoj.gov.hr/vijesti/europska-komisija-usvojila-sporazum-o-partnerstvu-i-prihvatila-hrvatsku-strategiju-ulaganja-9-milijardi-eura-u-novom-financijskom-razdoblju-2021-2027/5023>

<sup>12</sup> <https://strukturnifondovi.hr/program-konkurentnost-i-kohezija-2021-2027/>

### 1.3. Poslovni plan na EU projektu

Europska unija koristi EU fondove kao financijske instrumente za podršku različitim sektorima i područjima, uključujući poduzetništvo, istraživanje i razvoj, obrazovanje, socijalnu inkluziju, zaštitu okoliša i druge. Ovi fondovi imaju cilj poticati gospodarski rast, smanjiti nejednakosti među državama članicama i ojačati europsku konkurentnost na globalnoj razini. Dodjela EU fondova provodi se kroz različite programe, poput Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRD), Kohezijskog fonda, Europskog socijalnog fonda (ESF) te programa za ruralni razvoj.<sup>13</sup> Prijavitelji mogu biti privatne tvrtke, javne institucije, nevladine organizacije i pojedinci, ovisno o specifičnim uvjetima pojedinog programa.

Poslovni plan predstavlja ključni dokument koji opisuje poslovnu ideju, strategiju, ciljeve i načine ostvarivanja tih ciljeva. Kvalitetan poslovni plan ukazuje na ozbiljnost u vezi s poslovnim poduhvatom i načinom upravljanja resursima koje je moguće dobiti kroz EU fondove.

Ključni elementi uspješnog poslovnog plana za korištenje sredstava EU fondova uključuju:

- Sažetak (izvršni sažetak) - kratki pregled poslovne ideje, ciljeva, potrebnih sredstava, očekivanih rezultata i drugih važnih informacija.
- Opis poslovne ideje - detaljan prikaz proizvoda ili usluge, njihove vrijednosti, ciljnih tržišta, ciljne skupine i konkurencije.
- Poslovnu strategiju - jasan plan kako će se postići ciljevi, uključujući marketinški, prodajni i operativni plan.
- Financijski plan - financijske projekcije, troškovi i prihodi te analiza povrata investicije.
- Organizacijski plan - opis tima, njihovih vještina i iskustva, te organizacijske strukture.
- Analiza rizika i plan za njihovo ublažavanje - identifikacija potencijalnih rizika i njihovog utjecaja na projekt, te planovi za njihovo ublažavanje ili rješavanje.<sup>14</sup>

Uspješno pripremljen poslovni plan s ovim ključnim elementima pruža bolje izgleda za dobivanje sredstava iz EU fondova i ostvarivanje zadanih poslovnih ciljeva.

---

<sup>13</sup> EUR-Lex: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=LEGISSUM:2602\\_5](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=LEGISSUM:2602_5)

<sup>14</sup> Calluro d.o.o. Poslovni plan <https://www.calluro.hr/poslovni-plan.aspx>



Prilikom izrade poslovnog plana kroz prikaz poslovne ideje, subjekt pruža detaljan opis određene poslovne ideje, tržišta na kojem će djelovati, ciljne skupine, konkurenciju i načine na koji će se izdvojiti na tržištu. Kroz uspješan poslovni plan, jasno se prenose vrijednosti proizvoda ili usluge te način ostvarenja putem sredstava koja se traže od EU fondova. EU fondovi često objavljuju natječaje za projekte koji ostvaruju dugoročnu održivost te u tome pomaže poslovni plan koji omogućuje poduzetnicima da predoče financijske projekcije, troškove i prihode te pokažu kako će se ulaganje iz EU fondova isplatiti u budućnosti. Važno je da poslovni plan uključuje informacije o timu, njihovim vještinama i iskustvu, te opis organizacijske strukture jer se time pokazuje da li subjekt raspolaže kompetentnim ljudima koji mogu uspješno provesti projekt financiran iz EU fondova.

Svaki poslovni poduhvat nosi određeni rizik te je potrebno da poslovni plan uključuje analizu potencijalnih rizika te planove za njihovo ublažavanje. Na taj način subjekt jasno prikazuje da je svjestan izazova s kojima se prilikom projekta može suočiti te da je pripravan za njihovo rješavanje. Najčešće pogreške prilikom prijave projekta za natječaj za EU fondove su:<sup>15</sup>

- Nedovoljna priprema - mnogi poduzetnici zanemare važnost prikupljanja svih potrebnih informacija i dokumenata prije nego što podnesu prijavu, što može rezultirati odbijanjem.
- Nejasan poslovni plan - poslovni plan koji nije jasan, sažet ili nedovoljno detaljan može ostaviti loš dojam na procjenitelje.
- Prevelika očekivanja - imati prevelika očekivanja o rezultatima i prihodima može dovesti do nerealnih planova i neuspjeha projekta.
- Ignoriranje rizika - ne prepoznati ili ignorirati potencijalne rizike može izazvati probleme u provedbi projekta i smanjiti šanse za dobivanje sredstava.

Preporuke za uspješnije dobivanje sredstava iz EU fondova:

- Istražiti primjere uspješnih poduzetnika koji su uspjeli osigurati financiranje iz EU fondova kako bi došli do što boljeg razumijevanja što čini projekt uspješnim.
- Izrada detaljnog, jasnog i uvjerljivog poslovnog plana koji jasno pokazuje kako će upravo taj projekt doprinijeti ostvarenju ciljeva EU fonda.

---

<sup>15</sup> Delić, A., Dumančić, I. „Rizici i pogreške malih i srednjih poduzeća u procesima provedbe EU projekata“

- Biti svjestan da prijava na EU fondove može biti dugotrajan i složen proces te shodno tome biti strpljivi, uporan i spreman učiti iz iskustava drugih poduzetnika koji su već prošli kroz taj postupak.
- Potrebno je voditi se idejom da uspjeh u dobivanju sredstava iz EU fondova može biti ključan korak prema ostvarenju poslovnih ciljeva i potpori rasta poslovanja.

EU fondovi pružaju značajne mogućnosti za poduzetnike koji traže financiranje za svoje poslovne ideje i projekte. Ključ uspješnog dobivanja sredstava iz EU fondova leži u izradi temeljnog, transparentnog i uvjerljivog poslovnog plana koji jasno pokazuje kako će projekt pridonijeti ciljevima EU fonda. Slijedeći savjete i smjernice iz ovih primjera, te izbjegavajući uobičajene pogreške pri prijavi na EU fondove, svakom se poduzetniku povećavaju šanse za uspješno financiranje poslovnog poduhvata.

#### **1.4. Važnost pravovremenog planiranja ciljeva**

Planiranje predstavlja formalni proces kojim se utvrđuju vizija, misija i ciljevi organizacije, biraju prikladne strategije za postizanje tih ciljeva te procjenjuju troškovi i koristi povezane s njihovim ostvarenjem. Planiranje treba svakoj organizaciji dati odgovore na tri temeljna pitanja:

- „Gdje se poduzeće sada nalazi?
- Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?
- Kako tamo stići?“<sup>16</sup>

U kontekstu razmatranja važnosti planiranja, nameće se pitanje zašto je planiranje nužno. Postoje dva ključna konceptualna razloga za to. Prvi od razloga je ograničenost resursa te je planiranje ključno kako bi se omogućila razborita alokacija tih resursa i tako se izbjeglo naglo iscrpljivanje istih. Drugi razlog je neizvjesnost okoline, odnosno činjenica da je okolina u kojoj organizacija djeluje često nepredvidiva. Planiranje postaje sredstvo kojim organizacija pokušava upravljati okolinom. Tri vrste neizvjesnosti se izdvajaju:

- Neizvjesnost stanja (kad se okolina smatra nepredvidivom)
- Neizvjesnost učinka (kada se procjenjuje kako će okolina utjecati na organizaciju)
- Neizvjesnost odaziva (kad se predviđaju reakcije organizacije na okolne promjene) <sup>17</sup>

<sup>16</sup> Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. „Menadžment“, str.76

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.: *Temelji menadžmenta*“, str. 163

Planiranje uključuje predviđanje budućih događaja, smanjenje rizika, optimalno korištenje vremena i resursa, strukturiranje konkretnih aktivnosti u skladu s okolnostima i osiguranje prilagodbe tržišnim, tehnološkim, organizacijskim i financijskim uvjetima.

Bez obzira na veličinu organizacije, bila ona mala, srednja ili velika planiranje ima važnost. Učinkovite poslovne odluke i pravodobno donesene kvalitetne odluke ključ su uspješnog poslovanja svakog subjekta. Suprotno, loše koncipiran plan može dovesti do neuspjeha.

Kao i u organizaciji, pravovremeno planiranje ciljeva, aktivnosti i rezultata kod EU projekta od izuzetne je važnosti iz nekoliko razloga:

- Postizanje veće efikasnosti i uspješnosti u realizaciji projekta - jasno definirani ciljevi omogućavaju usmjeravanje svih aktivnosti prema zajedničkom cilju, a pravovremeno planiranje aktivnosti osigurava da se one izvršavaju u pravom trenutku kako bi se postigli željeni rezultati.
- Racionalno korištenje resursa / bolje upravljanje resursima – identifikacijom potrebnih resursa i njihovim pravilnim raspoređivanjem tijekom trajanja projekta smanjuje se rizik od nepotrebnog gubitka ili prekomjernog korištenja resursa.
- Identifikacija potencijalnih rizika i promjena tijekom provedbe projekta - ako se unaprijed identificiraju, moguće je poduzeti odgovarajuće mjere za njihovo ublažavanje ili izbjegavanje te je veća fleksibilnost u suočavanju s promjenama tijekom provedbe projekta.
- Transparentnost i odgovornost - jasno definiranje uloga i odgovornosti svih sudionika u projektu povećavaju transparentnost u odlučivanju i izvršavanju aktivnosti, kao i odgovornost za postizanje rezultata.
- Praćenje napretka u odnosu na postavljene ciljeve i aktivnosti - otkrivanje potencijalnih kašnjenja ili nedostataka te pravovremeno poduzimanje korektivnih mjera osigurava postizanje željenih rezultata.

Pravovremeno planiranje ciljeva, aktivnosti i rezultata EU projekta ključno je za postizanje uspješne provedbe projekta, optimalno korištenje resursa, upravljanje rizicima i promjenama, transparentnost i odgovornost te praćenje napretka. To pomaže u izbjegavanju kašnjenja, preklapanja i neefikasnosti te omogućuje bolju koordinaciju između dionika projekta te kao takvo predstavlja temelj za ostvarenje ciljeva projekta i postizanje željenih rezultata.

## 1.5. Aktivnosti na EU projektu

Projektne aktivnosti u EU projektima su ključni zadaci koji se moraju provesti kako bi se ostvarili ciljevi projekta. Kada se priprema prijava na natječaj za EU fondove, organizacija ili poduzetnik mora predložiti konkretne aktivnosti koje će biti provedene tijekom projekta. Ove aktivnosti mogu biti obavezne ili otvorene za kreativnost prijavitelja, ovisno o specifičnostima natječaja. Važno je da svaka aktivnost bude logički opravdana i povezana s rezultatima koje projekt želi postići. Detaljno opisivanje aktivnosti omogućava bolje razumijevanje projekta, čak i ako ocjenjivači nisu stručnjaci u području rada projekta. U prijavi je potrebno navesti tko će provesti svaku aktivnost, kada će se provesti i na koji način. Također, potrebno je detaljno opisati potrebne resurse za provedbu svake aktivnosti, kao što su ljudski resursi, putovanja, nabava opreme ili usluga. Svaki trošak mora biti jasno opravdan i mora donijeti dodanu vrijednost projektu.

Promidžba i vidljivost su također bitni elementi EU projekata. Svaki korisnik sredstava Europske Unije mora provoditi informativne i komunikacijske aktivnosti kako bi informirao javnost o projektu<sup>18</sup>. To uključuje informiranje krajnjih korisnika, širu javnost, stručnjake i medije. Također, korisnik se mora pridržavati pravila vidljivosti koja određuju oznake, logotipe, izjave i ambleme Europske unije koje svaka aktivnost mora sadržavati.



**Slika 2.** Primjer vidljivosti (preuzeto sa stranice putničke agencije „Integral“)

Izvor: <https://www.integral-zagreb.hr/hr>

Upravljanje projektom je izuzetno važno za uspješnost EU projekata. Cjelokupna projektna prijava postaje ugovorna obveza, a ostvarenje ciljeva i rezultata definiranih u prijavi postaje obvezno. Nepoštivanje procedura može dovesti do financijskih sankcija i povrata sredstava.

<sup>18</sup> <https://strukturfondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Upute-za-korisnike-zadnja-verzija.pdf>

Zbog toga je ključno upoznati se sa svim procedurama i obvezama izvještavanja te osigurati da se projekt može provesti vlastitim ili partnerskim kapacitetima. Upravljanje projektom zahtijeva dobru organizaciju, praćenje napretka, i redovito izvještavanje kako bi se osiguralo uspješno provođenje projekta i postizanje zacrtanih ciljeva.<sup>19</sup>

Nakon uspješne prijave na EU natječaj i primitka pozitivnog odgovora, poduzetnik postaje potpisnik Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, čime postaje odgovoran za postizanje rezultata istaknutih u projektnoj prijavi. U prosjeku, oko 20% odobrenih sredstava nositelji projekata moraju vratiti ugovornom tijelu zbog pogrešaka nastalih tijekom provedbe projekata.<sup>20</sup> Kako bi uspješno proveo projekt, poduzetnik mora:

- Pročitati sa razumijevanjem sve odredbe poziva za koji šalje projektnu prijavu, sve odredbe ugovora o bespovratnim sredstvima čiji se dijelovi objavljuju već sa samim pozivom.
- Provoditi projekt pažljivo, učinkovito, transparentno i u skladu s najboljim praksama u predmetnom području i u skladu s ugovorom.
- Provoditi nabave u skladu sa Zakonom o javnoj nabavi ili drugim utvrđenim pravilima kada korisnik nije obveznik primjene tog zakona.
- Pravovremeno osigurati administrativni i financijski kapacitet za uspješnu provedbu.
- Izvještavati provedbena tijela o napretku provedbe i o svim promjenama tijekom projekta te izvještavati provedbena tijela o troškovima nastalima na projektu.
- Poduzeti sve potrebne mjere za ispunjavanje obveza vezanih uz informiranje i promidžbu projekata sufinanciranih iz EU fondova.
- Čuvati svu projektnu dokumentaciju i učiniti je dostupnom za kontrole.
- Osigurati održivost projektnih rezultata te čuvati projektnu dokumentaciju i nakon završetka provedbe.

Svaki projekt je odabran za financiranje na temelju ciljeva projekta i pokazatelja uspjeha navedenih u projektnom prijedlogu te svaki korisnik mora osmisliti način kako će sigurno postići zadane ciljeve. Aktivnosti su na projektu raspoređene u elemente, a njihovi neposredni rezultati moraju se moći dokazati potpornim dokumentima, stoga se mora osmisliti način kako osigurati valjano dokazivanje ispunjenja ugovorne obveze i isporuke aktivnosti.

---

<sup>19</sup> Project Management Institute, *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*, str. 5

<sup>20</sup> <https://www.uzorhrvatske.hr/info/najave/200-poziv-na-radionicu-kako-uspjesno-provodit-projekt>

Projekti su vremenski ograničeni, aktivnosti se provode sukladno planu navedenom u projektnom prijedlogu, pa je važno pažljivo pratiti rokove koji su određeni Ugovorom kako bi obveze bile izvršene u danim rokovima. Svaki korisnik EU sredstava mora izraditi planove tijekom novca odnosno tijekom izdataka i obveza prema dobavljačima kako bi uklopio projekt u svoje poslovanje i tijekom sredstava. Sve usluge, roba i radovi u proračunu projekta moraju se kupiti poštujući određena načela i pravila te obvezno izraditi i provesti Plan nabave. Dokumentacija projekta u užem smislu obuhvaća dokumente koji proizlaze iz provedbe projekta, dokazuju provedbu aktivnosti, javne nabave i izvršenje ugovora, te se njima dokazuju nastali troškovi i plaćanja dobavljačima, a dužnost korisnika je voditi računa o svim dokumentima koji će biti potrebni. Korisnik je obavezan redovito službenom dokumentacijom izvještavati o provedenim aktivnostima i nastalim troškovima kako bi dokazao namjensko trošenje. Kod planiranja troškova važno je redovito planirati i ažurirati tijekom sredstava u smislu plana zahtjeva za nadoknadom sredstava. Pravodobno planiranje i upravljanje rizicima mogu značajno pomoći korisniku da opasnosti ukloni, neutralizira ili pravodobno pokrene izmjene Ugovora. Potrebno je ažurirati tablicu rizika, detaljno navesti rizike koji potencijalno ugrožavaju projekt i izraditi plan upravljanja tim rizicima (mjere prevencije i korekcije). Svaki projekt može doživjeti izmjene tijekom svog trajanja koje mogu biti manje, veće ili nedozvoljene u smislu prihvatljivosti i sukladnosti s različitim ugovornim obvezama. Ključno je za korisnika na vrijeme utvrditi potrebu za izmjenom, kvalitetno procijeniti opravdanost izmjene, utvrditi argumente i pravodobno pristupiti prikladnoj proceduri izmjene Ugovora. Komunikacija za cijeli tek trajanja projekta od iznimne je važnosti. Sukladno ugovornim obvezama, važno je da korisnik na vrijeme i prema pravilima komunicira izvještaje, izmjene u projektu (Ugovoru), mjere vidljivosti i ostale aspekte projekta koji pretpostavljaju komunikaciju.

Rizik predstavlja događaj ili situaciju koja može negativno utjecati na uspješnost projekta.<sup>21</sup> U tablici rizika, identificiraju se različiti rizici koji se mogu pojaviti tijekom provedbe projekta, analizira se njihova vjerojatnost i utjecaj te definiraju odgovarajuće mjere prevencije i korekcije. Tablica rizika, također poznata kao matrica rizika, je alat koji se koristi u upravljanju projektima i poslovnim procesima kako bi se identificirali, procijenili i upravljali rizicima.

---

<sup>21</sup> Willet, A. H. (1951). *The Economic Theory of Risk and Insurance*

**Tablica 1.** Primjer tablice rizika

| R.B. | Rizik                                | Vjerojatnost | Utjecaj | Mjere prevencije                         | Mjere korekcije   |
|------|--------------------------------------|--------------|---------|--|---|
| 1    | Nedovoljni kapacitet projektnog tima | Srednja      | Visok   | Osigurati dovoljno kvalificirano osoblje | Povećati broj članova tima ili osposobiti postojeće       |
| 2    | Tehnički problemi sa sustavom        | Niska        | Visok   | Provoditi temeljito testiranje sustava   | Osigurati tehničku podršku za rješavanje problema         |
| 3    | Promjene u zakonodavstvu             | Srednja      | Srednji | Redovito pratiti promjene u zakonima     | Prilagoditi projekt novim zakonodavnim zahtjevima         |
| 4    | Nedostatak financijskih sredstava    | Visoka       | Visok   | Praćenje financijskog toka projekta      | Tražiti alternativne izvore financiranja                  |
| 5    | Nepredviđeni rizici izvan kontrole   | Visoka       | Visok   | Izraditi plan kontinuiteta poslovanja    | Razviti krizni plan za rješavanje nepredviđenih situacija |

Izvor: izrada autorice

Ova tablica dijeli različite rizike prema njihovoj vjerojatnosti da se dogode i utjecaju koji bi ti rizici mogli imati na projekt ili proces. Na taj način, tablica rizika omogućuje timovima i menadžerima da usmjere svoju pažnju i resurse na najvažnije i najkritičnije rizike. Utjecaj može biti ekonomski, vremenski, operativni, reputacijski i sl. Skala može ići od niskog do visokog, ili koristiti numeričke vrijednosti koje ocjenjuju koliko bi svaki rizik mogao ozbiljno utjecati na ciljeve projekta ili poslovnog procesa.

U svakoj ćeliji matrice, kombiniraju se vjerojatnost i utjecaj kako bi se dobila ukupna ocjena rizika. Visoki rizici koji imaju visoku vjerojatnost i visoki utjecaj obično su prioritetni za upravljanje kako bi se smanjile šanse za njihovu pojavu ili ublažili negativni učinci ako se dogode. Tablica rizika pomaže timovima da identificiraju kritične točke u projektu ili procesu, te da razviju strategije i planove za suočavanje s potencijalnim problemima i prijetnjama. Redovito ažuriranje tablice rizika tijekom trajanja projekta omogućuje prilagodbu upravljanja rizicima i donošenje informiranih odluka kako bi se postigli ciljevi projekta uz minimalne prepreke i neugodna iznenađenja.

**Tablica 2.** Matrica procjene rizika

|                     |   |                     |          |      |          |          |               |
|---------------------|---|---------------------|----------|------|----------|----------|---------------|
| <b>VJEROJATNOST</b> | 5 | Gotovo sigurno      | 5        | 10   | 15       | 20       | 25            |
|                     | 4 | Vrlo vjerojatno     | 4        | 8    | 12       | 16       | 20            |
|                     | 3 | Vjerojatno          | 3        | 6    | 9        | 12       | 15            |
|                     | 2 | Malo vjerojatno     | 2        | 4    | 6        | 8        | 10            |
|                     | 1 | Gotovo nevjerojatno | 1        | 2    | 3        | 4        | 5             |
|                     |   |                     | Neznatna | Mala | Umjerena | Značajna | Katastrofalna |
|                     |   | 1                   | 2        | 3    | 4        | 5        |               |
|                     |   | <b>POSLJEDICA</b>   |          |      |          |          |               |

Izvor: izrada autorice

Tablica rizika mora biti prilagođena specifičnostima projekta na kojem se radi. Potrebno je kod svakog projekta ponaosob identificirati i analizirati rizike koji su relevantni za situaciju, procijeniti njihovu vjerojatnost i utjecaj te razviti odgovarajuće mjere kako bi ih spriječili ili umanjili njihov utjecaj na projekt.

## **1.6. Rezultati EU projekta**

Projektne rezultati su mjerljivi pomaci koji se postižu provođenjem aktivnosti u okviru projekta. Oni su ključni za ocjenu uspješnosti projekta i njegove sposobnosti da ispuni specifične ciljeve i svrhu za koju je osmišljen. Rezultati projekta mogu biti kvalitativni i kvantitativni, a mogu se odnositi na različite aspekte projekta, ovisno o njegovom sadržaju i ciljevima. Rezultati na EU projektu odnose se na ostvarenja, postignuća i mjerljive proizvode koji se dobivaju provedbom projekta koji je financiran sredstvima iz Europske unije. EU projekti obuhvaćaju različite područja poput istraživanja, inovacija, infrastrukture, obrazovanja, okoliša, socijalnih programa i drugih sektora. Nekoliko ključnih aspekata vezanih uz rezultate na EU projektima su: specifični ciljevi, kvalitativni i kvantitativni rezultati, proizvodi i usluge kao i utjecaj i održivost.



Svaki EU projekt ima jasno definirane specifične ciljeve koje je potrebno ostvariti tijekom njegove provedbe. Rezultati projekta su usmjereni prema ispunjenju tih ciljeva. Ciljevi se mogu odnositi na poboljšanje postojećih usluga, istraživanje novih tehnologija, rješavanje određenih problema, poticanje inovacija, jačanje kapaciteta, razvoj infrastrukture, osnaživanje zajednica i slično. Specifični rezultati na EU projektu su konkretni i mjerljivi ishodi koji se ostvaruju tijekom provedbe projekta. To su ciljevi koje projekt želi postići kako bi doprinio rješavanju određenog problema ili unaprijedio određeno područje. Ovi rezultati su jasno definirani u projektu i predstavljaju osnovu za praćenje napretka i uspješnosti projekta. Primjer specifičnog rezultata na EU projektu: Ako je cilj projekta smanjiti nezaposlenost u određenoj regiji ili među određenom skupinom ljudi, specifični rezultat mogao bi biti povećanje stope zaposlenosti za određeni postotak. Ako bi cilj projekta bilo očuvanje okoliša: projekt usmjeren na zaštitu okoliša, specifični rezultat može biti povećanje površine zaštićenih područja ili smanjenje zagađenja voda i tla.

Specifični cilj je jasno i precizno definirani cilj koji se želi postići u okviru projekta ili planirane aktivnosti. To je konkretan ishod koji treba ostvariti kako bi se riješio određeni problem, unaprijedila situacija ili ispunila određena potreba. Specifični cilj određuje smjer i usmjerava aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se postigao željeni rezultat. Neke od karakteristika specifičnog cilja su: jasnoća, mjerljivost, realnost, vremenski okvir. Jasnoća cilja znači da je isti jasno definiran i razumljiv svim dionicima projekta. Njegova svrha, očekivani rezultat i ciljna skupina moraju biti precizno opisani. Specifični cilj mora biti mjerljiv kako bi se mogao evaluirati i pratiti njegov napredak. Ovo podrazumijeva uporabu kvantitativnih ili kvalitativnih pokazatelja kako bi se ocijenilo postignuće cilja. Kod realnosti cilja podrazumijeva se da je isti realan i ostvariv unutar raspoloživih resursa i vremenskih okvira. Cilj ne bi trebao biti preambiciozan, ali istovremeno bi trebao predstavljati izazov za postizanje. Specifični cilj treba biti postavljen u određenom vremenskom okviru u kojem se očekuje da će biti ostvaren i mora biti usko povezan s glavnim ciljem projekta i doprinositi njegovom postizanju. Trebao bi imati značajan pozitivan utjecaj na ciljnu skupinu ili problem koji se rješava. Svaki EU projekt ima svoje jedinstvene specifične rezultate, prilagođene ciljevima i svrsi projekta, ali zajedničko im je da su mjerljivi i omogućuju procjenu postignuća projekta.

Kvalitativni rezultati na EU projektima obuhvaćaju promjene u znanju, ponašanju i svijesti ciljne skupine. To može uključivati povećanje svijesti o važnosti očuvanja okoliša, stjecanje novih vještina kod polaznika obrazovnih programa, promjene stavova i percepcija prema određenim pitanjima ili aktivnostima itd. Kvalitativni rezultati na EU projektima odnose se na

promjene u znanju, informiranosti, stavovima, ponašanju ili drugim nemjerljivim aspektima među sudionicima projekta ili ciljnoj skupini, doprinose razumijevanju utjecaja projekta na ljude, zajednice ili organizacije te mogu pružiti dublji uvid u kako projekti utječu na pojedince i društvo. Ovi rezultati ne mogu se izraziti numerički, već se opisuju kroz opažene promjene ili dojmove koje sudionici projekta doživljavaju. Neki od primjera kvalitativnih rezultata na EU projektima bili bi: za povećanu svijest o važnosti očuvanja okoliša - kroz edukativne kampanje o ekologiji, sudionici projekta mogu pokazati povećanu svijest o važnosti očuvanja okoliša i ekološkim izazovima s kojima se suočava njihova regija. Kvalitativni rezultati važni su jer dopunjuju kvantitativne podatke i omogućuju dublje razumijevanje društvenih i ljudskih aspekata projekata. Evaluacija kvalitativnih rezultata provodi se putem metoda kao što su intervjuiranje sudionika, fokusne grupe, analiza sadržaja i slične tehnike kako bi se dobili relevantni i pouzdani podaci o utjecaju projekata na ljude i društvo.

Kvantitativni rezultati su mjerljivi i izraženi brojačno. Oni se temelje na prikupljenim podacima i mogu se koristiti za precizno kvantificiranje ostvarenih postignuća na projektu. Primjeri kvantitativnih rezultata uključuju smanjenje broja nezaposlenih osoba, povećanje produktivnosti u određenom sektoru, broj novih korisnika koji koriste određenu uslugu, smanjenje emisije stakleničkih plinova itd.

Rezultati na EU projektu mogu se odnositi i na konkretne proizvode i usluge koji su nastali tijekom provedbe projekta. To mogu biti tehnički proizvodi, softverska rješenja, priručnici, obrazovni materijali, infrastrukturni projekti i slično. Ovi rezultati su opipljivi i mogu se koristiti i nakon završetka projekta kako bi korisnici imali dugotrajne koristi. Rezultati na EU projektu također uključuju procjenu utjecaja projekta na ciljnu skupinu i širu društvenu zajednicu. Osim toga, važno je razmotriti održivost postignutih rezultata nakon završetka projekta kako bi se osiguralo da postignuća i proizvodi nastave koristiti i doprinositi nakon što financiranje iz EU završi.

Za praćenje i evaluaciju ostvarenih rezultata na EU projektima, koriste se različite metode prikupljanja podataka, evaluacijskih studija, izvještavanja i revizija kako bi se osigurala transparentnost, odgovornost i uspješnost projekata financiranih od strane Europske unije. Projektni timovi koriste različite metode prikupljanja podataka, kao što su upitnici, intervjuiranje, analiza statističkih podataka i druge tehnike, kako bi kvantificirali i dokumentirali postignuća projekta. Precizno definiranje očekivanih rezultata projekta unaprijed omogućuje usmjeravanje aktivnosti prema ciljevima i pravovremeno prepoznavanje eventualnih izazova koji bi mogli utjecati na postizanje željenih ishoda. Praćenje i evaluacija

ostvarenih rezultata na EU projektima od iznimne su važnosti kako bi se osigurala transparentnost, odgovornost i uspješnost projekata financiranih od strane Europske unije. Takav način rada omogućuje projektnim timovima, donositeljima odluka i EU institucijama da procijene napredak, postignuća i utjecaj projekata te prepoznaju moguće izazove ili poteškoće tijekom provedbe. Ovaj proces također pruža mogućnost usmjeravanja resursa prema prioritetima i potrebama kako bi se osigurao uspjeh projekata. Kroz projekt prolazi se nekoliko ključnih koraka za praćenje i evaluaciju ostvarenih rezultata na EU projektima:

1. Korak: Definiranje indikatora - na početku projekta, važno je definirati jasne i mjerljive indikatore koji će omogućiti praćenje ostvarenih rezultata. Indikatori bi trebali biti u skladu s ciljevima projekta i trebali bi omogućiti prikupljanje relevantnih podataka.
2. Korak: Prikupljanje podataka - tijekom provedbe projekta, potrebno je sustavno prikupljati podatke povezane s definiranim indikatorima. Podaci mogu biti kvantitativni (brojevi, statistike) ili kvalitativni (intervjui, fokusne grupe, evaluacijski upitnici).
3. Korak: Analiza podataka - prikupljeni podaci trebaju se analizirati kako bi se utvrdio napredak i postignuća projekta. U ovom koraku provodi se usporedba stvarnih rezultata s ciljevima i očekivanjima projekta.
4. Korak: Evaluacija - sustavna procjena uspješnosti i učinkovitosti projekta. To može uključivati vanjsku evaluaciju od strane neovisnih stručnjaka, interne evaluacije od strane projektnog tima ili kombinaciju oba pristupa.
5. Korak: Izvješćivanje - nakon analize i evaluacije, rezultati trebaju biti dokumentirani u izvješću koje treba sadržavati informacije o napretku, postignućima, izazovima i preporukama za poboljšanje.
6. Korak: Učenje i poboljšanje - na temelju rezultata praćenja i evaluacije, projektni tim treba provesti refleksiju i učiti iz postignutog. Ovaj korak podrazumijeva identificiranje onog što je dobro funkcioniralo i onog što bi trebalo poboljšati kako bi se osiguralo kontinuirano unaprjeđenje.

Ovo je ciklus koji se često ponavlja tijekom trajanja projekta kako bi se osigurala efikasnost i postizanje postavljenih ciljeva. Praćenje i evaluacija pomažu u optimizaciji provedbe projekata i osiguranju odgovarajuće korištenje sredstava EU fondova za postizanje pozitivnih i održivih rezultata.

## **2. Koristi od sudjelovanja u EU projektima za turističke agencije**

Turističke agencije su specijalizirana poduzeća na turističkom tržištu koje pružaju korisne savjete, informacije i organiziraju putovanja, stvarajući pritom ponude sa ciljem udovoljavanja zahtjeva i želja potencijalnih korisnika, odnosno putnika.<sup>22</sup> Prema karakteru svog poslovanja mogu se podijeliti u tri osnovne kategorije: receptivne, emitivne i mješovite. Receptivne turističke agencije fokusiraju se na prihvata turistu kada oni dođu u destinaciju (organizacija izleta, razgledavanje grada i pružanje usluga). Emitivne agencije bave se zadovoljavanjem potreba domaćih turista (rezervacija smještaja, transporta, organizacija putovanja u turističku destinaciju). Turističke agencije koje kombiniraju oba aspekta poslovanja su mješovite agencije. Ovakve agencije pružaju širok spektar usluga kako domaćim tako i stranim turistima. Svaka od ovih vrsta agencija ima svoje specifične zadatke i ciljeve te prilagođava svoje usluge kako bi zadovoljila potrebe svojih klijenata, bilo da se radi o turistima koji dolaze u destinaciju, domaćim turistima ili kombinaciji oba. Korištenjem resursa, znanja i mogućnosti koje pružaju EU projekti turističke agencije mogu unaprijediti svoje poslovanje i pružiti bolje usluge svojim klijentima.

### **2.1. Pregled EU fondova i programa u sektoru za korištenje turističkih agencija**

Europska komisija je 29. svibnja 2018. godine objavila prijedloge novih propisa za europske strukturne i investicijske (ESI) fondove tijekom programskog razdoblja od 2021. do 2027. godine. U skladu s tim propisima, ESI fondovi za novo razdoblje podijeljeni su u sedam glavnih kategorija: Europski socijalni fond Plus (unaprijeđena verzija Europskog socijalnog fonda), Kohezijski fond, Europski fond za pomorstvo i ribarstvo, Europski fond za regionalni razvoj, te novi fondovi poput Fonda za azil i migracije, Fonda za unutarnju sigurnost te Fonda za Upravljanje granicama i vizni instrument U prethodnom razdoblju proračuna od 2014. do 2020. godine, Europski socijalni fond i Europski fond za regionalni razvoj su bili dio kategorije poznate kao strukturni fondovi. No, u novom proračunskom razdoblju od 2021. do 2027. godine, ovi fondovi su odvojeni i funkcioniraju kao dva odvojena fonda. Također, značajna promjena odnosi se na preseljenje Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EARDF) iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondovi) u okvir Zajedničke

---

<sup>22</sup> Vukonić, B., *Turističke agencije*, str. 58.

poljoprivredne politike (ZPP). Ova promjena financirana je putem Europskog fonda za poljoprivredna jamstva (EAGF).<sup>23</sup>

ESI fondovi se zajednički upravljaju od strane Europske komisije i država članica u skladu s principom supsidijarnosti<sup>24</sup>. To znači da djelovanje na razini Europske unije ima opravdanje samo ako se pokaže kao učinkovitije u odnosu na djelovanje na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini. Procjena ESI fondova, uključujući kohezijsku politiku koja se provodi putem ovih fondova, ima značajan utjecaj u Europi<sup>25</sup>. Ovaj proces obuhvaća svih 27 država članica Europske unije i provodi godišnje javne investicije vrijedne oko 40 milijardi eura. Ta činjenica čini kohezijsku politiku najvećom i najcjelovitijom politikom na globalnoj razini.

Europski strukturni i investicijski fondovi (ESI) odražavaju europske koncepte usmjerenosti na razvoj infrastrukture, uključujući željezničke koridore, autoceste, širokopojasne komunikacije te subvencije za poljoprivrednike. Sveobuhvatan cilj ESI fondova uključuje oblikovanje kohezivnije Europe, a navedeno uključuje i aspekt kulturne dimenzije, budući da se značajna sredstva također ulažu u poboljšanje kulturne infrastrukture. Glavni ciljevi (označeni kao PO - Politika Ciljeva) koji oblikuju razvoj ESI fondova u razdoblju od 2021. do 2027. godine su sljedeći:

- *"Pametnija Europa kroz inovacije, digitalizaciju, ekonomsku transformaciju i podršku malim i srednjim poduzećima"* (PO 1);
- *"Zelenija Europa bez ugljika, implementacija Pariškog sporazuma i ulaganje u energetske tranzicije, obnovljive izvore energije te borbu protiv klimatskih promjena"* (PO 2);
- *"Povezanija Europa putem strateških prometnih i digitalnih mreža"* (PO 3);
- *"Socijalnija Europa, postizanje europskog stupa socijalnih prava i podrška kvalitetnom zapošljavanju, obrazovanju, vještinama, socijalnoj uključenosti i jednakom pristupu zdravstvenoj skrbi"* (PO 4);
- *"Europa bliža građanima, podržavajući lokalne razvojne strategije i održivi urbani razvoj širom EU"* (PO 5)

---

<sup>23</sup> [http://www.eblida.org/Documents/The-European-Structural-andInvestment-Funds\\_%202021-2027.pdf](http://www.eblida.org/Documents/The-European-Structural-andInvestment-Funds_%202021-2027.pdf)

<sup>24</sup> Bologna, G., Butaci, C.: „The use of Structural Funds and European Investments (ESI) in order to develop the Member States - Examples of good practice in the use of ESI funds“, str. 4-8.

<sup>25</sup> Naldini, A.: „Improvements and risks of the proposed evaluation of Cohesion Policy in the 2021- 2027 period“, str. 496–504.

Navedeni ciljevi obuhvaćaju širok raspon područja na koja će se ESI fondovi koncentrirati tijekom proračunskog razdoblja od 2021. do 2027. godine. Za razvoj malog i srednjeg poduzetništva posebno su značajni PO 1 i PO 4, koji se između ostalog bave stimuliranjem rasta i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća, poduzetništva, unapređenjem učinkovitosti tržišta rada te omogućavanjem pristupa kvalitetnom zapošljavanju.

Jedan od značajnih prioriteta Europske komisije je poticaj razvoja malih i srednjih poduzeća putem fondova i programa Europske unije, što bi doprinijelo ekonomskom rastu država članica EU.<sup>26</sup> U razdoblju proračuna od 2014. do 2020. godine, Republika Hrvatska je imala na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura iz ESI fondova, od čega je 8,397 milijardi bilo usmjereno prema ciljevima kohezijske politike, dok je 470 milijuna eura bilo namijenjeno rastu i konkurentnosti malih i srednjih poduzeća. Jačanje konkurentnosti malih i srednjih poduzeća ostaje ključan element politika Europske unije, čak i u novom programskom razdoblju<sup>27</sup>, dok se svrha europskih politika odražava na poticanje stvaranja povoljnog poslovnog okruženja za mala i srednja poduzeća kako bi održala svoj rast, inovacijske aktivnosti te razvila svoj potencijal na globalnoj razini.

## **2.2. Financiranje, financijske pogodnosti i podrška kod projekata za turističke agencije**

Za analizu perspektiva razvoja malih i srednjih poduzeća u turizmu, kao što su turističke agencije, uz primjenu financiranja iz Europskog fonda za regionalni razvoj, izdvojena su tri natječaja.

Prvi odabrani natječaj nosi naziv "*Poboljšanje konkurentnosti tvrtki putem ulaganja u digitalnu i zelenu tranziciju*"<sup>28</sup>. Razlog odabira ovog natječaja proizlazi iz aktualnosti tematike digitalne i ekološke tranzicije te se usklađuje s ciljevima Europske unije da do 2050. godine postane klimatski neutralna, postižući nultu emisiju CO<sub>2</sub> kroz uvođenje ekološke tehnologije. Natječaj je bio dio Operativnog programa Konkurentnost i kohezija za razdoblje 2014.- 2020. godine. Sudionici koji su imali mogućnost aplicirati na ovaj natječaj obuhvaćali su mikro, mala i srednja poduzeća. Ovaj natječaj spada u kategoriju otvorenih poziva, što znači da su sve tvrtke iz sektora MSP-a bile pozvane da se prijave i konkuriraju za bespovratna sredstva u svrhu

---

<sup>26</sup> Visković, J., Udovičić, M. „Awareness of SMEs on the EU Funds Financing Possibilities: The Case of Split-Dalmatia County“ str. 319–332.

<sup>27</sup> D'Anghela, M.: „The Impacts of EU Support Programs on SMEs: A Literature Review“

<sup>28</sup> <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poboljsanje-konkurentnosti-tvrtki-putemulaganja-u-digitalnu-i-ekolosku-tranziciju/>

provedbe svojih projekata. S obzirom na trenutno nepostojanje drugih otvorenih natječaja ili onih koji su u najavi, ovaj natječaj je odabran kao značajan primjer iskorištavanja sredstava Europskog fonda za regionalni razvoj (ERDF). Ukupna vrijednost ovog natječaja iznosila je 151.303.002,00 €, pri čemu su pojedini projektni prijedlozi mogli dobiti financiranje u rasponu od 66.361,40 € - 995.421,06 €. Kroz analizu uputa za prijavitelje, utvrđen je širi cilj ovog natječaja: "Ojačati konkurentnost poduzeća (MSP-ova) na domaćim i međunarodnim tržištima te pripremiti ekonomiju za zeleni, digitalni i otporni oporavak putem poticanja energetske učinkovite i/ili tehnološki napredne proizvodnje te inovativnih poslovnih modela radi razvoja novih kompetencija, povećanja proizvodnje, izvoza, očuvanja postojećih radnih mjesta i poticanja stvaranja novih radnih mjesta." S obzirom na to, sudionici su trebali definirati specifične ciljeve kako bi doprinijeli većem konkurentskom položaju MSP-ova na tržištu i time podržali opći cilj natječaja. Primjeri aktivnosti koje su se mogle provesti uključuju nabavu energetske učinkovite tehnologije, digitalnih poslovnih rješenja, uvođenje zelenih poslovnih modela te ulaganje u materijalnu i nematerijalnu imovinu s ciljem prelaska na energetske učinkovitiju i ekološki prihvatljiviju proizvodnju.

Konkurentnost u turizmu obuhvaća cjenovnu diferencijaciju, utjecaj valutnih tečajeva, produktivnost i kvalitativne faktore koji oblikuju privlačnost destinacije.<sup>29</sup> Industrija putovanja i turizma ima izuzetno važnu ulogu u ekonomiji, čineći značajan udio od desetine ukupnog svjetskog bruto domaćeg proizvoda (BDP). Njezin prosječni godišnji rast iznosi 3,4%, dok je globalna ekonomija imala rast od 2,3%. Ovaj značajan rast ukazuje na otpornost sektora putovanja i turizma na ekonomske turbulencije. Prema predviđanjima Svjetskog udruženja putovanja i turizma, taj rast će se ubrzati u narednih pet godina, dostižući 5,2% godišnje.<sup>30</sup>

Glavne fokusirane aktivnosti turističke politike Europske unije za naredne godine s ciljem jačanja konkurentnosti turističkog sektora obuhvaćaju sljedeće aspekte:

- Poticanje investicija i poboljšanje poslovnog okruženja te poticanje poduzetničke atmosfere (omogućavanje funkcionalnosti jedinstvenog tržišta uz jednostavan pristup uslugama i financijskim sredstvima).
- Zajedničko promoviranje s posebnim fokusom na ključne treće zemlje i poticanje internacionalizacije malih i srednjih poduzeća u turizmu (povećanje broja posjetitelja iz trećih zemalja).

---

<sup>29</sup> Petrić, L. (2012.): *Upravljanje razvojem turizma – aktualne teme i trendovi*, str. 250.-255

<sup>30</sup> [https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

- Iskorištavanje svih dostupnih mogućnosti digitalizacije.
- Unapređenje vještina i kompetencija unutar industrije kako bi se osigurala odgovarajuća radna snaga i poboljšala kvaliteta radnih mjesta.<sup>31</sup>

Sljedeći natječaj, nazvan "*Poziv na podnošenje prijedloga projekata za dvije različite vrste projekata, standardne i male projekte*," pripada Programu prekogranične suradnje Italija-Hrvatska za razdoblje od 2021. do 2027. godine. Ovaj natječaj usmjeren je prema prioritetnoj osi 4: "Kultura i turizam za održivi razvoj", unutar koje su prihvatljivi prijavitelji za male projekte, među ostalima, mala i srednja poduzeća. Natječaj je nedavno završio, odnosno prijave projekata nisu se primale nakon 28. ožujka 2023. godine. Prihvatljivi prijavitelji za ovaj natječaj, osim malih i srednjih poduzeća, uključuju neprofitne organizacije i obrazovne institucije, s izuzetkom sveučilišta. Trajanje malih projekata moralo je biti unutar raspona od 12 - 18 mjeseci. Programom je osigurano ukupno 80.000.000,00 € iz Europskog fonda za regionalni razvoj, a svaki pojedini mali projekt unutar prioritetne osi 4 mogao je dobiti između 165.000,00 € - 200.000,00 € uz stopu sufinanciranja od 80%. Natječajem je također propisan uvjet da u svakom malom projektu sudjeluje minimalno dva, a najviše četiri partnera, pri čemu barem jedan partner mora biti iz Italije i minimalno jedan iz Hrvatske. Šire postavljen cilj malih projekata u ovom Programu je "Unaprijediti pravnu i administrativnu prekograničnu suradnju, pojačati komunikacijske kanale te povećati kapacitete institucija i dionika". To uključuje kampanje podizanja svijesti, obrazovne inicijative, školske razmjene, društveno uključivanje mladih, te natjecanja ideja. Specifični cilj prioritetne osi "Kultura i turizam za održivi razvoj" usmjeren je na pojačavanje uloge kulturnog i održivog turizma u ekonomskom razvoju, društvenoj inkluziji i inovacijama. Ovaj natječaj se bavi problemom pretjerane sezonalnosti u lokalnom gospodarstvu uzrokovanom prevelikim oslanjanjem na turizam. Stoga je jedan od ključnih ciljeva ovog Programa podržati modernizaciju kulturne baštine te unaprijediti inovativne i održive ponude, čime bi se smanjila sezonalnost u turizmu.

Kada su istraživane mogućnosti razvoja malih i srednjih poduzeća (MSP-ova) u turizmu s podrškom iz Europskog socijalnog fonda (ESF), odabran je natječaj pod nazivom "*Jačanje poslovanja društvenih poduzetnika – faza I.*"<sup>32</sup> Ovaj natječaj je izabran zbog njegove tematike društvenog poduzetništva, koje je definirano Strategijom razvoja društvenog poduzetništva u Republici Hrvatskoj od 2015. do 2020. godine kao "Poslovanje temeljeno na principima

<sup>31</sup> European Commission. *EU tourism policy priorities, sustainable tourism and funding opportunities (2016.)*

<sup>32</sup> <https://strukturfondovi.hr/natjecaji/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-jacanje-poslovanja-drustvenih-poduzetnika-faza-i/>



društvene, ekološke i ekonomske održivosti, gdje se ostvarena dobit/višak prihoda u potpunosti ili djelomično ulaže za dobrobit zajednice". Ovaj natječaj bio je dio Operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. i prihvatljivi prijavitelji bili su neprofitne organizacije, organizacije civilnog društva, poduzeća i organizacije većinskog javnog vlasništva te mikro, mala i srednja poduzeća. Tip natječaja je bio otvoreni poziv za dostavu projektnih prijedloga, što znači da su se, slično kao i u prethodno opisanom natječaju, mogli prijaviti sudionici iz skupine prihvatljivih prijavitelja. Trenutno nema dostupnih otvorenih natječaja ili najava natječaja za MSP-ove iz ovog fonda, stoga je ovaj natječaj izabran kao primjer uspješne upotrebe sredstava iz ESF-a. Ukupna vrijednost ovog natječaja iznosila je 13.273.608,10 €. Za već postojeća društvena poduzeća, raspon prihvatljivih sredstava iznosio je između 66.361,40 € - 265.445,62 €, dok je za postojeća poduzeća koja tek planiraju preći na model društvenog poduzetništva, raspon prihvatljivih sredstava iznosio između 53.089,12 € - 159.267,37 €. <sup>33</sup> Opći cilj ovog natječaja bio je: „Ojačati kapacitete postojećih i novih društvenih poduzeća/društvenih poduzetnika“ te je prijaviteljima omogućeno da kroz širi cilj odrede specifične ciljeve, kao što su unapređenje znanja i vještina radnika o društvenom poduzetništvu, stvaranje novih radnih mjesta u društvenim poduzećima, podrška prijelazu na model društvenog poduzetništva i slično.

Turističke agencije imaju mogućnosti iskoristiti i ostvariti znatne koristi od prijave na projekte EU fondova. Prijavom na projekt, turistička agencija kroz značajnu financijsku podršku u vidu sufinanciranja pokriva troškove različitih inicijativa i aktivnosti, koje u drugom slučaju možda ne bi bili u mogućnosti ostvariti. Ciljevi projekta unutar programa omogućuju turističkim agencijama da unaprijede svoju turističku ponudu. To može uključivati modernizaciju kulturne baštine, razvoj inovativnih turističkih proizvoda ili usluga te smanjenje sezonalnosti u turizmu. Projekti koji zahtijevaju sudjelovanje partnera iz drugih država otvaraju mogućnosti turističkim agencijama da prošire svoju mrežu kontakata privuku, internacionalne turiste, promoviraju destinaciju te kroz razmjenu iskustava dobiju nove ideje i perspektive. Sudjelovanje u projektima povećava vidljivost, odnosno dodatno promovira turističku agenciju i njezine usluga, posebno ako se provode kampanje podizanja svijesti i druge marketinške aktivnosti. Agencije mogu ulagati u edukaciju svojih zaposlenika kako bi unaprijedile svoje usluge i brže, bolje i spremnije odgovorile na potrebe tržišta. Kroz provedbu ovakvih projekata imaju mogućnost podržati natjecanja ideja i druge inicijative usmjerene prema mladima kako bi ih

---

<sup>33</sup> <https://strukturfondovi.hr/natjecaji/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-jacanje-poslovanja-drustvenih-poduzetnika-faza-i/>

uključile u razvoj turističkog sektora. Kroz proces provedbe EU projekta mogu provesti različite aktivnosti, kao što su obrazovanje zaposlenika o konceptu društvenog poduzetništva putem seminara, edukacija ili radionica, razvoj proizvoda ili usluga unutar sfere društvenog poduzetništva i slično.

Uz pravilno planiranje i izvršenje, sudjelovanje turističkih agencija u ovim projektima može imati pozitivan utjecaj na razvoj turističke industrije, povećati konkurentske prednosti i pridonijeti održivom ekonomskom razvoju regije. Sve aktivnosti trebale bi rezultirati unaprjeđenjem poslovanja društvenih poduzeća ili tranzicijom prema modelu društvenog poduzetništva, te konačno ostvariti odabrani specifični cilj.

### **2.3. Razvoj novih proizvoda i usluga**

Jedan od najčešćih poticaja za uvođenje novog proizvoda u poduzeće je želja za stvaranjem ugleda kao inovatora u svojoj industriji ili jednostavno težnja za postizanjem konkurentske prednosti koju bi taj novi proizvod mogao donijeti. Prije nego što se novi proizvod u konačnici razvije, potrebno je proći kroz niz koraka koji zahtijevaju značajne financijske resurse i vrijeme. Brojna istraživanja su se usmjerila prema pronalasku optimalnih pristupa inovacijama. Ne postoji univerzalni pristup, jer svako poduzeće ima svoje jedinstvene karakteristike - od zaposlenika koje zapošljuje, tehnologija koje posjeduje pa sve do tržišta na kojemu djeluje. Upravljanje inovacijama može se provesti putem sljedećih etapa:

- Analiza okruženja radi prikupljanja informacija o potencijalnim inovacijama.
- Strateški odabir inovacije koja će najviše vratiti uložena sredstva.
- Osiguravanje resursa potrebnih za razvoj novog proizvoda.
- Lansiranje proizvoda na tržište.
- Kao peti korak, preporučuje se procjena svih prethodnih faza i revizija uspjeha i neuspjeha kako bi se iz toga izvukle pouke za unaprjeđenje upravljanja procesom i akumulaciju znanja.<sup>34</sup>

Razvoj novih proizvoda u okviru EU projekta predstavlja važan aspekt inovacija i ekonomske konkurentnosti. Ovisno o specifičnostima projekta i ciljevima, postupak razvoja novih proizvoda može se provoditi na različite načine. Razvoj novih proizvoda u okviru EU projekta

---

<sup>34</sup> Buntak K., Drožđek I., Čovran L.: „Upravljanje razvojem proizvoda“, str. 104 – 111

zahtijeva multidisciplinarni pristup i suradnju između različitih dionika kako bi se osiguralo uspješno ostvarenje ciljeva projekta.

Za primjer korištenja fondova u cilju razvoja proizvoda, Ministarstvo znanosti i obrazovanja objavilo je 29. kolovoza 2023. godine Poziv na dostavu projektnih prijedloga pod nazivom "*Dokazivanje inovativnog koncepta – Drugi poziv*" s ciljem poticanja razvoja novih proizvoda i procesa te jačanja istraživačko-razvojnih i inovacijskih kapaciteta poduzeća i znanstvenih organizacija.<sup>35</sup> Ovaj Poziv financira se iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti za razdoblje od 2021. do 2026. godine. Kod predmeta poziva navodi se: Dodjela bespovratnih sredstava mikro, malim i srednjim poduzećima, te istraživačkim organizacijama, za sufinanciranje pretkomercijalnih aktivnosti u početnoj fazi razvoja novih proizvoda, usluga i tehnoloških procesa, kako bi se utvrdio potencijal za komercijalizaciju, usmjerio daljnji razvoj i smanjio rizik investicije. Cilj ovog Poziva je unaprijediti sposobnost razvoja inovativnih proizvoda i procesa putem jačanja istraživačko-razvojnih i inovacijskih kapaciteta kako poduzeća tako i znanstvenih organizacija. Poziv se provodi putem otvorenog postupka u okviru privremenog poziva. Početak prijave, odnosno slanja projektnih prijedloga naveden je da će biti od 1. listopada 2023. godine do 1. prosinca 2023. godine. Projektni prijedlozi podnositi će se isključivo elektroničkim putem. Ukupan iznos bespovratnih sredstava je 4.799.920,37 €, od čega je minimalan iznos 26.500,00 €, a maksimalni iznos bespovratnih sredstava 66.000,00 €. Poziv je otvoren za sudjelovanje znanstveno-istraživačkim organizacijama, kao i mikro, malim i srednjim poduzećima, te građanima koji imaju inovativne projekte. U slučaju da prijavitelj projekta bude istraživačka organizacija, projekt se može izvoditi samostalno ili u suradnji s Prepoznatim centrom. Ovo je prilika za poticanje inovacija i unaprjeđenje konkurentnosti gospodarstva Republike Hrvatske te daljnji napredak u području znanosti i obrazovanja.

Povezanost programa iz Poziva na dostavu projektnih prijedloga Ministarstva znanosti i obrazovanja s turističkim agencijama ogleda se kroz različite načine suradnje između znanstveno-istraživačkih organizacija i ovog sektora. Budući da se Poziv fokusira na poticanje inovacija i razvoja novih proizvoda, usluga i tehnoloških procesa u mikro, malim i srednjim poduzećima te istraživačkim organizacijama, mogućnosti za turističke agencije da budu dio ovog projekta i ostvare korist iz njega su mnogobrojne.

---

<sup>35</sup> <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/natjecaji-196/objavljen-poziv-dokazivanje-inovativnog-koncepta-drugi-poziv-referentni-broj-c3-2-r3-i1-05/5680>

Turističke agencije imaju mogućnost aktivno tražiti partnere među istraživačkim organizacijama ili inovatorima koji već sudjeluju u ovim projektima te tako zajedno razvijati inovativna rješenja za turistički sektor. Kroz sredstva iz ovog Poziva, turističkim se agencijama pruža mogućnost da ostvare i implementiraju napredne tehnologije u svojim uslugama kao što je, na primjer, razvoj virtualnih tura ili primjena umjetne inteligencije za personalizaciju turističkih iskustava. Znanstveno-istraživačke organizacije mogu pružiti turističkim agencijama dublji uvid u tržište i potrebe potrošača, što će im pomoći u boljem prilagođavanju svoje ponude.

Važno je napomenuti da su mogućnosti suradnje široke i ovise o specifičnim potrebama turističkih agencija te njihovim ciljevima i resursima. Suradivanje s istraživačkim organizacijama može pružiti turističkim agencijama pristup stručnom znanju, financijskim sredstvima i inovativnim rješenjima koja će ih učiniti konkurentnijima na tržištu te doprinijeti razvoju turističke industrije u Hrvatskoj.

### 3. Turistička agencija „INTEGRAL“

Turistička agencija Integral Zagreb, na tržištu djeluje preko 30 godina. U svom širokom spektru ponude nudi niz turističkih aranžmana diljem svijeta kao što su krstarenja Mediteranom, novogodišnja putovanja autobusom i zrakoplovom, skijaški izleti i ostalo.

#### 3.1. Podaci o poduzetniku

Tablica 3. Podaci o poduzetniku „Integral“

|  |
|--|
| NAZIV PODUZEĆA: INTEGRAL ZAGREB D.O.O.   |
| ADESA: PAROMLINSKA CESTA 2/A, ZAGREB   |
| DJELATNOST: 7911, DJELATNOSTI PUTNIČKIH AGENCIJA                                   |
| OIB: 11154562870   |
| GODINA OSNIVANJA: 1992.  |
| STATUS PODUZEĆA: AKTIVAN   |
| VELIČINA2 - MALI (PREMA NOVOM ZAKONU)  |
| PORIJEKLO KAPITALA: 100% DOMAĆI KAPITAL  |
| VLASNIŠTVO: PRIVATNO OD OSNIVANJA  |
| PRAVNI OBLIK: DRUŠTVO S OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU                                   |
| VRSTA SUBJEKTA: PODUZETNIK   |
| TEMELJNI KAPITAL: € 15.635   |
| OSNIVAČ: JEDINI OSNIVAČ D.O.O. DUNJA DRAKULIĆ                                      |
| OSOBE OVLAŠTENE ZA ZASTUPANJE: DIREKTOR DALIBOR DRAKULIĆ, PROKURIST DUNJA DRAKULIĆ |

Izvor: izrada autorice

#### 3.2. Opis poduzetničke ideje

Poduzetnička ideja može se opisati kao plan ili temeljna zamisao o cilju poslovanja, odnosno o nečemu što netko želi raditi i idejom kako to ostvariti. Poduzetnička ideja osnivanja turističke agencije „Integral“ proizašla je iz dugogodišnjeg bavljenja turizmom investitora. Pozadina rada između ostalog je i susretanje s turistima koji pristižu iz cijeloga svijeta, kao i ljubav prema putovanjima. Cilj agencije je približiti putovanja ljudima, ali i osvijestiti kako destinacije ne moraju nužno biti preskupe i isključivo luksuzne. Na samom početku svojeg poslovanja, turistička agencija se fokusirala isključivo na prodaju turističkih aranžmana koje su drugi turistički subjekti nudili, kao i na prodaju ulaznica za koncerte. Nakon dvije godine, agencija je započela razvijati vlastite putne programe za osnovne i srednje škole, te apsolvante. S ciljem

jačanja svoje pozicije na izrazito konkurentnom tržištu, agencija se posvetila razvoju vlastitog poslovanja kroz unaprjeđenje internih procesa putem implementacije informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) rješenja. Misija turističke agencije "Integral" je udovoljiti svim željama i potrebama potrošača te kontinuirano unapređivati i modernizirati svoje usluge prema ciljnom tržišnom segmentu. Poslovanje je od početka bilo i ostalo usredotočeno na privlačenje turista, dok se također agencija u velikom mjeri oslanja na značajan promet koji dolazi od lokalnog stanovništva zahvaljujući dobroj lokaciji.

### **3.3. Aktivnosti poduzeća**

Agencija svoje poslovanje vrši direktno na adresi Paromlinska 2/A u Zagrebu (pothodnik Glavnog kolodvora), odnosno u uredu komunicirajući osobno, putem maila te preko društvenih mreža. Ponuda putovanja (detaljnije pojašnjeno u nastavku rada) uključuje atraktivne destinacije diljem svijeta, Europe i Hrvatske. S obzirom na to da je primarni cilj agencije putovanja dostupna svima, ponuda obuhvaća najbolje prilike uz najnižu moguću (profitabilnu) cijenu. Kod kreiranja aranžmana, agencija prati ponudu cjenovno dostupnih avio prijevoznika, surađuje sa dugogodišnjim pouzdanim poslovnim partnerima na destinacijama koji im mogu ponuditi smještaj i uslugu uz najbolji omjer cijene i kvalitete.

Djelatnosti za koje je turistička agencija Integral registrirana obuhvaćaju širok raspon usluga i poslovanja. Uz glavnu djelatnost putničkih agencija, poduzeće je prema Zakonu o obrtu<sup>36</sup> registrirano za obavljanje još 78 djelatnosti od kojih su neke: poslovanje nekretninama, iznajmljivanje strojeva i opreme, pripremu hrane, trgovinu, prijevoz tereta i putnika, informatičke usluge, medijske aktivnosti, dizajn, organizaciju događanja, izdavačku djelatnost, proizvodnju hrane i pića, čišćenje, skladištenje, otpremništvo, iznajmljivanje plovila, sportske i kulturne posredničke usluge.

„Integral Zagreb” je društvo s ograničenom odgovornošću koje nudi sljedeće usluge u svom portfelju<sup>37</sup>:

- Hotelski/pansionski smještaj (Hrvatska) – turistička agencija iznajmljuje smještajne jedinice diljem Jadranske obale u partnerstvu s pouzdanim hotelskim lancima, društvima i ostalim partnerima. Vrste smještajnih jedinica koje agencija ima u ponudi

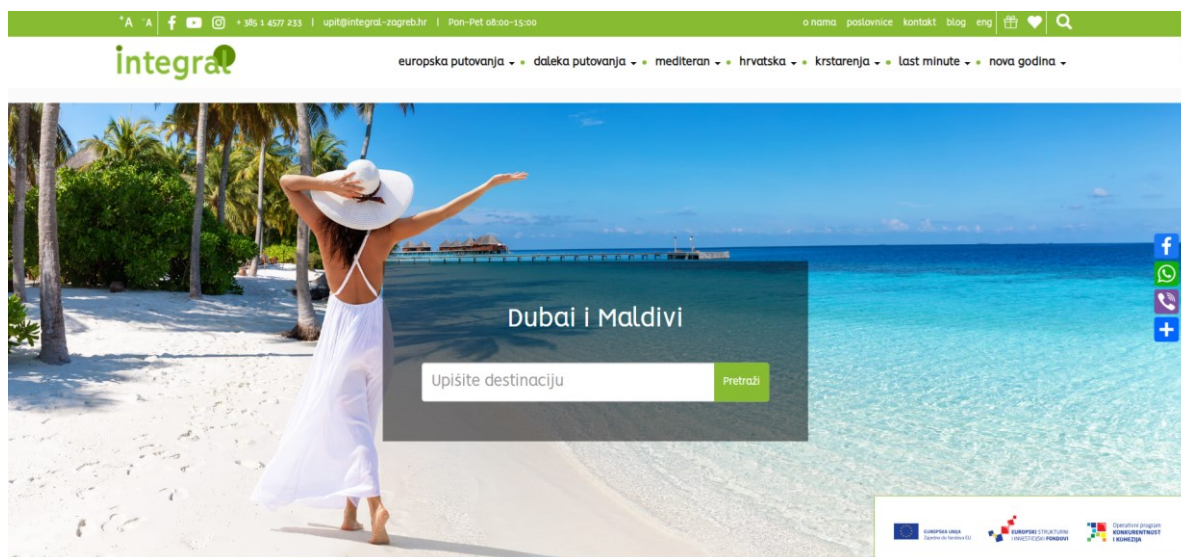
---

<sup>36</sup> Zakon o obrtu, Članak 1

<sup>37</sup> <https://www.integral-zagreb.hr/hr>

su: hoteli, annex (depanansa), bungalovi, mobilne kućice smještenih i na raznim turističkim mjestima diljem Jadranske obale.

- Putovanja – agencija nudi širok izbor organiziranih grupnih putovanja koja svojom atraktivnošću privlače putnike. Cilj ovih tura je prikazati ljepote kako Europe tako i svijeta te svakom putniku pružiti nezaboravno iskustvo i doživljaj. Uključuju višednevne programe različitih profila, od kraćih putovanja trajanja dva-tri dana, do kružnih putovanja u trajanju 13-14 dana.
- Krstarenja – agencija u svojoj ponudi ima ponudu krstarenje po Mediteranu u suradnji sa kompanijom Costa Cruises za dogovorenu proviziju po prodanom aranžmanu. Odabirom krstarenja gosti imaju mogućnost doživjeti beskrajnu ljepotu tisuća otoka i otočića, naravno uz obilje hrane, pića i zabave na brodovima, ali i u destinacijama.
- Mediteran – u ponudi ove kategorije agencija svojim korisnicima nudi odmor na Mediteranu u destinacijama: Egipat, Tunis, Grčka, Turska. Ovaj tip turističkog aranžmana ne uključuje grupne ture nego individualan odmor u trajanju 7, 10 ili 14 dana gdje se fokus stavlja na kupanje i odmor, uz mogućnost da svaki gost sam za sebe rezervira izlet na neku od turističkih atrakcija destinacije sa predstavnikom na licu mjesta.



**Slika 3.** Početno sučelje web stranice putničke agencije „Integral“

Izvor: <https://www.integral-zagreb.hr/hr>

Navedene usluge su prvenstveno orijentirane na cijenu i kvalitetu, tj. glavna svrha je da je vrijednost za novac na iznimno visokom nivou. Ovakvim pristupom turistička agencija

uspješno godinama „gradi“ listu stalnih putnika, ali i privlači nove putnike sa područja diljem Hrvatske, potičući tako još veću i bolju suradnju sa hotelijerima i partnerima.

Turistička agencija "Integral" pruža široku paletu mogućnosti za izlete i raznovrsne aktivnosti, omogućujući tako uživanje i opuštanje. Bez obzira na to je li riječ o putnicima samcima, obiteljima ili većim grupama, postoji opcija prilagodbe ponude kako bi se stvorilo nezaboravno iskustvo. Svi članovi osoblja, od referenata do vodiča, uvijek su na raspolaganju potrošačima, spremni odgovoriti na sva pitanja i ispunjavati njihove moguće zahtjeve kako bi unaprijedili njihovo iskustvo i preporučili im najbolje opcije.

Kroz suradnju s vrhunskim organizatorima putovanja, ističe se briga za klijente, a kako bi dodatno ojačali povjerenje, agencija u svojoj ponudi zna imati dodatne popuste i akcije koje uvijek objave na stranici te pošalje putem newsletter-a svojim putnicima. Glavni fokus je stvaranje prijateljske i ugodne atmosfere te demonstriranje izvanredne kvalitete usluge. Klijenti imaju mogućnost obaviti online rezervacije i izvršiti plaćanje karticama, čime se pojednostavljuje proces kupnje, posebno za goste izvan grada na kojem turistička agencija djeluje. S kolektivnim trudom cijelog tima, naglasak je na postavljanju klijenta na prvo mjesto i ispunjavanju svih njihovih želja i potreba.

### **3.4. Segmentacija tržišta i analiza konkurencije**

Obzirom na to da su kupci ti koji su namijenjeni proizvodu/usluzi i koji svojim odabirom potvrđuju, odnosno osiguravaju uspjeh poslovnog poduhvata i ostvarenje postavljenih ciljeva, važno je pravovremeno i što preciznije identificirati trendove, karakteristike te čimbenike koji utječu na ponašanje potencijalnih kupaca:<sup>38</sup>

- Koji pojedinci provode kupnju?
- Na koji način provode kupnju?
- Kada obavljaju kupnju?
- Gdje obavljaju kupnju?
- Zašto se odlučuju na kupnju?

---

<sup>38</sup> Kružić D. (Ur.) „Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana (Poduzetnička radionica)“, str. 79.



Turistička agencija „Integral“ usmjerena je prema raznovrsnoj skupini turista, obuhvaćajući kako inozemne goste tako i domaće posjetitelje svih profila. Njen cilj je privući širok raspon gostiju, uključujući mlade putnike, zaljubljene parove, obitelji u potrazi za avanturom te umirovljenike koji žele istražiti nove destinacije.

Agencija se usmjerava prema različitim tržištima kako bi zadovoljila raznolike preferencije turista. Ciljana tržišta obuhvaćaju države poput Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Mađarske, Poljske, Češke, Njemačke, Austrije, Slovenije, Engleske i Italije, a također i turiste izvan Europe. Ova raznolika mješavina tržišta predstavlja značajan potencijal za turističku agenciju.

Posebno se ističe važnost navedenih tržišta zbog postojećih prijateljskih odnosa s Hrvatskom. Ova državna partnerstva osiguravaju stabilan temelj za uspješno poslovanje agencije, te otvaraju mogućnost za dugoročno zadovoljstvo i povjerenje turista. Očekivanja agencije su realna, te pristupom da svako tržište donosi značajan profit, budući da se temelje na već utvrđenim pozitivnim relacijama i potencijalu za međusobnu suradnju.

S obzirom na raznoliku ponudu aktivnosti koje agencija nudi, pruža se prilika za osvajanje većeg broja ciljnih segmenata. Njihov spektar usluga zadovoljava širok spektar gostiju, uključujući avanturiste koji traže nove i zabavne doživljaje, ljubitelje izleta brodom, osobe zainteresirane za povijest i kulturu te obitelji s djecom i sve one koji žele opušteno uživati u dnevnim izletima u prirodi.

Konkurenti predstavljaju druge kompanije u okruženju koje se natječu za iste resurse, pri čemu su kupci najznačajniji resurs. Da bi se postiglo uspješno poslovanje i ostvarila održiva konkurentska prednost, ključno je efikasnije zadovoljavati potrebe ciljnih segmenata kupaca od konkurencije. No, kako bi se to postiglo, prvi korak je upoznavanje s konkurencijom i njihovim pristupom tržištu. Svrha praćenja konkurencije je identificirati njihove prednosti i nedostatke kako bi se lakše mogli istisnuti iz tržišne utakmice. Za osvajanje tržišta, poduzeće mora stalno imati na umu 4C koncept - to su kupac (Customer), kanali distribucije (Channels), konkurencija (Competition) i samo poduzeće (Company).<sup>39</sup>

Broj putničkih agencija i njihovih poslovnica u Republici Hrvatskoj u 2022. godini iznosio je 1.379<sup>40</sup>, od čega je oko njih 300 sa sjedištem u gradu Zagrebu<sup>41</sup>. Od tolikog broja agencija koje se bave pružanjem usluge u turizmu, oko njih 60 pružaju usluge organiziranja, prodaje i izvedbe

---

<sup>39</sup> Buble M., „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split (2006.), str. 76

<sup>40</sup> Državni zavod za statistiku, Putničke agencije Republike Hrvatske 2022

<sup>41</sup> <https://appl.mint.hr/upisnik-turistickih-agencija/popis-turistickih-agencija/8>

putničkih paket-aranžmana kao što to čini i turistička agencija „Integral“. Ulazak na tržište u ovom trenutku predstavljao bi izazovan zadatak, stoga je važno naglasiti da je putnička agencija „Integral“ na tržištu već preko 30 godina (osnovana je 1992.). Duga poslovna povijest kao i iskustvo u odnosu na konkurenciju agenciji daje prednost. Putnička agencija je u početku svog poslovanja gradila i ostvarila suradnju s većim agencijama kroz proviziju za privlačenje klijenata i popunjavanje slobodnih mjesta na izletima, te pružanje podrške u organizaciji putovanja. Kako je njihovo poslovanje napredovalo i stabiliziralo se, fokus agencije nije više bio u tolikom mjeri prodavati samo aranžmane drugih agencija za proviziju već se preusmjeriti na razvoj i organizaciju vlastitih izleta i putovanja.

### 3.5. SWOT analiza poslovanja turističke agencije „Integral“

Tablica 4. SWOT analiza poslovanja turističke agencije „Integral“

|   | <b>SNAGE</b>  | <b>SLABOSTI</b>                                  |
|---|---|--|
| 1 | Povoljna lokacija agencije                              | Visoka cijena najma prostora                     |
| 2 | Raznovrsna ponuda                                       | Slična ponuda među konkurentima                  |
| 3 | Mogućnost plaćanja karticom                             | Ograničen broj mjesta za određene izlete         |
| 4 | Niža cijena od konkurencije                             | Osjetljivost na promjene                         |
|   | <b>PRILIKE</b>  | <b>PRIJETNJE</b>                                 |
| 1 | Povećan interes za putovanjima nakon pandemije COVID-19 | Loše vremenske prilike                           |
| 2 | Rastući trend online rezervacija                        | Pad kupovne moći stanovnika                      |
| 3 | Razvijeni turizam i ponuda u regiji                     | Ograničenja putovanja zbog izvanrednih situacija |
| 4 |   | Otvaranje novih turističkih agencija             |

Izvor: izrada autorice

Kod turističke agencije „Integral“ kao snaga ističe se sama lokacija poslovnice agencije u samom centru grada Zagreba, koja zahvaljujući intenzivnoj frekvenciji pruža izvrsne izgleda za visoku posjećenost. Uz svoju raznoliku ponudu i dobro osposobljeno osoblje, dodatni adut koji ju postavlja iznad konkurencije jest mogućnost plaćanja kreditnim karticama online. Nadalje, agencija privlači pažnju s nižim cijenama od drugih agencija kao i svojim dugogodišnjim radom na tržištu.

No, potrebno je također uzeti u obzir potencijalne slabosti. Slična ponuda među konkurentima i sezonalnost predstavljaju stalne izazove poduzeću. S obzirom na najveći dolazak posjetitelja tijekom ljetnih mjeseci, većina planiranih izleta usmjerena je upravo prema tom periodu, što može rezultirati i koncentracijom resursa u istom vremenskom okviru. Također, visoki troškovi najma prostora u središtu grada te ograničen kapacitet za određene izlete predstavljaju prepreke. Agenciju podupiru povoljne prilike. Rastući interes za putovanjima i brz razvoj turizma u regiji stvaraju pogodan okvir za poslovanje. Trend rasta online rezervacija također je u korist agencije "Integral", budući da agencija slijedi isti princip.

Unatoč pozitivnim izgledima, postoje i prijetnje koje se ne mogu zanemariti. Loša turistička sezona, uz nepovoljne vremenske uvjete ili izvanredne okolnosti kao što je bila globalna pandemija COVID-19 koje dovode do ograničenja putovanja, znatno su utjecale na planirane aktivnosti. Promjene u potrošačkim navikama i pad kupovne moći pokazali su se kao rizik sa kojim se agencija susrela. Konkurencija koja bi mogla otvoriti agenciju u blizini i ponuditi raznovrsniju paletu usluga dodatno doprinosi navedenim prijetnjama.

### **3.6. Financijski podaci**

Poduzeće Integral Zagreb d.o.o., sukladno važećim odredbama Zakona o računovodstvu spada u skupinu malih poduzetnika, a tip vlasništva je privatno od osnivanja. Pretežita djelatnost subjekta je 7911 - Djelatnosti putničkih agencija (*N – Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti*).<sup>42</sup> Temeljni kapital putničke agencije „Integral“ je potpuno financiran privatnim sredstvima, a tijekom ranijeg perioda nije došlo do promjene u iznosu temeljnog kapitala. U 2022. godini, poduzeće Integral Zagreb d.o.o. ostvarilo je ukupne prihode u iznosu od 3.005.290,33 €, što predstavlja relativni porast od 1.726.149,58 €, odnosno čak 134,32% u usporedbi s prethodnim razdobljem kada je ukupni godišnji prihod iznosio 1.279.140,75 €. U protekle dvije godine, poduzeće je poslovalo s dobitkom. U 2022. godini, poduzeće Integral

---

<sup>42</sup> <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-11154562870/integral-zagreb-d-o-o>

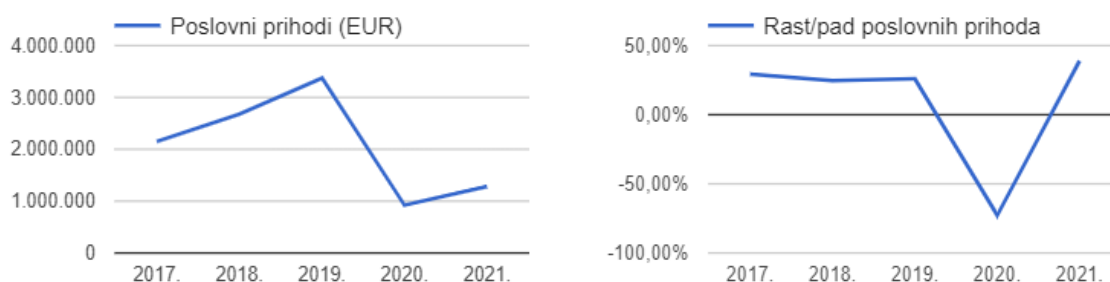
Zagreb d.o.o. postiglo je neto rezultat poslovanja od 95.949,96 €, uz postignutu neto maržu od 3,19%. Tijekom istog razdoblja, poduzeće je povećalo broj zaposlenih i imalo je ukupno 11 zaposlenika, što je povećanje od 10,00% u odnosu na prethodnu godinu.

**Tablica 5.** Financijski sažetak/ podaci za 2020. i 2021. godinu

|  | <b>2020</b>  | <b>2021</b>    |
|--|--------------|----------------|
| <i>Ukupni prihodi</i>                      | 925.986,74 € | 1.281.607,18 € |
| <i>Ukupni rashodi</i>                      | 915.540,32 € | 1.148.893,62 € |
| <i>Dobitak/gubitak</i>                     | 10.446,42 €  | 127.732,58 €   |
| <i>Kapital</i>                             | 108.591,91 € | 177.662,50 €   |
| <i>Sredstva</i>                            | 428.003,98 € | 459.487,77 €   |
| <i>Kratkoročne obaveze</i>                 | 204.846,29 € | 125.066,62 €   |
| <i>Dugoročne obaveze</i>                   | 0,00         | 53.191,49 €    |
| <i>Potraživanja od kupaca</i>              | 64.188,86 €  | 45.922,74 €    |
| <i>Tekući omjer</i>                        | 1,57         | 3,03           |
| <i>Dani naplate potraživanja</i>           | 32,38        | 15,83          |
| <i>Prosječna bruto plaća po zaposlenom</i> | 790,28 €     | 752,50 €       |
| <i>Broj zaposlenih</i>                     | 11,00        | 10,00          |

Izvor: izrada autorice prema podacima preuzetima s <https://www.companywall.hr/tvrtka/integral-zagreb-doo/MMUdEzD>

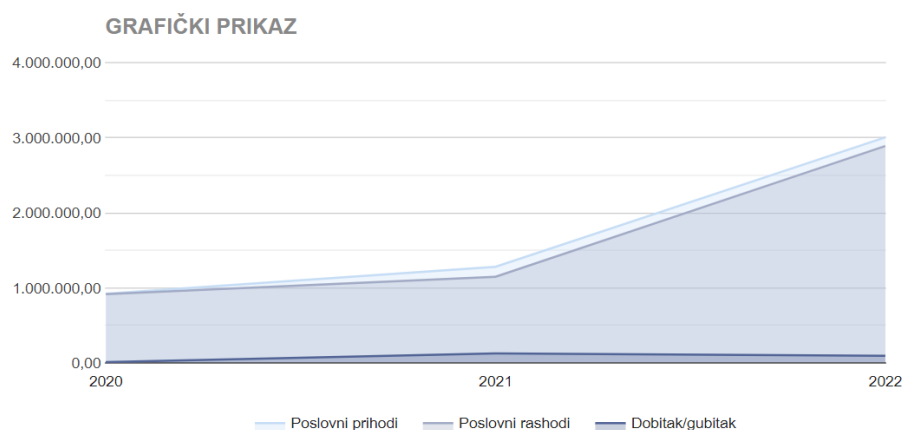
Tablica 5 prikazuje usporedbu poslovanja prema financijskim podacima iz 2020. i 2021. godine. Ukupni prihodi tvrtke povećali su se za otprilike 38,41% u 2021. godini, dok su ukupni rashodi rasli za čak 125,46%. Kapital poduzeća porastao je s 108.591,91 € u 2020. godini na 177.662,50 € u 2021. godini, što predstavlja značajan porast kapitala od oko 63.80%, dok su sredstva porasla za oko 7,36 %. Ove brojke sugeriraju pozitivan trend u rastu kapitala i sredstava tvrtke između 2020. i 2021. godine, što ukazuje na stabilnost i rast poslovanja u tom razdoblju. U 2020. godini trošak dugoročnih obaveza nije postojao, dok je u razdoblju za 2021. godinu taj trošak iznosio 53.191,49 € ukazujući na dugoročno financiranje ili zaduživanje poduzeća. Tekući omjer poduzeća značajno se poboljšao, rastući s 1,57 u 2020. godini na 3,03 u 2021. godini, što ukazuje na bolju likvidnost i sposobnost podmirenja kratkoročnih obveza. U 2021. godini kratkoročne obaveze smanjene su za 38.98 %.



**Slika 4.** Prikaz poslovnih prihoda putničke agencije „Integral“ od 2017.- 2021. godine

Izvor: <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/integral-zagreb/Detaljno/63266>

Na slici 4 prikazani su poslovni prihodi turističke agencije „Integral“ u eurima za razdoblje od 2017.- 2021. godine. Najznačajnija razlika, odnosno pad prihoda, vidljiva je 2020. godine nakon što su prihodi, koji su u 2019. godini iznosili više od 3.000.000 eura, sniženi na manje od 1.000.000 eura. Navedeni pad prihoda u najvećoj je mjeri uzrokovan pandemijom korona virusa (COVID-19). Već na početku 2020. godine, institucije su predviđale značajan pad međunarodnih dolazaka turista te su zemlje Mediterana, uključujući Hrvatsku, bile među najviše pogođenima s padom međunarodnih turističkih dolazaka od čak 72% u prvih šest mjeseci na tom području, a globalno gledano, pad je iznosio otprilike 70%.<sup>43</sup>



**Slika 5.** Grafički prikaz prihoda, rashoda i dobitka/gubitka putničke agencije „Integral“  
Izvor: FINA

<sup>43</sup> Telišman-Košuta, N. *Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?*

Slika 5 prikazuje poslovne prihode, rashode te odnos dobiti i gubitka putničke agencije „Integral“ u eurima za vremenski period nakon izbijanja pandemije COVID-19, od 2020. - 2022. godine. Nakon naglog pada prihoda poduzeća u 2020. godini, što je u prethodno analizirano, poduzeće se u 2021. godini počelo oporavljati te je trend rasta prihoda nastavljen i godinu nakon. Iako je u 2021. i 2022. godini pandemija korona virusa i dalje trajala, otkriće cjepiva protiv virusa i odgovornost ljudi dovelo je do ekonomskog oporavka djelatnosti koje su bile pogođene, pa tako i u prihodima putničke agencije „Integral“. U mnogim država, putovanje je postalo temeljna potreba ljudi, pa nije neobično da se turizam brzo oporavio nakon pandemije.<sup>44</sup>

Unatoč izbijanju pandemije te znatnom padu prihoda u samo jednoj godini, agencija nema poreznog duga kao niti računa u blokadi, nema sudskih postupaka u svom poslovanju te je zabilježeno da svojim radnicima uredno isplaćuje plaće. Prema svim dostupnim informacijama glede financijskog aspekta može se zaključiti da je način poslovanja turističke agencije „Integral“ društveno odgovoran i uspješan.

---

<sup>44</sup> Ibid

## 4. Korištenje fondova EU od strane turističke agencije „Integral“

Prikupljanje podataka putem intervjua s zaposlenikom turističke agencije "Integral" dio je empirijskog istraživanja. Glavni cilj ovog istraživanja je sveobuhvatan uvid u proces prijave i provedbe projekata financiranog od strane Europske Unije, koristeći kombinaciju literature, službenih dokumenata Europske unije i nacionalnih institucija te putem analize studije slučaja. Unatoč složenosti administrativnih procedura, konkurenciji za sredstva i strogim rokovima za prijavu na projektima EU, putničke agencije kao što je to „Integral“ od provedbe uspješnog imaju značajne koristi poput financijske potpore za razvoj novih proizvoda, pristup novim tržištima, jačanje konkurentnosti te povećanje prepoznatljivosti na europskoj razini.

### 4.1. Podaci o natječaju

Poziv na dostavu projektnih prijedloga "*Poboljšanje konkurentnosti i učinkovitosti MSP-a kroz informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) - 2*" (KK.03.2.1.19) objavljen je 15. studenog 2018. godine u modalitetu otvorenog privremenog poziva s ukupnim planiranim iznosom raspoloživih bespovratnih sredstava od 200.000.000,00 kn (26.544.561,68 €). S obzirom na veliki broj visokokvalitetnih projektnih prijedloga koji su premašili početnu alokaciju Poziva, ministar gospodarstva, poduzetništva i obrta, g. Darko Horvat, donio je 10. rujna 2019. godine Odluku o povećanju alokacije Poziva na dostavu projektnih prijedloga "*Poboljšanje konkurentnosti i učinkovitosti MSP-a kroz informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) - 2*". Tim potezom osigurana su dodatna sredstva u iznosu od 163.093.460,00 kn (21.646.222,05 €) za podršku projektima koji su ispunili propisane kriterije i podneseni su do zatvaranja Poziva. S ovim povećanjem, ukupna alokacija Poziva iznosila je 363.093.460,00 kn (48.190.783,73 €). Svrha Poziva bila je potaknuti male i srednje poduzetnike (MSP-ove) na upotrebu informacijske i komunikacijske tehnologije kako bi poboljšali svoje poslovne procese, integrirali funkcije unutar tvrtke, povećali učinkovitost organizacije radnih procesa, unaprijedili interakciju s klijentima i dobavljačima, te ojačali svoj položaj na tržištu. Od ukupnih raspoloživih bespovratnih sredstava za ovaj Poziv od 48.190.783,73 €, minimalan iznos odobrenja sredstava iznosio je 10.617,82 €, dok je maksimalnim iznos bio 132.722,81 €. Sažetak ovog Poziva navodi da se njime planira rješavati identificirane slabosti u malim i srednjim poduzećima (MSP-ovima) koje su povezane s nedovoljnom primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije u njihovim poslovnim procesima. Cilj Poziva bio je povećati konkurentnost MSP-ova putem dodjele potpora manje vrijednosti, kako bi se potaknula upotreba informacijske i

komunikacijske tehnologije za unaprjeđenje poslovnih procesa, integraciju poslovnih funkcija, efikasnu organizaciju radnih procesa, unapređenje interakcije s klijentima i dobavljačima, te jačanje pozicije poduzeća na tržištu. Ovim Pozivom nije bilo moguće sufinancirati aktivnosti koje obuhvaćaju razvoj i optimizaciju web stranica i web trgovina, kao ni izrada mobilnih aplikacija i rješenja za mobilnu trgovinu. Jedan od navedenih uvjeta za sufinanciranje projekta bio je i obvezna ekonomskog i društvenog učinka isključivo unutar teritorija Republike Hrvatske. Projektni prijedlog trebao je biti dostavljen putem sustava eFondovi, u elektroničkom formatu, od strane osobe s odgovarajućim ovlastima Prijavitelja u razdoblju od 21. studenog 2018. godine u 11:00 sati do 21. prosinca 2018. godine u 11:00 sati.<sup>45</sup>

## **4.2. Naziv i cilj projekta**

Nakon uspješne prijave projekta te potvrde da će isti biti sufinanciran iz Europskog fonda za regionalni razvoj, za putničku agenciju „Integral“ slijedio je postupak potpisivanja Ugovora s nadležnim tijelom, Ministarstvom gospodarstva i održivog razvoja i Hrvatskom agencijom za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (Posredničko tijelo razine 2). Ugovor je sadržavao sve detalje o financiranju, rokovima i obavezama poduzeća.

Dana 1. studenog 2019. godine, putnička agencija Integral započela je provedbu projekta za optimizaciju poslovanja putem implementacije posebnog softverskog rješenja, koji nosi šifru projekta KK.03.2.1.19.0401. Naziv projekta: „*Unaprjeđenje poslovanja turističke agencije Integral kroz implementaciju specijaliziranog softverskog rješenja*“. Ovaj projekt financirao se kroz sredstva Europskog fonda za regionalni razvoj unutar Okvirnog programa za konkurentnost i koheziju 2014.-2020., u okviru natječaja za unaprjeđenje konkurentnosti i učinkovitosti malih i srednjih poduzeća kroz primjenu informacijskih i komunikacijskih tehnologija (IKT) – 2. Kratki opis projekta: Kako bi ojačala tržišnu poziciju na visokokonkurentnom tržištu, turistička agencija Integral ulaže u razvoj vlastitog poslovanja kroz unaprjeđenje internih poslovnih procesa implementacijom IKT rješenja koje će sadržavati deset različitih modula vezanih uz poslovne procese agencije.

Ciljevi i očekivani rezultati projekta: Razvoj softverskog rješenja po mjeri turističke agencije omogućit će upravljanje korisnicima, upravljanje ponudom putovanja i popratnih sadržaja, praćenje putovanja, upravljanje prodajom i kartičnu naplatu te upravljanje internim procesima poslovanja. Provedba projekta omogućit će optimizaciju poslovnih procesa, učinkovitiju

---

<sup>45</sup> <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poboljsanje-konkurentnosti-i-ucinkovitosti-msp-a-kroz-informacijske-i-komunikacijske-tehnologije-ikt-2/>



organizaciju tijekom rada te poboljšanu komunikaciju s kupcima i partnerima. Navedeno će stvoriti pretpostavke za povećanje konkurentnosti, stjecanje i zadržavanje novih kupaca, te povećanje prihoda od prodaje te novo zapošljavanje. Mogućnost pregleda različitih analiza poslovanja, učinkovitosti, troškova i raspoloživih resursa stvorit će bazu za kvalitetno planiranje i uočavanje mogućnosti unaprjeđenja i kao bitne pretpostavke uspješnog rasta poslovanja u narednom periodu.

Ukupna vrijednost projekta: 653.250,00 kn ( 86.701,17 €)

Iznos koji sufinancira EU: 284.817,00 kn ( 37.801,71 €) – iznos uplaćen nakon revizije finalnog izvješća

Razdoblje provedbe projekta: 1.11.2019.-1.11.2020.

### **4.3. Dokumentacija**

U suradnji i razgovoru sa voditeljem projekta kao i odgovornom osobom, dobivene su informacije glede dokumentacije koja je bila potrebna za prijavu i provedbu ovog projekta. Osim dokumenata koji su objavljeni na službenoj stranici eFondovi te su kao takvi obvezni za prijavu i provedbu projekta, od strane agencije „Integral“ zaprimljeni su detalji o dodatnim dokumentima koje je u cjelokupnom procesu provedbe bilo potrebno pribaviti, ispuniti te predati na uvid nadležnom tijelu (Ministarstvo gospodarstva i održivog razvoja). Prema odgovorima koji su navedeni od strane putničke agencije neki od dokumenata koje je u toku provedbe projekta bilo potrebno dostaviti su: Odluka o odabiru izvođača radova, Zapisnik o pregledu i ocjeni ponuda, Prijedlog ugovora, Narudžbenica za pripremu projekta, Ponuda za konzalting, Bjanko zadužnice potvrđene kod javnog bilježnika na iznos koji pokriva visinu do 10% vrijednosti Ugovora, Potpisan zapisnik o isporuci, Izjava o nepostojanju dvostrukog financiranja, Izjava o ukupnoj vrijednosti projekta, Iznos kamate ostvarene na posebnom bankovnom računu otvoren za potrebe projekta, Izvode posebnog računa kroz cijelu provedbu projekta s vidljivim iznosom ostvarene kamate te potvrdu banke s ispisom iznosa kamate. Računovodstvena dokumentacija uključivala je: Konto kartice svih troškova čija su sredstva potraživana po računima , Bruto bilanca po mjestu troška: Za razdoblje 01.01.2019. – 31.12.2019. / Za razdoblje 01.01.2020. – 01.11.2020., Popis dugotrajne imovine – kartica osnovnog sredstva , GFI-POD<sup>46</sup> zadnje dostupne godine, JOPPD<sup>47</sup> obrazac zadnjeg tekućeg mjeseca.

---

<sup>46</sup> Godišnji financijski izvještaj poduzetnika.

<sup>47</sup> Izvješće o primicima, porezu na dohodak i prirezu te doprinosima za obavezna osiguranja

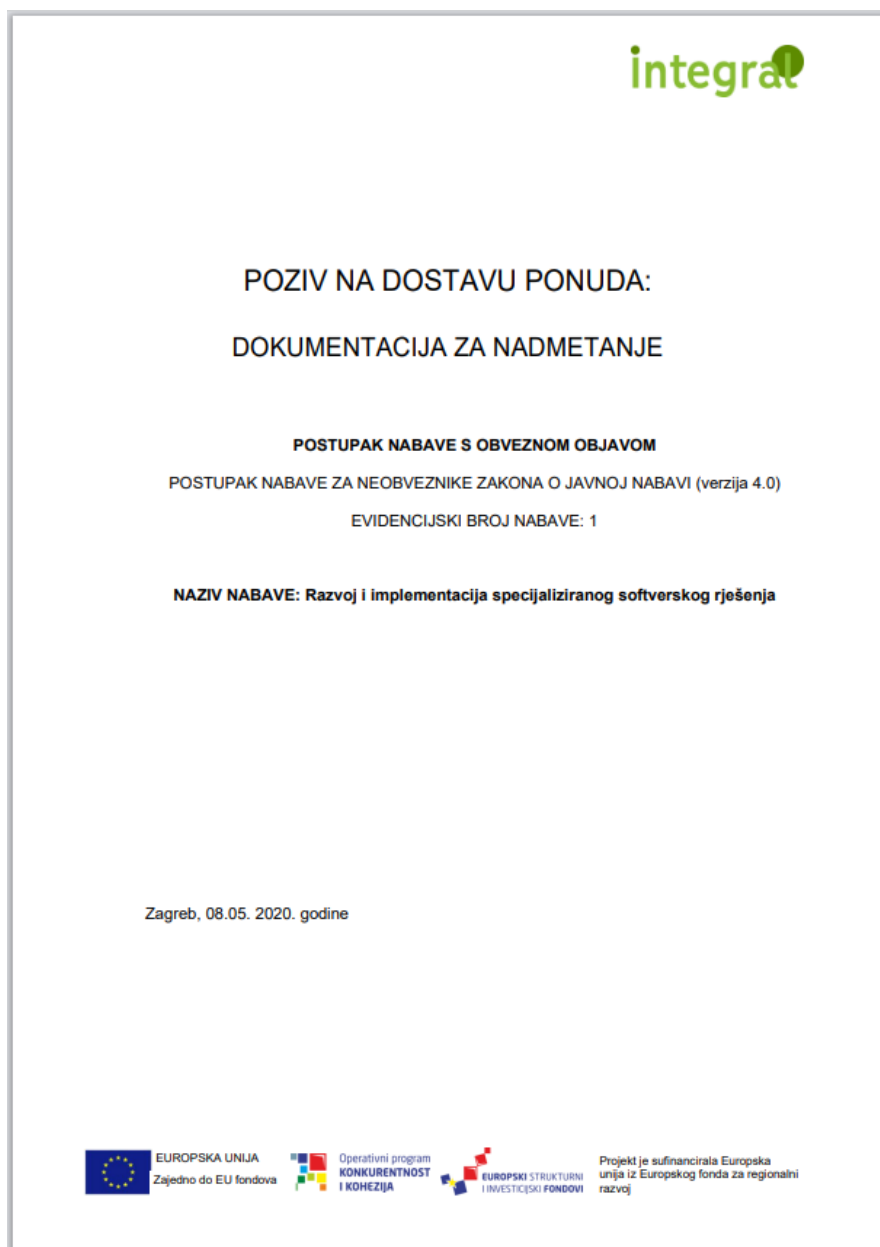
Prema uvjetima Ugovora slanje periodičnih izvještaja unutar trajanja projekta izvršavalo se kvartalno. U procesu svakog kvartalnog izvješća, agencija je bila u obvezi slati dokumentaciju sa opisima napretka projekta u smislu vremenskog tijeka provedbe planiranih aktivnosti, pritom uspoređujući planirani i stvarni tijek provedbe. Prezentirano je da se prilikom provedbe projekta nije dogodilo kašnjenje u izvođenju određenih aktivnosti te su sve aktivnosti izvršavane u zadanom roku. U izvješću koje je agencija slala bio je naveden tijek provedbe projekta u pogledu ostvarivanja mjerljivih ciljeva, uključujući izlazne rezultate i pokazatelje neposrednih rezultata za svaku aktivnost. Također, uz svako izvješće bilo je potrebno priložiti dodatnu dokumentaciju kako bi se potvrdilo postizanje navedenih mjerljivih ciljeva, a vrsta dokumentacije koja se prilagala bila je navedena u Zahtjevu. Ovdje se obuhvaćaju mjere i pokazatelji definirani u Okvirnom programu, pokazatelji navedeni u natječaju te pokazatelji koje je agencija sama odredila za projekt.

Upravljanje dokumentacijom uključivalo je od strane putničke agencije „Integral“ identifikaciju odabranih dokumenata koji su činili osnovu za prikaz događaja u trenutku slanja izvješća, kontrolirano mijenjanje i nadopunjavanje dokumenata, pripremu specifikacija iz kojih su proizašli rezultati, odnosno njihova dokumentacija, u sustavu upravljanja kvalitetom, osiguravanje pregleda statusa i važećih dokumenata za sudionike projekta.

Dokumenti koji su bili obuhvaćeni upravljanjem dokumentacijom predstavljali su opis rezultata (proizvoda/usluga) koji je trebao biti isporučen korisnicima, ali također su uključivali internu dokumentaciju i ključne dokumente za projekt koji su prikupljeni tijekom pripreme i provedbe projekta. Putnička agencija „Integral“ je u provedbi ovog projekta imala najveću odgovornost za odgovarajući način upravljanja dokumentacijom jer su bili odgovorni za izvještavanje prema Ministarstvu gospodarstva i održivog razvoja i integraciju pripremljenih materijala agencija partnera.

Kako bi projekt mogao biti proveden, agencija je 08. svibnja 2020. godine putem javnog natječaja objavila poziv za nabavom softverskog sustava za upravljanje korisnicima, proizvodnjom, prodajom i internim procesima tvrtke naručitelja putem softverskog rješenja. Implementacija softverskog rješenja imala je za cilj poboljšati poslovne procese, optimizirati organizacije radnih tokova i unaprijediti komunikaciju s kupcima i partnerima. Odabrani dobavljač također je prema natječaju imao obvezu pružiti obuku za korištenje specijaliziranog softverskog rješenja. Nabava nije bila podijeljena u kategorije. Nabava je uključivala i pripremu dodatne dokumentacije: Ponudbeni listovi; Izjava ponuditelja, Ponudbeni troškovnik, Izjava o

izvršenim uslugama, Popis predloženih stručnjaka, Izjava stručnjaka, Izjava o roku isporuke.<sup>48</sup>



**Slika 6.** Poziv na dostavu ponuda putničkoj agenciji „Integral“

Izvor: Europski strukturni i investicijski fondovi

Prema odgovoru agencije, nazive IT kompanije koje su radile na projektu kao i agencija koje su rješavale dokumentaciju za predaju projekta spadaju u poslovnu tajnu poduzeća.

<sup>48</sup> <https://strukturnifondovi.hr/nabave-lista/unaprije-enje-poslovanja-turisti-ke-agencije-integral-kroz-implementaciju-specijaliziranog-softverskog-rje-enja/>

#### 4.4. Razvoj proizvoda/usluge

Inovacije u području informacijske tehnologije imaju dubok utjecaj na našu svakodnevicu, pa isto tako znatno utječu i transformiraju načine poslovanja turističkih agencija. Tradicionalne metode prodaje i rezervacije turističkih usluga zamjenjuju se novim i inovativnim rješenjima koja donose olakšanje u poslovanju, povećavaju produktivnost te omogućavaju široku dostupnost ponude širem krugu korisnika. Uporaba internet alata izuzetno je praktična za poboljšanje ugleda tvrtke i unaprjeđenje njezinog poslovanja. Ukoliko poslovni korisnik zna prepoznati sve mogućnosti koje su mu dostupne, značajno može unaprijediti marketinške aktivnosti svog poduzeća (u ovom primjeru turističke agencije), uključujući promociju, prodaju i rezervaciju turističkih usluga.

U procesu začetka ideje projekta, agencija se vodila potrebom za bržim i efikasnijim sustavom za obradu rezervacija. Razlog potrebne takvog bržeg softvera proizašao je iz povećanja obujma posla te je agencija u objavi natječaja prepoznala poticaj da ideju provedu u projekt. Cilj provedbe projekta akcije bio je razvoj novog proizvoda, odnosno u ovom slučaju softverskog rješenja koje će u potpunosti odgovarati potrebama koje agencija ima te koje će u budućnosti imati. Razvojem takvog sustava, voditelji u agenciji prepoznali su da će im se omogućiti optimizacija poslovnih procesa, bolja kvaliteta i organizacija rada, brži proces rezervacije od strane direktnih kupaca sa web stranice, kartična online naplata, upravljanje internim procesima poslovanja i sl.

Od strane putničke agencije „Integral“ zaprimili smo informaciju da su razvojem novog softverskog rješenja postignuti glavni rezultati bili: povećan broj rezervacija, smanjeno vrijeme odgovora na zaprimljene upite od kupaca te analiza i smanjenje troškova poslovanja.

Osim ostvarenih izravnih financijskih koristi, također su primijetili da je provedbom projekta, prema posjećenosti i vremenu zadržavanja klijenata na njihovoj web stranici, povećana poslovna vrijednosti i njihova konkurentnosti na tržištu.

Prilikom provedbe projekta, komunikacija agencije sa partnerima se u počecima odvijala sastancima uživo, dok se u toku kasnije provedbe projekta održavala putem e-maila i sastanaka na TEAMS-u.

## 4.5. Ocjena uspješnosti projekta

Procjena ili evaluacija predstavlja strukturiranu i nepristranu analizu projekata, programa i politika koji je završen, uključujući konstrukciju, provedbu i rezultate istog. Ovaj alat koristi se kako bi se donositeljima odluka, uključujući i Europsku komisiju u slučaju EU fondova, omogućilo uvid u funkcioniranje i utjecaj financijskih intervencija u usporedbi s početnim očekivanjima i procjenama na projektu. Kroz ocjenu se analizira učinkovitost, djelotvornost, rezultati, održivost, i druge značajke postignutih procesom provedbe projekta.

Na primjeru putničke agencije „Integral“ svi iznosi troškova u projektu bili su prihvaćeni od strane nadležnog nadzornog tijela što ukazuje na pravilno i uspješno vođenje projekta. U trenutku prikupljanja podataka od voditelja projekta putničke agencije „Integral“ zaprimljene su informacije da naknadne revizije provedbe ovog projekta nisu utvrdile nikakve nepravilnosti te da je za njih projekt uspješno proveden kao i ispunjeni svi ciljevi koji su bili postavljeni za period provedbe projekta i naredne tri godine nakon završetka. Razvojem novih računalnih tehnologija sustav je potrebno razvijati sukladno novim tehnologijama koje su trenutno dostupne na tržištu. U vremenu održavanja projekta, na globalnoj razini bila je proglašena pandemija COVID-19 koja je u mnogim sektorima, a posebice u turizmu, imala negativan utjecaj. Kroz informacije koje su pružene od strane agencije, pandemija nije imala utjecaj na provedbu projekta te je unatoč istoj njih projekt završen uspješno u roku koji je i planiran u početku..

Iako je sufinanciranje od 55% na projektu značajna podrška, važno je kod projekta turističke agencije „Integral“ naglasiti spremnost ulaganja značajnih vlastitih financijskih sredstava. Kada poduzetnik ulaže vlastiti novac u projekt, to ukazuje na ozbiljnost, predanost projektu kao i spremnost preuzimanju rizika. Ulaganjem vlastitih sredstava, agencija je ostvarila dodatnu motivaciju i poticaj da kroz sve korake u procesu provedbe projekta postignu najoptimalnije rezultate koji će u konačnici biti održivi.

## Zaključak

U ovom završnom radu analiziran je proces prijave i provedbe EU projekta sa naglaskom na primjer projekta putničke agencije „Integral“. Također, kroz rad je analiziran pojam EU projekta, njegova svrha, struktura i važnost poslovnog plana kao ključnog alata za usmjerenje projektnih aktivnosti prema ostvarivanju ciljeva.

Analizom dostupnih podataka, uočeno je da planiranje predstavlja ključnu ulogu u postizanju uspješne prijave za EU projekte putem procesa identifikacije ciljeva, resursa, rizika i partnerstva, što povećava šanse za dobivanje sredstava i učinkovitu provedbu projekta. Postoje različiti fondovi EU, kao što su Europski fond za regionalni razvoj, Europski socijalni fond, Kohezijski fond i drugi, svaki s vlastitim ciljevima i uvjetima financiranja. Nacionalni strateški okvir i Sporazum o partnerstvu ključni su planiranju i korištenju sredstava EU fondova u državama članicama. U Hrvatskoj su razvijeni programi kao što su Program Konkurentnost i kohezija, Program Učinkoviti ljudski potencijali i Integrirani teritorijalni program za razdoblje 2021.-2027., kako bi se iskoristila sredstva iz različitih EU fondova. Strateški dokumenti na nacionalnoj razini, poput Nacionalne razvojne strategije usmjeravanju sredstava EU fondova prema prioritetnim područjima i ciljevima Republike Hrvatske.

Uspješna prijava za projekt EU zahtijeva duboko razumijevanje koncepta EU projekata i njihove specifičnosti, kao i različite fondove i programe Europske unije koji pružaju financijsku podršku različitim projektima i inicijativama. Svaki fond ima svoje uvjete i prioritete financiranja, stoga je bitno pažljivo proučiti smjernice prije prijave za financiranje iz EU fondova. Kroz pristup različitim EU fondovima i programima, turističke agencije imaju mogućnost ostvariti financijske pogodnosti i podršku za svoje projekte. EU fondovi i programi, poput Europskog fonda za regionalni razvoj, pružaju financijska sredstva za različite projekte koji se bave povećanjem konkurentnosti, digitalnom transformacijom, ekološkom održivošću i socijalnim aspektima poslovanja. Ova sredstva omogućuju turističkim agencijama da moderniziraju svoje usluge, poboljšaju infrastrukturu, i razviju inovativne pristupe. Natječaji i programi istraženi u radu prikazuju konkretne primjere kako turističke agencije mogu iskoristiti EU resurse. Primjeri uključuju ulaganje u digitalnu i ekološku tranziciju, podršku društvenom poduzetništvu te unapređenje kulturne i turističke ponude. Ovakvi projekti doprinose diversifikaciji turističke industrije, smanjenju sezonalnosti te stvaranju održivih rješenja za budućnost. Važno je da turističke agencije prepoznaju prilike koje nudi EU financiranje i

aktivno sudjeluju u projektima koji će unaprijediti njihovo poslovanje i doprinijeti razvoju turizma u Europi.

Turistička agencija "Integral" pobliže je analizirana te u konačnici predstavljena kao primjer uspješnog sudjelovanja u EU projektima. Detaljno je istražena poduzetnička ideja, poslovne aktivnosti, tržišna segmentacija, analiza konkurencija, SWOT analiza i financijski podaci. Kroz ovu analizu, prikazana je i važnost razvoja i jačanja konkurentske pozicije na tržištu, što su ključni ciljevi turističke agencije "Integral". Proces provedbe projekta putničke agencije „Integral“ pokazao je uspješnu optimizaciju poslovnih procesa, povećanje broja rezervacija, smanjenje troškova, te jačanje konkurentske pozicije na tržištu.

Na temelju navedenih analiza i spoznaja, zaključujemo da sudjelovanje turističkih agencija u EU projektima može donijeti značajne koristi i unaprijediti njihovo poslovanje. Ključni elementi uspjeha u ovom procesu uključuju temeljito planiranje, identifikaciju pravih projektnih prilika te učinkovitu provedbu s jasno definiranim ciljevima. Uz to, važno je kontinuirano praćenje i evaluacija projekta kako bi se osiguralo postizanje očekivanih rezultata i koristi. Sudjelovanje u EU projektima predstavlja vrijednu strategiju za unaprjeđenje konkurentnosti i učinkovitosti turističkih agencija na tržištu.

## Bibliografija

Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N.: „Temelji menadžmenta“, Zagreb: Školska knjiga, (2008) str. 163

Bologa, G., Butaci, C.: „The use of Structural Funds and European Investments (ESI) in order to develop the Member States - Examples of good practice in the use of ESI funds“, *Agora International Journal of Economical Sciences*, Aijes, (2016.) vol. 10, str. 4-8.

Buble M.: „Menadžment“, Ekonomski fakultet Split, Split (2006.), str. 76

Buntak K., Drožđek I., Čovran L.: „Upravljanje razvojem proizvoda“, *Tehnički glasnik, Varaždin*, (2015.) Vol. 9. No. 1, str. 104 – 111

Calluro d.o.o. *Poslovni plan* <https://www.calluro.hr/poslovni-plan.aspx>

CompanyWall Business. *Financijski podaci Integral d.o.o.*  
<https://www.companywall.hr/tvrtka/integral-zagreb-doo/MMUdEzD> (pristupljeno 03.08.2023.)

D'Anghela, M.: „The Impacts of EU Support Programs on SMEs: A Literature Review“, *ENTRENOVA*, Virtual conference, Croatia ( rujan 2020.)

Delić, A., Dumančić, I.: „Rizici i pogreške malih i srednjih poduzeća u procesima provedbe EU projekata“, (2021). *Obrazovanje za poduzetništvo*, str. 39-47.

Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske. *Putničke agencije u 2022.*  
<https://podaci.dzs.hr/2022/hr/29528>

EUR-Lex: EU law. *Zajednička pravila o europskim strukturnim i investicijskim fondovima (2014.–2020.)* [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=LEGISSUM:2602\\_5](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=LEGISSUM:2602_5)

European Commission. *EU tourism policy priorities, sustainable tourism and funding opportunities*  
[https://www.viasverdes.com/pdf/JornadaFITUR\\_2016/1-EuropeanCommission\\_ILONA\\_LELONEK.pdf](https://www.viasverdes.com/pdf/JornadaFITUR_2016/1-EuropeanCommission_ILONA_LELONEK.pdf) (2016.) (pristupljeno 16.07.2023.)

Europska Unija. *Financiranje, bespovratna sredstva, subvencije* [https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies\\_hr](https://european-union.europa.eu/live-work-study/funding-grants-subsidies_hr) (pristupljeno 05.07.2023.)

Europska Unija. *Prioriteti Europske unije za razdoblje 2019. – 2024.* [https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024\\_hr](https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/eu-priorities/european-union-priorities-2019-2024_hr) (pristupljeno 05.07.2023.)

Europska Unija. *Strukturni i investicijski fondovi za projekte regionalnog i urbanog razvoja*  
[https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/financial-support-projects/structural-and-investment-funds\\_hr](https://commission.europa.eu/eu-regional-and-urban-development/financial-support-projects/structural-and-investment-funds_hr) (pristupljeno 10.07.2023.)

Europski strukturni i investicijski fondovi. *Nabave: Unaprjeđenje poslovanja turističke agencije Integral kroz implementaciju specijaliziranog softverskog rješenja*  
<https://strukturnifondovi.hr/nabave-lista/unaprje-enje-poslovanja-turisti-ke-agencije-integral-kroz-implementaciju-specijaliziranog-softverskog-rje-enja/> (pristupljeno 10.07.2023.)



Europski strukturni i investicijski fondovi. *Natječaji: Jačanje konkurentnosti poduzeća ulaganjima u digitalnu i zelenu tranziciju* <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poboljsanje-konkurentnosti-tvrtki-putemulaganja-u-digitalnu-i-ekolosku-tranziciju/> (pristupljeno 08.07.2023.)

Europski strukturni i investicijski fondovi. *Natječaji: Poboljšanje konkurentnosti i učinkovitosti MSP-a kroz informacijske i komunikacijske tehnologije (IKT) – 2* <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poboljsanje-konkurentnosti-i-ucinkovitosti-msp-a-kroz-informacijske-i-komunikacijske-tehnologije-ikt-2/> (pristupljeno 20.07.2023.)

Europski strukturni i investicijski fondovi. *Natječaji; Poziv na dostavu projektnih prijedloga "Jačanje poslovanja društvenih poduzetnika – faza I."* <https://strukturnifondovi.hr/natjecaji/poziv-na-dostavu-projektnih-prijedloga-jacanje-poslovanja-drustvenih-poduzetnika-faza-i/> (pristupljeno 20.07.2023.)

Europski strukturni i investicijski fondovi. *Pravilnici* [https://strukturnifondovi.hr/dokumenti/?doc\\_id=549&fondovi=esi\\_fondovi](https://strukturnifondovi.hr/dokumenti/?doc_id=549&fondovi=esi_fondovi) (pristupljeno 15.08.2023.)

Europski strukturni i investicijski fondovi. *Program Konkurentnost i kohezija 2021.-2027.* <https://strukturnifondovi.hr/program-konkurentnost-i-kohezija-2021-2027/> (pristupljeno 31.08.2023.)

Europski strukturni i investicijski fondovi. *Upute za korisnike sredstava: Informiranje, komunikacija i vidljivost projekata financiranih u okviru Europskog fonda za regionalni razvoj (EFRR), Europskog socijalnog fonda (ESF) i Kohezijskog fonda (KF) za razdoblje 2014.-2020.* <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/03/Upute-za-korisnike-zadnja-verzija.pdf> (pristupljeno 15.07.2023.)

Fininfo.hr portal, *INTEGRAL ZAGREB d.o.o.* <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/integral-zagreb/Detaljno/63266> (pristupljeno 03.08.2023.)

info.BIZ. *Baza poslovnih informacija* <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-11154562870/integral-zagreb-d-o-o> (pristupljeno 23.07.2023.)

Integral Zagreb d.o.o. <https://www.integral-zagreb.hr/hr> (pristupljeno 01.07.2023.)

InterMedia Projekt. *EU fondovi / Natječaji & projekti* <https://intermediaprojekt.hr/> (pristupljeno 01.07.2023.)

Kružić D. (Ur.): „Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana (Poduzetnička radionica)“, Sveučilište u Splitu Ekonomski Fakultet, Split, (2008.) str. 79.

Ministarstvo regionalnoga razvoja i fondova Europske Unije. *Vijesti* <https://razvoj.gov.hr/vijesti/europska-komisija-usvojila-sporazum-o-partnerstvu-i-prihvatala-hrvatsku-strategiju-ulaganja-9-milijardi-eura-u-novom-financijskom-razdoblju-2021-2027/5023> (pristupljeno 31.08.2023.)

Ministarstvo turizma i sporta. *Popis turističkih agencija 1.9.2023.* <https://appl.mint.hr/upisnik-turistickih-agencija/popis-turistickih-agencija/8>

- Ministarstvo znanosti i obrazovanja. *Natječaji „Dokazivanje inovativnog koncepta - Drugi Poziv“* <https://mzo.gov.hr/istaknute-teme/natjecaji-196/objavljen-poziv-dokazivanje-inovativnog-koncepta-drugi-poziv-referentni-broj-c3-2-r3-i1-05/5680> (pristupljeno 31.08.2023.)
- Mintas Hodak, Lj.: „Uvod u Europsku uniju“ Zagreb:Zagrebačka škola ekonomije i managementa u Zagrebu (2004.), str. 309. – 310
- Naldini, A.: „Improvements and risks of the proposed evaluation of Cohesion Policy in the 2021- 2027 period: A personal reflection to open a debate“, SAGE Journals, (2018.) vol. 24 (4), str. 496–504.
- Obzor Europa. *Uvod* <https://www.obzoreuropa.hr/obzor-europa/uvod> (pristupljeno 06.07.2023.)
- Petrić, L.: „Upravljanje razvojem turizma – aktualne teme i trendovi“, Split, Ekonomski fakultet Split, (2012.) str. 250.-255
- Project Management Institute. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, Pennsylvania, USA, 2000., str. 4
- Project Management Institute. *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*“, Zagreb: Mate. (2008), 4.izdanje, str. 5
- Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. : „Menadžment“, Masmedia, Zagreb, (2004.) , str.76
- Telišman-Košuta, N.: „Turizam nakon doba korone: Što će biti drugačije? Što može biti bolje?“ Zagreb, Institut za turizam (2021)
- The European Bureau of Library, Information and Documentation Associations (EBLIDA). *The European Structural and Investment Funds 2021-2027* [http://www.eblida.org/Documents/The-European-Structural-andInvestment-Funds\\_%202021-2027.pdf](http://www.eblida.org/Documents/The-European-Structural-andInvestment-Funds_%202021-2027.pdf) (pristupljeno 20.08.2023.)
- UZOR Hrvatske, Udruga za održivi razvoj Hrvatske. *Poziv na radionicu “Kako uspješno provoditi projekt”* <https://www.uzorhrvatske.hr/info/najave/200-poziv-na-radionicu-kako-uspjesno-provodit-projekt> (pristupljeno 13.08.2023.)
- Visković, J., Udovičić, M. „Awareness of SMEs on the EU Funds Financing Possibilities: The Case of Split-Dalmatia County“, EBEEC Conference Proceedings, The Economies of Balkan and Eastern Europe Countries in the Changed World, KnE Social Sciences, (2016.) str. 319–332.
- Vukonić, B. „Turističke agencije“, Mikrorad d.o.o., Zagreb (2003.), str. 58.
- Willett, A. H.: „The Economy Theory of Risk and Insurance“, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, (1951.)
- World Economic Forum. *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015, Growth through Shock* [https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf) (pristupljeno 19.7.2023.)
- Zakon o obrtu. <https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu> (pristupljeno 28.08.2023.)

## Popis ilustracija

### Slike

|  |    |
|--|----|
| Slika 1. Službeni logo programa EU „Obzor Europa“ .....  | 7  |
| Slika 2. Primjer vidljivosti (preuzeto sa stranice putničke agencije „Integral“ .....          | 14 |
| Slika 3. Početno sučelje web stranice putničke agencije „Integral“ .....                       | 33 |
| Slika 4. Prikaz poslovnih prihoda putničke agencije „Integral“ od 2017.- 2021.godine .....     | 39 |
| Slika 5. Grafički prikaz prihoda, rashoda i dobitka/gubitka putničke agencije „Integral“ ..... | 39 |
| Slika 6. Poziv na dostavu ponuda putničkoj agenciji „Integral“ .....                           | 45 |

### Tablice

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Primjer tablice rizika.....                                  | 17 |
| Tablica 2. Matrica procjene rizika.....                                 | 18 |
| Tablica 3. Podaci o poduzetniku „Integral“ .....                        | 31 |
| Tablica 4. SWOT analiza poslovanja turističke agencije „Integral“ ..... | 36 |
| Tablica 5. Financijski sažetak/ podaci za 2020. i 2021. godinu.....     | 38 |