

# Poduzetnički projekt na primjeru centra "Kuća špilje"

---

Oštrina, Tihana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:159224>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-03**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNOG UPRAVLJANJE

Tihana Oštrina

**PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU  
CENTRA "KUĆA ŠPILJE"  
ZAVRŠNI RAD**

Kolegij: Ekonomika poduzetništva

Mentorica: doc.dr.sc. Dalija Kuvačić

Matični broj studenta: 0619409062

Karlovac, svibanj 2015.

## SAŽETAK

Turizam kao tercijarna djelatnost već odavno turistima ne nudi samo sunce, more i plaže. Izgradnja adrenalinskih parkova, različiti sadržaji u prirodi, ruralni turizam, eko turizam, samo su jedan dio bogate ponude koju nude različita turistička mjesta. U ovom završnom radu, također će biti govora o jednom takvom turističkom projektu. Riječ je o izgradnji Centra Kuća špilje u općini Rakovica, koja je smještena u Karlovačkoj županiji. Centar Kuća špilje zamišljen je kao projekt kojim se na lokalnoj razini želi produljiti boravak gostiju koji dolaze u posjet Nacionalnom parku Plitvička jezera, a koji je smješten samo nekoliko kilometara od lokacije realizacije projekta. Ideja Centra Kuća špilje je izgradnja kompleksa koji će turistima nuditi širok raspon usluga, počevši od stvaranja tematskih ruta povezivanja više turističkih atrakcija u kraju (Plitvička jezera, Baraćeve špilje) u svrhu produljenja boravka gostiju, pa sve do posjeta muzeja Kuća špilje u kojem se posjetitelje uvodi u svijet podzemlja, speleologije kroz različite 3D animacije. Projekt Kuća špilje ideja je autorice ovog rada, koja dugi niz godina živi u općini Rakovica, a aktivno sudjeluje u razvoju turističkih sadržaja na njezinom području.

Predmet ovog završnog rada je razrada poduzetničke ideje Centar Kuća špilje, s ciljem utvrđivanja njegove isplativosti. Poduzetnička ideja razrađena je unutar osam glavnih poglavlja, počevši s iznošenjem teorijskih osnova o poduzetništvu te projektnom menadžmentu, pa sve do razrade praktičnog dijela. Investicija u Centar Kuća špilje iznosi 977.900 eura, od čega će se 753.257,78 eura financirati kreditom Hrvatske banke za obnovu i razvitak na rok od 12 godina uz 4% kamatne stope. Kada je u pitanju profitabilnost projekta, projekt je prema rezultatima provedenih ekonomskih i financijskih analiza profitabilan, odnosno isplativ, jer su svi navedeni pokazatelji (neto sadašnja vrijednost, interna stopa profitabilnosti, razdoblje povrata...) pozitivni, odnosno iznad granice neisplativosti.

Ključne riječi: *turizam, poduzetnički projekt, profitabilnost, ekonomsko-financijska analiza.*

## SUMMARY

Tourism as a tertiary activity is no longer offering just a sun, seaside and a beach. Adrenalin parks, different facilities in nature, rural tourism, eco tourism are just a small part of the rich tourist supply provided by different tourist destinations. This thesis consists of a such tourist project. It is about a building a Visitor center „Cave house“ in municipality of Rakovica, which is located in Karlovac county. „Cave house“ visitor center is assumed to be a business project whose goal is to extend a total tourist stay for the guests that visit National park Plitvice lakes, which is located just a few kilometers away from the business project location. The concept of the „Cave house“ is to build a tourist complex with a huge range of utilities, starting with creation of a thematic routes integrating several tourist attractions ( Plitvice lakes, Barač caves) for the purpose of tourist stay extend. Complex consists of a museum who leads the visitors into the world of underground and speleology through different 3D animations. Business project „ Cave house“ is concept of a author of this thesis, citizen of municipality of Rakovica who is actively involved in creating and expanding of tourist facilities in the region.

The subject of this thesis is elaboration of a business project Visitor center „Cave house“ whose aim is to evaluate the project effectiveness. Business project is elaborated in eight chapters, starting with theoretical basics of entrepreneurship and project management completing with practical component elaboration. The sum of the total investment in the business project „ Cave house“ is 977.900 euro, whereof 753.257,78 euro is about to finance of HNB ( Croatian bank of revival and development) with 12 years repayment period and 4% interest rate. When it is about profitability, based on a conducted economical and financial analyses project has proved to be payable apropos profitable because every indicators ( net present value, rate of return, return period) are positive apropos high above unprofitability limit line.

*Key words: tourism, business project, profitability, economical-financial analysis.*

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	5
1.1. Predmet i cilj rada.....	6
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	7
1.3. Struktura rada .....	8
<b>2. TEORETSKI ASPEKTI O PODUZETNIŠTVU</b> .....	10
2.1. Inovacijsko poduzetništvo.....	12
2.2. Poduzetništvo u turizmu .....	14
2.2.1. Analiza turizma u Republici Hrvatskoj .....	15
<b>3. POJAM I VRSTE MENADŽMENTA</b> .....	19
3.1. Funkcije menadžmenta .....	21
3.2. Značaj poduzetničkih projekata i projektiranja .....	22
3.3. Projektni menadžment .....	24
<b>4. OPIS PODUZETNIČKOG PROJEKTA „KUĆA ŠPILJE“</b> .....	27
4.1. Informacije o investitoru.....	28
4.2. Informacije o ulaganju .....	29
4.3. Opis projekta .....	30
4.3.1. Faze realizacije projekta .....	31
4.3.2. Prijedlog projektnog tima .....	31
4.3.3. Doprinos projekta na lokalnoj i globalnoj razini.....	32
4.4. Asortiman usluga.....	34
4.5. Marketing projekta .....	35
4.6. Tržišni podaci projekta.....	37
4.6.1. Analiza konkurencije.....	37
4.6.2. Analiza tržišta prodaje .....	38
5.6.3. Analiza tržišta nabave.....	39

<b>5. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA.....</b>	<b>40</b>
5.1. Makro i mikro analiza lokacije.....	40
5.2. Projekcija tehnologije .....	44
5.3. Ulaganje u osnovna sredstva .....	46
5.4. Ulaganje u materijalne inpute .....	47
5.5. Ulaganje u obrtna sredstva .....	48
5.6. Ulaganje u ljudski potencijal.....	49
5.7. Projekcija zaštitnih mjera.....	51
<b>6. EKONOMSKO – FINANCIJSKA ANALIZA .....</b>	<b>52</b>
6.1. Struktura ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva.....	53
6.2. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava .....	54
6.2.1. Financiranje iz vanjskih izvora .....	55
6.3. Projekcija amortizacije.....	57
6.4. Projekcija prihoda.....	58
6.5. Projekcija rashoda.....	61
6.6. Račun dobiti i gubitka .....	63
6.7. Projekcija novčanih tijekova .....	64
<b>7. OCJENE UČINKOVITOSTI PROJEKTA.....</b>	<b>67</b>
7.1. Razdoblje povrata ulaganja .....	68
7.2. Metoda čiste sadašnje vrijednosti.....	69
7.3. Interna stopa profitabilnosti .....	71
7.4. Indeks rentabilnosti.....	72
7.5. Statička ekonomska analiza .....	73
7.6. Analiza osjetljivosti .....	75
<b>8. PISMO PRIMATELJU PROJEKTA .....</b>	<b>81</b>
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>82</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>84</b>
<b>POPIS VIZUALIJA .....</b>	<b>87</b>

## 1. UVOD

Turizam kao gospodarska grana od strateške važnosti za Hrvatsku, u zadnjih nekoliko godina poprima veliku važnost. More, sunce i dodatni sadržaji već odavno nisu glavni aduti koji zadovoljavaju potrebe stranih ali i domaćih gostiju. Na sve većoj važnosti počinje dobivati oblik turizma koji se odvija u manjim sredinama kontinentalne i gorske Hrvatske. U takav oblik turizma spada ponuda velikog broja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja uz prodaju domaćih proizvoda turistima nude i smještaj, aktivnosti vezane uz boravak na svježem zraku, kao što je vožnja biciklom po označenim rutama, hranjenje životinja i slično.

Kada je u pitanju gorska Hrvatska, poznato je da obiluje mnogim nacionalnim parkovima koji svojom ljepotom privlače veliki broj turista, i to ne samo u ljetnoj sezoni. Nedostatak ovakvog oblika turizma je kratak vremenski period na koji se turisti zadržavaju na takvim lokacijama. Kako bi se produljio boravak turista na takvim područjima lokalna zajednica mora ponuditi dodatne sadržaje. Jedan od takvih sadržaja predmetom je i ovog završnog rada. Riječ je o projektu izgradnje Centra za posjetitelje „Kuće špilje“, kao vjerne imitacije špilja kojih na području općine Rakovica ima preko 150. Glavni cilj projekta je povezivanje općine Rakovica s jednom od najvećih atrakcija kada su u pitanju nacionalni parkovi u Hrvatskoj – Plitvičkim jezerima.

Sami projekt vrlo je zanimljiv, jer će turistima omogućiti prikazivanje krškog podzemlja - špilja i jama putem različitih multimedijalnih tema, kojima će se slikovito i u 3D tehnologiji prikazivati glavne značajke podzemlja. Kako i ovaj projekt ne bi postao samo jednodnevna „meka“ za turiste, u sklopu „Kuće špilje“, biti će napravljeni smještajni kapaciteti s restoranom, gdje će turisti moći uživati u okusima lokalne kuhinje, a uz to upoznati cijeli kraj. Naime, osim „Kuće špilje“, cilj projekta je označavanje tematskih ruta i definiranje proizvoda kulturno turističke ponude općine Rakovica, te njezino povezivanje s „Plitvičkim jezerima“. Na taj način turistima bi se ponudio višednevni sadržajni odmor.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je izrada poduzetničkog projekta „Kuća špilje“. Projekt je osmišljen od strane autorice ovog rada, Tihane Oštrina. Riječ je o projektu jačanja lokalne turističke ponude u općini Rakovica, s ciljem produljenja boravka turista koji posjete nacionalni park Plitvička jezera. „Kuća špilje“ zamišljena je na način da kroz nekoliko tematskih cjelina, posjetiteljima kroz različite multimedijalne instalacije prikaže sve što je potrebno znati o špiljama i jamama – kako nastaju, što kriju i slično. S obzirom da je riječ o projektu za čije financiranje će se koristiti kredit Hrvatske banke za obnovu i razvitak, predmetom ovog rada biti će izrada poduzetničkog projekta sa svim pripadajućim analizama i projekcijama, uključujući tehničko-tehnološku analizu te ekonomsko – financijsku analizu.

Sukladno navedenom predmetu ovog završnog rada, glavni cilj je utvrđivanje isplativosti projekta, iznošenjem svih važnih činjenica potrebnih za njegovu realizaciju. Tako će nam rezultati ekonomsko-financijske analize prikazati isplativost samog projekta i to provođenjem dinamičke analize, posvećujući pritom najveću pažnju pokazateljima kao što su neto sadašnja vrijednost, razdoblje povrata ulaganja i interna stopa profitabilnosti. Projekt „Kuća špilje“, zbog svoje kompleksnosti spada u skupinu projekata visoke rizičnosti. Realizacija rizika kao što su elementarne nepogode, aktiviranje klizišta i slično, uvelike mogu povećati troškove realizacije projekta. Provođenjem analize osjetljivosti, definirati će se glavni kritični parametri čije povećanje/smanjenje može znatno utjecati na isplativost projekta.

Osim navedenih ciljeva, među glavne ciljeve ovog rada spada i cilj povezivanja teoretskih saznanja s primjerom iz prakse, kako bi se budućim čitateljima omogućilo lakše povezivanje i shvaćanje projekta. Naime, pisanje poduzetničkog projekta iziskuje istraživanje mnogih teorijskih područja kao što je marketing, upravljanje ljudskim resursima, financije, financijska analiza i slično. Sukladno tome, predstavlja idealan spoj proučavane teorije i praktičnog primjera iz prakse. Osim navedenoga, cilj ovog rada je također stvaranje projekta koji će možda buduće čitatelje, odnosno studente potaknuti na osmišljavanje i provođenje vlastitih projekata, i pokretanje vlastitog biznisa.



## 1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Izrada ovog završnog rada podijeljena je na dva dijela. Prvi dio odnosi se na iznošenje osnovnih teorijskih saznanja vezanih uz temu ovog rada – izrada poduzetničkog projekta. Drugi dio vezan je uz izradu praktičnog primjera poduzetničkog projekta „Kuća špilje“. Kada je u pitanju teorijski dio rada, kao glavni izvor podataka koristiti će se podatci iz sekundarnih izvora, u kojima je najviše zastupljena znanstvena i stručna literatura iz područja ekonomije. Riječ je o knjigama već poznatih i uvaženih autora kao što je Nikola Kuvačić, Đuro Horvat, Buble Marin, itd. Riječ je o knjigama usmjerenim na dvije osnovne odrednice ovog diplomskog rada: poduzetništvo i projektni menadžment.

U praktičnom dijelu rada podatci su prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora. S obzirom da je riječ o velikom broju projekcija, kao što je projekcija amortizacije, projekcija ulaganja u osnovna i obrtna sredstva, ali i čitav niz financijskih pokazatelja, za njihovu interpretaciju potrebno je teorijski objasniti njihovo značenje i važnost. Tako je za njihovo tumačenje i definiranje korišten niz stručne literature iz područja financijske analize. Nadalje, podatci iz primarnih izvora korišteni su za potrebe izrade samih projekcija i izračuna. Riječ je o različitim ponudama poduzeća, odnosno dobavljača koji će sudjelovati u realizaciji projekta, kao što su građevinske tvrtke, IT tvrtke, itd.

Znanstvene metode koje će se koristiti u radu spadaju u skupinu općih i posebnih metoda, te analitičkih metoda<sup>1</sup>. Tako će se u radu koristiti metoda analize, sinteze, metoda komparacije, deskripcije te metoda eksplantacije. Vrlo važna metoda u izradi ovog rada će biti metoda kompilacije, kojom se preuzimaju tuđi zaključci i spoznaje. U navedene skupine metoda, a koje će biti korištene u radu spadaju i metode dedukcije i indukcije<sup>2</sup>. Dedukcija predstavlja donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda, dok indukcija predstavlja donošenje općeg suda na temelju pojedinačnih činjenica.

---

<sup>1</sup>Wasserbauer, B. i dr: Znanstveni i stručni rad – načela i metode, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac,2009.,str 123.

<sup>2</sup>Wasserbauer, B. i dr: Znanstveni i stručni rad – načela i metode, Veleučilište u Karlovcu,Karlovac,2009.,str. 123.

### 1.3. Struktura rada

Ovaj završni rad koncipiran je unutar 8 glavnih poglavlja. U prvom poglavlju naziva Uvod, iznose se temelji ovog završnog rada i to definiranjem predmeta, te ciljeva koji se žele postići njegovom izradom. U drugom poglavlju pod nazivom Teoretski aspekti o poduzetništvu govoriti će se o osnovama poduzetništva. Tako će biti govora o načinu provođenja određene poduzetničke ideje, uz stavljanje fokusa na inovacijsko poduzetništvo te turizam kao jedan od načina uslužnog poduzetništva. Poznato je da određena poduzetnička ideja nije dovoljna da bi poduzetnik mogao uspješno poslovati. To ovisi o njegovim menadžerskim sposobnostima i vještinama. Poduzetništvo posebno dolazi do izražaja kada je u pitanju turizam. Turistička ponuda Hrvatske u zadnjih nekoliko godina postaje sve raznovrsnija. Tako na važnosti sve više dobivaju manja mjesta koja turistima nude zanimljive sadržaje, a sve više je popularniji kontinentalni te gorski turizam. Povećanje broja posjeta nacionalnih parkova, dvoraca i ostale kulturne i povijesne baštine, govori o tome da globalno orijentiranog gosta ne zanima samo pasivan godišnji odmor. Kakvo je stanje u hrvatskom turizmu te da li je još uvijek aktualna gospodarska kriza ostavila traga i u tome segmentu, također će biti temom ovog poglavlja.

Poznato je da u velikom broju malih poduzeća poduzetnici utjelovljuju ujedno i menadžera u istoj osobi, dok u velikim kompanijama postoji veći broj menadžera raspoređenih po određenima razinama i funkcijama. Koja su osnovna polazišta menadžmenta, njegove funkcije i vrste, biti će predmetom istraživanja u trećem poglavlju Pojam i vrste menadžmenta. Jedna od glavnih funkcija menadžmenta je upravljanje. Kada je u pitanju upravljanje projektima, važno je naglasiti da takva vrsta upravljanja podrazumijeva istovremeno nadziranje projektnog tima, redosljeda provođenja projektnih aktivnosti, rokova, ali i opasnosti od nastanka određenih rizika. Navedena materija također će biti predmetom analize u trećem poglavlju.

Kada je u pitanju poduzetnička ideja, potrebno je izraditi poduzetnički projekt. Poduzetnički projekt predstavlja skup informacija ključnih za donošenje odluke o isplativosti investicije. Sastoji se od nekoliko glavnih poglavlja, a u ovom završnom radu razrađen je kroz 5 glavnih poglavlja. Tako će u četvrtom poglavlju naziva Opis projekta Kuća špilje biti prezentirani osnovni podatci o ovom poduzetničkom projektu. Iznijeti će se kratak opis same poslovne ideje, osnovne informacije o investitoru kao i visini ulaganja. S obzirom da projekt

zahtijeva izvođenje građevinskih radova, uz uređenje okoliša te stvaranje imitacije unutrašnjosti špilja, potrebno je oformiti projektni tim koji će se sastojati od niza stručnjaka kao što su speleolozi, paleontolozi, arhitekti, itd. Na koji način će biti raspoređene projektne aktivnosti uz koji projektni tim, također će biti predmetom ovog poglavlja. U ovom poglavlju iznijeti će se i glavni ciljevi projekta, njegov doprinos lokalnoj zajednici i to kroz opis usluga koje će se nuditi.

Nakon iznošenja osnovnih informacija o projektu, u četvrtom poglavlju analizirati će se tri osnovna tržišna segmenta: konkurencija, tržište nabave i tržište prodaje. Kada je u pitanju tržište prodaje, potrebno je napraviti segmentaciju tržišta. Kuća špilje, projekt je koji će imati niz popratnih sadržaja i usluga, te će sukladno tome biti različitih sadržaja i usluga za više interesnih skupina. Navedena tematika također će se obrađivati u sklopu šestog poglavlja.

U petom poglavlju naziva Tehničko-tehnološki opis projekta analizirati će se lokacija projekta na mikro i makro razini. Kako bi se utvrdio točan iznos investicije, potrebno je detaljno izraditi troškovnik ulaganja u osnovna i obrtna sredstva. Sastavni dio navedenih projekcija su i ljudski potencijali odnosno zaposlenici. S obzirom da je riječ o velikom projektu, u ovom poglavlju definirati će se mjere zaštite okoliša te aktivizacijsko razdoblje provođenja aktivnosti.

U šestom poglavlju Ekonomsko-financijska analiza, projicirati će se budući prihodi i rashodi, kao i račun dobiti i gubitka. S obzirom da će se dio projekta financirati iz vanjskih izvora, odnosno iz kredita, u ovom poglavlju također će se izraditi plan otplate kredita. Kako bi se vidjelo kretanje novčanih primitaka i izdataka u vrijeme trajanja projekta, predmetom ovog poglavlja biti će i izrada ekonomskog i financijskog tijeka. Navedene projekcije preduvjet su za provođenje određenih dinamičkih i statičkih analiza isplativosti projekta. Tema sedmog poglavlja Ocjena učinkovitosti projekta, biti će utvrđivanje isplativosti projekta uz izvođenje analize osjetljivosti. U zadnjem osmom poglavlju Zaključak, iznijeti će se završni rezultati projekta uz iznošenje vlastitih razmišljanja autorice rada. Na kraju slijedi popis literature te popis ilustracija.

## 2. TEORETSKI ASPEKTI O PODUZETNIŠTVU

Poduzetništvo se definira kao pojam koji uključuje sve djelatnosti poduzetnika usmjerene na ulaganja i kombinaciju potrebitih inputa, širenja na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača te novih tehnologija.<sup>3</sup> Od poduzetnika iziskuje stalan angažman i stvaranje konkurentske prednosti prateći promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća. Sami proces ulaska u poduzetništvo započinje definiranjem poduzetničke ideje. Poduzetnička ideja definira se kao zamisao o tome što netko želi raditi. Njezinim razrađivanjem i analiziranjem poduzetnik saznaje osnovne informacije o tome što je potrebno da se ideja realizira, a možda to analiziranje urodi dobivanjem i novih poslovnih ideja. Nadalje, postoji nekoliko načina bavljenja poduzetništvom:<sup>4</sup>

- Vlastiti pothvat
- Partnerstvo
- Preuzimanje obiteljskog biznisa
- Akvizicija biznisa
- Izdvajanje biznisa
- Otkup dijela biznisa

Osim vlastitog pothvata ali i partnerstva, ostali navedeni oblici predstavljaju već uhodano poslovanje kod kojega poduzetnik ne mora razrađivati poslovnu ideju od samog početka. Naravno da njihovom preuzimanju prethodi niz financijskih i ekonomskih analiza, u slučaju vlastitog pothvata ili ulaska u pothvat s partnerom, poslovnu ideju potrebno je razraditi do temelja. Dokument u kojem se razrađuje poduzetnička ideja naziva se poslovnim planom. Poslovni plan je sistematski prikaz planiranih ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom periodu.<sup>5</sup> Zapčinje opisivanjem same poduzetničke ideje, iznošenja osnovnih informacija o poduzetniku te provođenjem tržišnih, ekonomskih te financijskih projekcija.

Navedene projekcije baza su za utvrđivanje isplativosti poduzetničke ideje te njegove rizičnosti. Osim toga, poslovni plan služi kao dokument kojim poduzeće predstavlja svoju poslovnu ideju financijskoj instituciji ukoliko pothvat planira financirati iz vanjskih sredstava. Da bi određenih pothvat uspio i stigao do faze realizacije, poduzetnik također mora

---

<sup>3</sup> Škrtić, Marica i dr: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma, Zagreb, 2006., str. 20.

<sup>4</sup> Kuvačić, Nikola: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005., str. 86.-87.

<sup>5</sup> Škrtić, Marica i dr: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma, Zagreb, 2006., str. 112.

posjedovati određene vještine kao što je razumno preuzimanje rizika, jasno postavljanje ciljeva, samouvjerenost, inovativnost, ali prije svega i odgovornost.<sup>6</sup> Kao i svaki proces, poduzetništvo također ima svoj životni ciklus, koji se sastoji od slijedećih faza:<sup>7</sup>

- Faza konstruiranja
- Faza rasta i razvoja
- Faza diversifikacije
- Faza diferencijacije
- Faza krize
- Faza konsolidacije
- Faza likvidacije
- Faza stečaja.

U fazi konstruiranja započinje odabir poslovnog prostora, zapošljavanje, odabir suradnika, dobavljača, te kupaca. U drugoj fazi poduzetnik intenzivno radi na povećanju svojeg tržišnog udjela, i to stvaranjem dodatne vrijednosti za svoje kupce, dok u fazi diversifikacije pokušava proširiti svoje poslovanje na druga područja. U fazi diferencijacije do izražaja dolazi prethodno navedena dodana vrijednost. Ovdje je riječ o oplemenjivanju proizvoda/usluga novim svojstvima koji zadovoljavaju neku posebnu želju/potrebu kupca. Faza krize nastupa kada poduzeće posluje dobro, te poduzetnik u manjem intenzitetu vodi brigu o svojim kupcima i marketing aktivnostima, pa dolazi do zasićenosti, što dovodi do pada prodaje i interesa za proizvode. Faza konsolidacije odnosi se na troškovno restrukturiranje i pokušaje izlaska iz krize, a može potrajati i po nekoliko godina. Faza likvidacije predzadnja je faza u kojoj dolazi do prestanka djelatnosti poduzeća, a koja se provodi od strane trgovačkog suda. Posljednja faza je faza stečaja. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju veliki broj poduzeća u Hrvatskoj, posebno onih velikih koje su godinama provodile fazu konsolidacije, u krizi su završile i fazu likvidacije te fazu stečaja.

---

<sup>6</sup> Škrtić, Marica i dr: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma, Zagreb, 2006., str. 7.

<sup>7</sup> Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 130.

Iz prethodnih konstatacija vidljivo je da poduzetništvo sa sobom nosi određene prednosti ali i nedostatke. Tako se među glavne prednosti ističe neovisnost, mogućnost veće financijske zarade, sigurnost posla te mogućnost zapošljavanja obitelji.<sup>8</sup> Navedene prednosti anuliraju se određenim nedostacima koji se najviše manifestiraju kao financijski gubici izazvani fluktuacijama prodaje, velikoj konkurenciji te neznanju vlasnika o vođenju poslovanja. Naime, u mikro i malim poduzećima u većini slučajeva vlasnici su ujedno i menadžeri poduzeća. Navedena situacija ponekad nije idealna jer vlasnik ima interes ostvarenja što veće dobiti u što kraćem roku, dok menadžer ima cilj stvaranje dugoročne i održive profitabilnosti, što ponekad isključuje maksimiziranje profita na kratki rok.

## **2.1. Inovacijsko poduzetništvo**

Gospodarska kriza u svijetu a i u Hrvatskoj dovela je do snažnog pada gospodarske aktivnosti. Smanjenje plaća jedan je od glavnih pokretača pada potražnje, koja za sobom vuče i pad prodaje poduzeća, te nemogućnost podmiranja plaća radnika te obveza prema dobavljačima. Sukladno tome, stvara se zatvoreni krug gdje nelikvidnost stanovništva dovodi do nelikvidnosti poduzeća, što opet dovodi do nelikvidnosti radnika – stanovništva. Tako je u ovoj aktualnoj gospodarskoj krizi mnogo poduzeća ugasilo svoje poslovanje, zbog nemogućnosti iznalaženja novih načina stvaranja prihoda. Takva poduzeća uspjela su opstati do onih momenata do kada su troškovnom reorganizacijom uspijevali pokrivati obveze prema zaposlenima, državi i dobavljačima, a kada sredstava više nije bilo, poduzeće je moralo zatvoriti svoja vrata. Da su takva poduzeća bila vizionarski orijentirana i navedena sredstva uložila u snažan marketing ili razvoj novih proizvoda, u konačnici bi možda i preživjeli ovu gospodarsku krizu.

Paralelno gašenju velikog broja poduzeća i povećanju nezaposlenosti, unazad dvije-tri godine u Hrvatskoj se pojavio trend otvaranja poduzeća putem Poticaja za samozapošljavanje, gdje većina nezaposlenih svoj hobi ili dosadašnji posao pretvara u vlastiti biznis. Zašto je tome tako, odgovor treba tražiti u pojmu „inovacijsko poduzetništvo“. Inovacijsko poduzetništvo definira se kao svako poduzetništvo koje tržištu nudi neki potpuno novi ili

---

<sup>8</sup> Horvat, Đuro i Kovačić, Marinko: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera prom, Zagreb, 2004., str.28.

drugačiji proizvod.<sup>9</sup> Cilj inovacijskog poduzetništva je povećanje profita kroz brži rast i povećanje tržišnog udjela. Tako se inovacijsko poduzetništvo odnosi na:<sup>10</sup>

- Uvođenje originala, novoga, inovirana, diferencirana proizvoda ili usluge
- Uvođenje novih načina proizvodnje, trženje ili usluživanja
- Otkrivanje ili osvajanje novih tržišta
- Otkrivanje ili osvajanje novih izvora sirovina
- Osmišljavanje i prakticiranje novog menadžmenta
- Osmišljavanje te prakticiranje novih marketinških strategija.

Kao jedan od takvih uspješnih primjera je već danas i poznata „slastičarnica Torte i to“ smještena u Zagrebu. Njezina vlasnica svoj poslovni uspjeh opisala je na slijedeći način: „*Uspjeli smo u gradu prepunom slastičarni otvoriti slastičarnicu*“.<sup>11</sup> Slastičarnica je uspjela iako ih ima u okolici mnogo, i sve one rade isto, proizvode torte i kolače. Jedina razlika je u tome što to rade na drugačiji način. Tajna uspjeha navedene slastičarnice leži u dobrom marketingu, a to je da su zbog ograničenog budžeta bili prisiljeni torte dijeliti na ulici besplatno, i to svima – novinarima, prolaznicima, susjedima. Nadalje, kada je u pitanju prehrana, poznato je da u Hrvatskoj postoji veliki broj poljoprivrednih gospodarstava. U zadnje vrijeme sve više dolazi do popularizacije kupovanja domaćih proizvoda i to putem otvaranja specijaliziranih dućana s takvom hranom. Ovdje stoljetna poljoprivredna proizvodnja dobiva jedan novi način osvajanja tržišta uz primjenu novih marketinških strategija.

Poduzetnički projekt Kuća špilje također spada u rang inovacijskog poduzetništva. Naime, ilustracija špilja i života u njima s ciljem povećanja svijesti oko važnosti brige za okoliš i prirodu spada u skupinu uvođenja nove usluge/proizvoda uz osvajanje novih tržišta. Sukladno vizionarski orijentiranom menadžmentu poduzeća projekt bi trebao osigurati stvaranje dugoročne i održive profitabilnosti poduzeća.

---

<sup>9</sup> Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 199.

<sup>10</sup> Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 199.

<sup>11</sup> Poslovni savjetnik:<http://www.poslovni-savjetnik.com>, (15.02.2015.)

## 2.2. Poduzetništvo u turizmu

Turizam kao tercijarna djelatnost ima određene razlike u odnosu na proizvodni sektor. Naime, rezultat rada u turizmu je pružanje usluga trgovine, smještaja, ugostiteljstva, prometa. Sukladno tome, u njegovu realizaciju uključen je veći broj radne snage, a rezultat uspješnog „usluživanja“ mjeri se ponovnim dolaskom gosta iduće sezone. Kada je pitanje poduzetništva u turizmu, njegov glavni zadatak je sezonsko poslovanje. Naime, na otocima i manjim mjestima turistički orijentiranim, izvan sezone nema potrebe za velikim brojem kafića, restorana i smještaja. Pitanje koje se ovdje postavlja jest da li poduzeće uspije u vrijeme dobre sezone zaraditi toliko da se s time financira ostatak godine.

Poduzetništvo u turizmu definira se kao proces ulaganja resursa u određenu poslovnu aktivnost radi stvaranja proizvoda i turističkih usluga te ostvarivanja određenih ekonomskih učinaka.<sup>12</sup> Pozitivni ekonomski učinci turizma ogledaju se kroz:<sup>13</sup>

- rast dohotka subjekata turističke ponude te rast bruto domaćeg proizvoda
- rast javnih prihoda po osnovi naplaćenih poreza i boravišnih pristojbi
- rast prihoda od izvoza proizvoda i usluga putem turizma
- rast zapošljavanja te poduzetničke aktivnosti
- rast kapitalnih ulaganja (privatnih i javnih)
- osnaživanje regionalnog razvoja i interregionalne suradnje
- poticanje općeg gospodarskog rasta i razvoja i rast životnog standarda lokalnog stanovništva.

Navedeni ekonomski učinci očekuju se i od poduzetničkog projekta Kuća špilje. Naime, realizacijom projekta zapošljavati će se nova radna snaga iz lokalne zajednice, a većina suvenira te sirovina za pripremu hrane pokušati će se nabavljati od lokalnih proizvođača. Nadalje, projektom će se osnažiti i povezati sve turističke atrakcije na području općine Rakovica s ciljem produljenja boravka gostiju koji dolaze u posjet Baračevim špiljama te Plitvičkim jezerima.

---

<sup>12</sup> Bartoluci, Mato: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva. Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 285.

<sup>13</sup> Ekonomski fakultet u Zagrebu. [http://bbz.hr/images/uploads/683/poduzetnistvo\\_u\\_turizmu\\_-\\_bjelovar.ppt](http://bbz.hr/images/uploads/683/poduzetnistvo_u_turizmu_-_bjelovar.ppt),(25.02.2015.)



### 2.2.1. Analiza turizma u Republici Hrvatskoj

Turizam kao gospodarska grana posjeduje određene specifičnosti u odnosu na ostale vrste djelatnosti. Kao i u svakoj djelatnosti cilj je zadovoljiti želje i potrebe krajnjih potrošača – turista. Turizam se tu razlikuje po tome što se turisti osim materijalnim zadovoljavaju i nematerijalnim sredstvima. Ovdje je u prvom redu riječ o ljubaznosti, uslužnosti svih onih osoba uključenih u rad s gostima, počevši od recepcionara pa sve do kuhara i konobara. Kada je u pitanju Hrvatska, može se reći da Hrvatska obiluje nizom neprocjenjivih prirodnih bogatstava pretočenih u planine, more, otoke, nacionalne parkove, špilje te kulturne i povijesne znamenitosti. Ono što Hrvatskoj fali je snažno poduzetništvo koje zna prepoznati priliku i prethodno navedeno bogatstvo pretvoriti u atrakciju za turiste.

Gospodarska kriza u Hrvatskoj ostavila je traga i u ovom sektoru. S obzirom da je turizam tercijarna djelatnost, pad dohotka direktno je utjecao na pad turističke potražnje. Poznato je da je gospodarska kriza u svijetu pokrenuta slomom američkog tržišta drugorazrednih hipoteka, što je dovelo do slabljenja monetarne politike, pada kamata i sve većeg zaduživanja stanovništva koje nije bilo popraćeno rastom realnih plaća. Navedena negativna kretanja dovela su do smanjenja turističke potražnje na međunarodnoj razini, što se negativno odrazilo i na Hrvatsku.

**Tablica 1. Makroekonomski pokazatelji u Republici Hrvatskoj (2008.-2014.)**

	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	12/2014.
<b>BDP – godišnja promjena %</b>	2,1	-7,4	-1,7	-0,3	-2,2	-0,9	-0,5
<b>Industrijska proizvodnja – godišnja promjena %</b>	0,7	-8,9	-1,5	-1,2	-5,3	-2	2,8
<b>Promet u trgovini na malo – godišnja promjena %</b>	-1	-11,3	-2,1	0,5	-4,3	-0,4	1,1
<b>Turistička noćenja</b>	2	-1,4	0,2	7	4	3,3	-
<b>Registrirana stopa nezaposlenosti %</b>	13,2	14,9	17,4	17,9	19,1	20,2	19,2

Izvor: Obrada autorice prema <https://www.hgk.hr> (15.02.2015.)

Analizom turizma u Hrvatskoj, u razdoblju od 2002. do 2008. skupno gledano broj noćenja povećao se za 31% ukupno.<sup>14</sup> Ulaskom Hrvatske u gospodarsku krizu, turistički sektor počinje lagano padati i to u noćenjima 1,4% te u dolascima 1,8%.<sup>15</sup> Osim turizma, u prethodnoj tablici analizirani su i ostali glavni pokazatelji atraktivnosti jedne zemlje, u ovom slučaju Hrvatske. Iz tablice je vidljivo da većina makroekonomskih pokazatelja u navedenom razdoblju ima negativne promjene. Tako je BDP u 2009. zabilježio najveći pad, koji se nastavlja i u idućim godinama, gdje prema zadnjim podacima u prosincu prošle godine ima blagi porast od 0,5%. Istu tendenciju pada imala je i industrijska proizvodnja te trgovina na malo. Kada je riječ o nezaposlenosti, u kriznom periodu stopa nezaposlenosti je porasla na gotovo 20%.

Promatrajući stanje u turizmu unazad tri godine, u 2013. godini ostvareno je 3,3% više noćenja nego u prethodnoj godini, s time da je povećan broj noćenja stranih gostiju, dok je zabilježen pad noćenja domaćih gostiju.<sup>16</sup> U 2014. godini zabilježeno je 5% više dolazaka ali i 2% više noćenja u odnosu na 2013.<sup>17</sup> Prema prvim informacijama u siječnju ove godine zabilježeno je 15,4% više dolazaka te 16,2% više turističkih noćenja u odnosu na isto razdoblje prethodne godine.<sup>18</sup> Predviđanja za ovu godinu su jako optimistična. Tako se predviđa porast broja dolazaka i noćenja domaćih turista, a ukupno se očekuje rast za 2,6% u odnosu na prethodnu godinu.

---

<sup>14</sup> Cavlek, Nevenka i dr: Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj. <http://web.efzg.hr/dok/Prilog%20novim%20odrednicama%20turisti%C4%8Dke%20politike%20u%20Hrvatskoj%20-%20Okrugli%20stol%202010.pdf>, (15.02.2015.)

<sup>15</sup> Cavlek, Nevenka i dr: Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj. <http://web.efzg.hr/dok/Prilog%20novim%20odrednicama%20turisti%C4%8Dke%20politike%20u%20Hrvatskoj%20-%20Okrugli%20stol%202010.pdf>, (15.02.2015.)

<sup>16</sup> HGK.: Gospodarska kretanja 2013. [https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/gospodarska\\_kretanja\\_1240.pdf](https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/gospodarska_kretanja_1240.pdf), (15.02.2015.)

<sup>17</sup> HGK.: Gospodarska kretanja 2013. [https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/gospodarska\\_kretanja\\_1240.pdf](https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/gospodarska_kretanja_1240.pdf), (15.02.2015.)

<sup>18</sup> HGK.,) Gospodarska kretanja 2013. [https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/gospodarska\\_kretanja\\_1240.pdf](https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/gospodarska_kretanja_1240.pdf), (15.02.2015.)

**Tablica 2. SWOT analiza hrvatskog turizma**

<b>HRVATSKI TURIZAM</b>	
<p><b>SNAGE</b></p> <p>Prirodne atraktivnosti</p> <p>Klima</p> <p>Gostoljubivost stanovništva</p> <p>Poduzetnička aktivnost u stvaranju bogatstva novih sadržaja</p> <p>Afirmacija malih obiteljskih hotela</p> <p>Geoprometni položaj s obzirom na glavna emitivna tržišta: najbliži izlaz na toplo more za veliki dio srednje Europe</p> <p>Kulturno bogatstvo</p> <p>Turistička razvijenost</p> <p>Stogodišnja turistička tradicija nekih turističkih mjesta (npr. Opatija)</p> <p>Ekološki očuvana okolina</p> <p>Okretanje tržišnoj ekonomiji</p> <p>Preferencije stranog kapitala</p> <p>Uvođenje europskih standarda</p>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <p>Nedostatak identiteta</p> <p>Pomanjkanje jasne strategije</p> <p>Nedovoljna informiranost javnosti o kvaliteti turističkih resursa i bogatstvu kulturno-povijesne baštine</p> <p>Nedovoljno jak marketing</p> <p>Ovisnost o turoperatorima</p> <p>Loša turistička infrastruktura</p> <p>Nedovoljna raznovrsnost izvanpansionske ponude</p> <p>Uređenost okoliša</p> <p>Loša prometna povezanost s Europom, te ostalim zemljama</p> <p>Loša prometna povezanost priobalja sa zaleđem te kopna i otoka</p> <p>Zaostajanje u informacijskim tehnologijama</p> <p>Vrijednost za novac</p> <p>Nizak stupanj kvalitete proizvoda</p> <p>Nemotiviranost i nestručnost ljudskog potencijala</p> <p>Sezonalnost</p> <p>Nepovoljna razina cijena i troškova</p>
<b>OKOLINA</b>	
<p><b>ŠANSE</b></p> <p>Daljnji razvoj turističke potražnje</p> <p>Repozicioniranje hrvatskog turizma, prepoznatljiv image</p> <p>Povećanje kvalitete usluga</p> <p>Povećan interes individualnih gostiju</p> <p>Obrada novih: istočnoeuropskih, SAD i dalekoistočnih tržišta</p> <p>Okretanje odgovornijim oblicima turizma (eko turizam)</p> <p>Konkurentnost novih proizvoda</p> <p>Razvoj telekomunikacijske tehnologije</p>	<p><b>PRIJETNJE</b></p> <p>Oštra konkurencija</p> <p>Geografska koncentracija tržišta</p> <p>Posljedice rata</p> <p>Uspostavljanje jedinstvenog tržišta Europe zbog zadržavanja turističkog prometa unutar granica zajednice</p> <p>Nemogućnost brze prilagodbe promjenjivim turističkim potrebama</p> <p>Spora izgradnja turističke infrastrukture zbog nedostatka financijskih sredstava</p> <p>Spora privatizacija</p>

Izvor: Gračan, Daniela i dr.: „Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma“, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2003., str.5. <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=178692>, (15.02.2015.)

U prethodnoj tablici prikazana je SWOT analiza hrvatskog turizma. Kao glavne unutrašnje snage Hrvatske kao turističke destinacije leži u njezinom prirodnom bogatstvu, povoljnoj klimi, te kulturnim bogatstvom. Zbog velikog broja ruralno razvijenih područja i bavljenja poljoprivredom kao jednom od strateških grana hrvatskih gospodarstva, Hrvatska ima veliki broj malih poljoprivrednih gospodarstava, ugostitelja te malih obiteljskih hotela koji svojom ljubaznošću te osobnim pristupom privlače sve veći broj turista. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju, dolazi do povećanja standarda u svim područjima poslovanja, pa tako i u turizmu te s njime povezanim djelatnostima. Povlačenje sredstava iz fondova Europske unije te korištenje Nacionalnih mjera poticanja, sve vrste pravnih subjekata svoju konkurentsku prednost mogu povećati investiranjem u svoje usluge i proizvode.

Sukladno navedenim unutarnjim snagama, hrvatski turizam ima sjajnu priliku za razvoj daljnje turističke ponude pa samim time i potražnje. Okretanje osvještenijim temeljima turizma koji prezentira očuvanje okoliša, bavljenje eko turizmom, prodaja eko proizvoda, postaje temelj za privlačenje turista iz dalekoistočnih tržišta. Jedan takav projekt upravo je i tema ovog završnog rada, kojemu je cilj stvaranje Kuće špilje koja će osvijestiti važnost očuvanja eko sustava uvođenje gostiju u način nastanka i nestanka istih uključujući i nestanak života u njima. Kako bi prethodno navedene snage i prilike postale jasno zacrtani ciljevi, potrebno je definirati jasnu viziju te strategiju njihova ostvarenja. To je ono što Hrvatskoj upravo fali – nedostatak jasno postavljenih ciljeva ali i strategija njihova ostvarenja. Nadalje, postoji veliki nesrazmjer između cijena unutar i izvan sezone što ostavlja gorak okus u ustima mnogih turista.

Kao glavnu prijetnju hrvatskom turizmu čini velika konkurencija susjednih zemalja koje također imaju sunce i more, ali i ruralni turizam. Drugi veliki problem odnosno prijetnja turizmu je spora izgradnja turističke infrastrukture i mogućnost primanja većeg broja brodova. Većina gradova ima problema s deponiranjem smeća, što unutar sezone predstavlja veliki problem i ostavlja negativan dojam na turiste. Zbog posljedica rata hrvatski Jadran prepun je zapuštenih hotela koji svojom zapuštenošću narušavaju sklad svakog turističkog mjesta na Jadranu na kojem ga ima.

### 3. POJAM I VRSTE MENADŽMENTA

Najveći izazov koji se stavlja pred današnji menadžment je praćenje i usklađivanje ciljeva s promjenama u okolini poduzeća. Da bi efikasno obavljali taj posao, menadžeri moraju posjedovati vizionarski pogled na cjelokupnu situaciju i stalno iznalaziti načine kako se prilagoditi nastalim promjenama na tržištu. Menadžment kao disciplina koja je orijentirana na upravljanje poduzećem, ima nekoliko glavnih obilježja:<sup>19</sup>

1. To je proces ili serija kontinuiranih i povezanih aktivnosti.
2. Uključuje i stavlja težište na postizanje organizacijskih ciljeva.
3. Postiže te ciljeve radeći s ljudima i kroz ljude i ostale organizacijske resurse.

U uvjetima globalizacije i stalnih promjena u unutarnjem i vanjskom okruženju poduzeća, menadžment kao funkcija još više dolazi do izraza. Unutarnje okruženje sastoji se od vlasnika, zaposlenika, fizičkog i materijalnog okruženja.<sup>20</sup> U gospodarskoj krizi na poslovanje poduzeća više djeluju faktori iz vanjskog okruženja poput konkurencije, potrošača, regulatornih tijela te dobavljača. Sukladno tome, menadžment svoje ciljeve, viziju, misiju ali i strategiju mora prilagoditi novonastalim uvjetima na tržištu. S obzirom da je menadžment disciplina koja je sastavni dio svakog odjela u poduzeću, postoje tri osnovne razine menadžmenta.<sup>21</sup>

- Vrhovni (top) menadžment
- Menadžment srednje razine
- Niži menadžment.

Vrhovni ili top menadžment definira temelje svakog poduzeća – viziju, misiju, ciljeve te strategije njihova ostvarenja. Strateški menadžment drugi je naziv za prethodno navedene zadatke top menadžmenta, a definira se kao proces kojim organizacija proaktivno identificira sadašnje i predviđa buduće zahtjeve tržišta, određuje korporativnu strategiju te ih usklađuje sa svojim resursima i potencijalima.<sup>22</sup> Sami proces strateškog menadžmenta odvija se u nekoliko faza. Započinje definiranjem misije i vizije poduzeća, analiziranjem okoline, donošenjem

---

<sup>19</sup> Certo, S.T., Certo, S.C: Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2009.

<sup>20</sup> Horvat, Đuro i dr: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str. 37.

<sup>21</sup> Klindžić, Maja: Organizacija menadžmenta i upravljanja.

<http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Organizacija%20menad%C5%BEmenta%20i%20upravljanja.pdf> (27.02.2015.)

<sup>22</sup> Perkov-savjetovanje. <http://www.perkov-savjetovanje.hr/>, (27.02.2015.)

planova, ciljeva i strategija te opet završava s vizijom i misijom.<sup>23</sup> Menadžment srednje razine predstavlja desnu ruku top menadžmentu, a donosi ciljeve i strategije za pojedine poslovne funkcije. Pojam koji se veže uz srednji menadžment je operativni menadžment. Operativni menadžment definira se kao proces razrade strateških ciljeva u operativne ciljeve i zadatke, uz planiranje visine i strukture kapitalnih ulaganja.<sup>24</sup> Navedene zadatke i ciljeve u djelo sprovodi niži menadžment, odnosno menadžment poslovnih područja. Nadalje, s aspekta djelokruga odgovornosti menadžera razlikuje se nekoliko tipova menadžmenta:<sup>25</sup>

- Funkcijski menadžment
- Linijski menadžment
- Generalni menadžment
- Menadžment programa
- Menadžment portfelja
- Projektni menadžment.

Funkcijski menadžment je odgovoran izvršavanje funkcijskih zadataka po pojedinim funkcijama u poduzeću, kao što su financije, marketing, prodaja, nabava. Linijski menadžment je odgovoran za izvršavanje zadataka odjela koji podupiru linijske odjele. Generalni menadžment je odgovoran za jednu skupinu odjela. Nadalje, u svakom poduzeću postoje određeni projekti koji se provode. Oko upravljanja projektima razvijena je cijela znanstvena disciplina pod nazivom projektni menadžment. Kod projektnog menadžmenta vrlo je važno efikasno upravljanje timovima koji rade na projektu, ali i praćenje budžeta te upravljanje rokovima.

Uz projektni menadžment veže se i menadžment programa, a koji je odgovoran za koordinaciju grupe međusobno povezanih projekata. Sličnu definiciju ima i menadžment portfelja, koji je odgovoran za jednu cijelu kolekciju projekata ili programa, kako bi se olakšalo upravljanje ostvarenje strateških poslovnih ciljeva.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Perkov-savjetovanje. [http://www.perkov-savjetovanje.hr/odrzani\\_seminari/strateski\\_menadzment.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/odrzani_seminari/strateski_menadzment.pdf), (27.02.2015.)

<sup>24</sup> Menadžment teorija. <http://etf.sastavisam.com/SIIUM/MenadzmentTeorija.doc> (27.02.2015.)

<sup>25</sup> Buble, Marin: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.4

<sup>26</sup> Buble, Marin: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.4

### 3.1. Funkcije menadžmenta

Menadžment kao proces upravljanja na svim razinama i funkcijama poduzeća, ne podrazumijeva samo vođenje ili pak kontroliranje izvršenja postavljenih ciljeva. Menadžment je zapravo nešto puno više, započinje planiranjem, a završava kontroliranjem da li je ono što je isplanirano i provedeno. Sukladno tome postoji nekoliko osnovnih funkcija menadžmenta.<sup>27</sup>

- Planiranje
- Organiziranje
- Upravljanje ljudskim potencijalom
- Vođenje
- Kontroliranje.

Planiranje kao menadžerska funkcija odnosi se zapravo na proces koji omogućava ostvarenje ciljeva ali i izvršavanje ostalih menadžerskih funkcija. Prethodi mu detaljna analiza prednosti i slabosti same kompanije, ali i prilika i prijetnji u okruženju kompanije. Organiziranje obuhvaća definiranje odgovarajuće organizacijske strukture, koja će biti sposobna ostvarivati zadane ciljeve. Upravljanje ljudskim potencijalima odnosi se na sposobnost pribavljanja i očuvanja kvalitetnog intelektualnog kapitala, koji posjeduje osobine i kompetencije potrebne za ostvarenje ciljeva, a kasnije i vizije kompanije. Vođenje je jedna od najistaknutijih menadžerskih funkcija. Za uspješno etabliranje menadžera kao vođe, menadžeri moraju posjedovati određene leaderske karakteristike poput odlučnosti, dosljednosti, hrabrosti, sigurnosti u sebe i ono što odlučuje. Kada je u pitanju vođenje, poznato je da postoje dva osnovna stila vođenja: demokratski i autokratski.<sup>28</sup> Demokratski stil karakterizira uključivanje nižih razina menadžmenta i zaposlenika u proces odlučivanja, uvažavajući pritom i njihovo mišljenje. Za razliku od demokratskog, autokratski stil odlučivanja moć i vlast drži u rukama samo jednog čovjeka koji sam donosi odluke, dok niže razine imaju zadaću te odluke izvršavati bez pravo na mišljenje. Zadnja funkcija - funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova i praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva.<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Horvat, Đuro i dr: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str. 43

<sup>28</sup> Sikavica, Pere i dr: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 32

<sup>29</sup> Lajtman, Zita: Važnost planiranja i kontroliranja, Ekonomska škola Čakovec. <http://hrcak.srce.hr/file/99079> (27.02.2015.)

### 3.2. Značaj poduzetničkih projekata i projektiranja

U svakodnevnom životu čovjek provodi različite projekte iako ponekad nije ni svjestan. Isto tako je i u poduzeću. Kada menadžer izdelegira izvršenje određenog zadatka, za zaposlenika taj zadatak postaje mali projekt. Bez obzira da li se radi o malom ili velikom projektu, projektiranje je postupak i proces definiranja, istraživanja, strukturiranja i oblikovanja projekata, u skladu s zahtjevima područja, odnosno predmeta i ciljeva projektne aktivnosti.<sup>30</sup> Kada je riječ o definiranju pojma projekt, postoji nekoliko definicija projekta, jer se projektom smatra dokumentacija, investicija, dokumentacija za dobivanje građevinske dokumentacije, ali o određeni poslovni ciklus, plan i slično. Bez obzira koju formu projekt ima, definira se kao zadatak sa specifičnim značajkama koje se ogledaju u kompleksnosti sadržaja, velikom riziku i u velikom strateškom značenju za tvrtku.<sup>31</sup> Kao i u poduzetništvu, projekt započinje idejom, odnosno poduzetničkom idejom, koja se kasnije razrađuje kroz projekt. Tako postoji nekoliko osnovnih projektnih faza:<sup>32</sup>

- Projektna ideja
- Planiranje projekta
- Realizacija projekta
- Primjena projekta.

Svaki projekt započinje dobrom projektnom idejom koja izradom projekta prerasta u određenu koncepciju. Koncepcija projekta postiže se u fazi planiranja, i kroz planiranje zadataka, zaposlenika, potrebitih sredstava, itd. U fazi realizacije provode se sve akcije i postupci isplanirani u projektu, dok se primjena projekta odnosi na implementaciju projekta za rješavanje problema zbog koje je projekt i pokrenut. Da bi se određeni pothvat smatrao projektom, mora imati određene karakteristike kao što su: cilj, vremenska ograničenost, životni ciklus, resurse, budžet, rizik, ali i točku odgovornosti.<sup>33</sup> Kada su u pitanju vrste projekata, u uvodnom razmatranju o projektima naznačeno je da se danas projektom naziva sve – od plana, pa sve do građevinarske dokumentacije. Projekti kojima je u ovom radu posvećena pažnja su investicijski projekti. Investicijski projekti u sebi imaju dozu financiranja

---

<sup>30</sup> Dujanić, Marčelo: Projektini menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2009., str.12.

<sup>31</sup> Hauc, Anton: Projektini menadžment&projektno poslovanje, Mep Consult, Zagreb, 2007., str. 24.

<sup>32</sup> Dujanić, Marčelo: Projektini menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2009., str.16.

<sup>33</sup> Buble, Marin: Projektini menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.2.



iz vanjskih i unutarnjih izvora, uz ispitivanje njegove elastičnosti kada je u pitanju upravljanje rizicima projekta.

Investicijski projekti razlikuju se s obzirom na veličinu troškova i slično, pa se tako mogu klasificirati na slijedeći način:<sup>34</sup>

- Projekti prema aktivnosti
- Projekti prema opsegu ulaganja
- Projekti prema investicijskom razdoblju.

Projekti prema aktivnosti razlikuju se prema djelatnosti u kojoj se provode, odnosno u jednom njezinom segmentu. Tako se u ovom segmentu projekti dijele na proizvodne projekte, marketinške, transportne, IT projekte te projekte istraživanja i razvoja.<sup>35</sup> Prema opsegu ulaganja projekti se dijele s obzirom na visinu investicijskih troškova. U ovom području projekti se dijele na velike i male projekte. Prema investicijskom razdoblju razlikuju se projekti s dugim i kratkim razdobljem investiranja. Da bi određeni investicijski projekt bio prihvatljiv mora sadržavati četiri temeljna kriterija:<sup>36</sup>

- Tehnička izvodljivost
- Ekonomska opravdanost
- Financijska isplativost i analiza rizičnosti.

Tehnička izvodljivost odnosi se na raspolaganje potrebnim resursima za izvođenje projekta. Pod resursima ne podrazumijevaju se samo materijalni inputi već i radna snaga. Da bi određeni projekt bio provediv mora biti ekonomski opravdan. To znači da utrošeni resursi moraju proizvesti toliko ekonomskih učinaka dovoljnih za njihovo namirenje, uz ostvarenje dobiti. Sastavni dio svakog projekta je analiziranje financijske isplativosti. Projekcijom prihoda i rashoda, analiziranjem tokova novca kao i izračuna pokazatelja, temelj su donošenja odluke o isplativosti projekta. Svaka isplativost za sobom nosi i određeni stupanj rizičnosti. Kako bi se vidjela reakcija projekta u izloženosti jednom od rizika, potrebno je izvršiti određenu analizu osjetljivosti.

---

<sup>34</sup> Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011., str. 28.

<sup>35</sup> Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011., str. 28.

<sup>36</sup> Investicijske studije. UNIOS. [http://www.gfos.unios.hr/portal/images/stories/studij/sveucilisni-diplomski/upravljanje-projektima/Investicijske\\_studije\(4\).ppt](http://www.gfos.unios.hr/portal/images/stories/studij/sveucilisni-diplomski/upravljanje-projektima/Investicijske_studije(4).ppt), (01.03.2015.)

### 3.3. Projektni menadžment

Postoji nekoliko različitih definicija projektnog menadžmenta. Sve one svode se na to da projektni menadžment definiraju kao primjenu znanja, vještina, alata i tehnika na projektne aktivnosti, a sve u svrhu ispunjenja potreba i očekivanja interesnih skupina projekta.<sup>37</sup> Sukladno tome, projektni menadžment pred sobom ima niz zadataka, a glavni je da se projekt izvede prema zahtjevima iz opisa projekta. Tako su u zadatke projektnog menadžmenta ubrajaju i slijedeći zadatci:<sup>38</sup>

- Projektna strategija
- Sadržaj projekta
- Ciljevi
- Taktika izvedbe
- Plan projekta
- Analiza rizika
- Projektna organizacija
- Plan kontrole

Projektni menadžment sudjeluje u definiranju strategije projekta koji zajedno s ostalim dijelovima postaje sastavni dio projekta. Ovdje je riječ o ulaznoj strategiji koja čini bazu za određivanje ostalih ciljeva i zahtjeva projekta. Kada je u pitanju sadržaj projekta, za njega je zadužen dio projektnog tima u čijem području se projekt provodi, npr. marketing. Ciljevi projekta definiraju se u dogovoru s ostalim projektnim menadžerima, u skladu s kojima se i definira taktika izvedbe projekta. Nadalje, već je u nekoliko navrata naglašena rizičnost projekta. Jedan od zadataka projektnog menadžmenta je priprema i provođenje analize rizika, i njezina utjecaja na ciljeve projekta. Kada je u pitanju realizacija ciljeva, kao sastavni dio projektnog elaborata nalazi se i plan kontrole. Njegova izrada također je jedan od zadataka projektnog menadžmenta. Sukladno navedenim zadacima, može se reći da se odgovornost projektnog menadžera odnosi na ciljeve projekta, rokove izvedbe te troškove projekta.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Buble, Marin: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.3.

<sup>38</sup> Hauc, Anton: Projektni menadžment&projektno poslovanje, Mep Consult, Zagreb, 2007., str. 232.-235.

<sup>39</sup> Hauc, Anton: Projektni menadžment&projektno poslovanje, Mep Consult, Zagreb, 2007., str. 232.-235.

Kako bi se osiguralo što bolje upravljane projektom, njegovo provođenje smješteno je unutar nekoliko faza, odnosno životnog ciklusa. Životni ciklus projekta sastoji se od 3 osnovne faze:<sup>40</sup>

1. Faza dizajniranja
2. Faza izvršenja
3. Faza završavanja.

U fazi dizajniranja formuliraju se strategije i ciljevi projekta kao i financijski troškovi. Definiraju se potrebni resursi za njegovo provođenje. Također se određuje vremenska ograničenost projekta kao i projektni sponzor. U fazi izvršenja detaljno se definira projekt, zatim se formira projektni tim, uz delegiranje ovlasti tko će biti zadužen za koji dio projekta te koje su njegove odgovornosti. I na kraju slijedi faza završavanja, odnosno faza u kojoj se procjenjuje učinkovitost projekta, odnosno rezultat ostvaren projektom.

Prema knjizi Projektne menadžment, autor Buble Marin, životni ciklus projekta svrstava unutar pet faza. Riječ je o slijedećim fazama:<sup>41</sup>

- Inicijacija
- Planiranje
- Izvedba
- Nadzor i kontrola
- Zatvaranje projekta.

Ovdje se već u fazi inicijacije definiraju svi temelji projekta uključujući i projektni tim. Nadalje, u fazi planiranja definiraju se projektne aktivnosti i to kroz detaljnu razradu opsega projekta, utvrđivanja troškova i akvizicijskog razdoblja njihova trošenja. Kada je u pitanju izvedba projekta posebna pozornost posvećuje se upravljanju kvalitetom, nabavom te rizikom.<sup>42</sup> U fazi kontrole i nadzora vrši se izvještavanje o promjenama u projektu uz njihovo prihvaćanje ili odbacivanje, ili pak poduzimanje određenih korektivnih akcija. Kao zadnja etapa životnog ciklusa proizvoda slijedi zatvaranje projekta, odnosno fazu u kojoj se završavaju sve aktivnosti.

---

<sup>40</sup> EFZG, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//upravljanje%20projektima%20-%20oim%20-%202011/20110528%20-%20Zivotni%20ciklus%20projekta%20-%20Ad.%204.pdf>, (01.03.2015.)

<sup>41</sup> Buble, Marin: Projektne menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.11.

<sup>42</sup> Buble, Marin: Projektne menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str.11.

Kuća špilje d.o.o

Nova Kršlja 101, Rakovica

PODUZETNIČKI PROJEKT  
(biznis plan)

CENTAR „KUĆA ŠPILJE“



Autor projekta:

Tihana Oštrina

Osoba za vezu:

Tihana Oštrina

Primatelj projekta :

Hrvatska banka za obnovu i razvitak

n/p gospodin Ante Matić

Rakovica, svibanj 2015.

#### **4. OPIS PODUZETNIČKOG PROJEKTA „KUĆA ŠPILJE“**

U analizi lokacije definirano je da se u općini Rakovica nalaze dvije velike turističke atrakcije – NP Plitvička jezera (općina Rakovica graniči s NP ali je sam park u drugoj općini) te Baraćeve špilje. Navedene destinacije godišnje posjeti preko nekoliko stotina tisuća posjetitelja:

- Baraćeve špilje – oko 15 tisuća posjetitelja godišnje
- NP Plitvička jezera – 1 milijun posjetitelja godišnje.

Osim navedenih sadržaja, općina Rakovica obiluje nizom drugih prirodnih ljepota, pa tako spada u drugu kontinentalnu destinaciju prema ostvarenom broju noćenja – više od 180.000. S obzirom da većina posjetitelja najviše dolazi zbog Plitvičkih jezera, njihov boravak u općini Rakovica traje vrlo kratko – maksimalno jedan-dva dana. Kako bi se taj boravak produžio, posjetiteljima je potrebno ponuditi dodatne sadržaje – u ovom diplomskom radu Centar za posjetitelje Kuća špilje, u nastavku rada Kuća špilje. Kuća špilje dio je Idejnog rješenja tematskih ruta, interpretacijskih centara i centara za posjetitelje na području općine Rakovica. Sadrži detaljno osmišljene i vizualno definirane osnovne proizvode kulturno-turističke ponude ove mikrodestinacije.

Ovim projektom svi novoosmišljeni proizvodi područja općine marketinški će se povezati s imenom najjačeg turističkog magneta kontinentalne Hrvatske, svjetskom atrakcijom prirodne baštine - Plitvičkim jezerima. Vezano uz produljenje boravka gostiju na tom području – projektom Kuća špilje cilj je boravak gostiju produžiti na tri dana uvođenjem dodatne, zaokružene turističke ponude „Po jedna ruta za svaki dan“. Riječ je o tematiziranim rutama ciljano usklađenim, a svaka ruta sadrži i posebnu atrakciju, Plitvička jezera, Baraćeve špilje te Kuća špilje. Kuća špilje izgradit će se na jednoj od već implementiranih ruta a posebno će biti zanimljiv jer se nalazi nedaleko od Baraćevih špilja s kojima stvara jedinstvenu cjelinu te tako, osim znanstveno-stručne interpretacije, nudi i doživljaj špilja uživo. Doživljaj špilja uživo upravo je glavni adut kojim poduzeće ima namjeru privući veliki broj posjetitelja jer kroz različite simulacije i tematski podijeljene sobe turistu omogućava doživljaj špilja iz perspektive životinja koje u njima obitavaju, ali i ljudi koji se bave nekim od vidova istraživačkog posla, kao što su ronjoci u podzemlje i slično.

## 4.1. Informacije o investitoru

Poduzetnički projekt Kuća špilje idejno je rješenje mlade poduzetnice, Tihane Oštrine, ujedno i autorice ovog završnog rada. Riječ je novoosnovanom poduzeću Kuća špilje d.o.o., u kojem je jedini vlasnik Tihana Oštrina. Poduzeće je smješteno na adresi Nova Kršlja 101, Rakovica. Osnovna djelatnost poduzeća je pružanje turističkih usluga, uz popratne djelatnosti koje prate turistički sektor. Iako je riječ o mladom poduzeću, imovina poduzeća odgovara visini investicije u projekt Kuća špilje.

Osnivač poduzeća je Tihana Oštrina, rođena 15.06.1983. god u Bihaću. Po završetku srednje ekonomske škole upisuje višu ekonomsku školu i stječe zvanje Ekonomist VŠS. Za vrijeme studija svoja prva poslovna iskustva stječe u tvrtci Coca Cola Beverages Hrvatska u odjelima prodaje i marketinga. Nakon završenog studija zapošljava se u NP Plitvička jezera u odjelu turizma gdje godinu dana radi na poslovima direktne komunikacije s posjetiteljima (informer, turistički vodič). Nakon toga zapošljava se kao stručna suradnica u Javnoj ustanovi za upravljanje zaštićenim prirodnim vrijednostima na području općine Rakovica gdje radi i danas.

Jedna je od nekoliko osoba koje su pokrenule i stvorile današnji brand općine Rakovica – turistički proizvod Baraćeve špilje za što 2012. godine dobiva i Priznanje Općinskog vijeća općine Rakovica (za osobit doprinos u radu na području zaštite prirode i razvoja turizma). Gospođa Tihana Oštrina posjeduje vozačku dozvolu, osposobljena je za rad na osobnim računalima, izvrsno govori engleski jezik a služi se i njemačkim jezikom. Posjeduje nekoliko certifikata za pisanje EU projekata, diplomu za tečaj upravljanja zaštićenim područjima, tečajeve iz komunikacijskih vještina i sl. Osim položenog ispita za speleologa pripravnika ima položen ispit za ronioca. Dugogodišnji je član u tijelima Turističke zajednice općine Rakovica ( Upravo vijeće, Nadzorni odbor), kao i koordinatorica u izradi Razvojne strategije Općine Rakovica 2011-2015. Član je mnogih radnih i savjetodavnih grupa i sl. Motivirana željom za vlastitim poduzetničkim projektom, željela je osnovati vlastiti vid turističkih usluga te doprinijeti razvoju turizma u Hrvatskoj s namjerom da u istoj realizira svoje poduzetničke ideje, sklonosti i ciljeve. S obzirom na veliki angažman u promociju lokalne zajednice kao turističke destinacije, vjerovati je da će gospođa Tihana uspješno realizirati i ovaj predmetni projekt.

## 4.2. Informacije o ulaganju

Kuća špilje projekt je koji sa sobom novi veliki dio posla kada su u pitanju građevinski i ostali radovi vezani uz prilagodbu objekta viziji projekta. Sukladno tome, iziskuje ulaganje velikih financijskih sredstava, koje poduzeće zbog svoje veličine nije u mogućnosti samo financirati. U nastavku slijedi kratak sažetak ulagačkih podataka.

**Tablica 3. Sažetak investicijskog ulaganja u projekt Kuća špilje**

<b>VRIJEDNOST INVESTICIJE</b> €	Osnovna sredstva:	977.900,00
	Obrtna sredstva:	20.357,78
	Ukupno:	998.257,78
<b>IZVORI FINANCIRANJA</b> €	Kredit: 75%	753.257,78
	Vlastita sredstva: 25%	245.000,00
	Ukupno:	998.257,78
<b>PLANIRANI POSLOVNI REZULTATI za prvu godinu</b> €	Ukupni bruto prihod	720.500,00
	Ukupni rashod (bez amort.)	508.780,31
	Amortizacija	159.440,00
	Dobit prije oporezivanja	52.279,69
	Porez na dobit	10.455,94
	Neto dobit	41.823,75
	<b>STATIČKA OCJENA</b>	
	Rentabilnost ukupnih sredstava	0,04
	Obrtaj ukupnih sredstava	0,72
	Reprodukcijaska sposobnost	0,2
	Udio neto dobiti u prihodima	0,06
	Ekonomičnost poslovanja	1,08
	Neto profitna marža	0,1
	Prihod po radniku	55.423,08
	Stopa prinosa	4,19
	<b>DINAMIČKA OCJENA</b>	
	Razdoblje povrata	4,013515703
	NSV 4%	1.389.086,49
	Interna stopa rentabilnosti	24,24%
Indeks rentabilnosti	2,39	

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazan je sažetak investicijskog ulaganja u projekt Kuća špilje. Iz tablice je vidljivo da ukupna investicija iznosi **998.257,78 eura**, od čega se 25% financira iz vlastitih sredstva i to kroz kupnju zemljišta te unošenje gotovine u projekt, dok se ostatak financira iz kreditne linije Hrvatske banke za obnovu i razvitak. Riječ je o kreditu s rokom dospijeća od 14 godina uključujući i poček od dvije godine, uz kamatnu stopu od 4%. Kredit spada u liniju financiranja projekata iz turističke djelatnosti, a otplaćivati će se u dva jednaka polugodišnja anuiteta.

### **4.3. Opis projekta**

Centar Kuća špilje izgradit će se na jednoj od već implementiranih turističkih ruta na području općine Rakovica a posebno će biti zanimljiv jer se nalazi nedaleko od Baračevih špilja s kojima stvara jedinstvenu cjelinu te tako, osim znanstveno-stručne interpretacije, nudi i doživljaj špilja uživo. U sklopu centra, nalazit će se „Znanstveni speleološki centar Hrvatske“ koji će sadržavati stručne knjižnice te služiti kao okupljalište znanstvenika i stručnjaka s područja speleologije koji će se ovdje sastajati za održavanje kongresa, znanstvenih skupova, seminara i sl. Posebno mjesto imat će muzej špilje. Osim što će imati stalni postav, sadržavat će i privremene izložbe te nuditi razne dodatne programe. Postav muzeja vezan je jednim dijelom za špilje općenito, a drugim dijelom za detaljan prikaz paleontoloških i arheoloških nalaza iz Baračevih špilja a kroz teme: špiljski svjetovi, arhiv zemljine povijesti, čovjek i špilja, život u špilji, speleologija i dr. Unutrašnjost muzeja će biti podijeljena na nekoliko prostorija u kojima se tema špilja prezentira raznim objektima, stvarnim nalazima ( fosilnim ostacima) predmetima, fotografijama, pločama s tekstovima a posebno vrhunskom multimedijom ( hologrami i dr.) .

Kuća špilje imat će u sklopu objekta i dvoranu za predavanja i radionice a u potkrovlju objekta biti će smještajni kapaciteti. Izgradnjom smještajnih kapaciteta za grupe i individualne goste osigurat će se dodatni prihodi te zaokružen aranžman. Na vanjskom prostoru oko Kuće špilje nalazit će se uređena mjesta za odmor i piknik te mehaničke naprave i instalacije na temu špilje. Ciljne skupine su, osim posjetitelja NP Plitvičkih jezera i škole ( za provođenje škole u prirodi) a pogotovu različite institucije i društva koje se bave istraživanjem podzemlja.



### **4.3.1. Faze realizacije projekta**

Zbog svoje vremenske ograničenosti i budžeta, svaki projekt mora imati dobro definirane projektne aktivnosti kako bi bilo lakše pratiti njegovo izvršenje. Kuća špilje projekt je koji se tek nalazi u inicijalnoj fazi, s iznošenjem planiranih okvirnih troškova, te je sukladno tome napravljen kratak opis glavnih aktivnosti projekta:

1. ISTRAŽIVANJE I STRUČNA REALIZACIJA PROJEKTA
2. IZRADA IZVEDBENIH PROJEKATA I GRAĐEVINSKI RADOVI
3. PROGRAMIRANJE MULTIMEDIJE
4. PRODUKCIJA SADRŽAJA MULTIMEDIJE
5. OPREMA
6. IZRADA IZLOŽAKA/NAMJEŠTAJA/STOLARIJE
7. MONTIRANJE/INSTALIRANJE
8. OSTALO

Istraživanja teme špilja i špiljskih sustava provodi istraživački tim u procesu nastanka „Kuće špilje“, predvođen stručnim voditeljem projekta – muzealcem i interpretatorom baštine (istraživanja svih navedenih tema, pronalaženje i sakupljanje ilustracija i fotografija, oblikovanje tekstova izložbe, prevođenje tekstova na hrvatski i s hrvatskog na druge strane jezike i slično). Kao druga aktivnost slijedi izrada projekata od strane arhitekata, izrada izvedbenog projekta dizajnerskog tima po kojima se pristupa izvedbi stalne izložbe (zanatskoj, strukovnoj). Nakon tog slijedi programiranje multimedije koja će se nakon izgradnje objekta instalirati u tematske sobe, nakon čega slijedi opremanje prostorija ostalom opremom i inventarom.

### **4.3.2. Prijedlog projektnog tima**

U svakom projektu postoji niz interesnih skupina, odnosno sudionika projekta koji na određeni način sudjeluju u njegovoj realizaciji. Tako osim naručitelja, sponzora, ulagača i voditelja projekta, osobe zadužene za realizaciju pojedinih aktivnosti okuplja projektni tim. S obzirom da je Kuća špilje projekt koji objedinjuje više područja i ciljanih skupina (školarci, poslovni ljudi, istraživači, itd) u njegovoj izradi, definiranju usluga sudjeluje veliki broj stručnih osoba zaduženih za pojedini segment projekta. Tako se u projektu Kuća špilje imaju namjeru oformiti dva projektna tima:

- Stručni i istraživački projektni tim
- Kreativni projektni tim.

**Slika 1. Prijedlog projektnih timova u centru Kuća špilje**

STRUČNI I ISTRAŽIVAČKI TIM	KREATIVNI TIM
<ul style="list-style-type: none"><li>• speleolog</li><li>• paleontolog</li><li>• ekolog</li><li>• etnolog</li><li>• povjesničar</li><li>• antropolog</li><li>• konzervator</li><li>• pedagog</li><li>• muzeolog i interpretator baštine</li><li>• prevoditelj na engleski i njemački jezik</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• muzeolog i interpretator baštine</li><li>• arhitekt</li><li>• projektant/dizajner interaktivnih izložaka</li><li>• fotograf</li><li>• ilustrator</li><li>• pisac tekstova</li></ul>

Izvor: Obrada autorice

Na prethodnoj slici prikazan je prijedlog projektnih timova Kuće špilje. Plan je oformiti dva projektna tima usmjerena na što detaljniju razradu sadržaja Kuće špilje, kako bi se budućim posjetiteljima s obzirom na njihove želje i potrebe ponudili sadržaji koji odgovara upravo njihovoj želji.

#### **4.3.3. Doprinos projekta na lokalnoj i globalnoj razini**

U današnje vrijeme sve više na važnosti dobiva društvena odgovornost. Poduzeća, a posebno velike kompanije društvenu odgovornost definiraju a samim time i provode kroz samo jedan njezini segment – različite donacije u naturi i novcu određenim udruženjima. Društvena odgovornost predstavlja puno više. On predstavlja aktivno vođenje brige o okolini u kojoj poduzeće egzistira, vodeći brigu o njezinom zdravlju, odnosno ekologiji, a samim time i sprečavanju onečišćenja određenim otpadom iz poduzeća.

Sukladno tome, centar Kuća špilje svoju društvenu odgovornost ima namjeru provoditi kroz nekoliko glavnih točaka:

- Zapošljavanje lokalnog stanovništva
- Povećanje ekonomskog rasta i proširenje turističke ponude
- Poboljšanje životnog standarda lokalne zajednice
- Angažiranje dobavljača na lokalnoj razini
- Promocija održivog turizma temeljenog na očuvanoj i bogatoj prirodnoj i kulturnoj baštini.

Provođenjem projekta Kuća špilje, općina Rakovica dobiva jednu potpuno novu turistički atrakciju koja bi trebala unijeti dodatnu svježinu na te prostore i poboljšati ekonomsku kvalitetu života u tome području. Sukladno navedenim temeljima projekta može se definirati nekoliko glavnih ciljeva koji se ovim projektom žele postići:

- Uvođenje inovacija u turističku ponudu općine Rakovica
- Stvaranje temelja za smanjenje nezaposlenosti u tome kraju
- Povećanje svijesti o važnosti zaštite prirode
- Stvaranje obrazovnog centra za istraživanje i edukacije
- Stvaranje poslovnog, odnosno kongresnog turizma za kompanije
- Produljenje turističke sezone novom turističko-kulturnom ponudom
- Uklapanje projekta u Strategiju razvoja Općine Rakovica
- Uklapanje projekta u Strategiju Karlovačke županije 2011.-2013
- Izgradnja i poboljšanje turističke infrastrukture

Osim navedenih ciljeva ovim projektom žele se unaprijediti lokalni autohtoni poljoprivredni proizvodi i usluge, te kupnjom suvenira potaknuti lokalne tradicijske obrte na još veći angažman u osmišljavanju novih proizvoda. Nadalje, većina poljoprivrednih gospodarstava na tom području nije konkurentna kao gospodarstva u ostalim dijelovima Hrvatske. Sukladno tome, jedan od ciljeva projekta je i poticanje gospodarstava na ulaganje u razvoj vlastitog imidža kroz definiranje proizvoda kao izvorno hrvatskih iz stvaranje prepoznatljivih robnih marki.

#### **4.4. Asortiman usluga**

S obzirom na svoju kompleksnost, centar Kuća špilje u svojoj ponudi imati će nekoliko vrsta usluga i roba, pa sukladno tome potrebno je napraviti njihovu segmentaciju s obzirom na ciljne skupine kojima je projekt namijenjen. Tako postoje usluge koje će biti namijenjene grupama turista koji dolaze u posjet Nacionalnom parku Plitvička jezera, nadalje postoje usluge iznajmljivanja prostora za održavanje kongresa i seminara iz područja speleologije i s njome popratnih područja. Posebnu ciljnu skupinu čine djeca i mladež, odnosno učenici srednjih i osnovnih škola, kojima će biti ponuđeno održavanje škole u prirodi uz posjećivanje najatraktivnijih turističkih atrakcija.

Ponuda Centra Kuća špilje može se kategorizirati na slijedeći način:

- Razgledavanje muzeja
- Smještaj u sobama
- Ugostiteljske usluge posluživanja hrane i pića
- Najam kongresne dvorane za održavanje određenih evenata
- Turistički paket „Za svaki dan jedna ruta“
- Usluge biciklizma i održavanja piknika u prirodi
- Edukativni sadržaj za učenike srednjih i osnovnih škola
- Prodaja suvenira te autohtonih proizvoda.

Tako centar Kuća špilje ima namjeru postati centralno mjesto održavanja manifestacija i ostalih događaja koji promiču važnost brige za okoliš i očuvanje prirodne baštine. Tako će Kuća špilje biti otvorena kroz cijelu godinu s očekivanim povećanim brojem turista u periodu od travnja do listopada. S obzirom da će biti smještena na području koje zimi pokriveno velikim količinama snijega, postoji mogućnost kreiranja određenih sadržaja vezanih uz zimske aktivnosti kao što je sanjkanje i skijanje. Prihod od navedenih usluga u mjesecima smanjenog dolaska turista trebao bi se kompenzirati prihodom od održavanja kongresa i seminara, odnosno najma kongresne dvorane.

## 4.5. Marketing projekta

Marketing kao pojam ima vrlo široko značenje. Osnovna definicija marketinga govori da je marketing proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije, kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija. U široj javnosti marketing se pogrešno poistovjećuje s oglašavanjem, odnosno postoji stereotip da je marketing samo oglašavanje. Iz definicije je vidljivo da je marketing funkcija koja objedinjuje sve komunikacije poduzeća prema klijentu i obrnuto. Tako se planiranje marketing aktivnosti sastoji od niza koraka koji prethode definiranju marketinških aktivnosti:<sup>43</sup>

- Analiza situacije
- Definiranje ključnih elemenata strategije
- Odabir smjera ostvarivanja održive konkurentske prednosti
- Definiranje sastavnica provedbe marketinških aktivnosti.

Rezultat provedenih koraka trebalo bi biti formiranje marketing miksa, odnosno proizvoda, cijene, promocije i distribucije. Za projekt Kuća špilje vrlo je važna promocija. S obzirom na visinu ulaganja i različite interesne skupine i usluge, realizaciju projekta potrebno je dobro promovirati. Tako je potrebno komunicirati s nizom turističkih agencija kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Kada je u pitanju edukativni dio centra Kuće špilje, potrebno je projekt predstaviti određenim znanstvenim institutima i školama, s ciljem predstavljanja ponude o održavanju seminara i edukacija. Kako bi bilo moguće dobro isplanirati promocijske aktivnosti, potrebno je definirati promocijski miks. Promocija zapravo predstavlja marketinšku komunikaciju koja kroz svoje aktivnosti predstavlja poduzeće i njegovu ponudu ciljnoj grupi, a radi ostvarenja dvosmjerne komunikacije koja će pomoći uspješnoj prodaji.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Pavičić i suradnici: Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str.48.

<sup>44</sup> Pavičić i suradnici: Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str.48.

Tako se proces promocije sastoji od nekoliko koraka:<sup>45</sup>

- Odabir ciljane javnosti,
- Određivanje ciljeva promocije,
- Kreiranje poruke i izbor medija,
- Proračun promocije i evaluacija promocije.

Upravljanje promocijom započinje odabirom ciljne javnosti, odnosno segmentom potrošača koji prema svojim obilježjima odgovara proizvodu ili pak grupi proizvoda. Nakon određivanja ciljne skupine, određuju se promocijski ciljevi. Nakon određivanja ciljeva slijedi kreiranje poruke, koja mora biti oblikovana tako da bude percipirana isto i od strane prodavatelja i od strane kupca. Kada je u pitanju odabir medija, vrlo je važno o kakvoj vrsti proizvoda se radi. Tako će se u slučaju ovog projekta kao mediji koristiti i internet, tiskani mediji, ali i radio. Televizija spada u rang skupljih medija oglašavanja, stoga trenutno nije sastavni dio ovog promocijskog miksa.

**Tablica 4. Projekcija ulaganja u marketing u akvizicijskom razdoblju te u prvoj godini**

Redni broj	POPIS MARKETINŠKIH KANALA PROMOCIJE	TROŠKOVI ULAGANJA U €
<b>Akvizicijsko razdoblje</b>		<b>5.900,00</b>
	Radio	1.500,00
	Internet	3.000,00
	Letci, plakati	1.400,00
<b>Godišnji marketing troškovi</b>		<b>23.500,00</b>
	Radio	2.500,00
	Internet	7.000,00
	Letci, plakati	4.000,00
	Ostali marketing troškovi (agencije)	10.000,00
<b>Ukupna vrijednost:</b>		<b>29.400,00</b>

Izvor: Obrada autorice

<sup>45</sup> Ekonomski fakultet u Zagrebu, Promocija. <http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-09-Promocija.pdf>, (15.03.2015.)

U prethodnoj tablici prikazan je plan marketinških aktivnosti poduzeća Kuća špilje. Projekcija se sastoji od ulaganja u akvizicijskom razdoblju te ulaganja u prvoj godini projekta. Navedeni marketing troškovi isplanirani su okvirno, s obzirom da poduzeće ima namjeru angažirati marketinšku agenciju za definiranje i provođenje marketinških aktivnosti, što može znatno povećati ukupne troškove.

## **4.6. Tržišni podaci projekta**

Analiza tržišta jedan je od najvažnijih analiza kod pokretanja određenog poslovanja. Analizom tržišta definiraju se glavni činitelji vanjske okoline koji mogu djelovati na poslovanje poduzeća. U ovom završnom radu tako će se analizirati konkurencija projekta, tržište nabave te tržište prodaje. Kod analize tržišta prodaje pokušati će se segmentirati tržište prodaje prema ciljnim skupinama projekta.

### **4.6.1. Analiza konkurencije**

Analizom konkurencije poduzeće stječe uvid u njezine poteze, djelokrug djelovanja, cijene, način nastupa na tržištu, ali i svoje snage i slabosti u odnosu na konkurenciju. U slučaju ovog projekta postoje dvije vrste konkurencije: izravna i neizravna konkurencija. Centar Kuća špilje sastoji se od niza usluga počevši od ugostiteljstva, hotelskog smještaja, kongresne sale za najam, ali i speleološkog muzeja. U Hrvatskoj ne postoji niti jedno poduzeće koje na ovaj način nudi određene usluge, pogotovo kada je riječ o muzeju odnosno Kući špilje. S obzirom na svoju specifičnost, može se reći da projekt nema direktnu konkurenciju te će ostvarivati svojevrсни monopol. S druge strane, NP Plitvička jezera teško je definirati kao potencijalnu konkurenciju, jer jedan od ciljeva projekta je produljenje boravka turista koji dolaze u posjet parku, i to stvaranjem turističkog paketa za tri dana boravka "Svaki dan jedna ruta".

Kada je u pitanju neizravna konkurencija, ovdje je riječ o poduzećima koja obavljaju jednu od djelatnosti, odnosno usluga Kuća špilje, kao što je ugostiteljstvo te hotelski smještaj. Tako u naseljima općine Rakovica postoji:<sup>46</sup>

- 169 privatnih smještaja manjih kapaciteta
- 6 restorana s uslugom smještaja
- 2 hotela
- 4 kampa
- 2 poljoprivredna gospodarstva s ponudom smještaja.

Kada su u pitanju ugostiteljski objekti, odnosno gastronomski dio, u općini Rakovica također postoji šest restorana/bistroa koji nude bogatu gastronomsku ponudu. Uz to na području općine postoje i subjekti koji nude dodatne sadržaje kao što je Ranč Jelov Klanac s fokusom na jahanje, te braniteljska zadruga Ponos, koja nudi usluge adrenalinskih sportova. Sukladno navedenoj analizi, može se reći da Centar za posjetitelje Kuća špilje nema direktne konkurencije, dok neizravna konkurencija neće izravno utjecati na profitabilnost odnosno smanjenje prihoda.

#### **4.6.2. Analiza tržišta prodaje**

Tržište prodaje centra Kuća špilje je veliko. Osim na domaćem tržištu poduzeće ima namjeru svoj program ponuditi i na strana tržišta. Tako u početnoj fazi ima namjeru privlačenja klijenata iz Europske unije s fokusom na Njemačku, Austriju, Sloveniju i Italiju. Kada je u pitanju Hrvatska, vrlo je teško vjerovati da će veći broj domaćih turista odabrati višednevni boravak u centru, već će zbog blizine posjet uobličiti kao jednodnevni izlet. Tako se u sklopu jednodnevnog izleta posjetiteljima planira ponuditi paket koji se sastoji od niza aktivnosti na jednodnevnoj bazi uključujući i ručak u Centru. Takva ponuda bila bi fokusirana na izletnike kao što su umirovljeničke udruge, udruge djece s posebnim potrebama, osnovne i srednje škole.

---

<sup>46</sup> Turistička zajednica Općine Rakovica. <http://rakovica-touristinfo.hr/smjestaj/privatni-smjestaj>, (15.03.2015.)



### **5.6.3. Analiza tržišta nabave**

Poduzeće Kuća špilje d.o.o. u proces nabave sirovina, materijala, energenata, trgovačke robe uključiti će poduzeća i poljoprivredna gospodarstva iz lokalne zajednice. Efekt ovakvog načina nabave je višestruki. Kao prvo, poduzeće ne treba imati velike skladišne prostore te gomilati zalihe, s obzirom na blizinu dobavljača. Samim time ima manje troškove zaliha, dok s druge strane sudjeluje u povećanju gospodarske aktivnosti lokalne zajednice. Nadalje, zbog blizine isporuke, dostava navedenih inputa je besplatna, što smanjuje nabavne troškove poduzeća.

## 5. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA

Tehničko tehnološki opis projekta sadržava detaljan opis projekcija o tome gdje će se proizvoditi, kojom tehnologijom, kojim ljudskim resursima. Da bi bilo moguće detaljnije predstaviti projekt, potrebno je definirati materijalne inpute potrebne za kontinuirano odvijanje projektne ideje, uz definiranje osnovnih sredstva kao preduvjeta za pokretanje poslovanja, kao i definiranja zaštitnih mjera te akvizicijskog razdoblja provođenja projekta.

### 5.1. Makro i mikro analiza lokacije

Analiza lokacije podrazumijeva određivanje mjesta u zemljopisnom prostoru na kojem će se odvijati planirana aktivnost projekta.<sup>47</sup> S obzirom na vrstu, odnosno predmet projekta, potrebno je uvažavajući određene lokacijske faktore odabrati lokaciju na kojoj je moguće provesti projekt kroz nekoliko važnih aspekata:<sup>48</sup>

- Tehnološki,
- Ekološki,
- Ekonomski i
- Društveno prihvatljiv.

Kada su u pitanju lokacijski činitelji, ili faktori, važno je naglasiti da je vrlo bitno analizirati njihovo moguće djelovanje na projekt, s obzirom da bi njihova ograničenost mogla utjecati na provođenje projekta. Prema ekonomskoj grani koja proučava prostorne karakteristike ekonomskog sustava – Regionalnoj ekonomiki, postoje četiri glavne skupine lokacijskih faktora koji određuju poželjnost određene lokacije:<sup>49</sup>

1. Lokalni input
2. Lokalna potražnja
3. Prijenosni input i
4. Vanjska potražnja.

---

<sup>47</sup> Dabić Marina: „Priprema i ocjena investicijskih projekata“, Ekonomski pregled, Vol 59., No. 1-2, 2008., str. 89., <http://hrcak.srce.hr/file/32784>, (24.03.2015.)

<sup>48</sup> Dabić Marina: „Priprema i ocjena investicijskih projekata“, Ekonomski pregled, Vol 59., No. 1-2, 2008., str. 89., <http://hrcak.srce.hr/file/32784>, (24.03.2015.)

<sup>49</sup> Hoover, M.E i Giarratani, F.: *An Introduction to Regional Economics*, <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Giarratani/contents.htm> , (24.03.2015.)

Lokalni inputi odnose se na ponudu lokalne zajednice i to u smislu cjenovne i količinske dostupnosti materijala, roba i usluga, a koje se u istom obliku ne mogu dopremiti s neke druge lokacije. Nadalje, lokalni output definira se kao proizvod/usluga koji se po svojoj prirodi posla mora ponuditi lokalno (frizerski salon, kino, trgovina i slično). Treći lokacijski faktor koji je potrebno uzeti u obzir kod odabira lokacije je prijenosni input. Ovdje je riječ o mogućnosti dostave materijala, energenata i usluga na odabranu lokaciju iz bilo kojeg drugog mjesta. Ovo je vrlo važno kod na primjer otvaranju tvornica na otocima, gdje je promet između otoka i kopna ograničen, što u određenim situacijama može izazvati aktiviranje pojedinih vrsta rizika (npr. prestanak proizvodnje). Kao zadnji lokacijski faktor navodi se vanjska potražnja, odnosno mogućnost da poduzeće osnovano na određenoj lokaciji ima mogućnost prodaje prijenosnih outputa na stranim tržištima.

Kada je u pitanju odabir lokacije na kojoj će se obavljati određena djelatnost, važno je napraviti analizu lokacije na makro i mikro razini. Prema definiciji, makrolokacija predstavlja šire područje smještaja projekta (odabir regije, područja), dok mikrolokacija predstavlja odabir konkretnog mjesta smještaja projekta unutar određene regije ili područja.<sup>50</sup> Poduzetnički projekt „Kuća špilje“ zamišljen je na način da svojim sadržajima i uslugom upotpuni odnosno kompletira ponudu lokalne zajednice, i na taj način produži boravak turista odnosno gostiju koji dolaze u razgledavanje Nacionalnog parka Plitvička jezera te Baračevih špilja.

S obzirom na navedeni cilj projekta, analizom makrolokacije definirano je da će projekt, odnosno „Kuća špilje“ biti smješten u Karlovačkoj županiji i to u općini Rakovica. Općina Rakovica smještena je u središnjem dijelu Republike Hrvatske u Karlovačkoj županiji. Kao poveznica između kontinenta i mora predstavlja idealno mjesto za bavljenje određenim segmentom turističke djelatnosti. U sklopu općine nalazi se 25 naselja smještenih na nadmorskim visinama do 420 metara, u kojima živi oko 2623 stanovnika. Posebnost ove općine je u tome što obiluje predivnim pejzažima i netaknutom prirodom, a uz rub općine je smješten i jedan od najpoznatijih svjetskih fenomena –Plitvička jezera.

---

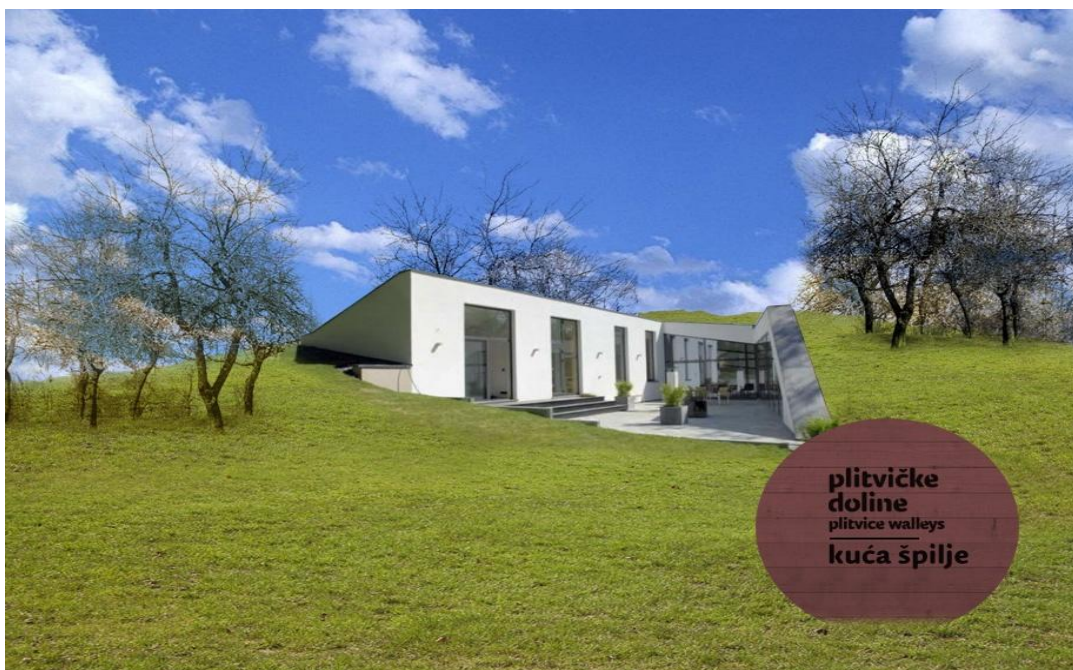
<sup>50</sup>Ekonomski fakultet Zagreb, *Lokacija Trgovine*. – knjiga Ekonomika trgovine Poglavlje 6, Zagreb, 2011.  
<http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/ttp%202013/lokacija%20trgovine.ppt> (24.03.2015.)

Osim Plitvičkih jezera, turisti u ovom kraju mogu posjetiti Baraćeve špilje, Rastoke, Stari Grad Drežnik, a prirodno bogatstvo, krajolik i čisti zrak razvili su čitav niz popratnih sadržaja kao što je biciklizam po poučnim stazama te uživanje u adrenalinskom parku. Tako je u ovom kraju razvijena prava turistička ponuda obogaćena lokalnom gastronomijom ponuđenom kroz 6 restorana ali i različitim oblicima smještaja kao što su kampovi, hoteli, pansioni te smještaj kod lokalnih domaćina. S obzirom da je ideja projekta „Kuća špilje“ povezivanje prethodno navedenih sadržaja u jednu tematsku cjelinu, idealna lokacija za realizaciju projekta upravo je ova općina. Osim stranim turistima, turistički sadržaji Rakovice, dostupni su i domaćim gostima koji slobodne vikende žele provesti u prirodi, a nisu spremni sate potrošiti na putovanje. Naime, općina Rakovica nalazi se svega 120 kilometara od glavnog grada Zagreba, i to uz glavnu državnu prometnicu D1, kao poveznicu sjeverne i južne Hrvatske.

Kada je u pitanju mikroanaliza lokacije, naselje u kojemu će biti realiziran projekt, odnosno izgrađena „Kuća špilje“ je Nova Kršlja. Nova Kršlja je mjesto u općini Rakovica koje je od državne prometnice D1 udaljeno svega 6 kilometara, a od NP Plitvička jezera 20 kilometara. U mjestu je sprovedena sva potrebna infrastruktura kao i dostupnost interneta te ostalih potrebnih oblika komunikacije, što je vrlo bitno jer je ovdje riječ o jednom velikom multimedijalnom projektu. Mjesto je posebno po tome što u njemu postoji atrakcija Baraćeve špilje, a upravo špilje kao tajnoviti i nepristupačni podzemni fenomeni će ujedno biti i predmetom navedenog poduzetničkog projekta. Ideja projekta je izgraditi Kuću špilje na zemljištu na kojem postoji urušena zgrada nekadašnje škole, a lokacija je idealna jer se nalazi u mjestu okruženom gustom šumom, i to svega 400 metara od parkirališta za Baraćeve špilje. Prethodno je navedeno da je cilj projekta povezivanje turističkih atrakcija u općini Rakovica.

S obzirom da je projekt zamišljen na način da Kuća špilje posjetiteljima ponudi stvarni doživljaj nepristupačnog i tajnovitog podzemlja – špilja i jama, u ovom projektu sudjelovati će i Prvi speleološki dom Republike Hrvatske smješten na parceli uz navedeno zemljište. Na taj način Kuća špilje postati će i mjesto organiziranja kongresa, seminara ali i edukacija kada je u pitanju speleologija. Sami ambijent kuće biti će moderan, nadahnjujući te će tematski pratiti nekoliko glavnih područja kada su u pitanju špilje: kako nastaju špilje, krš i voda, kako nestaju špilje, flora i fauna, nalazi itd.

## Slika 2. Prijedlog vizualnog identiteta centra „Kuća špilje“



Izvor: Obrada autorice

Na prethodnoj slici prikazan je prijedlog vizualnog identiteta centra Kuće špilje. S obzirom da je planirano Kuću špilje izgraditi na zemljištu na kojemu se trenutno nalazi stara ruševna zgrada, još uvijek nije poznato da li će se postojeća zgrada rušiti, ili će ukoliko za to postoje uvjeti biti samo adaptirana. S obzirom da se oko postojećeg objekta nalazi velika travnata površina okružena šumom, ideja je okoliš prilagoditi kao mjesto za odmor i piknik, uz stvaranje tematskih ruta u kojima se turiste vodi na sve turističke atrakcije uključene u ovaj projekt.

Kada je u pitanju analiza lokacije uzimajući u obzir lokacijske faktore, važno je naglasiti da ova lokacija zadovoljava sva četiri lokacijska faktora. Tako lokacijski faktor – lokalni input zadovoljava u smislu da se pod njime podrazumijeva sve što se koristi na lokalnoj razini, od zemljišta, prirodnih fenomena, vode, krša, reljefa. U ovu kategoriju kao najvažniji lokacijski faktor spada mogućnost nabave sirovina i robe od lokalnih poljoprivrednih gospodarstava i poduzeća, te naravno zapošljavanje lokalne radne snage. Nadalje, lokalna potražnja, odnosno lokalni input koji će poduzeće proizvoditi mora biti u mogućnosti zbrinuti

se lokalno. Ovdje je ponajprije riječ o otpatku kojega će poduzeće proizvoditi, a koji će poduzeća lokalne zajednice zbrinjavati. Prijenosni input i vanjska potražnja također su zadovoljene. Projekt je smješten samo 6 kilometara od glavne državne ceste D1, stoga postoji mogućnost transporta odnosno nabave sirovina, materijala, energenata i ostale robe od daljnjih dobavljača. Iako je projekt lokalno orijentiran, o njegovom realiziranju i mogućnosti posjete Kuće špilje, komunicirati će se prema turističkim agencijama kako u Hrvatskoj tako i u svijetu. Iz prethodnih analiza moguće je zaključiti da je lokacija projekta „Kuća špilje“ idealna, a osim prometne povezanosti i blizine turističkih atrakcija uvelike pridonosi poboljšanju kvalitete života u općini Rakovica, i to uz uključivanje lokalne zajednice kroz nabavu i zapošljavanje u realizaciju projekta.

## **5.2. Projekcija tehnologije**

Globalizacija kao proces povezivanja svijeta, ne predstavlja samo povezivanje na društvenoj i ekonomskoj razini, već predstavlja transfer informacija, znanja i tehnologije. Sukladno tome, na dnevnoj razini svjedoci smo stvaranja novih tehnologija i izuma koji svakodnevnicu čine lakšom. S obzirom na modernizaciju i tehnološku razvijenost, općenito današnji kupac postaje globalno informiran i orijentiran, te stoga traži nešto novo. Kada je u pitanju turizam, odavno je poznato da more i sunce, nisu glavni aduti za privlačenje turista, već turist traži nešto više – dodanu vrijednost. U slučaju ovog poduzetničkog projekta, cilj je turistima ponuditi stvarno nešto drugačije. Sve navedene turističke atrakcije u općini Rakovica (Plitvička jezera, Baraćeve špilje) nešto su što postoji u mnogim zemljama svijeta, dok bi Kuća špilje bio dio turističke ponude koja zasada nije još uvijek nigdje predstavljena kao atrakcija. Kuća špilje biti će atrakcija zbog toga jer će predstavljati vjernu kopiju tajnovitog i ljudima nepristupačnog podzemlja uz korištenje napredne tehnologije, odnosno multimedije.

Tako će Kuća špilje biti opremljena nizom informativnih ploča, maketa, projektora, lcd monitora, holograma i sl. Unutrašnjost Kuće špilje biti će podijeljena na nekoliko glavnih tema o špiljama kojima će se prikazivati proces nastanka špilja, njihovo nestajanje, životinjski svijet, flora i fauna, čovjek i špilje i slično. Sukladno tematici, kroz 3D tehnologiju na navedenoj opremi prikazivati će se različiti grafički prikazi i veliki zidni nacrti sukladno tematici koja se nalazi u određenoj prostoriji.

**Slika 3. Izgled interijera s pojedinim tematskim područjima**



Izvor: Obrada autorice

Na prethodnoj slici prikazane su projekcije iz različite dvije tematike Kuće špilje. Za postizanje efekata na prethodnoj slici koristiti će se mehaničke naprave koje simuliraju dizanje i spuštanje voda, zatim pregled krških polja, gdje posjetitelj klikom na određeno polje može pogledati krš kada buja voda. Sva ostala tehnologija biti će usmjerena na to da posjetitelj pritiskom gumba ili na touchscreen bira koju špilju želi „posjetiti“, uz mogućnost igranja igara poput „Igre šišmiša“, gdje posjetitelj preuzima lik šišmiša i proučava njegov život u špilji. Nadalje, u Kući špilje putem različitih projekcija simulirati će se proces nastanka špilja i siga, a posjetitelji će imati mogućnost doživjeti podvodni svijet i podzemlje iz perspektive ronioca.

S obzirom da su špilje u većini slučajeva mračne, u Kući špilje postojati će tzv. soba potpunog mraka te tamna soba. U sobi potpunog mraka posjetitelji će moći doživjeti mrak kakav je prisutan inače u špiljama, dok će u tamnoj sobi imati mogućnost istražiti špiljske životinje i to na način da će one biti vidljive tek kada s lampom osvijetle određeni dio sobe. Navedena tehnologija otvoriti će jedan potpuno novi pristup istraživanju o špiljama i time privući možda i onaj segment turista koji nisu avanturističkog duha i žele špilje istraživati uživo, ali će im njihovo prikazivanje kroz određenu tehnologiju i multimediju biti zanimljivo. Sukladno tome, u ovom poduzetničkom projektu jednu od najvećih ulagačkih stavki čini nabava hardvera i softvera potrebnog za odvijanje navedenih projekcija, i to u iznosu od oko 220 tisuća eura.

### 5.3. Ulaganje u osnovna sredstva

U stalna ili osnovna sredstva ubraja se različita nematerijalna i materijalna imovina s rokom trajanja dužim od godine dana.<sup>51</sup> Tako se u dugotrajnu materijalnu imovinu ubrajaju zemljište, nasadi, osnovno stado, građevinski objekti, proizvodni pogoni i slično. nematerijalna dugotrajna imovina odnosi se na različite osnivačke izdatke, softver, izdatke za istraživanje i razvoj, patente, itd.

**Tablica 5. Projekcija ulaganja u stalna sredstva u eurima**

Redni broj	Imovina	Količina	Jedinična cijena €	Iznos €
<b>I</b>	<b>MATERIJALNA IMOVINA</b>			<b>698.500,00</b>
	Zemljište	-	-	120.000,00
	Građevinski objekt I	300 m2	560,00	168.000,00
	Građevinski objekt II	300 m2	120,00	36.000,00
	Montiranje namještaja	-	19.500,00	19.500,00
	Instalacija multimedije	-	6.500,00	6.500,00
	Uređenje okoliša	500 m2	50,00	25.000,00
	Inventar, pokućstvo, podna i zidna stolarija	-	-	53.000,00
	Kuhinjski inventar i oprema za posluživanje	-	-	80.000,00
	Oprema za sobe	-	-	60.000,00
	Rasvjeta	-	-	12.900,00
	Hardver; računala, lcd monitori, touchscreen, zvučnici, audio, hologram, projektori.	-	-	117.600,00
<b>II</b>	<b>NEMATERIJALNA IMOVINA</b>			<b>279.400,00</b>
	Izdatci za istraživanje i razvoj	-	-	181.400,00
	Aplikacije: Mreža, glazba, fotografije, web intranet, interaktivni punktovi, fiskalizacija	-	-	98.000,00
<b>Ukupno ulaganja u stalna sredstva:</b>				<b>977.900,00</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazano je ulaganje u osnovna sredstva u poduzetničkom projektu Kuća špilje. Iz tablice je vidljivo da će ulaganje u osnovna sredstva iznositi 977.900 eura. Kada je u pitanju ulaganje u dugotrajnu imovinu, najviše sredstava biti će utrošeno na dogradnju i adaptaciju građevinskog objekta, odnosno Kuće špilje. Osim samih imitacija špilja i jama, u navedenom građevinskom objektu postojati će sobe za spavanje, te restoran. Sukladno tome, drugu najveću stavku kada je u pitanju ulaganje u dugotrajnu materijalnu

<sup>51</sup> Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 612.



imovinu čini nabava i opremanje prostorija namještajem, te ugostiteljskom opremom. Nadalje, zemljište na kojem će se realizirati projekt, u vlasništvu je poduzeća koje je nositelj projekta, a kupljeno je po nabavnoj vrijednosti od 120 tisuća eura. Kada je u pitanju nematerijalna imovina, poznato je da ovaj projekt počiva na upotrebi moderne tehnologije i aplikacija kojima se turistima želi dočarati stvaran svijet špilja. Sukladno tome, objekt Kuća špilje potrebno je opremiti osim hardverom, i različitim aplikacijama, programima, čija vrijednost iznosi oko 100.000 eura.

#### 5.4. Ulaganje u materijalne inpute

Pod materijalnim inputima podrazumijevaju se sva ona sredstva s rokom trajanja kraćim od jedne godine, a koja su nužna za kontinuirano obavljanje proizvodnog i uslužnog procesa.<sup>52</sup> Tako se u materijalne inpute ubrajaju sve sirovine, materijali, energenti, trgovačka roba i sve ostalo potrebno za kontinuirano za obavljanje djelatnosti.

**Tablica 6. Projekcija ulaganja u potrebite materijalne inupute u eurima**

Redni broj	POPIS MATERIJALNIH INPUTA PROJEKTA	Količina	Jedinična cijena €	Ukupno godišnje €
<b>I</b>	<b>USLUŽNI DIO</b>			<b>72.500,00</b>
	Zalihe sirovina i materijala	-	-	65.000,00
	Energenti			7.500,00
<b>II</b>	<b>TRGOVAČKI DIO</b>			<b>272.500,00</b>
	Prvi unos robe	-	-	250.000,00
	Energenti	-	-	7.500,00
	Ostali materijalni inputi	-	-	15.000,00
	<b>Ukupna vrijednost:</b>			<b>345.000,00</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je projekcija ulaganja u materijalne inpute, potrebite za nesmetano obavljanje projektne djelatnosti. Materijalni inputi u ovom projektu podijeljeni su

<sup>52</sup> Kuvačić, Nikola: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005., str.161.

u dva segmenta. Uslužni dio odnosi se na sirovine i materijale potrebne za pripremu hrane i pića u sektoru ugostiteljstva, odnosno usluživanja gostiju centra Kuće špilje. Kada je u pitanju energija, osim struje i vode, važnu stavku ima i grijanje. S obzirom da je plin kao energent vrlo skup, ideja ovog projekta je uvođenje sustava za grijanje na pelete, u čiju realizaciju i nabavu će biti uključena poduzeća iz lokalne zajednice. U trgovačkom dijelu, u materijalne inpute ubrajaju se prvenstveno različite vrste pića, te suveniri namijenjeni za prodaju turistima.

## 5.5. Ulaganje u obrtna sredstva

Osim ulaganja u osnovna sredstva, za pokretanje projekta potrebno je osigurati materijale, sirovine, plaće i ostala sredstva za prvi ciklus prodaje, usluge. Navedena sredstva objedinjena su pod nazivom ulaganje u trajna obrtna sredstva.

**Tablica 7. Projekcija ulaganja u trajna obrtna sredstva u eurima**

STAVKE SREDSTAVA	Godišnji iznos	Dani vezivanja	Koeficijent obrtaja	Potrebna obrt. sredstva u €
1. Materijalni troškovi	345.000,00	15	24	14.375,00
2. Potraživanja od kupaca	720.500,00	30	12	60.041,67
3. Novac	720.500,00	20	18	40.027,78
<b>A. UKUPNO POTREBNA OBRтна SREDSTVA:</b>				<b>114.444,44</b>
Obveze dobavljačima	345.000,00	15	24	14.375,00
Bruto plaće	94.200,00	30	12	7.850,00
Amortizacija	159.440,00	180	2	79.720,00
<b>B. IZVORI OBRтNIH SREDSTAVA:</b>				<b>101.945,00</b>
<b>C. POTREBITA SREDSTVA (A-B):</b>				<b>12.499,44</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazano je ulaganje u trajna obrtna sredstva. Potrebna trajna obrtna sredstva izračunata su upotrebom koeficijenta obrtaja te dana vezivanja. Dani vezivanja ovise

o industriji u kojoj se projekt realizira. Projekciju obrtnih sredstava vrlo je teško napraviti detaljno s obzirom da ovisi o budućem ponašanju kupaca, tako da je vrlo teško odrediti dane vezivanja. U ovom slučaju postoji nekoliko ciljanih skupina potrošača, od onih koji obavljenu uslugu plaćaju odmah, do onih klijenata koji će dolaziti grupama ili na određene seminare, gdje se rok plaćanja produžuje na određeno razdoblje.

## **5.6. Ulaganje u ljudski potencijal**

Turizam je gospodarska grana u kojoj je ključ uspjeha čovjek. Obuhvaća niz dodatnih djelatnosti kao što je ugostiteljstvo, a zadovoljstvo turista upravo je u rukama zaposlenika koji se brinu za određeni segment turističke ponude. Kada je u pitanju ovaj projekt, važno je naglasiti da poduzeće ima namjeru zapošljavati lokalno stanovništvo. Izazov je dakako pronaći kvalitetan kadar, koji će biti moguće motivirati, obrazovati ali i razvijati tako da ostvaruju visoke rezultate i pridonose ostvarenju ciljeva organizacije.<sup>53</sup> Osim, vlasnice, koja će ujedno biti i glavni menadžer, realizacijom ovog projekta planira se zapošljavanje četvero stalnih radnika te devetero sezonskih radnika. Pod stalnim radnicima podrazumijevaju se radnici koji će biti zaduženi za besprijeekorno funkcioniranje Kuće špilje tijekom cijele godine, a to su zaposlenici poput domara, čistačice, vodiča kroz Kuću špilje i kustosa.

Kuća špilje je projekt koji ima namjeru biti otvoren i dostupan tijekom cijele godine, s time da se pojačani broj gostiju očekuje u periodu od travnja do listopada. Sukladno tome, u tom periodu poduzeće ima namjeru zapošljavati oko osam zaposlenika raspoređenih po određenim odjelima. Tako je u planu zapošljavanje sobarice, kada su u pitanju usluge noćenja, zatim kuhar i konobar kada je u pitanju priprema i posluživanje hrane. Zbog većeg broja gostiju potrebno je i upošljavanje recepcionara, čuvara, dodatnog vodiča, kao i prodavača suvenira.

---

<sup>53</sup> Horvat, Đuro i dr: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str.206.

**Tablica 8. Projekcija potrebnih radnika i godišnjih bruto plaća**

Redni broj	Naziv radnog mjesta	Stručna sprema	Jedna smjena	Ukupno	Mjesečna bruto plaća €	Godišnja bruto plaća €
<b>I</b>	<b>Menadžment - vlasnica</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II</b>	<b>Izravni proizvodni/prodajni/uslužni radnici</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2760</b>	<b>39600</b>
1.	Kustos	VSS	1	1	1240	14880
2.	Informator/vodič	SSS	1	1	1000	12000
3.	Čistačica	SSS	1	1	520	6240
4.	Domar	NKV	1	1	540	6480
<b>III</b>	<b>Sezonski radnici /7 mjeseci</b>		<b>8</b>	<b>9</b>	<b>6800</b>	<b>54600</b>
1.	Bibliotekar	SSS	1	1	950	6650
2.	Recepcionar	SSS	1	2	1000	14000
3.	Sobarica	NKV	1	1	550	3850
4.	Kuhar	SSS	1	1	1000	7000
5.	Konobar	SSS	1	1	700	4900
6.	Prodavač	SSS	1	1	650	4550
7.	Čuvar	SSS	1	1	950	6650
8.	Vodič	SSS	1	1	1000	7000
<b>SVEUKUPNO (I.+II.+III.)</b>				<b>13</b>	<b>9560</b>	<b>94200</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je projekcija potrebitih radnika i njihovih bruto plaća. Ukupan godišnji trošak bruto plaća iznosi oko 95 tisuća eura, s time da je trošak stalno zaposlenih radnika oko 40 tisuća eura godišnje. Od dana realizacije projekta poduzeće u narednih pet godina nema namjeru upošljavati nove radnike. S obzirom da su u Hrvatskoj trenutno na snazi mjere Politike aktivnog zapošljavanja, ukoliko to bude moguće, poduzeće ima namjeru iskoristiti poticaje u vidu poreznih olakšica kod zapošljavanja osoba mlađih od 30 godina, kao i mogućnost sufinanciranja 50% bruto plaće kod zapošljavanja dugotrajno nezaposlenih osoba.

## 5.7. Projekcija zaštitnih mjera

Priroda je najljepša do onog trenutka kada u nju kroči čovjekova noga. Provođenje projekta Kuća špilje potaknuto je upravo tom teorijom, kako bi se povećala svijest ljudi o važnosti prirode i brige o njoj. Formiranjem Centra Kuća špilje u kojemu će biti i Centar za speleologiju (time i ostale povezane struke – geologiju, arheologiju, biospeleologiju) s predavaonicama, smještajnim kapacitetima a što je najvažnije - upravo na području koje je obilato krškim podzemnim fenomenima. Ovime će se osigurati svi elementi za nesmetano odvijanje istraživanja, daljnju valorizaciju i zaštitu prirode te promicanje važnosti zaštite prirode kroz edukativne programe koji će se u Centru provoditi.

Sve veća zagađenost zraka, krčenje šuma bez njezina pomlađivanja, bacanje otpada i slične aktivnosti ozbiljno narušavaju njezinu ravnotežu. Turističke atrakcije kao što su Plitvička jezera i Baraćeve špilje, lokacije su koje godišnje posjeti i nekoliko stotina tisuća turista, sukladno tome rizik od onečišćenja prirode je veliki. S obzirom da se i Kuća špilje ima namjeru graditi u prirodnoj okolini okruženoj šumom i travnatim površinama, važno je dobro isplanirati i provesti mjere zaštite okoliša ali i samog objekta.

Tako poduzeće ima namjeru postavljanja svih potrebnih znakova kojima upozorava posjetitelje da je na određenim područjima zabranjeno paljenje vatre i cigareta kao i onečišćavanje okoliša bacanjem otpada i smeća. Tako će na poučnim tematskim stazama biti postavljen veći broj upozorenja kao i koševa za smeće, dok će u unutrašnjosti Kuće špilje biti postavljen niz upozorenja posebno kada je u pitanju upotreba tehnologije u određenim tematskim sobama. Zbog sigurnosti posjetitelja, intencija je zabraniti unos hrane i pića u navedene prostorije kako njihovo prosipanje i prolijevanje ne bi uzrokovalo određene kvarove, koji bi mogli ugroziti i zdravlje osoba koje se nalaze u prostoriji.

Osim zaštite okoliša, vrlo je važna i zaštita na radu. S obzirom da je u sklopu projekta predviđeno i obavljanje ugostiteljske djelatnosti, potrebno je napraviti zaštitu na radu zaposlenika koji će biti u doticaju s kuhinjskom opremom odnosno strojevima poput mesoreznice, rezača povrća, pekača i slično. Nadalje, u cjelokupnom objektu biti će proveden sustav protiv požara uz postavljanje protupožarnih aparata sukladno Zakonima. Sva nabavljena oprema prije početka upotrebe biti će atestirana s jasno iznesenim i objašnjenim uputama za upotrebu.

## 6. EKONOMSKO – FINANCIJSKA ANALIZA

Poduzetnički projekt definira se kao dokument u kojem se detaljno elaboriraju svi aspekti poduzetničke ideje te na temelju kojega se donosi konačna odluka o njezinoj eventualnoj realizaciji.<sup>54</sup> Jedan od aspekata koji ulazi u poduzetnički projekt je i ekonomsko financijska analiza. Iako se financijska analiza definira kao postupak izrade i definiranja financijskih pokazatelja, njezinu provođenju prethodi izrada projekcija u kojima se iznose temeljne ekonomske veličine, odnosno potrebna ulaganja, planirani prihodi i rashodi, kao i novčani tokovi te temeljni financijski izvještaji.<sup>55</sup> Tako će se u ovom poglavlju prikazati sve ekonomske projekcije potrebne za izračun pokazatelja, odnosno za provođenje statičke i dinamičke analize učinkovitosti projekta.

Kao prva ekonomska projekcija projicira se struktura ulaganja u trajna i obrtna sredstva. Navedenom projekcijom dobiva se uvid u visinu i strukturu ulaganja u pojedine vrste trajne i obrtne imovine. To je važno, jer prilikom odobravanja kreditnih linija, poslovne banke postavljaju uvjet da udio trajnih obrtnih sredstava u ukupnoj investiciji ne smije biti veći od 30% u odnosu na ukupni iznos.<sup>56</sup> Naime, obrtna sredstva koja ulaze u projekciju moraju biti dovoljna samo za jedan ciklus proizvodnje ili pružanja usluga. Pretpostavka je da će poduzeće u narednim ciklusima početi ostvarivati prihode iz kojih će financirati ostala obrtna sredstva.

Osim strukture i visine ulaganja, također je važno izraditi projekciju ulaganja prema izvorima. Na taj način dobiva se uvid u postotak, odnosno iznos koji će se financirati iz vanjskih izvora, odnosno uvid u ono što poduzetnik u financijskom ili materijalnom obliku unosi u projekt. Nakon toga slijedi projekcija planiranih prihoda i rashoda kao podloga za izradu računa dobiti i gubitka te projiciranje novčanih tokova, odnosno ekonomskog i financijskog toka. Kod planiranja prihoda važno je odrediti dobru prodajnu cijenu, dok je kod projekcije rashoda važno uvrstiti sve projiciranjem materijalne inpute, financijske rashode poput kamata, poslovne rashode poput plaća, ali i sve vrste usluga koje će poduzeće koristiti, poput knjigovodstvenih usluga, usluga marketinških agencija i slično.

---

<sup>54</sup> Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 580.

<sup>55</sup> Vukičević, Milan: Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 108.

<sup>56</sup> Hbor, <http://www.hbor.hr/sec1393>, (24.03.2015.)

## 6.1. Struktura ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva

Struktura i visina ulaganja u trajna obrtna sredstva govori o tome koliko će se sredstava uložiti u pojedine dijelove imovine. Njihovim sažimanjem u tablicu, poduzeće dobiva uvid u visinu ukupnog ulaganja u projekt.

**Tablica 9. Struktura ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva**

Redni broj	STAVKE STALNIH I TRAJNIH OBRJNIH SREDSTAVA	IZNOS €	STRUKUTRA	
			%	%
<b>I.</b>	<b>STALNA SREDSTVA - UKUPNO</b>	<b>977.900,00</b>		<b>97,96</b>
<b>I.A.</b>	<b>Materijalna imovina - ukupno</b>	<b>698.500,00</b>	<b>100,00</b>	
	Zemljište	120.000,00	17,18	
	Građevinski radovi	168.000,00	24,05	
	Unutarnje uređenje	36.000,00	5,15	
	Montiranje namještaja	19.500,00	2,79	
	Instalacija multimedije	6.500,00	0,93	
	Uređenje okoliša	25.000,00	3,58	
	Inventar, pokućstvo, podna i zidna stolarija	53.000,00	7,59	
	Kuhinjski inventar i oprema za posluživanje	80.000,00	11,45	
	Oprema za sobe	60.000,00	8,59	
	Rasvjeta	12.900,00	1,85	
	Hardver; računala, lcd monitori, touchscreen, kablovi zvučnici, audio sistem, projektori.	117.600,00	16,84	
<b>I.B.</b>	<b>Nematerijalna imovina - ukupno</b>	<b>279.400,00</b>	<b>100,00</b>	
	Izdanci za istraživanje i razvoj	181.400,00	64,92	
	Aplikacije: Mreža, glazba, fotografije, web intranet, interaktivni punktovi	98.000,00	35,08	
<b>II.</b>	<b>OBRITNA SREDSTVA-UKUPNO</b>	<b>20.357,78</b>	<b>100,00</b>	
	Ulaganje u trajna obrtna sredstva	12.499,44	61,40	
	Marketing - prvi mjesec	7.858,34	38,60	
<b>I+II</b>	<b>UKUPNO POTREBITA SREDSTVA</b>	<b>998.257,78</b>		<b>2,04</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je visina i struktura ulaganja u trajna i obrtna sredstva. Iz tablice je vidljivo da će se najveći dio sredstava utrošiti u financiranje dugotrajne imovine, odnosno izgradnju građevinskog objekta te njegovo opremanje. Od opreme, najviše će se uložiti u nabavku tehnologije potrebne za ostvarenje ciljeva projekta, odnosno postavljanja tematskih soba, dok je druga najveća stavka kupnja zemljišta. Na potrebna obrtna sredstva za prvi ciklus poslovanja, odnosno prvi mjesec rada, otpada zanemarivih 20 tisuća eura, odnosno svega 2%.

## 6.2. Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava

Projekcija ulaganja u stalna i obrtna sredstva prema izvorima i stavkama sredstava daje podatak o tome iz kojih izvora će se ulaganje financirati. Postoji nekoliko načina klasificiranja izvora financiranja kao podjela financiranja prema podrijetlu izvora. Prema podrijetlu izvora financiranje može biti vanjsko i unutarnje.<sup>57</sup> Unutarnje financiranje odnosi se na korištenje vlastitog kapitala, ali i drugih načina financiranja kao što je emisija vrijednosnih papira. Vanjsko financiranje je svako ono financiranje koje stvara određenu obvezu, najčešće je riječ o uzimanju određene vrste kratkoročnih i dugoročnih kredita.

**Tablica 10. Projekcija ulaganja prema izvorima financiranja**

Redni broj	STAVKE SREDSTAVA PREMA IZVORIMA	IZNOS €	STRUKUTRA	
			%	%
<b>I.</b>	<b>UNUTARNJI IZVORI - UKUPNO</b>	<b>245.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>25%</b>
	Novac-gotovina	125.000,00	51%	
	Zemljište	120.000,00	49%	
<b>II.</b>	<b>VANJSKI IZVORI - UKUPNO</b>	<b>753.257,78</b>	<b>100%</b>	<b>75%</b>
	HBOR - kredit	753.257,78	100%	
<b>I+II</b>	<b>UKUPNO POTREBITA SREDSTVA</b>	<b>998.257,78</b>		<b>100%</b>

Izvor: Obrada autorice

<sup>57</sup> Vukičević, Milan: Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 151.



U prethodnoj tablici prikazana je projekcija izvora financiranja u projektu Kuće špilje. Iz tablice je vidljivo da će se projekt financirati i iz vlastitih te iz vanjskih izvora. Iz vlastitih, odnosno unutarnjih izvora financirala se kupnja zemljišta, te se određeni dio sredstava u projekt unosi u gotovini. Tako da poduzeće 25% projekta financira iz vlastitih sredstava, od čega se 51% odnosi na novac. Ostatak projekta financirati će se iz vanjskih izvora, odnosno putem dugoročnog kredita financiranog od strane Hrvatske banke za obnovu i razvitak.

### **6.2.1. Financiranje iz vanjskih izvora**

S obzirom na nepovoljnu investicijsku klimu u Hrvatskoj i aktualnu gospodarsku krizu, financiranje poduzetničkog projekta putem kreditiranja je rizik. Iako postoje različite ponude poslovnih banaka kada je u pitanju financiranje poslovnih subjekata, većina turističkih kredita ograničena je na ulaganja do 200.000 eura, što u slučaju ovog projekta nije dovoljno. Tako će ovaj projekt biti financiran kreditnom linijom Hrvatske banke za obnovu i razvitak. Navedena kreditna linija nudi mogućnost otplate kredita do 17 godina s neograničenim iznosom, uz kamatnu stopu od 6%, odnosno 4% ukoliko poduzeće posluje na područjima posebne državne skrbi ili ima izuzetnu tržišnu konkurentnost na domaćem i inozemnom tržištu.<sup>58</sup> Kreditni uvjeti su sljedeći:

- Iznos kredita: 753.257,78 eura
- Kamatna stopa: 4%
- Početak: 2 godine
- Rok otplate: 12 godina
- Način otplate: jednaki polugodišnji anuiteti.
- Način obračuna kamata: složen, polugodišnji, dekurzivan.

Prilikom odabira kreditne linije, iskorištena je mogućnost početka od dvije godine. Razlog tome je nemogućnost plaćanja anuiteta iz dobiti u prve dvije godine. Povećanjem prihoda u narednim godinama kreditne obaveze moći će se redovno ispunjavati.

---

<sup>58</sup> Hbor, <http://www.hbor.hr/sec1393>, (24.03.2015.)

**Tablica 11. Plan otplate kredita**

<b>Godine otplate <i>k</i></b>	<b>Kvartal</b>	<b>Kamate €</b>	<b>Otplata glavnice €</b>	<b>Ostatak duga €</b>	<b>Anuitet €</b>
0	-	-	-	<b>753.257,78</b>	-
1	1	15.065,16	-	<b>753.257,78</b>	-
	2	15.065,16	-	<b>753.257,78</b>	-
2	1	15.065,16	-	<b>753.257,78</b>	-
	2	15.065,16	-	<b>753.257,78</b>	-
3	1	15.065,16	24.760,41	728.497,37	39.825,57
	2	14.569,95	25.255,62	703.241,75	39.825,57
4	1	14.064,84	25.760,73	677.481,02	39.825,57
	2	13.549,62	26.275,94	651.205,08	39.825,57
5	1	13.024,10	26.801,46	624.403,61	39.825,57
	2	12.488,07	27.337,49	597.066,12	39.825,57
6	1	11.941,32	27.884,24	569.181,88	39.825,57
	2	11.383,64	28.441,93	540.739,95	39.825,57
7	1	10.814,80	29.010,77	511.729,18	39.825,57
	2	10.234,58	29.590,98	482.138,20	39.825,57
8	1	9.642,76	30.182,80	451.955,40	39.825,57
	2	9.039,11	30.786,46	421.168,94	39.825,57
9	1	8.423,38	31.402,19	389.766,76	39.825,57
	2	7.795,34	32.030,23	357.736,53	39.825,57
10	1	7.154,73	32.670,83	325.065,69	39.825,57
	2	6.501,31	33.324,25	291.741,44	39.825,57
11	1	5.834,83	33.990,74	257.750,70	39.825,57
	2	5.155,01	34.670,55	223.080,15	39.825,57
12	1	4.461,60	35.363,96	187.716,19	39.825,57
	2	3.754,32	36.071,24	151.644,95	39.825,57
13	1	3.032,90	36.792,67	114.852,28	39.825,57
	2	2.297,05	37.528,52	77.323,76	39.825,57
14	1	1.546,48	38.279,09	39.044,67	39.825,57
	2	780,89	39.044,67	0,00	39.825,57
<b>UKUPNO</b>		<b>202.555,79</b>	<b>753.257,78</b>	<b>-</b>	<b>955.813,57</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazan je plan otplate zajma. Kredit će se uz početak od dvije godine otplaćivati 14 godina. Polugodišnji anuitet, odnosno jedna rata kredita iznosi 39.825,57 eura, a kredit se plaća u jednakim polugodišnjim anuitetima.

### 6.3. Projekcija amortizacije

Amortizacija predstavlja postupno trošenje imovine čiji vijek trajanja je duži od jedne godine. Trošak amortizacije nadoknađuje se kroz prodajnu vrijednost učinaka-proizvoda, usluge, robe.

**Tablica 12. Projekcija amortizacije**

STAVKE SRED.	NABAVNA VRIJED.	Stope	NULTA I PROMATRANE GODINE EKSPOLTACIJE					OST. VRIJED	
		-	0-ta.	1.	2.	3.	4.		5.
<b>Materijalna imovina - ukupno</b>			-	<b>89.590</b>	<b>89.590</b>	<b>30.790</b>	<b>30.790</b>	<b>30.790</b>	<b>375.950</b>
Zemljište	120.000	-							120.000
Inventar, pokućstvo, podna i zidna stolarija	53.000	10%	-	5.300	5.300	5.300	5.300	5.300	26.500
Građevinski objekt	204.000	5%	-	10.200	10.200	10.200	10.200	10.200	153.000
Kuhinjski inventar i oprema za posluživanje	80.000	10%	-	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	40.000
Oprema za sobe	60.000	10%	-	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	30.000
Rasvjeta	12.900	10%	-	1.290	1.290	1.290	1.290	1.290	6.450
Hardwer.	117.600	50%	-	58.800	58.800	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Nematerijal na imovina - ukupno</b>		-	-	<b>69.850</b>	<b>69.850</b>	<b>69.850</b>	<b>69.850</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Izdanci za istraživanje i razvoj	181.400	25%	-	45.350	45.350	45.350	45.350	0,00	0,00
Aplikacije	98.000	25%	-	24.500	24.500	24.500	24.500	0,00	0,00

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazan je proračun amortizacije. Kada je u pitanju materijalna imovina, zemljište se ne amortizira. Građevinski objekt amortizira se po stopi od 5% , dok se ostali inventar i oprema amortizirala po 10%. Nematerijalna imovina amortizirana je po stopi od 25%.

## 6.4. Projekcija prihoda

Jedan od najvažnijih poslova prilikom projiciranja prihoda je određivanje prodajnih cijena. najveća dilema javlja se kod donošenja odluke o tome da li odrediti početni nižu cijenu ili pak krenuti s većom cijenom. Sukladno tome postoje dvije osnovne strategije kod formiranja cijena:<sup>59</sup>

- Strategija penetracije
- Strategija pobiranja vrhnja.

Strategijom penetracije poduzeće u startu određuje niže cijene od stvarne vrijednosti proizvoda, dok kod strategije pobiranja vrhnja, poduzeće u početku projicira veće cijene pa ih kasnije postupno smanjuje. Prilikom određivanja cijena potrebno je voditi brigu o nekoliko determinanti iz unutarnjeg i vanjskog okruženja, a koje mogu utjecati na visinu cijene. Determinante unutar poduzeća koje utječu na formiranje cijena ponajprije su troškovi poduzeća, zatim ciljevi koje poduzeće želi postići. Tu je riječ o prodajnoj politici, odnosno ciljevima prodaje i njihovim zahtjevima.<sup>60</sup> U vanjske determinante koje utječu na formiranje cijena, u prvom redu ubraja se konkurencija i njezini potezi, zatim kupci i njihovo ponašanje, ali i zakonodavstvo, tehnologija, kretanja na tržištu i slično.<sup>61</sup> Od navedenih determinanti troškovi kao unutarnja determinanta najviše utječu na formiranje cijena, dok od vanjskih determinanti na formiranje cijena najviše utječe tržište, odnosno tržišna cijena proizvoda konkurencije. Nadalje, formiranje cijena, kao i svaki drugi postupak kada je u pitanju planiranje sastoji se od nekoliko faza, odnosno koraka.

---

<sup>59</sup> Savjetnica, *Kako odrediti cijene novih proizvoda*, 2012., <http://www.savjetnica.com/kako-odrediti-cijene-novih-proizvoda/>, (24.03.2015.)

<sup>60</sup> EFZG, *Predavanje - cijene*, <http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-08-Cijene.pdf>, (24.03.2015)

<sup>61</sup> EFZG, *Predavanje - cijene*, <http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-08-Cijene.pdf>, (24.03.2015)

Tako se formiranje cijena sastoji od sljedećih nekoliko koraka:<sup>62</sup>

1. Odabir cjenovnih ciljeva
2. Utvrđivanje potražnje
3. Procjena troškova
4. Analiza troškova, cijena i ponuda konkurenata
5. Odabir metode formiranja cijena
6. Odabir konačne cijene.

U prvom koraku poduzeće mora odrediti koje ciljeve želi postići, odnosno koju poziciju na tržištu s proizvodom želi zauzeti. U drugom koraku poduzeće utvrđuje potražnju za proizvodom, dok u trećem koraku procjenjuju troškove, odnosno prosječne troškove po jedinici proizvodnje. U četvrtom koraku analizira se kretanje konkurencije, dok se u petom koraku određuju metode formiranja cijena (troškovno, profitno, tržišno orijentirano). Zadnji korak je formiranje konačne cijene.

**Tablica 13. Projekcija prihoda i cijena za prvu godinu poslovanja**

Broj	Stavka prihoda	Količina	Jedinična cijena €	Ukupno €
1.	Ulaznice za muzej	30.000	8	240.000
2.	Noćenje	3.000	40	120.000
3.	Doručak	3.000	6	18.000
4.	Večera	4.400	10	44.000
5.	Alkoholna pića	11.500	3	34.500
6.	Bezalkoholna pića	40.000	2	80.000
7.	Kokteli	10.000	4	40.000
8.	Kava	20.000	1,5	30.000
9.	Suveniri	38.000	3	114.000
<b>Ukupno prihod u prvoj godini</b>				<b>720.500</b>

Izvor: Obrada autorice

<sup>62</sup> Paliaga, Marko: *Odlučivanje o cijenama*, <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20P>, (24.03.2015.)

U prethodnoj tablici prikazani su planirani prihodi u prvoj godini projekta. Najveći prihod očekuje se od broja gostiju koji će posjetiti Kuću špilje, a čiji posjet za sobom povlači i korištenje ostalih usluga poduzeća, kao što je restoran ili pak hotelske usluge. Prilikom formiranja cijena, u svim stavkama projekcije cijene su formirane sukladno konkurenciji. Jedini izuzetak čine ulaznice za muzej, gdje je cijena formirana temeljem strategije pobiranja vrhnja. Kuća špilje projekt je koji na ovakav način nije predstavljen nigdje u Europi a možda i u svijetu. Sukladno tome, na ovim prostorima predstavlja svojevrsnu atrakciju, a u poduzetničkom smislu i monopol, stoga je dozvoljeno kreirati malo veće cijene, koje će se kasnije prilagođavati gostima koji će dolaziti u grupama i to u vidu određenih popusta.

**Tablica 14. Projekcija prihoda za vrijeme promatranja projekta**

Redni broj	STAVKE SREDSTAVA	PRIHODI TIJEKOM PROMATRANIH GODINA EKSPLOTACIJE €					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.-10.
I.	Prihodi od plasmana proizvoda	132.000,00	138.600,00	145.530,00	152.806,50	160.446,83	802.234,13
II.	Prihodi od plasmana robe	228.500,00	239.925,00	251.921,25	264.517,31	277.743,18	1.388.715,89
III.	Prihodi od plasmana usluga	360.000,00	378.000,00	396.900,00	416.745,00	437.582,25	2.187.911,25
<b>I+II+III</b>	<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>720.500,00</b>	<b>756.525,00</b>	<b>794.351,25</b>	<b>834.068,81</b>	<b>875.772,25</b>	<b>4.378.861,27</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je projekcija prihoda tijekom godina evaluacije projekta. S obzirom na veći broj usluga poduzeća, odnosno Kuće špilje, prihodi su svrstani unutar tri skupine. Tako se u prihode od plasmana proizvoda ubraja priprema hrane i pića poput kave. U prihode od plasmana robe ubrajaju se prihodi od prodaje pića te suvenira. Noćenje te razgledavanje muzeja, odnosno Kuće špilje, spadaju pod prihode od plasmana usluga, od kojih se ujedno očekuje i najveći porast. Kada je u pitanju povećanje prihoda, u ovom projektu pretpostavljeno je povećanje prihoda na godišnjoj razini za 5% u odnosu na prethodnu godinu.

## 6.5. Projekcija rashoda

Rashodi se definiraju kao smanjenje ekonomskih koristi kroz obračunsko razdoblje u obliku odljeva, što za posljedicu ima smanjenje kapitala.<sup>63</sup> Kao i prihodi, rashodi se također klasificiraju na financijske, poslovne i izvanredne. Poslovni rashodi nastaju kao posljedica utroška sirovina, materijala, energenata, troška rada u proces proizvodnje/usluge ili prodaje, dok se financijski rashodi odnose na primjer na kamate na kredite. Izvanredni rashodi odnose se na rashode koji nastaju uslijed neplaniranog smanjenja imovine, odnosno neplaniranog povećanja obveza. Vrlo je važno razlikovati pojam rashod, od pojma trošak, izdatak, utrošak. Utrošak predstavlja fizičko ulaganje materijalnih čimbenika u poslovni proces, koji na kraju rezultira stvaranjem učinaka.<sup>64</sup> Izdatak se odnosi na novčano smanjenje, odnosno na smanjenje gotovine, dok se troškovi definiraju kao vrijednosno izraženi utrošci čimbenika proizvodnje u poslovnom procesu.

**Tablica 15. Projekcije troškova usluga u poslovanju**

Naziv usluge	Godišnji trošak €
Marketing usluge	23.500,00
Knjigovodstvene usluge/financijsko savjetovanje	6.000,00
Usluge održavanja okoliša	3.000,00
Trošak tiskanja ulaznica	3.000,00
Usluge pranja opreme za sobe i restoran	2.000,00
<b>Ukupno usluge:</b>	<b>37.500,00</b>

Izvor: Obrada autorice

<sup>63</sup> Kravaica Vinković, Anastazija: *Predavanje Klasifikacija troškova*.  
[http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6\\_-\\_Klasifikacija\\_troskova\\_0.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6_-_Klasifikacija_troskova_0.pdf), (24.03.2015.)

<sup>64</sup> Zenzerović: *Pojmovno razgraničenje rashoda, izdataka, troškova i utroška*.  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N57jjombcYEJ:www.efpu.hr/fileadmin/nastavnici\\_files/Zenzerovic/15.\\_POJMOVNO\\_RAZGRANICENJE\\_RASHODA\\_\\_IZDATAKA\\_\\_UTROSKA\\_I\\_TROSKOVA.pdf+&cd=14&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N57jjombcYEJ:www.efpu.hr/fileadmin/nastavnici_files/Zenzerovic/15._POJMOVNO_RAZGRANICENJE_RASHODA__IZDATAKA__UTROSKA_I_TROSKOVA.pdf+&cd=14&hl=hr&ct=clnk&gl=hr), (24.03.2015).

Osim materijalnih inputa, u projekciju rashoda ulaze i različite vrste usluga koje poduzeće koristi. Centar Kuća špilje osim razgledavanja muzeja, u planu ima ponudu različitih dodatnih sadržaja kao što je hotelski smještaj te ugostiteljske usluge. Kako bi cjelokupni sustav mogao funkcionirati, potrebno je unajmiti određene oblike usluga kao što su knjigovodstvene usluge, usluge marketing agencije, usluge održavanja okoliša te usluge pranja rublja iz hotelskog smještaja. Planirani troškovi navedenih usluga iskazani su u prethodnoj tablici.

**Tablica 16. Projekcija rashoda za vrijeme promatranja projekta**

Redni broj	STAVKE SREDSTAVA	RASHODI TIJEKOM PROMATRANIH GODINA EKSPLOTACIJE €					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.-10.
<b>A.</b>	Materijalni troškovi	345.000,00	362.250,00	380.362,50	399.380,63	419.349,66	2.096.748,28
<b>B.</b>	Troškovi usluga	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	37.500,00	187.500,00
<b>C.</b>	Bruto plaće	94.200,00	94.200,00	94.200,00	94.200,00	94.200,00	471.000,00
<b>D.</b>	Amortizacija	159.440,00	159.440,00	100.640,00	100.640,00	30.790,00	153.950,00
<b>E.</b>	Financijski rashod	30.130,31	30.130,31	29.635,10	27.614,46	25.512,17	119.794,06
<b>F.</b>	Boravišne pristojbe	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00	1.950,00
	<b>UKUPNI RASHODI</b>	<b>668.220,31</b>	<b>685.470,31</b>	<b>644.287,60</b>	<b>661.285,08</b>	<b>609.301,83</b>	<b>3.030.942,34</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazani su rashodi po godinama projekta. Osim materijalnih inputa, troškova usluga te kamata kao financijskog rashoda, u projekciju rashoda također ulaze i troškovi bruto plaće radnika te amortizacija. S obzirom da centar Kuća špilje ima namjeru turistima nuditi i hotelski smještaj, u projekciju rashoda ulazi i plaćanje boravišne pristojbe. U općini Rakovica boravišna pristojba iznosi 5 kuna, što uzimajući u obzir planirani broj noćenja čini izdatak od oko 2 tisuće eura godišnje.



## 6.6. Račun dobiti i gubitka

Pravovremena i točna informacija ključna je za donošenje kvalitetne poslovne odluke. Jedan veliki dio takvih informacija nastaje upravo u računovodstvu, odnosno u financijskim izvještajima. U financijskoj literaturi poznato je pet temeljnih financijskih izvještaja:<sup>65</sup>

- Bilanca
- Izvještaj o promjenama vlasničke glavnice
- Izvještaj o novčanom toku
- Bilješke uz financijske izvještaje
- Račun dobiti i gubitka.

Račun dobiti i gubitka definira se kao izvještaj o uspješnosti poslovanja poduzeća, pokazujući aktivnosti poduzeća u određenom razdoblju.<sup>66</sup>

**Tablica 17. Projekcija računa dobiti i gubitka**

Redni broj	STAVKE SREDSTAVA	PRIHODI TIJEKOM PROMATRANIH GODINA EKSPLOTACIJE €					
		1.	2.	3.	4.	5.	6.-10.
I.	UKUPNI PRIHODI	720.500,00	756.525,00	794.351,25	834.068,81	875.772,25	4.378.861,27
II.	UKUPNI RASHODI	668.220,31	685.470,31	644.287,60	661.285,08	609.301,83	3.030.942,34
III.	UKUPNA DOBIT	52.279,69	71.054,69	150.063,65	172.783,73	266.470,42	1.347.918,93
-	Porez na dobit (20%)	10.455,94	14.210,94	30.012,73	34.556,75	53.294,08	269.583,79
IV.	ČISTA DOBIT	41.823,75	56.843,75	120.050,92	138.226,99	213.176,34	1.078.335,14

Izvor: Obrada autorice

<sup>65</sup> Žager, Katarina i dr: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 2008., str.52.

<sup>66</sup> Žager, Katarina i dr: Analiza financijskih izvještaja, Masmedia, Zagreb, 2008., str.52.

U prethodnoj tablici prikazana je projekcija računa dobiti i gubitka poduzeća. Iz izvješća je vidljivo da projekt već u prvoj godini poslovanja očekuje dobit odnosno pozitivno poslovanje. Ovakav rezultat nije neuobičajen za ovaj sektor. Turizam je gospodarska djelatnost gdje se uložena sredstva počinju ulagati dolaskom prvih turista. U slučaju centra Kuće špilje, pojačani broj gostiju očekuje se između travnja i listopada, dok će ostatak godine, odnosno mjeseci biti orijentiran na održavanje seminara, edukacija te najam kongresne dvorane. Sukladno tome, već u prvoj godini poslovanja očekuje se pozitivan poslovni rezultat.

## 6.7. Projekcija novčanih tijekova

Na temelju prikupljenih podataka potrebno je definirati novčane tokove projekta, i tek nakon njihova definiranja predloženi investicijski oportuniteti postaju investicijski projekti.<sup>67</sup> Analiza kretanja novčanih tokova jedna je od temeljnih analiza koja se upotrebljava za praćenje likvidnosti investicijskog projekta. Tok novca definira se kao razlika između ulaznog i izlaznog novca koji dolazi od neke investicije.<sup>68</sup> Novčani tok ne predstavlja razliku između prihoda i rashoda, već predstavlja razliku između ukupnih primitaka i ukupnih izdataka. Ovdje je riječ o poslovnim novčanim primitcima, a ne računovodstvenim приходima i rashodima.

Kod novčanog toka kao primitci u obzir se uzimaju novčani primitci od kupaca, a kao izdatci troškovi poslovanja, isključujući amortizaciju, a uključujući plaće zaposlenih, ali i određene financijske izdatke kao što je anuitet. Financijski tok poduzetniku govori u kojoj mjeri će projekt omogućavati redovito podmirivanje svih obveza, plaća, kredita, poreza. Nadalje, postoje dvije osnovne metode formiranja novčanih tokova: direktna i indirektna metoda.<sup>69</sup> Direktna metoda češće se primjenjuje u poslovnom svijetu, a razlika između direktne i indirektna metode odnosi se na poslovne aktivnosti.

U direktnoj metodi poslovne aktivnosti evidentiraju se izravno prema glavnim kategorijama poslovnih primitaka (od kupca) i izdataka (prema dobavljačima i djelatnicima). Kod indirektna metode mora se odvojeno uskladiti neto dobit s neto tokovima novca iz

---

<sup>67</sup> Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011., str.41.

<sup>68</sup> Vukičević, Milan: Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 57.

<sup>69</sup> Sačer Mamić, Ivana: Izvještaj o novčanom toku.

<http://web.efzg.hr/dok/RAC/imamic/4IZVJE%C5%A0TAJ%20O%20NOV%C4%8CANOM%20TOKU.pdf>, (24.03.2015).

poslovnih aktivnosti, kako bi se mogla odrediti količina novca osigurana iz poslovnih aktivnosti.

**Tablica 18. Ekonomski tijek projekta**

STAVKE	NULTA I PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE €						
	0-ta.	1.	2.	3.	4.	5.	6.-10.
<b>PRIMITCI</b>	<b>0,00</b>	<b>720.500,00</b>	<b>756.525,00</b>	<b>794.351,25</b>	<b>834.068,81</b>	<b>875.772,25</b>	<b>4.754.811,27</b>
<b>Ukupni prihod</b>		720.500,00	756.525,00	794.351,25	834.068,81	875.772,25	4.378.861,27
Ostatak osa.							375.950,00
Ostatak oba.							
<b>IZDATCI</b>	<b>998.257,78</b>	<b>489.105,94</b>	<b>510.110,94</b>	<b>544.025,23</b>	<b>567.587,37</b>	<b>606.293,74</b>	<b>3.026.782,07</b>
Ulaganja osa	977.900,00						
Ulaganja oba	20.357,78						
Rashodi		478.650,00	495.900,00	514.012,50	533.030,63	552.999,66	2.757.198,28
Porez na dobit		10.455,94	14.210,94	30.012,73	34.556,75	53.294,08	269.583,79
<b>ČISTI PRIM.</b>	<b>-998.257,78</b>	<b>231.394,06</b>	<b>246.414,06</b>	<b>250.326,02</b>	<b>266.481,44</b>	<b>269.478,51</b>	<b>1.728.029,20</b>
<b>KUMUL. ČISTIH PRIM.</b>	<b>0,00</b>	<b>231.394,06</b>	<b>477.808,12</b>	<b>728.134,15</b>	<b>994.615,59</b>	<b>1.264.094</b>	<b>2.992.123,30</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazana je projekcija ekonomskog tijeka projekta. Iz projekcije je vidljivo da se već u prvoj godini očekuju pozitivni novčani primitci, odnosno da će poduzeće imati dovoljno sredstava za podmirenje obaveza. Nadalje, izrada ekonomskog toka preduvjet je za provođenje dinamičke analize projekta, odnosno izračun pokazatelja kao što je neto sadašnja vrijednost, razdoblje povrata ulaganja, interna stopa profitabilnosti te indeks rentabilnosti. Temeljem provedenih analiza poduzeće donosi odluku o prihvatanju ili odbijanju projekta.

**Tablica 19. Projekcija financijskog tijeka projekta**

STAVKE	NULTA I PROMATRANE GODINE EKSPOLTACIJE						
	0-ta.	1.	2.	3.	4.	5.	6.-10.
<b>UKUPNI PRIMITCI</b>	<b>998.257,78</b>	<b>720.500,00</b>	<b>756.525,00</b>	<b>794.351,25</b>	<b>834.068,81</b>	<b>875.772,25</b>	<b>4.754.811,27</b>
Ukupni prihod		720.500,00	756.525,00	794.351,25	834.068,81	875.772,25	4.378.861,27
Vlastiti izvor financiranja	245.000,00						
Kredit	753.257,78						
Ostatak vrijednosti stalna sredstva							375.950,00
Pričuve							
Ostatak vrijed.obrt.sred.							
<b>UKUPNI IZDATCI</b>	<b>998.257,78</b>	<b>568.757,07</b>	<b>589.762,07</b>	<b>623.676,36</b>	<b>647.238,50</b>	<b>685.944,87</b>	<b>3.425.037,72</b>
Ulaganja u stalna sredstva	977.900,00						
Ulaganja u obrtna sredstva	20.357,78						
Rashodi (bez amortizacije i kamata)		478.650,00	495.900,00	514.012,50	533.030,63	552.999,66	2.757.198,28
Porez na dobit		10.455,94	14.210,94	30.012,73	34.556,75	53.294,08	269.583,79
Pričuve							
Anuitet kredita		0	0	79.651,13	79.651,13	79.651,13	398.255,65
<b>ČISTI PRIMITCI</b>	<b>0,00</b>	<b>231.394,06</b>	<b>246.414,06</b>	<b>170.674,89</b>	<b>186.830,31</b>	<b>189.827,38</b>	<b>1.329.773,55</b>
<b>KUMULATIV ČISTI PRIMITAKA</b>	<b>0,00</b>	<b>231.394,06</b>	<b>477.808,12</b>	<b>648.483,01</b>	<b>835.313,33</b>	<b>1.025.140,71</b>	<b>2.354.914,25</b>

Izvor: Obrada autorice

Financijski tijek predstavlja razliku između primitaka i izdataka u određenom promatranom projektu. U nultoj godini, kada kreće financiranje projekta primitci i izdatci su jednaki nuli, dok u prvoj godini kada projekt počinje ostvarivati prihode, dolazi do pozitivnih neto primitaka.

## 7. OCJENE UČINKOVITOSTI PROJEKTA

Baza svakog poduzetničkog projekta je dobra poslovna ideja. Da bi ideja dobila svoje temelje potrebno ju je brojčano izraziti. Projekcije ulaganja, planirani prihodi i rashodi, poslovnoj ideji daju financijski smisao, odnosno predstavljaju ju s financijskog aspekta. Dobivene projekcije same za sebe poduzetniku nisu dovoljne za donošenje odluke o realizaciji ideje, odnosno projekta, već je potrebno provesti određene analize. Tako svakom ulaganju prethodi ekonomska i financijska analiza, kojom poduzetnik traži odgovor na pitanje kada i u kojem obujmu će se vratiti uložena sredstva.<sup>70</sup> U praksi se tako provode dvije vrste analiza:<sup>71</sup>

- Statička analiza
- Dinamička analiza.

Statička analiza provodi se temeljem različitih skupina pokazatelja kojima se analizira proizvodnost, profitabilnost, ekonomičnost, efikasnost investicijskog projekta. S obzirom da postoji veliki broj pokazatelja, isti su svrstani u nekoliko osnovnih kategorija:<sup>72</sup>

- Pokazatelji likvidnosti
- Pokazatelji zaduženosti
- Pokazatelji aktivnosti
- Pokazatelji ekonomičnosti
- Pokazatelji profitabilnosti
- Financijski pokazatelji.

Osim statičnih ekonomskih metoda, poduzeća koriste i dinamičnu ekonomsku analizu. Dinamičkom ekonomskom analizom analizira se investicijski projekt tijekom cijelog vremena njegova trajanja, a kao izvor podataka za izračun pokazatelja dinamičke analize koriste se projekcije iz ekonomskih tijekova projekta. Kao najvažniji pokazatelji dinamičke analize koristi se razdoblje povrata ulaganja, interna stopa profitabilnosti, čista sadašnja vrijednosti te stopa povrata.

---

<sup>70</sup> Vukičević, Milan: *Financije poduzeća*, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 107.

<sup>71</sup> Kuvačić, Nikola: *Biznis-plan ili poduzetnički projekt*, Beretin, Split, 2005., str.239

<sup>72</sup> Vukičević, Milan: *Financije poduzeća*, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 78.-80.

## 7.1. Razdoblje povrata ulaganja

Razdoblje povrata ulaganja definira se kao broj godina, odnosno razdoblja u kojima će se vratiti novac uložen u određeni projekt.<sup>73</sup> Razdoblje povrata može se izračunati iz originalnih te diskontiranih novčanih tokova, projiciranih kroz cjelokupno vrijeme efektuiranja.

**Tablica 20. Izračun razdoblja povrata ulaganja u eurima**

Godine projekta	Ulaganje (kumulativ) €	Čisti primici ekonomskog tijeka €		Nepokrivene investicije €
		Godišnji iznos €	Kumulativ €	
0.	998.257,78	998.257,78		998.257,78
1.	998.257,78	231.394,06	231.394,06	766.863,72
2.	998.257,78	246.414,06	477.808,12	520.449,65
3.	998.257,78	250.326,02	728.134,15	270.123,63
4.	998.257,78	266.481,44	994.615,59	3.642,19
5.	998.257,78	269.478,51	1.264.094,10	-265.836,32
6.	998.257,78	345.605,84	1.609.699,94	-611.442,16
7.	998.257,78	345.605,84	1.955.305,78	-957.048,00
8.	998.257,78	345.605,84	2.300.911,62	-1.302.653,84
9.	998.257,78	345.605,84	2.646.517,46	-1.648.259,68
10.	998.257,78	345.605,84	2.992.123,30	-1.993.865,52

Izvor: Obrada autora

U prethodnoj tablici prikazano je razdoblje povrata ulaganja prema originalnim novčanim tokovima. U prvoj godini eksploatacije projekta ostvaruje se već preko 200 tisuća eura čistih primitaka, a pozitivan primitak nastavlja se i u narednim godinama. Iz izračuna je vidljivo da se ulaganje vraća između četvrte i pete godine. Kako bi se utvrdilo točno razdoblje, podatci iz prethodne tablice uvrštavaju se u slijedeću formulu.

<sup>73</sup> Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011., str. 54.

### Jednadžba 1. Izračun razdoblja povrata ulaganja

$$n = 4 + \frac{(998.275,78 + 994.615,59)}{269.478,51} = 4,0135$$

Izvor: Obrada autorice

Prethodna projekcija u tablici potvrđena je izračunom pomoću formule. Kako bi se dobili mjeseci ulaganja 0,135 pomnoži se sa 12, gdje se kao rezultat dobije 1,62, od čega se 0,62 pomnoži sa trideset kako bi se dobili i dani. Sukladno projekcijama, razdoblje povrata ulaganja za projekt Kuća špilje iznosi **4 godine, 1 mjesec i 18 dana**. S obzirom na veličinu ulaganja, vrijeme povrata je vrlo brzo. Razlog tome su visoki prihodi koje poduzeće očekuje već i prvoj godini eksploatacije projekta.

## 7.2. Metoda čiste sadašnje vrijednosti

Metodom čiste sadašnje vrijednosti budući novčani primitci svode se na sadašnju vrijednost.<sup>74</sup> Postupak se zove diskontiranje, a kao diskontna stopa uzima se očekivana stopa rate kredita, odnosno zahtijevana stopa povrata. Čista sadašnja vrijednost zapravo predstavlja kumulativ diskontiranih čistih primitaka ekonomskih tijekova iz godina eksploatacije projekta. Neto sadašnja vrijednost (NPV) predstavlja razliku između sadašnje vrijednosti novčanih primitaka i sadašnje vrijednosti novčanih izdataka (ulaganja).<sup>75</sup> Kada je u pitanju donošenje odluke o prihvaćanju ili odbacivanju projekta, projekt je prihvatljiv ukoliko je neto sadašnja vrijednost veća od nule. Ovaj pokazatelj sam po sebi nije dovoljan za donošenje odluke o prihvaćanju projekta, već je potrebo zajednički uzeti u obzir rezultate svih relevantnih pokazatelja kao što je razdoblje povrata ulaganja, interna stopa profitabilnosti te stopa prinosa.

<sup>74</sup> Kuvačić, Nikola: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005., str.256

<sup>75</sup> Dragija, Martina: *Kapitalni proračun*. <http://web.efzg.hr/dok/RAC/mdragija/web%20kapitalni.pdf>, (24.03.2015).

**Tablica 21. Izračun čiste sadašnje vrijednosti**

Godine projekta	Čisti primici ekonomskog tijeka €		Diskontiranje	
	Godišnji iznos	Kumulativ	4%	Iznos
0.	-998.257,78	0		
1.	231.394,06	231.394,06	0,962	222.601,09
2.	246.414,06	477.808,12	0,925	227.933,01
3.	250.326,02	728.134,15	0,889	222.539,83
4.	266.481,44	994.615,59	0,855	227.841,63
5.	269.478,51	1.264.094,10	0,822	221.511,34
6.	345.605,84	1.609.699,94	0,790	273.028,61
7.	345.605,84	1.955.305,78	0,760	262.660,44
8.	345.605,84	2.300.911,62	0,731	252.637,87
9.	345.605,84	2.646.517,46	0,703	242.960,91
10.	345.605,84	2.992.123,30	0,676	233.629,55
UKUPNO:	2.992.123,30	-	-	2.387.344,27
ULAGANJE:	998.257,78	-	-	998.257,78
<b>NSV:</b>	<b>1.993.865,52</b>	-	-	<b>1.389.086,49</b>

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj projekciji prikazan je izračun neto sadašnje vrijednosti. Postupak je takav da se budući novčani primitci iz projekta koristeći diskontnu stopu svode na sadašnju vrijednost. U slučaju ovog projekta riječ je o kamatnoj stopi od 4%. Za diskontiranje budućih novčanih primitaka korišten je diskontni faktor iz drugih financijskih tablica. Da bi se dobila neto sadašnja vrijednost od diskontiranih novčanih primitaka oduzima se ulaganje. U ovom slučaju dobivena neto sadašnja vrijednost iznosi 1.389.086,49 eura, što znači da je veća od nule, pa se iz perspektive ovog pokazatelja projekt može realizirati.



### 7.3. Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti je stopa koja neto novčane tokove izjednačuje s ulaganjem, odnosno stopa kojom se utvrđuje razlika diskontiranih novčanih tokova i ulaganja kao nula.<sup>76</sup> Da bi projekt bio isplativ iz perspektive ovog pokazatelja, interna stopa profitabilnosti mora biti veća od zahtijevane stope profitabilnosti. Kao zahtijevana stopa profitabilnosti uzima se kamatna stopa na kredite kojim će se projekt financirati. Sami postupak izračuna interne stope profitabilnosti svodi se na metodu pokušaja određivanja dviju diskontnih stopa koje su najbliže nuli, kad se oduzmu od ulaganja, a točna interna stopa profitabilnosti nalazi se između te dvije stope.

**Tablica 22. Interna stopa profitabilnosti projekta**

Godine projekta	Čisti primici ekonomskog tijeka €		Diskontni faktor	
	Godišnji iznos	Kumulativ	24%	25%
0.	-998.257,78	-	-	-
1.	231.394,06	231.394,06	186.503,61	185.115,25
2.	246.414,06	477.808,12	160.169,14	157.705,00
3.	250.326,02	728.134,15	131.170,83	128.166,92
4.	266.481,44	994.615,59	112.721,65	109.257,39
5.	269.478,51	1.264.094,10	91.892,17	88.388,95
6.	345.605,84	1.609.699,94	95.041,61	90.548,73
7.	345.605,84	1.955.305,78	76.724,50	76.724,50
8.	345.605,84	2.300.911,62	61.863,45	61.863,45
9.	345.605,84	2.646.517,46	49.767,24	49.767,24
10.	345.605,84	2.992.123,30	40.090,28	40.090,28
<b>UKUPNO:</b>	<b>2.992.123,30</b>	-	<b>1.005.944,48</b>	<b>987.627,71</b>
<b>Ulaganje</b>	<b>998.257,78</b>	-	<b>998.257,78</b>	<b>998.257,78</b>
<b>NSV</b>	<b>1.993.865,52</b>	-	<b>7.686,70</b>	<b>-10.630,07</b>
<b>IRR EXCEL</b>	<b>24,24%</b>	-	-	-

Izvor: Obrada autorice

<sup>76</sup> Vukičević, Milan: Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 111.

Nakon određivanja dviju stopa najbližih iznosu ulaganja, izračunava se interna stopa profitabilnosti. U prethodnoj tablici prikazana je vrijednost izračuna u excelu, uz predočenje dviju diskontnih stopa koje su najbliže nuli. Iz izračuna je vidljivo da interna stopa profitabilnosti iznosi 24,24%. S obzirom da je veća od zahtijevane stope (4%), iz perspektive ovog pokazatelja projekt je prihvatljiv. Nadalje, 24,24% rezultat je koji bi ekonomski stručnjaci mogli procijeniti nerealnim, s obzirom da takvi projekti sa sobom nose i veliki rizik. U slučaju projekta Kuća špilje, ovakva profitabilnost i nije upitna. Riječ je projektu čija realizacija bi zaintrigirala mnoge posjetitelje turističkih atrakcija u općini Rakovica kao što su Plitvička jezera. Taj nacionalni park na godišnjoj razini posjeti preko milijun posjetitelja, a Kuća špilje kao atrakcija smještena svega nekoliko kilometara od parka postati će još jedna atrakcija koju bi se isplatilo vidjeti. Formula za izračun interne stope profitabilnosti<sup>77</sup>:

$$y_0 = y_1 + \frac{(y_2 - y_1)}{(x_2 - x_1)} (x_0 - x_1)$$

#### 7.4. Indeks rentabilnosti

Indeks rentabilnosti predstavlja odnos između neto sadašnje vrijednosti projekta i sadašnje vrijednosti ulaganja.<sup>78</sup> Projekt je prihvatljiv ukoliko je indeks rentabilnosti veći od jedan. Kada je indeks rentabilnosti veći od jedan, sadašnja vrijednost veća je od početnog ulaganja, a neto sadašnja vrijednost veća je od nule.

**Tablica 23. Izračun indeksa rentabilnosti**

Ulaganje	998.257,78	Indeks rentabilnosti
Diskont 4%	2.387.344,27	<b>2,39</b>
Diskont 24%	1.005.944,48	<b>1,01</b>
Diskont 25%	987.627,71	<b>0,99</b>

Izvor: Obrada autora

<sup>77</sup> Vukičević, Milan: Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006., str 109

<sup>78</sup> Pokazatelj efikasnosti. <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat5712.ppt>, (24.03.2015).

U prethodnoj tablici prikazani su rezultati izračuna indeksa rentabilnosti. Indeks rentabilnosti izračunava se tako da se sadašnja vrijednost novčanog toka podijeli s iznosom investicije. Iz tablice je vidljivo da je novčani tok isplativ sa stajališta ovog pokazatelja, jer je kod zahtijevane stope profitabilnosti od 4% indeks rentabilnosti veći od jedan, odnosno iznosi 2,39. Radi usporedbe, u tablicu je također stavljen indeks rentabilnosti novčanih tokova diskontiranih po 24 i 25%, gdje je vidljivo da projekt ne bi bio rentabilan tek onda kada bi zahtijevana stopa profitabilnosti bila 25%.

## 7.5. Statička ekonomska analiza

Statičkom ekonomskom analizom analizira se nekoliko glavnih područja kada je u pitanju uspješnost projekta. Tako postoji niz pokazatelja kao što su pokazatelji profitabilnosti, ekonomičnosti, likvidnosti, itd. U takve pokazatelje ubraja se i godišnja stopa prinosa. Stopa prinosa je pokazatelj učinkovitosti projekta, a ona je relativni izraz oplodnje investiranog novca kroz čistu dobit.<sup>79</sup>

**Tablica 24. Izračun stope prinosa**

Godine projekta	Investicija	Neto dobit	Stopa prinosa
0.	998.257,78	-	-
1.	-	41.823,75	4,19
2.	-	56.843,75	5,69
3.	-	120.050,92	12,03
4.	-	138.226,99	13,85
5.	-	213.176,34	21,35
6.	-	215.667,03	21,60
7.	-	215.667,03	21,60
8.	-	215.667,03	21,60
9.	-	215.667,03	21,60
10.	-	215.667,03	21,60

Izvor: Obrada autorice

<sup>79</sup> Kuvačić, Nikola: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005., str.253.

Stopa prinosa računa se tako da se iznos čiste dobiti podijeli s iznosom ulaganja i pomnoži sa sto. U prethodnoj tablici prikazani su rezultati izračuna stope prinosa po godinama eksploatacije projekta. U prvoj godini projekta jedan euro uloženog novca oploduje sa 0,04 € čiste dobiti. U narednim godinama, iznos dobiti na uloženi jedan euro se povećava.

**Tablica 25. Izračuni statičkih pokazatelja iz različitih područja analize**

Naziv pokazatelja		1.	2.	3.	4.	5.
<b>Rentabilnost ukupnih sredstava</b>	neto dobit	0,04	0,06	0,12	0,14	0,21
	(osnovna sredstva+obrtna sredstva)					
<b>Obrtaj ukupnih sredstava</b>	ukupni prihod	0,72	0,76	0,80	0,14	0,21
	(osnovna sredstva+obrtna sredstva)					
<b>Reprodukcijaska sposobnost</b>	neto dobit + amortizacija	0,20	0,28	0,22	0,24	0,24
	(osnovna sredstva+obrtna sredstva)					
<b>Udio neto dobiti u prihodima</b>	neto dobit	0,06	0,08	0,15	0,15	0,17
	ukupni prihod					
<b>Ekonomičnost poslovanja</b>	prihodi	1,08	1,10	1,23	1,23	1,26
	rashodi					
<b>Neto profitna marža</b>	neto dobit+kamate	0,10	0,11	0,19	0,19	0,20
	ukupni prihod					
<b>Prihod po radniku €</b>	ukupni prihod	55.423	58.194	61.103	61.103	64.159
	broj radnika					

Izvor: Obrada autorice

Prethodno je naglašeno da postoji mnogo statičkih pokazatelja uspješnosti ulaganja. U prethodnoj tablici prikazani su rezultati nekoliko pokazatelja iz različitih skupina pokazatelja, pa su tako izračunati pokazatelji efikasnosti, profitabilnosti i ekonomičnosti. Svi navedeni pokazatelji zadovoljavaju kriterije, odnosno veći su od zahtijevanog minimuma, a razlikuju se od djelatnosti do djelatnosti.

## 7.6. Analiza osjetljivosti

Rizik kao neizvjesnost nastanka štetnog događaja sastavni je dio svakog poduzetničkog projekta. Mnogo je faktora koji pridonose njegovu realiziranju, a u slučaju projekta Kuća špilje, faktora je mnogo. Osim financijski parametara kao što su smanjenje prihoda ili povećanje rashoda, u ovom projektu postoji mnogo rizika koji mogu nastati prilikom provođenja pravih faza projekta. Riječ je o nastanku rizika od elementarnih nepogoda kao što su jake kiše, koje mogu pokrenuti klizišta i samim time dovesti u pitanje izgradnju/adaptaciju Kuće špilje. Općenito gledano postoje tri komponente rizika svakog projekta.<sup>80</sup>

1. Individualna rizičnost projekta
2. Rizičnost projekta za poduzeće
3. Tržišna rizičnost projekta.

Rizičnost projekta za poduzeće naziva se kontribucijom rizika investicijskog projekta ukupnoj rizičnosti poslovanja poduzeća ako se projekt prihvati.<sup>81</sup> Nadalje, tržišna rizičnost projekta pokazuje kako se njegova individualna rizičnost uklapa u diverzificirani portfelj investitora na tržištu kapitala. Za ovaj poduzetnički projekt važna je individualna rizičnost. Individualna rizičnost sagledava projekt u izolaciji, a ne kroz utjecaj na poduzeće. U obzir uzima kretanje dinamičkih pokazatelja uspješnosti uslijed djelovanja jednih od kritičnih parametara projekta.

Tako su razvijene različite tehnike odlučivanja u uvjetima rizika od kojih su najpoznatije slijedeće tehnike:<sup>82</sup>

1. Scenarijska analiza,
2. Monte Carlo simulacija,
3. Analiza stabla odlučivanja,
4. Analiza osjetljivosti.

---

<sup>80</sup> Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011., str. 244.

<sup>81</sup> Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011., str. 244.

<sup>82</sup> Sikavica, Pere i dr: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 259.-276.

Analiza osjetljivosti vrši se zbog pojave različitih nepredvidivih unutarnjih i vanjskih čimbenika projekta tijekom njegove aktivizacije i eksploatacije.<sup>83</sup> Provodi se tako da se projekt opterećuje različitim negativnim učincima pojedinih čimbenika čije smanjenje ili povećanje može utjecati na provođenje i isplativost projekta. Kao kritični parametri najčešće se uzimaju:<sup>84</sup>

- Prihodi od prodaje
- Materijalni troškovi
- Troškovi amortizacije
- Kreditni troškovi
- Troškovi osoblja
- Troškovi usluga
- Stopa inflacije
- Diskontni faktor

U ovom poduzetničkom projektu promatrati će se utjecaj četiriju parametara na ključne pokazatelje isplativosti projekta. Riječ je o slijedeća četiri parametra:

- Povećanje kamatne stope na 6%
- Povećanje materijalnih inputa za 20%
- Smanjenje prihoda zbog smanjene cijene ulaznica za 1,5 euro
- Smanjenje prihoda zbog smanjenog broja posjetitelja.

Analiza osjetljivosti provodi se tako da se izolirano promatra učinak promjene svake od ključnih varijabli na efikasnost projekta, zadržavajući druge varijable konstantnima. Efikasnost projekta odnosi se na sposobnost izračunatih dinamičkih pokazatelja na promjene vrijednosti kritičnih varijabli. Pokazatelji koji se uzimaju u obzir su interna stopa profitabilnosti, neto sadašnja vrijednost, razdoblje povrata ulaganja te indeks rentabilnosti. U slučaju Kuće špilje, u obzir će se uzeti i utjecaj promjene varijabli na neto dobit.

---

<sup>83</sup> Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 640.

<sup>84</sup> Puška, Adis: Analiza osjetljivosti u funkciji investicijskog odlučivanja, Praktični menadžer, Vol.2, br.3., str. 83. <http://hrcak.srce.hr/file/113569>, (25.03.2015.)

**Tablica 26. Utjecaj povećanja kamatne stope na kredit za 2%**

Kritični parametri	Povećanje kamatne stope	% promjena
<b>Gornja granica</b>	6%	-
<b>NSV</b>	1.170.489,32	-15,74%
<b>IRR</b>	24,55%	+0,31%
<b>IR</b>	2,17	-0,22
<b>Razdoblje povrata</b>	3,97	-
<b>Neto dobit</b>	29.771,63	-28%

Izvor: Obrada autorice

U projiciranju otplate kredita primjenjivana je kamatna stopa od 4%. Riječ je o kamatnoj stopi koji dobivaju projekti koji mogu dokazati konkurentnost projekta na domaćem i inozemnom tržištu. Kuća špilje projekt je koji snažnim marketingom ima namjeru privući jedan dio turista koji posjećuju NP Plitvička jezera smješten u blizini potencijalne lokacije projekta, stoga spada u skupinu konkurentnih projekta. U slučaju nedokazivanja konkurentnosti projekta, kamatna stopa raste na 6%.

U prethodnoj tablici prikazani su rezultati, odnosno djelovanje povećanja kamatne stope na ključne pokazatelje efikasnosti projekta. Iz tablice je vidljivo da bi povećanje kamatne stope imalo negativan utjecaj na sve pokazatelje s naglaskom na smanjenje neto dobiti za 28%. Razlog tome je porast financijskog rashoda. Drugu najveću reakciju izaziva utjecaj na neto sadašnju vrijednost, jer dolazi do povećanja diskontnog faktora na 6%. Od pokazatelja jedino interna stopa profitabilnosti ima pozitivan efekt, iz razloga što povećanje kamatne stope utječe na povećanje rashoda, koji smanjuju iznos poreza na dobit, a kao sastavni dio ekonomskog tijeka utječe na povećanje čistih novčanih primitaka.

**Tablica 27. Povećanje materijalnih troškova za 20%**

<b>Kritični parametri</b>	<b>Povećanje materijalnih troškova</b>	<b>promjena</b>
<b>Gornja granica</b>	10%	-
<b>NSV</b>	872.909,04	-
<b>IRR</b>	17,37%	-
<b>IR</b>	1,87	-
<b>Razdoblje povrata</b>	5,1936	+
<b>Neto dobit</b>	-13.376,25	-

Izvor: Obrada autorice

Projekcija materijalnih troškova vrlo je teška u situaciji kao što je projekt Kuće špilje. Zbog veličine same kuće (400 m<sup>2</sup>) i različitog spektra usluga (muzej, ugostiteljstvo, najam, usluge smještaja) postoji čitav niz troškova čije planiranje može varirati. S obzirom na sve nestabilnije zime i ljeta postoji mogućnost većeg utroška energije, što zahtijeva nabavku većih količina peleta ali i većeg trošenja vode i struje. Povećanje cijena sirovina povrća, mesa, napitaka, također znatno može utjecati na povećanje troškova. Kao gornja granica simulacije povećanja troškova stavljeno je povećanje od 20%. Iz tablice je vidljivo da u prvoj godini projekta povećanje troškova za 20% ostvaruje gubitak, dok su ostali pokazatelji i dalje unutar granica normale, osim povećanja razdoblja povrata ulaganja za skoro godinu dana.

U teoretskom opisu provođenja analize osjetljivosti, kao jedan od parametara utjecaja spominje se i prihod. Prihodi poduzeća kao i rashodi, također se dijele na poslovne, financijske i izvanredne. S obzirom da ovise o ponašanju kupaca, cijenama, te ostalim faktorima iz unutarnje i vanjske okoline poduzeća, često se nalaze kao varijable čije promjene utječu na efikasnost projekta. U ovom poduzetničkom projektu kao dva glavna parametra koja utječu na visinu prihoda analizirani su broj posjetitelja te cijena karata za muzej Kuće špilje.



**Tablica 28. Smanjenje cijene ulaznica**

Kritični parametri	Smanjenje cijene ulaznica	% promjena
<b>Gornja granica</b>	1,5 euro	-
<b>NSV</b>	1.058.341,45	-
<b>IRR</b>	19,98%	-
<b>IR</b>	2,07	-
<b>Razdoblje povrata</b>	4,6769	+
<b>Neto dobit</b>	6.023,75	-

Izvor: Obrada autorice

U prethodnoj tablici prikazan je utjecaj smanjenja cijene ulaznica na efikasnost projekta. Iz tablice je vidljivo da projekt dosta reagira na smanjenje cijene ulaznice, ali još uvijek su svi pokazatelji u granicama normale. Tako se interna stopa profitabilnost smanjila s 24% na 19,98%, neto sadašnja vrijednost je i dalje pozitivna, kao i indeks rentabilnosti, dok se razdoblje povrata ulaganja povećalo za godinu dana.

**Tablica 29. Smanjenje planiranog broja posjetitelja**

Kritični parametri	Smanjenje broja posjetitelja	% promjena
<b>Gornja granica</b>	10000	-
<b>NSV</b>	801.095,31	-
<b>IRR</b>	16,49%	-
<b>IR</b>	1,81	-
<b>Razdoblje povrata</b>	5,4025	+
<b>Neto dobit</b>	-21.820,69	-

Izvor: Obrada autorice

Osim cijene, kao kritičan parametar promatran je i utjecaj broja posjetitelja Kuće špilje. U projekcijama prihoda, očekivani broj posjetitelja u prvoj godini postavljen je vrlo visoko i iznosi 30 tisuća. Pretpostavka je da će poduzeće kroz snažan marketing zainteresirati veliki broj potencijalnih gostiju. Iako je za pretpostaviti da će broj posjetitelja možda čak i premašiti projiciranu brojku, uvijek postoji rizik od deficita dolazaka. U ovoj analizi osjetljivosti kao gornja granica smanjenih dolazaka stavljenih je visokih deset tisuća dolazaka manje. Kada bi u prvoj godini stvarno samo 20 tisuća gostiju posjetilo Kuću špilje projekt bi i dalje bio isplativ iz perspektive dinamičkih pokazatelja efikasnosti, jedino bi neto dobit bila negativna, odnosno poduzeće bi poslovalo s gubitkom. Razlog tome je neprilagodba drugih parametara koji se također mijenjaju pod utjecajem smanjenog broja dolazaka kao što su materijalni troškovi.

Zaključno gledano, ovom analizom osjetljivosti u obzir su uzeta slijedeća četiri kritična parametra:

- Povećanje kamatne stope na 6%
- Povećanje materijalnih inputa za 20%
- Smanjenje prihoda zbog smanjene cijene ulaznica za 1,5 euro
- Smanjenje prihoda zbog smanjenog broja posjetitelja.

Od navedenih parametara, povećanje materijalnih inputa za 20% te smanjenje broja posjetitelja na 20 tisuća imali su najviše utjecaja na kretanje pokazatelja isplativosti projekta. Tako je kod navedenih pokazatelja indeks rentabilnosti pao za više od 7%, razdoblje povrata ulaganja povećalo se za jednu godinu, a poduzeće je u prvoj godini ostvarilo i gubitak. Projekt je najmanje reagirao na povećanje kamatne stope na 6%. Sukladno provedenim projekcijama, može se ustvrditi da projekt ima veliku elastičnost i efikasnost kada je u pitanju upravljanje rizicima. Dokaz tome su provedene analize osjetljivosti gdje si čak i kod smanjenja cijena, povećanja troškova ili pada broja posjetitelja indeks rentabilnosti i dalje drži oko 17%, a neto sadašnja vrijednost je još uvijek daleko od nule. Navedene projekcije ne dovode u pitanje rizičnost projekta, jer je njegova atraktivnost, inovativnost i dobra komunikacija prema potencijalnim posjetiteljima ključ ostvarenja planiranih prihoda.

## 8. PISMO PRIMATELJU PROJEKTA

### **Kuća špilje d.o.o.**

Nova Kršlja 101, Rakovica.

Hrvatska banka za obnovu i razvitak

n/p gospodin Ante Matić

Poštovani,

Ovim putem Vas želimo obavijestiti da smo na adresu banke uputili naš poduzetnički projekt „Centar Kuća špilje“, koji ćete nadamo se razmotriti prilikom odobravanja kreditnih linija. Realizacija naše poduzetničke ideje uvelike bi pridonijela poboljšanju kvalitete života u općini Rakovica, kao i produljenju boravka gostiju tijekom turističke sezone. U projektu je detaljno razrađena poduzetnička ideja, s iznesenim rezultatima tržišne te ekonomsko financijske analize. Rezultati analiza prikazani su u svrhu dokazivanja visoke profitabilnosti projekta.

U ovaj projekt potrebno je uložiti ukupno 998.257,78 EUR-a, od čega 997.900 EUR-a za stalna, a 20.357,78 EUR-a za tajna obrtna sredstva. Od ukupno 998.257,78 EUR-a potrebitih ulaganja, 245.000 EUR-a (25%) čine vlastita sredstva osnivača poduzeća, pa Vam se obraćamo za odobravanje kredita za preostalih 753.257,78 EUR-a (75%) ukupno potrebitih ulaganja. U nadi odobrenja potrebitih kreditnih sredstava srdačno vas pozdravljamo.

Zagreb, svibanj 2015.

Za Kuća špilje d.o.o

Tihana Oštrina

## 9. ZAKLJUČAK

Projektiranje kao proces izrade svakog detalja projekta vrlo je opsežan posao. Započinje obradom poduzetničke ideje te njezinim oplemenjivanjem kroz ekonomske i financijske projekcije. Većina projekata/planova ima uobičajen sadržaj u kojem se opisuje poduzetnička ideja, iznose informacije o ulaganju te projekcije potrebitih ulaganja u trajna i obrtna sredstva. U izradi projekcija posebnu pažnju potrebno je obratiti na pravilno projiciranje prihoda i rashoda, ako osnove za određivanje tokova novca bitnih za izračun isplativosti projekta. U ovom završnom radu, predmetom rada također je bio jedan poduzetnički projekt. Riječ je o izgradnji Centra za posjetitelje Kuća špilje u općini Rakovica, a sve s ciljem produljenja boravka posjetitelja parka Plitvička jezera. Sukladno tome ovaj završni rad formiran je na način da kroz teoriju poduzetništva te osnova projektnog menadžmenta čitatelja polako uvodi u svijet projekata, o kojemu je riječ u praktičnom dijelu rada.

Kada je u pitanju praktični dio rada, prije izrade ekonomskih i financijskih projekcija, rađena je analiza tržišta koja se sastojala od analize tržišta nabave, prodaje te analize konkurencije. Analizama je utvrđeno da u slučaju Kuće špilje postoji više ciljanih skupina posjetitelja, sukladno kojima će postojati nekoliko programa namijenjenih njihovim potrebama i željama. Analizom tržišta nabave utvrđeno je da angažiranje lokalnih dobavljača uvelike smanjuje troškove dostave ali i skladištenja, gdje je zbog blizine dobavljača roba uvijek dostupna. Nadalje, sami Centar Kuća špilje, nema direktne konkurencije u Hrvatskoj, dok postoji niz malih poduzeća koja nude samo jednu od usluga kao što je smještaj ili pak ugostiteljstvo.

Nakon analize tržišta definirani su tehničko tehnološki aspekti projekta. Tako je napravljena analiza potencijalne lokacije, te projekcija tehnologije, ali i projekcija ulaganja u trajna i obrtna sredstva. Kada je u pitanju zapošljavanje, važno je naglasiti da će poduzeće zapošljavati stanovnike lokalne zajednice, s time da će tijekom cijele godine imati 4 stalno zaposlena radnika, dok će se u vrijeme sezone ta brojka povećati na 13 zaposlenika. Napravljene projekcije predstavljaju bazu za provođenje ekonomsko-financijske analize, odnosno projekciju prihoda, rashoda te izradu računa dobiti i gubitka kao i novčanih tokova. U projektu Kuća špilje, već u prvoj godini očekuje se pozitivan financijski rezultat. Razlog tome je veliki broj posjetitelja koje poduzeće planira u prvoj godini.

Kada je riječ o načinu financiranja, poduzeće će 75% projekta financirati putem kreditne linije Hrvatske banke za obnovu i razvitak, na rok od 14 godina s uključenim počekom od dvije godine. Kamata na kredit iznosi 4%, a kredit se vraća polugodišnje u jednakim anuitetima. Ostatak projekta poduzeće financira iz vlastitih izvora i to u obliku zemljišta na kojem će biti izgrađen Centar te gotovine. Nakon izrađenih projekcija potrebno je izvršiti određene analize učinkovitosti projekta. U ovom radu fokus je stavljen na dinamičke pokazatelje od kojih se za donošenje odluke o prihvaćanju ili odbacivanju projekta važna slijedeći pokazatelji:

- Razdoblje povrata ulaganja
- Neto sadašnja vrijednost
- Interna stopa profitabilnosti
- Indeks rentabilnosti.

Kao diskontni faktor, korištena je zahtijevana stopa profitabilnosti, odnosno kamatna stopa na kredit – 4%. Provedenom dinamičkom analizom projekt je isplativ po svim dinamičkim pokazateljima, gdje je rok povrata investicije oko 4 godine, neto sadašnja vrijednost je daleko od nule, a interna stopa profitabilnosti iznosi 24%. Nadalje, svaki projekt izložen je određenoj vrsti rizika. Kako bi se vidjelo na koji način poduzeće reagira na projekt, u ovom radu napravljena je analiza osjetljivosti. Predmetom analize bila su četiri glavne varijable:

- Povećanje kamatne stope
- Smanjenje cijena ulaznice za muzej
- Smanjen broj dolazaka
- Povećanje materijalnih inputa.

Analizom osjetljivosti utvrđeno je da bi aktiviranjem bilo kojeg od prethodno navedenih rizika prethodno izračunati dinamički pokazatelji ostali u granicama normale, što znači da projekt ima visok stupanj elastičnosti, odnosno prilagodljivosti uvjetima na tržištu. Kada je u pitanju jačina, odnosno intenzitet djelovanja pojedinih varijabli, analizom je zaključeno da bi projekt najslabije reagirao na povećanje kamatne stope dok je najviše reagirao na smanjenje broja posjetitelja, a njegova realizacija uvelike bi pridonijela razvoju lokalne zajednice, a Hrvatsku bi obogatila za još jednu turističku atrakciju.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Bartoluci, Mato: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
2. Buble, Marin: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010.
3. Certo, S.T., Certo, S.C.: Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2009.
4. Dujanić, Marčelo: Projektni menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, 2009.
5. Hauc, Anton: Projektni menadžment&projektno poslovanje, Mep Consult, Zagreb, 2007.
6. Horvat, Đuro i dr.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.
7. Horvat, Đuro i Kovačić, Marinko: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera prom, Zagreb, 2004.
8. Kuvačić, Nikola: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005.
9. Kuvačić, Nikola: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005.
10. Orsag, Silvije i Dedi, Lidija: Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata, Masmedia, Zagreb, 2011.
11. Pavičić i suradnici: Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
12. Sikavica, Pere i dr.: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999.
13. Škrtić, Marica i dr.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma, Zagreb, 2006.
14. Wasserbauer, B. i dr.: Znanstveni i stručni rad – načela i metode, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2009.

### Znanstveni i stručni radovi i članci

1. Cavlek, Nevenka i dr.: Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj. <http://web.efzg.hr/dok/Prilog%20novim%20odrednicama%20turisti%20C4%8Dke%20politike%20u%20Hrvatskoj%20-%20Okrugli%20stol%202010.pdf>, (15.02.2015.)
2. Dabić Marina: Priprema i ocjena investicijskih projekata, Ekonomski pregled, Vol 59., No. 1-2, 2008, <http://hrcak.srce.hr/file/32784>, (24.03.2015.)

3. Gračan, Daniela i dr.: Analiza hrvatskog turističkog tržišta i potencijalne mogućnosti razvoja hrvatskog turizma, Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, 2003., str.5. <https://bib.irb.hr/prikazi-rad?&rad=178692>, (15.02.2015.)
4. Lajtman, Zita.: Važnost planiranja i kontroliranja, Ekonomska škola Čakovec. <http://hrcak.srce.hr/file/99079> (27.02.2015.)
5. Puška, Adis.: Analiza osjetljivosti u funkciji investicijskog odlučivanja, Praktični menadžer, Vol.2, br.3. <http://hrcak.srce.hr/file/113569>, (25.03.2015.)

## Ostali internet izvori

1. Cavlek, Nevenka i dr.: *Prilog novim odrednicama turističke politike u Hrvatskoj*. <http://web.efzg.hr/dok/Prilog%20novim%20odrednicama%20turisti%20C4%20Dke%20politike%20u%20Hrvatskoj%20-%20Okrugli%20stol%202010.pdf>, (25.03.2015.)
2. Dragija, Martina.: *Kapitalni proračun*. <http://web.efzg.hr/dok/RAC/mdragija/web%20kapitalni.pdf>, (24.03.2015.)
3. EFZG, <http://web.efzg.hr/dok/OIM/momazic//upravljanje%20projektima%20-%20oim%20-%202011/20110528%20-%20Zivotni%20ciklus%20projekta%20-%20Ad.%204.pdf>, (01.03.2015.)
4. Ekonomski fakultet Zagreb, *Predavanje – cijene*. <http://web.efzg.hr/dok//mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-08-Cijene.pdf>, (24.03.2015.)
5. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Promocija. <http://web.efzg.hr/dok/mar/kolegiji/marketing/predavanja/MKT-09-Promocija.pdf>, (15.03.2015.)
6. Ekonomski fakultet Zagreb, *Lokacija Trgovine*. – knjiga Ekonomika trgovine Poglavlje 6, Zagreb, 2011. <http://web.efzg.hr/dok/TRG//bknezevic/ttp%202013/lokacija%20trgovine.ppt> (24.03.2015.)
7. Ekonomski fakultet Zagreb.
8. [http://bbz.hr/images/uploads/683/poduzetnistvo\\_u\\_turizmu\\_-\\_bjelovar.ppt](http://bbz.hr/images/uploads/683/poduzetnistvo_u_turizmu_-_bjelovar.ppt), (25.02.2015.)
9. Hbor, <http://www.hbor.hr/sec1393>, (24.03.2015.)
10. HGK.: Gospodarska kretanja 2013. [https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/gospodarska\\_kretanja\\_1240.pdf](https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/gospodarska_kretanja_1240.pdf), (15.02.2015.)
11. HGK.: Gospodarska kretanja 2014. <https://www.hgk.hr/wp->

- content/blogs.dir/1/files\_mf/gospodarska\_kretanja\_1238.pdf, (15.02.2015.)
12. HGK.: Gospodarska kretanja 01/2015. [https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/gospodarska\\_kretanja\\_1\\_257.pdf](https://www.hgk.hr/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/gospodarska_kretanja_1_257.pdf), (29.03.2015.)
  13. Hoover, M.E i Giarratani, F.: *An Introduction to Regional Economics*, <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Giarratani/contents.htm> , (24.03.2015.)
  14. Investicijske studije. UNIOS.  
[http://www.gfos.unios.hr/portal/images/stories/studij/sveucilisni-diplomski/upravljanje-projektima/Investicijske\\_studije\(4\).ppt](http://www.gfos.unios.hr/portal/images/stories/studij/sveucilisni-diplomski/upravljanje-projektima/Investicijske_studije(4).ppt), (01.03.2015.)
  15. Klindžić, Maja.: Organizacija menadžmenta i upravljanja.  
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Organizacija%20menad%C5%BEmenta%20i%20upravljanja.pdf> (27.02.2015.)
  16. Kravaica Vinković, Anastazija.: *Predavanje Klasifikacija troškova*.  
[http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni\\_materijali/k\\_poduzetnistvo\\_s1/6\\_-\\_Klasifikacija\\_troskova\\_0.pdf](http://www.veleri.hr/files/datoteke/nastavni_materijali/k_poduzetnistvo_s1/6_-_Klasifikacija_troskova_0.pdf), (24.03.2015.)
  17. Menadžment teorija. <http://etf.sastavisam.com/SI1UM/MenadzmentTeorija.doc> (27.02.2015.)
  18. Paliaga, Marko: *Odlučivanje o cijenama*.  
<http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%20011.pdf>, (24.03.2015.)
  19. Perkov-savjetovanje. [http://www.perkov-savjetovanje.hr/odrzani\\_seminari/strateski\\_menadzment.pdf](http://www.perkov-savjetovanje.hr/odrzani_seminari/strateski_menadzment.pdf), (27.02.2015.)
  20. Pokazatelji efikasnosti. <http://www.vps.ns.ac.rs/Materijal/mat5712.ppt>, (24.03.2015.)
  21. Poslovni savjetnik: <http://www.poslovni-savjetnik.com>, (15.02.2015.)
  22. Sačer Mamić, Ivana.: *Izvještaj o novčanom toku*.  
<http://web.efzg.hr/dok/RAC/imamic/4IZVJE%C5%A0TAJ%20O%20NOV%C4%8CANOM%20TOKU.pdf>, (24.03.2015.)
  23. Savjetnica, *Kako odrediti cijene novih proizvoda*, 2012.,  
<http://www.savjetnica.com/kako-odrediti-cijene-novih-proizvoda/>, (24.03.2015.)
  24. Zenzerović: *Pojmovno razgraničenje rashoda, izdataka, troškova i utroška*.  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N57jjombcYEJ:www.efpu.hr/fileadmin/nastavnici\\_files/Zenzerovic/15.\\_POJMOVNO\\_RAZGRANICENJE\\_RASHODA\\_\\_IZDATAKA\\_\\_UTROSKA\\_I\\_TROSKOVA.pdf+&cd=14&hl=hr&ct=clnk&gl=hr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:N57jjombcYEJ:www.efpu.hr/fileadmin/nastavnici_files/Zenzerovic/15._POJMOVNO_RAZGRANICENJE_RASHODA__IZDATAKA__UTROSKA_I_TROSKOVA.pdf+&cd=14&hl=hr&ct=clnk&gl=hr), (24.03.2015.)



## POPIS VIZUALIJA

### POPIS SLIKA

Slika 1. Prijedlog projektnih timova u muzeju Kuća špilje .....	32
Slika 2. Prijedlog vizualnog identiteta centra „Kuća špilje“ .....	43
Slika 3. Izgled interijera s pojedinim tematskim područjima .....	45

### POPIS TABLICA

Tablica 1. Makroekonomski pokazatelji u Republici Hrvatskoj (2008.-2014.).....	15
Tablica 2. SWOT analiza hrvatskog turizma .....	17
Tablica 3. Sažetak investicijskog ulaganja u projekt Kuća špilje .....	29
Tablica 4. Projekcija ulaganja u marketing u akvizicijskom razdoblju te u prvoj godini .....	36
Tablica 5. Projekcija ulaganja u stalna sredstva u eurima .....	46
Tablica 6. Projekcija ulaganja u potrebite materijalne inupute u eurima .....	47
Tablica 7. Projekcija ulaganja u trajna obrtna sredstva u eurima .....	48
Tablica 8. Projekcija potrebnih radnika i godišnjih bruto plaća .....	50
Tablica 9. Struktura ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva .....	53
Tablica 10. Projekcija ulaganja prema izvorima financiranja.....	54
Tablica 11. Plan otplate kredita.....	56
Tablica 12. Projekcija amortizacije .....	57
Tablica 13. Projekcija prihoda i cijena za prvu godinu poslovanja .....	59
Tablica 14. Projekcija prihoda za vrijeme promatranja projekta .....	60
Tablica 15. Projekcije troškova usluga u poslovanju .....	61
Tablica 16. Projekcija rashoda za vrijeme promatranja projekta .....	62
Tablica 17. Projekcija računa dobiti i gubitka .....	63
Tablica 18. Ekonomski tijek projekta.....	65
Tablica 19. Projekcija financijskog tijeka projekta .....	66
Tablica 20. Izračun razdoblja povrata ulaganja u eurima.....	68
Tablica 21. Izračun čiste sadašnje vrijednosti.....	70
Tablica 22. Interna stopa profitabilnosti projekta .....	71
Tablica 23. Izračun indeksa rentabilnosti .....	72
Tablica 24. Izračun stope prinosa.....	73

Tablica 25. Izračuni statičkih pokazatelja iz različitih područja analize .....	74
Tablica 26. Utjecaj povećanja kamatne stope na kredit za 2%.....	77
Tablica 27. Povećanje materijalnih troškova za 20%.....	78
Tablica 28. Smanjenje cijene ulaznica .....	79
Tablica 29. Smanjenje planiranog broja posjetitelja .....	79