Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
Sveučilišta u Rijeci

Motociklistički Klub Kvarner, Rijeka
n/r prof. dr. sc. Mladen Črnjar

PROJEKT

EKONOMSKA I DRUŠTVENA OPRAVDANOST ORGANIZIRANJA SPORTSKE PRIREDBE «SUPERBIKE WORLD CHAMPIONSHIP - AUTOMOTODROM GROBNIK»

Glavni istraživač:

Prof. dr. sc. Milena Peršić

Istraživači:

Prof. dr. sc. Mato Bartoluci
Prof. dr. sc. Branko Blažević
Dr. sc. Kristina Črnjar
Doc. dr. sc. Adriana Jelušić
Dr. sc. Marinela Krstinić Nižić
Doc. dr. sc. Marko Perić
Mr. sc. Zvonimira Šverko Grdić
Mr. sc. Vanja Vejzagić

Suradnici:

Anastazija Ivančić
Ivana Janušić
Iva Maračić
Doc. dr. sc. Dolores Miškulin Čubrić
Nikola Peršić
Arijana Smilović
Jadranka Škunca
Nikolina Vajić

SADRŽAJ

1. UVODNA RAZMATRANJA 1
2. PREDMET, SVRHA, MISIJA, VIZIJA, CILJ I STRATEŠKI PRIORITETI 2
3. VELIKE SPORTSKE PRIREDBE I TURIZAM 3
   - 3.1. Razvoj i uloga sporta u turizmu 3
   - 3.2. Ekonomski i neekonomski učinci velikih sportskih priredbi 4
   - 3.3. Superbike World Championship kao velika sportska priredba 7
4. ANALIZA POSTOJEĆEG STANJA 12
   - 4. 1. Polazišta na kojima te temelji analiza stanja 12
   - 4. 2. Osnovni podaci o investitoru i okruženju 12
   - 4. 3. Financijski položaj investitora 15
   - 4. 4. Rezultat i pokazatelji poslovanja investitora 18
5. SWOT ANALIZA 25
   - 5. 1. Snage 26
   - 5. 2. Slabosti 35
   - 5. 3. Prilike 37
   - 5. 4. Prijetnje 46
6. URAVNOTEŽENO MJERENJE REZULTATA 47
   - 6.1. Perspektiva kupca 50
   - 6.2. Perspektiva procesa 65
   - 6.3. Financijska perspektiva 70
   - 6.4. Perspektiva učenja i rasta 108
   - 6.5. Informacije BSC za strategijsko upravljanje sustavom 114
7. ZAKLJUČCI I PREPORUKE 119
8. LITERATURA 124
9. PRILOZI : ANKETNI UPITNICI (4 jezika) 129

1. Uvodna razmatranja

Potencijalni investitor *«Automotodrom Grobnik, d.o.o.»,* je u nakani donijeti poslovne odluke o mogućim ulaganjima u proširenje djelatnosti, oblikovanju nove ponude i podizanja njene kvalitete kroz stvaranje preduvjeta za organiziranje velike sportske priredbe *«Superbike Word Championship»*. Realizira li se ovaj projekt, doći će do obogaćivanja ukupne turističke ponude Kvarnera, gdje koja prema istraživanjima upravo nedostaju sadržaji ovakve vrste. Radi se o široko prihvaćenom obliku ponude sportskog turizma, koji može polučiti ekonomske i neekonomske učinke za trgovačko društvo, ali prvenstveno kroz unapređenje turističke ponude od lokalne do nacionalne razine.

Na pretpostavkama da se radi o projektu koji može polučiti značajnu društveno u ekonomsku korist, pristupilo se definiranju predmeta i svrhe istraživanja, a definirani su misija, vizija, ciljevi i strateški prioriteti njegove implementacije. Navedeno se temeljilo na rezultatima istraživanja trendova suvremenog tržišta, te ocjeni međuzavisnosti mega projekata i razvoja suvremenih oblika turističke ponude, a slijedom spoznaje da je navedena investicija u Glavnom planu razvoja turizma PGŽ, prihvaćena kao jedna od prioritetnih uporišnih točaka razvoja turizma Kvarnera. Problematika je sagledavana kao kvalitetna nadogradnja na postojeću djelatnost Automotodroma Grobnik, pa je u tu svrhu analizirano postojeće stanje, te provedeno empirijsko istraživanje radi ocjene isplativosti srodnih oblika ponude. Rezultati se prezentiraju kroz elemente SWOT analize, koja omogućava sagledavanje jakih i slabih strana, šansi i rizika ovog novog oblika ponude.

Poseban naglasak će se staviti na ekonomsku valorizaciju investicijskih ulaganja, a temeljeno na projektnoj dokumentaciji i idejnim rješenjima daljnjeg razvoja «Sportskog centra Grobnik». U tom procesu će se procjena ekonomske isplativosti sagledati u svjetlu stanja na tržištu kapitala i platežnoj moći potencijalnih korisnika. Osnovicu procjene pružiti će i relevantni podaci, uspješno organiziranih srodnih manifestacija te vrste u svijetu (benchmarking), u čijem će se prikupljanju uz metode anketiranja i intervjua, koristiti i relevantni podaci dostupni na društvenim mrežama. U obradi podataka će se koristiti standardizirani postupci procjene i obrade podataka uz relevantnu informatičku podršku, na način kako to provode poznate i priznate konzultantske kuće u svijetu (npr. KPMG).

U suvremenim uvjetima se uz neposredne financijske učinke za poslovni sustav, moraju sagledati i relevantni indirektni učinci na širu zajednicu, do kojih dolazi uvođenjem novih oblika ponude. U tu svrhu će se primijeniti metodološke osnove Balance Scorecard metode, kao instrumenta koji osigurava uravnoteženo mjerenje rezultata ostvarenog od novog projekta, jer osigurava mogućnosti sagledavanja njegova utjecaja iz perspektive kupaca (sudionika priredbi), internih radnih procesa (uvođenja novih aktivnosti), razvojnih mogućnosti (novi profili kadrova i razvojne perspektive), te njihova cjelokupnog učinka na financijske učinke poslovnog sustava i institucija u okruženju. Navedeni pristup ocjenjuje se relevantnim u postupku osiguranja one informacijske osnovice, koja će biti prihvatljiva kao osnova za donošenje poslovne odluke o tome, da li postoji ekonomska i društvena opravdanost ulaganju u projekt organiziranja velike sportske priredbe «Superbike Word Championship» na Automotodromu Grobnik.

2. Predmet, svrha, misija, vizija, cilj i strateški prioriteti

PREDMET istraživanja je izrada studije „EKONOMSKE I DRUŠTVENE OPRAVDANOSTI ORGANIZIRANJA SPORTSKE PRIREDBE - SUPERBIKE WORD CHAMPIONSHIP NA AUTOMOTODROMU GROBNIK“, čiji je naručitelj MK «Kvarner» Rijeka.

SVRHA je ocijeniti opravdanost realizacije mega-projekta “SUPERBIKE WORLD CHAMPIONSHIP - AUTOMOTODROM GROBNIK”, kao velikog sportskog događaja, te istražiti mogućnosti njegove ekonomske, turističke i društvene valorizacije, a uz uvažavanje standarda djelatnosti, najbolje prakse i razvojnih prioriteta temeljenih odrednicama Glavnog plana razvoja turizma PGŽ.

MISIJA projekta je pružanje vrhunskih auto-moto sportskih priredbi, koristeći vrhunska znanja, vještine i iskustva, a u cilju obogaćivanja turističke ponude Kvarnera novim sadržajima.

VIZIJA projekta je obogatiti ponudu Automotodroma Grobnik sa jasno prepoznatljivim sportskim priredbama «Superbike Word Championship», a u uvjetima zdrave konkurencije na širem regionalnom, nacionalnom i svjetskom tržištu, uz uvažavanje međunarodnih standarda, a radi ispunjenja očekivanja investitora, organizatora, korisnika i šire zajednice.

CILJ je primjenom odgovarajućeg metodološkog postupka, utvrditi uvjete i opravdanost ulaganja, te procjenu očekivanih koristi koje će se polučiti realizacijom projekta «Superbike Word Championship», a s polazišta njegova utjecaja na ukupni lokalni, regionalni i nacionalni razvoj.

STRATEŠKI PRIORITETI proizlaze iz svrhe, misije, vizije i ciljeva razvoja ovog projekata i učinaka koji može njegova implementacija ostvariti u obogaćivanju ukupne regionalne i nacionalne turističke ponude. U ostvarivanju strateških prioriteta treba slijediti:

- načela na kojim je rađena Strategija razvoja hrvatskog sporta
- iskustva najbolje prakse o značajnim ekonomskim, društvenim i promotivnim učincima velikih sportskih priredbi za lokalnu, regionalnu i nacionalnu zajednicu
- rezultate procjene vlastitih snaga i slabosti, te šansi i rizika u okruženju
- raspoložive i potencijalno raspoložive resurse (tehničke, financijske, kadrovske, organizacijske…) neophodne u realizaciji vizije i ciljeva
- pravni okvir, standarde, opredjeljenja i temeljnu orijentaciju lokalne, regionalne i nacionalne zajednice u realizaciji velikih sportskih manifestacija, poštujući pri tome pojedinačni i opći sportski interes, kao i interese sportskog turizma
- standarde djelatnosti, prihvaćene na međunarodnoj razini, a razrađene za interne procese organiziranja velikih ove specifične sportske priredbe a kao pretpostavku stjecanja certifikata kvalitete

3. Velike sportske priredbe i turizam

3.1. Razvoj i uloga sporta u turizmu

Već u antičko doba su Grci i Rimljani gradili sportsku infrastrukturu za sport i rekreaciju, a tendencija investiranja u sportske objekte i popularizacija tih događanja u svrhu turističke valorizacije se intenzivirala posljednjih 30-tak godina. To je odraz potrebe da se i turizam i sport konstantno trebaju prilagođavati zahtjevima korisnika tj. turista, sportaša i gledatelja. Nužnost povezivanja sporta i turizma postaje u suvremenim uvjetima nužnost, jer sport djelujući sam za sebe na može polučiti jednake učinke, kao što to može u suradnji sa turizmom i obrnuto (Bartoluci, Čavlek, 2007, 119). Naime, konkurentne prednosti pojedine turističke destinacije ovise o događajima i doživljajima koje ona turistima nudi, a velike sportske priredbe nedvojbeno spadaju u tu kategoriju.

Velike sportske priredbe predstavljaju značajnu spregu sporta i turizma i nedvojbeno doprinose popularizaciji pojedine turističke destinacije i podižu njenu prepoznatljivost na turističkom tržištu. Na taj se način sport uzdiže od uloge zadovoljenja potreba domicilnog stanovništva na područje privlačenja što većeg broja posjetitelja, što velike sportske priredbe uvrštava u selektivni oblik turističke ponude. Velike sportske priredbe dovode do ostvarenja ekonomskih i neekonomskih učinaka od značaja za razvoj turizma, ali i lokalne zajednice u cjelini. Spajanje sporta i turizma je ekonomski opravdano iz razloga što turizam predstavlja jednu od gospodarskih aktivnosti sa izrazito visokom i postojanom stopom gospodarskog rasta, a sport je značajan činitelj promocije pojedine turističke destinacije.

Velike sportske priredbe značajno utječu na oblikovanje turističke ponude i potražnje, jer se vezuju za određena ciljna tržišta, osiguravaju stvaranje potpuno novih destinacija i ostvarivanja „ostavštine“ za gradove i zemlje domaćine velikih sportskih priredbi. Brojne su studije koje se bave istraživanjima rezultata koje mogu polučiti velike sportske priredbe prije, tijekom i nakon njihova održavanja. Koristi su nedvojbene, a posebno je značajan njihov marketinški učinak. Održavanje velikih sportskih priredbi je mogućnost i prilika za pojedinu turističku destinaciju, da se uključi u zajednički marketing sa sportskim događanjem kroz tzv. co-branding, što ima višestruko bolje učinke od klasičnog oblika oglašavanja. Postoje brojni dokazi kako sport u novije vrijeme pruža velike razvojne mogućnost onim destinacijama, koje su se opredijelile za razvoj ovog oblika selektivne turističke ponude. No, velike sportske priredbe su puno više od toga.

Upravo zbog toga je potrebno je kritički pristupiti u sagledavanju preduvjeta i utemeljenosti kandidature za organizaciju pojedine velike sportske priredbe. Njenu organizaciju treba temeljiti na tradiciji, mogućnostima okruženja, postojećoj infrastrukturi, te realnoj procjeni platežno sposobne potražnje u užoj i široj lokalnoj zajednici, regiji i šire. Ovo su polazišta na kojima se temelji razvoj ideje projekta, stvaranje preduvjeta za dobivanja licence i sama organizacija velike sportske priredbe. Njihova organizacija nije jednoznačan ni jednostavan proces, jer podrazumijeva koordinaciju niza sudionika najrazličitijih djelatnosti, koje kroz sinergijski proces trebaju polučiti značajne (više dugoročne) učinke na ekonomiju, društvo, politiku i okoliš (Saayman, Oberholster, 2003, 93).

Velike sportske priredbe se mogu ostvariti samo ako postoji uska suradnja sporta, ekonomije i turizma, pa će se koristi polučiti samo ako se stvore pretpostavke za uspješnu realizaciju u svim fazama. Velike sportske priredbe su uvijek povezane sa značajnijim infrastrukturnim ulaganjima u sportske i turističke sadržaje. S druge strane, osigurava se ostvarivanje većeg broja turističkih noćenja i turističke potrošnje na razini destinacije, no što bilo bez takve vrste

događaja. U pravilu su „mjerljivi“ ekonomski učinci manji, od niza neekonomskih učinaka koje može polučiti takva sinteza između sporta i turizma. Tematika je to koja zaokuplja ekonomsku i širu javnost već duži niz godina, jer se želi dokazati opravdanost ulaganja u sportsku infrastrukturu s ciljem njene turističke valorizacije i ostvarivanja koristi za društvenu zajednicu.

Neupitno je da održavanje velikih sportskih priredbi pozitivno djeluje na imidž destinacije, regije i države. Ova je hipoteza znanstveno višestruko dokazana, a u praksi opravdava velikim interesom destinacija za organizacijom različitih sportskih događanja (Bartoluci, Čavlek, 2007. 119-131). Upravo su nosioci lokalne vlasti često promotori sportskih događanja, ona se uključuju u strateške dokumente destinacije kako bi se opravdala ulaganja i značajnija izdvajanja iz budžeta, odnosno omogućilo ulaganje u sportske objekte kroz različite fondove, primjerice EU fondove. Utjecaj ovih događanja na brži ekonomski rast i razvoj destinacije i regije ovisi o čitavom nizu činitelja, od postojeće razine razvijenosti destinacije i regije, razine infrastrukturne (sportske, gospodarske i prometne), lokalne i političke podrške, povijesne povezanosti sa održavanjem sličnih događanja i drugo.

Organizacija velikih sportskih priredbi je složena jer predstavlja spregu sporta, turizma, marketinga, međunarodnih odnosa, politike i ekonomije. Općenito je prihvaćena hipoteza da sudjelovanje u velikim sportskim priredbama pruža mnogobrojne koristi za pojedince i društvo u cjelini („zdravije“ društvo, bolja kvaliteta života, jačanje ljudske komponente, bolja društvena integracija i kohezija, jačanje lokalnog i kulturnog identiteta, veća sigurnost, izrazito bitno smanjenje kriminala i nasilja (Long, Sanderson, 2001).

No to nije dovoljno, potrebna je jasna misija i vizija. Programu organizacije održavanja treba pristupiti planski, kroz jasno definiran program ciljeva i akcija. Samo timski pristup u kojemu će biti uključeni svi ključni nosioci društvene aktivnosti u suradnji sa ekonomskim stručnjacima, a koji će svoje aktivnosti temeljiti na realnim i utemeljenim podacima, dati će pravi okvir i smjernice za uspješno organiziranje mega sportskog događaja sa pozitivnim kratkoročnim, ali prvenstveno dugoročnim učincima. Stoga je učinkovitost ulaganja u velike sportske projekte potrebno sagledati ne samo kroz ekonomsku, već prvenstveno kroz neekonomsku komponentu i multiplikativne učinke na lokalnu i širu zajednicu, jer je u suvremenim uvjetima to temeljna premisa na kojoj se treba temeljiti uravnoteženi rast i razvoj turističke destinacije i zadovoljstvo lokalnog stanovništva.

3.2. Ekonomski i neekonomski učinci velikih sportskih priredbi

Koristi od velikih sportskih priredbi mogu biti ekonomske i neekonomske. Ekonomski učinci se prepoznaju kroz novi (dodatni) priliv novca u ekonomiju, dodatnu potrošnju sportskih navijača (turista) i sportaša, te kroz učinke dodatne zarade od povezanih poslovnih aktivnosti. Bitno je istaći i čitav niz neekonomskih učinaka u koje spadaju socijalni / društveni učinci, politički, razvojni, marketinški i sl. Dobivanjem međunarodnih licenci međunarodnih organizacija stječe se novo korisno iskustvo u organizaciji velikih sportskih priredbi, koja nosi novi identitet zajednice, ponos i osjećaj pripadnosti, a dugoročno i veliku ekonomsku korist.

Ekonomske koristi velikih sportskih priredbi redovito se ističu u strateškim dokumentima i marketinškim brošurama mnogih gradova, regija i zemalja. Sa ekonomske perspektive organizacija velikih sportskih priredbi povezana je sa značajnim ulaganjima i ekonomskim rizikom, ovisno o samoj veličini i važnosti određene sportske priredbe, ali pruža velike mogućnosti i pretpostavke za ostvarivanje kratkoročnih i dugoročnih pozitivnih ekonomskih i

neekonomskih učinaka. Ključno je da se u organizaciju velikih sportskih priredbi krene organizirano i dobro strukturirano. Potrebno je uključiti više različitih segmenata društvene aktivnosti, kako bi ukupni efekti, direktni, indirektni i inducirani bili što veći. To se posebice odnosi na događanja koja se organiziraju na redovitoj godišnjoj razini, što zahtijeva dobar plan i program aktivnosti i uključivanje svih ključnih nosioca lokalne i društvene zajednice u ostvarivanje maksimalnih učinaka.

Organizatori velikih sportskih priredbi očekuju porast ekonomske vrijednosti domaćina što se koristi kao osnova za dobivanje javne podrške za organizaciju ovih događaja, a koji su redovito povezani sa značajnijim javnim ulaganjima u fazi dobivanja i organizacije događaja, kao i visokim operativnim troškovima (Chalip, Grenn, Hill, 2003). Većina literature koja se bavi istraživanjem ekonomskih učinaka sportskih događanja usmjerena je na istraživanje upravo ekonomskih učinaka. U literaturi dominiraju dvije vrste istraživanja (Chapin, 2002):

a) analize ekonomskih učinaka za određeni sportski događaj ili postojeći sportski sadržaj i
b) longitudinalna ili cross-sekcijska istraživanja utjecaja sportskih događanja u destinacijama

Prva grupa istraživanja se odnosi na ocjenu pozitivnih učinaka sporta na lokalnu zajednicu, dok se druga skupina odnosi na dokazivanje ekonomske utemeljenosti ulaganja. Kako su direktne ekonomske koristi u pravilu manje od indirektnih, to često dovodi u pitanje opravdanost financiranja i potpore sportskih projekata od strane lokalne samouprave. Studije imaju zadatak opravdavati značajna javna ulaganja u sportske događaje i objekte na lokalnoj razini. Evidentno je da su česti primjeri istraživačke polarizacije pri čemu istraživanja ekonomskih učinaka od strane sportskih organizacija i timova potvrđuju opravdanost ulaganja i organizacije sportskih događanja, dok istraživanja istraživača i ekonomista gotovo isključivo zaključuju da su ulaganja u sportska događanja relativno rizična i ne osiguravaju neto ekonomsku dobit za društvo (Crompton, 2001).

Noll i Zimbalist (1997) podržavaju gledište da nezavisne studije sportskih događaja uvijek dolaze do zaključka da nema značajnijih ekonomskih koristi i potvrđuju da sportska događanja imaju izrazito mali, ponekad čak i negativan, učinak na ekonomske aktivnosti i zaposlenost. Na izostanak značajnijih ekonomske koristi od velikih sportskih priredbi i franšiza na dohodak i zaposlenost u destinaciji ukazuju Coates i Humphries (2003), te da su često politički motivirane (Gratton, Henry, 2001). Izostanak neposrednih ekonomskih učinaka je utoliko naglašeniji što je izvođenje ovakve sportske priredbe povezano sa značajnim ulaganjima. Crompton (1999) ističe da je za procjenu ekonomskih učinaka važno točno procijeniti broj posjetitelja u koje ne spada lokalno stanovništvo i „slučajni“ posjetitelji, budući njihova potrošnja nije uzrokovana promatranim događajem.

Navedeno upućuje na potrebu da se ne sagledavaju samo neposredna ulaganja i koristi, već da se problematika promatra u širem kontekstu. Tako su Coates i Humpries (2003) istraživali uzroke izostanka neposrednih ekonomskih koristi od velikih sportskih priredbi i došli do zaključka da potrošnja namijenjena sportu spada u skupinu visoko supstitutivnih proizvoda (skupina ostalih proizvoda za razonodu). Sport najčešće ne potiče stanovništvo na povećanje ukupne potrošnje, već se samo provodi preraspodjela razine potrošnje namjene razonodi pa su značajni činitelji koji će motivirati potrošača da se usmjeri na ovaj oblik potrošnje (Zoll, Zimbalist, 1997). Ovi zaključci upućuju da je pri organizaciji velikih sportskih priredbi potrebno odabrati one događaje koji će polučiti veliki interes lokalne zajednice, uže i šire

regije, kako bi broj lokalnih posjetitelja i turista bio što je moguće veći. To upućuje na potrebu sagledavanja segmenta potrošnje sa svih aspekata, što uključuje:

a) potrošnju u sferi poduzetničkog sektora (dodatno investiranje u proširenje i / ili modernizaciju postojećih objekata i usluga, investiranje u nove resurse) što utječe na povećanje bruto društvenog proizvoda, povećanje zaposlenosti u nizu djelatnosti, a multiplikativno djeluje na sve ekonomske segmente društva
b) potrošnju državnog sektora, koja uvjetuje značajna izdvajanja za dobivanje i neposrednu organizaciju sportskog događanja, ali omogućava ostvarenje značajno većih prihoda kroz proširenje porezne osnovice, koja dugoročno osigurava ostvarenje povećanih poreznih prihoda
c) potrošnju privatnog sektora odn. domicilnog stanovništva, kojemu se osigurava veća zaposlenost, te ostvarivanje prihoda za ulaganje u proširenje materijalne osnovice rada i podizanje životnog standarda
d) turističku potrošnju kroz povećanje broja noćenja izazvanih neposredno održavanjem velikih sportskih priredbi, što ima multiplikativno djelovanje na čitav niz gospodarskih djelatnosti (direktno i indirektno inducira stvaranje dohotka i nova radna mjesta).

Budući su izdvajanja za mega sportska događanja u pravilu izrazito visoka i često velikim dijelom nailaze na financijsku potporu lokalnih vlasti ističe se važnost neekonomskih učinaka (Chapin, 2002) koji moraju biti značajni kako bi opravdali visoku razinu financijskih izdvajanja. Neekonomski učinci mogu biti marketinški, društveni / socijalni, politički i razvojni. Nedvojbeno je da velika sportska priredba doprinosi prepoznatljivosti destinacije u kojoj se ona organizira i da to ima dugoročno pozitivan utjecaj na njen pozitivan imidž, koji se može valorizirati. Istraživanja Smitha i Inghama (2003) naglašavaju da održavanje velikih sportskih priredbi može nedvojbeno utjecati na razvoj zajednice kao cjeline, ali ukoliko postoje i konkurentni projekti, postoji mogućnost podjele domicilnog stanovništva prema njihovim interesima.

Društveni / socijalni učinci se najvećim dijelom odnose na mogućnost da i domicilno stanovništvo uživa u sportskim događanjima. Tako se na lokalnoj razini stvara pozitivno ozračje, entuzijazam i zadovoljstvo prilikom održavanja velike sportske priredbe, Delmare, Wankel i Hinch (2001) istražili su i dokumentirali neekonomske koristi i troškove povezane sa održavanjem značajnih manifestacija, a temeljem ispitivanja stavova domicilnog stanovništva prema društvenim učincima manifestacija. Neki od značajnijih učinaka su: definiranje društvenog ponosa, aktivnosti obitelji, socijalna interakcija, prepoznatljivost zajednice, definiranje lidera, izgradnja voluntarizma, kulturna prepoznatljivost i drugo. Definirane društvene koristi i troškovi prema istraživanju Delmare et al. (2001) mogu se primijeniti i pri ocjeni neekomskih učinaka velikih sportskih priredbi.

Društvena korist je termin koji se sve češće koristi u kontekstu opravdanosti ulaganja u sportske objekte i događanja, posebice one projekte koji zahtijevaju značajniju financijsku potporu iz javnog budžeta. Uvriježeno je mišljenje da se takvi projekti financiraju uz javnu potporu budući su ukupne koriste veće od ukupnih troškova. Lokalne, regionalne i nacionalne zajednice različito pristupaju financiranju sportskih događanja i projekata, posebice onih koji nisu ekonomski „interesantni“ za privatni sektor. Prema Delmare et al. (2001) društvena korist se odnosi na: povećanje popularnosti društva, jačanje društvenog identiteta, image i jedinstvenost, poticanje društvenog zajedništva i blagostanja, povećanje kvalitete života, osobno blagostanje i ponos, razvoj lidera u društvu, razvoj ideje zajedništva u društvu. Manje prepoznatljive društvene koristi su: novi „duh“ destinacije, bolja intra-

regionalna suradnja, proizvodnja ideja, proizvodnja kulturnih vrijednosti, obrazovanje, iskustvo i know-how.

Politički učinci ovise o interesu lokalnog stanovništva, pa mogu biti različiti ovisno o potrebama i željama ciljnih skupina. Politička aktivnost na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini posebno je bitna u početnoj fazi lobiranja za dobivanja licence određenu veliku sportsku priredbu. Nerijetko se iste koriste i za prikupljanje dodatnih političkih pozicija kod lokalnog stanovništva jer je to svojevrsni marketing lokalne samouprave. No dio biračkog tijela može osporiti podršku određenoj velikoj sportskoj priredbi i u prvi plan staviti potrebu da se ta ulaganja usmjere u zdravstvenu zaštitu, obrazovanje, brigu o određenim ciljnim skupinama i sl.

Razvojni učinci se odnose na fizički razvoj užeg i šireg područja. Chapin (2002) ističe da je u istraživanjima tematike isplativosti velikih sportskih priredbi i neekonomskih učinaka zanemarivana činjenica da neekonomski učinci mogu imati oblik koristi, ali i troškova. Osim što dovode do razvojnih koristi, povezani su često i sa razvojnim troškovima. Pritom se prvenstveno misli na troškove preseljenja određenih sadržaja, prenamjene korištenja prostora, namjene urbanog zemljišta za parkinge, gubitak područja za stanovanje zbog sportskih sadržaja. Osim toga značajni su i troškovi u obliku porasta otpada, buke, zagađivanja i prometnih zagušenja.

Usprkos pozitivnom i/ ili negativnom javnom imidžu koji velika sportska priredba ima ili može imati na lokalnu zajednicu, nosioci i organizatori projekta suočeni su sa zahtjevnim i složenim poslovnim postupcima koji obuhvaćaju ne samo organizaciju velike sportske priredbe, već i sakupljanje potrebne dokumentacije, zadovoljavanje pravne legislative, zadovoljavanje društvenih i ekonomskih (pred)uvjeta za održavanje skupa, pridobivanje privatnih i javnih investitora, pridobivanje javnosti, te u konačnici i ostvarivanje pozitivnih poslovnih rezultata. Sve su to premise koje su nužne kako bi svi segmenti potrebni za organizaciju i izvođenje skupa bili zadovoljeni, te kako bi sportski događaj osim sportskih imao i zadovoljavajuću ekonomsku perspektivu.

Neosporno je da velike sportske priredbe utječu na porast broja domaćih i inozemnih turističkih noćenja, privlače televizijske i korporativne sponzore, te prezentiraju destinaciju domaćina događanja. Osim navedenog domaćinska uloga u organizaciji velikih sportskih priredbi utječe na čitav niz ekonomskih sektora, odnosno na različite društvene segmente zajednice. Mogu se navesti brojni faktori koji motiviraju poduzetnike i javnu upravu na uključivanje u organizaciju i pružanje podrške ovoj vrsti priredbi (marketinško predstavljanje široj, globalnoj zajednici, otvaranje novih poslovnih mogućnosti, izvoz i nova ulaganja, stjecanje novih znanja u organizaciji i menadžmentu, daljnje jačanje turizma u zemlji domaćina, kao i jačanje morala i ponosa građana i lokalnog stanovništva (Barney, Wenn, Martyn, 2002).

3.3. Superbike World Championship kao velika sportska priredba

Veliku sportsku priredbu «Superbike World Championship» nije jednostavno definirati, jer je to kombinacija većeg broja ključnih elemenata i uvjeta u kojima se održavaju natjecanja u različitim zemljama širom svijeta na 4 kontinenta. Superbike su motori koji predstavljaju posebnu vrstu tehničkog postignuća, a ujedno i izazov za poduzetničku elitu orijentiranu na zadovoljstva koju pruža vožnja na dva kotača. Tu su i sposobnosti vrhunskih vozača svijeta, od veterana do mlađih zvijezda, oboružanih talentom, anksioznošću i željom za pobjedom.

Stručna ekipa inženjera, mehaničara i drugog potpornog osoblja se brine za osiguranje uvjeta u kojima će njihov natjecatelj doći do pobjede, a mnoge ostale službe za organizaciju, promociju i sigurnost natjecanja. No bez gledatelja priča ne bi bila zaokružena. Vjerni fanovi cijene filozofiju svjetskih natjecanja, kao najbolji experti su upoznati sa uvjetima natjecanja, uživaju u svakom segmentu utrke a posebno u mogućnosti da neposredno susretnu svoje idole i pregledaju izbliza motore u parku vozača. (Porrozzi,C. i F., 2009, 5).

Međunarodna motociklistička federacija FIM (The International Motorcycling Federation), je tijelo koje koordinira natjecanja ove vrste na međunarodnoj razini u uskoj suradnji sa IMS kompanijom (Interfront Motor Sports) koja organizira i promovira svjetska natjecanja upravo za klasu Superbike (World Supebike Championship). Prva velika sportska priredba «Superbike World Championship» organizirana je 1988. godine (SBK, 2009, 9 - 19). Danas se SBK (Superbike) natjecanja uspješno održavaju na 13 lokacijama u unaprijed definiranim terminima, kako slijedi (worldsbk.com):

1. Phillip Island, Victoria, Australia (27. 02.)
2. Donington Park, EU (27. 03.)
3. Assen, Netherlands (17. 04.)
4. Monza, Italy (08. 05.)
5. Miller Motosports Park, USA (30. 05.)
6. Misano Adriatico, San Marino (12. 06.)
7. Motorland Aragon, Spain (19. 06.)
8. Brno, Czech Republic (10.07.)
9. Silvestrone, Great Britain (31. 07)
10. Nürburgring, Germany (04. 09.)
11. Imola, Italy (25. 09.)
12. Magny-Cours, France (02.08.)
13. Portimao, Portugal (16. 10.).

Slijedeće godine slaviti će se 25-ta obljetnica održavanja velike sportske priredbe «Superbike World Championship», koja je jedne od tri najpoznatije i najvažnije priredbe u auto-moto sportu, uz formulu 1 (F1) i MotoGP. Prihvati li se održavanje natjecanja u klasi Superbike (SBK) i na Automotodromu Grobnik, tada bi ovo bila 14. priredbi ove vrste, a njeno bi se održavanje temeljilo na pozitivnim iskustvima i bogatoj tradiciji ranije postignutih uspjeha u auto-moto sportu u ovoj regiji. Da se radi o primamljivoj i atraktivnoj velikoj sportskoj priredbi potvrđuju podaci o postojanju više od milijun fanova u svijetu, koji rado i redovito posjećuju SBK utrke širom svijeta. Pored toga se ova natjecanja prenose u 176 zemalja svijeta, ovlaštenja ima 98 TV kuća koje su u 2010. godini emitirale 600 sati programa u živo. Na pojedinoj se utrci prosječno angažira do 250 novinara i fotografa, predstavnika više od 200 najpoznatijih časopisa i novina u svijetu (SBK Aragon, 2011, 6).

Temeljni resurs na kojem Automotodrom Grobnik, d.o.o. temelji svoju ponudu za održavanje «Superbike World Championship» je prvenstveno veoma kvalitetna *pista automotodroma* Grobnik, izgrađena 1978. godine prema projektu inženjera Andrije Pragera. Već tada je to bila jedna od najmodernijih pista tog vremena, prema strogim kriterijima svjetske auto i moto federacije (FIA I FIM). Posjeduje homologaciju za organizaciju utrka svih vrsta automobila i motora , osim za F1. Staza je locirana na 320. metru nadmorske visine, dugačka 4.168,75 metara, široka od 10 (na najužem dijelu) do 17 metara (na startnom pravcu), ima 18 zavoja, 15 pravaca i asfalt debljine

10 cm (prema međunarodnim normama širina staze na ciljnoj ravnini mora iznositi minimalno 12 metara). Do izgradnje ove staze došlo je nakon zatvaranja staze na Preluku (kraj Opatije), od koje se preuzima tri desetljeća duga tradicija održavanja cestovnih Grand Prix utrka.

Prema kalendaru FIM-e održana je Grand Prix utrka svjetskog prvenstva na Grobniku 17. rujna 1978. godine u četiri klase 50, 125, 250 i 350 Uz natjecanja na motociklima, uvode se i automobilističke utrke. Do 1990. godine organizirano je ukupno 13 moto utrka za prvenstvo svijeta (tada pod nazivom utrke GP Yugoslavia). Posljednja velika međunarodna motociklistička utrka održana je 12. svibnja 1991. godine pod nazivom Nagrada Opatije, nakon čega se zbog ratnih zbivanja ove sportske priredbe prekidaju. Posljednjih godina se ulažu napori na povratku Grand Prix-a. Dobivene su dozvole za utrke motocikala na europskoj razini natjecanja, kao i za automobile do razine Formule 3000, GT i prototipove. Organiziranje natjecanja u kategoriji «Superbike World Championship» je u planu i vrlo izgledno, obzirom da se pista zbog svoje specifične konfiguracije smatra jednom od zahtjevnijih na svijetu.

Pista automotodroma Grobnik zadovoljava visoke sigurnosne standarde i druge uvjete, zbog čega svake dvije godine uspješno obnavlja međunarodne licence. Već danas ima visoki stupanj iskorištenja i iznajmljuje se za natjecanja, treninge i rekreativne vožnje uz uvažavanje standardne procedure njenog korištenja. Vodi se briga o sigurnosti, te uvjetuje motociklistima i vozačima nošenje zaštitne opreme, dok je organizator oko piste osigurao zaštitni pojas i postavio zaštitnu ogradu. Stalno su spremne interventne ekipe medicinske potpore, da u slučaju potrebe vozačima pruže prvu pomoć ili ih prevezu u najbližu bolnicu (KBC Rijeka 18 km) Ortopedska bolnica Lovran 31 km). Redovito se osigurava vučna služba, zaštita vatrogasaca, crono servis (mjerenje vremena), službeni fotografi, press centar i druge službe. Ovisno o karakteru priredbi na automotodromu se nalazi od desetak do stotinjak profesionalaca koji brinu o neposrednoj organizaciji utrke.

Da su stvoreni neki temeljni preduvjeti za realizaciju projekta «Superbike World Championship» potvrđuje građevinska dozvola (br. 2170/1-07-01/3-09-04), koju je dana 15. 05. 2009. godine izdao Ured državne uprave u Primorsko-goranskoj županiji (Služba za prostorno uređenje, zaštitu okoliša, graditeljstvo i imovinsko pravne poslove) investitoru *Automotodrom Grobnik d.o.o.* za izgradnju servisnog objekta ''B'' koji je jedan od preduvjet organiziranja ove velike sportske priredbe. U izradi projektne dokumentacije se strogo vodilo računa o osiguranju svih zahtjeva prema propisanim uvjetima koje mora ispunjavati građevina ove vrste (mehanička otpornost i stabilnost, zaštita od požara, higijena, zdravlje i zaštita okoliša, sigurnost u korištenju, zaštita od buke, ušteda energije i toplinska zaštita), a što je uključeno u sadržaj glavnog projekta (broj 108/07, TEXO d.o.o. Rijeka, autora Darka Mirkovića, dipl.ing.arh.).

Potrebno je pristupiti realnoj ocjeni neposrednog i posrednog utjecaja koje održavanje ove velike sportske priredbe može imati na trgovačko društvo Automotodrom Grobnik,d.o.o., lokalnu zajednicu i regiju u cjelini i za Republiku Hrvatsku. U procjeni će se koristiti teorijska polazišta koja definiraju međunarodno prihvaćenu metodologiju, kao i primjere najbolje prakse. Procjenu direktne i indirektne potrošnje treba temeljiti na broju i strukturi posjetitelja, motiviranosti njihova dolaska i platežnoj moći. Korisno je provoditi empirijska istraživanja na primjerima sličnih velikih sportskih priredbi (anketiranje sudionika, intervjui sa organizatorom, stručnjacima, natjecateljima …) ali i koristiti druge izvore informacija dostupne na društvenim mrežama.

Danas broj korisnika društvenih mreža raste nemjerljivom brzinom, pa one postaju nezamjenjiv izvor informacija. One osiguravaju izvorne informacije o uvjetima i rezultatima određenog sportskog događanja. U području moto-sporta se korisnici društvenih mreža grupiraju i okupljaju oko zajedničkih ideja, afiniteta i ciljeva, one im osiguravaju da raspravljaju, razmjenjuju iskustva, mišljenja i dojmove. Isto tako se društvene mreže mogu koristiti i kao snažni marketinški medij okupljanja ljudi oko određenog sportskog događanja. Društvene mreže karakterizira masovnost, pa ih je moguće koristiti i za prikupljanje stavova određenih ciljnih skupina (zaljubljenika u moto sport) da izraze svoje stavove od značaja za procjenu direktnih i indirektnih koristi, koje određena priredba može polučiti. Društvene mreže posredno utječu na stvaranje koristi od određene velike sportske priredbe jer osiguravaju prostor za oglašavanje, pošto odašilje poruku ciljnim korisnicima odn. onima koji su involvirani u određenu djelatnost.

Društvene mreže omogućavaju i istraživanja ciljnih skupina, na način da je potrebno izabrati one Internet stranice u okviru ključne riječi «superbike», koje pružaju idealan omjer broja i kvalitete informacija koje na stranicama pružaju, njihove ažurnosti, posjećenosti pojedine stranice od strane ciljnih korisnika (broj korisnika) i sl. U tom smislu su na Facebook-u mogle kao kvalitetne izdvojiti slijedeće stranice:

Tablica 1 : Društvene mreže kao izvori informacija za SBK sportske priredbe

Naziv Facebook stranice	Broj korisnika /linkova	Podaci su ažurirani:
SBK SUPERBIKE WORLD CHAMPIONSHIP	133.865	svakodnevno
AUTODROMO INT. DO ALGARVE	16.549	svakodnevno
SUPERBIKE ITALIA	12.175	svakodnevno
SUPERBIKE (sportska liga)	7.081	redovito
AUTOMOTODROM GROBNIK	4.971	svakodnevno
SUPERBIKE SICILIA SRL	3240	svakodnevno
24h DE MOTOCICLIME	3.198	svakodnevno
BIKEPERFECT MOTORSPOT	2.400	svakodnevno
BIKE SUPER	825	29. 03. 2011.
SUPERBIKE MAGAZIN	507	redovito
SUPERBIKE MOTORI	464	redovito
SUPERBIKESPOTORNO	369	26. 03. 2011.
L & A SUPERBIKE SPORT	211	23. 06. 2010.
SUPER COOL BIKE SHOP	168	03. 04. 2011.
IRAKLIO SUPERBIKE CLUB	134	25. 02. 2010.
SUPERBIKE COMMUNITY	118	16. 01. 2011.
SUPERBIKE (Amateur Sport Team)	105	03. 04. 2011.
TEXAS SUPERBIKE BEACH RALLY	73	24. 03. 2010.
THE SUPERBIKE LOVERS	53	17. 11. 2010.
SUPERBIKE FRAMES	51	31. 03. 2011.
SUPERBIKE (zajednica)	50	05. 05. 2011.

Izvor: Facebook društvena mreža (preuzeto 12. 04. 2011.)

Gornja tablica prikazuje da se Automotodrom Grobnik, d.o.o. aktivno uključio u društvene mreže i da svakodnevno objavljuje rezultate priredbi i drugih događanja, što je značajna pretpostavka uključivanja u druge oblike ponude i povezivanja sa ostalim društvenim mrežama. Općenito se može zaključiti da stranice koje se svakodnevno ažuriraju imaju veliki

broj korisnika, dok su neke samo formalno prisutne. Također su različite stranice orijentirane na različite ciljne korisnike. Najviše posjećena stranica je «SBK SUPERBIKE WORLD CHAMPIONSHIP» koja predstavlja službenu stranicu obožavatelja (fanova), čiji je broj stalno u porastu, a time i spoznaja da postoji ciljno tržište i da ono raste. Stranica BIKEPERFECT MOTOSPORT je namijenjena kupcima bikerskih potrepština, a superbike Italija je službena stranica istoimenog talijanskog časopisa.

Navedeno samo potvrđuje da se ovi izvori informacija ne mogu zanemariti. Korištenjem društvenih mreža moguće je prezentirati i sve one popratne sadržaje koje se uz temeljnu uslugu nude, te procijeniti moguće indirektne koristi koje će se nedvojbeno ostvarivati od usluga smještaja, prehrane, prijevoza, zabave, kulture i sl. Velike sportske priredbe se održavaju tijekom cijele godine, čime doprinose većem stupnju korištenja kapaciteta izvan glavne sezone. Dobra Internet stranica može prezentirati sve infrastrukturne i turističke mogućnosti određene lokacije, te time produžiti boravak posjetitelja sportske priredbe, koji će biti motivirani doći sa članovima obitelji i prijateljima, a time ostvarili i veću potrošnju.

Primjer dobre prakse, kojim se dokazuje da se orijentiranost na ovaj oblik ponude isplati, te da se značajna ulaganja u dugom roku vraćaju, dokazuje primjer piste *«Phillip Island Victoria-Australija»*. Kada je na ovoj lokaciji 1990. godine startalo održavanje velike sportske priredbe «Superbike World Championship», staza je nudila daleko lošije uvjete od onih koje danas nudi *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* Da bi se dovela na današnju razinu ponude, u proteklih 20-tak godina utrošeno je oko 30 milijuna australskih $, da bi danas pista mogla ponuditi mogućnost prihvata više od 200 timova, uz zadovoljavajući izložbeni prostor, izvrsne uvjete za medije, VIP goste i gospodarstvenike, što uključuje i 28 toaletnih boksova. Staza je opremljena sa 21 kamerom i drugim elektronskim i komunikacijskim pogodnostima. No, da se ova ulaganja ipak isplate, dokazuju ostvarene ekonomske koristi, koje su za isto razdoblje procijenjene na više od 250 milijuna australskih $ koje je polučila lokalna zajednica Philip Island. Značajan je doprinos ove sportske priredbe razvoju turizma, jer se boravak sudionika od ranija 4 dana, sada produžava na čak 10 dana, što nedvojbeno doprinosi povećanju turističke potrošnje i dokazuje ulogu sporta u turizmu (SBK Phillip Island, 2011, 9-12).

Ovakvi i slični primjeri dobre prakse, korišteni su u izradi Glavnog plana razvoja turizma Primorsko-goranske županije, u okviru kojeg je za turističku destinaciju «Rijeka i riječki prsten», kao jedan od prioritetnih projekata definirano unapređenje ponude Automotodroma Rijeka, a kao segmenta kojim se želi doprinijeti «blagostanju lokalnog stanovništva i ostvarenju gospodarskog prosperiteta, uz maksimalno moguće očuvanje prirodnog okoliša i kulturno-povijesne baštine»… a .. »u funkciji opitimalizacije koristi između lokalnog stanovništva, turista i nositelja turističke ponude». Ovaj se selektivni oblik turističke ponude destinacije «Rijeka i riječki prsten» uspješno uklapa kao prioritetni projekt ukupne turističke ponude Kvarnera, kao regionalne turističke destinacije, koja se poklapa sa granicama Primorsko-granske županije (Perić,J., 2005., 244-248).

4. Analiza postojećeg stanja

4. 1. Polazišta na kojima te temelji analiza stanja

Trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik d.o.o.* osnovano je 2004. godine sa svrhom upravljanja aktivnostima koje se odvijaju na automotodromu na lokaciji Grobnik, u okolici Rijeke. Uprava društva je svjesna da samo investiranje i reinvestiranje u razvoj, osiguranje tržišno prepoznatljivog proizvoda (usluga), uz kontinuirano poboljšanje kvalitete ponude po tržišno konkurentnim cijenama. Nastojane da se obogati postojeća ponuda, investirano je u izgradnju servisnog objekta ''A'', a kao baze na putu ostvarenja uvjeta za organizaciju svjetskog prvenstva u klasi motora *«superbike»*. Navedeno uvjetuje izgradnju 42 vrhunski opremljena box-a za smještaj vozila, uređenje i proširenje parka vozača, asfaltiranje piste, postavljanje novih tribina za gledatelje, prateće sadržaje, te novog servisnog objekta ''B'' u kojem bi se locirao press centar i drugi prostori neophodni za održavanje moto utrka prema međunarodnim standardima.

Ova investicijska studija se izrađuje kao podloga za ocjenu opravdanosti realizacije planiranog projekta, a provodi se uz primjenu standarda financijsko – tržišne ocjene dostignutog stupnja razvoja poslovnog sustava i uvjeta temeljem kojih će investitor moći donijeti odluku. Istraživanje uključuje analizu dosadašnjeg poslovanja (temeljni financijski izvještaji trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o), ponude i potražnje u osnovnoj djelatnosti društva i drugih raspoloživih poslovnih informacija. Sagledati će se dosadašnje mogućnosti trgovačkog društva, da ukupnim poslovnim aktivnostima podmiruje kreditne i ostale obveze poslovanja (prema zaposlenim, dobavljačima, državi, ostalim komitentima), dostignutu razinu likvidnosti i sl. Kao početna godina projekta uzeta je 2013. godina, a ulaganja se realiziraju tijekom te i sljedeće, 2014. godine. Te dvije godine čine godine izvedbe. Sukladno dinamici investiranja i kreditnim obvezama, projekcija poslovanja izvršena je za još ukupno 18 punih godina poslovanja, zaključno sa 2032. godinom.

Analiza postojećeg stanja radi se kao polazište za procjenu mogućnosti investitora, da realizira ovaj razvojni projekt. U projektu se polazi od teze da je investitor trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik d.o.o. (u nastavku investitor)*, no vodeći računa da realizacija cjelokupne investicije premašuje financijske mogućnosti investitora, pa se podaci iz analize trebaju pripremiti na način da potencijalnom vanjskom investitoru (jedinice lokalne samouprave, banke, društva, međunarodne asocijacije itd.) posluže kao osnovica za procjenu potencijala projekta, a kao temelja za uključivanje. Kako se ne može sa sigurnošću definirati potrebne izvore i kriterije financiranja, za potrebe ove studije (a sukladno preporuci investitora) pošlo od pretpostavke da će u realizaciji cjelokupnog investicijskog projekta kao izvori financiranja sudjelovati bespovratna sredstva investitora (za koja ne postoji obveza povrata) i komercijalni kredit poslovne banke u planiranom omjeru 50% : 50%. Pri proračunu vrijednosti ovog investicijskog projekta korišteni su iznosi izraženi u kunama (1 EUR = 7,475 kn).

4. 2. Osnovni podaci o investitoru i okruženju

Investitor je trgovačko društvo «*Automotodrom Grobnik,d.o.o.»* za usluge i trgovinu, sa sjedištem na adresi Soboli 55, 51219 Čavle, u blizini Rijeke, Primorsko-goranska županija (matični broj 1896059, OIB 04061380249, MBS: 040206737). Radi se o malom poduzetniku (1), privatnog vlasništva (21), koji se vodi pod brojčanom oznakom podrazreda NKD 2007:6832 «upravljanje nekretninama uz naplatu ili na osnovi ugovora». Izjava o osnivanju

sastavljena je dana 10. prosinca 2004. godine. Prema novoj Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD 2007.) *Automotodrom Grobnik* d.o.o. je svrstano pod šifrom 6832 – Upravljanje nekretninama uz naplatu ili na osnovi ugovora.

Tablica 2: Registrirane djelatnosti trgovačkog društva Automotodrom Grobnik,d.o.o

Nkd	Djelatnost
* -	Djelatnost upravljanja, uređivanje i održavanja objekta Automotodrom GROBNIK
* -	Iznajmljivanje piste automotodroma, box-ova i drugih pratećih sadržaja objekata domaćim i stranim korisnicima
* -	Iznajmljivanje objekata automotodroma za natjecanja, treninge, testiranja, prezentacije i ispitivanje proizvoda automobilske i moto industrije
* -	Kupnja i prodaja robe te obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
* -	Pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka, pružanje usluga smještaja
* -	Pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu i opskrba tom hranom (catering)
* -	Pružanje usluga u nautičkom, seljačkom, zdravstvenom, kongresnom, športskom, lovnom i drugim oblicima turizma, pružanje ostalih turističkih usluga
50 -	Trgovina motornim vozilima i motociklima; održavanje i popravak motornih vozila i motocikla; trgovina na malo motornim gorivima i mazivima
70 -	Poslovanje nekretninama
71 -	Iznajmljivanje strojeva i opreme, bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
74.13 -	Istraživanje tržišta i ispitivanje javnoga mnijenja
74.14 -	Savjetovanje u vezi s poslovanjem i upravljanjem
74.3 -	Tehničko ispitivanje i analiza
74.4 -	Promidžba (reklama i propaganda)
* -	Zastupanje inozemnih pravnih osoba
* -	Pružanje rekreativnih usluga
* -	Iznajmljivanje automobila, ostalih prijevoznih sredstava, ostalih strojeva i opreme, sa ili bez rukovatelja i predmeta za osobnu uporabu i kućanstvo
* -	Djelatnost centra za trening sigurne vožnje
* -	Organiziranje te posredovanje u organiziranju svih vrsta natjecanja i sudjelovanje u sportskim natjecanjima iz oblasti auto-moto sporta

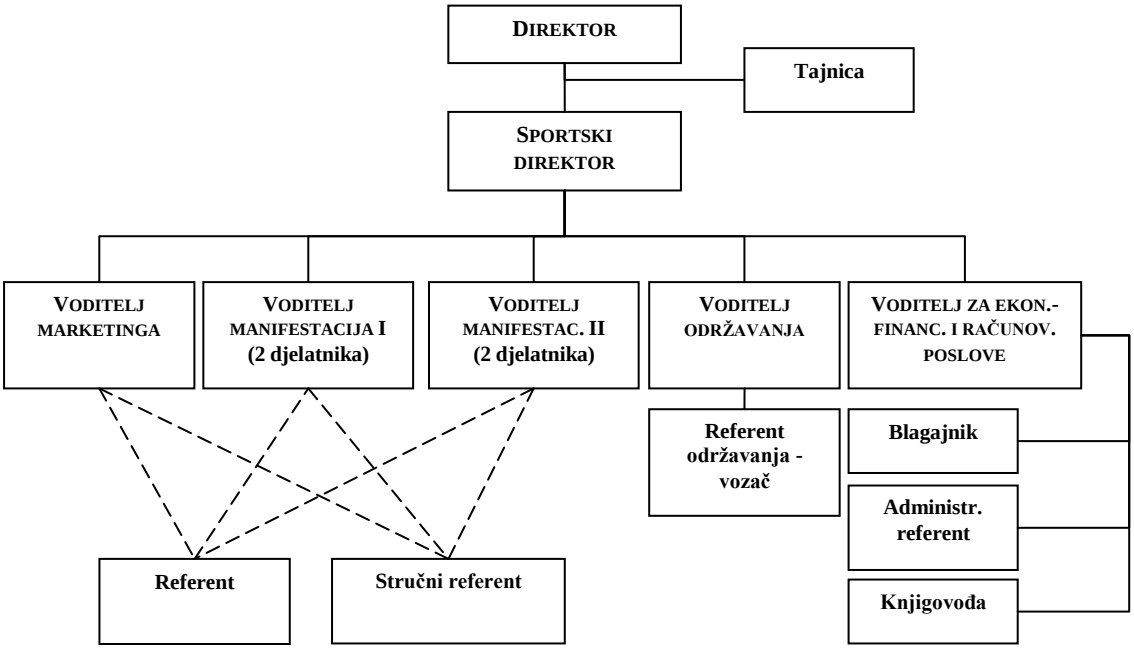
Izvor: Nacionalna klasifikacija djelatnosti(NKD) N.N. br. 58/2007 i izvadak iz Sudskog registra trgovačkih društava u RH, Trgovački sud u Rijeci

Temeljna djelatnost *Automotodroma Grobnik, d.o.o.* je upravljanje, uređivanje i održavanje objekata na automotodromu te iznajmljivanje piste, boksova i drugih pratećih sadržaja i objekata domaćim i stranim korisnicima, a u svrhu organiziranja natjecanja, treninga, testiranja i prezentacija proizvoda iz automobilske i moto industrije. Društvo je od osnivanja u 100%-nom privatnom vlasništvu, a jedini osnivač društva je *Motociklistički Klub Kvarner* (Broj iz registra: 08000656, Naziv registra: Registar udruga, Nadležno tijelo: Ured za opću upravu Primorsko - Goranske Županije). Prilikom upisa temeljni kapital društva iznosio je 1.000.000,00 kuna. Društvo je upisano u registarskom ulošku Trgovačkog suda u Rijeci pod matičnim brojem (MBS) 040206737.

Odlukom od 19. srpnja 2006. godine izmijenjena je Izjava o osnivanju u čl. 3. predmet poslovanja - djelatnosti, a odlukom od 25. ožujka 2009. godine izmijenjene su odredbe Izjave koje se tiču promjene osobnih podataka društva, promjena članova uprave, promjena članova nadzornog odbora te je u pročišćenom tekstu dostavljena u zbirku isprava. Od osnivanja je direktor društva bio Igor Eškinja, a temeljem odluke od 1. ožujka 2011. godine je

vođenje društva preuzeo Zdenko Šantić. U Nadzornom odboru društva su prof. dr. sc., Mladen Črnjar, predsjednik, prof. dr. sc Ivan Frančišković kao zamjenik i Ćiril Jurišić, kao član nadzornog odbora. Na dan 31. prosinca 2010. godine u društvu je bilo u radnom odnosu 16 zaposlenika. Društvo ima otvorene poslovne račune u Privrednoj banci Zagreb d.d. i u Erste&Steiermärkische bank d.d. Danas je u trgovačkom društvu *Automotodrom Grobnik d.o.o.* u stalnom radnom odnosu zaposleno 15 osoba i 1 na određeno vrijeme, a na radnim mjestima koja pokazuje slijedeća slika.

Slika 1: Radna mjesta u trgovačkom društvu Automotodrom Grobnik d.o.o.,



Izvor: Dokumentacija trgovačkog društva Automotodrom Grobnik d.o.o.,

Investitor, *Automotodrom Grobnik d.o.o.*, ima sjedište u Primorsko-goranskoj županiji, smještenoj na sjeverozapadnom dijelu Republike Hrvatske uz Jadransko more. Po površini od 3.582 km2 (oko 6.3%) šesta hrvatska županija, u kojoj je locirano 14 gradova i 21 općina, u kojima živi oko 6.9% stanovnika Republike Hrvatske. Najviše stanovnika živi u gradu Rijeci, smještenom u neposrednoj blizini sjedišta investitora. Dobar geo-prometni položaj, te povijesno – politički činitelji uvjetovali su razvoj šireg okružja Rijeke. Upravo se ove mogućnosti mogu iskoristiti za kvalitetno pozicioniranje proširene ponude *Automotodroma Grobnik, d.o.o.* Kako se radi o povezivanju sporta i turizma, ovaj je mega projekt prihvaćen kao jedna od prioritetnih investicija u Glavnom planu razvoja turizma, značajna za obogaćivanje turističke ponude Kvarnera. Uža lokacija na kojoj djeluje *Automotodrom Grobnik, d.o.o je* Općina Čavle, površine od 84,21 km2 sa 6.469 stanovnika. To je jedinica lokalne samouprave, koja obuhvaća naselja Čavle, Buzdohanj, Cernik, Grobnik, Ilovik, Mavrinci, Podčudnić, Podrvanj, Soboli i Zastenice. Prostire se od Jadranskog mora do Gorskog Kotara. Središnje i najveće naselje u ovoj općini je Čavle sa 1221 stanovnikom. Općina Čavle dijeli povoljan geo-prometni položaj Rijeke i spada u područje tzv. Riječkog prstena. Suburbanizacija Rijeke i razvojni planovi Županije Primorsko-goranske potenciraju razvojne mogućnosti općine Čavle.

Automotodrom grobnik d.o.o. usluge plasira na domaćem (25%) i na stranom tržištu (75%), po konkurentnim cijenama i na visoko profesionalnoj razini. U tu svrhu su poduzimana relevantna investicijska ulaganja u obnovu i izgradnju poslovnih prostora, što je rezultiralo izgradnjom servisnog objekta "A", neophodnog za realizaciju aktivnosti u skladu sa

dostignutim stupnjem razvoja. No da bi se mogle održavati utrke svjetskog prvenstva u klasi Superbike, nužna su dodatna ulaganja u nove tehnologije i održavanje automotodroma. Upravo odluka da se poduzme ovaj značajan investicijski ciklus, kojim se namjerava prošiti i modernizirati postojeći poslovni prostori, kako bi se stvorili idealni uvjeti za realizaciju svjetskog prvenstva u klasi Superbike (SUPERBIKE WORLD CHAMPIONSHIP), čiju opravdanost treba ovim projektom dokazati.

4. 3. Financijski položaj investitora

Financijski položaj investitora moguće procijeniti temeljem podataka iskazanih u bilanci (obrazac POD-BIL), kao temeljnom financijskom izvještaju, koji se sastavlja temeljem podataka glavne knjige, koja se vodi prema odredbama Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja.

Tablica 3 : Bilanca - Struktura imovine kapitala i obveza od 2006. do 2010. godine

- u kn

AKTIVA	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2010.**
A. POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	0	0	0	0	0
B. DUGOTRAJNA IMOVINA	3.205.342	3.059.815	2.854.513	2.550.085	2.231.705
I. Nematerijalna imovina	3.039.169	211.973	166.221	114.064	46.864
II. Materijalna imovina	166.173	2.847.842	2.688.292	2.436.021	2.184.841
III. Financijska imovina	0	0	0	0	0
IV. Potraživanja	0	0	0	0	0
C. KRATKOTRAJNA IMOVINA	1.480.942	1.813.343	1.718.445	1.931.623	2.045.476
I. Zalihe	0	0	0	0	0
II. Potraživanja	599.189	818.950	860.382	638.862	781.025
III. Financijska imovina	0	0	0	0	0
IV. Novac na računu i u blagajni	881.753	994.394	858.063	1.292.761	1.264.451
D. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆIH RAZDOBLJA I NEDOSPJELA NAPLATA PRIHODA	43.096	17.257	22.091	16.752	14.712
E. GUBITAK IZNAD VISINE KAPITALA	0	0	0	0	0
F. UKUPNA AKTIVA	**4.729.380**	**4.890.415**	**4.595.049**	**4.498.460**	**4.291.893**
G. IZVANBILAČNI ZAPISI	4.646.436	4.805.828	4.893.040	5.025.320	4.912.524
PASIVA					
A. KAPITAL I PRIČUVE	2.286.755	2.300.588	2.324.215	2.349.620	2.372.906
I. Upisani kapital	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
II. Premije na emitirane dionice (kapitalni dobitak)	0	0	0	0	0
III. Revalorizacijska pričuva	0	0	0	0	0
IV. Pričuve / Rezerve	0	0	0	0	0
V. a) Zadržana dobit	11.317	1.286.755	1.300.588	1.324.214	1.349.620
V. b) Preneseni gubitak	0	0	0	0	0
VI. a) Dobit tekuće godine	1.275.437	13.833	23.627	25.406	23.286
VI. b) Gubitak tekuće godine	0	0	0	0	0
VII. Revalorizacijske rezerve	0	0	0	0	0
B. DUGOROČNA REZERVIRANJA ZA RIZIKE I TROŠKOVE	0	0	0	0	0
C. DUGOROČNE OBVEZE	0	0	0	52.961	34.168
D. KRATKOROČNE OBVEZE	2.407.571	2.589.827	2.270.434	2.095.879	1.883.236
E. ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠ. I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	35.054	0	400	0	1.583
F. UKUPNA PASIVA	**4.729.380**	**4.890.415**	**4.595.049**	**4.498.460**	**4.291.893**
G. IZVANBILANČNI ZAPISI	4.646.436	4.805.828	4.893.040	5.025.320	4.912.524

Izvor: Podaci u temeljnom financijskom izvještaju Bilanca (POB-BIL) na dan 31.12. odnosne godine, za .Automotodrom Grobnik d.o.o. Čavle

Može se uočiti da se ukupna imovina investitora u petogodišnjem razdoblju nešto smanjila (9 %), ali i da je došlo do promjena u njenoj strukturi. Dok se vrijednost dugotrajne (stalne) imovne sustavno smanjuje, vrijednost kratkotrajne raste, što nalaže detaljniju analizu. U strukturi ukupne imovine investitora, ***dugotrajna imovina*** je zastupljena sa 52,00 % (2,23 mil. kn), od čega je najviše materijalne imovine (2,18 mil.kn ili 97,90%), dok je nematerijalna imovina zastupljena minimalno (0,04 mil.kn ili 2,10%).

Tablica 4: Dugotrajna imovina investitora

R.br	Dugotrajna imovina	Nabavna vrijednost u kn
1.	Nematerijalna imovina	46.864
2.	Materijalna imovina	2.184.841
2.1.	*Zemljište*	*0*
2.2.	*Građevinski objekti*	*1.890.410*
2.3.	*Postrojenja i oprema*	*50.476*
2.4.	*Alati, pogonski inventar i transportna imovina*	*77.902*
2.5.	*Materijalna imovina u pripremi*	*166.053*
3.	Dugotrajna financijska imovina	0
4.	Potraživanja	0
5.	**Ukupno dugotrajna imovina**	**2.231.705**

Izvor: Automotodrom Grobnik d.o.o. Čavle, Bilanca (POB-BIL) na dan 31.12.2010.

U strukturi **materijalne imovine** su najviše zastupljeni građevinski objekti (1,89 mil.kuna), pogonski i poslovni inventar, transportna sredstva (77 tisuća kuna), postrojenja i opreme (50 tisuća kuna) te materijalna imovina u pripremi (166 tisuća kuna). Nematerijalnu imovinu čine ulaganja u tuđu imovinu, kao i ulaganja u računalni softver Iskazana je po metodi troška nabavke (364.060 kn), te umanjena za akumuliranu amortizaciju (337.777 kn). Zemljište, dio objekata te automoto pista se nalaze u vlasništvu Općine Čavle, a njima *Automotodrom Grobnik* d.o.o. upravlja na temelju dobivene koncesije uz naknadu koncesionaru. Amortizacija se obračunava primjenom pravocrtne vremenske metode. Temeljem mogućnosti koju daju odredbe Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja. U društvu Automotodrom Grobnik, primjenjuju se slijedeće stope amortizacije:

- građevinski objekti 20 godina - stopa amortizacije 5 % godišnje (ranije 9 %)
- računalna oprema i mobilna telefonija 2 godine - stopa amortizacije 50% godišnje
- ostala oprema 4 godine - stopa amortizacije 25% godišnje
- alati i pogonski inventar 4 godine - stopa amortizacije 25% godišnje.

Oprema je amortizirana u visini od oko 42%, no kako nema vidnih oštećenja, ista se nesmetano koristi u procesu pružanja usluga, te nisu potrebna nikakva dodatnih ulaganja.

Kratkotrajna imovina investitora vrijedi 2,04 mil.kn i čini 47,66% ukupne imovine. Ona se najvećim dijelom sastoji od novčane imovine (1,26 mil.kuna - 61,82%). Novac i novčani ekvivalenti predstavljaju gotovinu u blagajnama (kunska i devizna), te na računima u bankama (kunski i devizni). Vrijednosti iskazane na deviznom računu i u deviznoj blagajni, preračunate su u kunsku protuvrijednost, primjenom srednjeg tečaja Hrvatske narodne banke na dan 31. prosinca 2010. Pored novčanih sredstava, značajno su zastupljena potraživanja (0,78 mil.kuna - 38,18%), od čega 70% čine potraživanja od kupaca (546.736 kn). Bitno je naglasiti da spornih potraživanja nema, što znači da su sva potraživanja realno naplativa unutar propisanih rokova dospijeća. Radi specifičnosti poslovanja zaliha nema. Plaćeni troškovi budućeg razdoblja se odnose na unaprijed plaćene pretplate na stručnu literaturu, te na unaprijed plaćene koncesijske naknade. Izvanbilančni zapisi sadrže podatke o imovini koja je temeljem sklopljenog ugovora dana na korištenje investitoru od strane osnivača.

Tablica 5: Struktura stalne imovine investitora

R.br	Struktura stalne imovine	Nabavna vrijednost u kn
1	Kopačica	3.340,00
2	San.kontejner i kontejneri	149.947,00
3	Roller ES 070A	2.279,00
4	IP kamera	8.686,40
5	Tel.centrala	37.113,04
6	Klima uređaji	192.737,75
7	Ljestve 3x17	2.257,00
8	Radovi u parku vozača	12.618,00
9	Novo napajanje kod nove zgrade	17.000,70
10	Kosilica FS 120	3.270,00
11	Kompj.program prijava boravka stranaca	2.000,00
12	Sanacija usjeka u parku vozača	107.124,74
13	Hidrant nadzemni	2.922,71
14	Servisni objekt dijela "A"	2.658.280,59
15	Kosilica MT 785	23.275,00
16	Honda agregat EC 6000	11.289,34
17	Metalne police u arhivi	24.480,00
18	Rampa za otvorena parkirališta	29.630,00
19	Ben rampa, automatska, desna	26.950,15
20	Temelji za tuš kontejner kod med.centra	15.831,00
21	Osobno vozilo Nissan Terrano 3,0 DI Luxury	67.731,14
22	Informatička oprema	297.642,95
23	Kućica za otpadno ulje	4.880,00
24	Tibo kiosk	8.000,00
25	Kanal za oborinsku vodu i prilazni put	35.353,00
26	Kamere	72.322,00
27	Ostalo	15.535,38
	UKUPNO:	**3.832.496,89**
	OTPISANA VRIJEDNOST:	**1.600.791,89**
	SADAŠNJA VRIJEDNOST:	**2.231.705,00**

Izvor: Dokumentacija računovodstva Automotodroma Grobnik d.o.o. Čavle

Tablica 6 : Kratkotrajna imovina investitora

R.br	Struktura tekuće / kratkotrajne imovine	Nabavna vrijednost
1.	Zalihe	0
2.	Potraživanja	781.025
2.1.	*Potraživanja od povezanih poduzetnika*	*0*
2.2.	*Potraživanja od kupaca*	*546.736*
2.3.	*Potraživanja od sudjelujućih poduzetnika*	*0*
2.4.	*Potraživanja od zaposlenika i članova poduzetnika*	*1.713*
2.5.	*Potraživanja od države i drugih institucija*	*24.376*
2.6.	*Ostala potraživanja*	*208.200*
3.	Kratkotrajna financijska imovina	0
4.	Novac u banci i blagajni	1.264.451
5	**Ukupno kratkotrajna imovina**	**2.045.476**

Izvor: Automotodrom Grobnik d.o.o. Čavle, Bilanca (POB-BIL) na dan 31.12.2010.

U strukturi pasive je **kapital** zastupljen sa 55,29% (2,37 mil.kuna) i pokazuje laganu tendenciju rasta. Uz temeljni kapital (uloženi kapital), koji je ostao nepromijenjen od formiranja osnivačkog uloga (1.000.000,00 kn), još su zastupljene stavke zadržane dobiti i dobiti poslovne godine (zadržani kapital). U promatranom razdoblju se svake godine iskazala određena razina dobiti (**zadržana dobit**), koja se akumulirala kroz stavku zadržane dobiti, koja pokazuje tendenciju rasta (na kraju 2010. godine iznosi 1.324.214 kn). Drugi dio pasive

čine obveze (44,71%), u čijoj strukturi su najviše zastupljene **kratkoročne obveze** (1,88 mil.kuna), dok su **dugoročne obveze** neznatne i u strukturi bilance prisutne tek posljednje dvije godine (0,03 mil.kuna), a odnose se na obvezu prema dobavljaču za nabavku dugotrajne imovine (osobnog vozila) na leasing. U strukturi **kratkoročnih obveza** prevladavaju one, koje su vezane uz primljene predujmove za rezervaciju termina piste, a slijede ih obveze prema dobavljačima, zaposlenicima (za plaće), za poreze i slična davanja.

Navedeno ukazuje stabilan financijski položaj trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.*, koje kontinuirano ulaže u stvaranje uvjeta za postizanje boljih rezultata poslovanja. Posebno je značajna investicija od 2,7 mil kuna u servisni objekt ''A'' (iz 2007. godine), kao i prateće investicije od oko 2 mil. kuna koje su je slijedile. Kontinuirano raspolaže vlastitom imovinom, koja je dobro uravnotežena sa izvorima sredstava. Pored toga treba istaknuti da su vlastita sredstva činila preko 50 % u strukturi investicija, što se može ocijeniti veoma prihvatljivim. Stalna/dugotrajna imovina pokrivena je kapitalom i dugoročnim izvorima (financijska pokrivenost stalne imovine uvećane za zalihe) što se ocjenjuje kvalitetnim odnosom izvora financiranja. Financijska stabilnost je visoka i na razini je prosjeka poduzetnika iste veličine u razredu, što ukazuje da su dugoročni izvori osigurani (u 2010. godini iznosi 107,86%, a prosječno u svim godinama 86%). Koeficijenti obrtaja ukupne imovine iznosi 2,57 a vrijeme naplate kratkoročnih potraživanja 13 dana, što je znatno bolje od prosjeka poduzetnika iste veličine unutar razreda, a naročito u odnosu na prosjek cijelog gospodarstva (tablica 13). To ukazuje na dobre poslovne odluke uprave, koja je osigurala kontinuitet naplate potraživanja, posebno onih iz inozemstva.

4. 4. Rezultati i pokazatelji poslovanja investitora

Ocjena rezultata poslovanja u petogodišnjem razdoblju temeljiti će se na podacima iskazanim u temeljnom financijskom izvještaju *Račun dobiti i gubitka,* koji se sastavlja temeljem Hrvatskih standarda financijskog izvještavanja za male poduzetnike (obrazac POD-RDG). Kod odabira pokazatelja za ocjenjivanje vodilo se računa o tipu djelatnosti, karakteru investicijskih ulaganja i potencijalnih izvora financiranja.

Tablica 7: Račun dobiti i gubitka društva 2006.-2010. godine

- u kn

Pozicija/godina	**2006.**	**2007.**	**2008.**	**2009.**	**2010.**
A. Poslovni prihodi	11.261.765	13.018.152	13.239.401	11.398.965	9.995.621
B. Poslovni rashodi	9.631.968	12.923.953	13.122.990	11.298.856	9.959.636
C. Financijski prihodi	46.146	57.453	44.951	36.679	57.947
D. Financijski rashodi	51.814	95.661	65.645	49.524	34.290
E. Izvanredni prihodi	0	0	0	0	0
F. Izvanredni rashodi	0	0	0	0	0
UKUPNI PRIHODI	**11.307.911**	**13.075.606**	**13.284.352**	**11.435.644**	**10.053.568**
UKUPNI RASHODI	**9.683.782**	**13.019.614**	**13.188.635**	**11.348.380**	**9.993.926**
I. a)Dobit prije oporezivanja	1.624.129	55.991	95.717	87.264	59.642
I. b) Gubitak prije oporezivanja	0	0	0	0	0
II. Porez na dobit	348.691	42.158	72.090	61.857	36.356
III. Ostali porezi koji nisu iskazani u prethodnim pozicijama	0	0	0	0	0
IV. b) DOBIT POSLIJE OPOREZIVANJA	1.275.437	13.833	23.627	25.407	23.286
IV. a) GUBITAK POSLIJE OPOREZIVANJA	0	0	0	0	0

V. a) Dobit na monetarnom položaju	0	0	0	0	0
V. b) Gubitak na monetarnom položaju	0	0	0	0	0
G. DOBIT FINANCIJSKE GODINE	**1.275.437**	**13.833**	**23.627**	**25.407**	**23.286**
H. GUBITAK FINANCIJSKE GODINE	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

Izvor: Podaci u temeljnom financijskom izvještaju Račun dobiti i gubitka (obrazac POD-RDG) na dan 31.12. odnosne godine, za .Automotodrom Grobnik d.o.o. Čavle,

Trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* je u promatranom razdoblju ostvarivao pozitivan rezultat poslovanja, što je posljedica uspješnog upravljanja prihodima i rashodima u skladu sa mogućnostima tržišta i mogućnosti korištenja vlastitih potencijala. Sukladno tome, prihodi su oscilirali kao odraz eksternih utjecaja i mogućnosti plasmana usluga na domaćem i stranom tržištu. Zbog jasno definirane djelatnosti, društvo ostvaruje ujednačenu **strukturu prihoda**. Godine 2010. u strukturi poslovnih prihoda u ukupnom iznosu 9.995.621 kn najveći dio (97%) odnosi se na prihode od prodaje usluga domaćim i stranim kupcima (9.665.375 kn). Bitno je naglasiti da poslovni prihodi ostvareni od prodaje u inozemstvu u svim promatranim godina čine preko 75% ukupnih poslovnih prihoda pa tako i u 2010. godini kada oni iznose 8,66 milijuna kuna što čini 75,70% ukupnih prihoda.

Tablica 8*: Struktura prihoda Automotodroma Grobnik, d.o.o. u razdoblju 2008 - 2010. godina*

Stavka	**2008.**	**2009.**	**2010.**	**2009/ 2008**	**2010/ 2009**
1. Prihodi od prodaje	**13.055.588**	**11.301.714**	**9.665.375**	**0,87**	**0,86**
Prihodi od prodaja usluga inozemnim kupcima	9.847.434	8.659.980	7.575.007	0,88	0,87
Prihodi od prodaja usluga domaćim kupcima	2.969.168	2.424.361	1.887.707	0,82	0,78
Prihodi od najmova	211.750	217.373	202.661	1,03	0,93
Prihodi od prodaje tehnološkog otpada	27.236	0	0	-	-
2. Ostali poslovni prihodi	**183.813**	**97.251**	**330.246**	**0,53**	**3,40**
UKUPNI POSLOVNI PRIHODI	**13.239.401**	**11.398.965**	**9.995.621**	**0,86**	**0,88**
3.Financijski prihodi	**44.951**	**36.679**	**57.947**	**0,82**	**1,58**
UKUPNI PRIHODI	**13.284.352**	**11.435.644**	**10.053.568**	**0,86**	**0,88**

Izvor: Bilješke uz financijske izvještaje 2009. i 2010. godine, AUTOMOTODROM GROBNIK d.o.o.,

U strukturi ostvarenih prihoda u 2009. i 2010. godini su na prvom mjestu prihodi ostvareni od najma piste (8,64 odn. 7,77 mil.kn), slijedi prihod od organizacije utrka (0,93 odn. 0,72 mil.kn), od najma boxova (0,69 odn.0,54 mil.kn), najma reklamnog prostora (0,89 odn. 0,54 mil.kn), od iznajmljivanja prostora za ugostiteljske usluge (0,21 odn. 0,20 mil.kn) i od ostalih prihoda (0,05 odn. 0,29 mil.kn). Usporedba prihoda od prodaje ostvarenih u 2010. godini u iznosu 9.665.375 kn s prihodima od prodaje ostvarenim u 2009. godini u iznosu 11.301.714 kn pokazuje pad od 14%. Od ukupnih prihoda od prodaje nenaplaćena realizacija iznosi 546.736 kn odnosno 5,6%.

Financijski prihodi nisu značajni a ostvaruju od tečajnih razlika koje se obračunavaju u trenutku naplate potraživanja od inozemnih kupaca. Izvanrednih prihoda nema. Zbog značajnosti poslovnih prihoda, potrebno je provesti njihovu detaljniju analizu, temeljenu na

strukturi i cjeniku usluga (objavljuju se u eurima a preračunava u kune po srednjem tečaju Erste banke na dan pružanja usluga), a u koje je uvijek uključeno 23% PDV-a.

Činjenica da se 75% prihoda ostvaruje na vanjskom tržištu, potvrđuje visoku razinu kvalitete, profesionalnost i individualan pristup prema korisnicima usluga, razumnu politiku prodajnih cijena (koje su za istu kvalitetu usluge znatno niže razine u odnosu na međunarodnu konkurenciju), te poštivanje standarda kvalitete i sigurnosti. Treba naglasiti da su postignuti i povoljni uvjeti naplate, jer da bi potpisani ugovor mogao stupit na snagu, po rezervaciji termina potrebno je 100% avansno plaćanje iznosa od 1.500 do 2.500 EUR, a ovisno u kojem se danu u tjednu priredba održava.

Cjelokupni ostatak ugovorenog iznos, plaća se mjesec dana prije ugovorene usluge (treninga, utrke, egzibicija...) ili najkasnije prije njenog neposrednog početka (ovisno o odnosima koji su ostvareni sa pojedinim klijentom). U strukturi poslovnih prihoda se najveći dio odnosi se na prihode od prodaje usluga domaćim i stranim kupcima (preko 95%). Na žalost u promatranom razdoblju se bilježi pad od 13% u 2009. odn. 14% u 2010. godini. No u vrijeme opće nelikvidnost, bilježi se visina nenaplaćene realizacije samo u iznosu od 390.579 kn (3,5%) u 2009. odn. 546.736 kn (5,6%) u 2010. godini. Financijski prihodi ne čine značajan udio u strukturi ukupnih prihoda. Struktura prihoda se prezentira u slijedećoj tablici.

Tablica 9: *Struktura ostvarenih i planiranih prihoda Automotodroma Grobnik, d.o.o. 2009. - 2012. godine*

Stavka	**2009.**	**2010.**	**PLAN**	
			2011.	**2012.**
Najam piste	8.642.709	7.772.000	8.220.000	9.040.000
Najam box-eva	692.835	541.000	650.000	715.000
Najam reklamnog prostora	894.355	536.000	800.000	880.000
Prihodi od utrka	932.287	715.000	830.000	910.000
Ugostiteljstvo	215.593	203.000	200.000	220.000
Ostali prihodi	57.865	287.000	250.000	275.000
UKUPNO PRIHODI	**11.435.644**	**10.054.000**	**10.950.000**	**12.040.000**

Izvor: Bilješke uz financijske izvještaje 2009. i 2010. godine, te podaci iz odjela marketinga, plana i analize za AUTOMOTODROM GROBNIK d.o.o.,

Od najma piste ostvaruje se oko 77% prihoda, dok prihod od najma box-eva čini samo oko 5-6% ostvarenih prihoda tvrtke. Ostatak prihoda se ostvaruje od ostalih usluga, u koje prvenstveno spada:

- Prodaja reklamnog prostora na Automotodromu Grobnik za ugovorno razdoblje do najduže tri godine. Cjenik ovih usluga je slijedeći: dvije velike reklame na staroj zgradi na strani piste (50 x 1,90 m) iznose 75.000,00 kn + PDV, reklame na zidu startno-ciljne ravnine od 10 do 20.000,00 kn + PDV, velika reklama na zidu novog press-centra 50.00,00 kn + PDV, reklame na zavojima piste od 10 do 20.00,00 kn + PDV, te reklame u parku vozača 15.000,00 kn + PDV. Dalje, godišnja reklamna poruka na mostu između središnje zgrade i podija za proglašenje pobjednika na startno-ciljnoj poziciji (uz uvjet da oglašivač sam izradi most) iznosila bi 100.000 kn + PDV, a godišnja reklamna poruka na semaforu zgrade 75.000 kn + PDV .
- Sponzorstva za značajne manifestacije naplaćuju se za generalno pokroviteljstvo (uz ime utrke) na svjetskom prvenstvu 500.000,00 kn + PDV, generalno pokroviteljstvo (uz ime utrke) na europskom prvenstvu 200.000,00 kn + PDV, generalno pokroviteljstvo (uz ime

utrke) na prvenstvu Alpe Jadran 75.000,00 kn + PDV, a reklamni panoi uz pistu od 5 do 30.000,00 kn + PDV.

- Mogućnost organiziranja usluga trgovine i ugostiteljstva na prostoru automotodroma za vrijeme održavanja europskog i svjetskog prvenstva (ugovorno razdoblje do najduže tri dana) naplaćuje se za najam trgovačkih ili ugostiteljskih usluga u krugu objekta 7.500,00 kn + PDV a za prostor do 12 m^2 1.500,00 kn + PDV.
- Za oglašavanje u časopisu "Žmigavac" naplaćuje se za logo na naslovnici 3.000,00 kn + PDV a za logo unutar časopisa 1.500,00 kn + PDV.
- Osiguranje propagandnog prostora u TV emisiji "Automotodrom" naplaćuje se generalnom pokrovitelju emisije 27.000,00 kn + PDV, dok TV spot tijekom emisije u trajanju od 20 sekundi (1 emisija) vrijedi 200,00 kn + PDV.

Temelji obračuna i ostvarivanja prihoda se temelje na cjenicima tvrtke, koji se segmentarno prezentiraju u nastavku.

Tablica 10: Cijene usluga Automotodroma Grobnik, d.o.o u 2011. godini

EKSKLUZIVNI ZAKUP PISTE (09,00 – 17,00h)
01.03.2011.- 31.10. 2011 (cijene izražene u €.)

PISTA	Subota, Nedjelja, i Blagdan	Ponedjeljak ili petak	Utorak, srijeda ili četvrtak
MOTO	6.700	4.200	2.900
AUTO	7.700	5.000	3.600
KAMION	8.800	5.500	3.800
SERVICE:			
AMBULANTA	850	850	800
SUDAC	85 (min 14)	85 (min 12)	80 (min 10)
WEB	500	150	100
CRONO	700	700	650
½ dana	420	420	390
	Više od 100 posjetitelja	50-100 posjetitelja	Do 50 posjetitelja
PARK:	600	350	250
BOXOVI:			
BOX (60m2) No. 1 - 10			110
BOX (25m2) No. 11 - 14			50
BOX (40m2) No. 15			80

	PONEDJELJAK I PETAK			UTORAK-ČETVRTAK			SUBOTA- NEDJELJA		
VRIJEME	MOTO EUR	PRIKOL. EUR	AUTO EUR	MOTO EUR	PRIKOL. EUR	AUTO EUR	MOTO EUR	PRIKOL. EUR	AUTO EUR
1 sat	45	60	75	35	60	75	45	60	75
½ dana	85	125	155	75	125	155	95	125	155
1 dan	100	200	250	90	200	250	150	200	250

	PAKE : petak + subota	PAKET: subota + nedjelja	VIKEND PAKET: petak + subota + nedjelja
VRIJEME	MOTO (u €)	MOTO (u €)	MOTO (u €)
€	230	270	350
BOX	BOX (60m2) No. 1 - 10 BOX (25m2) No. 11 - 14 BOX (40m2) No. 15	120 € 55 € 85 €	

Izvor: Cjenik trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o. za 01. do 03. mjesec 2011. godine

U strukturi poslovnih rashoda su najzastupljeniji rashodi poslovanja. U njihovoj strukturi dominiraju bruto plaće zaposlenika (2,34 mil.kn), slijede troškovi usluga zakupa (1,88 mil.kn), troškovi intelektualnih i osobnih usluga (1,73 mil.kn), nadoknada troškova zaposlenima i upravi (0,64 mil.kn), troškovi održavanja i zaštite (0,47 mil.kn), troškovi sirovina i materijala (0,43 mil.kn), troškovi komunalnih usluga (0,41 mil.kn) te troškovi amortizacije (0,35 mil.kn). Troškovi energije, usluga prijevoza, naknada za bankarske usluge, platnog prometa, investicijskog održavanja, premija osiguranja i ostali troškovi poslovanja su manje zastupljeni. Izvanrednih rashoda nema. Financijski rashodi nisu značajna stavka a prvenstveno se odnose na troškove kamata (leasing i zatezne kamate) i tečajnih razlika.

Kako najznačajniju stavku u strukturi rashoda čine bruto plaće zaposlenih, potrebno je prikazati njihovu strukturu, kako bi se isti sagledali u svjetlu budućih razvojnih mogućnosti. Zbog smanjenja prihoda 2009. i 2010. godini poduzete su mjere racionalizacacije na način da su otkazane usluge tekućeg i investicijskog održavanja vanjskim korisnicima, koje su preuzeli vlastiti zaposlenici. To je rezultiralo znatnim uštedama u odnosu na iskazanu visinu rashoda te vrste u prethodnim godinama. U trgovačkom društvu *Automotodrom Grobnik* d.o.o. je u stalnom radnom odnosu 15 zaposlenika i jedan sa određenim radnim vremenom. Postojeća struktura zaposlenika je dostatna za izvršavanje poslova i radnih zadataka na ovoj razini razvoja, no s novim investicijama će trebati njihov broj povećati, što znači da će se troškovi rada morati sagledati u kontekstu mogućnosti ostvarenja budućih prihoda. Polazišna osnovica su sadašnji troškovi rada koji se prikazuju u slijedećoj tablici.

Tablica 11: Postojeća struktura zaposlenih i bruto plaće u Automotodromu Grobnik, d.o.o 2011. godine

r.br.	radno mjesto	stalno zaposleni	ugovor	stručna sprema
1	direktor	1		VSS
2	sportski direktor	1		VSS
3	voditelj za ekonomsko-financijske i računovodstvene poslove	1		VSS
4	voditelj marketinga	1		VSS
5	voditelj održavanja	1		KV
6	stručni referent		1	VSS
7	tajnica	1		SSS
8	referent	1		VŠS
9	referent održavanja	1		SSS
10	administrativni referent	1		SSS
11	knjigovođa	1		SSS
12	blagajnik	1		SSS
13	voditelj manifestacije I - radnik	2		KV/SSS
14	voditelj manifestacije II - radnik	2		KV/SSS
	UKUPNO:	**15**	**1**	
Bruto plaće prosječno mjesečno:				**188.150,00**
Bruto plaće prosječno godišnje:				**2.440.200,00**

Izvor: Evidencije o kadrovima i plaćama trgovačkog društva AUTOMOTODROM GROBNIK d.o.o.,

Iako mali poduzetnici nisu dužni sastavljati Izvještaj o novčanom toku, interesantno je sagledati i podatke o solventnosti trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik* d.o.o. iskazane u obrascu BON-2, jer ovi podaci zajedno sa ostalim podacima iskazanim u temeljnim

financijskim izvještajima, daju sliku o njegovom financijskom položaju. Navedeni podaci se iskazuju u slijedećoj tablici.

Tablica 12: Solventnost Automotodroma Grobnik, d.o.o na dan 06. 04. 2011. godine

Opis	**u kunama**
1.Stanje sredstava na transakcijskim računima	98.271,22
2.Ukupan iznos primitaka u korist transakcijskih računa u prethodnih 30 dana, u HRK	245.089,83
3.Prosječno stanje sredstava na transakcijskim računima u prethodnih 30 dana, u HRK	91.686,35
4.Iznos odobrenog okvirnog kredita na transakcijskim računima, u HRK	0,00
5.Ukupni iznos nepodmirenih obveza	0,00
6.Broj dana neprekidno evidentiranih nepodmirenih obveza	0
7.Broj dana u kojima su evidentirane nepodmirene osnove u proteklih šest mjeseci	0

Izvor: Obrazac BON-2, Erste&Steiermärkische bank d.d.

Može se zaključiti da ovo trgovačko društvo uspješno posluje već duži niz godina, ostvaruje pozitivan rezultat, ima uravnotežen odnos imovine, kapitala i obveza, nije opterećeno tuđim izvorima financiranja te redovito izvršava sve svoje obveze prema dobavljačima, zaposlenicima i državi. Nema evidentiranih naloga za plaćanje bez pokrića, niti je bilo blokade računa u posljednjih šest mjeseci.

Pokazatelji prezentirani u tablici 13 ukazuju da je bila veća uspješnost poslovanja trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik* d.o.o. u prvom dijelu promatranog razdoblja, što je imalo utjecaja i na dobar prosjek koji je ostvaren kroz promatrano razdoblje od pet godina. Proveden je benchmarking u odnosu na prosjeka svih poduzetnika u razredu, odnosno na one poduzetnike sa kojima se po veličini *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* može uspoređivati. Zbog značajnih investicijskih ciklusa su pokazatelji financijske uspješnosti u posljednjih nekoliko promatranih godina pali ispod prosjeka sličnih poduzetnika u razredu. Prosječna ekonomičnost poslovanja iskazana kao omjer ukupnog prihoda i ukupnih rashoda je pozitivna i iznosi oko 1,04 (u posljednje četiri godine 1,01). Pokazatelji rentabilnosti prometa su pozitivni ali slabiji od prosjeka razreda, a pokazatelji rentabilnosti imovine također su pozitivni i iznad razine prosjeka razreda, iako ispod prosjeka poduzetnika iste veličine u razredu. Pokazatelji koji se odnose na financijski položaj trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* obrazloženi su u prethodnom poglavlju.

Tablica 13: Izabrani pokazatelji uspješnosti, financijske stabilnosti, zaduženosti i likvidnosti

Stavka/godina	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	Prosjek investitor	Razred u 2009.	
							Svi poduzetnici	Poduzetnici iste veličine
POKAZATELJI USPJEŠNOSTI								
1.Ekonomičnost I (UP/UR)	1,17	1,00	1,01	1,01	1,01	**1,04**	1	1
2. Rentabilnost s gledišta ukupnog prometa %	11,28%	0,11%	0,18%	0,22%	0,23%	2,40%	2,76%	4,95%
3.Rentabilnost ukupne imovine %	26,97%	0,28%	0,51%	0,56%	0,54%	**5,77%**	0,13%	1,56%
4.Rentabilnost s gledišta vlasnika %	55,77%	0,60%	1,02%	1,08%	0,98%	11,89%		
5.Rentabilnost s gledišta izvora financiranja %	28,32%	1,82%	1,66%	1,45%	1,18%	6,88%		
6.Reprodukcijska sposobnost %	35,43%	8,88%	11,00%	11,08%	8,71%	15,02%		
7.Neto dobit po zaposlenom (kn)	98.111	1.153	1.688	1.815	1.791	20.911	2.390	25.679
8.Plaća po zaposlenom (bruto mjesečno/kn)	14.103	14.866	14.668	14.202	15.055	14.579		
9.Broj zaposlenih na bazi sati rada	13	12	14	14	13			
POKAZATELJI STABILNOSTI, ZADUŽENOSTI I LIKVIDNOSTI								
1. Pokriće stalnih sredstava i zaliha, kapitalom i dugoročnim izvorima %	71,34%	75,19%	81,42%	94,22%	107,86%	**86,01%**	75,00%	89,00%
2.Koeficijent vlastitog financiranja %	48,35%	47,04%	50,58%	52,23%	55,29%	**50,70%**	31,01%	34,60%
3.Odnos tuđih izvora prema ukup. imovini %	50,91%	52,96%	49,41%	47,77%	44,68%	49,14%		
4.Odnos tuđih izvora prema vlast. kapitalu %	105,28%	112,57%	97,69%	91,45%	80,80%	97,56%		
5.Faktor zaduženosti, broj godina	6	6	4	4	5	5	21	20
6.Koeficijent obrtaja poslov. imovine	2,39	2,67	2,89	2,54	2,34	**2,57**	0,21	0,23
7.Koeficijent obrtaja kratkotr. imov.	7,64	7,21	7,73	5,92	4,92	6,68		
8.Koeficijent opće likvidnosti	0,62	0,70	0,76	0,92	1,09	0,82	1,13	0,74
9.Koeficijent tekuće (ubrzane) likvidnosti	0,62	0,70	0,76	0,92	1,09	0,82		
10.Koeficijent trenutne likvidnosti	0,37	0,38	0,38	0,62	0,67	0,48		
11.Veziv. zaliha, dani	0	0	0	0	0	0	99	93
12.Vrijeme napl.kratk. potraž. od kupaca, dani	0	11	12	16	0	**13**	79	160

Izvor: Obrada autora temeljem podataka računovodstvene službe Automotodroma Grobnik, d.o.o. kao i podataka FINE za usporedne veličine, za odnosne godine

5. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja metodološki postupak za ocjenu mogućnosti realizacije projekata u okviru izabranog strateškog pristupa. Zasluga za razvoj SWOT analize se pripisuje istraživačkom timu sa Sveučilišta Stanford (Albert Humphrey, Marion Dosher, Otis Benepe, Birger Lie) iz 1960-ih i 1970-ih godina, ali je njen okvir službeno predstavljen 1969. godine od strane istraživača sa Harvarda, nakon čega se počinje uspješno primjenjivati u praksi, kao instrument usklađivanja resursa sa uvjetima u okruženju (History , 2011). Dobro postavljena strategija i jasno definirani ciljevi, pretpostavka su njihove operacionalizacije, kao temelj kontrole i monitoringa.

Radi se o pristupu u kojem se sučeljavaju spoznaje o vlastitim snagama (***S****trengths*) i slabostima (***W****eakness*), te šansama (***O****pportunities*) i prijetnjama (***T****hreaths*) iz okruženja. Ona se može koristiti za vrednovanju usklađenosti vlastitih sposobnosti trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o* sa uvjetima u okruženju, koji mogu olakšati ili otežati realizaciju projekta planiranog projekta «Superbike Word Championship» vodeći računa o unutrašnjem i vanjskom okruženju, kroz prikaz unutrašnjih snaga i slabosti te prilika i prijetnji sa kojima se potencijalno suočiti u realizaciji ovog zahtjevnog projekta, slijedom odnosa prikazanih na slijedećoj slici.

Slika 2: Polazišne osnove primjene SWOT analize

Izvor: http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza

U definiranju elemenata SWOT analize treba voditi računa da trgovačko društvo mora sustavno prilagođavati prilikama i prijetnjama na tržištu, koje se brzo mijenja, vodeći računa da se **snage i slabosti** odnose na prošlosti, dok su **prilike i prijetnje** orijentirane na budućnost, uz uvažavanje informacija iz prošlosti i sadašnjosti. Naglasak je na realnom sagledavanju mogućih prilika i prijetnje iz okruženja, koje treba znati pravovremeno iskoristiti, koristiti postojeće unutarnje snage uz sustavno otklanjanje slabosti. Moderno poslovanje se mora orijentirati na kupca/ klijenta odn. potrošača usluga, pa će se u tu svrhu koristiti rezultati istraživanja ciljnog tržišta.

SWOT analiza će se stoga u ovom projektu koristiti kao koristan alat u sagledavanju mogućnosti za uspješno pozicioniranje projekta «Superbike World Championship» na ciljnom tržištu uz uvažavanje resursa kojima *Automotodrom Grobnik, d.o.o* raspolaže. Sagledati će se prilike i prijetnje iz okruženja, koje bitno utječu ili mogu utjecati na njegovu profitabilnost. Odgovori do kojih će se doći primjenom SWOT analize, koristiti će se za donošenje strateške odluke da li će biti moguće slijediti misiju i viziju projekta, te ostvarivati ciljeve i strateške prioritete. U prezentiranju elemenata će se koristiti rezultati analize stanja i vlastitog i tuđih empirijskih istraživanja provedenih na tržištu koji nudi srodne usluge.

Primjenom relevantne metodologije istražiti će se karakteristike vanjskog i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost ovog projekta a kao potpora u procesu definiranja strategije. U definiranju strategije potrebno je što bolje iskoristiti sve komparativne prednosti koje je do sada ostvario *Automotodrom Grobnik, d.o.o* i njegovi pravni prednjici, kako bi se iste mogle donositi koristiti i u budućnosti, ali u skladu sa novim tržišnim mogućnostima i uvjetima u okruženju. Također je potrebno koristiti pozitivna iskustva najbolje prakse, kako bi se na isti način mogle iskoristiti mogućnost, uz uvažavanje potencijalnih prijetnji (kriza, pad platežne moći, nedostatak adekvatnih izvora financiranja…), čije rizike treba nastojati otkloniti ili bar ublažiti, a ovisno o mogućnostima tržišta. Istovremeno je potrebno identificirati prilike koje možda trenutno neće moći iskoristiti (zbog nedostatka potrebnih resursa ili negativne investicijske klime…), ali se u budućnosti ostvariti komparativne prednosti i na superioran ih način može koristi. Varijable prilika i prijetnji iz okruženja nisu pod kontrolom menadžera u kratkom roku. U SWOT analizi je važno izdvojiti one čimbenike koje je moguće kvantificirati ali i one koje je moguće kvalitativnim metodama procijeniti kao nemjerljive koristi

SWOT analizom će se identificirati opravdanost prihvaćanja poslovne strategije, na način da se ocijeni da li su na najbolji način iskorištene vlastite snage i minimalizirane slabosti, odnosno kapitalizirane prilike i minimalizirane prijetnje. Naglasak mora biti uvijek na minimaliziraju slabosti uz istovremeno bolje korištenje vlastitih snaga uz prepoznavanje i bolje korištenje šansi te smanjenje prijetnji iz okruženja. Navedene spoznaje su od velike pomoći u procesu planiranja stvarnih aktivnosti i u tržišnom pozicioniranju jasno definiranog projekta. Od voditelja projekta se zahtijeva da iskoristi ove spoznaje, kako bi se određene slabosti uočene u trgovačkog društvu *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* ili prijetnje iz okoline mogu pretvoriti u snage ili prilike, a koje sustavno treba koristiti u postizanju konkurentskih prednosti na tržištu. Veoma je značajno da se razluči spoznaja u tome, gdje je ponuda sportske ponude danas, a gdje želi biti u budućnosti, promatrano s financijskog, tržišnog, procesnog i razvojnog aspekta.

5. 1. Snage

Snage (**S** - *Strenghts* → snaga) trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* procjenjivati će se ovisno prirodi djelatnosti i razvojnim planovima u kojima se naglasak stavlja na projekt «Superbike Word Championship». To se prvenstveno odnosi na reputaciju koju ovo trgovačko društvo ima na tržištu, stupnju iskorištenja kapaciteta, dostignutom stupnju likvidnosti, broju posjetitelja na vlastitim mrežnim stranicama, percepcija brenda u javnosti a posebno u stručnim krugovima u zemlji i inozemstvu, dostupnosti resursa, pozitivnim iskustvima u dosadašnjem načinu poslovanja i ostvarenim rezultatima, kvaliteti, stručnoj spremi, radnom iskustvu i posebnim sposobnostima ljudskih potencijala, kao i kroz angažman čelnih ljudi u vrhunskim tijelima ove djelatnosti (FIM). U ocjeni snaga će se ocjenjivati pozicija *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* u usporedbi s konkurentima na nacionalnom i međunarodnom tržištu. Uobičajeno se u istraživanjima postavljaju slijedeća ili slična pitanja:

- Što se do sada radilo dobro i za to dobilo priznanje stručne i šire javnosti?
- Jasno istaknuti prednosti koje su do sada prepoznate u odnosu na konkurenciju?
- Da li su dovoljno iskorišteni temeljni resursi na kojima se temelji osnovna ponuda?
- Koliko su prisutni inovativni procesi, temeljeni na prestižnoj tehnologiji?
- Mogu li se bolje iskoristiti pozitivna iskustva i imidž ostvaren na domaćem i međunarodnom tržištu?
- Da li postoje troškovne prednosti ili diferencijacija ponude u usporedbi sa ostalima?
- Kako unaprijediti već postignute dobre odnose s kupcima i dobavljačima?

U sagledavanju snaga, tražiti će se odgovori na pitanja o tome koje su jake strane dosadašnjeg poslovanja *Automotodrom Grobnik, d.o.o.,* te kako na najbolji način prezentirati i valorizirati nove mogućnosti koje se realno mogu iskoristiti kroz projekt *«Superbike Word Championship»,* koji na adekvatan način treba ostvariti kroz izbor najboljeg investitora, a zatim usmjeriti na korištenje ciljnim korisnicima i široj javnosti. U sagledavanju prednosti po kojima se *Automotodrom Grobnik , d.o.o*., bitno razlikuje od konkurencije, one koje su posebno privlačne za korisnike (ljubitelja sportskih događanja), te koje konkurencija u okruženju (lokalno, regionalno i nacionalno) ne može u kratkom roku ponuditi na istoj razini kvalitete su slijedeće:

- Sportski resursi i tradicija
- Geoprometni položaj
- Kadrovi
- Razvojne mogućnosti

Temeljne snage su resursi koje posjeduje *Automotodrom Grobnik, d.o.o.,* a koje treba usmjeriti na ostvarenje konkurentskih prednosti, pri čemu treba uzeti u obzir ugao promatranja koji je primjeren poslovnim partnerima, suradnicima, konkurentima i ostalim interesnim skupinama. Kvaliteta piste, koja je prezentirana u prethodnim poglavljima, posebno značajan sportski resurs, koju *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* može ponuditi, a koja ga izdvaja i stavlja u povoljniji položaj u odnosu na ostale ponuđače iste vrste u okruženju. Od uprave se traži da realno sagleda ove prednosti i da iste još bolje valorizira kroz mogućnosti ciljnog tržišta potražnje, usmjerenog na uživanje u «Superbike Word Championship», kao velikoj sportskoj priredbi, koja se na ovoj pisti može organizirati.

U prethodnim poglavljima su predstavljeni relevantni činitelji koji nedvojbeno dokazuju da su iskustva iz prošlosti, relevantna osnova ostvarenja komparativnih prednosti ovog projekta u budućnosti. Tradicija duga više od 6 desetljeća (pista izgrađena 1978. godine, te tri desetljeća prethodnog iskustva održavanja utrka na stazi «Preluk» kraj Opatije), garancija je da će se i u budućnosti moći održavati velike sportske priredbe jednako uspješno kao i u prošlosti. Iskustvo stečeno održavanjem 40 prestižnih natjecanja za prvenstvo svijeta (YU Grand prix) je nemjerljivo, iako je na žalost zbog agresije prekinuto i 41. velika nagrada Jugoslavije nije održana 16. 06. 1991. godine, iako je Grobnik za nju bio spreman. Stoga bi «Superbike Word Championship» bio svojevrsni *come back* slavnim korijenima. No, sukladno mogućnostima na automotodromu Grobnik se održavaju interesantne i dobro posjećene sportske priredbe.

Od 1992. godine kontinuirano održavanju natjecanja poznata kao «Prvenstvo Aple Jadran», a do ove godine su uspješno realizirane 54 utrke, a to je najjače regionalno natjecanje u kojem sudjeluje Italija, Slovenija, Austrija, Mađarska, Slovačka, Poljska i Hrvatska. Pored toga je ovo jedna od rijetkih pista koja omogućava održavanje natjecanja motocikla s prikolicom, koje su u lipnju 2011. godine iste uspješno realizirane po 6. put, pod nazivom "Croatian Sidecar Grand Prix 2010" i pod pokroviteljstvom Predsjednika RH gosp. Ive Josipovića. Od značajnijih natjecanja treba spomenuti još i «Dioki-Dina European Cup», ali i činjenicu da se pista kontinuirano kroz godinu iznajmljuje korisnicima za treninge, testiranja, promociju događaja ali i u edukativne

svrhe, gdje se ostvaruje uspješna suradnja sa Ministarstvom unutarnjih poslova i lokalnim policijskim postajama.

Zahvaljujući brojnim natjecanjima, ali i gospodarskoj aktivnosti tijekom cijele godine, pista automotodroma na Grobniku bilježi kontinuirani porast stupnja iskorištenja kapaciteta, koji je u 2010. godini dostigao 86%, odnosno gotovo 315 dana godišnje. Da se značajno ulaže u kvalitetu i promociju mogućnosti ove piste dokazuju i podaci što se bilježi značajan porast u odnosu na 2005. godinu, kada je zauzetost bila oko 200 dana, da bi se 2007. godine povećala na oko 240 dana, a 2008. godine dostigla oko 300 dana (zbog loših vremenskih prilika zimi, a i zbog utjecaja gospodarske krize, iskorištenje kapaciteta u 2009. i 2010. godini je bilo manje i iznosilo je 230 odnosno 250 dana). Ova pista je dobro prihvaćena od različitih proizvođača najznačajnijih marki automobila i motocikala (Mercedes, Audi, Subaru, Suzuki, Aprilia, Honda ....). Tijekom godine se evidentira oko pedeset tisuća korisnika piste, od čega su 90% stranci. Uloženi napori svrstavaju trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* u red značajnog turističko-sportskog ali i gospodarskog subjekta i svojevrsni je generator razvoja lokalne zajednice, koja ga u tome bezrezervno podržava.

Svoje usluge trgovačko društvo Automotodrom Grobnik, d.o.o. 75 % plasira na strano tržište, a najveći promet je posljednjih godina ostvarivan sa partnerima Eurogroup (Italija), Bergamelli Racing Team iz Bergama (Italija), Tecno Team (Italija), Rausch (Njemačka), Jura Racing (Njemačka), Đuro sport (Hrvatska), Gully Racing Team, Ruttnigg Classic Sidecar Team, Ducati Venezia, MB SPORT (Speed Day), Heller Team, Pompone Team Italia, DNA Moto srl. Italia, CF Promotion, Jochen Israel i drugi. Dobra suradnja sa Ministarstvom unutarnjih poslova Republike Hrvatske ostvaruje se u edukacijske svrhe, kroz održavanje raznih seminara i treninga sigurne vožnje za jedinice prometne policije. Motociklistička škola sigurne vožnje pod nazivom *«99 Racing School»* provodi se u suradnji i po koncepciji koju je postavio Krešimir Erdec - Kec, dugogodišnji natjecatelj i osvajač zlatne kacige u Prvenstvu Hrvatske. Karakterizira je individualni pristup polaznicima (na stazi su istovremeno najviše tri motociklista) i usvajanje vještina koje je voditelj stekao i usavršio na brojnim utrkama. Praktičnom dijelu prethodi teorijska nastava o načelima sigurne vožnje. Popularizira se i *«Taxi drive»* usluga, prvenstveno namijenjena onima koji vole brzu vožnju, a ne posjeduju trkaći sportski automobil. Realizira se u 3 kruga, uz asistenciju profesionalnih vozača i u prekrasnim sportskim trkaćim automobilima, uz obavezno korištenje kacige i osjećaj pravog natjecanja, što spada u red danas veoma popularnih adrenalinskih sportova. Redovito se organizira i *Grobnik Open Practice Day*, *Croatia Speed Weekend* i sl. Prethodno navedene karakteristike ponude i ostvarene rezultate prezentiraju i tablice u nastavku.

Tablica 14: Kalendar utrka na Automotodromu Grobnik u 2010. godini

DATUM	ORGANIZATOR	VRSTA	DISCIPLINA
26- 28.03.	ĐURO SPORT	MOTO HAPPENING	MOTO
07 – 09.05.	AMD „KVARNER“	MOTO UTRKA	ALPE ADRIA CHAMPIONSHIP
28 – 30.05.	ĐURO SPORT	MOTO HAPPENING	MOTO
18 – 20. 06.	AMD „KVARNER“	MOTO UTRKA	SVJ. PRVENSTVO PRIKOLICA
03 – 04.07.	AMD MATULJI	AUTO UTRKA	AUTO
08 – 11.07.	ĐURO «SPORT»	MOTO HAPPENING	MOTO
12 – 15.08.	ĐURO «SPORT»	MOTO HAPPENING	MOTO
27 – 29. 08.	AMD „KVARNER“	MOTO UTRKA	ALPE ADRIA CHAMPIONSHIP
04 – 05.09.	AMD MATULJI	AUTO UTRKA	AUTO
27 – 29.09.	GRAB THE FLAG	MOTO UTRKA	OLD TIMER
07– 10. 10.	ĐURO «SPORT»	MOTO HAPPENING	MOTO

Izvor: Dokumentacija trgovačkog društva Automotodrom Grobnik,d.o.o. permanentno dostupno i na http://www.grobnik.hr/pista/Kalendar-utrka-zauzecca.hr.html

Tablica 15 a: Kalendar zauzeća piste trgovačkog društva Automotodrom Grobnik od siječnja do lipnja u 2010. godini

	SIJEČANJ	*VELJAČA*	*OŽUJAK*	*TRAVANJ*	*SVIBANJ*	*LIPANJ*	
1.	NOVA GODINA			DREIER RT	APRILIA CON + SK	APRILIA CON.	1.
2.	X		SIDECAR	CF PROMOTION	APRILIA CON	EUROGROUP	2.
3.	X		SIDECAR	CF PROMOTION	RM RACING	*Mc Hohenlinden + RT*	3.
4.	X		SIDECAR	CF PROMOTION	RM RACING	TECNO TEAM	4.
5.	X			CF PROMOTION	ROBY RACING	TECNO TEAM	5.
6.	SV TRI KRALJA			PROMAX	GROBNIK MOTO	TECNO TEAM+Alfa	6.
7.	X			PROMAX	ALPE ADRIA	FOREVER RT	7.
8.	X			TECNO TEAM	ALPE ADRIA	Michael Budimir	8.
9.	X	MUP	MUP	Kutchera M.	ALPE ADRIA	*GROBNIK MOTO*	9.
10.	X	MUP	MUP	HONDA AUSTRIA	CF PROMOTION	VRAGECI RT + LV	10.
11.				HONDA AUSTRIA	HELLER	*EUROGROUP*	11.
12.				BERGAMELLI	HELLER	EUROGROUP	12.
13.		MB SPORT		BERGAMELLI	HELLER	EUROGROUP	13.
14.			TRACK4FUN	POMPONE	SOLOPISTA	MOTORRACE RT+EUR	14.
15.				GROBNIK OPEN M	SOLOPISTA	MOTORRACE RT+EUR	15.
16.		MUP	MUP	EUROGROUP	SOLOPISTA	*TECNO TEAM*	16.
17.		MUP	MUP	EUROGROUP	EUROGROUP	GROBNIK PRACTICE	17.
18.			MUP	EUROGROUP	EUROGROUP	WCH SIDECAR	18.
19.			MUP	APRILIA CON.	POMPONE	WCH SIDECAR	19.
20.		Porsche V&F	GULLY RT		SHELL SLO + RT	WCH SIDECAR	20.
21.			GULLY RT	MC ZENSON	*DUCATI VENEZIA*	RM RACING	21.
22.			EUROGROUP	RAUSCH	*BERGAMELLI*	GROBNIK MOTO	22.
23.		MUP	MUP	RAUSCH	BERGAMELLI	POMPONE	23.
24.		MUP	MUP	RAUSCH	GULLY RT	MC SAV.CELJE	24.
25.			MB SPORT (AUTO)	RAUSCH+Cuore	ISRAEL JOCHEN	BERGAMELLI+MB	25.
26.			MOTOHAPPENING	MOTOR ART	ISRAEL JOCHEN	BERGAMELLI+RT	26.
27.		MB SPORT	MOTOHAPPENING	CARMAN	ISRAEL JOCHEN	BERGAMELLI	27.
28.			MOTOHAPPENING	MC SAVA CELJE	MOTOHAPPENING	EUROGROUP	28.
29.			DREIER RT		MOTOHAPPENING	B. Maletić (A)	29.
30.	MB SPORT		DREIER RT	*PORSCHE V&F*	MOTOHAPPENING	GROBNIK MOTO	30.
31.			DREIER RT		APRILIA CON.		31.

Izvor: Dokumentacija trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o. permanentno dostupno i na http://www.grobnik.hr/pista/Kalendar-utrka-zauzecca.hr.html

= PRAZNICI U HRVATSKOJ = SUBOTA I NEDJELJA

Tablica 15 b: Kalendar zauzeća piste trgovačkog društva Automotodrom Grobnik od srpnja do prosinca u 2010. godini

	SRPANJ	*KOLOVOZ*	*RUJAN*	*LISTOPAD*	*STUDENI*	*PROSINAC*	
1.	MK BROD	MOTORRACE RT		REHM	GROBNIK+BOBO		1.
2.	GROBNIK MOTO	MOTORRACE RT	MK MARIBOR	REHM		AKRAPOVIĆ	2.
3.	GROBNIK MOTO		*PISTENCLUB+RT*	REHM			3.
4.	GROBNIK MOTO		DIŠA AUTI	BERGAMELLI			4.
5.	SOLOPISTA		DIŠA AUTI	POMPONE	MB SPORT	RAJMOND TERČIĆ	5.
6.	SOLOPISTA	GULLY RT	RM RACING		GROBNIK OPEN		6.
7.	Run&Race Week	GULLY RT	POMPONE	MB ZAGREB	GROBNIK OPEN		7.
8.	Run&Race Week	GULLY RT	POMPONE	MOTORRAD HANDE			8.
9.	Run&Race Week	APRILIA CON.		MOTORRAD HANDE			9.
10.	Run&Race Week		BERGAMELLI+MB	MOTORRAD HANDE			10.
11.	Run&Race Week		BERGAMELLI	APRILIA CON.			11.
12.	EUROGROUP	MOTOHAPP	BERGAMELLI				12.
13.	SUZUKI HU	MOTOHAPP	SOLOPISTA		GROBNIK OPEN		13.
14.	SUZUKI HU	MOTOHAPP	SOLOPISTA		TRACK4FUN		14.
15.	GROBNIK MOTO	MOTOHAPP		SOLOPISTA			15.
16.	TECNO TEAM	MOTOR ART	T.F2 INVEST (M)	SOLOPISTA			16.
17.	TECNO TEAM	MOTOR ART	EUROGROUP	SOLOPISTA			17.
18.	TECNO TEAM	MOTOR ART	EUROGROUP	GULLY RT			18.
19.	FOREVER RT	RAUSCH	EUROGROUP				19.
20.	GROBNIK MOTO	RAUSCH	MOTOR ART		EVAPROGETTI		20.
21.	GROBNIK MOTO	RAUSCH			EVAPROGETTI		21.
22.	GROBNIK MOTO	RAUSCH		EUROGROUP			22.
23.	BERGAMELLI RT		DUCATI VENEZIA	EUROGROUP			23.
24.	BERGAMELLI RT+RT	ISRAEL JOCHEN	CF PROMOTION	EUROGROUP			24.
25.	BERGAMELLI RT	ISRAEL JOCHEN	CF PROMOTION	ROBY RACING		BOŽIĆ	25.
26.	ROBY RACING	ISRAEL JOCHEN	CF PROMOTION			BOŽIĆ	26.
27.	GROBNIK MOTO	ALPE ADRIA	GRAB THE FLAG		MB SPORT		27.
28.	GROBNIK MOTO	ALPE ADRIA	GRAB THE FLAG				28.
29.	GROBNIK MOTO	ALPE ADRIA	GRAB THE FLAG	R TERČIĆ			29.
30.	Porsche Graz	ROBY RACING	SCHRACK TECHNIK	GROBNIK+BOBO			30.
31.	MOTORRACE RT			GROBNIK+BOBO			31.

Izvor: Dokumentacija trgovačkog društva Automotodrom Grobnik,d.o.o. permanentno dostupno i na http://www.grobnik.hr/pista/Kalendar-utrka-zauzecca.hr.html

= PRAZNICI U HRVATSKOJ = SUBOTA I NEDJELJA

Uz kvalitetne sportske resurse povezane sa tradicijom, snagu trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik,d.o.o* čini i dobar geoprometni položaj. Sjedište automotodroma je na prostoru Grobničkog polja (nadmorska visina od 270 do 320 metara), neposredno uz državnu cestu Zagreb - Rijeka (A6), koja osigurava dobru prometnu povezanost sa ostatkom Hrvatske i središnjom Europom. To je veoma značajno, jer blizina autoceste osigurava dostupnost svim motornim vozilima iz smjera (1) Rijeke, Istre, Italije i Slovenije, (2) Zagreba, Slovenije, Mađarske, Srbije, odnosno (3) Dalmacije, Bosne i Hercegovine. Automotodrom je udaljen od Rijeke 18, a od Opatije 24 km. Pista je locirana i na udaljenosti do 150 km od međunarodnih zračnih luka (Pleso u Zagrebu, Pula u Puli, Rijeka na otoku Krku, Jože Pučnik u Ljubljani, Ronchi Trst i sl.), a na istoj lokaciji je i pista za male sportske zrakoplove. Pristup je moguć također željeznicom, brodskim linijama (luka Rijeka 16 km) ili jahtama (marina Opatija, Ičići, Punat…).

Ne manje značajni su i kadrovski potencijali, čijom se zaslugom trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.*, sve bolje pozicionira na ciljnom tržištu, uspješno prilagođava sve višim standardima, strogim kriterijima i sigurnosnim zahtjevima vezanim za odvijanje raznih priredbi auto-moto sporta, redovito obnavlja licence i time privlači sve značajnije visoko profesionalne partnere i fanove auto-moto sporta. Posebno treba izdvojiti sadašnjeg sportskog direktora dipl. ing. Igora Eškinju, koji je cijeli život posvetio auto-moto sportu i jedan je od najzaslužnijih za njegov razvoj u ovog regiji. Svoju dugogodišnju uspješnu karijeru započeo kao rukovoditelj službe pokazivača na ranijoj pisti «Preluk» kraj Opatije, da bi isti nastavio i na utrci, koja je 1978. godine prvi put održana na pisti automotodroma Grobnik. Bio je dugogodišnji organizator motociklističkih utrka svjetskih, europskih i regionalnih prvenstava i drugih sportskih priredbi, te 20 godina zaslužni dugogodišnji direktor Automotodroma.

Snaga njegove ličnosti je upravo u visoko rangiranim funkcijama u svjetskim i europskim udrugama. Naime, na posljednjem kongresu Međunarodne motociklističke federacije FIM-e (The International Motorcycling Federation) u Kini (Macao) postao je prema izmijenjenom Statutu FIM-e, postao je punopravni član Izvršnog odbora kao jedan od izvršnih direktora u okviru djelatnosti Komisije za cestovne utrke - CCR FIM-e (Road Racing Commisdion of the International Motorcycling Federation). Širi djelokrug njegova rada u okviru CCR FIM-e se odnosi na unapređenje sigurnosti, provođenje inspekcija radi procjene uvjeta za licenciranje pisti, edukaciju sudaca i sl., a posebna zaduženja ima u području unapređenja discipline «superbike», a zbog čega je usko usmjeren na suradnju sa tvrtkom «Infront Sport» (FIM, 2011). Upravo navedena funkcija, otvara mu prostor i nove mogućnosti, da za vrijeme trajanja mandata dovede na grobničku pistu 14. utrke u okviru Svjetskog prvenstva superbike.

No, navedena funkcija nije dip.ing. Igoru Eškinji prva, već samo nastavak obavljanja odgovornih dužnosti u FIM-i kroz šest mandata. Kao inspektor, prošao 90 posto svjetskih auto-moto staza. Do sada je sudjelovao u svim kongresima FIM-e (osim 1991. godine kada je bio u postrojbama hrvatske vojske). Pored toga se dokazao predanim radom u okviru europskih i regionalnih udruga (UEM, AA komiteta….). Općenito se može reći da je dao značajan osobni doprinos sigurnosti na stazama (Permanent Safety Officer), i unapređenju kontrole regularnosti utrke (Race Direction, inspektor za staze…) dokazao da je «već 20 godina vodeći hrvatski motociklistički stručnjak» (Novi list, 2011).

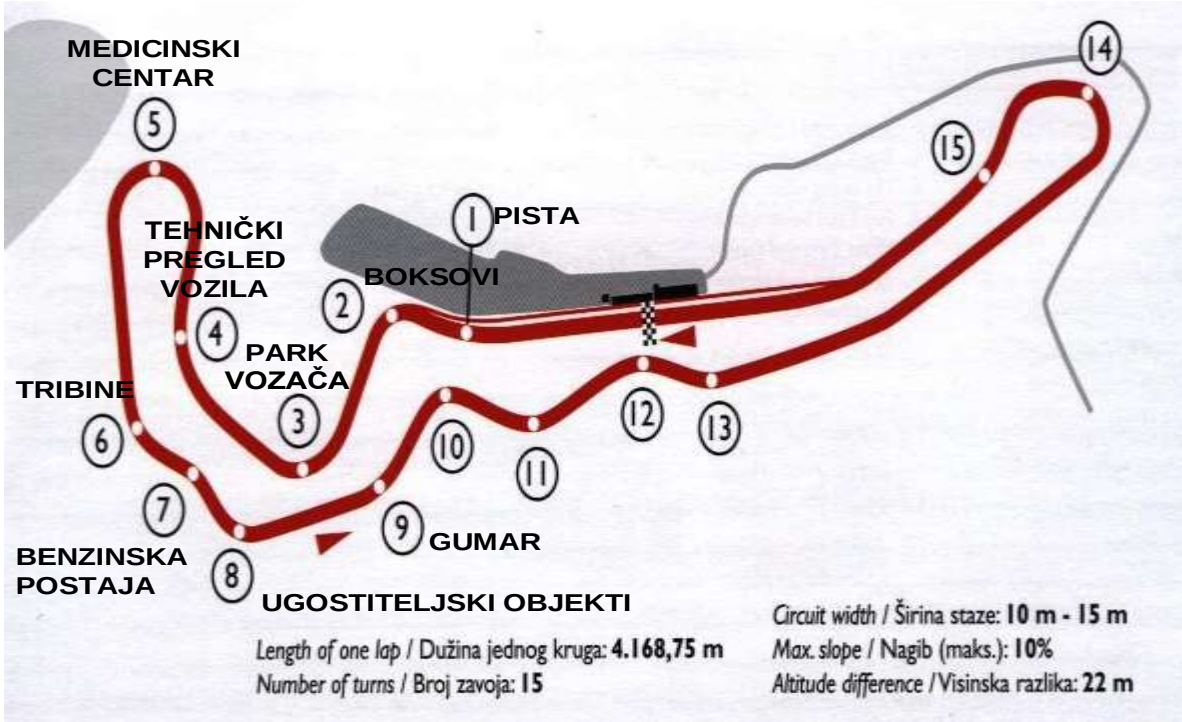
Automotodrom grobnik d.o.o. je trgovačko društvo, koje već duži niz godina ostvaruje pozitivni rezultat, te sustavno investira u unapređenje materijalne osnovice rada. Temeljeno na jasno definiranim strateškim ciljevima, želi iskoristiti postojeće resurse i tradiciju na putu ostvarivanja razvojnih planova, koje temelji na realnim pretpostavkama. Pokazatelji poslovanja ukazuju da je to zdrav kolektiv, da poslovanje nije opterećeno dugoročnim kreditima, te da ostvarena dobit nije usmjeravana u potrošnju, već u razvoj. To su solidna polazišta u traženju strateškog partnera, što je prepoznala lokalna i regionalna zajednica u pružanju podrške ambicioznim razvojnim

planovima. Sustavno se radilo i na dobivanju prostorno-planske dokumentacije (UPU R61), ali i za ostvarenje što uvjeta pod kojima će se moći izaći s ovim ambicioznim projektom na tržište u cilju osiguranja strateškog partnera i drugih izvora financiranja.

Krajem 2010. godine, Gradsko vijeće Općine Čavle usvojilo je Urbanistički plan uređenja Sportskog centra Grobnik (Novi list 2010). Time su stvorene temeljen pretpostavke za pristup ostvarivanju ovog strateški važnog dokumenta, kojim se definiraju sadržaji na 275,25 hektara površine (automotodrom i prateći sadržaji, mala zračna luka i prateći sadržaji), od čega ih je 5,25 u Općini Jelenje. Prostor je podijeljen u pet područja, a *područja,* koja se sastoje od *zona* se dijeli na sadržaje *posebne namjene*. Unutar obuhvata plana, smještena su četiri *područja* (UPU R61, čl. 1):

1. područje *automotodroma*, kao centralno područje sportskog centra Grobnik, namijenjeno je auto-moto sportu (sportske priredbe i njihova turistička valorizacija)
2. područje *zračne luke* predviđeno je za niz sportskih i rekreativnih zrakoplovnih aktivnosti (za sportske i rekreacijske zrakoplove i uz njih vezane aktivnosti)
3. područje rekreacije, gdje se planiraju smještajni kapaciteti, te ugostiteljske i ostale usluge, te prateće usluge sportske rekreacije
4. područje centra zabave, gdje se planiraju poslovni, komunalno-servisni, zdravstveni, društveni , sportski, turistički i ostali sadržaji za potrebe centra i lokalne zajednice

Slika 3: Obilježja piste i sadržaja koje danas automotodrom nudi



Izvor: Dokumentacija trgovačkog društva Automotodrom Grobnik,d.o.o .i mrežne stranice www.grobnik.hr

Već danas automotodrom nudi određenu razinu usluga, koje su prepoznali mnogobrojni korisnici i zaljubljenici auto-moto sporta. Ukupna duljina piste (1) od 4.168,75 smatra se optimalnom i odgovara standardima potrebnim za održavanje superbike natjecanja, što također važi i za njenu prosječnu širinu od 10 m, a širina na startnoj liniji od 15 m je čak i veća od standarda. Pista ima dobru preglednost sto zaljubljenici u ovaj sport vole, a dovoljno je zahtjevna (ima 15 zavoja) i organizacijski dobro postavljena (ima 25 sudačkih mjesta). Danas se vozačima uz pistu nudi 10 velikih zatvorenih boksova (2) i 5 garaža. Park vozača (3) od 35 000 m2 osigurava već danas realizaciju mnogih značajnih događanja a i susrete sa vjernom publikom. Od nužnih sadržaja se na

automotodromu osigurava prostor za tehnički pregled vozila (4), medicinski centar (5), benzinsku postaju (7) i gumara (9). Danas automotodrom raspolaže tribinama (6) koje omogućavaju prihvat 500 gledatelja, a mogućnost korištenja usluga prehrane i pića osigurana je u 3 ugostiteljska objekta (8). U neposrednoj blizini automotodroma je zračna luka za male zrakoplove (10). Sadržaji koji se trenutno osiguravaju, nisu dostatni za održavanja utrka Svjetskog prvenstva u klasi «superbike» i zato je ovim planom predviđeno prilagođavanje ciljnim zahtjevima

Tako se planira područje automotodroma, oplemeniti novim sadržajima, kako bi bilo primjereno realizaciji zahtjevnijih projekata u okviru osnovne sportske djelatnosti. Područje automotodroma predstavlja funkcionalno zaokruženu cjelinu, čije su aktivnosti definirane u slijedećih 5 zona (UPU R61 čl. 2-8:

a) Auto-moto pista (AMP)
b) Poligoni vožnje (PV)
c) Turističko naselje (TN)
d) Poslovno-rekreativna površina (PR)
e) Zelene zone i parkirališta (P)

Pod pojmom auto-moto pista (AMP) se podrazumijeva čitav niz sadržaja. To je prvenstveno sama pista (P), locirana na prostoru od 60 ha, namijenjena natjecanju motornih vozila (motori, automobili, prikolice, kamioni, autobusi ….), bicikla, skijaško rolanje, atletsko trčanje…. Da bi se zadovoljili svi standardi međunarodnih udruga, predviđena je rekonstrukcija piste na način da se postigne njena maksimalna dužina do 5000 m, širina do 30 m, sa zonama izlijetanja do 100 m. Nužno je osigurati dovoljan broj mjesta sa sjedištima za gledatelje na tribinama (visina najmanje 15 m, do najviše 5 etaža, 3 nadzemne) ali i druge oblike slobodnog smještaja gledatelja (sjedenje i stajanje), što mogu biti ozelenjene padine ili prilazni putovi (kapaciteta 45 000 gledatelja). Nasuprotna gledališta treba povezati mostom. Nužno je osigurati i sve prateće sadržaje (sanitarni čvorovi, ugostiteljske usluge, trgovački prostori - štandovi, interventne službe - medicinska, vatrogasna i drugo).

Centralna građevina (C) je smještena uz pistu na površini od 5 ha (maksimalno 12 000 m2), a namijenjena je za sve aktivnosti menadžmenta i natjecatelja (uprava, boksovi natjecatelja, hitne službe, te za sve pomoćne, sporedne i upravno-administrativne djelatnosti). Potrebno je osigurati adekvatne prostore i sadržaje za mjerenje vremena, promociju utrka, smještaj žirija, voditelje trke, policiju, predstavnike udruženja (FIMA), članove raznih komisija i predstavnika, press centar, komentatore i sl. U tu svrhu je potrebno provesti infrastrukturne preinake kako bi se na stazu dovele utrke svjetskog prvenstva u klasi «superbike», što Između ostalog, to uključuje izgradnju i opremanje:

- Zgrade 1 – (nova) glavna zgrada sa boksovima, VIP prostorijama, tribinama, uredima za vođenje utrke (visina maksimalno 30 m, do 8 etaža, od kojih najviše 6 nadzemnih)
- Zgrade 2 – (postojeća) zgrada, servisni objekt sa poslovnim uredima, prostorijama za press, tribinama
- Informatičko- komunikacijska tehnologija (u kontrolnom tornju, zatvoreni TV sustav za praćenje i nadzor utrka)

Uz modernizaciju i uređenje postojeće zgrade (servisni centar, press centar…), nužno je pristupiti izgradnji nove zgrade u kojoj će biti smješteni i boxe-vi za smještaj vozila, kancelarijski prostori, centar za vođenje utrka i za promociju novih velikih sportskih priredbi.

Park vozača (PV) se locira na sjevernom dijelu piste uz centralnu građevinu na površini od 10 ha, a namijenjen je za smještaj natjecatelja sa pratećom opremom i članovima timova. Za svaki tim treba biti dovoljno prostora za smještaj kampera, kamp-prikolica, šatora i vozila. To uključuje potrebu da se osigura dovoljan broj sanitarija (WC, tuš, prostor za pranje suđa), stanica za tehničkih pregled vozila, benzinsku stanicu, prateće neposredne usluge (prostor za otpad, tank za

otpadno ulje), uz ugostiteljske (restorani, barovi…) i trgovinske sadržaje (tekuće potrepštine). Visina građevine može biti do 8 m i do 2 etaže, od čega jedna nadzemna. Hotel (H) kategorije 3- 4 zvjezdice, kapaciteta 50 kreveta sa pratećim sadržajima (prehrana, piće, wellness…) smještava se u središte piste, neposredno uz kamp vozača, na površini od oko 3 ha. Za ugostiteljsko - trgovačke objekte (UT) predviđa se prostor od oko 7 ha za pružanje ugostiteljskih, trgovačkih i obrtničkih usluga, a biti će locirane od centralne građevine, uz park vozača, pistu i turističku zonu sa sjevernoj strani.

Poligoni vožnje (PV) su nužni za održavanje auto-škola, škola sigurne vožnje, za rekreativnu auto-moto vožnju, natjecanja, te svi prateći i uslužni sadržaji, koji servisiraju i dopunjuju osnovne djelatnosti zone (sjeverozapadni dio zone). U okviru turističkog naselja (TN) se predviđa izgradnja hotela sa 3 zvjezdice, kapaciteta 100 kreveta, kao i kamping sa 3 zvjezdice, kapaciteta 200 kreveta. Predviđeni su također odgovarajući prateći i uslužni sadržaji (ugostiteljska, trgovinska, sportska, rekreativna i srodna ponuda). Poslovno-rekreativna zona (PR) namijenjena je definiranju sadržaja koji su kompatibilni zahtjevima auto-moto piste i škole vozača. Pored navedenog previđen je niz manjih obrtničkih, skladišnih, proizvodno-uslužnih, trgovačkih, komunalno-servisnih i srodnih sadržaja u funkciji unapređenja ukupne ponude. Zelene zone i parkirališta (P) namijenjene su rekreaciji, te potrebama stalnog i povremenog parkiranja. Osigurava se dovoljno prostora za razne igre, natjecanja, susrete i druženja sudionika sportskih događanja ali i domicilnog stanovništva. U izvanrednim situacijama, kada se organiziraju velike sportske priredbe (svjetske utrke, koncerti, festivali, predstave, sajmovi….) moguće je na ovim prostorima osigurati parkiranje vozila. Parkirališta su predviđena na dva lokaliteta (P1 i P2). Uz osnovne sadržaje se i na ovim prostorima osiguravaju sanitarni čvorovi, prigodni uslužni sadržaji i povremene ugostiteljske usluge (štandovi, šatori…).

Privredna banka Zagreb prepoznala je entuzijazam i trud djelatnika te 2008. godine potpisala ugovor o poslovnoj suradnji između Automotodroma Grobnik i PBZ-a. Da postoji opravdanje za podršku ovom projektu temelji se na spoznaji da trenutno u Hrvatskoj pa čak i ovom dijelu Europe nema prave konkurencije kvalitetno koncipiranoj kružnoj stazi, kakvom raspolaže automotodrom Grobnik. Njena vrijednost je utoliko veća, pošto se temelji na kvalitetnoj razvojnoj strategiji, koja uključuje:

- Konstantno proširenje djelatnosti i unapređenje kvalitete usluga
- Zadržavanje postojećih i pridobivanje novih poslovnih partnera
- Oplemenjivanje postojećeg asortimana usluga i ciljani razvoj nove ponude, među koje spada organiziranje vrhunskih sportskih priredbi (superbike, formula 3…)
- Konstantan rad na brendu i imidžu uz suvremene marketinške aktivnosti i uz podršku društvenih mreža

Realizacijom ovog investicijskog projekta, trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* će značajno unaprijediti dostignutu razinu kvalitete i razvoja, u čemu može uspješno koristiti vlastite jake snage. Prethodno elaborirano dokazuje da je ovo trgovačko društvo otvoreno za restrukturiranje, modernizaciju i kvalitativno zaokruživanje tehnološkog procesa. Ako se pravovremeno nađe kvalitetan strateški partner i odgovarajući izvori financiranja, nema dvojbe da će i dalje uspješno opstati u jakoj konkurenciji na tržištu automoto usluga. Obnovom dugotrajne imovine doći će do porasta njene vrijednosti i ukupnog boniteta, kao i kreditnog rejtinga. Optimalizacijom poslovanja doći će do sustavnog povećanja prihoda zbog proširenja asortimana i podizanja kvalitete ponude, što će pratiti i porast troškova, ali uz sustavno ostvarivanje pozitivnih rezultata. Rast poslovnog rezultata temelji se na pozitivnim iskustvima proteklog razdoblja ali i na primjerima dobre prakse. U konačnici bi se trebalo ostvariti konkurentne prednosti u ovom dijelu Europe, kao pretpostavka stabilnog rasta i razvoja, a temeljeno na privlačnim sadržajima, među koje se nedvojbeno može uključiti održavanje Svjetskog prvenstva u superbike kategoriji.

5. 2. Slabosti

Slabosti (W - *Weaknesses* → slabosti) trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* procjenjivati će kroz sagledavanje onih podataka i informacija, koje ukazuju na to da postoje ograničavajući činitelji daljnjeg razvoja, a posebno u odnosu na očekivanja od uvođenja projekta «Superbike Word Championship». To se prvenstveno odnosi na potencijalni nedostatak određenih resursa, koji je teško premostiti u kratkom ili dugom roku. Stoga će se u njihovu otkrivanju slijediti u literaturi uobičajena otvorena pitanja:

- U čemu je vlastita ponuda slabija od ponude konkurenata na tržištu, da li se to, u kojem roku i na koji način možete popraviti?
- Postoje li aktivnosti, operacije ili procedure koje treba uvesti?
- Koja su uska grla i kako ih eliminirati?
- Što i kako to konkurencija radi bolje, kako otkloniti lošiji imidž i pridobiti željene ciljne kupce?
- Postoji li neke barijere koje sprečavaju povećanje prihoda ili racionalizaciju troškova i kako ih otkloniti?
- Koje ključne kompetencije nedostaju sustavu i koji su putovi da se to ostvari?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment i koje marketinške i druge vještine primijeniti u cilju ostvarivanja vlastitih konkurentskih prednosti ?

Sagledavanju ove problematike za specifične uvjete poslovanja *Automotodroma Grobnik,d.o.o.* pristupiti će se s gledišta partnera i okruženja, pri čemu će se koristiti dostupne informacije i primjeri dobre prakse, ali i karakteristike konkurencije. U istraživanju će se poći od otkrivanja slabosti vlastite ponude i mogućnosti da se prepoznavanjem i realnim sagledavanjem tih slabosti, stvore uvjeti za njihovo eliminiranje ili bar ublažavanje, kako bi se ostvarili dugoročno povoljni uvjeti za ostvarenje strateških razvojnih ciljeva. Naime, sagledavanje vlastitih slabosti je često prvi i veoma značajan korak u pristupu sagledavanju mogućnosti da se pravilnim pristupom sustav dovede u situaciju, da se uspješno može obraniti od prijetnji i iskoristiti pozitivne tržišne prilike. Da je navedeno potrebno, ukazuju neke uočene slabosti sustava kao što su:

- Ograničena financijska sredstva i nedovoljno iskorištene mogućnosti tržišta kapitala
- Nedovoljna iskorištene mogućnosti partnerstva i EU fondova
- Nedostatni osnovni kapaciteti, sadržaja i kvaliteta pratećih usluga, kao i lokalna infrastruktura
- Nedovoljno iskorištene mogućnosti sinergije u ponudi sporta i turizma
- Izostanak velikih sportskih priredbi, koje treba povratiti na novim polazišnim osnovama

Iz prethodno prezentirane analize postojećeg stanja, dolazi se do zaključka da *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* solidno posluje (uspješno se samofinancira, nema velikih kreditnih zaduženja, redovito izvršava sve svoje obveze prema dobavljačima, zaposlenicima i državi), što je istaknuto kao prednost za dosadašnju razinu aktivnosti. No navedeno se može ocijeniti i kao svojevrsna *slabost*, ako se primijeni za sustav koji treba voditi po načelima *korporativnog upravljanja*, što je nužno, kada se pristupa realizaciji razvojnih planova, temeljenih na značajnim i financijskim zahtjevnim razvojnim projektima, koji su uvijek spojeni s mogućnostima tržišta kapitala i značajnim rizicima kojima treba upravljati. U tu svrhu potrebno je prihvatiti drugačiju filozofiju tržišnog pozicioniranja i financijskog upravljanja sustavom, te za to osigurati odgovarajuću upravljačku informacijsku osnovicu. Do sada se nisu na adekvatan način koristila poticajna sredstva EU fondova, pa bi trebalo istražiti relevantne mogućnosti njihova korištenja čime bi se polučile višestruke koristi, a dobivanjem dijela bespovratnih sredstava, mogle bi se lakše eliminirati sada uočene slabosti.

Iako je trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* u svim promatranim godinama analize (2006 - 2010.), ipak se radi se o skromnim iznosima (od 2007. do 2010 prosječno samo 21 tisuću kn, samo je 2006. ona iznosila 1,2 milijuna kuna), tim više što planirana vrijednost investicije koja prelazi 70 milijuna kuna, je čak 6,5 puta veća od ukupnog prihoda, koji je ostvarivan u posljednjih pet godina (prosječno 11,8 milijuna kuna). U strukturi rashoda su najviše zastupljeni troškovi rada (bruto plaće i naknade zaposlenima), zakupa, intelektualnih usluga, održavanja i zaštite, amortizacije, energije i sl., koji će s podizanjem razine usluga rasti. Navedeno nalaže da se uz suvremena tehnološka postignuća, uvedu i suvremene metode upravljanja prihodima, troškovima i financijskim tokovima, uz uvažavanje načela tržišta kapitala i mogućnosti okruženja, a sukladno zahtjevima novih proporcija temeljenih na planiranim investicijskim zahvatima.

Orijentacija na velike sportske priredbe zahtijeva da se u okviru investicijskog ulaganja osiguraju svi temeljni *kapaciteti,* ali i sve *prateće usluge,* čiji asortiman, kvaliteta dostupnost moraju odgovarati standardima svjetske moto federacije (FIM) pružanja usluga u okviru održavanja velikih sportskih priredbi, te moraju slijediti primjere najbolje prakse u svijetu. Sadašnja slabost se uskoro može otkloniti, ako se uspiju realizirati investicije u novi glavni objekt (zgrada 1), rekonstrukciju postojećeg objekta (zgrada 2) i u druge relevantne osnovne i prateće sadržaja (boksovi, proširenje parka vozača, nova prilazna cesta, ponovno asfaltiranje piste, osiguranje parkirališta, uređenje tribina, hotelsko-turistička i trgovinska ponuda ….). Da to nije jednostavno i da se treba orijentirati na kvalitetne izvore financiranja pokazuje odnos sadašnje vrijednosti imovine (prosječno 4,5 milijuna kuna) u odnosu na planiranu vrijednost investicije (od oko 70 milijuna kuna). To će nedvojbeno dovesti i do promjena u strukturi kapitala (sada je odnos obveza u odnosu na kapital i pričuve 45 : 55%), što otvara i mogućnost kotiranja dionica na tržištu kapitala te prerastanje iz sadašnjeg odnosa društva s ograničenom odgovornošću u dioničko društvo.

Kao slabost se može izdvojiti i nedovoljna *valorizacija sportskih priredbi kroz turizam*. Navedeno se može ilustrirati nekim odnosima koji su sada prisutni u ponudi automotodroma, a koji bi se mogli višestruko bolje valorizirati. Već je naglašeno koliko velike sportske priredbe znače za ostvarivanje direktnih prihoda, ali nedvojbeno potiču rast i razvoj čitave turističke destinacije. Prema procjenama, do sada su posjetitelji sportskih priredbi na Grobniku boravili prosječno 1,72 dana i trošili 50 € dnevno, dok istovremeno posjetitelji koji dolaze radi SBK utrke u Phillip Island, Victoria, Australia, ostaju do 10 dana i troše 250 australskih $ dnevno. No, to je rezultat 20-godišnjeg ulaganja u sadržaje i kvalitetu, upravo onakve kakve trgovačko društvo Automotodrom Grobnik, d.o.o. predviđa.

Upravo navedeno dokazuje kako sinergijski procesi povezanosti sporta i turizma mogu polučiti daleko značajnije učinke, od onih, koji bi se ostvarivali pojedinačnim pristupom samo u sferi sporta ili samo u sferi turizma. Iako se izvrsno organizirane sportske priredbe dobro plasiraju u svijetu *tržišta sportske ponude,* one su još uvijek nedovoljno kvalitetno prezentirane i valorizirane po načelima *svjetskog turističkog tržišta.* U tom smislu se ova slabost može uspješno iskoristiti kroz bolju suradnju sa turističkim organizacijama i udrugama, udruženo oglašavanje, bolje marketinško pozicioniranje turističkih mogućnosti ljubiteljima sporta, a sportskih priredbi široj javnosti, što je pretpostavka da se poluče rezultati temeljeni na djelovanju sinergijskih procesa. Nova investicijska ulaganja će nedvojbeno biti veoma značajna kvalitativna osnovica tog pristupa.

Kao slabost treba istaći i činjenicu, da je prošlo 20 godina od 16. 06. 1991. godina, kada je bila dogovorena velika sportska priredba *«YU Grand prix»*, za 41. veliku nagradu Jugoslavije, koja je na žalost zbog rata otkazana. Svi pokušaji da se vrati svjetsko prvenstvo motociklista na Grobnik i u Hrvatsku na žalost nisu bili uspješni. Stoga se ova slabost treba iskoristiti i kao poticaj da se udruže snage i iskoriste mogućnosti vraćanja stare slave na novim osnovama kroz novu veliku sportsku priredbu *«Superbike Word Championship»,* koja zahtijeva velika ulaganja, ali istovremeno može polučiti ogromne indirektne koristi, koje će dugoročno oplemeniti ponudu turističke destinacije

Kvarner, a istovremeno podignuti ugled automotodroma Grobnik i na sportskom i na turističkom tržištu. U tom smislu vrijedi da se sad uočene slabosti sagledaju i u svjetlu mogućnosti, odnosno prilika da se u suradnji sa kompetentnim strateškim partnerom, visoko pozicioniran na svjetskom tržištu auto-moto sporta, uz podršku šire turističke, ekonomske, političke i ostale javnosti, uspješno realizira ovaj projekt, koji će nesumnjivo polučiti uspjeh na lokalnom regionalnom i nacionalnom planu.

5. 3. Prilike

Prilike (O - *Opportunities* → prilike) za trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* treba sagledati na način da se realno procjene mogućosti nacionalnog (političko, pravno, ekonomsko, društveno….) i međunarodno (kriza, međunarodne udruge, sportsko i turističko tržište….) okruženje. Upravo u tom kontekstu će se sagledati mogućnosti da se uspješno realiziraju razvojni planovi ovog društva, prvenstveno u svjetlu stvaranja uvjeta za realizaciju projekta, ponovnog dovođenja velikih svjetskih sportskih priredbi na ove prostore (prvenstveno *«Superbike Word Championship»)*. Da bi se realno moglo odgovoriti na ova pitanja, nužno je problematiku sagledati u svjetlu specifičnih mogućnosti traženja odgovora na slijedeća, u literaturi često postavljanja pitanja:

- Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?
- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba u području djelovanja sustava?
- Možete li ući na nova tržišta, osvojiti nove tržišne segmente sa postojećim ili novim asortimanom ponude?
- Je li moguće očekivati nove tehnologije i iste uspješno primijeniti?
- Očekuju li se pozitivna zakonska rješenja ili ukidanje postojećih barijera?
- Postoje li mogućnosti integracijskih procesa na užem i širem planu?

Prilike osigurava okruženje, koje može više ili manje utjecati na uspješnost realizacije projekata, te dati ili mogućnost za minimiziranje slabosti. U ocjeni prilika uvijek treba voditi računa o podizanju konkurentskih sposobnosti vlastitog sustava na ciljnom tržištu. Posebno treba sagledati vlastite kreativne ideje u svjetlu mogućnosti njihove realizacije na ciljnom tržištu i uvjete koje okruženje u tom smislu pruža (blue ocean). U tu kategoriju spadaju i primjeri dobre prakse u svijetu, koji se žele implementirati a za koje je potrebno osigurati podršku okruženja. Okruženje diktira trendove (postojeće i najavljene), koje treba na adekvatan način slijediti, kako bi se u optimalnom vremenu mogao polučiti uspjeh. Upravo u tom području imaju prednost mali poduzetnici u odnosu na trome velike sustave. Kada se sagledaju prilike, njihovo sagledavanje treba biti u kontekstu s potencijalnim rizikom, te potrebnim financijskim i ostalim resursima da se one iskoriste. Uvijek treba nastojati zadržati osobnost (ne doslovno kopirati konkurente), kako bi se prilike iskoristile na najučinkovitiji način. Da bi se iskoristile prilike u okruženju, ne smije se štedjeti na troškovima marketinga, te ulaganjima u istraživanje i razvoj. Prilike, koje bi trebalo iskoristiti u cilju realizacije ovog projekta, mogle bi biti:

- ulazak Republike Hrvatske u EU
- odrednice sadržane u Glavnom planu razvoja turizma Primorsko-goranske županije
- blizina urbanih središta
- prepoznatljive turističke destinacije u okruženju
- razvojni projekti bolje valorizacije zračne luke Rijeka i Grobnik
- dugogodišnje aktivno članstvo i funkcije u najznačajnijim međunarodnim i europskim udrugama iz područja moto- sporta (FIM, FIA, UEM, AA…)

Povijesno promatrano može se zaključiti da su procesi integracije Republike Hrvatske u zapadnoeuropske gospodarske i političke saveze, nedvojbeno imali značajan utjecaj na ostvarenje

razvojnih planova određenih poslovnih sustava i regija. Stoga proces pristupanja Europskoj uniji (predviđen za sredinu 2013. godine) treba sagledati kroz stabilnost odnosa, dobru investicijsku klimu, lakše kretanje stanovništva i smanjenje trgovinskih barijera, što je nedvojbeno šansa za realizaciju razvojnih planova trgovačkog društva *Automotodrom grobnik d.o.o.* Ova će ponuda tada biti dio jednog zdravijeg pravnog i ekonomskog okruženja, što znači i kvalitetnijih polazišnih osnova za ostvarenje svih planiranih fizičkih i financijskih učinaka.

Treba uzeti u obzir da je usklađivanjem zakonodavstva sa stečevinama EU značajno doprinijelo unapređenju sigurnosti u okviru pravnog okruženja, što bolje utječe na stabilnost poslovanja trgovačkog društva *Automotodrom grobnik d.o.o*., kao i na pravnu sigurnost u pravnom prometu na međunarodnom tržištu. Na žalost još nije postignuta pravna sigurnost naplate, niti funkcioniranju instrumenti prisilne naplate dužnika u gospodarstvu (samo ovrha za fizička lica). U djelatnosti / razredu u koji spada *Automotodrom grobnik d.o.o* vrijeme naplate kratkoročnih potraživanja poduzetnika iznosi od 79 do 160 dana, što bitno umanjuje likvidnost i učinkovitost poslovanja. No, kako *Automotodrom grobnik d.o.o* više od 75% prihoda ostvaruje na inozemnom tržištu odn. u pravnom prometu sa stranim tvrtkama i udrugama taj problem nije toliko izražen. Tako se obično u većem dijelu ostvaruje avansno plaćanje ili naplata realizira u zakonskim rokovima koji važe u EU, tj. u skladu s ugovorno definiranim rokovima. Zakonodavno okruženje ima značajan utjecaj na sve sfere djelovanja ekonomskog okruženja (npr. utjecaj porasta stope poreza na dodanu vrijednost sa 22% na 23%).

Sagledati utjecaj ekonomskog okruženja kao na šansu, značajno je iz razloga, što jačanjem materijalne osnovice rada, jača i mogućnost potrošnje u nadgradnji u koju nedvojbeno spada ponuda usluga trgovačkog društva *Automotodrom grobnik d.o.o.* U njegovom širem okruženju se prepoznaje djelatnost turizma i ugostiteljstva, trgovine, industrije (brodogradnja, nafta i petrokemija, metalna, elektro, drvna ….), graditeljstva, agrara, šumarstva…. One su danas na različitom stupnju razvoja (daleko ispod razine koja je dostignuta 80-tih godina), ali se novim razvojnim planovima i mjerama restrukturiranja nastoje ostvariti pozitivni pomaci, koji mogu pozitivno utjecati i na ostvarenje razvojnih planova trgovačkog društva *Automotodrom grobnik d.o.o,* prvenstveno kroz jačanje materijalne osnovice gradova u okruženju i regije u kojoj djeluje.

Turizam i ugostiteljstvo su nedvojbeno jedna od najporpulzivnijih djelatnosti ove regije, koja po broju ostvarenih noćenja i financijskim učincima (23%) spada u drugu najrazvijeniju turističku regiju u Republici Hrvatskoj. Ponovno se ostvaruje promet iz predratnih godina (oko 2,2 mil. turista i 11 mil. noćenja). Na regiji se ulažu napori da bi se dosadašnji ekstenzivni razvoj usmjerio na kvalitativno bolje i unosnije segmente turističke ponude. Izradom Glavnog plana razvoja turizma Primorsko - goranske županije (Perić, 2005) nedvojbeno je ostvaren značajan pomak u sagledavanju pravca djelovanja, po kojem će se postojeći kapaciteti bolje valorizirati (širi asortiman ponude, viša kvaliteta usluga, uvođenje autohtonih elemenata u izgradnju turističkog proizvoda, uvođenje suvremenih oblika upravljanja turističkom destinacijom i sl.), te da se unaprijedi struktura smještajnih i ostalih kapaciteta ponude. Za unapređenje turističke ponude nužna bi bila bolja suradnja sa agro-industrijskim kompleksom, kako bi se kroz turizam mogli bolje tržišno valorizirati proizvodi koji se osiguravaju kroz ribarstvo, voćarstvo i peradarstvo, proizvodnju mediteranskih kultura, vinarstvo, proizvodnju ostalih alkoholnih i bezalkoholnih pića i sl.

Trgovina se kao djelatnost stalno razvija i u Primorsko-goranskoj županiji je već danas prisutan veliki broj stranih lanaca, a prvenstveno se nude prehrambeni proizvodi i roba široke potrošnje. Negativna strana je što se prvenstveno plasira roba stranih proizvođača, što je djelom uzrok stagniranja domaće prerađivačke industrije, a djelom neadekvatne pravne regulative. Prisutno je okrupnjavanje trgovine na veliko i trgovinskih usluga, uz značajnije povećanje prodavaonica na malo i specijaliziranih trgovina, te se u ovoj djelatnosti očekuje daljnja ekspanzija. Razgranatost

trgovačke mreže, asortiman ponude, dostupnost potrebnih artikala, sigurnost opskrbe i razina cijena, značajan su segment ukupne kvalitete turističke ponude, ali i jedan od činitelja kvalitete života lokalnog stanovništva u zajednici.

Brodogradnja kao industrija (izgradnja brodova, proizvodnja diesel motora…) tradicionalno je prisutna na ovom području, a brodarske kompanije su uvijek bile značajan činitelj razvoja ove regije (prijevoz roba, putnika…) u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni i tranzitu. Značajan doprinos tom razvoju dala je i Luka Rijeka, sa specijaliziranim pogonima za generalni teret, žitarice, kontejnerski i ro-ro terminal. Treba spomenuti i terminal Jadranskog naftovoda. Iako su ove djelatnosti u velikoj krizi, nastoje se iznaći mogućnosti za njihovu revitalizaciju. Naftna i petrokemijska industrija također su vrlo značajne industrijske grane. Kapacitet Rafinerije je preko 5 mln tona nafte godišnje i znatno premašuje potrebe ove Županije i Republike Hrvatske (veliki dio derivata se izvozi, a manji troši u petrokemiji). Iako su prisutni značajni vlasnički problemi, očekuje se modernizacija već zastarjelih postrojenja, te povećanje proizvodnje i izvoza.

Metalna i elektro-industrija s proizvodnjom sofisticirane investicijske opreme, uz radikalniju revitalizaciju i fleksibilnu tehnologiju kroz određena ulaganja, moglo bi se značajnije razvijati na kooperativnim osnovama sa ino partnerima. Na ovom polju se još ne bilježe značajniji pomaci, no kadrovski potencijali i dobar geoprometni položaj ove regije, sigurno će se u skoroj budućnosti bolje iskoristiti. Graditeljstvo je u ovoj Županiji bilo dobro razvijeno (visokogradnja, niskogradnja, hidrogradnja, završni i instalacijski radovi…), no zbog krize ovo tržište posljednjih godina stagnira. Ta postoje mogućnosti oporavka potvrđuje preko 230 projektnih kuća, te vrhunski kadrovi, školovani na vrhunskim institucijama u zemlji i inozemstvu, koji su se već dokazali na mnogim značajnim projektima. Postoje šanse za njihovo uključivanje u realizaciju razvojnih investicija u području prometne infrastrukture, gospodarskih i društvenih djelatnosti.

Ova Županija raspolaže sa preko 235.000 ha šumskih površina, koje nisu dovoljno valorizirane, niti adekvatno zaštićene. Zbog njenog velikog značaja za razvoj Županije, u predstojećem se razdoblju predviđaju značajnija ulaganja u zaštitu šuma, u pošumljavanje, ali i u izgradnju šumskih prometnica. Značajan dio sirovina se izvozi kao drvna masa, a moglo bi se kvalitetnije valorizirati kroz drvnu industriju. Danas drvna industrija zaostaje i nedovoljno se koriste prirodni resursi, raspoloživi kapaciteti, a posebno kadrovski potencijali. Pojedini inventivni poduzetnici ulažu napore na modernizaciji tehnologija, no još uvijek prevladava tradicionalna proizvodnja finalne građe, ploča i jednostavnijih finalnih proizvoda od drva. Kako se veliki dio namještaja uvozi iz Italije, ocjenjuje se da postoje dobri izgledi za nove proizvode i nove tržišta, što bi se moglo bolje valorizirati i kao izvozni resurs. Potrebno je ulagati u unapređenje tehnologije i modernizaciju opreme, čime bi se stekli uvjeti za realizaciju boljih rezultata i veću prepoznatljivost na tržištu.

Ukazano je na mogućnosti koje treba slijediti u planiranju oporavka u području gospodarskih djelatnosti što nedvojbeno može pozitivno utjecati na realizaciju razvojnih projekata trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.*. No, posebno treba istaknuti povezanost ovih projekata sa razvojem hotelijersko-turističke ponude ove regije, tim više što se to odvija u blizini poznatih i priznatih turističkih destinacija (Opatijska rivijera, Crikveničko-vinodolska rivijera, otoci….), a i turistička valorizacija Grada Rijeke je sve naglašenija u praksi. Ovakav se razvoj temelji na odredbama Glavnog plana razvoja turizma Primorsko-goranske županije (Perić, 2005), kao blizini urbanih središta (Zagreb, Rijeka, Pula, Trst…) iz kojih se nedvojbeno regrutiraju korisnici ovih usluga. Napori koji se posljednjih godina ulažu u modernizaciju i ponovno oživljavanje aktivnosti u zračnoj luci Rijeka (na otoku Krku), ali i činjenica da mogućnosti sportske zračne luke Grobnik nisu ni dijelom iskorištene, nedvojbeno treba sagledati kao moguće razvojne šanse.

Šansa koju do danas trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* nije ni djelomično iskoristilo to je dugogodišnje aktivno članstvo u svjetskim auto moto-moto udrugama. To se

posebno odnosi na članstvo u međunarodnoj udruzi motociklista (FIM), koja je osnovana 1904. godine, a koja je vodeće tijelo u području motociklističkog sporta. Radi se o nezavisnoj udruzi, koju su formirala 103 nacionalna saveza u cijelom svijetu. Kao takva je priznata je od strane Međunarodnog olimpijskog odbora (MOO) kao jedino tijelo nadležno za resor moto-sporta. FIM-a podupire i prati 50 vrsta sportskih natjecanja, među koje treba posebno izdvojiti: MotoGP, Superike, Endurance, Motocross, Trial, Enduro, Cross-Country Rallies i Speedway. Osim toga je FIM-a aktivna i neposredno uključena u mnoge djelatnosti od javnog interesa, tako je 1994. godine, kao prva međunarodna sportska udruga, prihvatila načela zaštite okoliša i iste primjenjuje u svom međunarodno djelovanju. Na kongresu u Macao-u početkom 2011. godine prihvaćen je novi statut i Strateški plan razvoja do 2020. godine, kojim su profesionalizirane sve funkcije. Imenovano je odgovorno tijelo (Bord of directors), a umjesto predsjednika komisija, imenovani su direktori za sve značajne komisije, među koje spadaju komisije za sigurnost na cestama (CCR), natjecanja, odnose s javnošću, zaštitu okoliša i sl. (FIM CCR, 2011).

Ne manje značajna šansa koju treba iskoristiti je članstvo u vodećoj marketinškoj kući ISM (Infront Sports & Media), koja je osnovana 31. 10. 2002. godine, sa sjedištem u Zug-u Švicarska, vlasništvo je konzorcija dioničara (većinski vlasnik Jacobs Holding AG). Do danas zapošljava više od 500 stručnjaka u 24 ureda u 10 zemalja svijeta. Kvalitetu usluga temelji na dugoročnom partnerstvu sa 120 klijenata i 100-ma sponzora i svim medijskim kućama koje prate sportska događanja. Pruža svojim članovima pravnu pomoć u odnosima s medijima i u ostvarivanju prava u marketingu, publicira edicije kojima promovira sportske proizvode i usluge, daje rješenja za oglašavanje pojedinih sportskih priredbi i drugih aktivnosti, ali i osigurava sve relevantne informacije za pojedinu priredbu, po mjeri dobrog domaćina. Prosječno godišnje se medijski i marketinški pokrije više od 2 300 dana, o raznim sportskim događanjima širom svijeta (top class sport), koje prezentira na najvišoj razini kvalitete (FIM, CCR, 2011) Mogućnosti ove medijske kuće, a u suradnji sa visokom funkcijom u FIM-i, svakako treba iskoristiti kao šansu u procesu realizacije ambicioznih projekata koje je u svoju strategiju razvoja stavilo trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik,d.o.o.*

5. 4. Prijetnje

Prijetnje (**T** - *Threats* → **prijetnje**) koje iz okruženja prijete ovom razvojnom projektu trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* treba sagledati na način da se realno procjene opasnosti iz šireg i užeg okruženja na nacionalnom i međunarodnom planu. Upravo u tom kontekstu će se sagledati rizici i mogućnosti njihova eliminiranja, zaobilaženja ili ublažavanja, kako ne bi omeli ili onemogućili realizaciju projekta *«Superbike Word Championship»*. Uvažavajući specifičnosti djelatnosti i karakteristike okruženja u kojem trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* djeluje, pokušati će se sagledati slijedeća, u literaturi često postavljanja pitanja:

- Koja vanjska opasnost može spriječiti realizaciju ovog projekta?
- Mijenjaju li se zakonska regulativa na štetu realizacije projekta?
  Koliko je jaka konkurencija?
- Koliko je vjerojatan ulazak novih konkurenata?
  Koji vanjski čimbenici mogu utjecati na gubljenje pojedinih segmenata tržišta?
- Povećava li se učešće supstituta, koji mogu ugroziti ovaj oblik ponude?
  Raste li pregovaračka moć partnera /klijenata?
  Mijenjaju li se potrebe i ukusi korisnika ove vrste sportske ponude?

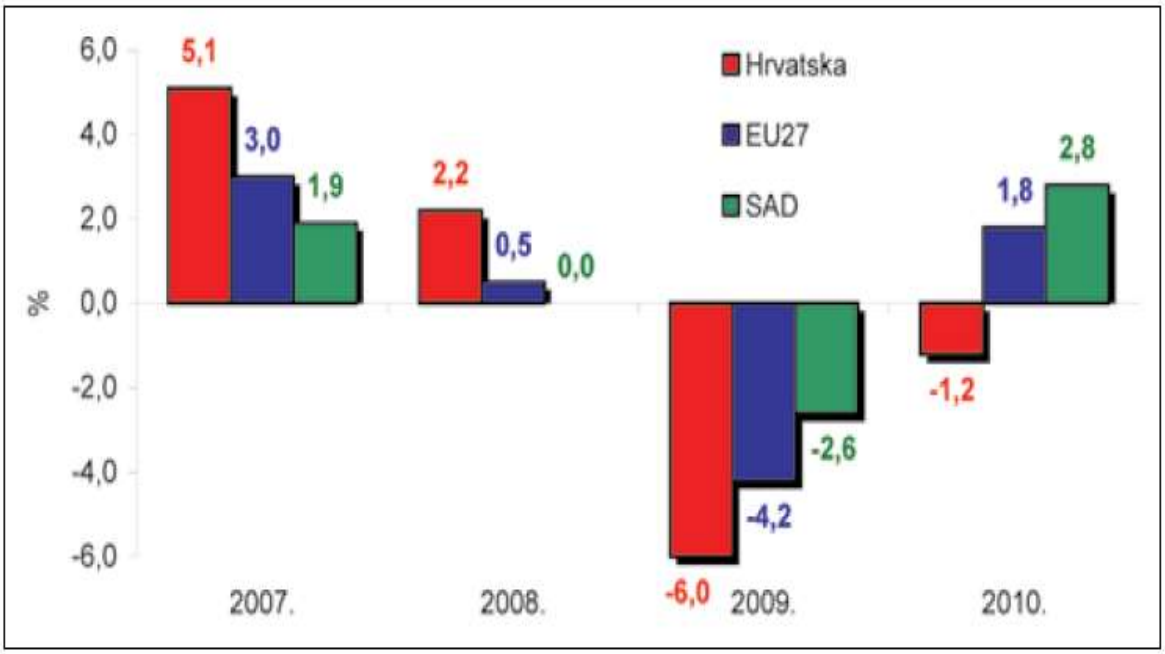
Prijetnje uvijek dolaze izvana, no mogu imati i poveznice u kolektivu (ako se u projekt ne vjeruje, ako se prenaglašavaju neki negativni utjecaji , ako se krivo tumače neke veze i odnosi na tržištu i sl.) , pa s vremenom domino efektom mogu na nerealnim osnovama uništiti cijelu dobro osmišljenu koncepciju provedbe projekta. Od eksternih činitelja je posebno značajno realno

ocijeniti konkurenciju, ali i njen potencijalno negativan utjecaj na stavove zaposlenika i menadžmenta. Veoma je značajno pratiti sve tržišne i ostale poteze konkurencije, ma koliko se oni čine beznačajnima. To znači da je potrebno neprekidno analizirati tržište i ocjenjivati vlastitu poziciju u odnosu na konkurenciju, tražiti tržišne niše u dijelu gdje se mogu valorizirati komparativne prednosti vlastitog sustava, a uočene mogućnosti odmah iskoristiti. Najveća je opasnost samozadovoljstvo koje dovodi do stagnacije, a zatim i do nazadovanja. Najbolji način promatranja konkurencije sagledavanje njihovih uspjeha s polazišta vlastitih mogućnosti i donošenje odluka u svjetlu specifičnosti i pozicije vlastitog sustava. Najveću opasnost predstavlja nemogućnost da se zbog tromosti slijede promjene na tržištu (nove tehnologije, promjene navika potrošača….) i tako prioritet prepusti konkurenciji. Na ovim polazištima se kao temeljne prijetnje sa kojima bi se trebalo suočiti trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* slijedeće:

- kriza i nesigurnost u ekonomskom i društvenom okruženju
- opasnost od postojećih i potencijalnih konkurenata
- konkurencija ostalih destinacija, koje nude istu vrstu mega-projekata u cilju njihove sportske i turističke valorizacije
- mogući konflikti u izboru razvojnih opcija projekata
- nepoštivanje načela održivog razvoja (mjereno ekološkim, ekonomskim i društvenim indikatorima)

Kriza i nesigurnost u ekonomskom i društvenom okruženju je realno prisutna opasnost, koja može negativno utjecati na uspješnost realizacije ovog projekta. Tako se uvjeti u ekonomskom okruženju trebaju sagledati kao sistemski rizik. To potvrđuje kretanje glavnih makroekonomskih pokazatelja iz proteklog razdoblja, na način da se povijesni podaci sagledaju kao polazište ocjene kretanja u budućnosti. U nastavku će se elaborirati pokazatelji prezentirani na slijedećoj slici.

Slika 4: Realne godišnje stopa rasta BDP-a u Republici Hrvatskoj



Izvor: DZS, Eurostat; obrada: HGK

Usporavanje rasta i povećanje recesijskih kretanja u hrvatskom gospodarstvu započelo je 2008. godine u kojoj je ostvarena realna stopa rasta ukupne gospodarske aktivnosti 2,2 posto, dok je

2007. godine to iznosilo 5,1 posto. Takva kretanja primarno su bila determinirana manjim rastom domaće i inozemne potražnje, što je onda dovelo do sporijeg rasta investicija. No, eksterni utjecaji su izraženiji, kada se mogu povezati i sa internim činiteljima. Naime, temeljni uzrok nepovoljnijih kretanja hrvatskoga gospodarstva u 2008. godini su bili uvjetovani i dosadašnjim modelom rasta i razvoja, jer Republika Hrvatska od osamostaljenja nije uspješno vodila anticikličnu ekonomsku politiku, kojom bi se mogle spriječiti veće kontrakcije gospodarske aktivnosti. Tako je financijska kriza eskalirala u listopadu 2008. godine, a problemi realnog sektora, postali su veći s obzirom da se počinje bilježiti izraženiji trend pada ukupne potražnje, a nelikvidnost je porasla uz sve manju dostupnost kapitala.

U odnosu na stanje iskazano za 2008. godinu, u 2009. godini se bilježi realan pad BDP-a za - 6% na godišnjoj razini Ostvareni pad BDP-a bio je uglavnom posljedica smanjene domaće i inozemne potražnje. Krajem 2009. godine došlo je do usporavanja stope pada BDP-a što se nastavilo i naredne godine, pa je tako i 2010. godina obilježena negativnom realnom stopom rasta BDP-a u iznosu -2,5% a u drugom tromjesečju 2011. godine konačno je ostvaren blagi rast BDP-a od 0,8%. Slična kretanja zabilježena su i u svjetskoj ekonomiji (prvenstveno EU, SAD i Japan), s naglaskom da su te zemlje ipak značajno brže izišle iz krize. Pad je s obzirom na kretanje relevantnih ekonomskih varijabli bio očekivan, prvenstveno zbog smanjenja bruto investicija stalnu imovinu (-11,3%). Bilježi se pad industrijske proizvodnje za 10,5% u odnosu na 2008. godinu, robni izvoz pada za 6,3%, te prodaja u trgovini na malo za 16,8%.

To je suzilo prostor za nove privatne investicije, a stanje u državnom i lokalnim proračunima je u velikoj mjeri smanjilo i javne investicije. Bilježi se i pad osobne potrošnje (-0,9%), koja je ipak krajem 2010. godine pokazala znakove oporavka (u zadnja dva kvartala ostvarene su pozitivne stope rasta). Smanjena je i državna potrošnja (-0,8%) uz istovremeno bitno smanjenje zaliha. Jedina kategorija potražnje kod koje je zabilježen realan rast bio je izvoz roba i usluga (6,0% veći nego u prethodnoj godini), a kao posljedica oporavka inozemne potražnje i rasta robnog izvoza. Zabilježen je u 2009. godini znatno manji pad ukupne domaće i inozemne potražnje (-1,2% u odnosu na -10,9%) ali znatno manji pad vrijednosti uvoza roba i usluga (iznosio je 1,3%).

Poslovanje poduzetnika u 2009. godini obilježeno je negativnim tendencijama kretanja financijskog rezultata, te jasno odražava recesijska kretanja hrvatskog gospodarstva, pa je te godine ostvarena najmanja neto dobit (dobit minus gubitak) promatrano kroz prethodnih osam godina. Ostvaren je pad ukupnih prihoda za 10,6%, ukupnih rashoda za 8,9%, dobiti za 20,6%, investicija u novu dugotrajnu imovinu za 13,3%, broja zaposlenih za 1% te rast gubitka za 29,8%. Iz izvještaja poduzetnika za 2010. godinu vidljivo je da su daljnje smanjeni ukupni prihodi i rashodi te da je, prvi put nakon 2000. godine ostvaren negativan konačni konsolidirani financijski rezultat (1,7 milijardi kuna). U prvih šest mjeseci 2011. godine bilježi se rast prihoda i rashoda pri čemu su prihodi rasli znatno bržom dinamikom *(8,1%)* od rashoda *(4,8%).* Iz strukture ukupnih prihoda vidljiv je znatno dinamičniji rast prihoda od prodaje u inozemstvu *(16,2%)* nego od prodaje na domaćem tržištu *(4,7%)* što znači da se to tržište oporavlja brže od domaćeg.

Vrijednost ostvarenih poduzetničkih investicija u dugotrajnu imovinu u 2010. godini iznosila je 37,8 milijardi kuna što je za 25,2% manje u odnosu na 2009. godinu. U prvih šest mjeseci 2011. godine nastavljen je pad investicija u dugotrajnu imovinu i to za 3,5%. Što se tiče (ne) likvidnosti, negativan trend se nastavlja i tijekom 2011. godine. Vrijednost prijavljenih neizvršenih osnova za plaćanje je porasla do nove rekordne razine od 39,9 milijarde kuna. Ipak, u srpnju i kolovozu realizirani su ubrzani stečajni postupci nad insolventnim poslovnim subjektima bez većih dugovanja te j drugi uzastopni mjesec pao broj poslovnih subjekata blokiranih računa, ukupno za 4,4 tisuće, no, vrijednost njihovih blokada je tek marginalno smanjena *(u srpnju pad za 41 milijun kuna, u kolovozu za 13 milijuna kuna)*.

Analizom podataka prezentiranih u temeljnim financijskim Izvještajima (90.038 poduzetnika) za prvih devet mjeseci 2010. godine uočeno je da se nastavlja negativan trend kretanja iz prve polovine godine. Samo je dinamika pada broja zaposlenih na godišnjoj razini (-3,1%) bila neznatno brža nego u prvih šest mjeseci. Bilježi se pad ukupnih prihoda (-5,0%), ukupnih rashoda (-3,9%), bruto dobiti (-26,5%), neto plaća (-0,7%) i investicija u dugotrajnu imovinu (-30,5%), iako se može uočiti neznatno usporavanje dinamike.

Ostvareni su prihodi poduzetnika iznosili 425,8 milijardi kuna, a u njihovoj su strukturi dominirali prihodi od prodaje u zemlji (s udjelom od 75,7%) koji su zbog slabije domaće potražnje bilježili pad od 7,5%. Istodobno su prihodi od prodaje u inozemstvu (s udjelom 14,5%) bilježili rast od 6,4%. Ukupni rashodi iznosili su 410,1 milijardu kuna, a kod četiri najznačajnije grupe troškova zabilježen je pad na godišnjoj razini (nabavna vrijednost prodane trgovačke robe 34,9%, troškovi usluga 16,9%, materijalni troškovi 16,2% te troškovi osoblja 14,2% ukupnih rashoda). Brži pad prihoda u odnosu na rashode negativno se odrazio na ekonomičnost poslovanja (poduzetnici su na 100 kuna rashoda ostvarili 103,84 kune prihoda, što je za 1,1% manje u odnosu na isto razdoblje u 2009. godini). Vrijednost ostvarenih poduzetničkih investicija u dugotrajnu imovinu u prvih devet mjeseci 2010. godine iznosila je 29,1 milijardi kuna što je bilo za 30% manje u odnosu na prvih devet mjeseci u 2009. godini.

Negativan trend (ne)likvidnosti se nastavio i početkom 2011. godine (prijavljena neizvršena plaćanja iznosila su 37,6 milijardi kuna). U posljednjih godinu dana su iznosi na blokiranim računima porasli za više od trećine, da bi krajem veljače na blokiranim računima bilo 9,9 milijardi kuna (80.261 poslovnih subjekata), što je za 15 tisuća više nego 2010., te 27 tisuća više nego u istom mjesecu 2009. godine. U blokadi je dužoj od godinu dana bilo je 62,3 tisuće poslovnih subjekata (35,8 tisuća zaposlenih) sa 31,6 milijardi kuna neizvršenih obveza. u siječnju 2010. je broj nezaposlenih prešao 300 tisuća, a krajem ožujka iznosio je 318.658 (stopa registrirane nezaposlenosti 18,4%, najviša od početka 2006. godine). Početkom 2011. godine statistika na tržištu rada je i dalje nepovoljna te najlošija unatrag osam godina. Stopa nezaposlenih je početkom 2010. iznosila 19,6%, a broj prijavljenih na HZZ iznosio je 336,4 tisuće (najviši od travnja 2003. godine).

Istodobno, anketna stopa nezaposlenosti (prema metodologiji Međunarodne organizacije rada, koje objavljuje i izračunava EUROSTAT za Hrvatsku na mjesečnoj razini) je u veljači 2011. godine iznosila 14,1% odnosno 13,4% (desezonirana). U usporedbi sa zemljama EU, jedino je u Slovačkoj (14,6%), Irskoj (14,7%) i Španjolskoj (21,3%) zabilježena viša stopa. Istodobno, odvojena statistika zaposlenosti pokazuje smanjenje broja zaposlenih u veljači 2011. godine za 5,7 tisuća do 1.378.176, najniže razine od siječnja 2004. godine. S druge stane, broj umirovljenika stalno raste i u veljači je dosegao novu rekordnu razinu od 1.206.138 umirovljenika (samo za 172 tisuće je broj umirovljenika manji od broja zaposlenih, a prije godinu dana je razlika bila 234 tisuće, a u veljači 2008. godine 397 tisuća). Krajem 2009. godine je umirovljenika i nezaposlenih bio veći od broja zaposlenih, a u veljači 2011. godine je taj broj posao veći za 164,4 tisuće). Nakon što je u srpnju prekinut trend sezonskog smanjenja broja nezaposlenih, tijekom kolovoza 2011. godine je ipak ponovno njihov broj reduciran *(do razine od 285.345)*. No, pritom je posredništvom HZZ-a zaposleno 10 tisuća osoba, 10,4 tisuće osoba je brisano iz evidencije zbog drugih razloga osim zapošljavanja, a ukupan broj nezaposlenih je smanjen tek za 2,25 tisuće. Razlog tome je ponovno iznadprosječan broj novoprijavljenih osoba *(14,66 tisuća),* što dokazuje još uvijek loše trendove na tržištu rada.

U 2008. zabilježena je najviša razina prosječne godišnje inflacije u posljednjih petnaestak godina (6,1%) dok se u 2009. i 2010. godini inflacija smanjila (prosjek razdoblja 2,4% odnosno 1,1%). Godina 2011. nastavljena je s nešto snažnijim inflatornim pritiscima: u veljači je ponovno zabilježen oštar mjesečni rast potrošačkih cijena od 0,5%. Njega su primarno uvjetovale više cijene

hrane (1,2%), koje čine 30% košarice roba/usluga za izračun indeksa potrošačkih cijena. Budući da su cijene hrane prošle godine pale, ove godine, uz cijene naftnih derivata, imaju ključnu ulogu u određivanju godišnje inflacije koja je u veljači povećana do 2,2%, najviše razine od sredine 2009. godine. U kolovozu 2011. godine se godišnji rast indeksa potrošačkih cijena zaustavio na razini od 2,0%, što je minimalno više nego prethodnog mjeseca *(1,9%)*.

U usporedbi sa zemljama EU (zanemari li različitost metodologija), inflacija u Hrvatskoj je i dalje među nižima te ispod prosjeka EMU i EU. No istovremeno gospodarski oporavak u Hrvatskoj još nema statističku potvrdu (rast cijena ne proizlazi iz rasta potražnje, već iz troškovne inflacije), a u većini zemalja EU već je 2010. godine realiziran gospodarski rast (oporavak potražnje i zaposlenosti). U drugom kvartalu 2011. godine je prvi puta u bližoj povijesti ostvaren suficit na tekućem računu platne bilance *(54,5 milijuna eura).* Bez obzira na prilično negativnu gospodarsku statistiku, ostali makroekonomski uvjeti (visoka razina stabilnosti hrvatskoga financijskog sustava, stabilni tečaj kuna / euro, dobra kunska likvidnost novčanog tržišta, poticaji investiranju koje Vlada RH provodi, smanjenje cijene kapitala/snižavanje kamatnih stopa...) na tržištu 2011. godine i globalizacija tržišta, konkurencija, novi pristup kupcu – činitelji su koji svakako trebaju poticati poslovne subjekte na daljnji razvoj i nova ulaganja (investicije u stalnu imovinu i znanje). Navedeno navodi na zaključak da će realizaciju projekta *«Superbike Word Championship»* vjerojatno pratiti proces izlaska iz recesije.

Što se konkurencije tiče, treba naglasiti da u Hrvatskoj, pa čak i ovom dijelu Europe nema istovrsne ponude, jer ne postoji kružna staza koja bi makar dijelom mogla konkurirati onoj koju posjeduje trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o*. Najbliži konkurenti koji tržištu nude usluge korištenja kružne staze, za natjecanja na razini europskih i svjetskih kategorija vozila su u središnjoj Italiji, Austriji i u Mađarskoj. Potencijalna konkurencija je dugo najavljivanja kružna *staza, koja se planira graditi u okolici Zagreba* (sada u idejnoj fazi), uz koju se ne veže tradicija i kadrovski resursi, ali postoji opasnost snažnije političke podrške ovom projektu, obzirom na lokaciju bližu glavnom gradu. Izvjesnost realizacije ovog projekta treba sagledati u kontekstu značajnih financijskih ulaganja koja se mogu povratiti samo kroz dugi rok, što vjerojatno umanjuje zainteresiranost privatnih investitora (za tzv. greenfield investicije kada se grade od nule), a deficit u gradskom i državnom proračunu ne omogućava da se financiranju projekta pristupi iz tih izvora. Rizik od konkurencije i dalje postoji, no uvažavajući dosadašnji ugled i tržišnu pozicioniranost Automotodroma Grobnik, više je izvjesno da će se investicija na Grobniku ipak prije realizirati.

U izboru razvojnih opcija projekata mogući su konflikti oko koncepcije realizacije investicijskih projekata, izbora poslovnih partnera, dobavljača, suradnika i načina suradnje sa užim i širim okruženjem. Do sada je ostvaren visoki stupanj usklađenosti u odabiru razvojnog koncepta. Tržište nabave i tržište prodaje se ocjenjuje dugoročno stabilnim promatrano s aspekta pružanja usluga korisnicima automotodroma (iznajmljivanje piste, boksova i drugih pratećih sadržaja i objekata domaćim i stranim korisnicima, a u svrhu organiziranja natjecanja, treninga, testiranja i prezentacija proizvoda iz automobilske i moto industrije).

Dugogodišnja tradicija, iskustvo, uigranost vodećeg tima i dobra suradnja s konkurencijom svojevrsna je garancija da u trgovačkog društvu *Automotodrom Grobnik d.o.o.* neće doći do konfliktnih situacija u izboru razvojnih opcija projekta. U slučaju realizacije planiranog investicijskog projekta, osim *«Superbike Word Championship»* velike sportske priredbe, tržištu će se ponuditi i spektar drugih aktivnosti u kojim su stečena pozitivna iskustva, ali i stvorena dobra osnovica za razvoj. Navedeno omogućuje određeno povećanje razine cijena usluga (do nivoa kakve su na ostalim europskim automotodromima), a proširenje kapaciteta i stupnja sigurnosti, omogućit će da veći broj korisnika istovremeno koristi pistu što će imati i pozitivan učinak na ukupno ostvarene prihode i rezultat ovog trgovačkog društva.

Mogućnost valorizacije sportskih priredbi u turizmu, nalaže da se poštuju načela održivog razvoja, što znači i potrebu da poslovanje treba temeljiti na ekološkim i društvenim, a ne samo na ekonomskim načelima. Želi li se ostvariti bolja ekonomska i društvena valorizacija sportskih priredbi kroz turizam, korisno je poslovanje uskladiti s indikatorima održivog razvoja. Navedena načela su prihvaćena i u okviru Glavnog plana razvoja turizma turističke destinacije Kvarner (Perić, 2005), pa je nužno da se uvažavaju i kao načela razvoja ovog projekta. Mogući pristup korištenju indikatora održivog razvoja, kao pretpostavke bolje turističke valorizacije velikih sportskih priredbi na automotodromu Grobnik, prikazan je u slijedećoj tablici:

Tablica 16: Indikatori održivog razvoja prema klasifikaciji WTO-a

Indikator	
Zaštita prostora *Potrebno je uvažavati razinu i kategorizaciju zaštićenih prostora, a sukladno kategorizaciji Međunarodnog udruženja za očuvanje prirode i prirodnih resursa* **IUCN** *(International Union for Conservation of Nature and Natural Resources).*	Ekološki
Pritisak na prostor *Velike sportske priredbe uvijek imaju pritisak na prostor. Ovaj indikator mjeri razinu tog pritiska na određeni lokalitet i na destinaciju u cjelini na godišnjoj razini (informacija se dobiva praćenjem turističkog prometa), a s posebnim naglaskom na turistički promet u vršnoj sezoni.*	Ekološki
Intenzitet korištenja *Odnosi se na intenzitet korištenja u vršnom periodu (broj osoba/na hektar). Radi se o identificiranju prekomjernog korištenja resursa.*	Ekološki
Društveni utjecaj *Iznimno je važan, budući da u ukupnu koncepciju razvoja moraju biti uključena društvena i kulturna događanja i njihovi učinci, kao integralnog dijela održivog razvoja. Odnosi se na broj posjetitelja koji se mjeri prema broju stanovnika u vršnom razdoblju. Ovaj indikator može obuhvaćati i podatak o prosječnom broju dana koje posjetitelji provode na lokalitetu i u turističkoj destinaciji.*	Društveni
Kontrola razvoja *Indikator kontrole razine utjecaja na okoliš. Prije većih projekata nožno je provesti analizu utjecaja kojeg će taj projekt imati na okoliš i ukupno okruženje, a u skladu s postojećom legislativom (na nacionalnoj, regionalnoj i lokalnoj razini). Valorizira se ljestvica odgovora od 1 do 5, pri čemu 1 znači da ne postoji kontrola razvoja i da je na adekvatan način treba uvesti.*	Ekonomski
Upravljanje otpadnim vodama *Indikator označava postotak otpadnih voda koje se tretiraju (obrađuju) a prije ispuštanja u okoliš. Do njega se dolazi kada se podijeli količina tretiranih otpadnih voda s procijenjenom količinom ukupnih otpadnih voda. Ovaj pokazatelj posebno je značajan kod urbanih sredina i lokaliteta, gdje je visoka vrijednost indikatora pritiska na prostor.*	Ekološki
Proces planiranja *Ovaj indikator također se izražava skalom od 1-5. Vrijednost 1 označava da formalno integralno planiranje razvoja i aktivnosti ne postoji a da s uvođenjem strateškog i operativnog planiranja, te s njegovom implementacijom i kvalitetnim provođenjem rang raste do vrijednosti 5. Planiranje Sportsko-turističke ponude treba sagledati kao integralni dio ukupnog gospodarskog sustava sa kojim mora biti u interakciji. Održivi razvoj moguć je samo ukoliko postoji usuglašenost i koordiniranost globalne gospodarske politike s turističkom politikom i politikom zaštite okoliša.*	Ekonomski

Kritične točke ekosustava *Ovaj indikator temelji se na činjenici da što je neka biljna ili životinjska vrsta rjeđa, to je zanimljivija za posjetitelje, a time i više izložena pritisku i ugrožena. Iz tog je razloga iznimno bitno nadzirati stanje kritičnih točki ekosustava (biljnih i životinjskih vrsta) zbog njihova očuvanja ali i opstanka resursne osnove koja integralni dio ukupne turističke ponude. Indikator predstavlja broj vrsta koje su izložene riziku, te bilježi vrste koje su izumrle ili pod rizikom.*	Ekološki
Zadovoljstvo posjetitelja *Do ovog se indikatora dolazi anketiranjem posjetitelja. Prva skupina pitanja opisuje njihova iskustava i doživljaja, utjecaj ovih stavova na promjene u destinaciji. Uspoređuju se očekivanja i stvarno zadovoljstvo posjetitelja. Druga skupina pitanja odnosi se na one koji su iskazali nezadovoljstvo kvalitetom usluga i doživljaja. U upitnik se mogu uvrstiti i tzv. otvorena pitanja. Kod provođenja anketa bitno je formirati reprezentativan uzorak u odnosu na broj i strukturu posjetitelja. Anketiranje je potrebno također provoditi u određenim vremenskim razmacima, čine će se dobiti osim uvida u sadašnje stanje i stavove i njihova dinamika (promjene).*	Ekonomski
Zadovoljstvo lokalnog stanovništva *Indikator pokazuje razinu zadovoljstva lokalnog stanovništva na koje direktno ili indirektno utječe sportsko-turistička ponuda. Ispitivanje stavova također se provodi primjenom anketnog upitnika. Pri provođenju ankete potrebno osigurati reprezentativnost uzorka, na način da svi pripadnici lokalne zajednice budu obuhvaćeni na adekvatan način (etničke skupine, društveni slojevi, zaposleni u turizmu ili izvan njega). Anketiranje je potrebno provoditi u određenim vremenskim razmacima.*	Društveni
Doprinos sportsko-turističke ponude lokalnoj ekonomiji *Svrha je ovog indikatora mjeriti zavisnost lokalne ekonomije o ovim događajima i o turističkoj ponudi općenito (udio turizma u gospodarstvu, značenje ovih događaja za lokalnu zajednicu - sustav indikatora)). Što je zavisnost veća, veći je rizik za ekonomski sustav jer se radi o ponudi koju je moguće supstituirati.*	Ekonomski

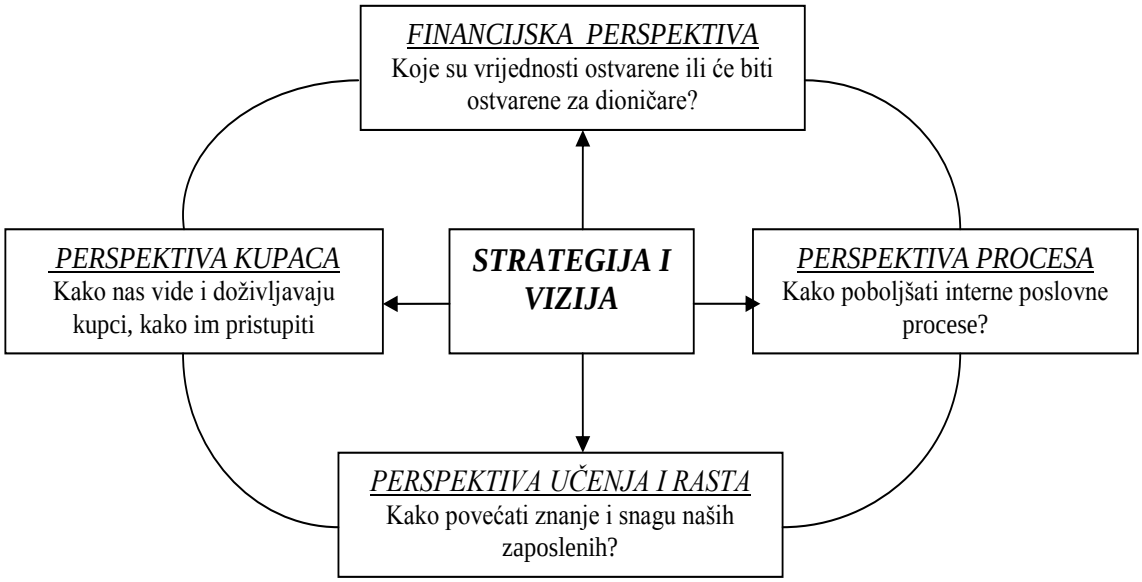
Izvor: Prilagođeno prema WTO: What Tourism Managers Need to Know: A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism, WTO, Madrid, 1996.

Minimalno je potrebno temeljem odredbi Zakona o prostornom uređenju i građenju (kraće: Zakon o gradnji) svaku građevinu, a ovisno o njenoj namjeni tijekom ukupnog vijeka trajanja uskladiti sa zahtjevima zaštite čovjekove okoline, uz uvažavanje tehničkih, organizacijskih i ostalih pretpostavki. Na ovaj se Zakon nadovezuju i pod-zakonski akti iz područja prometa, lokacijskih uvjeta i specifičnosti namjene svake građevine. Bitni zahtjevi za građevinu moraju osigurati u fazi projektiranja, građenja i korištenja (čitav životni vijek građevine) su: mehanička otpornost i stabilnost, zaštita od požara, higijena, zdravlje i zaštita okoliša, sigurnost u korištenju, zaštita od buke, ušteda energije i toplinska zaštita. Investitor će za izradu projektne dokumentacije angažirati treće osobe koje će prilikom izrade poštivati navedene i ostale zahtjeve zaštite i unapređenja okoliša.

6. Uravnoteženo mjerenje rezultata

Održavanje velikih sportskih priredbi nije i ne može biti samo sebi svrhom, ako se pri tom ne poluče i druge značajnije društvene koristi. Da bi se uz direktne financijske učinke, mogli izmjeriti ostali nefinancijski i indirektni učinci, preporuča se primjena za to primjerenog metodološkog postupka uravnoteženog mjerenja rezultata, poznatijeg kao BSC metoda (*Balanced Scorecard).* Taj je koncept upravo i nastao na spoznaji, da nije dostatno primijeniti klasični pristup mjerenju samo financijski izraženih rezultata, već da ih je potrebno nadopunjavati sa naturalnim i kvalitativnim informacijama, izvorni metodološki postupak su početkom 90-tih godina razvili *R. Kaplan i D. Norton sa Harward Business Scholl* (Kaplan, Norton, 1992) na način koji prikazuje slika.

Slika 5 : Izvorna koncepcija strukturiranja BSC metode



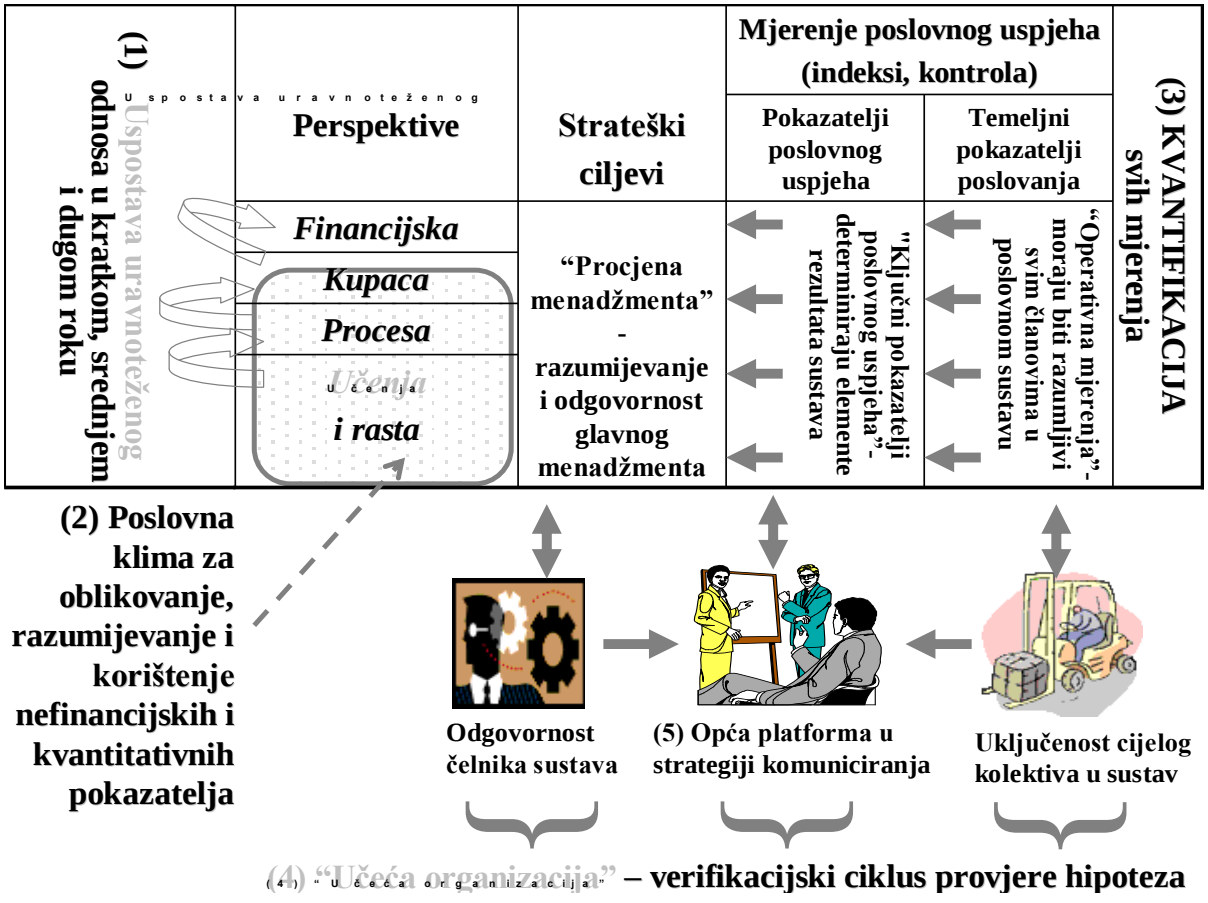
Izvor: Prema Kaplan, R., Norton, D.P., The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance», Harvard Business Review, 9-10., 1992.

Primjenom BSC instrumentarija osigurava se informacijska osnovica odlučivanja za strategijski menadžment, jer sagledava povezanost internih i eksternih utjecaja. Pored temeljne četiri perspektive, moguće je u sustav uvesti po potrebi i nove perspektive (energetska, sirovinska, ekološka, informatička….), a ukoliko to glavni menadžment ocijeni potrebnim i opravdanim, odnosno ako je to u skladu sa strateškim ciljevima koje sustav kao cjelina ili njene strateške poslovne jedinice trebaju ostvariti u operacionalizaciji vizije i strategije. Od strateškog se menadžmenta očekuje da razumije strateške odrednice i mogućnost njihove implementacije u kratkom, srednjem i dugom roku, uz obvezu da se svi zaposleni senzibiliziraju za prihvaćenje i realizaciju strateških ciljeva, koji trebaju biti jasno definirani i ostvarivi.

U tu svrhu je potrebno uz temeljne pokazatelje poslovanja, uvesti i specifične pokazatelje poslovnog uspjeha, temeljem kojih će se sustavno ocjenjivati (ne)ostvareni poslovni uspjeh. Poseban naglasak treba staviti na pravilan izbor nefinancijskih kvantitativnih pokazatelja, koji su veoma značajni za razumijevanje i tumačenje utjecajnih veličina na vrijednosno izražene

pokazatelje. U mjerenju poslovnog uspjeha treba uvažavati stratešku orijentaciju, te pretvaranje strateških odrednica u operativne procese. Postoji uska veza između BSC metode i SWOT analize jer se naglasak stavlja na isticanju jakih snaga poslovnog sustava i korištenju tržišnih mogućnosti, kako bi se komparativne prednosti mogle pretvoriti u prepoznatljive konkurentske prednosti. BSC metoda je usmjerena na mjerenje poslovnog uspjeha, pri čemu se traži odgovor na pitanje «Što i kako mjeriti da bi se moglo ocijenilo, da li (ni)je i u kojoj mjeri ostvaren očekivani poslovni uspjeh»? (Morisawa, 2002, 4). Uvođenje i primjena BSC metode na podizanje razine poslovne kulture u sustavu u koji se uvodi, što je posljedica podizanja razine komunikacije na svim hijerarhijskim razinama, te pretpostavka izgradnje «učeće organizacije». Temeljne pretpostavke uspješne primjene BSC metode i njenih potencijalnih učinaka na ukupni poslovni i društveni rezultat, prikazuje slijedeća slika.

Slika 6: Polazišta i rezultati primjene BSC metode u sustavu

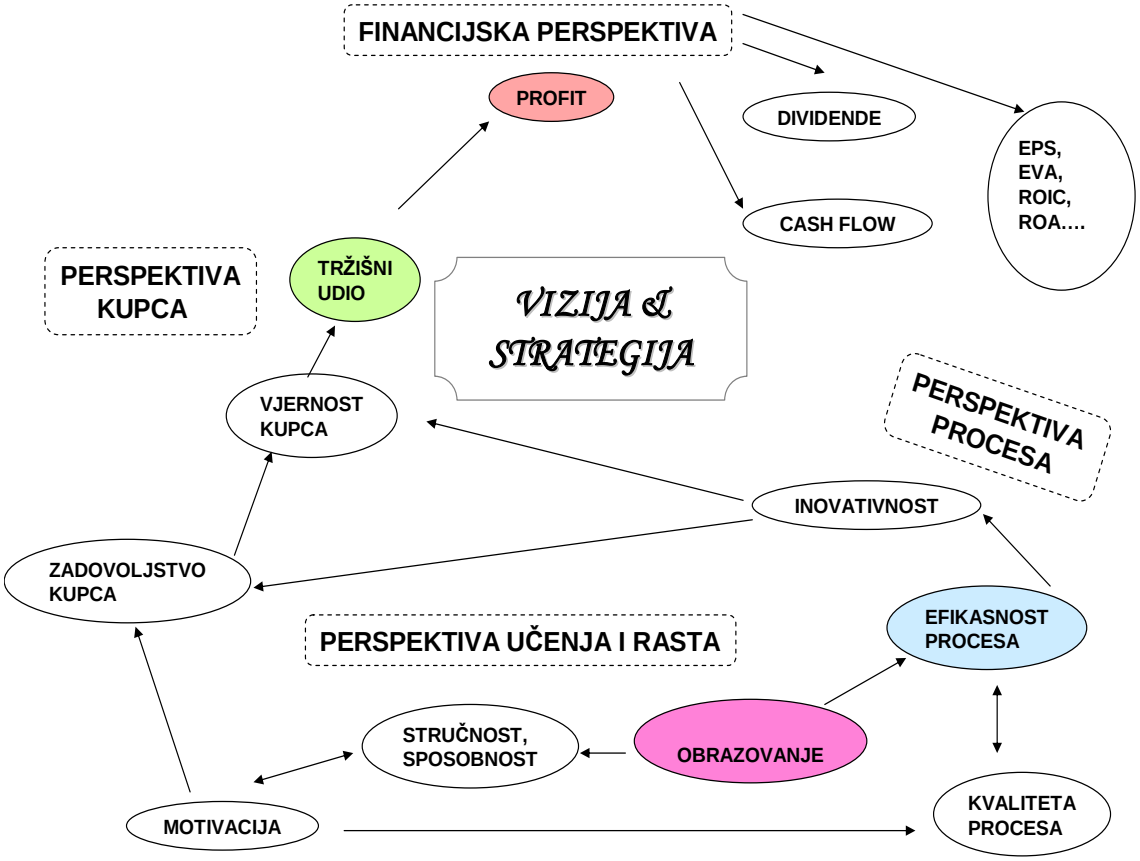


Izvor: Obrada autora temeljem Morisawa.T.: Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute, NRI Papers, No 45, 2002. str. 3

Strateški ciljevi predstavljaju detaljniju razradu strateških odrednica vizije, moraju uvažavati misiju sustava, mogu biti globalni (strateški prioriteti) i pojedinačni, a njihovo definiranje se treba temeljiti na izabranom razvojnom modelu. Ono obuhvaćaju sve relevantne zadatke, koje menadžment u suradnji sa cijelim kolektivom treba ostvariti od momenta postavljanja vizije do njenog donošenja. Naglasak je na sistemskom pristupu, odn. na identificiranju uzročno-posljedičnih veza između izabranih ciljeva, čijim se ostvarenjem dolazi do očekivanih rezultata. Ciljevi moraju biti mjerljivi, razumljivi, poticajni i ostvarivi. Oni osiguravaju menadžmentu da sustavno prati razinu unapređenja, a u odnosu na u izvješću definirana i očekivana konačna postignuća.

Povezanost izabranog strateškog modela i perspektiva vidljiva je u detaljnijem sagledavanju globalnih ciljeva kroz četiri temeljne perspektive, pri čemu je problematiku nužno sagledavati s teorijskog aspekta i mogućnosti najbolje prakse. U okviru svake perspektive se izabiru najznačajnije aktivnosti unutar specifičnih procesa (vremenski ciklus, proizvodi, kadrovi, kupci, konkurenti…), vodeći računa o načelima održivog razvoja. Naglasak je na izboru relevantnih pokazatelja kojima je učinke svake perspektive moguće mjeriti, da bi se u konačnici moglo iskazati kroz pokazatelje financijske perspektive, s naglaskom na novostvorenu vrijednost. Od svake hijerarhijske razine menadžmenta i zaposlenih se očekuje da sagledaju moguće područje svog djelovanja, kako bi se mogli mjeriti učinci unutar svake pojedine perspektive, koje treba promatrati u sinergijskom procesu djelovanja na način kako to prikazuje slijedeća slika.

Slika 7 : Sinergijski procesi koje treba uvažavati u primjeni BSC instrumentarija



Izvor: Probst, H-J.: Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004., str. 85

Sustav mjerenja i unapređenja najbolje je temeljiti na djelokrugu rada pojedinaca i grupa unutar posebnih projekata, kroz koje se operativno razrađuje strategija, a za koje se točno mora znati početak i završetak, te mjeriti njihov učinak. Na polazištima rezultata mjerenja treba uočiti jasne signale o akcijama koje bi trebalo poduzeti, kako bi se u kratkom, srednjem ili dugom roku ostvarila ciljna postignuća. Rezultate treba na transparentan način učiniti dostupnim svim hijerarhijskim razinama menadžmenta, radi stjecanja spoznaja o vlastitom doprinosu ostvarivanju strategije, a glavni menadžment ih sagledava s pozicija ukupnog doprinosa ostvarenju strateških ciljeva prema perspektivama, a neke od tipičnih prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 17: Okvirni pokazatelji mjerenja učinaka pojedinih perspektiva u BSC sustavu

BSC – perspektiva	***Okvirni pokazatelji uravnoteženog mjerenja rezultata***
Perspektiva kupaca	Istraživanje zadovoljstva kupaca, zadržavanje kupaca, pridobivanje novih kupaca, vrijeme reagiranja na upite kupaca, tržišni udio, profitabilnost kupaca
Perspektiva procesa	Dizajniranje proizvoda, razvoj proizvoda, servisne usluge nakon prodaje proizvoda, učinkovitost proizvodnog procesa, kvaliteta
Financijska perspektiva	Dobit iz redovitog poslovanja, ROI, neto zarada, zarada po dionici, porast prodaje, generiranje novčanog toka, ekonomska dodana vrijednost i drugo
Perspektiva učenja i rasta	Intelektualna razina zaposlenih, informacijski sustav, organizacijske procedure za upravljanja poslovanjem i za prihvat promjena, cjeloživotno učenje i razvoj kadrova, zadovoljstvo zaposlenika

Izvor: Prema Hoque, Z.: Strategic Management Accounting, 2nd Edition, Pearson, Education Australia, Frenchs Fores NSW 2086., 2006. str. str. 170

Informacije BSC metode su kvalitetna su podloga za donošenje poslovnih odluka, a na način da ona svojim instrumentarijem povezuje operativni pristup u realizaciji elemenata iz strategije razvoja, definiranih za određeno obračunsko razdoblje. Neovisno o dostignutom stupnju razvoja njene primjene u određenom sustavu, uvijek su polazišna područja djelovanja u sagledavanju specifičnosti primjene svake pojedine perspektive (perspektiva kupaca, perspektiva procesa, financijska perspektiva, te perspektiva učenja i rasta), za koje treba izabrati specifičnostima djelatnosti najprimjerenije pokazatelje.

Kako se radi o projektu u fazi planiranja, u nastavku će se prikazati teorijski okvir koji definira mogućnosti primjene određene perspektive, te uključiti one spoznaje koje mogu biti relevantne za trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* u njegovu nastojanju da se opravda uvođenje novih sportskih priredbi a posebno *«Superbike Word Championship».* Podaci koji će se prezentirati rezultat su istraživanja tržišta potencijalnih korisnika usluga (perspektiva kupca), iskustava nabolje prakse odn. ostalih organizatora koji već imaju tradiciju organizacije ove vrste sportskih priredbi (perspektiva procesa), te sačiniti projekcija financijskih učinaka od uvođenja ove velike sportske priredbe (financijska perspektiva), s time da perspektiva učenja i rasta ostaje kao obveza za daljnje faze razvoja ovog projekta.

6.1. Perspektiva kupca

Perspektiva kupca predstavlja ishodište i odredište u koncipiranju jedinstvene baze podataka za sve strateški orijentirane sustave. Perspektiva kupaca mjeri prihvatljivost od strane ciljnih korisnika onih vrijednosti (proizvoda i usluga) koje pojedini poslovni sustav tom tržištu nudi. Naglasak je na valorizaciji onih «atributa» koji privlače kupaca, a koje u sinhroniziranom djelovanju treba ponuditi u okviru osnovne i dodatne ponude. Kao ključni činitelj uspjeha određenog poslovnog sustava se naglašava „strategija maximiranja zadovoljstva kupca“ (Hoque, 2006, 124). Stoga je potrebno osigurati relevantne izvore informacija o ciljnim tržištima, trendovima u grani djelatnosti, strukturi kupaca, njihovom zadovoljstvu, ponuđenim asortimanom i kvalitetom ponude i sl., vodeći računa da se upravo na tržištu procjenjuje uspješnost sustava u uvjetima kada ponuda premašuje potražnju.

Da bi se pronašli neki od odgovora na ova i mnoga druga otvorena pitanja, pristupilo se istraživanju tržišta, a u cilju procjene potencijalnog tržišta i mogućnosti njegova iskorištavanja u svrhu realizacije planiranog projekta *«Superbike Word Championship»* i ocjene utjecaja tržišta na ostvarivanje direktnih i indirektnih koristi. U tu svrhu je provedeno anketno istraživanje tijekom

održavanja natjecanja *(http://www.worldsbk.com/en/calendar-e-circuits/assen.html)* u superbike kategoriji i to na lokacijama :

- Assen, Nizozemska ((15., 16. i 17. 04. 2011. godine)
- Monza, Italia (06., 07. i 08, 05. 2011. godine)

Pod pojmom «kupci», koji se mogu povezati uz održavanje velike sportske priredbe «*Superbike Word Championship»* podrazumijevaju se slijedeće ciljne skupine (SBK, 2007, 8):

(a) Gledatelji i osobe u pratnji
(b) Natjecatelji i stručna pratnja (članovi tima)
(c) Dužnosnici
(d) Predstavnici međunarodnih tijela i udruga
(e) Izlagatelji auto-moto roba i usluga i njihovi promotori
(f) VIP gosti i predstavnici korporacija
(g) Mediji

Kroz perspektivu kupca će se prvenstveno obuhvatiti ciljnu skupinu (a) «gledatelji i osobe u pratnji» a temeljeno na spoznaji da je u ovu ciljnu skupinu spadalo 78% anketiranih u Assen (69 od 88 ukupno anketiranih) odnosno 72 % anketiranih u Monzu (155 od 216 anketiranih). Do podataka o ovoj ciljnoj skupini se došlo provedbom anketnog istraživanja, primjenom za to posebno kreiranog anketnog upitnika, koji je bio pripremljen na engleskom, talijanskom, njemačkom, francuskom i hrvatskom (Prilog 1). U kreiranju upitnika su uvažavane specifičnosti ovog natjecanja, pri čemu su se slijedili informacijski zahtjevi definirani ciljevima i zadacima ovog istraživanja. Podaci koji se odnose na ostale ciljne skupine, povezati će se sa podacima dobivenih primjenom posebnog upitnika u izravnoj komunikaciji sa dugogodišnjim organizatorima ovih natjecanja (Prilog 2) i korištenjem relevantnih informacija dostupnim u promotivnim brošurama pojedinih natjecanja (SBK …., 2011) i na mrežnim stranicama FIM-e, te prezentirati detaljnije u perspektivi procesa, a kao temelja za stvaranje optimalnih uvjeta prilagođenih svim ciljnim skupinama kupaca

U analizi rezultata anketiranih kupaca iz kategorije (a) «gledatelji i osobe u pratnji» su kao usporedna veličina korišteni i spoznaje iz prethodnog istraživanja koje je 2007. godine provela FIM-a a u cilju ocjene dostignute razine tržišnih mogućnosti natjecanja na lokaciji Phillip Island, Victoria, Australia (SBK, 2007), ali i zvanične statistike koje FIM-a obrađuje i prezentira javnosti prilikom značajnih obljetnica ili objavljuje u promotivnom materijalu (SBK…., 2011). Sukladno navedenom, u nastavku će se prezentirati *rezultati istraživanja provedenog od 15. do 17. travnja 2011. godine u Assenu Nizozemska na uzorku od* 88 ispitanika*, te u vremenu od 06. do 08. svibnja 2011. godine u Monzi, Italia na uzorku od* 216 ispitanika, a obrađeni su primjenom SPSS softverskog paketa i interpretirani u kontekstu prethodno postavljenih ciljeva i zadataka (Anketno istraživanje, 2011).

U prezentiranju rezultata istraživanja, neće se striktno slijediti redosljed pitanja u anketnom upitniku, već će se slijediti načelo od općih ka posebnim i poći od naturalnih ka financijskim podacima. Prikazati će se dobiveni odgovori, broj/postotak neodgovorenih, a po potrebi i standarda devijacija, kako bi se ukazalo na prosječno odstupanje vrijednosti numeričkog obilježja od aritmetičke sredine (stupanj raspršenosti dobivenih odgovora) a time i na reprezentativnost dobivanih odgovora (ako je standardna devijacija bliža nuli, tada je raspršenost podataka manja a reprezentativnost podataka veća i obrnuto). Temeljeno na ovim polazištima, najprije će se prezentirati obilježja kupaca, kao ciljne skupine ispitanika, a zatim elaborirati njihovi stavovi vezani za kvalitetu same velike sportske priredbe, a kao osnovu procjene tržišta i mjeru za potencijalna poboljšanja.

Tablica 18: Od kuda dolaze posjetitelji priredbe (kupci)

Mjesto stanovanja / rada	Assen (%)	Monza (%)
Iz grada gdje se priredba održava	15,9	14,4
Iz pokrajine unutar zemlje gdje se priredba održava	**39,8**	**27,3**
Iz zemlje gdje se priredba održava	**36,4**	13,4
Iz zemalja koje graniče sa zemljom gdje se priredba održava	2,3	**19,0**
Iz ostalih zemalja na kontinentu (u Europi)	5,6	7,9
Iz ostalih zemalja u svijetu	0	**13,4**
Ukupno	100	95,4
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	0	4,6
Sveukupno ispitanika	88	216

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Gornja tablica pokazuje rezultate procjene ciljnih tržišta sa kojih gledatelji i osobe u pratnji dolaze (mjesto stanovanja / rada), njihov spol, dob, obrazovanje i radno mjesto). Nastavno na to nužno je istražiti vrstu prijevoznog sredstva koju koriste za dolazak kao i način smještaja (sada ili u budućnosti), a ovisno o načinu informiranja i motivima dolaskom na ovu veliku sportsku priredbu. Sve navedeno su relevantni činitelji za procjenu potrošnje, financijske moći ispitanika ali i širi kontekst na kojem se temelji njihovi stavovi o detaljima ponude i mogućnosti povratka na ovu ili srodne priredbe.

Može se uočiti da općenito najveći broj posjetitelja dolazi iz zemlje ili pokrajine gdje se priredba održava (Assen 92,1%; Monza 55,1%). No u usporedbi rezultata dobivene sa ove dvije priredbe, može se uočiti kako atraktivnija lokacija, sa većim brojem sadržaja i boljom promocijom (SBK Monza, 2011) privlači daleko veći broj posjetitelja i iz ostalih krajeva, pa čak i prekomorskih zemalja (13,4%), među kojima su vjerojatno mnogi strani turisti kojima je Italija omiljena turistička destinacija. Navedeno ukazuje na potrebu da se u kreiranju ponude na automotodromu Grobnik, slijede upravo ovakvi oblici ponude, koji će uz fanove, privući i ostale zainteresirane, prvenstveno iz susjednih zemalja, ali i ostalih zemalja svijeta i tako dodatno promovirati i vrijednosti turističke destinacije u cjelini.

Da je ovakva nastojanja korisno slijediti potvrđuju i provođena istraživanja FIM-e iz 2007. godine za utrku Phillip Island, Victoria, Australia, gdje je od ukupno 261 anketiranog posjetitelja, njih 60,6% bilo iz šire regije (Victoria), 35,6% iz ostalih dijelova Australije, a samo 3,8% iz ostalih zemalja svijeta. Ukupan broj posjetitelja je procijenjen temeljem broja prodanih ulaznica na 35. 569. No u procjeni broja posjetitelja treba uzeti u obzir da uz osobe koje dolaze samo promatrati ovu priredbu dolaze i osobe u pratnji, koje nisu zainteresirane neposredno za ovu priredbu, ali koriste druge sadržaje koje im može ponuditi turistička destinacija i ostvariti turističku potrošnju. procijenjeno je da u prosjeku na svakog gledatelja treba dodati još 0,06 osoba u pratnji iz zemlje odn. 0,03 iz inozemstva, što je u gornjem slučaju procijenjeno na dodatnih 7.027 posjetitelja, odnosno ukupno 42 596 osoba koje su minimalno tri dana boravile u ovoj turističkoj destinaciji (SBK, 2007, str. 8-10). No, kako su kasnija istraživanja dokazala da se boravak posjetitelja i osoba u pratnji produžio od početna 4 na čak 10 dana (SBK Phillip Island, 2011, 14), što svakako bitno utječe na procjenu ukupnih koristi za zajednicu od ove velike sportske priredbe.

U donošenju odluke o sadržajima koji će se ciljnim korisnicima ponuditi, svakako je važno istražiti spol i dob posjetitelja, njihove navike, kao i platežne mogućnosti. Rezultati provedenog anketnog istraživanja ukazuju da su *u preko 70% su posjetitelji sportskih priredbi muškog roda (Assen 73,9 %, Monza 73,2%, Phillip Island 77,4* - Anketno istraživanje, 2011; SBK 2007), što znači da i oblik ukupnih pratećih sadržaja uz samu priredbu ali i ukupnu ponudu turističke destinacije u vrijeme

održavanja priredbe treba prvenstveno usmjeriti na mušku populaciju. Pored spola je potrebno istražiti i dob posjetitelja, duljinu boravka, kao i njihove platežne mogućnosti, jer je te kategorije međusobno povezane i uvjetovane.

Naime, visina ulaganja u određene sadržaje osigurava kvalitetu ponude, a kvalitetna i dobro prezentirana ponuda privlači ciljnu publiku, koja svojom potrošnjom osigurava kontinuirano unapređenje asortimana ponude i sadržaja, što je uz inovacije temeljni činitelj razvoja. Kako je pravilan pristup ovoj problematici urodio plodom potvrđuju iskustva Phillip Islanda, gdje se od «ledine» u 90-tim godinama planskim investicijama osiguralo bezbroj kvalitetnih sadržaja na samom automotodromu (sada nudi raznovrsne sadržaje za posjetitelje i sve pogodnosti boravka za 200 natjecateljskih timova istovremeno), što tijekom vikenda za vrijeme održavanja ove velike sportske priredbe, privuče i više od 70 000 posjetitelja (SBK Philip Island, 2011, 14).

Tablica 19: Dob posjetitelja priredbe (kupci)

Dob	Assen (%)	Monza (%)
do 19 godina	2,5	4,3
od 20 do 29 godina	17,0	**28,2**
od 30 do 39 godina	**30,7**	**26,3**
od 40 do 49 godina	**29,5**	**21,1**
od 50 do 59 godina	18,2	12,0
više od 60 godina	1,1	4,8
Ukupno	100	96,7
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	0	3,3
Sveukupno ispitanika	88	216
Standardna devijacija	1,36714	1,07211

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Rezultati istraživanja ukazuju da danas na ovu vrstu velikih sportskih priredbi dolaze sve dobne skupine posjetitelja. Tako prvenstvo Nizozemske u Assenu posjećuje prvenstveno dobna skupina od 30 - 49 godina (60,2%), dok su u Monzi zastupljene i mlađe generacije, pa se može kao dominantna izdvojiti dobna skupina od 20 - 49 godina (75,6%), što je nešto drugačija struktura populacije od one na Australskom kontinentu, gdje dominira populacija od 40 - 59 godina (59,2%). Navedeno samo potvrđuje da stalno treba istraživati ciljno tržište i ponudu prilagođavati stvarnim potrebama ciljne populacije u koje spada i njihova obrazovna razina kao i djelatnost.

Tablica 20: Obrazovna razina posjetitelja priredbe (kupci)

Stručna sprema	Assen (%)	Monza (%)
Osnovno ili niže obrazovanje	0	5,3
Srednja stručna sprema	**35,2**	**23,7**
Viša stručna sprema	**36,4**	**30,9**
Visoka stručna sprema	**19,3**	**29,0**
Poslijediplomski studij / Doktorat znanosti	4,5	5,3
Ostalo	3,6	5,6
Ukupno	98,8	95,6
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	1,2	4,4
Sveukupno ispitanika	88	216
Standardna devijacija	0,51302	1,21168

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Ciljna skupina koja posjećuje ove sportske priredbe ima srednje, više ili visoko obrazovanje (Assen 91%, Monza 83,6) odnosno više od polovice posjetitelja posjeduje neku od diploma nakon srednjeg obrazovanja (Assen 63,8%, Monza 70,8%). Kako se radi o intelektualno visoko zahtjevnoj razini posjetitelja, nužno je o tome voditi računa u definiranju pratećih sadržaja kao i razini kulturno-zabavne i druge ponude na razini turističke destinacije. U organiziranju događanja vezanih za struku (izložbe, sajmovi, skupovi….), važna je i informacija i o djelatnostima uz koju se vežu njihovi strukovni interesi, pa se u nastavku daje pregled prema području rada ispitanika.

Tablica 21: Područje rada posjetitelja priredbe (kupci)

Područje rada	Assen (%)	Monza (%)
Auto-moto industrija i promet	13,6	11,1
Ostale grane industrije	**36,4**	**30,6**
Uslužne djelatnosti	**19,3**	**19,0**
Slobodna zanimanja	**19,3**	**19,9**
Student /ica	9,1	5,6
Umirovljenik / ica	0	4,2
Nezaposlen	0	1,9
Ukupno	97,7	92,3
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	2,3	7,7
Sveukupno ispitanika	88	216

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Najveći dio posjetitelja priredbe dolazi iz različitih grana industrije (Assen 36,4%, Monza 30,6%) a znatno manje iz područja auto-moto industrije i prometnih djelatnosti (prosječno oko 12%), iako se pretpostavljalo da je veći stupanj korelacije između područja rada i orijentacije na ovu vrstu korištenja slobodnog vremena. U postotku znatno više posjetitelja dolazi iz uslužnih djelatnosti, kao i iz sfere slobodnih zanimanja (oko 19%), dok su druge ciljna skupine manje zastupljene. Za planiranje prostora oko automotodroma i u destinaciji održavanja, potrebne su informacije za koja se prijevozna sredstva posjetitelji odlučuju. Rezultati istraživanja su slijedeći:

Tablica 22: Prijevozna sredstva koja koriste posjetitelji priredbe (kupci)

Prijevozno sredstvo	Assen (%)	Monza (%)
Automobil	**52,3**	**61,9**
Motocikl	**31,8**	**18,6**
Vlak	3,1	2,8
Autobus	3,3	0,5
Zrakoplov	3,5	2,3
Ostala prijevozna sredstva (bicikl…)	4,9	3,7
Ukupno	100	89,8
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	-	10,2
Sveukupno ispitanika	88	216

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Najčešće korišteno prijevozno sredstvo je automobil (Assen 52,3%, Monza 61,9%) a značajno se koristi i motocikl. Ostala prijevozna sredstva se ne koriste značajno, posebno ne vlak, kao ekološki veoma prihvatljiv oblik prijevoza, niti zrakoplov koji koriste posjetitelji iz prekomorskih destinacija.

Tablica 23: Oblik smještaja koji koriste posjetitelji priredbe (kupci) i duljina njihova boravka

Korišteni oblik smještajnog kapaciteta	Tijekom priredbe u 2011. godini										Žele koristiti prilikom slijedećeg posjeta	
	1 dan	2 dana	3 dana	5 dana	6 dana	7 i više dana	Ukupno ASSEN	**% ASSEN**	Ukupno MONZA	**% MONZA**	**% ASSEN**	**% MONZA**
Hotel sa 4* ili 5*												
ASSEN	2	0	6	4	1	0	13	**32,5 %**			**10,2**	
MONZA	1	12	12	1	1	4			31	**17 %**		**19,2**
Hotel sa 3* ili manje												
ASSEN	0	1	3	0	0	4	8	20 %			**3,4**	
MONZA	0	12	10	3	0	0			25	14 %		**9,9**
Hostel, studentski dom ostali oblici smještaja za mlade												
ASSEN	0	1	0	0	0	0	1	2,5 %			**1,1**	
MONZA	9	3	4	0	0	0			16	9 %		**1,9**
Apartman/soba - privatni smj.												
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	-			**-**	
MONZA	8	1	7	0	0	1			17	9,5 %		**2,8**
Kod prijatelja ili rodbine												
ASSEN	0	0	2	1	0	3	6	15 %			**-**	
MONZA	1	0	0	0	0	0			1	0,5 %		**7,0**
Auto-kamping, karavan-parking…												
ASSEN	12	0	0	0	0	0	12	**30 %**			**3,4**	
MONZA	48	6	32	2	0	0			88	**49 %**		**1,9**
Ostalo ……..												
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	-			**13,6**	
MONZA	1	0	1	0	0	0			2	1 %		**38,5**
Ukupno												
ASSEN	14	2	11	5	1	7	40				**31,7**	
MONZA	68	34	66	6	1	5			180			**81,2**
Nisu dali odgovor na ovo pitanje												
ASSEN												
MONZA	11	4	10	6	3	2	48		36		**68,3**	**18,8**
Sveukupno ispitanika												
ASSEN							88					
MONZA									216		**100%**	**100%**

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

U Nizozemskoj, zemlji bicikla se isti koristi u određenom postotku, što je u anketnom upitniku uključeno u okvire svih ostalih oblika prijevoza. Pored parkirnog prostora, u destinaciji je za posjetitelje potrebno osigurati one oblike smještajnih kapaciteta, koje takva ciljna populacija preferira. Stoga su istraženi stavovi posjetitelja o tome, koji su oblik smještaja koristili prilikom dolaska na ovu sportsku priredbu, a koje oblike smještaja bi preferirali kod slijedećeg dolaska na ovu ili slične sportske priredbe. U slijedećoj se tablici prikazuju sadašnji i željeni oblici smještaja, a ovisno o broju dana boravka na priredbi, što obično ne znači i ukupan broj dana boravka u široj destinaciji.

Općenito se može zaključiti da posjetitelji velikih sportskih priredbi *preferiraju smještaj u auto-kampovima ili karavan-parkinzima, kao i u hotelima visoke kategorije*, no, kako veliki broj ispitanika nije dao odgovor na postavljena pitanja, pogotovo u djelu budućih preferencija u pogledu usluga smještaja, teško je ove podatke prihvatiti reprezentativnima. No orijentacija upravo na ove oblike smještaja prisutna i u ranijim istraživanjima ove vrste, tako se posjetitelji velike sportske priredbe Phillip Island također najvećim dijelom opredjeljuju za smještaj u hotelima i motelima (24,4 %) za auto i karavan kampove (15,5%), za smještaj kod obitelji i prijatelja (19,1%) a najviše njih navodi «neki drugi oblici smještaja» (28,2%), što se može odnositi na smještaj u vlastitom domu (najveći broj odgovora te vrste dali su posjetitelji iz mjesta boravka) ili u nekim drugim nenaznačenim oblicima smještaja (SBK, 2007,,26).

Rezultati istraživanja ukazuju da populacija koja posjećuje ove priredbe, najčešće ostaje od 1 do 3 dana (no zbog velikog broja nepopunjenih upitnika i ovaj se podatak mora uzeti sa rezervom), što je znatno ispod rezultata dobivenih istraživanjem stanja u Phillip Islandu, gdje je 37,3% ispitanika odgovorilo da ostaje 5 ili više dana (SBK, 2007, 24), a danas se govori i o boravku od 10 dana (SBK Phillip Island, 14). Kao slijedeće će se prezentirati spremnost posjetitelja da ponovno nazoče ovoj sportskoj priredbi.

Tablica 24: Spremnost posjetitelja (kupci) za ponovni posjet priredbi

Ponovni posjet - kada / kako:	Assen (%)	Monza (%)
- obavezno	**59,1**	**52,8**
- veoma rado	21,6	12,0
- rado	15,9	24,1
- nerado	0	0,5
- ne znam	2,3	8,3
Ukupno	99,5	97.7
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	0,5	2,3
Sveukupno ispitanika	88	216

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Više od 50% ispitanika se izjasnilo da će obavezno ponovno posjetiti ovu sportsku priredbu, odnosno njih preko 90% će to učiniti (ako ne obavezno) rado ili veoma rado. Do sličnih se rezultata došli i u istraživanju provedenom na priredbi u Phillip Islandu, gdje čak 68,5% njih se obavezno vraća, a također je više od 90% onih koji će to učiniti rado ili veoma rado (SBK, 2007, 20) Slična su i istraživanja Navedeno ukazuje na siguran marketinški segment, na koji sigurno i automotodrom Grobnik u budućnosti može računati. Za usmjeravanje marketinških aktivnosti, značajno je prezentirani način kako se posjetitelji informiranju o održavanju ove priredbe.

Tablica 25: Način informiranja posjetitelja priredbe (kupci) - izvori informacija

Izvori informacija	Assen (%)	Monza (%)
Usmena informacija (kolege, prijatelji, obitelj…)	**43,2**	**24,1**
Internet	1,1	**16,7**
Televizija, radio	0	13,0
Novine i časopisi	0	10,2
Vlastito pozitivno iskustvo	**26,1**	12,0
Nešto drugo / ne sjećam se…	3,4	12,0
Ukupno	73,8	88,0
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	26,2	12,0
Sveukupno ispitanika	88	216

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

U najvećem postotku su zastupljene usmene informacije od kolega, prijatelja ili obitelji (Assen 48,2%, Monza 24,1%), slijede vlastita pozitivna iskustva (24,1% Assen) i Internet (16,7%) kao društvena mreža u usponu. Istraživanja koja su provedena 2007. godine u Phillip Islandu ukazuju na slične relacije, jer je sa 31,2% najveći broj ispitanika na prvo mjesto stavio usmene informacije od kolega, prijatelja ili obitelji, na drugo vlastito pozitivno iskustvo 24,3%, dok su informacije iz novina i časopisa (18,8%) odnosno televizije i radio (12,7%) bile znatno više zastupljene od rezultata ovih istraživanja, pogotovo u Assenu, gdje veliki broj ispitanika nije dao odgovor na ovo pitanje. U nastavku će se prezentirati dobiveni rezultati o razlogu dolaska na ovu veliku sportsku priredbu, a povezano sa učestalošću takvih posjeta .

Tablica 26: Razlozi odlaska na velike sportske priredbe

Razlog dolaska	**Učestalost dolazaka na veliku sportsku priredbu**								
	1x	2 x	3 x	4x	5x ili više	nikad	ne znam	∑	%
Da uživam u vrhunskoj utrci									
ASSEN	0	5	2	9	**20**	0	0	**36**	**40%**
MONZA	28	13	14	7	**40**	11	6	**119**	**55 %**
Zbog sudjelovanja međunarodno poznatih natjecatelja									
ASSEN	2	2	0	0	**22**	0	0	**26**	**30%**
MONZA	0	0	2	2	8	0	0	12	5,5%
Zbog sudjelovanja nacionalno i regionalno poznatih natjecatelja									
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MONZA	4	3	0	0	2	0	0	9	4%
Da bi proveo/la vrijeme u druženju sa prijateljima									
ASSEN	3	0	3	2	4	0	0	12	14%
MONZA	6	2	0	0	3	0	1	12	5.5%
Da bi proveo/la vrijeme u druženju s obitelji									
ASSEN	0	7	0	0	0	0	0	7	8%
MONZA	2	0	0	0	1	4	0	7	3,5%
Drugi razlozi									8%
ASSEN	0	0	0	1	6	0	0	7	13,5
MONZA	7	3	9	2	8	0	0	29	%
Ne znam									
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MONZA	5	5	5	0	13	0	0	28	13%
Ukupno									
ASSEN	5	14	5	12	**52**	0	0	88	100%
MONZA	**52**	26	30	11	**75**	15	7	216	
% odnos									
ASSEN	6%	16%	6%	13%	**59%**	0%	0%	100%	
MONZA	**24%**	12%	14%	5%	**35%**	7%	3%	100%	

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Da ova vrsta natjecanja imaju vjernu publiku, potvrđuje spoznaja da najveći broj posjetitelja dolazi učestalo odn. 5 ili više puta (Assen 59%, Monza 35%), iako dodatni sadržaji i atraktivnosti destinacije, nedvojbeno privlače uvijek novu publiku, koja se onda ovoj priredbi i ovoj destinaciji nakon prvog dolaska, uvijek i nanovo vraća (Monza ukupno 1,2,3 i 4 dolaska - 55%). Temeljni

razlog zbog kojeg dolaze posjetitelji na natjecanja u Europi su «da uživaju u vrhunskoj utrci» (Assen 40%, Monza 50%), a slijedi potreba da se prate međunarodno poznati natjecatelji (Assen 30%). Srodno istraživanje provedeno u Phillip Islandu u Australiji (u ovom istraživanju je bila mogućnost zaokruživanja većeg broja odgovora) je također ukazalo da posjetitelji prvenstveno dolaze uživati u vrhunskoj utrci (67,8%), na drugo mjesto podršku natjecateljima iz Australije (62,3%), susret sa najboljim svjetskim natjecateljima (55,5%), dok su ostali razlozi bili znatno niže rangirani (SBK, 2007, 27). Preglednost staze je također jedan od kriterija ocjene zadovoljstva posjetitelja ovim sportskim događajem, pa se u nastavku prezentiraju njihovi stavovi, temeljeni na rezultatima istraživanja.

Tablica 27: Percepcija posjetitelja priredbe (kupci) o preglednosti staze

Stupanj preglednosti staze (likertova ljestvica)	Assen (%)	Monza (%)
1	0	3,7
2	0	4,6
3	21,6	3,7
4	22,7	21,8
5	17,0	**39,4**
6	6,8	20,8
7	**31,8**	6,0
Ukupno	96,3	100
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	3,7	0
Sveukupno ispitanika	88	216
Prosječna ocjena	5.05	4,71
Standardna devijacija	1,568	1,444

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Može se zaključiti da je većina gledatelja zadovoljna preglednošću staze, jer je staza u Assenu procijenjena sa prosječnom ocjenom 5,05 (ocjenu 5 ili više je stazi dalo 55,6% ispitanika) a staza u Monzi je ocijenjena prosječnom ocjenom 4,71 (iako je čak 66,2% ispitanika ovu stazu ocijenilo ocjenom 5 ili više). Usporedbe radi, stazu u Phillip Islandu je čak 79% ispitanika ocijenilo ocjenom 6 ili više (SBK, 2007, 22). Pored temeljnog motiva dolaska na ovu veliku sportsku priredbu, značajne su i prateće usluge, koje daju doprinos cjelovitom doživljaju. Tako će se u nastavku prezentirati rezultati istraživanja vezani za kvalitetu ponuđenih usluga prehrane i sanitarnih uvjeta.

Tablica 28: Percepcija posjetitelja priredbe (kupci) o preglednosti staze

Ponuda usluga prehrane	Assen (%)	Monza (%)
1	0	5,1
2	0	7,4
3	20,4	7,9
4	**37,5**	**25,5**
5	**30,7**	**29,6**
6	11,4	13,9
7	0	8,3
Ukupno	100	97,7
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	0	2,3
Sveukupno ispitanika	88	216
Prosječna ocjena	4.33	4,35
Standardna devijacija	1,641	0,931

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Posjetitelji su srednje zadovoljni ponudom usluga prehrane (Assen 4,33 Monza 4,35), što se uobičajeno veže uz velike sportske priredbe. Da je u ovom području moguće i potrebno poboljšanje, potvrđuju i istraživanja provedena u Australiji, gdje je samo 13,3% posjetitelja bilo zadovoljno ili veoma zadovoljno ovim oblikom ponude, dok je više od 70% ispitanika bilo

nezadovoljno ili veoma nezadovoljno dostignutom razinom ponude usluga prehrane (SBK, 2007, 22). Kako je dostignuta razina sanitarnih uvjeta veoma značajna, prikazati će se rezultati istraživanja dostupnosti sanitarnih čvorova (toaleta).

Tablica 29: Percepcija posjetitelja priredbe (kupci) o dostupnosti sanitarnih čvorova (toaleta)

Dostupnost sanitarnih čvorova - toaleta (likertova ljestvica)	Assen (%)	Monza (%)
1	0	7,4
2	9,1	7,9
3	18,3	11.1
4	15,9	**28,7**
5	**31,8**	**20,4**
6	12,5	13,4
7	10,2	5,6
Ukupno	97,8	94,5
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	2,2	5,5
Sveukupno ispitanika	88	216
Prosječna ocjena	4,51	3,92
Standardna devijacija	1,446	1,813

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Kod velikih sportskih priredbi je dostupnost sanitarnih čvorova - toaleta veoma značajna, da dostignuta razina ponude još nije u potpunosti zadovoljavajuća dokazuje prosječna ocjena koja je u Assenu 4,51, a u Monzi nešto niža i iznosi 3,92. Da je to značajan segment ponude dokazuje i činjenica da je prilikom proslave 20-godišnjice djelovanja automotodroma Phillip Island istaknuto kako sada isti nudi 28 sanitarnih čvorova (SBK Phillip Island, 2011, 14), iako je već i istraživanje provedeno 2007. godine dokazalo da čak 73,3% posjetitelja bilo zadovoljno ili veoma zadovoljno razinom opremljenost staze sanitarnim čvorovima tijekom utrke (SBK, 2007, 23). Sve navedeno utječe na sud posjetitelja o tome da li su za uloženi novac i slobodno vrijeme dobili upravo ono što su i očekivali («value for money»), a rezultate istraživanja prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 30: Percepcija posjetitelja priredbe (kupci) o dostupnosti sanitarnih čvorova (toaleta)

«Value for money»	Assen (%)	Monza (%)
1	0	6,5
2	8	8,3
3	9,1	12,5
4	**29,5**	**32,9**
5	**36,4**	16,2
6	4,5	11,6
7	4,5	7,4
Ukupno	92	95,4
Nisu dali odgovor na ovo pitanje	8	4,6
Sveukupno ispitanika	88	216
Prosječna ocjena	4,37	3,94
Standardna devijacija	1,167	1,756

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

Prosječna ocjena (Assen 4,37, Monza 3,94) pokazuje da su očekivanja posjetitelja ovih velikih sportskih priredbi bila viša od onoga što su stvarno i dobili. Nešto niži postotak kod Monze se može tumačiti većim postotkom novih posjetitelja, u odnosu na Assen gdje posjetitelji dolaze pet i više puta. Da je moguće bolje pokazuju rezultati istraživanja na lokalitetu Phillip Island, gdje se čak 50,3% ispitanika izrazilo kao veoma zadovoljni (SBK, 2007, 23), što znači da su za uloženi novac dobili upravo ono što su i očekivali, a to je vjerojatno i temelj postignutih uspjeha u 20 godina organiziranih natjecanja u SBK kategoriji na ovoj stazi. Navedeno se uvijek odrazi i na financijske učinke, koji se valoriziraju kroz direktne (izravne) koristi ostvarene kroz broj prodanih ulaznica i ostale prihode ostvarene kroz sudjelovanje različitih ciljnih skupina posjetitelja, ali otvara i mogućnosti ostvarenja ostalih indirektnih (neizravnih) koristi, kroz druge oblike potrošnje u

destinaciji, pri čemu treba uvažavati prethodno prepoznate stavove ispitanika. pristup ovoj problematici će se prikazati u tablicama koje slijede

Tablica 31: Struktura posjetitelja priredbe (kupci) i njihova najuža direktna potrošnja

Vrsta ulaznica	Struktura posjetitelja (prema legendi)									
	a	b	c	d	e	f	g	h	Ukupno	%
Obiteljska ulaznica za sve dane i osobe										
ASSEN	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1%
MONZA	10	1	0	1	0	0	0	2	14	6%
Više (1-3) jednodnevnih ulaznica										
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MONZA	7	0	0	0	0	0	0	0	7	3%
Ulaznica za jednu osobu za sva tri dana priredbe										
ASSEN	**25**	0	0	0	0	5	0	0	**30**	**34%**
MONZA	**32**	0	0	0	0	0	0	2	**34**	**16%**
Ulaznica za ulazak u park vozača										
ASSEN	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2%
MONZA	**21**	0	2	0	0	2	2	0	**27**	**12,5%**
Ulaznica za jednu osobu za 2 dana										
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MONZA	9	0	2	0	0	0	0	2	13	6%
Ulaznica za 1 osobu za jedan dan										
ASSEN	**41**	0	0	0	0	0	0	0	**41**	**47%**
MONZA	**58**	0	0	0	0	4	0	0	**62**	**29%**
Ostalo										
ASSEN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
MONZA	16	2	0	0	0	4	0	1	23	10,5%
Nema odgovora										
ASSEN	2	0	2	0	0	10	0	0	14	16%
MONZA	6	1	2	1	3	14	2	7	36	17%
Ukupno										
ASSEN	**69**	0	2	0	0	**17**	0	0	88	100%
MONZA	**159**	4	6	2	3	**24**	4	14	216	100%
% odnos										
ASSEN	**78%**	0%	2%	0%	0%	**20 %**	0%	0%	100%	
MONZA	**73,5%**	2%	3%	1%	1%	**11 %**	2%	6,5%	100%	

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

LEGENDA:
(a) Gledatelji i osobe u pratnji; *(b) Natjecatelji i stručna pratnja (članovi tima)*
(c) Dužnosnici; *(d) Predstavnici međunarodnih tijela i udruga*
(e) Izlagatelji auto-moto roba i usluga i njihovi promotor; *(f) VIP gosti i predstavnici korporacija;*
(g) Mediji; *(h) Ostalo.*

Kako je anketiranje provođeno među publikom u gledalištu, najveći broj anketiranih (preko 70%) spada u strukturu klasičnih posjetitelja (sa ili bez osoba u pratnji), koji su kupili ulaznicu da bi uživali u ovoj vrhunskoj sportskoj priredbi. Među njima je zastupljen i određeni (značajni) postotak VIP gostiju i predstavnika korporacije, koji u pravilu koriste besplatne (sponzorske) ulaznice. Ostale strukture posjetitelja nisu ovim istraživanjem značajno zastupljene, no njihova će se uloga obrazložiti vezano za drugi dio istraživanja, koje je provedeno u direktnoj komunikaciji sa organizatorima priredbi. Najveći dio gledatelja i kupuje ulaznicu za jednu osobu i jedan dan (Assen 47%, Monza 29%) odnosno za jednu osobu i sva tri dana priredbe (Assen 34%, Monza 16%). Da ima značajnog prostora za poboljšanje dokazuju istraživanja u Australiji gdje su posjetitelji iz zemlje još 2007. godine prosječno ostajali 4,3 dana (ostali sudionici od 5-6 dana) a posjetitelji iz drugih zemalja prosječno 7,5 dana (ostali 5 - 6 dana) (SBK, 2007, 14). Da bi se mogla procijeniti

ukupna potrošnja, istražena je platežna moć posjetitelja i njihova potrošnja tijekom sudjelovanja u ovoj velikoj sportskoj priredbi, a na način kako to prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 32: Prosječna dnevna potrošnja i godišnji prihod posjetitelja priredbe (kupci)

Prosječni godišnji prihod sudionika priredbe u 000€	Prosječna DNEVNA potrošnja sudionika priredbe u €													
	do 20 €	**do 39 €**	**do 59 €**	**do 79 €**	**do 99 €**	**do 119 €**	**do 139 €**	**do 159 €**	**do 179 €**	**do 199 €**	**više od 200**	**bez od.**	**Σ**	**%**
do 20														
ASSEN	0	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**6**	7%
MONZA	15	9	2	4	1	0	0	4	0	2	0	3	**40**	19%
od 20 do 29														
ASSEN	1	3	1	0	0	0	0	0	2	0	1	0	**8**	9%
MONZA	6	4	3	4	0	1	4	0	4	0	0	5	**31**	14%
od 30 do 39														
ASSEN	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**3**	3%
MONZA	2	5	5	2	0	2	0	0	0	0	0	2	**18**	8%
od 40 do 49														
ASSEN	1	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	5	6%
MONZA	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	0	5	2%
od 50 do 59														
ASSEN	0	4	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	8	9%
MONZA	2	0	6	0	3	2	1	0	0	0	0	0	14	6%
od 60 do 69														
ASSEN	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2%
MONZA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1%
od 70 do 79														
ASSEN	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4	4%
MONZA	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	2%
od 80 do 89														
ASSEN	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2	2%
MONZA	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1%
od 90 do 99														
ASSEN	0	2	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	7%
MONZA	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	4	2%
više od 100 000														
ASSEN	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2%
MONZA	0	0	0	2	0	3	0	0	2	0	0	0	7	3%
Ne želim reći														
ASSEN	2	6	13	6	1	3	1	2	1	1	2	1	39	44%
MONZA	6	8	10	5	5	11	4	3	5	3	6	9	**75**	35%
Ne znam														
ASSEN	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	3%
MONZA	2	4	3	0	1	0	0	0	0	0	0	2	12	5%
Ukupno														
ASSEN	**9**	**25**	**17**	8	4	12	1	2	4	1	3	2	88	100%
MONZA	**34**	**30**	**36**	21	10	20	9	7	13	5	8	23	216	100%
% odnos														
ASSEN	10%	28%	19%	9%	5%	14%	1%	2%	5%	1%	3%	2»		
MONZA	16%	14%	17%	10%	5%	9%	4%	3%	6%	2%	3%	11%	100%	

Izvor: Anketno istraživanje (2011)

U gornjoj tablici se nastojalo ukazati na povezanost godišnjih prihoda sudionika priredbe i njihove dnevne potrošnje, no kako se veliki dio sudionika nje želi izjasniti u pogledu visine prihoda koje ostvaruje (Assen 44%, Monza 35%) vrlo je teško realno procijeniti ovu kategoriju. Od onih koji su se izjasnili o visini ostvarenog godišnjeg prihoda, proizlazi da se pretežito radi o kategorijama koje zarađuju do 59 000 € godišnje (Assen 34%, Monza 49%), a što može biti i signal da se posjetitelji koji zarađuju više, nerado o tome izjašnjavaju, a to proizlazi i iz usporedbe sa sličnim istraživanjem

u Australiji (SBK,2007,30), gdje su svi platni razredi relativno ravnomjerno zastupljeni (najviše 16,4% je onih koji zarađuju od 80 - 89 tisuća A$ odn. 57 - 47 tisuća € godišnje). Manjkavi podaci su bili i za procjenu dnevne potrošnje, koja se prema rezultatima istraživanja kreće prosječno do 59 € dnevno (Assen 57% ; Monza 47%) što je relativno niska potrošnja u usporedbi sa procjenama koje su rađene u Australiji, gdje su eksperti procijenili prosječnu dnevnu potrošnju gledatelja i osoba u pratnji na 160 A$ (115 €), potrošnju natjecatelja na 172 A$ (124 €), te VIP gostiju odn. predstavnika kompanija na 240 A$ (173 $), što znači da su u ovom području potrebna daljnja istraživanja, jer bi zaključci temeljem ovako manjkavih podataka, mogli navesti na krive zaključke.

No, mogućnosti koje daje BSC metoda u području perspektive kupca su znatno veće od korištenog, pri čemu se trebaju koristiti i podaci trgovačkog društva, kojima se u ovoj fazi istraživanja nije raspolagalo. Navedeno upućuje da će trebati osigurati i druge podatke o resursima, dostignutoj razini organizacije i poslovne kulture, metodološkom pristupu koji se koristi u sagledavanju tržišnih mogućnosti (okruženje i konkurencija), suradnji sa vanjskim istraživačkim tijelima, a sve u cilju što realnije procjene potreba i želja ciljnih kupaca, a radi ostvarivanja prednosti u odnosu na konkurenciju. Navedeno su nužne pretpostavke za uspješnu ponudu tržišno prihvatljivog asortimana, kvalitete i dinamike ponude, prilagođenu specifičnim zahtjevima ciljnih kupaca i sl.. To je uvijek povezano s izborom marketinške strategije i njenom operacionalizacijom na strateške ciljeve i operativne zadatke. To često znači i promjene u kulturi ponašanja, osiguranje više stupnja suradnje s dobavljačima (domaćim i stranim), koji moraju postati integralnim dijelom jedinstvenog opskrbnog lanca vrijednosti. Potrebna je jasna orijentacija na određene tržišne segmente i ciljne skupine korisnika, uz uvažavanje tržišnih trendova, a ovisno o izabranom poslovnom modelu i korištenim instrumentima marketinga

U politici cijena je poželjno slijediti ili koncept niskih cijena (low cost concept) ili koncept visoke kvalitete diferencirane ponude (Thompson, Strickalnd, 2001, 148 - 194 - differentiation concept) Izbor poslovnog modela definira daljnja djelovanja u području izbora asortimana ponude, načina i kanale prodaje. Instrumentarij perspektive kupca se u suvremenim uvjetima povezuje s instrumentarijem motivacije kupca, pa se npr. preporuča primjena «AIDA» (Probst, 2004, 152) modela (A = *attention* - skretanje pozornosti; I = *interest* - izazivanje interesa; D = *desire* - jasno izražavanje želje i A = *aktion* - poduzimanje konkretnih aktivnosti) sagledano tijekom njihova čitavog životnog vijeka projekta kao temeljna obračuna njegove vrijednosti (LCC – life cycle costing). Ako je ciljni projekt u fazi lansiranja na tržište, tada se naglasak stavlja na promotivne aktivnosti, usklađivanje politike cijena i prilagođavanje zahtjevima kupca. S druge strane, projekt koji ima silaznu putanju i prijeti mu napuštanje tržišta, nalaže istraživanje mogućnosti uvođenja inovacija, koje će pobuditi novu potražnju. Za svaku fazu treba realno ocijeniti troškove ulaganja i koristi koje će takva ulaganja donijeti u čitavom životnom vijeku proizvoda.

U tu svrhu je potrebno sastaviti portfelj matricu, koja omogućava sagledavanje pozicije svakog segmenta ponude u odnosu na tržišni rast grane djelatnosti i stvarnom tržišnom udjelu, koje taj proizvod ili usluga, odn. poslovni sustav zauzima u odnosu na konkurenciju, odn. da li zauzima poziciju «zvijezde, upitnika, krave muzare ili psa spavača» (Buble, 1997, 191 - 204). Tako strateško opredjeljenje za postizanje *vodeće pozicije* na tržištu započinje izborom ciljnog tržišta i ciljnih korisnika, definiranjem konkurentnog proizvoda, pozicioniranjem elemenata marketing-mixa i metoda nastupa na tržištu, a od «računovodstva kupaca» (customer accounting / customer profitability analysis) se očekuje informacija o opravdanosti orijentacije na izabrana ciljna tržišta i izabrane kupce, pri čemu je potrebno prikupiti i relevantne informacije o konkurenciji (competitor accounting / competitor analysis) (Hoque, 2006, 123-140). Nakon što se projekt dobije, proces nije završen, već kontinuirano traži preispitivanje svih segmenata poslovanja, kroz traženje odgovora na mnoga otvorena pitanja, među koje nedvojbeno spadaju slijedeća (Thompson, Strickalnd, 2001, 203 . 280):

- koliko je jaka naša konkurencija,
- tko je tržišni lider u ovoj vrsti ponude,
- uz koju razinu cijena konkurencija nudi iste ili slične proizvode i
- kako će reagirati konkurencija poduzmemo li promotivne mjere agresivnog pristupa istom segmentu tržišta
- da li je naša konkurencija u okviru *low cost* ili *diferenciranog* oblika ponude
- u kojoj je fazi životnog ciklusa i tržišne pozicije naš asortiman ponude (ekspanzije ili recesije)

Ciljevi perspektive kupca se obično definiraju i ovisno o tome da li je strateško opredjeljenje povećanje tržišnog udjela, poboljšanje u rješavanju zahtjeva kupaca, uključivanje novih ciljnih skupina kupaca, uključivanje novih tržišnih segmenata, postizanja tržišno prepoznatljivih obilježja, povećanje imidža, promicanje ekološke komponente i sl. Dok je klasična orijentacija izdvajala informacije marketinga (tržišni udio, udio zadržavanja stalnih kupaca, udio pridobivanja novih kupaca, zadovoljstvo kupaca...) od vrijednosno izraženih informacija, u suvremenim se uvjetima djelovanje fokusira na one ciljne skupine, koje osiguravaju viši stupanj profitabilnosti (računovodstvo kupaca, računovodstvo konkurenata). Naglasak je na uravnoteženom sagledavanju nefinancijskih sa financijskim mjerilima, na način da se tržišna pozicija sagledava s polazišta mogućnosti porasta prihoda, sniženja troškova, ostvarenja veće profitabilnosti pojedinih ciljnih skupina kupaca ili tržišnih segmenata, ostvarenja boljeg imidža ili drugih pogodnosti koje će za kupca biti prihvatljivije u odnosu na konkurenciju.

U traženju odgovora se polazi od važećih propisa i druge relevantne regulative, koja ima ili može imati značajan utjecaj na tržišnu poziciju poslovnog sustava, sagledavajući pri tom i međuovisnost sa ostalim perspektivama u okviru BSC metode. Naime, strategijsko računovodstvo će u cilju nalaženja odgovora na mnoga otvorena pitanja u ovom području povezati podatke iz financijskog plana sa ostalim izvorima podataka (poslovna statistika, vlastita i tuđa istraživanja tržišta, prognoze specijaliziranih instituta i agencija, globalni trendovi...), kako bi se što realnije mogao ocijeniti utjecaj orijentacije na određeni tržišni segment ili tržišnu nišu, uvijek sagledavano s pozicija valorizacije ekonomskog utjecaja na buduću profitabilnost.

Za pripremu relevantnih informacija iz perspektive kupaca (Ward, 1992, 117-165; Kardag, Kim, 2006, 155-173) nužno je ustojiti poseban oblik evidencije, u teoriji poznat kao računovodstvao kupaca (*customer accounting*) i računovodstvo konkurencije (*competitor accounting*), značajno stvoriti pretpostavke za upravljanje prihodima i profitabilnošću (Hoque, 2006, 123-140). Naglasak je na povezivanju tržišne i troškovne komponente utjecaja. Uz naznačene instrumente marketing-miksa nužne su i informacije o troškovima aktivnosti i procesa koje nose novu vrijednost (ABC - *activity based costing* metoda), a koje treba sagledavati i kroz ekonomske i tržišne mogućnosti konkurencije (TC -*target costing* metoda).

Potrebno je primijeniti i instrumentarij koji osigurava informacije za upravljanja primicima («throughput accounting»), što ima posebno značenje kada postoji bilo koji oblik uskih grla u internim radnim procesima (Corbett, 1998), ili ako su prisutni razni oblici tržišnih ograničenja (TOC - *the theory of constraints)*, čijim je eliminiranjem moguće postići željeni poslovni uspjeh (Noreen, Smith, Mackey, 1990). Poznavanje i primjena navedenih i drugih tehnika i metoda, pretpostavka je osiguranja relevantnih informacija, koje (ne)će poduprijeti orijentaciju na pojedine kupce i/ili tržišne segmente, čime će se doprinijeti uspješnosti strateškog i operativnog menadžmenta i boljem tržišnom pozicioniranju sustava u konkurentskom okruženju. Neke mogućnosti mjerenja ciljeva iz perspektive kupca, prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 33: Neke mogućnosti mjerenja ciljeva u okviru perspektivi kupaca

Cilj:	*Mjerenje:*	*Pristup:*
Povećanje tržišnog udjela	Udio prihoda od prodaje u % od regionalne, međunarodne..	Svi instrumenti marketinga
Poboljšanje odnosa s kupcima	Ponovna kupnja, upiti kupaca...	Njegovanje odnosa s kupcima kao npr. posjeti kupaca, redovito informiranje kupaca...
Pridobivanje novih kupaca	Postotak novih kupaca u odnosu na postojeće kupce, udio prihoda prodaje od novih kupaca...	Reklama, briga o postojećim kupcima (svrha usmene promocije) ...
Povećanje zadovoljstva kupaca	Ponovna kupovina, broj pozitivnih reakcija na proizvod ili uslugu, poznati broj daljnjih preporuka...	Sve mjere koje se mogu poduzeti u području usluga i inovacije proizvoda
Podizanje razine usluga za kupce	Broj posjeta predstavnika, ponovna kupovina, broj pozitivnih reakcija na proizvod...	Posjeti kupcu, redovito informiranje kupaca, dobre usluge
Rentabilnost kupaca	Doprinos pokrića (bruto marža) po kupcu, Cash flow po kupcu, ...	Svi instrumenti marketinga
Briga o kupcu	Udio prihoda od prodaje postojećih kupaca, kvota koja se uspjela ponovno prodati....	Posjeti kupaca, informacije koje se redovito dostavljaju kupcima, visoka razina usluga
Podizanje kvalitete usluga	Stručna isporuka, točnost, udio sa greškama, udio povrata, reklamacije, vrijeme potrebno za rješavanje reklamacije....	Stvaranje uvjeta za uspješnu realizaciju prethodne problematike
Podizanje imidža	Osiguranje budžeta za promociju i za podržavanje aktivnosti od općeg interesa, broj objavljivanja imena firme ili proizvoda firme u tisku ili na televiziji, broj posjeta sajmovima, istraživanja o prepoznatljivosti u okruženju i s time povezanim imidžom...	Ustrojavanje internog sustava ocjenjivanja (anketiranja) ili korištenje usluga institucija koje se bave istraživanjem tržišta...
Što praksa mjeri u perspektivi kupaca: zadovoljstvo kupaca, lojalnost kupaca, tržišni udio, žalbe kupaca, žalbe riješene pri prvom kontaktu, stope povrata, prosječno vrijeme odgovora kupcu, cijena koštanja, cijena u odnosu na konkurenciju, cijena koju plaća kupac, duljina trajanja poslovnog odnosa s kupcima, izgubljeni kupci, zadržavanje kupaca, postotak novih kupaca, postotak prihoda od novih kupaca, ukupan broj kupaca, godišnji promet po kupcu, stopa uspješnosti komunikacije utvrđena odnosom ukupnog prometa kroz broj kupaca, broj posjeta kupaca, broj sati provedenih s kupcima, troškovi marketinga u postotku od ukupnog prometa, broj objavljenih oglasa, broj prijedloga za poboljšanja, prepoznatljive marke, postotak odgovora, broj sajmova kojima se prisustvovalo, obujam prodaje, udio potrošnje kupaca sa ciljnih tržišta, visina prodaje po pojedinom kanalu prodaje, prosječna veličina kupaca, broj kupaca po zaposleniku, troškovi službe za kupce u odnosu na broj kupaca, profitabilnost kupaca, učestalost prodaje - broj transakcija i drugo.		

Izvor: Prilagođeno prema Niven, P. R.: Balanced Scorecard - Korak po korak, prijevod, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb, 2008. str. 187 i Probst, H-J.:Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004. str. 152 – 154.

Sagledavanjem parametara iz gornje tablice uočava se potreba povezivanja u djelovanju marketinške i računovodstvene funkcije odn. čvrsta interakcija perspektive kupaca sa financijskom perspektivom, kojima podršku pružaju informacije iz perspektive procesa, te kadrovske i razvojne perspektive.

6.2. Perspektiva procesa

Perspektiva *procesa* je usmjerena na područje internog područja djelovanja tj. na one poslovne procese i aktivnosti, koje doprinose stvaranju nove vrijednosti i koji su kritični za postizanje ciljeva kupaca i vlasnika. Ciljevi i mjere ove perspektive obično se definiraju nakon perspektive kupaca. Ovakav redoslijed omogućava da se sustav koncentrira na temeljne procese, koji doprinose ostvarenju ciljeva vlasnika i kupaca. Uobičajeno je da se za svaki proces mjeri vrijeme, troškovi i kvaliteta. U tom kontekstu treba izdvojiti one procese koji doprinose novoj vrijednosti, od onih koji tome ne doprinose. Dosljedna primjena ove perspektive osigurava menadžmentu sustava, pripremu relevantnih informacija o stvarnim mogućnostima, da se udovolji potrebama i željama ciljnih tržišnih segmenata, što ovu perspektivu usko povezuje s perspektivom kupaca i financijskom perspektivom.

Naglasak je na sagledavanju uzročno-posljedičnih veza u organizacijskom i komunikacijskom odnosu, što uključuje poštivanje standarda kvalitete i ekoloških standarda. Za uspješnu realizaciju ove perspektive, od posebnog je značaja optimalno vrijeme izvođenja internih poslovnih procesa («just in time» - JIT metoda) a kroz povezivanje inputa i outputa u cilju ostvarivanja visoke tržišno prihvatljive kvalitete i maksimalne učinkovitosti outputa. Menadžment treba slijediti načela korporativnog upravljanja i na transparentan način sustavno doprinositi ostvarenju optimalnog odnosa između procesa nabave, proizvodnje (pružanja usluga) i prodaje korisniku, ne zanemarujući prateću logistiku, te poštivanje načela održivog razvoja i načela kvalitete (*Horngren,Datar, Foster, Rajan, Ittner,2009. 724 - 757)*. Od posebnog je značenja identificiranje kritičnih procesa, koji su ključni za ostvarenje ciljeva vlasnika, a istovremeno nose novu vrijednost za kupca. U suvremenim uvjetima se naglasak stavlja na upravljanje elementima inputa i na osiguranje partnerskih odnosa sa poslovnim partnerima i dobavljačima, kako bi se već u fazi inputa, stvorile pretpostavke za osiguranje kvalitete outputa (početne investicije, investicije vezane za razvoj, investicije za eliminiranje uskih grla).

Kako se djelovanje ne bi usmjerilo na manje značajne procese i aktivnosti, nužno se usmjeriti na sagledavanje ključnih i prioritetnih stavki u procesu nabavke robe ali i usluga, kako se ne bi prouzročili veći troškovi od očekivanih koristi. Naime istraživanja ukazuju da samo oko 13% elemenata u procesu nabavke (grupa A) čini preko 50% volumena nabave, a upravo su oni ti, kojima treba posvetiti najveću pažnju. Preostalih 25% elemenata u procesu nabavke (grupa B) u pravilu čini oko 30% volumena nabave, dok 62% preostalih elemenata nabave (grupa C) čini samo 20% volumena nabave i njima ne treba posvećivati istu razinu pozornosti (Probst, 2004, 119). Odgovornost je na menadžmentu ali i drugim upravljačkim tijelima trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o,* da svoje djelovanje uskladi sa strateškim, definiranih na planovima pridobivanja i uspješne realizacije velike sportske priredbe *«Superbike Word Championship»* prema međunarodno prihvaćenim standardima.

Input u perspektivu procesa su prvenstveno potrebe i želje svih oni, koji predstavljaju posjetitelje velikih sportskih priredbi (gledatelji i osobe u pratnji, natjecatelji i stručna pratnja - članovi tima, dužnosnici, predstavnici međunarodnih tijela i udruga, izlagatelji auto-moto roba i usluga i njihovi promotori, vip gosti i predstavnici korporacija, mediji), s time da su osnovne karakteristike gledatelja i osoba u pratnji predstavljene u okviru perspektive kupca. Da bi se detaljnije upoznale karakteristike ostalih ciljnih skupina, sastavljen je posebni anketni upitnik (PRILOG 2) čiji je sadržaj upućen organizatorima velikih sportskih priredbi (13- oro organizatora svjetskih utrka u klasi SBK), a korišteni su i drugi dostupni materijali (promotivne brošure, Internet, iskustva vodećih stručnjaka auto-moto sporta i sl.). Ovim putem su se prikupile i obradile neke temeljne informacije, koje imaju ili mogu imati značajan utjecaj na oblikovanje o asortimana ponude ali i na

izvođenje internih radnih procesa. Ključni momenti o kojima treba voditi računa u definiranju internih radnih procesa jesu:

- Potrebe i želje posjetitelja priredbe koje treba zadovoljiti
- Natjecatelji - vozači prema zemljama
- Stručni timovi i pratnja uz natjecatelje - vozače
- Dužnosnici, predstavnici međunarodnih udruga i tijela, VIP gosti
- Medijske kuće - vrste i područja djelovanja
- Sponzori i izlagači specifične opreme i usluga
- Ostali sadržaji

Potrebe i želje posjetitelja velikih sportski priredbi u SBK kategoriji prezentirane su u okviru perspektive kupaca, što znači da se one moraju zadovoljiti na najvišoj razini kvalitete, ne samo u okviru automotodroma, već i u suradnji sa destinacijom, kako bi se gledateljima i osobama u pratnji pružio vrhunski užitak, osigurao pozitivan odnos na relacijama «value for money» a kroz to polučio željeni poslovni uspjeh. Prema projektnoj dokumentaciji se žele stvoriti uvjeti za oko 45 000 posjetitelja, pa u tom smislu treba prilagoditi i sve prateće izravne i neizravne sadržaje, kako bi se privukla već postojeća vjerna publika ovih natjecanja, ali i privukli novi simpatizeri auto-moto sporta. Uz animiranje domaće publike, naglasak treba staviti na susjedne zemlje, koje nedvojbeno predstavljaju veliki potencijal (Italija, Švicarska, Mađarska, Austrija, Slovačka, Češka, sve zemlje bivše Yu i sl.), kao i već deklarirani fanovi iz Europe i ostalih zemalja svijeta.

Prvenstveno se treba usmjeriti na to da se procesi na autodromu Grobnik odvijanju uz poštivanje standarda kvalitete i sigurnosti na pisti, te da se osigura dovoljno prostora (po veličini i kvaliteti) za smještanje SBK natjecatelja - vozača , koji sa svojim timovima dolaze iz različitih zemalja svijeta, te čija se prepoznatljivost i glamur može uspješno valorizirati. Pregled vozača i njihovih timova daje se u slijedećoj tablici.

Tablica 34: Natjecatelji (vozači motora SBK) i njihovi stručni timovi

R. br.	Ime i prezime natjecatelja	Naci-onal.	Oznaka motocikla	Ime stručnog tima
1	Max Biaggi	ITA	Aprilia RSV4 Factory	Aprilia Alitalia Racing Ream
2	Leon Vamier	GBR	Aprilia RSV4 Factory	Aprilia Alitalia Racing Ream
3	Michel Farrizio	ITA	Suzuki GSX-R 1000	Team Suzuki Alstare
4	Marco Melandri	ITA	Yamacha YZF R1	Yamaha Wold Superbike Team
5	Eugene Lavery	IRL	Yamacha YZF R1	Yamaha Wold Superbike Team
6	Carlos Checa	ESP	Ducati 1098R	Althea Racing
7	James Toseld	GBR	BMW S 1000 RR	BMW Motorrad Italia SBK Team
8	Aytton Badovini	ITA	BMW S 1000 RR	BMW Motorrad Italia SBK Team
9	Jonathan Rea	GBR	Honda CBR 1000 RR	Castrol Honda
10	Ruben Xaux	ESP	Honda CBR 1000 RR	Castrol Honda
11	Troy Corser	AUS	BMW S 1000 RR	BMW Motorrad Motorsport
12	Leon Haslam	GBR	BMW S 1000 RR	BMW Motorrad Motorsport
13	Joan Lascorz	ESP	Kawasaki ZX - 10 R	Kawasaki Racing Team
14	Cris Vermeulen	AUS	Kawasaki ZX - 10 R	Kawasaki Racing Team
15	Maxime Berger	FRA	Ducati 1098 R	Supersonic Racing Team
16	Mark Aitchison	AUS	Kawasaki ZX10 R	Team Pedercini
17	Roberto Rolfo	ITA	Kawasaki ZX10 R	Team Pedercini
18	Tom Sykes	GBR	Kawasaki ZX10 R	Kawasaki Racing Team Superbike
19	Noriyuki Haga	JPN	Aprilia RSV4 Factory	PATA Racing Team Aprilia
20	Sylvain Guinotoli	FRA	Ducati 1098R	Team Effenbert - Liberty Racing
21	Jacub Smrz	CZE	Ducati 1098R	Team Effenbert - Liberty Racing
22	Matteo Baiocco	ITA	Ducati 1098R	Barni Racing Team S.N.C.
23	Alessandro Polita	ITA	Ducati 1098R	Barni Racing Team S.N.C.

Izvor: SBK Misano (2011), 10- 12. 06. str. 49

Uz natjecatelje, na utrku dolazi još prosječno od 5 - 20 stručnih osoba članova stručnog tima. Natjecateljima i članovima stručnih timova treba osigurati odgovarajući broj boxova, koji prema standardima moraju imati odgovarajuću veličinu i opremljenost. Također je potrebno osigurati prostor u parku vozača, gdje se smještavaju i borave timovi, a to je i prostor gdje se populariziraju susreti natjecatelja sa njihovim obožavateljima. Treba osigurati i svu ostalu infrastrukturu za sve popularnije susrete (hepening) natjecatelja i gledatelja, koji se obično održavaju četvrtkom prije početka utrka, a ukoliko su dobro organizirani mogu značajno produljiti duljinu njihova boravka za vrijeme održavanja priredbe. Uz navedeno, nužna je i ostala infrastruktura, koju je trgovačko društvo Automotodrom Grobnik, d.o.o. predvidjelo svojom projektnom dokumentacijom i koja se mora realizirati uz uvažavanje standarda i pravila struke koje propisuje FIM-a, vodeći računa i o poštivanju standarda kvalitete, te zaštite i unapređenja okoliša (ekološki standardi).

Ovisno o značaju pojedine utrke i atraktivnosti destinacije, tijekom održavanja velikih sportskih priredbi borave dužnosnici te VIP gosti. U dužnosnike spadaju sve osobe zadužene za uspješnu realizaciju utrke, s posebnim naglaskom na predstavnike međunarodnih i regionalnih udruga i tijela. Na utrci je uvijek prisutan direktor utrke, te predstavnici međunarodnih i nacionalnih udruga, te udruga vezanih za auto-moto disciplinu u vezi koje se priredba održava. Tako se za SBK natjecanja uz direktora utrke, obavezna nazočnost članova žirija, koji se sastoji od predstavnika FIM-e (međunarodne udruge), FSM-a (nacionalne udruge) i predstavnika SBK udruga. Dužnosnici su osobe, koje su po funkciji FIM-a, FSM-a i SBK-a zaduženi za bitna organizacijska, tehnička, sigurnosna i druga pitanja i odgovorni su za uspješnost realizacije utrke. Uz dužnosnika, na utrke se uvijek kao VIP gosti pozivaju predstavnici velikih kompanija i poslovnih partnera, sponzora, političari, medijske zvijezde, predstavnici kraljevskih kuća, zaslužni građani, osobe značajne za razvoj auto-moto sporta i drugi. Nazočnog dužnosnika je nužna iz proceduralnih razloga, a nazočnost VIP gostiju veoma korisna jer često privlači mnoge znatiželjnike, što može značajno povećati broj gledatelja, a određeni sportski događaj učiniti glamuroznim ili medijski još interesantnijim.

Izrazito značajan segment odvijanja cjelokupne aktivnosti (prije, za vrijeme i nakon) oko održavanja velikih sportskih priredbi su medijske kuće, od kojih posebno treba izdvojiti «Infromt Sports & Media» kao koordinatora promotivnih aktivnosti vezanih za auto-moto spor i srodne velike sportske priredbe. Njen je zadatak osigurati dobru suradnju i uspješnu promociju velikih sportskih priredbi preko različitih medija (TV, radio, stručna štampa, marketinški mediji i sl.). Posebno treba istaknuti važnost suradnje sa TV mrežama, specijaliziranih za praćenje različitih sportskih događanja. Ilustracije radi, tijekom 2010. godine je svjetsko natjecanje u SBK kategoriji pratilo 98 televizijskih mreža u 176 zemalja širom svijeta, emitirano je preko 600 sati programa, no uz programe u živo u prosjeku se i do 38% programa emitira s odgodom (Flammini, 2011, 31-34), što značajno proširuje prostor u kojem je moguće pružiti informaciju svim ciljnim korisnicima. Istraživanja potvrđuju da su gledatelji pretežito muškarci (74%), stariji od 30 godina (84%), pretežito sveučilišne razine obrazovanja (61%). Neke od najznačajnijih medijskih kuća koje prate ova događanja su :

- Worlwide Reuters News
- Panafrica Supersport Mnet Satellite/Cable
- Germani Suport 1 Terr./Sat./Cable
- SNTV News
- Gillette.W.S. Sports Programme
- USA E Canada Speed Channel Satellite/Cable
- Netherlands RTL Holland Terrestrial
- Pan Asia Espn Star Sport Satellite/Cable
- Pan South America Speed Channel Satellite/Cable

- Greece Skai TV Satellite
- Indonesia Trans 7 Terrestrial/Sat./Cable
- Brazil Bandsports Satellite/Cable
- Spain Telemadrid, Terrestrial/Sat./Cable
- Pan Europe, Eurosport Satellite/Cable
- Italy LA7 Terrestrial
- Middle East Al Jazeera Satellite/Cable
- Eurosport News Satellite/Cable
- LA7 Sport Digital Terrestrial
- Japan J.Sport B. Satellite/Cable
- UK British Eurosport Satellite/Cable
- RAI Terestrial
- Nuvolari Satellite/Cable
- New Zealand SKY NZ Satellite/Cable
- Channel 4 Terrestrial
- Moto TV Satellite/Cable
- Dahlia Sport Digital Terrestrial
- Australia SBS Terrestrial
- France Eurosport France Satellite/Cable
- Odeon TV Terr./ Digital Terrestrial
- FOX Satellite/Cable i drugi

Ne manje značenje imaju i drugi mediji, posebno stručni časopisi u kojima se uz informacije o sportskim natjecanjima, može uspješno plasirati i svaka promotivna poruka o destinaciji i šire. U suvremenim uvjetima sve veće značenje dobivaju i društvene mreže, čije je značenje prezentirano u uvodnim poglavljima.

Velike sportske priredbe privlače izlagače sportske opreme i promotore sportskih usluga, što je danas veliki biznis, ali i šansa organizatorima za obogaćivanje boravka gosta, ali i za ostvarivanje dodatnih prihoda. U organizacijskom smislu treba osigurati odgovarajući izložbeni prostor, najbolje kao kombinaciju stalnih i periodičnih postava. Moguće je povezati interese zvaničnih sponzora SBK sa lokalnim interesima oko sportskih događanja u koncipiranju sadržaja izložbi. U zvanične sponzore i partnere FIM-e i SBK natjecanja spadaju (Alfa Romeo, Pirelli, Tssot, Yamaha, Wind, Nissan, Arai, Berner, Arrow, Axo, Andreani, ERA, Dainese, DynoJet, Feen Turbo, Doodson, DueAuort, Grimaldi Lines, Parking Go, Alpinestars, GMotorradtechnick, Brembo, Motology, DueAurore, MotorShow, Moto.it, Motociclizmo, Nuvolari, Xerox, ELF, Corona i drugo (http://www.worldsbk.com/en/sponsors.html). Uz navedeno je potrebno organizirati i druga događanja i sadržaje, koja su predviđeni razvojnim planovima automotodroma Grobnik.

U organiziranju izvođenja internih radnih procesa potrebno je slijediti standarde i procedure, ali voditi računa i o troškovima koje izvođenje tih procesa i aktivnosti, vodeći računa o stupnju iskorištenja kapaciteta. Perspektiva procesa nalaže da se primjenjuje načelo kontinuiranog povećanja kvalitete ponude, uz uvažavanje potreba i želja kupaca (perspektiva kupaca). Da bi se to postiglo, potrebno je ključne činitelje implementirati već u fazi dizajniranja i razvoja u okviru koje se definira čak 80% kasnije troškovne strukture (Yoshikawa, Innes, Mitchell, 2002,37), a samo se 5% troškova može neposredno mijenjati na operativnoj razini kada je procesa pružanja usluga već započeo.

U strukturi analize vrijednosti se često postavlja pitanje, da li je proces moguće izvesti jeftinije ili uz manji broj aktivnosti, a istovremeno u potpunosti zadovoljiti potrebe i želje ciljnog kupca, pri čemu se preporuča primjena strateške analize vrijednosti (SVA). Pitanja se vezuju uz mogućnost

stvaranja uvjeta za postizanje onih koristi, koju je spreman prihvatiti i platiti onaj kupac, kojem se proizvod (usluga) usmjerava na ciljnom tržištu, vodeći računa o standardima i zahtjevima tržišta. Nakon što se na ovim polazištima procesi definiraju, njihovo mjerenju nužno je uskladiti sa ciljevima, te izabrati one indikatore, koji su tome najprimjerenije, a temeljeno na teorijskim polazištima definiranih slijedećom tablicom.

Tablica 35: Neke mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi procesa i aktivnosti

Cilj:	***Mjerenje:***	***Pristup:***
Veća učinkovitost istraživanja i razvoja	Doprinos uspjehu proizvoda - koliko je novih proizvoda postalo uspješno (definirati uspješnost)	Provodite istraživanja uzroka koji su spriječili uspješno pozicioniranje proizvoda, benchmarking - zašto su drugi proizvodi uspješni
Veća učinkovitost internih projekata	Razina uspješnosti projekta	Uspješnost primijenjenih instrumenata za potporu projekt-menadžmentu
Optimiranje upravljanja tržišnom ponudom	Razina uspješnosti tržišne ponude	Bolja obrada tržišno usmjerene ponude. Prilagođavanje ponude zahtjevima kupca. Analiziranje uzroka, zašto kupac ne reagira na greške u ponudi?
Povećati kreativnost	Broj prijedloga koje su dali zaposleni za poboljšanja, razina prihvaćenih ideja, broj realiziranih patenata	Izgradnja internog sustava vrednovanja, bolja obrada i detaljnije sagledavanje prijedloga...
Skraćenje vremena razvoja	Vrijeme prodora na tržište - koliko je vremena potrebno od pristupa istraživanju do prve isporuke, „Break-even-time“, kada proizvod dostiže mrtvu točku korisnosti (BEP)	Analiza vrijednosti, vanjska potpora, podizanje razine obrazovanja zaposlenih
Skraćenje prosječnog vremena zadržavanja proizvoda	Prosječno vrijeme koje se proizvod zadržava u procesu proizvodnje (npr. u danima)	Vrijeme skladištenja, čekanja, prekidi , zastoji i sl., unapređenje proizvodnje, uvođenje i poštivanje standarda u proizvodnji
Povećanje stupnja iskorištenja kapaciteta - smanjenje praznih fiksnih troškova	Postotak kapaciteta (strojevi, osoblje..) koji uopće nije korišten	Bolja koordinacija procesa proizvodnje, iznalaženje mogućnosti boljeg korištenja kapaciteta, eliminiranje viška kapaciteta...
Poboljšanja logističkih procesa	Razvrstavanje artikala prema značenju nabave u ABC kategoriju, optimiranje visine zaliha, pokazatelji zaliha, kooperativni odnosi sa dobavljačima	ABC-analiza nabave, jačanje odnosa s dobavljačima, ugovaranje *just in time* način isporuke
Sniženje troškova kroz primjenu standarda	Modeliranje radi usklađivanja s optimalnim modelom	Analiza vrijednosti
Poboljšanje kvalitete	Broj reklamacija, visina interno utvrđenih troškova nekvalitete	Primjena instrumenata TQM-a, izgradnja sustava potpore kupcima i službe za kupce, benchmarking

		(kako ostali pristupaju kvaliteti)
Poboljšanje razine interne komunikacije	Uvesti i poticati na korištenje vlastite publikacije, broj prisutnih na internim proslavama, susreti stručnjaka različitih područja...	Unapređenje sustava komuniciranja, npr. uvođenjem redovitog izvješćivanja unutar pojedinih strukovnih područja
Sposobnost za promjene	Broj hijerarhijskih razina, prosječno vrijeme izvođenja procesa, broj promjena...	Optimiranje procesa, aktiviranje sinergijskog procesa, motiviranje na preuzimanje dodatnih zadataka...
Što praksa mjeri u perspektivi procesa i aktivnosti: prosječan trošak po transakciji, dostava na vrijeme, prosječno vrijeme procesa, obrt zaliha, emisije u okoliš, troškove istraživanja i razvoja, angažman na društvenim aktivnostima, patenti čije se rješenje čeka, prosječna starost patenta, omjer novih proizvoda u odnosu na ukupni asortiman ponude, manjak tekuće imovine u skladištu, stopa iskorištenosti radnog vremena, vrijeme odgovora na zahtjeve kupca, postotak grešaka, ponovljeni rad zbog nedostataka, raspoloživost podataka o kupcima u bazi podataka, produktivno korištenje radnog vremena, poboljšanja u odvijanju radnog procesa, just in time, kontinuirano poboljšanje kvalitete, zahtjevi po garancijama, identifikacija vodećih kupaca, proizvodi i usluge u fazi razvoja, interna stopa povrata od novih projekata, smanjenje otpada, iskorištenost prostora, učestalost povrata prodanih proizvoda, učestalost reklamacije pruženih usluga, trajanje prekida proizvodnog procesa, planiranje vremenskog toka odvijanja procesa, vrijeme potrebno za plasman novog proizvoda i usluge na tržište, broj novouvedenih proizvoda i usluga, broj pozitivnih napisa u medijima....		

Izvor: Prilagođeno prema Niven, P. R.: Balanced Scorecard - Korak po korak, prijevod, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb, 2008. str. 190 i Probst, H-J.:Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004. str. 134-136

Općenito se smatra da je u okviru ove perspektive nužno optimizirati komunikaciju sa svim korisnicima usluga (kupci), što uključuje prihvat i obradu zahtjeva, te njeno izvršenje u optimalnom roku. Ciklus pružanja usluga treba biti na visokoj profesionalnoj razini uz minimalni broj grešaka, minimalne troškove po jedinici učinka i uz optimalnu duljinu reprodukcijskog procesa uz uvođenje inovativnih metoda, suvremenih tehničkih i tehnoloških rješenja. Za praćenje procesa nužno je ustrojiti suvremene metode upravljanja troškovima proizvoda (ABC, TC, KC…), pri čemu posebno treba voditi računa o troškovima kvalitete i troškovima okoliša (QC, CoQ, EC..) u čitavom životnom vijeku projekta (LCC, LCA). U procesima se stvara dodana ekonomska (EVA), dodatna tržišna vrijednost (MVA), kao i vrijednosti za dioničare (SV), koje treba sustavno ocjenjivati, kako bi se u konačnici ostvarila visoka razina vrijednosti za kupce, dioničare i ostale interesne skupine.

6.3. Financijska perspektiva

Primjenom metodološke osnovice **financijske** perspektive može se uz uvažavanje informacija ostalih perspektiva, procijeniti, pridonosi li (odn. da li će doprinositi) izabrana strategija poboljšanju financijskog položaja i rezultata poslovanja. Financijska perspektiva svodi ostala mjerila na zajednički nazivnik vrijednosnog izraza. Odabir financijskih mjera nije jednostavan, budući da ne postoji jedinstvena mjera koja u potpunosti može oslikati financijski rezultat. Stoga će se financijskoj perspektivi pristupiti uz uvažavanje rezultata analize stanja u trgovačkom društvu Automotodrom Grobnik, d.o.o., koji su poslužili kao projekcija očekivanih financijskih učinaka ove velike sportske priredbe. Financijska perspektiva projekta ekonomske i društvene opravdanosti investicijskog ulaganja u organiziranje velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*» na lokaciji trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik*,d.o.o. Čavle kraj Rijeke. Investicijsko ulaganje uključuje rekonstrukciju postojeće i izgradnju nove infrastrukture, kako bi se

stvorili uvjeti za organizaciju utrka svjetskog prvenstva u klasi superbike (SBK) a u cilju ostvarenja izravnih i neizravnih koristi za investitora i zajednicu u cjelini.

Planiranu investiciju treba promatrati kao svojevrsni nastavak prethodnih kontinuiranih investicijskih ulaganja ovog trgovačkog društva, a njen je cilj unapređenje asortimana i kvalitete pruženih usluga (kvalitativno) a s ciljem postizanja više razine cijena usluga, pružanje usluga većem broju korisnika, obogaćivanje ukupne turističke ponude u sferi sportskog turizma, te doprinosa razvoju lokalne, regionalne i nacionalne zajednice. Slijedom gornjih polazišta, investicijsko ulaganje od oko 73 milijuna kuna (9,9 milijuna €) odnosi se na ulaganje u stalnu imovinu i to prvenstveno u izgradnju zgrada i asfaltiranje piste (83,66%), nabavku postrojenja i opreme (6,05%), radi osiguranja vrhunskih usluga koje suvremeni procesi traže a prvenstveno u području zahtjeva medija (press centar), osnivačka ulaganja (7,77%) te promociju i marketing (1,51%). Struktura i vrijednost potrebnih ulaganja prikazana je u slijedećoj tablici.

Tablica 36: Struktura i vrijednost investicijskog ulaganja automotodroma Grobnik, d.o.o.

		KN	EUR	%
A	**STALNA IMOVINA**			
1.	**Kupovina zemljišta**	**0,00**	**0,00**	**0,00%**
2.	**Projekti i dozvole (dokumentacija)**	**747.500,00**	**100.000,00**	**1,03%**
3.	**Građevinski radovi (izgradnja objekta)**	**62.042.500,00**	**8.300.000,00**	**85,70%**
	- pista	22.425.000,00	3.000.000,00	30,98%
	- zgrada 1 (proširenje djelatnosti)	33.637.500,00	4.500.000,00	46,46%
	- zgrada 2 (rekonstrukcija)	5.980.000,00	800.000,00	8,26%
4.	**Postrojenja i oprema (navesti po stavkama)**	**4.485.000,00**	**600.000,00**	**6,20%**
	- informatička oprema	3.737.500,00	500.000,00	5,16%
	- vozila, prijevozna sredstva …	747.500,00	100.000,00	1,03%
5.	**Promocija i marketing**	**1.121.250,00**	**150.000,00**	**1,55%**
6.	**Osnivačka ulaganja**	**3.998.795,63**	**534.955,94**	**5,52%**
	- naknada banci	361.975,23	48.424,78	0,50%
	- interkalarna kamata	3.583.826,60	479.441,69	4,95%
	- naknada za rezerviranja i rizike	52.993,81	7.089,47	0,07%
A.	**UKUPNO OSNOVNA SREDSTVA**	**72.395.045,63**	**9.684.955,94**	**100,00%**

Izvor: Obrada autora temeljem UPU R61, 2010.

Životni vijek projekta je dakle planiran za slijedećih 20 godina (2013. – 2032.), od čega se na izvedbu projekta predviđa razdoblje do 2013. - 2014. godine, a na prošireno poslovanje 2015. - 2032. godine, otplata kredita 18 godina (2 godine poček + 16 godina otplata glavnice). U ovoj fazi se planiraju ulaganja u stalnu imovinu u vrijednosti od 72. 395. 046 kn odn. 9 684. 956 €. Neovisno tko će u konačnici preuzeti ulogu investitora, polazi se od pretpostavke, da će to biti 50% vlastita sredstva (36.197.523 kn odn. 4.842.478 €), a druga polovica bi se osigurala dugoročnim kreditnim zaduženjem kod banke. Ukupan iznos ulaganja u stalnu imovinu iznosi 9,68 mijuna € odnosno 72,39 milijuna kuna. Ako bi se promatrala samo izravna investicija, ne uključujući osnivačka ulaganja koja se odnose na preuzete kreditne obveze, ukupan iznos izravnih ulaganja u stalnu imovinu iznosi 9,15 milijuna € odnosno 68,4 milijuna kuna.

Tablica 37: Dinamika realizacije planiranih investicijskih ulaganja

Struktura ulaganja		Dinamika ulaganja			
		2013	2014	2014	UKUPNO
A	STALNA IMOVINA				
1.	Kupovina zemljišta	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	Projekti i dozvole dokumentacija)	747.500,00	0,00	0,00	747.500,00
3.	Građevinski radovi	28.405.000,00	33.637.500,00	0,00	62.042.500,00
	- pista	22.425.000,00	0,00	0,00	22.425.000,00
	- zgrada 1	0,00	33.637.500,00	0,00	33.637.500,00
	- zgrada 2	5.980.000,00	0,00	0,00	5.980.000,00
4.	Postrojenja i oprema	0,00	4.485.000,00	0,00	4.485.000,00
	- informatička oprema	0,00	3.737.500,00	0,00	3.737.500,00
	- vozila, prijevozna sredstva …	0,00	747.500,00	0,00	747.500,00
5.	Promocija i marketing	0,00	1.121.250,00	0,00	1.121.250,00
6.	Osnivačka ulaganja	1.464.969,04	2.533.826,60	0,00	3.998.795,63
A.	UKUPNO STALNA IMOVINA	30.617.469,04	41.777.576,60	0,00	72.395.045,63
B	UKUPNO TEKUĆA IMOVINA	0,00	0,00	0,00	0,00
C	UKUPNO IMOVINA (A+B)	30.617.469,04	41.777.576,60	0,00	72.395.045,63
a)	VLASTITI IZVORI	15.617.469,04	20.580.053,78	0,00	36.197.522,82
b)	KREDIT POSLOVNA BANKA	15.000.000,00	21.197.522,81	0,00	36.197.522,81
	UKUPNO IMOVINA	30.617.469,04	41.777.576,60	0,00	72.395.045,63

Izvor: Obrada autora temeljem prihvaćenih uvjeta investiranja

Investitor, trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik d.o.o.* planira ovo investicijsko ulaganje s ciljem da se stvore preduvjeti prilagođavanje tržišnim uvjetima u dugom roku, a prvenstveno da se omogući održavanje velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*», što svakako nalaže reorganizaciju sadašnjeg poslovanja i bitno unapređenje razine kvalitete ponuđenih usluga. Korisnicima će se ponuditi ukupno 42 vrhunski opremljena box-a za smještaj vozila, asfaltirati pistu, postaviti nove tribine za gledatelje, urediti i proširiti park vozača itd. Realizacija planira početi početkom 2012. godine, a cjelokupan se projekt planira dovršiti do sredine 2013. godine tako da će se novi i obnovljeni poslovni kapaciteti moći koristiti u drugoj polovici 2013. godine. Od 2014. godine se očekuje postupni povrat ulaganja u promocijske aktivnosti.

Realizacija planira početi početkom 2013. godine, a cjelokupan se projekt planira dovršiti do kraja 2014. godine tako da će se novi i obnovljeni poslovni kapaciteti moći koristiti od početka 2015. godine. Iz razloga sigurnosti financiranja ovog investicijskog projekta cjelokupna financijska sredstva potrebno je osigurati tijekom, a najkasnije krajem 2012. godine. Na ovoj razini investicijskog planiranja nije moguće definirati točne udjele i izvore financiranja, ali može se načelno reći da bespovratna financijska sredstva kao izvor financiranja podrazumijevaju ona za koja ne postoji obveza povrata i/ili plaćanja kamata, pa se uvjetno navode kao vlastita imovina. Naime, imovinu koju posjeduje investitor ili je generira iz tekućeg poslovanja nije dovoljna za pokrivanje vlastitog udjela, te će stoga investitor morati lobirati i tražiti dodatna bespovratna financijska sredstva kod županije, gradova u okruženju, odgovarajućih Ministarstva i drugih interesnih skupina Poseban se naglasak stavlja i na sredstva iz europskih fondova, koje zbog značaja ovog projekta za regionalni razvoj, mogu biti dio bespovratnih izvora, jer se na njih, a sukladno pravilima Europske komisije i pod uvjetom da su namjenski i pravilno utrošena, ne plaća kamata te ne postoji obveza povrata.

Tablica 38: Izvori financiranja – prikaz 1

Stavka	Ukupno kn	Ukupno eur	%
1. Investicijska ulaganja	**72.395.045,63**	**9.684.955,94**	**100,00%**
1.1.Ulaganje u stalnu imovinu	72.395.045,63	9.684.955,94	100,00%
1.2.Ulaganje u tekuću imovinu	0,00	0,00	0,00%
2. Izvori financiranja	**72.395.045,63**	**9.684.955,94**	**100,00%**
2.1.Bespovratna sredstva	36.197.522,82	4.842.477,97	50,00%
2.2.Kredit poslovna banka	36.197.522,81	4.842.477,97	50,00%
3.Razlika	**0,00**	**0,00**	

Izvor: Obrada autora temeljem prihvaćenih uvjeta investiranja

Tablica 39 Izvori financiranja – prikaz 2

	Izvori financiranja u kn				
Ulaganja	**Bespovratna sredstva**		**Krediti poslovna banka**		**Ukupno**
1.Stalna imovina	36.197.522,82	100,00%	36.197.522,81	100,00%	72.395.045,63
2.Tekuća imovina	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00
3.Ukupno	**36.197.522,82**	100,00%	**36.197.522,81**	100,00%	**72.395.045,63**

Izvor: Obrada autora temeljem prihvaćenih uvjeta investiranja

Kreditna sredstva će se u potpunosti iskoristiti u roku od 24 mjeseci odnosno do kraja 2014. godine. Od ukupnog iznosa bespovratna sredstva investitora iznose 36.197.522,82 kuna (50,00%), a kreditna sredstva gotovo identičnih 36.197.522,81 kuna (50,00%).

Tablica 40: Očekivani kreditni uvjeti investicijskog ulaganja

Elementi	Uvjeti
Iznos	36.197.522,81 kn
Korištenje	**siječanj 2013. – lipanj 2014.**
Poček	**2 godine (2015. i 2016.)**
Rok otplate	**16 godina (ne uključujući poček)**
Način otplate	**Tromjesečno, jednake otplatne kvote**
Kamatna stopa	**7%**

Izvor: Obrada autora temeljem relevantnih inputa (analiza stanja i uvjeti financijskog tržišta u RH)

Iz razloga sigurnosti financiranja ovog investicijskog projekta cjelokupna financijska sredstva potrebno je osigurati krajem 2011. godine. Kreditna sredstva će se u potpunosti iskoristiti u roku od 18 mjeseci odnosno do sredine 2013. godine. To znači da će se i pretpostavljeni plan otplate kreditnih sredstava vezati uz ovaj rok, te će se u projekciji plana otplate kredita tako i postupiti. Jednokratne naknade bankama za odobrenje kredita čine dio osnivačkih ulaganja i platit će se iz vlastitih sredstava investitora. Nadalje, na osnovi dinamike korištenja kreditnih sredstava izračunate su interkalarne kamate te naknada za rezervaciju sredstava što će se kao dio osnivačkih ulaganja također platiti iz vlastitih sredstava investitora. Novo kreditno zaduženje treba sagledati u kontekstu postojećih kreditnih obveza. Analizom stanja utvrđeno je da *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* ima zaduženje po leasingu za osobno vozilo u UniCredit Leasing Croatia d.o.o. u iznosu od 78.020,81 kuna (na dan 31.12.2010. godine stanje duga iznosilo je 34.168,00 kuna. (u

stvarnosti moguća manja odstupanja u odnosu na tečaj kn/eur). S obzirom da obveze prema ovom leasingu prestaju tijekom 2012. godine, one neće imati utjecaja na projekcije poslovanja u narednim godinama.

Tablica 41: Plan otplate postojećih obveza po leasingu

razdoblje	anuitet	kamata	otplatna kvota	glavnica
				78.020,81
2009	27.151,03	1.890,35	25.260,69	52.760,12
2010	23.080,18	4.488,06	18.592,12	34.168,00
2011	23.080,18	2.571,69	20.508,48	13.659,52
2012	14.212,60	553,09	13.659,52	0,00
UKUPNO:	**87.523,99**	**9.503,18**	**78.020,81**	

Izvor: Računovodstveni podaci trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o.

Za realizaciju planirane investicije kao drugi izvor financiranja predviđen je kredit poslovne banke. Kredit u iznosu od 36.197.522,81 kuna ili 4.842.477,97 eura realizirat će se putem poslovne banke investitora i koristiti se kao dugoročni investicijski kredit sa predviđenih 7% godišnje kamate. Obračun kamata obavlja se proporcionalnom metodom. Kredit se otplaćuje u tromjesečnim ratama. Pretpostavka je da će kredit biti odobren krajem 2012., a pušten krajem iste ili početkom 2013. godine. Ukupno korištenje kredita iznosi oko 24 mjeseci, odnosno do kraja 2014. godine. Kredit ide u otplatu početkom 2015. godine kada nastupa poček u dužini 2 godine (do kraja 2016. godine), a u narednih se 16 godina (2017.-2032. godine odnosno 64 anuiteta) vrši vraćanje glavnice. Prva otplatna rata glavnice dospijeva u prvom tromjesečju 2017. godine. Jednokratna naknada, interkalarna kamata za razdoblje korištenja i naknada za rezervaciju sredstava posebno su obračunate i čine iznos osnivačkih ulaganja u razdoblju izvedbe (ukupno 3.998.795,63 kuna).

Tablica 42: Puni plan otplate kredita poslovne banke

razdoblje	anuitet u kn	kamata u kn	otplatna kvota u kn	glavnica u kn
	-	-	-	
2013	0,00	0,00	0,00	15.000.000,00
2014	0,00	0,00	0,00	36.197.522,81
2015	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2015	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2015	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2015	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2016	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2016	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2016	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2016	633.456,65	633.456,65	0,00	36.197.522,81
2017	1.183.062,64	617.476,35	565.586,29	35.631.936,52
2017	1.173.414,57	607.828,28	565.586,29	35.066.350,23
2017	1.163.766,51	598.180,21	565.586,29	34.500.763,93
2017	1.154.118,44	588.532,14	565.586,29	33.935.177,64
2018	1.144.470,37	578.884,08	565.586,29	33.369.591,34
2018	1.134.822,30	569.236,01	565.586,29	32.804.005,05
2018	1.125.174,23	559.587,94	565.586,29	32.238.418,76
2018	1.115.526,17	549.939,87	565.586,29	31.672.832,46
2019	1.105.878,10	540.291,80	565.586,29	31.107.246,17
2019	1.096.230,03	530.643,74	565.586,29	30.541.659,87
2019	1.086.581,96	520.995,67	565.586,29	29.976.073,58
2019	1.076.933,89	511.347,60	565.586,29	29.410.487,29
2020	1.067.285,83	501.699,53	565.586,29	28.844.900,99
2020	1.057.637,76	492.051,46	565.586,29	28.279.314,70
2020	1.047.989,69	482.403,40	565.586,29	27.713.728,40

2020	1.038.341,62	472.755,33	565.586,29	27.148.142,11
2021	1.028.693,55	463.107,26	565.586,29	26.582.555,82
2021	1.019.045,49	453.459,19	565.586,29	26.016.969,52
2021	1.009.397,42	443.811,13	565.586,29	25.451.383,23
2021	999.749,35	434.163,06	565.586,29	24.885.796,93
2022	990.101,28	424.514,99	565.586,29	24.320.210,64
2022	980.453,22	414.866,92	565.586,29	23.754.624,35
2022	970.805,15	405.218,85	565.586,29	23.189.038,05
2022	961.157,08	395.570,79	565.586,29	22.623.451,76
2023	951.509,01	385.922,72	565.586,29	22.057.865,46
2023	941.860,94	376.274,65	565.586,29	21.492.279,17
2023	932.212,88	366.626,58	565.586,29	20.926.692,88
2023	922.564,81	356.978,51	565.586,29	20.361.106,58
2024	912.916,74	347.330,45	565.586,29	19.795.520,29
2024	903.268,67	337.682,38	565.586,29	19.229.933,99
2024	893.620,60	328.034,31	565.586,29	18.664.347,70
2024	883.972,54	318.386,24	565.586,29	18.098.761,41
2025	874.324,47	308.738,17	565.586,29	17.533.175,11
2025	864.676,40	299.090,11	565.586,29	16.967.588,82
2025	855.028,33	289.442,04	565.586,29	16.402.002,53
2025	845.380,26	279.793,97	565.586,29	15.836.416,23
2026	835.732,20	270.145,90	565.586,29	15.270.829,94
2026	826.084,13	260.497,83	565.586,29	14.705.243,64
2026	816.436,06	250.849,77	565.586,29	14.139.657,35
2026	806.787,99	241.201,70	565.586,29	13.574.071,06
2027	797.139,92	231.553,63	565.586,29	13.008.484,76
2027	787.491,86	221.905,56	565.586,29	12.442.898,47
2027	777.843,79	212.257,49	565.586,29	11.877.312,17
2027	768.195,72	202.609,43	565.586,29	11.311.725,88
2028	758.547,65	192.961,36	565.586,29	10.746.139,59
2028	748.899,58	183.313,29	565.586,29	10.180.553,29
2028	739.251,52	173.665,22	565.586,29	9.614.967,00
2028	729.603,45	164.017,15	565.586,29	9.049.380,70
2029	719.955,38	154.369,09	565.586,29	8.483.794,41
2029	710.307,31	144.721,02	565.586,29	7.918.208,12
2029	700.659,25	135.072,95	565.586,29	7.352.621,82
2029	691.011,18	125.424,88	565.586,29	6.787.035,53
2030	681.363,11	115.776,82	565.586,29	6.221.449,23
2030	671.715,04	106.128,75	565.586,29	5.655.862,94
2030	662.066,97	96.480,68	565.586,29	5.090.276,65
2030	652.418,91	86.832,61	565.586,29	4.524.690,35
2031	642.770,84	77.184,54	565.586,29	3.959.104,06
2031	633.122,77	67.536,48	565.586,29	3.393.517,76
2031	623.474,70	57.888,41	565.586,29	2.827.931,47
2031	613.826,63	48.240,34	565.586,29	2.262.345,18
2032	604.178,57	38.592,27	565.586,29	1.696.758,88
2032	594.530,50	28.944,20	565.586,29	1.131.172,59
2032	584.882,43	19.296,14	565.586,29	565.586,29
2032	575.234,36	9.648,07	565.586,29	0,00
UKUPNO:	**61.333.157,32**	**25.135.634,50**	**36.197.522,81**	**-**

Izvor: Obrada autora temeljem važećih uvjeta na financijskom tržištu

(Napomena: Razdoblja otplate su okvirno definirana. Točni datumi ovise o stvarnoj dinamici korištenja kreditnih sredstava i dogovoru s izabranom poslovnom bankom o uvjetima kreditiranja.)

Planirano investicijsko ulaganje imati će utjecaj na ukupni financijski položaj trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* , a financijski položaj se prezentira u temeljnom financijskom izvještaju - BILANCI. Bilanca je izvještaj, kojim se želi prikazati odnos strukture i vrijednosti imovine, kapitala i obveza prije i nakon poduzetog investicijskog ulaganja. **Tijekom 2013. i 2014. godine ulaganja su knjižena kao ulaganja u pripremi, a početkom 2015. godine cjelokupna se ulaganja aktiviraju i na njih se počinje obračunavati amortizacija.**

Tablica 43: Sažeti plan otplate kredita poslovne banke po godinama

razdoblje	anuitet u kn	kamata u kn	otplatna kvota u kn	glavnica ukn
13	0,00	0,00	0,00	15.000.000,00
14	0,00	0,00	0,00	36.197.522,81
15	2.533.826,60	2.533.826,60	0,00	36.197.522,81
16	2.533.826,60	2.533.826,60	0,00	36.197.522,81
17	4.674.362,16	2.412.016,98	2.262.345,18	33.935.177,64
18	4.519.993,07	2.257.647,90	2.262.345,18	31.672.832,46
19	4.365.623,99	2.103.278,81	2.262.345,18	29.410.487,29
20	4.211.254,90	1.948.909,72	2.262.345,18	27.148.142,11
21	4.056.885,81	1.794.540,64	2.262.345,18	24.885.796,93
22	3.902.516,73	1.640.171,55	2.262.345,18	22.623.451,76
23	3.748.147,64	1.485.802,46	2.262.345,18	20.361.106,58
24	3.593.778,55	1.331.433,38	2.262.345,18	18.098.761,41
25	3.439.409,46	1.177.064,29	2.262.345,18	15.836.416,23
26	3.285.040,38	1.022.695,20	2.262.345,18	13.574.071,06
27	3.130.671,29	868.326,11	2.262.345,18	11.311.725,88
28	2.976.302,20	713.957,03	2.262.345,18	9.049.380,70
29	2.821.933,12	559.587,94	2.262.345,18	6.787.035,53
30	2.667.564,03	405.218,85	2.262.345,18	4.524.690,35
31	2.513.194,94	250.849,77	2.262.345,18	2.262.345,18
32	2.358.825,86	96.480,68	2.262.345,18	0,00
UKUPNO:	**61.333.157,32**	**25.135.634,50**	**36.197.522,81**	

Izvor: Podaci u prethodnoj tablici

Promatrajući bilancu u svim godinama vijeka projekta, može se zaključiti da je došlo do **povećanja vrijednosti i potencijala društva** *Automotodrom Grobnik d.o.o.* U odnosu na poslovanje bez investicijskog projekta, ukupna vrijednost i potencijal društva su veći. Osim toga bilanca predstavlja i polazišnu osnovicu za primjenu statične metode ocjene efikasnosti investicijskog ulaganja. U tu svrhu će se elementi u strukturi bilance sagledati svake godine na dan 31. 12., a kroz čitav životni vijek trajanja projekta, na način kako to prikazuju dvije tablice koje slijede.

Tablica 44 : Bilanca trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o bez investicijskih ulaganja

Elementi u strukturi bilance	Priprema	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA											
Potraživanja za upisani a neplaćeni kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.Mat.ulaganja u pripremi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.Stalna imovina	2.231.705	1.906.220	1.718.686	1.538.577	1.358.469	1.183.970	1.042.682	901.394	760.106	618.818	477.530
2.1.Aktivirana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.Iznos preth.god.	0	2.231.705	1.906.220	1.718.686	1.538.577	1.358.469	1.183.970	1.042.682	901.394	760.106	618.818
2.3.Amortizacija	0	325.485	187.534	180.109	180.109	174.499	141.288	141.288	141.288	141.288	141.288
3.Kratkotrajna imov.	2.045.476	3.470.797	4.927.415	6.407.140	7.697.931	8.804.998	9.905.935	11.007.377	12.108.819	13.210.260	14.311.702
3.1.Novac	2.045.476	3.470.797	4.927.415	6.407.140	7.697.931	8.804.998	9.905.935	11.007.377	12.108.819	13.210.260	14.311.702
3.1.1.Iznos preth.god.	0	2.045.476	3.470.797	4.927.415	6.407.140	7.697.931	8.804.998	9.905.935	11.007.377	12.108.819	13.210.260
3.1.2.God.iznos	0	1.425.321	1.456.618	1.479.725	1.290.791	1.107.066	1.100.938	1.101.442	1.101.442	1.101.442	1.101.442
3.2.Zalihe materijala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1.Iznos preth.god.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.2.God. iznos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.Plać.trošk.bud.razd.	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712
5.Ukupna aktiva	**4.291.893**	**5.391.729**	**6.660.814**	**7.960.429**	**9.071.112**	**10.003.680**	**10.963.329**	**11.923.483**	**12.883.637**	**13.843.790**	**14.803.944**
PASIVA											
1.Kapital i rezerve	2.372.906	3.472.742	4.741.827	6.041.442	7.152.125	8.084.693	9.044.342	10.004.496	10.964.650	11.924.803	12.884.957
1.1.Upisani kapital	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1.2.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.Preneseni gubitak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.Dobit/gubitak tekuće godine	23.286	1.099.836	1.269.085	1.299.616	1.110.683	932.568	959.650	960.154	960.154	960.154	960.154
1.5.Zadržana dobit	1.349.620	1.372.906	2.472.742	3.741.827	5.041.442	6.152.125	7.084.693	8.044.342	9.004.496	9.964.650	10.924.803
2.Dugoročne obveze - leasing i krediti	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168
2.1.Iznos preth.god.	0	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168
2.2.God. iznos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.Otplata postojećeg kredita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.Otplata novog kredita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Kratkoročne obveze	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236
4.Odg.plać.trošk. i prih.bud.razd.	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583
5.Ukupna pasiva	**4.291.893**	**5.391.729**	**6.660.814**	**7.960.429**	**9.071.112**	**10.003.680**	**10.963.329**	**11.923.483**	**12.883.637**	**13.843.790**	**14.803.944**

NASTAVAK:

Elementi u strukturi bilance	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
AKTIVA										
Potraživanja za upisani a neplaćeni kapital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.Mat.ulaganja u pripremi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.Stalna imovina	336.242	194.954	53.666	0	0	0	0	0	0	0
2.1.Aktivirana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.Iznos preth.god.	477.530	336.242	194.954	53.666	0	0	0	0	0	0
2.3.Amortizacija	141.288	141.288	141.288	53.666	0	0	0	0	0	0
3.Kratkotrajna imov.	15.413.143	16.514.585	17.616.026	18.699.943	19.773.127	20.846.311	21.919.495	22.992.679	24.065.863	25.139.047
3.1.Novac	15.413.143	16.514.585	17.616.026	18.699.943	19.773.127	20.846.311	21.919.495	22.992.679	24.065.863	25.139.047
3.1.1.Iznos preth.god.	14.311.702	15.413.143	16.514.585	17.616.026	18.699.943	19.773.127	20.846.311	21.919.495	22.992.679	24.065.863
3.1.2.God.iznos	1.101.442	1.101.442	1.101.442	1.083.917	1.073.184	1.073.184	1.073.184	1.073.184	1.073.184	1.073.184
3.2.Zalihe materijala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1.Iznos preth.god.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.2.God. iznos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.Plać.trošk.bud.razd.	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712
5.Ukupna aktiva	**15.764.097**	**16.724.251**	**17.684.404**	**18.714.655**	**19.787.839**	**20.861.023**	**21.934.207**	**23.007.391**	**24.080.575**	**25.153.759**
PASIVA										
1.Kapital i rezerve	13.845.110	14.805.264	15.765.417	16.795.668	17.868.852	18.942.036	20.015.220	21.088.404	22.161.588	23.234.772
1.1.Upisani kapital	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1.2.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.Preneseni gubitak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.Dobit/gubitak tekuće godine	960.154	960.154	960.154	1.030.251	1.073.184	1.073.184	1.073.184	1.073.184	1.073.184	1.073.184
1.5.Zadržana dobit	11.884.957	12.845.110	13.805.264	14.765.417	15.795.668	16.868.852	17.942.036	19.015.220	20.088.404	21.161.588
2.Dugoročne obveze - leasing i krediti	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168
2.1.Iznos preth.god.	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168	34.168
2.2.God. iznos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.Otplata postojećeg kredita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.Otplata novog kredita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Kratkoročne obveze	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236
4.Odg.plać.trošk. i prih.bud.razd.	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583
5.Ukupna pasiva	**15.764.097**	**16.724.251**	**17.684.404**	**18.714.655**	**19.787.839**	**20.861.023**	**21.934.207**	**23.007.391**	**24.080.575**	**25.153.759**

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja i analize okruženja

Tablica 45:Bilanca trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o nakon uključenog investicijskog ulaganja u projekt «*Superbike World Championship*»

Elementi u strukturi bilance	Priprema	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
AKTIVA											
Pot. za upis. a neupl.k.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.Mat.ulag. u pripremi	0	30.617.469	72.395.046	0	0	0	0	0	0	0	0
2.Stalna imovina	2.231.705	1.906.220	1.718.686	68.817.051	63.520.371	58.229.301	52.971.441	47.993.894	44.713.106	41.432.318	38.151.530
2.1.Aktivirana	0	0	0	72.395.046	0	0	0	0	0	0	0
2.2.Iznos preth.god.	0	2.231.705	1.906.220	1.718.686	68.817.051	63.520.371	58.229.301	52.971.441	47.993.894	44.713.106	41.432.318
2.3.Amortizacija	0	325.485	187.534	5.296.680	5.296.680	5.291.070	5.257.860	4.977.547	3.280.788	3.280.788	3.280.788
3.Kratkotrajna imov.	2.045.476	3.470.797	4.927.415	7.443.361	12.819.518	17.620.969	24.283.314	31.011.556	37.522.329	44.156.596	50.914.360
3.1.Novac	2.045.476	3.470.797	4.927.415	7.443.361	12.819.518	17.620.969	24.283.314	31.011.556	37.522.329	44.156.596	50.914.360
3.1.1.Iznos preth.god.	0	2.045.476	3.470.797	4.927.415	7.443.361	12.819.518	17.620.969	24.283.314	31.011.556	37.522.329	44.156.596
3.1.2.God.iznos	0	1.425.321	1.456.618	2.515.945	5.376.157	4.801.451	6.662.345	6.728.242	6.510.773	6.634.268	6.757.763
3.2.Zalihe materijala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1.Iznos preth.god.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.2.God. iznos OBS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.Plać.trošk.bud.razd.	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712
5.Ukupna aktiva	**4.291.893**	**36.009.198**	**79.055.859**	**76.275.124**	**76.354.601**	**75.864.982**	**77.269.467**	**79.020.162**	**82.250.147**	**85.603.626**	**89.080.602**
PASIVA											
1.Kapital i rezerve	2.372.906	19.090.211	40.939.350	38.158.614	38.238.091	40.010.817	43.677.648	47.690.688	53.183.017	58.798.843	64.538.163
1.1.Upisani kapital	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1.2.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.Preneseni gubitak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.Dobit/gubitak tekuće godine	23.286	1.099.836	1.269.085	-2.780.735	79.477	1.772.726	3.666.831	4.013.040	5.492.330	5.615.825	5.739.320
1.5.Zadržana dobit	1.349.620	1.372.906	2.472.742	3.741.827	961.091	1.040.568	2.813.294	6.480.125	10.493.165	15.985.495	21.601.320
1.6. Vlastiti izvori financiranja	0	15.617.469	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523
2.Dug. obveze - leasing i krediti	34.168	15.034.168	36.231.691	36.231.691	36.231.691	33.969.346	31.707.000	29.444.655	27.182.310	24.919.965	22.657.620
2.1.Iznos preth.god.	0	34.168	15.034.168	36.231.691	36.231.691	36.231.691	33.969.346	31.707.000	29.444.655	27.182.310	24.919.965
2.2.God. iznos	0	15.000.000	21.197.523		0	0	0	0	0	0	0
2.3.Otplata postojećeg kredita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.Otplata novog kredita	0	0	0	0	0	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345
3.Kratkoročne obveze	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236
4.Odg.plać.trošk. i prih.bud.razd.	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583
5.Ukupna pasiva	**4.291.893**	**36.009.198**	**79.055.859**	**76.275.124**	**76.354.601**	**75.864.982**	**77.269.467**	**79.020.162**	**82.250.147**	**85.603.626**	**89.080.602**

NASTAVAK:

Elementi u strukturi bilance	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
AKTIVA										
Pot. za upis. a neupl.k.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.Mat.ulag. u pripremi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.Stalna imovina	34.870.742	31.589.954	28.309.166	25.116.000	21.976.500	18.837.000	15.697.500	12.558.000	9.418.500	6.279.000
2.1.Aktivirana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.Iznos preth.god.	38.151.530	34.870.742	31.589.954	28.309.166	25.116.000	21.976.500	18.837.000	15.697.500	12.558.000	9.418.500
2.3.Amortizacija	3.280.788	3.280.788	3.280.788	3.193.166	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500
3.Kratkotrajna imov.	57.795.618	64.800.372	71.928.621	79.162.840	86.509.822	93.980.299	101.574.272	109.291.739	117.132.702	125.097.161
3.1.Novac	57.795.618	64.800.372	71.928.621	79.162.840	86.509.822	93.980.299	101.574.272	109.291.739	117.132.702	125.097.161
3.1.1.Iznos preth. god.	50.914.360	57.795.618	64.800.372	71.928.621	79.162.840	86.509.822	93.980.299	101.574.272	109.291.739	117.132.702
3.1.2.God.iznos	6.881.258	7.004.754	7.128.249	7.234.220	7.346.982	7.470.477	7.593.972	7.717.468	7.840.963	7.964.458
3.2.Zalihe materijala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.1.Iznos preth.god.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2.2.God. iznos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.Plać.trošk.bud.razd.	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712	14.712
5.Ukupna aktiva	**92.681.072**	**96.405.038**	**100.252.499**	**104.293.552**	**108.501.034**	**112.832.011**	**117.286.484**	**121.864.451**	**126.565.914**	**131.390.873**
PASIVA										
1.Kapital i rezerve	70.400.978	76.387.289	82.497.095	88.800.494	95.270.321	101.863.644	108.580.461	115.420.774	122.384.582	129.471.886
1.1.Upisani kapital	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
1.2.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3.Preneseni gubitak	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4.Dobit/gubitak tek. god.	5.862.816	5.986.311	6.109.806	6.303.399	6.469.827	6.593.322	6.716.818	6.840.313	6.963.808	7.087.303
1.5.Zadržana dobit	27.340.640	33.203.456	39.189.766	45.299.573	51.602.972	58.072.799	64.666.121	71.382.938	78.223.251	85.187.059
1.6. Vlastiti izvori fin.	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523	36.197.523
2.Dug. obveze - leasing i kred.	20.395.275	18.132.929	15.870.584	13.608.239	11.345.894	9.083.549	6.821.204	4.558.858	2.296.513	34.168
2.1.Iznos preth.god.	22.657.620	20.395.275	18.132.929	15.870.584	13.608.239	11.345.894	9.083.549	6.821.204	4.558.858	2.296.513
2.2.God. iznos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.Otplata postojećeg kredita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.4.Otplata novog kred.	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345	2.262.345
3.Kratkoročne obveze	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236	1.883.236
4.Odg.plać.trošk. i prih.bud.razdoblja	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583	1.583
5.Ukupna pasiva	**92.681.072**	**96.405.038**	**100.252.499**	**104.293.552**	**108.501.034**	**112.832.011**	**117.286.484**	**121.864.451**	**126.565.914**	**131.390.873**

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja, podataka o investiciji prema UPL R61 i analize okruženja

Bilance za odnosne godine prikazuju rezultate financijskog položaja trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik,d.o.o.* na kraju obračunskog razdoblja (2011. do 2025.), a ovisno o poduzimanju ili nepoduzimanju investicijskih ulaganja u proširenje materijalne osnovice rada i unapređenje procesa pružanja usluga. Kao nulta godina je uzeto ''pripremno' razdoblje, a to su podaci preuzeti iz bilance posljednje godine poslovanja za koju postoji ovaj temeljni financijski izvještaj predan FINA-i (iz 2010. godine). Očekuje se da će, obzirom na prirodu djelatnosti društva stavke «plaćeni troškovi budućeg razdoblja» i «odgođena plaćanja troškova i prihoda budućeg razdoblja» (vremenska razgraničenja), neće doživjeti značajnije promjene u razdoblju promatranja projekta. Iz bilance je vidljivo da investicijom jača financijski položaj ovog trgovačkog društva (dolazi do povećanja njegove vrijednosti i potencijala).

Slijedom dinamike investicije se tijekom 2012. godine unose ulaganja u pripremi, a polovicom 2013. godine se cjelokupna vrijednost investicije aktivira, te se na imovinu u upotrebi, počinje obračunavati amortizacija (ostvari li se investicijsko ulaganje drugačijom dinamikom, navedeno će utjecati na procjenu financijskog položaja društva u odnosnoj godini). Može se uočiti da visoki iznos otpisa stalne imovine tijekom životnog vijeka projekta uz visoke kreditne obveze dovode do relativnog **smanjenja vrijednosti i potencijala društva u odnosu na početne godine aktiviranja projekta,** no promatra li se to u odnosu na potencijale bez investicijskog ulaganja, navodi na zaključak da se ukupna vrijednost i potencijali društva povećavaju. To također upućuje na potrebu da se osigura strateški partner(i), koji će preuzeti dio investicijskog ulaganja, a možda osigurati i neke nove tržišne pogodnosti.

Bilanca je statički temeljni financijski izvještaj, koji samo ukazuje na rezultate aktivnosti, a ne i na njihovu pojedinačnu uspješnost. Da bi se procjene ove vrste mogle provesti, nužno je realno procijeniti prihode, troškove i poslovni rezultat svakog pojedinog razdoblja, odvojeno promatrajući učinke investicijskog ulaganja u odnosu na učinke bez planiranog investicijskog ulaganja. Pored financijskog rezultata, nužno je sagledati i dostignuti stupanj likvidnosti, uz uvažavanje uvjeta pod kojima ovo trgovačko društvo posluje, se mogućnosti tržišta i propise koji ovo područje reguliraju.

Stoga će se najprije pristupiti projekciji očekivanih prihoda. Osnovu za projekciju prihoda treba prvenstveno tražiti u informacijama prezentiranih u okviru perspektive kupca i perspektive internih radnih procesa, jer su ostvareni prihodu uvijek odraz tržišnih mogućnosti i dostignute razine poslovne kulture i organizacijskog ustroja sustava. Stoga će se uvažiti svi podaci utvrđeni analizom stanja (postojeća razina prihoda), ali će se voditi računa i o mogućnostima ostvarenja prihoda od uvođenja ove velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*». Uz mnoge indirektne koristi, direktni prihodi od ove priredbe procijeniti će se kroz potencijalni broj posjetitelja i vrijednost ulaznica za koje se pretpostavlja da će kupiti, razvrstano po kvaliteti korištene usluge i tome prilagođenoj cijeni ulaznica. Na polazištima planiranog kapaciteta (45 000 posjetitelja) i iskustvima o dinamici dostizanja ovog cilja, procjenjuje se da će prve godine održavanja utrke (2015.) istoj nazočiti oko 30 tisuća posjetitelja sa stalnom tendencijom rasta, a da bi se optimalan broj posjetitelja mogao očekivati već 2018. godine, a navedenu dinamiku prezentira slijedeća tablica.

Tablica 46 Pretpostavljeni broj posjetitelja Superbike utrke

Stavka/god.	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Domaći posjetitelji	10.000	10.000	10.000	10.000
Inozemni posjetitelji	20.000	25.000	30.000	35.000
UKUPNO:	**30.000**	**35.000**	**40.000**	**45.000**

Izvor: Obrada autora temeljem inputa iz perspektive kupaca

Iako se glavna utrka organizira zadnji dan i ona privuče najveći broj posjetitelja, a i cijena ulaznica je taj dan najviša, ostvareni prihodi se trebaju planirati uz uvažavanje cjelokupnog asortimana ponude, koji na dobro organiziranim priredbama započinje hepeningom već u četvrtak, kada se posjetiteljima dozvoljava ulazak u park vozača i druženje sa svojim idolima, što je i jedan od motiva dolaska na utrku. Tijekom tri dana održavanja ove velike sportske priredbe se uz kategoriju «superbike» (SBK) prigodno održavaju i natjecanja u kategorijama «supersport», «superstock 1000», «superstok 600» (SBK Aragon, 2011, 16-32), priređuju promotivne izložbe, kao i različiti oblici predstavljanja sponzora, što nedvojbeno predstavlja sadržaje koji privlače različite kategorije ciljne publike.

Već su ranije istaknute razlike u visini ostvarenih prihoda različitih lokaliteta na kojima se održava velika sportska priredba «*Superbike World Championship*» a ovisno o tome kolika se pažnja poklanja organizaciji poporatnih događanja i njihovu kvalitetnom marketinškom prezentiranju. Već je naglašeno da je u ovom pristupu uzet realan (pesimistički) pristup, a procjena prihoda će se temeljiti na polazištima sada važećih cijena ulaznica na sportskim priredbama ove vrste, pa će u nastavku prezentiraju cijene ulaznica različitih kategorija sa obrazloženjem njihova značenja. Cijena ulaznica je različita (manja) u petak i subotu kada se održavaju treninzi i kvalifikacije, a znatno viša u nedjelju kada se održava utrka. Cijena ulaznica ovisi i o tome sa koje se pozicije utrka događa i za kakav se angažman pojedini posjetitelja opredijelio. Najskuplja ulaznica je svakako *«Super Ticket All Areas»* koja se odnosi na sva tri dana događanja, s pristupom svim zonama (osim boxe-vima) i po zvaničnom cjeniku danas iznosi 195,00 € (s PDV-om). Njoj nasuprot, najjeftinija ulaznica iznosi 30,00 € i plaćaju je posjetitelji koji petkom dolaze promatrati trening i kvalifikacije. Inače, cijene ulaznica za samu utrku kreću se od 55,00 do 100,00 €, a ovisno o poziciji sa koje se utrka promatra. Vrste i cijene ulaznice se prikazuju u slijedećoj tablici.

Tablica 47: Cijena ulaznica uobičajene na **«*Superbike World Championship*»-u**

ULAZNICE	cijena ulaznice / € (sa PDV-om)
Petak - All areas (*pristup svim zonama; uključuje pit walk, ali ne i pristup boxe-vima)*	30,00 €
Subota:	
Meadow (*livada, gledalište bez tribina i numeracije)*	43,00 €
Grandstand (*tribine, numerirana sjedala)* + Meadow	55,00 €
Paddock (*park vozača)* + Meadow	65,00 €
(Nadoplata za Grandstands - *tribine*)	(12,00 €)
(Nadoplata za Paddock - *park vozača*)	(22,00 €)
Nedjelja:	
Meadow	55,00 €
Grandstand + Meadow	80,00 €
Paddock + Meadow	100,00 €
(Nadoplata za Grandstands)	(25,00 €)
(Nadoplata za Paddock)	(45,00 €)
2-dnevna karta (sub+ned)	70,00 €
3-dnevna karta (pet+sub+ned) - Super Ticket All areas + Pit Walk *(šetnja kroz Pit Lane odn. cestu između boksova)*	195,00 €

Izvor: Obrada autora temeljem inputa iz perspektive kupaca i SBK Misano, 2011, str. 13

Pretpostavlja se da će se tijekom tri dana trajanja manifestacije 2015. godine ostvariti ukupno oko 42 tisuće ulaza po različitim osnovama u različitim danima, a na samoj nedjeljnoj utrci se očekuje 25 tisuća posjetitelja. Narednih godina taj broj će rasti do zaključno 45 tisuća na nedjeljnoj utrci odnosno oko 66 tisuća posjetitelja kumulativno, tijekom tri dana trajanja sportske priredbe.

Tablica 48: Procjena broja prodanih ulaznica

Vrste ulaznica	2015	2016	2017	2018
Petak - all areas	1500	2000	2500	3000
Subota:				
Meadow	1000	2500	3000	3500
Grandstand + Meadow	1000	1700	1900	2100
Paddock + Meadow	300	600	700	800
Nedjelja:				
Meadow	16000	20000	24000	27600
Grandstand + Meadow	5800	6000	6200	6400
Paddock + Meadow	2500	2700	2900	3200
2-dnevna karta (sub+ned)	3000	3300	3600	4000
3-dnevna karta (pet+sub+ned) - Super Ticket All areas + Pit Walk	2700	3000	3300	3800
Broj gledatelja s kartom - nedjelja	*30000*	*35000*	*40000*	*45000*
Broj gledatelja s kartom - subota	*8000*	*11100*	*12500*	*14200*
Broj gledatelja s kartom - petak	*4200*	*5000*	*5800*	*6800*
Ukupno ulaza (3 dana):	*42200*	*51100*	*58300*	*66000*

Izvor: Obrada autora temeljem inputa iz perspektive kupaca (rezultati anketnog istraživanja, 2011)

Realnim sagledavanjem ostvarivih prihoda (pesimistička varijanta), u nastavku će se prikazati njihova očekivana struktura u uvjetima unapređenja poslovanja, sa ili bez utjecaja ove velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*». Tako će se projekcija prihoda nakon investicijskih ulaganja iskazati odvojeno od prihoda koji bi se ostvarivali ako se nastavi dosadašnje poslovanje. Ukazati će se na utjecaj ove velike sportske priredbe na porast prihoda, vodeći računa o rokovima dovršetka investicije i dovođenja utrke svjetskog prvenstva u klasi Superbike. Polazišnu točku čine prihodi poslovanja (od 2010. godine) bez investicija i bez prihoda od budućih projekata. Zatim će se ukazati na utjecaj ulaganja na prihode, najprije bez SBK utrka («*Superbike World Championship*»), a zatim prikazati njihov pojedinačni i ukupni utjecaj na ostvarene prihode.

Naime, realizacijom investicijskog ulaganja (novi asfalt na pisti, povećana sigurnost, ostali servisi, tribine za gledališta, …) utjecati će se i na sve ostale segmente poslovanja, kroz povećanu kvalitetu usluga, bolju tržišnu pozicioniranost, veći broj korisnika staze, više cijene usluga, što nedvojbeno dovodi do povećanja prihoda. Godine 2013.-2014. identične su poslovanju bez proširenja (investicije), a od 2015. godine započinje poslovanje s novom i obnovljenom infrastrukturom. Za 2015. godinu proširenog poslovanja (s utrkom) očekuje se porast prihoda od otprilike 14% u odnosu na poslovanje bez proširenja (bez utrke). Za svaku godinu od 2016. do 2018. godine očekivani porast je 5% u odnosu na prethodnu godinu a sukladno tome bi se kretali i troškovi. No, kada se ovim prihodima dodaju i prihodi od SBK utrka (od prodanih ulaznica različitim strukturama korisnika, a ovisno o njihovu interesu i platežnoj moći) i prihodi od najma prostora za ugostiteljsku djelatnost, utvrditi će se ukupni budući prihodi. Očekuje se da će se prihod od SBK ulaznica i ugostiteljske djelatnosti u 2015. godini ostvariti na razini od 15,4 milijuna kuna, te da će s porastom broja posjetitelja rasti do 23,3 milijuna kuna u zadnjoj godini projekcije. Ukupan prihod ostvaren od redovnog poslovanja (što uključuje postojeće poslovanje, uvećano za rezultate investicijskih aktivnosti) uvećati će se za očekivane prihode od održavanja trodnevne priredbe «*Superbike World Championship*» dovesti će do povećanja prihoda od 30,3 milijuna kuna u godinama kada projekt starta, do 40,4 milijuna kuna u punoj zrelosti odvijanja ove sportske priredbe.

Tablica 49: Projekcija prihoda od osnovne djelatnosti automotodroma (kada ne bi došlo do investicije)

Stavka	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Najam piste	9.492.000	9.681.840	9.778.658	9.485.299	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740
Najam box-eva	750.750	765.765	773.423	750.220	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713
Najam reklamnog prostora	924.000	942.480	951.905	923.348	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647
Prihodi od utrka	955.500	974.610	984.356	954.825	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181
Ugostiteljstvo	231.000	235.620	237.976	230.837	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912
Ostali prihodi	288.750	294.525	297.470	288.546	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890
UKUPNO:	**12.642.000**	**12.894.840**	**13.023.788**	**12.633.075**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**

NASTAVAK:

Stavka	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.
Najam piste	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740	9.200.740
Najam box-eva	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713	727.713
Najam reklamnog prostora	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647	895.647
Prihodi od utrka	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181	926.181
Ugostiteljstvo	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912	223.912
Ostali prihodi	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890	279.890
UKUPNO:	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**

Izvor: Obrada autora

Tablica 50: Projekcija prihoda od osnovne djelatnosti automotodroma nakon poduzetih investicijskih ulaganja (ali bez prihoda od SBK utrke)

Stavka	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Najam piste	9.492.000	9.681.840	11.134.116	11.690.822	12.275.363	12.889.131	12.889.131	12.889.131	12.889.131	12.889.131
Najam box-eva	750.750	765.765	880.630	924.661	970.894	1.019.439	1.019.439	1.019.439	1.019.439	1.019.439
Najam reklamnog prostora	924.000	942.480	1.083.852	1.138.045	1.194.947	1.254.694	1.254.694	1.254.694	1.254.694	1.254.694
Prihodi od utrka	955.500	974.610	1.120.802	1.176.842	1.235.684	1.297.468	1.297.468	1.297.468	1.297.468	1.297.468
Ugostiteljstvo	231.000	235.620	270.963	284.511	298.737	313.674	313.674	313.674	313.674	313.674
Ostali prihodi	288.750	294.525	338.704	355.639	373.421	392.092	392.092	392.092	392.092	392.092
UKUPNO:	**12.642.000**	**12.894.840**	**14.829.066**	**15.570.519**	**16.349.045**	**17.166.498**	**17.166.498**	**17.166.498**	**17.166.498**	**17.166.498**

NASTAVAK:

Stavka	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
Najam piste	9.492.000	9.681.840	11.134.116	11.690.822	12.275.363	12.889.131	12.889.131	12.889.131	12.889.131	12.889.131
Najam box-eva	750.750	765.765	880.630	924.661	970.894	1.019.439	1.019.439	1.019.439	1.019.439	1.019.439
Najam reklamnog prostora	924.000	942.480	1.083.852	1.138.045	1.194.947	1.254.694	1.254.694	1.254.694	1.254.694	1.254.694
Prihodi od utrka	955.500	974.610	1.120.802	1.176.842	1.235.684	1.297.468	1.297.468	1.297.468	1.297.468	1.297.468
Ugostiteljstvo	231.000	235.620	270.963	284.511	298.737	313.674	313.674	313.674	313.674	313.674
Ostali prihodi	288.750	294.525	338.704	355.639	373.421	392.092	392.092	392.092	392.092	392.092
UKUPNO:	**12.642.000**	**12.894.840**	**14.829.066**	**15.570.519**	**16.349.045**	**17.166.498**	**17.166.498**	**17.166.498**	**17.166.498**	**17.166.498**

Izvor: Obrada autora

Tablica 51: Projekcija prihoda od osnovne djelatnosti automotodroma, sa uključenim ulaznicama SBK natjecanja i pratećim ugostiteljskim uslugama

	cijena ul./eur	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
A.ULAZNICE		**15.150.548,78**	**18.025.081,30**	**20.392.164,63**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**
Petak - all areas	30,00 €	273.475,61	364.634,15	455.792,68	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22
Subota:										
Livada	43,00 €	261.321,14	653.302,85	783.963,41	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98
Tribina+livada	55,00 €	334.247,97	568.221,54	635.071,14	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73
Paddock+livada	65,00 €	118.506,10	237.012,20	276.514,23	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26
Nedjelja:										
Livada	55,00 €	5.347.967,48	6.684.959,35	8.021.951,22	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90
Tribina+livada	80,00 €	2.819.837,40	2.917.073,17	3.014.308,94	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72
Paddock+livada	100,00 €	1.519.308,94	1.640.853,66	1.762.398,37	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45
2-dnevna karta (sub+ned)	70,00 €	1.276.219,51	1.403.841,46	1.531.463,41	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02
3-dnevna karta (pet+sub+ned) - Super Ticket All areas + Pit Walk	195,00 €	3.199.664,63	3.555.182,93	3.910.701,22	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71
B.UGOSTITELJSTVO		**300.000,00**	**300.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**
UKUPNO:		**15.450.548,78**	**18.325.081,30**	**20.712.164,63**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**

NASTAVAK:

	cijena ul./eur	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
A.ULAZNICE		**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**	**22.965.873,98**
Petak - all areas	30,00 €	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22	546.951,22
Subota:										
Livada	43,00 €	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98	914.623,98
Tribina+livada	55,00 €	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73	701.920,73
Paddock+livada	65,00 €	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26	316.016,26
Nedjelja:										
Livada	55,00 €	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90	9.225.243,90
Tribina+livada	80,00 €	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72	3.111.544,72
Paddock+livada	100,00 €	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45	1.944.715,45
2-dnevna karta (sub+ned)	70,00 €	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02	1.701.626,02
3-dnevna karta (pet+sub+ned) - Super Ticket All areas + Pit Walk	195,00 €	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71	4.503.231,71
B.UGOSTITELJSTVO		**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**	**320.000,00**
UKUPNO:		**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**	**23.285.873,98**

Izvor: Obrada autora

Ostvarene prihode treba promatrati uvijek u odnosu na **troškove i ostale rashode,** koji predstavljaju drugu stranu promatranja, uz uvjet da se vodi politika sustavnog porasta prihoda uz kontinuiranu racionalizaciju troškova. Već je ranije ukazano na visoko učešće kamata, kao financijskih rashoda, uvjetovanih investicijskim ulaganjem, kao i troškova amortizacije zbog velike vrijednosti stalne imovine, koja je posljedica novih ulaganja, te veće vrijednosti i nove strukture imovine (sve kraći vijek trajanja i sve veća vrijednost imovine. Ne manje značajni su troškovi rada (plaće i naknade zaposlenih, materijalni troškovi rada), troškovi sirovina, materijala, energije, otpisa sitnog inventara, tuđih usluga, i sl.

Na sadašnjoj razini razvoja, postignut je optimalan broj i struktura zaposlenih, no investicijsko ulaganje će dovesti do većeg broja radnih mjesta, a time i do promjene troškova rada, prvenstveno stoga jer će se povećati kapacitet i kvaliteta usluga, koja mora biti u skladu sa visokim standardima FIM-e. Broj zaposlenih i troškovi rada biti će povezani sa Infrastrukturnim ulaganjima prilagođavanje piste standardima, kao i osiguranje funkcioniranja svih pratećih sadržaja. Trebati će opsluživati veći broj vozila na pisti (tijekom treninga i utrke), a istovremeno će viša kvaliteta ponude, povećati stupanj iskorištenja kapaciteta. Veliki dio usluga moguće je osigurati *outsourcingom,* ali dio novih poslova obavezno će morati obavljati zaposlenici društva. Procijenjeno je da će se u prvoj fazi (od 01. 01. 2013. godine) broj zaposlenih minimalno morati povećati za 25% (+ 4 zaposlenika ukupno 20 u radnom odnosu), dok će se ostalo ugovarati kao tuđe usluge. U kasnijim godinama će se iznos bruto plaća povećavati. Pretpostavka je da će se svi novozaposleni biti prijavljeni od početka godine u kojoj se očekuje prva utrka Superbike prvenstva odnosno od 01. siječnja 2015. godine kada je procijenjena očekivana razina troškova rada, na način kako to prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 52: Struktura zaposlenih i bruto plaće 2013. godine

r.br.	radno mjesto	stalno zaposleni	ugovor	stručna sprema
1	direktor	1		VSS
2	sportski direktor	1		VSS
3	voditelj za ekonomsko-financijske i računovodstvene poslove	1		VSS
4	voditelj marketinga	1		VSS
5	voditelj održavanja	1		KV
6	stručni referent	1	1	VSS
7	tajnica	1		SSS
8	referent	1		VŠS
9	referent održavanja	2		SSS
10	administrativni referent	2		SSS
11	knjigovođa	1		SSS
12	blagajnik	1		SSS
13	voditelj manifestacije I - radnik	3		KV/SSS
14	voditelj manifestacije II - radnik	2		KV/SSS
	UKUPNO:	**19**	**1**	
Prosječna mjesečna primanja zaposlenih				**188.150,00**
Prosječna godišnja primanja zaposlenih				**2.887.200,00**

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o.

Slijedeća velika stavka su troškovi amortizacije stalne imovine. Proračun amortizacije sačinjen je tako, da je na postojeću vrijednost stalne imovine dodana vrijednost novonabavljene imovine, a temeljeno na polazištima razvojnog projekta. To znači da amortizacija do 2013. godine računa za postojeću stalnu imovinu, dok se od početka 2015. godine aktivira nova imovina, koja podliježe obračunu amortizacije. Jedan od razloga nužnosti investicijskih ulaganja je i spoznaja da će stalna imovina do u planiranom vijeku finalizacije projekta gotovo u potpunosti biti amortizirana. Nova stalna imovina se amortizira sukladno vijeku trajanja i propisima, a prosječna godišnja stopa amortizacije postojeće i nove imovine, zbog različite strukture imovine i njenog vijeka trajanja izračunata je prosječno 4,58 %. Navedeno prikazuje slijedeća tablica.,

Tablica 53. Obračun amortizacije stalne imovine trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o.

Naziv	Nabavna vrijednost	Am %	Troškovi amortizacije stalne imovine za odnosne godine u kn										
			2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2025	2026	2027-2032	Ostatak vrijednosti
1. Postojeća imovina													
- nematerijalna imovina	26.283	25,00%	24.888	465	465	465	0	0	0	0	0	0	0
- nematerijalna imovina u pripremi	20.581	25,00%	5.145	5.145	5.145	5.145	0	0	0	0	0	0	0
- zemljište	0	0,00%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- građevinski objekti	1.890.410	5,00%	141.288	141.288	141.288	141.288	141.288	141.288	141.288	141.288	53.666	0	0
- postrojenja i oprema	50.476	25-50%	50.476	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- alati, pogonski inventar i tran.sr. sr.	77.902	25,00%	70.477	7.425	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- ostala materijalna imovina u pripremi	166.053	20,00%	33.211	33.211	33.211	33.211	33.211	0	0	0	0	0	0
UKUPNO POSTOJEĆA IMOVINA	**2.231.705**		**325.485**	**187.534**	**180.109**	**180.109**	**174.499**	**141.288**	**141.288**	**141.288**	**53.666**	**0**	**0**
2. Nova imovina													
Građevinski objekt	62.790.000	5,00%	0	0	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	3.139.500	6.279.000
Postrojenja i oprema	4.485.000	20,00%	0	0	897.000	897.000	897.000	897.000	897.000	0	0	0	0
Ostala nematerijalna imovina	1.121.250	25,00%	0	0	280.313	280.313	280.313	280.313	0	0	0	0	0
Osnivačka ulaganja	3.998.796	20,00%	0	0	799.759	799.759	799.759	799.759	799.759	0	0	0	0
UKUPNO NOVA IMOVINA	**72.395.046**		**0**	**0**	**5.116.572**	**5.116.572**	**5.116.572**	**5.116.572**	**4.836.259**	**3.139.500**	**3.139.500**	**3.139.500**	**6.279.000**
SVEUKUPNO:	**74.626.751**		**325.485**	**187.534**	**5.296.680**	**5.296.680**	**5.291.070**	**5.257.860**	**4.977.547**	**3.280.788**	**3.193.166**	**3.139.500**	**6.279.000**
Prosječna amortizacijska stopa	**4,58%**		**0,44%**	**0,25%**	**7,10%**	**7,10%**	**7,09%**	**7,05%**	**6,67%**	**4,40%**	**4,28%**	**4,21%**	

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka i planiranog investicijskog ulaganja trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o

Tablica 54: Ostali troškovi poslovanja trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o. BEZ novih investicijskih ulaganja

Stavka/god	Ostali materijalni troškovi za odnosne godine u kn							
	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020. do 2032.
1. Sirovine i materijal	212.000	216.240	218.402	214.034	209.754	209.754	209.754	209.754
2.. Energija	286.200	291.924	294.843	288.946	283.167	283.167	283.167	283.167
3. Direktne usluge	**7.254.640**	**7.399.733**	**7.473.730**	**7.324.256**	**7.177.770**	**7.177.770**	**7.177.770**	**7.177.770**
- intelektualne i osobne usluge	1.886.800	1.924.536	1.943.781	1.904.906	1.866.808	1.866.808	1.866.808	1.866.808
- održavanje i zaštita	1.282.600	1.308.252	1.321.335	1.294.908	1.269.010	1.269.010	1.269.010	1.269.010
- telefon	131.440	134.069	135.409	132.701	130.047	130.047	130.047	130.047
- komunalni troškovi	445.200	454.104	458.645	449.472	440.483	440.483	440.483	440.483
- zakupnina	2.014.000	2.054.280	2.074.823	2.033.326	1.992.660	1.992.660	1.992.660	1.992.660
- naknade troškova radnika	890.400	908.208	917.290	898.944	880.965	880.965	880.965	880.965
- troškovi prava korištenja	10.600	10.812	10.920	10.702	10.488	10.488	10.488	10.488
- ostali troškovi usluga	593.600	605.472	611.527	599.296	587.310	587.310	587.310	587.310
4. Nematerijalni troškovi/rashodi	**750.480**	**764.854**	**772.502**	**757.052**	**741.911**	**741.911**	**741.911**	**741.911**
- premije osiguranja	127.200	129.744	131.041	128.421	125.852	125.852	125.852	125.852
- doprinosi, članarine i sl. davanja	29.680	30.274	30.576	29.965	29.366	29.366	29.366	29.366
- troškovi platnog prometa, naknade banci	42.400	43.248	43.680	42.807	41.951	41.951	41.951	41.951
- prodaja, marketing i promocija	455.800	464.916	469.565	460.174	450.970	450.970	450.970	450.970
- ostali ind.nemater. troškovi	63.600	64.872	65.521	64.210	62.926	62.926	62.926	62.926
- kamate i tečajne razlike	31.800	31.800	32.118	31.476	30.846	30.846	30.846	30.846
UKUPNO	**8.503.320**	**8.672.750**	**8.759.478**	**8.584.288**	**8.412.603**	**8.412.603**	**8.412.603**	**8.412.603**

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka i planiranog investicijskog ulaganja trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o

Tablica 55: Ostali troškovi poslovanja trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o. SA novim investicijskim ulaganjima

Stavka/god	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.-2025.
1. Sirovine i materijal	212.000	216.240	248.676	261.110	274.165	287.874	287.874	287.874
2. Energija	286.200	291.924	335.713	352.498	370.123	388.629	388.629	388.629
3. Direktne usluge	**7.254.640**	**7.399.733**	**8.509.693**	**8.935.177**	**9.381.936**	**9.851.033**	**9.851.033**	**9.851.033**
- intelektualne i osobne usluge	1.886.800	1.924.536	2.213.216	2.323.877	2.440.071	2.562.075	2.562.075	2.562.075
- održavanje i zaštita	1.282.600	1.308.252	1.504.490	1.579.714	1.658.700	1.741.635	1.741.635	1.741.635
- telefon	131.440	134.069	154.179	161.888	169.982	178.482	178.482	178.482
- komunalni troškovi	445.200	454.104	522.220	548.331	575.747	604.534	604.534	604.534
- zakupnina	2.014.000	2.054.280	2.362.422	2.480.543	2.604.570	2.734.799	2.734.799	2.734.799
- naknade troškova radnika	890.400	908.208	1.044.439	1.096.661	1.151.494	1.209.069	1.209.069	1.209.069
- troškovi prava korištenja	10.600	10.812	12.434	13.055	13.708	14.394	14.394	14.394
- ostali troškovi usluga	593.600	605.472	696.293	731.107	767.663	806.046	806.046	806.046
4. Nematerijalni troškovi / rashodi	**750.480**	**764.854**	**879.582**	**923.561**	**969.739**	**1.018.226**	**1.018.226**	**1.018.226**
- premije osiguranja	127.200	129.744	149.206	156.666	164.499	172.724	172.724	172.724
- doprinosi, članarine i sl. davanja	29.680	30.274	34.815	36.555	38.383	40.302	40.302	40.302
- troškovi platnog prometa, naknade banci	42.400	43.248	49.735	52.222	54.833	57.575	57.575	57.575
- prodaja, marketing i promocija	455.800	464.916	534.653	561.386	589.455	618.928	618.928	618.928
- ostali ind.nemater. troškovi	63.600	64.872	74.603	78.333	82.250	86.362	86.362	86.362
- kamate i tečajne razlike	31.800	31.800	36.570	38.399	40.318	42.334	42.334	42.334
UKUPNO	**8.503.320**	**8.672.750**	**9.973.663**	**10.472.346**	**10.995.963**	**11.545.762**	**11.545.762**	**11.545.762**

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka i planiranog investicijskog ulaganja trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o.

Tablica 56: Troškovi neposredno vezani za veliku sportsku priredbu «*Superbike World Championship*»

Stavka/god	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022-2032
Organizacija	4.000.000,00	4.200.000,00	4.410.000,00	4.630.500,00	4.630.500,00	4.630.500,00	4.630.500,00	4.630.500,00
Promocija utrke *(2015 godina - objašnjenje u tekstu)*	373.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing	1.000.000,00	1.050.000,00	1.102.500,00	1.157.625,00	1.157.625,00	1.157.625,00	1.157.625,00	1.157.625,00
Naknada promotor utrke	7.000.000,00	7.350.000,00	7.717.500,00	8.103.375,00	8.103.375,00	8.103.375,00	8.103.375,00	8.103.375,00
UKUPNO:	**12.373.750,00**	**12.600.000,00**	**13.230.000,00**	**13.891.500,00**	**13.891.500,00**	**13.891.500,00**	**13.891.500,00**	**13.891.500,00**

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka i planiranog investicijskog ulaganja trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o.

Tablica 57: Rekapitulacija troškova poslovanja velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*»

Stavka/god	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020-2032
Ostali troškovi poslovanja (sa investicijom) a bez kamata i tečajnih razlika koje se iskazuju u RDG	8.471.520,00	8.640.950,40	9.937.092,96	10.433.947,61	10.955.644,99	11.503.427,24	11.503.427,24	11.503.427,24
Troškovi priredbe «*Superbike World Championship*»	0,00	0,00	12.373.750,00	12.600.000,00	13.230.000,00	13.891.500,00	13.891.500,00	13.891.500,00
UKUPNO:	**8.471.520,00**	**8.640.950,40**	**22.310.842,96**	**23.033.947,61**	**24.185.644,99**	**25.394.927,24**	**25.394.927,24**	**25.394.927,24**

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka i planiranog investicijskog ulaganja trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o.

Tablica 58: Rekapitulacija troškova poslovanja velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*»

Stavka/godina	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
1.Prihodi osnovne djelatnosti	12.642.000,00	12.894.840,00	14.829.066,00	15.570.519,30	16.349.045,27	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53
2.Prihodi utrke Superbike	0,00	0,00	15.450.548,78	18.325.081,30	20.712.164,63	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98
UKUPNO:	**12.642.000,00**	**12.894.840,00**	**30.279.614,78**	**33.895.600,60**	**37.061.209,90**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**

NASTAVAK:

Stavka/godina	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.	2031.	2032.
1.Prihodi osnovne djelatnosti	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53	17.166.497,53
2.Prihodi utrke Superbike	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98	23.285.873,98
UKUPNO:	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**	**40.452.371,51**

Izvor: Obrada autora temeljem računovodstvenih podataka i planiranog investicijskog ulaganja trgovačkog društva «Automotodrom» Grobnik,d.o.o.

Na prethodnim tablicama se može slijediti analitički pristup procjeni troškova, rashoda i prihoda trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* posebno na polazištima sadašnje razine poslovnih aktivnosti, kao i utjecaja koji će izazvati investicijska ulaganja vezana za veliku sportsku priredbu «*Superbike World Championship*». Uz troškove rada i troškove amortizacije svakako treba sagledati i ostale troškove poslovanja. To se prvenstveno odnosi na sirovine i materijal, energiju, usluge prijevoza, održavanja, manipulativne troškove, troškove osiguranja, tuđih usluga, marketinga i sl. Tu su svakako treba dodati i koncesijsku naknadu (troškovi zakupa) koji se plaćaju Općini Čavle, koja je vlasnik zemljišta na kojem djeluje trgovačkog društvo *Automotodrom Grobnik, d.o.o.* Ova kategorija troškova se neće značajnije povećati nakon investicijskog ulaganja, već će se oni kretati u proporciji sa povećanjem svih oblika aktivnosti i u skladu sa povećanjem prometa. Njima nasuprot stoje prihodi, koji se temelje na procjeni stupnja iskorištenja kapaciteta i očekivanih cijena ulaznica.

Stoga su posebno izdvojeni oni troškovi, koji su izravno vezani za održavanje velike sportske priredbe «*Superbike World Championship*», a po uzoru na ostale organizatore ovog oblika natjecanja izdvojeni su troškovi organizacije, marketinga, naknade promotoru utrke i sl. Najznačajniji troškovi izravno vezani za održavanje Superbike manifestacije su troškovi organizacije, marketing i naknade za promotora u ukupnom iznosu od 12 milijuna kuna 2015. godine. Iako je investitor troškove promocije 2015. godine prvotno naveo kao investiciju u predmetnoj godini, ti su troškovi u 2015. godini prikazani kao zasebna stavka troškova predmetne godine, a ne kao investicija. Naime, trošak promocije u 2014. godini izravno je vezan uz fazu pripreme održavanja prve utrke i kao takvog ga je, po istoj logici kao i troškove gradnje i osnivačka ulaganja, opravdano tretirati kao investiciju (nematerijalna imovina). S druge strane, obzirom da se prva utrka planira održati 2015. godine, onda je opravdano navedeni trošak 2015. godine tretirati kao dodatni trošak tekućeg poslovanja vezan uz pripremu utrke, a ne investiciju.

Prethodni pristup je bio nužan da bi se dobile relevantne veličine, koje čine sastavni dio Računa dobiti i gubitka, kao drugog temeljnog financijskog izvještaja, kojim se utvrđuje rezultat poslovanja za određeno obračunsko razdoblje. Preuzeti su podaci iz analize stanja i dograđeni podacima iz procjene prihoda i rashoda, kako bi se utvrdile relevantne veličine vezane za rezultat razdoblja koji bi se ostvarivao u trgovačkom društvu *Automotodrom Grobnik d.o.o.* kada ne bi bilo investicije, te kako će se ova investicija odraziti na buduće poslovanje uz naznaku da se procjena temeljila na načelu opreznosti i da postoje određene mogućnosti za unapređenje. Kod preuzimanja podataka iz analize stanja, vodilo se računa da se radi o trgovačkom društvu koje je kroz cijelo analizirano razdoblje uredno poslovalo, ispunjavalo svoje obveze prema komitentima i društvu, te ostvarivalo «skroman» pozitivni rezultat razdoblja. Nastavak takvog poslovanja je upitan, zbog novih zahtjeva tržišta i već amortizirane imovine, koja ne osigurava proširenje materijalne osnovice rada.

Nakon investiranja vezanih za održavanje projekta «*Superbike World Championship*», očekuju se promjene i na strani prihoda i na strani troškova. To će nesumnjivo doprinijeti ostvarenju prihoda iz novih izvora, ali izazvati i nove troškove kao tržišno priznate rashode. Odnos ovako utvrđenih prihoda i rashoda se u nastavku prezentira u računu dobiti i gubitka, koje ukazuje na opravdanost ulaganja, koje treba detaljnije elaborirati. Ostvareni rezultat u prve je dvije godine (2013.-2014.) pozitivan i identičan u odnosu na poslovanje bez investicije. **U 2015. godini** projekt ostvaruje **negativan rezultat (gubitak).** Glavni razlog negativnom rezultatu jesu veliki iznosi godišnje amortizacije i rashodi financiranja (kamate na preuzeti dugoročni kredit). U predmetnim godinama zbog aktiviranih osnovnih sredstava značajno je veći iznos amortizacije koja kao poslovni rashod čini pritisak na prihode projekta. Može se reći da je amortizacija kao računovodstveni trošak glavni uzrok negativnom rezultatu u toj godini. Također u tim godinama i otplata kredita je tek na početku te su iznosi kamata značajni što također ima velikog utjecaja na ostvarenje negativnog rezultata. **U ostalim godinama** projekt ostvaruje **pozitivan rezultat (neto dobit)**, a ukupan kumulativ neto dobiti značajno je veći nego u slučaju poslovanja bez investicije.

Tablica 59: Račun dobiti i gubitka trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o BEZ investicijskog ulaganja u projekt «*Superbike World Championship*»

Račun dobiti i gubitka	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2012	2022
1.Ukupan prihod	**12.642.000**	**12.894.840**	**13.023.788**	**12.633.075**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
2.Ukupni rashodi	**11.267.205**	**11.308.484**	**11.399.269**	**11.244.722**	**11.088.373**	**11.054.520**	**11.053.891**	**11.053.891**	**11.053.891**	**11.053.891**
2.1.Poslovni rashodi	11.237.205	11.278.484	11.367.469	11.212.922	11.056.255	11.023.044	11.023.044	11.023.044	11.023.044	11.023.044
- Mater. troškovi	8.471.520	8.640.950	8.727.360	8.552.813	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
- Amortizacija	325.485	187.534	180.109	180.109	174.499	141.288	141.288	141.288	141.288	141.288
- Bruto plaće	2.440.200	2.450.000	2.460.000	2.480.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
2.2.Rashodi financiranja	30.000	30.000	31.800	31.800	32.118	31.476	30.846	30.846	30.846	30.846
- postojeći fin. rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- ostali fin. rashodi	30.000	30.000	31.800	31.800	32.118	31.476	30.846	30.846	30.846	30.846
3.Dobit prije oporezivanja	**1.374.795**	**1.586.356**	**1.624.520**	**1.388.353**	**1.165.709**	**1.199.562**	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.200.192**
4.Porez na dobit	274.959	317.271	324.904	277.671	233.142	239.912	240.038	240.038	240.038	240.038
5.Neto dobit	**1.099.836**	**1.269.085**	**1.299.616**	**1.110.683**	**932.568**	**959.650**	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**960.154**
6.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.Zadržana dobit	**1.099.836**	**1.269.085**	**1.299.616**	**1.110.683**	**932.568**	**959.650**	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**960.154**
8.Kumulativ	1.099.836	2.368.921	3.668.536	4.779.219	5.711.787	6.671.436	7.631.590	8.591.744	9.551.897	10.512.051

NASTAVAK:

Račun dobiti i gubitka	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1.Ukupan prihod	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
2.Ukupni rashodi	**11.053.891**	**11.053.891**	**11.053.891**	**10.966.269**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**
2.1.Poslovni rashodi	11.023.044	11.023.044	11.023.044	10.935.422	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756
- Mater. troškovi	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
- Amortizacija	141.288	141.288	141.288	53.666	0	0	0	0	0	0
- Bruto plaće	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
2.2.Rashodi financiranja	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
- postojeći fin. rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- ostali fin. rashodi	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
3.Dobit prije oporezivanja	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.287.814**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**
4.Porez na dobit	240.038	240.038	240.038	257.563	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296
5.Neto dobit	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**1.030.251**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
6.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.Zadržana dobit	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**1.030.251**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
8.Kumulativ	11.472.204	12.432.358	13.392.511	14.422.762	15.495.946	16.569.130	17.642.314	18.715.498	19.788.682	20.861.866

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja, podataka o investiciji prema UPL R61 i analize okruženja

Tablica 60: Račun dobiti i gubitka trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o sa UKLJUČENIM investicijskim ulaganjem u projekt «*Superbike World Championship*»

Račun dobiti i gubitka	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1.Ukupan prihod	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
2.Ukupni rashodi	**11.053.891**	**11.053.891**	**11.053.891**	**10.966.269**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**
2.1.Poslovni rashodi	11.023.044	11.023.044	11.023.044	10.935.422	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756
- Mater. troškovi	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
- Amortizacija	141.288	141.288	141.288	53.666	0	0	0	0	0	0
- Bruto plaće	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
2.2.Rashodi financiranja	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
- postojeći fin. rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- ostali fin. rashodi	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
3.Dobit prije oporezivanja	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.287.814**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**
4.Porez na dobit	240.038	240.038	240.038	257.563	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296
5.Neto dobit	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**1.030.251**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
6.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.Zadržana dobit	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**1.030.251**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
8.Kumulativ	11.472.204	12.432.358	13.392.511	14.422.762	15.495.946	16.569.130	17.642.314	18.715.498	19.788.682	20.861.866

NASTAVAK:

Račun dobiti i gubitka	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
1.Ukupan prihod	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
2.Ukupni rashodi	**11.053.891**	**11.053.891**	**11.053.891**	**10.966.269**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**	**10.912.603**
2.1.Poslovni rashodi	11.023.044	11.023.044	11.023.044	10.935.422	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756	10.881.756
- Mater. troškovi	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
- Amortizacija	141.288	141.288	141.288	53.666	0	0	0	0	0	0
- Bruto plaće	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
2.2.Rashodi financiranja	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
- postojeći fin. rashodi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- ostali fin. rashodi	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
3.Dobit prije oporezivanja	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.200.192**	**1.287.814**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**	**1.341.480**
4.Porez na dobit	240.038	240.038	240.038	257.563	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296
5.Neto dobit	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**1.030.251**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
6.Rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7.Zadržana dobit	**960.154**	**960.154**	**960.154**	**1.030.251**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
8.Kumulativ	11.472.204	12.432.358	13.392.511	14.422.762	15.495.946	16.569.130	17.642.314	18.715.498	19.788.682	20.861.866

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja, podataka o investiciji prema UPL R61 i analize okruženja

Ostvareni financijski rezultat razdoblja nije dostatna informacija za odlučivanje, već ga je potrebno sagledavati u kontekstu mogućnosti da se osigura dovoljan priljev financijskih sredstava (novac i surogati novca) u obliku primitaka iz poslovnih, financijskih i investicijskih aktivnosti, kako bi se pravovremeno mogle podmiriti sve obveze trgovačkog društva (izdaci iz poslovnih, financijskih i investicijskih aktivnosti), s posebnim naglaskom na potrebu da primici iz poslovnih aktivnosti budu dostatni da se pokriju svi izdaci, a u koliko oni nisu dostatni da se pravovremeno mogu osigurati primici iz drugih izvora. U uvjetima visokog stupnja nelikvidnosti, potrebno je svaki prihod sagledati u momentu kada je stvarno naplaćen i kada postaje primitak i svaki rashod u momentu kada je stvarno isplaćen i kada postaje izdatak. Na strani primitaka javljaju se izvori sredstava preuzeti iz bilance posljednje godine za koju postoje financijska izvješća (2010. godine). Također, i na strani izdataka nalazi se prijenos postojećih sredstava iz bilance predmetne godine. Kako se radi o postojećoj imovini, ona nije izdatak sa stajališta poduzeća, te njeno stavljanje u projekciju 2013. godine nema nikakvog utjecaja na iznos neto primitaka budući da su sredstva pokrivena izvorima, a njihova razlika nula (0). **Kako je d**ruštvo u svim godinama likvidno, te iz ostvarenih prihoda može podmiriti sve svoje financijske obveze.

Navedeno je zadatak Izvještaja o novčanom toku, kao veoma značajnom financijskom izvještaju, koji nije obavezan za male poduzetnike, ali ga je pri ocjeni investicijskih mogućnosti svakako treba uzeti u obzir. Koristiti će se direktna (izravna metoda) i skraćeni oblik izvještaj o novčanom toku. Potrebno je voditi računa o svim utjecajnim činiteljima koji utječu na povećanje i smanjenje novčanog toka, što spada u područje upravljanja novčanim tokovima, kao posebno značajnog zadatka menadžmenta. U nastavku će se prikazati čisti novčani tok iz poslovnih, financijskih i investicijskih aktivnosti, kako bi se moglo ocijeniti dostignuti stupanj likvidnosti u životnom vijeku projekta. Najprije će se analizirati financijski tok aktivnosti u uvjetima bez investicijskih ulaganja (koristiti će se podaci analize stanja), da bi se moglo sagledati stvarni utjecaj ovog projekta na budući financijski tok ovog trgovačkog društva.

Logika stavaka prijenosa postojećih izvora i prijenosa postojećih sredstava već je objašnjena. Na strani primitaka 2013. i 2014. godine se javljaju izvori financiranja, a na strani izdataka investicija u osnovna sredstva. Temeljem veličine neto primitaka iz financijskog toka projekta sa investicijom vidljivo je da je u svim godinama vijeka investicijski projekt **likvidan**. Projekt u razdoblju izvedbe ima pokrivena investicijska ulaganja izvorima financiranja, a tijekom godina poslovanja, osim u navedenim godinama, uspijeva svojim ukupnim prihodom namiriti sve svoje obveze prema dobavljačima, djelatnicima, državi i kreditorima. Također, investitoru je skrenuta pažnja da vodi računa o uvjetima zaduživanja jer poček u 2013. i 2014 godini pozitivno djeluje na likvidnost projekta. U slučaju da počeka nema, pritisak na likvidnost društva bio bi znatno veći i investitor bi trebao biti spreman da u slučaju moguće manje nelikvidnosti i u toj godini intervenira na način da osigura dodatni kratkoročni izvor odnosno da se dodatno kratkoročno zaduži na tržištu.

Investitor je prihvatio navedena upozorenje i uvjeren je da će eventualno potrebna sredstva namaknuti kombinacijom vlastitih izvora i osnovne poslovne banke. Ostvareni neto primici društva u svim godinama nakon proširenja poslovanja, kao i ukupan kumulativ neto primitaka, znatno su veći od onih iz poslovanja bez investicije. Može se zaključiti da su ostvareni neto primici društva u većini godina (nakon investicijskog ulaganja) dostatna za pokriće izdataka, što pokazuje podatak da je ukupan kumulativ neto primitaka znatno veći od kumulativa primitaka kada bi se nastavilo poslovanja bez investicijskih ulaganja. Upravo navedeno upućuje na potrebu da menadžment preuzme aktivnu ulogu u upravljanju likvidnošću, koristeći pri tome povoljne mogućnosti na financijskom tržištu. Navedeni podaci prikazani su u tablicama koje slijede.

Tablica 61: Izvještaj o novčanom toku (skraćeni) trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o BEZ investicijskog ulaganja u projekt «*Superbike World Championship*»

Elementi u strukturi Izvještaja o novčanom toku (skraćeni)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PRIMICI	**16.933.893**	**12.894.840**	**13.023.788**	**12.633.075**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	12.642.000	12.894.840	13.023.788	12.633.075	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083
2.Primici iz financijskih aktivnosti	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.Raspoloživa novčana imovina	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Primici od investicijskih aktivnosti (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZDACI	**15.508.572**	**11.438.222**	**11.544.064**	**11.342.283**	**11.147.016**	**11.153.145**	**11.152.641**	**11.152.641**	**11.152.641**	**11.152.641**
1.Izdaci za investicijske aktivnosti	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrijednost prenesene imovine	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	8.471.520	8.640.950	8.727.360	8.552.813	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
3.Poslovni Izdaci za plaće	2.440.200	2.450.000	2.460.000	2.480.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	274.959	317.271	324.904	277.671	233.142	239.912	240.038	240.038	240.038	240.038
5.Poslovni Izdaci za rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.Poslovni izdaci za podmirenje obveza	30.000	30.000	31.800	31.800	32.118	31.476	30.846	30.846	30.846	30.846
- Kredit i leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Ostali fin.rashodi	30.000	30.000	31.800	31.800	32.118	31.476	30.846	30.846	30.846	30.846
ČISTI NOVČANI TOK	**1.425.321**	**1.456.618**	**1.479.725**	**1.290.791**	**1.107.066**	**1.100.938**	**1.101.442**	**1.101.442**	**1.101.442**	**1.101.442**
Kumulativ	1.425.321	2.881.939	4.361.664	5.652.455	6.759.522	7.860.459	8.961.901	10.063.343	11.164.784	12.266.226

NASTAVAK

Elementi u strukturi Izvještaja o novčanom toku (skraćeni)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
PRIMICI	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083
2.Primici iz financijskih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.Raspoloživa novčana imovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2.Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Primici od investicijskih aktivnosti (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZDACI	**11.152.641**	**11.152.641**	**11.152.641**	**11.170.165**	**11.180.899**	**11.180.899**	**11.180.899**	**11.180.899**	**11.180.899**	**11.180.899**
1.Izdaci za investicijske aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrijednost prenesene imovine	0	0	0	0						
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	0	0	0	0						
2. Poslovni materijalni izdaci	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
3.Poslovni Izdaci za plaće	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	240.038	240.038	240.038	257.563	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296
5.Poslovni Izdaci za rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.Poslovni izdaci za podmirenje obveza	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
- Kredit i leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Ostali fin.rashodi	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846	30.846
ČISTI NOVČANI TOK	**1.101.442**	**1.101.442**	**1.101.442**	**1.083.917**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**	**1.073.184**
Kumulativ	13.367.667	14.469.109	15.570.550	16.654.467	17.727.651	18.800.835	19.874.019	20.947.203	22.020.387	23.093.571

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja

Tablica 62: Izvještaj o novčanom toku (skraćeni) trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o SA uključenim investicijskim ulaganjem u projekt «*Superbike World Championship*»

Elementi u strukturi Izvještaja o novčanom toku (skraćeni)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
PRIMICI	**47.551.362**	**54.672.417**	**30.279.615**	**33.895.601**	**37.061.210**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	12.642.000	12.894.840	30.279.615	33.895.601	37.061.210	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372
2.Primici iz financijskih aktivnosti	34.909.362	41.777.577	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.Raspoloživa novčana imovina	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2. Vlastita imovina	15.617.469	20.580.054		0	0	0	0	0	0	0
2.3.Kredit	15.000.000	21.197.523		0	0	0	0	0	0	0
3.Primici od inv. aktiv. (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZDACI	**46.126.041**	**53.215.798**	**27.763.670**	**28.519.443**	**32.259.759**	**33.790.026**	**33.724.130**	**33.941.599**	**33.818.104**	**33.694.608**
1.Izdaci za investicijske aktivnosti	34.909.362	41.777.577	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrijed. prenesene imovine	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	30.617.469	41.777.577	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	8.471.520	8.640.950	22.310.843	23.033.948	24.185.645	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927
3.Poslovni Izdaci za plaće	2.440.200	2.450.000	2.887.200	2.900.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	274.959	317.271	0	19.869	443.182	916.708	1.003.260	1.373.082	1.403.956	1.434.830
5.Poslovni Izdaci za rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.Poslovni izdaci za podmirenje obveza	30.000	30.000	2.565.627	2.565.627	4.710.932	4.558.392	4.405.942	4.253.589	4.099.220	3.944.851
- Kredit i leasing (postojeći anuiteti)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Ostali fin.rashodi	30.000	30.000	31.800	31.800	36.570	38.399	40.318	42.334	42.334	42.334
- Kredit i leasing (postojeći anuiteti)	0	0	2.533.827	2.533.827	4.674.362	4.519.993	4.365.624	4.211.255	4.056.886	3.902.517
ČISTI NOVČANI TOK	**1.425.321**	**1.456.618**	**2.515.945**	**5.376.157**	**4.801.451**	**6.662.345**	**6.728.242**	**6.510.773**	**6.634.268**	**6.757.763**
Kumulativ	**1.425.321**	**2.881.939**	**5.397.885**	**10.774.042**	**15.575.493**	**22.237.838**	**28.966.080**	**35.476.853**	**42.111.120**	**48.868.884**

NASTAVAK:

Elementi u strukturi Izvještaja o novčanom toku (skraćeni)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
PRIMICI	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**46.731.372**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372
2.Primici iz financijskih aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1.Raspoloživa novčana imovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2. Vlastita imovina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.3.Kredit	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Primici od inv. aktiv. (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.279.000
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.279.000
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZDACI	**33.571.113**	**33.447.618**	**33.324.123**	**33.218.152**	**33.105.390**	**32.981.894**	**32.858.399**	**32.734.904**	**32.611.409**	**32.487.913**
1.Izdaci za investicijske aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrijed. prenesene imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Poslovni Izdaci za plaće	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000
5.Poslovni Izdaci za rezerve	1.465.704	1.496.578	1.527.452	1.575.850	1.617.457	1.648.331	1.679.204	1.710.078	1.740.952	1.771.826
6.Poslovni izdaci za podmirenje obveza	3.790.482	3.636.113	3.481.744	3.327.375	3.173.006	3.018.637	2.864.267	2.709.898	2.555.529	2.401.160
- Kredit i leasing (postojeći anuiteti)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Ostali fin.rashodi	42.334	42.334	42.334	42.334	42.334	42.334	42.334	42.334	42.334	42.334
- Kredit i leasing (postojeći anuiteti)	3.748.148	3.593.779	3.439.409	3.285.040	3.130.671	2.976.302	2.821.933	2.667.564	2.513.195	2.358.826
ČISTI NOVČANI TOK	**6.881.258**	**7.004.754**	**7.128.249**	**7.234.220**	**7.346.982**	**7.470.477**	**7.593.972**	**7.717.468**	**7.840.963**	**14.243.458**
Kumulativ	55.750.142	62.754.896	69.883.145	77.117.364	84.464.346	91.934.823	99.528.796	107.246.263	115.087.226	129.330.685

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja podataka o investiciji prema UPL R61 i analize okruženja

Temeljeno na prethodno prezentiranim i elaboriranim podacima iskazanim u temeljnim financijskim izvještajima, u usporednom pregledu za postojeću razinu poslovanja i uvjete poslovanja nakon investicijskog ulaganja, moguće je izvršiti procjenu investicijskih mogućnosti (tržišna ocjena projekta) po statičnoj ili dinamičnoj metodi, uvažavajući njihove dobre i loše strane. Statična metoda ne uzima u obzir cjelokupni vijek trajanja projekta, već se uzima u obzir odabrane reprezentativne godine. Za razliku od nje, dinamička metoda uzima u obzir cjelokupni životni vijek trajanja projekta. U nastavku će se prezentirati ocjena primjenom jedne i druge metode. Statična metoda ocjene projekta će se temeljiti na izboru reprezentativnih godina. Pod reprezentativnom se godinom smatra ona u kojoj je projekt postao tržišno prepoznatljiv (dostignut planirani stupanj iskorištenja kapaciteta) da se ostvaruje zadovoljavajuća razina prihoda, a da je poslovanje pod teretom financijske obveze preuzetih kredita ili drugih oblika tuđih izvora financiranja (otplata dugoročnih kredita). Kao reprezentativna se uzima 2016. godina, koja je prikazana za poslovanje bez investicijskih ulaganja, te komparirana sa 2014. i 2018. godinom radi ocjene investicijskog ulaganja, na način kako to prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 63: Primjena statične metode u (Izabrani pokazatelji) u ocjeni poslovanja

Stavka/godina	**Bez investicije**	**S investicijom**		
	2016.	**2014.**	**2016.**	**2018.**
1.Ekonomičnost	1,11	1,00	1,13	1,20
2.Rentabilnost s gledišta ukupnog prometa	7,83%	0,23%	9,06%	13,58%
3.Rentabilnost ukupnih sredstava	8,75%	0,10%	4,75%	6,68%
4.Rentabilnost s gledišta vlasnika	10,61%	0,21%	8,40%	10,33%
5.Rentabilnost s gledišta izvora financiranja	8,81%	0,78%	5,34%	7,16%
6.Neto dobit po stalno zaposlenom (kn)	59.978	3.974	183.342	274.616
7.Plaća po stalno zaposlenom (mjesečno/kn)	13.021	12.083	12.167	12.167
8.Pokriće stalnih sredstava i zaliha, kapitalom i dugoročnim izvorima	870,69%	117,24%	142,31%	179,74%
9.Koeficijent vlastitog financiranja	82,50%	50,08%	56,53%	64,66%
10.Odnos tuđih izvora prema ukupnim sredstvima	17,49%	49,92%	43,47%	35,34%
11.Odnos tuđih izvora prema vlastitom kapitalu	21,20%	99,68%	76,90%	54,65%
12.Faktor zaduženosti, broj godina	1,74	7,09	3,76	3,31
13.Koeficijent obrtaja poslovnih sredstava	1,1177	0,4439	0,5235	0,4918
14.Reprodukcijska sposobnost	10,04%	7,04%	11,55%	10,67%

Obrazloženje primijenjenih pokazatelja:

1.Ekonomičnost ..... = Ukupan prihod/Ukupan rashod
2.Rentabilnost s gledišta ukupnog prometa ..... = Neto dobit/Ukupni prihod
3.Rentabilnost ukupne imovine ..... = Neto dobit/(Stalna.+ tekuća imovina)
4.Rentabilnost s gledišta vlasnika ..... = Neto dobit/Kapital i rezerve
5.Rentabilnost s gledišta izvora financiranja .... = (Neto dobit+Kamate)/(Stalna + tekuća imovina)
6.Neto dobit po stalno zaposlenom ..... = Neto dobit/Broj zaposlenih
7.Plaća po zaposlenom ..... = Bruto plaće/Broj zaposlenih
8.Pokriće stalne imovine i zaliha,
kapitalom i dugoročnim izvorima ..... = (Kapital+dug.obveze)/(Stalna imovina.+Zalihe)
9.Koeficijent vlastitog financiranja ..... = Kapital i rezerve/ (Stalna + tekuća imovina)
10.Odnos tuđih izvora prema ukupnoj imovini .. = Obveze/(Stalna + tekuća imovina)
11.Odnos tuđih izvora prema vlastitom kapitalu .... = Obveze/Kapital i rezerve
12. Faktor zaduženosti, broj godina ..... = 1/(Neto dobit+Amortiz.)/(Obveze)
13.Koeficijent obrtaja poslovne imovine ..... = Ukupni prihod/(Stalna i tekuća imovina)
14.Reprodukcijska sposobnost ..... = (Neto dobit+Amortiz.)/(Stalna + tekuća imovina)

Izvor: Podaci u temeljnim financijskim izvještajima i ostala računovodstvena dokumentacija trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o. a po metodološkoj osnovici Popović, Vitezić, 2000, str. 125-144

Uvažavajući vrijednost imovine, kapitala i rezervi, pokazatelji rentabilnosti ukazuju da je projekt granično prihvatljiv u uskim okvirima temeljnog prometa. Ekonomičnost iznosi 1,13, rentabilnost

imovine iznosi 4,75%, a rentabilnost prometa 9,06%. Vlasnička rentabilnost, odnosno rentabilnost vlastitog kapitala (kapitala i rezervi) iznosi 8,40%. Rentabilnost s gledišta izvora financiranja, koja mjeri rentabilnost ukupno uloženih sredstava odnosno neto dobit koju ostvaruje projekt bez obzira da li će dio dobiti pripasti vanjskim financijerima projekta (banci), iznosi 5,34%. Ukupna poslovna imovina tijekom godine 0,52 puta obrnu svoju vrijednost, što za ovaj projekt gdje su iznosi imovine u kratkom vremenu znatno povećani (investicija) čini zadovoljavajući omjer.

Primjenom **statičke metode** došlo se do slijedećih relevantnih pokazatelja:

- reprezentativna godina: ..... 2016.
- ekonomičnost: 1,13
- rentabilnost ukupne poslovne imovine ..... 4,75 %
- rentabilnost ukupnog prometa: ..... 9,06 %
- vlasnička rentabilnost: ..... 8,40 %
- obrtaj ukupne poslovne imovine 0,52
- reprodukcijska sposobnost ..... 11,55 %
- koeficijent vlastitog financiranja ..... 56,53 %
- odnos tuđih izvora prema ukupnoj imovini .... 43,37 %

Kvalitetno financirani poslovni sustavi trebaju imati visok % udjela vlastitog kapitala, čime se ukazuje na sigurnost i razinu zaduženosti. Koeficijent vlastitog financiranja *Automotodroma Grobnik, d.o.o.* može se ocijeniti kao vrlo dobar (56,53%) i iznad razine podrazreda u prošlim godinama, što govori o relativno niskom stupnju zaduženja i mogućnosti daljnjeg zaduživanja. Reprodukcijska sposobnost projekta iznosi 11,55% što se ocjenjuje povoljnim. Kako prosječna godišnja stopa amortizacije iznosi oko 4,58% vidljivo je da se iz novostvorene vrijednosti za vrijeme trajanja projekta pokriva vrijednost zamjene stalne imovine i osigurava mogući iznos za nove investicije. Pokazatelji u reprezentativnoj godini u usporedbi s prošlim poslovanjem investitora i poslovanjem razreda dijelom su bolji, a dijelom podjednaki. Može se zaključiti da je investicijski projekt **prihvatljiv** jer ima zadovoljavajuće statične pokazatelje.

Primjenom **dinamičke metode** ocjenjivale su se koristi čitavog vijeka projekta a temeljeno na informacijama o ekonomskom toku koji ukazuje na ekonomski potencijal projekta. Čisti novčani tok iz Izvještaja o novčanom toku se za ove potrebe utvrđuje kao razlika primitaka i izdataka iz kojih su izostavljeni izvori financiranja. U razdoblju izvedbe (2013.-2014. godine) neto primici su negativni zbog investicijskih ulaganja. Primjenom dinamičke metode utvrđeno je:

a) razdoblje povrata investicije		10. godina (do 2022.)
b) neto sadašnja vrijednost projekta iznosi		23.238.042,00 kn
c) neto sadašnja vrijednost investicije		73.953.826,00 kn
d) relativna neto sadašnja vrijednost		31,42 %
e) interna stopa rentabilnosti		10,64 %
Analiza osjetljivost:		
- minimalni opseg prometa	90,08%	
- minimalna prosječna cijena	96,78%	
Zaključci:		
- projekt je uglavnom likvidan tijekom cijelog životnog vijeka trajanja		
- projekt dovodi do znatnog povećanja ekonomskog potencijala društva		
Zaposlenost:		
- ukupno zaposlenih	20	
- neto dobit po zaposlenom	183.342.00 kn	

U tablicama koje slijede se prikazuje utjecaj investicijskog ulaganja koje donose izravnu ekonomsku korist za investitora ali imaju i veliko društveno značenje izražene kroz indirektne koristi a slijedom srodne dobre prakse na regionalnom i nacionalnom planu.

Tablica 64: Ekonomski tok trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o BEZ investicijskog ulaganja u projekt «*Superbike World Championship*»

Elementi strukture (iz Izvj. o novč. toku)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I PRIMICI	**12.642.000**	**12.894.840**	**13.023.788**	**12.633.075**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	12.642.000	12.894.840	13.023.788	12.633.075	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083
3.Primici od inv. aktivn. (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III ZDACI	**15.478.572**	**11.408.222**	**11.512.264**	**11.310.483**	**11.114.898**	**11.121.669**	**11.121.795**	**11.121.795**	**11.121.795**	**11.121.795**
1.Izdaci za inv. aktivnosti	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrij. prenesene imovine	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Poslovni Izdaci za plaće	8.471.520	8.640.950	8.727.360	8.552.813	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	2.440.200	2.450.000	2.460.000	2.480.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
5.Poslovni Izdaci za rezerve	274.959	317.271	324.904	277.671	233.142	239.912	240.038	240.038	240.038	240.038
ČISTI NOVČANI TOK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulativ	**-2.836.572**	**1.486.618**	**1.511.525**	**1.322.591**	**1.139.184**	**1.132.414**	**1.132.288**	**1.132.288**	**1.132.288**	**1.132.288**
III ZDACI	-2.836.572	-1.349.954	161.571	1.484.162	2.623.347	3.755.760	4.888.048	6.020.335	7.152.623	8.284.911

NASTAVAK:

Elementi strukture (iz Izvj. o novč. toku)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
I PRIMICI	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**	**12.254.083**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083	12.254.083
3.Primici od inv. aktivn. (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III ZDACI	**11.121.795**	**11.121.795**	**11.121.795**	**11.139.319**	**11.150.052**	**11.150.052**	**11.150.052**	**11.150.052**	**11.150.052**	**11.150.052**
1.Izdaci za inv. aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrij. prenesene imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.Poslovni Izdaci za plaće	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756	8.381.756
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
5.Poslovni Izdaci za rezerve	240.038	240.038	240.038	257.563	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296	268.296
ČISTI NOVČANI TOK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kumulativ	**1.132.288**	**1.132.288**	**1.132.288**	**1.114.763**	**1.104.030**	**1.104.030**	**1.104.030**	**1.104.030**	**1.104.030**	**1.104.030**
III ZDACI	9.417.198	10.549.486	11.681.774	12.796.537	13.900.567	15.004.597	16.108.627	17.212.657	18.316.687	19.420.717

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja

Tablica 65: Ekonomski tok trg. društva Automotodrom Grobnik,d.o.o SA uključenim investicijskim ulaganjem u projekt «*Superbike World Championship*»

Elementi strukture (iz Izvj. o novč. toku)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
I PRIMICI	**12.642.000**	**12.894.840**	**30.279.615**	**33.895.601**	**37.061.210**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**
1.Priici iz poslovnih aktivnosti	12.642.000	12.894.840	30.279.615	33.895.601	37.061.210	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372
3.Primici od inv. aktivn. (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od stalne imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III ZDACI	**46.096.041**	**53.185.798**	**25.198.043**	**25.953.817**	**27.548.827**	**29.231.635**	**29.318.187**	**29.688.010**	**29.718.883**	**29.749.757**
1.Izdaci za investicijske aktivnosti	34.909.362	41.777.577	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrijednost prenesene imovine	4.291.893	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	30.617.469	41.777.577	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	8.471.520	8.640.950	22.310.843	23.033.948	24.185.645	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927
3.Poslovni Izdaci za plaće	2.440.200	2.450.000	2.887.200	2.900.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	274.959	317.271	0	19.869	443.182	916.708	1.003.260	1.373.082	1.403.956	1.434.830
5.Poslovni Izdaci za rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTI NOVČANI TOK	**-33.454.041**	**-40.290.958**	**5.081.572**	**7.941.784**	**9.512.383**	**11.220.737**	**11.134.184**	**10.764.362**	**10.733.488**	**10.702.614**
Kumulativ	-33.454.041	-73.744.999	-68.663.427	-60.721.644	-51.209.260	-39.988.524	-28.854.339	-18.089.977	-7.356.489	3.346.125

NASTAVAK:

Elementi strukture (iz Izvj. o novč. toku)	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
I PRIMICI	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**40.452.372**	**46.731.372**
1.Prinici iz poslovnih aktivnosti	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372	40.452.372
3.Primici od inv. aktivn. (od imovine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.279.000
- Od stalne imovine	0	0	0		0	0	0	0	0	6.279.000
- Od tekuće imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Od rezervi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
III ZDACI	**29.780.631**	**29.811.505**	**29.842.379**	**29.890.777**	**29.932.384**	**29.963.258**	**29.994.132**	**30.025.005**	**30.055.879**	**30.086.753**
1.Izdaci za investicijske aktivnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Vrijednost prenesene imovine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Investicije u stalnu i tekuću imovinu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Poslovni materijalni izdaci	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927	25.394.927
3.Poslovni Izdaci za plaće	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000	2.920.000
4.Poslovni Izdaci za porez (na dobit)	1.465.704	1.496.578	1.527.452	1.575.850	1.617.457	1.648.331	1.679.204	1.710.078	1.740.952	1.771.826
5.Poslovni Izdaci za rezerve	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ČISTI NOVČANI TOK	**10.671.740**	**10.640.867**	**10.609.993**	**10.561.595**	**10.519.988**	**10.489.114**	**10.458.240**	**10.427.366**	**10.396.492**	**16.644.618**
Kumulativ	14.017.865	24.658.732	35.268.724	45.830.319	56.350.306	66.839.420	77.297.660	87.725.026	98.121.518	114.766.137

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u temeljnim financijskim izvještajima prethodnog razdoblja i podataka o investiciji prema UPL R61 i analize okruženja

Temeljem podataka iz ekonomskog toka izveden je proračun vremena povrata investicija, izraženih kao ukupna ulaganja u stalnu i tekući imovinu uvećano za postojeću imovinu u razdoblju povratka projekta (da bi se povratila uložena investicija). U tom razdoblju bi trebalo ostvariti pozitivne neto primitke odn. da bi se zbroj negativnih neto primitaka iz razdoblja izvedbe sveo na nulu (0). Unesu li se gornje vrijednosti u slijedeću tablici, može se zaključiti da se investicija vraća sredinom 2022. godine, ukupno desete godine cjelokupnog vijeka projekta odnosno osme godine proširenog poslovanja (sa Superbike utrkom). S obzirom da je period povrata ulaganja kraći od ukupnog vijeka projekta i otplate kredita, projekt je po ovoj metodi ocjene **prihvatljiv**.

Tablica 66: Vrijeme povrata investicije u projekt «*Superbike World Championship*», društva Automotodrom Grobnik, d.o.o

- kn

godina obračuna	Iznosi u tisućama (000) kuna				
	Investicije + prenesena imovina	kumulativ investicija	god.iznos akumulacije	kumulativ akumulacije	nepokrivene investicije
2013.	34.909.362	34.909.362	1.455.321	1.455.321	-33.454.041
2014.	41.777.577	76.686.939	1.486.618	2.941.939	-73.744.999
2015.	0	76.686.939	5.081.572	8.023.511	-68.663.427
2016.	0	76.686.939	7.941.784	15.965.295	-60.721.644
2017.	0	76.686.939	9.512.383	25.477.678	-51.209.260
2018.	0	76.686.939	11.220.737	36.698.415	-39.988.524
2019.	0	76.686.939	11.134.184	47.832.599	-28.854.339
2020.	0	76.686.939	10.764.362	58.596.961	-18.089.977
2021.	0	76.686.939	10.733.488	69.330.449	-7.356.489
2022.	**0**	**76.686.939**	**10.702.614**	**80.033.063**	**3.346.125**
2023.	0	76.686.939	10.671.740	90.704.804	14.017.865
2024.	0	76.686.939	10.640.867	101.345.670	24.658.732
2025.	0	76.686.939	10.609.993	111.955.663	35.268.724
2026.	0	76.686.939	10.561.595	122.517.258	45.830.319
2027.	0	76.686.939	10.519.988	133.037.245	56.350.306
2028.	0	76.686.939	10.489.114	143.526.359	66.839.420
2029.	0	76.686.939	10.458.240	153.984.599	77.297.660
2030.	0	76.686.939	10.427.366	164.411.965	87.725.026
2031.	0	76.686.939	10.396.492	174.808.457	98.121.518
2032.	0	76.686.939	16.644.618	191.453.075	114.766.137

Izvor: Podaci u prethodnim tablicama

Da bi se ocijenila rentabilnost uložene imovine tijekom životnog vijeka projekta, potrebno je uzeti u obzir realnu kamatnu stopu i tehnikom diskontiranja izračunati sadašnju vrijednosti, te istu koristiti za obračun iznosa temeljem pokazatelja. Kao diskontna stopa koju treba primijeniti pri diskontiranju neto primitaka uzeta je pretpostavljena kamatna stopa dugoročnog kredita (7%). Iznos neto primitaka po sadašnjoj vrijednosti (nakon investicije) je iznos ukupne akumulacije, nakon što su investicijska ulaganja pokrivena. Sadašnja vrijednost neto primitaka projekta iznosi visokih 23.238.042,00 kuna, a pošto je to više od nule, projekt se **može ocijeniti prihvatljivim**. Također, sadašnja vrijednost neto primitaka nakon investicije veća je nego sadašnja vrijednosti neto primitaka bez investicije (9.626.217,00 kn) te projekt i po tome također **može biti ocijenjen prihvatljivim**.

Tablica 67: Neto sadašnja vrijednost projekta pri kamatnoj stopi od 7%

godina	Iznosi u kunama		
	nom.neto primici	diskontni faktori 7%	disk.neto primici
2013.	-33.454.041	1	-33.454.041
2014.	-40.290.958	0,934579439	-37.655.101
2015.	5.081.572	0,873438728	4.438.442
2016.	7.941.784	0,816297877	6.482.861
2017.	9.512.383	0,762895212	7.256.952
2018.	11.220.737	0,712986179	8.000.230
2019.	11.134.184	0,666342224	7.419.177
2020.	10.764.362	0,622749742	6.703.504
2021.	10.733.488	0,582009105	6.246.988
2022.	10.702.614	0,543933743	5.821.513
2023.	10.671.740	0,508349292	5.424.972
2024.	10.640.867	0,475092796	5.055.399
2025.	10.609.993	0,444011959	4.710.964
2026.	10.561.595	0,414964448	4.382.686
2027.	10.519.988	0,387817241	4.079.833
2028.	10.489.114	0,36244602	3.801.738
2029.	10.458.240	0,338734598	3.542.568
2030.	10.427.366	0,31657439	3.301.037
2031.	10.396.492	0,295863916	3.075.947
2032.	16.644.618	0,276508333	4.602.376
UKUPNO			**23.238.042**

Izvor: Podaci u prethodnim tablicama

Tablica 68 **Neto sadašnja vrijednost investicija**

godina	Iznosi u tisućama (000) kuna		
	investicije + prenesena imovina	diskontni faktori 7%	disk.iznos investicija
2013.	34.909.362	1	34.909.362
2014.	41.777.577	0,934579439	39.044.464
2015.	0	0,873438728	0
2016.	0	0,816297877	0
2017.	0	0,762895212	0
2018.	0	0,712986179	0
2019.	0	0,666342224	0
2020.	0	0,622749742	0
2021.	0	0,582009105	0
2022.	0	0,543933743	0
2023.	0	0,508349292	0
2024.	0	0,475092796	0
2025.	0	0,444011959	0
2026.	0	0,414964448	0
2027.	0	0,387817241	0
2028.	0	0,36244602	0
2029.	0	0,338734598	0
2030.	0	0,31657439	0
2031.	0	0,295863916	0
2032.	0	0,276508333	0
UKUPNO			**73.953.826**

Izvor: Podaci u prethodnim tablicama

Tablica 69: Relativna sadašnja vrijednost

Pokazatelj	**Diskontna stopa 7%**
Sadašnja vrijednost neto primitaka bez investicije 7% (kn)	9.626.217,00
Sadašnja vrijednost neto primitaka 7% So (kn)	23.238.042,00
Sadašnja vrijednost investicija projekta TIo (kn)	73.953.826,00
Relativna sadašnja vrijednost projekta (RSo=So/TIo)	31,42%

Izvor: Podaci u prethodnim tablicama

Dodatni pokazatelj je relativna sadašnja vrijednost i ona iznosi negativnih 0,3142 ili -31,42%. Metoda interne stope rentabilnosti koristi se za izračun diskontne stope, koja neto sadašnju vrijednost projekta (uključujući prijenos imovine) svodi na nulu (0). Vidljivo je da se ona nalazi negdje između 10% kada je sadašnja vrijednost projekta pozitivna i 11% kada je sadašnja vrijednost projekta negativna. Primjenom formule za interpolaciju dobije se vrijednost interne stope rentabilnosti od 10,64% i to je zapravo stopa po kojoj se prosječno godišnje ukamaćuje uloženi kapital. Drugim riječima, uloženi kapital ostvaruje prosječnu godišnju akumulaciju u iznosu od 10,64% od iznosa uloženog kapitala. Budući je interna stopa rentabilnosti poslovanja s investicijom manja od diskontne stope (kamatne stope na preuzeti dugoročni kredit 7%), strogo analitički gledano, **može se zaključiti da je projekt prihvatljiv**. U odnosu na internu stopu rentabilnosti poslovanja bez investicije koja iznosi 47,88% ona je manja što je i razumljivo s obzirom da se u projekcijama bez investicije nema ulaganja osim manjeg iznos prijenosa postojeće imovine. Nadalje, efikasnost samog ulaganja izračunata je na temelju ekonomskog toka same investicije. Ekonomski tok investicije je dobiven kao razlika neto primitaka ekonomskog toka s investicijom i ekonomskog toka bez investicije. Za neto primitke ekonomskog toka investicije izračunata je interna stopa rentabilnosti i ona iznosi 9,22% što je također veće od diskontne/kamatne stope, što znači da je prihvatljivo.

Tablica 70: Interna stopa rentabilnosti

Diskontna stopa u %	Neto sadašnja vrijednost (kn)
7,0	23.238.042,00
8,0	15.800.581,00
9,0	9.226.109,00
10,0	3.399.165,00
11,0	-1.778.454,00
Interna stopa rentabilnosti poslovanja s investicijom	**10,64%**
Interna stopa rentabilnosti investicije	**9,22%**

Izvor: Podaci u prethodnim tablicama

Ocjena likvidnosti trgovačkog društva *Automotodrom Grobnik* d.o.o. nakon investicijskog ulaganja sačinjena je na temelju ocjene financijskog toka s uključenim investicijskim ulaganjem, koji uključuje primitke i izdatke koji te temelje na elementima procjene investicije. Neto novčani primici financijskog toka su u svim godinama pozitivni, što osigurava društvu sposobnost da pravovremeno podmiruje sve dospjele obveze (prema dobavljačima, zaposlenima, za otplatu kredita banci, plaćanju obveza prema državi i sl.) ali i da poduzima nove aktivnosti. Otplate prema izvorima čine određeni pritisak na likvidnost društva u prvim godinama otplate kredita, u slučaju proširenja poslovanja, što je investitor primio na znanje. Razdoblje počeka i period otplate kredita na nova kreditna sredstva važni su u prvim godinama poslovanja nakon investicije kako bi se omogućilo trgovačkom društvu da ostvare zadovoljavajuću razinu prihoda ali i da se maksimalno racionaliziraju izdaci. Ipak treba težiti iznalaženu i novih mogućnosti poboljšanje stupnja likvidnosti. Projekt je pod ovakvim pretpostavkama **prihvatljivim za realizaciju**.

Tablica 71: Ekonomski tok investicije

u kn	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NP sa investicijom	-33.454.041	-40.290.958	5.081.572	7.941.784	9.512.383	11.220.737	11.134.184	10.764.362	10.733.488	10.702.614
NP bez investicije	-2.836.572	1.486.618	1.511.525	1.322.591	1.139.184	1.132.414	1.132.288	1.132.288	1.132.288	1.132.288
NP investicije	**-30.617.469**	**-41.777.577**	**3.570.047**	**6.619.192**	**8.373.199**	**10.088.323**	**10.001.897**	**9.632.074**	**9.601.200**	**9.570.327**
Kumulativ NP	**-30.617.469**	**-72.395.046**	**-68.824.998**	**-62.205.806**	**-53.832.607**	**-43.744.284**	**-33.742.387**	**-24.110.313**	**-14.509.113**	**-4.938.786**

NASTAVAK:

u kn	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
NP sa investicijom	10.671.740	10.640.867	10.609.993	10.561.595	10.519.988	10.489.114	10.458.240	10.427.366	10.396.492	16.644.618
NP bez investicije	1.132.288	1.132.288	1.132.288	1.114.763	1.104.030	1.104.030	1.104.030	1.104.030	1.104.030	1.104.030
NP investicije	**9.539.453**	**9.508.579**	**9.477.705**	**9.446.831**	**9.415.957**	**9.385.084**	**9.354.210**	**9.323.336**	**9.292.462**	**15.540.588**
Kumulativ NP	**4.600.667**	**14.109.246**	**23.586.951**	**33.033.782**	**42.449.739**	**51.834.823**	**61.189.033**	**70.512.369**	**79.804.831**	**95.345.419**

Izvor: Podaci u prethodnim tablicama

Rezultati istraživanja u okviru financijske perspektive su ukazali da je potrebno podatke inputa još jednom preispitati, te uključiti i neizravne financijske koristi, kako bi se osigurali uvjeti za isplativost ulaganja, a sukladno iskustvima dobre prakse u svijetu. A to je povezano i s pitanjem, da li je financijska perspektiva polazišna ili odredišna točka u strateškom pozicioniranju sustava kao cjeline, jer neki autori ističu kako je formuliranje financijskih ciljeva vlasnika ključno (Probst, 2004,116), drugi je stavljaju u zavisnu poziciju, ističući da je financijska perspektiva samo zajednički nazivnik poslovnih odluka menadžmenta, koji mora imati «sposobnost, da više prodaje a manje troši» (Niven, 2008, 139), uz uvažavanje faze životnog ciklusa u kojoj se trgovačko društvo nalazi «rasta, održivosti i žetve» (Kaplan, Norton, 1996, 46), što uvjetuje i (ne)poduzimanje određenih investicijskih mogućnosti, pri čemu se mogu koristiti i metodološke osnove LCC (life cycle costing) metode.

Financijski ciljevi karakteristični za fazu rasta, nalažu mjerenje povećanja obujma prodaje, utjecaja povećanja broja i financijske snage novih kupaca i utjecaja novoosvojenih tržišnih segmenata na porast prihoda i rezultata, te utjecaj porasta konkurentnosti proizvoda i imidža na ciljnom tržištu. Faza zrelosti traži da se mjerila usmjere na ocjenu dostignute razine interne ekonomije tj. na područje racionalizacije troškova s jedne, te na ocjenu rentabilnosti investicija i prinosa na uloženi kapital s druge strane. Kada proizvod ide ka silaznoj putanji, naglasak je na analizi novčanog toka, što uključuje dinamiku naplate i visinu ostvarenih prihoda, da bi se pravovremeno moglo reagirati. Moguće su odluke vezane za povlačenje postojećeg proizvoda / usluge sa tržišta uz istovremeno plasiranje novog proizvoda/usluge kako se ne bi oslobodio prostor konkurenciji, ili poduzeti pojačane aktivnosti na inoviranju postojećeg proizvoda / usluge s istim ciljem.

Kvaliteta informacija koje može osigurati ova perspektiva, prvenstveno ovisi o stupnju razvoja računovodstvenog informacijskog sustava, kvaliteti kadrova koji se ovom problematikom bave, a posebno o stupnju suradnje računovodstvene funkcije sa ostalim funkcijama u svakom konkretnom sustavu. Za razumijevanje ove problematike, nužno je poznavati organizacijsku strukturu i zadaće pojedinih dijelova u okviru računovodstvenog informacijskog sustava, te mogućnosti pojedinih dijelova računovodstvene funkcije u osiguranju relevantne informacijske osnovice za različite hijerarhijske razine menadžmenta, kao i za vanjske korisnike. Za daljnje faze primjene BSC metode, osigurati treba osnovicu za mjerenje ciljeva u okviru financijske perspektive, na način kako to prikazuje slijedeća tablica.

Tablica 72: Neke mogućnosti mjerenja ciljeva u okviru financijske perspektive

Cilj:	***Mjerenje:***	***Pristup:***
Rast i razvoj	Uobičajeno se mjeri: - rast prihoda - rast doprinosa pokrića, dobiti... - rast prinosa na uloženi kapital... - % rasta u odnosu na status quo....	Utvrditi - što treba rasti? Ocijeniti - koje su utjecajne veličine? Odlučiti - kojim to instrumentarijem mjeriti?
Dobit	Bilanca: razlika imovine i obveza Račun dobiti i gubitka: razlika prihoda i rashoda Interni izvještaji: razlika prihoda i troškova... Projekti: razlika ulaganja i koristi...	Oblikovati vrste rezultata koji odražavaju ostvarenje određenog specifičnog cilja: - mjerenje operativne dobiti - mjerenje ukupne dobiti - mjer. zarade po dionici...
Promet (realizacija) / doprinos pokrića (DP) kao prvi bruto rezultat (kontribucijska marža)	Promet se uobičajeno mjeri: - sa određenog ciljnog tržišta - od određenog ili grupe proizvoda - po određenom ili grupi kupaca	Povećanje prometa i DP/ kontribucijske marže sagledati s pozicija doprinosa pojedine aktivnosti - ukupnoj uspješnosti

	(kategorizacija kupaca u A-najbolji, B-srednji i C-još uvijek nevažni) DP/prvi bruto rezultat/kontribucijska marža (prihod - varijabilni troškovi) je pokazatelj sa većom izražajnom snagom.	sustava. Tražiti odgovore na pitanja - kolika je stvarna zarada od ostvarenog prometa? Naglasak staviti na valorizaciju akcija usmjerenih na potencijalne kupce i (još) neiskorištena tržišta.
Snižavanje troškova	Najčešće se izražava kao opće mjerilo - ukupne troškove sniziti za određeni %. Bolji je diferencirani pristup ka ciljnim područjima: materijal, rad, korištenje energije, korištenje kapaciteta...	Poželjno koristiti instrumentarij ABC metode i TC metode radi usklađivanja strukture troškova određenog ili grupe proizvoda, prema zahtjevima ciljnog tržišta.
Usmjeravanje novčanog toka	Pozitivan novčani tok ukazuje na financijsku snagu sustava, a mjeri primjenom pokazatelja likvidnosti i solventnosti.	Sustavno sagledavati odnos dobiti i novčanog toka i ukazivati na uska grla koja angažiranju slobodna novčana sredstva i umanjuju rentabilnost investicija.
Rentabilnost - ***vlastitog kapitala*** - ***ukupnog kapitala*** - ***ostvarenog prometa***	Mjeri se visina ostvarenog prinosa na uloženi kapitala u odnosu na visinu kamata koje nosi tekuća štednja. Rent. vlastitog kapitala se sagledava u odnosu na ostvarenu dobit (dobit x 100/ vlastiti kapital), a ukupnog u odnosu na dobit i kamate (dobit + kamate na posuđeni kapital x100/ ukupni kapital), jer kamate na posuđeni kapital umanjuju dobit. Dobit prema ostvarenoj realizaciji, sa ili bez kamata (dobit + kamate na posuđeni kapital x 100/ promet) odražava rentabilnost ostvarenog prometa.	Ovisno o vrsti investicijskog ulaganja i stanja na financijskom tržištu, izabrati relevantne pokazatelje (ROI, ROS, ROA,ROE, ROCE, RONA...), primjerene mjerenju odgovarajuće rentabilnosti određene vrste ulaganja.
Dodana ekonomska vrijednost (EVA)	Mjeri se kao razlika ostvarenog rezultata (prinosa na uloženi kapital) i troškova kapitala (cijena kapitala). Operativna dobit umanjena za ukupne troškove kapitala, potrebnog za njeno ostvarenje.	Primjena ABC metode i obračuna troškova kapitala za sustav kao cjelinu, ali i za odjeljenja,, proizvode, kupce, segmente, procese. Procese s pozitivnom EVA-om stimulirati.
Vrijednost za dioničare (SV)	Metoda za procjenu vrijednosti sustava s pozicija dioničara. Mjeri se sposobnost sustava za ostvarenje novčanog toka u budućnosti, uz diskontiranje troškova vlastitog i tuđeg kapitala, uključivanjem stupnja rizika, uvažavanjem tržišne pozicije i sl.	Pomaže burzovnim stručnjacima: - u pozicioniranju sustava na tržištu kapitala, - odlukama o kupnji ili prodaji određene strateške poslovne jedinice - procjeni tendencije kretanja vrijednosti sustava u budućnosti ...
Što praksa mjeri u perspektivi: ukupna imovina, ukupna imovina po zaposleniku, profit u % od ukupne imovine, povrat na neto imovinu, povrat na ukupnu imovinu, prihodi u odnosu na ukupnu imovinu, doprinos pokrića odn. bruto marža, neto dobit, profit u postotku od ostvarenog prometa, profit po zaposleniku, prihodi, prihodi od novih proizvoda plasiranih na tržište, prihod po zaposleniku, povrat od uloženog vlastitog kapitala (ROE), povrat na ukupno angažirani kapital (ROCE), povrat na uloženi kapital (ROI), ekonomska dodana vrijednost (EVA), tržišna dodana vrijednost (MVA), dodana vrijednost po zaposleniku, dividende, tržišna vrijednost, cijena dionica, struktura dioničara, lojalnost dioničara, novčani tok, ukupni troškovi, kreditni rejting, obveze/dugovi, odnos obveza i kapitala, razina pokrića troškova kamata, odnos prometa i potraživanja, prosječno trajanje naplate potraživanja, prosječni rok isplate duga dobavljačima, dani vezivanja zaliha, koeficijent obrta zaliha...		

Izvor Prilagođeno prema: Probst, H-J.:Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004. str. 108.115 & . Niven, P. R.: Balanced Scorecard - Korak po korak, prijevod, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb, 2008. str. 180

Financijsko računovodstvo osigurava samo polazišne veličine za mjerenje ciljeva financijske perspektive, jer su podaci financijskog računovodstva globalni i usmjereni prvenstveno zahtjevima eksternih korisnika (vlasnici, dioničari, porezni organi, kupci, dobavljači, banke, statistika, znanstvene institucije i ostala zainteresirana javnost). Navedeni podaci nisu dostatni za ocjenu financijskih učinaka investicijskih ulaganja, unapređenja poduzeta u internim radnim procesima, dostignutog stupnja kvalitete, unapređenja odnosa prema okolišu, strategijskog pozicioniranje sustava u okruženju i sl. Stoga se u suvremenim uvjetima poseban naglasak stavlja na informacije menadžerskog računovodstva, čiji se instrumentarij prilagođava specifičnosti djelatnosti i posebnim zahtjevima menadžmenta i okruženja. Sumarno promatrano, potrebno je tri temeljne strategije (rasta, održivosti i žetve) sagledati u okviru financijske perspektive kroz poslovne strategije rasta i promjena struktura prihoda, snižavanja troškova i povećanje produktivnosti rada i strategije racionalnijeg korištenja imovine od investicijskih ulaganja.

Rast prihoda i optimizacija njihove strukture povezuje se sa strukturom ponude, koja može privući nove kupce i omogućiti pristup novim tržištima. Pri tom je nužno voditi računa da je porast cijena proizvoda i usluga moguć samo ako se kupcima nudi dodana vrijednost, koju će oni prepoznati kao vrijednost za novac. Smanjivanje direktnih troškova moguće je uvođenjem i poštivanjem primjene normativa i standarda, dok se indirektni troškovi povezuju sa ukupnim mjerama racionalizacija, s posebnim naglaskom na racionalno korištenje resursa, što uvjetuje suradnju svih sudionika, koji moraju biti funkcionalno i organizacijski povezani. U provođenju strategije korištenja imovine se naglasak stavlja na smanjenje razine angažiranog radnog kapitala, odn. njegovu optimizaciju u funkciji ostvarenja planiranog asortimana i obujma prodaje. Od posebnog je značaja osigurati optimalni stupanj iskorištenja kapaciteta, kako bi se fiksni troškovi prebacili na što veći broj učinaka, a da se istovremeno ne izazivaju uska grla. Ako je cilj zadovoljiti potrebe i želje kupaca, tada se kroz financijsku perspektivu sagledava financijski učinak ulaganja u unapređenje odnosa s dobavljačima i kupcima, unapređenje internih radnih procesa, postizanje zadovoljstva zaposlenika, a sve kao pretpostavke daljnjeg rasta i razvoja.

6.4. Perspektiva učenja i rasta

Perspektiva **učenja i rasta** (*perspektiva potencijala)* razvija ciljeve i mjere za napredak učeće i rastuće organizacije, što se prvenstveno odnosi na fazu nakon optimalizacije projekta. Ova perspektiva stvara potrebnu infrastrukturu za postizanje ciljeva ostalih perspektiva. BSC naglašava važnost ulaganja u ljudski potencijal, pri čemu mjerenje usmjerava na kategoriju potencijala zaposlenika, informacijskog sustava, te motivacije i usmjeravanja na ciljeve. Potencijal zaposlenika obično se mjeri njihovim zadovoljstvom, formalnim kvalifikacijama, dopunskim kontinuiranim zapošljavanjem te produktivnošću rada. Informacijski sustav mora biti u funkciji osiguranja ciljnih upravljačkih informacija, bilo da se odnosi na informacije o grani djelatnosti, željama kupaca, internim procesima, financijskim rezultatima njihova rada i sl.

U praksi se ova perspektiva najčešće prepoznaje kao HRM (human resource management) odn. upravljanje ljudskim potencijalima. Nužno je osigurati mjere (standardi kadrova, licenciranje znanja, sustav nagrađivanja...), kako bi svi procesi u okviru sustava ravnomjerno razvijali uz podršku kvalitetnih, stručnih, sposobnih, motiviranih i lojalnih zaposlenika, usmjerenih na realiziraju strateških ciljeva sustava kao cjeline. Polazište može biti u traženju odgovora na mnoga otvorena, između kojih se mogu izdvojiti slijedeća (Kaspar, 1995, 198):

- Tko što radi?
- Tko što treba učiniti (utvrđivanje radnih zadataka)?
- Gdje to treba učiniti (organizacijski jedinice, mjesta troška…)?
- Kada to treba učiniti (vremenski plan)?
- Kako to treba učiniti (način i mjere za provođenje)?
- Zašto to treba učiniti (obrazloženje, zašto su pojedini zadaci važni i kakva je njihova uloga u realizaciji postavljenih ukupnih ciljeva)?

Nadovežu li se na to odredbe standarda ISO 9001 *(http://en.wikiedia.org*) potrebno je definirati razinu odgovornosti za svaki proces i aktivnost, po načelu «tko je za što odgovoran, tko je suodgovoran a tko samo treba biti informiran», kako bi se s razinom odgovornosti mogla definirati i razina pravedne nagrade. U suvremenim je uvjetima veoma značajno zadržati školovane, stručne, vrijedne, učinkovite i lojalne zaposlenike, a to će se uspjeti samo ako je pojedinac zadovoljan svojim radnim mjestom (da nije raspoređen ni iznad ni ispod svojih radnih sposobnosti), te ukoliko menadžment na adekvatan način potvrđuje da cijeni njegov ukupni doprinos realizaciji zadataka u postizanju strateških i operativnih ciljeva sustava kao cjeline. U praksi se ovoj perspektivi još uvijek ne pridaje dovoljno značenja, kako u području mogućnosti stjecanja nedostajućih znanja, tako i u području primjene odgovarajućeg sustava nagrađivanja. To ide u prilog spoznaji da je u praksi previše potenciran „tehnološki, tehnokratski pa i tvrdoglav financijski pristup“ (Degan, 2007, 78)a zaokret ka inovacijama i stvaranje nove vrijednosti mogu ostvariti samo školovani, stručni i motivirani zaposlenici.

Kako perspektiva učenja i rasta razvija ciljeve i mjere za napredak učeće i rastuće organizacije, u njenom sagledavanju treba veći naglasak staviti na primjenu načela znanosti o kadrovima (kadrovi su najznačajniji kapital), koje treba sagledavati s različitih aspekata. U okviru primjene BSC sustava, naglasak je na sagledavanju perspektive učenja u razvoja s pozicija njenog utjecaja na ukupni rezultat i imidž u okruženju. Kvaliteta kadrova je pretpostavka razvoja, u procesu sustavnog prilagođavanja zahtjevima globalnoga tržišta, koje sustavno nalaže prilagođavanju nastupajućim promjenama. Razvoj kadrovskih potencijala treba sagledati s pozicija globalizacijskih procesa, koji nameću potrebu da se slijede tehnološke promjene, inovacije, te odnosi u političkom i tržišnom okruženju.

Glavni menadžment ima složeni zadatak da kroz sustav cjeloživotnog učenja senzibilizira sve zaposlene na uključivanje u realizaciju strateških ciljeva, na način da se kroz njihovu operacionalizaciju ukaže na pojedinačne zadatke i odgovornost svakog zaposlenog u lancu vrijednosti ostvarivanja ciljeva u kratkom i dugom roku. Zaposleni moraju biti uključeni u izradu i provedbu razvojnih i operativnih planova (budžet), kako bi se sustavno vlastite mogućnosti usklađivale sa šansama i rizicima u okruženju, u cilju što boljeg vlastitog pozicioniranja. Kako je sustav toliko jak, koliko je jaka njegova najslabija karika, potrebno je sustavno djelovati na uvođenju učinkovitog sustava stimulativnog nagrađivanja, poticati dobru radnu klimu i poštivanje etičkih načela, uz prihvaćanje suvremene tehnološke podrške po načelima održivog razvoja. Osigurati navedeno je isto toliko značajno, kao i poštivanje potreba i želja platežno sposobnih kupaca.

Sustavno treba djelovati u pravcu eliminiranja potencijalnih nezadovoljstva zaposlenika uz iznalaženje sustava mjera koje će uspješno motivirati zaposlenike na lojalnost sustavu i postizanja veće radne učinkovitosti. Tako se kao jedan od ciljeva u okviru perspektive učenja i rasta postavlja smanjenje potencijalnog nezadovoljstva zaposlenih, što je jedan od zadataka glavnog menadžmenta. Uspješnost zaposlenih se temelji na znanju i kompetencijama, a kako

jednom stečeno znanje brzo zastarijeva, potrebno je razvijati sustav cjeloživotnog učenja, pošto znanje uz inovacije predstavlja značajnu konkurentsku prednost sustava. Od glavnog menadžmenta se pored toga očekuje, da zaposlenike motivira za viši stupanj odgovornosti u realizaciji zadataka, što uz profesionalno obavljanje zadataka uključuje i postizanje boljih pojedinačnih i ukupnog poslovnog rezultata. Za postignute rezultate zaposlenici očekuju i pravednu nagradu, što je povezano sa kvalitetnim sustavom stimulativnog nagrađivanja.

Tako na polazištima općeg i/ili granskog kolektivnog ugovora treba izgraditi jedinstvene kriterije razvrstavanja radnih mjesta (platni razredi), kako bi se kroz sustav tarifnih stavova a ovisno o stupnju složenosti poslova, odgovornosti, završenom stupnju obrazovanja i zahtjevima za poznavanjem posebnih stručnih znanja, vještina i kompetencija, te drugim posebnim zahtjevima, mogla osigurati transparentna i realna startna pozicija za sva potrebna radna mjesta. Određivanja osnovne plaće zaposlenika je pretpostavka za privlačenje najboljih kadrova, a dobar sustav stimulativnog nagrađivanja pretpostavka njihova zadržavanja i uključivanja u inovacijske procese koji garantiraju rast i razvoj sustava. "Motivirati znači, poticati svakog pojedinog zaposlenika da unutar svojeg radnog okruženja ostvaruju takve radne učinke, koji će omogućiti da se krajnji cilj sustava bolje, lakše i potpunije ostvari" (Kaspar, 1995, 211).

Uz klasičan novčani oblik motiviranja zaposlenika (plaće i naknade), sve se više prakticiraju razni nefinancijski oblici (zdravstvena, životna i druga osiguranja; naknade za vrijeme nezaposlenosti; besplatna ili povoljni oblici prehrane; plaćeni godišnji odmor; poticaji društvenom angažmanu; plaćeno školovanje; korištenje službenog vozila ili mobitela; besplatni vrtić na radnom mjestu; incentive programi i sl....). Sustav nagrađivanja mora biti pravedan, ako se želi ostvariti dobra radna klima. Zaposlenici u pravilu za istu razinu kompetencija, istu vrstu posla i istu razinu zalaganja, očekuje istu razinu naknade, dok za jače zalaganje i postizanje boljih rezultata mora biti osigurana dodatna nagradu.

U odabiru kriterija motiviranja i stimulativnog nagrađivanja, treba istražiti specifične uvjete u kojima pojedini sustav djeluje, uvažiti stvarnu kadrovsku strukturu i razvojne ciljeve (gdje jesmo i kamo želimo stići), jer zaposlenici dugoročno promatrano daju prednost višim ciljevima kao što je sigurnost, priznanje i samodokazivanje, što uključuje i mogućnost napredovanja i imidž koji sustav uživa u okruženju, dok priučeni zaposlenici i oni niže razine obrazovanja na prvo mjesto stavljaju novčanu naknadu i dobre radne uvjete rada. Zaposlenika će se dakle motivirati na ostvarenje boljih rezultata ako je nagrada djelotvorna, ako se sustav temelji na realnim polazištima, ako su kriteriji unaprijed poznat i primjena transparentna, usklađena s očekivanjima zaposlenika, te ako se u krajnjoj realizaciji temelji na etičkim načelima i načelima pravednosti.

Sustav nagrađivanja treba provoditi na način, da oni koji nagrađuju budu dobro upoznati s radnim doprinosom onih koje nagrađuju i njihovim viđenjem *pravedne nagrade*. Motivacija je usko povezana sa dostignutim stupnjem komunikacije između glavnog menadžmenta i svih zaposlenih. Jedan od najjačih motiva je sigurnost radnog mjesta, mogućnost napredovanja u hijerarhiji i otvorenosti za cjeloživotno učenje. Jedan od visoko rangiranih činitelja je dobra radna klima i dostupnost informacija iz sustava i okruženja. Razina zarade mora biti povezana i sa «poštenom» raspodjelom ostvarenih rezultata, kao i sa priznanjima za postignute iznadprosječne rezultate. Odnos prema nagrađivanju je povezan s pozicijom u hijerarhiji sustava, imidž koji sustav ima u okruženju, socijalnim statusom zaposlenika, stilom rukovođenja, samostalnosti u donošenju odluka, odnosu sa kolegama i sl.

U okviru perspektive učenja i rasta treba mjeriti navedene i druge utjecajne činitelje, ali i osigurati ocjenu u kojoj mjeri zaposlenici osjećaju vrijednost vlastitog doprinosa ostvarenju dugoročnih ciljeva. Kako različiti, ljudi različito reagiraju na pojedine motivacijske činitelje, potrebno je osigurati decentralizirani pristup u cilju mogućnostima unapređenja vlastitog doprinosa na ostvarivanje strateških ciljeva. U drugoj razini se od glavnog menadžmenta očekuje da temeljem ovih spoznaja izabere najbolju kombinaciju instrumenata motivacije, koja će najbolje odgovarati potrebama sustava kao cjeline.

Zaposlenike je moguće uključivati u stvaranje timova, što će doprinijeti unapređivanju interne komunikacije, kao i u usuglašavanju pojedinačnih ciljeva sa globalnim ciljevima korporacije. Takav oblik suradnje i stimuliranja prihvatljiv je i u uvjetima korporativnog upravljanja, te kada se upravljanje temelji na koncepciji javno-privatnog (JPP) i drugih oblika partnerstva, a slijedom hijerarhijski postavljenih ciljeva. Dobar organizacijski ustroj je najčešće onaj, koji slijedi strukturu i način funkcioniranja živih organizama i zajednica u prirodi u kojima se slijedi hijerarhija funkcija, a na način „da svaki podsustav slijediti zakonitosti cjeline, iako on unutar svojeg područja postavlja zakonitosti njemu podređenim sustavima" (Kissling, 1993, 120). Time se odgovornost prema osobi transformira u odgovornost za obavljeni zadatak.

Da bi se polučio uspjeh u okviru ove perspektive, glavni menadžment mora biti motiviran za uvođenje inovativnih procesa, a vlastita stremljenja treba prenositi i na suradnike, s ciljem da se kod njih razvije sposobnost za predviđanje, uvođenje poboljšanja, porast produktivnosti, podizanje kvalitete učinaka, kako bi zaposlenici dali prioritet postizanju dugoročnih ciljeva u odnosu na tekuće. Umjesto individualnog pristupa, naglasak se stavlja na orijentaciju na timski rad i konsenzus, u sustavu koji omogućava razvoj svakog zaposlenika kroz njegov doprinos timu. Kreativnost, fleksibilnost i spremnost na rizik u timu, traže se i podupiru, što zahtijeva veće uključivanje zaposlenika u proces informiranja i odlučivanja, što ne znači da treba komunicirati više, već treba prihvatiti novi, kvalitetniji oblik komunikacije u kolektivu.

Uspješna komunikacija među zaposlenicima doprinosi višem stupnju motivacije i ostvarenju većeg poslovnog uspjeha. To zahtjeva da se definira uloga i očekivanja pojedinih menedžera i zaposlenika u internoj komunikaciji. Kvalitetna interna komunikacija je značajan činitelj motivacije za rad, jer kod zaposlenika ostavlja subjektivni dojam pripadnosti timu i ukazuje na njegov doprinos u ostvarenju rezultata. Snažna subjektivna motivacija kod zaposlenih je i *ponos* što pripadaju određenom timu, a proizlazi iz postavki da sustav djeluje na temeljima jasno definiranih ciljeva koje postavlja i kontrolira glavni menedžment, na putu ostvarenja strateških ciljeva. Stoga su danas spoznaje o suvremenim tehnikama komuniciranja dio programa cjeloživotnog učenja, a zbog razvijanja svijesti o međuzavisnosti i uvjetovanosti sviju u ostvarivanju planski definiranih rezultata, te potrebi da se sa poteškoćama treba suočiti otvoreno i direktno.

Primjena ovog sustava u praksi traži odgovarajući stupanj standardizacije (interni standardi i normativi rada) te informatičku podršku (specijalizirani softver), kao i jasno definiranje kriterija za ocjenjivanje i kontrolu. Navedene pretpostavke osiguravaju provedbu perspektive učenja i rasta, u sustavnom traženju odgovora na mnoga otvorena pitanja, a to su što, gdje, kada, kako i zašto pojedini zaposlenik u strukturi njegova stvaranja treba učiniti, da bi se ispunile zadaće, koje proizlaze iz strateški definiranih ciljeva. Sustav treba osigurati da se prepozna i ocjeni stvarni doprinos pojedinog zaposlenika, grupe, tima, hijerarhijske razine odlučivanja u ostvarenju poslovnog uspjeha. U kriterije ocjene treba inkorporirati relevantne kvantitativne i kvalitativne zahtjeve, kako bi se svakog pojedinog zaposlenika, grupu i tim,

moglo motivirati za ostvarenje iznadprosječnih rezultata ili sankcionirati njihovo neostvarenje.

Uloga je računovodstvene funkcije, osigurati mjerenje radnog doprinosa pojedinca u odnosu na kriterije, definirane prema specifičnostima djelatnosti, što je i temeljna poveznica perspektive učenja i rasta sa financijskom perspektivom. Ovdje posebno dolaze do izražaja nefinancijski i naturalni pokazatelji, koji se odnose na mjerenje zadovoljstva klijenata, zaposlenika, društvenog okruženja i interesnih skupina (npr. eko-skupine), te s time povezane «pravedne» nagrade za uloženi trud, znanje, zalaganje i inovativnost. Poseban ponder treba staviti na sustav nagrađivanja za inovativna, kreativna i kvalitativna rješenja, koja osiguravaju bolju tržišnu poziciju sustava ili prestiž u odnosu na konkurenciju, ili doprinose ukupno boljem pozicioniranju sustava na ciljnom tržištu. U tom kontekstu se pred glavni menadžment postavlja zadatak izbora kadrovskih, informatičkih, komunikacijskih, organizacijskih i drugih pretpostavki, koje će osigurati uspješno mjerenje ciljeva u perspektivi učenja i rasta, na način kako to prezentira slijedeća tablica.

Tablica 73: Neke mogućnosti mjerenja ciljeva u perspektivi učenja i rasta

Cilj:	***Mjerenje:***	***Pristup:***
Povećati udio kvalificiranih zaposlenika	% zaposlenika s određenim kvalifikacijama u struci. % zaposlenika uključenih u sustav cjeloživotnog obrazovanja.	Razrada kriterija koji će omogućiti pronalaženje i izbor kadrova, čije će kompetencije biti u skladu sa ciljnim polazištima sustava.
Postojećim kadrovima podići kvalifikacijsku razinu i kompetencije	Broj programa permanentnog obrazovanja i mogućnosti uključivanja pojedinaca. Visina troškova permanentnog obrazovanja.	Razraditi kriterije primjerene poziciji i zadacima svakog zaposlenika ili hijerarhijske razine menadžmenta.
Podići razinu znanja	Broj veličina obuhvaćenih u okviru (jedinstvene) baze podataka.	Upitnici, dostupnost podataka iz baze, razgovori sa zaposlenicima...
Motiviranje zaposlenika	Broj prijedloga za poboljšanja, broj redovitih aktivnosti, broj dodatnih aktivnosti, društveno korisne aktivnosti, plaćeno zdravstveno osiguranje, putovanja uz financijsku potporu firme, ostali motivi...	Izgradnja pravednog sustava stimulativnog nagrađivanja. Priznavanje ostvarenog učinka po svim osnovama.
Priznavanje postignutih rezultata	Broj, vrsta i visina nagrade za postignute rezultate. Broj razgovora koje se vodi radi upoznavanja potreba zaposlenika.	Uvođenje sustava ocjenjivanja. Izgradnja sustava nagrađivanja za poseban radni doprinos i rezultate.
Izgradnja pravednog sustava plaća i naknada	% odstupanja plaća zaposlenika u sustavu u odnosu na istu vrstu rada u okviru iste grane djelatnosti.	Sustavna kontrola razine plaća. Analiza odstupanja i iznalaženje mogućnosti usklađenja.
Veća briga za zaposlenike	Fluktuacija zaposlenika. Lojalnost sustavu.	Izgradnja sustava nagrađivanja za realno i pravedno priznavanje radnog doprinosa zaposlenika.
Zadovoljstvo zaposlenika	Zdravstveno, životno i drugi oblici osiguranja zaposlenika. Ostale pogodnosti na radnom mjestu Pozitivne informacije u okruženju.	Sustav ocjenjivanja zadovoljstva zaposlenika (anketiranje, razgovori...) položajem u sustavu i na radnom mjestu, nagrađivanjem ...
Produktivnost zaposlenika	Promet - visina realizacije po zaposleniku. Doprinos pokrića (prva bruto dobit) po zaposleniku. Učinak	Sustavna ocjena utjecaja (ne)brige za zaposlenike i (ne)zadovoljstva zaposlenika u odnosu na

	ostvaren po svakom zaposleniku prisutnom na poslu...	financijski učinak koji mjeri financijska perspektiva.
Što praksa mjeri u perspektivi učenja i razvoja: Sudjelovanje zaposlenika u profesionalnim ili strukovnim udrugama, ulaganja u sustav cjeloživotnog učenja po zaposleniku, prosječan radni vijek zaposlenika, postotak zaposlenika s diplomama, broj zaposlenika uključenih u sustav cjeloživotnog učenja, učestalost odsustvovanja s posla, stopa fluktuacije zaposlenika, zadovoljstvo zaposlenika, uključenost u sustav radničkog dioničarstva, nepoštivanje radnog vremena, dodana vrijednost po zaposleniku, motivacijske mjere, broj neriješenih molbi za posao, radna klima, dostignuta razina unutarnje komunikacije, produktivnost zaposlenika, permanentna edukacija menadžera, broj razrađenih BSC po razinama, zdravstveno osiguranje, broj sati treninga, pokrivenost radnih mjesta osobama s kompetencijama, postizanje osobnih ciljeva zaposlenika, sustav ocjenjivanja radnog doprinosa zaposlenika, razvoj menadžmenta, planovi unapređenja sustava komuniciranja, broj nesreća na radu, postotak zaposlenika s računalom, dostupnost strateških informacija, angažiranje zaposlenika na više funkcija, upravljanje znanjem, poštivanje etičkih načela ...		

Izvor Prilagođeno prema: Probst, H-J.:Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien, 2004. str. 143 – 144 & . Niven, P. R.: Balanced Scorecard - Korak po korak, prijevod, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb, 2008. str. 195

Minimalno bi bilo poželjno osigurati pretpostavke za mjerenje (Niven, 2008, 195) visine ulaganja u obrazovanje i trening po zaposleniku, ocjenu učinkovitosti poticajnih planova, praćenje ulaganja u tehničku opremljenost radnog mjesta kao i vrijednosti dodatnih ulaganja po zaposleniku, preko ocjene koliki je doprinos mjera unapređenja standarda i zdravlja zaposlenika, a kako bi se realno mogli utvrditi utjecaji na dostignutu razinu produktivnosti kao i njihovu usklađenost sa tržišnim trendovima. Sustav financijskih i nefinancijskih pokazatelja za mjerenje doprinosa zaposlenika u okviru ove perspektive mora sagledavati utjecaj kadrovske strukture na porast kvalitete, povećanje prometa, snižavanje troškova, strukturu rezultata, utjecaj inovacija, zadovoljstva zaposlenika, razinu znanja i kompetencija, produktivnost rada, radnu klimu i sl..

Općenito se smatra da je provođenje egzaktnih mjerenja u okviru ove perspektive znatno teže, od mjerenja u okviru ostalih perspektiva, prvenstveno zbog mogućnosti subjektivnog utjecaja, a da bi se to izbjeglo, potreban je timski pristup i razrada što realnijih kriterije valorizacije. Uspješno pozicioniran sustav temeljen na ovim polazištima, dobiva epitet „organizacije koja uči“, a koja osigurava višu razinu znanja i svijesti, veže zadovoljstvo zaposlenika i jasnije razvojne ciljeve. Upravo su kadrovi ti, koji su pozvani za stvaranje uvjeta za kontinuirano unapređenje sustava kvalitete i podizanje svijesti o potrebi prihvaćanja načela održivog razvoja, sa kojima treba usklađivati i druge aktivnosti, pa je u tom pravcu neophodno (Dogan, 2007, 78/79):

- edukacijskim i poticajnim mjerama motivirati pojedinca da se uključi i postane svjestan svoje uloge u tom procesu;
- poduzimati druge mjere, koje će doprinijeti sinergijskom procesu realizacije globalnog cilja;
- doprinijeti stvaranju i korištenju relevantne i transparentne informacijske osnovice, izgrađene kroz jedinstvenu bazu podataka, sustava kao cjeline.

Od računovodstvenog se informacijskog sustava traži da primjenom odgovarajuće metodološke osnovice, osigura preduvjete za nalaženje odgovora na gornje probleme. Poseban naglasak treba staviti na razradu kriterija stimulativnog nagrađivanja i primjenu drugih (nefinancijskih) oblika stimuliranja zaposlenika, kao i na oblikovanje poticanih planova, te na mjerenje međuzavisnosti sa ostvarenjem boljih poslovnih rezultata, podizanjem kvalitete i konkurentnosti asortimana ponude, te na podizanje imidža sustava u

okruženju. U rješavanju ove problematike je korisno je koristiti portfolio matricu, koja na transparentan način prikazuje relevantne utjecajne činitelje, što eliminira subjektivan pristup i povećava objektivnost u ocjeni realnih doprinosa u području učenja i rasta.

6.5. Informacije BSC za strategijsko upravljanje sustavom

Temeljna je značajka BSC metode da nudi instrumentarij za uspješno razbijanje strategije na ciljeve i inicijative, na način da se isti prilagođavaju pojedinoj ciljnoj skupini, kako bi se ostvario planirani, interno i eksterno prihvatljiv uspjeh. BSC sustav uključuje uspješnu implementaciju planiranja, komuniciranja, izvršavanja, mjerenja i usmjeravanja, uz podršku financijski i nefinancijski izraženih parametara. BSC uključuje korištenje klasičnih (financijski izraženih) računovodstvenih mjerila, poduprtih sustavom nefinancijskih mjerila, čime se osigurava (Kaplan, Norton, 2001, 7):

- stavljanje strategije u središte promatranja, na način da se strategija opisuje i koristi na razumljiv i provediv način,
- pomoć u provedbi strategije, na način da se sagledava kao putokaz za upravljanje pojedinim resursima i aktivnostima,
- mobiliziranje svih zaposlenika da djeluju u skladu s ciljevima, na način da osigurava logistiku i komunikacijske kanale za djelovanje svih dijelova sustava ka zajedničkom cilju.

Ako se pođe od teze da menadžment treba slijediti načela korporativnog upravljanja, tada se korištenjem BSC instrumentarija osigurava informacijska osnovica, neophodna za strateško upravljanje sustavom, kroz uravnotežen pristup financijskim i nefinancijskim mjerilima. Argumenti koji podupiru primjenu BSC instrumentarija su sljedeći (Hoque, 2006, 170/172):

- BSC u okviru istog izvještaja spaja različite elemente iz plana konkurentnosti, od orijentacije na kupce, preko kontinuiranog poboljšanja kvalitete, promocije timskog rada, poticaja za skraćenje vremena uvođenja proizvoda i orijentacijom na duža vremenska razdoblja.
- BSC ukazuje na mogućnosti sub-optimizacije, jer usmjerava top-menadžment da istovremeno razmišlja o svim najvažnijim rezultatima operativnih mjerenja, te sagledava kako poboljšanje u određenom području ostvariti ulaganjima u okviru nekog drugog područja.
- BSC se fokusira na strategiju i viziju, za razliku od klasičan pristupa, gdje se naglasak stavlja na tekuću kontrolu ostvarenog. Sustav se usmjerava na postizanje integralnosti svih funkcija, na partnerstvo sa kupcima i dobavljačima, na kontinuirano poboljšanje, na timski pristup (umjesto klasičnog individualnog pristupa) i na globalno sagledavanje problema.
- Primjenom BSC-a moguće je uspješnije definirati ciljeve i poduzimati akcije, koje su neophodne da bi se ponašanje sustava prilagodilo ciljnim zahtjevima i kako bi se oni što uspješnije mogli realizirati.
- U uvjetima decentraliziranog upravljanja, BSC se primjenjuje na razini pojedine strateške poslovne jedinice (*SBU - strategic business unit*) uz uvažavanje svake pojedinačne misije, strategije, tehnološke osnovice i poslovne kulture, sagledano za različite tržišne situacije, različite proizvode, kao i za različite zahtjeve konkurentskog okruženja.

- BSC u prvi plan stavlja ulogu menadžmenta, zaposlenika, investitora i posebno kupaca. Svrha je da se razrade strateški ciljevi na pojedinačne operativne zadatke i aktivnosti, koje pojedinačno treba mjeriti. Na operativnoj razini se provodi operacionalizacija strateškog plana kroz sustav operativnih planova i budžeta, koko bi se osiguralo mjerenje pojedinačne strateške pozicije na operativnoj razini (prostor, vrijeme, troškovi i kvaliteta).
- BSC u osnovi ne znači korištenje većeg broja mjerila, već znači spajanje većeg broja strateški značajnih mjerila u okvire jednog izvještaja, čime se osiguravaju transparentne informacije, koje ukazuju na uzročno-posljedične odnose donesene poslovne odluke na ostvarena poboljšanja.
- Informacije BSC-a osiguravaju ocjenu stupnja utjecaja zadovoljstva kupaca i zaposlenika na visinu i strukturu ostvarenog rezultata, i to na razini svakog operativnih ciljeva i ostvarene visine profita.

Kako BSC osigurava visok stupanj operacionalizacije strategije, osigurava transparentne informacije za sve hijerarhijske razine menadžmenta i za zaposlenike. Od cijelog se kolektiva traži usredotočenost na provedbu točno određenih, brojčano izraženih ciljeva, na način da se strateški ciljevi razbijaju na individualne, terminski definirane zadatke svakog pojedinih zaposlenika. Kroz direktnu razradu elemenata strateškog plana na kraća vremenska razdoblja, dolazi se do operativnih planova u okviru kojih se sadržajno prepoznaju individualni ciljevi koje moraju izvršiti zaposlenici. Time se osigurava zaposlenicima bolje razumijevanje zadataka, te jasno naglašava razina i stupanj odgovornosti za postizanje strateških i operativnih ciljeva. U sustavnu povratne veze je to temeljna osnovica kontrole uspješnosti provedbe strateškog i operativnog plana. Sustavom izabranih pokazatelja procjenjuje se dostignuti stupanj (ne)ostvarenja pojedine razine ciljeva.

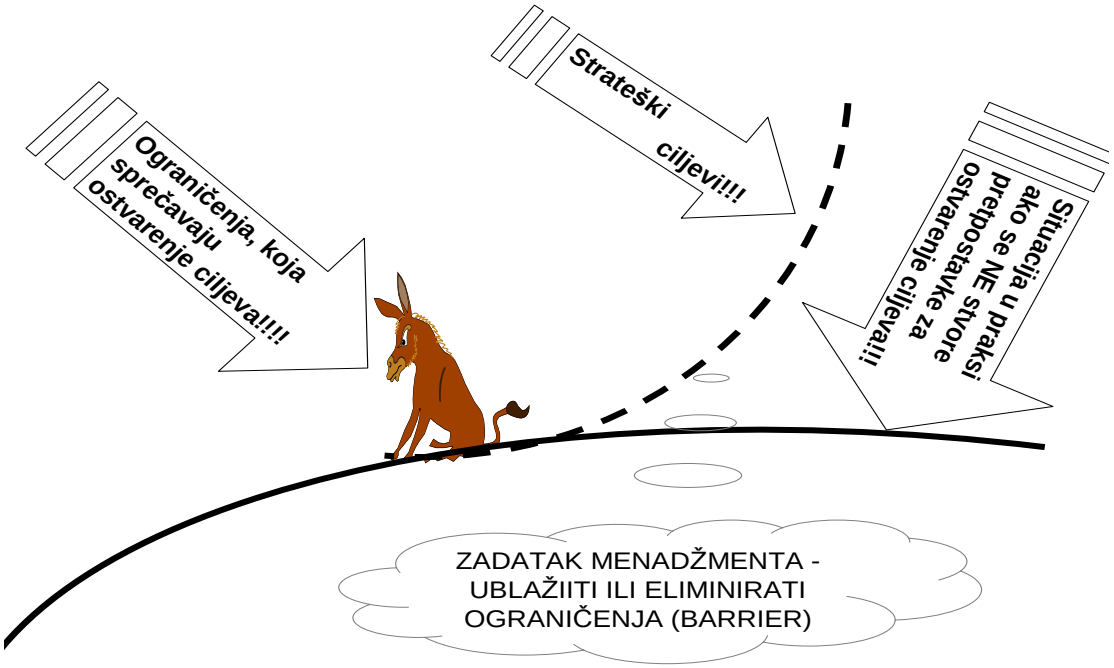
Ocjena uspješnosti menadžmenta i zaposlenika treba biti sagledana u okvirima sve zahtjevnijeg tržišnog okruženja, s naglaskom na korištenje pokazatelja za ocjenu pozicioniranja poslovnog sustava u odnosu na konkurenciju, sagledavajući sve elemente konkurentnosti i profitabilnost asortimana ponude, i dostignutog stupnja profitabilnosti. Naglasak mora biti na visokoj kvaliteti ponude i na što nižim troškovima, ali i na što kraćem vremenu odvijanja poslovnog ciklusa, uz sustavno uključivanje inovativnih procesa temeljenih na tehnološkim postignućima i prilagođavanju organizacije, sukladno suvremenim trendovima ponašanja kupaca, koji će prepoznati i valorizirati „vrijednosti za novac“. Za uspješno prihvaćanje i primjenu BSC metode u praksi, od ključnog su značenja sljedeći čimbenici (Kaplan, Norton, 1996, 272-311):

- *jednostavnost* - prikupljanje podataka i njihova interpretacija moraju biti jasni i jednostavni kako bi pozornost bila usmjerena na rezultate, a ne na postupak primjene;
- *usredotočenost* - ograničeni broj mjera (<=20) kako bi se usredotočila pozornost na ključne aspekte poslovanja;
- *prihvaćenost* – menadžment mora prihvatiti BSC i koristiti ga u svom poslovanju kako BSC ne bi postao puka formalna vježba i ostao slovo na papiru;
- *povezanost s naknadama / nagradama* - naknade i nagrade motiviraju zaposlenika da postignu ciljeve iz BSC-a;
- *veza s poslovnim ciljevima* - pažljiv izbor mjera koje predstavljaju prioritete poslovanja poduzeća;
- *motiviranost* - zahtjevni ciljevi stvaraju kod zaposlenika volju za visokim postignućima;

- *razvoj tijekom vremena* - BSC se mora prilagoditi, kako promjenama u poslovanju i ciljevima, tako i proteklim postignućima zaposlenika.

Upravo se navedene okolnosti moraju uvažavati u definiranju i ocjeni uspješnosti provedbe strategije. Informacije strategijskog računovodstva trebaju osigurati ocjenu prihvatljivosti strateških opredjeljenja u fazi donošenja, preduvjete za njenu uspješnu implementaciju, ali posebno u ocjeni uspješnosti njene primjene. Bez relevantnih informacija strategijsko računovodstva, sustav „možda zna gdje želi biti, ali ne i kako tamo stići“ (Probst, 2004, 9). Da je tome tako, potvrđuju rezultati istraživanja da samo 10% sustava uspješno provodi svoju strategiju (Niven, 2006, 10) jer je prisutan veliki broj uskih grla, koja poput prepreka (*berrier*) sprječavaju ostvarenje ciljeva na kojima se temelji provedba strategije, što prezentira i slijedeća slika.

Slika 8: Ograničenja u provedbi strateških ciljeva



Izvor: Prijedlog autora

Poznavanje načela teorije ograničenja (*TOC- theory of constraints*) i mogućnosti njene implementacije u praksi, sigurno će pomoći u prevladavanju ovih prepreka (Noreen, Smith, Mackey, 1995). Naime, potrebno je eliminirati sve one prepreke, koje neposredno ili posredno mogu spriječiti strategijski menadžment u realizaciji vizije i ciljeva razvoja. Navedene su prepreke u osnovi sljedeće (Niven, 2006, 10-12):

- prepreka u viziji - *vision barrier* (samo 5% zaposlenika razumije strategiju);
- prepreka u kadrovima - *people barrier* (samo je 25% menadžera na odgovarajući način stimulirano da uspješno provede strategiju);
- prepreka u menadžmentu - *management barrier* (85% izvršnih menadžerskih timova troši manje od jednog sata mjesečno na rasprave o strategiji);
- prepreka u resursima - *resource barrier* (60% sustava ne dovodi u neposrednu izradu budžeta/proračuna sa strateškim polazištem).

Uska grla se javljaju ako nisu osigurane pretpostavke za preobrazbu vizije, ciljeva i strategije u upravljačke poticaje odn. impulse (*vision barrier*), ako menadžment zadužen za njihovu provedbu i drugi sudionici u strukturi ponude ne posjeduju zadovoljavajuću razinu znanja (*people barrier*), te ako nije moguće osigurati odgovarajuću resursnu osnovicu ili ako ona, nije realno sagledana fazi izrade poslovnih planova i budžeta (*resource barrier*) i sl. Uspjeh će izostati i ako se iz vida izgube strateške odrednice razvoja. To će se desiti tada, ako se ne sagledava razvoj u cjelini, već samo mogućnost rješavanja operativnih ciljeva i zadataka, odn. ako se menadžment previše koncentrira na ocjenu tekućih rezultata i učinaka samo svoj poslovnog procesa na razini operativne izvedbe (*management barrier*). No, ako se svim hijerarhijskim razinama menadžmenta predoče prednosti primjene BSC metode, te ako se prihvati njena informacijska osnovica, osiguravaju se pretpostavke za pravovremeno otkrivanje i/ili otklanjanje uočenih prepreka *(barrier)*.

Uvođenjem BSC sustava osiguravaju se relevantne informacije za ocjenu efikasnosti i efektivnosti, odn. internog i eksternog pristupa ocjeni poslovnog uspjeha (*performance measurement*) (Cokins, 2009) a kroz ustroj sustava mjerenja rezultata na svi hijerarhijskim razinama, što znači da je potrebno:

a. razviti i dosljedno primjenjivati sustav pokazatelja, kojima se osigurava vrednovanje financijskih i nefinancijskih činitelja razvoja, a radi procjene postignuća u odnosu na prethodno utvrđene ciljeve,
b. iste koristiti kako bi se postojeći rezultati i ukupni uspjeh poboljšao, sukladno misiji, viziji i strateškim ciljevima, te
c. kako se ne bi radi ostvarenja parcijalnih interesa i/ili uspjeha u kratkom roku, prednost dala operativnim u odnosu na strateške ciljeve razvoja.

Provedba BSC metode u praksi nalaže izgradnju transparentnog sustava pristupa informacijama, kako bi se mogao sagledati njihov izvor, tijek, namjenu i međuzavisnost u procesu preobrazbe izabrane strategije u tekuće aktivnosti (De Carlo, Cugini, Zerbini, 2008, 25-37). Stoga se kao temeljni ciljevi uvođenja *BSC* metode u praksu mogu izdvojiti oni, koji sustavno doprinose uravnoteženom upravljanju sustavom ka cjelinom (harmonizacija ciljeva), podižu razinu i sustavno uvode poboljšanja u operacionalizaciju strategije, što sve stvara transparentan sustav, kroz koji se može sustavno pratiti i ocjenjivati pojedinačni i timski doprinos u ostvarenju ciljeva sustava kao cjeline. Stoga je nužno uspostaviti uravnotežen odnos u svim segmentima, a posebno u slijedeća tri područja:

- između financijskih i nefinancijskih mjerila uspješnosti (vrijednosno iskazana mjerila poput GOP, EBITDA, EVA, ROI… treba nadopuniti s nefinancijskim mjerilima kao što je povećanje broja kupaca, podizanje zadovoljstva kupaca, lojalnost kupaca, podizanje zadovoljstva zaposlenika, podizanje obrazovne razine zaposlenika….. na način da međusobno budu usklađeni i uvjetovani)

- između mjerila usmjerenih na eksterne i interne korisnike (rezultati koji se iskazuju za eksterne korisnike – npr. za kupce, vlasnike - treba nadopuniti internim mjerama koja odražavaju unapređenje u odvijanju internih radnih procesa, o utjecaju inovacija, o povezanosti ulaganja u obrazovanje sa porastom poslovnog rezultata…) iz razloga što često suprotstavljene potrebe internih i eksternih korisnika, treba dovesti u ravnotežu ostvarenja ciljnog poslovnog uspjeha

- između izvještajnih (*lagging* ili *post factum*) i prognostičkih (*leading* ili *ante factum*) mjera poslovnog uspjeha na način da se ostvareni rezultati iskazuju u međuzavisnosti s postavljenim ciljevima što se koristi i u prognostičke svrhe, gdje se naglasak stavlja na očekivane veličine, a opet sukladno u vezi sa strateškim i operativnim ciljevima.

Sve što je postignut viši stupanj operacionalizacije strategije, moguće je da se svi članovi kolektiva usredotoče na provedbu strategije, budući da mogu sagledati svoju ulogu u ostvarivanju strategije. U tu svrhu je potrebno osigurati da se sustavno strateškim planom definirani (dugoročni) ciljevi pretvaraju u operativne (tekuće, vrijednosno izražene) ciljeve, koji su dio poslovnog plana odn. budžeta i kao takvi postaju individualnim ciljevima svake hijerarhijske razine menadžmenta i svakog pojedinog zaposlenika. Time se operativno osigurava direktna povezanost strategije, plana, individualnih ciljeva zaposlenika, ali istovremeno u sustavu povratne veze osigurava osnovica za kontrolu njene provedbe. To ujedno vodi boljem razumijevanju zadataka i odgovornosti zaposlenika te povećava značajnost njihove uloge u okviru postizanja strateških i operativnih ciljeva sustava.

7. Zaključak i prijedlozi.

Općenito se može zaključiti da je procjena isplativosti ulaganja u projekt održavanja velike svjetske priredbe *«Superbike Word Championship»* granično isplativa, ako se sagledavaju samo neposredne koristi trgovačkog društva Automotodrom Grobnik, d.o.o., a uz naznaku da je procjena rađena uz uvažavanje načela opreznosti, što znači da je uz predloženu pesimističku varijantu, moguće izraditi i druge varijante, ako se slijede pozitivna iskustva najbolje prakse (npr. za stazu Phillip Island, Victoria, Australia). Razlog što se u procjeni pristupilo sa visokom stupnjem opreznosti je taj, što se vodilo računa o uzrocima neizvjesnosti i to:

- unutarnjim uzrocima neizvjesnosti (financijska sredstva, suvremene tehnologije, organizacijske sposobnosti, razvijenost sustava…)
- vanjskim uzrocima neizvjesnosti (kriza, nesigurnost mjera ekonomske politike, podrška šire zajednice, neizvjesnost tržišta i platežna moć posjetitelja i sl.).

Najprije se primijenio statičan pristup u ocjeni neizvjesnosti primjenom metode praga rentabilnosti, kojom se određuje minimalno prihvatljiv ukupan prihod i opseg aktivnosti, na kojoj je ovo trgovačko društvo sposobno podmiriti sve svoje obveze. Pri tom su korišteni podaci za ranije određene reprezentativne godine (2018. godina), a temeljeno na minimalno prosječno ostvarenom prihodu od prodaje osnovnih usluga. Pri tom su korištene slijedeće formule:

A) Kao minimalno prihvatljiv opseg prodaje

B) Kao minimalno prihvatljiva jedinična prodajna cijena

PR = Ft/(J – Vt/G)

Prag rentabilnosti = Fiksni troškovi/ jedinična prodajna cijena - Varijabilni troškovi /Godišnji stupanj iskorištenja kapaciteta

ili

PR = (Ft x 100)/UP-Vt

Prag rentabilnosti = (Fiksni troškovi x 100) / Ukupni prihodi - Varijabilni troškovi

PR=(Ft+Vt)/G

Prag rentabilnosti = (Fiksni troškovi + Varijabilni troškovi / Godišnji stupanj iskorištenja kapaciteta

Tablica 74: Statički pristup ocjene neizvjesnosti primjenom metode praga rentabilnosti

Reprezentativna godina (2018.)	**- kn**	**varijator**	**Promjenjivi troškovi - Vt**	**Stalni troškovi – Ft**
Ukupni troškovi projekta:	35.868.833		25.045.435	10.823.399
- amortizacija	5.257.860	0,00	0	5.257.860
- bruto plaće	2.920.000	0,75	2.190.000	730.000
- mater.troškovi i usluge	25.394.927	0,9	22.855.435	2.539.493
- financijski rashodi	2.296.046	0,00	0	2.296.046
Planirani promet – UP/kn		37.061.210	100,00%	
PR – opseg prodaje vrijedn./kn		**33.383.468**	**90,08**	
G-planirani opseg (uvjetni)		100		
J-prosj.jedin.prodajna cijena/kn		370.612	100%	
PR – Min.jedin.prod.cijena/kn		**358.688**	**96,78%**	

Izvor: Obrada autora temeljem podataka u prethodnim tablicama

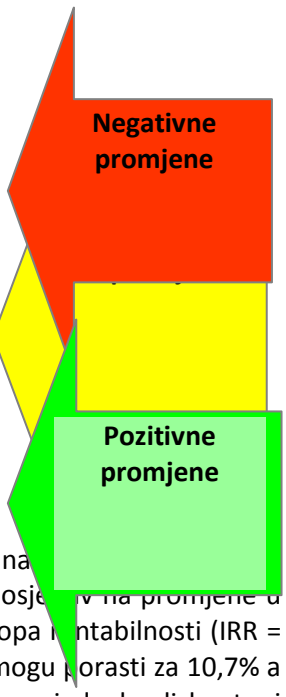
Prag rentabilnosti od 90,08% pokazuje prosječan minimalan opseg svih usluga i ostvarenog prihoda po kojima se poslovanje još odvija bez gubitaka. Također, prosječna (uvjetno) minimalno prihvatljiva cijena svih proizvoda i usluga (uz planirani količinski opseg) ovog projekta iznosi 96,78% planirane. Drugim riječima, to znači da bi se u reprezentativnoj godini ukupni prihodi mogli smanjiti za gotovo 10%, ili cijenu smanjiti za 3% kako bi poslovanje bilo pozitivno odnosno bez gubitaka. Vidljivo je da je prag rentabilnosti veoma visok što ne dozvoljava veća odstupanja od plana u smislu realizacije prihoda.

U slučaju da se investicija ostvari na vrijeme (prije očekivane investicije konkurenata) vjerojatnost da dođe do negativnih promjena u potražnji za proizvodima osnovne djelatnosti je minimalna tako da će se planirani obujam prodaje ostvarivati sukladno planu te na taj način ovaj aspekt analize rizika neće značajnije utjecati na moguću osjetljivost projekta. Investicijski projekt, uz pretpostavljene uvjete, nije izvrgnut pretjeranom riziku da cijene i opseg planiranog poslovanja padnu ispod minimalnih vrijednosti.

Primjeni li se dinamična metoda, tada je Interna stopa rentabilnosti najprihvatljiviji način ocjene rentabilnosti projekta, a vrijednost projekta se ocjenjuje visinom utvrđene stope. Stoga se najčešće nastoji utvrditi kako bi se ta stopa mijenjala u slučaju da se izmjene najvažnije pretpostavke na kojima je temeljen projekt. Kao kritične varijable ovog projekta koje ponajviše utječu na strukturu proračuna rentabilnosti odabrane su: ukupan prihod, ukupni troškovi poslovanja (bez amortizacije) i ukupna ulaganja tijekom godina. Razmatran je utjecaj tih varijabli na internu stopu rentabilnosti. Predviđene su promjene spomenutih elemenata za + / - (u pozitivnom i negativnom smislu) 1, 2, 3, 5, 10 i 15%, a utvrđena interna stopa rentabilnosti na temelju izvornih podataka bila je 10,64 %.

Tablica 75: Analiza osjetljivosti

Ukupan prihod		Ukupan trošak		Investicija	
Promjena	IRR	Promjena	IRR	Promjena	IRR
15%	17,39%	15%	5,38%	15%	8,98%
10%	15,23%	10%	7,36%	10%	9,50%
5%	12,98%	5%	9,00%	5%	10,05%
3%	12,05%	3%	9,67%	3%	10,28%
1%	11,12%	1%	10,32%	1%	10,52%
0%	10,64%	0%	10,64%	0%	10,64%
-1%	10,16%	-1%	10,96%	-1%	10,77%
-3%	9,17%	-3%	11,58%	-3%	11,02%
-5%	8,16%	-5%	12,19%	-5%	11,28%
-10%	5,48%	-10%	13,67%	-10%	11,97%
-15%	2,49%	-15%	15,07%	-15%	12,71%
15%	17,39%	15%	5,38%	15%	8,98%
10%	15,23%	10%	7,36%	10%	9,50%

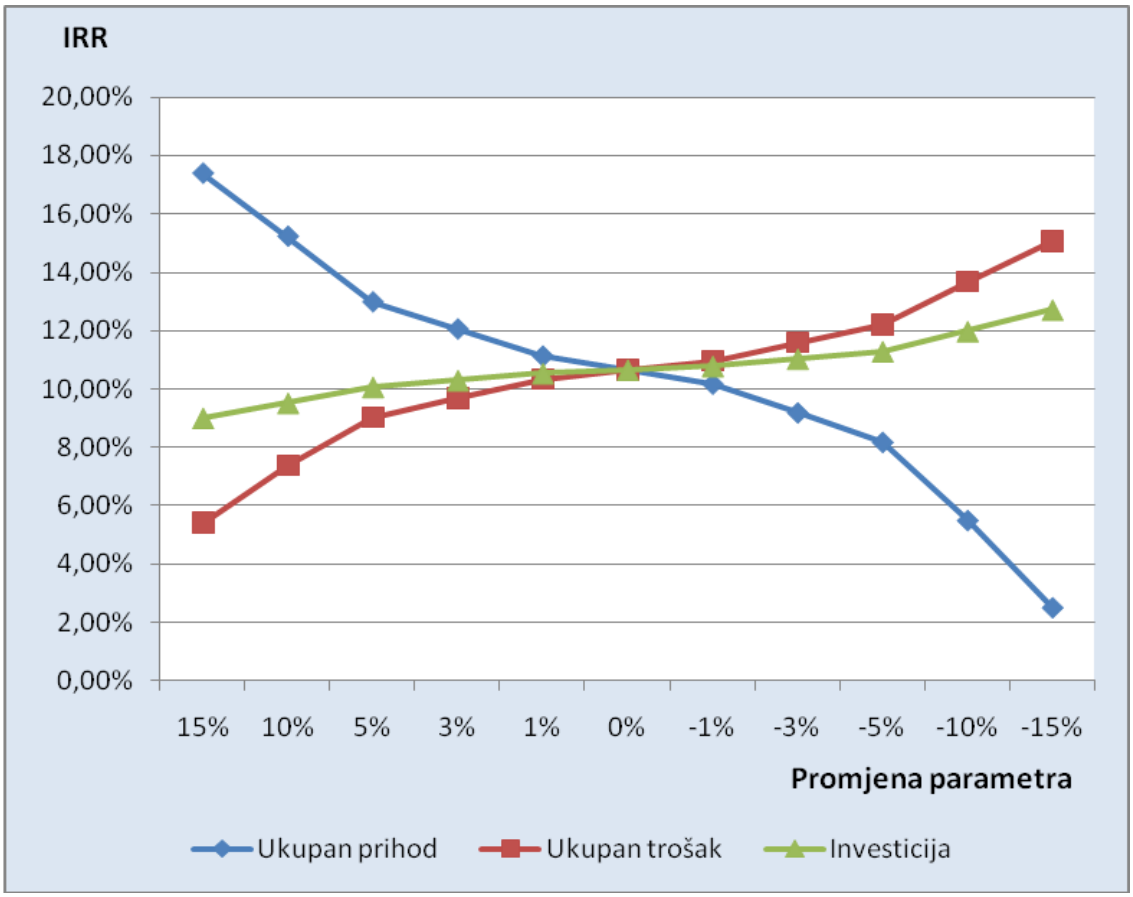


Izvor: Obrada autora temeljem podataka u prethodnim tablicama

Ulaganja u realizaciju investicijskog projekta najviše su osjetljiva na [illegible] prihoda a nešto manje na promjene ukupnih troškova. Najmanje je osjetljiv na promjene u iznosu investicije. Ukupni prihodi mogu pasti za 7,2% a da interna stopa rentabilnosti (IRR = 7,01 %) i dalje bude veća od diskontne stope (7 %). Ukupni troškovi mogu porasti za 10,7% a da interna stopa rentabilnosti (IRR = 7,00%) i dalje bude veća odnosno jednaka diskontnoj stopi (7%). Ukupna investicija može porasti za 37,7% a da interna stopa rentabilnosti (IRR =

7,00 %) i dalje bude veća odnosno jednaka diskontnoj stopi (7%). U slučaju da se ukupni prihodi smanje za 4%, a istovremeno se ukupni troškovi i investicija povećaju za 4%, interna stopa rentabilnosti iznosila bi 6,88% što je nešto manje nego diskontna stopa i stoga je i navedeno granično prihvatljivo.

Slika 9: Grafički prikaz analize osjetljivosti projekta



Izvor: Obrada autora temeljem podataka u gornjoj tablici

Već je naglašeno da se velike sportske priredbe nigdje u svijetu ne organiziraju samo sredstvima investitora i da je u tom pogledu potrebna pomoć i potpora šire društvene zajednice, koja dokazano u dugom roku ostvaruje izravne i neizravne koristi kroz turističku i druge oblike valorizacije, iako su u kratkom roku takva ulaganja samo granično isplativa, što su prethodna istraživanja i dokazala. Naime, posjetitelje i osobe u pratnji, koji dolaze da bi uživali u utrci ili u njoj neposredno i posredno sudjelovali, treba usmjeriti na različite oblike potrošnje u turističkoj destinaciji, što znači da im sukladno njihovim interesima treba ponuditi i odgovarajuće sadržaje.

Pristupi li se proračuni po načelu opreznosti (umjereno i konzervativno - pesimistička varijanta), uzeti će se u obzir da je najmanji prosječni boravak posjetitelja velikih sportskih priredbi 2,1 dana i potrošnja 60 eura dnevno (ulaznice, hrana i smještaj, prijevoz, zabava, izleti i shopping….). Utjecaj ove vrste potrošnje za RH uzet je u još skromnijem obujmu, u cilju procjene društvenog učinaka projekta na porasta bruto društvenog proizvoda (BDP-a) pa se prosječni boravak umanjio na 1,72 dana, a prosječna dnevna potrošnja posjetitelja

svela na 50 eura dnevno, što svakako ostavlja prostora i za izračun realne i optimističke varijante. Rezultati ovog proračuna prikazani su u slijedećoj tablici.

Tablica 76: Proračun utjecaja na porast BDP-a

Stavka	EUR	KN	Stavka/Iznos
a. Sveukupan broj posjetitelja			30.000,00
b. Prosječna dnevna potrošnja/EUR	50,00	373,75	
c. Prosječna duljina boravka			1,72
1.Procjena izravne potrošnje (a*b*c)	2.580.000,00	19.285.500,00	
- Od čega na ulaznice	1.984.020,00	14.830.549,50	77%
- Od čega na ostalo	595.980,00	4.454.950,50	23%
2.Utjecaj sportske priredbe na povećano korištenje staze tijekom godine	241.508,71	1.805.277,60	
3.Troškovi organizacije i marketinga	718.896,32	5.373.750,00	
4.Ukupna kombinirana bruto potrošnja na temelju sportske priredbe (1+2+3)	**3.540.405,03**	**26.464.527,60**	
5.Zamjenska potrošnja posjetitelja (10%)	282.150,87	2.109.077,76	10%
6.Zamjenska potrošnja - izvori financiranja (20%)	331.070,23	2.474.750,00	20%
7.Neto izravna potrošnja (4-5-6)	**2.927.183,93**	**21.880.699,84**	
8.Multiplikator		1,5	
9.Utjecaj na porast BDP-a (7*8)	**4.390.775,89**	**32.821.049,76**	
10.Ukupni troškovi utrke	1.655.351,17	12.373.750,00	
11.Troškovna efikasnost (9/10)		2,65	1kn<2,65kn

Izvor: Obrada autora temeljem rezultata anketnog istraživanja

Više je nego realno je očekivati da će pored ostvarenja izravnih prihoda u iznosu od 19,3 milijuna kuna (prodane ulaznice 14,8 milijuna kuna, ostale potrebe boravka oko 4,5 milijuna kuna), ova vrsta projekta utjecati na povećanje korištenja piste i tijekom ostatka godine (veći kapacitet, viša cijena, veći broj dana treninga pojedinih momčadi itd.) a taj se utjecaj procjenjuje kroz veći stupanj iskorištenja piste tijekom godine na iznos od 1,8 milijuna kuna. Ukupan iznos očekivane potrošnje u iznosu od 26,5 milijuna kuna pomnožen je s multiplikatorom 1,5 što znači da se može očekivati ukupan učinak na bruto društveni proizvod u iznosu od 32,8 milijuna kuna.

Kako trgovačko društvo *Automotodrom Grobnik* d.o.o. kontinuirano ulaže u infrastrukturu u cilju podizanja kvalitete ponude usluga svojim korisnicima, za očekivati je da će sa ovakvim infrastrukturnim resursima ostvariti daleko bolje rezultate. S obzirom da je prioritetni cilj u okviru dugoročne strategije razvoja organizirati utrku svjetskog prvenstva u klasi superbike (SBK), nužno je (ovisno o planu investicija) poduzeti sve da se ova vrsta ulaganja ostvari uz što povoljnije uvjete (adaptacija postojeće zgrade, novi servisni objekt, press centar, tribine, nova zgrada sa boksovima, VIP prostorije, tribine, uredi i uređaji za vođenje utrke, asfaltiranje piste i sl).

U predmetnu investiciju planira se ukupno uložiti 72.395.045,63 kuna u stalnu imovinu. U ukupnoj investiciji bespovratna sredstva investitora (kroz različite oblike financiranja) sudjeluju sa 50% odnosno 36.197.522,82 kuna, a kreditna sredstva poslovne banke sudjeluju s drugom polovicom (50%) odnosno 36.197.522,81 kuna. Pod pretpostavkama navedenim u ovoj studiji, investicijski projekt samo u prvoj godini (2015.) proširenog poslovanja (sa superbike utrkom) ima negativne pokazatelje rentabilnosti i efikasnosti. Na negativan

rezultat poslovanja u toj godini najveći utjecaj ima amortizacija koja se u kratko vrijeme višestruko povećala u odnosu na dosadašnje poslovanje. Također, u kratko vrijeme značajno su povećani i financijski rashodi odnosno kamate na dugoročni kredit koji čini značajan izvor financiranja. U ostalim godinama, do kraja vijeka projekta, prihodi su veći od rashoda pa su i svi pokazatelji pozitivni, odnosno ostvaruje se pozitivan rezultat (neto dobit).

Nadalje, projekt je u svim godinama vijeka projekta likvidan te se kumulira značajan iznos neto primitaka. Drugim riječima, ostvareni financijski rezultati dovoljni su da projekt u svim godinama namiri sve svoje obveze prema zaposlenima, dobavljačima, državi i kreditorima. Ipak, treba reći da planirani poček na otplatu kredita ima određenog pozitivnog utjecaja na likvidnost/solventnost u početnim godinama projekta. Razdoblje povrata uloženih sredstava kraće je od vijeka projekta te se uložena sredstva vraćaju u drugoj polovici ukupno desete godine vijeka projekta odnosno osme godine proširenog poslovanja (2022. godine). Neto sadašnja vrijednost investicijskog projekta je pozitivna (23.238.042,00 kuna). Interna stopa rentabilnosti projekta iznosi 10,64%, a same investicije 9,22% te su obje veće od diskontne stope (7%).

S obzirom na trenutno nepostojeću konkurenciju u bližoj okolici, tržišta nabave i prodaje ocjenjuju se stabilnim i dugoročno osiguranim kako u pogledu nabave osnovnih materijala i usluga tako i plasmana finalnih proizvoda odnosno usluga. Projekt je realno opterećen u dijelu inputa odnosno ulaznih elemenata – troškova i iznosa investicije – te neće promijeniti osnovne vrijednosti u pogledu ovih kritičnih parametara, barem ne u negativnom smjeru. Treba naglasiti mnogobrojne ugovore s poslovnim partnerima kojima se poduzetniku osigurava dobra popunjenost staze tijekom cijele godine. Svakako treba spomenuti i činjenicu da je Hrvatska dobila pozitivno mišljenje Europske komisije i datum ulaska u Europsku uniju (01.07.2013.) što, promatrano sa sigurnosnog aspekta, može imati značajan pozitivan impuls dolasku korisnika na Automotodrom tijekom cijele godine, posebno od navedene 2013. godine.

Također, predmetnom investicijom stvorile bi se pretpostavke za dugoročno uspješno poslovanje i kvalitetno tržišno pozicioniranje društva na duži vremenski rok. Porast vrijednosti dugotrajne materijalne imovine društva odnosno ukupnog boniteta dodatna je garancija preuzetih obveza. Pored značajnih učinaka po investitora, prilikom ocjenjivanja prihvatljivosti projekta svakako treba u obzir uzeti i njegovo šire društveno značenje. Realno je za očekivati da će određeni broj posjetitelja Superbike manifestacije, prije svega onih iz inozemstva i udaljenijih krajeva Hrvatske, osim plaćene ulaznice za gledanje utrke, budžet rasporediti i na smještaj, prehranu, suvenire i slično. Stoga bi realizacija ovog projekta na određeni način potaknula i cjelokupnu lokalnu ekonomiju, počevši od pružatelja različitih oblika smještaja, prehrane i drugih pratećih usluga.

Procjena je da bi održavanje Superbike utrke izravno i neizravno imalo ukupan učinak na godišnji bruto društveni proizvod u iznosu od 32,8 milijuna kuna. Na taj način proračun jedinice lokalne samouprave i državni proračun ostvarili bi značajne financijske prihode. Može se zaključiti da je pod izvornim pretpostavkama navedenim u ovoj studiji investicijsko ulaganje u potpunosti prihvatljivo za provedbu. Također, šire društveno i ekonomsko značenje projekta svakako govori u prilog ovom projektu. Temeljem ovako utvrđenih parametara može se zaključiti da je projekt prihvatljiv za provedbu, što znači da treba modelirati različite mogućnosti, kako bi se ostvario željeni uspjeh, pri čemu treba koristiti iskustva najbolje prakse. Kako bi učinio projekt prihvatljivim, investitor treba nastojati raditi na ostvarenju temeljnih ciljeva projekta.

LITERATURA:

- Anketno istraživanje (2011), Rezultati anketnog istraživanja provedenog od 15. do 17. travnja 2011. godine u Assenu Nizozemska na uzorku od 88 ispitanika, te u vremenu od 06. do 08. svibnja 2011. godine u Monzi, Italia na uzorku od 216 ispitanika, obrađeni primjenom SPSS softverskog paketa, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Sveučilišta u Rijeci
- Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H. (2007): Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3
- Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M. (2004): Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, No. 1
- Balanced Scorecard (2005) BSC- Mjerenjem do veće učinkovitosti, Poslovni magazin, RRIF Plus, 5/2005. str. 48
- Barney, R., Wenn, S., Martyn, S. (2002) Selling the five rings: The International Olympic Committee and the rise of Olympic commercialism, The University of Utah Press, Salt Lake City
- Bartoluci,M, Čavlek,N. (ur.) (2007) Turizam i sport - razvojni aspekt - Tourism and Sport - Aspects of Development, Školska knjiga, Zagreb
- Blažević, B. et.al. (2004) Ocjena turističke ponude Kvarnera, rezultati prve faze istraživanja na projektu br. 011603 "Turistička regionalizacija u globalnim procesima". Tourism and Hospitality Management, FTHM, Opatija i WIFI,Wien, 10 (1)
- Brown, G., Chalip, L., Jago, L., Mules, T.(2004) Developing brand Australia: Examining the role of events preuzeto iz Morgan, N., Pritchard, R.: Destination branding: Creating the uniques destination proposition, 2nd ed., Butterworth-Heinemann, Oxford
- Buble,M. (1997) Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Split,
- Butler,A., Letza,S.R., Neale,M.B. (1997) Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Long Range Planning, Vol. 30, No. 2.
- Chalip, L., Green, B.C., Hill, B.(2003) Effects of sport event media on destination image and intention to visit, Journal of Sport Management, 17, 214-234.
- Chapin, T. (2002) Identifying the Real Costs and Benefits of Sports Facilities, Lincoln Institute of Land Policy Working Paper, Florida State University
- Coates, D., Humphries, B. (2003) The effects of professional sports on earnings and employment in the retail and services sector of US cities, Regional Science and Urban Economics, 33 (2), 175-198.
- Cobbold,I., Lawrie,G. (2002) The development of the Balanced Scorecard as a strategic management tool, 2th GC Conference, PMA Conference Boston, USA, V
- Cokins,G. (2009) Performance Management – Integrating Strategy Execution, Methodologiec, Risk and Analytics, John Wiley & Sons, Inc. , Hoboken, New Yersey, Canada, SAD
- Corbett,T. (1998) Throughput Accounting,.TOC's Management Accounting System, The North River Press, Great Barrington, USA.
- Crompton, J. (1999) Measuring the economic impact of visitors to sport tournaments and special events, National Recreation and park Association, Ashburn
- De Carlo,M., Cugini,A,.,Zerbini,F.,(2008) Assessment of destination performance: a strategy map approach, AIEST, Tourism Review, br. 63, Vol. 2, str. 25-37.
- Delmare, T.A., Wankel, L.M., Hinch, T.(2001) Development of a scale to measure resident attitude towards the social impacts of community festivals, Event Management: An International Journal, 7(1), 11-24.
- Dictionary of Accounting (2005) 3.izd., Oxford University Press, Oyford, 2005.

- Dogan,D.I.(2007): Poslovna strategija Balanced Business Scorecard, RRIF, Zagreb, 9:78-84
- Dyson, R. G. (2004): Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol. 152
- Emblemsvag, J., Kjolstad, L. E. (2002): Strategic risk analysis – a field version, Management Decision, Vol. 40, No. 9
- FIM (2011) FIM Organisation - Composition of the Commission (*http://www.fim-live.com/en/fim/fim-organisation/road-racing/composition-of-the-commission/*) preuzeto 08. 03. 2011.
- FIM CCR (2011) Road Racing Commission (*http://www.fim-live.com/fileadmin/alfresco/communiques_de_presse/superbike_commission,_16_february_2011.pdf) I http://www.fim-live.com/fileadmin/alfresco/communiques_de_presse/fim_&_infront _fully_aligned_to_further_strengthen_the_fim_superbike_wc.pdf*) preuzeto 10.03. 2011.
- Flammini, P.A. (2011) SBK Media Guide, Infront Motor Sports, Rome, Italy
- Gibson, H. (1998) Sport tourism: A critical analysis of research, Sport Managment Review, 1(1), 45-76.
- Gibson, H.J.(1998) Active sport tourism: Who partecipate?, Leisure Studies, 17, 155-170.
- Godiwalla, Y. M., Meinhart, W. A., Warde, W. D. (1980): Environmnetal Scanning – Does It Help the Chief Executive, Long Range Planning, Vol. 13, Iss. 5
- Goldratt, E.M. (1990) The Theory of Constraints, North river Press, Croton-on-Hudson, New York.
- Gratton, C., Henry, I. (2001) Sport in the city: Research issues preuzeto iz Gratton, C., Henry, I. (ur.): Sport in the City: The role of sport in economic and social regeneration, Routledge, New York, 3-12.
- Gratton, C., Taylor, P.(2000) The economics of sport and recreation, E&FN Spon, New York
- Grieve, J., Sherry, E. (2011) Community benefits of major sport facilities: The Darebian International Sports Centre, Sport Management Review, doi: 10.1016 / j. smr. 2011.03.001
- Grupa autora (2007) Javno-privatno partnerstvo – Turizam, Europska i svjetska iskustva, Fintrade & Tours, d.o.o., Rijeka, 2007.
- Hall, C.M.(1992) Hallmark tourist events: Impact, management and planning, Blehaven Press, London
- Higham, J.E.S., Hinch, T.D.(2003) Sport, space and time: Effects of the Otago Highlanders franchise on Tourism, Journal of Sport Management, 17, 235-257.
- Hinch, T., Higham, J.(2005) Sport, tourism and authenticity, European Sport Management Quaterly, 3, 243-256.
- History of SWOT Analysis (http://marketingteacher.com/swot/history-of-swot.html) preuzeto 30. 04. 2011.
- Hoque, Z.(2006) Strategic Management Accounting, 2nd Edition, Pearson, Education Australia, Frenchs Fores NSW 2086
- Horngren, Ch.T., Datar,S.M., Foster,G (2006) Cost Accounting A Managerial Emphasis, 12thEd. Prentice Hall, Upper Saddle River, N.ew Jersey.
- Horngren,Ch.T., Datar,S.M., Foster,G., Rajan,M., Ittner,Ch. (2009) Cost Accounting a Managerial Emphasis, 13th Ed. Pearson, Prenticde Hall, Pearson Education International, London
- Ip, Y. K., Koo, L. C. (2004): BSQ strategic formulation framework - A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment, Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No. 4
- ISO 9001 – http://en.wikiedia.org

- Jago, L., Chalip, L., Brown, G., Mules, T., Ali, S.(2003) Building events into destination branding: Insights from experts, Event Management, 8, 3-14.
- Kajanus, M., Kangas, J., Kurttila, M. (2004): The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, Tourism Management, Vol. 25
- Kaplan, R .S., Norton,D.P. (2001) The Strategy - Focused Organization, Harvard Business School Press, Boston
- Kaplan, R., Norton,D.P. (1992) The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance», Harvard Business Review, 9-10.
- Kaplan, R.S., Norton D.P. (1996) The Balanced Scorecard - Traanslating Strategy into Action. Boston, Harvard College, SAD. 1996.
- Kaplan,R.S., Norton,D.P. (2000) the Strategy Focussed Organisation, HBS, Press, USA
- Karadag,I., Kim,W.G. (2006.): Comparing Market-segment-profitavility Analysis with Department-Profitability Analysis as Hotel Marketing-decision tools, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 47: 155-173;
- Kaspar,C (1995) Management im Tourismus, 2. izd., St. Gallen Beiträge zum Tourismus und zur Verkehrswirtschaft,Reihe Tourismus, Verlag Paul Haupt, Bern, Stuttgart, Wien,
- Kissling,C.(1993) Partizipative Arbeitsgestaltung in der Hotellerie; Konzepte Einführung - Erfahrungen, doktorska disertacija br. 1483, Hochschule St. Gallen, St. Gallen, 1993. str. 120
- Kleinert, A. (2010) How a Company Can Involve Its Suppliers in Six Sigma, 2000-2010 iSixSigma. v3.0lb, 0.0 *(http://www.isixsigma.com/index.php?option=com_k2&view =item&id=821:how-a-company-can-involve-its-suppliers-in-six-sigma&Itemid=262) preuzeto 20. 12. 2010.*
- Ko, A. S. O., Lee, S. F. (2000): Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing ``Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies'' on QFD methodology, Managerial Auditing Journal, Vol. 12, No. 1/2
- Lee, S. F., Leung, R. F., Loo, K. K., Sai, O. K. (2000): Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 8
- Long, J., Sanderson, I.: The social benefits of sport: Where's the proof? Preuzeto iz Gratton, C., Henry, P. (ur.) (2011) Sport in the city: The role of sport in economic and social regeneration, Routledge, London 187-203.
- Morisawa.T. (2002) Building Performance Measurement Systems with the Balanced Scorecard Approach, Nomura Research Institute, NRI Papers, No 45,
- Niven, P. R. (2006) Balanced Scorecard - Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results, II Ed. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Yersey, 2006.
- Niven, P. R. (2008) Balanced Scorecard - Korak po korak, prijevod, Poslovni dnevnik, MASMEDIA, Zagreb
- NKD (2007) Nacionalna klasifikacija djelatnosti, N.N. br. 58/2007
- Noll, R., Zimbalist, A. (1997) Sports, jobs and taxes: Are stadiums worth the cost?, Brookings Review, 15 (3), 35-39
- Noreen,E., Smith,D., Mackey,J.T. (1995) The Theory of Constraints and Its Impications for Management Accounting, The North River Press, Great Barrington
- Novi list (2010) Atraktivni sportski tereni za turističko buđenje općine - Vijećnici Općine Čavle usvojili su Urbanistički plan uređenja Sportskog centra Grobnik, Novi list, Primorski, Jelena Androić, 14. 10. 2010.
- Novi list (2011) Igor Eškinja - jedini Hrvat u svjetskoj motociklističkoj eliti, Novi List Rijeka - Lifestyle, 11. 03. 2011. *(http://www.novilist.hr/layout/set/print/Lifestyle/Auto-moto/Igor-Eskinja-jedini-Hrvat-u-svjetskoj-motociklistickoj-eliti)* preuzeto 12. 05. 2011.

- Olive,N., Roy,J., Wetter,M. (1999) Performance Drivers: A practical guide to using the Balanced Scorecard, Wiley, Uk
- Perić, J. (red.) (2005) Glavni plan razvoja turizma Primorsko-goranske županije, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Primorsko-goranska Županija i Turistička zajednica Primorsko-goranske županije, Rijeka
- Peršić,M., Janković,S. (2006) Menadžersko računovodstvo hotela, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Sveučilišta u Rijeci i Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
- Phillips, P. (2005): The strategic planning process – II, Business Corner
- Popović,Ž., Vitezić,N. (2000) Revizija i analiza - instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb i časopis Računovodstvo i financije, Zagreb
- Porrozzi,C., Porrozzi,F (2009) Superbike - The Official Book 2009 - 2010., Giorgio NADA Editore, Vimodrone (Milano) Italy
- Probrst, H.J.,(2004) Balanced Scorecard - leicht gemacht - Warum solten Sie mit weichen Faktoren hart rechnen, Redlein Wirtschaft, Frankfurt, Wien
- Proctor, T. (1997): Establishing a strategic direction: a review, Management Decision, Vol. 35, No. 2
- Proctor, T. (2000): Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, Journal of Management in Medicine, Vol. 14, No. 1
- Proctor, T., Ruocco, P. (1992): Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, Management Decision, Vol. 30, No. 5
- Ritchie, J., Crouch, G.(2000) The competitive destination: a sustainability perspective, Tourism Management, 2000, 1-7.
- Ritchie, J., Smith, B.(1991) The impact of a mega-event on host region awareness: A longitudinal study, Journal of Travel Research, 13 (2), 1991, 14-20.
- Ruocco P., Proctor, T. (1994): Strategic Planning in Practice: A Creative Approach, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, No. 9
- Saayman,H,C., Oberholster,P. (2003) Event management: identifying key success factors for bidding. Commericium Journal 4 81), 91-103
- SBK (2001) Organization rules, Superbike International, Ltd., Federation Internationale Motocycliste
- SBK (2007) Superbike World Championship - Economic Impact Assessment / FIM, FSM Philip Island Victoria, Australia
- SBK (2009) Marketing Guide 2009 - 2010 - Television-Media_Spectators and Sponsorship Summary; Infront Sport & Media, FIM, Rome, Italy
- SBK Aragon (2011) Superbike FIM World Championship - Press Kit MotorLand Aragon, 17-19. 06. Infront Motorsports Organisation, FIM Aragon, Spain
- SBK Monza (2011) Superbike FIM World Championship - Press Kit Monza 06-08. 05. Inter Motor Sport, FIM, Rome, Italy
- SBK Phillip Island (2011) Superbike FIM World Championship - Press Kit Phillip Island, 25-27. 02. Infront motorsport Organisation, FIM, Victoria, Australia
- SBK Misano (2011) Superbike FIM World Championship - Press Kit San Marino Round Misano, 10-12. 06. Misano, FIM, Adriatico, Italy
- Smith, A.(2005) Reimaging the city: The value of sport initiatives, Annals of Tourism Research, 32, 217-236.
- Smith, J.M., Ingham, A.G.8 (2003) On the waterfront: Retrospectives on the relationship between sport and communities, Sociology of Sport, 20 (3), 252-274.

- Steinbeck,H.H. (1995) Das neue Total Quality Management, Qualität aus Kundensicht, MI, Verlag Moderne Industrie, Landensberg/Leich
- SWOT analiza (http://hr.wikipedia.org/wiki/SWOT_analiza) (preuzeto 13. 04. 2011.)
- Temeljni financijski izvještaji i dokumentacija Automotodrom Grobnik za odnosne godine (2006 - 2011)
- Thompson,A.A., Strickalnd,A.J. (2001) Strategic Management - Concepts and Cases, McHraw-Hill Irwin, Boston,Lisabon, London, Madrid, Toronto….
- UPU R61 (2010) Sportski centar Grobnik - Uvjeti korištenja, uređenja i zaštite površina za Automotodrom, Pilog br. 3, Auto-moto društvo «Kvarner» Rijeka
- Ward, K.(1992): Strategic Management Accounting, GH – Butterworth Heinemann & CIMA, London, 1992, str.117– 165;
- Weihrich, H. (1982): The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, Vol. 60
- Weihrich, H. (1993): Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix, European Business Review, Vol. 93, No. 1
- Weihrich, H. (1999): Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an alternative to Porter’s Model
- Worldsbk.com (2011) Calendar & Circuit (*http://www.worldsbk.com/en/calendar -e-circuits.html*) preuzeto 11. 05. 2011.
- WTO (1996) What Tourism Managers Need to Know: A Practical Guide to the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism, WTO, Madrid, 1996.
- Yoshikawa,T., Innes,J., Mitchell,F. (2002) Strategic Value Analysis - Organize your company for strategic success, Financial Times, Prentice Hall, London, New York, Paris..

ANKETNI UPITNIK
za procjenu ekonomskih učinaka održavanja velikih priredbi u moto-sportu

Poštovani,
svrha ovog anketnog istraživanja je procijeniti ekonomske učinke održavanja velikih sportskih priredbi u moto-sportu. Stoga Vas lijepo molimo za iskrene odgovore, koji će nam pomoći u procjeni njihova utjecaja na razvoj lokalne, regionalne i nacionalne zajednice. Cijenimo što ste odvojili Vaše dragocjeno vrijeme i s nama podijelili Vaša iskustva.

O sudjelovanju u ovom istraživanju odlučujete potpuno slobodno, biti ćemo Vam zahvalni na pruženim odgovorima, s time da oni ostaju potpuno anonimni i koristiti će se samo u svrhu ovog istraživanja.

PRVI DIO: MANIFESTACIJA – MOTO- SPORT

1) **Kako ocjenjujete kvalitetu organizacije ove sportske priredbe** (zaokružite jedan odgovor)?

a) veoma zadovoljan / na	b) zadovoljan / na
c) ne posebno zadovoljan / na	d) veoma nezadovoljan / na
e) ne znam	f) ne želim odgovoriti

2) **Kako ocjenjujete pojedine aspekte ponude u okviru sportske priredbe?** Svaki od aspekata ocijenite jednom ocjenom na ljestvici od 1 do 7, gdje ocjena 1 označava «izrazito nezadovoljan» , a 5 «izrazito zadovoljan»

Aspekti sportske priredbe		**IZRAZITO NEZADOVOLJAN**						**IZRAZITO ZADOVOLJAN**
1)	Ponuda hrane u krugu odvijanja priredbe	1	2	3	4	5	6	7
2)	Dobra preglednost odvijanja priredbe	1	2	3	4	5	6	7
3)	Dostupnost i čistoća sanitarnih čvorova	1	2	3	4	5	6	7
4)	Ocjena odnosa «value for money»	1	2	3	4	5	6	7
5)	*Ostalo*_____	1	2	3	4	5	6	7

3) **Koliko ste puta do sada sudjelovali u ovoj vrsti sportske priredbe?** (zaokružite jedan odgovor)

a) jednom	b) dva puta
c) tri puta	d) četiri puta
e) pet puta ili više	f) nikada
g) ne znam	

4) **Koji je razlog zbog kojeg ste odlučili posjetiti ovu sportsku priredbu?** (zaokružite jedan ili više odgovora)

a) *da uživam u vrhunskoj utrci*	b) *zbog sudjelovanja međunarodno poznatih natjecatelja*
c) *zbog sudjelovanja nacionalno i regionalno poznatih natjecatelja*	d) *da bi proveo vrijeme u druženju sa prijateljima*
e) *da bi proveo vrijeme u druženju sa obitelji*	f) *zbog* _____
g) *ne znam*	_____

5) **Od kuda Vam informacija, temeljem koje ste se odlučili posjetiti ovu sportsku priredbu ?** (zaokružite jedan ili više odgovora)

a) *usmena informacija od kolega na poslu, prijatelja ili člana obitelji*	b) *Internet*
c) *televizija*	d) *radio*
e) *novine i časopisi*	f) *pozitivno iskustvo - sudjelovao/la sam prošle godine na ovoj priredbi*
g) *nešto drugo* _____	h) *ne sjećam se*

6) **U koju ciljnu skupinu sudionika na ovoj sportskoj priredbi spadate?** (zaokružite jedan odgovor)

a) gledatelj ili osoba u pratnji	b) natjecatelj ili stručna podrška
c) dužnosnik	d) predstavnik organizatora
e) izlagač	f) VIP gost - predstavnik firme
g) predstavnik medija	h) ostalo _____

Ako ste odgovorili na pitanje 6. sa a):

6.1. Ako ste došli kao gledatelj ili osoba u pratnji, za koju ste se vrstu ulaznica ste se odlučili? (zaokružite jedan odgovor)

a) obiteljsku ulaznicu za sve dane i …….. osobe	b) više (1-3) jednodnevnih ulaznica
c) ulaznicu za 1 osobu za sva tri dana	d) ulazak u park vozača
e) ulaznicu za 1 osobu za dva dana	f) ostalo_____
g) ulaznicu za 1 osobu za jedan dan	

Ako ste odgovorili na pitanje 6. sa b):

6.2. Ako ste natjecatelj ili stručna podrška, uz koji se tim može vezati Vaše ime? (zaokružite jedan odgovor)

a) Althra Racing	b) Aprilia Alitalia Racing
c) BMW Motorrad Motorsport	d) DFK Corse
e) Ducati Xerox Teams	f) ECHO CTS Honda
g) HANNspree Ten Kate Honda	h) Kawasaki Racing Team

i) S.C.I. Honda Garvie Image	j) Team Pedercini
k) Team PATA B&G Racing	l) Team Suzuki Alstare
m) Team Reitwagen BMW	n) Yamaha Sterilgatda Team
o) local team _____	p) Other (which one?) _____

7) **Kojim ste prijevoznim sredstvom doputovali** (zaokružite jedan ili više odgovora - kombinacija)?

a) automobil	b) motocikl
c) vlak	d) autobus
e) zrakoplov	f) ostala prijevozna sredstva _____

8) **Gdje ste bili smješteni za vrijeme trajanja ove sportske priredbe?** (zaokružite jedan odgovor)

a) hotel sa 4 ili 5 zvjezdica	*b) hotel sa 3 ili manje zvjezdica*
c) hostel, studentski dom ili slični jeftiniji oblici smještaja za mlade	*d) apartman / soba privatnih iznajmljivača*
e) kod prijatelja ili rodbine	*f) auto-kamping, karavan-paring i sl.*
g) ostalo _____	h) *ne znam*

9) **Kolika je prosječna dužina Vašeg boravka?** (zaokružite jedan odgovor)

a) jedna dan	b) dva dana
c) tri dana	d) četiri dana
e) pet dana	f) šest dana
g) sedam i više dana	

10) ***Koliko od ukupne potrošnje tijekom Vašeg boravka u destinaciji tijekom održavanja ove sportske manifestacije otpada na sljedeće elemente?*** *(za svaki element navedite jedan od postotaka 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%. Zbor potrošnje svih elemenata mora iznositi 100%*

	Potrošnja na:	***% utrošen od ukupne potrošnje***
a)	Ulaznice	
b)	Smještaj	
c)	Prehrana	
d)	Prijevoz	
e)	Kultura i zabava	
f)	Izleti	
g)	Kupovina	
h)	Ostalo _____	
i)	*UKUPNO*	***100%***

11) **Kolika prosječno *dnevno* potrošite po osobi, a vezano za zadovoljenje svih Vaših potreba boravka u destinaciji (elementi u pitanju br. 10) u kojoj se održava ova sportska priredba?** (zaokružite jedan odgovor)

a) do 20 €	b) od 120 do 139 €
c) od 20 do 39 €	d) od 140 do 159 €
e) od 40 do 59 €	f) od 160 do 179 €
g) od 60 do 79 €	h) od 180 do 199 €
i) od 80 do 99 €	j) više od 200 €
k) od 100 do 119 €	

12) **Da li ste spremni ponovno posjetiti na ovu sportsku priredbu slijedeće godine?** (zaokružite jedan odgovor)

a) obavezno	b) veoma rado
c) rado	d) nerado
e) neću doći	f) ne znam

13) **Gdje bi tada željeli biti smješteni za vrijeme održavanja slijedeće sportske priredbe?** (zaokružite jedan ili najviše dva odgovora)

a) hotel sa 4 ili 5 zvjezdica	b) hotel sa 3 ili manje zvjezdica
c) hostel, studentski dom ili slični jeftiniji oblici smještaja za mlade	d) apartman / soba privatnih iznajmljivača
e) kod prijatelja ili rodbine	f) auto-kamping, karavan-parking i sl.
g) ne znam	h) ostalo _____

14) **Navedite tri najznačajnija sponzora manifestacije na kojoj sudjelujete.**

a) _____
b) _____
c) _____
d) Ne znam koji su sponzori

15) **Da li ste spremni kupovati ili koristiti proizvode koje nude sponzori ove sportske priredbe**? (zaokružite jedan odgovor)

a) obavezno	b) veoma rado
c) rado	d) nerado
e) ne želim se izjasniti	f) ne znam

<u>Drugi dio: PODACI O ISPITANIKU</u>

16) **Spol ispitanika:** a) muški b) ženski

17) **Dob ispitanika:**

a) do 19 godina	b) 20 – 29 godina
c) 30 – 39 godina	d) 40 – 49 godina
e) 50 – 59 godina	f) više od 60 godina

18) **Gdje živite** (zaokružite jedan odgovor)?

a) iz grada gdje se priredba održava	b) iz pokrajine unutar zemlje gdje se priredba održava
c) iz zemlje gdje se priredba održava	d) iz zemalja koje graniče sa zemljom gdje se priredba održava
e) iz ostalih zemalja u Europi	f) iz ostalih zemalja u svijetu

19) **Stručna sprema ispitanika** (zaokružite jedan odgovor):

a) osnovno ili niže	b) srednje
c) više	d) visoko
e) PDS - doktorat znanosti	f) _____

20) **Radno mjesto ispitanika** (zaokružite jedan odgovor):

a) auto-moto industriji i prometu	b) ostalim granama industrije
c) uslužnim djelatnostima	d) slobodna zanimanja
e) student/ica, učenik/ica	f) umirovljenik/ica
g) nezaposlen	

21) **Koliki je Vaš ukupni godišnji prihod**? (zaokružite jedan odgovor)

a) do 20 000 €	b) od 70 000 do 79 999 €
c) od 20 000 do 29 999 €	d) od 80 000 do 89 999 €
e) od 30 000 do 39 999 €	f) od 90 000 do 99 999 €
g) od 40 000 do 49 999 €	h) od više od 100 000 €
i) od 50 000 do 59 999 €	j) ne želim se izjasniti
k) od 60 000 do 69 999 €	l) ne znam

Vaše poruke

Mjesto i datum:
_____

QUESTIONNAIRE
to evaluate the economic effects of organizing large motorsports events

Dear Sir/Madam,
the purpose of this questionnaire is to evaluate the economic effects of organizing large motorsports events. We therefore kindly ask you to provide honest answers, which will help us evaluate the influence of large motorsports events on the development of local, regional and national communities. We greatly appreciate you taking the time to share your experiences with us.
The participation in this research is completely voluntary, we will be grateful for the answers you provide and we assure you that they will remain anonymous and will only be used for the purpose of this research.

PART ONE: MOTORSPORT – EVENT

22) **How do you assess the quality of organization of this sports event** (circle one answer)?

a) very satisfied
b) satisfied
c) not particularly satisfied
d) very unsatisfied
e) I don't know
f) I don't want to answer this question

23) **How do you rate individual aspects of the offer of this sports event?** Rate each aspect on a scale from 1 to 7, whereby 1 signifies «extremely unsatisfied» , and 5 «extremely satisfied»

	Aspect of the sports event	**EXTREMELY UNSATISFIED**						***EXTREMELY SATISFIED***
1)	The food offer in the vicinity of the event	1	2	3	4	5	6	*7*
2)	Good overview of the event schedule	1	2	3	4	5	6	*7*
3)	Availability and cleanliness of sanitary facilities	1	2	3	4	5	6	*7*
4)	«Value for money» relationship	1	2	3	4	5	6	*7*
5)	*Other* _____	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

24) **How many times so far have you participated in this kind of sports event?** (circle one answer)

a) once
b) twice
c) three times
d) four times
e) five times or more
f) never
g) I don't know

25) **What was your reason for coming to this sports event?** (circle one or more answers)

a) *to enjoy a great race*
b) *because of the participation of internationally well-known participants*
c) *because of the participation of nationally and regionally well-known participants*
d) *to spend time with my friends*
e) *to spend time with my family*
f) *because of* _____ _____
g) *I don't know*

26) **Where did you get the information, based on which you decided to visit this sports event?** (circle one or more answers)

a) *information from work colleagues, friends or family members*
b) *internet*
c) *TV*
d) *radio*
e) *newspapers and magazines*
f) *positive experience – I participated in this event last year*
g) *Other* _____
h) *I don't remember*

27) **To which target group of participants do you belong to?** (circle one answer)

a) spectator or the spectator's company
b) competitor or professional support
c) official
d) representative of the organizational board
e) presenter
f) VIP guest – company representative
g) member of the media
h) other _____

If your answer to question no. 6 was a):

6.1. If you came as a spectator or the spectator's company, what kind of tickets did you choose? (circle one answer)

a) family ticket for all three days and for ..... people
b) several (1-3) one-day tickets
c) ticket for one person for three days
d) pit pass
e) ticket for one person for two days
f) other_____
g) ticket for one person for one day

If your answer to question no. 6 was b):

6.3. If you are a competitor or professional support, with which team are you associated? (circle one answer)

a) Althra Racing
b) Aprilia Alitalia Racing
c) BMW Motorrad Motorsport
d) DFK Corse
e) Ducati Xerox Teams
f) ECHO CTS Honda
g) HANNspree Ten Kate Honda
h) Kawasaki Racing Team
i) S.C.I. Honda Garvie Image
j) Team Pedercini
k) Team PATA B&G Racing
l) Team Suzuki Alstare
m) Team Reitwagen BMW
n) Yamaha Sterilgatda Team
o) local team _____
p) Other (which one?) _____

28) **Which mode of travel did you use to get here** (circle one or several answers – combination)?

a) car
b) motorbike
c) train
d) bus
e) airplane
f) other form of transport _____

29) **Where are you staying during this sports event?** (circle one answer)

a) 4 or 5 star hotel
b) hotel with 3 (or less) stars
c) youth hostel, student dorm and other similar cheaper forms of accommodation for young people
d) privately rented appartement/room
e) friends or relatives
f) campsite, trailer park, etc.
g) other _____
h) *I don't know*

30) **How long is the avereage length of your stay?** (circle one answer)

a) one day
b) two days
c) three days
d) four days
e) five days
f) six days
g) seven and more days

31) ***Of the total amount of money spent during your stay, which percentage is taken up by the following elements?*** *(for each element choose one percentage 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%. The total of all elements must be 100%)*

	Expense:	***% of total expenses:***
a)	Tickets	
b)	Accommodation	
c)	Food	
d)	Transport	
e)	Culture and entertainment	
f)	Trips	
g)	Shopping	
h)	Other _____	

i)	*TOTAL*	***100%***

32) **How much do you spend *daily* per person, in order for all your needs during your stay (elements from question no.10) in the destination to be fulfilled?** (circle one answer)

a) up to 20 €
b) from 120 to 139 €
c) from 20 to 39 €
d) from 140 to 159 €
e) from 40 to 59 €
f) from 160 to 179 €
g) from 60 to 79 €
h) from 180 to 199 €
i) from 80 to 99 €
j) more than 200 €
k) from 100 to 119 €

33) **Would you like to visit this sports event next year again?** (circle one answer)

a) definitely
b) I'd like to very much
c) I'd like to
d) unwillingly
e) I'm not coming again
f) I don't know

34) **If you decide to come for the next sports event, where would you want to be accommodated?** (circle one or two answers maximum)

a) 4 or 5 star hotel
b) hotel with 3 or less stars
c) youth hostel, student dorm or similar cheaper forms of accommodation for young people
d) privately rented appartement / room
e) with friends or relatives
f) campsite, trailer park, etc.
g) I don't know
h) other _____

35) **Name the three most significant sponsors of the event which you are attending.**

a) _____
b) _____
c) _____
d) I don't know who the sponsors are.

36) **Are you willing to buy or use the products manufactured by the sponsors of this sports event?** (circle one answer)

a) definitely
b) I'd like to very much
c) I'd like to
d) unwillingly
e) I don't want to respond
f) I don't know

Part two: RESPONDENT DATA

37) **Sex of the respondent:** a) male b) female

38) **Age of the respondent:**

a) up to 19 years
b) 20 – 29 years
c) 30 – 39 years
d) 40 – 49 years

e) 50 – 59 years
f) more than 60 years

39) **Where do you live** (circle one answer)?

a) in the same town where the event takes place
b) from the same region in which the event takes place
c) in the same country in which the event takes place
d) from a neighboring country of the one where the event takes place
e) another European country
f) any other country

40) **Respondent's education** (circle one answer):

a) elementary school or less
b) high school
c) vocational college
d) university graduate
e) post-graduate studies – doctorate of science
f) _____

41) **Respondent's workplace** (circle one answer):

a) automobile/motorcycle industry and transport
b) other industry branches
c) service industry
d) self-employed
e) student, pupil
f) retired
g) unemployed

42) **What is your yearly total income?** (circle one answer)

a) up to 20 000 €
b) from 70 000 to 79 999 €
c) from 20 000 to 29 999 €
d) from 80 000 to 89 999 €
e) from 30 000 to 39 999 €
f) from 90 000 to 99 999 €
g) from 40 000 to 49 999 €
h) more than 100 000 €
i) from 50 000 to 59 999 €
j) I don't want to respond
k) from 60 000 to 69 999 €
l) I don't know

Comments

Date and place:
_____

QUESTIONARIO
per la valutazione degli effetti economici dell' organizzazione di grandi eventi motoristici

Gentile Signore/a,
lo scopo di questo questionario è quello di valutare gli effetti economici dell' organizzazione di grandi eventi motoristici. Pertanto siete pregati di dare risposte sincere, che ci aiuteranno a valutare l'influenza di grandi eventi motoristici sullo sviluppo delle comunità locali, regionali e nazionali. Apprezziamo enormemente che stia dedicando il suo tempo per condividere le vostre esperienze con noi. La partecipazione a questa ricerca è completamente volontaria, saremo grati per le risposte fornite e vi assicuriamo che resteranno anonime e verranno utilizzate solo ai fini di questa ricerca.

PARTE UNO: EVENTO MOTORISTICO

43) **Come valuta la qualità di organizzazione di questa manifestazione sportiva** (scegliere una risposta)?

a) molto soddisfatto/a
b) soddisfatto/a
c) non particolarmente soddisfatto/a
d) molto insoddisfatto/a
e) Non lo so
f) Non voglio rispondere a questa domanda

44) **Come giudica i singoli aspetti dell'offerta di questa manifestazione sportiva?** Valutare ogni aspetto su una scala da 1 a 7, in cui 1 indica «estremamente insoddisfatto», e 5 «molto soddisfatto»

ESTREMAMENTE INSODDISFATTO/A							***MOLTO SODDISFATTO/A***
a) L'offerta di cibo in prossimità della manifestazione	1	2	3	4	5	6	*7*
b) Buon quadro sinottico del programma della manifestazione	1	2	3	4	5	6	*7*
c) Disponibilità e pulizia dei servizi igienici	1	2	3	4	5	6	*7*
d) Rapporto «qualità/prezzo»	1	2	3	4	5	6	*7*
e) Altri _____	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*

45) **Quante volte ha già partecipato a questo tipo di manifestazione sportiva?** (scegliere una risposta)

a) una volta
b) due volte
c) tre volte
d) quattro volte
e) cinque volte o piú
f) mai
g) Non lo so
h)

46) **Qual è stato il motivo per visitare questa manifestazione sportiva?** (scegliere una o piú risposte)

a) *per godere una grande gara*
b) *a causa della partecipazione dei piloti famosi al livello internazionale*
c) *a causa della partecipazione dei piloti famosi al livello nazionale e regionale*
d) *per passare il tempo con gli amici*
e) *per passare il tempo con la famiglia*
f) *a causa di* _____
g) _____
h) *Non lo so*

47) **Dove ha ricevuto le informazioni a causa delle quali ha deciso di visitare a questo evento sportivo?** (scegliere una o piú risposte)

a) informazione da colleghi di lavoro, amici o dei membri della famiglia
b) internet
c) TV
d) radio
e) giornali e riviste
f) esperienze positive – ho partecipato a questa manifestazione l'anno scorso
g) Altri _____
h) *Non mi ricordo*

48) **A quale gruppo target di partecipanti Lei appartiene?** (scegliere una risposta)

a) spettatore o compagnia dello spettatore
b) concorrente o supporto professionale
c) ufficiale
d) rappresentante del consiglio organizzativo
e) espositore
f) VIP ospite – rappresentante di una società
g) membro dei media
h) Altro _____

Se la risposta alla domanda n.6 è stata a):

6.1. Se è venuto come spettatore o compagnia dello spettatore, che tipo di biglietto ha scelto? (scegliere una risposta)

a) biglietto famiglia per tutti tre giorni e per ..... persone
b) diversi (1-3) biglietti per un giorno
c) biglietto per una persona per tre giorni
d) biglietto per entrata nel box
e) biglietto per una persona per due giorni
f) Altri_____
g) biglietto per una persona per un giorno
h)

Se la risposta alla domanda n.6 è stata b):

6.4. Se lei è un concorrente o supporto professionale, con quale squadra si è associato? (scegliere una risposta)

a) Althra Racing
b) Aprilia Alitalia Racing
c) BMW Motorrad Motorsport
d) DFK Corse

e) Ducati Xerox Teams
f) ECHO CTS Honda
g) HANNspree Ten Kate Honda
h) Kawasaki Racing Team
i) S.C.I. Honda Garvie Image
j) Team Pedercini
k) Team PATA B&G Racing
l) Team Suzuki Alstare
m) Team Reitwagen BMW
local team_____
n) Yamaha Sterilgatda Team
Other (which one?)

49) **Quale tipo di trasporto ha utilizzato per arrivare** (scegliere uno o piú risposte – combinazione)?

g) auto
h) motocicletta
i) treno
j) bus
k) aereo
l) altra forma di trasporto_____

50) **Dove alloggia durante questa manifestazione sportiva?** (scegliere una risposta)

i) hotel con 4 o 5 stelle
j) hotel con 3 (o meno) stelle
k) ostello della gioventù, il dormitorio degli studenti e altre forme di alloggio per i giovani meno costose
l) appartamento/camera affitto privato
m) con amici o parenti
n) campeggio, parcheggio caravan, ecc.
o) altro
_____
p) *Non lo so*

51) **Quanto tempo è la durata media del vostro soggiorno?** (scegliere una risposta)

h) uno giorno
i) due giorni
j) tre giorni
k) quattro giorni
l) cinque giorni
m) sei giorni
n) sette o più giorni

52) ***Della quantità totale del denaro speso durante il vostro soggiorno, con quale percentuale incidono i seguenti elementi?*** *(per ogni elemento deve scegliere una percentuale 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%. Il totale di tutti gli elementi deve essere 100%)*

	Spese:	***% delle spese totali:***
j)	Biglietti	
k)	Alloggio	
l)	Vitto	
m)	Trasporto	
n)	Cultura e spettacoli	
o)	Escursioni	
p)	Shopping	
q)	Altri _____	
r)	*TOTALE*	***100%***

53) **Quanto spende al giorno per persona, per soddisfare tutti i vostri bisogni (elementi da domanda n. 10) durante il soggiorno nella destinazione?** (scegliere una risposta)

l) fino a 20 €
m) 120-139 €
n) 20-39 €
o) 140-159 €
p) 40-59 €
q) 160-179 €
r) 60-79 €
s) 180-199 €
t) 80-99 €
u) più di 200 €
v) 100-119 €

54) **Vi piacerebbe visitare questa manifestazione sportiva di nuovo l'anno prossimo?** (scegliere una risposta)

g) Sicuramente
h) Mi piacerebbe molto
i) Mi piacerebbe
j) Malvolentieri
k) Non ho l'intenzione di venire di nuovo
l) Non lo so

55) **Se decidete di venire per la prossima manifestazione sportiva, dove vorreste alloggiare?** (scegliere una o due risposte al massimo)

i) hotel con 4 o 5 stelle
j) hotel con 3 o meno stelle
k) ostello della gioventù, dormitorio per studenti o altre forme di alloggio per i giovani meno costose
l) appartamento/camera affitto privato
m) con amici o parenti
n) campeggio, parcheggio caravan, ecc.
o) Non lo so
p) altro _____

56) **Nominare tre sponsor più importanti di questa manifestazione.**

e) _____
f) _____
g) _____
h) Non so chi siano gli sponsor.

57) **Siete disposti a comprare o usare i prodotti fabbricati dagli sponsor di questa manifestazione sportiva?** (scegliere una risposta)

g) Sicuramente
h) Mi piacerebbe molto
i) Mi piacerebbe
j) Malvolentieri
k) Non voglio rispondere
l) Non lo so

PARTE DUE: DATI INTERVISTATO

58) **Sesso del rispondente:** a) maschile b) femmine

59) **Età del rispondente:**

g) fino a 19 anni
h) 20 – 29 anni
i) 30 – 39 anni
j) 40 – 49 anni
k) 50 – 59 anni
l) più di 60 anni

60) **Dove abita** (scegliere una risposta)?

g) nella stessa città dove ha luogo la manifestazione
h) nella stessa regione in cui si svolge la manifestazione
i) nello stesso paese in cui si svolge la manifestazione
j) in un paese vicino a quello in cui si svolge la manifestazione
k) un altro paese europeo
l) qualsiasi altro paese

61) **L'educazione dell'intervistato** (scegliere una risposta):

g) scuola elementare o meno
h) liceo
i) scuola professionale
j) università
k) postlaurea – dottorato di scienza
l) _____

62) **Posto di lavoro dell'intervistato** (scegliere una risposta):

h) industria automobile/motociclistica oppure trasporto
i) un altra industria
j) industria del servizio
k) autonomo
l) studente, allievo
m) pensionato
n) disoccupato

63) **Qual è suo reddito totale annuale?** (scegliere una risposta)

m) fino a 20 000 €
n) da 70 000 a 79 999 €
o) da 20 000 a 29 999 €
p) da 80 000 a 89 999 €
q) da 30 000 a 39 999 €
r) da 90 000 a 99 999 €
s) da 40 000 a 49 999 €
t) più di 100 000 €
u) da 50 000 a 59 999 €
v) Non voglio rispondere
w) da 60 000 a 69 999 €
x) Non lo so

Commenti

Data e luogo:
_____

QUESTIONNAIRE
« Évaluation des effets économiques liés à la tenue de grandes manifestations dans le sport moto »

Madame, Monsieur,
L'objectif de la présente enquête est d'évaluer les impacts économiques de la tenue des grandes manifestations sportives dans la moto sport. Par conséquent, vous êtes priés de donner les réponses sincères qui nous aideront à évaluer leur impact sur le développement des communautés locale, régionale et nationale. Nous vous remercions d'avoir sacrifié votre temps précieux pour partager votre expérience avec nous.

Vous décidez librement de votre participation dans cette enquête mais nous vous serons reconnaissants pour les réponses fournies en soulignant qu'elles resteront complètement anonymes et seront utilisées uniquement dans le but de cette étude.

PREMIÈRE PARTIE: MANIFESTATION – MOTO- SPORT

1) **Comment évaluez-vous la qualité de l'organisation de cette manifestation sportive** (entourez une seule réponse)?

g) très content / e
h) content / e
i) pas particulièrement content / e
j) très mécontent / e
k) je ne sais pas
l) je ne veux pas répondre

2) **Comment évaluez-vous certains aspects de l'offre dans le cadre de la manifestation sportive?** Évaluez chacun des aspects suivants par une note de 1 à 7 où la note 1 signifie
« très insatisfait », et la note 5 « très satisfait »

Aspects de la manifestation sportive		**TRÈS INSATISFAIT**					**TRÈS SATISFAIT**	
6)	Offre de la nourriture dans le cadre de la manifestation	1	2	3	4	5	6	7
7)	Bonne visibilité du déroulement de la manifestation	1	2	3	4	5	6	7
8)	accessibilité et propreté des installations sanitaires	1	2	3	4	5	6	7
9)	Relation entre le prix et la valeur, «value for money»	1	2	3	4	5	6	7
10	*Autre* _____	1	2	3	4	5	6	7

3) **Combien de fois avez-vous participé à ce type de manifestation sportive?** (entourez une seule réponse)

h) une fois
i) deux fois
j) trois fois
k) quatre fois
l) cinq fois ou plus
m) jamais
n) je ne sais pas

4) **Quelle est la raison pour laquelle vous avez décidé de participer à une telle manifestation sportive?** (entourez une ou plusieurs réponses)

h) *pour jouir d'une superbe course*
i) *à cause de la participation des concurrents de renommée internationale*
j) *à cause de la participation des concurrents de renommée nationale et régionale*
k) *pour passer le temps avec les amis*
l) *pour passer le temps avec la famille*
m) *à cause de* _____ _____
n) *je ne sais pas*

5) **De qui avez-vous eu l'information en vertu de laquelle vous avez décidé de visiter cette manifestation sportive?** (entourez une ou plusieurs réponses)

i) *Information orale de la part des collègues, des amis ou d'un membre de la famille*
j) *Internet*
k) *télévision*
l) *radio*
m) *journaux et magazines*
n) *expérience positive – l'année dernière, j'ai participé à cette manifestation*
o) *autre* _____
p) *je ne me rappelle pas*

6) **À quel groupe cible appartenez-vous?** (entourez une seule réponse)

i) spectateur ou personne d'accompagnement
j) concurrent ou soutien professionnel
k) haut fonctionnaire
l) représentant de l'organisateur
m) exposant
n) invité VIP – représentant de la société
o) représentant des médias
p) autre _____

Si vous avez répondu à la question 6 par a):

6.1. Si vous êtes venu/e en qualité de spectateur ou de personne d'accompagnement, quel type de billet avez-vous choisi? (entourez une seule réponse)

h) billet de famille pour tous les jours et…. personnes
i) plusieurs (1-3) billet d'une journée
j) billet pour 1 personne pour tous les trois jours
k) entrée dans le parc des conducteurs
l) billet pour 1 personne pour 2 jours
m) autre_____
n) billet pour 1 personne pour 1 jour

Si vous avez répondu à la question 6 par b):

6.5. Si vous êtes concurrent ou soutien professionnel, à quelle équipe peut être lié votre nom? (entourez une seule réponse)

q) Althra Racing
r) Aprilia Alitalia Racing
s) BMW Motorrad Motorsport
t) DFK Corse
u) Ducati Xerox Teams
v) ECHO CTS Honda
w) HANNspree Ten Kate Honda
x) Kawasaki Racing Team
y) S.C.I. Honda Garvie Image
z) Team Pedercini

aa) Team PATA B&G Racing
bb) Team Suzuki Alstare
cc) Team Reitwagen BMW
dd) Yamaha Sterilgatda Team
ee) local team
ff) Other (which one?)
_____ _____

7)

8) **Par quel moyen de transport êtes-vous arrivé/e** (entourez une ou plusieurs réponses - combinaison)?

g) automobile
h) motocyclette
i) train
j) autobus
k) avion
l) autres moyens de transport _____

9) **Où avez-vous hébergé durant cette manifestation sportive?** (entourez une seule réponse)

a) hôtel 4 ou 5 étoiles
b) hôtel 3 ou moins d'étoiles
auberge, foyer d'étudiants ou autre formes similaires d'hébergement bon marché, pour jeunes
appartement / chambre propriétaire privé
e) chez des amis ou de la parenté
f) auto-camping, roulotte ou similaire
g) autre
h) je ne sais pas
_____

10) **Quelle est la durée moyenne de votre séjour?** (entourez une seule réponse)

h) un jour
i) deux jours
j) trois jours
k) quatre jours
l) cinq jours
m) six jours
n) sept jours ou plus

11) ***Quel est le pourcentage des dépenses totales au cours de votre séjour à la destination lors de la tenue de cette manifestation sportive?*** *(pour chaque élément écrivez un des pourcentage 10%, 20%, 30%, 40%, 50%, 60%, 70%, 80%, 90%, 100%. La somme des dépenses de tous les éléments doit être égale à 100%*

	Dépenses:	***% des dépenses totales***
j)	Billets	
k)	hébergement	
l)	Nourriture	
m)	Transport	
n)	Culture et distraction	
o)	Excursion	
p)	Achats	
q)	Autre _____	
r)	*Total*	***100%***

12) **Quelles sont vos dépenses par jour et par personne concernant tous vos besoins relatifs à votre séjour à la destination (éléments de la question nº 10) dans laquelle se tient cette manifestation sportive?** (entourez une seule réponse)

a) jusqu'à 20 €
b) de 120 à 139 €
c) de 20 à 39 €
d) de 140 à 159 €
e) de 40 à 59 €
f) de 160 à 179 €
g) de 60 à 79 €
h) de 180 à 199 €
i) de 80 à 99 €
j) plus de 200 €
k) de 100 à 119 €
l)

13) **Êtes-vous prêt/e à visiter à nouveau cette manifestation sportive l'année prochaine aussi ?** (entourez une seule réponse)

a) obligatoirement
b) très volontiers
c) volontiers
d) pas volontiers
e) je ne viendrai pas
f) je ne sais pas

14) **Où aimeriez-vous être logé/e lors de la suivante manifestation sportive?** (entourez une ou deux réponses au maximum)

a) hôtel 4 ou 5 étoiles
b) hôtel 3 ou moins d'étoiles
c) auberge de jeunesse, foyer des étudiants ou autres formes similaires d'hébergement bon marché, pour jeunes
d) appartement / chambre propriétaire privé
e) chez des amis ou de la parenté
f) auto-camp, roulotte ou similaire
g) autre _____
h) je ne sais pas

15) **Mentionnez trois parrains les plus importants de la manifestation à laquelle vous participez.**

a) _____
b) _____
c) _____
d) Je ne sais pas qui en sont les parrains

16) **Êtes-vous prêt/e à acheter ou à utiliser les produits offerts par les parrains de cette manifestation sportive**? (entourez une seule réponse)

a) obligatoirement
b) très volontiers
c) volontiers
d) pas volontiers
e) je ne veux pas m'expliquer
f) je ne sais pas

Deuxième partie: DONNÉES SUR LA PERSONNE INTÉRROGÉE

17) **Sexe:** a) masculin b) féminin

18) **Âge:**

a) jusqu'à 19 ans
b) 20 – 29 ans
c) 30 – 39 ans
d) 40 – 49 ans
e) 50 – 59 ans
f) plus de 60 ans

19) **D'où venez-vous** (entourez une seule réponse)?

a) de la ville où se tient la manifestation
b) de la région du pays où se tient la manifestation
c) du pays où se tient la manifestation
d) des pays voisins du pays où se tient la manifestation
e) des autre pays de l'Europe
f) des autre pays du monde

20) **Qualification de la personne interrogée** (entourez une seule réponse):

a) élémentaire ou inférieure
b) moyenne
c) supérieure
d) haute
e) PDS – doctorat ès sciences
f) _____

21) **Poste occupée par la personne interrogée** (entourez une seule réponse):

h) industrie auto-moto et circulation
i) autre branches de l'industrie
j) secteur services
k) professions libérales
l) étudiant/e, élève
m) retraité/e
n) chômeur

22) **Quel est votre revenu annuel total**? (entourez une seule réponse)

a) jusqu'à 20 000 €
b) de 70 000 à 79 999 €
c) de 20 000 à 29 999 €
d) de 80 000 à 89 999 €
e) de 30 000 à 39 999 €
f) de 90 000 à 99 999 €
g) de 40 000 à 49 999 €
h) plus de 100 000 €
i) de 50 000 à 59 999 €
j) je ne veux pas dire
k) de 60 000 à 69 999 €
l) je ne sais pas

Vos messages

Lieu et date:
_____