

**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**PODUZETNIČKA INICIJATIVA I RAZVOJ  
TURIZMA U IMOTSKOJ KRAJINI**

**Mentor:**

**izv.prof.dr.sc. Škokić Vlatka**

**Student:**

**Andrea Knezović**

**Split, kolovoz, 2018.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Ciljevi i metode .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. Struktura rada.....</b>	<b>3</b>
<b>2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Definicija i uloga.....</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Resursi obiteljskog biznisa .....</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poslovanja .....</b>	<b>7</b>
<b>3. POVEZANOST TURIZMA I PODUZETNIŠTVA .....</b>	<b>9</b>
<b>3.1. Utjecaj turističke djelatnosti na gospodarstvo .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Doprinos turizma poduzetništvu.....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Obilježja poduzetništva u turizmu Republike Hrvatske .....</b>	<b>13</b>
<b>4. ANALIZA PODUZETNIČKE INICIJATIVE I RAZVOJA TURIZMA U IMOTSKOJ KRAJINI .....</b>	<b>16</b>
<b>4.1. Turistička atrakcijska i resursna osnova Imotske krajine.....</b>	<b>16</b>
<b>4.2. Turistička ponuda i potražnja .....</b>	<b>19</b>
<b>4.3. Poduzeća u sektoru turizma Imotske krajine.....</b>	<b>21</b>
<b>4.4. Konkurentnost turističkih proizvoda te promotivne aktivnosti turističke zajednice     grada Imotskog .....</b>	<b>25</b>
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>31</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>33</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Današnje poslovno okruženje je okarakterizirano ubrzanim razvojem i konkurentnošću pa je nužno da poslovni subjekti stimuliraju profitabilan razvoj, mjere kreiranje vrijednosti i kontinuirano uče iz uspjeha, jer samo tako mogu ostvariti opstanak na tržištu i daljnji napredak poslovanja. Poduzetništvo predstavlja sve važniji sektor pojedine zemlje, koji značajno doprinosi porastu inovacija i zaposlenja te utječe na smanjenje regionalnih i socijalnih razlika, a samim time doprinosi i ekonomskom rastu i razvoju. Uz brojne gospodarske djelatnosti, proces poduzetništva izražen je i unutar sustava turizma. Naime, proces poduzetništva u turizmu je vrlo specifičan u pojedinim turističkim aktivnostima, a pojavljuje se u malim, srednjim i velikim poduzećima, u privatnom, ali i u javnom sektoru.

Ukoliko se promatra Imotska krajina, vidljivo je da razvoj turizma u tom području ima snažan doprinos poduzetništvu. Stoga ovaj rad nastoji prikazati vezu između kretanja turizma i rasta poduzeća u Imotskoj krajini.

## **1.2. Ciljevi i metode**

Cilj rada je, uz prikaz teorijskih odrednica obiteljskog poduzetništva i povezanosti poduzetništva i turizma, dati uvid u poduzetničku inicijativu i razvoj turizma u Imotskoj krajini.

U radu su korištene metode analize i sinteze koje se ogledaju u raščlambi određenih teorijskih pojmova vezanih uz obiteljsko poduzetništvo i turizam te objašnjavanju istih. Osim navedenih, korištene su metode komparacije, dedukcije, indukcije te deskripcije. Metodom komparacije vrši se usporedba opisanih varijabli. Indukcijom je izvršena analiza određenih dokaza koji dovode do općih zaključaka dok je metoda dedukcije upotrijebljena za izvođenje pojedinačnih zaključaka. Deskripcijom su opisani teorijski pojmovi te odnosi, veze i procesi vezani uz predmet istraživanja.

### **1.3. Struktura rada**

Struktura rada obuhvaća pet poglavlja. Rad započinje uvodnim napomenama u kojima se govori o predmetu istraživanja, ciljevima i metodama te samoj strukturi rada. Nakon uvoda slijedi teorijsko poglavlje o obiteljskom poduzetništvu u kojem se definira pojam i uloga obiteljskog poduzeća, resursi i životni ciklus. Treće poglavlje rada govori o povezanosti turizma i poduzetništva ističući pritom utjecaj turističke djelatnosti na gospodarstvo pojedine zemlje, ali i doprinos turizma poduzetništvu. Četvrto poglavlje rada predstavlja empirijski dio u kojem se govori o poduzetničkoj inicijativi i razvoju turizma u Imotskoj krajini, a kroz poglavlja o turističkoj osnovi Imotske krajine, turističkoj ponudi i potražnji, poduzećima u sektoru turizma Imotske krajine te konkurentnosti turističkog proizvoda ovog kraja nastoji se analizom objasniti predmet istraživanja. Rad završava zaključkom prethodno napisanog, a na samom kraju nalazi se popis literature.

## 2. OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

### 2.1. Definicija i uloga

Obiteljsko poduzetništvo smatra se vrlo važnim područjem malog poduzetništva. Njega nalazimo u različitim pojavnim formama (glede njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravno organizacijskih oblika i slično). Naime, često se naglašava da svaki uspješan obiteljski biznis s vremenom raste i razvija se. Često obiteljski biznis svojim rastom u velikoj mjeri i prerasta zadane okvire te poduzetničke mogućnosti neke obitelji. Obiteljsko poduzetništvo jest poduzetništvo u svom izvornom obliku u kojem su angažirani isključivo članovi jedne obitelji i njihovi prvi srodnici. Srodnici mogu biti po muškome ili ženskome srodstvu.<sup>1</sup>

Naime, značajno područje malog poduzetništva predstavlja obiteljsko poduzetništvo te se u hrvatskoj literaturi nalazi manjak radova koji objašnjavaju ulogu obiteljskog poduzetništva. Ovaj oblik poduzetništva je poznat po razlozima pokretanja obiteljskog biznisa, kao i po brojnim sociološkim i psihološkim obilježjima. Također, obiteljsko poduzetništvo stvara tradiciju te predstavlja jedan od najjednostavnijih načina samozapošljavanja s relativno malim troškovima početnog ulaganja.<sup>2</sup>

Uspješno obiteljsko poduzetništvo uvelike može pozitivno utjecati na gospodarski razvitak mikro-okoline unutar koje određeni biznis djeluje. Ono u velikoj mjeri utječe i na smanjenje određenih gospodarskih problema, posebice onih makroekonomskih. Tu se stavlja poseban naglasak na nezaposlenost. Naime, malo gospodarstvo u Hrvatskoj uključuje više od 78.000 trgovačkih društava i time čini 99% registriranih poslovnih subjekata u Hrvatskoj.<sup>3</sup>

Također, brojne zemlje modernog svijeta su prihvatile poduzetništvo kao vodeću snagu koja može pridonijeti prosperitetu ekonomskog sistema te pozitivno djelovati na konkurentnost pojedine zemlje. Tim načelima se vode brojne zemlje Europske Unije, te ostale zemlje modernog svijeta. Naime, moderni svijet je motiviran idejama te je poduzetništvo shvaćeno

---

<sup>1</sup> Renko N., Kuvačić i . Renko D. (2007): Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, *Ekonomski pregled*, 58 (1-2) 72-90.

<sup>2</sup> Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)

<sup>3</sup> Ibidem.

kao vodeća aktivnost ka inovacijama. Sektor malog i srednjeg poduzetništva pruža mogućnosti implementacije modernih rješenja vođenih primjerima uspješnih praksi.

Obiteljska poduzeća zapošljavaju velik dio ljudi i predstavljaju veliki značaj za ekonomiju zemalja. Ona su važan dio svakog gospodarstva pogotovo u razvijenim zemljama koje imaju dugu tradiciju privatnog vlasništva i poduzetništva. Različitost u pristupima kategorizacije obiteljskih poduzeća govori o velikom publicitetu koji ukupnom gospodarstvu odnosno ekonomiji daju obiteljska poduzeća. U sljedećem poglavlju biti će riječi o resursima obiteljskog biznisa.

## **2.2. Resursi obiteljskog biznisa**

Glavni resurs obiteljskog biznisa su njegovi zaposlenici. Često se naglašava da zaposleno osoblje čini vlasnik te članovi njegove uže i šire obitelji te profesionalno osoblje u koje spadaju konobari te kuhari (i ostali radnici). Oni imaju fleksibilno radno vrijeme te radna prava i obveze. Često je zapošljavanje u stalni radni odnos, na određeno vrijeme, rad po posebnom ugovoru, zapošljavanje mladih, umirovljenika i slično. Budući da je u njima stil rada jednostavniji, lakše je obučiti osoblje i osigurati učinkovitije poslovanje. Navedeno čini bit fleksibilnosti poslovanja obiteljskih poduzeća jer su ona u stanju prilagođavati se potražnji, i to kratkoročno, znatno brže od većih objekata.<sup>4</sup> Kada se govori o kvaliteti, kvaliteta je u takvim uvjetima osigurana jer je osoblje u stalnom kontaktu s gostima, usluga je personalizirana, a svakom se gostu nastoji pružiti maksimalna pažnju te zadovoljiti potrebe i zahtjeve. Također, šarm malih hotela je upravo u tome da gost i osoblje nisu anonimni - svatko ima svoje ime.

Udio obiteljskih poduzeća u postotcima u ukupnom broju poduzeća u privatnom vlasništvu u većini zemalja iznosi preko 60%, a udio od 50 do 80% u ukupnom broju radnih mjesta svih poduzeća u privatnom sektoru pripada upravo obiteljskim poduzećima. Obiteljskim novcem je financirano 85% svih pokrenutih poslovnih pothvata.

Obiteljsko poduzetništvo ima pozitivan utjecaj na stupanj zaposlenosti, povećava kvalitetu, efektivnost i konkurentnost ekonomskog sistema. Također, ima i pozitivni utjecaj na unapređenje izvoza te na globalizacijske procese. Kao što je poznato, hrvatska ekonomija se i

---

<sup>4</sup> Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)

dalje nalazi u procesu tranzicije te je ona orijentirana poduzetničkom sistemu, a taj sistem predstavlja veliki potencijal za ekonomski rast. Naime, hrvatska ekonomija je poznata po velikim i brojnim problemima, poput privatizacijskih problema, po velikom stupnju nezaposlenosti, neorganiziranosti vlade, manjku inovacija i tehničkim potporama, nedovoljnim vladinim poreznim potporama, ulaganjima u istraživanje i razvoj, ulaganjima u inovacije i slično.<sup>5</sup>

Među najjednostavnijim načinom samozapošljavanja se u prvom planu ističe obiteljsko poduzetništvo koje ima relativno male troškove početnog ulaganja iz razloga što može u velikoj mjeri utjecati pozitivno na gospodarski razvitak mikro okoline. Unutar te okoline, određeni biznis djeluje na smanjenje brojnih ekonomskih problema određene države. Kao glavni problem se ističe nezaposlenost, kao što je prethodno navedeno. Za pokretanje i poticanje nacionalne ekonomije, malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj postaje sektor koji je u velikoj mjeri zadužen za stalno generiranje ubrzanog i povećanog rasta, kao i rasta broja zaposlenih. Ovakav oblik poduzetništva, a to se odnosi na malo i srednje, u današnjem ekonomskom sistemu definiraju se kao snaga koja može u najvećoj mjeri utjecati na poboljšanje određene nacionalne gospodarske strukture. Ulaskom u EU, Hrvatska je dobila veliku šansu za razvoj malog i srednjeg poduzetništva, jer trenutno oni zaostaju za ekonomskom efikasnošću malog gospodarstva Europske unije.<sup>6</sup>

Ukoliko se govori o poslovanju hrvatskih malih i srednjih poduzeća, napominje se da moraju investirati u inovacije, razviti nove proizvode te smanjiti ukupne troškove svoga poslovanja. Moraju pronalaziti nova atraktivna tržišta kao i kanale distribucije te povećati kvalitetu poslovanja Hrvatska je na svome putu ka stvaranju moderne i suvremene države te efikasnih ekonomskih uvjeta relativno dugo zanemarivala potrebe malog i srednjeg poduzetništva. Mnoge zemlje Europske unije ukazuju na posebnost malog i srednjeg poduzetništva. Tako je i RH, 2002. godine pristupila donošenju zakonske regulative koja se odnosi na uporište malog i srednjeg poduzetništva.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Braut, Filipović, M. (2017): Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima. Pregledni znanstveni rad.

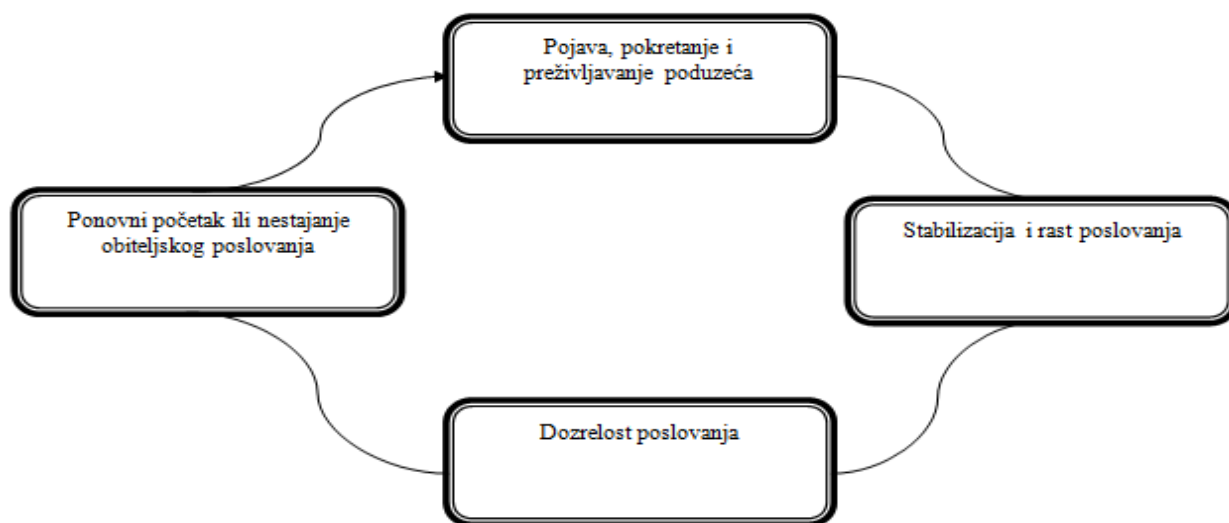
<sup>6</sup> Renko N., Kuvačić i . Renko D .(2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.

<sup>7</sup> Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)

### 2.3. Životni ciklus obitelji i obiteljskog poslovanja

Svi živi organizmi imaju svoje životne cikluse pa ih tako imaju i proizvodi, usluge te poduzeća. Sam fenomen životnog ciklusa poznat je od davnina i prisutan je u brojnim znanstvenim disciplinama. Na slici 1 prikazan je životni ciklus obiteljskog poduzetništva.

**Slika 1: Prikaz životnog ciklusa obiteljskog poduzetništva**



Izvor: vlastiti uradak prema Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split, str. 190.

Prva faza životnog ciklusa obiteljskog poduzetništva jest pojava, pokretanje i preživljavanje poduzeća te je tu fokus stavljen na preživljavanje, stvaranje pretpostavki za stabilizaciju poslovanja i postavljanje biznisa „na noge“. Uspjeh ovisi o poslovnoj ideji i raspoloživim resursima. Druga faza jest stabilizacija i rast poslovanja i nju karakterizira rast poslovanja, generiranje profita i unutarnja organizacijska stabilnost. Ono što je karakteristično za ovu fazu je da je financijski rizik pod kontrolom i da postoje dobri odnosi s kupcima, dobavljačima i okruženjem. Tu raste potreba za planiranjem i traženjem adekvatnih razvojnih strategija. U trećoj fazi, odnosno dozrelost poslovanja jest specifična po tome što je karakterizira je smanjenje profitabilnosti, usporavanje rasta i jačanje konkurencije. Ključna pretpostavka za



opstanak tada postaje uključenje vanjskih profesionalnih menagera sa znanjima koji nedostaju obiteljskom managementu. Zadnja faza jest ponovni početak ili nestajanje biznisa i tu je karakteristično slabljenje konkurentske pozicije poduzeća, pad poslovnih performansi i smanjenje mogućnosti za poslovni preokret. Moguća rješenja za poduzeća su ili nestajanje odnosno likvidacija poduzeća sa slabim performansama ili ponovni početak odnosno jačanje pozicije kroz pokretanje novih projekata i inicijativa u okviru postojećeg poduzeća

Ukoliko se govori o RH, jedan od vrlo važnih trenutaka je bio donošenje Zakona o poticanju razvoja malog gospodarstva. Donošenjem tog zakona su se uredile osnove mjere za primjenu i razvoj poticajnih gospodarskih mjera koji su usmjerenih razvoju te restrukturiranju i tržišnom prilagođavanju malog gospodarstva.<sup>8</sup> Malo i srednje u Hrvatskoj ima i problem koji se odnosi na raslojavanje među djelatnostima, zbog toga što su se poduzetnici s vremenom koncentrirali na samo određenu vrstu djelatnosti, te su tu i prepoznali potencijal za rast. Najveću dominaciju za raslojavanje ima grad Zagreb.

Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja jedan od glavnih gospodarskih sektora. On pozitivno djeluje na sveukupno zapošljavanje kao i na postotak gospodarskog razvoja. Zemlje Europske Unije kao i ostale moderne zemlje svijeta prepoznale su značaj poduzetništva te prednosti koje sektor poduzetništva donosi određenoj zemlji. No, uz brojne prednosti, vidljivi su i nedostaci obiteljskog biznisa poput mogućih sukoba koji se mogu javiti između članova obitelji. Nadalje, rastući značaj malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj datira kroz zadnje desetljeće. Obiteljsko poduzetništvo predstavlja posebno područje malog poduzetništva u Hrvatskoj.<sup>9</sup> U nastavku rada biti će riječi o povezanosti turizma i poduzetništva.

---

<sup>8</sup> Renko N, Kuvačić i . Renko D .(2007). Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, *Ekonomski pregled*, 58 (1-2) 72-90.

<sup>9</sup> Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)

### 3. POVEZANOST TURIZMA I PODUZETNIŠTVA

Prema suvremenoj literaturi koja se bavi tematikom turizma, definicije turizma svrstavaju se u dvije osnovne skupine, odnosno definicije s aspekta potražnje i definicije s aspekta ponude. Unutar oba koncepta razvijaju se tzv. konceptualne i statističke (tehničke ili operativne) definicije turizma.

Najstarija konceptualna definicija turizma glasi: "Turizam je skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja pojedinaca i promjene mjesta boravka, ukoliko dotični ne-rezidenti time ne zasnivaju stalno prebivalište u konkretnom mjestu i ne obavljaju nikakvu gospodarsku/lukrativnu djelatnost".<sup>10</sup>

Preciznija definicija govori sljedeće: "Turizam obuhvaća sve aktivnosti osoba na putovanju i prilikom boravka u mjestima izvan njihova uobičajenog prebivališta u razdoblju ne duljem od jedne godine, a u svrhu odmora, poslovnih i ostalih razloga", a iz navedene definicije mogu se očitati najvažnije karakteristike turizma:<sup>11</sup>

- putovanje osoba i njihov boravak u različitim destinacijama,
- boravak turista i sve njihove aktivnosti u turističkoj destinaciji,
- turizam u destinaciji i mjestima kroz koje turisti prolaze potiče one aktivnosti koje su različite od uobičajenih aktivnosti rezidentnog stanovništva,
- putovanje ima privremen i kratkoročan karakter.

Ukoliko se proučava suvremeni turizam i njegov napredak kroz prošlost vidljivo je da se on protekom vremena značajno mijenjao. Naime, počeci razvoja turističke djelatnosti odlikovani su masovnom pojavom dok se s vremenom sve više razvija turizam posebnih interesa koji je danas izrazito zastupljen. Samim time, različiti oblici turizma mogu dovesti do pozitivnog

---

<sup>10</sup> Petrić, L. (2006): Osnove turizma - priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split.

<sup>11</sup> Ibidem.

utjecaja na gospodarstvo, ali i povećane poduzetničke inicijative, a upravo o prethodno navedenom biti će više riječi u ovom poglavlju.

### **3.1. Utjecaj turističke djelatnosti na gospodarstvo**

Turističke aktivnosti na brojne načine mogu utjecati na gospodarstvo pojedine zemlje. Pozitivna strana turizma može se uočiti kroz povećanu potrošnju od koje se turističko područje bogati, istovremeno stimulirajući zapošljavanje, razvoj poduzetništva i infrastrukture, a samim time i razvoj cjelokupnog gospodarstva pojedine zemlje. Također, interes koji turisti pokazuju za određenu destinaciju može potaknuti prezerviranje njezinog lokalnog nasljeđa i kulture te biti povod za zaštitu prirodnog okoliša istovremeno osiguravajući kapital za usavršavanje prilaza istima.<sup>12</sup>

U nastavku rada biti će detaljnije objašnjena proizvodnja u turizmu preko faktora proizvodnje koji se najjednostavnije mogu podijeliti na sljedeće<sup>13</sup>:

- prirodni resursi,
- rad,
- kapital,
- poduzetništvo.

U turizmu, prirodni resursi često predstavljaju najznačajniji faktor turističke proizvodnje. U njih se ubrajaju prirodne ljepote poput plaža, planina, rijeka i sl., a sve to često privlači turiste i utječe na njihovu potražnju za određenom turističkom destinacijom.

Budući da je rad, uz prirodne uvjete ključni čimbenik pri procesu proizvodnje turističkih dobara, turizam se može nazvati radno intenzivnom djelatnošću te kao takav predstavlja jedan od glavnih izvora zapošljavanja u velikom broju zemalja. Turizam, dakle generira tzv.

---

<sup>12</sup> Alikar Radnić, R. (2003): Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci.

<sup>13</sup> Tribe, J. (2011): The Economics of Recreation, Leisure and Tourism. Fourth edition, Elsevier.

direktnu, indirektnu i induciranu zaposlenost.<sup>14</sup> Direktna zaposlenost podrazumijeva zaposlenost u hotelima, restoranima, turističkim agencijama i noćnim klubovima i sl. Indirektna zaposlenost se odnosi na osobe koje rade u onim djelatnostima koje su ovisne o turizmu u određenim razdobljima poslovanja, (npr. građevinarstvo, liječnici koji pomažu turistima, trgovci i sl.). Inducirana zaposlenost odnosi se na dodatno (novo) zapošljavanje koje generira turizam zahvaljujući svojim multiplikativnim efektima (budući rezidentno stanovništvo troši dodatni novac koji su zaradili).

Zapošljavanje u turističko-ugostiteljskom sektoru u gotovo svim zemljama obilježeno je sljedećim specifičnostima<sup>15</sup>:

- radi se o velikom udjelu sezonski zaposlene radne snage,
- visok udio ženske i relativno mlade radne snage kao i radne snage niskog stupnja obrazovanja daljnja je karakteristika zapošljavanja u turizmu,
- ovo dijelom objašnjava i relativno visoku pokretljivost radne snage u turizmu i ugostiteljstvu.

Kapital kao proizvodni faktor može se javiti u obliku tvornica, postrojenja i strojeva te rezultira iz investicija, a turizam je nisko profitna djelatnost zbog izrazite sezonalnosti, ali i potrebe ulaganja znatnih sredstava kako bi se udovoljilo zahtjevima potražnje. Stoga se mnoge nedovoljno razvijene zemlje susreću s nedostatkom kapitala koji bi se ulagao u turističku djelatnost.

Poduzetništvo se može najjednostavnije objasniti kao proces usmjeravanja kapitala u konkretne proizvodne procese pri čemu se kapital pretvara u konkretna sredstva za proizvodnju i radnu snagu, odnosno u proizvodne faktore. U turizmu prevladavaju mala (mikro) poduzeća u kojima profit i rast često nije osnovni poticaj tj. ciljna funkcija, već samostalnost, zadovoljstvo i očuvanje obitelji na okupu.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Petrić, L. (2006): Osnove turizma - priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split

<sup>15</sup> Petrić, L. (2006): Osnove turizma - priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split

<sup>16</sup> Ibidem.

### 3.2. Doprinos turizma poduzetništvu

Poduzetništvo predstavlja kompleksnu ekonomsku aktivnost, a budući da turizam nadilazi opseg gospodarske grane, a i cijelog tercijarnog sektora može se reći da se proces poduzetništva odvija u svim gospodarskim djelatnostima unutar sustava turizma. Stoga je proces poduzetništva u turizmu vrlo specifičan u pojedinim turističkim aktivnostima, a pojavljuje se u malim, srednjim i velikim poduzećima, u privatnom, ali i u javnom sektoru.

Poduzetništvo u turizmu može se promatrati s makroekonomskog aspekta, ali i sa stajališta poduzeća, što je vidljivo u nastavku<sup>17</sup>:

- Promatrajući poduzetništvo u turizmu kao makroekonomsku kategoriju, može se reći da je iz perspektive ekonomskog razvoja i konkurentnosti turizma njegov tipičan cilj privlačiti i razvijati one poslove koji na tržištu mogu konkurirati, rasti i kreirati radna mjesta. Poduzetništvo u turizmu temelji se na istim ekonomskim principima kao i ostale gospodarske djelatnosti, ali se razlikuje prema specifičnostima resursa i složenosti turističkog proizvoda koji se valorizira na turističkom tržištu.
- Sa aspekta poduzeća u turizmu potrebno je prije svega pronaći način koji će im osigurati dugoročan opstanak na tržištu. Konkurentnost tih poduzeća ovisi o njihovoj inovativnosti u postizanju nižih troškova i veće kvalitete učinaka koji će zadovoljiti potencijalne kupce, ali i o njihovoj sposobnosti kreiranja novih proizvoda (npr. unaprjeđenje proizvoda i usluga, individualan pristup klijentu, briga o okolišu i sl.). Dakle, inovativnost se može smatrati ključnim resursom za uspješno poduzetništvo i opstanak poduzeća na tržištu. Oni proizvodi i usluge koji se svojom jedinstvenošću uspiju odvojiti od konkurencije na tržištu mogu očekivati, uz konstantno održavanje i inoviranje ponude, dugogodišnji opstanak na tržištu.

---

<sup>17</sup> Bartoluci, M. i Budimski, M. (2010): Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske. Acta turistica. Vol 22, No 2, pp 131-252.

### 3.3. Obilježja poduzetništva u turizmu Republike Hrvatske

U Hrvatskoj mala i srednja poduzeća kreiraju velik broj novih radnih mjesta iz čega se vidi njihov ogroman značaj za rast i razvoj cjelokupnog društva. Uz navedeno, mala i srednja poduzeća pozitivno utječu na porast inovacija, popunjavanje tržišnih niša, povećavaju konkurentnost te na taj način promoviraju ekonomsku efikasnost i potiču poduzetnički duh u državi. Iz tablice 1 se može vidjeti da je najveći broj malih poduzeća, a nakon njih slijede srednja i velika. Najmanji broj malih poduzeća je u 2011. godini, a nakon toga kontinuirano raste i bilježi značajan napredak. Ukoliko se promatraju srednja poduzeća vidljivo je da se njihov broj neznajno mijenja, no posljednjih godina se bilježi njihov pad. Broj velikih poduzeća se također ne mijenja značajno od 2010. do 2015. godine, a kreće se oko 350.

**Tablica 1: Broj malih, srednjih i velikih poduzeća od 2010. do 2015. godine**

	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.
Mala poduzeća	95004	89539	95597	99573	102895	105029
Srednja poduzeća	1379	1292	1309	1268	1221	1192
Velika poduzeća	375	359	348	350	354	348

Izvor: vlastiti uradak prema: CEPOR: Izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj

Malo i srednje poduzetništvo u turizmu u Republici Hrvatskoj prvenstveno je okarakterizirano činjenicom da se radi o vrlo širokoj lepezi moguće poduzetničke aktivnosti. Dakle, ne radi se isključivo o poduzetništvu u području malog obiteljskog smještaja i hotelijerstva, već i o cijelom nizu poduzetničkih aktivnosti u sferi ponude hrane i pića, uslužnih obrta, trgovačke djelatnosti, zabave, rekreacije, turističkog posredovanja, ali i nautičkog turizma (luke nautičkog turizma, čarter, 'ploveći hoteli'), vinskog turizma (vinarije/kušaonice), etno ponude i tematsko-zabavnih parkova. Pritom je važno naglasiti da je konkurentnost neke turističke destinacije na međunarodnom tržištu viša što je u njoj veći broj kvalitetnih malih i srednjih turističkih poduzetnika bez kojih nije moguće govoriti o cjelovitom tzv. turističkom lancu vrijednosti. Naime, cjelovit (dubok i širok) turistički lanac vrijednosti omogućava međusobno kombiniranje, variranje, grupiranje i/ili doziranje različitih pojedinačnih (uslužnih) proizvoda

različitih proizvođača (ponuđača), s ciljem i na način koji će udovoljavati različitim (posve individualiziranim) osobnim preferencijama potencijalnih korisnika.<sup>18</sup>

Iako postoje različite mogućnosti i modaliteti poduzetničke aktivnosti u turizmu, turistički lanac vrijednosti u Hrvatskoj još uvijek nije na zadovoljavajućoj razini, a obilježavaju ga sljedeće karakteristike<sup>19</sup>:

- malo ponuđača istovrsnih/sličnih usluga,
- malo ponuđača različitih usluga,
- relativno siromašan turistički lanac vrijednosti u ljetnim mjesecima još više se reducira tijekom ostalih mjeseci u godini (siječanj – svibanj, odnosno listopad – prosinac).

Snage i slabosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu Hrvatske vidljive su u sljedećoj tablici. Unatoč snagama poput porasta ponude i kvalitete, Hrvatska se suočava sa brojnim slabostima u području poduzetništva u turizmu kao što je nedostatak poduzetničke inicijative, sezonalnost, manjak suradnje, neadekvatna promocija i sl.

**Tablica 2: Snage i slabosti malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
- Rast obujma ponude pratećih uslužnih djelatnosti u turizmu	- Nedostatak koncepta razvoja SME u turizmu
- Rast kvalitete ponude pratećih uslužnih djelatnosti u turizmu	- Nedostatak vertikalne i horizontalne suradnje pružatelja usluga
- Povećana raznolikost ponude pratećih uslužnih djelatnosti u turizmu	- Izražena sezonalnost poslovanja
- Udruživanje ponuđača usluga kroz sustav HGK	- Zakonska (pre/ne)normiranost /institucionalni okvir
- Dobra vrijednost za novac	- Međuresorna suradnja i koordinacija
	- Nedostatan sustav financijskog poticanja
	- Kreditne institucije nedovoljno prate razvoj SME u turizmu
	- Nepovoljno investicijsko ozračje

<sup>18</sup> Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.

<sup>19</sup> Ibidem.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manjak stručno osposobljenog kadra</li> <li>- Neadekvatna promocija</li> <li>- Nedostatak prepoznatljivih brendova/ proizvoda</li> </ul>
--	---

Izvor: Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.

U tablici 3 prikazane su prilike i prijetnje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu Hrvatske. Unatoč važnosti malog i srednjeg poduzetništva za hrvatski turizam i prednostima poput sve većeg razvoja različitih oblika turizma, u Hrvatskoj je poduzetništvo u turizmu još uvijek suočeno s velikim brojem prijetnji poput netransparentnog okruženja, zakonskog okvira i sl.

**Tablica 3: Prilike i prijetnje malog i srednjeg poduzetništva u turizmu RH**

<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugoročno povoljna kretanja potražnje</li> <li>- Sve izrazitija segmentacija potražnje</li> <li>- Razvoj turizma u ruralnom okružju</li> <li>- Razvoj cikloturizma</li> <li>- Razvoj 'soft adventure' turizma</li> <li>- Rastući interes za proizvodima 'kulture života i rada'</li> <li>- Razvoj eko-turizma</li> <li>- Raspoloživost EU fondova/programa za razvoj SME</li> <li>- Privatno-privatna i javno-privatna suradnja</li> <li>- Razvijena svijest o ekonomskom potencijalu SME u turizmu</li> <li>- Rastući interes lokalnog stanovništva za samozapošljavanjem</li> <li>- Paketiranje složenih turističkih proizvoda kroz DMK</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Netransparentno poslovno okružje</li> <li>- Izostanak zakonske deregulacije i/ili liberalizacije</li> <li>- Nedostatak poduzetničkog optimizma</li> <li>- Imidž jeftine ljetne 'sunce i more' turističke destinacije</li> </ul>

Izvor: Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.



## **4. ANALIZA PODUZETNIČKE INICIJATIVE I RAZVOJA TURIZMA U IMOTSKOJ KRAJINI**

Ovo poglavlje rada predstavlja empirijski dio u kojem se govori o poduzetničkoj inicijativi i razvoju turizma u Imotskoj krajini, a kroz potpoglavlja o turističkoj osnovi Imotske krajine, turističkoj ponudi i potražnji, poduzećima u sektoru turizma Imotske krajine te konkurentnosti turističkog proizvoda ovog kraja nastoji se dodatno objasniti predmet istraživanja.

### **4.1. Turistička atrakcijska i resursna osnova Imotske krajine**

Temeljnu prirodnu odrednicu Imotske krajine čine značajni vapnenički krški reljefi, dok se geološka građa odlikuje na tri prepoznatljiva dijela i to po biljnom pokrovu, sustavu naseljavanja ljudi, gospodarskim djelatnostima, te samim mogućnostima razvoja turizma Imotske krajine. Tu se ubrajaju:<sup>20</sup>

- Imotsko polje,
- krško područje uz obod Imotskog polja,
- planinski masiv Biokovo.

Turistički resursi i atrakcije Imotske krajine predstavljaju sažetak prirodnih značajki prostora te od čovjeka stvorene kulturno povijesne baštine. Oni svojom autonomnom snagom mogu u velikoj mjeri privući turističku potražnju, i tu se radi isključivo o sirovini koju je potrebno primjereno valorizirati, sustavno štititi te postupno unapređivati i voditi se kriterijima razvojne održivosti. Područje Imotske krajine karakterizira izmijenjena mediteranska, a u gorju iznad 700 metara submediteransko-planinska klima. Sredozemni utjecaji dolaze s jugoistoka dolinama Neretve, Trebižeta i Tihaljine.<sup>21</sup>

Ponajviše uslijed blizine Jadranskog mora, varijacije u temperaturi zraka mnogo su manje nego na kontinentu. Prosječne temperature na području Imotske krajine kreću se od 4 stupnja Celzijusa u siječnju, do 26 stupnjeva u srpnju dok srednja godišnja količina padalina iznosi 1.300 mm. Ukoliko se govori o geološkim karakteristikama prostora Imotske krajine, značajno je spomenuti gorja i planine poput Svilaje i Kamešnice, te Biokova. Glavno polje je

---

<sup>20</sup> Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

<sup>21</sup> TZ Imotski. Dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/zagora/imotski>

Imotsko polje. Nadalje, glavne spilje su Crveno jezero, Mokre noge, Amfora, Stara kola, Vilimova jama, Nova velika jama, Zaboravna jama, Velika Mačka, Pretnerova jama, a sve navedene se nalaze na Biokovu.

Ukoliko se govori o biljnom pokrovu Imotske krajine, značajno je spomenuti kako nju karakterizira mediteranska vegetacija: bjelogorične šume hrasta, graba i jasena te šume česvine/crnike, odnosno crnogorična područja alepskog i crnog dalmatinskog bora, makija i nisko žbunje. Tomu valja pridodati i različite vrste samoniklog ljekovitog i aromatskog bilja. Od uzgajane vegetacije prevladavaju vinogradi, pri čemu se vinova loza uzgaja ponajviše na kraškim poljima od kojih je najveće Imotsko-bekijsko. U novije se vrijeme ljudi pojačano bave i uzgojem aromatičnog bilja lavande te smilja. Značajan je i broj lovišta na promatranom području. Najviše se lov odvija na Biokovu, jer tamo obitavaju mufloni te divokoze koji imaju velike trofejne rogove.<sup>22</sup>

Najpoznatije zaštićeno područje je Park prirode Biokovo, koje s morske strane obuhvaća dijelove Makarske, Brela, Baške Vode, Tučepa i Podgore. Brojni su sadržaji koji se nude na tom području, poput botaničkog vrta, planinarskih i biciklističkih staza, poučnih staza, vidikovca, ugostiteljskih objekata i planinarskih domova. Od ostalih zaštićenih objekata Imotske krajine tu se još mogu spomenuti i Crveno i Modro jezero koji se nalaze kraj Imotskog. Također, zaštićeni objekti su još rijeka Vrljika - izvor (Posebni ihtiološki rezervat), Imotska jezera – Gaj (Zaštićeni krajolik) te Prološko blato (Zaštićeni krajolik).<sup>23</sup>

Vrlo je poznata imotska ganga, i cijelo je ovo područje poznato po snalažljivosti stanovnika, odnosno po umijeću preživljavanja u teškim uvjetima. U tom smislu, lokalnu kulturu života i rada ovog područja obilježavaju, ponajviše, brojne priče. Legende kao i predaje (povijesne, mitske i demonološke), od kojih je vjerojatno najpoznatija ona o Hasanaginici, ali i različite brojalice i rugalice odnosno poslovice. U kulturu života i rada ovog kraja svakako valja ubrojiti i gastronomske delicije kao što su, primjerice Imotska gaovica na brudet, Imotska torta te Imotski rafijoli. U tablici 4 dan je prikaz SWOT analize atrakcijske i resursne osnove Imotske krajine.

---

<sup>22</sup> Imotski turistički boom. Dostupno na:

<http://services.conferenceatnet.com/Content/FOS2016/uploads/Sessions/2380/III%205%20Imotski%20turisti%204%8Dki%20boom%20-TZ%20Imotski.pdf>

<sup>23</sup> Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

**Tablica 4: Prikaz resursne osnove, atrakcije i prostorne značajke Imotske krajine – SWOT**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- očuvana, kvalitetna i diversificirana turistička resursna osnova</li> <li>- prirodni izvori vode (Crveno jezero, rijeka Vrljika, Modro jezero, Prološko jezero, Akumulacija Ričice, Imotska jezera – Gaj)</li> <li>- visoka insolacija</li> <li>- povoljna klima</li> <li>- nepostojanje velikih industrijskih zagađivača</li> <li>- vrlo razvijena poljoprivredna proizvodnja</li> <li>- kulturno povijesna baština izuzetno velike vrijednosti</li> <li>- blizina i laka dostupnost turističkim odredištima na Makarskoj rivijeri</li> <li>- krajobrazna raznolikost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izrada prostornih planova bez aktivnog sudjelovanja relevantnih predstavnika lokalne zajednice</li> <li>- vrlo velik broj tržišno nevaloriziranih turističkih resursa i atrakcija</li> <li>- nedovoljno razvijeni mehanizmi zaštite i očuvanja okoliša</li> <li>- nepostojanje registra/katastra turističkih atrakcija i resursa</li> </ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- porast razine svijesti koja je javna o potrebi pojačane zaštite i očuvanja okoliša</li> <li>- uvrštenje dijela područja Imotske krajine u UNESCO geoparkove</li> <li>- mogućnost korištenja zajedničkih EU fondova</li> <li>- financiranje projekata</li> <li>- financiranje zaštite prirodne resursno-atraksijske osnove</li> <li>- financiranje zaštite i valorizacije kulturno povijesnog naslijeđa</li> <li>- financiranje materijalnog i nematerijalnog naslijeđa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brojne iznenadne klimatske promjene</li> <li>- rast bespravnih gradnji</li> <li>- propadanje vrijednih objekata kulturne i povijesne baštine zbog nedovoljne brige</li> <li>- smanjenje krajobrazne vrijednosti zbog nepromišljenih intervencija u prostor</li> <li>- mogući poremećaji eko sustava</li> <li>- manjkava komunalna infrastruktura</li> </ul>

Izvor: vlastiti uradak prema Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

Nadalje, osim brojnih ljetnih događanja, prigodnih koncerata i vjerskih okupljanja, manifestacije koje valja posebno izdvojiti na području Imotske krajine svakako su pokladne svečanosti u Imotskom i Prološcu, Mandolina Imota - međunarodni festival mandolinista u Imotskom, Raosovi dani u Lovreču, Međunarodna smotra folkloru u Imotskom, Smotra starih zanata u Ričicama (općina Proložac), ganga fest u Slivnu (općina Runovići), 'Glumci u Zagvozdu' te 'Pasionka baština/tradicija Imotske krajine. Riječ je o tradicionalnim

korizmenim pjevanjima, kako onim crkvenim, zbarskim pjevanjima, tako i onim pučkim koji se ispjevavaju na Putu Križa.<sup>24</sup>

#### 4.2. Turistička ponuda i potražnja

Tablica 5 prikazuje broj stalnih postelja u registriranim smještajnim objektima Imotske krajine od 2012. do 2016. godine. Može se uočiti da najveći broj stalnih postelja bilježi Imotski, a u razdoblju od 2012. do 2014. nijedna druga općina nema stalnih postelja. U 2016. godini stanje je značajno promijenjeno, te brojne općine bilježe napredak, što je posebice vidljivo u općini Podbablje koja bilježi udio od 23% u ukupnom broju postelja.

**Tablica 5: Broj stalnih postelja u registriranim smještajnim objektima Imotske krajine**

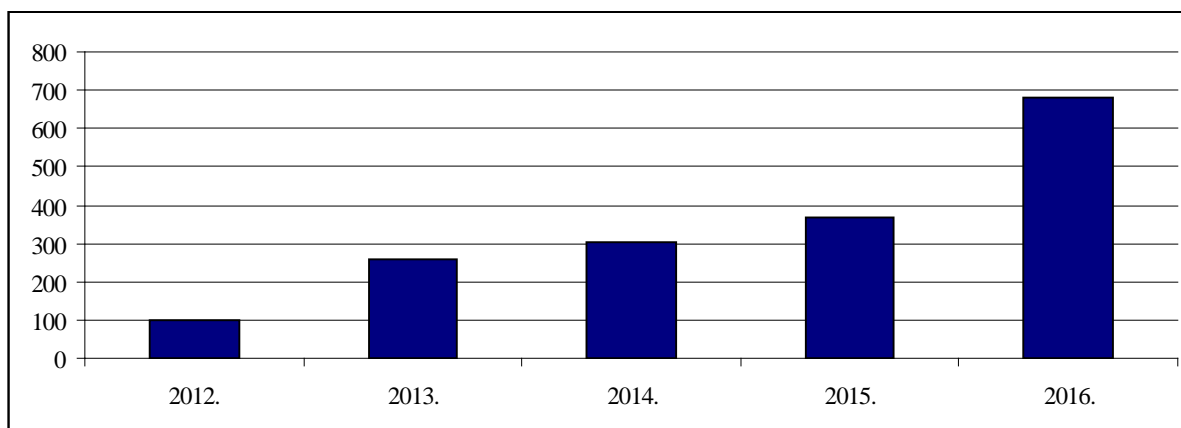
Grad/Općina	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.
Imotski	97	259	301	358	273
Cista Provo	0	0	0	8	32
Lokvičići	0	0	0	0	0
Lovreć	0	0	0	0	12
Podbablje	0	0	0	0	159
Proložac	0	0	0	0	72
Runovići	0	0	0	0	4
Zagvozd	0	0	0	0	74
Zmijavci	0	0	0	0	54
UKUPNO	97	259	301	366	680

Izvor: Institut za turizam: Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine

Sljedeći grafikon daje jasniji prikaz broja stalnih postelja u registriranim smještajnim objektima Imotske krajine od 2012. do 2016. godine. Može se uočiti značajan rast kroz promatrane godine što ukazuje na rast poduzetničke inicijative, a samim time i napredak u turizmu.

<sup>24</sup> Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

**Grafikon 1: Broj stalnih postelja u registriranim smještajnim objektima Imotske krajine od 2012. do 2016. godine**



Izvor: vlastiti uradak prema: Institut za turizam: Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine

Ukoliko se promatra struktura smještajne ponude Imotske krajine važno je naglasiti da dominiraju kapaciteti obiteljskog smještaja (kuće za odmor i apartmani). Od hotelske ponude izdvajaju se dva manja hotela – Hotel Venezia (s 15 smještajnih jedinica i 30 postelja) i hotel Zdilar (33 smještajne jedinice i 66 postelja) te pansion Milard (3 smještajne jedinice tipa studio i 9 postelja). Specifičnost smještajne ponude Imotske krajine čine 2 objekta seoskog turizma (Ružin dvor i eko selo Grabovac) te kamp Biokovo u Zagvozdu.<sup>25</sup>

Turistička potražnja Imotske krajine najbolje se može prikazati brojem dolazaka i noćenja turista kroz godine, a upravo prethodno navedeno prikazuje tablica 6. Vidljivo je da najveći broj dolazaka i noćenja ostvaruje Imotski, a nakon njega slijede općine Podbablje, Proložac, Zmijavci i Zagvozd.

**Tablica 6: Dolasci i noćenja turista od 2015. do 2017. godine u Imotskoj krajini**

Grad/Općina	2015.		2016.		2017.	
	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja	Dolasci	Noćenja
Imotski	4.365	18.769	3.525	13.382	3.777	18.846
Cista Provo	0	0	311	2.966	356	3.687
Lokvičići	0	0	0	0	0	0
Lovreć	0	0	0	0	0	0

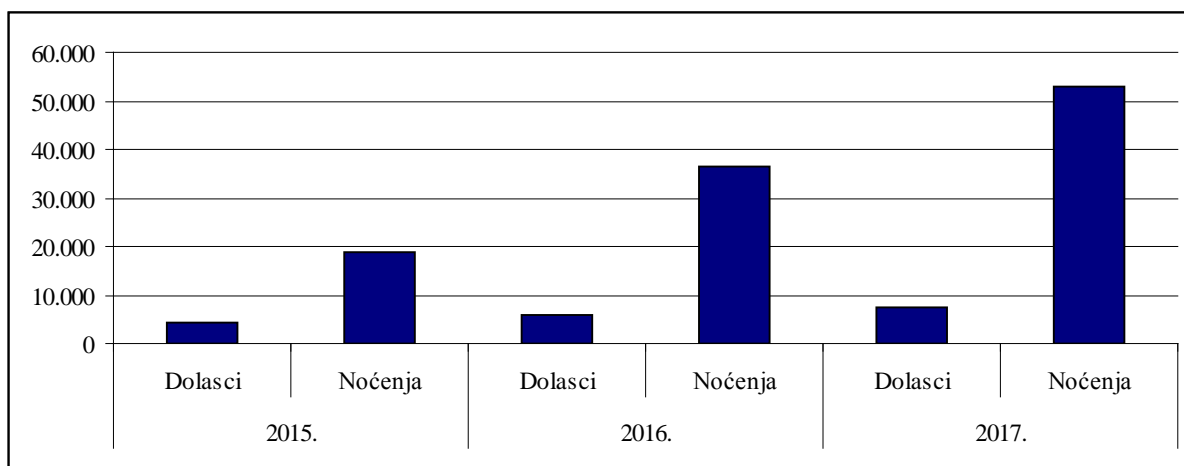
<sup>25</sup> Insitut za turizam: Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine

Podbablje	0	0	751	7.840	1.254	12.856
Proložac	0	0	375	4.003	595	6.350
Runovići	0	0	0	0	0	0
Zagvozd	0	0	372	3.241	936	6.709
Zmijavci	0	0	538	4.982	456	4.557
UKUPNO	4.365	18.769	5.872	36.414	7.374	53.005

Izvor: Institut za turizam: Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine

Ukupan broj noćenja i dolazaka u Imotskoj krajini od 2015. do 2017. godine prikazuje grafikon u nastavku. Može se uočiti pozitivan trend, odnosno kontinuiran porast dolazaka i noćenja u Imotskoj krajini u promatranom razdoblju. Samim time, može se zaključiti da je turistička aktivnost u promatranom području u porastu.

**Grafikon 2: Dolasci i noćenja turista od 2015. do 2017. godine u Imotskoj krajini**



Izvor: vlastiti uradak prema: Institut za turizam: Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine

### 4.3. Poduzeća u sektoru turizma Imotske krajine

Kao što je već rečeno, poduzetništvo i turizam su usko povezani, a nastavak rada donosi uvid u analizu poduzeća u sektoru turizma Imotske krajine. Prije detaljnije analize sadašnjeg stanja, biti će dan uvid u stanje trgovačkih društava u 2007. godini (tablica 7) kako bi se uočio napredak.

**Tablica 7: Trgovačka društva u Imotskoj krajini 2007. godine**

Djelatnost	Imotski	Runovići	Podbablje	Zmijavci	Lokvičići
	broj subjekata	broj subjekata	broj subjekata	broj subjekata	broj subjekata
Poljoprivreda, lov i šumarstvo	1	1	0	0	0
Ribarstvo	0	0	0	0	0
Rudarstvo i vađenje	1	0	0	0	1
Prerađivačka industrija	12	1	0	1	0
Opskrba el. energijom, plinom i vodom	2	0	0	0	0
Zbrinjavanje otpada	1	0	0	0	0
Građevinarstvo	26	2	0	4	1
Trgovina	49	1	0	5	0
Hoteli i restorani	4	0	0	0	0
Prijevoz, skladištenje i veze	11	0	0	2	1
Financijsko posredovanje	1	0	0	0	0
Poslovanje nekretninama	13	0	0	1	0
Obrazovanje	1	0	0	0	0
Zdravstvena zaštita	1	0	0	0	0
Ostale djelatnosti	3	0	1	0	0
<b>UKUPNO:</b>	<b>126</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>3</b>

Izvor: Micro Projekt (2008): Program ukupnog razvoja – Analiza situacije - Grad Imotski te Općine Runovići, Podbablje, Zmijavci i Lokvičići.

Kada se promatra prethodna tablica može se uočiti da je u 2007. godini od svih trgovačkih društava bilo svega 4 trgovačka društva u djelatnostima izravno povezanim s turizmom (hoteli i restorani). S druge strane, najveći broj trgovačkih društava bilježe djelatnosti građevinarstva i trgovine.

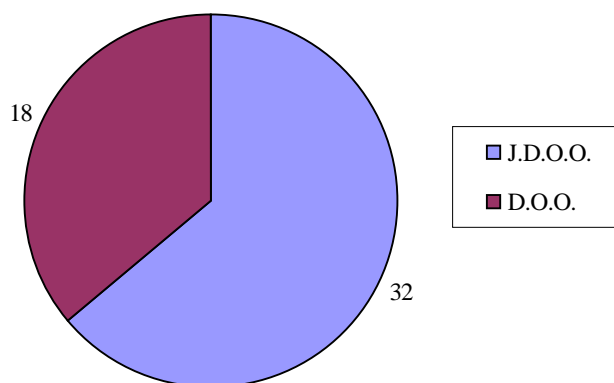
Protekom godina stanje se značajno promijenilo što će se vidjeti iz analize u nastavku. Analizirajući sadašnje stanje poduzeća u sektoru turizma Imotske krajine u obzir su uzete djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Tablica 8 i grafikon 3 prikazuju jednostavna dionička društva i dionička društva Imotske krajine u sektoru turizma. Može se uočiti da je daleko veći broj jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću negoli društava s ograničenom odgovornošću. Važno je naglasiti da je glavni cilj j.d.o.o.-a je olakšanje ulaska u poduzetničke pothvate uz znatno manje troškove osnivanja društva.

**Tablica 8: Jednostavna društva s ograničenom odgovornošću i društva s ograničenom odgovornošću Imotske krajine u sektoru turizma**

	J.D.O.O.	D.O.O.
Imotski	14	10
Cista Provo	3	3
Podbablje	6	1
Proložac	3	2
Runovići	2	1
Zagvozd	1	1
Zmijavci	3	0
UKUPNO	32	18

Izvor: vlastiti uradak prema: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>

**Grafikon 3: Jednostavna dionička društva i dionička društva Imotske krajine u sektoru turizma**



Izvor: vlastiti uradak prema: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>

Promatrajući s aspekta djelatnosti poduzeća u sektoru turizma, tablica 8 da je prikaz broja poduzeća u Imotskoj krajini u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

Djelatnost pružanja smještaja uključuje pružanje usluga smještaja za kraći boravak za posjetitelje i ostale putnike. Također su uključene usluge pružanja smještaja za duži boravak za studente, radnike i slične pojedince. Neke jedinice mogu pružati samo usluge smještaja,



dok druge mogu pružati kombinaciju usluga smještaja, usluga pripremanja obroka i/ili opremu za rekreaciju. S druge strane, djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića uključuju djelatnosti posluživanja hrane i pića, koje uključuju kompletne obroke ili pića za izravnu potrošnju bez obzira na to je li riječ o tradicionalnim restoranima, samoposlužnim ili brzim restoranima, u obliku trajnih ili privremenih štandova sa ili bez sjedala. Važna je činjenica da se nude obroci, namijenjeni izravnoj potrošnji (konzumaciji na licu mjesta) bez obzira na način pružanja usluga.<sup>26</sup>

**Tablica 9: Broj poduzeća u Imotskoj krajini u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića**

	Smještaj	Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića
Imotski	1	23
Cista Provo	2	4
Podbablje	1	6
Proložac	0	5
Runovići	1	2
Zagvozd	1	1
Zmijavci	0	3
UKUPNO	6	44

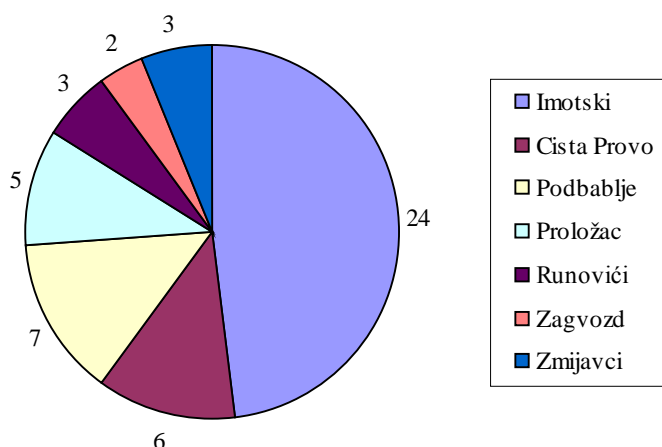
Izvor: vlastiti uradak prema: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>

Iz tablice 9 može se uočiti da je daleko veći broj poduzeća u Imotskoj krajini djeluje u djelatnostima pripreme i usluživanja hrane i pića (88%) dok samo 12%, odnosno 6 poduzeća posluje u djelatnosti pružanja smještaja.

Promatrajući broj poduzeća po gradovima/općinama (grafikon 4) uočava se da najveći broj poduzeća iz turističkog sektora djeluje u Imotskom (gotovo polovica ukupnog broja poduzeća). Nakon Imotskog slijede općine Podbablje, Cista Provo i Proložac, dok ostale općine broje 3 ili manje poduzeća koji posluju u turističkom sektoru.

<sup>26</sup> Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD 2007.)

#### Grafikon 4: Broj poduzeća u Imotskoj krajini u djelatnostima pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane



Izvor: vlastiti uradak prema: <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>

Promatrajući sadašnje stanje i uspoređujući ga sa stanjem iz 2007. može se uočiti značajan napredak. Naime, Imotski i općine koje pripadaju Imotskoj krajini bilježe povećanje dolazaka i noćenja turista, povećanje broja stalnih postelja u registriranim smještajnim objektima i veći broj poduzeća u djelatnostima vezanim uz turizam. Sve prethodno navedeno ukazuje na rast poduzetničke inicijative i sve veći razvoj turizma u Imotskoj krajini. Ipak, prostora za napredak ima. S ciljem razvoja turizma u Imotskoj krajini nužno je osmisliti mogućnosti za dodatni prihod i prodaju proizvoda posjetiteljima na ruralnim područjima. Na taj način posjetitelji će kroz turističke usluge dobivati originalnu uslugu i doživljaj, odnosno priliku da pobjegnu iz stresne urbane sredine konzumirajući turističke usluge i boravak na ruralnim područjima, dok će poduzetnici imati dobiti mogućnost za ostvarenje dobiti. Ponuda turizma u Imotskoj krajini mora se temeljiti na ambijentu, kulturi i svjetonazoru koji su bliski prirodnom okruženju koristeći pritom baštinu, odnosno tradiciju kao osnovu za kreiranje turističke ponude.

#### 4.4. Konkurentnost turističkih proizvoda te promotivne aktivnosti turističke zajednice grada Imotskog

Na temelju detaljnog uvida prevladavajuće demografske trendove, značajke resursno atrakcijske osnove, infrastrukturnu opremljenost te gospodarska kretanja na području Imotske krajine, uključujući i dinamiku turističkog prometa, se može objektivno procijeniti.

Konkurentnost se promatra kroz dva koraka, odnosno kroz definiranje ključnih područja i ključnih činitelja uspjeha prema različitim područjima konkurentnosti i kroz kvalitativno vrednovanje svakog od pojedinačnih elemenata konkurentnosti prema svim područjima koji su ključni.<sup>27</sup> Glavna relevantna područja koja doprinose kvaliteti turističkog boravka, ali i cjelokupnoj konkurentnosti Imotske krajine na tržištu turističkih destinacija su dostupnost, resursno atrakcijska osnova te razvijenost gospodarstva i društvenih djelatnosti. Tu se ubrajaju još i ljudski potencijali, društveno i poslovno okruženje, razvijenost turističkog sektora te razvijenost ukupne komunalne infrastrukture.

Na slikama 2 i 3 dan je prikaz ocjena pojedinih elemenata konkurentnosti po ključnim područjima. Također, vidljiv je postupak ocjenjivanja na skali od 1 (loše) do 6 (izvrsno), nakon čega su ocjene po pojedinim područjima konkurentnosti zbrojene i podijeljene s brojem ključnih činitelja uspjeha kako bi se dobila srednja ocjena.

Ovaj prikaz govori kako ima još mjesta za daljnji rast i napredak u budućnosti, a to se posebice odnosi na dostupnost gdje je prosječna ocjena 2,0. Nešto više od prosječne ocjene 2,0 dobili su još i razvijenost gospodarstva i društvenih djelatnosti, te stupanja razvijenosti javne/komunalne infrastrukture. Ukoliko Imotska krajina želi postati konkurentnija u budućnosti, trebati će investirati u navedeno te prilagoditi smjernice za budući napredak. Prethodno navedeno u velikoj mjeri predstavlja smetnju turističkog razvoja Imotske krajine.<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> TZ Imotski. Dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/zagora/imotski>

<sup>28</sup> Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

**Slika 2: Prikaz ocjena pojedinih elemenata konkurentnosti po ključnim područjima Imotske krajine**

Elementi konkurentnosti		Jako loše=1, izvrsno=6					
A.	Dostupnost	1	2	3	4	5	6
1	Ceste koje vode prema Imotskoj krajini						
2	Ceste na području Imotske krajine						
3	Raspoloživost međumjesnog prijevoza						
4	Blizina zračnih luka međunarodnog značenja						
5	Dostupnost autobusom						
6	Dostupnost željeznicom						
B.	Resursno-atraktivna osnova	1	2	3	4	5	6
7	Ljepota krajolika/reljefa						
8	Raznolikost krajolika/reljefa						
9	Raspoloživost/kvaliteta zaštićene prirodne baštine						
10	Raspoloživost/kvaliteta zaštićene kulturno-povijesne baštine						
11	Očuvanost okoliša						
12	Raspoloživost/kvaliteta biciklističkih staza						
13	Raspoloživost/kvaliteta pješačkih/planinarskih staza						
14	Kvaliteta sportsko-rekreacijskih sadržaja						
15	Raspoloživost/kvaliteta vinskih cesta						
16	Raspoloživost/kvaliteta gastro cesta/ruta						
17	Kulturna ponuda (muzeji, kazališta, galerije)						
18	Postojanje i raznolikost kulturno-zabavnih manifestacija i događanja						
C.	Gospodarstvo i društvene djelatnosti	1	2	3	4	5	6
19	Razvijenost industrije						
20	Razvijenost obrtništva						
21	Razvijenost poljoprivrede						
22	Trgovački sadržaji						
23	Razvijenost društvenih djelatnosti						

Izvor: Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

**Slika 3: Prikaz ocjena pojedinih elemenata konkurentnosti po ključnim područjima Imotske krajine**

D.	Turizam u užem smislu	1	2	3	4	5	6
24	Raspoloživost smještajnih objekata						
25	Struktura smještajnih objekata						
26	Kvaliteta smještajnih objekata - hoteli/TN						
27	Kvaliteta smještajnih objekata - kampovi						
28	Kvaliteta smještajnih objekata - obiteljski smještaj						
29	Raspoloživost objekata hrane i pića u naseljima						
30	Raspoloživost objekata hrane i pića na područjima turističkog interesa						
31	Raznolikost i originalnost ponude hrane i pića						
32	Kvaliteta hrane						
33	Korištenje lokalno proizvedene hrane						
34	Autentičnost objekata hrane i pića						
35	Kvaliteta turističke (smeđe) signalizacije						
36	Kvaliteta interpretacije turističkih atrakcija (info ploče i sl.)						
37	Prisustvo specijaliziranih (incoming) turističkih agencija u destinaciji						
38	Kvaliteta promocije destinacije (Internet)						
E.	Komunalna infrastruktura	1	2	3	4	5	6
38	Kanalizacija i sustav odvodnje						
39	Gospodarenje otpadom/Pristupstvo 'divljih' deponija						
40	Postojanje sustava recikliranja krutog otpada						
41	Vodoopskrba						
42	Elektroenergetski sustav						
43	Telekomunikacije						
44	Promet u mirovanju						
F.	Ljudski potencijali	1	2	3	4	5	6
45	Raspoloživost radne snage						
46	Kvaliteta radne snage						
47	Raspoloživost lokalnih turističkih poduzetnika						
48	Raspoloživost osoba s upravljačkim vještinama u javnom sektoru						
49	Raspoloživost osoba s upravljačkim vještinama u privatnom sektoru						
G.	Društveno i poslovno okruženje	1	2	3	4	5	6
50	Kooperacija javnog i privatnog sektora (JPP)						
51	Umreženost gospodarskih sektora						
52	Posvećenost nositelja izvršne vlasti JLS turističkom razvoju						
53	Društvena klima						
54	Razina poduzetničkog optimizma						
55	Osobna sigurnost						

Izvor: Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

Imotska krajina nastoji kombinirati sva četiri mixa (proizvod, cijena, promocija i distribucija) na najbolji način. Njihova kombinacija naziva se marketinški miks. Upravljanje marketinškim funkcijama odnose se upravo na usklađeno djelovanje svih marketinških funkcija, odnosno sva 4P, kako bi se ostvarili marketinški ciljevi tvrtke. Ako jedan P od elemenata marketinškog miksa iskače iz te jedinstvene formule (4P), ne mogu se postići očekivani rezultati u poslovanju. Primjerice, ako tvrtka uvodi novi proizvod na tržište i koristi intenzivno oglašavanje (televizijske spotove, oglase i sl.), a istovremeno se proizvod ne može naći u prodavaonicama (kanalima distribucije).<sup>29</sup> To pokazuje neusklađenost navedenih funkcija

<sup>29</sup> TZ Imotski. Dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/zagora/imotski>

marketinga i moglo bi kod potrošača izazvati ljutnju i razočaranje. Funkcija 4P globalno je proslavila marketinšku struku i postala njezin prepoznatljiv image.<sup>30</sup> Što se tiče promotivnih aktivnosti TZ-a Imotski, u 2013 godini je zajednica utrošila velik iznos sredstava u promidžbi sa zadaćom afirmacije te destinacije i tako su korištene:

- mogućnosti besplatne promidžbe kroz radio, TV emisije, tiskovine i slično.
- tiskanje letaka s kartom užeg gradskog središta sa zanimljivim lokacijama u nakladi od 5000 hrvatskih i 5000 engleskih primjeraka te su svi primjerci u potpunosti i razdijeljeni.
- zakup tri plakatna mjesta za jumbo plakate. Lokacija plakatnih mjesta su Baška Voda, Mimice te Zagreb. Imotska krajina je dobila još i gratis površinu blizu Sinja koju je mogla koristiti dva mjeseca.
- tiskanje turističke karte Imotske krajine na šest jezika.
- zakup oglasnog prostora na turističkoj karti Splitsko – dalmatinske županije koja se tiskala u 30000 primjeraka i besplatno se dijelila na brojnim lokacijama u županiji.
- turistički autobus je zalijepljen s fotografijama Modrog i Crvenog jezera.
- Imotski se kao destinacija za izlete našao i u hrvatsko – engleskom vodiču koji je tiskao HGSS.

Imotska krajina u velikoj mjeri koristi marketinšku koncepciju. Ova koncepcija orijentirana je na potrošače, pri čemu Imotska krajina ispituje potrebe potrošača kako bi angažirala sve aktivnosti i sve zaposlene te mogla prilagoditi svoju ponudu tržištu, odnosno potrošačima, bolje nego što to radi konkurencija. Glavna obilježja tržišta u ovoj fazi su ponuda koja nadmašuje potražnju i jaka konkurencija. Za opstanak i napredovanje poslovanja ključno je prepoznati potrebe i želje potrošača i prilagoditi proizvode i usluge njihovu zadovoljenju.<sup>31</sup>

Koncepcija marketinga ne sastoji se samo od oglašavanja, prodaje i promocije. Ona predstavlja spremnost i volju da se uoče i razumiju potrebe i želje potrošača, kao i spremnost na prilagođavanje bilo kojeg elementa marketinškog miksa, uključujući proizvod, u cilju

---

<sup>30</sup> Kunst, I., Živoder, S. (2018): Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.

<sup>31</sup> Imotski turistički boom. Dostupno na:

<http://services.conferenceatnet.com/Content/FOS2016/uploads/Sessions/2380/III%205%20Imotski%20turisti%20C4%8Dki%20boom%20-TZ%20Imotski.pdf>

zadovoljavanja tih potreba i želja. Ona naglašava analizu potrošača i zadovoljstvo potrošača, usmjerava resurse poduzeća na proizvodnju i ponudu proizvoda i usluga koje potrošači žele, kao i na prilagođavanje promjenama u obilježjima i potrebama potrošača te podrazumijeva dugoročnu poslovnu orijentaciju.

## 5. ZAKLJUČAK

Obiteljsko poduzetništvo smatra se vrlo važnim područjem malog poduzetništva. Njega nalazimo u različitim pojavnim formama (glede njegove veličine, djelatnog područja, broja i strukture zaposlenika, pravno organizacijskih oblika i slično). Naime, često se naglašava da svaki uspješan obiteljski biznis s vremenom raste i razvija se. Često obiteljski biznis svojim rastom u velikoj mjeri i prerasta zadane okvire te poduzetničke mogućnosti neke obitelji. Svi živi organizmi imaju svoje životne cikluse pa ih tako imaju i proizvodi, usluge te poduzeća. Sam fenomen životnog ciklusa poznat je od davnina i prisutan je u brojnim znanstvenim disciplinama. Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj predstavlja jedan od glavnih gospodarskih sektora.

On pozitivno djeluje na sveukupno zapošljavanje kao i na postotak gospodarskog razvoja. Zemlje Europske Unije kao i ostale moderne zemlje svijeta prepoznale su značaj poduzetništva te prednosti koje sektor poduzetništva donosi određenoj zemlji. No, uz brojne prednosti, vidljivi su i nedostaci obiteljskog biznisa poput mogućih sukoba koji se mogu javiti između članova obitelji. Turističke aktivnosti na brojne načine mogu utjecati na gospodarstvo pojedine zemlje. Pozitivna strana turizma može se uočiti kroz povećanu potrošnju od koje se turističko područje bogati, istovremeno stimulirajući zapošljavanje, razvoj poduzetništva i infrastrukture, a samim time i razvoj cjelokupnog gospodarstva pojedine zemlje. Temeljnu prirodnu odrednicu Imotske krajine čine značajni vapnenički krški reljefi, dok se geološka građa odlikuje na tri prepoznatljiva dijela i to po biljnom pokrovu, sustavu naseljavanja ljudi, gospodarskim djelatnostima, te samim mogućnostima razvoja turizma Imotske krajine. Ukoliko se govori o biljnom pokrovu Imotske krajine, značajno je spomenuti kako nju karakterizira mediteranska vegetacija: bjelogorične šume hrasta, graba i jasena te šume česvine/crnike, odnosno crnogorična područja alepskog i crnog dalmatinskog bora, makija i nisko žbunje.

Tomu valja pridodati i različite vrste samoniklog ljekovitog i aromatskog bilja. Od uzgajane vegetacije prevladavaju vinogradi, pri čemu se vinova loza uzgaja ponajviše na kraškim poljima od kojih je najveće Imotsko-bekijsko. Ukoliko se promatra struktura smještajne ponude Imotske krajine važno je naglasiti da dominiraju kapaciteti obiteljskog smještaja (kuće za odmor i apartmani). Od hotelske ponude izdvajaju se dva manja hotela – Hotel Venezia (s 15 smještajnih jedinica i 30 postelja) i hotel Zdilar (33 smještajne jedinice i 66 postelja) te



pansion Milard (3 smještajne jedinice tipa studio i 9 postelja). Specifičnost smještajne ponude Imotske krajine čine 2 objekta seoskog turizma (Ružin dvor i eko selo Grabovac) te kamp Biokovo u Zagvozdu. Analizirajući sadašnje stanje poduzeća u sektoru turizma Imotske krajine u obzir su uzete djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Tablica 8 i grafikon 3 prikazuju jednostavna dionička društva i dionička društva Imotske krajine u sektoru turizma. Može se uočiti da je daleko veći broj jednostavnih društava s ograničenom odgovornošću negoli društava s ograničenom odgovornošću. Važno je naglasiti da je glavni cilj j.d.o.o.-a je olakšanje ulaska u poduzetničke pothvate uz znatno manje troškove osnivanja društva. Imotska krajina još ima mjesta za daljnji rast i napredak u budućnosti, a to se posebice odnosi na dostupnost gdje je prosječna ocjena 2,0. Nešto više od prosječne ocjene 2,0 dobili su još i razvijenost gospodarstva i društvenih djelatnosti, te stupanja razvijenosti javne/komunalne infrastrukture. Ukoliko Imotska krajina želi postati konkurentnija u budućnosti, trebati će investirati u navedeno te prilagoditi smjernice za budući napredak. Prethodno navedeno u velikoj mjeri predstavlja smetnju turističkog razvoja Imotske krajine.

## LITERATURA:

1. Alikier Radnić, R. (2003): Marketinški aspekti razvoja turističke destinacije, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci.
2. Bartoluci, M. i Budimski, M. (2010): Upravljanje poduzetničkim projektima u turizmu Republike Hrvatske. Acta turistica. Vol 22, No 2, pp 131-252.
3. Braut, Filipović, M. (2017): Specifičnosti upravljanja obiteljskim društvima. Pregledni znanstveni rad.
4. CEPOR: Izvješća o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj
5. <http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon>
6. Imotski turistički boom. Dostupno na: <http://services.conferenceatnet.com/Content/FOS2016/uploads/Sessions/2380/III%20%20Imotski%20turisti%20C4%8Dki%20boom%20-TZ%20Imotski.pdf>
7. Institut za turizam: Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine
8. Kružić, D., Bulog, I. (2012): Obiteljska poduzeća. Sveučilište u Splitu. Ekonomski fakultet Split.
9. Kunst, I., Živoder, S. (2018: )Institut za turizam - Analiza turističkog tržišta, turističke resursne osnove i SWOT analiza dostignutog stupnja razvoja turizma za područje Imotske krajine. Ministarstvo turizma RH.
10. Micro Projekt (2008): Program ukupnog razvoja – Analiza situacije - Grad Imotski te Općine Runovići, Podbablje, Zmijavci i Lokvičići.
11. Ministarstvo turizma (2014): Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.
12. Petrić, L. (2006): Osnove turizma - priručnik za nastavu, Ekonomski fakultet Split.
13. Petričević, N., Rajsman, D. (2013): Razvoj malog gospodarstva u Republici Hrvatskoj. Dostupno na: [file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416.pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416.pdf)
14. Renko N., Kuvačić i . Renko D .(2007): Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu, Ekonomski pregled, 58 (1-2) 72-90.
15. TZ Imotski. Dostupno na: <https://www.dalmatia.hr/hr/zagora/imotski>
16. Tribe, J. (2011): The Economisc of Recreation, Leisure and Tourism. Fourth edition, Elseiver.

17. Udovičić, A. (2013): Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo. Dostupno na:

[file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL\\_Vol1\\_No1\\_405\\_416%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Korisnik/Downloads/EL_Vol1_No1_405_416%20(1).pdf)