

# Analiza projekta restrukturiranja poduzeća Dolina maslina d.o.o. u agroturističku destinaciju

---

**Krtalić, Josefina-Matea**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:076677>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-11**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Analiza i poslovno planiranje**

**ANALIZA PROJEKTA RESTRUKTURIRANJA PODUZEĆA  
DOLINA MASLINA D.O.O. U AGROTURISTIČKU  
DESTINACIJU**

**Diplomski rad**

**Josefina-Matea Krtalić**

**Zagreb, siječanj, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Analiza i poslovno planiranje**

**ANALYSIS OF THE RESTRUCTURING OF THE  
COMPANY DOLINA MASLINA TO AN AGRITOURISM  
DESTINATION**

**Diplomski rad**

**Josefina-Matea Krtalić, 67583494**

**Mentor: Doc. dr. sc., Petra Barišić**

**Zagreb, siječanj, 2024.**

---

Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_

(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Student/ica:

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(potpis)

## **Sažetak i ključne riječi**

Predmet diplomskog rada je analiza projekta restrukturiranja poduzeća Dolina Maslina u agroturističku destinaciju. Cilj istraživanja je uz metode investicijske analize te u skladu s dostupnim financijskim podacima poduzeća, analizirati i ocijeniti uspješnost i isplativost projekta. U radu je kvalitativnim pristupom opisan potencijal odabranog poduzeća, kao i aktualno okruženje u kojem se poduzeće nalazi kako bi se uzeli u obzir svi faktori koji utječu na razvoj projekta. Budući da je svrha rada analiza uspješnosti provedbe projekta, ocjena će se dati i pomoću kvantificiranih podataka nakon izračuna svih pokazatelja koji u tome mogu pomoći. Rad je podijeljen na šest poglavlja. Nakon uvoda u kojem su predstavljeni predmet, cilj, metodologija te sadržaj i struktura rada, slijede teorijska poglavlja u kojima se obrađuje pojam agroturizma i njegova opća obilježja. Ističe se razvijenost i važnost agroturizma u Republici Hrvatskoj te pomoć u razvoju - EU fondovi. Također, teorijski će se odrediti i obilježja Zadarske županije u kojoj se nalazi projektna destinacija. U četvrtom će se poglavlju objasniti konceptualni okvir projekta gdje će biti razrađen projekt poduzeća, potrebni projektni menadžment te će se objasniti životni ciklus projekta. Empirijski dio u petom poglavlju sadrži analizu budžetiranja kapitala kao osnovu za prognozu novčanih tokova projekata, projekciju računa dobiti i gubitka i bilance kao i procjenu održivosti i izvedivosti projekta. Rad završava zaključkom u kojemu su predstavljeni osnovni rezultati analize i završna razmatranja. Sintezom svih financijskih podataka zaključit će se rezultat uvođenja projekta i njegov utjecaj na ukupno poslovanje poduzeća. Očekivani stručni doprinos rada ogleda se u sveobuhvatnoj analizi restrukturiranja poduzeća te se očekuje da će se poduzeće Dolina maslina kao i ostala poduzeća koja potencijalno planiraju sličnu investiciju poslužiti ovim radom u planiranju svog projekta.

**Ključne riječi:** restrukturiranje, agroturizam, investicijska analiza, EU fondovi, financijski pokazatelji

## **Summary and key words**

The subject of the thesis is the analysis of the restructuring project of the Dolina Maslina company into an agritourism destination. The aim of the research is to analyze and evaluate the success and profitability of the project in accordance with the methods of investment analysis and in accordance with the available financial data of the company. The paper describes the potential of the selected company using a qualitative approach, as well as the current environment in which the company is located, in order to take into account all the factors that influence the development of the project. Since the purpose of the paper is to analyze the success of project implementation, the evaluation will be given using quantified data after calculating all the indicators that can help in this. The paper is divided into six chapters. After the introduction in which the subject, goal, methodology and content and structure of the paper are presented, there are theoretical chapters that deal with the concept of agritourism and its general characteristics. The development and importance of agritourism in the Republic of Croatia and aid in development - EU funds are highlighted. Also, the characteristics of the Zadar County, where the project destination is located, will be determined theoretically. In the fourth chapter, the conceptual framework of the project will be explained, where the company's project will be elaborated, the necessary project management and the life cycle of the project will be explained. The empirical part in the fifth chapter contains the analysis of capital budgeting as a basis for project cash flow forecasting, the projection of the profit and loss account and the balance sheet, as well as the assessment of the sustainability and feasibility of the project. The paper ends with a conclusion in which the basic results of the analysis and final considerations are presented. The synthesis of all financial data will conclude the result of the introduction of the project and its impact on the overall business of the company. The expected professional contribution of the project, is reflected in a comprehensive analysis of the company's restructuring, and it is expected that Dolina Maslina, as well as other companies that are potentially planning a similar investment, will use this paper in planning their project.

**Keywords:** restructuring, agritourism, investment analysis, EU funds, financial indicators

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metode istraživanja i izvori podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
2. OPĆA OBILJEŽJA AGROTURIZMA .....	3
2.1. Pojmovno određenje agroturizma.....	3
2.1.1. Karakteristike i opće značajke agroturizma.....	4
2.1.2. Oblici i ponuda agroturizma .....	6
2.2. Razvijenost i važnost agroturizma u Republici Hrvatskoj .....	7
2.3. Model koncepcije razvoja turističke destinacije s aspekta agroturizma .....	10
2.4. EU fondovi u agroturizmu.....	13
3. KARAKTERISTIKE ZADARSKE ŽUPANIJE I PROJEKTNE DESTINACIJE.....	16
3.1. Obilježja Zadarske županije .....	16
3.2. Razvoj agroturizma Zadarske županije .....	18
3.3. SWOT analiza.....	22
3.4. PESTLE analiza.....	24
3.5. O poduzeću Dolina maslina d.o.o.....	30
4. KONCEPTUALNI OKVIR PROJEKTA .....	33
4.1. Razlozi i ciljevi projekta poduzeća Dolina maslina d.o.o. ....	33
4.1.1. Razlozi.....	33
4.1.2. Ciljevi .....	34
4.2. Metoda restrukturiranja poduzeća .....	36
4.3. Projektni menadžment.....	38
4.4. Upravljanje projektom .....	39
4.5. Životni ciklus projekta .....	39
5. Financijski dio .....	41

5.1 Budžetiranje kapitala .....	41
5.2. Prognoza bilance i RDG-a.....	44
5.3. Novčani tok .....	50
5.3.1. Pokazatelji .....	53
6. Zaključak.....	56
Literatura.....	57
Popis tablica .....	60



# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U ovom radu se analizira projekt kojim će se već postojeće poduzeće Dolina maslina d.o.o., čija je trenutna primarna djelatnost poljoprivreda odnosno proizvodnja maslinovog ulja, restrukturirati u agroturističko poduzeće. Uz ponudu gotovog proizvoda poduzeće će sagraditi smještajne kapacitete i iskoristiti ljepotu prirode kako bi privuklo turiste. Ovakva vrsta turizma i smjera investiranja u Hrvatskoj je glavna tema svih turističkih zajednica posljednjih godina te je zadobila veliku pozornost kako u stručnim, tako i u znanstvenim krugovima. U radu će se obrađivati dvije problematike vezane uz ovu temu. Jedna je potencijal kojeg poduzeće već ima i činitelji vanjskog okruženja koji uvelike utječu na uspješnost projekta. U radu će se istražiti kakve prednosti i privlačnosti poduzeće ima kako bi zadovoljilo trenutnu turističku potražnju. Također će se analizirati troškovi projekta i ostali segmenti kako bi se potvrdila njegova ekonomičnost i profitabilnost u financijskom smislu.

## 1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Za pisanje teorijskog dijela rada koristiti će se domaća i strana literatura. Obzirom da se radi o relativno poznatoj temi u Hrvatskoj, većina literature će biti domaća literatura u obliku znanstvenih i stručnih članaka, dostupnih u *online* bazama podataka te knjige naših autora. Ipak, niti navedena literatura ne pokriva dovoljno temu kojom se rad bavi, pa će tako dio literature razmatrati i mišljenja stručnjaka objavljena na internetskim stranicama te imati udio u ovom radu. Empirijski dio rada sadrži analizu budžetiranja kapitala kao osnovu za prognozu novčanih tokova projekata. Provodit će se investicijska analiza primjenom dinamičkih i statičkih metoda za vrednovanje investicijskog projekata i njegove uspješnosti putem koje će se ocijeniti procjena održivosti i izvedivosti projekta. Zadarska županija je i sama usmjerila svoj razvoj turizma prema agroturističkim oblicima i kao jedna turistički razvijena županija s velikim potencijalom širi svoje parametre i postaje velika konkurencija ostalim gradovima na obali Jadrana. Navedeno će

se dokazati SWOT I PESTLE analizom okruženja uz analizu potencijala samog poduzeća koje se u proizvodnji maslinovog ulja već usavršilo i ima stalne prihode pa je stoga bitno uvidjeti koliko mogućnosti ima za investiranje u takav projekt.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je strukturiran u četiri glavne cjeline. Nakon uvoda, u drugoj cjelini razmatraju se opća obilježja agroturizma. U ovom poglavlju se spominje važnost turizma u Hrvatskoj te EU fondova koji će biti ključni za sufinanciranje projekta. U trećem poglavlju, na temelju konkretnih podataka Zadarske županije, analizira se kako se agroturizam uklapa u koncept županije i planove koje grad Zadar ima. Također se kratko opisuje poduzeće Dolinu maslina d.o.o. kako bi se dobila detaljnija slika o njegovom potencijalu. U četvrtom poglavlju razmatra se konceptualni okvir projekta te metode kojima će poduzeće koristiti u restrukturiranju svoje primarne djelatnosti. Cijeli projekt mora biti unaprijed posložen kako bi se izbjegli nenadani šokovi. Također se opisuje životni ciklus projekta. U petom poglavlju slijedi financijski dio analize i prognoziranja bilance te računa dobiti i gubitka kako bi se dobila detaljna slika o potencijalnom uspjehu projekta i utjecaju koji bi imao na već postojeće poduzeće. Rad završava zaključkom koji sažima sve navedeno i donosi zaključak o ideji i izvedivosti projekta.

## **2. OPĆA OBILJEŽJA AGROTURIZMA**

Ovo poglavlje rada usmjereno je na detaljnu razradu agroturizma. Definirati će se opća obilježja agroturizma, temeljne definicije te važnost agroturizma u Republici Hrvatskoj. Kroz aspekt turističke destinacije interpretirati će se model koncepcije razvoja agroturizma te uloga Europske unije i njenih fondova u potpori ovom sektoru. Agroturizam, kao spoj turizma i poljoprivrede, predstavlja značajnu granu turizma koja omogućuje gostima da se povežu s prirodom, tradicijom i lokalnim načinom života doprinoseći očuvanju njenog identiteta.

### **2.1. Pojmovno određenje agroturizma**

Kao detaljna definicija agroturizma se navodi: „Agroturizam predstavlja tip turističkog seoskog obiteljskog gospodarstva kod kojega je osnovna aktivnost (djelatnost) poljoprivredna proizvodnja, dok turističke usluge smještaja i prehrane gostiju čine dodatnu aktivnost. Pored osnovnih ugostiteljskih usluga smještaja i prehrane, na gospodarstvu se mogu organizirati i ostale turističke usluge (aktivnosti, paketi usluga) koje imaju za cilj gostima pružiti mogućnost aktivnog odmora, odnosno maksimalno iskoristiti turistički potencijal gospodarstva“ (Ministarstvo turizma RH, 2011).

Agroturizam obuhvaća usluge ponude smještaja i prehrane, a uključuje seoski ambijent te ekonomske, kulturne i druge aktivnosti područja. Kako postoji više definicija agroturizma kao relativno novije i brzorastuće podvrste ruralnog turizma bitno je naglasiti njegovu multifunkcionalnost kako bi bolje shvatili njegovu ulogu i ono što se pod pojmom agroturizam podrazumijeva. Uspješna implementacija agroturizma, koja uključuje diversifikaciju poljoprivrednih aktivnosti, donosi povećanje prihoda poljoprivrednicima. Međutim, istovremeno, agroturizam zahtjeva od poljoprivrednika da usvoje nova znanja i vještine, što također utječe na njihov identitet (Grgić, Zrakić & Gudelj Velaga, 2015).

Kao pojam se agroturizam često još naziva i „seljački turizam“. Iako nema veće razlike između pojmova „seljački turizam“ i „agroturizam“ u nazivu „seljački turizam“ naglašava se seljak, odnosno poljoprivrednik kao nosilac poljoprivrednih aktivnosti koji je također i vlasnik obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Ovaj oblik ruralnog turizma je najznačajniji oblik.

Zakonom o turističkoj djelatnosti propisane su turističke usluge u seljačkom turizmu, kao i to da član seljačkog domaćinstva koji posjeduje odobrenje za pružanje ugostiteljskih usluga u domaćinstvu, sukladno Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti (NN 46/97, 68/98 I 02/01), može pružati turističke usluge u ovom obliku turizma. U tom zakonu detaljnije su objašnjeni kriteriji za pružanje ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu. Odgovarajući provedbeni propisi, posebno Pravilnik o pružanju ugostiteljskih usluga u seljačkom domaćinstvu (NN 22/96, 47/97, 25/99, 29/00), precizno definiraju pojam seljačkog domaćinstva, potrebne uvjete i kriterije koje treba zadovoljiti za obavljanje turističke, odnosno ugostiteljske djelatnosti, kao i potrebnu opremu i kategorizaciju objekata i usluga. Prema tom Pravilniku, „seljačko turističko domaćinstvo je ono koje je organizirano kao turističko seljačko gospodarstvo na selu, u kojem njegovi članovi imaju prebivalište a gospodarska aktivnost članova seljačkog domaćinstva koji sudjeluju u pružanju ugostiteljskih usluga proizlazi iz vlastite poljoprivredne proizvodnje (Franić & Grgić, 2002).

U kontekstu definicije agroturizma, važno je istaknuti da ne postoji jedinstvena pokrivenost termina na području EU, što rezultira različitim interpretacijama i varijacijama na nacionalnoj razini. Ključni naglasak stavlja se na lokalnu privredu i povezane aktivnosti u prirodnom okruženju, čime se obuhvaća suština agroturizma (Franić & Grgić, 2002).

Na području Europske unije se navedene razlike osjete na nacionalnoj razini i variraju od destinacije do destinacije. S obzirom na široki opseg koji taj pojam obuhvaća, njegova srž je usmjerena prema lokalnoj ekonomiji. Ruralni turizam nije dio zajedničke politike Europske unije već je predmet strategija razvoja svake pojedine zemlje članice. Službeni stavovi Europske unije prema turizmu su takvi da ga smatraju „prekrojnim“ sektorom koji uključuje mnoge druge gospodarske djelatnosti poput prijevoza, građevinarstva, maloprodaje i brojnih drugih (Grgić, Zrakić & Gudelj Velaga, 2015).

### 2.1.1. Karakteristike i opće značajke agroturizma

Značajke agroturizma su također podložne varijacijama ovisno o lokalitetu i cijeloj destinaciji. Karakteristike koje su osnova za ulazak poljoprivrednog gospodarstva u svijet turizma su održivost i ekološka osviještenost, edukacija i interakcija s lokalnom kulturom (njegovanje baštine) te integracija posjetitelja u ruralni način života.

Održivi razvoj i agroturizam su usko povezani te se model agroturizma uklapa u temeljne postavke održivog razvoja te uravnoteženog ruralnog i regionalnog razvitka, naglašene u strategijama poljoprivrednog, turističkog i općenito gospodarskog razvitka, u novije vrijeme potvrđene i zakonskom podlogom uzimajući u obzir potrebe za zaštitom okoliša (Franić & Grgić, 2002).

Agroturizam obuhvaća sve karakteristike održivog razvoja, jer uključuje uravnotežene ekonomske, društvene i ekološke komponente koje predstavljaju temelj za njegovu dugoročnu održivost i budući razvoj. Seoski turizam ima značajnu ulogu u aktivaciji i održivom razvoju ruralnih područja. Doprinosi očuvanju lokalnog identiteta, tradicije i običaja, istovremeno štiteći okoliš. Također, seoski turizam jača autohtonu, tradicijsku i ekološku proizvodnju te potiče razvoj ruralnih krajeva temeljen na načelima održivog razvoja. Prema studiji Svjetske turističke organizacije (WTO), razvoj turizma trebao bi se temeljiti na principima održivosti kako bi se uskladile potrebe trenutnog turističkog sustava i samih turista s očuvanjem okoliša i mogućnostima za buduće generacije. Koncept održivog turizma trenutno se primarno fokusira na mikroekonomsku razinu, pružajući alternative poput agroturizma ili zelenog turizma kao odgovor na održive turističke prakse (Bartoluci, 2013).

Edukacija i interakcija s lokalnom kulturom predstavljaju ključne aspekte agroturizma. Ovaj oblik turizma pruža posjetiteljima izvrsnu priliku da se educiraju o ruralnom načinu života, poljoprivrednim praksama i bogatoj lokalnoj kulturi. Posjetitelji imaju jedinstvenu mogućnost upoznavanja s tradicionalnim zanatima, sudjelovanja u lokalnim običajima i festivalima te aktivno učenje putem radionica i drugih aktivnosti koje promiču očuvanje kulturnog naslijeđa. Hrvatska je jedna od najbogatijih zemalja po pitanju svoje kulturno-povijesne unikatnosti a koncepcija održivog turizma podrazumijeva aktiviranje lokalne zajednice ili šireg obuhvata u turističkom razvoju. Javlja se dakle potreba očuvanja prirodnih resursa kroz sustav cijena i poticaja, a područja od posebne državne skrbi imaju poseban tretman od države (brdsko-planinska i obalna područja) (Relja & Alfirević, 2014).

Kao još jednu značajku agroturizma navodi se duboka integracija posjetitelja u ruralni način života. Agroturizam pruža posjetiteljima autentično iskustvo života na selu kroz sudjelovanje u poljoprivrednim aktivnostima, boravak u seoskim kućama, potpuno drugačiji način odmora od civilizacije. Ova integracija omogućuje posjetiteljima da razviju dublje razumijevanje i poštovanje ruralnog načina života, te pridonosi međusobnoj razmjeni kulture i iskustava. Odnosi s gostima su u ovakvoj vrsti turizma personalizirani i poljoprivreda je način života koji na

specifičan način oblikuje obitelj, odnose u obitelji te njeguje određeni sustav vrijednosti. Zato je razvitak ruralnog prostora temelj gospodarskoga i društvenog jedinstva zemlje (Balić, 2021). Prema takvom duhu se teži pogotovo u posljednje vrijeme kada je tehnologija preuzela gotovo sve aspekte života i ovo postaje jedini način za bijeg od stvarnosti.

### 2.1.2. Oblici i ponuda agroturizma

S obzirom na prethodno navedene definicije agroturizma i njegovu osnovnu komponentu održivog razvoja, mogu se primijetiti različiti oblici turističkih aktivnosti na ruralnim područjima te prema njima razlikujemo više oblika agroturizma (Jelinčić, 2007).

- Agroturizam, seosko gospodarstvo, farme
- Aktivnost u prirodi
- Ekoturizam
- Ruralno iskustvo
- Kulturni turizam
- Ostali kombinirani oblici turizma specijalnih interesa (Jelinčić, 2007)

Agroturizam, seoska gospodarstva i farme pružaju posjetiteljima priliku da promatraju ili sudjeluju u tradicionalnim poljoprivrednim radnjama (branje plodova i sl.), čuvajući pri tom ekosustav i produktivnost seoskih domaćinstava. Turističke agencije sve češće u svoje ponude uvrštavaju posjet i sudjelovanje u berbama o čemu će se detaljnije govoriti u nastavku rada. Aktivnost u prirodi kao što su rekreacija i odmor, nude turistima mogućnost da uživaju u prirodnim ljepotama ruralnih područja, bez negativnih ekoloških utjecaja. Ekoturizam se fokusira na zaštitu prirodnih resursa i očuvanje dobrobiti lokalne zajednice. Ruralno iskustvo, kulturni turizam i ostali oblici turizma specijalnih interesa omogućuju posjetiteljima da se urone u svakodnevni život ruralnih područja, istraže kulturno naslijeđe i uživaju u raznim događanjima i aktivnostima koje obogaćuju njihov boravak. Svi ovi oblici turizma promiču održivost, čuvajući okoliš, podržavajući lokalnu ekonomiju i pridonose društvenoj dobrobiti ruralnih zajednica (Jelinčić, 2007).

Postoje nekoliko varijanti agroturizma koje se razlikuju prema uslugama i objektima koje nude. Što se tiče usluga, postoje varijante agroturizma koje se dijele na agroturizme koji pružaju samo

usluge prehrane, one koji pružaju samo usluge smještaja i agroturizme koji pružaju usluge smještaja i prehrane. Agroturizam koji pruža samo usluge prehrane privlačan je oblik agroturizma namijenjen turistima koji žele kušati domaća, regionalna jela i pića ili su ljubitelji istih. Ta jela i pića poslužuju se u specijaliziranim objektima – restoranima koji su uređeni i opremljeni u skladu s tradicionalnom arhitekturom a ponuda hrane i pića tipična je za tu regiju. Ti objekti i ponuda organizirani su na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Na tim OPG-ovima turistima se pružaju sveobuhvatne usluge smještaja, prehrane i cjelokupnog programa boravka uključujući izlete, obilaske gospodarstva, sudjelovanje u poljoprivrednim radovima te sportsko-rekreacijske i druge aktivnosti koje se organiziraju u mjestu ili bližoj okolini. Drugim riječima, to je kompletni paket usluga na OPG-u koji predstavlja vrlo privlačan i ekonomski isplativ poslovni aranžman (Demonja & Ružić, 2010).

Drugom podjelom s obzirom na objekte razlikuju se sljedeći oblici agroturizma za odmor. To su ruralne kuće tradicionalne arhitekture, obiteljski ruralni hoteli, ruralne sobe i apartmani tradicionalne arhitekture, ruralne sobe i apartmani nove arhitekture te poljoprivredna gospodarstva s eko ponudom (Demonja & Ružić, 2010).

Također bitno je za naglasiti da je agroturizam multidimenzionalan i da je jako puno oblika samog turizma koji se može adaptirati u takav način poslovanja jednog poljoprivrednog gospodarstva. Samo s obzirom na turističke aktivnosti na ruralnom području moguće je implementirati rezidencijalni turizam, sportsko-rekreacijski, avanturistički, zdravstveni, gastronomski, ekoturizam, kulturni turizam i mnoge druge vrste odmora i atrakcija koje će zasigurno privući turiste (Balić, 2021).

## **2.2. Razvijenost i važnost agroturizma u Republici Hrvatskoj**

Budući da nisu dostupni potpuni i relevantni podaci o broju turističkih dolazaka i noćenja na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima diljem Hrvatske, nije moguće pružiti cjelovitu statističku sliku o stanju ruralnog turizma u zemlji. Ono što Državni zavod za statistiku može pružiti su praćenje turističke aktivnosti u cijeloj Hrvatskoj stoga će se u nastavku prvenstveno dati uvid u stanje cijelog turizma u Hrvatskoj. U 2022. godini, u komercijalnim smještajnim objektima zabilježen je porast turističkih dolazaka i noćenja. Ukupno je ostvareno 17,8 milijuna dolazaka turista, što predstavlja povećanje od 39,1% u odnosu na prethodnu godinu. Također,

zabilježen je porast noćenja za 28,3%, s ukupno 90,0 milijuna noćenja. Međutim, uspoređujući ove brojke s podacima iz pretpandemijske 2019. godine, primjećuje se blagi pad u turističkim dolascima i noćenjima. Naime, u odnosu na 2019., zabilježen je pad od 9,2% u dolascima turista i pad od 1,3% u noćenjima. Važno je napomenuti da su domaći turisti nadmašili broj dolazaka i noćenja u usporedbi s 2019. godinom, ostvarivši porast od 10,8% u dolascima i 9,3% u noćenjima. S druge strane, turistička kretanja stranih turista još uvijek zaostaju za razdobljem prije pandemije, s padom od 11,7% u dolascima i 2,2% u noćenjima (Državni zavod za statistiku, 2023).

Ovi podaci ukazuju na oporavak turizma, posebno u smislu domaćeg turizma, ali još uvijek postoji izazov u privlačenju stranih turista na razinu prije pandemije (Državni zavod za statistiku, 2023).

Ruralni turizam u Hrvatskoj suočava se s niskim stupnjem razvijenosti koji proizlazi iz usmjerenosti hrvatskog turizma na obalna područja i nedovoljnog fokusa na ruralne prostore i obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Ova neravnoteža proizlazi iz dugogodišnje preferencije obalnih i kupališnih odredišta te nedovoljnog razumijevanja potencijala ruralnog turizma koji je nekada bio značajan segment turističke ponude Hrvatske. U prošlosti, ruralni prostori su bili popularne destinacije za turiste i rekreativce, pružajući raznolike mogućnosti za doživljaj prirode, tradicije i lokalne kulture. Međutim, s pojačanom usmjerenosti na jadransku obalu od 1950-ih godina, ruralni turizam je postao zapostavljen i nedovoljno razvijen. Ipak, početkom 1990-ih godina započeo je razvoj ruralnog turizma u Hrvatskoj s inicijativom Ministarstva turizma koja je uključivala istraživanje terena, prikupljanje informacija i osposobljavanje inicijatora. Ove aktivnosti bile su prvi koraci prema prepoznavanju i razvoju potencijala ruralnog turizma u zemlji (Demonja & Ružić, 2010).

Razvoj ruralnog turizma u Hrvatskoj započeo je kao inicijativa usmjerena na promoviranje ruralnog turizma u kontinentalnom dijelu zemlje. Međutim, kasnije se prepoznalo da ruralni turizam igra ključnu ulogu u razvoju i revitalizaciji ruralnih područja diljem Hrvatske. Razvoj ruralnog turizma na nacionalnoj razini bio je neujednačen i ovisio je o ciljevima i programima koje su provodile pojedine regije (Demonja & Ružić, 2010).

Jedna od regija koja se istaknula svojim značajnim rezultatima u razvoju ruralnog turizma je Istra. Istra je postala primjer uspješnog integriranja ruralnog turizma u turističku ponudu obalnih destinacija i drugih dijelova regije s ciljem poboljšanja kvalitete života u ruralnim područjima i ostvarivanja dodatnih prihoda (Grgić, Zrakić & Gudelj Velaga, 2015).



Cilj je diversificirati turističku ponudu i pružiti autentično iskustvo posjetiteljima u ruralnim područjima. Kroz ruralni turizam, posjetitelji imaju priliku upoznati lokalnu kulturu, tradiciju, prirodne ljepote i gastronomiju te sudjelovati u različitim aktivnostima poput poljoprivrednih radova, kušanja lokalnih proizvoda, šetnji prirodom i druženju s lokalnim stanovništvom.

Važno je napomenuti da su ruralna područja često prepoznata kao oaze mira, udaljene od gužvi turističkih središta. Stoga, razvoj ruralnog turizma može pružiti alternativu tradicionalnom turizmu te pridonijeti ravnomjernijem regionalnom razvoju i smanjenju sezonalnosti u turističkom sektoru. Kako bi se postigao daljnji razvoj ruralnog turizma u Hrvatskoj, potrebno je ulagati u infrastrukturu, obrazovanje, promociju i jačanje suradnje između lokalnih zajednica, turističkih subjekata i državnih institucija. Također je važno razvijati održive prakse i poticati sudjelovanje lokalnog stanovništva u turističkoj ponudi, čime se osigurava dugoročna održivost i ravnomjeran rast ruralnog turizma u Hrvatskoj (Bartoluci, 2013).

Ruralni turizam u Hrvatskoj često se temelji na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, koja su ključni čimbenik u razvoju ruralnog turizma. Međutim, turizam na takvim gospodarstvima rijetko je bio prisutan u turističkoj ponudi u prošlosti. Razlozi za to leže u fragmentiranim posjedima i raspršenosti ruralnih područja, fokusiranosti na primorski turizam i masovnost te nedovoljno razvijenoj svijesti o važnosti zaštite okoliša.

No, razvoj ruralnog turizma u Hrvatskoj postao je sve izraženiji od 1998. godine, kada su registrirana prva turistička obiteljska poljoprivredna gospodarstva, njih ukupno 32. Od tada je broj tih gospodarstava brzo rastao. U razdoblju od 2000. do 2005. broj registriranih jedinica ruralnog turizma udvostručio se, pri čemu je 2000. godine bilo registrirano 151 seljačko obiteljsko gospodarstvo, a 2007. godine taj broj porastao na 352. Međutim, broj registriranih seljačkih domaćinstava stagnirao je u kasnijim godinama. Prema podacima iz 2013., zabilježeno je samo 447 registriranih seljačkih domaćinstava, koja su neravnomjerno raspoređena po županijama (Grgić, Zrakić & Gudelj Velaga, 2015).

Ovi podaci ukazuju na potrebu za daljnjim poticanjem razvoja ruralnog turizma u Hrvatskoj, osobito na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima. Važno je ulagati u promociju i edukaciju kako bi se povećala svijest o vrijednosti ruralnih područja i očuvanju okoliša. Također je ključno pružiti potporu i olakšice za obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja žele razvijati turističku ponudu, uključujući pristup financiranju, infrastrukturnim poboljšanjima i stručnom savjetovanju. Na taj način može se stvoriti poticajno okruženje za daljnji rast i razvoj ruralnog turizma u Hrvatskoj.

### **2.3. Model koncepcije razvoja turističke destinacije s aspekta agroturizma**

Agroturizam u Hrvatskoj zahtijeva određene činitelje kako bi se razvijao kao i sam turizam općenito. Potražnja i ponuda su uvijek ključni elementi u tom procesu. Agroturizam može uspjeti samo ako postoji potražnja, ali i odgovarajuća ponuda koja uključuje privlačne, pristupačne i druge čimbenike.

Privlačni čimbenici uključuju klimu, hidrografiju, reljef, floru i faunu. Društveni čimbenici obuhvaćaju kulturno-povijesne spomenike, kulturne ustanove, manifestacije, zabavne i sportske događaje te druge aktivnosti. Sve to ima Hrvatska koja svoju ponudu već dobro plasira i sve je veća i bolja iz godine u godinu. Također, takvi privlačni čimbenici potiču turiste na putovanje, dok prometni čimbenici omogućuju takvo putovanje, uključujući različite vrste prijevoza koje povezuju potražnju i ponudu.

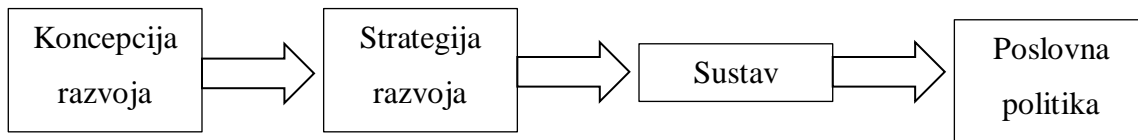
Prihvatni čimbenici razvoja odnose se na objekte i usluge namijenjene smještaju turista, prehrani, trgovinama, zanatskim radnjama, pošti, turističkim uredima i drugim pogodnostima. Tu su i neizravni prihvatni objekti poput parkova, šetališta, vidikovaca te infrastrukturnih kapaciteta kao što su vodoopskrba, elektroopskrba, kanalizacijski sustavi i drugo. Određena mjesta privlače veći broj turista zbog atraktivnosti i razvijene turističke ponude te postaju centri raznih gospodarskih i drugih aktivnosti (Demonja & Ružić, 2010).

Poduzeće kao poslovni subjekt u području turizma (specifično agroturizma) treba definirati koncept kao temelj inovirane strategije razvoja, koja se ostvaruje kroz sustavne pristupe i poslovnu politiku s ciljem valorizacije promjena i postizanja konkurentske prednosti. Ključna osnova je definiranje ciljeva s fokusom na brzu promjenu poslovne filozofije, primjenu koncepta reinženjeringa, restrukturiranja i redizajna većeg dijela poslovanja. Potrebno je promijeniti svijest, preispitati zastarjeli sustav vrijednosti, napustiti zastarjeli način razmišljanja te usmjeriti i prepoznati nove trendove na tržištu uz stvaranje originalnog sadržaja (Stipanović, 2006).

Kako bi se uopće započeo razvoj agroturističke destinacije, važno je definirati, povezati i razlučiti temeljne pojmove koncepcije, strategije, sustava i poslovne politike da bi ih se bolje razumjelo i implementiralo u područje agroturizma. U uvjetima dinamičkog i turbulentnog tržišta te oštre konkurentske utakmice koja je u ovom mediteranskom području sveprisutna, poduzeće teži ostvarenju definiranih ciljeva u neizvjesnoj budućnosti, unutar novog sustava vrijednosti na tržištu (Kunst, 2009). Vanjski utjecaji zahtijevaju da poduzeće bude proaktivno u promjenama

kako bi odgovorilo na sve zahtjevnije potrebe potražnje. Ukoliko poduzeće miruje i usporeno unosi zahtijevane promjene u svoje poslovanje, ono propada. Kvalitativni odgovor poduzeća na sve tržišne izazove predstavlja model koncepta razvoja koji će se objasniti u nastavku (Stipanović, 2006).

**Slika 1:** Model koncepcije razvoja



Izvor: Izrada autora

Na slici 1 je shematski i kronološki prikazan model koncepcije razvoja koji se sastoji od četiri cjeline koje su povezane i ovisne jedna o drugoj kako bi zamišljeni model mogao i u praksi imati najznačajniji odraz.

**Koncepcija** je anticipacija budućnosti u sadašnjosti i predstavlja skup pravila i principa koji utječu na izbor strategije. Ona predstavlja dinamičku disciplinu, sustav i poslovnu politiku koje služe ostvarenju ciljeva i misije poduzeća. Ona služi za određivanje svrhe i temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća. Na primjer, koncepcija može postaviti cilj da agroturističko imanje postane prepoznatljivo po organskoj proizvodnji hrane i promicanju održivog života na selu. Tako kroz identifikaciju alternativnih strategija i odabir optimalnih smjerova djelovanja te alociranja resursa, ona postaje plan igre za postizanje rasta i razvoja poduzeća. Određuje ciljeve, okvire, kriterije i sredstva za pripremu vlastitih budućih djelovanja i interakciju s okolinom. Koncepcija je osnovni proces u stvaranju predodžbe o onome čemu se teži, naglašavajući ciljeve i pronalazeći uvjete za njihovu realizaciju (ako se teži organskoj proizvodnji hrane strategija će se tome prilagoditi). Unaprijed projicirani cilj koji se može ostvariti u određenom prostoru i vremenu, koristeći znanje kao energiju za napredovanje prema cilju izražava se koncepcijom. Zaključno, ona determinira buduću aktivnost poduzeća, osmišljava i provodi kretanje, cilj, razvoj sustava, te prelazak iz jednog u drugo stanje poduzeća (Stipanović, 2006).

**Strategija** predstavlja aktivnost poduzeća koja se provodi kako bi ostvarila ciljeve poslovanja utvrđene koncepcijom. Ona služi kao nastavak koncepcije, izražavajući namjeru i želju za postizanjem tih ciljeva. Dijalektika je bitna karakteristika strategije, jer obuhvaća mogućnost djelovanja ili nedjelovanja u postizanju ciljeva. Strategija se primjenjuje kako bi se suprotstavila sadašnjim i budućim tendencijama rastuće neizvjesnosti koja proizlazi iz povećanja unutarnje

nesigurnosti poduzeća i neizvjesnosti u okolini. Iako strategija ne mora biti formalno strukturirana, ona predstavlja živu disciplinu koja je ključna za uspjeh poduzeća (Stipanović, 2006).

S aspekta agroturizma, u kontekstu strategije, bitno je obratiti pažnju na sljedeće elemente. Strategija u agroturizmu treba biti usmjerena prema razvoju održivog, autentičnog i interaktivnog iskustva za goste, uz pažljivo planiranje ponude, promociju i suradnju s lokalnom zajednicom. Maksimalno se trebaju iskoristiti aduti koji bi poduzeće diferenciralo od konkurenata. Treba naglasiti da se razvoj bilo koje turističke destinacije temelji na konceptu primjene razvojnih strategija koje imaju ključnu ulogu u oblikovanju destinacije kao uspješnog sustava. Proces razvoja turističke destinacije zahtijeva određivanje faza koje će kasnije biti realizirane kako bi destinacija postigla uspjeh.

**Sustav razvoja poslovanja** predstavlja organizaciju poduzeća i obuhvaća ukupnost aktivnosti, interakcija i veza usmjerenih prema ostvarenju ciljeva poslovanja. On ima ključnu ulogu u postizanju strategije razvoja poduzeća. Menadžment ima zadatak postaviti i optimizirati sustav razvoja poslovanja kako bi stalno unapređivao sve procese i projekte temeljene na znanju i intelektualnom kapitalu. Cilj ovog sustava je stvaranje novih vrijednosti i ostvarenje ciljeva poduzeća. Menadžment ima zadatak postaviti i optimizirati sustav razvoja poslovanja kako bi stalno unapređivao sve procese i projekte temeljene na znanju i intelektualnom kapitalu. Ono što se želi naglasiti jest veza između strategije razvoja i poslovne te razvojne politike. Promatrano kroz djelatnost agroturizma, cilj ovog sustava je stvaranje novih vrijednosti za goste i lokalnu zajednicu te ostvarivanje ciljeva agroturističkog poduzeća kao što su privlačenje većeg broja turista, očuvanje prirode i tradicije, promicanje održivog načina života na selu, te doprinos razvoju lokalne ekonomije (Šarić, 2021).

**Poslovna politika** je također ključni element modela koncepcije razvoja, koji se primjenjuje kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja i željeno stanje poduzeća u promjenjivom okruženju, kako u sadašnjosti tako i u budućnosti. Ona predstavlja konkretizaciju strategije razvoja i ostvarenje sustava razvoja poslovanja usmjerenog prema rastu i razvoju poduzeća. Poslovna politika je odgovorna za operacionalizaciju strategije razvoja i uspješnu provedbu svih aktivnosti i praksi koje doprinose ostvarenju ciljeva poduzeća. Kroz njenu primjenu, poduzeće stvara okvir i smjernice za donošenje odluka, upravljanje resursima, uspostavljanje partnerstava i stvaranje konkurentske prednosti na tržištu (Kunst, 2009). U uvjetima nepredvidljivosti i dinamičnosti agroturističkog tržišta, pravilna primjena poslovne politike omogućuje poduzeću da se prilagodi

promjenama, iskoriste prilike za rast i razvoj te postigne uspješnost na tržištu agroturizma (Stipanović, 2006).

U kontekstu agroturizma, model koncepcije razvoja ima ključnu ulogu u optimizaciji poslovanja agroturističkih destinacija i ostvarivanju konkurentnosti na turbulentnom tržištu. Ovaj model predstavlja kontinuiranu aktivnost koja se provodi s ciljem postizanja uspjeha i dugoročne održivosti agroturističkog poduzeća.

Uspjeh objašnjenog modela koncepcije razvoja agroturizma ovisi o interakciji i sinergiji svih elemenata koji su uključeni u agroturističku destinaciju. Održavanje ravnoteže i optimalna sinergija svih tih elemenata ključna je za uspješnu primjenu modela koncepcije razvoja u agroturizmu. Autentična agroturistička ponuda privlači turiste i stvara konkurentnost na tržištu te na tome ovaj model treba imati fokus. Kroz primjenu svega navedenog u skladu sa zakonom te mogućnostima tržišta i destinacije moguće je postići harmoniju između zahtjeva turista i održivog razvoja agroturizma.

## **2.4. EU fondovi u agroturizmu**

Bespovratna sredstva EU fondova za ruralni turizam, iznose do 200.000 eura te su određena Mjerom 6.4. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG-ovi), trgovačka društva i obrti upisani u Upisnik poljoprivrednika imaju mogućnost ishoditi bespovratna sredstva za svoja ulaganja u ruralnom turizmu i drugim aktivnostima u ruralnom području. Bespovratna sredstva se mogu ishoditi za izgradnju, rekonstrukciju i opremanje kuća za odmor, apartmana i ostalih vrsta objekata. Natječaj podrazumijeva ulaganje u razvoj već postojećih nepoljoprivrednih djelatnosti. Uvjeti prihvatljivosti takvih projekata se mogu pronaći na službenim stranicama EU fondova (EU fondovi, 2023).

Namjena Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj je da uvedu inovacije u poljoprivredni sektor, zaštite utjecaj klime i klimatske uvjete, ulažu u uravnoteženje ekologije i teritorija te unaprijede upravljanje i uspostave kontrolu nad politikom ruralnog razvoja. Korisnici sredstava tog fonda su svi poljoprivredni gospodarski subjekti, organizacije, udruge žena/za zaštitu okoliša/udruge i sindikati, organizacije koje pružaju usluge u kulturi zajednice, mediji, poljoprivrednici, šumari i mladi (EU fondovi, 2023).

Iz fonda se mogu financirati aktivnosti vezane uz:

- poticanje transfera znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima
- jačanje konkurentnosti svih vrsta poljoprivrede i povećanje održivosti gospodarstva
- promicanje organizacije prehrambenog lanca i upravljanje rizicima u poljoprivredi
- obnovu, očuvanje i promicanje ekološke ovisnosti o poljoprivredi i šumarstvu
- promicanje učinkovitosti resursa i pomak potpora prema niskim razinama ugljičnog dioksida i klimatski prilagodljivoj poljoprivredi, prehrani i šumarstvu
- promicanje socijalne uključenosti, smanjenje siromaštva i gospodarski razvoj ruralnih područja (Državni zavod za statistiku, 2023)

(EU fondovi, 2023).

U 2023. godini je krenuo novi Program ruralnog razvoja (2023.-2027.) sa novim smjernicama i promjenama u aktivnostima ulaganja i iznosima bespovratnih sredstava. za razvoj već postojeće nepoljoprivredne djelatnosti (prerada, turizam, usluge, tradicijski obrti), a minimalna ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva za prijavu mora biti 6.000 eura. Kako bi se projektno sufinanciranje prihvatilo od strane EU fondova, poljoprivrednik mora zadovoljiti više uvjeta. Jedan od njih je da se projekt mora provoditi u naseljima s najviše 5.000 stanovnika te da poljoprivrednik treba imati sjedište u jedinici lokalne samouprave u čijem se naselju provodi ulaganje i slično. Obrti, trgovačka društva i obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja su upisana u Upisnik poljoprivrednika najmanje 12 mjeseci prije podnošenja Zahtjeva za potporu imaju pravo na ishođenje sredstava.

Europski fondovi za ruralni razvoj postavljaju ambiciozne ciljeve usmjerenje na unapređenje poljoprivrednog sektora i ruralnih područja. Ovi ciljevi su nužni za ostvarivanje održivog razvoja te stvaranje ravnoteže između ekonomske, socijalne i ekološke dimenzije.

Osiguravanje poštenog prihoda za poljoprivrednike predstavlja temeljni kamen održivosti ruralnih zajednica. Ovaj cilj naglašava nužnost pravedne raspodjele prihoda u poljoprivrednom sektoru, čime se potiče ekonomska stabilnost i smanjuju socijalne nejednakosti. Povećanje konkurentnosti u ruralnim područjima predstavlja ključni element dugoročnog razvoja. Kroz ovaj cilj, promiče se inovacija, efikasnost i prilagodljivost poljoprivrednih sustava, čime se potiče dugoročna ekonomska vitalnost ruralnih zajednica.

Poboljšanje položaja poljoprivrednika u prehrambenom lancu izražava se kao ključni faktor ravnoteže između proizvođača hrane i ostalih dionika u lancu opskrbe. Inverzijom te teze, ističe se važnost postizanja ravnoteže između proizvođača hrane i ostalih sudionika u lancu opskrbe kako bi se osiguralo pravedno i održivo funkcioniranje cijelog sustava. Djelovanje u vezi s klimatskim promjenama imperativ je u kontekstu suvremenih izazova. Briga o okolišu je neophodna za dugoročnu održivost poljoprivrednih praksi. Očuvanje krajobraza i biološke raznolikosti doprinosi očuvanju prirodne baštine i ekosustava. Podrška generacijskoj obnovi pridonosi održavanju kontinuiteta u poljoprivrednom sektoru. Stvaranje živahnih ruralnih područja ključno je za očuvanje vitalnosti ruralnih zajednica. Inverzija ove teze naglašava ključnu ulogu očuvanja vitalnosti ruralnih zajednica putem stvaranja živopisnih ruralnih područja. Zaštita kvalitete hrane i zdravstvene ispravnosti osigurava potrošačima visoke standarde sigurnosti hrane. Poticanje znanja i inovacija ključno je za unapređenje poljoprivrednih praksi. Inverzijom teze, ističe se ključna uloga poticanja znanja i inovacija u postizanju napretka u poljoprivredi (EU fondovi, 2023).

Prema zadnjim podacima koji su objavljeni na stranici Europske komisije Cohesion data, Hrvatska je po iskorištenosti sredstava fondova Europske unije prestigla 12 država Europske unije. Europska sredstva dodjeljuju se u sklopu sedmogodišnjih financijskih razdoblja ili perspektiva te smo upravo na početku novog financijskog razdoblja 2021.-2027. Omotnica proračuna Europske unije najveća je do sada te iznosi 1 824,3 milijardi eura, a za Republiku Hrvatsku na raspolaganju je više od 25 milijardi eura u tekućim cijenama (EU fondovi, 2023).

### **3. KARAKTERISTIKE ZADARSKE ŽUPANIJE I PROJEKTNE DESTINACIJE**

Treće poglavlje diplomskog rada usmjereno je na detaljnu analizu Zadarske županije kao projektne destinacije za agroturizam. Istražiti će se opća obilježja ove regije sa fokusom na razvoj agroturizma u Zadarskoj županiji kako bi se dublje opisao utjecaj agroturizma na lokalnu zajednicu. Provesti će se SWOT analiza za identifikaciju prednosti i slabosti te PESTLE analiza kako bi se bolje razumjeli faktori okoline koji oblikuju razvoj agroturizma.

#### **3.1. Obilježja Zadarske županije**

Zadarska županija obuhvaća ukupnu površinu od 7.486,91 km<sup>2</sup>. Površina kopna je 3.641,91 km<sup>2</sup>, što je 6,4% teritorija Hrvatske. Površina morskog dijela Županije iznosi 3.845 km<sup>2</sup>, a površina otoka 587,6 km<sup>2</sup>. Najveći grad i time ujedno i sjedište županije je Zadar. Unutar županije još samo Benkovac, Biograd, Nin, Obrovac i Pag imaju status gradova. Prema popisu stanovništva iz 2011. godine Zadarska županija ima 170.017 stanovnika. Županija se sastoji od 28 općina i 218 naselja (Županijska komora Zadar, 2023).

Zadarska županija zauzima vrlo važno mjesto u državi jer ima veliki značaj i ulogu u prometnom povezivanju sjevera i juga Hrvatske. U Zadru se križaju paneuropska transverzala sjever-jug i jadransko-jonska transverzala. Osim u cestovnom i željezničkom prometu treba istaknuti njenu važnost i u pomorskom prometu. Dužjadranska obalna ruta i međunarodna trajektna linija Zadar-Ancona je najkraća veza u srednjoj Europi preko Zagreba-Zadra-Ancone sa srednjom Italijom. Prometni pravac koji također ima veliku ulogu kako u Hrvatskoj tako i međunarodno jest Zagreb-Tunel Sv. Rok-Maslenički most Zadar-Split koji je dovršen u lipnju 2005. godine (Županijska komora Zadar, 2023).

Prirodna geografska obilježja Zadarske županije, kao što su geološki sastav, reljefni oblici, klima, hidrogeografija i pedologija, imaju velik utjecaj na organizaciju krajolika i svakodnevne društveno-gospodarske aktivnosti. Ova regija posjeduje raznoliku prirodnu baštinu koja pruža resurse za poljoprivredu, stočarstvo, šumarstvo, pomorske aktivnosti, energetiku, industriju, turizam i druge djelatnosti. Istovremeno, spoj mediteranskog, polusredozemnog i planinskog



podneblja čini Zadarsku županiju atraktivnom za stanovanje, odmor, istraživanje i umjetničke inspiracije. S obzirom na rastući pritisak na uskom obalnom pojasu, važno je zaštititi prirodu kroz plansko upravljanje i održivo korištenje resursa.

Dalmatinska Zagora kao poseban predio Zadarske županije obiluje već dobro poznatim prirodnim ljepotama. Na tom području mogu se pronaći krška polja poput Cetinskog, Sinjskog, Konjskog, Dugopolja i Imotskog, kao i impresivna jezera poput Vrgorskog jezera i rijeke poput Cetine, Zrmanje, Čikole i Krke. Također, ovo područje obuhvaća najviše planine u Hrvatskoj, poput Dinare, Kamešnice, Biokova i Svilaje, te se tu nalazi i Park prirode Biokovo. U Zadarskoj županiji nalaze se dobro poznati nacionalni parkovi. Nacionalni park Plitvička jezera, koji se nalazi u blizini županije, jedan je od najljepših prirodnih čuda Europe s prekrasnim slapovima i jezerima. Nacionalni park Kornati, sastavljen od preko 100 otoka, pruža izvanredne mogućnosti za istraživanje prirode i nautičkih aktivnosti.

Jedan od ključnih faktora privlačnosti Zadarske županije je njezina mediteranska klima. Prema meteorološkim izvještajima, regija uživa u toplim ljetima i blagim zimama. Vjetar bura, koji puše sjeverno prema jugu, također pridonosi ugodnoj klimi i osvježavajućem povjetarcu.

Zadar, glavni grad županije, ima bogatu povijest koja seže tisućama godina unatrag. Grad je poznat po svojoj dobro očuvanoj rimskoj arhitekturi, s poznatim znamenitostima poput rimskog foruma, crkve sv. Donata i katedrale sv. Stošije. Također je dom čuvenih Morskih orgulja i Pozdrava suncu, inovativnih instalacija koje privlače mnoge posjetitelje i čine Zadar vrlo specifičnim.

U prošlosti, poljoprivreda u Zadarskoj županiji uglavnom se temeljila na tradicionalnim kulturama poput maslina, vinove loze i žitarica. Maslinarstvo je posebno važno i ima dugu tradiciju uzgoja maslina i proizvodnje kvalitetnog maslinovog ulja. Vinogradarstvo također igra važnu ulogu, s autohtonim sortama vinove loze koje daju izvrsna vina.

Uz tradicionalne kulture, Zadarska županija je također poznata po stočarstvu, uzgoju stoke poput goveda, ovaca i koza. Ribarstvo je još jedna važna gospodarska grana, s bogatim izvorima ribe i morskih plodova u Jadranskom moru.

Tijekom povijesti, poljoprivreda u Zadarskoj županiji prolazila je kroz različite promjene i prilagodbe. Moderne tehnologije i metode uzgoja postale su sveprisutne, a poljoprivrednici su se usmjeravali prema održivom i ekološki osviještenom pristupu (Zadarska županija, 2021).

### **3.2. Razvoj agroturizma Zadarske županije**

Područje Zadra i Dalmacije obiluje plodnom zemljom, prekrasnom prirodom, čistim morem, vinogradima i maslinicima - sve što je potrebno za razvoj turizma. Turističke zajednice prepoznaju prednosti seoskog turizma i počinju ulagati u njegov razvoj kako bi povećale profit na tom području. Sve veći problemi zagađenosti i prenapučenosti urbanih gradova potiču ljude da traže mirna mjesta za odmor, daleko od gradske vreve. Seoski turizam pruža idealan bijeg od svakodnevnice - mir, tišinu, čist zrak, prekrasnu prirodu i opuštene ljude koji su tu da ugone turistima. Zadarska županija ima izvanredne kulture, povijesne, geografske i klimatske čimbenike koji je razlikuju od ostalih dijelova Hrvatske i čine biser na Jadranskoj obali (Ivaneža, 2016).

Ono što je najbitnije naglasiti za projekt koji će se uskoro analizirati u radu je da se najveći dio zemljišta nalazi na području Ravnih Kotara, na zemljištu izuzetno pogodnom za poljoprivrednu proizvodnju. Poljoprivredna površina Ravnih Kotara obuhvaća 231.746 ha od čega je 68.976 ha obradive površine. Zalihe vode od rijeke Zrmanje i Krke te Vranskog jezera kao i niza manjih vodotoka i podzemnih voda su izdašne (Županijska komora Zadar, 2023).

Zahvaljujući svojoj povoljnoj geografskoj poziciji, blagoj klimi, razvedenoj obali i kvalitetnom moru s 1300 km morske obale i otocima, Zadarska županija ima izuzetno veliki potencijal za razvoj turizma (Erstić, Mikuš, & Mesić, 2011).

Zadar je odigrao ključnu ulogu u političkom, gospodarskom i kulturnom razvoju svog područja tijekom više od 3000 godina. Ovo područje ima bogatu tradiciju obrtništva, posebno zlatarstva, pomorstva i proizvodnje luksuznih proizvoda poput alkohola. Prvo hrvatsko sveučilište osnovano je u Zadru 1396. godine a danas djeluje Sveučilište u Zadru koje je nastalo iz Filozofskog fakulteta osnovanog 1956. godine. Sve ove činjenice imaju značajan utjecaj na gospodarski razvoj regije i buduće projekcije razvoja. Agroturizam po opažanjima dionika ruralnih područja bi trebao još više oživjeti i pomoći pri razvoju grada Zadra (Erstić, Mikuš, & Mesić, 2011).

**Tablica 1: Dolasci i noćenja turista po županijama u 2022. godini**

		DOLASCI I NOĆENJA TURISTA PO ŽUPANIJAMA U 2022.					
		Ukupno	Domaći	Strani	Indeksi 2022. 2021.		
					ukupno	domaći	strani
Republika	dolasci	17 774 958	2 451 209	15 323 749	139,1	114,8	144,0
Hrvatska	noćenja	90 040 177	7 752 665	82 287 512	128,3	105,4	130,9
Zagrebačka	dolasci	126 615	40 552	86 063	159,1	136,4	172,6
županija	noćenja	229 238	73 371	155 867	152,1	130,3	165,0
Krapinsko-	dolasci	177 266	94 306	82 960	116,9	97,2	151,8
zagorska	noćenja	383 672	207 399	176 273	121,7	100,1	163,1
županija							
Sisačko-	dolasci	23 613	10 441	13 172	176,8	149,2	207,2
moslavačka	noćenja	55 490	26 836	28 654	169,2	143,8	202,7
županija							
Karlovačka	dolasci	292 865	45 308	247 557	133,2	91,5	145,3
županija	noćenja	553 213	86 849	466 364	138,2	93,0	151,9
Varaždinska	dolasci	88 592	40 489	48 103	121,9	118,7	124,8
županija	noćenja	202 467	93 937	108 530	136,3	133,2	139,1
Koprivničko-	dolasci	18 011	9 580	8 431	137,2	135,1	139,8
križevačka	noćenja	36 987	17 508	19 479	134,2	125,9	142,7
županija							
Bjelovarsko-	dolasci	22 387	15 494	6 893	146,1	135,4	177,3
bilogorska	noćenja	68 319	48 395	19 924	139,3	128,2	176,4
županija							
Primorsko-	dolasci	2 918 929	416 943	2 501 986	131,9	107,2	137,2
goranska	noćenja	15 512 719	1 409 708	14 103 011	124,6	101,0	127,6
županija							
Ličko-senjska	dolasci	651 122	63 135	587 987	134,4	96,6	140,3
županija	noćenja	2 815 862	194 127	2 621 735	127,2	95,2	130,5
Virovitičko-	dolasci	15 359	10 903	4 456	149,2	144,4	162,6
podravska	noćenja	32 323	22 010	10 313	154,0	152,0	158,5
županija							
Požeško-	dolasci	22 763	16 931	5 832	153,2	145,3	182,0
slavonska	noćenja	61 067	47 465	13 602	162,1	163,1	158,9
županija							
Brodsko-	dolasci	36 754	13 469	23 285	146,1	118,6	168,8
posavska	noćenja	58 118	22 681	35 437	147,1	122,6	168,7
županija							
Zadarska	dolasci	1 670 127	248 822	1 421 305	128,5	98,6	135,7
županija	noćenja	10 066 168	1 150 360	8 915 808	121,6	92,1	126,9
Osječko-	dolasci	107 945	68 175	39 770	143,3	126,5	185,2
baranjska	noćenja	218 462	124 796	93 666	135,6	125,7	151,6
županija							
Šibensko-	dolasci	885 556	162 938	722 618	125,6	114,8	128,3
kninska	noćenja	5 226 083	680 259	4 545 824	119,2	102,6	122,2
županija							
Vukovarsko-	dolasci	75 513	59 669	15 844	209,4	219,0	179,5
srijemska	noćenja	123 683	92 141	31 542	182,1	193,2	156,1
županija							
Splitsko-	dolasci	3 202 719	323 902	2 878 817	138,7	114,1	142,2
dalmatinska	noćenja	17 085 151	1 245 131	15 840 020	126,8	103,4	129,1
županija							
Istarska	dolasci	4 583 914	372 962	4 210 952	135,9	116,7	137,9
županija	noćenja	27 690 426	1 131 746	26 558 680	127,4	109,9	128,3
	dolasci	1 688 945	154 722	1 534 223	174,6	130,3	180,8

Dubrovačko-neretvanska županija	noćenja	7 210 748	547 327	6 663 421	153,3	117,5	157,2
Međimurska županija	dolasci	87 294	48 202	39 092	136,3	120,2	163,2
	noćenja	203 937	99 747	104 190	141,6	122,2	166,9
Grad Zagreb	dolasci	1 078 669	234 266	844 403	169,9	132,7	184,3
	noćenja	2 206 044	430 872	1 775 172	160,4	121,6	173,9

Izvor: Državni zavod za statistiku

Zadarska županija je jedna od popularnih turističkih destinacija u Hrvatskoj. Prema podacima iz Tablice 1 za 2022. godinu, Zadarska županija je bilježila ukupno 1.670.127 dolazaka turista, od čega je 248.822 dolazaka bilo domaćih turista, a 1.421.305 dolazaka stranih turista. U pogledu noćenja, ostvareno je ukupno 10.066.168 noćenja, od čega su domaći turisti ostvarili 1.150.360 noćenja, a strani turisti 8.915.808 noćenja.

U usporedbi s drugim županijama, Zadarska županija se ističe kao jedna od najposjećenijih turističkih destinacija. Po broju dolazaka turista, Zadarska županija zauzima visoko treće mjesto, odmah iza Splitsko-dalmatinske županije i Istarske županije. Kada je riječ o broju noćenja, Zadarska županija također zauzima treće mjesto, slijedeći Splitsko-dalmatinsku županiju i Istarsku županiju (Tablica 1).

Razlozi takve popularnosti Zadarske županije su mnogobrojni. Zadar je poznat po bogatom kulturnom nasljeđu, prekrasnim plažama, očaravajućim otocima i nacionalnim parkovima. Grad Zadar ima jedinstvenu povijest i prekrasnu staru jezgru koju krase Rimski forum, crkve, katedrale i drugi povijesni spomenici. Nacionalni parkovi Kornati i Paklenica, kao i Park prirode Vransko jezero, privlače ljubitelje prirode i avanture (Faričić & Marelić, 2014).

Također, dobra prometna povezanost, raznolika ponuda smještaja, restorana i aktivnosti na otvorenom čine Zadarsku županiju privlačnom destinacijom za turiste. Turisti mogu uživati u raznim vodenim sportovima, ronjenju, jedrenju, biciklizmu te istraživati otoke i prekrasnu obalu (Faričić & Marelić, 2014).

Sve ove atrakcije i aktivnosti, zajedno s ljubaznim gostoprimstvom lokalnog stanovništva, doprinose visokom interesu za posjet Zadarskoj županiji i čine je jednim od omiljenih odredišta turista u Hrvatskoj. Iako je bitno za naglasiti da su turistički trendovi dinamični i podložni promjenama zanimljiv podatak koji se vidi u Tablici 1 je da je čak i Dubrovačka županija imala manje noćenja od Zadarske.

Objekti na obiteljskim gospodarstvima su i 2023. godine imali dobru popunjenost zbog svoje izoliranosti. Tako je ovaj smještaj ostvario čak 24% više noćenja nego 2019. Turistički promet u tim kapacitetima je još uvijek simboličan ali se bilježi na području 13 turističkih zajednica i Općine Gračac. TZ Ravni kotari s 4.626 noćenja su na 1. mjestu, slijede TZ Pakoštane 3.659 noćenja, TZ Starigrad 3.190 noćenja, TZ Pag 2.263 noćenja, TZ Ražanac 1.547 noćenja. TZ Kolan ima 1.108 noćenja, a ostale TZ imaju manje od 1.000 noćenja (Državni zavod za statistiku, 2023).

Vidljivo je da je gospodarstvo Zadarske županije u cjelini imalo iznimno uspješne rezultate nakon objave financijskih izvješća za poslovnu 2021. godinu. Ukupni prihodi u visini od 17,6 milijardi kuna bili su za 21,9 % veći nego prethodne godine, odnosno za 9,9 % veći nego dosad rekordne 2019. godine. Bruto dobit također je premašila rekordnu bruto dobit iz 2019. godine i iznosila je 1,2 milijarde kuna, što je povećanje od 27,5 %. Dobit je ostvarena gotovo u svim područjima djelatnosti, s najvećim udjelom u sektoru turizma, trgovini, prerađivačkoj industriji i građevinarstvu. Promjene u strukturi prihoda su blage u usporedbi s prethodnom godinom, pri čemu su prihodi prerađivačke industrije pretekli prihode sektora trgovine. Također, zamjetan je rast prihoda u građevinarstvu i oporavak turističkog sektora, gotovo na razinu prije pandemije (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

Turistička aktivnost Zadarske županije je značajno oporavljena - broj turističkih noćenja u 2021. godini dostigao je 83,9 % broja noćenja iz 2019. godine, a sva veća turistička poduzeća poslovala su s dobiti. Uspješan trend nastavljen je i u 2022. godini, pri čemu su u prvih pet mjeseci ostvarena 164% više noćenja stranih turista nego u istom razdoblju 2021. godine (Hrvatska gospodarska komora, 2023).

Prema analizi stanja i mogućnosti poljoprivredne proizvodnje na području Zadarske županije iz 2012. godine, koju je proveo Agronomski fakultet, istaknuto je da je navodnjavanje jedan od temeljnih uvjeta za razvoj poljoprivrede na području Ravnih kotara. Problemi u poljoprivredi izravnu utječu na mogućnosti agroturizma (Zadarska županija, 2021).

### 3.3. SWOT analiza

U nastavku je prikazana SWOT analiza koja pokazuje snage i slabosti Zadarske županije kao mjesta za razvoj ruralnog turizma odnosno specifično agroturizma. Također, SWOT analizom će se prikazati prilike i prijetnje koje mogu utjecati na njegov budući razvoj. Ova je analiza važan alat kojim se dobiva uvid u sadašnje stanje navedenog područja kako bi mogli objektivnije ocijeniti potencijal prostora za budući rast i razvoj (Tablica 2).

**Tablica 2:** SWOT analiza Zadarske županije

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"><li>• kulturno-povijesna pozadina</li><li>• specifična, vrlo ugodna mediteranska klima</li><li>• geografski položaj</li><li>• izrazito povoljna prometna povezanost, postojanje ključnih prometnih pravaca</li><li>• Zračna luka Zadar (Zemunik)</li><li>• blizina turističkih žarišta (Nacionalnih parkova, parkova prirode, kupališta...)</li><li>• postojanje dugogodišnje tradicionalne gastronomije</li><li>• dostupnost tržišta</li><li>• ekološka očuvanost Dalmatinske Zagore</li><li>• prirodne ljepote i atrakcije</li><li>• izražen interes prema razvoju agroturizma od strane lokalnog stanovništva</li><li>• aktivan rad lokalnih turističkih zajednica na području Dalmatinske Zagore</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sve veća zagađenost urbanih područja</li><li>• stagnacija uređenja prometne infrastrukture</li><li>• nekvalitetne usluge lokalnog javnog prijevoza</li><li>• nedovoljna ulaganja u opću infrastrukturu malih mjesta i sela (vodovod, kanalizacija i sl.)</li><li>• nedostatak smještajnih kapaciteta u ruralnom turizmu</li><li>• nedovoljan marketing</li><li>• nizak budžet za ulaganje u nove objekte</li><li>• nedostatak resursa i inovacija u turističkoj ponudi</li><li>• nedostatak ljudskih resursa</li><li>• nedovoljno iskorištavanje prirodnih resursa u turističke svrhe</li><li>• nedovoljna njega kulturne i povijesne baštine</li></ul>

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• iskorištavanje već postojećih prirodnih resursa (plodna zemlja, privlačni pejzaži)</li> <li>• bogata povijesna i kulturna baština koja se lako može turistički oživiti</li> <li>• atraktivnost već postojeće gastronomske ponude</li> <li>• destinacija na početku razvoja, ima priliku isprobati se u segmentima ponude</li> <li>• održana tradicija obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava i kultura</li> <li>• spoj obale, osame i ruralnog duha</li> <li>• korištenja poticaja za ekološku poljoprivredu i mlade poduzetnike</li> <li>• korištenje sredstava Europskih fondova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opasnost od uništenja prirode</li> <li>• nemogućnost očuvanja okoliša i ekološke osviještenosti</li> <li>• neiskorištenost obradivih površina u poljoprivredne svrhe</li> <li>• upitna održivost turističke destinacije kao posljedica preopterećenja prirodnih i kulturnih resursa</li> <li>• utjecaj komercijalizacije na očuvanje ambijentalnosti</li> <li>• prevelik tehnološki napredak (gube se tradicionalne vrijednosti)</li> <li>• prevelik uvoz radne snage</li> <li>• nedostatak standarda gradnje objekata</li> <li>• gubitak autentičnosti</li> <li>• nedostatak energetske učinkovitosti</li> </ul>

Izvor: Izrada autora na temelju podataka sa službene stranice Zadarske županije

Na temelju navedene SWOT analize, atraktivnost situacije Zadarske županije za razvoj agroturizma može se ocijeniti kao prilično visoka, ali s određenim izazovima koji trebaju biti riješeni.

Kada se govori o privlačnim aspektima, Zadarska županija posjeduje niz snaga koje mogu potaknuti razvoj agroturizma. To uključuje bogatu kulturno-povijesnu pozadinu, specifičnu i ugodnu klimu, povoljan geografski položaj te izrazito povoljnu prometnu povezanost. Također, prisutnost značajnih prometnih pravaca i blizina turističkih žarišta poput Nacionalnih parkova, parkova prirode i kupališta čini županiju atraktivnom destinacijom za turiste. Dugogodišnja tradicionalna gastronomija i ekološka očuvanost Dalmatinske Zagore dodatno doprinose privlačnosti županije za agroturizam. Tu je i izražen interes lokalnog stanovništva za razvoj agroturizma, kao i aktivni rad lokalnih turističkih zajednica na promociji i podršci ovom sektoru.

Međutim, postoje i neki neprivlačni aspekti situacije Zadarske županije za razvoj agroturizma. Nedostatak smještajnih kapaciteta u ruralnom turizmu, nedovoljan marketing, nedostatak ljudskih resursa i nedostatak standarda gradnje objekata mogu predstavljati izazove za turistički razvoj. Također, nedovoljno iskorištavanje prirodnih resursa u turističke svrhe i nedovoljna njega kulturne i povijesne baštine mogu utjecati na atraktivnost destinacije. Stagnacija uređenja prometne infrastrukture, nedovoljna ulaganja u opću infrastrukturu malih mjesta i sela te nedostatak energetske učinkovitosti također mogu otežati razvoj agroturizma.

Uzimajući u obzir sve ove čimbenike, atraktivnost situacije Zadarske županije za razvoj agroturizma može se smatrati visokom, ali s prostorom za poboljšanje. Potrebno je uložiti napore u rješavanje izazova i nedostataka kako bi se iskoristili potencijali koji su već prisutni. Ulaganje u razvoj smještajnih kapaciteta, poboljšanje marketinških aktivnosti, osiguravanje dovoljnih ljudskih resursa te poticanje očuvanja i valorizacije prirodnih i kulturnih resursa mogu biti ključni koraci prema jačanju atraktivnosti Zadarske županije za agroturizam.

### **3.4. PESTLE analiza**

PESTLE analiza omogućuje dublje razumijevanje okruženja i faktora koji mogu utjecati na turistički razvoj Zadarske županije. Na temelju ove analize, relevantni donositelji odluka mogu prilagoditi strategije, politike i operativne planove kako bi iskoristili prilike, smanjili prijetnje i ojačali konkurentnost turizma u županiji.

#### 1. Politički čimbenici

Stabilan politički sustav pruža povjerenje investitorima i turistima, stvarajući sigurno okruženje za poslovanje. Turistička politika namjerno oblikuje turizam u zemlji primjenom posebnih mjera usmjerenih na njegov razvoj, unaprjeđenje, održavanje konkurentnosti te postizanje ekonomskih i neekonomskih ciljeva. Iako će uvijek biti prisutne razlike u ekonomskim politikama među zemljama, državna intervencija u turizmu je nužna. Iako se intervencije razlikuju među zemljama, zajedničko im je da se razvoj turizma ne može prepustiti isključivo privatnom sektoru. Ona ima ključnu ulogu u usmjeravanju razvoja destinacije, postizanju konkurentnosti i zadovoljavanju potreba suvremenog turista. Cilj joj je osigurati poželjne aktivnosti u turizmu te spriječiti nepoželjan razvoj destinacije. Turističke politike olakšavaju provedbu projekata i mjera te potiču razvoj novih turističkih proizvoda.



U Hrvatskoj, Ministarstvo turizma djeluje kao vrhovno tijelo državne uprave zaduženo za turističku politiku cijele države u segmentu opće gospodarske politike, politike prostornog uređenja, ulaganja u turizmu, poticanje njegovog razvoja i međunarodne suradnje (Hitrec & Hendija, 2008).

Politički čimbenici odnosno uloga države može pozitivno i negativno utjecati na razvoj turizma u bilo kojem području Hrvatske. Država bi mogla učiniti turističku politiku i zaštitu okoliša (održivi turizam) primarnim dijelom ekonomske politike te joj tako pridonijeti na važnosti. Također država postavlja ciljeve održivog razvoja u svakoj djelatnosti te uvodi i provodi poreze za zaštitu okoliša što se može odraziti na svakog poslodavca u turističkoj djelatnosti. Definitivno, ono što bi potaknulo i potiče razvijanje agroturizma su potpore za mala i srednja poduzetništva u primjenjivanju održivog turizma u svojim poslovanjima (Bartoluci, 2013).

Ulazak Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine svakako je jedan veliki korak za ovaj segment. Od toga dana Hrvatska mora biti u skladu s propisima Europske unije kao i kriterijima održivog razvoja koji je trenutno najbitniji segment koji se mora utemeljiti u svim prostornim i razvojnim planovima. Aktualna turistička politika Hrvatske se temelji na zakonskim normama i politici održivog turizma. Prihvaćeni su i mnogi programi koji financijski pomažu programe i startup poduzeća kako bi se iskoristio potencijal koji Hrvatska ima.

Potrebno je naglasiti da je u cilju podržavanja održivog razvoja turizma na temelju članka 11. stavka 2. Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (»Narodne novine«, br, 123/17.) Hrvatski sabor na sjednici 16. prosinca 2022. donio strategiju razvoja održivog turizma do 2030. godine kojom su poznati i definirani najbitniji ciljevi turizma u Hrvatskoj u idućem desetljeću. Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine predstavlja strateški plan hrvatskog turizma koji je usklađen s Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine te ključnim dokumentima i politikama Europske unije i Republike Hrvatske. Također, Strategija je usklađena s Nacionalnim planom oporavka i otpornosti koji ima za cilj poticanje gospodarskog oporavka.

## 2. Ekonomski faktori

Ulazak Hrvatske u euro područje i Schengensku zonu donijet će brojne prednosti za turističku sezonu. Ova integracija će olakšati plaćanja turista, povećati transparentnost i usporedivost cijena između zemalja te smanjiti troškove konverzije valuta. To će rezultirati jednostavnijim i povoljnijim iskustvom za turiste koji odaberu posjetiti i boraviti u Hrvatskoj.

Prema podacima Ekonomskog instituta Zagreb, prihodi od turizma činili su značajan udio od 21% hrvatskog BDP-a prije početka pandemije 2019. godine. Međutim, taj udio se smanjio na samo 8,9% u 2020. godini, da bi 2022. godine dosegnuo 15,85%. Nakon pandemije, rat u Ukrajini je potresao gospodarstva gotovo svih zemalja. Povećanje cijena energenata, a time i svih potrošačkih dobara, smanjilo je kupovnu moć stanovništva. Takve varijabilne cijene goriva odraziti će se na novu turističku sezonu budući da u Hrvatsku turisti većim dijelom stižu automobilima. Također su porasle cijene smještaja, restorana i atrakcija, što je u konačnici utjecalo na ukupne troškove putovanja. Upravljanje turističkim poduzećima mora pronaći načine kako nadomjestiti povećanje cijena energenata, hrane, radne snage i drugih potrebnih roba za poslovanje, i to ne samo strategijom naglog podizanja cijena, kako ne bi izgubili dio svojih lojalnih lokalnih ali i inozemnih turista (Državni zavod za statistiku, 2023).

Turizam donosi i niz pozitivnih ekonomskih učinaka koji obuhvaćaju visoku dodanu vrijednost, povećanje prihoda po glavi stanovnika, veći devizni prihod, ravnotežu regionalnog razvoja, povećanu konkurentnost na tržištu te stvaranje novih radnih mjesta. Osim toga, ciljevi u turizmu usredotočeni su na promociju malih i srednjih poduzeća, postizanje kvalitativnog rasta, maksimalno iskorištenje turističkih objekata tijekom cijele godine te širenje međunarodnih ekonomskih odnosa. Ovi ciljevi se nadopunjuju s općim ciljevima ekonomske politike koji uključuju postizanje adekvatnog ekonomskog rasta, visoke stope zaposlenosti, stabilne cijene, vanjsku ekonomsku ravnotežu i pravednu raspodjelu resursa (Bartoluci, 2013).

Najvažnije je za naglasiti da je stabilna ekonomija neke zemlje ključ povećanja potražnje te da je važno pratiti ekonomske trendove, prilagođavati se promjenama i razvijati strategije koje će podržati rast i razvoj ovih sektora.

### 3. Sociokulturni faktori

Sociokulturni faktori imaju značajan utjecaj na razvoj turizma. Promjene u društvu, kulturi, vrijednostima i ponašanju ljudi mogu oblikovati turističke preferencije, trendove i potražnju. U nastavku će se istaknuti neki ključni sociokulturni faktori koji utječu na razvoj turizma.

Prvo, promjene u potrebama i preferencijama putnika imaju veliki utjecaj na turizam. Društvene promjene, kao što su težnja prema održivom načinu života, veći interes za kulturu i povijest, ili potreba za zdravim načinom života, utječu na to kakve destinacije ljudi biraju i što očekuju od svog putovanja. Na primjer, sve veći naglasak na ekološki osviještenom putovanju rezultirao je porastom ekoturizma i potražnjom za održivim turističkim aktivnostima.

Demografske promjene igraju važnu ulogu u oblikovanju turističke aktivnosti. Starenje stanovništva i promjene u strukturi obitelji utječu na turističke trendove i zahtjeve. Stariji putnici često preferiraju destinacije i aktivnosti koje su prilagođene njihovim potrebama i interesima, kao što su zdravstveni turizam ili kulturna putovanja. S druge strane, mlađe generacije mogu biti zainteresirane za avanturistički turizam, digitalno iskustvo ili aktivnosti usmjerene na dobrobit. Ova demografska dinamika otvara prostor za nove trendove u turizmu, posebno u području aktivnog odmora. Aktivan odmor, koji uključuje različite sportske, rekreativne i wellness aktivnosti, pruža mogućnosti za razvoj inovativnih turističkih proizvoda i usluga koji će privući ovu rastuću skupinu turista.

Nadalje, sociokulturni faktori utječu na turističko ponašanje i stilove putovanja. Društvene norme, običaji, vrijednosti i stilovi života odražavaju se u turističkim aktivnostima. Na primjer, određene kulture ili religije mogu utjecati na prehrambene zahtjeve, običaje i odjevne norme putnika. Također, promjene u načinu života, kao što su povećanje broja samohranih roditelja ili rad od kuće, mogu utjecati na vrstu putovanja koju ljudi preferiraju.

Također, sociokulturni faktori mogu oblikovati i turističku ponudu odredišta. Kulturno nasljeđe, tradicija, umjetnost i manifestacije važni su elementi turističke privlačnosti odredišta. Stoga, destinacije često razvijaju kulturne događaje, festivala ili muzeje kako bi privukle posjetitelje i promovirale svoj identitet.

#### 4. Tehnološki faktori

Prilagodba tehnologiji postala je ključna u suvremenom turizmu. Tehnologija ima izuzetno bitan utjecaj na turizam iz nekoliko razloga. Tehnološka inovacija omogućuje stvaranje novih turističkih proizvoda, usluga i iskustava. Napredak u području informacijske tehnologije, interneta stvari, umjetne inteligencije i drugih tehnoloških područja otvara vrata za razvoj novih oblika putovanja, digitalnih platformi za rezervacije, virtualne stvarnosti i drugih tehnološki naprednih turističkih doživljaja.

Tehnologija poboljšava efikasnost i praktičnost u turističkom poslovanju. Online sustavi rezervacija, elektroničko plaćanje, automatizirani procesi i druge tehnološke aplikacije olakšavaju putnicima rezervaciju smještaja, kupovinu karata, organizaciju putovanja i pristup informacijama. Ovo ubrzava i pojednostavljuje postupak putovanja, štedi vrijeme i pruža veću udobnost putnicima.

Također, tehnologija omogućuje bolje upravljanje destinacijama i povećanje turističke održivosti. Kroz upotrebu podataka i analitike, destinacije mogu pratiti turističke trendove, razumjeti potrebe putnika i prilagoditi svoju ponudu. Može pomoći u očuvanju prirodnog i kulturnog naslijeđa kroz implementaciju održivih praksi, upravljanje otpadom i energetske učinkovitost.

Nadalje, tehnologija olakšava komunikaciju i interakciju između turista i lokalnog stanovništva. Kroz društvene mreže, mobilne aplikacije i digitalne platforme, putnici mogu dobiti preporuke, dijeliti svoja iskustva, stupiti u kontakt s lokalnim vodičima i stanovnicima te dobiti personaliziranu uslugu. Ovo poboljšava turističko iskustvo, omogućava autentičnu interakciju i promiče kulturnu razmjenu.

U konačnici, tehnologija je ključni pokretač inovacija, poboljšanja konkurentnosti i prilagodbe promjenama u turizmu. Ubrzani razvoj tehnologije stvara nove mogućnosti i izazove za turistički sektor, koji se mora prilagoditi i iskoristiti prednosti koje tehnologija pruža kako bi ostao relevantan i konkurentan u dinamičnom okruženju.

Potrebno je osvijestiti da razvoj tehnologije donosi nove zahtjeve i izazove za održavanje konkurentnosti u turističkoj aktivnosti. Gosti očekuju kvalitetnu Wi-Fi povezanost, mogućnost streaminga na televizorima, upravljanje temperaturom soba putem mobilnih uređaja i čak pomoćne robote koji im olakšavaju boravak. Smještajne jedinice moraju zadovoljiti ova očekivanja kako bi osigurale zadovoljstvo gostiju i stvorile konkurentske prednosti.

## 5. Pravni faktori

Poduzeća su suočena s obvezom prilagođavanja zakonima i propisima države u kojoj djeluju. Različiti zakoni kao što su Zakon o radu, Zakon o turističkoj pristojbi, Zakon o porezu na dobit, Zakon o pružanju usluga u turizmu, Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Zakon o zaštiti podataka, Zakon o zaštiti potrošača, Zakon o zaštiti okoliša i drugi, igraju ključnu ulogu u poslovanju poduzeća. No, integracija tih zakona u poslovne sustave može predstavljati izazov.

Nepovjerenje građana i poduzeća u pravni sustav Hrvatske te percepcija nejednakog postupanja prema svima stvaraju problem u privlačenju stranih investicija. Česte promjene zakona, posebno u području poreznih zakona i Zakona o radu, dodatno otežavaju poslovanje. Nepredvidive promjene mogu imati značajan utjecaj na dugoročno planiranje poslovnih aktivnosti i financijske troškove.

S obzirom na to da turizam ima ključnu ulogu u gospodarstvu Hrvatske, turistička poduzeća se suočavaju s izazovom osiguravanja dovoljne radne snage, posebno tijekom ljetnih mjeseci. Stoga je potrebno prilagoditi Zakon o radu kako bi se olakšalo zapošljavanje u turističkom sektoru. Također, pojednostavljenje procedure za dobivanje radnih dozvola za strance može biti korisno za poduzeća koja ovise o stranoj radnoj snazi.

Buduće promjene u zakonodavstvu o zaštiti okoliša, usklađujući se s europskim standardima, mogu imati značajan utjecaj na turistička poduzeća. Stoga se očekuje stroža regulacija koja će zahtijevati dodatna ulaganja u zaštitu okoliša.

Ukupno gledajući, poduzeća u turističkom sektoru suočavaju se s brojnim izazovima u vezi sa zakonodavstvom. Potrebno je kontinuirano praćenje promjena zakona i prilagodba poslovnih procesa kako bi se osigurala usklađenost i smanjili negativni utjecaji na poslovanje. Također, suradnja između privatnog sektora, vlasti i regulatornih tijela može doprinijeti stvaranju povoljnog poslovnog okruženja u turizmu.

## 6. Ekološki faktori

U kontekstu ovoga rada najbitniji su ekološki faktori koji postaju sve privlačniji turistima i stvaraju konkurenciju na tržištu. Oni igraju ključnu ulogu u oblikovanju turizma i agroturizma u Hrvatskoj. Hrvatska je poznata po svojoj prekrasnoj prirodi, raznovrsnom biljnom i životinjskom svijetu te čistom i netaknutom okolišu. Očuvanje ovih ekosustava od izuzetne je važnosti za održivi razvoj turizma i agroturizma.

Stanje okoliša i prirodnih ljepota igra značajnu ulogu u privlačenju turista. Hrvatska se može pohvaliti bogatstvom nacionalnih parkova, parkova prirode, plavih i zelenih špilja, prekrasnih plaža i netaknutih otoka. Očuvanje ovih područja i ekosustava ključno je za privlačenje turista koji traže iskustvo u netaknutoj prirodi. Svaka vrsta onečišćenja ili degradacije prirodnog okoliša može imati negativan utjecaj na turističku atraktivnost zemlje. Očuvanje autohtonih biljnih i životinjskih vrsta važno je za očuvanje tradicionalnih agroekosustava i očuvanje kulturne baštine. Agroturizam uključuje posjete farmama, vinogradima i ruralnim područjima, stoga je važno osigurati da se te aktivnosti provode na održiv način kako bi se zaštitila biološka raznolikost.

Klimatski uvjeti imaju značajan utjecaj na turizam i agroturizam. Klimatske promjene mogu dovesti do ekstremnih vremenskih uvjeta poput suša, poplava ili oluja, što može narušiti turističke aktivnosti i poljoprivrednu proizvodnju. Visoke temperature ljeti mogu utjecati na turističku sezonu i izazvati probleme s opskrbom vodom. Stoga je važno promicati održive

prakse i prilagoditi se klimatskim promjenama kako bi se minimizirali negativni utjecaji na turizam i agroturizam. Energetska učinkovitost i korištenje obnovljivih izvora energije imaju veliki potencijal za smanjenje negativnog utjecaja turizma i agroturizma na okoliš. Smanjenje emisija stakleničkih plinova i ovisnost o fosilnim gorivima može doprinijeti održivom razvoju i smanjenju ekološkog otiska turizma. Implementacija energetske učinkovite mjere u smještajne objekte i korištenje solarnih panela ili drugih obnovljivih izvora energije može smanjiti negativne utjecaje na okoliš.

Važno je istaknuti i ulogu edukacije i svijesti o očuvanju okoliša. Također, lokalno stanovništvo i dionici u turizmu trebaju biti osviješteni o ekološkim pitanjima i poticati održive inicijative. Sveobuhvatni pristup koji uključuje zakonodavne mjere, edukaciju, svijest i suradnju svih dionika može osigurati da turizam i agroturizam u Hrvatskoj budu održivi i dugoročno prosperitetni uz minimalan negativan utjecaj na okoliš.

### **3.5. O poduzeću Dolina maslina d.o.o.**

Dolina maslina d.o.o. poduzeće je osnovano 2012. godine kao poljoprivredno poduzeće sa sjedištem u Nadinu 104, 23223 Škabrnja, Hrvatska s primarnim ciljem sadnje nasada maslina i iskorištavanjem blagodatne plodne zemlje i neiskorištenih obradivih površina Ravnih kotara (Krtalić, 2023).

Desetljeća neobrađenog kamenitog terena učinili su to područje zapuštenim ali je 2012. godine potpuno oživljeno. Podignut je nasad maslina koji broji oko 7000 stabala na 28,02 ha. Za takav je pothvat trebalo dvije godine pripreme terena od čega je ukratko bilo najbitnije iskrčiti šumu, odvesti grane i samljeti kamene stijene. To je zahtijevalo nabavu cjenovno visokih strojeva s kojima se takvi radovi mogu napraviti. Veliku financijsku pomoć bez koje to nije moglo biti moguće poduzeće je dobilo od sredstava Europske unije točnije iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj. U sklopu programa ruralnog razvoja 2014.-2020. Europa ulaže u ruralna područja udio u sufinanciranom dijelu bila je 85%-tna od strane EU i 15%-tna od strane Republike Hrvatske. Financiranje iz EPFRR-a se odvija pod M04 „ULAGANJA U FIZIČKU IMOVINU“, podmjera 4.1. „Potpora za ulaganja u poljoprivredna gospodarstva“, 4.1.1. „Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti OPG voće i povrće“ (Krtalić, 2023).

Dolina maslina d.o.o. je obiteljska tvrtka u kojoj su svi članovi obitelji Krtalić odrastali uz poljoprivredu i prirodu. 2021. godine, zajedno sa drugom obiteljskom tvrtkom Terra Dei d.o.o. Dolina maslina je ponovno podigla nasad u blizini postojećeg na 30 ha obradive površine i posadila još 7000 maslina. S time zaključno, tvrtka je danas ponosan vlasnik 14 000 stabala maslina. Plantaže maslina prostiru se na 200 metara nadmorske visine što daje izvanrednu prednost koja se odražava na kvaliteti proizvoda. Kao što se već u radu navodi uvjeti s kojima se poljoprivrednici susreću su izrazito nepredvidivi i zahtijevaju brzu reakciju. Tržište svaki dan mijenja svoje preferencije stoga je potrebno se prilagođavati na dnevnoj bazi (Krtalić, 2023).

Uzgoju pristupa na ekološki način i time posluje kroz održivi razvoj. Iz vlastitih maslinika ručno se beru plodovi maslina. Proizvodnja se odvija najsvremenijom tehnologijom hladne prerade. U vrijeme berbe se svaki dan najsvježije masline odmah prerađuju u lokalnoj uljari Nadin koja po potrebnim standardima odgovara poduzeću (u toj uljari ne smiju se prerađivati masline iz konvencionalnog uzgoja kako ne bi došle u doticaj s ekološkim uzgojem i uništile specifičan sastav). Također veliki problem poduzeće ima sa uljarom zbog količina maslina svakodnevno koje mora preraditi. Uljara radi i za druge maslinare toga područja i također svakom godinom cijena usluge raste. To stvara veliki trošak poduzeću Dolina maslina koje to planira smanjiti izgradnjom svoje vlastite uljare o čemu će se tumačiti u nastavku rada (Krtalić, 2023).

Zasađene masline, uvelike ovisno o klimatskim uvjetima, svake godine donose plod u mjesecu listopadu i studenom. Ono bitno do čega tvrtka od svoga početka drži je očuvanje tradicije i autentičnosti toga kraja. Sorte maslina koje su zasađene su odraz toga. Autohtone hrvatske sorte kao što su Oblica, Buža, Istarska Bjelica, Rošinjola, Lastovka i Drobnica zasađene su na 49ha zemlje a na ostalih 9 ha dvije talijanske sorte (Leccino i Pendolino) (Krtalić, 2023).

Od ploda maslina tvrtka Dolina maslina trenutno isključivo proizvodi maslinovo ulje. Zbog navedene ekološke proizvodnje, ulje koje se dobiva spomenutom preradom je u kategoriji ekstra djevičanskog maslinovog ulja. Time se poduzeće ističe u svojoj kvaliteti te dobiva posebnu vrijednost. To dokazuje činjenica da je 2021. godine maslinovo ulje Doline maslina osvojilo dvije zlatne i jednu srebrnu medalju na dva različita svjetska natjecanja maslinovog ulja (NYIOOC u New York-u i „The OLIVE JAPAN International Extra Virgin Olive Oil Competition“ u Japanu). Također ulje posjeduje pozitivan analitički izvještaj Agribiocerta koji je ispitivanjem ostatka pesticida u ekološkoj poljoprivredi potvrdio autentičnost rada Doline maslina. Tvrtka DOLINA MASLINA d.o.o. 23. svibnja 2013. godine podnijela je zahtjev za upis u Upisnik subjekata u

ekološkoj proizvodnji, te je zahtjev pozitivno riješen 31. svibnja 2013. godine i tvrtka se od tada vodi pod rednim brojem 2276 u „Upisniku subjekata u ekološkoj proizvodnji“ (Krtalić, 2023).

S obzirom na sve navedeno, Dolina maslina d.o.o. je zapravo u početku iskorištenja svog ogromnog potencijala koji samo treba pravilno usmjeriti i uložiti u njega.



## **4. KONCEPTUALNI OKVIR PROJEKTA**

U četvrtom poglavlju diplomskog rada, istražuju se ključni aspekti konceptualnog okvira projekta poduzeća „Dolina Maslina“. Ovo poglavlje služi kao temelj za dublje shvaćanje razloga i ciljeva putem metode restrukturiranja, projektnog menadžmenta i životnog ciklusa ovog značajnog poslovnog poduhvata. Razumijevanjem životnog ciklusa projekta pruža se sveobuhvatna slika kako se projekt razvija i upravlja tokom vremena. Ovi elementi omogućavaju teorijski i konceptualni okvir za dublje istraživanje i analizu projekta poduzeća.

### **4.1. Razlozi i ciljevi projekta poduzeća Dolina maslina d.o.o.**

Ovo će se potpoglavlje raščlaniti na dva dijela zbog lakše preglednosti. Putem intervju-a održanog sa voditeljima poduzeća Dolina maslina d.o.o. prikupile su se sve potrebne informacije o postojećem poduzeću kao i zamisli projekta.

#### **4.1.1. Razlozi**

Kako bi se jasno, detaljno i realno posložili ciljevi projekta prikupile su se informacije od voditelja proizvodnje Mirka Krtalića, direktorice društva Milenke Krtalić i magistra agronomije Valentina Krtalića koji je također zaposlenik u poduzeću. Kao podloge za ovaj dio rada koristit će se usmeno dobivene informacije od strane ključnog osoblja poduzeća i financijski izvještaji poduzeća.

Dolina maslina d.o.o. suočava se sa svakodnevnim izazovima te je svaka godina nepredvidiva s obzirom na promjene klimatskih uvjeta. Primjer iz prakse Doline maslina je bila 2020. godina kada je u 4. mjesecu nastupio tzv. mraz odnosno preniska temperatura te su se pupovi maslina smrznili. Ono što je uspjelo preživjeti je u mjesecu lipnju već procvjetalo no odmah bilo „zupaljeno“ zbog naglih povećanja temperature (preko 35 °C). Te godine nije bilo ploda ni proizvoda i to zbog vanjskih utjecaja klime na koje poduzeće ne može utjecati. Također, dva puta

se u masliniku dogodio nekontrolirani požar u ljetnim danima te je zapaljeno sveukupno oko 700 maslina što je uzrokovalo velike troškove i stagnaciju određenog dijela radova u masliniku.

Probijanje na tržište je također jedna od glavnih i najteže realiziranih potreba Društva s obzirom na needuciranost stanovništva o kategorijama maslinovog ulja i cijeni. Vrlo je teško plasirati ulje u Hrvatsku s obzirom na poskupljenje glavnih resursa potrebnih za život i smanjenoj kupovnoj moći potrošača. Još je teže stoga dobiti cijenu koju zahtijevaju troškovi proizvodnje i rada na takvom danas ekskluzivnom proizvodu. Ono što je ustanovljeno je da usko tržište unutar granica Hrvatske ali pojedinci u Hrvatskoj i izvan nje zahtijevaju puno od takvog proizvoda ali su i spremni za njega platiti cijenu.

Nadalje, poljoprivredna djelatnost je sezonskog karaktera. U trenucima berbe potreba za radnom snagom je velika no isto tako neizvediva sa strane Društva. Kao poslodavci Dolina maslina mora svojim radnicima omogućiti smještaj i hranu što je trenutno nemoguće jer prostor za to ne postoji. Veliki trošak poduzeća u tim mjesecima su zbog nedostatka lokalnih radnika putni troškovi koji se plaćaju radnicima iz okolnih mjesta.

S obzirom na sve navedeno i zbog jednostavne želje za daljnjim rastom i širenjem svoje ponude Dolina maslina d.o.o. spremna je na novi projekt djelomičnog restrukturiranja svog poslovanja. Želja je da se uklopi u plan i program Zadarske županije te kao sekundarnu djelatnost uvrsti AGROTURIZAM.

#### 4.1.2. Ciljevi

U ovom će se dijelu objasniti projektna ideja u nekoliko glavnih točaka.

Cilj izrađenog projekta je izgradnja smještajnih objekata u ruralnom području već postojećeg poljoprivrednog poduzeća Dolina maslina d.o.o. zbog prepoznavanja potrebe za drugačijim odmorom dalje od urbanih sredina. Rastući trend gostiju za mirom i lokacijom koja ima sve potrebe za ugodan i opušten odmor nadohvat ruke. Također zanimanje za tradiciju, ekologiju i prirodu potaknule su ideju ovog projekta.

Razradit će se tri najbitnije cjeline ovog projekta koje će pridonijeti poduzeću Dolina maslina da osim uspješnog proizvodnog i poljoprivrednog društva postane i turističko središte. Tri cjeline su

1. smještajne jedinice
2. sala za vjenčanja
3. uljara, gastronomska ponuda.

### 1. Smještajne jedinice

Poslovanje poduzeća je trenutno usmjereno na proizvodnju i to je njegova primarna djelatnost. Tvrtka Dolina maslina d.o.o. uspješno je u studenom 2012. godine, kako se već prethodno spomenulo, podigla nasad maslina na zemljištu koje je dobila u koncesiju na 50 godina, u dijelu katastarske čestice 87/67, k.o. Biljane Donje (sada parcelacijskim elaboratom k.č. 87/94 KO Biljane donje). Uvjet za izgradnju ikakvih smještajnih objekata je zatražiti prenamjenu zemljišta za što je u svibnju 2023. godine poduzeće predalo zamolbu. Zamolba se odnosi na prenamjenu prostornog plana na k.č. br. 87/94 i to 5.000,00 m<sup>2</sup> za gospodarsku djelatnost i 20.000,00 m<sup>2</sup> u T3 zonu za agroturistički kamp. Kada se ta zamolba od strane Upravnog odjela za prostorno planiranje, komunalno gospodarstvo, zaštitu okoliša i razvoj grada Benkovca odobri, poduzeće će imati pravo otkupiti parcelu od Republike Hrvatske u suglasnosti Ministarstva državne imovine. Taj postupak je već u procesu stoga tvrtka očekuje zeleno svjetlo krajem 2023. godine (Krtalić, 2023).

Nadalje, zamisao smještajnih kapaciteta je napraviti manje seoske kuće za odmor u duhu mediterana i Ravnih kotara. Okolne su regije povijesno znatno utjecale na arhitekturu te u želji očuvanja tradicije i autentičnosti toga kraja koristit će se kamen i drvo. Ono što ide u prilog poduzeću jest što se na zemljištu već sada nalazi puno kvalitetnog kamena iskoristivog u svrhu izgradnje kuća. To će izuzetno smanjiti trošak materijala izgradnje objekata. Također, zamišljeno je napraviti 10 objekata za minimalno 6 osoba po objektu. S obzirom na pogled koji se danas plaća neprocijenjivo kuće bi bile okrenute prema zapadu kako bi se uz prostrane redove prekrasnih maslina mogao svaki dan vidjeti i zalazak sunca. More i plaža su udaljeni na 15 minuta autom no svaki smještaj bi bio opremljen manjim bazenom kako bi gosti imali sve nadohvat ruke. Interijer kuće bio bi također u kamenu i drvu gdje bi mogućnost pripreme hrane obiteljima ili društvima koja posjete Dolinu maslina bio lakši i cjenovno prihvatljiviji (Krtalić, 2023).

Bitno je za naglasiti kako je zamišljeno rješavanje najčešćeg problema u poljoprivredi a to je voda. Već postignutim istraživanjima podzemnih voda na zemljištu Dolina maslina pronađeni su izvori koje još samo treba iskopati i povezati sa smještajnim objektima te će to smanjiti fiksne troškove vode u budućnosti.

## 2. Svadbena sala

Poduzeće Dolina maslina d.o.o. je zbog već bezbroj upita vezanih za ovu temu vidjelo potencijal u organizaciji svadbenih svečanosti na svom zemljištu. Do sada je već poznato da čak turisti s drugih kontinenata dolaze u Hrvatsku i odlučuju se proslaviti svoj najvažniji dan u ljepotama koje samo Hrvatska nudi. Otoci Lijepe naše su za sada favorit i među lokalnim stanovništvom. Ideja o bajci u maslinama je vrlo isplativa poduzeću ali i poželjna gostima i lokalnom stanovništvu. Gotovo se sve svadbene sale u Zadarskoj županiji baziraju na istom izgledu i masovnom poslovanju. Također postoji i potreba za više sala jer je najveći problem mladenaca čekanje više od godinu dana na datum slobodan u nekoj obližnjoj sali. Sala za vjenčanje zamišljena je za do 70ak ljudi koji bi s obzirom na nove smještajne jedinice imali i priliku za prenoćište. To bi zapravo bio šator usred maslinika sa izvanrednim ambijentom stabla maslina i prirode te sa neuobičajenom okolinom. Mladenci bi imali cjelovitu uslugu na jednom mjestu (kao i mogućnost hrane i pića) te bi bez straha od smetnje susjeda imali neograničenu noć za zabavu.

## 3. Uljara, gastronomska ponuda

Spomenutih 5.000,00 ha za kojih je zatražena prenamjena prostornog plana zamišljena su za vlastiti pogon proizvodnje poduzeća Dolina maslina d.o.o. S obzirom da se usluge u uljari plaćaju po kilogramu maslina koji se donese na preradu cijene su neprihvatljive na količine koje poduzeće proizvodi. 2022. godine ubrano je oko 25.000,00 kilograma maslina, a uljara svoje usluge naplaćuje po oko 0,24 eura po kilogramu. Trebamo još naglasiti da je trošak svake godine sve veći zbog rasta stabala maslina i količinski više ploda. Očekuju se dupli porasti kroz svaku godinu. Uz uljaru koja bi bila izvrstan turistički magnet zbog zanimljivog koncepta ali i dugoročno ekstremno smanjila troškove poslovanja Doline maslina d.o.o. zamišljeno je napraviti kušaonu odnosno prostor gdje bi se održavale tradicionalne večeri i kušalo ekstra djevičansko maslinovo ulje. Posluživala bi se autohtona jela i držale edukacije o pravilima kušanja i ocjenjivanja kvalitete maslinovog ulja.

## **4.2. Metoda restrukturiranja poduzeća**

Prilikom restrukturiranja poduzeća dolazi do pravnih, organizacijskih, upravljačkih, tehnoloških, financijskih i drugih promjena. Restrukturiranje obuhvaća transformaciju osnovnih poslovnih funkcija unutar poduzeća, kao što su prodaja, proizvodnja, marketing, financije i slično. U

situacijama krize, cilj restrukturiranja je obnova i oporavak poduzeća. Prije početka procesa, potrebno je identificirati uzroke kriznih stanja, često vezane uz financije, kako bi se odabrala odgovarajuća rješenja za njihovo prevladavanje (Cetinski & Perić, 2006).

Restrukturiranje je najčešće podijeljeno u četiri glavne faze. U prvoj se analizira trenutno stanje koje omogućava razotkrivanje glavnih problema. Druga faza ide korak dalje i definira načine koji su mogući željenom restrukturiranju odnosno izrađuje model koji najbolje odgovara potrebi poduzeća. Nakon definiranja načina se izrađuje plan restrukturiranja te detaljni koraci za njegovo provođenje. U završnoj se fazi implementira i prati financijski efekt postignut restrukturiranjem.

Strategija definira ciljeve restrukturiranja, metode kojima će se ti ciljevi ostvariti te potrebno vrijeme za implementaciju i provedbu (Stipanović, 2006).

Proces restrukturiranja mora biti strateški vođen kao projekt i integriran u sveobuhvatnu viziju sveukupnih promjena, koje obuhvaćaju transformaciju u različitim područjima poslovanja poduzeća.

Ovaj se projekt odnosi na restrukturiranje poduzeća Dolina maslina d.o.o. koje se s obzirom na vrste restrukturiranja iz europske prakse naziva poslovna ekspanzija odnosno širenje koje je definirano kao pojava kada poduzeće širi svoje poslovne aktivnosti te zapošljava nove ljudske resurse.

Prije nego što započnu proces restrukturiranja, kompanije trebaju razviti koncept koji obuhvaća tri glavne vrste restrukturiranja: strateško, operativno i financijsko. Strateški aspekt se fokusira na pozicioniranje kompanije, poslovne procese i usklađenost organizacijske strukture s ciljevima i strategijom. Operativni aspekt obuhvaća aktivnosti usmjerene na poboljšanje profitabilnosti i likvidnosti. Financijski aspekt se temelji na strukturnom prilagođavanju i mjerama usmjerenim na poboljšanje likvidnosti i kapitalizacije. Odabir specifičnih instrumenata i alata za restrukturiranje ovisit će o specifičnostima poduzeća i trenutnom stanju u pogledu strategije, operativnih aktivnosti i financija (Bogunović, 2002).

### 4.3. Projektni menadžment

Projektni menadžment predstavlja proces raspodjele i optimalnog korištenja resursa kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi u određenom vremenskom razdoblju. Fokus je na karakterističnim točkama u projektima koji se usredotočuju na stvaranje proizvoda ili pružanje usluga unutar jasno definiranog vremenskog okvira, s početkom i završetkom unutar životnog ciklusa projekta (Cetinski & Perić, 2006).

Iako projektni menadžment uključuje sve osnovne funkcije općeg menadžmenta (planiranje, organiziranje, vođenje, kontrolu), uspješno izvođenje projekta zahtijeva jasnu definiciju sadržaja projekta i izradu projektnog plana, vremensko planiranje, planiranje potrebnih resursa, troškova, kvalitete i upravljanje rizicima. Također, važno je voditi projekt u skladu s financijskim mogućnostima i prilagoditi se uvjetima okoline (Cetinski & Perić, 2006).

Projektni menadžment obuhvaća različite aspekte koji su ključni za uspješnu realizaciju projekta. Upravljanje integracijom projekta ima za cilj uspostaviti potrebne procese i sustave te koordinirati sve elemente projekta. To uključuje izradu plana projekta, provedbu plana i cjelokupnu kontrolu projekta. Upravljanje opsegom projekta se fokusira na podjelu projekta na manje cjeline i obuhvaća samo potrebne procese i zadatke za njegovu realizaciju. Upravljanje vremenom uključuje definiranje i praćenje aktivnosti, njihovih međuovisnosti, trajanja i slijeda događaja kako bi se projektni ciljevi ostvarili unutar zadanih vremenskih rokova. To uključuje i upravljanje troškovima i materijalnim resursima radi ostvarenja ciljeva unutar proračuna, upravljanje kvalitetom kako bi se postigla očekivana razina kvalitete proizvoda ili usluge, upravljanje ljudskim resursima za odabir, motivaciju i suradnju tima, upravljanje komunikacijama za pravovremeno i adekvatno dijeljenje informacija, upravljanje rizicima za identifikaciju i upravljanje potencijalnim rizicima te vodstvo nabave za osiguravanje potrebnih resursa za projekt. Cilj projektnog menadžmenta je uspješno vođenje tima kroz sve faze projekta, uz optimalno iskorištavanje ljudskih, materijalnih i financijskih resursa, te postizanje zadovoljstva svih sudionika (Cetinski & Perić, 2006).

U projektu Doline maslina sastavit će se projektni tim koji će voditi projekt kroz njegov životni ciklus. Tim će biti sastavljen od 4 ključne osobe koje ga već dulje vremena smišljaju i pokušavaju realizirati. Projektni menadžer ne može biti samo teorijski dobro „potkovan“ nego svoje posebne vještine i opće znanje mora znati primijeniti u praksi (Cetinski & Perić, 2006).

Mladi zaposlenici Doline maslina kao i osnivači poduzeća znaju najbolje i vodeći se iskustvom poslovanja poduzeća do sada voditi će ga kroz projekt. Financijski asistent biti će vanjski računovodstveni i savjetodavni servis s kojim već duže godina poduzeće surađuje.

#### **4.4. Upravljanje projektom**

Model životnog ciklusa projekta nije statičan i nepromjenjiv, već se treba prilagođavati kako se stječu nova saznanja o projektu. Tijekom napredovanja projekta kroz faze životnog ciklusa, potrebe za resursima i vremenom variraju. Svaka faza životnog ciklusa ima specifične zahtjeve u pogledu resursa, posebno ljudskih resursa. Broj i profil angažiranih kadrova razlikuju se u različitim fazama projekta, s naglaskom na tehničko osoblje u početnim fazama i marketinško osoblje u operativnim fazama. Budžet projekta također se mijenja tijekom životnog ciklusa, s rastom troškova do operativne faze, nakon čega se smanjuje potrebna sredstva predviđena budžetom (Cetinski & Perić, 2006).

Upravljanje projektom smatramo primjenu znanja, vještina, alata i tehnika u projektnim aktivnostima u cilju ispunjenja projektnih zahtjeva.

#### **4.5. Životni ciklus projekta**

U sljedećem dijelu rada definirat će se projekt kroz njegove faze životnog ciklusa.

Svaki projekt prolazi kroz specifične faze razvoja. Upravljanje tim fazama je ključno za uspješnu realizaciju projekta i postizanje ciljeva s visokom kvalitetom i učinkovitošću. Upravljanje životnim ciklusom projekta obuhvaća kontrolu troškova, raspodjelu resursa te praćenje drugih faktora koji utječu na uspješnost projekta. Projektni menadžment mora biti osviješten o promjenama u okolini kako bi pravovremeno prepoznao prilike i prijetnje te se prilagodio novonastalim uvjetima. Na taj način se osigurava učinkovito postizanje ciljeva kroz različite faze životnog ciklusa projekta. Posebni izazovi se javljaju prilikom upravljanja velikim i složenim projektima. Takve projekte je potrebno podijeliti na manje dijelove, što olakšava njihovo upravljanje jer svaki dio predstavlja zaseban radni zadatak. Zadaci se međusobno povezuju i

slijede jedan drugoga tijekom razvoja projekta kroz pojedine faze životnog ciklusa projekta. Projekt se odvija unutar određenog vremenskog razdoblja, tijekom kojeg se mijenjaju razine napora u različitim fazama projekta. Različiti autori definiraju faze na različite načine jer se projekti razlikuju po svojoj prirodi, što rezultira različitim nazivima i brojem faza projekta u kojima se provode različite aktivnosti (Cetinski & Perić, 2006).

Prva faza životnog ciklusa je projektna ideja. Ta se faza može nazvati i konceptualnom fazom projekta. U njoj se ispituje okolina poduzeća, pripremaju prognoze, predviđaju ciljevi te se obavljaju prva istraživanja u kontekstu troškova, predodžbe vremena potrebnog za obavljanje projekta i sličnih tehničkih stavki. U ovoj je fazi najbitnije da se sve obavi detaljno i što realnije moguće kako ne bi došlo do iznenadnih šokova unutar izvedbe projekta i slično. Za tu fazu se može reći da je obavljena u ovom radu (Cetinski & Perić, 2006).

Druga faza je planiranje projekta u kojoj se određuje strategija. U njoj se još detaljnije razrađuje svaka stavka projekta i opisuju mogući problemi na koje se može naići. Određuje se krajnje vrijeme za realizaciju projekta (ono će biti određeno dogovorom s EU zahtjevima jer će projekt sufinancirati EU fondovi za razvoj). U ovoj se fazi određuje i isplativost projekta i daje se razlog zašto je projekt potreban, navodi se u čemu se podudara s ciljem i što je potrebno učini da poduzeće postigne željenu ekspanziju i da se eventualno postojeći problem riješi (Bendeković, 1993).

Realizacija projekta smatra se trećom fazom i većinom se dijeli u dvije podfaze a to su izvođenje projekta i uvođenje projekta. Projekt se ostvaruje i provodi u podfazi izvođenja, poštujući dogovorene rokove i troškove. Mogu se pojaviti odstupanja od zacrtanog plana iz prethodne faze zbog promjena uvjeta ili lošeg planiranja. Uvođenje rezultata projekta u postojeći sustav ili na tržište čini drugu podfazu realizacije (Batarelo, 1994).

Provjerom i primjenom projekta održava se četvrta faza u kojoj se prate rezultati i ispravljaju greške. U toj fazi projekta aktivno se prate njegovi rezultati i učinci te se po potrebi ispravljaju eventualne greške. Na kraju ove faze, projekt se zaključuje i zamjenjuje novim projektnim aktivnostima. Projektni životni ciklus ovisi o prirodi projekta te se nazivi faza i aktivnosti mogu prilagoditi za bolje prikazivanje stvarnog projekta (Batarelo, 1994).



## 5. Financijski dio

U sljedećem poglavlju, analizom temeljnih kvantitativnih podataka poduzeća ocijenit će se uspješnost projekta. Na temelju povijesnih podataka ključnih računovodstvenih izvještaja bilance i računa dobiti i gubitka prognozirat će se performanse poduzeća u idućih 5 godina stvorene projektom. Novčani tokovi projekta pružiti će uvid u financijske rezultate projekta u budućnosti. Pokazateljima uspješnosti saznat će se kada će se investicija poduzeća u potpunosti isplatiti i dat će se objektivnija slika utjecaja projekta kako bi poduzeće moglo odlučiti o investiranju ili odustajanju od projekta.

### 5.1 Budžetiranje kapitala

„Budžetiranje kapitala (engl. capital budgeting) je postupak donošenja odluka o dugoročnim investicijama, prvenstveno, u realnu poslovnu imovinu poduzeća. Riječ je o odlučivanju o tzv. dugoročnim investicijskim projektima. Postupak budžetiranja kapitala uključuje prognozu novčanih tokova projekata i ocjenu njihove financijske učinkovitosti, financijske efikasnosti primjenom kriterija financijskog odlučivanja ugrađenih u brojne metode budžetiranja kapitala. Budžetiranje kapitala uključuje sve postupke od samog pronalaženja investicijskih ideja i njihova konzistentnog kandidiranja unutar poduzeća, preko njihove analize i ocjene, pa do donošenja odluke i samog provođenja investicije, uključujući i implementacije donesenih odluka. Riječ je, dakle, o dugoročnim financijskim odlukama poduzeća“ (Orsag & Dedi, 2023).

Na temelju navedenog investicijskog projekta Doline maslina d.o.o. provest će se sljedeći postupak u nekoliko glavnih točaka. U idućem će se dijelu pripremiti svi potrebni podatci za taj proces.

Prije svega potrebno je navesti da je očekivano razdoblje povrata investicije 8 godina. Daljnjom razradom utvrdit će se je li projekt odnosno ova investicija u poduzeće prihvatljiva. Prvo što je potrebno jest definirati **investicijske troškove projekta**. Oni odražavaju visinu inicijalnih ulaganja poduzeća u projekt te se mogu izračunati kao suma ulaganja u fiksnu imovinu poduzeća i povećanje neto obrtnog kapitala. Sva navedena ulaganja u fiksnu imovinu prikazat će se u Tablici 3 u nastavku (Orsag & Dedi, 2023).

**Tablica 3: Ulaganja u projekt Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)**

	Naziv ulaganja	Potpuni iznos	Sufinanciranja	Sufinanciranja mogući iznosi	Komentar
Kuća za odmor	Troškovi materijala i usluga	400.000	Mjera 6.4 - EU fondovi (do 200.000,00 eura)	200.000	+ korištenje vlastitih materijala za izradu
Uljara	Nabavna vrijednost stroja	30.000	Mjera 4.2.1. - EU fondovi (do 200.000,00 eura)	25.000	natječaj najavljen u IV kvartalu 2023. godine
	Izgradnja kušaone	30.000			
Svadbena sala	Šator i interijer	10.000	-	10.000	-
<b>UKUPNO</b>		<b>470.000</b>		<b>235.000</b>	

Izvor: Izrada autora

Sa EU fondovima je poduzeće već upoznato i nastoji ih dalje iskoristiti. Mjera 6.4 – EU fondovi i bespovratna sredstva za ruralni razvoj te mjera 4.2.1. – EU fondovi „Povećanje dodane vrijednosti poljoprivrednim proizvodima“ najavljuju natječaj za IV kvartal 2023. godine. Poduzeće Dolina maslina spremno čeka sa svojim projektima i gotovo pa sigurno prolazi natječaj. Zbog svega navedenog procjenjuje se ukupno ulaganje u ovaj projekt od 235.000,00 eura. Dinamika ovih ulaganja odvijala bi se u dvije godine razvoja sva tri segmenta. U prve dvije godine potrebne potpore i sufinanciranja od strane EU fondova bi bile isplaćene. Projekt bi se u potpunosti trebao završiti do trećeg kvartala 2024. godine.

Zaključuje se: investicijski troškovi iznose  $235.000,00 + 70.000,00 = 305.000,00$  EUR

Nadalje, procijenit će se godišnji novčani tokovi projekta. Očekivanja poduzeća prikazat će se što realnije kako bi se dobila što objektivnija slika. Potrebno je odrediti cijenu proizvoda i usluga koje poduzeće očekuje kako bi se mogli izračunati **ukupni godišnji prihodi od prodaje**. U Tablici 4 u nastavku prikazane su cijene proizvoda i usluga koje su zaključene detaljnim pregledom konkurencije i troškova održavanja svih stavki. Također, u Tablici 4 su ukratko definirane sve usluge.

**Tablica 4:** Cijene turističkih proizvoda i usluga Doline maslina d.o.o. (valuta: EUR)

Usluga/proizvod	Cijena (EUR)	Mjerna jedinica	Količina po danu	Količina po godini	Ukupan prosječan godišnji prihod	Komentar
Kuća za odmor	150	noćenje	15	2.250	337.500	pretpostavljamo popunjenost minimalno 150 dana u godini zbog mogućnosti dolaska u svakom dijelu godine i s obzirom na povezanost sale za vjenčanja
Sala za vjenčanja	15000	1 event	1	15	225.000	Za početak pretpostavljamo kroz godinu 15 vjenčanja u dvije sezone (proljeće i ljeto)
Kušaona, uljara	20	obilazak	10	1.500	30.000	Pretpostavljaju se turističke ture u grupama i mogućnost kupovine ulaznice koja omogućava obilazak maslinika, kušanje ulja, gastronomski ponudu i sl.
Maslinovo ulje	20	litra	10	3.000	60.000	Pretpostavljamo prodaju kroz cijelu godinu zbog već postojećih kupaca i turista
<b>UKUPNO</b>					<b>652.500</b>	

Izvor: izrada autora

**Varijabilni troškovi projekta** obuhvaćaju troškove plaća radnika, troškove održavanja smještaja, organizacije vjenčanja i gastronomske ponude. Procijenjeni su na 50% od veličine prihoda od prodaje. Amortizacija nekretnine i stroja određena je zakonski propisanim stopama.

## 5.2. Prognoza bilance i RDG-a

Projekcija RDG-a (Račun dobiti i gubitka) i bilance su ključni alati za planiranje i analizu financijske izvedbe tvrtke u budućnosti. Evo nekoliko razloga zašto je važno napraviti projekciju RDG-a i bilance:

Projekcije omogućuju tvrtkama da planiraju svoje poslovanje na temelju očekivanja i ciljeva za buduće razdoblje. To uključuje planiranje prihoda, troškova, investicija i financijskih rezultata. Bilanca prikazuje financijski položaj tvrtke u određenom trenutku. Projektiranje bilance pomaže u predviđanju likvidnosti i procjeni je li tvrtka u stanju pokriti svoje kratkoročne obveze. Bilanca pomaže u procjeni dugoročne solventnosti tvrtke, tj. njezine sposobnosti da podmiri dugoročne obveze kada dospiju (Orsag & Dedi, 2023).

Projekcije RDG-a omogućuju tvrtki da identificira potencijalne financijske rizike i poduzme korake za njihovo upravljanje. To uključuje prepoznavanje područja gdje su potrebne intervencije kako bi se izbjegli gubitci. Pružaju relevantne podatke koji pomažu u donošenju informiranih poslovnih odluka. Na primjer, ako projekcije pokazuju da će tvrtka imati problema s likvidnošću u budućnosti, to može potaknuti razmišljanje o alternativnim izvorima financiranja. Važne su i potrebne komponente poslovnih planova koje investitori i kreditni instituti često zahtijevaju pri donošenju odluka o financiranju. Redovito ažuriranje projekcija omogućuje praćenje stvarnih financijskih rezultata u odnosu na planirane. To pruža uvid u performanse tvrtke i omogućuje brzu korekciju ako se dogode neočekivane promjene. Na temelju njih, tvrtka može razviti strategije za rast, širenje, restrukturiranje ili bilo koje druge korake koji će pridonijeti dugoročnom uspjehu (Orsag & Dedi, 2023).

Ukupno gledajući, projekcija RDG-a i bilance su ključni alati za upravljanje financijama i osiguravanje dugoročne financijske održivosti tvrtke.

Kako bi se objasnila i realnije iskazala očekivanja navedenog projekta i njegov utjecaj na stavke financijskih izvještaja prognozirala se bilanca Doline maslina d.o.o. od 2023. do 2027. godine.

U prognozi bilance nije se mogla koristiti konstantna stopa rasta/pada. Prethodno se izračunao trošak ulaganja u projekt čime bi se imovina poduzeća već prvu godinu naravno povećala. Prihodi bi poduzeća na početku projekta naglo porasli zbog EU financijskih subvencija. Također, poanta je projekta da dobit poduzeća svake godine raste. Važno je pratiti stvarne rezultate u odnosu na projekcije kako bi se osiguralo da poduzeće ostvaruje planirane ciljeve.

**Tablica 5: Bilanca 2018.-2022. Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)**

<b>Bilanca - DOLINA MASLINA D.O.O.</b>					
Naziv pozicije/Godina	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>AKTIVA</b>					
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	262.755	605.299	545.430	547.550	167.708
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	32.053	398.552	349.664	349.976	88.044
II. MATERIJALNA IMOVINA	230.702	206.747	195.765	197.574	79.664
<b>KRA TKOTRAJNA IMOVINA</b>	25.422	321.292	347.910	109.109	95.787
I. ZALIHE	770	1.104	759	6.686	23.612
II. POTRAŽIVANJA	1.217	86.945	89.662	43.105	26.655
III. KRA TKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	21.037	25.682	16.807	16.807	24.505
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	2.398	207.560	240.682	42.512	21.015
<b>UKUPNO AKTIVA</b>	288.177	926.591	893.340	656.659	263.495
<b>PASIVA</b>					
<b>KAPITAL I REZERVE</b>	18.705	22.241	20.480	50.611	39.855
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654
II. KAPITALNE REZERVE	0	0	0	0	0
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	5.794	16.051	19.587	17.825	7.568
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	10.257	3.536	-1.761	30.132	29.632
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	213.145	842.311	813.476	581.981	172.679
<b>KRA TKOROČNE OBVEZE</b>	12.121	17.833	15.178	24.066	50.962
<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	44.206	44.206	44.206	0	0
<b>UKUPNO – PASIVA</b>	288.177	926.591	893.340	656.659	263.495

Izvor: Izrada autora, izravno od računovodstva poduzeća Dolina maslina d.o.o.

**Tablica 6: Prognoza stanja bilance Doline maslina d.o.o. 2023.-2027. (valuta: EUR)**

<b>PROGNOZA BILANCE DOLINA MASLINA D.O.O.</b>					
Naziv pozicije/Godina	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
<b>AKTIVA</b>					
<b>DUGOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>508.762</b>	<b>445.465</b>	<b>421.768</b>	<b>370.514</b>	<b>318.197</b>
I. NEMATERIJALNA IMOVINA	90.699	68.689	100.128	105.267	110.663
II. MATERIJALNA IMOVINA	418.064	376.776	321.640	265.247	207.534

<b>KRATKOTRAJNA IMOVINA</b>	<b>107.353</b>	<b>201.621</b>	<b>215.669</b>	<b>244.077</b>	<b>260.128</b>
I. ZALIHE	28.335	20.199	21.209	25.451	26.724
II. POTRAŽIVANJA	31.957	133.555	115.636	111.563	87.798
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	24.995	25.495	26.005	26.525	27.055
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	22.066	22.372	52.819	80.537	118.551
<b>UKUPNO AKTIVA</b>	<b>616.115</b>	<b>647.086</b>	<b>637.437</b>	<b>614.590</b>	<b>578.325</b>
<b>PASIVA</b>					
<b>KAPITAL I REZERVE</b>	<b>291.298</b>	<b>310.629</b>	<b>342.768</b>	<b>372.599</b>	<b>393.512</b>
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL	2.654	2.654	2.654	2.654	2.654
II. KAPITALNE REZERVE	257.074	257.074	257.074	257.074	257.074
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK	37.200	31.570	50.900	83.039	112.870
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	-5.630	19.330	32.139	29.831	20.913
<b>DUGOROČNE OBVEZE</b>	<b>214.946</b>	<b>168.946</b>	<b>122.946</b>	<b>76.946</b>	<b>30.946</b>
<b>KRATKOROČNE OBVEZE</b>	<b>109.870</b>	<b>167.511</b>	<b>171.723</b>	<b>165.045</b>	<b>153.866</b>
<b>ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>UKUPNO – PASIVA</b>	<b>616.115</b>	<b>647.086</b>	<b>637.437</b>	<b>614.590</b>	<b>578.324</b>

Izvor: Izrada autora

Ova prognoza bilance ukazuje na očekivani rast materijalne imovine koji najznačajnije i naglo raste u početnim godinama projekta. Kako projekt donosi nove objekte i strojeve u velikoj vrijednosti tako se očekivano imovina poduzeća izrazito povećava. Tijekom narednih godina ono što je bitno naglasiti jest da svaka stavka bilance bilježi povećanje. Zalihe se povećavaju iz razloga jer se više gotovih proizvoda proizvodi svakom godinom a potraživanja također jer je sve više kupaca kojima poduzeće nudi svoje proizvode i usluge. Materijalna imovina raste kroz prve tri naredne godine najviše jer se kuće za odmor ne grade sve u jednoj godini nego progresivno. To može pružiti smjernice za strategiju upravljanja financijama, investiranje i donošenje odluka o financijskim aktivnostima.

Također, bitno je za naglasiti da se dobit poduzeća kroz narednih 5 godina konstantno povećava te je to jedan od pokazatelja potencijalne uspješnosti projekta.

Dugoročne obveze koje poduzeće već ima jest plaćanje koncesije na čitavo zemljište. Koncesija se također amortizira no i raste obzirom na dogovorene rate plaćanja i slično.

Kratkoročne obveze kao što su obveze prema dobavljačima, zaposlenicima i slično naglo će porasti zbog porasta obujam poslovanja. Veći opseg posla i potrebni materijali i sirovine za izgradnju i adaptaciju cijelog turističkog dijela u poduzeće zahtjeva radnu snagu. U nastavku će se vidjeti da se u računu dobiti i gubitka troškovi za zaposlene također naglo povećavaju. Planirano je zapošljavanje ugostitelja, radnike za održavanje čistoće svih objekata, menadžere i organizatore evenata, radnike u uljari i slično.

**Tablica 7: Račun dobiti i gubitka 2018.-2022. Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)**

<b>DOLINA MASLINA D.O.O.</b>					
Naziv pozicije/Godina	2018.	2019.	2020.	2021.	2022.
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	68.287	463.623	384.157	388.227	223.461
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	0	0	0	0	0
2. Prihodi od prodaje (izvan grupe)	9.395	216.638	11.384	227.302	13.148
5. Ostali poslovni prihodi (izvan grupe)	58.892	246.985	372.774	160.925	210.313
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	55.036	459.317	385.947	354.834	138.761
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0	0	0	0
2. Materijalni troškovi (AOP 136 do 138)	18.666	32.398	338.495	307.266	68.048
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	7.196	9.921	36.982	264.792	30.720
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	0	2.555	806	3.702	4.018
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	11.469	19.922	300.707	38.772	33.310
3. Troškovi osoblja	16.163	23.505	31.473	32.874	39.499
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	11.266	16.333	21.562	22.487	27.432
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	2.925	4.161	5.579	5.731	7.638
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	1.971	3.012	4.332	4.656	4.429
4. Amortizacija	19.649	377.333	11.288	11.672	19.352
5. Ostali troškovi	559	5.529	2.684	3.022	11.664
8. Ostali poslovni rashodi	0	20.552	2.007	0	198
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	14	6	28	14	9
7. Ostali prihodi s osnove kamata	14	6	3	1	2
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	0	0	25	13	7
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	1.610	0	0	3	51.785
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	1.600	0	0	3	51.778
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	10	0	0	0	7
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	68.302	463.629	384.186	388.241	223.470
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	56.646	459.317	385.947	354.837	190.546
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>11.656</b>	<b>4.312</b>	<b>-1.761</b>	<b>33.404</b>	<b>32.924</b>
1. Dobit prije oporezivanja	11.656	4.312	0	33.404	32.924
2. Gubitak prije oporezivanja	0	0	1.761	0	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>	1.399	776	0	3.272	3.292
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	10.257	3.536	-1.761	30.132	29.632
1. Dobit razdoblja	10.257	3.536	0	30.132	29.632
2. Gubitak razdoblja	0	0	1.761	0	0

Izvor: Izrada autora, izravno od računovodstva poduzeća Dolina maslina d.o.o.



**Tablica 8: Prognoza računa dobiti i gubitka 2023.-2027. Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)**

<b>DOLINA MASLINA D.O.O.</b>					
Naziv pozicije/Godina	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
<b>I. POSLOVNI PRIHODI</b>	<b>356.091</b>	<b>512.892</b>	<b>655.572</b>	<b>667.129</b>	<b>703.842</b>
1. Prihodi od prodaje s poduzetnicima unutar grupe	0	0	0	0	0
2. Prihodi od prodaje	15.778	16.251	50.274	75.967	106.776
5. Ostali poslovni prihodi	340.313	496.640	605.298	591.162	597.066
<b>II. POSLOVNI RASHODI</b>	<b>330.956</b>	<b>475.536</b>	<b>611.348</b>	<b>629.371</b>	<b>678.138</b>
1. Promjene vrijednosti zaliha proizvodnje u tijeku i gotovih proizvoda	0	0	0	0	0
2. Materijalni troškovi	<b>205.343</b>	<b>323.400</b>	<b>460.210</b>	<b>481.216</b>	<b>510.829</b>
<i>a) Troškovi sirovina i materijala</i>	177.219	269.648	395.709	403.814	417.946
<i>b) Troškovi prodane robe</i>	4.822	5.786	6.943	8.332	9.998
<i>c) Ostali vanjski troškovi</i>	23.302	47.966	57.559	69.071	82.885
3. Troškovi osoblja	<b>94.856</b>	<b>136.754</b>	<b>143.442</b>	<b>144.303</b>	<b>165.378</b>
<i>a) Neto plaće i nadnice</i>	58.405	86.361	97.951	92.439	105.549
<i>b) Troškovi poreza i doprinosa iz plaća</i>	20.693	32.907	36.134	40.168	45.210
<i>c) Doprinosi na plaće</i>	15.758	17.485	9.357	11.696	14.620
4. Amortizacija	41.287	55.136	56.393	57.713	69.098
5. Ostali troškovi	16.664	18.997	51.447	54.019	56.720
8. Ostali poslovni rashodi	0	204	210	216	223
<b>III. FINANCIJSKI PRIHODI</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
7. Ostali prihodi s osnove kamata	2	3	4	5	7
8. Tečajne razlike i ostali financijski prihodi	5	3	2	2	1
<b>IV. FINANCIJSKI RASHODI</b>	<b>30.758</b>	<b>15.383</b>	<b>7.696</b>	<b>3.852</b>	<b>1.931</b>
3. Rashodi s osnove kamata i slični rashodi	30.750	15.375	7.688	3.844	1.922
4. Tečajne razlike i drugi rashodi	7	8	8	9	9
<b>IX. UKUPNI PRIHODI</b>	<b>356.091</b>	<b>512.892</b>	<b>655.572</b>	<b>667.129</b>	<b>703.842</b>
<b>X. UKUPNI RASHODI</b>	<b>361.721</b>	<b>490.926</b>	<b>619.050</b>	<b>633.230</b>	<b>680.077</b>
<b>XI. DOBIT ILI GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA</b>	<b>-5.630</b>	<b>21.966</b>	<b>36.522</b>	<b>33.899</b>	<b>23.765</b>
1. Dobit prije oporezivanja	-5.630	21.966	36.522	33.899	23.765
2. Gubitak prije oporezivanja	0	0	0	0	0
<b>XII. POREZ NA DOBIT</b>		2.636	4.383	4.068	2.852
<b>XIII. DOBIT ILI GUBITAK RAZDOBLJA</b>	<b>-5.630</b>	<b>19.330</b>	<b>32.139</b>	<b>29.831</b>	<b>20.913</b>
1. Dobit razdoblja	-5.630	19.330	32.139	29.831	20.913
2. Gubitak razdoblja	0	0	0	0	0

Izvor: Izrada autora

Iz računa dobiti i gubitka može se zaključiti sljedeće:

Očekuje se postupan rast poslovnih prihoda tijekom razdoblja projekcije. To je u početku rezultat dobivenih subvencija iz EU fondova ali i na kraju rezultat povećane turističke ponude, uključujući prihode od smještaja i drugih turističkih usluga. Rastući materijalni troškovi odražavaju povećane potrebe za resursima zbog proširenja ponude smještaja i usluga. Materijalni troškovi se povećavaju s obzirom na početne investicijske troškove i ulaganja u gradnju smještajnih jedinica i ostatka projektnog plana. Povećanje troškova osoblja je očekivano veliko, budući da je s proširenjem poslovanja potrebna veća radna snaga. Povećanje amortizacije ukazuje na ulaganja u dugoročnu imovinu, što je uvelike povezano s izgradnjom smještajnih kapaciteta i novih potreba poduzeća za strojevima i slično. Očekivani rast ostalih troškova može proizaći iz raznih operativnih aktivnosti, kao što su marketing, održavanje, itd.

Financijski prihodi i rashodi ostaju relativno niski, što sugerira stabilne financijske aktivnosti u poduzeću.

Očekuje se rast dobiti tijekom razdoblja projekcije, što je pozitivan znak za financijsku održivost poduzeća.

Ove promjene u RDG-u odražavaju transformaciju poslovanja poduzeća prema agroturističkom modelu s novim smještajima i turističkom ponudom. Povećani prihodi proizlaze iz turističke aktivnosti, dok se veći rashodi odnose na povećane operativne zahtjeve tog novog poslovnog modela. Sveukupno gledano, projekcija ukazuje na pozitivan financijski trend i uspješnu tranziciju poduzeća u novi agroturistički sektor.

### **5.3. Novčani tok**

Ovaj ulomak opisuje važnost, korake i prednosti aproksimativne direktne metode procjene novčanih tokova projekta, ističući njezinu ključnu ulogu u analizi financijskih učinaka projekta.

U idućih pet godina, poduzeće Dolina Maslina d.o.o. će implementirati značajne promjene u svojoj poslovnoj strategiji kroz projekt restrukturiranja. Očekuje se da će ova transformacija donijeti bitne promjene u financijskim tokovima poduzeća, a analiza navedenih projiciranih novčanih tokova pruža uvid u moguću isplativost ovog projekta.

**Tablica 9:** *Aproksimativna direktna metoda procjene novčanih tokova projekta 2023.-2027.*  
(valuta: EUR)

<b>direktni novčani tok</b>					
Naziv pozicije/Godina	PROGNOZA novčanog toka DOLINA MASLINA D.O.O.				
	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
Dobit prije poreza	-5.630	21.966	36.522	33.899	23.765
amortizacija	41.287	55.136	56.393	57.713	69.098
potraživanja	-15.841	500	510	520	530
zalihe	1.611	-8.135	1.010	4.242	1.273
obveze	58.233	57.641	4.212	-6.678	-11.179
<b>novčani tok od poslovnih aktivnosti</b>	<b>79.660</b>	<b>127.108</b>	<b>98.647</b>	<b>89.696</b>	<b>83.487</b>
ulaganje u opremu	128.741	50.000	50.000	40.000	20.000
ulaganje	-400.000	-140.000	-85.000	-40.000	0
<b>novčani tok od investicijskih aktivnosti</b>	<b>-271.259</b>	<b>-90.000</b>	<b>-35.000</b>	<b>0</b>	<b>20.000</b>
primljeni kredit	220.000	30.000	20.000		
otplata kredita	-35.000	-48.000	-48.000	-48.000	-48.000
<b>novčani tok od investicijskih aktivnosti</b>	<b>185.000</b>	<b>-18.000</b>	<b>-28.000</b>	<b>-48.000</b>	<b>-48.000</b>
<b>čisti novčani tok</b>	<b>-6.599</b>	<b>19.108</b>	<b>35.647</b>	<b>41.696</b>	<b>55.487</b>

Izvor: Izrada autora

U prvoj godini projekta, 2023., očekuje se da će poduzeće zabilježiti gubitak prije poreza u iznosu od -5.630 tisuća eura. To za poduzeće i projekt nije zabrinjavajuće nego očekivano. Također, očekuje se značajan skok odmah u sljedećoj godini, 2024., kada bi dobit prije poreza trebala znatno porasti. Investicija u restrukturiranje će početi donositi prve pozitivne financijske rezultate u relativno kratkom roku nakon početka projekta. Kao razlog tomu može se navesti velik iznos potrebnog ulaganja u prvoj godini projekta te vrijeme samog procesa realizacije projekta. Amortizacija opreme će kontinuirano rasti tijekom razdoblja projekta. Očekivani rast amortizacije radi duljeg vijeka trajanja opreme i smještajnih jedinica proizašlog iz tehnološkog napretka te očekivane nabave dodatne opreme. Ovo ukazuje na održavanje i unaprjeđenje poslovnih resursa u skladu s novom agroturističkom orijentacijom poduzeća.

Kako bi se osigurala sredstva za drugi dio investicije (koji nije pokriven subvencijama fondova) poduzeće bi se, kao što je već spomenuto, financiralo putem kredita u banci. Zajedno sa ulaganjem, kredit također čini novčani tok od investicijskih aktivnosti.

Ukupni financijski tokovi poduzeća, koji uključuju poslovne, investicijske i financijske aktivnosti pokazuju očekivani pozitivan trend rasta tijekom cijelog petogodišnjeg razdoblja projekta. To ukazuje na uspješno upravljanje novčanim sredstvima i očekivanu projektnu realizaciju.

S obzirom na sve navedeno, projicirani novčani tokovi pokazuju da će projekt imati pozitivan financijski učinak na poduzeće u predviđenom razdoblju. To potvrđuje isplativost i potencijalnu uspješnost projekta.

### 5.3.1. Pokazatelji

Pokazateljima profitabilnosti, ekonomičnosti i isplativosti zaključit će se ide li projekt u dobrom smjeru. S obzirom na velika ulaganja u projekt i sezonalnu dinamiku sektora turizma očekivano je da će projekt imati dulje razdoblje povrata. U Tablici 10 će se ti pokazatelji nabrojati i napisati formule putem kojih se računaju, a odmah ispod će biti izračunati pokazatelji.

**Tablica 10:** *Formule pokazatelja*

<b>POKAZATELJI</b>	<b>FORMULE</b>
Razdoblje povrata	$\frac{\text{Investicijski troškovi}}{\text{Godišnji novčani tok}}$
Neto profitna marža	$\frac{\text{Neto dobit}}{\text{Ukupni prihod}} \times 100$
Bruto profitna marža	$\frac{\text{Bruto dobit}}{\text{Ukupni prihod}} \times 100$
Povrat na Investiciju (ROI)	$\frac{\text{Neto dobit}}{\text{Početna investicija}} \times 100$
Neto rentabilnost imovine	$\frac{\text{Neto dobit}}{\text{Ukupna imovina}} \times 100$
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	$\frac{\text{Ukupni prihodi}}{\text{Ukupni rashodi}} \times 100$
Neto radni kapital	$\text{Kratkotrajna imovina} - \text{Kratkoročne obaveze}$
Koeficijent financijske stabilnosti	$\frac{\text{Dugotrajna imovina}}{\text{Kapital} + \text{Dugoročne obaveze}}$

Izvor: Izrada autora

**Tablica 11: Izračunati pokazatelji**

pokazatelji	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.
Razdoblje povrata		25	13	11	8
Neto profitna marža	-2%	4%	5%	4%	3%
Bruto profitna marža	-2%	4%	6%	5%	3%
Povrat na Investiciju (ROI)	-1%	4%	7%	6%	4%
Neto rentabilnost imovine	-1%	3%	5%	5%	4%
Ekonomičnost ukupnog poslovanja	98%	104%	106%	105%	103%
Neto radni kapital	-2.517	34.110	43.946	79.032	106.262
Koeficijent financijske stabilnosti	2,34	2,60	3,36	4,65	9,47

Izvor: Izrada autora

Nakon uvođenja projekta, analiza pokazatelja poduzeća Dolina Maslina d.o.o. tijekom razdoblja od 2023. do 2027. godine pruža dublji uvid u njegovu operativnu izvedbu. Početno razdoblje povrata investicije je iznosilo 25 godina, što je sugeriralo da bi se početni troškovi mogli očekivati tek u dugom roku. Međutim, tijekom narednih godina, to razdoblje se značajno skratilo, dostižući 8 godina u 2026. godini, što upućuje na brži povrat ulaganja u projekt.

Neto profitna marža, koja izražava omjer neto dobiti prema ukupnom prihodu, počela je s negativnim pokazateljem (-2%) u 2023. godini. Ovaj rezultat sugerira da se poduzeće u početku suočavalo s izazovima u generiranju dobiti. Međutim, tijekom sljedećih godina, neto profitna marža je konstantno rasla, dosegnuvši 5% u 2025. godini. Ovaj trend ukazuje na poboljšanje profitabilnosti projekta.

Bruto profitna marža, koja mjeri udio bruto dobiti u ukupnim prihodima, također je bilježila pozitivan trend rasta. U 2023. godini je iznosila -2%, dok je u 2025. godini dostigla 6%. Ovaj rast ukazuje na učinkovitije upravljanje troškovima proizvodnje.

Povrat na investiciju (ROI) u početnoj fazi projekta bio je -1%, ukazujući na početne gubitke. Međutim, u narednim godinama, ROI je postao pozitivan, dosežući 7% u 2025. godini. Ovaj pokazatelj sugerira da je projekt počeo donositi pozitivne financijske rezultate.

Neto rentabilnost imovine, koja izražava postotak dobiti u odnosu na ukupnu imovinu, bilježi kontinuirani rast. U 2023. godini iznosila je -1%, dok je u 2027. godini dostigla 4%, ukazujući na efikasnije korištenje imovine za generiranje dobiti.

Ekonomičnost ukupnog poslovanja, koja mjeri omjer prihoda i ukupnih troškova, bilježi konzistentan rast tijekom razdoblja analize. U 2023. godini je iznosila 98%, dok je u 2027. godini dostigla 106%, što sugerira povećanu učinkovitost u generiranju prihoda u odnosu na troškove.

Neto radni kapital, koji predstavlja razliku između kratkoročnih sredstava i obveza, pokazuje značajan rast iz godine u godinu. U 2027. godini, neto radni kapital je iznosio 106.262 eura, što ukazuje na poboljšanje likvidnosti i financijske stabilnosti poduzeća.

Konačno, koeficijent financijske stabilnosti naglo je rastao tijekom analiziranog razdoblja. Od 2,34 u 2023. godini, porastao je na 9,47 u 2027. godini, ukazujući na snažno jačanje financijske pozicije poduzeća.

Ovi pokazatelji zajedno pružaju jasan uvid u to kako je projekt utjecao na financijske performanse poduzeća, uz naglasak na poboljšanju profitabilnosti, likvidnosti i stabilnosti. Očigledno je da je projekt imao pozitivan utjecaj na poslovanje poduzeća Dolina Maslina d.o.o. tijekom razdoblja analize.

## 6. Zaključak

Za očuvanje bilo kakvog poslovanja, ključno je generirati inovativne inicijative s namjerom da se alocirana sredstva transformiraju u finalni proizvod ili uslugu. Učinci ostvareni kroz realizaciju projekta odražavaju se u ostvarenim dobitcima ili daljnjim unaprjeđenjima kvalitete projekta. Međutim, osmišljavanje projekata nije bezazleno te zahtijeva temeljitu analizu. Iako može postojati dobro osmišljen plan, mogu se pojaviti različite vrste rizika i neizvjesnosti, tj. ne postoji nikakva garancija da će investicija donijeti povrat u iznosu jednakom ili većem od uloženog. Primjenom specifičnih metoda moguće je procijeniti vjerojatnost uspješnosti projekta, a kako su te metode tijekom vremena napredovale, smanjila se vjerojatnost neuspjeha pri investiranju. Projekt se promatra kao jednokratni proces koji se izvodi dok se ne postigne cilj koji je investitor postavio i dok se ne stvori specifična vrijednost koja zadovoljava želje i potrebe investitora.

Većina velikih poljoprivrednih gospodarstava zbog promjenjivih i neočekivanih klimatskih promjena te riziku koji s njima dolazi pokušavaju svoje poslovanje usmjeriti na više razina. U takvim gospodarstvima osim gotovih proizvoda koje nude prepoznata je ljepota prirode i mir kojeg su turisti u zadnjih par godina najviše željni. Ovome pridonose razni projekti na državnoj i lokalnoj razini koji imaju za cilj naglasiti posebnost ruralnih područja. Zbog svega navedenog, još uvijek vlada velika potražnja za smještajem na udaljenim lokacijama, daleko od gradske vreve, gdje gosti mogu mirno uživati u svojem slobodnom vremenu.

U skladu s tim, predstavljan je u radu praktičan primjer projekta izgradnje agroturističkog središta u poljoprivredno razvijenom gospodarstvu poduzeća Doline maslina d.o.o. Prednost ove lokacije je blizina grada Zadra i manjih urbanih središta no isto tako izolacija, mir i odmor bez ikakve užurbanosti. Ovim projektom turisti bi imali sve što im je potrebno za bezbrižan odmor u ponudi. Na temelju detaljnih izračuna, zaključeno je da bi poslovanje seoskih kuća za odmor, vlastite uljare i svadbene sale uz to bilo profitabilno za poduzeće. Analizom troškova i prihoda te već postojećih financijskih izvještaja poduzeća dolazi se do zaključka o povoljnom financijskom rezultatu na kraju poslovne godine.



## Literatura

- Balić, M. (rujan 2021). Agroturizam kao oblik održivog poljoprivrednog gospodarjenja. *Agroturizam kao oblik održivog poljoprivrednog gospodarjenja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Bartoluci, M. (2013). *Upravljanje razvojem turizma i poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.
- Batarelo, A.-Ž. (1994). *Upravljanje investicijama: Vodič za investitore*. Zagreb: TEB - Biro za privredno savjetovanje.
- Bendeković, J. (1993). *Planiranje investicijskih projekata*. Zagreb: Ekonomski institut Zagreb.
- Bogunović, A. (2002). Infrastruktura i restrukturiranje gospodarstva. *Infrastruktura i restrukturiranje gospodarstva*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Cetinski, V., & Perić, M. (2006). *Projektni menadžment*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
- Demonja, D., & Ružić, P. (2010). *Ruralni turizam u Hrvatskoj: s hrvatskim primjerima dobre prakse i europskim iskustvima*. Zagreb: Meridijani.
- Državni zavod za statistiku. (6. srpanj 2023). Dohvaćeno iz <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/turizam/>
- Erstić, M., Mikuš, O., & Mesić, Ž. (2011). Uloga agroturizma u socioekonomskom razvoju Zadarske županije - opažanja dionika ruralnih područja. *Uloga agroturizma u socioekonomskom razvoju Zadarske županije - opažanja dionika ruralnih područja*. Agronomski glasnik 4-5.
- EU fondovi. (11. rujan 2023). Dohvaćeno iz <https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>
- Faričić, J., & Marelić, T. (2014). *Prirodno-geografske osnove razvitka Zadarske županije*. Zadar: Sveučilište u Zadru.
- Franić, R., & Grgić, Z. (2002). Agroturizam na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu u Hrvatskoj–Pretpostavke i izgledi razvitka. *Agroturizam na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu u Hrvatskoj–Pretpostavke i izgledi razvitka*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Agronomski fakultet.

- Grgić, I., Zrakić, M., & Gudelj Velaga, A. (2015). Agroturizam u Republici Hrvatskoj i nekim državama Europske unije. *Agronomski glasnik: Glasilo Hrvatskog agronomskog društva*, Vol.77, 61-74.
- Hitrec, T., & Hendija, Z. (2008). *Politika, organizacija i pravo u turizmu*. Zagreb: Zagrebačka škola za menadžment - Studij turizma.
- Hrvatska gospodarska komora. (2023). Dohvaćeno iz Sektor za turizam: <https://www.hgk.hr/sektor-za-turizam>
- Ivaneža, I. (2016). Razvoj seoskog turizma u Hrvatskoj na primjeru kuće za iznajmljivanje u Nadinu . Opatija: Sveučilište u Rijeci.
- Jelinčić, D. A. (2007). Agroturizam u europskom kontekstu. *Studia ethnologica Croatica*, Vol. 19 No. 1, 269-289.
- Krtalić, M. (12. srpanj 2023). Intervju sa direktoricom poduzeća. (J.-M. Krtalić, Ispitivač)
- Kunst, I. (2009). Ocjena konkurentnosti turističke destinacije - specifičnosti i ograničenja. *Acta Turistica* Vol.21, No.2, 129-159.
- Ministarstvo turizma RH. (2011). Dohvaćeno iz Priručnik za bavljenje seoskim turizmom: [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Prirucnik\\_Seoski\\_turizam.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Prirucnik_Seoski_turizam.pdf)
- Orsag, S., & Dedi, L. (2023). *Budžetiranje kapitala: Procjena investicijskih projekata*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Relja, R., & Alfirević, N. (2014). Lokalne i regionalne sociokulturne odrednice razvoja posebnih oblika turizma. *Godišnjak Titius*, 451-465.
- Statistička analiza turističkog prometa u 2022. godini*. (22. siječanj 2023). Dohvaćeno iz Turistička zajednica Zadarske županije: <https://www.zadar.hr/datastore/filestore/10/Statisticka-analiza-turistickog-prometa-u-2022.godini.pdf>
- Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu: sustav i poslovna politika*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
- Šarić, A. M. (srpanj 2021). Planiranje razvoja turističke destinacije. *Planiranje razvoja turističke destinacije*. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.

*Zadarska županija.* (ožujak 2021). Dohvaćeno iz [https://www.zadarska-zupanija.hr/images/dokumenti/314/Plan\\_razvoja\\_Zadarske\\_%C5%BEupanije\\_za\\_razdoblje\\_od\\_2021.\\_do\\_2027.\\_godine.pdf](https://www.zadarska-zupanija.hr/images/dokumenti/314/Plan_razvoja_Zadarske_%C5%BEupanije_za_razdoblje_od_2021._do_2027._godine.pdf)

*Županijska komora Zadar.* (11. rujan 2023). Dohvaćeno iz <https://www.hgk.hr/zupanijska-komora-zadar>

## Popis tablica

Slika 1: <i>Model koncepcije razvoja</i> .....	11
Tablica 1: <i>Dolasci i noćenja turista po županijama u 2022. godini</i> .....	19
Tablica 2: <i>SWOT analiza Zadarske županije</i> .....	22
Tablica 3: <i>Ulaganja u projekt Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)</i> .....	42
Tablica 4: <i>Cijene turističkih proizvoda i usluga Doline maslina d.o.o. (valuta: EUR)</i> .....	43
Tablica 5: <i>Bilanca 2018.-2022. Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)</i> .....	45
Tablica 6: <i>Prognoza stanja bilance Doline maslina d.o.o. 2023.-2027. (valuta: EUR)</i> .....	45
Tablica 7: <i>Račun dobiti i gubitka 2018.-2022. Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)</i> .....	48
Tablica 8: <i>Prognoza računa dobiti i gubitka 2023.-2027. Dolina maslina d.o.o. (valuta: EUR)</i> .....	49
Tablica 9: <i>Aproksimativna direktna metoda procjene novčanih tokova projekta 2023.-2027. (valuta: EUR)</i> .....	51
Tablica 10: <i>Formule pokazatelja</i> .....	53
Tablica 11: <i>Izračunati pokazatelji</i> .....	54