

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
POSLOVNI ODJEL
STRUČNI STUDIJ UGOSTITELJSTVA

Marija Joha

**PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU SPORTSKO –
REKREACIJSKOG CENTRA „RIS“**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2017.

Marija Joha

**PODUZETNIČKI PROJEKT NA PRIMJERU SPORTSKO –
REKREACIJSKOG CENTRA „RIS“**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Stručni studij ugostiteljstva

Kolegij: Osnove poduzetništva

Mentorica: Andreja Primužak, dipl. oec., predavač

Matični broj studenta: 0618609100

Karlovac, 2017.

ZAHVALA

Veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici Andreji Primužak, dipl. oec. na brojnim stručnim savjetima, bezuvjetnoj potpori i neizmjernom strpljenju. Također joj se zahvaljujem šta je uvijek bila tu, kada god bih posustala, pružila bi mi podršku i motivaciju potrebnu za nastavak rada.

Posebno se želim zahvaliti cijeloj svojoj obitelji, najviše roditeljima koji su me tijekom cijelog mog školovanja podupirali, motivirali i poticali da ostvarim svoje ciljeve. Kada god bih skrenula s pravoga puta, oni su bili tu da me usmijere ka cilju.

Veliko hvala Bojanu bez čije potpore i podrške ovaj rad nebi bio izvediv. Zahvaljujući njegovim riječima nikada nisam posustala od završetka studiranja.

Hvala mojim prijateljima i kolegama s fakulteta koji su uvijek bili uz mene i bez kojih cijeli ovaj tijek mog studiranja ne bi prošao tako lako i zabavno.

Ovaj rad posvećujem svojoj mami Vesni i bratu blizancu Mariu, kao i kroz sve u životu, tako i u ovom poglavlju oni su moje zvijezde pratilje koje mi obasjavaju put ka ostvarenju mojih životnih ciljeva i potiču me da koliko god bilo teško, uvijek ponosno koračam prema naprijed.

SADRŽAJ

1.UVOD	1
1.1.Predmet i cilj rada.....	1
1.2.Izvori podataka i metode prikupljanja.....	1
1.3.Sadržaj i struktura rada.....	1
2.TEORIJSKI DIO	2
2.1.Pojam poduzetnika i poduzetništva.....	2
2.2.Vrste poduzetništva	5
2.2.1.Tradicionalno poduzetništvo	5
2.2.2.Socijalno poduzetništvo	6
2.2.3.Korporativno poduzetništvo	6
2.3.Poduzetništvo u turizmu.....	7
2.4.Pojmovno definiranje menadžera i menadžmenta.....	7
2.4.1.Funkcije menadžmenta.....	9
3.OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA	12
3.1.Podaci o investitoru	12
3.2.Asortiman usluga.....	12
3.3.Tržišni podaci.....	13
3.4.Potrebna ulaganja.....	15
3.5.Potrebni zaposlenici	15
3.6.Izvori kapitala.....	16
3.7.Aktivizacijsko razdoblje.....	17
3.8.Zaštitne mjere.....	17

3.9.Pokazatelji učinkovitosti	18
4.OPIS PODUZETNIČKE IDEJE	19
4.1.Autor i evolucija ideje	19
4.2.Opis proizvoda, roba ili usluga	20
4.3.Reference autora i nositelja projekta	20
5.TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA	21
5.1.Tržište nabave	21
5.2.Tržište prodaje proizvoda ili usluge	21
5.3.Projekcija prodaje i prihoda	22
6.TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA	23
6.1.Lokacija	23
6.2.Kapacitet.....	24
6.3.Stalna sredstva.....	24
6.4.Materijalni inputi	25
6.5.Zaposlenici	27
6.6.Zaštitne mjere	28
6.7.Aktivizacijsko razdoblje.....	29
7.MENADŽMENT PROJEKTA	32
8.MARKETING PROJEKTA.....	33
9.FINANCIJSKI PODACI	37
9.1.Struktura ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva.....	38
9.2.Projekcija otplate zajma	39
9.3.Projekcija amortizacije	40

9.4. Projekcija prihoda	42
9.5. Projekcija rashoda.....	43
9.6. Projekcija računa dobiti i gubitka.....	45
9.7. Financijski i ekonomski tijek.....	47
10. OCJENE UČINKOVITOSTI PROJEKTA.....	51
10.1. Razdoblje povrata.....	52
10.2. Godišnja stopa prinosa	53
10.3. Pravilo palca	55
10.4. Čista sadašnja vrijednost	56
10.5. Interna stopa profitabilnosti	57
10.6. Analiza likvidnosti	59
10.7. Analiza osjetljivosti.....	60
10.8. Pismo primatelju	63
11. ZAKLJUČAK.....	64
POPIS LITERATURE.....	65
POPIS TABLICA	67
POPIS SLIKA.....	68

SAŽETAK

Poduzetnik je osoba koja na razne načine i kombinacijom bitnih čimbenika spaja nove poduzetničke ideje s kapitalom, ljudima i drugim sastavnicama poduzetničkog procesa. Poduzetnik organizira poduzetnički pothvat, preuzima rizike i odgovornost, a sve u cilju zadovoljenja potreba potrošača na ciljnom tržištu i pojedinim tržišnim segmentima, povrata uloženog kapitala i kontinuiranog zarađivanja što većeg profita. Poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i drugo.

Pokretanje novog posla ili proširenje postojećeg zahtijeva izradu detaljnog poduzetničkog projekta. Svrha završnog rada je prikazati njegovu važnost i prednosti izrade. Poduzetnički projekt pokazuje tržišno - financijske pokazatelje, dokazuje njegovu isplativost ili neisplativost te daje uvid u ocjene svih relevantnih aspekata poslovanja i opravdanosti realizacije ideje.

Naziv projekta je Sportsko – rekreacijski centar „Ris“. Projekt zahtijeva ukupno 100.000 € ulaganja, od čega 75.000 € za stalna sredstva, a 25.000 € za trajna obrtna sredstva. Od ukupno potrebnih ulaganja 65.000 € sredstva su kojima raspolaže inicijator projekta, dok 35.000 € otpada na bankarski zajam. Tržišna ispitivanja su pokazala da će projekt u prvoj godini ostvariti prihod od 279.000 €, uz čistu dobit od 13.640 €. U narednim godinama projekcija prikazuje kako će dobit kontinuirano rasti, a sve ocjene učinkovitosti projekta pokazuju visok stupanj oportuniteta njegove realizacije.

Ključne riječi: poduzetnik, poduzetništvo, poduzetnički projekt

SUMMARY

An entrepreneur is a person who combines relevant factors and new ideas with capital, people and other components of the entrepreneurial process. He organizes the entrepreneurial process, takes risk and responsibility in order of satisfying the consumer on the target market and certain market segments while returning the initial capital and continuously earning profits. Entrepreneurship is any activity that involves creativity, innovation, perseverance, consistency, reasonable risk-taking, responsibility, independence and other.

Starting a new business or expanding an existing one requires preparing a detailed business project. The purpose of the thesis is to show the importance and benefits of developing a detailed business project. It shows market financial indicators, proving its profitability or unprofitability and giving an insight into all the relevant aspects of the business justification and implementation of ideas.

The project requires total investment of 100.000 € of which 75.000 € are required for permanent assets and 25.000 € for permanent working assets. From a total required investment, the owner disposes with 65.000 €, while 35.000 € is a bank loan for starting of a business. Market studies have shown that the project will be able to achieve revenues of 279.000 € in the first year, with net income of 13.640 €. In subsequent years, the projection shows that profits continued to grow. Analysis of the efficiency of the project has shown a high degree of opportunity for its realization.

Key words: *entrepreneur, entrepreneurship, business project*

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog završnog rada je izrada poduzetničkog projekta pod nazivom Sportsko - rekreacijski centar „Ris“. Projekt je osmišljen od strane autorice Marije Joha. Riječ je o projektu jačanja turističke ponude Gorskog kotara s ciljem produljenja boravka turista koji posjećuju nacionalni park Risnjak te ostale okolne prirodne ljepote. S obzirom da je riječ o projektu za čiji dio financiranja će se koristiti kredit Privredne banke Zagreb, predmetom ovog rada bit će izrada poduzetničkog projekta sa svim pripadajućim analizama i projekcijama, uključujući tehničko - tehnološku analizu te financijsku analizu.

Sukladno navedenom predmetu ovog završnog rada, glavni cilj je utvrđivanje isplativosti projekta iznošenjem svih važnih činjenica potrebnih za njegovu realizaciju. Tako će financijska analiza prikazati isplativost ulaganja u opisan projekt.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

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 Sportsko - rekreacijskog centra „Ris“. Kada je u pitanju teorijski dio rada, kao glavni izvor podataka koristit će se podatci iz sekundarnih izvora u kojima je najviše zastupljena znanstvena i stručna literatura iz područja ekonomije.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad podijeljen je na jedanaest poglavlja, dok su poglavlja podijeljena na potpoglavlja. Prvo poglavlje objašnjava predmet i cilj rada, izvore podataka i metode prikupljanja te sadržaj i strukturu rada. Pojam poduzetništva i poduzetnika, poduzetništva u turizmu te vrste poduzetništva definirano je u drugom poglavlju. Treće poglavlje čini operativni sažetak samog projekta gdje su dani temeljni podaci o cijelom projektu. Praktični dio obuhvaćen je narednim poglavljima. Četvrto poglavlje čini opis poduzetničke ideje koja obuhvaća opis

usluge, te reference nositelja projekta. Petim poglavljem pojašnjeni su tržišni podaci projekta, njegovo tržište nabave te tržište prodaje same usluge.

Tehničko-tehnološki opis projekta pod čim se podrazumijeva lokacija projekta, projekcija kapaciteta, stalnih sredstava, materijalnih inputa, zaposlenika, zaštitnih mjera i aktivizacijskog razdoblja čini šesto poglavlje. Slijedi definiranje menadžmenta projekta što čini sedmo poglavlje i marketing projekta koje se nalazi u osmom poglavlju rada. Financijski podaci projekta nalaze se u devetom poglavlju te obuhvaćaju proračun godišnjih bruto plaća, projekciju potrebnih ulaganja, otplate zajma, amortizacije, prihoda, rashoda, računa dobiti i gubitka te financijskog i ekonomskog tijeka. Desetim poglavljem prikazana je ocjena učinkovitosti projekta, a čine ju razdoblje povrata, godišnja stopa prinosa, pravilo palca, čista sadašnja vrijednost, interna stopa profitabilnosti te analiza likvidnosti i osjetljivosti. Slijedi zaključak, popis literature, tablica i ilustracija.

2. TEORIJSKI DIO

2.1. Pojam poduzetnika i poduzetništva

Poduzetništvo se kao djelatnost razvilo između 12. i 15. stoljeća. U prvo vrijeme obuhvaćalo je trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo, ali i osvajanje novih područja. Prvi začeci trgovačkih poduzeća javljaju se u 12. stoljeću u Italiji, a od kraja 14. stoljeća javljaju se trajna udruženja koja su imala poslovni oblik sličan današnjim javnim trgovačkim društvima.¹ Poduzetništvo danas postaje sve više specifična poslovna, ali i osobna filozofija. Poduzetan je onaj koji zna i hoće se prihvatiti posla u pravo vrijeme, koji je snalažljiv i vješt u provedbi ideje. U rasponu između definicija poduzetništva građanskih do modernih ekonomista, nalaze se brojne druge definicije poduzetništva, pri čemu je potrebno naglasiti da niti jedna od njih nije dostatno cjelovita za istraživanje kompleksnosti ovog pojma.²

Otac ekonomije, Adam Smith, smatrao je kao se poduzetnička aktivnost ostvaruje marljivošću i štedljivošću, poslovnim špekulacijama te poslovnim inovacijama. Joseph Schumpeter definira poduzetništvo kao stvaranje inovacija, što je osnova za gospodarski rast i razvoj.

¹ Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str. 38.

² Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne komponente cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1, No. 1, Zagreb, 2011., str. 36.

Peter Drucker smatrao je kako se ekonomija temelji na sustavnoj inovaciji, poduzetničkom upravljanju i poduzetničkim strategijama.

Također, poduzetništvo se može definirati kao skup stvaralačkih ljudskih aktivnosti kojima se kombiniraju činitelji proizvodnje (rad, kapital i prirodni resursi) s ciljem ostvarenja poslovnog pothvata. Profesor Nikola Kuvačić definira poduzetništvo kao kreativnu aktivnost usmjerenu na optimalno komuniciranje proizvodnih činitelja kojim se, primjerenim ulaganjem i motiviranim ponašanjem, uz razumno preuzimanje rizika, ostvaruju određeni ciljevi i odgovarajući ekonomski efekti. Iz različitih definicija poduzetništva moguće je definirati širi i uži smisao poduzetništva. U širem smislu poduzetništvo je svaka aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost i drugo. U užem smislu poduzetništvo je proces stvaranja vrijednosti kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika.

Poduzetnik se može definirati kao osoba koja na različite načine i kombinacijom bitnih čimbenika spaja nove poduzetničke ideje s kapitalom, ljudima i sastavnicama poduzetničkog procesa te organizira poduzetnički pothvat, preuzima rizike i odgovornost, a sve u cilju zadovoljenja potreba potrošača na ciljnom tržištu i pojedinim tržišnim segmentima, povrata uloženog kapitala i kontinuiranog zarađivanja što većeg profita. Od poduzetnika se 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:³

- Vlastiti pothvat
- Partnerstvo
- Preuzimanje obiteljskog biznisa
- Akvizicija biznisa

³ Kuvačić, N.: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005., str. 86.-87.

- Izdvajanje biznisa
- Otkup dijela biznisa

Osim vlastitog pothvata ali i partnerstva, ostali navedeni oblici predstavljaju već uhodano poslovanje kod kojeg poduzetnik ne mora razrađivati poslovnu ideju od samog početka. Naravno, njihovom preuzimanju prethodi niz financijskih i ekonomskih analiza, u slučaju vlastitog pothvata ili ulaska u pothvat s partnerom, poslovnu ideju potrebno je razviti do temelja. Dokument u kojemu se razrađuje poduzetnička ideja naziva se poslovnim planom.

Poslovni plan je sistematski prikaz planiranih ciljeva i aktivnosti poduzeća u određenom periodu.⁴ Započinje opisivanjem same poduzetničke ideje, iznošenja osnovnih informacija o poduzetniku te provođenjem tržišnih, ekonomskih te financijskih projekcija.

Poslovni plan služi kao dokument kojim poduzeće predstavlja svoju poslovnu ideju financijskoj instituciji ukoliko pothvat planira financirati iz vanjskih sredstava. Da bi određeni pothvat uspio i stigao do faze realizacije, poduzetnik također mora posjedovati određene vještine kao što je razumno preuzimanje rizika, jasno postavljanje ciljeva, samouvjerenost, inovativnost, ali prije svega i odgovornost.⁵ Kao i svaki proces, poduzetništvo također ima svoj životni ciklus, koji se sastoji od sljedećih faza:⁶

- 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 kupca. U drugoj fazi poduzetnik intenzivno radi na povećanju svojeg tržišnog udjela, i to stvaranjem dodatne vrijednosti za svoje kupce, dok u fazi diversifikacije pokušava

⁴ Škrtić, M. i dr.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Katma, Zagreb, 2006., str. 112.

⁵ Škrtić, M. i dr.: op. cit., str. 7.

⁶ Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 130.

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 izlaza iz krize, a može potrajati i po nekoliko godina. Faza likvidacije predznanja je faza u kojoj dolazi do prestanka djelatnosti poduzeća, a koja se provodi od strane trgovačkog suda. Posljednja faza je faza stečaja.

Iz prethodnih konstatacija vidljivo je da poduzetništvo za sobom nosi određene prednosti, ali i nedostatke. Tako se među glavne prednosti ističe neovisnost, mogućnost veće financijske zarade, sigurnost posla te mogućnost zapošljavanja obitelji.⁷ Navedene prednosti anuliraju se određenim nedostacima koji se najviše manifestiraju kao financijski gubitci izazvani fluktuacijama prodaje, velikoj konkurenciji te neznanju vlasnika o vođenju poslovanja.

2.2. Vrste poduzetništva

U teoriji se najčešće spominju tri osnovne vrste poduzetništva:⁸ tradicionalno, socijalno i korporativno poduzetništvo.

2.2.1. Tradicionalno poduzetništvo

Poduzetništvo o malim i srednjim poduzećima u ekonomskoj literaturi poznato je pod nazivom tradicionalno poduzetništvo. Većina poduzeća u Republici Hrvatskoj regulirana je Zakonom o računovodstvu.⁹ Sukladno tome, poduzeća se razvrstavaju na: mala poduzeća, srednja poduzeća i velika poduzeća, prema kriterijima aktive, ukupnog prihoda i prosječnog broja zaposlenih. U razmatranje se uzimaju tri kriterija od kojih treba zadovoljiti dva da bi se ušlo u malo, srednje ili veliko poduzeće. U nekim zemljama je klasifikacija poduzeća drugačija i dijele se na mikro, mala, srednja i velika poduzeća. U Hrvatskoj u mikro poduzeća

⁷ Horvat, Đuro i Kovačić, Marinko: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera prom, Zagreb, 2004., str. 28.

⁸ Badrov, T., et. al.: Želim biti poduzetnik, CEPOR, Zagreb, 2007., str. 18

⁹ Narodne novine, 109/07

spadaju poduzeća kojih je zaposleno manje od 10 osoba, ostvaruju ukupni godišnji promet od 14 milijuna kuna, odnosno vrijednost dugotrajne imovine im je manja od 7 milijuna kuna.

2.2.2. Socijalno poduzetništvo

Socijalno poduzetništvo odnosi se na rad i upravljanje organizacijama čiji osnovni cilj nije stjecanje dobiti, nego općedruštvena korist, odnosno unapređenje kvalitete življenja. U socijalnom poduzetništvu jako je važno poduzetnički se ponašati iako u prvom planu nije stjecanje dobiti i profita, što ne znači nužno da ga ovakve organizacije ne smiju ostvarivati i da ga ne ostvaruju. Profit koji se eventualno ostvari se ulaže u razvoj organizacije.¹⁰ Socijalno poduzetništvo se može aktivirati u različitim područjima, kao što su socijalna skrb, zdravstvena skrb, zaštita okoliša i edukacija građana. U Hrvatskoj se socijalno poduzetništvo može organizirati u različitim oblicima: udruge, zaklade, obrti, zadruge, trgovačka društva i ustanove.

2.2.3. Korporativno poduzetništvo

Korporativno poduzetništvo je pojam koji se veže uz poduzetnikovo ponašanje u korporacijama (udruženju poduzeća, kompanija). Opstanak u turbulentnom okruženju ovisi o fleksibilnosti, brzini uočavanja promjene i prilagodbi novonastaloj situaciji. Kako bi u tome uspjele sve organizacije, pa i velike, moraju se poduzetnički ponašati u obavljanju svojih poslova. Da bi neko veliko poduzeće postalo poduzetno, nije dovoljno da iskazuje i želi, potrebno je stvoriti stimulirajuće okruženje u kojem će svaki zaposlenik biti motiviran na poduzetno ponašanje, na inoviranje procesa i proizvoda u poduzeću. Preduvjet stvaranja ovakve organizacije je menadžment koji je okrenut radnicima kao ključnoj vrijednosti poduzeća.¹¹ Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih pothvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj poduzeća. Ono predstavlja skup formalnih i neformalnih aktivnosti usmjerenih k stvaranju novih poslovnih pothvata u već postojećim poduzećima u obliku novih proizvoda, usluga, inovacija procesa, te stvaranja novih tržišta.

¹⁰ Badrov, T.: op. cit., str. 13.

¹¹ Ibidem

2.3. Poduzetništvo u turizmu

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

- Rast dohotka subjekata turističke ponude te rast bruto domaćeg proizvoda
- Rast javnih proizvoda po osnovi naplaćenih poreza i boravišnih pristrojbi
- 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

2.4. Pojmovno definiranje menadžera i 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 pronalaziti načine kako se prilagoditi nastalim promjenama na tržištu. Menadžment kao disciplina koja je orijentirana na upravljanje poduzećem, ima nekoliko glavnih obilježja:¹³

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

¹² Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013., str. 285.

¹³ Certo, S.T., Certo, S.C.: Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2009.

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.¹⁴ 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, misao, 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:¹⁵

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

Vrhovni ili top menadžment definira temelje svakog poduzeća – viziju, misiju, ciljeve te strategiju njihova ostvarenja. Strateški menadžment drugi je naziv za prethodno navedene zadatke top menadžmenta, a definira se kao proces kojim organizacija provokativno identificira sadašnje i predviđa buduće zahtjeve tržišta, određuje korporativnu strategiju te ih usklađuje sa svojim resursima i potencijalima.¹⁶ Sami proces strateškog menadžmenta odvija se u nekoliko faza. Započinje definiranjem misije i vizije poduzeća, analiziranjem okoline, donošenjem planova, ciljeva i strategija te opet završava s vizijom i misijom.¹⁷ 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. Navedene zadatke i ciljeve u djelo provodi niži menadžment, odnosno menadžment poslovnih područja. Nadalje, s aspekta djelokruga odgovornosti razlikuje se u nekoliko tipova menadžmenta:¹⁸

- Funkcijski menadžment

¹⁴ Horvat, Đ. i dr.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str. 37.

¹⁵ Klindžić, M.: Organizacija menadžmenta i upravljanja.

<http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Organizacija%20menad%C5%BEmenta%20i%20upravljanja.pdf>
(05.06.2017.)

¹⁶ Perkov-savjetovanje. <http://www.perkov-savjetovanje.hr/>, (05.06.2017.)

¹⁷ Perkov-savjetovanje. http://www.perkov-savjetovanje.hr/odrzani_seminari/strateski_menadzment.pdf.
(05.06.2017.)

¹⁸ Buble, M.: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010., str. 4.

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

Funkcijski menadžment je odgovoran za izvršavanje funkcijskih zadataka po pojedinim funkcijama u poduzeću, kao što su funkcije, 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 i ostvarenje strateških poslovnih ciljeva.¹⁹

2.4.1. Funkcije menadžmenta

Menadžment započinje planiranjem, a završava kontroliranjem da li je ono što je isplanirano i provedeno. Sukladno tome postoji nekoliko osnovnih funkcija menadžmenta.²⁰

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

¹⁹ Ibidem

²⁰ Horvat, Đ., i dr: op.cit., str. 43

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, a kasnije i vizije kompanije.

Vođenje je jedna od najistaknutijih menadžerskih funkcija. Za uspješno ostvarivanje menadžera kao vođe, menadžeri moraju posjedovati određene leaderske karakteristike poput odlučnosti, dosljednosti, hrabrosti, vjere u sebe i ono što odlučuje. Kada je u pitanju vođenje, poznato je da postoje dva osnovna stila vođenja: demokratski i autokratski.²¹ Demokratski stil karakterizira uključivanje nižih razina menadžmenta i zaposlenika u proces odlučivanja, uvažavajući pritom i njihovo mišljenje. Za razliku od demokratskog stila, autokratski stil odlučivanja moć i vlast drži u rukama samo jednog čovjeka koji donosi odluke, dok niže razine imaju za zadaću te odluke izvršavati bez pravo mišljenja. Funkcija kontroliranja sastoji se u mjerenju i ispravljanju planova i praćenju ostvarivanja postavljenih ciljeva.²²

²¹Sikavica, Pere i dr: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 32.

²² Lajtman, Z.: Važnost planiranja i kontroliranja, Ekonomska škola Čakovec. <http://hrcak.srce.hr/file/99079> (05.06.2017.)

**Sportsko – rekreacijski centar „Ris“, Crni Lug
Risnjak bb, tel/fax: 051/819-867,**

e-mail: centarRis@gmail.com

PODUZETNIČI PROJEKT

- Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ -



Vlasnica obrta:

Joha Marija, bacc. oec.

Osoba za kontakt:

Joha Marija

tel. 095/8144519

Posebne informacije:

Projekt je preslikan u četiri istovjetnih primjeraka. Ovo je prvi od četiri ukupno uporabnih preslika. Podaci iz ovog projekta tajni su – povjerljivi.

Autori pridržavaju sva prava intelektualnoga vlasništva.

Primjerak br.1.

Karlovac, srpanj 2017. godina

Autor projekta:

Joha Marija, bacc. oec.

Primatelj projekta:

Privredna banka Zagreb d.d.

3. OPERATIVNI SAŽETAK PROJEKTA

3.1. Podatci o investitoru

Osnivač poduzeća je Marija Joha, rođena u Karlovcu, 25.04.1990. god. Po završetku srednje ekonomske škole upisuje višu ekonomsku školu i stječe zvanje Ekonomist VŠS. Za vrijeme studija poslovna iskustva stječe radeći na različitim poslovima. Radno iskustvo stječe radeći ekonomsko-financijske poslove u poduzetničkim firmama te radeći u brojnim trgovačkim lancima gdje se upoznaje sa trgovačkom djelatnošću u kojoj radi i danas.

Gospođa Marija Joha posjeduje vozačku dozvolu B kategorije, osposobljena je za rad na osobnom računalu te se aktivno služi engleskim jezikom u govoru i pismu. Također je i pripadnik dobrovoljnog vatrogasnog društva Skakavac sa položenim stručnim ispitom za vatrogasca te je član kulturno - umjetničkog društva "Kud župe Sveti rok Skakavac". U oba društva aktivno sudjeluje u obavljanju ekonomsko-financijskih i administrativnih poslova.

3.2. Asortiman usluga

Ovim projektom cjelokupna postojeća ponuda mjesta Crni Lug i okolnih područja povezat će se s jednim od najljepših Nacionalnih parkova prirode Risnjakom te na taj način privući još veći broj turista, kako domaćih tako i stranih te produljiti boravak postojećih posjetitelja. Vezano uz produljenje boravka posjetitelja NP Risnjak i drugih okolnih ljepota, projekt "Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ " ima za cilj turiste u prolazu zadržati dulje od jedne rute dnevno. Planira se uvođenje tematskih ruta, ciljno usklađenih te ponudi različitih sportskih aktivnosti i atrakcija.

Ponuda Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“ može se kategorizirati na sljedeći način:

- Razgledavanje NP Risnjak i okolnih ljepota
- Smještaj u sobama
- Ugostiteljske usluge posluživanja hrane i pića

- Najam sportske opreme
- Edukativni sadržaj za učenike srednjih i osnovnih škola
- Usluge biciklizma, ribolova i dr. aktivnosti u prirodi

3.3. Tržišni podatci

Rezultati tržišnih istraživanja pokazali su da će se uz odgovarajuće marketinške aktivnosti i uzlazni trend ova djelatnost razvijati i rasti iz godine u godinu. Isti trend nastojati će se zadržati i narednih godina eksploatacije projekta. Ciljno tržište poduzeća je grad Delnice i šira okolica Delnica.

U sklopu tržišnih istraživanja posebnu pozornost valja posvetiti raščlambi domaće izravne konkurencije, odnosno ocjeni (projekciji) konkurencijskih prednosti i slabosti. Svaki budući poduzetnik mora znati:

- tko su njegovi konkurenti na ciljnom tržištu,
- koji je tržišni udio pojedinih konkurenata,
- koje su konkurentske prednosti njegovog proizvoda, robe ili usluge u odnosu na domaće i strane konkurente na ciljnom tržištu,
- koje su konkurencijske slabosti njegovog proizvoda, robe ili usluge u odnosu na domaće i strane konkurente

Tablica 1.: Projekcija (ocjena) konkurencijskih prednosti i slabosti Sportsko - rekreacijskog centra „Ris“

POPIS KONKURENATA UKLJUČENIH U KOMPARACIJU						
1.	Pansion NP Risnjak					
2.	Planinarski dom Josip Schlosser Klekovski					
3.	Hotel Risnjak					
4.	Planinski centar Petehovac					
5.	Planinski dom Pahulja					
OCJENA - KOMPARACIJA KONKURENCIJSKIH PREDNOSTI						
Redni broj	Područja komparacije (prednosti i slabosti)	Konkurenti s popisa				
		1.	2.	3.	4.	5.
1.	Asortiman proizvoda, robe, usluga	+	+	+	+	+
2.	Tehnička obilježja proizvoda, robe, usluga	0	0	0	+	+
3.	Uporabna obilježja proizvoda, robe, usluga	0	0	0	+	+
4.	Poslije prodajne usluge potrošačima	0	0	+	0	+
5.	Ostala obilježja proizvoda, robe, usluga	0	+	+	0	+
6.	Prodajni kanali i prodajna distribucija	0	0	+	+	+
7.	Cijene, popusti, načini i uvjeti plaćanja	0	0	0	0	0
8.	Uvjeti, način i rokovi isporuke	0	+	+	0	+
9.	Ekonomska propaganda	+	+	+	+	+
10.	Aktivnosti promicanja prodaje	+	+	+	+	+
11.	Osobno-prodajna promidžba	0	0	+	0	+
12.	Publicitet i odnosi s javnošću	+	+	+	+	+
13.	Nabavni kanali i nabavna distribucija	0	0	+	0	+
14.	Skladištenje i politika zaliha	0	0	0	0	+
OSTALA PODRUČJA KOMPARACIJE (izaberite sami i ocijenite)						
15.	Odgoda plaćanja	0	0	+	0	+
UKUPNA OCJENA KOMPARACIJE		0	+	0	0	+

Izvor: Vlastita izrada autorice

0 = približno jednaki; **-** = lošiji; **+** = bolji

Tablica 1 prikazuje prednosti i nedostatke Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“ u odnosu na odabrana područja komparacije navedenih konkurenata . Najvećim nedostatkom se smatra ulazak na novo tržište gdje potrošači još nisu upoznati sa mogućnostima i ponudom samog centra i stoga ih treba pridobiti i stvoriti naviku dolaska u isti. Bit će potrebno određeno afirmacijsko razdoblje kako bi se stvorila navika kod ljudi na novi centar sa brojnim sadržajima koji im stoje na raspolaganju. Bez maksimalnog angažmana zaposlenika centra neće se moći uspješno poslovati i opstati na tržištu. S druge strane, potrošači su ti koji prepoznaju kvalitetu pa će se njihove potrebe nastojati zadovoljiti konkurentnim cijenama, visokom kvalitetom proizvoda i vrhunskom kvalitetom usluga.

3.4. Potrebna ulaganja

Za realizaciju poduzetničkog projekta potrebno je uložiti ukupno 100.000 €. Od tog iznosa 75.000 € ili (75%) planira se uložiti u stalna sredstva, a 25.000 € ili (25 %) u trajna obrtna sredstva. Od 75.000 € potrebitih ulaganja u stalna sredstva, za materijalnu imovinu izdvojeno je 55.000 €, a za nematerijalnu imovinu 20.000 €. Od 55.000 €, na građevinske objekte otpada 25.000 €, za nabavu potrebne opreme izdvojiti će se 10.000 €, nabavu pribora i alata 7.000 €, nabavu poslovnog inventara 7.000 €, kupnju prijevoznih sredstava 5.000 €, dok će se za ostalu materijalnu imovinu izdvojiti 1.000 €. Od ukupno 25.000 € potrebitih ulaganja u trajna obrtna sredstva, za nabavu sirovina otpada 8.500 €, materijal 3.500 €, ukupne mjesečne plaće 4.000 €, sitni inventar 3.000 € te ostala trajna obrtna sredstva 6.000 €.

3.5. Potrebni zaposlenici

Tvrtka će u početku zapošljavati četiri radnika odgovarajuće stručne spreme (vođač, domar, recepcionar i čistačica). Od zaposlenika se očekuje savjesno obavljanje posla te potpuna predanost za vrijeme radnog vremena. Ukoliko ideje i prijedlozi zaposlenika budu u skladu sa zacrtanim ciljevima tvrtke i pokaže se da bi u budućnosti doveli do koristi i dobrobiti svih, bit će nagrađeni od strane poslodavca. Bilo bi poželjno da su zaposlenici vedre i komunikativne osobe koje u svakom trenutku znaju što je u ponudi centra kako bi mogli zadovoljiti i najzahtjevnije posjetitelje te im ponuditi upravo ono što oni želi.

Zaposlenici su dužni dolaziti na vrijeme na posao i savjesno ga obavljati za što će biti adekvatno plaćeni. Ukupne plaće svih ostalih zaposlenika su 9.910 €.

3.6. Izvori kapitala

Tablica 2.: Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava

Red. broj	STAVKE SREDSTAVA PREMA IZVORIMA	IZNOSI (u eurima)	STRUKTURA	
			(%)	(%)
I.	VLASTITI IZVORI – UKUPNO	65.000	100%	65%
1.	Novac – gotovina	10.000	15%	
2.	Zemljište			
3.	Poslovni prostori	30.000	46%	
4.	Strojevi i oprema	10.000	15%	
5.	Inventar i pokućstvo	5.000	8%	
6.	Nasadi, stado i slično			
7.	Prijevozna sredstva	5.000	8%	
8.	Ostala vlastita sredstva	5.000	8%	
II.	VANJSKI IZVORI – UKUPNO	35.000	100%	35%
9.	Prodaja dionica			
10.	Bankarski zajmovi	35.000	100%	
11.	Zajmovi osnivača			
12.	Kreditni dobavljača			
13.	Kreditni kupaca			
14.	Ostali izvori kapitala			
I+II	UKUPNO POTREBITA SREDSTVA	100.000		100%

Izvor: Vlastita izrada autorice

Od ukupno potrebnih 100.000 € ulaganja za realizaciju projekta, 65.000 € ili 65% su vlastita sredstva, a ostatak od 35.000 € ili 35% čini kapital poslovne banke, pozajmljen kao bankarski zajam.

Vlastita sredstva čine poslovni prostor, čija je vrijednost 30.000 €, novčana sredstva u iznosu od 10.000 €, strojevi i oprema od 10.000 €, inventar i pokućstvo 5.000 €, prijevozna sredstva 5.000 € te ostala vlastita sredstva u iznosu od 5.000 €.

3.7. Aktivizacijsko razdoblje

Temeljem analize svih aktivnosti koje će trebati obaviti u razdoblju od donošenja odluke o realizaciji projekta, odabira zaposlenih pa do početka redovitog obavljanja djelatnosti, projekcija izvedbenog terminskog plana pokazuje da će aktivizacijsko razdoblje trajati ukupno osam mjeseci.

Aktivizacijsko razdoblje obuhvaća: prikupljanje i identificiranje sredstava, pravno administrativne poslove, aktivaciju stalnih sredstava te pripremu prostora koja uključuje pronalaženje izvođača za građevinske i obrtničke radove, građevinski, obrtnički i instalacijski radovi, nabava i postavljanje opreme, raspisivanje natječaja za zapošljavanje, sklapanje ugovora s dobavljačima, odabir djelatnika, pripreme za početak poslovanja, marketinške aktivnosti i početak poslovanja.

3.8. Zaštitne mjere

U cilju postizanja što veće sigurnosti na radu, zaposlenicima će biti na raspolaganju odgovarajuća zaštitna oprema . Iako su zaposlenici kvalificirani za obavljanje posla, zbog nepažnje postoji mogućnost lakših ozljeda (posjekotina, ogrebotina). Stoga je potrebno imati kutiju prve pomoći koju redovito treba nadopunjavati novim flasterima, prašcima i zavojima. Radni prostor bit će opremljen kvalitetnim klima uređajima te sukladno zakonskim odredbama, odgovarajućim brojem protupožarnih aparata.

3.9. Pokazatelji učinkovitosti

U posebnom poglavlju poduzetničkog projekta (ocjena učinkovitosti) predložen je dostatan broj kvalitetnih pokazatelja njegove učinkovitosti te su korištene sljedeće metode ocjene: razdoblje povrata, godišnja stopa prinosa, pravilo palca, čista sadašnja vrijednost, prosječna profitabilnost ili stopa povrata, analiza likvidnosti, analiza osjetljivosti.

Sve navedene raščlambe upućuju na vrlo visoku profitnu učinkovitost projekta, odnosno visok stupanj njegove prihvatljivosti od strane potencijalnih kreditora te 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. Ona 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, Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ 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

4. OPIS PODUZETNIČKE IDEJE

Naredno poglavlje detaljnije pojašnjava način na koji je nastala ideja za poduzetničkim pothvatom te opisuje ponudu proizvoda i usluga navedene djelatnosti.

4.1. Autor i evolucija ideje

Poduzetnički projekt elaborat je ideje studentice Marije Johe. Riječ je o projektu Sportsko – rekreacijski centar „Ris“, koji je nastao zbog potrebe za promicanjem sportskog i aktivnog načina života u području Gorskog Kotara, te proširenja vidika o ljepotama i ponudi istog širem krugu ljudi.

Podaci o autorici: Marija Joha

Datum i mjesto rođenja: Karlovac, 25.04.1990.

Adresa: Delnice, Sajmišna 43

Broj telefona: 095/8144519

Državljanstvo: Hrvatsko

Nacionalnost: Hrvatica

Bračni status: Neudata

Autoricu projekta je od ranog djetinjstva privlačilo istraživanje prirode i sportskih aktivnosti. Upravo iz tog razloga odlučila je ostvariti dugogodišnju želju i osmisliti Sportsko – rekreacijski centar koji bi nudio sve što ona sama želi, a uz to je i smješten u prirodi. To bi bilo idealno mjesto za sve ljubitelje prirode, ljudi željnih adrenalina i odmora za dušu i tijelo. Autorica u projekt unosi osobno radno iskustvo i potrebne stručne reference, određenu svotu gotovog novca i poslovni prostor koji neće biti teško prenamijeniti. Ideja je da se uz stručno osoblje i kvalitetnu uslugu u potpunosti zadovolje sve potrebe i zahtjevi budućih korisnika.

4.2. Opis proizvoda, roba ili usluga

S obzirom na svoju kompleksnost, Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ u svojoj ponudi nudit će nekoliko vrsta usluga i robe pa je sukladno tome potrebno napraviti njihovu segmentaciju s obzirom na ciljne skupine kojima je namijenjen. Tako postoje usluge koje će biti namijenjene grupama turista koji dolaze u posjet Nacionalnom parku Risnjak, usluge iznajmljivanja sportske opreme potrebne za upotunjavanje sportsko – rekreacijskog doživljaja Gorskog kotara. Posebnu ciljnu skupinu čine djeca i mladež, odnosno učenici i srednjih i osnovnih škola, kojima će biti ponuđeno održavanje škole u prirodi uz mogućnost posjećivanja najatraktivnijih turističkih destinacija.

Ponuda Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“ može se kategorizirati na sljedeći način:

- Razgledavanje NP Risnjak i okolnih ljepota
- Smještaj u sobama
- Ugostiteljske usluge posluživanja hrane i pića
- Najam sportske opreme
- Edukativni sadržaj za učenike srednjih i osnovnih škola
- Usluge biciklizma, ribolova i dr. aktivnosti u prirodi

Sportsko- rekreacijski centar „Ris“ ima namjeru postati centralno mjesto održavanja manifestacija i ostalih događaja koji promiču važnost brige za okoliš i očuvanje prirodne baštine. Bit će otvoren kroz cijelu godinu s očekivanim povećanjem brojem turista u zimskom i ljetnom periodu.

4.3. Reference autora i nositelja projekta

U sam projekt unosi se određeno iskustvo i znanje iz područja turizma i sporta. Autorica projekta prije svega istražila je ljepotu koju nudi Gorski Kotar, te zbog želje da ga upoznaju svi ostali te da se dolasci turista produlje na više od „jednodnevnog izleta“ nastala je i ideja za projekt. . Autorica također u projekt unosi fakultetska znanja i vještine nužne za uspješno vođenje projekta.

5. TRŽIŠNI PODACI PROJEKTA

Do potrebnih podataka za izradu rada, autorica je došla istraživanjem ponude i potražnje tržišta Gorskog Kotara te vlastitim istraživanjem istog područja.

5.1. Tržište nabave

Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ u proces nabave sirovine, materijala, energenata, trgovačke robe uključit će poduzeća i poljoprivredna gospodarstva iz lokalne zajednice. Efekt ovakvog načina nabave je višestruki. Poduzeće ne treba imati velike skladišne prostore i gomilati zalihe, s obzirom na blizinu dobavljača. Samim time ima manje troškove zaliha, dok s druge strane sudjeluje u povećanju gospodarske aktivnosti lokalne zajednice. Zbog blizine isporuke, dostava inputa je besplatna, što umanjuje nabavne troškove poduzeća.

5.2. Tržište prodaje proizvoda ili usluge

Tržište prodaje Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“ 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 ograničiti na 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.

5.3. Projekcija prodaje i prihoda

Projekcija prodaje i prihoda vrlo je bitan element poduzetničkog projekta i primarni razlog zašto bi trebalo ulagati u Sportsko-rekreacijski centar „Ris“. Zainteresirani ulagači postavljaju si pitanje što, koliko, kada, gdje i kako će se proizvoditi, tržiti ili usluživati, kakve su i kolike konkurencijske prednosti i pogodnosti poduzeća te koliko je sve to tržišno utemeljeno i profitabilno za njihova eventualna ulaganja. Iz tog razloga projekcija prodaje i prihoda daje odgovor koliko se namjerava proizvesti i na temelju toga zaraditi.

Tablica 3.: Projekcija mjesečne prodaje i prihoda od prodaje

	2017.	2018.	2019	2020.	2021.
Prihodi od najma opreme	90.000,00	91.800,00	93.636,00	95.508,72	97.418,89
Prihodi od održanih instrukcija	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48
Prihodi od restorana	114.000,00	116.280,00	118.605,60	120.977,71	123.397,27
Prihodi od noćenja	60.000,00	61.200,00	62.424,00	63.672,48	64.945,93
Ukupni prihodi (u €)	279.000,00	283.580,00	290.371,60	296.077,03	301.998,57

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz tablice 3 može se vidjeti kontinuirani rast prihoda kroz petogodišnje razdoblje. Prihodi se ostvaruju kroz noćenja, održane instrukcije, ponudu i rad restorana te od najma opreme pri čemu najveći prihod donosi ponuda i rad restorana.

6. TEHNIČKO – TEHNOLOŠKI OPIS PROJEKTA

Tehničko - tehnološki opis projekta sadrži 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 sredstava kao preduvjeta za pokretanje poslovanja, kao i definiranja zaštitnih mjera te akvizicijskog razdoblja provođenja projekta.

6.1. Lokacija

Analiza lokacije podrazumijeva određivanje mjesta u zemljopisnom prostoru na kojem će se odvijati planirana aktivnost projekta.²³ 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:²⁴

- tehnološki
- ekološki
- ekonomski
- društveni

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 prostrane karakteristike ekonomskog sustava – regionalnoj ekonomiji, postoje 4 vrste glavne skupine lokacijskih faktora koji određuju poželjnost određene lokacije:²⁵

- Lokalni inputi
- Lokalna potražnja
- Prijenosni inputi

²³ Dabić, M.: „Priprema i ocjena investicijskih projekata“, Ekonomski pregled, Vol 59., No. 1-2, 2008., str. 89., <http://hrcak.srce.hr/file/32784>, (10.06.2017.)

²⁴ Ibidem

²⁵ Hoover, M.E i Giarratani, F.: An Introduction to Regional Economics, <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Giarratani/contents.htm>, (10.06.2017.)

- Vanjska potražnja

Makrolokacijom projekta definirano je da će projekt Sportsko – rekreacijski centar “Ris” biti smješten na mjestu Crni lug koji se nalazi na najpogodnijem području koje spaja neke od ljepota Gorskog kotara.

Mjesto Crni Lug smjestilo se u podnožju Risnjaka. Ako postoji lokalitet koji u sebi sadrži većinu temeljnih značajki turističke ponude područja Grada Delnica i Gorskog kotara, onda je to svakako Nacionalni park „Risnjak“. Park ima površinu od 63,5 km kvadratnih i zauzima središnji dio masiva Risnjaka i snježnika, te gornji tok rijeke Kupe s izvorišnim područjem. Zbog vrlo raznolikih klimatskih, geoloških, petrografskih i drugih faktora održala se raznolika flora i fauna. Uprava NP Risnjak nalazi se u selu Bijela Vodica kraj Crnog Luga gdje je i glavni ulaz u park. U park se može ući preko Vilja, s prijevaja Gornje Jelenje, te iz Kupske doline.

Jedan od glavnih razloga smještaja projekta na zadanu lokaciju je blizina lokalnih ljepota što nudi područje Gorskog Kotra, koje se uključuje u ponudu sportske rekreacije.

6.2. Kapacitet

Kapacitet je mogućnost (sposobnost) nekoga proizvodnog, trgovačkog ili uslužnog sustava (tehnološka kombinacija opreme, materijalnih inputa i ljudskog rada) da u određenome vremenu proizvede neku količinu određenoga proizvoda, proda neku količinu robe ili usluži neku količinu određenih usluga.

6.3. Stalna sredstva

U stalna ili osnovna sredstva ubraja se različita nematerijalna i materijalna imovina s rokom trajanja dužim od godine dana.²⁶

²⁶ Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005., str. 612.

Tablica 4.: Projekcija ulaganja u stalna sredstva

Red. broj	POPIS STALNIH SREDSTAVA, MATERIJALA I RADOVA	KOLIČINA (u mjere) jed.	JEDINIČNA CIJENA	UKUPNA VRIJEDNOST (u €)
1.	Zemljište			
2.	Građevinski objekti			25.000
3.	Pomoćna oprema			10.000
4.	Uredska oprema			
5.	Ostala oprema			1.000
6.	Pogonski strojevi			
7.	Pribor i alati			7.000
8.	Poslovni inventar			7.000
9.	Prijevozna sredstva			5.000
10.	Nematerijalna imovina			20.000
UKUPNA VRIJEDNOST (zbroj stavke od 1. do 10.)				75.000

Izvor: Vlastita izrada autorice

U tablici 4 prikazano je ulaganje u stalna sredstva u Sportsko – rekreacijskom centru „Ris“. Iz tablice je vidljivo da će ulaganje u stalna sredstva iznositi 75.000,00 eura. Kada je u pitanju ulaganje u dugotrajnu imovinu, najviše sredstava biti će utrošeno na dogradnju i adaptaciju građevinskog objekta te na izdatke za nematerijalnu imovinu kao što su izdatci za istraživanje i razvoj te aplikacije u koje ubrajamo mrežu, glazbu, web Internet, fiskalizacija i sl.

6.4. Materijalni inputi

Materijalni inputi predstavljaju sva sredstva s vijekom trajanja kraćim od godine dana, a koja su nužna kako bi se djelatnost proizvodnog ili uslužnog procesa nesmetano i kontinuirano odvijala. Nabava materijalnih inputa jedna je od ključnih djelatnosti tvrtke.

Tablica 5.: Projekcija ulaganja u materijalne inpute

Redni broj	POPIS MATERIJALNIH INPUTA PROJEKTA	Količina (u jed. mjere)	Jedinična cijena	Ukupna vrijednost (u €)
I.	PROIZVODNI DIO – UKUPNO			
1.	Sirovine – ukupno			
1.1.	Sirovine			
2.	Repromaterijal – ukupno			
2.1.	Repromaterijal			
3.	Energenti – ukupno			
3.1.	Struja, voda, plin, gorivo			
4.	Sitan inventar – ukupno			
4.1.	Sitan inventar			
5.	Ostali materijalni inputi – ukupno			
II.	USLUŽNI DIO – UKUPNO			8.000
1.	Sirovine – ukupno			6.000
2.	Repromaterijal – ukupno			1.000
3.	Energenti – ukupno			1.000
4.	Sitan inventar – ukupno			500
5.	Ostali materijalni inputi – ukupno			500
III.	TRGOVAČKI DIO – UKUPNO			
1.	Prvi unos robe			
2.	Sirovine – ukupno			
3.	Repromaterijal – ukupno			
4.	Energenti – ukupno			
5.	Sitan inventar – ukupno			
6.	Ostali materijalni inputi – ukupno			
SVEUKUPNA VRIJEDNOST (I.+II.+III.)				8.000

Izvor: Vlastita izrada autorice

U tablici 5 prikazana je projekcija ulaganja u materijalne inpute potrebite za nesmetano obavljanje projektne djelatnosti. Materijalni inputi u ovom projektu podijeljeni su u dva segmenta. Uslužni dio odnosi se na sirovine i materijale potrebne za pripremu hrane i pića u sektoru ugostiteljstva, odnosno usluživanje gostiju centra. 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 palete, u čiju realizaciju i nabavu će biti uključena poduzeća iz lokalne zajednice.

6.5. Zaposlenici

Turizam je gospodarska grana u kojoj je ključ uspjeha čovjek. Obuhvaća niz dodatnih djelatnosti kao što su 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 zapošljivati 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.²⁷ Osim vlasnice koja će ujedno biti i glavni menadžer, realizacijom ovog projekta planira se zapošljavanje četvero stalnih radnika te osmero sezonskih radnika. Pod stalnim radnicima podrazumijevaju se radnici koji će biti zaduženi za besprijeorno funkcioniranje Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“ tijekom cijele godine, a to su zaposlenici poput domara, čistačice, vodiča i recepcionara.

Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ je projekt koji ima namjeru biti otvoren i dostupan tokom cijele godine s time da se pojačani broj gostiju očekuje u periodu od travnja do listopada. Sukladno tome, u tom periodu poduzeće ima namjeru zapošljivati oko sedam sezonskih zaposlenika raspoređenih po odjelima.

²⁷ Horvat, Đ. i dr.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007., str. 206.

Tablica 6. Projekcija potrebnih radnika i troškova rada

Red.br.	Naziv radnog mjesta	Potrebni radnici i troškovi rada			
		Stručna sprema	Jedna smjena	Ukupno	Mjesečna bruto plaća (u €)
I	Menadžer – vlasnica	VSS	1	1	1.000
II	Izravni radnici				
	Vodič	SSS	1	1	1.000
	Čistačica	SSS	1	1	520
	Domar	NKV	1	1	540
	Repcionar	SSS	1	1	1.000
III	Sezonski radnici				
	Vodič	SSS	1	2	1.000
	Čuvar	SSS	1	1	950
	Iznajmljivač	SSS	1	1	650
	Konobar	SSS	1	1	700
	Kuhar	SSS	1	1	1.000
	Sobarica	NKV	1	1	550
	Repcionar	SSS	1	1	1.000
Ukupno:				13	9.910

Izvor: Vlastita izrada autorice

U tablici 6 prikazana je projekcija potrebitih radnika i njihovih bruto plaća. Od dana realizacije projekta poduzeće u narednih pet godina nema namjeru zapošljavati nove radnike. U slučaju povećanja opsega posla tokom sezonskog razdoblja u ljetnim i zimskim mjesecima, postoji mogućnost zapošljavanja većeg broja sezonskih radnika.

6.6. Zaštitne mjere

Priroda je najljepša do onog trenutka kada u nju kroči čovjekova noga. Provođenje projekta Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“ potaknuto je upravo tom teorijom, kako bi se povećala svijest ljudi o važnosti prirode i brige o njoj. Tako poduzeće ima namjeru postavljanja svih potrebitih znakova kojima upozorava posjetitelje da je na određenim područjima zabranjeno paljenje vatre i cigareta, onečišćavanje okoliša bacanjem otpada i smeća, zabrane zadržavanja ulova kod ribolova. Tako će na biciklističkim stazama i šetnicama biti postavljen veći broj upozorenja kao i koševa za smeće.

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 bit će instaliran sustav protiv požara uz postavljanje protupožarnih aparata sukladno Zakonima.

6.7. Aktivizacijsko razdoblje

Aktivizacijsko razdoblje je razdoblje od početka aktivnosti realizacije poduzetničke ideje do početka redovne proizvodnje, trgovanja ili usluživanja, to jest, do početka redovitog poslovanja. Razdoblje izvedbe obuhvaća, osim aktivna vremena gradnje i izvedbe, i vrijeme pripreme za realizaciju projekta. Različiti poduzetnički pothvati zahtijevaju različito vrijeme aktiviranja pa s tim u svezi i različiti obujam i stupanj složenosti poslova koji prethode njihovoj realizaciji. Zato su u ovom dijelu projekta navedene sve aktivnosti koje se moraju poduzeti tijekom aktivizacijskog razdoblja te će se predočiti slika terminskog plana tih aktivnosti.

Tablica 7.: Popis aktivnosti tijekom razdoblja izvede projekta

POPIS PREDVIĐENIH AKTIVNOSTI TIJEKOM RAZDOBLJA IZVEDBE	Početak aktivnosti	Kraj aktivnosti	Trajanje (dana)
Aktivnost 1: Izraditi poduzetnički projekt	01.01.	01.02.	30
Aktivnost 2: Obaviti sve pravno-administrativne i financijske poslove	01.01.	01.03.	90
Aktivnost 3: Odobranje kredita	01.01.	01.02.	30
Aktivnost 4: Unutarnji radovi na projektu	01.02.	01.03.	30
Aktivnost 5: Vanjski radovi na projektu	01.03.	01.04.	30
Aktivnost 6: Čišćenje okolnog prostora	01.04.	01.06.	60
Aktivnost 7: Sadnja cvjetnjaka	01.06.	01.08.	30
Aktivnost 8: Postavljanje ograde	01.08.	01.10.	120
Aktivnost 9: Obavljanje poslova vezanih uz ljudski potencijal	01.10.	01.01.	90

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 8.: Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta

Red.br.	MJESECI AKTIVIZACIJSKOG RAZDOBLJA											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
Aktivnost 1.												
Aktivnost 2.												
Aktivnost 3.												
Aktivnost 4.												
Aktivnost 5.												
Aktivnost 6.												
Aktivnost 7.												
Aktivnost 8.												
Aktivnost 9.												

Izvor: Vlastita izrada autorice

7. MENADŽMENT PROJEKTA

Menadžment se najlakše može definirati kao proces usmjeravanja drugih prema ostvarivanju određenih zadataka. Maksimalno učinkovito ostvarivanje ciljeva jedna je od najvažnijih zadaća menadžera.

Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ bit će registriran kao obrt jer na taj način zakon omogućava obavljanje djelatnosti kao fizičkoj osobi. Registracija je jednostavnija u odnosu na druge pravno-organizacijske oblike i omogućava uključivanje članova obitelji i prijatelja u poslovanje koji će na dobar način izvršavati svoje zadane zadatke. Početna faza projekta ne predviđa angažiranje drugih menadžera ni tajnice. Taj posao će obavljati vlasnik tvrtke. Ukoliko se u budućnosti ukaže potreba za dodatnom radnom snagom postoji mogućnost zapošljavanja istih.

Planira se izrada srednjoročnih planova koji pokrivaju razdoblje od jedne do pet godina. Tip vodstva je demokratski, što znači da će zaposlenici biti uključeni u odlučivanje i donošenje odluka, ali će vlasnik ipak biti taj koji će imati konačnu odgovornost za poduzete odluke. U hijerarhijskoj strukturi komunicirati će se uspravno i u oba smjera. Nastojat će se zaposlenicima stvoriti ugodno i poticajno radno okruženje koje će pozitivno utjecati na njihovu radnu učinkovitost.

Prava i obveze vlasnika tvrtke (menadžera) uključuju osiguranje i stvaranje sigurnih radnih uvjeta za sve zaposlenike, isplatu zarađene plaće te osiguravanje određenih prava kao što su korištenje godišnjeg odmora i slobodnih dana, dnevni odmor, pravo bolovanja i sl. Odgovoran je za zakonito poslovanje tvrtke te pravovremeno podmirivanje dospjele obveze. Ima pravo nagrađivanja i sankcioniranja zaposlenika, ali i obvezu vođenja poslova tvrtke te savjetovanje, pomaganje i upućivanje zaposlenika u njihov posao.

8. MARKETING PROJEKTA

Marketing predstavlja poslovnu filozofiju, koncepciju, sustav koji u središte stavlja potrošače, istražuje njihove potrebe i nudi im proizvode koji će ih zadovoljiti uključujući mjesto, vrijeme i prihvatljivu cijenu. Marketinški splet aktivnosti planiran je i sačinjen na temelju informacija dobivenih tržišnim istraživanjima.

Marketinški program je učinkovita kombinacija svih marketinških aktivnosti u svezi proizvoda (roba, usluga), cijena, prodaje i distribucije te promocije-promidžbe. U nastavku će biti predložen promidžbeni program tvrtke (ekonomska propaganda, osobna prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i ekonomski publicitet, i tako dalje).

Tablica 9.: Popis aktivnosti i kvantifikacija promidžbenih ulaganja

Mjeseci pothvata	Naziv planiranih promidžbenih aktivnosti tijekom aktivizacije i prve godine eksploatacije projekta	Ulaganja troškovi (u €)
I.	Ukupno – tijekom aktivizacijskoga razdoblja	1.000
1. mjesec		
2. mjesec		
3. mjesec		
4. mjesec		
5. mjesec		
6. mjesec		
7. mjesec	Radio reklame na lokalnim medijima	200
8. mjesec	Radio reklame na lokalnim medijima	200
9. mjesec	Internet, vlastita web stranica	300
10. mjesec	Katalozi, letci, plakati	100
11. mjesec	Katalozi, letci, plakati	100
12. mjesec	Katalozi, letci, plakati	100
II.	Ukupno – tijekom prve godine eksploatacije projekta	2.500
1. mjesec	Reklame u tiskovinama, letci	300
2. mjesec	Internet, vlastita web stranici	500
3. mjesec	Letci, gostovanje na lokalnom radiju	200
4. mjesec	Radio reklame na lokalnim medijima	300
5. mjesec	Internet	200
6. mjesec	TV reklame	300
7. mjesec	Letci, pokloni (degustacijski proizvodi)	350
8. mjesec	Letci, pokloni (degustacijski proizvodi)	350
9. mjesec		
10. mjesec		
11. mjesec		
12. mjesec		
SVEUKUPNA ULAGANJA I TROŠKOVI (na koncu aktivizacijskog razdoblja i 1. godine projekta)		3.500

Izvor: Vlastita izrada autorice

A) Ekonomska propaganda

Naziv - ime tvrtke

Naziv (ime) tvrtke je Sportsko – rekreacijski centar „Ris“, što je ujedno i ime pod kojim će tvrtka biti upisana u Obrtnom registru. Ime tvrtke nije neobično i upravo zbog toga se smatra da je njegova lakoća pamćenja njegova prednost.

Zaštitni znak (logotip)

Boje koje će prevladavati na zaštitnom znaku tvrtke su zelena i siva. Zelena je boja prirode što je i glavni adut ovog projekta. Siva boja je boja planina koje su glavni adut Gorskog Kotara i tako samog NP Risnjak.

Slika 1.: Zaštitni znak Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“



Izvor: Vlastita izrada autorice

SLOGAN GLASI: *"Priroda te zove!"*

Između mnoštva prijedloga za propagandni slogan izabrana je jednostavna i jasna poruka. Slogan će se koristiti prilikom propagiranja putem medija, na plakatima, prigodom dizajniranja oglasa, letaka i drugog propagandnog materijala. Vjeruje se u učinkovitost slogana.

B) Promicanje prodaje

U cilju promicanja ponude planira se sudjelovanje u medijskim aktivnostima, nagradnim igrama, na sajmovima turizma i slično.

C) Osobna prodaja

Osobna prodaja uključuje sve promidžbene učinke izravnog kontakta prodavača i kupca. Osobna prodaja prvenstveno je zadatak konobara koji moraju biti stručni u obavljanju svog posla, ugodnog izgleda, komunikativni, ljubazni i kompetentni u odnosu s kupcima.

D) Odnosi s javnošću

Odnosi s javnošću su usmjereni na stjecanje javnog povjerenja, odnosno, stvaranja željena promidžbena dojma o centru. Jedan od oblika odnosa s javnošću biti će objavljivanje prospekata s opisom (slikama) ponuđenih proizvoda, oglasi u dnevnim novinama i časopisima te dijeljenje istih na prodajnom mjestu svim kupcima i zainteresiranima. Također je u planu reklamiranje putem radijskih emisija na lokalnim radio postajama te izrada vlastite Internet stranice.

E) Ekonomski publicitet

Publicitet je svaki planirani, ali neplaćeni oblik promidžbe tvrtke. To je svako javno objavljivanje novosti o životu i radu tvrtke i to različitim kanalima komuniciranja (radio, televizija, novine). Vjeruje se da će novinarske kuće objavljivati novosti vezane uz Sportsko – rekreacijski centar „Ris“.

9. FINANCIJSKI PODATCI

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.²⁸ 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.²⁹ Tako će se u ovom poglavlju prikazati sve ekonomske projekcije potrebne za izračun pokazatelja, odnosno za provođenje statističke i dinamičke učinkovitosti projekta.

Kao prva ekonomska projekcija projektira 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 odnosi na ukupni iznos. 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 se 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 projicirane 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.

²⁸ Kuvačić, N.: op.cit., str. 580

²⁹ Vukičević, M.: *Financije poduzeća*, Golden marketing, Zagreb, 2006., str. 108.

9.1. Struktura ulaganja u stalna i obrtna sredstva

Tablica 10.: Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja

Red. broj	STAVKE STALNIH I TRAJNIH OBRTNIH SREDSTAVA	IZNOS (u €)	STRUKTURA	
			(%)	(%)
I.	STALNA SREDSTVA - UKUPNO	75.000		75%
I.A.	Nematerijalna imovina - ukupno	20.000	100%	
1.	Osnivački izdaci	15.000	75%	
2.	Koncesije, zakup, najam, leasing i sl.			
3.	Patenti, licencije, goodwill, know how i sl.			
4.	Copyright, trademark i sl.			
5.	Ostala nematerijalna imovina	5.000	25%	
I.B.	Materijalna imovina – ukupno	55.000	100%	
1.	Zemljište			
2.		25.000	45%	
3.		10.000	18%	
4.	Građevinski objekti	7.000	13%	
5.	Postrojenja i oprema	7.000	13%	
6.	Prijevozna sredstva	5.000	9%	
7.	Osnovno stado			
8.	Ostala materijalna imovina	1.000	2%	
II.	OBRTNA SREDSTVA – UKUPNO	25.000	100%	25%
1.	Sirovine	8.500	34%	
2.	Materijal	3.500	14%	
3.	Prvi unos robe			
4.	Ukupne plaće na mjesečnoj razini	4.000	16%	
5.	Sitni inventar	3.000	12%	
6.	Porez na dodanu vrijednost			
7.	Ostala trajna obrtna sredstva	6.000	24%	
I+II	UKUPNO POTREBITA SREDSTVA	100.000		100%

Izvor: Vlastita izrada autorice

Iz tablice 10 vidljivo je kako će ukupna ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva iznositi 100.000 €. Na stalna sredstva otpada 75.000 €, a na obrtna sredstva 25.000 €. Prikazana sredstva iz tablice potrebna su za nesmetano odvijanje poduzetničke djelatnosti.

9.2. Projekcija otplate zajma

Zajam se odobrava na temelju ugovora između zajmodavca (obično banke) i zajmoprimca ili korisnika zajma. Ugovorom se utvrđuje iznos zajma, kamatna stopa, vrijeme i način otplate zajma koji se zatim otplaćuje u anuitetima. Anuitet je određeni novčani iznos koji se redovito u jednakim vremenskim razmacima uplaćuje radi podmirenja duga, a sastoji se od otplatne kvote i kamata.

Tablica 11.: Projekcija otplate bankarskog zajma

Godine otplate	Ukupni anuitet	Iznos kamate	Otplatne kvote	Ostatak duga (u €)
0.	-	-	-	35.000,00
1.	5.861,37	2.450,00	3.411,37	31.588,63
2.	5.861,37	2.211,20	3.650,17	27.938,46
3.	5.861,37	1.955,69	3.905,68	24.032,78
4.	5.861,37	1.682,29	4.179,08	19.853,70
5.	5.861,37	1.389,76	4.471,61	15.382,09
6.	5.861,37	1.076,75	4.784,63	10.597,47
7.	5.861,37	741,82	5.119,55	5.477,92
8.	5.861,37	383,45	5.477,92	0,00
UKUPNO	46.890,97	11.890,97	35.000,00	

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablicom 11 je prikazan plan otplate bankarskog zajma. Iznos zajma je 35.000 € s rokom otplate od osam godina uz kamatnu stopu od 7% godišnje. Prilikom otplate zajma korištena je metoda jednakih anuiteta te prema izračunu godišnji anuitet iznosi 5.861,37 €. Vidljivo je kako će se za ukupni zajam od 35.000 € morati u konačnici vratiti sveukupno 46.890,97 €.

9.3. Projekcija amortizacije

Amortizacija je postupno umanjivanje vrijednosti imovine poduzeća, a obračunava se godišnje prema zakonom predviđenim postupkom. Namjena amortizacije je zamjena potrošenih sredstava poduzeća novima. Godišnji iznos amortizacije može se izračunati na način da se nabavna vrijednost stalne imovine podijeli s godišnjom stopom amortizacije. Svake se godine knjižena vrijednost umanjuje za jednak postotak početne vrijednosti. Najraširenija je linearna amortizacija prema kojoj je iznos godišnje amortizacije uvijek jednak, a izračunava se tako da se razlika nabavne i otpisne vrijednosti podjeli sa brojem godina amortizacije opreme.

Tablica 12.: Projekcija godišnje amortizacije i ostatak vrijednosti projekta

Red. br.	Stavke sredstava	Nabavna vrijednost (u €)	Stope	Nulta i promatrane godine eksploatacije projekta					Ostatak vrijednosti (u €)
				1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Stal. sred. –ukupno (A.+B.)	-	-	11.000	11.000	11.000	11.000	9.750	21.250
A.	Nemat. Imov. – ukupno	-	-	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	-
1.	Osnivački izdaci	15.000	20%	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	-
2.	Ostala nemat. im.	5.000	20%	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	-
B.	Mat. Imov. – ukupno	-	-	7.000	7.000	7.000	7.000	5.750	21.250
1.	Građevinski objekt	25.000	3%	750	750	750	750	750	21.250
2.	Postrojenja i oprema	10.000	20%	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	-
3.	Pribor, alat i slično	7.000	20%	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	-
4.	Inventar, pokućstvo i sl.	7.000	20%	1.400	1.400	1.400	1.400	1.400	-
5.	Prijevozno sredstvo	5.000	25%	1.250	1.250	1.250	1.250	-	-
6.	Ostala materijalna imovina	1.000	20%	200	200	200	200	200	-
II.	Obrtna sredstva -ukupno	-	-	-	-	-	-	-	25.000
A.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	25.000	0%	-	-	-	-	-	25.000
III.	PROJEKT - UKUPNO (I.+II.)	-	-	11.000	11.000	11.000	11.000	9.750	46.250

Izvor: Vlastita izrada autorice

Amortizacija je provedena prema zakonskim stopama otpisa materijalne i nematerijalne imovine. Iz tablice 12 može se uočiti koje stavke stalnih sredstava se amortiziraju i po kojim stopama. Godišnja amortizacija u prve 4 godine eksploatacije projekta iznosi 11.000 €, a u petoj godini 9.750 €. Ostatak vrijednosti stalnih sredstava iznosi 21.250 €, a ostatak vrijednosti trajnih obrtnih sredstava 25.000 €. Može se zaključiti kako je većina stalnih sredstava amortizirana do kraja pete godine.

9.4. Projekcija prihoda

Prihodi su ukupna vrijednost poslovnih učinaka, odnosno, priljev novca (od prodaje proizvoda, robe, usluga i prava) za određeno, promatrano razdoblje, uključujući i naknade u obliku kamata, najamnine ili dividenda te različita povećanja imovine ili smanjenja obveza koja povećavaju poslovni rezultat.³⁰ Prihodi se javljaju u budućnosti, a mogu se dobiti na način da se količine prodanih proizvoda, roba i usluga pomnože sa pripadajućim im cijenama.

³⁰ Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24.), str. 227.

Tablica 13.: Dinamička projekcija prihoda

Red. br.	Stavke prihoda	Promatrane godine eksploatacije projekta					Ukupno (u €)
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Najam opreme	90.000,00	91.800,00	93.636,00	95.508,72	97.418,89	468.363,61
2.	Pića	18.000,00	18.360,00	18.727,20	19.101,74	19.483,78	93.672,72
3.	Doručak	54.000,00	55.080,00	56.181,60	57.305,23	58.451,34	281.018,17
4.	Večera	42.000,00	42.840,00	43.696,80	44.570,74	45.462,15	218.569,69
5.	Instrukcije	15.000,00	15.300,00	15.606,00	15.918,12	16.236,48	78.060,60
6.	Noćenje	60.000,00	61.200,00	62.424,00	63.672,48	64.945,93	312.242,41
UKUPNI PRIHODI		279.000,00	284.580,00	290.271,60	296.077,03	301.998,57	1.451.927,20

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 13 prikazuje dinamičku projekciju prihoda tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta iz koje se iščitavaju financijski aspekti prihoda (količine proizvoda pomnožene sa cijenama). Projekcija je bazirana na godišnjem povećanju od 2% u odnosu na prethodnu godinu. Vidljivo je kako ukupni prihodi za prvu godinu iznose 279.000,00 €, drugu godinu 284.580,00 € i tako dalje, a u konačnici za razdoblje od pet godina 1.451.927,20 €.

9.5. Projekcija rashoda

Rashodi su troškovi sadržani u prodanim učincima (proizvodima, uslugama, robi ili pravima), odnosno, ukupan odljev novca za određeno razdoblje, troškovi koji terete ukupan prihod za dano razdoblje i različita smanjena imovine ili povećanja obveza učinjena u svezi sa stvaranjem prihoda.³¹ Rashodi su sva ulaganja u poslovni proces koja obuhvaćaju potrošnju dobara radi stvaranja učinaka i ostalu potrošnju dobara u poduzeću povezanu s nastankom

³¹ Kuvačić, N.: op. cit. (bil. 24), str. 227.

izdataka. Negativna je komponenta poslovnog uspjeha poduzeća jer ukazuje na povećanje obveza ili smanjenje imovine i vlasničkog kapitala.

Tablica 14. Dinamička projekcija rashoda

Red. br.	STAVKE RASHODA	Promatrane godine eksploatacije projekta					Ukupno (u €)
		1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Materijalni troškovi	96.000,00	97.920,00	99.878,40	101.875,97	103.913,49	499.587,86
2.	Troškovi usluga	12.000,00	12.240,00	12.484,80	12.734,50	12.989,19	62.448,48
3.	Tr. Amortizacije	11.000,00	11.000,00	11.000,00	11.000,00	9.750,00	53.750,00
4.	Ostali tr. posl.	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61	1.301,01
5.	Troškovi osoblja	136.800,00	140.904,00	145.131,12	149.485,05	153.969,61	726.289,78
6.	Financijski troškovi	1.732,50	1.550,74	1.359,99	1.159,80	949,69	6.752,73
6.	Kamata na zajam	2.450,00	2.211,20	1.955,69	1.682,29	1.389,76	9.688,95
8.	Izvan. Rashodi	1.000,00	1.020,00	1.040,40	1.061,21	1.082,43	5.204,04
UKUPNI RASHODI		261.950,00	267.761,41	273.706,20	279.786,62	284.754,84	1.367.959,07

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablicom 14 su prikazani materijalni troškovi, troškovi usluga, troškovi amortizacije, ostali troškovi poslovanja, troškovi osoblja, financijski troškovi i ostali rashodi. Materijalni trošak je godišnji iznos za nabavu materijalnih inputa i sirovina, a troškove usluga čine godišnji troškovi reklama i promocija. Trošak amortizacije je godišnji iznos amortizacije stalnih sredstava, dok ostale troškove poslovanja čini godišnji iznos ulaganja u zaštitu pri radu, zaštitu okoliša i troškove energenata. Troškove osoblja čini godišnji iznos plaća, financijski trošak predstavlja godišnji iznos bankarskog zajma, a ostale rashode (troškove) čini godišnji iznos nematerijalnih troškova. Sukladno projekciji prihoda (bazirana na godišnjem povećanju od 3% za godišnje plaće te 2% za ostale stavke) i projekcija rashoda je bazirana na godišnjem povećanju od 2% u odnosu na prethodnu godinu. Rashodi za prvu godinu poslovanja su 261.950,00 €, za drugu godinu 267.761,41 €, a sveukupno u prvih pet godina poslovanja 1.367.959,07 €.

9.6. Projekcija računa dobiti i gubitka

Projekcija računa dobiti i gubitka financijsko je izvješće (račun) koje predočava poslovne aktivnosti određene tvrtke tijekom određenog razdoblja, odnosno, prihode i rashode, kamatne i porezne efekte te čistu i zadržanu dobit tvrtke. Drugim riječima, projekcija dobiti i gubitka prikazuje visinu dobiti koju poduzeće namjerava ostvariti tijekom narednog razdoblja.

Pozitivna razlika između ukupnih prihoda i rashoda predstavlja takozvanu ukupnu dobit, a negativna je ukupni gubitak. Od ukupne dobiti (ili dobiti prije oporezivanja) oduzima se porez na dobit pa se dobiva dobit nakon oporezivanja ili čista dobit od čega se onda odbijaju sve zakonske i eventualno dogovorene pričuve čime se dobiva takozvana zadržana dobit. Republika Hrvatska primjenjuje stopu poreza na ukupnu dobit od 20%.

Tablica 15.: Dinamička projekcija računa dobiti-gubitka

Red. br.	Prihodi i rashodi te zadržana dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta					Ukupno (u €)
		1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni prihodi	279.000,00	284.580,00	290.271,60	296.077,03	301.998,57	1.451.927,20
II.	Ukupni rashodi	261.950,00	267.761,41	273.706,20	279.786,62	284.754,84	1.367.959,07
III.	Ukupna dobit (I-II)	17.050,00	16.818,59	16.565,40	16.290,42	17.243,74	83.968,14
-	Por. na dobit (20%)	3.410,00	3.363,72	3.313,08	3.258,08	3.448,75	16.793,63
IV.	Čista dobit	13.640,00	13.454,87	13.252,32	13.032,33	13.794,99	67.174,51
V.	Zadržana dobit	12.276,00	12.109,39	11.927,08	11.729,10	12.415,49	60.457,06

Izvor: Vlastita izrada autorice

Račun dobiti i gubitka preslikava poslovne aktivnosti te time prikazuje sliku učinkovitosti poslovanja tvrtke u promatranom razdoblju. Sačinjava se sukladno zakonskim odredbama i uobičajenim računovodstvenim načelima. Tablični izračuni prikazuju kako će projekt poslovati sa pozitivnim iznosom ukupne čiste dobiti što ukazuje na povoljnost projekta. Zadržana dobit se izračunava na način da se ukupni prihodi za promatrano razdoblje umanje za ukupne rashode istog razdoblja, poreza na dobit, zakonskih pričuva i statutarne pričuva. Sukladno tome, zadržana dobit za prvu godinu poduzetničkog projekta iznosila bi 12.276,00 €

9.7. Financijski i ekonomski tijek

Projekcija novčanih tijekova temelji se na projekciji poslovnih i financijskih aktivnosti buduće tvrtke. Pokazatelj je likvidnosti (platne sposobnosti) tijekom promatranih godina eksploatacije projekta. Projekcija novčanih tijekova pokazuje hoće li se (i koliko) iz buduće aktivnosti tvrtke moći udovoljavati svim obvezama i što poduzetniku, eventualno, ostaje kao čisti primitak tijekom pojedinih godina promatrana razdoblja eksploatacije pothvata.

Tablica 16.: Projekcija ekonomskih tijekova

Red. Broj	STAVKE PRIMITAKA IZDATAKA	Promatrane godine vijeka (aktivizacije i eksploatacije) projekta						Ukupno (u €)
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni primici	–	279.000,00	284.580,00	290.271,6	296.077,0	348.248,57	1.498.177,20
1.	Ukupni prihodi od	–	279.000,00	284.580,00	290.271,6	296.077,0	301.998,57	1.451.927,20
2.	Ostala vrijed. stalnih	–	–	–	–	–	21.250,00	21.250,00
3.	Ostala vrijed. obrtnih	–	–	–	–	–	25.000,00	25.000,00
II.	Ukupni izdaci	100.000,00	251.910,00	257.913,92	264.063,5	270.362,4	277.063,83	1.349.958,96
4.	Ul. u stalna sred.	75.000,00	–	–	–	–	–	75.000,00
5.	Ulaganja u trajna	25.000,00	–	–	–	–	–	25.000,00
6.	Rashodi (bez amortiz.	–	248.500,00	254.550,20	260.750,5	267.104,3	273.615,08	1.215.326,63
8.	Porez na ukupnu	–	3.410,00	3.363,72	3.313,08	3.258,08	3.448,75	16.793,63
III.	Čisti primici I - II	-	27.090,00	26.666,08	26.208,01	25.714,63	71.184,75	76.863,46
IV.	Kumulativ čistih primitaka	-	-72.910,00	-46.243,92	-	5.678,71	76.863,46	–
		100.000,00			20.035,91			

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 16 prikazuje projekciju ekonomskih tijekova projekta tijekom nulte (akvizicijskog razdoblja) i pet promatranih godina eksploatacije projekta. Podaci govore o stanju financijskog zdravlja projekta. Kroz kumulativ čistih primitaka vidljivo je kako se pozitivni predznak javlja u četvrtoj godini eksploatacije projekta.

Tablica 17.: Projekcija financijskih tijekova

Red. br.	Stavke primitaka i izdataka	Promatrane godine vijeka (aktivizacije i eksploatacije) projekta						Ukupno (u €)
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	Ukupni primici	100.000,00	280.364,00	285.925,49	291.596,83	297.380,27	349.628,07	1.604.894,66
1.	Ukupni prihodi od usluga	–	279.000,00	284.580,00	290.271,60	296.077,03	301.998,57	1.451.927,20
2.	Vlastiti izvori financiranja	65.000,00	–	–	–	–	–	65.000,00
3.	Bankarski zajam	35.000,00	–	–	–	–	–	35.000,00
4.	Ostat. vrije. stalnih sredstava	–	–	–	–	–	21.250,00	21.250,00
5.	Osta. vrijed. i obrtnih sredstava	-	-	-	-	-	25.000,00	25.000,00
6.	Obvezatne pričuve	-	682,00	672,74	662,62	651,62	689,75	3.358,73
7.	Neobvezatne pričuve	–	682,00	672,74	662,62	651,62	689,75	3.358,73
II.	Ukupni izdaci	100.000,00	259.135,37	265.120,78	271.250,19	277.527,01	284.304,70	1.457.338,05
8.	Ulaganja u stalna sredstva	75.000,00	–	–	–	–	–	75.000,00
9.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	25.000,00	–	–	–	–	–	25.000,00
10.	Obvezatne pričuve	–	682,00	672,74	662,62	651,62	689,75	3.358,73
11.	Neobvezatne pričuve	–	682,00	672,74	662,62	651,62	689,75	3.358,73
12.	Rashodi - (kam. i amortizacija)	–	248.500,00	254.550,20	260.750,51	267.104,32	273.615,08	1.304.520,12
13.	Anuitet bankarskoga zajma	–	5.861,37	5.861,37	5.861,37	5.861,37	5.861,37	29.306,86
14.	Porez na ukupnu dobit (20%)	–	3.410,00	3.363,72	3.313,08	3.258,08	3.448,75	16.793,63
III.	Čisti primici (I. - II.)	0,00	21.228,63	20.804,71	20.346,64	19.853,26	65.323,38	147.556,60
IV.	Kumulativ čistih primitaka	0,00	21.228,63	42.033,33	62.379,97	82.233,23	147.556,60	–

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablica 17 prikazuje projekciju financijskih tijekova poduzetničkog projekta tijekom nulte (aktivizacijskog razdoblja) i pet promatranih godina eksploatacije projekta, a ukazuju na njegovo financijsko zdravlje. Vidljivo je kako će projekt tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije omogućavati redovito i pravodobno podmirivanje svojih obveza te redovito servisiranje zajma.

10. OCJENE UČINKOVITOSTI PROJEKTA

Profitna sudbina svakog pothvata od interesa je za vlasnike, dioničare, menadžere, zaposlenike, banke, društvenu zajednicu i sve druge koji su na bilo koji način povezani sa sudbinom pothvata. Iz tog razloga svaki projekt svim interesentima mora predložiti dostatan broj kvalitetnih pokazatelja glede stupnja buduće djelotvornosti i profitne učinkovitosti u njemu elaborirana pothvata.³² Prednost je dana sljedećim metodama ocjena učinkovitosti poduzetničkih projekata:

- razdoblje povrata,
- godišnja stopa prinosa,
- pravilo palca,
- čista sadašnja vrijednost,
- interna stopa profitabilnosti,
- prosječna profitabilnost ili stopa povrata,
- analiza likvidnosti i
- analiza osjetljivosti.

Ocjena učinkovitosti projekta temelji se na informacijama koje su predložene u poglavlju financijskih podataka. Temeljem njih banke i svi zainteresirani mogu izračunati niz statičkih i dinamičkih pokazatelja koje bi eventualno držali relevantnima za ocjenu posebnih aspekata učinkovitosti dotičnoga projekta.

³² Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24), str. 239.

10.1. Razdoblje povrata

Razdoblje povrata uloženog kapitala označava vrijeme tijekom kojeg se iz čistih primitaka ekonomskog tijeka povratu uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata.³³ Ovaj kriterij omogućava društvima koja imaju problema s novčanim sredstvima procjenu obrtaja oskudnih resursa kako bi što prije povratili uložena sredstva. Kriterij ocjene poduzetničkog pothvata prema ovome pokazatelju je duljina razdoblja povrata ulaganja, odnosno, broj godina potrebnih za povrat izvornog ulaganja. Što je to razdoblje kraće, projekt je profitabilniji i prihvatljiviji i obrnuto.

Razdoblje povrata izračunava se na način da se čisti primici ekonomskoga tijeka iz pojedinih godina aktivizacijskoga razdoblja, gdje je u stavku izdataka sadržana i vrijednost investicijskih ulaganja, odbijaju od čistih primitaka iz nulte godine. Postupak se ponavlja do one godine u kojoj se u stupcu nepokrivenih investicija pojavi pozitivna vrijednost.

³³ Ibidem, str. 252.

Tablica 18.: Razdoblje povrata ulaganja

Godine projekta	Ukupna ulaganja		Čisti primici ekonomskog tijeka		Nepokrivene investicije (u €)
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
0.	100.000,00	100.000,00	–	–	-100.000,00
1.	–	100.000,00	27.090,00	27.090,00	-72.910,00
2.	–	100.000,00	26.666,08	53.756,08	-19.153,92
3.	–	100.000,00	26.208,01	79.964,09	60.810,16
4.	–	100.000,00	25.714,63	105.678,71	166.488,88
5.	–	100.000,00	71.184,75	176.863,46	343.352,34

Izvor: Vlastita izrada autorice

Tablični izračun u tablici 18 prikazuje kako se uložena sredstva (ukupna ulaganja) vraćaju u trećoj godini eksploatacijskoga razdoblja. Tada se pojavljuje pozitivan predznak u stupcu nepokrivenih investicija što ide u prilog projektu jer pokazuje da je profitabilan.

10.2. Godišnja stopa prinosa

Godišnja stopa prinosa je statički pokazatelj učinkovitosti poduzetničkog projekta. Relativni je izraz oplodnje investiranoga novca kroz čistu dobit (iz projekcije računa dobiti – gubitka) u reprezentativnoj godini eksploatacijskog razdoblja projekta.³⁴ Pokazuje iznos čiste dobiti iz reprezentativne godine po svakoj jedinici uložених sredstava.

³⁴ Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24), str. 253.

Stopa prinosa (SP) je izračunata na način da se kvocijent čiste dobiti (ND) iz promatranih godina i ukupnih ulaganja (Io) pomnoži sa 100, što se može napisati u obliku slijedeće formule:

$$SP = \frac{ND}{Io} * 100$$

Tablica 19.: Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta

Godina eksploatacije projekta	ND	Io	SP
1.	13.640,00	100.000,00	13,64%
2.	13.454,87	100.000,00	13,45%
3.	13.252,32	100.000,00	13,25%
4.	13.032,33	100.000,00	13,03%
5.	13.794,99	100.000,00	13,79%

Izvor: Vlastita izrada autorice

Prema navedenoj formuli, izračuni koji su dobiveni su slijedeći: stopa prinosa za prvu godinu iznosi 13,64 %, drugu godinu 13,45 %, treću godinu 13,25 %, četvrtu godinu 13,03 % i petu godinu 13,79 %. Iz izračunatog proizlazi da za svaki € (1 €) uloženi u projekt u prvoj godini eksploatacijskog razdoblja donosi 0,1364 € čiste dobiti, drugoj godini 0,1345 €, trećoj 0,1325 €, četvrtoj 0,1303 €, dok će u petoj godini svaki uloženi € u stalna i obrtna sredstva donositi 0,1379 € čiste dobiti. Uzimajući u obzir ovaj pokazatelj profitne učinkovitosti može se zaključiti kako je projekt prihvatljiv jer će osiguravati dobre novčane prinose u svakoj godini eksploatacije.

10.3. Pravilo palca

Pravilo placa pokazuje u kojem je razdoblju, uz zadani kamatnjak, moguće udvostručiti glavnica.³⁵ Teorija i praksa za ovu metodu još koristi nazive kao što su pravilo 72, pravilo 69 i slično. Daje odgovor na pitanje da li je bolje novac uložiti u neki zajednički pothvat, banku ili financijsko tržište. Ukoliko se broj 72 podijeli s realnim prinosom ili kamatnom stopom što se može dobiti za novac uloženi u banku ili neke financijske transakcije, dobi se broj godina tijekom kojih će se uložena sredstva udvostručiti.

Za realizaciju prikazanog poduzetničkog projekta potrebno je ukupno 100.000 € od čega 65.000 € ili 65% čine vlastita sredstva, a ostatak od 35.000 € ili 35% čini kapital poslovne banke, pozajmljen kao bankarski zajam. Projekcija računa dobiti i gubitka pokazuje da će u prvih pet godina eksploatacije projekt donositi prosječno 5.597,88 € čiste dobiti (jer je 67.174,51 podijeljeno sa 12 mjeseci jednako 5.597,88). Poduzetnik bi u projekt uložio 65.000 €, a kada bi ta sredstva uložio u banku ili neke financijske transakcije, uz stalni prinos od 7,5%, onda bi za 9 godina i 6 mjeseci (jer je 72 podijeljeno sa 7,5 jednako 9,6 godina) imao 200.000 € (jer je 100.000 € početnog ulaganja pomnoženo sa 2 jednako 200.000). Obzirom da je odlučio navedena sredstva uložiti u pothvat, projekcija pokazuje da će nakon pet godina njegove eksploatacije ostvariti 67.174,51 € čiste dobiti. Kada se od te dobiti povрати ukupan iznos zajma, ostaje 32.174,51 €. Može se zaključiti kako svota se od 65.000 € koje bi poduzetnik uložio u banku ili neke financijske institucije udvostručila za 9 godina i 6 mjeseci, a ukoliko bi se isti novac uložio u dotični projekt za pet godina bi se povećala za 1,03 (jer je projekcija čiste dobiti od prvih pet godina eksploatacije projekta 67.174,51 podijeljena sa 65.000 ukupnih vlastitih sredstava uloženi u projekt jednako 1,03, odnosno, $1,03 * 100 = 103,35 \%$).

³⁵ Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24.), str. 253.

10.4. Čista sadašnja vrijednosti

Metoda čiste sadašnje vrijednosti pogodna je za ocjenu učinkovitosti projekta. Postupak se svodi na diskontiranje budućih primitaka i izdataka projekta na takozvanu sadašnju vrijednost, jer novac koji će se dobiti u budućnosti može biti manje vrijedan od onoga koji se može dobiti danas. Čista sadašnja vrijednost predstavlja kumulativ diskontiranih čistih primitaka ekonomskih tijekova iz pojedinih godina promatrana vijeka projekta umanjen za ukupan iznos ulaganja u dotični projekt (ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva).³⁶ Ocjena projekta pomoću ove metode kaže kako je prihvatljiv svaki onaj projekt kod kojega je čista sadašnja vrijednost veća od nule. Računa se pomoću slijedeće formule:

$$SV = \sum_{t=1}^n \frac{R_t}{\left(1 + \frac{p}{100}\right)^t} - I_0$$

gdje su:

SV = čista sadašnja vrijednost,

R_t = čisti primici u godini t,

I_0 = početno ulaganje,

p = diskontna stopa,

n = promatrani vijek projekta,

t = godine vijeka projekta (1, 2, 3, ..., n).

³⁶ Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24.), str. 257.

Tablica 20.: Obračun čiste sadašnje vrijednosti (u €)

Godine projekta	Čisti primici	Diskontna stopa	Diskontni činitelj	Sadašnja vrijednost	Kumulativ (u €)
0.	-100.000,00	7,00%	1	-100.000,00	-100.000,00
1.	78.930,00	7,00%	0,9346	25.317,76	-74.682,24
2.	80.061,28	7,00%	0,8734	23.291,18	-51.391,06
3.	81.205,06	7,00%	0,8163	21.393,54	-29.997,52
4.	82.361,59	7,00%	0,7629	19.617,57	-10.379,95
5.	129.531,12	7,00%	0,7130	50.753,74	40.373,79
Čista sadašnja vrijednost projekta				40.373,79	-

Izvor: Vlastita izrada autorice

Izračunom je dobiveno da je, uz diskontnu stopu od 7% (koja odgovara kamatnoj stopi na bankarski zajam), čista sadašnja vrijednost projekta veća od nule, odnosno 40.373,79 €. Može se zaključiti da je projekt u potpunosti prihvatljiv, jer je temeljni uvjet ocjene projekta pomoću ove metode taj da sadašnja vrijednost bude veća od nule.

10.5. Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti je stopa pomoću koje se kumulativ sadašnje vrijednosti budućih očekivanih čistih primitaka ekonomskog tijeka izjednačava s početnim ulaganjem, pri čemu je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli.³⁷ Računa se na način da se najprije uporabom većeg broja približnih diskontnih stopa izračuna sadašnja vrijednost, sve do stope pri kojoj čista sadašnja vrijednost dobi negativan izraz.

Veličina čiste sadašnje vrijednosti izrazito je osjetljiva na visinu izabrane diskontne stope kojom se izračunava sadašnja vrijednost novčanih tokova investicijskog projekta. Primjena

³⁷ Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24.), str. 258.

više diskontne stope smanjuje veličinu čiste sadašnje vrijednosti određenog investicijskog projekta, dok je primjena niže diskontne stope povećava.³⁸

Tablica 21.: Približna interna stopa profitabilnosti

Diskontna stopa	Čista sadašnja vrijednost (u €)
7,00%	40.373,79
12,00%	20.834,12
17,00%	5.188,06
22,00%	-7.500,35

Izvor: Vlastita izrada autorice

Interna stopa profitabilnosti može se izračunati pomoću slijedeće formule:³⁹

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

gdje je:

ISP = interna stopa profitabilnosti,

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

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

R_n = prva negativna čista sadašnja vrijednosti,

P_i = interval upotrijebljenih diskontnih stopa.

³⁸ Poslovni dnevnik, www.poslovni.hr (15.04.2015.)

³⁹ Kuvačić, N.: op. cit. (bilj. 24.), str. 260.

U ovom primjeru interna stopa profitabilnosti se izračuna na slijedeći način:

$$ISP = 17 + \frac{5.188,06}{5.188,06 + 7.500,35} * 5 = 19,04 \%$$

Kako interna stopa projekta iznosi 19,04 %, a kamatna stopa na zajam 7 %, to znači da je interna stopa profitabilnosti viša od kamatne stope za 12,04 %, stoga je projekt nedvojbeno prihvatljiv. Prikazani projekt će, prema ovoj metodi ocjene, tijekom promatranih godina eksploatacije iz realnih čistih primitaka moći redovito servisirati zajam i poslovati profitabilno.

10.6. Analiza likvidnosti

Likvidnost investicijskoga projekta definira se kao njegova sposobnost da u svakome trenutku može pravodobno i u cijelosti podmirivati svoje dospjele financijske obveze. Kada se likvidnost upotrebljava u okviru motrenja poduzetnika, može se reći kako ona znači sposobnost poduzetnika da u svako vrijeme slobodno raspolaže svim svojim posjedovnim dobrima (resursima), odnosno, imovinom.⁴⁰ Likvidnost poduzetnika je sposobnost njegove nenovčane imovine da se u relativno kratkome razdoblju i bez gubitka pretvori u gotov novac. Analiza likvidnosti u vijeku projekta koristi cijene inputa i outputa iz vremena pripreme investicijskoga projekta, a izvode se na temelju informacija iz financijskoga tijeka, čiji primici obuhvaćaju sve stavke i poslovne događaje koji povećavaju financijski potencijal projekta, a izdaci sve one što ga smanjuju.

Analiza likvidnosti se koristi za ocjenu projekata sa stajalište potencijalnih ulagača jer ona pruža uvid u stanje pothvata te prikazuje da li je poduzetnički projekt profitabilan ili nije. Projekt je likvidan ako su čisti primici iz financijskog tijeka jednaki ili veći od nule, a nelikvidan ako su manji od nule. Ukoliko se u nekoj godini promatranoga vijeka projekta pojavi nelikvidnost, tada je potrebno poduzeti korektivne mjere kako bi se projekt doveo u situaciju likvidnosti, a izbor mjera ovisi o karakteristikama pojedinog projekta.

⁴⁰ Proklin, M., Zima, J.: Utjecaj likvidnosti i solventnosti na poslovanje poduzetnika, Ekonomski Vjesnik, Vol. XXIV, No. 1, 2011., str.73.

Dinamička projekcija računa dobiti i gubitka prikazuje kako projekt u prvih pet godina eksploatacije posluje s pozitivnim predznakom čistih primitaka i time će pokriti troškove (bankarski zajam, obveze prema zaposlenicima, uplaćivanje poreza na dobit) te na kraju ostvariti iznose čistih financijskih primitaka. Kumulativ u prvih pet godina eksploatacije projekta je pozitivan. Pokazuje kako će se u narednim godinama ostvariti iznos čistih financijskih primitaka, čiji kumulativ u petoj godini iznosi 147.556,60 €.

10.7. Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti se sastoji od postupka opterećivanja projekta različitim negativnim situacijama koje se mogu pojaviti tijekom životnog vijeka projekta. U analizi osjetljivosti projekta može se odrediti jedan ili više rizičnih parametara. Njome se mjere posljedice promjena, međutim, ona ne ukazuje na to koja je vjerojatnost da će do tih promjena doći. Na temelju analiza zaključuje se da li je projekt elastičan ili nije, odnosno, koliko dobro podnosi ili ne podnosi promjene određenih parametara.⁴¹

Polazeći od navedenih definicija, a i mogućih različitih činitelja s kojima bi se poduzetnički projekt mogao suočiti tijekom njegova eksploatacijskog razdoblja, u analizi osjetljivosti projekta penalizirane su četiri rizične pretpostavke (za svih pet godina) i to:

- prva pretpostavka: precijenjeni su ukupni prihodi od prodaje kolača za 5%,
- druga pretpostavka: precijenjeni su ukupni prihodi od prodaje torti za 4%,
- treća pretpostavka: podcijenjena je plaća direktora za 6%,
- četvrta pretpostavka: podcijenjene su ukupne plaće radnika (osim direktora) za 4%.

⁴¹ Puška, A.: Analiza osjetljivosti u funkciji investicijskog odlučivanja, Praktični menadžment, stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2, No. 2, prosinac 2011., str. 81.

Tablica 22.: Penalizacija računa dobiti i gubitka

Red. broj	STAVKE PRIHODA I RASHODA DOBIT/GUBITAK PROJEKTA	PROMATRANE GODINE EKSPLOATACIJE PROJEKTA					UKUPNO (u €)
		1.god.	2.god.	3.god.	4.god.	5.god.	
I. A	Ukupni prihodi A	279.000,00	284.580,00	290.271,60	296.077,03	301.998,57	1.451.927,20
-	(minus) Prva pretpostavka	4.800,00	4.590,00	4.993,92	5.093,80	5.195,67	24.673,39
-	(minus) Druga pretpostavka	720,00	734,40	749,09	764,07	779,35	3.746,91
I. B	Ukupni prihodi B	273.480,00	279.255,60	284.528,59	290.219,16	296.023,55	1.423.506,90
II A	Ukupni rashodi A	261.950,00	267.761,41	273.706,20	279.786,62	284.754,84	1.367.959,07
+	(plus) Treća pretpostavka	132,00	135,96	140,04	144,24	576,96	1.129,20
+	(plus) Četvrta pretpostavka	368,00	379,04	390,41	402,12	414,19	1.953,76
II. B	Ukupni rashodi B	262.450,00	268.276,41	274.236,65	280.332,98	285.745,98	1.371.042,03
III.A	UK. DOBIT A (IA-IIA)	17.050,00	16.818,59	16.565,40	16.290,42	17.243,74	83.968,14
III.B	UK. DOBIT B (IB-IIB)	11.030,00	10.979,19	10.291,94	9.886,18	10.277,56	52.464,88
- P1	(minus) 20% por. na dobit A	3.410,00	3.363,72	3.313,08	3.258,08	3.448,75	16.793,63
- P2	(minus) 20% por. na dobit B	2.206,00	2.195,84	2.058,39	1.977,24	2.055,51	10.492,98
IVA	ČISTA DOB. A (III.A-P1)	13.640,00	13.454,87	13.252,32	13.032,33	13.794,99	67.174,51
IVB	ČISTA DOB. B (III.B-P2)	8.824,00	8.783,35	8.233,55	7.908,95	8.222,05	41.971,90

Izvor: Vlastita izrada autorice

Kao što je iz tablice 22 vidljivo, uz navedene četiri pretpostavke tvrtka će i dalje ostvarivati dobit. Projekt pokazuje visok stupanj otpornosti spram eventualne pojave negativnih utjecaja većeg broja kritičnih parametara što mu dodatno ide u korist.

10.8. Pismo primatelju

Sportsko – rekreacijski centar „Ris“

Crni Lug bb

VI. Marija Joha

Mob: 095/ 8144519

Privredna banka Zagreb d.d.

Gundulićeva 9

47000 Karlovac

n/r Željko Martišković

Poštovani gospodine Martišković,

Pozivajući se na telefonski razgovor od 3. lipnja i usmeni dogovor od 18. lipnja 2017. godine, ovim pismom Vas želimo obavijestiti da smo na adresu Banke pravodobno uputili naš poduzetnički projekt, čime se javljamo na natječaj za odobravanje poduzetničkih zajmova koji ste raspisali u hrvatskim javnim glasilima.

Poduzetnički projekt nastao je kao elaborat ideje Marije Johe, a zamišljen je kao Sportsko – rekreacijski centar „Ris“ koji bi obuhvaćao sve potrebne usluge za jednog aktivistu i ljubitelja prirode. Projekt zahtijeva ukupno 100.000 € ulaganja, od čega 75.000 € za stalna sredstva, a 25.000 € za trajna obrtna sredstva. Od ukupno potrebnih 65.000 € sredstva su kojima raspolaže inicijator projekta, Vama se obraćamo za odobravanje zajma od preostalih 35.000 €. Rezultati tržišnih istraživanja pokazali su visok stupanj zainteresiranih za korištenje usluga našeg Centra te smatramo kako bi realizacija projekta kroz određeno razdoblje donijela znatan profit.

Nadamo se da ćete naš poduzetnički projekt uzeti u obzir prilikom odobravanja zajma te Vas uz iskrene želje za budućom suradnjom, srdačno pozdravljamo.

Za Sportsko – rekreacijski centar „Ris“

Marija Joha

Karlovac, srpanj 2017.

11. ZAKLJUČAK

Izrada poduzetničkog projekta je opsežan posao. Započinje obradom poduzetničke ideje te njezinim oplemenjivanjem kroz ekonomske i financijske projekcije. Većina projekata ima uobičajen sadržaj u kojem se opisuje poduzetnička ideja, iznose informacije o ulaganju te projekcije potrebitih ulaganja u trajna i obrtna sredstva. U izradi projekcije posebnu pažnju potrebno je obratiti na pravilno projiciranje prihoda i rashoda, kao osnove za određivanje tokova novca bitnih za izračun isplativosti projekta. U ovom završnom radu, predmetom rada je bio poduzetnički projekt. Riječ je o Sportsko - rekreacijskom centru "Ris" u mjestu Crni Lug, a sve s ciljem produljenja boravka posjetitelja NP Risnjak i okolnih prirodnih bogatstava. Sukladno tome ovaj završni rad formiran je na način da kroz teoriju poduzetništva te osnove projektnog menadžmenta čitatelje polako uvodi u svijet projekta, o kojemu je riječ u praktičnom dijelu.

U praktičnom dijelu rada obrađen je konkretan poduzetnički projekt sa razrađenim svim bitnim sastavnicama koje dobar projek mora sadržavati.

Tehničko - tehnološka analiza Sportsko - rekreacijskog centra „Ris“ prikazuje analizu lokacije te ulaganja u osnovna sredstva i ljudski potencijal, dok financijska analiza prikazuje projekcije potrebne za ustvrđivanje isplativosti samog projekta, te njegov budući tok.

Proučavajući razdoblje povrata te godišnju stopu profitabilnosti može se zaključiti kolika je isplativost samog projekta te kolika je njegova čisra sadašnja vrijednost kroz određeno vremensko razdoblje.

POPIS LITERATURE

Knjige

- Badrov, T., et. al.: Želim biti poduzetnik, CEPOR, Zagreb, 2007.
- Bartoluci, M.: Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva, Školska knjiga, Zagreb, 2013.
- Buble, M.: Projektni menadžment, Minerva, Dugopolje, 2010.
- Certo, S.T., Certo, S.C.: Moderni menadžment, Mate, Zagreb, 2009
- Hauc, A.: Projektni menadžment&projektno poslovanje, Mep Consult, Zgreb, 2007.
- Horvat, Đuro i Kovačić, Marinko: Menadžment u malom poduzetništvu, Cera prom, Zagreb, 2004.
- Horvat, Đ. i dr.: Temeljne funkcije upravljanja, Edukator, Zagreb, 2007.
- Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005.
- Kuvačić, N.: Biznis-plan ili poduzetnički projekt, Beretin, Split, 2005.
- Sikavica, Pere i dr: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999.
- Škrtić, M.: Osnove poduzetništva i menadžmenta, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
- Škrtić, M. i dr.: Osnove poduzetništva i mendažmenta, Katma, Zagreb, 2006.
- Tkalec, Z.: Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne komponente cjeloživotnog učenja, Učenje za poduzetništvo, Vol. 1, No. 1, Zagreb, 2011.
- Vukičević, M.: Financije poduzeća, Golden marketing, Zagreb, 2006.

Popis internet stranica

- Ekonomski fakultet u Zagrebu.
http://bbz.hr/images/uploads/683/poduzetnistvo_u_turizmu_-_belovar.ppt,
(05.06.2017.)
- Klindžić, M.: Organizacija menadžmenta i upravljanja.
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/mklindzic/Organizacija%20menad%C5%BEmenta%20i%20upravljanja.pdf> (05.06.2017.)
- Perkov-savjetovanje. <http://www.perkov-savjetovanje.hr/>, (05.06.2017.)
- Perkov-savjetovanje. http://www.perkov-savjetovanje.hr/odrzani_seminari/strateski_menadzment.pdf. (05.06.2017.)
- Lajtman, Z.: Važnost planiranja i kontroliranja, Ekonomska škola Čakovec.
<http://hrcak.srce.hr/file/99079> (05.06.2017.)
- Dabić, M.: „Priprema i ocjena investicijskih projekata“, Ekonomski pregled, Vol 59., No. 1-2, 2008., str. 89., <http://hrcak.srce.hr/file/32784>, (10.06.2017.)
- <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Giarratani/contents.htm>, (10.06.2017.)

Ostali izvori

- Narodne novine, 109/07

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Projekcija (ocjena) konkurencijskih prednosti i slabosti Sportsko – rekreacijskog centra „Ris“.....	14
Tablica 2.: Projekcija ulaganja prema izvorima i stavkama sredstava.....	16
Tablica 3.: Projekcija mjesečne prodaje i prihoda od prodaje.....	22
Tablica 4.: Projekcija ulaganja u stalna sredstva.....	25
Tablica 5.: Projekcija ulaganja u materijalne inpute.....	26
Tablica 6.: Projekcija potrebnih radnika i troškova rada.....	28
Tablica 7.: Popis aktivnosti tijekom razdoblja izvede projekta.....	30
Tablica 8.: Projekcija terminskog plana aktivizacije projekta.....	31
Tablica 9.: Popis aktivnosti i kvantifikacija promidžbenih ulaganja.....	34
Tablica 10.: Projekcija visine i strukture ukupnih ulaganja.....	38
Tablica 11 :. Projekcija otplate bankarskog zajma.....	39
Tablica 12 :. Projekcija godišnje amortizacije i ostatak vrijednosti projekta.....	41
Tablica 13.: Dinamička projekcija prihoda.....	43
Tablica 14.: Dinamička projekcija rashoda.....	44
Tablica 15.: Dinamička projekcija računa dobiti-gubitka	46
Tablica 16.: Projekcija ekonomskih tijekova.....	48
Tablica 17.: Projekcija financijskih tijekova.....	50
Tablica 18.: Razdoblje povrata ulaganja.....	53
Tablica 19.: Stopa prinosa prema godinama eksploatacije projekta.....	54
Tablica 20.: Obračun čiste sadašnje vrijednosti (u €).....	57
Tablica 21.: Približna interna stopa profitabilnosti.....	58
Tablica 22.: Penalizacija računa dobiti i gubitka.....	61

POPIS SLIKA

Slika 1.: Zaštitni znak Sportsko – rekreacijskog centra“Ris“35