
VIGANJ –
KUČIŠTE:
CENTAR ZA
AKTIVNI ODMOR

– poslovni plan

Finalna inačica

*Zagreb/Orebić
prosinac 2016.*

SADRŽAJ

SADRŽAJ	2
1. UVOD	3
1.1. LOGIKA PROJEKTA	3
1.2. CILJEVI PROJEKTA/DOKUMENTA	3
1.3. METODOLOGIJA IZRADE DOKUMENTA	4
2. ANALIZA TRŽIŠTA	5
2.1. TURISTIČKI PROMET NA GLOBALNOJ RAZINI - KVANTITATIVNI TRENDOVI	5
2.2. KRETANJE TURISTIČKOG PROMETA NA TLU RH	5
2.3. TURISTIČKI PROMET NA PODRUČJU DUBROVAČKO-NERETVANSKE ŽUPANIJE	6
2.4. KRETANJE TURISTIČKOG PROMETA NA PODRUČJU VIGNJA I KUČIŠTA	7
2.5. KVALITATIVNI TRENDOVI U POTRAŽNJI OD INTERESA ZA TURIZAM NA PROSTORU VIGNJA I KUČIŠTA	8
2.6. RELEVANTNE TRŽIŠNE NIŠE ZA VIGANJ I KUČIŠTE	10
3. SWOT ANALIZA	18
3.1. OSNOVNI NALAZI	18
3.2. ZAKLJUČNE KONSTATACIJE	19
4. POSLOVNA VIZIJA, MISIJA I STRATEŠKI CILJEVI CENTRA	20
4.1. VIZIJA	20
4.2. POSLOVNA MISIJA	21
4.3. POSLOVNI CILJEVI	21
5. VLASNIČKO-OPERATIVNE PRETPOSTAVKE CENTRA	23
6. OKVIRNA PROCJENA POTREBNIH ULAGANJA I OČEKIVANI NAČIN ZATVARANJA FINANCIJSKE KONSTRUKCIJE	26
6.1. VISINA I PREDVIDIVA TEHNIČKA STRUKTURA POTREBNIH ULAGANJA	26
6.2. MODEL FINANCIRANJA	26
6.3. OBRAČUN OBVEZA PO KREDITU	27
7. PREDVIDIVE POSLOVNE PERFORMANSE	28
7.1. PROJEKCIJA TURISTIČKE POTRAŽNJE/NOĆENJA U VIGNJU/KUČIŠTU	28
7.2. PROJEKCIJA NOĆENJA OSTVARENIH PREKO CENTRA ZA AKTIVNI ODMOR	29
7.3. PORTFELJ TURISTIČKIH PROIZVODA/USLUGA CENTRA	30
7.4. PREDVIDIVI POSLOVNI PRIHODI CENTRA	36
7.5. PREDVIDIVI POSLOVNI RASHODI CENTRA	41
7.6. RAČUN DOBITI I GUBITKA CENTRA	43
8. EKONOMSKO-FINANCIJSKA OCJENA PROJEKTA	44
9. ANALIZA OSJETLJIVOSTI PROJEKTA	45
9.1. OSNOVNI RIZICI	45
9.2. REZULTATI	45
10. ZAVRŠNA OCJENA PROJEKTA I PREPORUKE INVESTITORU	47
10.1. KLJUČNI NALAZI	47
10.2. PREPORUKE ZA DALJNJE AKTIVNOSTI	47

1. UVOD

U cilju povećanja kvalitete integralnog turističkog doživljaja, ali i produljenja relativno kratke sezone te povećanja prosječne turističke potrošnje po danu boravka na području općine Orebić, 'Aksijski plan razvoja turizma Pelješca' izrađen 2011. godine prepoznao je, između ostalog, i potrebu osnivanja Centra za aktivni odmor na području naselja Viganj i/ili Kučište.

1.1. Logika projekta

Temeljni razlog osnivanja Centra za aktivni odmor valja tražiti ponajviše u činjenici da na području naselja Viganj i Kučište, u uvjetima sve izraženijeg rasta potražnje za različitim sportsko-adrenalinskim aktivnostima osobito na moru, ali i na kopnu, još uvijek ne postoji dovoljan broj složenih turističkih proizvoda spremnih za tržišnu komercijalizaciju. Naime, turističko privređivanje na području Vignja i Kučišta danas obilježava ponajviše relativno velik broj usitnjenih i nedovoljno međusobno koordiniranih turističkih (mikro)poduzetnika različitog stupnja posvećenosti i različitog stupnja stručne osposobljenosti za turističko privređivanje. U takvom uvjetima, osobito u nedostatku primjerene suradnje na privatno-privatnoj i javno-privatnoj razini, osnivanje Centra za aktivni odmor valja promatrati ponajviše u funkciji povezivanja, umrežavanja i profesionalizacije tržišne komunikacije kako već postojeće individualne uslužne ponude, tako i budućih turističkih (mikro)poduzetnika, a što bi se sve, već u relativno kratkom vremenu, trebalo pozitivno odraziti ne samo na povećanje poslovnih učinaka najvećeg broja današnjih turističkih (mikro)poduzetnika, već i na raznovrsnost, kvalitetu i unikatnost integralnog destinacijskog proizvoda. Drugim riječima, Centar za aktivni odmor na području Vignja/Kučišta trebao bi preuzeti ulogu specijalizirane destinacijske menadžment kompanije posvećene ponajviše osmišljavanju, paketiranju i uspješnoj komercijalizaciji većeg broja, po mjeri krojenih, složenih turističkih proizvoda namijenjenih jasno definiranim ciljnim skupinama adrenalinskih zaljubljenika u različitim dijelovima sezone.

Konačno, tipični bi složeni turistički proizvod, pritom, uz standardnu uslugu smještaja u manjim (obiteljski vođenim) smještajnim objektima (kampovi, turistički apartmani), obvezno sadržavao i uslugu (različitim potrošačkim potrebama prilagođene) prehrane, pohađanje različitih, od stručnjaka vođenih programa brojnih sportsko-rekreativnih aktivnosti (na moru i/ili kopnu) namijenjenih kako početnicima (škola ronjenja, škola slobodnog penjanja, škola jedrenja, škola jahanja, škola surfanja na dasci, škola kite-anja, škola paraglidinga i sl.), tako i zahtjevnijim korisnicima (natjecanja, pustolovne utrke, testiranje vlastitih vještina). Isto tako, u slučaju nedostatka poduzetničkog interesa, Centar bi se i sam mogao aktivno uključivati u pružanje određenih vrsta usluga uključujući, primjerice, organizaciju izleta/vođenih tura, iznajmljivanja različite sportske opreme kao i pružanju usluga pratitelja u specifičnim adrenalinskim aktivnostima.

1.2. Ciljevi projekta/dokumenta

U skladu s prethodnim naznakama, temelji strateški ciljevi osnivanja Centra za aktivni odmor na području naselja Viganj/Kučište odnose se na:

- ➔ unapređenje i razvoj postojeće integralne destinacijske ponude kroz uspješnu komercijalizaciju što je moguće većeg broja tržišno konkurentnih turističkih iskustava u sferi aktivnog odmora,
- ➔ produljenje turističke sezone, uz povećanje turističke potrošnje po danu boravka u destinaciji, kao i na

- ➔ poticanje kreativnih i inovativnih načina suradnje dionika turističkog razvoja u cilju unapređenja stupnja zadovoljstva boravkom u destinaciji, a time i rasta destinacijske konkurentnosti, osobito na tržištu aktivnog odmora.

U skladu s prethodno definiranim strateškim ciljevima i poslovnim očekivanjima osnivanja Centra za aktivni odmor području naselja Viganj/Kučište, sam dokument „Viganj-Kučište: Centar za aktivni odmor – poslovni plan“ ima za cilj predložiti primjereni poslovno-upravljački model i organizacijski ustroj Centra te, na toj osnovi, izvršiti inicijalnu provjeru njegove tržišne održivosti i financijske isplativosti.

1.3. *Metodologija izrade dokumenta*

U skladu s prethodno definiranim ciljevima na koje valja odgovoriti, rad na dokumentu „Viganj-Kučište: Centar za aktivni odmor – poslovni plan“ pretpostavljao je fazni pristup kroz tri međusobno povezana i uvjetovana koraka.

Tijekom prve faze rada na dokumentu, a temeljem ekstenzivne analize tržišta i SWOT analize postojećeg destinacijskog proizvoda, sagledani su relevantni tržišni trendovi i ključni činitelji uspjeha od interesa za razmatrani projekt.

Druga faza rada na dokumentu odnosila se na razmatranje alternativnih poslovno-upravljačkih modela Centra te odabir najprikladnijeg rješenja, uključujući i njegovo buduće organizacijsko ustrojstvo. Isto tako, u ovoj je fazi rada definirana primjerena poslovna vizija, te na toj osnovi poslovna misija i ciljevi poslovanja Centra.

Konačno, treća je faza rada na dokumentu u cijelosti bila posvećena razmatranju očekivanih tržišnih i financijskih performansi Centra (poslovni plan) odnosno provjeri njegove tržišne održivosti i financijske isplativosti.

2. ANALIZA TRŽIŠTA

2.1. Turistički promet na globalnoj razini - kvantitativni trendovi

Unatoč ekonomski nesigurnim i turbulentnim vremenima, turizam se i dalje smatra jednom od najvažnijih gospodarskih djelatnosti u svijetu. Naime, udio turizma (neposredni i posredni učinci) sačinjavaju oko 9% svjetskog BDP-a, svaka 11 osoba je zaposlena u turističkoj industriji, dok 6% ukupnog svjetskog izvoza otpada na turizam (UNWTO, 2015.).

O dosadašnjoj dinamici rasta međunarodnog turističkog prometa u svijetu kao i o njegovom gospodarskom potencijalu zorno svjedoči i činjenica da se međunarodni turistički promet od 1950. do 2014. godine povećao s 25 milijuna na 1.133 milijuna dolazaka. Nadalje, tijekom 2015. godine ostvareno je 1.186 milijuna međunarodnih turističkih dolazaka što, u odnosu na 2014. godinu, predstavlja daljnje povećanje za oko 4,6%.

Dugoročno gledano, broj međunarodnih turističkih dolazaka trebao bi i dalje kontinuirano rasti po stopi od 3,3% godišnje, a što bi trebalo rezultirati povećanjem broja međunarodnih dolazaka na 1.800 milijuna u 2030. godini (UNWTO, 2016).

S druge strane, a kad je riječ o prihodima od međunarodnog turizma, u razdoblju od 1950. do 2015. godine, zabilježen je porast od 2 milijarde USD (stanje 1950.) na 1.260 milijardi USD (stanje 2015.). U odnosu na prethodnu 2014. godinu, u 2015. su godini prihodi po osnovi međunarodnih turističkih putovanja povećani za oko 4,4%.

Osim međunarodnih turističkih dolazaka, valja imati na umu i činjenicu da u domaćem turističkom prometu u svim zemljama svijeta na godišnjoj razini sudjeluje i dodatnih 5 do 6 milijardi osoba (UNWTO, 2015).

Europa je i dalje glavno receptivno tržište. Naime, procjenjuje se tako da je u njoj tijekom 2015. godine ostvareno 608 milijuna ili oko 51,2% ukupnih međunarodnih turističkih dolazaka. U odnosu na prethodnu 2014. godinu međunarodni je turistički promet u Europi rastao po stopi od 4,7%. Istodobno, procjenjuje se da je u Europi po osnovi međunarodnog turističkog prometa tijekom 2015. ostvareno 450 milijuna US\$ (35,8% ukupnih primitaka).

Konačno, bitno je naglasiti i da su gotovo mediteranske zemlje, s izuzetkom Turske, tijekom 2015. godine zabilježile rast u broju međunarodnih turističkih dolazaka u odnosu na 2014. godinu (npr. Grčka +7,1%, Portugal +9,7%, Malta +6,0, Hrvatska +9,1%, Italija +4,4%, Španjolska +5,0%).

2.2. Kretanje turističkog prometa na tlu RH

Kad je riječ o fizičkom obujmu turističkog prometa na tlu RH, valja naglasiti da je tijekom 2015. godine u nas ostvareno 14,3 milijuna dolazaka i 71,6 milijuna turističkih noćenja u svim vrstama smještaja (DZS, 2016). U odnosu na prethodnu 2014. godinu, tijekom 2015. godine ostvareno 9,3% više dolazaka i 7,7% više noćenja¹. U strukturi ukupno ostvarenih noćenja strani turisti ostvarili su 92,0%, a domaći 8,0%. Broj noćenja domaćih turista veći je za 11,3%, a broj noćenja stranih turista veći je za 7,4% u 2015. u odnosu na 2014.

¹ Iako podaci o fizičkom obujmu turističkog prometa u nas za 2016. godinu nisu cjeloviti, na temelju dosad raspoloživih podataka može se očekivati rast noćenja od oko 7% te rast prihoda od inozemnih gostiju na razini od oko 10%, sve u odnosu na 2015. godinu.

U strukturi noćenja stranih turista najviše noćenja ostvarili su turisti iz Njemačke (23,9%), Slovenije (10,1%), Austrije (9,0%), Češke i Italije (obje po 7,3%), Poljske (6,6%), Slovačke (3,9%), Nizozemske (3,8%), Ujedinjene Kraljevine (3,7%) te Mađarske (3,4%), što je ukupno 79,0%. Turisti iz ostalih zemalja ostvarili su 21,0% noćenja.

Prema vrstama turističkog smještaja (NKD iz 2007. godine), najviše noćenja (32,0 milijuna ili 44,7%) ostvareno je u skupini 55.2 Odmarališta i slični objekti za kraći odmor. U toj je skupini smještaja u 2015. godini ostvareno 15,9% više dolazaka i 12,0% više noćenja nego u prethodnoj 2014. godini.

U skupini 55.1 Hoteli i sličan smještaj, ostvareno je tijekom 2015. godine 22,2 milijuna noćenja (30,9% svih noćenja u RH), a što u odnosu na prethodnu 2014. godinu predstavlja povećanje od 7,1% kad je riječ o dolascima, odnosno 5,5% kad je riječ o noćenjima.

U skupini 55.3 Kampovi i prostori za kampiranje, tijekom 2015. godine ostvareno je 17,2 milijuna noćenja (24,0% svih noćenja u RH). Dolasci turista u 2015 su godini u ovoj vrsti smještaja veći za 5,0%, a noćenja za 3,9% u odnosu na 2014. godinu.

Što se tiče fizičkog obujma turističkog prometa prema hrvatskim županijama, valja naglasiti da vodeći položaj Istarske županije. Naime, u strukturi ostvarenih noćenja Istarska županija sudjeluje s visokih 29,3%, a slijede Splitsko-dalmatinska (18,6%), Primorsko-goranska (18,3%), Zadarska (10,9%) i Dubrovačko-neretvanska (8,6%). U ostalim županijama ostvareno je 14,3% ukupno registriranih turističkih noćenja. U svim navedenim županijama zabilježen je porast i dolazaka i noćenja turista.

Konačno, a što se tiče dinamike rasta turističkog prometa u Hrvatskoj tijekom cijelog ovog tisućljeća, valja konstatirati da se broj turističkih dolazaka u razdoblju od 2001. do danas povećao se za 82% (rast od 4,7% prosječno godišnje), dok se broj ostvarenih noćenja povećao za 88% (rast od 3,9% prosječno godišnje). Indikativno je također da se dinamika rasta dolazaka i noćenja u razdoblju od 2010. do 2015. godine dodatno dinamizira: broj turističkih dolazaka povećava se po stopi od 7,8% prosječno godišnje, dok se broj noćenja povećava po stopi od 6,1% prosječno godišnje. Na takvu dinamiku rasta fizičkog obujma turističkog prometa zasigurno je pozitivno utjecao proces pristupanja Hrvatske Europskoj uniji te s tim povezana promjena imidža zemlje u očima međunarodne potražnje, osobito iz dalekih tržišta.

2.3. Turistički promet na području Dubrovačko-neretvanske županije

Slično kao i na području RH, turistički se promet na području Dubrovačko-neretvanske županije u posljednjih petnaestak godina također dinamično povećava, a što je osobito primjetno u razdoblju nakon 2010. godine (tablica 2.3.1.). Naime, u tom je vremenskom intervalu broj turističkih dolazaka u svim jedinicama lokalne samouprave DNŽ povećan za oko 47% (ili oko 10% prosječno godišnje), dok je broj ostvarenih noćenja povećan za oko 37% (ili za oko 8,2% prosječno godišnje).

Tablica 2.3.1: Turistički promet na području Dubrovačko-neretvanske županije, 2010. – 2015.

	2010	2013.	2014.	2015.
Dolasci	1.015,2	1.280,3	1.396,3	1.491,0
Noćenja	4.875,5	6.131,6	6.356,2	6.681,5

Izvor: Podaci TZ DNŽ

2.4. Kretanje turističkog prometa na području Vignja i Kučišta

Iako se broj noćenja na području Dubrovačko-neretvanske županije dinamično povećava iz godine u godinu, ista se konstatacija ne može izreći i za područje Vignja i Kučišta (tablica 2.3.1). Naime, u razdoblju od 2014. do 2016. godine² broj ostvarenih noćenja u Vignju, slično kao i na cijelom području općine Orebić oscilira, pri čemu će 2016. godina, za razliku od prethodne 2015. godine, izrazito dobra. Za razliku od toga, međutim, turistički promet u Kučištu, mjeren brojem noćenja, već treću godinu zaredom opada.

Tablica 2.3.1: Ostvarena noćenja na području Općine Orebić te Kučišta i Vignja, 2014.-2016.

	2014.	2015.	2016.
Općina Orebić	816.401	780.167	839.124
Kučište	148.671	146.310	141.456
Viganj	85.991	79.980	87.735

Izvor: Podaci TZ Općine Orebić

Kao rezultat takvih kretanja na strani fizičkog obujma turističkog prometa, udio Vignja u ostvarenim noćenjima općine Orebić relativno je stabilan, dok je udio Kučišta iz godine u godinu sve manji (tablica 2.3.2).

Tablica 2.3.2: Udio Kučišta i Vignja u ostvarenim noćenjima Općine Orebić u %, 2014.-2016.

	2014.	2015.	2016.
Kučište	20,5	20,1	19,5
Viganj	10,5	10,3	10,5

Izvor: Podaci TZ Općine Orebić

S druge strane, o kvaliteti turističkog proizvoda Vignja i Kučišta može se relativno pouzdano prosuđivati kako na temelju strukture smještajnih objekata u 2016. godini, tako i njihovog korištenja u godišnjem prosjeku (tablica 2.3.3 i tablica 2.3.4). S obzirom na činjenicu da u obje destinacije dominira smještaj u kampovima (46,0% u Vignju te 47,0% u Kučištu), čemu valja pridodati i relativno visok udio smještaja u obiteljskim domaćinstvima (45,9% u Vignju te 15,0% u Kučištu), ne treba čuditi i relativno niska iskorištenost ukupne smještajne ponude u oba naselja (16,4% u Vignju te 13,8% u Kučištu). Samim tim, dakle, turistički se promet na području oba naselja odvija relativno kratko (60 dana pune zauzetosti smještajnih kapaciteta u Vignju te 50 dana u Kučištu), pri čemu se noćenja ostvaruju, gotovo isključivo, tijekom glavne ljetne sezone (slika 2.3.1).

Tablica 2.3.3: Ležajevi, noćenja i iskorištenost kapaciteta u Vignju u 2016. godini

	Ležajevi	Noćenja	Bruto iskorištenost u %
Hoteli	38	1.401	10,1
Kampovi i sl.	620	33.286	14,7
Pansioni, apartmani i sl.	71	3.145	12,1
Kućanstva	618	42.993	19,1
Ukupno	1.347	80.825	16,4

Izvor: Podaci TZ Općine Orebić

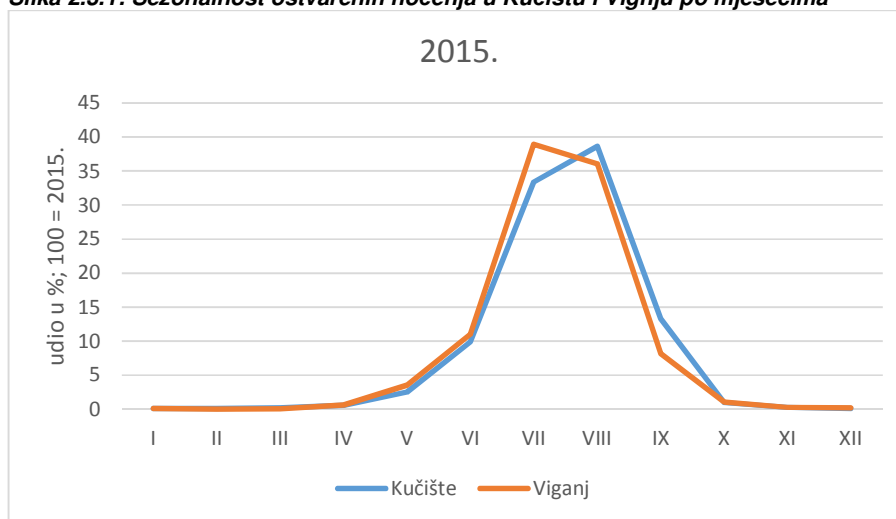
² Pri čemu valja imati na umu činjenicu da podaci za 2016. godinu ne uključuju mjesece studeni i prosinac.

Tablica 2.34: Ležajevi, noćenja i iskorištenost kapaciteta u Kučištu u 2016. godini

	Ležajevi	Noćenja	Bruto iskorištenost u %
Hoteli	902	35.072	10,7
Kampovi i sl.	1.238	70.636	15,6
Pansioni, apartmani i sl.	98	3.054	8,5
Kućanstva	395	23.618	16,4
Ukupno	2.633	132.380	13,8

Izvor: Podaci TZ Općine Orebić

Slika 2.3.1: Sezonalnost ostvarenih noćenja u Kučištu i Vignju po mjesecima



Izvor: Podaci TZ Općine Orebić

Niska iskorištenost smještajnih kapaciteta u oba naselja te izrazita sezonalnost turističkog prometa uvelike podcjenjuju realne mogućnosti i tržišni potencijal destinacijske resursno-atraktivne osnove, osobito u kontekstu sve veće globalne potražnje za sportsko-rekreativnim turizmom i adrenalinskim aktivnostima.

2.5. Kvalitativni trendovi u potražnji od interesa za turizam na prostoru Vignja i Kučišta

Neovisno o izrazito pozitivnim trendovima u sferi globalne turističke potražnje, osobito u kontekstu očekivanog rasta broja međunarodnih putovanja, u nastupajućem razdoblju valja očekivati značajne promjene u motivima i vrsti turističkih putovanja. U tom je smislu, za buduće tržišno pozicioniranje naselja Viganj i Kučište na svjetskom tržištu turističkih destinacija bitno ukazati na potrebu kontinuirane prilagodbe (novim/dodatnim) zahtjevima potrošača, a što implicira stalno unapređivanje kvalitete i/ili raznovrsnosti postojećeg sustava destinacijskih doživljaja kroz inovativno korištenje turističkog potencijala raspoložive resursno-atraktivne osnove. Naime, brojne promjene u društvu, bilo tehnološke, gospodarske, političke, svjetonazorske ili neke druge naravi, sve više i sve brže utječu na potrebe i/ili preferencije ljudi u načinu korištenja vlastitog slobodnog vremena.

Osim što su obrazovaniji, platežno sposobniji, bolje informirani, ali i sve zahtjevniji u smislu potrebe da se odgovori na njihove specifične zahtjeve i želje tijekom boravka u nekoj destinaciji,

sve veći broj suvremenih turista motiviran je ponajviše željom za doživljavanjem 'drugačijeg', 'uzbudljivog' i 'atipičnog' kako bi proširili svoje vidike i unaprijedili kvalitetu svog slobodnog vremena. Nadalje, uz specifične motive putovanja, suvremeni ('novi') turisti koriste različite izvore informacija, žele imati puno mogućnosti u destinaciji te kombinirati različite proizvode koji njihov boravak mogu učiniti sadržajnijim i boljim. Konačno, svjesni rasta ponude i mogućnosti izbora, oni postaju sve kritičniji i izbirljiviji.

U skladu s prethodnim naznakama, sve izrazitija segmentacija potražnje koja se temelji na različitim životnim stilovima i/ili interesima predstavlja veliku priliku i na naselja Viganj i Kučište, osobito u kontekstu njihovog sve izrazitijeg profiliranja prema tržištu posebnih interesa, odnosno tržištu aktivnog odmora. Pri tome se misli ponajviše na potrebu kreiranja specifično krojenih 'activity based' i/ili adrenalinskih turističkih proizvoda prilagođenih unaprijed ciljanim potrošačkim segmentima u različitim dijelovima godine.

Neki od najvažnijih kvalitativnih trendova koji obilježavaju suvremeno turističko tržište, a koji su od posebnog interesa za dugoročno održiv tržišni uspjeh naselja Viganj i Kučište i njihove turističke ponude, sistematizirani su u sljedećem tabličnom pregledu.

Tablica 2.4.1: Promjene u suvremenom društvu od interesa za turizam Vignja/Kučišta

Činitelji	Posljedice na turističku destinaciju
Zdravlje	
Svijest o zdravlju i zdravom životu dodatno će se pojačati.	<ul style="list-style-type: none"> • Provođenje tzv. "active or activity based holidays" imat će sve više poklonika. • Rast potražnje izvan ljetnih mjeseci. • Povećana potražnja za specijalnim proizvodima. • Sve manji interes za destinacije koje se doživljavaju kao ekološki nečiste ili nedovoljno ekološki svjesne.
Obrazovanje	
Prosječna razina obrazovanja stalno se povećava.	<ul style="list-style-type: none"> • Rast potražnje za proizvodima specijalnih interesa. • Povećanje potrebe za kreativnijim komuniciranjem s tržištem i boljim informiranjem.
Slobodno vrijeme	
Život u 21. stoljeću implicira sve veći stres i pritisak na psihi	<ul style="list-style-type: none"> • Povećana potreba za ponudom relaksirajućih sadržaja. • Povećana potražnja za 'emotivnim pražnjenjem' • Sve više adrenalinskih 'freakova'. • Više kratkih odmora umjesto jednog velikog.
Iskustvo putnika	
Sve je više razmaženih potrošača koji su sve zahtjevniji i sve probirljiviji.	<ul style="list-style-type: none"> • Sve veća preferencija prema autentičnom doživljaju. • Sve manje tolerancije za umjetno i standardizirano. • Destinacije koje nude unikatni doživljaj dobivat će na važnosti.
IT tehnologije	
Internet penetracija i korištenje web-a za skupljanje informacija i kupovinu turističkih proizvoda i usluga i dalje će se povećavati.	<ul style="list-style-type: none"> • Sve veća raspoloživost turističkih informacija o destinacijama i proizvodima; sve veća sofisticacija tzv. "tražilica", omogućit će sve bolju usporedbu destinacija, a time i zaoštriti konkurenciju. • Raspoloživost dubinskih informacija o pojedinim proizvodima i njihovoj međusobnoj povezanosti bit će ključni preduvjet uspjeha pojedinačnih web adresa.
Očuvanje okoliša	
Svijest o potrebi očuvanja okoliša bit će sve veća.	<ul style="list-style-type: none"> • Rast potražnje za ekološki očuvanim destinacijama u kojima će prirodni atributi imati sve izrazitiju ulogu. • Upravljanje prostorom postat će sve važniji atribut turističke privlačnosti.

Izvor: European Travel Commission, 2010

2.6. *Relevantne tržišne niše za Viganj i Kučište*

Osim proizvoda 'sunca i more' koje će i dalje predstavljati globalno dominantan i za cijelu općinu Orebić nezaobilazan turistički proizvod, naselja Viganj i Kučište imaju izrazit potencijal za daljnje ubrzano profiliranje prema različitim vrstama turizma aktivnosti i to kako na moru, tako i na kopnu. Na takvu konstataciju upućuje ne samo vrlo specifična ruža vjetrova (osobito ljetni maestral i zimski jugo), već i kvaliteta, sediment, prostranost i neposredna blizina plažnog prostora, neposredna blizina masiva Sv. Ilije i njegovih reljefnih specifičnosti, ali i sve veća međunarodna prepoznatljivost ovih dvaju naselja na tržištu adrenalinskih aktivnosti/sportova.

U prilog takvom tržišnom profiliranju dodatno govori i činjenica da je potražnja za turizmom aktivnosti i adrenalinskih sportova u kontinuiranom porastu zadnjih 20-tak godina, da je generiraju turisti više platežne moći, da je riječ o potražnji koja je segmentirana manje prema dobi, a više prema dominantnom interesu (sportsko-rekreacijska/adrenalinska aktivnost), da je riječ o potražnji koja je manje osjetljiva na kvalitetu/vrstu smještaja u destinaciji, a znatno više njegovu lokaciju te kvalitetu i značajke prirodne resursno-atraksijske osnove, odnosno da je riječ o potražnji koja je relativno stabilna ne samo izvan ljetnih mjeseci, već i u kriznim vremenima.

Proizvodi turizma aktivnosti obuhvaćaju izrazito širok i stalno evoluirajući skup aktivnosti čija su zajednička obilježja njihova participativna priroda (sudjelovanje), odvijanje na otvorenom te (subjektivan) doživljaj uzbuđenja. Uslijed fragmentiranosti tržišta i preklapajućih definicija pojedinih aktivnosti, statistički pokazatelji fizičkog obujma ove vrste turizma još su uvijek relativno neprecizni, iako je jasno da se radi o volumenu sve značajnijoj i brzo rastućoj grupi proizvoda za koju neki operatori prijavljuju rast do 30% godišnje. Ovako veliki interes za aktivnim odmorom podržan je sve prisutnijom orijentacijom kupaca ka 'zdravom životu', boravku u prirodi i putovanjima koja su 'odgovorna' u smislu da ne zagađuju okoliš.

Konačno, valja ukazati i na činjenicu da će trendovi koji će oblikovati turizam aktivnosti, a to znači i adrenalinski i pustolovni turizam u budućnosti sve više uključivati i okolišno-društvenu odgovornost, ali i tzv. 'kombiniranje aktivnosti' (npr. 'surfanje i cikloturizam'), 'putovanja sa značenjem' (npr. 'ronjenje i čišćenje podmorja') kao i 'lifestyle putovanja' (fizička aktivnost i uživanje u lokalnoj gastronomiji).

Imajući na umu gornje konstatacije, u nastavku se daje pregled konkretnih proizvoda koje, uz proizvod 'sunca i mora', raspoloživa resursno-atraksijska osnova naselja Viganj i Kučište može i mora uspješno podržati te koji bi, stoga, trebali predstavljati srž destinacijske ponude ovog dijela općine Orebić.

2.5.1. Windsurfing/kiteboarding

Iako je razvoj jedrenja na dasci započeo još šezdesetih godina prošlog stoljeća, ovaj je vid adrenalinske aktivnosti svoju punu popularnost stekao tek u 1980-tim godinama. Posebno valja naglasiti da poklonici ovog sporta karakterizira i prepoznatljivi životni stil, osobito u slučaju pasioniranih 'surfera/kitera'. To, između ostalog, podrazumijeva njihovu spremnost da prevale dalek put kako bi mogli surfati/kite-ati na lokaciji koju smatraju dovoljno atraktivnom i/ili stimulativnom, ponajviše u kontekstu vlastitog samopotvrđivanja.

Tržište windsurfing/kiteboardinga segmentira se ponajviše prema važnosti koju bavljenje ovom adrenalinskom aktivnošću ima u smislu donošenja odluke o putovanju, ali i prema dobi i fizičkoj spremi potražnje. U tom smislu, valja razlikovati pasionirane 'surfere/kitere' od rekreativaca - osoba koji se tijekom odmora, između ostalih aktivnosti, povremeno bave i jedrenjem na dasci. Iako surferi 'rekreativci' čine mnogo veću skupinu, za imidž i tržišni uspjeh destinacije znatno su važniji pasionirani surferi.

S obzirom na karakterističnu ružu vjetrova po kojoj je ovo područje već poznato u međunarodnim razmjerima, cijeli je ovaj prostor idealan kako za pasionirane, adrenalinom nabijene, poklonike windsurfinga/kiteboardinga, tako i za manje zahtjevne rekreativce srednjih godina.

Tablica 2.5.1: Potencijal za daljnji razvoj windsurfinga/kiteboardinga i činitelji uspjeha proizvoda

Proizvod	Surfing/Kiteboarding
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> • Visok
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Visok
Ciljna pozicija	<ul style="list-style-type: none"> • Posjetiteljima svakodnevno stoje na raspolaganju brojne mogućnosti unapređenja vlastitih vještina, isprobavanja nove opreme kao i savjetovanja s vrhunskim profesionalcima oko različitih aspekata jedrenja na dasci. Isto tako, za potrebe rekreativaca i/ili djece, ponuda destinacije uključuje i različite programe učenja/usavršavanja, ovisno o dobi, fizičkoj spremi, posvećenosti i sl. Posebna se pažnja posvećuje sigurnosti gostiju. Proizvod je u ponudi najvećim dijelom godine, a osobito je tražen tijekom ljeta te u pred i posezoni.
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Srednjoeuropske zemlje • Njemačka, Italija, Benelux, V. Britanija • Skandinavija
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava sustava minimalnih standarda za ponuditelje usluga u sferi windsurfinga/kiteboarding, uključivo standarde minimalne razine opremljenosti, sigurnosti, kvalitete usluge i okolišne odgovornosti • Ishođenje međunarodno relevantnih licenci • Uvođenje renomiranih sustava certificiranja • Organizacija i održavanje nekoliko međunarodno prepoznatih natjecanja • Raspoloživost različitih programa usavršavanja i/ili osposobljavanja osoba različite osposobljenosti • Raspoloživost svih potrebnih pratećih usluga (servisa) od interesa za kvalitetu doživljaja • Snažnija promocija proizvoda/destinacije/prirodnih uvjeta na Internetskim portalima, u brošurama, člancima u specijaliziranim časopisima (ustopostava on-line informacijsko-prodajne platforme, izrada on-line newslettera, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama) • Ciljana direktna prodaja (npr. windsurf sportskim klubovima i sl.)



2.5.2. Jedrenje

Jedrenje je, nesumnjivo, jedna od najpopularnijih sportsko-rekreacijskih aktivnosti današnjice. Riječ je o aktivnosti koja je podjednako privlačna kako ekstremnim avanturistima, poklonicima adrenalinskih sportova, tako i na sve većem broju, više ili manje osposobljenih, rekreativnih jedriličara.

Jedriličari rekreativci predstavljaju znatno veći i za tržišno pozicioniranje Vignja/Kučišta znatno logičniju tržišnu nišu. Osim brojnosti, ovaj segment karakterizira i stalan rast potražnje/interesa. Nadalje, uglavnom je riječ o osobama srednje i/ili zrelije dobi (35+), podjednakoj uključenosti oba

spola, odnosno većoj orijentaciji na udobnost, ljepotu doživljaja i ljepotu prirode nego na adrenalinski izazov. S druge strane, pasionirane nautičare/jedriličare čine uglavnom muškarci svih dobnih skupina. Riječ je, u pravilu, o visoko obrazovanim i dobro stojećim osobama koji na putovanja odlaze sami ili u društvu.

S obzirom na relativnu zaklonjenost od otvorenog mora (Pelješki kanal), karakterističnu ružu vjetrova po kojoj je ovo područje u međunarodnim razmjerima prepoznato kao idealna destinacija za windsurfing/kiteboarding, područje Vignja/Kučišta trebalo bi biti izuzetno privlačno ne samo manje zahtjevnim jedriličarima-rekreativcima srednjih godina, već osobito i brojnim jedriličarima-početnicima školske dobi (škole jedrenja, različiti tečajevi/programi usavršavanja i sl.).

Tablica 2.5.2: Potencijal za daljnji razvoj jedrenja i činitelji uspjeha proizvoda

Proizvod	Jedrenje
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> • Visok
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Visok
Ciljna pozicija	<ul style="list-style-type: none"> • Posjetiteljima stoje na raspolaganju različite mogućnosti unapređenja vlastitih jedriličarskih vještina, isprobavanja različitih sportskih plovila kao i savjetovanja s vrhunskim profesionalcima. Poseban segment ponude čine organizirane jedno ili višednevne vođene rute pelješko-korčulanskim akvatorijem uz obvezno korištenje usluge skipera. Isto tako, za potrebe rekreativaca i/ili djece, ponuda uključuje i različite programe usavršavanja, ovisno o dobi, fizičkoj spremi, posvećenosti i sl. Posebna se pažnja posvećuje sigurnosti gostiju. Proizvod je u ponudi tijekom ljeta te u pred i posezoni.
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> • Srednjoeuropske zemlje • Njemačka, Italija, Benelux, V. Britanija • Skandinavija
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Uspostava sustava minimalnih standarda za ponuditelje usluga u sferi jedrenja (standardi minimalne razine opremljenosti, sigurnosti, kvalitete usluge i okolišne odgovornosti) • Ishođenje međunarodno relevantnih licenci • Uvođenje renomiranih sustava certificiranja • Organizacija i godišnje održavanje nekoliko međunarodno prepoznatih regata • Raspoloživost različitih programa usavršavanja i/ili osposobljavanja osoba različite spremnosti • Raspoloživost svih potrebnih pratećih usluga (servisa) neophodnih za kvalitetu doživljaja • Snažnija promocija proizvoda/destinacije/prirodnih uvjeta na Internetskim portalima, u brošurama, člancima u specijaliziranim časopisima (ustanovljena on-line informacijsko-prodajne platforme, izrada on-line newslettera, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama) • Ciljana direktna prodaja



2.5.3. Ronjenje

Sve veći broj turista u svijetu, ne samo mladi, odabiru rekreacijsko ronjenje u svim oblicima kao aktivnost koja ih zaokuplja, smiruje i opušta te pozitivno utječe na njihovo zdravlje i psihofizički status. U nekim turističkim odredištima Afrike, Azije, Srednje Amerike i Tihog oceana ronilački turizam poprimio je svojstva masovne industrije koja pruža usluge velikom broju turista-ronioca. Najveća prednost Hrvatske prema ostalim turističkim zemljama koje razvijaju ronilački turizam odnosi se na bogatu podvodnu bioraznolikost, veliku prozirnost i čistoću mora. U strateške prednosti Hrvatske svakako valja ubrojiti i stručnost ljudi uključenih u ronilački turizam.

Ronjenje se ubraja u jedan od skupljih vidova korištenja slobodnog vremena. Turisti koji dolaze na odmor ponajviše zbog ronjenja su, u pravilu, iznadprosječnog obrazovnog statusa i socijalnog položaja u društvu te visoke platežne moći. Procjenjuje se da u hrvatskom dijelu Jadrana godišnje roni između 75.000 i 100.000 turista. Od toga strani državljani čine negdje oko 85% ukupnog broja ronioca.

S obzirom na čistoću mora, bogatu kulturno-povijesnu baštinu (Dubrovačka republika, Mleci, pomorska tradicija Orebića i sl.), interesantno podmorje i relativnu zaklonjenost od otvorenog mora (Pelješki kanal), područje Vignja/Kučišta trebalo bi biti izuzetno privlačno velikom broju rekreativnih ronilaca svih dobnih skupina.

Tablica 2.5.3: Potencijal za daljnji razvoj ronilačkog turizma i činitelji uspjeha proizvoda

Proizvod	Ronjenje
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none">• Srednji do visok
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none">• Visok
Ciljna pozicija	<ul style="list-style-type: none">• Posjetiteljima su na raspolaganju dva do tri dobro opremljena ronilačka centra te različiti, iskustvu i interesima korisnika, prilagođeni ronilački programi i škole koje svoju aktivnost temelje na prirodnim i/ili kulturno-povijesnim zanimljivostima ronilačkih lokaliteta (npr. špilje, olupine, arheologija). Posebna se pažnja posvećuje sigurnosti gostiju. Proizvod je u ponudi tijekom ljeta, u pred i posezoni.
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none">• Srednjoeuropske zemlje• Njemačka, Italija, Benelux, V. Britanija• Skandinavija
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none">• Uspostava sustava minimalnih standarda za ronilačke centre, uključivo standarde opremljenosti, sigurnosti, hitnih intervencija, kvalitete usluge i okolišne odgovornosti• Ishođenje međunarodno relevantnih licenci• Raspoloživost svih bitnih usluga/opreme neophodnih za sigurnost ronjenja• Raspoloživost 'po mjeri krojenih' inovativnih programa (škole, vikend programi, 'kombinirani' programi - ronjenje i jedrenje, 'putovanja sa značenjem' - ronjenje i čišćenje podmorja• Snažnija promocija ronilačkog turizma (on-line informacijsko-prodajne platforme, on-line newsletter, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama)• Ciljana direktna prodaja ronilačkim klubovima





2.5.4. Cikloturizam

U europskim okvirima procjenjuje se da će udio putovanja tijekom kojih je bicikliranje glavna aktivnost ili je bicikl glavno prijevozno sredstvo porasti u idućih 10 godina za više od 10%. Glavni motivi cikloturista su težnja za zdravim životom, kvalitetni boravak u prirodi, rekreacija, odmor i relaksacija, a u manjem broju slučajeva, i težnja za novim izazovima i samodokazivanjem.

Tržište cikloturizma segmentira se uglavnom prema važnosti koju vožnja biciklom ima tijekom putovanja, zbog čega valja razlikovati pasionirane bicikliste od 'rekreativaca' - osoba koji se tijekom odmora, između ostalih aktivnosti, bave i biciklizmom. Biciklisti 'rekreativci' čine mnogo veću skupinu. Često traže kružne staze/rute bez prometa ili slabo prometne lokalne ceste, a glavna motivacija im je otkrivanje prirodnih i kulturnih ljepota te uživanje u krajoliku.

S obzirom na geografske karakteristike kako neposrednog područja Vignja i Kučišta, tako i cijele općine Orebić, a što uz ravničarski dio uz morsk obalu uključuje i manje ili više strme te izuzetno zahtjevne obronke masiva Sv. Ilije, cijeli je ovaj prostor idealan kako za pasionirane, adrenalinom nabijene, cikloturiste, tako i za manje zahtjevne rekreativce srednjih godina.

Tablica 2.5.4: Potencijal cikloturizma i činitelji uspjeha proizvoda

Proizvod	Cikloturizam
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none"> visok
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> visok
Ciljna pozicija	<ul style="list-style-type: none"> Posjetiteljima se nudi izazovna mreža različitih (npr. krajolik, dužina, težina) i sadržajnih (npr. atrakcije, autentičnost, teme) staza i ruta. Razvijene su prateće usluge (npr. vodiči, servisi, smještaj i ugostiteljstvo, cjeloviti itinereri). Posebna se pažnja posvećuje sigurnosti gostiju. Proizvod je u ponudi većim dijelom godine. Popularnosti proizvoda pridonosi organizacija dva do tri međunarodna natjecanja godišnje.
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none"> Srednjoeuropske zemlje Njemačka, Italija, Benelux, V. Britanija Skandinavija
Faktori uspjeha proizvoda  	<ul style="list-style-type: none"> Organizacija i održavanje dvije do tri natjecateljske utrke međunarodnog karaktera tijekom godine raspoloživost zahtjevnih staza za osobe izuzetne fizičke spremne, ali i kraćih i manje napornih tura za rekreativce (slabo prometne kružne staze duljine od 15 do 20 km) uspostava sustava biciklističkih staza na cijelom području općine Orebić, ali i Pelješca u cjelini s ograničenim pristupom motornih vozila tematizacija staza/ruta opremljenost staza/ruta atrakcijama (vidikovci, odmorišta, info-ploče) te uslugama duž puta (okrjepa/odmor, servisi i sl.) Snažnija promocija cikloturizma na Internetskim portalima, u brošurama, člancima u specijaliziranim časopisima (uspostava on-line informacijsko-prodajne platforme, izrada on-line newslettera, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama) Ciljana direktna prodaja

2.5.5. Pješaćenje/trekking/planinarenje

U Europi su pješaćenje, trekking i/ili planinarenje najpopularnija 'meka' pustolovina, koja privlači sve dobne skupine i društvene slojeve. U uvjetima sve veće posvećenosti vlastitom zdravlju, očekuje se da će broj osoba koji će se tijekom odmora željeti baviti laganim rekreativnim aktivnostima, a u što svakako valja ubrajati i pješaćenje, stabilno i kontinuirano rasti.

Pokazatelji o veličini i karakteristikama ovog tržišnog segmenta u Hrvatskoj još uvijek ne postoje. Ipak, određene kvalitativne pokazatelje o osobama sklonim pješaćenju, trekkingu i/ili planinarenju u Hrvatskoj pruža istraživanje posjetitelja nacionalnim parkovima i parkovima prirode³, koji pokazuje da je riječ uglavnom o dobrostojećim, ekološki izuzetno osviještenim osobama srednje životne dobi visokog obrazovanja. Putuju cijele godine, a najviše u proljeće, ljeto i jesen te često odlaze na vikend putovanja. Preferiraju bliže, relativno brzo dostupne destinacije. Njihova je posjeta motivirana željom za boravkom u prirodi i upoznavanjem prirodnih ljepota te odmorom i opuštanjem. Posjete organiziraju uglavnom u društvu partnera/supružnika ili s grupom prijatelja, a pored generalnog obilaska najomiljenija im je aktivnost promatranje/fotografiranje biljnog i životinjskog svijeta.

Polazeći od izuzetno atraktivne i diversificirane prirodne resursno-atraksijske osnove općine Orebić, pojačana orijentacija na pješaćko/trekking/planinarsko tržište čini se da ima puno opravdanje. Iako orijentacija na tržišne segmente sklone pješaćenju, trekkingu i/ili planinarenju, u pravilu, nije osobito lukrativna budući da se radi o tzv. 'low yield' tržišnom segmentu s relativno niskom potrošnjom, riječ je o potražnji koja može biti izuzetno interesantna ponajviše uslijed poticanja i širenja svijesti (usmena predaja, blogovi i sl.) o prirodnim ljepotama projektnog područja i njegovim turističkim mogućnostima.

Tablica 2.5.5: Potencijal pješaćenja/trekkinga/planinarenja i činitelji uspjeha proizvoda

Proizvod	Pješaćenje/trekking/planinarenje
Tržišni potencijal	<ul style="list-style-type: none">• Srednji do visok
Potencijal za razvoj proizvoda	<ul style="list-style-type: none">• Visok
Ciljna pozicija	<ul style="list-style-type: none">• Posjetiteljima se nudi gusta mreža krajobrazno raznolikih staza(ruta koje su prilagođeni različitom stupnju fizičke spremnosti potencijalnih korisnika Sve su staze i rute ne samo markirane, opremljene pratećom infrastrukturom (odmorišta, vidikovci, info-table), već i kvalitetno održavane. Korisnicima tijekom cijele godine stoje na raspolaganju i vođene tematizirane ture. Posebna se pažnja posvećuje sigurnosti gostiju. Proizvod je u ponudi većim dijelom godine.
Potencijalna tržišta	<ul style="list-style-type: none">• Srednjoeuropske zemlje• Njemačka, Italija, Benelux, V. Britanija• Skandinavija
Faktori uspjeha proizvoda	<ul style="list-style-type: none">• Raspoloživost kraćih/dužih kružnih pješaćkih staza s vidikovcima i odmorištima za potrebe osoba različite fizičke spreme (pasionirani

³ Institut za turizam (2007). TOMAS Nacionalni parkovi i parkovi prirode. Zagreb: Institut za turizam.



planinari, osobe srednje/starije dobi, obitelji s djecom i sl.)

- Precizne i tržišno dostupne planinarske karte
- Pristupačnost s glavnih prometnih pravaca (veći broj polazišta)
- Dobra signalizacija/interpretacija
- Za sve važnije trase/rute osigurati minimalno sljedeće sadržaje: sadržaje za piknike, roštilje, nužnike, pristup osobama s posebnim potrebama, skloništa, vidikovce, itd.
- Snažnija promocija proizvoda na Internetским portalima, u brošurama, člancima u specijaliziranim časopisima (uspostava on-line informacijsko-prodajne platforme, izrada on-line newslettera, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama, ciljana direktna prodaja i sl.).

2.5.6. Ostale adrenalinske aktivnosti

Mogućnost bavljenja ostalim adrenalinskim aktivnostima podrazumijeva osiguranje prikladnih sadržaja ponude na različite profile korisnika u očuvanom prirodnom ambijentu, pri čemu valja voditi računa o potrebama osoba različitog stupnja fizičke/psihičke spremnosti. Naime, za razliku od zahtjevnog adrenalinskog turizma u kojem se teži ekstremnim izazovima i istraživanju vlastitih granica izdržljivosti, značajan dio potražnje odnosi se na osobe koje su manje zahtjevne/manje spremne te koje kroz uključivanje u pojedine aktivnosti žele (umjereno) podići razinu vlastitog adrenalina. Prema podacima Svjetske turističke organizacije⁴ riječ je o tržišnoj niši koja je već tijekom 2003. godine bilježila milijun putovanja godišnje te koja je u stalnom porastu.

Najveći broj poklonika sportsko-adrenalinskog turizma su uglavnom dobro obrazovane osobe više platežne moći, starosti oko 40 godina. Dolaze iz (većih) europskih urbanih centara. Ekološki su visoko osviješteni te posvećuju veliku pažnju vlastitom zdravlju i posebno prehrani. Osim sportsko-avanturističkih i adrenalinskih aktivnosti, pripadnici ove tržišne niše za vrijeme boravka u destinaciji zainteresirani su i za zabavne sadržaje. Putuju cijele godine, a najviše u proljeće, ljeto i jesen, a često odlaze na kraća, vikend, putovanja.

S obzirom na značajke raspoložive prirodne resursno-atraksijske osnove, na području kako Vignja i Kučišta moguće je razviti raznovrsnu i dobro osmišljenu turističku ponudu prilagođenu ovom turističkom segmentu. U tom smislu, za naselja Viganj i Kučište od posebnog interesa svakako bi trebali biti ljubitelji slobodnog penjanja, paragliding-a, ‚ziplining‘, seakayaking i sl.

Tablica 2.5.6: Potencijal adrenalinskog turizma i činitelji uspjeha proizvoda

Proizvod	Adrenalinski turizam
Tržišni potencijal	• Srednji do visok
Potencijal za razvoj proizvoda	• Srednji do visok
Ciljna pozicija	• Kvalitetna i rastuća ponuda za različite oblike adrenalinskih aktivnosti na širem području

⁴ Svjetska turistička organizacija: Tourism 2020 Vision

Vignja/Kučišta, a što uključuje nekoliko atraktivnih lokacija za slobodno penjanje, turistički paragliding, skakanje s padobranom, speleologiju i prelazak kanjona na užadima i sl. Ponuda uključuje i škole slobodnog penjanja/alpinizma. Posebna pažnja posvećuje se sigurnosti gostiju. Razdoblje poslovanja traje od 6-8 mjeseci.

Potencijalna tržišta

- Srednjoeuropske zemlje
 - Njemačka, Italija, Benelux, V. Britanija
 - Skandinavija
-

Faktori uspjeha proizvoda



- Ljepota krajolika
 - Ekološka očuvanost i ambijentalnost
 - Mogućnost usluga učitelja, najma opreme, malih popravaka, vođenja, transfera i informacija
 - Dostupnost lokalnih agencija (DMK) na umrežavanju sadržaja i usluga (smještaj, vođenje, izleti i sl.)
 - Snažnija promocija proizvoda na Internetkim portalima, u brošurama, člancima u specijaliziranim časopisima (uspostava on-line informacijsko-prodajne platforme, izrada on-line newslettera, sudjelovanje na specijaliziranim sajmovima i manifestacijama, ciljana direktna prodaja i sl.)
 - Povezivanje s inozemnim agencijama i plasiranj u proizvoda na tržište
-

3. SWOT ANALIZA

3.1. Osnovni nalazi

Temeljem prethodnog sagledavanja globalnih kvantitativnih i kvalitativnih trendova u turističkoj potražnji, ali i definiranja relevantnih tržišnih niša koja postojeće resursno-atraktivna osnova Vignja/Kučišta može kvalitetno podržati u vremenu koje dolazi, pristupilo se izradi SWOT matrice kako bi se utvrdile postojeće 'jake' i 'slabe' strane današnjeg integralnog turističkog proizvoda razmatanog područja, odnosno kako bi se ukazalo na 'prilike' na kojima bi u budućnosti valjalo kapitalizirati kao i 'prijetnji' čije bi potencijalno negativne učinke valjalo minimizirati.

Tablica 3.1. SWOT analiza

Prednosti (snage)	Nedostaci
<ul style="list-style-type: none"> • Međunarodna prepoznatljivost Vignja/Kučišta kao prvorazredne surferske destinacije • Resursna osnova podržava razvoj dodatnih <ul style="list-style-type: none"> ○ Sportsko-rekreativnih i/ili adrenalinskih aktivnosti na kopnu ○ Sportsko-rekreativnih i/ili adrenalinskih aktivnosti na moru • Plaže u neposrednoj blizini smještajnih objekata • Klimatski uvjeti omogućavaju turističku aktivnost kroz najveći dio godine • Svijest o značaju 'activity-based' turizma za buduće profiliranje destinacije • Izraženi interes lokalnih poduzetnika prema sportsko-rekreativnim i/ili adrenalinskim aktivnostima 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedovoljan broj za tržište spremnih složenih turističkih proizvoda/doživljaja • Nedovoljna valorizacija prirodnih resursa na kopnu za potrebe turističkog razvoja • Nerazvijenost dodatnih sadržaja/nedovoljno razvijen lanac vrijednosti <ul style="list-style-type: none"> • Hrana i piće • Zabava • Sportsko-rekreacijska infrastruktura (Biciklističke/pješačke, konjičke staze, paragliding uzletišta, ronilački centri i sl.) • Uslužni servisi (rent a bike, rent a scooter, osobni treneri, vodiči...) • Informacije • Neuravnotežena smještajna ponuda • Nedovoljna uređenost mjesta (zelene površine, šetnica, žardinjere, javna rasvjeta, javni imobilijar i sl.) • Nedostatna promocija • Nedostatak poslovnog povezivanja mikro i malih poduzetnika • Ljudski potencijali <ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak osposobljenih osoba za turistička zanimanja • Nedostatak osoba osposobljenih za upravljanje turističkim razvojem
Mogućnosti (prilike)	Prijetnje
<ul style="list-style-type: none"> • Veličina i stabilnost turističke potražnje u svijetu • Pojačan interes za selektivnim oblicima turizma, a osobito sportsko-rekreativnog i adrenalinskog • Rastući interes za kratkim putovanjima • Raspoloživost EU strukturnih fondova <ul style="list-style-type: none"> • Za podizanje upravljačkih kapaciteta • Za podizanje znanja/vještina • Za financiranje razvojnih projekata • Turističko aktiviranje turističkog kompleksa Perna u funkciji promidžbe 'activity based' turizma visoke kvalitete • Povezivanje dijelova ponude u cjeloviti lanac vrijednosti • Uspostava efikasnog modela upravljanja destinacijskim razvojem 	<ul style="list-style-type: none"> • Nepovoljni demografski trendovi • Neadekvatno upravljanje plažnim prostorom • Nedostatak suradnje razvojnih dionika • Nemogućnost dogovora o razvojnim prioritetima (parcijalni interesi) • Ulaganja u „krive“ turističke projekte • Sporo/nedostatno ulaganje u infrastrukturu

Izvor: Autor

Što se tiče snaga, ponajprije valja ukazati na današnju tržištu poziciju, odnosno međunarodnu prepoznatljivost Vignja/Kučišta kao prvorazredne surf/kite destinacije. Tome valja dodati i činjenicu da postojeća resursno-atraksijska osnova pogoduje razvoju i drugih sportsko-rekreativnih i/ili adrenalinskih aktivnosti ne samo na moru, već i na kopnu. U destinacijske snage, nadalje, valja ubrajati i izuzetno pogodnu klimu kao i sve prisutnije saznanje da Viganj/Kučište valja sadržajno profilirati i od potencijalno konkurentskih destinacija sadržajno diferencirati upravo kroz orijentaciju na turizam aktivnosti prilagođen osobama na različitim stupnjevima fizičke spremnosti.

S druge strane, međutim, naselja Viganj i Kučište još su uvijek suočeni s relativno velikim brojem izazova koje valja ukloniti u cilju dinamiziranja vlastitog turističkog razvoja. U tom smislu, posebno valja ukazati na posvemašnji nedostatak složenih turističkih proizvoda, nedovoljnu valorizaciju prirodne resursno-atraksijske osnove na kopnu, siromaštvo destinacijske ponude u sferi hrane i pića, zabave, uslužnih servisa i sl. kao i relativno neusklađenu smještajnu ponudu u kojoj izrazito prevladavaju kampovi/kampirališta. Tome valja dodati i manjak osoba osposobljenih za upravljanje destinacijskim razvojem kao i nedostatak interesa za poslovno povezivanje malih poduzetnika kako i sferi privatno-privatnog, tako i u sferi javno-privatnog partnerstva.

Kad je riječ o prilikama na koje valja igrati, posebno valja ukazati na dugoročno povoljne trendove na strani globalne turističke potražnje (volumen, struktura, segmentacija), kao i na različite mogućnosti korištenja različitih EU fondova/programa. Tome svakako valja dodati i velik broj još uvijek neartikuliranih poduzetničkih inicijativa, a koje se odnose osobito na razvoj dodatne palete turističkih doživljaja na kopnu, ako i povezivanje pojedinačnih doživljaja u integrirani turistički lanac vrijednosti, a što pretpostavlja uspostavu efikasnog modela upravljanja destinacijskim razvojem.

Usprkos brojnih prilika, razvoj turizma na području Vignja i Kučišta izložen je i određenom broju prijetnji. U tom smislu, svakako valja ukazati na nepovoljne demografske trendove i relativnu nezainteresiranost mlade populacije za ostankom/bavljenjem poduzetništvom. Uz to, svojevrsnu prijetnju destinacijskom razvoju može predstavljati i spor razvoj turističke infrastrukture (biciklističke/pješačke/konjičke staze, platforme za paragliding, sigurnost stijena za slobodno penjanje, turističko obilježavanje i sl.), ali i nedovoljna umreženost i/ili nedostatak suradnje različitih dionika turističkog razvoja. Prijetnju razvoju svakako predstavlja i potencijalna nemogućnost dogovora oko ključnih razvojnih pitanja i/ili prioriteta.

3.2. Zaključne konstatacije

SWOT analiza upućuje na zaključak da turistički potencijal naselja Viganj i Kučište nije još uvijek primjereno tržišno valoriziran. Razloge za to valja tražiti, ponajviše, u prevelikoj usredotočenosti na samo dva turistička proizvoda - obiteljski odmor na suncu i moru te surfing/kite-ing. U takvim uvjetima, a s obzirom na izraženi nedostatak turističke infrastrukture na kopnu, siromašnu destinacijsku ponudu u sferi hrane i piće, izleta te zabave kao i na nedostatnu ponudu složenih turističkih proizvoda krojenih po mjeri različitih skupina potrošača u sferi ponajviše 'activity based' i/ili adrenalinskog turizma, može se konstatirati kako se tržišni potencijal izuzetno kvalitetne prirodne resursno-atraksijske osnove ne koristi ni približno optimalno. Na takvu konstataciju upućuje i kratko trajanje turističke sezone te nizak stupanj iskorištenja smještajnih kapaciteta.

U želji da se postojeće stanje u relativno kratkom vremenu promijeni nabolje, a što implicira ponajviše bolje korištenje turističke resursno-atraksijske osnove kroz osmišljavanje novih, danas nedostajućih turističkih iskustava, ali i povezivanje postojeće ponude individualnih turističkih poduzetnika u složene turističke proizvode, osnivanje Centra za aktivni odmor u Vignju/Kučištu kao svojevrsnog katalizatora u kreiranju dodatnih turističkih usluga/proizvoda, dobiva svoj puni smisao. Sukladno tome, potrebno je definirati ne samo prikladnu viziju, misiju i ciljeve poslovanja takvog Centra, već se pobliže odrediti i prema njegovom vlasničko-organizacijskom ustroju.

4. POSLOVNA VIZIJA, MISIJA I STRATEŠKI CILJEVI CENTRA

4.1. Vizija

Vizija razvoja svakog poduzetničkog poduhvata predstavlja poželjnu sliku budućnosti koja je ne samo financijski poželjna za konkretnog poduzetnika, već koja je, istodobno, i tržišno izazovna i društveno prihvatljiva. Vizija razvoja Centra za aktivni odmor na području Vignja i Kučišta predstavlja, dakle, zaokruženi i cjeloviti iskaz onoga što bi se njegovim osnivanjem trebalo postići (u razdoblju od 5 do 10 godina).

U definiranju poželjne razvojne vizije Centra krenulo se od traženja odgovora na sljedeća tri pitanja:

- kakav bi turistički proizvod Vignja/Kučišta trebao biti,
- čime će Centar privlačiti turističku potražnju na područje Vignja/Kučišta, te
- kako će Centar pridonijeti konkurentnosti turističkog proizvoda Vignja/Kučišta?

Odgovori do kojih se došlo sažeto su prezentirani u slici 4.1.1.

Slika 4.1.1: Ključne odrednice vizije Centra za aktivni odmor Vignja/Kučište

KAKVU ĆU USLUGU PRUŽATI POTENCIJALNIM KORISNICIMA?	ČIME ĆE CENTAR PRIVLAČITI GOSTE NA PODRUČJE VIGNJA/KUČIŠTA?	KAKO ĆE CENTAR PRIDONOSTITI KONKURENTNOSTI VIGNJA/KUČIŠTA?
Inovativnu, po mjeri krojenu	Složenim proizvodima u skladu s potrebama activity based potražnji	Ponudom novih/nedostajućih usluga/servisa
Uklopljenu u suvremene tržišne trendove	Dobrim poznavanjem potreba ciljnih potrošačkih skupina	Povećanjem prihoda po danu boravka u destinaciji
Individualiziranu i tematiziranu	Korištenjem suvremenih komunikacijskih alata	Produljivanjem sezone i boljim korištenjem objekata ponude
Sezonski prilagođenu	Profesionalnošću i predanošću	Unapređenjem privatno-privatne i javno-privatne suradnje
Iznad očekivanja gostiju	Dobrim odnosom cijene i kvalitete	Povećanjem stupnja zadovoljstva boravkom

Izvor: Autor

U skladu s gornjim odrednicama, poslovna vizija Centra za aktivni odmor u Vignju/Kučištu bila bi kako slijedi:

U 2020. godini Centar za aktivni odmor u Vignju/Kučištu bit će vodeća destinacijska menadžment kompanija Pelješca koja će potencijalnoj potražnji nuditi tematizirane, po mjeri krojene složene i/ili pojedinačne turističke proizvode maksimalno usklađene sa suvremenim tržišnim trendovima.

Inovativna usluga i rastuća paleta usluga u sferi različitih adrenalinskih aktivnosti prilagođenih korisnicima različite fizičke spremne, predstavljat će dobru osnovu za stalno povećanje zadovoljstva boravkom na ovom području, produljenje sezone te povećanje prosječne potrošnje po danu boravka.

Dinamičan razvoj i poslovnu uspješnost Centra za aktivni odmor u Vignju/Kučištu bit će rezultat ne samo poznavanja potreba potencijalnih potrošača, već i profesionalnosti i posvećenosti zaposlenika te dobrog odnosa cijene i ponuđene kvalitete.

4.2. Poslovna misija

S obzirom da misija izražava srž operativne filozofije, temeljne vrijednosti i smjernice ponašanja koje će dovesti do ostvarenja zacrtane poslovne vizije, misija Centra treba ponuditi odgovore na sljedeća pitanja:

- zašto postojimo
- u što vjerujemo
- koji su nam standardi ponašanja (prema zaposlenicima, dobavljačima, društvenoj zajednici)
- Odgovori do kojih se došlo sažeto su prezentirani u slici 4.1.1.

Slika 4.2.1: Ključne odrednice poslovne misije Centra za aktivni odmor Viganj/Kučište

ZAŠTO POSTOJIMO?	U ŠTO VJERUJEMO?	KOJI SU NAM STANDARDI PONAŠANJA?
Da bismo unaprijedili destinacijski turistički proizvod	Poznavanje tržišnih trendova	Maksimalna briga za sigurnost i zadovoljstvo korisnika naših usluga
Da bismo umrežili lokalne (mikro)poduzetnike	Kvalitetu, izvrsnost i kreativnost	Visok stupanj odgovornosti prema zaposlenicima
Da bismo produljili sezonu	Sustavni razvoj kompetencija	Visok stupanj odgovornosti prema poslovnim partnerima
Da bismo povećali stupanj zadovoljstva boravkom	Timski rad i međusobno povjerenje	Visok stupanj odgovornost prema široj društvenoj zajednici
Da bismo povećali poslovne učinke (mikro)poduzetnika	Umrežavanje dionika na destinacijskoj razini	Maksimalna okolišna odgovornost

Izvor: Autor

Sažimajući prethodne odrednice, definirana je sljedeća poslovna misija Centra:

Kroz rastuću ponudu složenih turističkih proizvoda vrhunske kvalitete u zdravom i očuvanom prirodnom okruženju, mi svakodnevno uspješno zadovoljavamo potrebe za aktivnim odmorom, rekreacijom i relaksacijom sve zahtjevnijih gostiju.

Vjerujemo da nam razumijevanje i dobro predviđanje budućih potreba potencijalnih gostiju omogućava stvaranje tržišno prepoznatljivog i dugoročno održivog sustava vrijednosti koji osigurava uspješan dugoročni rast i prosperitet.

Inovativnost, suradnja, pažljivo osluškivanje bila tržišta, međusobno povjerenje i posvećenost poslu, temelji su na kojima gradimo našu uspješnost.

4.3. Poslovni ciljevi

Polazeći od analize dostignutog stupnja turističkog razvoja na području Vignja i Kučišta, ali i značajki resursno-atraktivne osnove i kvalitativnih trendova na turističkom tržištu, nameće se potreba pojačane orijentacije na privlačenje ‚activity based‘ gostiju tijekom većeg dijela godine i to kako u cilju povećavanja ukupnog broja noćenja koje se trenutno ostvaruju na projektnom području tako i u cilju povećavanja prosječne potrošnje po danu boravka, oboje bez dramatične ekspanzije novih smještajnih kapaciteta. U tom smislu, ključni poslovni ciljevi Centra su:

- Razvoj i komercijalizacija nekoliko, tržišno konkurentnih, složenih turističkih proizvoda koje resursno-atraksijska osnova može kvalitetno podržati već u relativno kratkom roku,
- Ostvarivanje poslovnog prihoda u stabiliziranoj poslovnoj godini na razini od oko 3 milijuna kuna
- Ostvarivanje bruto dobiti u stabiliziranoj poslovnoj godini na razini od oko 25% prihoda od prodaje
- Vraćanje predujmljenih sredstava u 5. godini poslovanja.

S druge strane, djelovanje centra trebalo bi, na razini oba naselja, rezultirati sljedećim učincima:

- Povećavanjem stupnja poduzetničke aktivnosti
- Povećavanjem broja stalno/sezonski zaposlenih u turizmu, pri čemu osobito mlađih dobnih skupina,
- Povećavanjem broja turističkih noćenja, osobito u razdoblju pred i posezone
- Povećanje prosječne (turističke) potrošnje po danu boravka, odnosno
- Povećanju poslovnih učinaka većine mikro i malih poduzetnika na projektnom području.

5. VLASNIČKO-OPERATIVNE PRETPOSTAVKE CENTRA

Vlasničko-operativne pretpostavke uspostave Centra za aktivni odmor, uz razmatranje prikladnog vlasničkog modela, odnose se ponajviše na problematiku poslovnih aktivnosti/portfelja poslova, a obuhvaćaju i problematiku organizacijskog ustroja iz čega proizlazi i predvidivi broj i struktura (stalno, sezonski i/ili povremeno) zaposlenih.

U skladu u gornjim naznakama, problematika mogućih vlasničkih opcija budućeg Centra, a što se odnosi na sagledavanje njihovih prednosti i nedostataka, detaljno je razmatrana u tablici 5.1.

Tablica 5.1: *Mogući vlasnički modaliteti i prijedlog poželjne opcije*

	RASPOLOŽIVI MODALITETI	PREDNOSTI	NEDOSTACI	POŽELJNA OPCIJA
VLASNIŠTVO	Privatno	<ul style="list-style-type: none"> • „Čist račun“ • Lako donošenje od-luka • Maksimalna fleksibilnost • Nema kompromisa 	<ul style="list-style-type: none"> • Veći inicijalni troškovi • Mala mogućnost društvene kontrole 	
	Mješovito (javno-privatno)	<ul style="list-style-type: none"> • Manji inicijalni troškovi • Socijalizacija rizika • Zaštita javnog interesa 	<ul style="list-style-type: none"> • Manja profitabilnost • Teško reguliranje odluka • Teško donošenje odluka 	PRIVATNO
	Javno	<ul style="list-style-type: none"> • Maksimalna mogućnost kontrole • Maksimalna podređenost javnim interesima • Zatvaranje financijske konstrukcije 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatak poduzetničkog razmišljanja • Nedovoljna fleksibilnost u donošenju odluka • Previše kompromisa 	

Izvor: Autor

Razmatrajući prednosti i nedostatke prethodno razmatrana tri vlasnička modaliteta Centra (privatno vlasništvo, kombinacija javnog i privatnog vlasništva te javno vlasništvo), čini se da je privatno vlasništvo Centra poželjna opcija. Naime, riječ je o klasičnom poduzetničkom poduhvatu koji ne bi trebao biti povezan s većim inicijalnim ulaganjima, odnosno o poduhvatu čiji tržišni uspjeh podrazumijeva brzo donošenje odluka, fleksibilnost u tržišnom nastupu kao i beskompromisnu kontrolu troškova uz maksimalnu kvalitetu pružene usluge. U tom smislu, dakle, ostala dva razmatrana vlasnička modela znatno su inferiorna. To se osobito odnosi na model javnog vlasništva.

Iako je, dakle, model privatnog vlasništva nad Centrom poželjna razvojna opcija, a uzimajući u obzir ne samo poduzetnički rizik, već i izraženi društveni interes za postojanjem Centra, svakako bi valjalo razmišljati i o osiguranju primjerenog sustava poticaja. Radi se ponajviše o potrebi djelomičnog premoštavanja inicijalnih ulaganja, a što može uključivati uvjetovanu jednokratnu novčanu pomoć i/ili participaciju u troškovima najma i/ili opremanja prostora, izradi promotivnih materijala, troškovima koncesijskih odobrenja i sl.

Konačno, na temelju svih prethodnih konstatacija, čini se da bi razmatrani Centar valjalo ustrojiti kao društvo s ograničenom odgovornošću.

S druge strane, a kad je riječ o vrstama operativnih aktivnosti/portfelju usluga koje bi razmatrani Centar trebao nuditi potencijalnim korisnicima, razmatrane su četiri različite opcije: (i) posredovanje u prodaji pojedinačnih usluga/proizvoda drugih poduzetnika, (ii) prodaja vlastitih pojedinačnih

usluga/proizvoda, (iii) komercijalizacija složenih proizvoda drugih poduzetnika, odnosno (iv) razvoj, paketiranje i komercijalizacija vlastitih složenih turističkih proizvoda (tablica 5.2).

Tablica 5.2: Opcije mogućeg poslovnog miksa Centra

	RASPOLOŽIVI MODALITETI	PREDNOSTI	NEDOSTACI	POŽELJNA OPCIJA
POSLOVNI	Posredovanje u prodaji pojedinačnih usluga/proizvoda drugih poduzetnika	<ul style="list-style-type: none"> • Jednostavnost poslovanja • Minimalna ulaganja • Minimalni operativni troškovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovisnost o idejama lokalnih poduzetnika • Nedostatak ponude složenih turističkih proizvoda • Manji prihodi • Nedostatno udovoljavanje interesima potražnje 	RAZVOJ, PAKETIRANJE I KOMERCIJALIZACIJA SLOŽENIH TURISTIČKIH PROZVODA KAO I PRODAJA POJEDINAČNIH PROIZVODA/USLUGA
	Prodaja vlastitih pojedinačnih usluga/proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Jednostavnost poslovanja • Prošivanje destinacijske uslužne ponude • Kontrola kvalitete ponude • Veći prihodi 	<ul style="list-style-type: none"> • Veća inicijalna ulaganja • Veći operativni troškovi • Veći poslovni rizici 	
	Komercijalizacija složenih turističkih proizvoda drugih poduzetnika	<ul style="list-style-type: none"> • Relativna jednostavnost poslovanja • Bolja tržišna komunikacija (specijalizacija u prodaji) • Minimalna ulaganja • Minimalni operativni troškovi 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovisnost o idejama lokalnih poduzetnika • Zahtjevnija komercijalizacija • Kontrola kvalitete uslužne ponude 	
	Razvoj, paketiranje i komercijalizacija vlastitih složenih turističkih proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> • Maksimiranje prihoda • Kontrola kvalitete uslužne ponude • Optimalna uslužna ponuda u destinaciji • Rast zadovoljstva boravkom • Najbrži rast konkurentnosti destinacije 	<ul style="list-style-type: none"> • Složenije poslovanje • Zahtjevnija komercijalizacija • Veća ulaganja • Visoki operativni troškovi 	

Izvor: Autor

Polazeći od prethodno definirane poslovne vizije i misije razmatranog Centra, a u želji da se integralni turistički proizvod Vignja i Kučišta maksimalno obogati danas nedostajućim uslugama za kojima postoji potencijalna potražnja, a koje resursno-atraksijska osnova može kvalitetno podržati, odmah treba naglasiti da bi se Centar trebao usredotočiti ponajviše na razvoj, paketiranje i komercijalizaciju složenih turističkih proizvoda, pri čemu bi se trebao oslanjati na već aktivne lokalne poduzetnike. Isto tako, u situaciji nepostojanja određene pojedinačne usluge, Centar bi morao pristupiti i osiguranju takve usluge u vlastitom aranžmanu, neovisno o tome da li će takvu uslugu ugraditi u sklopu složenih turističkih usluga, ili će je komercijalizirati samu za sebe. Konačno, ukoliko se za to ukaže prilika, logično je da se Centar aktivno uključi i u posredovanje i komercijalizaciju usluga drugih poduzetnika, sve pod pretpostavkom da postoji obostrani interes.

Sukladno očekivanom portfelju usluga koje će razmatrati Centar nuditi, logično je pretpostaviti internu organizaciju koja se temelji na uspostavi sljedećih organizacijskih cjelina i/ili poslovnih funkcija:

- Planiranje i vođenje poslovanja
- Razvoj proizvoda, pakiranje i komercijalizacija proizvoda
- Prodaja usluga na malo (uključujući i servis opreme)
- Usluge vodiča, učitelja, skipera i sl.
- Praćenje poslovanja i izvještavanje

Za potrebe svog poslovanja, Centar bi trebao zapošljavati predvidivo 2 stalno zaposlene i 3 sezonski zaposlene osobe, odnosno 2 – 5 povremeno zaposlenih osoba. Predvidivi broj ukupno zaposlenih osoba Centra po pojedinim organizacijskim cjelinama/poslovnim funkcijama detaljno je sagledan u tablici 5.3.

Tablica 5.3: Organizacijske cjeline i predivivi broj djelatnika Centra

ORGANZACIJSKA CJELINA/POSLOVNA FUNKCIJA	STALNO ZAPOSLENE OSOBE	SEZONSKI ZAPOSLENE OSOBE	POVREMENO ZAPOSLENI (UGOVOR O DJELU)
Planiranje i vođenje poslovanja	0,5		
Razvoj proizvoda, pakiranje i komercijalizacija	0,5	1	
Prodaja usluga na malo (uključujući i servis opreme)		2	
Usluge vodiča, učitelja, skipera i sl.			2-5, ovisno o potrebi
Praćenje poslovanja i izvještavanje	1		
UKUPNO	2	3	2-5

Izvor: Autor

6. OKVIRNA PROCJENA POTREBNIH ULAGANJA I OČEKIVANI NAČIN ZATVARANJA FINACIJSKE KONSTRUKCIJE

6.1. Visina i predvidiva tehnička struktura potrebnih ulaganja

Za potrebe svog poslovanja Centar za aktivni odmor trebao bi osigurati oko 65m² uredskog te oko 60m² skladišnog prostora namijenjenog pohranjivanju različite opreme za iznajmljivanje (daske za surfanje, jedrilice klase optimist, Finn, Laser i/ili 470). Iako postoji mogućnost da se prikladni poslovni prostor iznajmi, u cilju maksimalno konzervativnog pristupa ocjeni isplativosti ulaganja, u ovoj će se studiji pretpostaviti kako će se oba prostora izgraditi na zemljištu u vlasništvu investitora.

U skladu s gornjom pretpostavkom, izvršena je procjena ukupno potrebnog iznosa ulaganja za izgradnju novog poslovnog i skladišnog prostora i njihovo opremanje kao i iznosa potrebnog za nabavku deset dasaka za jedrenje/kite-anje te 5 malih jedrilica različitih tipova. Procjena je temeljena kako na uobičajenim troškovima izgradnje stambenih/poslovnih objekata u nas, tako i na cijenama rabljene surf opreme i/ili jedrilica dostupnima na Internetu.

Polazeći od prethodno definirane veličine poslovnog i skladišnog prostora razmatranog Centra za aktivni odmor, visina ukupno potrebnih ulaganja procijenjena je na oko 311,5 tisuća eura ili oko 2,3 milijuna kuna. Ukupna visina predvidivih ulaganja, kao i njihova tehnička struktura sumarno je iskazana u sljedećoj tablici:

Tablica 6.1.1: Visina i tehnička struktura predvidivih ulaganja

	Površina u m ² /kom	Trošak po m ²	Ukupni trošak, euro	Ukupni trošak, kune
Zemljište	400	200	80.000	600.000
Čvrsti objekti			107.000	802.500
- uredski prostor	65	1.000	65.000	487.500
- skladište	60	700	42.000	315.000
Terasa s nadstrešnicom	70	350	24.500	183.750
Oprema			20.000	150.000
- namještaj			15.000	112.500
- ITC oprema			5.000	37.500
Daske za jedrenje/kite	10	2.000	20.000	150.000
Jedrilice	5	3.000	15.000	112.500
Ostalo			5.000	37.500
UKUPNO			291.500	2.186.250
Radni kapital			20.000	150.000
SVEUKUPNO			311.500	2.336.250

Izvor: Autor

6.2. Model financiranja

Što se tiče osiguranja potrebnih financijskih sredstava, pretpostavlja se da će se oko 70% potrebnih ulaganja u otvaranje Centra, odnosno oko 1,6 milijuna kuna osigurati kreditom HBOR-a, dok će preostalih oko 700 tisuća kuna ukupnih ulaganja predstavljati vlasnički udjel (equity) investitora. Navedena visina 'equity' ulaganja odnosi se ponajviše na kupnju/uređenje zemljišta, izradu projektne dokumentacije, radni kapital.

U skladu s trenutnim uvjetima financiranja turističkih razvojno-investicijskih projekata od strane HBOR-a, za očekivati je da bi se kreditna sredstva mogla osigurati uz približno sljedeće uvjete:

- kamatna stopa od 6% godišnje (uključujući trošak obrade kreditnog zahtjeva);
- rok povrata - 17 godina;
- tri godine "grace perioda".

6.3. Obračun obveza po kreditu

U skladu s prethodno definiranim okvirnim odrednicama osiguranja potrebnih kreditnih sredstava, obveze po kreditu detaljnije su iskazane u sljedećoj tablici:

Tablica 6.3.1: Plan otplate kredita HBOR-a

Godina	Anuitet	Kamate	Otplatna kvota	Ostatak duga
				1.635.375
1		98.123		1.635.375
2		98.123		1.635.375
3		98.123		1.635.375
4	214.935	98.123	116.813	1.518.563
5	207.926	91.114	116.813	1.401.750
6	200.918	84.105	116.813	1.284.938
7	193.909	77.096	116.813	1.168.125
8	186.900	70.088	116.813	1.051.313
9	179.891	63.079	116.813	934.500
10	172.883	56.070	116.813	817.688
11	165.874	49.061	116.813	700.875
12	158.865	42.053	116.813	584.063
13	151.856	35.044	116.813	467.250
14	144.848	28.035	116.813	350.438
15	137.839	21.026	116.813	233.625
16	130.830	14.018	116.813	116.813
17	123.821	7.009	116.813	0

Izvor: Autor

7. PREDVIDIVE POSLOVNE PERFORMANSE

Projekciju predvidivih poslovnih performansi Centra za aktivni odmor u Vignju/Kučištu, osobito u kontekstu broja prodanih usluga, uvelike valja povezivati s ukupnim brojem noćenja koje će se na ovom području ostvarivati u vremenu pred nama, a koji će, bar jednim dijelom, biti induciran i radom Centra. U tom kontekstu, prije razmatranja očekivanih poslovnih performansi Centra, potrebno je sagledati predvidivu dinamiku noćenja na području Vignja i Kučišta u sljedećih nekoliko godina.

S obzirom da se predviđa kako bi se Centar, pod uvjetom njegove izgradnje tijekom 2017. godine te početkom rada u 2018. godini, trebao tržišno stabilizirati do 2021. godine, projekcije ukupno ostvarenih noćenja na području Vignja/Kučišta izvršene su do, zaključno, 2021. godine.

7.1. Projekcija turističke potražnje/noćenja u Vignju/Kučištu

Polazeći od danas prevladavajućih tržišnih trendova na području naselja Viganj i Kučište, procjenjuje se da današnji broj noćenja u oba naselja valja povezivati, gotovo isključivo, s komercijalizacijom dva turistička doživljaja/proizvoda: (i) ,sunce i more' te (ii) ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti'. Pritom se procjenjuje, a što potvrđuju i obavljani razgovori s lokalnim dionicima, da na proizvod ,sunce i more' danas otpada oko 60%, a na sve ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti' oko 40% stacionarne potražnje. Nadalje, procjenjuje se da u strukturi ,activity based' proizvoda danas dominira surfing potražnja (oko 85%). Konačno, i ,sunce i more' i različite ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti' odvijaju se praktički samo u razdoblju od lipnja do rujna (95%). Neovisno o tome, uz surfing, najvažniji proizvodi izvansezonskog poslovanja u sferi ,sportsko-rekreativnih/adrenalinskih aktivnosti' danas su cikloturizam i trekking.

S druge strane, nakon osnivanja Centra, a dijelom i zbog njegovih aktivnosti, od 2018. godine na dalje predviđa se:

- povećanje broja ukupnih noćenja turista i Vignju/Kučištu po stopi od 3% prosječno godišnje (nakon višegodišnje stagnacije potražnje), a što je za dva postotna boda niže od današnjeg trenda rasta noćenja na području cijele općine Orebić
- pod utjecajem djelovanja Centra procjenjuje se da je moguće očekivati brži rast proizvoda ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti', uslijed čega bi se udio tog proizvoda u ukupnoj strukturi noćenja u sljedeće četiri godine povećao sa 40% na 52%
- u strukturi proizvoda ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti' i dalje će dominirati surfing potražnja, iako će se udio te potražnje postupno smanjivati iz godine u godinu, paralelno s jačanjem ostalih adrenalinskih aktivnosti (jedrenje, ronjenje, cikloturizam, trekking, ostalo). Drugim riječima, u iduće bi se četiri godine udio surfing potražnje u Vignju/Kučištu smanjio s današnjih 85% na oko 70%, iako bi u nominalnom izrazu broj noćenja surfera i dalje rastao. Isto tako, broj noćenja ostvarenih od strane cikloturista i trekkera dostignuo bi u 2021. godini (godina tržišne stabilizacije Centra) oko 20% ukupne potražnje za proizvodom ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti'.
- pod utjecajem djelovanja Centra, nadalje, udio noćenja ostvarenih u razdoblju lipanj-rujan postupno bi se kumulativno smanjivao. Drugim riječima, tijekom ova bi se četiri mjeseca u četvrtoj (tržišno stabiliziranoj) godini poslovanja Centra ostvarilo oko 85% svih noćenja u Vignju/Kučištu, dok bi se preostalih oko 15% noćenja ostvarilo u pred i posezoni.

U skladu s prethodnim pretpostavkama, projekcija očekivanog broja noćenja u Vignju/Kučištu u razdoblju do 2021. godine kao i njihova struktura prema motivima dolaska prikazana je u sljedećoj tablici:

Tablica 7.1.1: Projekcija noćenja (u 000) u Vignju/Kučištu prema motivima dolaska, 2016. – 2021.

	2016.		2018.		2019.		2020.		2021.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Noćenja ukupno	229,2	100,0	236,1	100,0	243,2	100,0	250,5	100,0	258,0	100,0
Sunce i more	137,5	60,0	136,9	58,0	136,2	56,0	130,2	52,0	123,8	48,0
Activity based	91,7	40,0	99,2	42,0	107,0	44,0	120,2	48,0	134,2	52,0
- od čega										
Surfing	77,9	85,0	82,3	83,0	85,6	80,0	90,2	75,0	93,9	70,0
Ostali adrenalin	13,8	15,0	16,9	17,0	21,4	20,0	30,1	25,0	40,2	30,0
o Jedrenje	0,9	1,0	1,0	1,0	2,1	2,0	3,6	3,0	5,4	4,0
o Ronjenje	0,0	0,0	1,0	1,0	2,1	2,0	4,8	4,0	6,7	5,0
o Cikloturizam	7,3	8,0	7,9	8,0	9,6	9,0	12,0	10,0	14,8	11,0
o Trekking	4,6	5,0	5,9	6,0	6,4	6,0	8,4	7,0	10,7	8,0
o Ostalo	0,9	1,0	1,0	1,0	1,1	1,0	1,2	1,0	2,7	2,0

Izvor: Autor

7.2. Projekcija noćenja ostvarenih preko Centra za aktivni odmor

Polazeći od projekcije broja i segmentacije noćenja prema motivima dolaska u Viganj/Kučištu u razdoblju do 2021. godine (tablica 7.1.1), Centra generirao bi između 16,2 (prva godina poslovanja) i 23,2 tisuće noćenja godišnje (tržišno normalizirana poslovna godina). Detaljni prikaz noćenja prema glavnim motivima dolaska vidljiv je iz tablice 7.2.1.

Tablica 7.2.1: Noćenja (u 000) ostvorena djelovanjem Centra po motivima dolaska, 2018.- 2021.

	2018.		2019.		2020.		2021.	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Noćenja ukupno	16,2	100,0	17,7	100,0	20,1	100,0	23,2	100,0
Sunce i more	4,1	25,3	4,1	23,1	3,9	19,4	3,7	16,0
Activity based	12,1	74,7	13,6	76,9	16,2	80,6	19,5	84,0
- od čega								
Surfing	8,2	68,0	8,6	63,0	9,0	55,6	9,4	48,3
Ostali adrenalin	3,9	32,0	5,0	37,0	7,2	44,4	10,1	51,7
o Jedrenje	0,3	2,5	0,6	4,7	1,1	6,7	1,6	8,3
o Ronjenje	0,3	2,5	0,6	4,7	1,4	8,9	2,0	10,3
o Cikloturizam	1,6	13,1	1,9	14,2	2,4	14,8	3,0	15,2
o Trekking	1,2	9,8	1,3	9,4	1,7	10,4	2,1	11,0
o Ostalo	0,5	4,1	0,5	3,9	0,6	3,7	1,3	6,9

Izvor: Autor

Prethodne projekcije temelje se na sljedećim pretpostavkama:

- od ukupnog broja noćenja na području Vignja/Kučišta u razdoblju od 2018. do 2021. godine, posredovanjem Centra trebalo bi se ostvariti između 7% (2018.godina ili prva godina poslovanja Centra) do 9% (2021. godina ili tržišno stabilizirana godina poslovanja Centra).

- u strukturi ostvarenih noćenja Centra izrazito prevladavaju gosti koji su kupili proizvod ,sportsko-rekreativne/adrenalinske aktivnosti', dok se samo manji dio noćenja odnosi na proizvod ,sunce i more'.
- u strukturi ,activity based' noćenja koja su ostvarena posredovanjem Centra, prevladavaju noćenja surfera, a slijede ih noćenje ostvarena od cikloturista, trekkera i ronilaca.

7.3. *Portfelj turističkih proizvoda/usluga Centra*

Centar za aktivni odmor u Vignju/Kučištu trebao bi, sukladno svojoj poslovnoj viziji i misiji, aktivno pridonositi kvaliteti integralnog turističkog doživljaja obje destinacije ponajviše kroz ponudu većeg broja, po mjeri krojenih, složenih turističkih proizvoda u sferi različitih sportsko-rekreacijskih i/ili adrenalinskih aktivnosti. Drugim riječima, a polazeći od značajki resursno-atraksijske osnove i globalnih trendova na tržištu ,activity based' turizma, Centar bi bio fokusiran ponajviše na kreiranje složenih turističkih proizvoda u sferi (i) windsufringa/kiteboardinga, (ii) jedrenja, (iii) ronjenja, (iv) cikloturizma, (v) planinarenja/trekkinga kao i (vi) nekih drugih, za Hrvatsku sve važnijih, adrenalinskih aktivnosti (paragliding, slobodno penjanje i sl.). To, međutim, nikako ne znači da Centar, po potrebi, ne bi posredovao i u prodaji pojedinačnih usluga već postojećih mikro ili malih poduzetnika, pri čemu se to odnosi ponajviše ne prodaju (tuđeg) smještaja u sferi ,sunce i more' proizvoda. Isto tako, Centar bi, prema potrebi, tržišno komercijalizirao i niz vlastitih, za tržište interesantnih pojedinačnih turističkih usluga/proizvoda.

Složeni turistički proizvodi bili bi, u pravilu, sastavljeni ne samo od pojedinačnih usluga/proizvoda cijelog niza zainteresiranih mikro i malih lokalnih poduzetnika (primjerice: smještaj, hrana i piće, bazična sportsko-rekreativna/adrenalinska aktivnost), već i pojedinačnih usluga/proizvoda koje bi nudio sam Centar (primjerice: usluge vodiča/pratitelja/skippera, usluge izleta, usluge najma specifične opreme i sl.).

Posebno valja naglasiti da bi se cijene složenih/pojedinačnih turističkih proizvoda Centra razlikovale u sezoni (razdoblje lipanj – rujanj) i izvan sezone (ostali mjeseci), kao i da bi cijena složenih turističkih proizvoda razlikovala prema tome je li u njih ugrađena usluga smještaja u obiteljskim apartmanima ili u kampovima.

Prosječne cijene (po danu boravka) karakterističnih pojedinačnih usluga/proizvoda koje bi trebale biti ugrađene u većinu složenih turističkih proizvoda koje bi Centar komercijalizirao tijekom glavne turističke sezone, odnosno u izvansezonskom razdoblju (pred i posezona) detaljno su prikazane u tablicama 7.3.1 i 7.3.2.

Tablica 7.3.1: Prosječne tržišne cijene pojedinačnih usluga/proizvoda (tijekom sezone)

	Surfing	Jedrenje	Ronjenje	Trekking	Cikloturizam	Adrenalin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5	112,5
o Hotel							
o Obitelj. smj.	337,5	337,5	337,5	337,5	337,5	337,5	337,5
Hrana							
o Polupansion	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0	70,0
o Puni pansion	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0	140,0
Škole/tečajevi	187,5	320,0	540,0			187,5	187,5
Pojedinačne usluge							
o Zaron s broda/ paragliding			250,0			500,0	500,0
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)		1031,3					
Vodič (grupa, pola dana)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vodič (grupa, cijeli dan)	200,0	200,0		200,0	200,0	200,0	200,0
Osobni trener (pola dana)	500,0	500,0				500,0	500,0
Najam opreme	600,0				52,5		

Izvor: Autor

Tablica 7.3.2: Prosječne tržišne cijene pojedinačnih usluga/proizvoda (izvan sezone)

	Surfing	Jedrenje	Ronjenje	Trekking	Ciklotur.	Adrenalin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5	77,5
o Hotel							
o Obitelj. smj.	187,5	187,5	187,5	187,5	187,5	187,5	187,5
Hrana							
o Polupansion	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5	59,5
o Puni pansion	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0	119,0
Škole/tečajevi	168,8	290,0	486,0			168,8	168,8
Pojedinačne usluge							
o Zaron s broda/ paragliding			225,0			400,0	400,0
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)		825,0					
Vodič (grupa, pola dana)	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
Vodič (grupa, cijeli dan)	180,0	180,0	0,0	180,0	180,0	180,0	180,0
Osobni trener (pola dana)	450,0	450,0				450,0	450,0
Najam opreme	540,0				47,3		

Izvor: Autor

Da bi se došlo do predvidive neto cijene svake pojedinačne usluge/proizvoda ugrađenog u neki od složenih turističkih proizvoda Centra, prethodno navedene prosječne cijene pojedinačnih usluga/proizvoda potrebno je umanjiti za iznos PDV-a (tablice 7.3.3 i 7.3.4) te, na toj osnovi, utvrditi visinu pripadajuće marže (kako za tuđe, tako i za vlastite usluge).

Tablica 7.3.3: Prosječne neto tržišne cijene pojedinačnih usluga/proizvoda (tijekom sezone)

	Surfing	Jedrenje	Ronjenje	Trekking	Cikloturizam	Adrenalin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	99,6	99,6	99,6	99,6	99,6	99,6	99,6
o Hotel							
o Obitelj. smj.	298,7	298,7	298,7	298,7	298,7	298,7	298,7
Hrana							
o Polupansion	61,9	61,9	61,9	61,9	61,9	61,9	61,9
o Puni pansion	123,9	123,9	123,9	123,9	123,9	123,9	123,9
Škole/tečajevi	150,0	256,0	432,0			150,0	0,0
Pojedinačne usluge			200,0			400,0	0,0
o Zaron s broda/ paragliding							
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)	0,0	825,0					
Vodič (grupa, pola dana)	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0
Vodič (grupa, cijeli dan)	160,0	160,0		160,0	160,0	160,0	160,0
Osobni trener (pola dana)	400,0	400,0				400,0	
Najam opreme	480,0				42,0		

Izvor: Autor

Tablica 7.3.4: Prosječne neto tržišne cijene pojedinačnih usluga/proizvoda (izvan sezone)

	Surfing	Jedrenje	Ronjenje	Trekking	Cikloturizam	Adrenalin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	68,6	68,6	68,6	68,6	68,6	68,6	68,6
o Hotel							
o Obitelj. smj.	165,9	165,9	165,9	165,9	165,9	165,9	165,9
Hrana							
o Polupansion	52,7	52,7	52,7	52,7	52,7	52,7	52,7
o Puni pansion	105,3	105,3	105,3	105,3	105,3	105,3	105,3
Škole/tečajevi	135,0	232,0	388,8			135,0	
Pojedinačne usluge			180,0			320,0	
o Zaron s broda/ paragliding							
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)		660,0					
Vodič (grupa, pola dana)	72,0	72,0	72,0	72,0	72,0	72,0	72,0
Vodič (grupa, cijeli dan)	144,0	144,0		144,0	144,0	144,0	144,0
Osobni trener (pola dana)	360,0	360,0				360,0	
Najam opreme	432,0				37,8		

Izvor: Autor

Predvidive marže, kao udio u prodajnoj cijeni usluge bez PDV-a, za pojedinačne usluge/proizvode mikro i malih lokalnih poduzetnika iskazane su u tablici 7.3.4.

Tablica 7.3.4: Predvidive marže na pojedinačne tuđe usluge, % od prodajne cijene bez PDV-a

	Surfin g	Jedre- nje	Ronje- nje	Trek- king	Ciklo- turizam	Adrena -lin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
o Hotel							
o Obitelj. smještaj	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5
Hrana							
o Polupansion	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
o Puni pansion	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Škole/tečajevi	15,0	15,0	15,0			15,0	
Pojedinačne usluge							
o Zaron s broda/ paragliding			15,0			15,0	
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)		15,0					
Vodič (grupa, pola dana)	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
Vodič (grupa, cijeli dan)	15,0	15,0		15,0	15,0	15,0	15,0
Osobni trener (pola dana)	15,0	15,0				15,0	
Najam opreme	15,0				15,0		

Izvor: Autor

Na temelju postotnih marži koje su iste za poslovanje Centra i u sezoni i izvan nje, izračunate su i marže Centra u novčanom iznosu za svaku pojedinačnu uslugu koja će biti ugrađivana u neki od složenih turističkih proizvoda. Ove marže iskazane su tablicama 7.3.5 (sezona) i 7.3.6 (izvansezonsko razdoblje).

Tablica 7.3.5: Predvidive marže na pojedinačne tuđe usluge u sezoni, kune

	Surfing	Jedre- nje	Ronje- nje	Trek- king	Ciklo- turizam	Adrena -lin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
o Hotel							
o Obitelj. smještaj	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3	37,3
Hrana							
o Polupansion	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2	6,2
o Puni pansion	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4	12,4
Škole/tečajevi	22,5	38,4	64,8	0,0	0,0	22,5	0,0
Pojedinačne usluge							
o Zaron s broda/ paragliding	0,0	0,0	30,0	0,0	0,0	60,0	0,0
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)	0,0	123,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vodič (grupa, pola dana)	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Vodič (grupa, cijeli dan)	24,0	24,0	0,0	24,0	24,0	24,0	24,0
Osobni trener (pola dana)	60,0	60,0	0,0	0,0	0,0	60,0	0,0
Najam opreme	72,0	0,0	0,0	0,0	6,3	0,0	0,0

Izvor: Autor

Tablica 7.3.6: Predvidive marže na pojedinačne tuđe usluge izvan sezone, kune

	Surfing	Jedrenje	Ronjenje	Trekking	Cikloturizam	Adrenalin	Sunce i more
Noćenje							
o Kamp	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9	6,9
o Hotel							
o Obitelj. smještaj	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7	20,7
Hrana							
o Polupansion	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3	5,3
o Puni pansion	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
Škole/tečajevi	20,3	34,8	58,3	0,0	0,0	20,3	0,0
Pojedinačne usluge							
o Zaron s broda/ paragliding	0,0	0,0	27,0	0,0	0,0	48,0	0,0
o Jedrenje sa skiperom (1 dan)	0,0	99,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Vodič (grupa, pola dana)	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8	10,8
Vodič (grupa, cijeli dan)	21,6	21,6	0,0	21,6	21,6	21,6	21,6
Osobni trener (pola dana)	54,0	54,0	0,0	0,0	0,0	54,0	0,0
Najam opreme	64,8	0,0	0,0	0,0	5,7	0,0	0,0

Izvor: Autor

U skladu sa svim prethodnim tržišno-operativnim naznakama/pretpostavkama, neto prihod od prodaje po danu svakog od 7 relevantnih složenih turističkih proizvoda Centra, uključujući i njenu strukturu detaljno je iskazan u tablicama 7.3.7 do 7.3.10.

Tablica 7.3.7: Očekivani prihod od složenih turističkih proizvoda Centra, kune/dan (bez PDV-a)

	SURFING				JEDRENJE			
	Sezona		Izvan sezone		Sezona		Izvan sezone	
	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.
Smještaj - tuđe usluge								
o Kamp	10,0		6,9		10,0		6,9	
o Obiteljski smještaj		37,3		20,7		37,3		20,7
Hrana - tuđe usluge								
o Polupansion		6,2		5,3		6,2		5,3
o Puni pansion								
Tečajevi – tuđe usluge	10,7	5,4	9,6	4,8				
Tečajevi – vlast. usluge	35,7	71,4	32,1	64,3	182,9	182,9	165,7	165,7
Izlet – vlast. usluga	17,1	17,1	15,4	15,4	17,1	17,1	15,4	15,4
Osobni trener (0,5 dana) – tuđa usluga	8,6	8,6	7,7	7,7	8,6	8,6	7,7	7,7
Iznajmljivanje opreme - vlastita usluge	10,3	10,3	9,3	9,3				
Jedrenje sa skiperom (1 dan) - tuđa usluga					35,4	35,4	14,1	14,1
Zaron s broda -tuđa usluga	92,4	156,3	81,0	127,5	253,9	287,5	209,9	229,0

Izvor: Autor

Tablica 7.3.8: Očekivani prihod od složenih turističkih proizvoda Centra, kune/dan (bez PDV-a)

	RONJENJE				CIKLOTURIZAM			
	Sezona		Izvan sezone		Sezona		Izvan sezone	
	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.
Smještaj - tuđe usluge								
○ Kamp	10,0		6,9		10,0		6,9	
○ Obiteljski smještaj		37,3		20,7		37,3		20,7
Hrana - tuđe usluge								
○ Polupansion		6,2		5,3		6,2		5,3
○ Puni pansion								
Tečajevi – tuđe usluge	64,8	64,8	58,3	58,3				
Tečajevi – vlast. usluge								
Izlet – vlast. usluga	17,1	17,1	15,4	15,4	17,1	17,1	15,4	15,4
Osobni trener (0,5 dana) – tuđa usluga								
Iznajmljivanje opreme - vlastita usluga					3,0	3,0	2,7	2,7
Jedrenje sa skiperom (1 dan) - tuđa usluga					17,7	17,7	14,1	14,1
Zaron s broda -tuđa usluga	21,4	21,4	19,3	19,3				
Prihod Centra po paketu na dan	113,3	146,9	99,9	119,0	47,8	81,4	39,1	58,3

Izvor: Autor

Tablica 7.3.9: Očekivani prihod od složenih turističkih proizvoda Centra, kune/dan (bez PDV-a)

	TREKKING/PLANINARENJE				OSTALI ADRENALINSKI SPORTOVI			
	Sezona		Izvan sezone		Sezona		Izvan sezone	
	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.
Smještaj - tuđe usluge								
○ Kamp	10,0		6,9		10,0		6,9	
○ Obiteljski smještaj		37,3		20,7		37,3		20,7
Hrana - tuđe usluge								
○ Polupansion		6,2		5,3		6,2		5,3
○ Puni pansion								
Tečajevi – tuđe usluge								
Tečajevi – vlast. usluge					32,1	32,1	28,9	28,9
Izlet – vlast. usluga	51,4	51,4	61,7	61,7	17,1	17,1	15,4	15,4
Osobni trener (0,5 dana) – tuđa usluga					25,7	25,7	23,1	23,1
Iznajmljivanje opreme - vlastita usluga								
Jedrenje sa skiperom (1 dan) - tuđa usluga	17,7	17,7	14,1	14,1	17,1	17,1	13,7	13,7
Paragliding -tuđa usluga					285,7	285,7	228,6	228,6
Prihod Centra po paketu na dan	79,1	112,6	82,7	101,9	387,8	421,4	316,6	335,8

Izvor: Autor

Tablica 7.3.10: Očekivani prihod od složenih turističkih proizvoda Centra, kune/dan (bez PDV-a)

	SUNCE I MORE			
	Sezona		Izvan sezone	
	Kamp	Apart.	Kamp	Apart.
Smještaj - tuđe usluge				
○ Kamp	10,0		6,9	
○ Obiteljski smještaj		37,3		20,7
Hrana - tuđe usluge				
○ Polupansion		6,2		5,3
Izlet – vlast. usluga	17,1	17,1	15,4	15,4
Prihod Centra po paketu na dan	27,1	60,7	23,3	41,4

Izvor: Autor

7.4. Predvidivi poslovni prihodi Centra

Predvidive poslovne prihode Centra čine: (i) prihodi od prodanih složenih proizvoda, (ii) prihodi od prodanih pojedinačnih usluga.

Prihodi od prodanih složenih proizvoda utvrđeni su kao umnožak predvidivog broja noćenja realiziranih kroz aktivnosti Centra prema pojedinim motivima dolaska koji predstavljaju broj prodanih složenih turističkih proizvoda Centra (tablica 7.2.1) i predvidivih cijena svakog od složenih proizvoda (7.3.7 do 7.3.10). Pritom je pretpostavljeno da se tijekom sezone 60% noćenja u složenim turističkim proizvodima odnosi na smještaj u kampovima, a 40% u objektima obiteljskog smještaja, dok se u izvansezonskom razdoblju 30% smještaja realizira u kampovima, a 70% u objektima obiteljskog smještaja.

Nadalje, a što se tiče predvidive prodaje složenih turističkih proizvoda prema mjesecima u godini, pretpostavljeno je kako slijedi:

- U prvoj godini poslovanja Centra (2018. godina) 93% proizvoda 'sunce i more' prodavat će se tijekom sezone, a 7% izvan sezone. Taj će se omjer tijekom sljedeće tri godine malo mijenjati. Drugim riječima, u drugoj bi se i trećoj godini predvidivog poslovanja Centra 92% ovog proizvoda prodavalo u sezoni, a 8% izvan nje, dok bi se u četvrtoj poslovnoj godini (godina tržišne normalizacije Centra) 91% ovog proizvoda prodavalo u sezoni, a 9% izvan nje.
- Za razliku od proizvoda 'sunce i more', svi proizvodi u sferi 'activity based' turizma (surfing, jedrenje, ronjenje, cikloturizam, trekking/planinarenje, ostali adrenalinski sportovi) prodavat će se u prvoj godini poslovanja Centra (2018. godina) tijekom sezone na razini od 85%, a 15% izvan sezone. Taj će se omjer tijekom sljedeće tri godine malo mijenjati uslijed veće prodaje složenih turističkih proizvoda u razdoblju od listopada do svibnja. Drugim riječima, pretpostavlja se da će u drugoj poslovnoj godini tijekom sezone prodavati 82% 'activity based' proizvoda, a izvan sezone 18%. U trećoj poslovnoj godini omjer ukupno prodanih 'activity based' proizvoda u sezoni iznositi će 80% naprema 20%, dok će se u godini tržišne stabilizacije Centra 77% svih 'activity based' proizvoda biti prodano tijekom sezone, a 23% izvan nje.

U skladu s gornjim pretpostavkama, a uvažavajući i činjenicu da su u svaki od složenih turističkih proizvoda Centra ugrađene kako usluge lokalnih poduzetnika (smještaj, prehrana, bazična sportsko-rekreativna/adrenalinska aktivnost), tako i vlastite usluge Centra, u tablicama 7.4.1 do 7.4.7 detaljno je iskazano formiranje prihoda Centra prema svakom od složenih turističkih proizvoda u prve četiri godine predvidivog poslovanja.

Tablica 7.4.1: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda 'sunce i more'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	4.108	4.085	3.907	3.715
• Sezona	3.820	3.758	3.595	3.381
• Izvan sezone	288	327	313	334
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	17	17	17	17
• Izvan sezone	15	15	15	15
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	69.924	69.471	66.446	63.113
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	2	2	2	2
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	4	4	4	4
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	95.168	94.518	90.403	85.838
Prihod od proizvoda 'sunce i more' (u kn)	165.093	163.989	156.848	148.951

Izvor: Autor

Tablica 7.4.2: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda 'surfing'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	8.230	8.559	9.017	9.391
• Sezona	6.995	7.019	7.213	7.231
• Izvan sezone	1.234	1.541	1.803	2.160
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	77	77	77	77
• Izvan sezone	79	79	79	79
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	639.546	665.665	701.580	731.214
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	20	20	20	20
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	18	18	18	18
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	325.783	337.225	354.113	367.029
Prihod od proizvoda 'surfing' (u kn)	965.329	1.002.890	1.055.693	1.098.243

Izvor: Autor

Tablica 7.4.3: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda 'jedrenje'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	297	642	1.082	1.610
• Sezona	253	526	866	1.240
• Izvan sezone	45	116	216	370
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	200	200	200	200
• Izvan sezone	181	181	181	181
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	58.649	126.211	212.321	314.985
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	46	46	46	46
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	26	26	26	26
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	18.899	40.302	67.384	99.038
Prihod od proizvoda 'jedrenje' (u kn)	77.548	166.513	279.705	414.023

Izvor: Autor

Tablica 7.4.4: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda 'ronjenje'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	297	642	1.443	2.012
• Sezona	253	526	1.154	1.549
• Izvan sezone	45	116	289	463
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	17	17	17	17
• Izvan sezone	15	15	15	15
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	5.023	10.807	24.237	33.703
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	89	89	89	89
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	81	81	81	81
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	32.081	69.010	154.751	215.142
Prihod od proizvoda 'ronjenje' (u kn)	37.104	79.817	178.988	248.845

Izvor: Autor

Tablica 7.4.5: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda 'cikloturizam'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	1.586	1.926	2.404	2.951
• Sezona	1.348	1.579	1.924	2.273
• Izvan sezone	238	347	481	679
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	20	20	20	20
• Izvan sezone	18	18	18	18
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	31.476	38.094	47.464	58.082
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	20	20	20	20
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	18	18	18	18
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	63.562	76.777	95.538	116.679
Prihod od proizvoda 'cikloturizam' (u kn)	95.038	114.871	143.002	174.760

Izvor: Autor

Tablica 7.4.6: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda 'trekking/planinarenje'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	1.190	1.284	1.683	2.146
• Sezona	1.011	1.053	1.347	1.653
• Izvan sezone	178	231	337	494
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	51	51	51	51
• Izvan sezone	62	62	62	62
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	63.026	68.406	90.023	115.467
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	20	20	20	20
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	18	18	18	18
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	47.672	51.185	66.877	84.857
Prihod od proizvoda 'trekking' (u kn)	110.698	119.591	156.900	200.324

Izvor: Autor

Tablica 7.4.7: Predvidivi prihod Centra od komercijalizacije proizvoda ,ostali adren. aktivnosti'

	2018.	2019.	2020.	2021.
Noćenja	496	535	601	1.342
• Sezona	421	439	481	1.033
• Izvan sezone	74	96	120	309
Cijena vlastitih usluga po danu (u kn)				
• Sezona	49	49	49	49
• Izvan sezone	44	44	44	44
Prihod od vlastitih usluga (u kn)	24.067	25.891	29.034	64.598
Marža od tuđih usluga po danu (u kn)				
Sezona				
• Smještaj	21	21	21	21
• Ostalo	331	331	331	331
Izvan sezone				
• Smještaj	17	17	17	17
• Ostalo	269	269	269	269
Prihod pod posredovanja tuđih usluga (u kn)	169.557	181.902	203.601	451.716
Prihod od 'ost. adrenalinskih aktivnosti' (u kn)	193.624	207.793	232.635	516.314

Izvor: Autor

Predvidivi poslovni prihodi Centra od komercijalizacije složenih turističkih proizvoda i prodaje vlastitih pojedinačnih usluga detaljno su prikazani u tablici 7.4.8. Predvidivi prihodi od prodaje složenih turističkih proizvoda Centra u prvoj bi poslovnoj godini dostigli iznos od 1,7 milijuna kuna, dok bi u normaliziranoj (četvrtoj) godini poslovanja trebali iznositi 2,9 milijuna kuna. Ove je prihode potrebno uvećati i za prihode po osnovi komercijalizacije pojedinačnih proizvoda Centra, a koji se procjenjuju na oko 5% prihoda Centra po osnovi prodaje složenih turističkih proizvoda.

Tablica 7.4.8: Predvidivi prihod Centra u prve četiri godini predvidivog poslovanja, u kn

	2018.	2019.	2020.	2021.
PRIHODI OD SLOŽENIH PROIZVODA				
Prihod od proizvoda 'sunce i more'	165.093	163.989	156.848	148.951
Prihod od proizvoda surfinga	965.329	1.002.890	1.055.693	1.098.243
Prihod od proizvoda jedrenja	77.548	166.513	279.705	414.023
Prihod od proizvoda ronjenja	37.104	79.817	178.988	248.845
Prihod od proizvoda cikloturizma	95.038	114.871	143.002	174.760
Prihod od proizvoda trekkinga	110.698	119.591	156.900	200.324
Prihod od ost. adrenalinskih aktivnosti	193.624	207.793	232.635	516.314
UKUPNO	1.644.434	1.855.465	2.203.771	2.801.460
- od čega vlastite usluge	891.711	1.004.545	1.171.106	1.381.161
- od čega posredovanje tuđih usluga	752.723	850.920	1.032.666	1.420.300
PRIHODI OD PRODAJE POJED. PROIZVODA	82.222	92.773	110.189	140.073
POSLOVNI PRIHODI CENTRA - SVEUKUPNO	1.726.655	1.948.238	2.313.960	2.941.533

Izvor: Autor

7.5 Predvidivi poslovni rashodi Centra

Poslovni rashodi razmatranog projekta uključuju:

- troškove materijala i sirovine (utrošeni materijal, energija, rezervni dijelovi, sitni inventar i sl.)
- nematerijalne troškove (prijevozne usluge, usluge komunikacija, usluge održavanja, usluge marketinga, PTT usluge, bankarske usluge, komunalne i ostale usluge)
- ostale troškove (službena putovanja, porezi i doprinosi koji ne ovise o poslovnom rezultatu, reprezentacija, osiguranje imovine/operacija, sudski troškovi i sl.)
- troškove osoblja kao i
- amortizaciju.

S obzirom na činjenicu da je riječ o specifičnom i pionirskom projektu koji nije moguće uspoređivati ni sa jednim projektom u Hrvatskoj, ne može se niti govoriti o primjerima dobre poslovne prakse na koju bi se moglo pozivati prilikom procjene udjela pojedinih poslovnih rashoda u poslovnim prihodima. U tom smislu, za potrebe ove studije troškovi materijala i sirovine, nematerijalni troškovi i ostali troškovi procijenjeni su na temelju strukture poslovnih rashoda tipične turističke agencije, pri čemu su izvršene dodatne korekcije i/ili usuglašavanja, a koja proizlaze iz razlika u tržišnom pozicioniranju i specifičnoj strukturi proizvoda. Posebno valja naglasiti da u komercijalizaciji usluga drugih lokalnih poduzetnika nije predviđen nikakav trošak nabave budući da su prihodi od tih usluga planirani samo kao razlika u cijeni (marža).

Istodobno, procjena troškova osoblja, odnosno amortizacije izvršena je na principu 'odozdo prema gore' tj. na temelju detaljnog sagledavanja potrebnog broja djelatnika za pojedine poslove, odnosno na temelju tehničke strukture predvidivih ulaganja i pripadajućih amortizacijskih stopa.

Kad je riječ o troškovima sirovina i materijala, nematerijalnim i ostalim troškovima, procjenjuje se da bi oni, prema dostupnim saznanjima, trebali teretiti poslovne prihode s 10,0%, 25,0%, odnosno 5,0% kako u normaliziranoj, tako i u svim ostalim godinama predvidivog poslovanja. Naime, riječ je o troškovima varijabilnog karaktera koji se gotovo u cijelosti prilagođavaju obujmu poslovanja (prihodima).

Tablica 7.5.1: Procjena troškova sirovina i materijala, nematerijalnih i ostalih troškova, u kn

	Udio u posl. prihodu u %	2018.	2019.	2020.	2021.
Troškovi sirovina i materijala	10	172.666	194.824	231.396	294.153
Nematerijalni troškovi	25	431.664	487.059	578.490	735.383
- od čega trošak marketinga	18	258.998	292.236	347.094	441.230
Ostali troškovi	5	86.333	97.412	115.698	147.077
Ukupno	40	949.660	1.071.531	1.272.678	1.617.843

Izvor: Autor

Kalkulacija ukupnih troškova plaća i svih povezanih izdataka (doprinosi na i iz plaća) temelji se na pretpostavci da će se u svom budućem poslovanju razmatrani Centar zapošljavati dvije stalno zaposlene osobe, tri sezonski zaposlene osobe (do 6 mjeseci godišnje) kao i četiri osobe zaposlene oko 90 dana u godini (ugovor o djelu). Nadalje, pretpostavlja se da će broj djelatnika i troškovi osoblja biti konstantni u svim godinama predvidivog poslovanja Centra, odnosno da se neće značajnije mijenjati s protokom godina s obzirom na činjenicu da će već u prvoj godini predvidivog poslovanja trebati osigurati pokrivenost svih područja poslovanja kao i maksimalnu kvalitetu usluge koju očekuju vrlo zahtjevni korisnici. Drugim riječima troškovi rada u godini normaliziranog poslovanja bit će jednaki onima u prvoj ili stabiliziranoj poslovnoj godini.

Predvidivi troškovi zaposlenih, u skladu s prethodnim pretpostavkama, u svim razmatranim godinama kretali bi se na razini od oko 684 tisuća kuna (tablica 7.5.2).

Tablica 7.5.2: Procjena troškova zaposlenih, u kn

	Broj zaposlenih	Broj mjeseci godišnje	Mjesečni trošak osoblja (bruto)	Godišnji trošak
Voditelj/direktor	1	12	20.000	240.000
Administrativni djelatnik	1	12	10.000	120.000
Recepcijsko/prodajno osoblje	2	6	24.000	144.000
Pružatelji specifičnih usluga	5	3	60.000	180.000
Ukupno				684.000

Izvor: Autor

Konačno, a polazeći od pretpostavljene visine i tehničke strukture potrebnih ulaganja, obračun predvidivog troška amortizacije, detaljno je iskazan u tablici 7.5.3. Visina amortizacije u svim je promatranim godinama predvidivog poslovanja konstantna te iznosi 94,7 tisuća kuna.

Tablica 7.5.3: Obračun amortizacije, u kn

	Amortizacijska stopa	Godišnji iznos amortizacije
Zemljište	0	0
Čvrsti objekti		
- uredski prostor	2	9.750
- skladište	2	6.300
Terasa s nadstrešnicom	2	3.675
Oprema		
- namještaj	10	11.250
- ITC oprema	20	7.500
Daske za jedrenje/kite	20	30.000
Jedrilice	20	22.500
Ostalo	10	3.750
Ukupno	6	94.725

Izvor: Autor

7.6 Račun dobiti i gubitka Centra

Na temelju prethodnih kalkulacija poslovnih prihoda i poslovnih rashoda prikazanih u točkama 7.4 i 7.5, projekcija Računa dobiti i gubitka razmatranog Centra do 2020. godine iskazana je u tablici 7.6.1. Posebno valja istaknuti da je trošak kamate utvrđen na temelju pretpostavke da će se 70% potrebnih sredstava namaknuti iz kredita HBOR-a, uz kamatu od 6%, na rok otplate od 17 godina uz trogodišnji poček (vidi točku 6.3 ovog dokumenta).

Tablica 7.6.1: Projekcija Računa dobiti i gubitka, u kn

	2018.	2019.	2020.	2021.
POSLOVNI PRIHODI				
Prihodi od složenih proizvoda	1.644.434	1.855.465	2.203.771	2.801.460
Vlastite usluge	891.711	1.004.545	1.171.106	1.381.161
Posredovanje tuđih usluga	752.723	850.920	1.032.666	1.420.300
Prihodi od pojedinačnih usluga	82.222	92.773	110.189	140.073
UKUPNO	1.726.655	1.948.238	2.313.960	2.941.533
POSLOVNI RASHODI				
Troškovi sirovina i materijala	172.666	194.824	231.396	294.153
Nematerijalni troškovi	431.664	487.059	578.490	735.383
Ostali troškovi	86.333	97.412	115.698	147.077
Troškovi osoblja	684.000	684.000	684.000	684.000
Amortizacija	94.725	94.725	94.725	94.725
UKUPNO	1.469.387	1.558.020	1.704.309	1.955.338
EBIT	257.268	390.218	609.651	986.195
FINANCIJSKI RASHODI				
Kamata na kredit	98.123	98.123	98.123	98.123
BRUTO DOBIT/GUBITAK	159.146	292.095	511.528	888.073
Porez na dobit (12%)	19.097	35.051	61.383	106.569
NETO DOBIT/GUBITAK	140.048	257.044	450.145	781.504
Udio neto dobiti u poslovnom prihodu (%)	8	13	19	27

Izvor: Autor

Pod pretpostavkom prosječno uspješnog menadžmenta, a što pretpostavlja ponajviše dobru i unaprijed dogovorenu (višegodišnju) suradnju s lokalnim mikro i malim poduzetnicima u osiguravanju njihovih usluga u svakom od razmatranih složenih turističkih proizvoda Centra kao i osmišljavanje kvalitetnog sustava promidžbe Centra i njegovih proizvoda, predvidive operativne performanse razmatranog projekta do 2020. godine ukazuju na činjenicu da bi Centar već u prvoj godini poslovanja trebao biti profitabilan. Nadalje, profitabilnost bi se iz godine u godinu postupno povećavala sve do godine tržišne normalizacije (2020. godina) u kojoj bi se, sukladno projekcijama, mogla ostvarivati profitna margina na razini od 27%.

Drugim riječima, može se zaključiti da je riječ o tržišno izuzetno atraktivnom projektu koji, ne samo da bi trebao unaprijediti integralni turistički proizvod Vignja i Kučišta te povećati njihovu konkurentnost na tržištu turističkih destinacija, osobito u segmentu 'activity based' odmora, već koji bi svojem vlasniku trebao osiguravati više nego zadovoljavajuću razinu profitabilnosti.

8. EKONOMSKO-FINANCIJSKA OCJENA PROJEKTA

Polazeći od svih procjena/projekcija predvidivog poslovanja Centra sadržanih u poglavlju 7. ove studije kao i očekivanih obveza temeljem pretpostavljenog kreditnog zaduženja (točka 6.3), u nastavku je prikazuje očekivani novčani tok projekta i izračun njegove neto sadašnje vrijednosti.

Projekcija novčanog toka (tablica 8.1) pokazuje da projekt u svim promatranim godinama uredno servisira obveze po kreditu te ostvaruje pozitivan slobodni novčani tok.

Tablica 8.1. Predvidivi novčani tok Centra (kune)

	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
EBIT	257.268	390.218	609.651	986.195	986.195	986.195	986.195
Amortizacija	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725
Anuitet	98.123	98.123	98.123	214.935	207.926	200.918	193.909
Porez na dobit	19.097	35.051	61.383	106.569	107.410	108.251	109.092
Neto slobodan novčani tok	234.773	351.769	544.870	759.416	765.584	771.752	777.919

Izvor: Autor

Kad je riječ o ocjeni ekonomske opravdanosti projekta, valja istaknuti da se izračun neto sadašnje vrijednosti i interne stope rentabilnosti projekta temelji na sljedećim pretpostavkama:

- Trošak kapitala utvrđen je kao ponderirani trošak uporabe HBOR kredita i vlastitih sredstava u omjeru 70% kredit i 30% vlastita sredstva, pri čemu je cijena kreditnih izvora procijenjena na 6%, dok je očekivani prinos na vlastita sredstva procijenjen na 15% (uobičajeni očekivani povrat na dionički kapital). Na temelju tih pretpostavki ponderirani trošak kapitala utvrđen je u visini od 8,7%.
- Ostatak vrijednosti projekta (tzv. „continuing value“) utvrđen je u zadnjoj promatranoj godini kao razlika ukupnih investicijskih ulaganja i kumulativnog iznosa amortizacije do tog trenutka.

U skladu s gornjim naznakama neto sadašnja vrijednost projekta utvrđena je u iznosu od 2,3 milijuna kuna, a što generira internu stopu rentabilnosti od 16% (tablica 8.2.).

Tablica 8.2. Izračun neto sadašnje vrijednosti (kuna) i interne stope rentabilnosti projekta (%)

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
EBIT		257.268	390.218	609.651	986.195	986.195	986.195	986.195
Amortizacija		94.725	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725
Porez na dobit		-19.097	-35.051	-61.383	-106.569	-107.410	-108.251	-109.092
Investicija	-2.336.250							
Ostatak vrij. projekta								1.673.175
Neto primici projekta	-2.336.250	332.896	449.891	642.992	974.351	973.510	972.669	2.645.003
WACC	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70
Diskontni faktor	1,00	1,09	1,18	1,28	1,40	1,52	1,65	1,79
Sadašnja vrijednost	-2.336.250	306.252	380.758	500.630	697.907	641.494	589.641	1.475.093
Neto sadašnja vrij.	2.255.525							
Int. stopa rentab.	16%							

Izvor: Autor

9. ANALIZA OSJETLJIVOSTI PROJEKTA

9.1. Osnovni rizici

Analizom osjetljivosti razmotrena su dva ključna rizika povezana s očekivanim poslovnim performansama razmatranog Centra. Riječ je o:

- ostvarivanju razine prihoda manjih od onih iskazanih u točki 7.4 ovog dokumenta. Za potrebe analize osjetljivosti ispitan je slučaj smanjenja ukupnog prihoda za 10% za sve prethodno razmatrane usluge/proizvode Centra
- prekoračivanju visine potrebnih ulaganja iznad iskazanih u točki 6.1 ovog dokumenta. Za potrebe analize osjetljivosti ispitan su poslovne performanse svih sadržaja ponude u slučaju povećanja troškova izgradnje za 10% u odnosu na bazni scenarij.

9.2. Rezultati

Pod pretpostavkom smanjenja ukupnog prihoda razmatranog Centra za 10%, interna stopa rentabilnosti projekta se na još uvijek zadovoljavajućih 11%, dok bi se uložena sredstva u cijelosti povratila tijekom pete godine predvidivog poslovanja. Isto tako, neto slobodni novčani tok projekta bio bi dovoljan za pokriće obveza po kreditu tijekom cijelog razdoblja poslovanja.

Izračun neto sadašnje vrijednosti i interne stope rentabilnosti razmatranog projekta u slučaju smanjenja prihoda za 10% prikazan je u tablici 9.2.1..

Tablica 9.2.1. Izračun neto sadašnje vrijednosti (kuna) i interne stope rentabilnosti (%) poslovanja Centra uz pretpostavku smanjenja prihoda za 10%

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
EBIT		153.669	273.323	470.813	809.703	809.703	809.703	809.703
Amortizacija		94.725	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725	94.725
Porez na dobit		-6.666	-21.024	-44.723	-85.390	-86.231	-87.072	-87.913
Investicija	-2.336.250							
Ostatak vrij. projekta								1.673.175
Neto primici projekta	-2.336.250	241.728	347.024	520.815	819.038	818.197	817.356	2.489.690
WACC	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70
Diskontni faktor	1,00	1,09	1,18	1,28	1,40	1,52	1,65	1,79
Sadašnja vrijednost	-2.336.250	222.381	293.698	405.504	586.659	539.151	495.489	1.388.476
Neto sadašnja vrij.	1.595.109							
Int. stopa rentab.								11%

Izvor: Autor

S druge strane, u slučaju povećanja iznosa ulaganja za 10%, interna stopa rentabilnosti razmatranog projekta smanjila bi se na 14%, dok bi se uložena sredstva u cijelosti trebala povratiti također tijekom pete godine predvidivog poslovanja. Konačno, kao i u slučaju smanjivanja očekivanih prihoda za 10%, neto slobodni novčani tok projekta bio bi i u ovom slučaju dovoljan za pokriće obveza po kreditu tijekom cijelog razdoblja poslovanja.

Izračun neto sadašnje vrijednosti i interne stope rentabilnosti razmatranog projekta u slučaju povećanja inicijalnih ulaganja za 10% prikazan je u tablici 9.2.2.

Tablica 9.2.2. Izračun neto sadašnje vrijednosti (kuna) i interne stope rentabilnosti (%) poslovanja Centra uz pretpostavku povećanja investicije za 10%

	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	2024.
EBIT		247.796	380.745	600.178	976.723	976.723	976.723	976.723
Amortizacija		104.198	104.198	104.198	104.198	104.198	104.198	104.198
Porez na dobit		-16.783	-32.737	-59.069	-104.255	-105.180	-106.105	-107.030
Investicija	-2.569.875							
Ostatak vrij. projekta								1.840.493
Neto primici projekta	-2.569.875	335.210	452.205	645.307	976.666	975.740	974.815	2.814.383
WACC	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70	8,70
Diskontni faktor	1,00	1,09	1,18	1,28	1,40	1,52	1,65	1,79
Sadašnja vrijednost	-2.569.875	308.381	382.716	502.432	699.564	642.964	590.942	1.569.554
Neto sadašnja vrij.	2.126.679							
Int. stopa rentab.	14%							

Izvor: Autor

10. ZAVRŠNA OCJENA PROJEKTA I PREPORUKE INVESTITORU

Ovaj dokument imao je za cilj objektivno valorizirati ekonomski potencijal, tržišnu održivost i financijsku isplativost uspostave Centra za aktivni odmor na području Vignja/Kučišta kao svojevrsne destinacijske menadžment kompanije čije bi aktivnosti trebale povećati konkurentnost, produljiti sezonu te povećati poslovne performanse većeg broja mikro i malih lokalnih poduzetnika ne samo na području naselja Viganj i Kučište, već i na cijelom području općine Orebić, osobito u sferi 'activity based' turizma.

10.1 Ključni nalazi

U skladu s postavljenim ciljevima projekta, izvršena je detaljna analiza tržišta u kojoj je, između ostalog, ukazano na bitne kvantitativne i kvalitativne trendove od interesa za buduće tržišno pozicioniranje Vignja i Kučišta na tržištu 'activity based' odmora te je, na toj osnovi, vodeći računa o značajkama lokalne resursno-atraktivne osnove, definirano i nekoliko ključnih aktivnosti/proizvoda od posebnog interesa za razmatrano područje ('windsurfing'/'kiteboarding', ronjenje, jedrenje, cikloturizam, trekking/planinarenje, ostale adrenalinske aktivnosti). Na toj je osnovi, potom, izrađena i SWOT analiza koja je ukazala na činjenicu da turistički potencijal naselja Viganj i Kučište nije još uvijek primjereno tržišno valoriziran. Razloge za to valja tražiti, ponajviše, u prevelikoj usredotočenosti na samo dva turistička proizvoda - obiteljski odmor na suncu i moru te surfing/kiteboarding.

Sukladno zaključcima do kojih se došlo u analizi tržišta i SWOT analizi, a s ciljem da se postojeće prilike na tržištu što je moguće prije kapitaliziraju kroz uspostavu novog poslovnog entiteta – Centra za aktivni odmor, pristupilo se utvrđivanju prikladne vizije, misije te poslovnih ciljeva Centra, ali i razmatranju njegove poželjne vlasničke strukture i organizacijskog ustroja. Na toj se osnovi, potom, pristupilo sagledavanju tržišne održivosti i financijske isplativosti cijelog poduhvata. U tom kontekstu, sagledane su predvidive potrebe za poslovnim prostorom razmatranog Centra, procijenjena je visina i tehnička struktura potrebnih ulaganja i način zatvaranja financijske konstrukcije te se pristupilo utvrđivanju očekivanih poslovnih performansi.

Predvidive poslovne performanse Centra temeljene su na: (i) projekciji ukupnog broja noćenja koje na području Vignja/Kučišta valja očekivati u idućih nekoliko godina, (ii) na pretpostavljenom udjelu u broju noćenja ovih naselja, a koja bi svojim aktivnostima razmatrani Centar mogao/trebao ostvariti, kao i na (iii) broju, vrsti, predvidivoj strukturi i tržišnoj cijeni složenih turističkih proizvoda koje bi Centar nudio potencijalnim ciljnim segmentima u raznim dijelovima godine. Neovisno o činjenici da su predvidive poslovne performanse planirane relativno konzervativno, ekonomsko-financijska analiza projekta ukazala je na vrlo dobar poslovni potencijal Centra.

Konačno, robusnost predvidivih poslovnih performansi Centra dodatno je testirana i kroz analizu osjetljivosti. Posebno su analizirani slučajevi smanjenja ukupno ostvarenih prihoda za 10%, odnosno povećanje troškova izgradnje za 10%. Provedena analiza u oba je slučaja pokazala više nego zadovoljavajuću otpornost projekta na testirane činitelje rizika.

10.2 Preporuke za daljnje aktivnosti

S obzirom na vrlo obećavajuće očekivane poslovne performanse Centra kao i činjenice da bi njegove očekivane aktivnosti trebale znatno pridonijeti diversifikaciji današnje, gotovo u cijelosti dihotomne potražnje ('sunce i more' gosti te 'surferi'/'kite-ari') u Vignju/Kučištu, nositelji izvršne vlasti u suradnji s TZ općine Orebić trebali bi, kroz prezentaciju nalaza ove studije, maksimalno popularizirati ideju o potrebi uspostave Centra te, što je moguće prije, pronaći zainteresiranog privatnog investitora, po mogućnosti lokalnog poduzetnika.

S druge strane, a uslijed činjenice da bi očekivane aktivnosti Centra trebale znatno pridonijeti diversifikaciji današnje, gotovo u cijelosti dihotomne potražnje ('sunce i more' gosti te 'surferi'/'kite-ari'), a što implicira postupno jačanje prisutnosti i drugih 'activity based' gostiju na području Vignja/Kučišta, pri čemu posebno na plažama, nositelji javne vlasti općine Orebić u suradnji s mjesnim odborima trebali bi posebnu pažnju posvetiti organizaciji raspoloživog plažnog prostora, ne samo u kontekstu osiguravanja potrebnih pretpostavki za maksimalno zadovoljstvo boravkom različitih potrošačkih segmenata, već i u kontekstu osiguravanja maksimalne sigurnosti kupača, osobito obitelji s malom djecom. To tim prije ako se zna da je općina Orebić većinu raspoloživog plažnog prostora na području Vignja/Kučišta namijenila/tematizirala za plaže za obitelji s djecom.

Polazeći od prethodnih naznaka, a u želji da se maksimalno udovolji svim potencijalnim korisnicima plažnog prostora u Vignju i Kučištu, čak i ukoliko se ideja uspostave Centra za aktivni odmor za neko vrijeme odgodi, trebalo bi jasno naznačiti koje plaže/dijelovi plaža su namijenjeni pasioniranim 'surferima', 'kite-ovima', jedriličarima i/ili roniocima, a koje manje aktivnim turistima rekreativcima i/ili običnim kupačima. U tom smislu, a vodeći računa o optimiziranju prirodnih značajki plažnog prostora Vignja/Kučišta, predlaže se kako slijedi:

- za zadovoljavanje potreba pasioniranih 'kitera':
 - jedan punkt na isturenom dijelu plaže turističkog resorta Perna
 - jedan punkt na ponti Liberan (ispod crkve Sv. Liberan)
- za zadovoljavanje potreba pasioniranih 'surfera':
 - nekoliko punktova (sa stalcima za opremu, školama, osiguranim izlazima na Pelješki kanal) na potezu od Lupisa do kampa Opačak i na potezu od kampa Opačak do ponte Liberan
 - jedan punkt na području turističkog resorta Perna (sa stalcima za opremu, školama, osiguranim izlazima na Pelješki kanal)
- za zadovoljavanje potreba jedriličara (škole/tečajevi):
 - posebno označen prostor na potezu Suhor – Kobojević
 - posebno označen prostor na potezu crkva Sv. Liberan - Marinović
- za zadovoljavanje potreba ronioca (škole/tečajevi, pasionirani ronioci):
 - posebno označen prostor u centru Kučišta na širem potezu plaže Šale – Prnić, uključujući i mol za pristajanje broda
 - posebno označen prostor u Vignju na potezu crkva Sv. Liberan – Marinović, uključujući i mol za pristajanje broda
- za zadovoljavanje potreba običnih kupača/obitelji s djecom:
 - cijeli preostali plažni prostor Vignja/Kučišta pod uvjetom da je uredno ograđen plutačama na propisanoj udaljenosti od obale. Na svim plažama namijenjenim obiteljima treba također osigurati prikladan izlaz na more manje pasioniranim rekreativnim surferima smještenim u obližnjim obiteljskim smještajnim kapacitetima, kao i osigurati prikladne konstrukcije za odlaganje (surferske) opreme.