

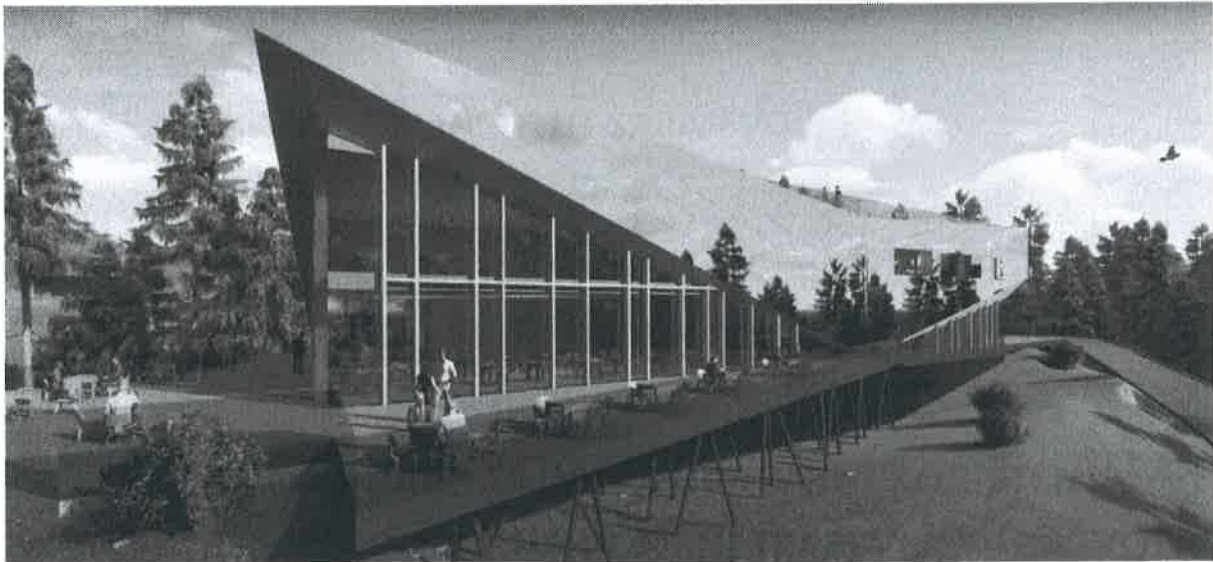


EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO

Bosna i Hercegovina - Federacija Bosne i Hercegovine  
Kanton Sarajevo - GRAD SARAJEVO  
GRADSKO VIJEĆE

PRIMLJENO			14 JUN 2021
Org. jzd.	Red.	Broj	Vrijednost
01-02-09	645	21	

## STUDIJA O OPRAVDANOSTI IZGRADNJE I KORIŠTENJA OBJEKTA „VIDIKOVAC“ NA PLANINI TREBEVIĆ, TE RAZVOJ POSLOVNOG MODELA



Novembar, 2020. godine



**EKONOMSKI INSTITUT SARAJEVO**

**DIREKTOR**

**Prof. dr. Muamer Halilbašić**

**AUTORI:**

Prof. dr Elvir Čizmić

Mr. ecc Armin Avdić

Sarajevo, Novembar, 2020. godine

## SADRŽAJ

Popis tabela.....	5
Popis shema .....	5
Popis slika.....	5
<b>IZVRŠNI SAŽETAK STUDIJE.....</b>	<b>6</b>
<b>1. UVODNI ASPEKTI I PRINCIPI POSLOVANJA.....</b>	<b>9</b>
<b>2. STRATEŠKI ASPEKTI POSLOVANJA .....</b>	<b>11</b>
2.1. Misija poslovne jedinice „Objekat Vidikovac Trebević“ .....	11
2.2. Vizija poslovne jedinice „Objekat Vidikovac Trebević“ .....	12
2.3. Strateške teme i strateški izazovi poslovne jedinice „Objekat Vidikovac Trebević“ .....	12
<b>3. SWOT I PESTLE ANALIZA PROJEKTOG PODUHVATA .....</b>	<b>14</b>
<b>Slika 1. PESTLE i SWOT Analiza Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević .....</b>	<b>15</b>
<b>4. VRIO I BSC ANALIZA PROJEKTOG PODUHVATA.....</b>	<b>16</b>
<b>5. BLUE OCEAN ANALIZA PROJEKTOG PODUHVATA.....</b>	<b>17</b>
<b>6. TIPOLOGIJA OPERACIJA PROJEKTOG PODUHVATA.....</b>	<b>20</b>
6.1. Dimenzija volumena.....	20
6.2. Dimenzija raznolikosti .....	21
6.3. Dimenzija varijabilnosti u potražnji.....	22
6.4. Dimenzija vidljivost .....	23
6.5. Dimenzija vrijednost.....	24
<b>7. STRATEŠKA MAPA POSLOVNE JEDINICE OBJEKAT VIDIKOVAC TREBEVIĆ.....</b>	<b>26</b>
<b>8. STRUKTURA ULAGANJA U PROJEKAT I POSLOVNI MODEL.....</b>	<b>28</b>
8.1. Ulaganje Grada Sarajeva (investitora) .....	28
8.2. Partner (najmoprimac) .....	28
8.3. Poslovni model za realizaciju investicije.....	29
<b>9. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA PROJEKTA .....</b>	<b>31</b>
9.1. Analiza potrebnih preduslova za završetak izgradnje objekta .....	34
9.2. Analiza strukture objekta.....	35
9.3. Smjernice za povećanje energetske efikasnosti i korištenje obnovljivih izvora energije .....	36
9.4. Opis tehničko-tehnološkog procesa .....	37
9.5. Sirovine i poluproizvodi .....	38
9.6. Izbor i uslovi nabavke opreme.....	38
9.7. Raspoloživi kapacitet i stepen njihovog korištenja .....	39
9.8. Broj i struktura potrebnih radnika .....	40

9.9.	Prijedlog organizacione strukture.....	40
9.10.	Struktura i vrijednost ulaganja.....	41
9.11.	Ulaganja u Infrastrukturu objekta .....	41
9.12.	Struktura građevinskih radova.....	42
9.13.	Dodatna proizvodna i druga oprema.....	42
9.14.	Pogonski i poslovni inventar .....	42
9.15.	Transportna sredstva .....	42
9.16.	Ostala oprema .....	42
<b>10.</b>	<b>ANALIZA LOKACIJE I INFRASTRUKTURE.....</b>	<b>44</b>
<b>11.</b>	<b>IZVODLJIVOST PROJEKTA I PLANIRANA DINAMIKA.....</b>	<b>47</b>
11.1.	Dinamički plan .....	47
<b>12.</b>	<b>EKONOMSKO-FINANSIJSKE PROJEKCIJE .....</b>	<b>50</b>
12.1.	Naplata iznajmljivanja kao dijela ukupnih prihoda najmoprimca .....	50
12.2.	Naplata iznajmljivanja objekta kao fiksnog iznosa od najmoprimca.....	51
12.3.	Kombinacija dva pristupa .....	52
12.4.	Projekcije ukupnih prihoda od rada objekta .....	53
12.5.	Projekcije troškova budućeg rada objekta Vidikovac .....	57
12.5.1.	Troškovi bruto plaća .....	57
12.5.2.	Troškovi materijala i sirovina .....	58
12.5.3.	Troškovi grijanja objekta i električne energije.....	58
12.5.4.	Troškovi goriva, servisiranja i održavanja kombija.....	59
12.5.5.	Troškovi komunalnih usluga .....	59
12.5.6.	Troškovi održavanja objekta i opreme .....	59
12.5.7.	Troškovi telefona i interneta .....	59
12.5.8.	Troškovi marketinga .....	59
12.5.9.	Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija .....	60
12.5.10.	Troškovi raznih dozvola i naknada za rad .....	60
12.5.11.	Troškovi takse za istaknutu firmu .....	60
12.5.12.	Troškovi najma objekta.....	60
12.5.13.	Troškovi naknade za odobrenje kredita .....	60
12.5.14.	Troškovi bankarskih usluga.....	60
12.5.15.	Troškovi amortizacije .....	61
12.5.16.	Ostali neplanirani troškovi poslovanja.....	62
<b>13.</b>	<b>ANALIZA USPJEŠNOSTI PROJEKTA .....</b>	<b>67</b>
13.1.	Izračun tačke pokrića .....	68

<b>14. ANALIZA RIZIKA</b> .....	69
<b>15. ULAGANJA U MARKETING</b> .....	71
<b>16. ANALIZA KONKURENTSKIH OBJEKATA I LOKACIJA</b> .....	72
<b>17. ZAKLJUČAK</b> .....	73

## Popis tabela

<i>Tabela 1. VRIO i BSC Analiza Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević</i> .....	16
<i>Tabela 2. Pregled karakteristika određenih vrsta restoranskih usluga</i> .....	19
<i>Tabela 3. Kapacitet pojedinih sadržaja u objektu Vidikovac</i> .....	31
<i>Tabela 4. Kapacitet pojedinih sadržaja u objektu Vidikovac</i> .....	35
<i>Tabela 5. Projicirani stepen iskorištenosti pojedinih segmenata kapaciteta u objektu Vidikovac (2021-2025)</i> .....	40
<i>Tabela 6. Potrebni radnici za rad u objektu</i> .....	40
<i>Tabela 7. Prikaz prednosti i nedostataka kod naplate iznajmljivanja objekta kao dijela prihoda</i> .....	51
<i>Tabela 8. Prikaz prednosti i nedostataka kod naplate iznajmljivanja objekta po fiksnoj naknadi</i> .....	51
<i>Tabela 9. Projekcija ukupnih prihoda od rada objekta Vidikovac na bazi procjene prihoda po pojedinim sadržajima u objektu (2021-2025.)</i> .....	54
<i>Tabela 10. Procijenjeni broj posjetilaca na mikropodručje Trebevića gdje je smješten objekat Vidikovac</i> .....	56
<i>Tabela 11. Procjena ukupnih prihoda objekta Vidikovac posmatrajući procijeni broj posjetilaca</i> .....	56
<i>Tabela 12. Objedinjena Procjena ukupnih prihoda objekta Vidikovac</i> .....	56
<i>Tabela 13. Struktura ukupnih prihoda objekta Vidikovac (prema objedinjenoj procjeni ukupnih prihoda)</i> .....	57
<i>Tabela 14. Troškovi bruto plaća su procijenjeni na bazi organizacione strukture objekta</i> .....	58
<i>Tabela 15. Zbirni prikaz troškovi rada objekta u periodu mart-decembar 2021. godine</i> .....	63
<i>Tabela 16. Zbirni prikaz troškovi rada objekta u periodu 2021-2030. godina</i> .....	63
<i>Tabela 17. Projicirani mjesečni cash flow za objekat Vidikovac za 2021. godinu</i> .....	64
<i>Tabela 18. Projicirani godišnji cash flow za objekat Vidikovac 2021-2030.</i> .....	65
<i>Tabela 19. Projicirani bilans uspjeha za objekat Vidikovac u periodu 2021-2030.</i> .....	66

## Popis shema

<i>Shema 1. Dinamički plan izgradnje objekta</i> .....	49
--	----

## Popis slika

<i>Slika 1. PESTLE i SWOT Analiza Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević</i> .....	15
<i>Slika 2. BLUE OCEAN kontekst Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević</i> .....	17
<i>Slika 3. Tipologija operacija</i> .....	20
<i>Slika 4. Efekti odabira različitog obima proizvodnje</i> .....	21
<i>Slika 5. Efekti odabira različitog nivoa varijacije outputa</i> .....	22
<i>Slika 6. Efekti postojanja različitog nivoa varijabilnosti u potražnji</i> .....	23
<i>Slika 7. Efekti odabira različitog nivoa vidljivosti</i> .....	24
<i>Slika 8. Efekti odabira i isporuke različitog nivoa i vrste vrijednosti</i> .....	25
<i>Slika 9. Strateška mapa objekta „Vidikovac“</i> .....	27
<i>Slika 10. Lokacija objekta Vidikovac (Google maps prikaz)</i> .....	45
<i>Slika 11. Lokacija objekta Vidikovac Vidikovac (Google Earth prikaz)</i> .....	45
<i>Slika 12. Izgled objekta Vidikovac Vidikovac</i> .....	46
<i>Slika 13. Trenutni stepen izgrađenosti objekta</i> .....	48
<i>Slika 14. Trenutni stepen izgrađenosti objekta</i> .....	48

## IZVRŠNI SAŽETAK STUDIJE

Osnovni cilj izrade ove studije jeste utvrđivanje najprihvatljivijeg modaliteta izgradnje i korištenja, načina upravljanja, stepena finalizacije objekta od strane Grada Sarajeva kao potencijalnog investitora te procijenjenih rezultirajućih finansijskih efekata ulaganja u izgradnju, opremanje i korištenje objekta Vidikovac na Trebeviću. Također, cilj izgradnje i puštanja u rad ovog objekta jeste i adekvatna društvena valorizacija prirodnog ambijenta i okruženja zaštićenog područja Trebević, kako bi široki krug posjetilaca svakodnevno uživao u brojnim prirodnim ljepotama i jedinstvenošću ovog područja. Navedeno će u konačnici dovesti do višeg kvaliteta života svih kategorija stanovništva kako u Kantonu Sarajevo tako i šire, te omogućiti zdraviji život za sve posjetioce ovog jedinstvenog područja. Realizacija ovog projekta može predstavljati značajnu okonsnicu daljeg unaprjeđenja raznolikih sadržaja na ovom području kroz privremene sportske i rekreativne rekvizite koji trebaju omogućiti posjetiocima sadržajni boravak, te posjetiocima dati dovoljno razloga za kontinuiranu posjetu ovom jedinstvenom prirodnom prostoru tokom cijele godine.

Procijenjeni finansijski efekti ulaganja u završetak i eksploataciju ovog objekta su inicijalno posmatrani u dvije varijante, i to: (1) u slučaju da eksploataciju objekta vrši JP Sarajevo, te (2) u slučaju da se objekat iznajmi trećem licu. Utvrđeno je da JP Sarajevo trenutno nema dovoljnog kapaciteta da može na potrebnom nivou obezbijediti pružanje usluga koje se očekuju u ovom objektu, dok može obezbijediti potrebne zaposlenike i druge resurse za čuvanje objekta, njegovo održavanje i popratne aktivnosti.

U pogledu poslovnog modela, analiza je pokazala da je najprihvatljiviji model iznajmljivanje navedenog objekta trećem licu (privrednom društvu) koje ima finansijski, organizacioni i poslovni kapacitet da vrši adekvatnu eksploataciju objekta te za njegovo korištenje Gradu Sarajevu, kao vlasniku objekta, plaća redovnu mjesečnu cijenu najma kojom bi se vršio povrat uložених sredstava u izgradnju i opremanje objekta. Pri utvrđivanju visine prihvatljivog nivoa mjesečne kirije neophodno je utvrditi kapacitete za ostvarenje prihoda i profitabilnosti budućeg rada objekta, kako bi se uzele u obzir i realne mogućnosti ostvarivanja profitabilnosti pravnog lica koje bude vršilo upravljanje radom objekta. Nakon inicijalnih analiza je zaključeno da je minimalan period za koji je moguće izvršiti otplatu investiranih sredstava u izgradnju i opremanje objekta 15 godina, te je shodno tome potrebno i utvrditi način naplate kirije za iznajmljivanje objekta.

Nakon analize zaključeno je da se tokom prve godine korištenja (u 2021. godini) cijena najma bude određena kao dio od ostvarenog ukupnog prihoda, dok bi u narednim godinama cijena najma trebala biti u fiksnom iznosu. Osnovni razlog ovakvog pristupa jeste da se tokom prve godine eksploatacije objekta, dok se poslovanje objekta ne uhoda na očekivanom i potrebnom nivou, olakša rad pravnom licu koje vrši najam. Rizik niže potražnje koji se može očekivati tokom 2021. godine bi na taj način bio podijeljen između investitora (Grada Sarajeva) i najmoprimca, dok bi kasnije predstavljao isključivi rizik najmoprimca. Tokom prve godine rada će biti neophodno uložiti i značajna sredstva u marketing i promociju objekta i sadržaja u i oko njega, kako bi se privukao što veći broj posjetitelja kao i obezbijedio kontinuitet posjeta tokom cijele godine. Efekti ulaganja u marketing, izgradnja svih planiranih sadržaja oko objekta, kao i ukupni napor koji će trebati uložiti tokom prve godine kako bi se postigao očekivani kvalitet svih usluga koje se budu pružale, zahtijevati će period od jedne godine kako bi se poslovanje dovelo na potrebni nivo.

Predloženi sadržaji u objektu su u određenoj mjeri determinisani idejnim rješenjem i tehničkim projektom, arhitektonskim karakteristikama objekta te značajno ograničeni s obzirom da se objekat nalazi u zaštićenom području kojim upravlja JU za zaštićena područja KS. Ukupni kapacitet objekta Vidikovac je 654 sjedeća mjesta. U objektu će biti sljedeći sadržaji:

1. jedna manja i jedna veća konferencijska sala koje će se veći dio vremena moći koristiti za boravak gostiju, a po potrebi preurediti za konferencije, seminare i slično,
2. reastoran za posjetioce kapaciteta 250 osoba sa ljetnjom baštom kapaciteta 164 osobe,
3. klub kafe sa šankom i sa 20 stolova,
4. restoran srednje visokog stepena luksuznosti kapaciteta 156 osoba,
5. dječijom igraonicom površine 154 m<sup>2</sup> kapaciteta 50 djece,
6. javna površina na krovu objekta za boravak do 84 posjetioca na kojoj će biti smješten i prodajni šank sa prigodnim prehrambenim artiklima i pićima koji će raditi tokom ljetnih mjeseci,
7. ostali prateći sadržaji (kuhinja, garderobier, lift, toaleti, lobby prostor i slično).

Analiza je pokazala da bi Grad Sarajevo kao investitor trebao objekat završiti do visokog Roh-Bau sistema gradnje, te uraditi podove, električne i vodovodne instalacije, kao i sistem grijanja. Unutrašnje fine radove bi trebalo prepustiti pravnom licu koje bude vršilo najam objekta da u skladu sa vlastitom vizijom poslovanja, funkcionalnosti i potrebom izvrši unutrašnje fino uređenje objekta, a poštujući očekivani standard luksuznosti definiran sveukupnom značajnošću objekta, lokacijom i ciljnim tržištem te potrebom da ovaj objekat sadrži moderan izgled, kvalitet unutrašnjih radova uz uvažavanje savremenih dostignuća u uređenju ovakvih prostora. Uložena sredstva od strane trećeg lica u unutrašnje uređenje objekta treba priznati kao plaćanje najma tokom prve 2,5 godine rada objekta.

Ukupna ulaganja do završetka objekta i cjelokupno eksterno uređenje oko objekta su procijenjena na 6.404.666,17 KM. Iznos od 5.337.221,81 KM (83,33% investicije) je potrebno da uloži Grad Sarajevo<sup>1</sup>, dok preostali iznos od 1.067.444,36 KM (16,67% investicije) bi trebalo uložiti treće lice koje bude iznajmilo objekat i upravljalo njegovim radom. Ukoliko će ukupna ulaganja prema prethodno navedenom prikazu iznositi 6.404.666,17 KM tada bi godišnji iznos kirije za iznajmljivanje ukupnog objekta trebao iznositi minimalno 426.977,74 KM, odnosno 35.581,48 KM mjesečno, ukoliko se povrat uložених sredstava planira ostvariti za 15 godina. Procijenjena stopa povrata na realizirano ulaganje u ovom slučaju iznosi 6,67%. Uplata kirije bi se vršila na račun JP Sarajevo s obzirom da se preko ovog preduzeća vrši implementacija izgradnje objekta.

Ovdje treba uzeti u obzir i brojne druge društveno-ekonomske efekte realizacije ove investicije, a koje se ogledaju u zaposlenosti kako tokom izgradnje objekta, tako i nakon njegovog puštanja u rad gdje je predviđeno zapošljavanje minimalno 19 zaposlenika.<sup>2</sup> Također, efekti se ogledaju i u očekivanom povećanju broja osoba koji će koristiti Sarajevsku žičaru kao rezultata očekivanog porasta broja sadržaja na području dolazne stanice žičare. Ovaj porast će biti različit u svakoj od narednih godina, a realno je očekivati značajno povećanje ovog broja.

U izgradnju objekta Vidikovac je Grad Sarajevo do početka jula 2020. godine uložio 2.746.977,88 KM<sup>3</sup>. Do završetka objekta u visokom Roh-bau sistemu gradnje neophodno je da Grad Sarajevo kao investitor dodatno uloži još 2.590.243,93 KM, što će predstavljati ukupna ulaganja u iznosu od

<sup>1</sup> Direktno ili dijelom i preko JP Sarajevo.

<sup>2</sup> Od čega će 4 zaposlenika JP Sarajevo biti angažirani na 50% radnog vremena.

<sup>3</sup> Od čega je JP Sarajevo uplatilo iznos od 1.817.197,25 KM a Grad Sarajevo 929.780,63 KM.

5.337.221,81 KM (83,33% investicije). Navedeni iznos sredstava koji je potrebno dodatno uložiti će Grad Sarajevo uložiti iz budžetskih i/ili kreditnih sredstava. Završetak grubih građevinskih radova bi trebao biti finaliziran do kraja oktobra 2020. godine, a kompletno završenje objekta do marta 2021. godine. Kako je predloženo da fine građevinske radove realizira najmoprimac, bilo bi potrebno da se njegov odabir izvrši do početka septembra 2020. godine. Prije toga bi trebalo objaviti po mogućnosti međunarodni javni poziv krajem jula kako bi se procedura prijave i odabira najpovoljnijeg najmoprimca mogla završiti do početka septembra 2020. godine.

Ovdje je potrebno uzeti u obzir da uspješan rad ovog objekta u pogledu broja posjetilaca rezultira i povećanjem prihoda JP Sarajevo kroz veći stepen korištenja žičare s obzirom da će najveći broj posjetilaca na ovu lokaciju dolaziti upravo putem žičare. Stoga za cjelokupnu društveno-ekonomsku isplativost ovog ulaganja treba uzeti u obzir i pozitivne efekte koje će povećanje broja posjetilaca kao i kvalitetan rad objekta Vidikovac imati i na povećanje prihoda i profitabilnosti od rada žičare, ali i znatno šire društvene efekte koji se ogledaju u povećanju kvaliteta života većeg broja građana u Gradu i Kantonu Sarajevo, boljoj upotrebnoj vrijednosti zaštićenog područja Trebevića, te kreiranje preduslova za realizaciju budućih srodnih investicija na ovom području.

S obzirom na vrstu i savremenost objekta, jedinstvenost područja na kojem se nalazi, te pozitivne ekonomske (ali i šire društvene) efekte objekta, procijenjen je realno očekivani period povrata ukupnih ulaganja u predmetni objekat, a koji iznosi 15 godina. Ukoliko bi navedeni iznos predstavljao 15% od ukupno ostvarenih mjesečnih prihoda u objektu, prosječan mjesečni prihod od rada objekta bi trebao iznositi oko 237.210 KM, odnosno ukupno godišnje 2.846.518,30 KM.

Ukoliko svaki od posjetilaca u prosjeku potroši po iznos od 5 KM, tada je potrebno da navedeno područje u prosjeku mjesečno posjeti 47.442 posjetioca, odnosno godišnje 569.304 posjetioca. S obzirom na dosadašnji godišnji broj osoba koje su prevezene žičarom u 2018. i 2019. godini a koji se kretao oko 400.000 posjetilaca, vidljivo je da je u pitanju realan broj koji može dovesti do ostvarenja navedenog povrata, uz navedeno povećanje sadržaja na ovom području.



## 1. UVODNI ASPEKTI I PRINCIPI POSLOVANJA

Nakon izgradnje i puštanja u pogon Sarajevske žičare stvorene su pretpostavke ali se ukazala i potreba za izgradnju određenog objekta unutar kojeg će turisti i građani moći da koriste različite vrste sadržaja. Na mjestu projektiranog objekta se ranije nalazio određen objekt ali je potrebno da novi objekt bude izgrađen prema najsavremenijim principima arhitekture i operacionog menadžmenta, te da ima multinamjenski modularni karakter sa ciljem minimiziranja sezonalnih uticaja na poslovanje. Objekt ima za cilj osigurati različite vrste sadržaja koji će upotpuniti turističku ali i ukupnu poslovnu ponudu prateći pri tome triple bottom kriterije poslovnog menadžmenta koji uključuju socijalnu, ekološku i finansijsku opravdanost funkcioniranja navedenog objekta. Savremeni Pametni Gradovi i Gradske uprave vode računa o tome da se prilikom vođenja poslovnih procesa uobzire kriteriji koje propisuje New Public Management a to je da se kroz komparativno upoređivanje osigura primjena svih savremenih koncepata menadžmenta koji se iz korporativnog sektora preuzimaju u javnu upravu uz korištenje savremenih postignuća četvrte tehnološke revolucije i vještačke inteligencije. Prilikom kreiranja ove studije izvodljivosti za funkcioniranje Objekta Vidikovac na Trebeviću bit će iskorišteni savremeni alati koji uključuju Balanced ScoreCard koncept, Blue Ocean Strategy koncept, 5V koncept operativnog menadžmenta i niz drugih alata koji uključuju PESTEL analizu, SWOT analizu, VRIO okvir, SCAMPER okvir i niz drugih alata za jasno poslovno pozicioniranje objekta u tržišno komercijalnom smislu. Pored navedenog u okviru navedenog dokumenta će se iskoristiti i svi savremeni alati za aproksimativno projektiranje gotovinskih tokova i ukupnog finansijskog poslovanja kroz simuliranje različitih poslovnih scenarija.

Savremena filozofija poslovanja je pokazala da postoji rastući trend važnosti fokusiranja svake organizacija na klijente i zadovoljstvo klijenata u bilo kojoj vrsti biznisa. Mogu se navesti neki ključni indikatori koji djeluju kao uzročno-posljedični mehanizam vezan za zadovoljstvo klijenata. Kada klijenti nisu zadovoljni proizvodom ili uslugom oni će vjerovatno pronaći konkurentnu kompaniju koja će kvalitetnije zadovoljiti njihove potrebe. Iz navedenih razloga organizacije trebaju integritirati klijente u svoj vrijednosni sistem na način da kontinuirano dobijaju povratne informacije o tome šta je dodatno potrebno ugraditi u konfiguraciju proizvoda ili usluge s ciljem osiguranja visokog nivoa zadovoljstva klijenata. Menadžeri trebaju biti usmjereni na kreiranje takvog konteksta u kojem se minimizira vjerovatnoća pojave nezadovoljstva kod klijenata. Bez obzira na to u poslu su uvijek mogući i određeni prigovori i, s obzirom na navedeni kontekst, menadžeri trebaju osigurati brz odgovor na eventualne žalbe klijenata, biti sposobni za korigiranje poremećaja i rješavanje problema, spriječiti gubljenje imidža organizacije, osigurati eventualni prijem defektnih proizvoda i otklanjanje sličnih problema kod budućih klijenata, uvesti garancije, osiguranje i smanjiti eventualne sudske sporove. Na samom početku potrebno je znati da se menadžeri, koji upravljaju procesima vezanim za uspostavu i poslovanje Objekta Vidikovca Trebević trebaju koristiti spoznajama vezanim za upravljanje odnosima sa klijentima (CRM, engl. Customer Relationship Management). Značaj CRM koncepta je znatno porastao u posljednjim godinama nakon što je došlo do informatizacije i digitalizacije svih segmenata poslovnih procesa kompanija, a posebno nakon razvoja softvera za automatiziranje poslova prodajnog osoblja (SFA, engl. Sales Force Automation). Ovaj softver je znatno olakšao primjenu CRM koncepta u organizacijama jer su poslovi praćenja zahtjeva klijenata i predviđanje njihovih potreba postali automatizirani do određene mjere, što svakako osigurava pravovremene informacije menadžerima kao preduvjet za blagovremeni redizajn konfiguracije proizvoda ili usluge uz pretpostavku kreiranja i

održavanje trajnih odnosa sa klijentima, u smislu odabira, privlačenja i zadržavanja klijenata, kao i rasta broja klijenata organizacije.

CRM koncept uključuje i razvoj procesa koji će odgovarati na promjene zahtjeva klijenata, kao i formuliranje pitanja koja bi na adekvatan način pomogla u proaktivnom rješavanju potencijalnih problema klijenata u budućem periodu, što ustvari i predstavlja konverziju klijenata u partnere, što je za integralnu ponudu Objekta Vidikovac na Trebeviću veoma bitno. Navedeni aspekti obuhvataju i pitanja kao što su davanje preporuka za rješenje problema svakog pojedinačnog klijenata koji eventualno imaju pritužbe na proizvod/uslugu i praćenje trendova prodaje, kao i postprodajnu podršku klijentima po principu "mass customization" prilagodbe. Bazična struktura CRM sastoji se od četiri dijela:

- *Operativni aspekti:* Osnovni marketinški poslovni procesi (oglašavanje, prodaja, postprodajne usluge itd);
- *Informacijski aspekti:* Prikupljanje svih informacija o ciljnom segmentu klijenata s ciljem da se što bolje razumiju potrebe i stavovi klijenata;
- *Analitički aspekti:* Podrška u analizi ponašanja klijenata i implementaciji marketinške filozofije poslovanja, kao i tehnološkog softverskog okvira za podršku CRM sistemu;
- *Saradnički aspekti:* Kontinuiran razvoj ljudskih resursa koji trebaju osigurati kontakte sa klijentima putem različitih komunikacijskih alata koji odgovaraju ciljnom segmentu klijenata.

Kao dodatna činjenica koja ukazuje na potrebu korištenja CRM koncepta može se uzeti ilustrativni prikaz istraživanja provedenog u Evropskoj uniji tokom, što je potvrdilo da kompanije koje nemaju razvijen CRM koncept u prosjeku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina, približno 65% od svih izgubljenih klijenata apstinira zbog loše usluge i komunikacije a troškovi pridobijanja novog klijenta su 5-10 puta veći nego troškovi zadržavanja postojećeg klijenta. Organizacije koje imaju uveden i razvijen CRM koncept rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM, proširuju tržište za prosječno 6% godišnje, naplaćuju 10% više za svoje proizvode zbog značaja brenda, ostvaruju povrat na investicije (ROI, engl. Return On Investments) od 12% i generiraju povećanje lojalnosti klijenata, dok povećanje lojalnosti klijenata za 5% može rezultirati povećanjem profitabilnosti od 25% do 85%.

Navedeno predstavlja razlog zbog čega se ovaj koncept pozicionira visoko na listi prioriteta savremenog menadžmenta svake organizacije i usko je povezan sa korištenjem informacijskih tehnologija neophodnih za implementaciju kvalitetnih poslovnih odnosa sa klijentima i izgradnju i aplikaciju partnerske poslovne filozofije u organizacije različitog tipa. Sve navedene principe će u upravljačkom smislu morati primjeniti Gradska uprava Grada Sarajeva, JP Sarajevo doo Grad Sarajevo i naravno Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević na sistematičan način sa ciljem isporuke integralne konfiguracije ponude različitim segmentima klijenata.

## 2. STRATEŠKI ASPEKTI POSLOVANJA

U savremenim uvjetima tehnološkog, ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja okruženje unutar kojeg funkcioniraju različiti biznisi pa i cijele ekonomije i društva postaje sve više kompleksno i dinamično. Globalne političke, ekonomske, društvene, tehnološke, legislativne i kulturološke promjene koje čine okruženje, prema PESTLE konceptu, u najširem smislu riječi utiču kako na strateški, tako i na operativni aspekt planiranja, vođenja i organiziranja kako poslova i aktivnosti pojedinih organizacija, tako i aktivnosti vezanih za ekonomski razvoj pojedinih država ili njihovih administrativnih dijelova tipa kantona i gradova. Uzimajući u obzir činjenicu da bazični tipovi organizovanja biznisa i njihovo konfiguriranje upravo zavise od kontingencijskih (situacionih) faktora od kojih je jedan i okruženje u kome egzistira dati biznis sa svim svojim modifikacijama vezanim za ne/dostupnost, ne/stabilnost, ne/izvjesnost i kompleksnost uz savremene trendove internacionalizacije i globalizacije biznisa može se sa velikom sigurnošću očekivati da će okruženje u budućnosti postajati sve više turbulentno tako da će se u biznisu favorizirati bazični tipovi organizacije vezani za navedeni organizacioni kontekst, dok će se svi biznisi morati ustrojavati multimodalno prateći zahtjeve različitih kategorija klijenata od X, Y i Z generacije, preko zrelih generacija, pa do penzionerskih zahtjeva, dok će informacione tehnologije osigurati dodatno segmentiranje i targetiranje tržišta prema drugim kriterijima uključujući vrstu obrazovanja, aspiraciju prema sportu ili obrazovanju, te stilovima života.

Naime, sve će manje značaja imati sklerotični tipovi organizacije kao što je recimo klasični birokratsko formalizirani funkcionalni tip koji se može primjeniti u jednostavnom i stabilnom okruženju, dok će glavnu poziciju preuzeti savremeni inovativni, te projektno i profesionalno orijentirani bazični tipovi organizacije, karakteristični za kompleksno i dinamično okruženje, što znači da će menadžment Objekta Vidikovac morati primjeniti i principe PMBOK-Project Management Body of Knowledge i EMBOK-Event Management Body of Knowledge koncepta. Svaka strategija je rezultat procesa strateškog menadžmenta koji se sastoji od procesa definiranja ciljeva, odnosno misije određene organizacije, eksterne analize, interne analize, definiranja poslovne strategije, njene implementacije i strateške kontrole. Osnovno strateško opredjeljenje koje može odabrati određena organizacija bilo da se radi o kompaniji ili nekoj drugoj organizaciji jeste strategija troškovnog vodstva ili strategija diferencijacije, dok je u savremenim uvjetima poslovanja uz korištenje savremenih tehnoloških rješenja moguće koristiti obje strategije simultano i navedena kombinacije osigurava stratešku poslovnu prednost. U zavisnosti od toga koju strategiju izabere neka organizacija zavisi i njen budući razvoj i pozicija u kompetitivnom kontekstu uz konstataciju da strategija diferencijacije zahtjeva veće investicije u obrazovanje i razvoj ljudskih resursa ali podrazumijeva i veću samostalnost organizacija u definiranju budućih smjernica njihovog razvoja dok strategija troškovnog vodstva zahtjeva veći angažman „plavih okovratnika“ i dovodi organizaciju u poziciju da bude zavisni klaster neke druge organizacije čije je strateško opredjeljenje bazirano na diferencijaciji.

### 2.1. Misija poslovne jedinice „Objekat Vidikovac Trebević“

Menadžmet, predstavnici lokalne zajednice i partneri kroz zajednički napor kreiraju i apliciraju nove sadržaje kroz specifičan način projektno inovativnog promišljanja i rada sa spremnošću da **interaktivno djeluju** u odnosu na promjene u svim sferama ljudskog djelovanja. Kontinuiranim stvaranjem boljih organizacionih, sadržajnih, infrastrukturnih i tehničko-tehnoloških, preduvjeta za rad i razvoj

zaposlenika, te targetiranjem, kultiviranjem i održavanjem odnosa baziranih na povjerenju sa svim interesnim skupinama, osigurati isporuku visoko kvalitetnih sadržaja različitim segmentima klijenata, čineći boravak posjetilaca nezaboravnim, inspirativnim i ugodnim. Imperativan zahtjev naših ukupnih organizacijskih resursa je usmjeren na produkciju sadržaja koji će osigurati autentično iskustvo za svakog posjetioca, tako da budu oduševljeni i spremni da se ponovo vrate i drugima preporuče dolazak.

## 2.2. Vizija poslovne jedinice „Objekat Vidikovac Trebević“

Imajući permanentno na umu poziciju i značaja Grada Sarajeva kao glavnog grada Bosne i Hercegovine, te njenu specifičnu lokaciju, Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević će u svom djelovanju osigurati održivo poslovanje u narednim desetljećima bazirano na visokim profesionalnim standardima koji se zasnivaju na tri bazična principa održivog razvoja što uključuje istovremeno koegzistiranje pretpostavki rentabilnosti, okolišne interakcije i socijalne prihvatljivosti. Kroz principe otvorenosti zasnovane na platformi alijansne kooperativnosti i dometima četvrte tehnološke revolucije i digitalizacije poslovanja u okviru platforme pametnog grada Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević će biti svaki put iznova zanimljiva atrakcija koja isporučuje specifične konfiguracije usluga unutar besprijekorno očuvanog prirodnog ambijenta i biti uzor u poslovanju za sve biznise sličnog tipa u regionu i svijetu.

## 2.3. Strateške teme i strateški izazovi poslovne jedinice „Objekat Vidikovac Trebević“

Strateške teme i strateški izazovi trebaju predstavljati set opšteprihvaćenih i svima poznatih ključnih ciljeva jedne organizacije usmjernih na njen opstanak, rast i razvoj, te da u najvišem rukovodstvu ali i svakom zaposleniku proizvode osjećaj sudbonosne vezanosti za iste, osjećaj jasne orijentacije u ponašanju i radu, te osjećaj nečega izazovnog i novog čemu se zaposlenici mogu u potpunosti posvetiti i na taj način osloboditi svoje optimalne potencijale. Suštinske strateške teme i izazovi na kojima se treba temeljiti kompletno funkcioniranje Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević 2020-2030 trebaju biti bazirane na sljedećih deset postulata:

1. Vizualizirati i vratiti Brend Objekta Vidikovac u mentalni sklop ljudi sa ciljem da isti ponovo postane obavezna destinacija u sezonskom pregledniku posjeta svakog stanovnika Grada Sarajeva, te domaćih i inozemnih turista.
2. Biti fokusiran na razvoj ljudskih, materijalnih i sadržajnih kapaciteta uz osiguranje kvalitetne strateške i operativne integracije partnerskih operacija u ukupnom sistemu isporuke vrijednosti klijentima uz win-win opciju.
3. Biti orijentiran na osiguranje besprijekorno čistog internog i eksternog okruženja uz isporuku raznovrsnih sadržaja koji će osigurati zanimljiv i zdrav cjelodnevni boravak različitih segmenata klijenata uz kvalitetnu uslugu i prihvatljive cijene.
4. Proaktivno uticati na kreiranje turističke ponude za dolazne turiste kroz turističku zajednicu KS i uspostavu partnerstva sa svim značajnijim turističkim agencijama u KS i regiji koji regrutuju turiste za Bosnu i Hercegovinu.
5. Strateški se fokusirati na najmanje pet područja kvaliteta poslovanja Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević koji trebaju uključivati punu posvećenost menadžmenta kvalitetu,

maksimalan nivo higijene, izuzetan sistem komunikacije, napredne sisteme kontrole poslovanja, te obavezne treninge svih zaposlenika.

6. Za razvoj odnosa Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević sa eksternim uticajnim skupinama razviti različite tipove kvalitetnih inkluzivnih sadržaja koji će se isporučivati povremeno ciljanim dijelovima poslovne i društvene zajednice u suradnji sa ostalim organizacionim jedinicama JP Sarajevo doo Sarajevo na način da se tretiraju različite teme koje uključuju naučna, obrazovna, ekonomska, pravna, tehničko-tehnološka, okolišna, sportska, kulturno-umjetnička i druga važna pitanja i razvojne politike kroz organiziranje različitih događaja.
7. Primijeniti napredni sistem upravljanja ljudskim resursima koji će uzimati u obzir najsavremenije modele vezane za oblikovanje radnih mjesta, motivaciju, razvoj, kompenzacije, promociju i druge aktivnosti vezane za aplikaciju principa upravljanja znanjem.
8. Menadžerski pregovarati po sistemu troškovne efektivnosti sa svim specifičnim isporučiocima različitih usluga koje uključuju partnerstvo u organiziranju različitih događaja.
9. Osigurati kontinuiran proces unapređenja kvaliteta kroz primjenu TQM-Total Quality Management i QA-Quality Assurance principa sa ciljem unapređenja svih procesa uz osiguranje mjerljive dodatne vrijednosti koja uključuje kako zadovoljstvo zaposlenih tako i korisnika usluga i ostalih interesnih skupina.

Razviti organizacijsku strukturu Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević koja će biti strogo flat determinirana uz primjenu „dejobing“ principa koji osiguravaju visoki nivo fleksibilnosti procesa, aktivnosti i rada unutar istog.

### 3. SWOT I PESTLE ANALIZA PROJEKTOG PODUHVA

Kroz analizu bilo kojeg poslovno projektnog poduhvata dobro je determinirati postojeće stanje u određenom biznisu kroz korištenje ključnih elemenata vezanih za PESTLE analizu i SWOT matricu. SWOT analiza predstavlja instrumentalni radni okvir za formuliranje strategije kroz prepoznavanje snaga (S-Strengths), slabosti (W-Weaknesses), prilika (O-Opportunities) i opasnosti (T-Threats) za svaku pojedinačnu organizaciju. SWOT analiza je dobila naziv kao akronim sastavljen od početnih slova ranije navedenih elemenata koji čine njen konceptualni radni okvir. Kroz navedenu analizu se mogu spoznati određeni aspekti vezani za trenutnu situaciju i relaciju postojećeg ili potencijalnog biznisa u istoj, dok se kroz određene elemente dinamike vezane za stratešku mapu uspostavljaju uzročno-posljedične veze koje daju jasniju sliku o projekcijama poslovanja kako u strateškom, tako i u operativnom smislu. Na osnovu dosadašnjih nalaza istraživanja mogu se sistematizirati, kroz SWOT matricu i PEST analizu, sljedeći stavovi vezano za poslovanje Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević.

Prilike	Prijetnje
<p><u>Politički aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalna podrška razvoju turizma</li> <li>- Generalna podrška participacije u finansiranju turističkih sadržaja</li> <li>- Načelna podrška ciljevima održivog razvoja</li> </ul>	<p><u>Politički aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Veliki broj političkih partija/stranaka i interesa i nejasan odnos međunarodne zajednice</li> <li>- Neznanje i nerazumijevanje pojedinih političara</li> <li>- Posmatranje upravljanja resursima kao političkim plijenom</li> </ul>
<p><u>Ekonomski aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rast broja domaćih i inozemnih turista</li> <li>- Strategija razvoja KS i Grada Sarajeva</li> <li>- Blizina ostalih pristupnih lokacija koje mogu preferirati doživljaj koji Vidikovac nudi</li> </ul>	<p><u>Ekonomski aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problem izostanka upravljanja integralnom ponudom turističkog proizvoda Grada Sarajeva</li> <li>- Nedovoljno vrijeme zadržavanja turista</li> <li>- Konkurencija drugih turističkih centara u BiH i regiji</li> </ul>
<p><u>Sociološki aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stil života građana preferira odmor u prirodi</li> <li>- Broj stanovnika Grada Sarajeva raste</li> <li>- Posljedice korona pandemije mijenjaju preferencije domaćih klijenata</li> </ul>	<p><u>Sociološki aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominacija outbound/odlaznog u odnosu na inbound/dolazni turizam</li> <li>- Generalna preferencija inozemnih turističkih destinacija i proizvoda u odnosu na domaće</li> <li>- Generalna podanička percepcija u svim sferama života</li> </ul>
<p><u>Tehnološki aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uspostava Trebevičke Žičare</li> <li>- Multimodalni prostor i sadržaj i korištenje AI</li> </ul>	<p><u>Tehnološki aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljna IT povezanost</li> <li>- Nedovoljna IT pismenost</li> </ul>
<p><u>Legislativni aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Spremnost nadležnih autoriteta na mijenjanje i prilagođavanje zakonskih rješenja</li> <li>- Proaktivno učešće u kreiranju novih zakonskih rješenja</li> </ul>	<p><u>Legislativni aspekti:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Loša regulatorna rješenja-različiti interesi i nivoi odlučivanja i uticaja na odluke</li> <li>- Postojanje crnog turističkog i ugostiteljskog tržišta i neloyalne konkurencije</li> </ul>

<u>Ekološko etički aspekti:</u> -Blizina i ekološka predispozicija lokacije -Jedinstvena topografija i pejzaž -Raznolikost krajolika-sva godišnja doba	<u>Ekološko etički aspekti:</u> -Različiti rizici zagađenja okoliša -Povjerenje u poslovni i pravni kontekst upitno
<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<u>Politički aspekti:</u> -Status Glavnog grada -Status Gradskog Vijeća -Status Gradonačelnika Sarajeva -Status Gradske uprave Grada Sarajeva  <u>Ekonomski aspekti:</u> -Moderni sadržaji ponude objekta -Prihvatljive cijene za dinamičan i zdrav odmor -Likvidni i solventni klijenti  <u>Sociološki aspekti:</u> -Planina Trebević je sastavni dio imidža Grada Sarajeva -Nostalgija i emocije povezane sa Trebevićkom turističkom destinacijom -Vrijeme i mjesto evociranja lijepih uspomena -Prijenos tradicije na nove generacije  <u>Tehnološki aspekti:</u> -Mikro i makro-lokacija planiranog objekta -Blizina dolaznoj tački Trebevičke Žičare -Dodatni perspektivni prostori i sadržaji  <u>Legislativni aspekti:</u> -Ustavne kategorije -Ovlaštenja Vijeća -Ovlaštenja Gradonačelnika  <u>Ekološko-etički aspekti:</u> -Klimatski uslovi i prirodna bogatstva -Izolacija i mir -Obnovljivi izvori energije	<u>Politički aspekti:</u> -Nejasna nadležnost Grada Sarajeva -Reducirane nadležnosti grada Sarajeva -Opstrukcije razvoja Grada Sarajeva i BiH -Reducirani izvori finansiranja Grada Sarajeva  <u>Ekonomski aspekti:</u> -Problem ulaska u novi biznis -Izostanak multidestinacijske saradnje -Nedostatak HR upravljačkih i operativnih kapaciteta  <u>Sociološki aspekti:</u> -Negativan imidž iz rata zbog miniranja i granatiranja od strane agresora -Nerazumijevanje zaposlenika o važnosti projekata Grada Sarajeva -Rumor i gossip kao komunikacijska paradigma jednog dijela zaposlenika  <u>Tehnološki aspekti:</u> -Turistička signalizacija -Nedovoljno podupirućih sadržaja -Nedovoljno dobra infrastruktura  <u>Legislativni aspekti:</u> -Utvrđivanje vlasništva -Međuentitetska podjela  <u>Ekološko-etički aspekti:</u> -Sigurnost – minirani prostori -Odlaganje otpada -Upravljanje povlaštenim informacijama

Slika 1. PESTLE i SWOT Analiza Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević

#### 4. VRIO I BSC ANALIZA PROJEKTOG PODUHVATA

Kada se u obzir uzmu ključni aspekti vezani za prepoznavanje ključnih oslonaca za izgradnju konkurentskih prednosti vezani za kombinaciju tradicionalnih (efikasnost, kvalitet, responzivnost na zahtjeve kupaca i inovacija) oslonaca koji se podržavaju po defaultu i modernih oslonaca (kompetencije kreiranja i implementacije strategije, upravljanja znanjem, emocionalne inteligencije, društvene odgovornosti) na kojima se treba svakodnevno raditi, isti se mogu predstaviti kroz kombinaciju VRIO okvira i BSC-a kako slijedi u narednoj tabeli.

VRIO/BSC	Vrijednost	Rijetkost	Imitacija	Organizacija
Strateška perspektiva	Jasna razvojna Vizija i Misija	Lokacija	Ambijent	Fleksibilnost
Perspektiva inovacija i znanja	Ljudski resursi Znanje	Gostoprimstvo	Humanizam	Preduzetnost
Perspektiva poslovnih aspekata	Modularnost i fleksibilnost	Sadržaj	Kreativnost	Optimizacija
Perspektiva klijenata	Emotivna veza klijenata	Senzitivnost	Partnerstvo	Kultura
Finansijska perspektiva	Troškovna učinkovitost	Pristupačnost	Održivost	Targetiranost

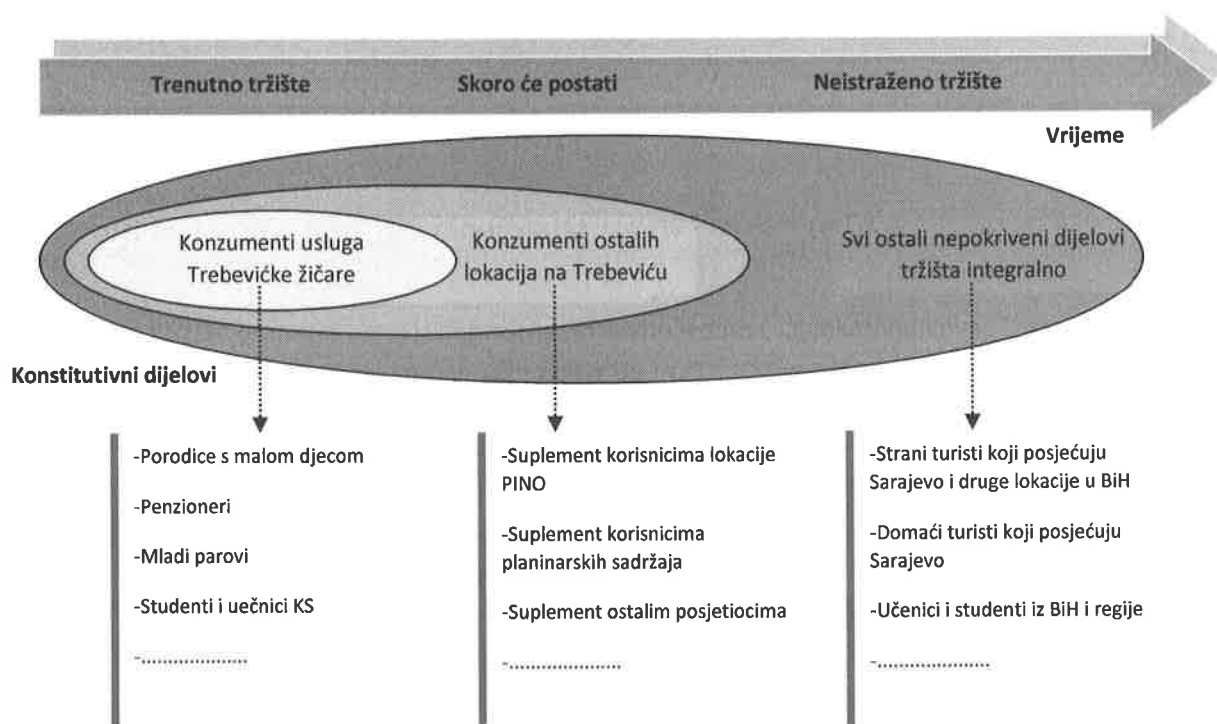
Tabela 1. VRIO i BSC Analiza Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević

Iz navedene analize jasno se vidi da blokovi vezani za izgradnju dugoročnih konkurentskih prednosti trebaju biti bazirani na kombinaciji resursa i kompetencija stavljajući fokus prije svega na soft kompetencije koje čine najmanje 80% generatora za opstanak, rast i razvoj svake organizacije. To znači da će svi zaposlenici koji budu radili u okviru bilo kojeg dijela Gradske uprave Grada Sarajeva, JP Sarajevo doo Sarajevo morati prolaziti rigorozne treninge za razvoj neophodnih kompetencija na bazi kojih će i Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević graditi svoje konkurentske prednosti. Navedeno podrazumijeva da će i u slučaju opcije davanja Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević u najam nekoj kompaniji, JP Sarajevo doo Sarajevo zadržavati pravo za određen vid kontrole i nadzora ponašanja zaposlenika koji moraju eksponirati profesionalan odnos prema poslu bilo koji dio aktivnosti da obavljaju.



## 5. BLUE OCEAN ANALIZA PROJEKTOG PODUHVATA

U nastavku se dodatno obrazlažu pozicije Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević na način da se projektiraju elementi koji trebaju definirati područja nečega što se zove neupitni tržišni prostor. Filozofija ovog koncepta podrazumijeva postojanje četiri segmenta tržišta počevši od postojećeg tržišta, preko tržišta koje će uskoro reagirati na ponudu, preko dijela tržišta koji odbija ponudu, do tržišta koje još nije ni istraženo. Suština koncepta jeste da je trenutno tržište minijaturno i da postoji veliki okean tržišnog prostora koji treba osvojiti, odnosno treba kreirati novo tržište. Kreiranje tržišta se može generirati kroz odgajanje novih klijenata putem različitih sadržaja i industrija podrške kao što su industrija zdravstva, industrija obrazovanja, industrija sporta, industrija kulture, digitalna industrija i slično. Ako se zanemari tržište koje odbija ponudu, tri sloja ne/klijenata Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević bi se mogla prikazati sljedećim dijagramom koji je prikazan na narednoj slici.



Slika 2. BLUE OCEAN kontekst Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević

Dodatno je bitno kontinuirano razmišljati o tome šta povećati, šta smanjiti, šta ukinuti a šta dodatno kreirati i taj kontinuitet se treba odvijati po SCAMPER konceptu, koji podrazumijeva stalno preispitivanje Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević prema sljedećim kategorijama:

- S: Supstituiraj (engl. Substitute) – zamijeni postojeće dijelove, materijale ili ljude;
- C: Kombiniraj (engl. Combine) – kombiniraj ili spoji sa drugim proizvodima ili uslugama;
- A: Prilagoditi (engl. Adapt) – izmijeniti, koristiti dio drugog elementa;
- M: Izmijeni (engl. Modify) – povećaj ili smanji veličinu proizvoda, promijeniti oblik, modificirati attribute (kao što je sadržaj);
- P: Drugačija upotreba proizvoda ili usluge (engl. Put to another use);
- E: Eliminirati (engl. Eliminate) – ukloniti elemente, učiniti ih što jednostavnijim, reducirati do osnovnih funkcija proizvoda ili usluge;
- R: Obrnuti (engl. Reverse) – okrenuti naopako ili naopako, i korištenje.

Dizajniranje proizvoda i usluga podrazumijeva oblikovanje koncepta proizvoda i/ili usluge, komponenti koje čine proizvodi ili usluge i samog procesa kroz koji će se proizvod konačno proizvesti. Dobar dizajn pozitivno utiče na konkurentnost organizacije. Dizajn ima jedan od najvažnijih ciljeva svake organizacije: pružiti proizvode i usluge koji će zadovoljiti klijentove potrebe. Dobro dizajnirani proizvod treba proizvesti pozitivan osjećaj kod kupaca (osjećaj lijepog), ali u isto vrijeme proizvod i usluga moraju imati i svoju upotrebnu vrijednost (funkciju), te biti isporučeni po razumnoj cijeni o čemu se kod konceptualnog oblikovanja Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević treba voditi računa.

Dizajnirani proizvodi i usluge predstavljaju sve proizvode i usluge koji se mogu posmatrati sa tri aspekta:

1. *Koncept* – razumijevanje prirode, korištenja i vrijednosti proizvoda i usluga;
2. *Paket komponenti* – koje čine proizvod i/ili uslugu koje pružaju pogodnosti prethodno definirane u konceptu;
3. *Proces* – koji određuje način na koji će se proizvod i/ili usluga i njihove komponente proizvesti i isporučiti.

Dizajn proizvoda podrazumijeva stvaranje novog proizvoda kroz efikasnu i učinkovitu pripremu i razvoj ideja kroz proces koji dovodi do novih proizvoda. S druge strane, dizajn usluga predstavlja oblik idejnog rješenja koji uključuje aktivnosti planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacija i materijalnih komponenti usluge kako bi se poboljšala kvaliteta i uspostavila što bolja interakcija između pružaoca usluge i korisnika.

Koncept proizvoda i usluga opisuje svrhu, korist i vrijednosti proizvoda i usluga. Koncept je posebno važan u uslužnim biznisima s obzirom da korisnici ne dobijaju isključivo opipljiv proizvod, nego neopipljive outpute. Koncept u kontekstu usluga može se definirati kao zajedničko razumijevanje prirode usluge i isti treba da sadrži sljedeće informacije:

- Ideja (suština usluge koja se nudi);
- Iskustvo (direktno iskustvo korisnika sa uslužnim procesom);
- Rezultati usluge (olakšavanje života i rada klijenta);
- Način na koji će usluga biti isporučena (neophodan kontakt – rad na daljinu);
- Vrijednost usluge (koristi koje korisnici percipiraju u odnosu na troškove nabavke).

U okviru tabele 2. daje se primjer koncepta usluga za hipotetički restoran. Kao što se može vidjeti, jasno je specificirana osnovna ideja usluge, a posebno su razrađeni iskustvo, rezultati, način na koji koncept specificira isporuku vrijednosti i odnos između troškova i koristi. Iako u ovom primjeru i sam koncept sadrži opise “komponenti paketa” i “procesa”, u ovoj fazi još uvijek se govori na nivou koncepta.

Komponente	Romantičan restoran	Ekskluzivan restoran	Restoran brze hrane
Organizacija	Inovativna	Profesionalna	Funkcionalna
Ideja	Nezaboravne romantične večeri	Poslovni dogovori i sastanci	Isporuka plati i nosi
Iskustvo	Jednostavna rezervacija Uzbudljivo Zabavno Dosta hrane	Precizna rezervacija Profesionalno Opremljeno Kvalitet hrane	Nema rezervacija Efikasno Funkcionalno Ukus hrane

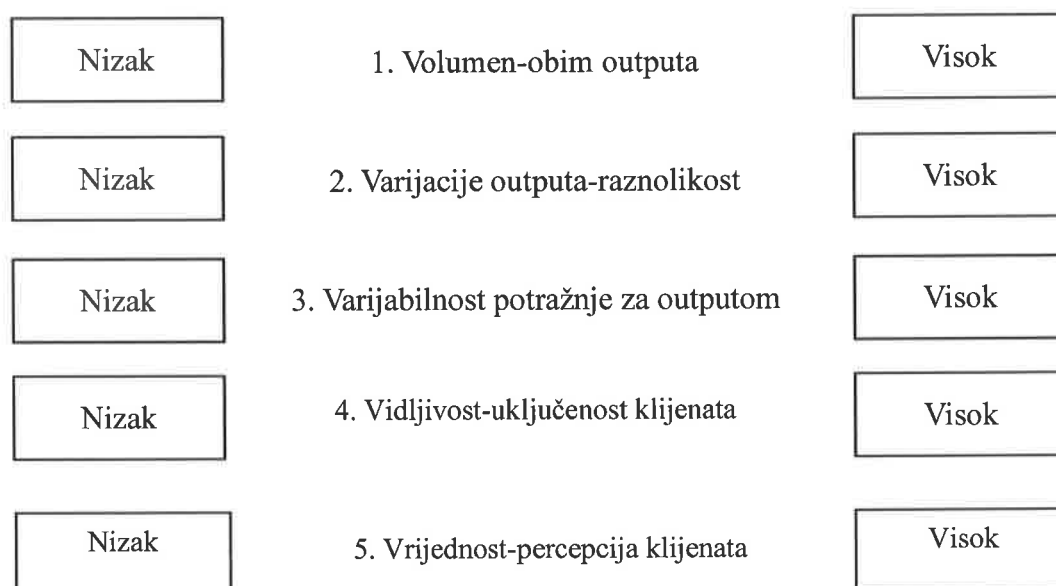
<b>Rezultati</b>	<b>Ugodno-zabavno vrijeme sa voljenom osobom</b>	<b>Ugodan i uspješan poslovnih sastanak</b>	<b>Objedovanje užine uz planinarenje ili sport</b>
<b>Način</b>	<p>Stol za dvoje koji nije previše blizu drugog stola</p> <p>Dio večeri kada su posjetioci prepušteni sami sebi</p> <p>Prikladan zabavni program</p> <p>Neobična i raznolika hrana</p> <p>Voditi računa o atmosferi u restoranu (svjetla, dekoracije i muzika)</p>	<p>Stol za projektiran broj učesnika</p> <p>Dovoljna profesionalna distanca i diskrecija osoblja</p> <p>Prikladni dodatni sadržaji i tehnološka podrška</p> <p>Nutricionistički i kalorijski određena hrana</p> <p>Atmosfera bazirana na poslovnim profesionalnim standardima</p>	<p>Mali broj stojećih stolica za mlađe osobe</p> <p>Brzo servisiranje klijenata koji čekaju na preuzimanje porudžbine</p> <p>Nema posebnih dodatnih sadržaja</p> <p>Dovoljna količina i prihvatljiv ukus</p> <p>Nema potrebe za posebnim dodatnim sadržajima i atmosferi</p>
<b>Vrijednost</b>	Jedna cijena za sve aktivnosti tokom večeri?	Jasna specifikacija svih segmenata cijene?	Niska cijena prihvatljiva za mlađu populaciju?

**Tabela 2.** Pregled karakteristika određenih vrsta restoranskih usluga

Jasno je da se navedeni koncept može primijeniti na ukupnoj konfiguraciji integralne usluge koju će nuditi Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević za različite kategorije klijenata koji mogu uzimati raspon od tinejdžera, preko adolescenata pa do poslovnih ljudi.

## 6. TIPOLOGIJA OPERACIJA PROJEKTOG PODUHVATA

Operacije karakteriziraju pet osobina koje mogu objašnjene putem koncepta 5V (Slika 3.): obim proizvodnje i/ ili usluge (engl. Volumen), varijacije outputa, odnosno raznolikost (engl. Variability), varijabilnosti u potražnji za proizvodom (engl. Variation in Demand), vidljivost (engl. Visibility) i vrijednost (Value proposition).

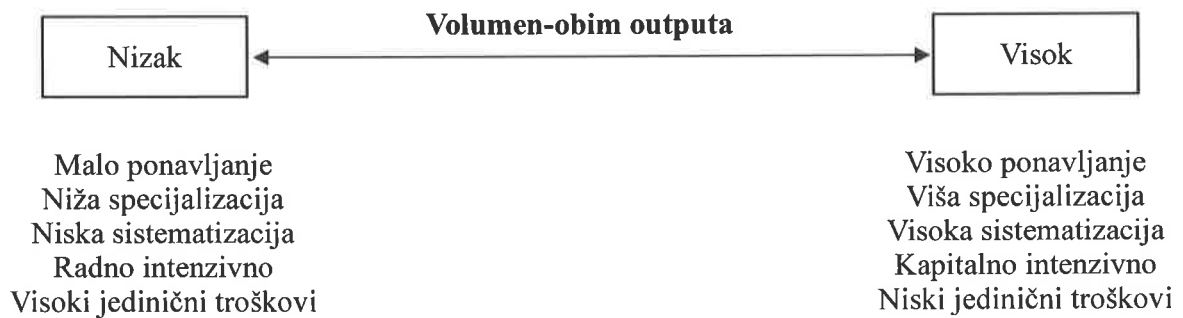


Slika 3. Tipologija operacija

### 6.1. Dimenzija volumena

Jedna od ključnih karakteristika operacija koja određuje mnoge aspekte organiziranja načina transformacije je odabir željenog obima proizvodnje. Visok obim proizvodnje ima svoje prednosti koje se prvenstveno ogledaju u niskim jediničnim troškovima. Niski troškovi postižu se kroz veći stepen specijalizacije radne snage, ulaganje u (često veoma skupu) opremu i monotone ponavljajuće aktivnosti. S druge strane, nizak obim proizvodnje često podrazumijeva visoke jedinične troškove (uz manje monoton posao, ali više radno-intenzivne aktivnosti). Ako organizacija želi da postigne visok obim proizvodnje, organizacija operativne funkcije treba biti drugačija: svi zaposlenici će se vrlo vjerovatno fokusirati na izvršavanje samo jednog dijela posla, uvest će se standardizirane procedure za izvršavanje tog dijela posla, te će se pristupiti razvoju specijaliziranih sredstava za izvršavanje tih aktivnosti. S druge strane, nizak obim proizvodnje proizvodi suprotne efekte i samim tim zahtijeva drugačiju organizaciju procesa transformacije: radnici imaju više znanja i vještina, obavljaju više poslova i ne razvija se posebna specijalizirana oprema. Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević će biti u mogućnosti da multimodalno ponudi niz sadržaja koji će u zavisnosti od tipa klijenata biti postavljeni na različite načine uzimajući u obzir i ekskluzivniji restoran koji podrazumijeva višu cijenu i manje ponavljanja ali i restoran brze hrane koji podrazumijeva nižu cijenu i veći obim produkcije ali se isti fokusira na drugi segment klijenata. Pored navedenog konferencijske dvorane trebaju biti fleksibilni

podesive u smislu kapaciteta, rasporeda, opreme i sadržaja u zavisnosti od segmenta klijenata koji se pokriva.

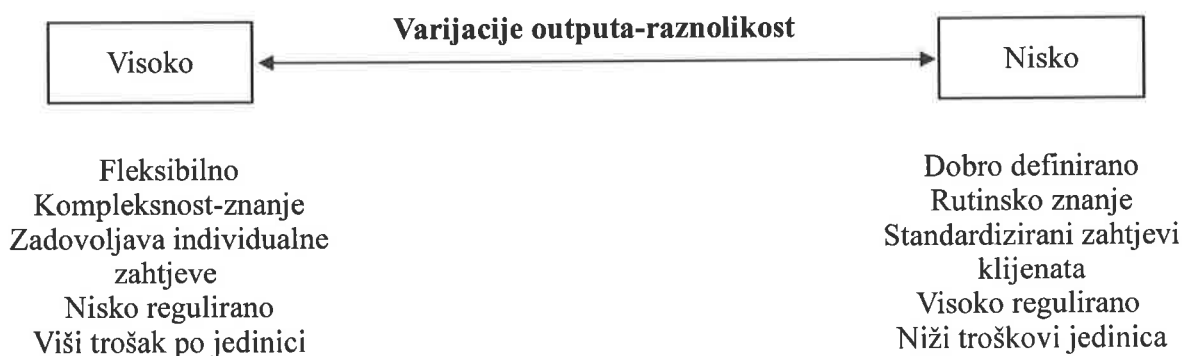


Slika 4. Efekti odabira različitog obima proizvodnje

## 6.2. Dimenzija raznolikosti

Ova dimenzija opisuje raspon (raznolikost) proizvoda koje nudi organizacija. Neke kompanije nude samo jednu vrstu proizvoda uz određene varijacije (proizvodnja standardiziranog namještaja od strane kompanija za proizvodnju u odnosu na namještaj koji se pravi po mjeri). Kompanije koje proizvode namještaj nude određene proizvode kao što su stolovi, stolice, ormari i kreveti. Njihova ponuda uključuje određene varijacije u smislu mogućnosti odabira boje i veličine. Asortiman ovih kompanija se mijenja povremeno, ali se isti može opisati kao relativno uzak u poređenju sa kompanijama koje proizvode namještaj po mjeri. Niska raznolikost ima određene konsekvence po pitanju organizacije aktivnosti unutar organizacije: zahtjevi klijenata su standardizirani (veoma slični), od zaposlenika se ne očekuje visok nivo fleksibilnosti, neophodne vještine i znanja su manje zahtjevni i poslovi su jasno uređeni (regulirani/specijalizirani), što za posljedicu ima niže troškove poslovanja. S druge strane, kompanije koje proizvode namještaj po mjeri nude mnogo širu raznolikost proizvoda. One su spremne proizvesti namještaj u bilo kojoj boji, veličini i izgledu koji odgovara klijentu i koji se savršeno uklapa u prostor klijenta. To znači da se samo neki dijelovi potrebni za namještaj mogu proizvesti unaprijed i u većem obimu, a da je proizvodnji svakog komada namještaja neophodno pristupiti individualno. Od zaposlenika se očekuje veći nivo fleksibilnosti i znanja kako bi zadovoljio individualne zahtjeve klijenata. Međutim, cijena ovakvog namještaja bit će viša nego kod kompanija koje ne proizvode namještaj po mjeri. Iako obje kompanije isporučuju isti osnovni proizvod (namještaj), kompanije koje proizvode po mjeri imaju visok nivo raznolikosti proizvoda, dok tvornice namještaja imaju nekoliko dobro definiranih proizvoda. Klijentima ne stoji na raspolaganju mnogo mogućnosti po pitanju odabira veličine i boje. Sve je standardizirano i vremenski definirano, što rezultira relativno niskim troškovima u poređenju s korištenjem usluga kompanija za proizvodnju namještaja po mjeri.

Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević treba da nudi niz sadržaja a da konferencijske dvorane mogu poslužiti i kao kino dvorane ako se za to iskaže potreba u kontekstu zahtjeva tržišta. Sadržaji koji se nude moraju biti kontinuirano unapređivani i obogaćeni sa ciljem privlačenja klijenata različitih kategorija. Igraonice za djecu trebaju biti specifično i inovativno uređene, te da iste sadrže od osnovnih zabavnih sadržaja za djecu do sadržaja vezanih za treninge. U sklopu igraonice ostaviti i prilagoditi dio prostora za kreativne dječje radionice i imati opremu za proslave rođendana.

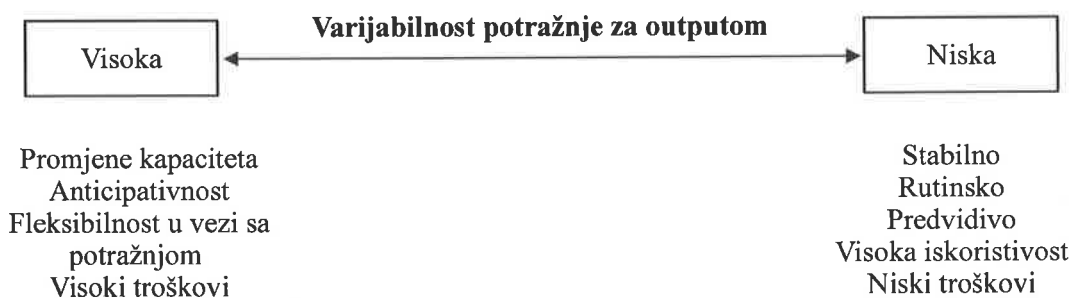


Slika 5. Efekti odabira različitog nivoa varijacije outputa

### 6.3. Dimenzija varijabilnosti u potražnji

Ova dimenzija opisuje u kojoj mjeri output organizacije varira zbog postojanja promjena u potražnji tokom vremena. Potražnja utiče na mnoge aspekte poslovanja: od planiranja kapaciteta, upravljanja zalihama do dnevnog upravljanja aktivnostima. Poznavanje u kojoj mjeri je prisutna varijacija u tražnji za proizvodima/uslugama može u značajnoj mjeri odrediti način upravljanja operacijama. Naprimjer, obrazac potražnje za posjetu muzeju u nekoj popularnoj turističkoj destinaciji. U toku sezone (najčešće ljeti) je veći broj posjeta muzeju za razliku od zimskog perioda. S obzirom da grad posjećuje veći broj turista (koji su glavni posjetioci muzeja), muzej može očekivati više posjetilaca ljeti. Potražnja van sezone je često manja od potražnje u sezoni. Takva izrazita varijacija potražnje znači da operacije moraju promijeniti svoje kapacitete na određen način: naprimjer, zapošljavanje dodatnog osoblja i kvalitetnije upravljanje vremenom tokom ljeta sa ciljem da se osigura optimalan broj posjetilaca u prostorijama muzeja kako se ne bi ugrozila stalna postavka. Menadžment muzeja treba da pokuša predvidjeti vjerovatni nivo potražnje tokom određenih dijelova zimskog perioda. Ako dobije pogrešne podatke, to bi moglo dovesti do prevelikog ili s druge strane premalog nivoa iskorištenosti dostupnih kapaciteta. Troškovi zaposlenih i troškovi prekovremenog rada imaju kao rezultantu rast operativnih troškova u poređenju sa muzejom koji tokom godine ima stabilnu i predvidivu potražnju (muzej kojeg uglavnom posjećuju studenti i učenici s ciljem izučavanja određenih područja).

Na sličan način, hoteli koji posluju na lokacijama koje imaju relativno stalnu i predvidivu tražnju tokom cijele godine mogu planirati svoje aktivnosti unaprijed. Tačan broj osoblja može biti planiran, prateće aktivnosti (kao što je priprema obroka) može biti planirana u skladu sa tačnim i predvidim brojem korisnika što će rezultirati visokim nivoom iskorištenosti resursa i nižim jediničnim troškovima. Ti troškovi će vjerovatno biti manji od onih u hotelima čija potražnja u sebi sadrži visok nivo nepredvidivosti i varijabilnosti. Potrebno je projektirati promjene u tražnji odnosno sistemski upravljati tražnjom. Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević treba u potpunosti biti podržana od strane JP Sarajevo dd Grad Sarajevo, iz razloga što sama izolovano neće biti u mogućnosti da optimizira svoje kapacitete. S tim u vezi treba se osmisliti strategiju upravljanja klijentima i tražnjom, kroz korištenje CRM i CIS što do određene mjere može eliminirati oscilacije u tražnji i osigurati kontinuitet iste.

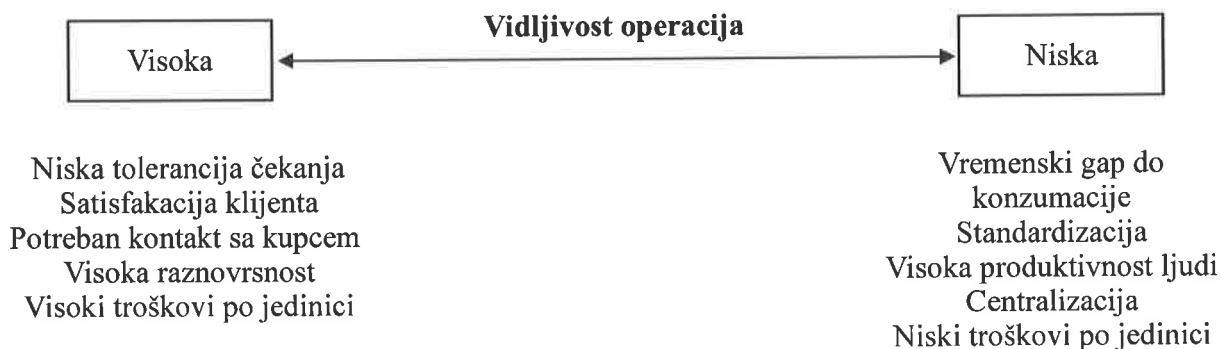


Slika 6. Efekti postojanja različitog nivoa varijabilnosti u potražnji

#### 6.4. Dimenzija vidljivost

Vidljivost podrazumijeva u kojoj mjeri je proces izložen klijentu: niska vidljivost operacija koje se pružaju korisniku znači da postoji određeni gap između “proizvodnje” i “isporuke usluge”, te je aktivnosti moguće više standardizirati, dok vještine koje su neophodne za direktnu komunikaciju sa klijentom ne moraju biti izražene i moguće je postići veću iskorištenost radnog vremena osoblja. S druge strane, visoka izloženost procesa klijentu znači da je tolerancija čekanja niža, a da je zadovoljstvo klijenata uslovljeno percepcijom od strane klijenata. Vještine za komunikaciju sa klijentima su neophodne, a sama promjenjivost nivoa kvaliteta usluge je veća nego u slučaju operacija sa nižim stepenom izloženosti klijentima. Dakle, ova dimenzija se odnosi na procjenu u kojoj mjeri su operacije koje kompanija pruža sastavni dio klijentovog praktičnog iskustva.

Kupovina knjige u lokalnoj knjižari i putem interneta ima različit nivo izloženosti operacija klijentima. Klasična knjižara je primjer tzv. “bricks and mortar” biznisa (Bricks and Mortar poslovni koncept podrazumijeva fizičko prisustvo određenog biznisa u određenoj zgradi u koju dolaze klijenti i bivaju servisirani od strane zaposlenog osoblja), koji podrazumijeva punu vidljivost određenih operacija, tako da kupci imaju direktno iskustvo vezano za aktivnosti kupovine knjiga. S obzirom da je ključni dio aktivnosti kroz koje prolazi klijent (pomoć u odabiru knjige, preporuke, komunikacija sa osobljem i plaćanje) vidljiva, klijenti će imati nisku toleranciju čekanja i mogu izaći iz radnje nezadovoljni ako ne budu usluženi u razumnom roku ili ukoliko osoblje ne bude ljubazno ili spremno da ponudi određene informacije. Ovdje je subjektivan stav klijenata, a ne samo neki objektivan kriterij, veoma važna kategorija. Kao što je već istaknuto od prodavača u knjižari se očekuje visok nivo komunikacijskih vještina i vještina za izgradnju odnosa sa klijentima. S druge strane, proces prodaje knjiga i isporuka putem interneta podrazumijeva niži nivo vidljivosti operacija. Nije neophodan kontakt sa kupcima, a sam proces pružanja usluga je više standardiziran i automatiziran. Niža vidljivost operacija odnosno niža izloženost operacija klijentima može značiti niže troškove po jedinici, dok suprotno (visoka vidljivost operacija) može značiti više troškove poslovanja.



Slika 7. Efekti odabira različitog nivoa vidljivosti

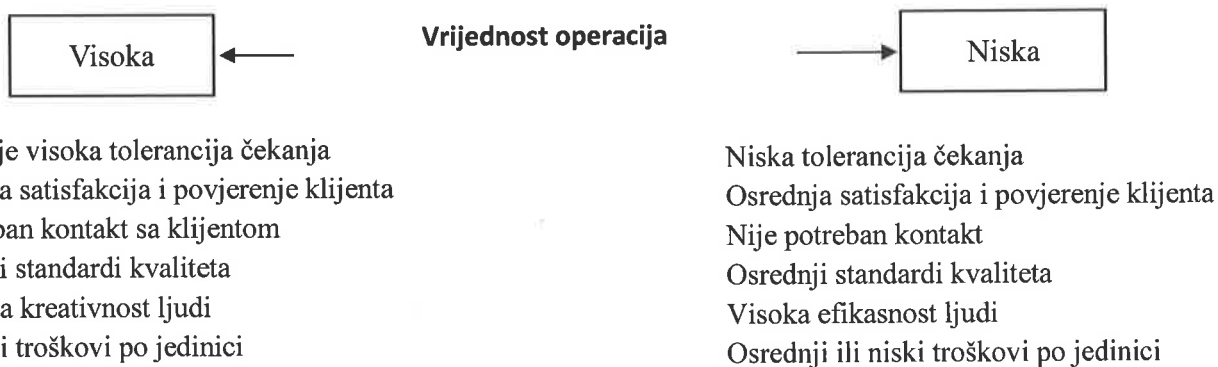
Neki poslovi mogu imati operacije koje kombiniraju procese i visoke i niske vidljivosti kao što je to recimo slučaj sa poslovima visokoškolskih ustanova, odnosno industrijom obrazovanja. Neke operacije sadrže procese koji su klijentima veoma vidljivi ili nisu nikako vidljivi. Na visokoškolskoj ustanovi neke aktivnosti su potpuno 'vidljive' studentima, kao što su upisi ocjena, predavanja ili izdavanje uvjerenja u studentskoj službi. Aktivnosti organizacije kojima su klijenti direktno izloženi pripadaju tzv. front-office okruženju. Mnogi drugi dijelovi visokoškolske ustanove imaju malu ili skoro nikakvu vidljivost, kao što su poslovi ocjenjivanja radova, upisa studenata u elektronske sisteme ili pripremanje nastave. Određeno osoblje (osoblje zaduženo za grijanje prostorija) se rijetko viđa od strane studenata, ali ipak obavlja određene neophodne poslove. Aktivnosti organizacije koje nisu direktno izložene klijentima obavljaju se u tzv. back-office okruženju (okruženju bez direktnog kontakta sa klijentima), gdje se mogu uvrstiti i poslovi vezani za sravnavanje dokumenata za izdavanje diplome/certifikata studentima.

Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević treba na sličan način razumjeti i razdvojiti vidljive i manje vidljive komponente posla i definirati šta je čija obaveza u navedenom kontekstu i koja vrsta aktivnosti se kada radi u smislu osoblja podrške za normalno funkcioniranje objekta i poslove direktne isporuke servisa sa visokim stepenom vidljivosti i definirati na koga pada koji vid troškova. Održavanje objekta u tehničko-tehnološkom smislu, kompletna logistika i ostale aktivnosti se trebaju odvijati u vrijeme kada objektu klijenti nemaju pristup.

### 6.5. Dimenzija vrijednost

Dimenzija vrijednosti se može objasniti na različite načine, ali bez obzira da li se radi o proizvodnom ili uslužnom biznisu efekti i očekivanja su slični. Ako se recimo radi o tržištu automobila vrijednost ugrađena u proizvod može biti viša ili niža, a navedeno zavisi od percepcije vrijednosti klijenta. Naprimjer, ako klijent želi unikatan automobil koji prema njegovom/njenom sistemu vrijednosti čini osnov za status u društvu, onda klijenti imaju relativno visoku toleranciju čekanja za specifičan proizvod jer se radi o specijalnoj vrijednosnoj propoziciji. Ako se radi recimo o haljini koja se kroji za specijalan povod i prema specijalnoj mjeri, klijentice su spremnije da čekaju konačan proizvod i duže vremena. Naravno u oba slučaja satisfakcija je visoka, uz postojanje visokih standarda kvaliteta, znanja i kreativnosti ugrađenih u određen proizvod ili uslugu, dok su naravno i troškovi visoki, tako da se u ovom slučaju može zaračunati dosta viša cijena.





Slika 8. Efekti odabira i isporuke različitog nivoa i vrste vrijednosti

S druge strane, ako je vrijednost koja je inkorporirana u proizvod relativno niska, klijent određenu vrstu proizvoda ili usluge najčešće želi odmah, dok je izvedba proizvoda masovna, standardizirana i svakako osrednje prihvatljivog kvaliteta. Nivo znanja, kreativnosti i inovacije koje su ugrađene u ovakav proizvod ili uslugu su niži, tako da se može očekivati relativno niska cijena. Ako se govori o području usluga tada se može govoriti o think-tank firmama koje rješavaju specijalne vrste problema za klijente po specifičnoj metodologiji koji zahtijevaju profesionalizam, inovativnost i specifična znanja putem kojih se rješavaju problemi klijenata. Naravno, ovaj tip usluge ima dosta visoku cijenu ali istovremeno dobru toleranciju čekanja klijenta s obzirom da se radi o poslovima koji su visoko diferencirani i teško je naći odgovarajući supstitut. Ako se navedeni tip usluge uporedi sa uslugom peglanja, onda se može primijetiti obrnuti kontekst, dok je supstitut za isporuku usluge prilično lako iznaći. Navedeni kontekst vezan za vrijednost se može aplicirati čak i na interne kupce i interne dobavljače, tako da status osobe, procesa, operacije ili aktivnosti u organizaciji zavisi od nivoa vrijednosti koju isti generira.

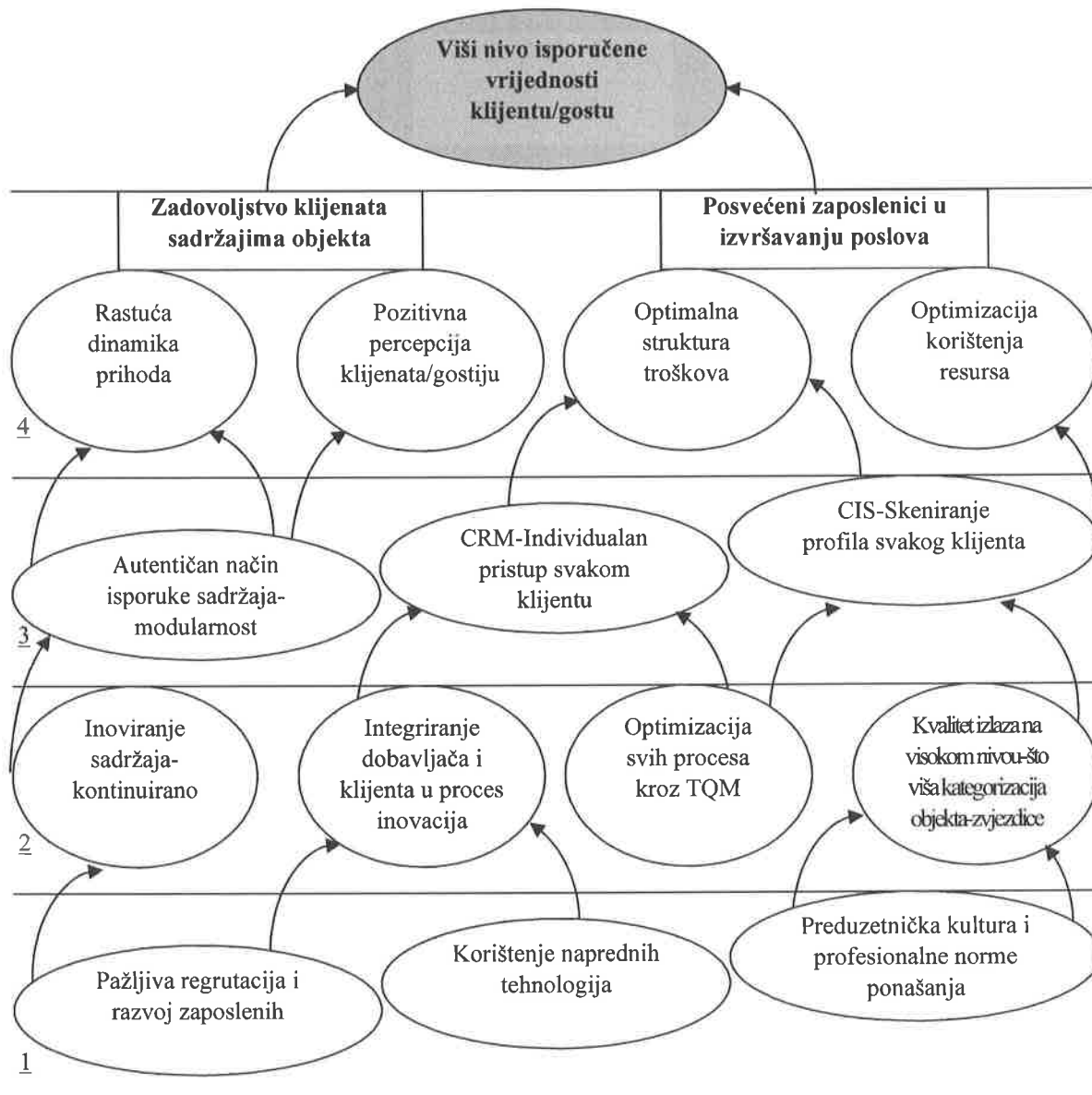
Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević treba predstavljati posebnu vrijednost u percepciji klijenata u smislu zdravog života, zabave, podrške obrazovanju, podrške sportu i naravno podrške poslovanju. To znači da se Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević treba promatrati integralno sa drugim komplementarnim sadržajima, što će osigurati isporuku vrijednosti klijentima putem svih pet ključnih komponenata koje uključuju transformaciju, transport, skladištenje, inspekciju i naravno inovaciju.

## 7. STRATEŠKA MAPA POSLOVNE JEDINICE OBJEKAT VIDIKOVAC TREBEVIĆ

Kroz ranije predočene analize se na jednostavan način mogu primjetiti elementi koji mogu pozitivno uticati i motivirati donositelje poslovnih odluka vezano za ovaj poslovno projektni poduhvat, ali se, s druge strane mogu primjetiti i eventualne prijetnje i slabosti o kojima se mora voditi računa. Suština je da investitor aktivira snage koje mu stoje na raspolaganju i iskoristi šanse koje postoje u ovoj industriji tako da eliminiira potencijalne slabosti i ne dozvoli prijetnjama da ugroze poduhvat. Suština je da se kompletnim procesima budućeg objekta integralno upravlja u kontekstu strateške, operativne, marketinške i finansijske optimizacije poslovanja jer se u ovom slučaju radi o specifičnom biznisu koji funkcioniira unutar specifičnog okruženja, odnosno industrije.

Pored navedenog neophodno je voditi računa o optimizaciji vrijednosnog lanca uključujući i opservaciju dobavljača, konkurenata, supstituta, komplementara i strateških odrednica razvoja Kantona Sarajevo i Grada Sarajeva, uključujući i specifične zahtjeve pojedinih kategorija klijenata koji se mogu segmentirati kroz korištenje različitih kriterija. Kod determiniranja bilo kojeg kapitalno intenzivnog poslovnog projekta potrebno je determinirati određene ciljeve strateškog i operativnog karaktera uz njihovu segmentaciju i projektiranje vremenskog horizonta i dinamike realizacije. Ključni preduvjeti realizacije predmetnog poslovnog poduhvata u pravnom smislu jeste donošenje odluka od strane Vijeća Grada Sarajeva vezano za ulazak u ovaj poduhvat kroz Javno-Privatno Partnerstvo ili neki drugi oblik prihvatljive dugoročne suradnje, dok je poslovno infrastrukturni preduvjet vezan za izgradnju samo puštanje u pogon Trebevičke Žičare koji je preduvjet već ispunjen tako da se Poslovna jedinica Objekat Vidikovac Trebević treba što prije završiti i kroz određen poslovni model pustiti u funkciju.

Kreiranje pod-brenda Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević u okviru integralnog brenda Grada Sarajeva i projekta Trebevičke Žičare treba realizirati sa ciljem da navedeni objekat bude sastavni dio konfiguracije koja se nudi i onoga što klijenti trebaju da dožive. Naravno ciljevi vezani za izgradnju, održavanje i upravljanje objektom trebaju biti naslonjeni na strategiju razvoja Kantona Sarajevo i Grada Sarajeva, posebno u segmentu vezanom za industriju turizma i razvoj upravljačkih i marketinških kapaciteta vezanih za turizam u naučnom i aplikativnom smislu. Navedeni ciljevi bi se mogli segmentirati kroz sljedeći dijagram koji predstavlja stratešku mapu Poslovne jedinice Objekat Vidikovac Trebević (Slika 9.) u nastavku.



slika 9. Strateška mapa objekta „Vidikovac“

## 8. STRUKTURA ULAGANJA U PROJEKAT I POSLOVNI MODEL

Objekat Vidikovac je veliki i reprezentativan objekat za čiju izgradnju i opremanje je prema procjenama potrebno uložiti oko 6.404.666,17 KM. Dosadašnja ulaganja<sup>4</sup> u izradu idejnog i izvedbenog projekta, pribavljanje potrebnih dozvola, izgradnju objekta i pristupne infrastrukture Grad Sarajevo je uložio 2.746.977,88 KM<sup>5</sup>. Do završetka objekta do nivoa visokog Roh-Bau sistema gradnje je potrebno uložiti još 2.590.243,81 KM od strane Grada Sarajeva kao investitora, što bi predstavljalo ukupni iznos od 5.337.221,81 KM (83,33% investicije) dok je od trećeg lica koje bi iznajmilo potrebno dodatno uložiti oko 1.067.444,36 KM (16,67% investicije). Ukupan iznos investicije se sastoji od zbiru navedena tri iznosa iznosi oko 6.404.666,17 KM. Struktura navedenih ulaganja od strane Grada Sarajeva i trećeg pravnog lica koje će vršiti najam objekta je data u nastavku.

### 8.1. Ulaganje Grada Sarajeva (investitora)

Ulaganje Grada Sarajeva bi trebala obuhvatiti sva potrebna ulaganja do visokog Roh-bau sistema gradnje. S obzirom da bi pravnom licu koje bude vršilo najam i upravljanje objektom znatno bolje odgovaralo ukoliko bude u mogućnosti izvršiti unutrašnje uređenje objekta shodno svojim potrebama, vizijom izgleda interijera objekta te opremom koja će omogućiti adekvatan funkcionalni rad objekta, finalizacija unutrašnjeg interijera objekta može predstavljati određeni problem ukoliko ga bude realizirao Grad Sarajevo. Dosadašnja određena iskustva u sličnim projektima su potvrdila da je ovakav pristup adekvatniji za budući rad i povećanje zainteresiranosti budućih najmoprimaca. Također, najmoprimci mogu ovaj posao završiti znatno brže, jeftinije te će moći osmisliti takav koncept koji će im omogućiti više ukupne prihode i profitabilniji rad. U skladu sa time, ulaganje Grada Sarajeva kao investitora se sastoji od:

- 1) obezbjeđenja zemljišta (koje je dobijeno na korištenje od Općine Stari Grad za period od 25 godina bez plaćanja po osnovu korištenja istog, a kako bi se navedeni prirodni prostor i sveukupni prirodni ambijent što prije stavio u svrsishodnu upotrebu,<sup>6</sup>
- 2) plaćanja izrade idejnog rješenja i izvedbenog projekta,
- 3) pripreme, izgradnje i uređenja pristupne infrastrukture,
- 4) ravnanje terena,
- 5) iskopi, te grubi građevinski radovi,
- 6) dovođenje vode do objekta u dužini od 200 m,
- 7) priključenje trafo stanice sa potrebnom naponskom snagom shodno projiciranom nivou buduće potrošnje električne energije (za šta je potrebno izdvojiti cca 100.000 KM), te
- 8) plaćanje troškova tehničkog prijema objekta.

### 8.2. Partner (najmoprimac)

Partner koji će iznajmiti objekat te vršiti njegovo operativno upravljanje bi trebao investirati u obezbjeđenje sljedećih elemenata:

<sup>4</sup> Do 01.07.2020. godine.

<sup>5</sup> Dio novca je uložen od strane Grada Sarajeva direktno (929.780,63 KM a dio 1.817.197,25 KM od strane JP Sarajevo kao preduzeća u vlasništvu Grada Sarajeva)

<sup>6</sup> Obzirom na trenutno relativno ograničene finansijske mogućnosti općine Stari grad kao vlasnika zemljišta.

- Kupovina potrebne opreme unutar objekta,
- Kupovina i opremanje kuhinje,
- Fino uređenje zidova i stropova u objektu,
- Postavljanje adekvatnog (kamenog) poda,
- Uređenje plafona,
- Ugradnja lifta,
- Izgradnja ovalnog šanka na krovu objektu,
- Druge eventualne segmente realizacije unutrašnjeg uređenja interijera objekta koji se pojave tokom finalog uređenja objekta, nakon što investitor završi objekat na nivou visokog Roh-bau sistema gradnje.

U nastavku dajemo prikaz realnog poslovnog modela za moguću implementaciju.

### 8.3. Poslovni model za realizaciju investicije

Poslovni model predstavlja jedan od važnijih segmenata određene investicije. Stoga u nastavku dajemo prikaz poslovnog modela na bazi kojeg je moguće realizirati predmetnu investiciju. Osnovni investitor u ovom projektu je Grad Sarajevo. Dio investicije će realizirati i najmoprimac objekta, stim što će mu se otpisati kirije tokom prve godine rada objekta u visini realiziranih ulaganja, a nakon verifikacije istih od strane odgovornih osoba ispred Grada Sarajeva kao investitora. Projekat se operativno realizira preko JP Sarajevo na način da se uplate iz Grada Sarajeva vezane za realizaciju ove investicije odmah prosljeđuju izvođačima radova na objektu shodno dogovorenoj dinamici plaćanja izvršenih radova. Za realizaciju ove investicije nisu predviđena direktna zaduženja JP Sarajevo, dok će Grad Sarajevo shodno vlastitim mogućnostima, ciljevima i prioritetima donijeti odluku o načinu pribavljanja potrebnih finansijskih sredstava.

S obzirom na projiciranu visinu ulaganja u izgradnju predmetnog objekta i svih planiranih sadržaja na predmetnoj lokaciji, a koja će iznositi 6.404.666,17 KM, za realizaciju projekta je potrebno razmotriti moguće poslovne modele, sagledati njihove prednosti i nedostatke, ekonomske i druge efekte, prateće rizike, te se opredijeliti za poslovni model koji maksimizira koristi investitoru ali i široj lokalnoj zajednici.

U ovom slučaju se javljaju dva moguća poslovna modela efektuiranja investicije.

**Prvi** jeste da investitor (Grad Sarajevo) u potpunosti završi objekat u skladu da idejnim i izvedbenim projektom objekta, a da JP Sarajevo obezbijedi potrebne zaposlenike i samostalno u okviru preduzeća organizira budući operativni rad objekta Vidikovac (kao posebne poslovne jedinice preduzeća). U tom slučaju bi prvo trebalo utvrditi realne kapacitete preduzeća JP Sarajevo da na adekvatan način upravlja radom objekta, te kroz ostvarene prihode i zarade vrši povrat sredstava Gradu Sarajevo kao investitoru, uz pokriće troškova rada i upravljanja objekta. Također bi bilo potrebno utvrditi očekivanu profitabilnost ovog poslovnog modela, kao i kapacitete za povrat sredstava investiranih od strane Grada Sarajeva.

**Drugi** poslovni model jeste da se utvrdi u kojem stepenu završenosti bi bilo najadekvatnije da se izvrši finaliziranje izgradnje ovog objekta (u skladu sa time i da se investiraju nedostajuća novčana sredstva), te da se on iznajmi trećem pravnom licu koje bi operativno upravljalo radom objekta. Kroz mjesečne

kirije koje bi on plaćao investitoru Gradu Sarajevo (preko računa JP Sarajevo), investitor bi vršio povrat uložених sredstava u ovaj objekat.

U ovom slučaju bi postojale dvije opcije u naplati kirije. Prva opcija jeste da ona bude u fiksnom iznosu na mjesečnom nivou. Kirija bi se određivala za određeni vremenski period, npr. 5 ili 10 godina, te bi nakon toga bila ponovo utvrđena u visini koja bude odgovarala tadašnjim ekonomskim i tržišnim okolnostima. Prijedlog je da iznajmljivanje objekta bude na period ne duži od 10 godina, a rezultirajuća kirija za iznajmljivanje objekta bude fiksna za maksimalan period od ovih 10 godina. Na taj način će se uzeti u obzir i trenutne ekonomske okolnosti nakon proteka perioda iznajmljivanja, a sa druge strane trećem licu omogućiti da tokom ovog perioda od deset godina izvrši povrat uložених sredstava u unutrašnje uređenje objekta te ostvari adekvatan i očekivani nivo zarade. Prekratak rok potpisivanja ugovora bi povećao rizik povrata uložених sredstava za potencijalne najmoprimce te bi se smanjio nivo njihove zainteresiranosti za iznajmljivanje objekta, a što je značajan elemenat u primjeni ovog poslovnog modela.

Druga opcija jeste da kirija bude vezana za ukupne prihode koje ostvari pravno lice koje vrši najam objekta. U tom slučaju bi se mogao ugovor o iznajmljivanju potpisati i na kraći i na duži period, iako bi kroz javni poziv nakon proteka određenog perioda (npr. 5 ili 10 godina) trebalo omogućiti i drugim preduzećima (potencijalnim najmoprimcima) da ponude svoje uslove najma navedenog objekta uz definirani kvalitet usluga i uspostavljeni sadržaj u i oko objekta. U tom slučaju bi se omogućili veći prihodi investitoru tokom vremena, s obzirom da je za očekivati da tokom vremena raste zainteresiranost posjetilaca za boravak na ovom području, da se dodatno obogate sadržaji te da dođe do općeg rasta cijena tokom vremena.

Moguće je da postoji i kombinacija ova dva pristupa na način da se tokom prve godine rada objekta koristi pristup naplate kirije kao dijela ostvarenog ukupnog prihoda, a kasnije da se koristi fiksni iznos kirije. Na taj način bi se olakšalo poslovanje ovog trećeg lica u periodu dok se poslovanje objekta ne uhoda.

Oba ova moguća pristupa imaju prednosti i nedostatke, te ih je neophodno detaljno analizirati kako bi se donijela odluka koji poslovni model odabrati. Odabir poslovnog modela je neophodan elemenat kako bi se mogla dalje vršiti ekonomsko-finansijska analiza opravdanosti ulaganja, rezultirajući rizici, organiziranje rada objekta, likvidnost projekta i slično, a što je urađeno u nastavku.

## 9. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA PROJEKTA

Suštinski posmatrano, tehnološka analiza polazi od detaljnog opisa tokova proizvodnog i radnog procesa koji će se odvijati nakon realizacije investicije. S obzirom da će predmetni objekat Vidikovac biti novoizgrađen, trenutno ne postoje historijski podaci o iskorištenosti kapaciteta. Stoga će biti potrebno u potpunosti predvidjeti kretanje stepena iskorištenosti kapaciteta tokom posmatranih godina a na bazi trenutno dostupnih podataka. Tehnološki proces se treba posmatrati u ovisnosti od vrste usluga koje će se nuditi u njemu. Predviđeni sadržaji po etažama objekta Vidikovac su sljedeći:

Etaža	Sadržaji	Površina (m <sup>2</sup> )	Kapacitet
<b>(-1)</b>	1. Velika konferencijska sala	193,50	120 mjesta
	2. Mala konferencijska sala	94,00	35 mjesta
	3. Kuhinja	106,80	
	4. Prateće prostorije	292,79	
<b>Prizemlje</b>	1. Restoran	462,00	250 mjesta
	2. Kafić sa prostorom za sjedenje		96 mjesta
	3. Terasa vanjska	323,00	164 mjesta
	4. Prateće prostorije	325,88	
<b>(1) sprat</b>	1. Ekskluzivni restoran	230,00	156 mjesta
	2. Igraonica za djecu	154,00	50 djece
	3. Hol	86,00	
<b>Krovn ploha</b>	1. Javna površina (opciono dodati prodajni prostor u obliku djelimično zatvorenog šanka za prodaju pića, slastica, čaja i slično)		84 osoba

Tabela 3. Kapacitet pojedinih sadržaja u objektu Vidikovac

### ETAŽA (-1)

Prezentiranje ćemo početi od etaže (-1) u kojoj je planirano da bude smještena jedna manja i jedna veća konferencijska sala. Manja konferencijska sala će imati površinu od 94,00 m<sup>2</sup> kapaciteta 35 osoba, a veća 193,50 m<sup>2</sup>, odnosno 120 osoba. S obzirom na teškoću pristupa objektu automobilom, cijenimo da će potražnja za konferencijskim salama biti relativno rijetka, te da u velikoj mjeri ovisi i o kvalitetu menadžmenta objekta i njegovoj sposobnosti pronalaska zainteresiranosti korisnika te kapacitetima organizacije različitih eventa. Stoga smo opredjeljenja da bi obje navedene sale trebale biti modularnog tipa na način da se samo povremeno i relativno brzo mogu pokretnim pregradama iz otvorenog prostora pretvoriti u konferencijske sale. Naime, proces iznajmljivanja konferencijskih sala je takav da se najmanje nekoliko dana unaprijed zna da će se neka od sala koristiti za konferencije. U skladu sa time je moguće i organizirati korištenje prostora od strane drugih korisnika na način da se 1-2 sata prije korištenja sale navedeni prostor isprazni od drugih gostiju (stavi informacija na stolove da je prostor slobodan do određenog vremena), preuredi u konferencijsku salu unošenjem stolica i stolova (ili samo stolica sa priručnom pločom za pisanje) te da se postojeće stolice iznesu iz ovog prostora. Procjene su da će za korištenje konferencija i sastanaka predmetni prostor biti iskorišten tek do 10% ukupnog vremena te bi korištenje ovog prostora samo za ove namjene bilo vrlo nerentabilno. Posebno je to slučaj ukoliko uzmemo u obzir i da će cijena iznajmljivanja konferencijskih sala zbog otežanog pristupa lokaciji automobilima biti nešto niža u odnosu na druge objekte znatno bliže centru grada, iako se treba

uzeti u obzir i jedinstvenost navedenog prostora, s obzirom da će biti u pitanju nov objekat sa iznimno lijepim prirodnim okruženjem.

S obzirom da navedena lokacija Trebevića ima nekoliko posebno značajnih prednosti za populaciju osoba iznad 60 godina (penzioneri), kao i osoba koje će organizavano posjećivati ovaj prostor i objekat, relativna izolovanost prostora etaže (-1) je odlična za veća druženja pojedinaca, te bi navedeni prostor trebalo primarno koristiti za tu namjenu.

Predmetna lokacija će posebno biti veoma interesantna osobama 60+ godina s obzirom da ima brojne prednosti za navedenu populaciju, od kojih izdvajamo sljedeće:

1. navedena populacija je relativno brojna. U Sarajevu živi oko 50.000 penzionera<sup>7</sup> odnosno oko 60.000 osoba starosti preko 60 godina,
2. za navedene osobe je na ovu lokaciju znatno lakše doći žičarom nego automobilom, te za ovu populaciju ograničenje u pogledu dolaska automobilom do objekta nije od veće važnosti,
3. ovo područje je veoma bogato kiseonikom i prirodnim atrakcijama, šetnicama i drugim sličnim sadržajima koji su od posebne zdravstvene i socijalne koristi za ovu populaciju,
4. radi se o potencijalnim korisnicima koji će u znatno većoj mjeri posjećivati ovaj prostor i objekat u odnosu na druge kategorije stanovništva. Također ova kategorija korisnika je u mogućnosti i tokom većeg dijela godine posjećivati ovu lokaciju, posebno od aprila do oktobra,
5. navedene osobe imaju na raspolaganju znatno više raspoloživog vremena u odnosu na druge kategorije stanovništva i češće se druže sa pojedincima iz ove starosne grupe u odnosu na druge kategorije stanovništva. U skladu sa time, oni mogu značajno popuniti periode kada je smanjen dolazak drugih posjetilaca tokom radnog dijela sedmice (pon.-pet.).

Sukladno navedenim vrijednostima ovog prostora i prirodnog područja za ovaj dio populacije, potrebno je izgraditi i adekvatne i dovoljno raznolike sadržaje oko objekta koji će im omogućiti ugodan boravak na ovom prostoru (dovoljan broj klupa za sjedenje, prostore zaštićene od vjetra u obliku drvenih šadrvana za sjedenje 5-7 osoba, i slično).

Pored toga, u ovom prostoru je potrebno da se mogu pružiti i restoranske usluge većoj grupi posjetilaca koja želi biti izdvojena od ostatka objekta (poslovni ručkovi, godišnjice preduzeća, sastanci domaćih i međunarodnih organizacija, pa čak i organizacija manjih svadbi u mirnom okruženju i uz poštivanje uobičajenog nivoa buke koja je prihvatljiva za ovakav objekat). Stoga, postavljajući modularno korištenje ovog prostora, iskorištenost etaže (-1) objekta će biti znatno veća, i po našim procjenama će tokom 2021. godine iznositi oko 40%, a tokom 2022. godine (kao prve godine punog rada objekta) i narednih godina će iznositi oko 60%, sa daljim blagim godišnjim rastom.

## **PRIZEMLJE OBJEKTA**

U prizemlju objekta Vidikovac je predviđeno da bude samouslužni restoran sa kafićem i prostorom za sjedenje posjetilaca. Površina restorana iznosi 462,00 m<sup>2</sup>, a prostor kafića na kojem će biti postavljen šank sa dodatnih nekoliko stolova, i kapaciteta do 96 osoba. Maksimalan kapacitet usluživanja restorana će biti cca 250 osoba po jednom satu, te će se u toku dana moći maksimalno uslužiti oko 2.000 gostiju. S obzirom da je u pitanju veliki kapacitet usluživanja, neophodno je da i kapacitet kuhinje bude dimenzioniran kako bi se mogao obezbijediti dovoljan kapacitet hrane za periode tokom dana i

---

<sup>7</sup> Podaci Zavoda za penzijsko i invalidsko osiguranje F BiH za 2019. godinu.



tokom sedmice kada bude postojala najveća potražnja (vikendima, tokom praznika, dolaska većih grupa posjetilaca i slično).

Također, u prizemlju objekta je predviđena vanjska terasa površine 323,00 m<sup>2</sup> sa 40 stolova i 164 sjedeća mjesta. Navedena terasa će biti otvorena od maja do septembra shodno vremenskim prilikama. Bilo bi poželjno da osim pogleda prema Gradu Sarajevu terasa bude okružena cvijećem i ukrasnim biljem (npr. manje tuje i slične biljke) u posudama kako bi se reducirao nivo vjetra za posjetioce bašte, te ukrasio sam ambijent oko bašte. Također, po mogućnosti bi trebalo ustakliti ljetnju baštu na način da se ne reducira pogled iz nje, dok bi se na taj način njen rad produžio minimalno za naredna 3 mjeseca. Ovo bi dovelo do mogućnosti ostvarivanja viših prihoda od pružanja usluga u bašti objekta.

### **PRVA ETAŽA OBJEKTA**

Na prvoj etaži objekta je predviđeno da bude ekskluzivni restoran površine 230,00 m<sup>2</sup> te kapaciteta 156 sjedećih mjesta. S obzirom na ograničeni pristup automobilima navedenoj lokaciji, smatramo da bi preporučeni stepen luksuznosti restorana trebao biti viši srednji nivo, s obzirom da procjenjujemo da će u ovom stepenu luksuznosti postojati najveći broj gostiju koji će posjećivati restoran. Cijene hrane i pića ne bi trebale iznositi više od 20% u odnosu na cijene na prostoru Bašćaršije, a kako bi se obezbijedio što veći stepen popunjenosti kapaciteta restorana tokom cijele godine. Viša cijena od navedene bi po našem mišljenju značajno reducirala broj gostiju, te također i prosječnu popunjenost restorana tokom godine. Ovo je važno i iz jednog dodatnog razloga. Naime, s obzirom da je idejnim projektom predviđeno da pored ovog restorana bude i igraonica za djecu, cijene hrane i pića trebaju biti prihvatljive i određenom dijelu mlađih bračnih parova čija djeca će boraviti u igraonici tokom njihove posjete ovoj lokaciji.

S obzirom na arhitekturu objekta, kao i spoljašnji vizuelni izgled objekta, za oko 40% restorana je reduciran pogled prema Gradu Sarajevu što smanjuje ugođaj boravka u ovom prostoru. S obzirom da nije postojala mogućnost dodatnog otvaranja pogleda prema Sarajevu, moguće je zatvoreni dio zida staviti veliki TV prijemnik koji će emitirati pogled sa posljednje etaže sa koje se prostire prekrasan pogled prema gradu, te kroz stavljanje dodatnih reflektirajućih staklenih površina vizualno učiniti ljepši i ugodniji boravak gostiju.

Igraonica za djecu je drugi sadržaj predviđen na ovoj etaži sa površinom od 154,00 m<sup>2</sup> u kojem je moguć boravak do 50 djece. Kako bi se mogao finansijski efektivirati dio ulaganja vezan za izgradnju i opremanje prostora dječije igraonice, potrebno je vršiti i naplatu korištenja dječije igraonice. Preporučena cijena jednog sata korištenja jeste 1KM po jednom djetetu, a cilj je da što veći period tokom dana igraonica bude optimalno popunjena djecom. Nakon određenog iskustva u vezi sa korištenjem igraonice kao i u zavisnosti od prosječne popunjenosti igraonice djecom, potrebno bi bilo ponovo razmotriti visinu ove cijene i u zavisnosti od iskazane potražnje istu povećati na 2 KM po satu (samo tokom vikenda ili tokom cijele sedmice, u zavisnosti od visine potražnje). I ovaj segment poslovanja može biti pod snažnim utjecajem trenutne pandemije Korona virusa te će neposredno prije otvaranja objekta biti potrebno ponovno procijeniti mogućnost rada dječije igraonice u ovisnosti od prilika u pogledu pandemije.

Potrebno je napomenuti i dodatnu činjenicu vezanu za dječiju igraonicu, a to je da boravak većeg broja djece u zatvorenom prostoru po prirodi stvari dovodi do iznadprosječnog nivoa buke. S obzirom da je igraonica pozicionirana pored restorana za koji predlažemo da ima viši srednji nivo luksuznosti, te će

pojava buke iznad uobičajenog nivoa za ovu vrstu restorana smanjiti kvalitet boravka za goste, neophodno je da se uradi adekvatna zvučna i vizuelna izolacija prostora igraonice. Moguće je putem TV displeja emitirati prikaz igraonice za roditelje koji budu boravili u restoranu, a kako bi se eliminirao ovaj nedostatak.

## **DRUGA ETAŽA OBJEKTA -KROVNA PLOHA**

Na krovu objekta je predviđena da bude javna površina koja će imati karakteristike vidikovca s obzirom da se sa nje vidi prekrasna panorama cijelog Sarajeva, te će biti jedan od posjećenijih sadržaja na ovom području i u samom objektu. Na navedenu površinu koja bez kućice za lift iznosi 525 m<sup>2</sup>, moguće je istovremeno smjestiti do 84 osobe. S obzirom da je navedena krovna ploha sa vizuelnog aspekta najvrjedniji dio objekta, korištenjem navedene krovne plohe samo kao vidikovca po našem mišljenju finansijski ne efektuiru ulaganja izvršena u njenu izgradnju. Stoga smo stava da bi na njoj bilo poželjno uraditi zatvoreni ovalni šank površine do 10-15 m<sup>2</sup> u kojem bi se tokom ljetnjih mjeseci pripremali svježi napitci, čajevi, nudile određene vrste slastica koje bi mogle biti konzumirane tokom posmatranja panorame Sarajeva i boravka gostiju. Na taj način bi se omogućilo ostvarivanje dodatnih prihoda na ovom prostoru tokom ljetnjeg perioda. Šank bi trebao biti montažni koji bi se po potrebi mogao demontirati, te po potrebi obezbijediti širi prostor. Također, bilo bi poželjno da i ograda oko platoa vidikovca bude u što većem obimu od stakla radi pogleda, ali i radi mogućnosti zaštite od povremenog vjetra, posebno tokom zimskog perioda.

Sukladno poslovnom modelu rada objekta Vidikovac prema kojem je predviđeno da se izgrađeni objekat iznajmi trećem licu, praktičan rad objekta će u principu biti realiziran od strane tog preduzeća, dok će investitor - Grad Sarajevo, ostvarivati prihode po osnovu najma navedenog objekta. Kako bi se utvrdila finansijska opravdanost ovog ulaganja, neophodno je izvršiti što bolju projekciju ukupnih prihoda i ukupnih troškova budućeg rada objekta Vidikovac, te izračunati povrat u odnosu na ukupna ulaganja. Za izračun opravdanosti ulaganja u izgradnju objekta Vidikovac, potrebno je uzeti u obzir sljedeće elemente:

- Koliki je iznos novca u izgradnju i opremanje objekta do sada uložen od strane Grada Sarajeva;
- Koliko se još planira novca uložiti u narednom periodu (od strane Gradske uprave i najmoprimca);
- Koji sve sadržaji će postojati u i oko objekta;
- Za koji novčani iznos navedeni objekat i sadržaji mogu biti iznajmljeni trećem licu;
- Da li se, u kojem iznosu i pod kojim uslovima se planiraju uzeti kreditna sredstva za završetak objekta u planiranom stepenu završenosti;

Procijenjeni prihodi od rada (ili iznajmljivanja) pojedinih sadržaja objekta su usko vezani sa sveukupnim sadržajima u objektu i oko njega, sa ukupnim brojem posjetilaca, cijenom prevoza žičarom, kvalitetom menadžmenta u pogledu organizacije događaja, uložnim sredstvima u marketing i dinamikom ulaganja, osmišljenosti prostora i elemenata koji čine boravak posjetilaca ugodnim.

### **9.1. Analiza potrebnih preduslova za završetak izgradnje objekta**

S obzirom da smo mišljenja da je znatno bolja opcija da se objekta iznajmi trećem licu koje će organizirati operativni rad objekta, potrebno je sagledati elemente koje je potrebno da završi investitor, i to:

- Uraditi kompletne vodovodne i elektro-mašinske instalacije,
- Uraditi unutrašnje zidove u objektu,
- Ugraditi unutrašnju i spoljašnju stolariju,
- Pripremiti elemente za ugradnju lifta,
- Ugraditi rashladne uređaje kao i sistem grijanja sa solarnim panelima,
- Uraditi termo fasadu sa ulaznim kliznim vratima,
- Finalizirati ostave i WC prostorije,
- Urediti okolni prostor oko objekta
- Urediti prilazni put do objekta za pješake i invalide,
- Postaviti po mogućnosti zaštitnu staklenu ogradu te panoramske durbine na krovnom prostoru objekta.

Od strane trećeg lica koje bude iznajmljivalo predmetni objekat, bit će potrebno:

- Ugraditi i opremiti kuhinju sa potrebnim escajgom i drugim inventarom,
- Ugraditi lift,
- Ugraditi podove,
- Ugraditi električni kamin, ukoliko ne bude moguće ugraditi kamin na drva zbog eliminisanja dima,
- Nabaviti tepihe u konferencijske sale,
- Opremiti šankove i dječiju igraonicu,
- Nabaviti stolove za restoran i kafe bar, klub stolove, stolice,
- Urediti unutrašnju rasvjetu,
- Nabaviti potrebnu TV, video i audio opremu.

## 9.2. Analiza strukture objekta

Idejnim i izvedbenim projektom je predviđena sljedeća struktura objekta:

Etaža	Sadržaji
<b>(-1)</b>	1. Velika konferencijska sala 2. Mala konferencijska sala 3. Kuhinja 4. Prateće prostorije
<b>Prizemlje</b>	1. Restoran 2. Kafić sa prostorom za sjedenje 3. Terasa vanjska 4. Prateće prostorije
<b>(1) sprat</b>	1. Ekskluzivni restoran 2. Igraonica za djecu 3. Hol
<b>Krovnna ploha</b>	1. Javna površina (opciono dodati prodajni prostor u obliku zatvorenog šanka za prodaju pića, slastica, čaja i slično)

Tabela 4. Kapacitet pojedinih sadržaja u objektu Vidikovac

Smatramo da navedena struktura objekta odgovara realnim okvirima izgradnje jednog objekta ove namjene na ovom prostoru s obzirom na značajna ograničenja u pogledu sadržaja zbog zaštićenosti predmetnog područja. Ovdje bismo jedino sugerirali da se igraonica za djecu po mogućnosti premjesti u prizemlje objekta umjesto kafića sa prostorom za sjedenje iz razloga što je boravak djece u objektu često bučan a to ne ide sa ekskluzivnim restoranom ili restoranom višeg srednjeg nivoa luksuznosti. Funkcionalnijim se čini da se zamijene dječija igraonica i kafić sa prostorom za sjedenje. Ukoliko to ne bude moguće izvesti s obzirom na dosadašnji stepen izgrađenosti objekta, onda bi prostor dječije igraonice trebalo u potpunosti odvojiti vizuelnim (staklenim ili rigips pregradama) i zvučnim izolacijama od luksuznog restorana. Otvara se mogućnost i povremene posjete dječijim vrtića navedenom području kroz jednodnevne izlete, te bi i ovi korisnici mogli u jednom dijelu vremena koristiti dječiju igraonicu.

Također, s obzirom da će dio pojedinaca željeti da obavi ručak u prirodnom okruženju, poželjno bi bilo da se u okviru restorana u prizemlju objekta omogući i kupovina zapakovanih sendviča i različitih priloga koji se mogu ponijeti izvan objekta. Također, bilo bi poželjno da se u neposrednoj blizini objekta postavi j jedan pult na otvorenom gdje bi pojedinci mogli ručati navedene sendviče i druge priloge, s obzirom da će u strukturi posjetilaca biti i značajan broj rekreativaca koji preferiraju ovakav način ishrane u prirodi.

### 9.3. Smjernice za povećanje energetske efikasnosti i korištenje obnovljivih izvora energije

S obzirom da se objekat Vidikovac nalazi na 1.164 m n.v. evidentno je da postoje oštiri i hladniji klimatski uslovi u odnosu na Sarajevo, te da će biti potrebno utrošiti znatno više toplotne energije u zagrijavanje unutrašnjosti objekta u odnosu na slične objekte koji se nalaze u sarajevskoj kotlini. Intenzivno zagrijavanje objekta će trebati realizirati tokom većeg dijela godine, odnosno najmanje tokom 8-9 mjeseci. Jedino tokom juna, jula i avgusta mjeseca je moguće imati ugodnu temperaturu unutar objekta bez dodatnog zagrijavanje ili tek uz povremeno manje zagrijavanje prostora. Iz tog razloga je za očekivati i visoke troškove zagrijavanja ovog prostora koji se mogu tokom sezone grijanja na mjesečnom nivou u prosjeku procijeniti na oko 6.000 KM. Stoga se čini sasvim opravdanim da se pažljivo vodi računa o dobroj toplotnoj izolaciji objekta i o postojanju pred-ulaza u objekat kako bi se smanjio gubitak toplotne energije.

Glavnim projektom objekta je predviđeno da se objekat zagrijava električnom energijom, koja će manjim dijelom biti dobivena i iz solarnih panela koji će se nalaziti na objektu, a većim dijelom iz distributivne mreže. Izvedbenim rješenjem objekta je predviđeno da se objekat izolira termofasadom ukupne debljine cca 50 cm, te troslojnim termostaklom. Karakteristike fasadnog zida su sljedeće:

- Alucobond na fasadnoj potkonstrukciji,
- zračni prostor (varijabilno),
- kamena vuna 15 cm vani,
- Zidna ispuna siporex 20 cm,
- YTong plaster (unutra).

Karakteristike planiranog ostakljenja objekta su sljedeće: Planibel Clearvision 8mm + 16mm Argon 90% + Stratobel Clearlie 4.4.2 Toplotna provodljivost  $U_g = 1.1 \text{ W/m}^2\text{K}$ . Navedeno pokazuje da se posebna briga vodila o kvalitetnoj termo-izolaciji objekta kako bi se troškovi grijanja minimizirali.

#### 9.4. Opis tehničko-tehnološkog procesa

Proces nuđenja ugostiteljskih usluga predstavlja standardiziran proces karakterističan za bilo koji ugostiteljski objekat. Sastoji se iz dolaska gostiju, njihov smještaj u restoranima i drugim predviđenim prostorima, proces pripreme hrane u kuhinji, te usluživanje gostiju. Obzirom da se radi o standardiziranom procesu nuđenja usluga, ovaj proces se neće bitnije mijenjati tokom vremena. Ono što je važno naglasiti za uspješnost realizacije ovog procesa jesu sljedeći elementi:

- a) da postoji ljubazna i brza usluga za sve goste bez obzira na njihov broj koji su prisutni u objektu (da gost ne čeka duže od 5-7 minuta za posluživanje hrane niti duže od 2-3 minute za piće). Kvalitet i brzina usluge je od velike važnosti za ponovni dolazak gostiju. U skladu sa time bi trebalo planirati broj uslužnog osoblja-konobara. Premali broj u odnosu na optimalan dovodi do produženja perioda usluživanja, spore cirkulacije gostiju, smanjenim prihodima, prevelikom opterećenošću uslužnog osoblja, a to dalje dovodi do loše usluge prema gostima. Rezultat toga jesu bitno smanjeni prihodi u objektu. Izgled zaposlenika, njihov entuzijazam kao i visina mjesečnih primanja su važni elementi u ukupnom pristupu pružanju usluga.
- b) drugi važan element jeste postojanje dovoljno velikog kapaciteta kuhinje da može i u periodu izražene potražnje kao što su vikendi, ljetnji period, praznici i slično, udovoljiti potražnji bez dužeg čekanja (cca 10 a najkasnije 15 minuta od porudžbine),
- c) treći važan element jeste kvalitet i ukus hrane koja bude servirana posjetiocima. Angažman vrsnog glavnog kuhara je od velike važnosti od samog početka rada objekta,
- d) četvrti uslov jeste da navedeno uslužno osoblje najmanje zna tečno govoriti engleski jezik, a po mogućnosti i njemački i arapski, ili neki drugi jezik, s obzirom da će značajan broj inostranih gostiju dolaziti u posjetu objektu.
- e) Peto, objekat mora biti uvijek besprijekorno čist i uredan, adekvatno provjetren te ugodne temperature prilagođene i starijim osobama i djeci.

Rezervacije konferencijskih sala bi trebalo vršiti najmanje jedan dan unaprijed kako bi se mogla planirati organizacija i transformacija prostora iz salonskog u konferencijski prostor.

Proces pružanja usluga zavisi od konkretne usluge koja će se nuditi u objektu. Najznačajnija usluga će biti pružanje restoranskih usluga u oba restorana i ljetnjoj bašti. Ova usluga će se sastojati od uobičajenog postupka pripreme i posluživanja hrane i pića u prostoru objekta, kao i boravka u ljetnjoj bašti.

Naredna usluga jeste iznajmljivanje konferencijskih sala fizičkim i pravnim licima. Za pružanje ove usluge je potrebno da se prostor sala prilagodi zahtjevima korisnika u pogledu unutrašnjih rasporeda stolova i solica, obezbjeđenje prostora hola u kojim se mogu provoditi pauze tokom nepovoljnih vremenskih okolnosti, te obezbjeđenje potrebne tehničke opreme kao što su projektor, računar, platno za prezentaciju, adekvatno ozvučenje i rasvjeta. Planirano je da se korištenje konferencijskih sala naplaćuje po danu korištenja (300 KM za veliku i 150 KM za malu salu), stim što je moguće sale iznajmljivati i po satu korištenja.

Treća usluga jeste organizacija i rad dječije igraonice. S obzirom da je planirano uređenje namjenskog prostora za boravak i igru djece usluga će se sastojati od boravka djece u ovom prostoru, te korištenje različitih dječijih igračkaka i rekvizita. Planirano je da se boravak djece naplaćuje po satu korištenja, a cijena će ovisiti o sezoni, te o popunjenosti nakon što se ustabili rad cijelog objekta. Za početak je predviđeno da sat korištenja dječije igraonice iznosi 2 KM, shodno cijenama korištenja sličnih igraonica u gradu. Cjenovnom politikom je moguće diferencirati cijene na način da se u periodima manje potražnje cijena snizi na 1,5 KM ili 1 KM po satu, stim da je za korisnike prihvatljivije postojanje jedinstvene cijene.

Posljednja usluga se odnosi na pružanje ugostiteljskih usluga u kafe baru koji će se nalaziti uz restoran u prizemlju objekta a u kojem će se posluživati različite vrste pića i napitaka.

#### 9.5. Sirovine i poluproizvodi

Normativi utroška repromaterijala (sirovina i poluproizvoda) ovise o vrsti usluge koja se bude pružala i proizvoda koji se bude nudio posjetiocima objekta. S obzirom da će u restoranu biti nuđen veliki broj različitih vrsta jela i pića, teško je utvrditi tačne normative za svako od jela koje bude pripravljeno. Generalno pravilo u ugostiteljstvu jeste da se za svako posebno jelo saberu svi direktni troškovi pripreme tog jela, a da se indirektni troškovi pokrivaju iz ostvarenih ukupnih prihoda, te da se ne razvrstavaju posebno na svako jelo zbog teškog preciznog alociranja tih troškova na pojedine vrste jela i pića. U direktne troškove ulaze troškovi repromaterijala za pripremu navedenog jela, troškovi direktne radne snage, el. energije, vode, a ostali troškovi predstavljaju indirektno troškove. Uobičajena praksa jeste da se na direktne troškove doda još približno isti iznos indirektnih troškova, te dodatno 25-40% neto zarade u ovisnosti od stepena luksuznosti objekta, vrste jela, lokacije i slično.

Pribavljanje potrebnog repromaterijala za rad objekta će se primarno realizirati dopremanjem automobilom ili kombijem cestovnim putem, dok je manje i specifične količine repromaterijala moguće dopremiti i žičarom. Ne očekuju se problemi u pribavljanju svih potrebnih repromaterijala.

#### 9.6. Izbor i uslovi nabavke opreme

Za završetak objekta do nivoa visokog Roh-bau sistema gradnje (koji je preporuka da se realizira) neophodno će biti završiti postavljanje svih elektro instalacija, klimatizacijskog sistema, sistema grijanja objekta, obezbjeđenje dovoljnog napona električne energije za grijanje objekta, obezbjeđenje priključka na električnu i vodovodnu mrežu, te obezbjeđenje potrebne naponske snage za rad objekta.

Što se tiče ostale potrebne opreme neophodne za puštanje u rad objekta, predviđeno je da treće pravno lice izvrši opremanje unutrašnjeg interijera shodno svojim planovima i viziji unutrašnjeg uređenja objekta.

Značajna investicija u opremu jeste opremanje kuhinje koja predstavlja značajan segment ukupnog rada hotela. Kuhinja treba biti projektovana da može opslužiti maksimalan kapacitet smještajnih kapaciteta objekta. Ulaganja u kupovinu potrebne kuhinje sa potrebnim unutrašnjim opremanjem su procijenjena na oko 1.000.000 KM. Pored toga, potrebna je nabavka neophodnog escajga, čaršafa za stolove, slolica različitih vrsta shodno vrsti prostora u koje će biti smješteni i slično.

## 9.7. Raspoloživi kapacitet i stepen njihovog korištenja

S obzirom da smo ranije dali prikaz smještajnih i restoranskih kapaciteta objekta, u nastavku dajemo elemente od kojih zavisi iskorištenost navedenih kapaciteta i to od:

- 1) dana u sedmici,
- 2) mjeseca u toku godine,
- 3) vremenskih prilika,
- 4) menadžmenta objekta i njegove sposobnosti organiziranja događaja,
- 5) cijene karte žičare,
- 6) kvaliteta i brzine pružene usluge,
- 7) raznolikosti sadržaja i njihove prilagođenosti ciljnim populacijama gostiju,
- 8) cijena usluga i proizvoda,
- 9) mogućnostima prilaska objektu automobilima,
- 10) dinamike i stepena izgradnje novih sadržaja,
- 11) organizacije događaja na krovu objekta (koncerata, druženja, eventa) i u drugim dijelovima objekta (sastanaka, korporativnih dešavanja i slično),
- 12) ulaganja u marketinšku promociju tokom cijele godine i preko adekvatnih marketinških kanala,
- 13) uređenosti okolnog prostora za smještaj i boravak gostiju.

Predviđeno je da u ljetnjoj bašti u prizemlju objekta bude 164 sjedeća mjesta. Za nju je poželjno da bude zastakljena kako bi se mogla koristiti znatno duži period u odnosu na potpuno otvorenu baštu koju je moguće koristiti maksimalno 4 mjeseca tokom godine, dok je ustakljenu moguće koristiti minimalno 7 mjeseci.

Stepen iskorištenosti kapaciteta restorana, sala, dječije igraonice i kuhinje direktno ovisi o broju posjetilaca navedenog objekta, politike cijena proizvoda/usluga u objektu, visine cijena prevoza putnika putem žičare, kvaliteta i brzine pruženih usluga, visine i dinamike marketinških ulaganja, organiziranja eventa u objektu, stepena izgrađenosti sadržaja u i oko objekta i slično. U tu svrhu postoje i određeni zahtjevi JP Sarajevo da se omogući postavljanje privremenih sportskih sadržaja za posjetioce kako bi se omogućio njihov ugodniji i svrsishodniji boravak na ovom području. Na osnovu trenutno poznatih elemenata, u narednoj tabeli dajemo prikaz projekcije stepena korištenja različitih segmenata ukupnog kapaciteta objekta na godišnjem nivou u narednih pet godina, s obzirom da bi u ovom momentu projekcije na duži period bilo teško dati jer objekat nema prethodne historije poslovanja. S obzirom da procjenjujemo da bi tokom godine u odnosu na maksimalan nivo korištenja velike i male konferencijske sale bio manji od 10% i da bi to predstavljalo nedovoljno iskorišteni prostor niti obezbijedilo povrat na uložena sredstva, u prikazu stepena korištenja ove dvije sale je uzet u obzir pristup da se koristi i za smještaj gostiju kao jedna vrsta klub-kafea tokom vremena kada se ne koristi za održavanje konferencija i seminara. Stoga je potrebno voditi računa prilikom uređenja podloge tog prostora da je ona urađena tako da zadovoljava i zahtjeve za održavanje konferencija i seminara i kao klub kafe.

Vrsta kapaciteta	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Velika konf. sala	30%	40%	45%	50%	60%
Mala konf. sala	35%	45%	50%	55%	60%
Restoran prizemlje	50%	55%	60%	65%	70%

Restoran I sprat	35%	40%	45%	50%	55%
Dječija igraonica	30%	35%	40%	50%	60%
Kuhinja	50%	60%	65%	70%	75%
Prosječan stepen korištenja objekta	40%	46%	51%	57%	63%

Tabela 5. Projicirani stepen iskorištenosti pojedinih segmenata kapaciteta u objektu Vidikovac (2021-2025)

#### 9.8. Broj i struktura potrebnih radnika

Implementacijom ovog projekta je neophodno da se vrši zapošljavanje radnika. S obzirom na opredjeljenje da operativni rad objekta bude povjeren trećem pravnom licu, on će vršiti angažman potrebnih radnika na radu u objektu shodno potrebama. Međutim, radi obuhvatnosti prikaza i analize dajemo naznake koje je potrebno uposlenike angažirati kako bi se mogao adekvatno realizirati rad objekta, a što je navedeno u tabeli u nastavku. Predviđeno je da u objektu bude ukupno angažirano 18 zaposlenih prema strukturi datoj u nastavku.

Pored zaposlenika koji će biti angažirani u objektu, potrebno će biti obezbijediti i fizičku zaštitu objekta, održavanje objekta te čišćenje snijega tokom zimskog perioda. Navedene poslove mogu realizirati uposlenici JP Sarajevo s obzirom da posjeduju ljudske i tehničke kapacitete. Za navedeni rad je potreban angažman 4 osobe (SSS), i to prvenstveno 3 osobe na obezbjeđenju, te 1 osoba na održavanju objekta a koja će raditi i kao obezbjeđenje objekta tokom dana. Troškovi bruto plaća svake od navedene 4 osobe na mjesečnom nivou će iznositi 1.700 KM, odnosno ukupno 6.800 KM. Preduzeće koje bude vršilo iznajmljivanje objekta će donijeti odluku o potrebnom angažmanu navedene 4 osobe, te može odlučiti i da na drugi, eventualno efikasniji i jeftiniji način, obezbijedi zaštitu objekta i održavanje istog.

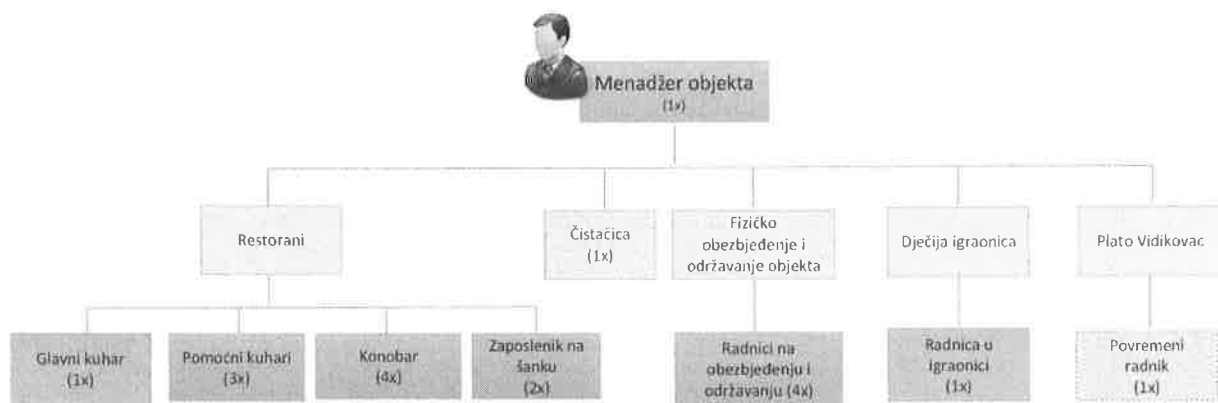
Rb.	Osoblje zaposleno u objektu	Stručna sprema	Broj zaposlenih	Bruto plaća po osobi	Vrsta angažmana
1.	Menadžer objekta	VSS	1	4.250	Stalno zaposlen
2.	Glavni kuhar	VS, SSS	1	4.000	Stalno zaposlen
3.	Pomoćni kuhari	SSS	3	2.500	Stalno zaposlen
4.	Konobari	SSS	4	1.700	Stalno zaposlen
5.	Zaposlenik u šanku	SSS	2	1.500	Stalno zaposlen
6.	Zaposlenik u igraonici	SSS	1	1.500	Stalno zaposlen
7.	Zaposlenik na krovu objekta	SSS	1	1.500	Angažman tokom 5 mjeseci (01.05-01.10)
8.	Čistačica	NK	2	1.100	Stalno zaposlen
9.	Radnici na zaštiti i održavanju objekta	SSS	4	1.700	Stalno zaposleni (Zaposlenici JP Sarajevo) na 50% radnog vremena
UKUPNO			19		

Tabela 6. Potrebni radnici za rad u objektu

#### 9.9. Prijedlog organizacione strukture

Navedeni zaposlenici će biti dio šire organizacione strukture koju će trebati formalizirati nakon izgradnje objekta. Prijedlog organizacione strukture je dat u nastavku.





Ilustracija 1. Prijedlog organizacione strukture objekta Vidikovac

Napominjemo da bi zaposlenici koji budu radili na obezbjeđenju objekta bili uposlenici JP Sarajevo s obzirom da u ovom preduzeću postoje ljudski kapaciteti za realizaciju ovog projekta. Svi ostali uposlenici bi trebali biti angažirani od strane najmpromica. Radnik koji bi radio na platou bi se angažirao godišnje u trajanju od 5 mjeseci, koliko realno vremenske prilike omogućavaju rad na platou objekta.

#### 9.10. Struktura i vrijednost ulaganja

Ukupna inicijalno planirana investicija u izgradnju i opremanje objekta Vidikovac sa PDV-om je iznosila 5.337.221,81 KM. S obzirom na određene nužne dopune radova proizašle tokom realizacije projekta, došlo je do potrebe dodatnih ulaganja u visini od dodatnih 20% od početne investicije, odnosno 1.067.444,36 KM. Stoga je ukupna visina ulaganja do kompletnog završetka objekta procijenjena na 6.404.666,17 KM.

U izgradnju objekta je Grad Sarajevo do početka jula 2020. godine uložio 2.746.977,88 KM. Do završetka objekta u visokom Roh-bau sistemu gradnje neophodno je da Grad Sarajevo kao investitor dodatno uloži još 2.590.243,93 KM, što će predstavljati ukupna ulaganja u iznosu od 5.337.221,81 KM (83,33% investicije). Navedeni iznos sredstava koji je potrebno dodatno uložiti će Grad Sarajevo uložiti iz budžetskih i/ili kreditnih sredstava. Završetak grubih građevinskih radova bi trebao biti finaliziran do kraja oktobra 2020. godine.

Preostali iznos od 1.067.444,36 KM (16,67% investicije) bi trebalo uložiti treće lice koje bude iznajmilo objekta i upravljalo njegovim radom.

#### 9.11. Ulaganja u Infrastrukturu objekta

S obzirom da je objekat Vidikovac novoizgrađeni objekat, neophodno je obezbijediti svu potrebnu infrastrukturu za budući rad objekta, i to:

- 1) Izvršiti priključak objekta na električnu mrežu;
- 2) Izvršiti priključak objekta na vodovodnu mrežu;
- 3) Izvršiti priključak objekta na kanalizacionu mrežu, odnosno na postojeći bio-kolektor;
- 4) Izvršiti priključak objekta na telekomunikacionu mrežu (telefon i internet);
- 5) Obezbijediti 10 solarnih kolektora ukupnog kapaciteta 33,10 MWh koji će pomoći u opskrbi električnom energijom objekta;
- 6) Energetska saglasnost na objekat je već dobijena, dok okolišna dozvola nije bila potrebna s obzirom da su otpadne vode provedene na već postojeći bio-kolektor, i

7) ulaganja u klimatizaciju objekta, što se također može smatrati infrastrukturnim ulaganjem.

#### 9.12. Struktura građevinskih radova.

Struktura građevinskih radova koja je već urađena je sljedeća:

- Pripremni radovi na uređenju zemljišta za izgradnju objekta,
- Iskopi za temelje objekta i prilazni put za građevinske mašine,
- Izvođenje grubih građevinskih radova mašine,

Struktura građevinskih radova koja će biti urađena do finalnog završetka objekta, a što predstoji u narednom periodu jeste:

- Izvođenje finih i završnih građevinskih radova,
- Priključenje na električnu, kanalizacionu, vodovodnu i telekomunikacionu mrežu,
- Završno uređenje okolnog prostora oko objekta.

#### 9.13. Dodatna proizvodna i druga oprema

Potrebna dodatna oprema će se nabavljati na početku 2021. godine, a predstavljat će opremu kojom će se omogućiti adekvatna ozvučenost konferencijske sale te eventualno opreme za simultano prevođenje. Okvirna ulaganja u kupovinu dodatne opreme iznose oko 10.000 KM.

#### 9.14. Pogonski i poslovni inventar

Bit će potrebno nabaviti cjelokupan pogonski i poslovni inventar za rad objekta. Navedeno ulaganje bi trebao realizirati najmoprimac, s obzirom da ovaj segment investicije ne ulazi u grubi Roh-bau sistem gradnje.

#### 9.15. Transportna sredstva

Trenutno nisu predviđena nikakva ulaganja u nabavku transportnih sredstava. No, mi predlažemo da razmisli o kupovini kombi vozila kapaciteta od 8-15 sjedećih mjesta kojima bi se mogao vršiti organizirani prevoz grupa gostiju koji budu dolazili do hotela „Pino“, a onda da budu prevezeni kao grupa do objekta Vidikovac. Na ovaj način bi se mogli dovoziti npr. sportisti, penzioneri, učenici, učesnici seminara i slično, a koji budu organizirano u grupama dolazili kao gosti objekta. Također, navedeni kombi se može koristiti i za dobavljanje potrebnih repromaterijala i gotovih proizvoda koji se budu nudili u objektu, a koje nije moguće transportovati putem žičare. Ukupna nabavna cijena ovog kombi vozila (polovnog u relativno dobrom stanju) se kreće oko 25.000 KM.

#### 9.16. Ostala oprema

Trenutno nisu planirana nikakva ulaganja u ostalu opremu.

U pogledu tehničke analize koja treba dati odgovor na pitanje dostupnosti i izgrađenost infrastrukture neophodne da se tehnološki proces nesmetano odvija (građevinski objekat, interni transport, dostupnost energenata i ostalih elemenata), navodimo sljedeće:

1. Izgradnja objekta je trenutno u fazi završetka grubih građevinskih radova, te razvođenja električnih i vodovodnih instalacija u objektu,
2. Još uvijek nije izgrađena adekvatna putna pristupna infrastruktura objektu, iako postoji betonsko stepenište koje vodi od dolaznog platoa žičare do samog objekta, ali koje će se prije puštanja u rad objekta zamijeniti novim i funkcionalnijim prilazom. Bit će izgrađen i prilaz za invalidne osobe koji će biti urađen na način da omogući samostalno kretanje invalidnih osoba.
3. Unutar objekta su urađena postolja za liftove koji će omogućavati kretanje od (-1) etaže do (1) etaže objekta.

## 10. ANALIZA LOKACIJE I INFRASTRUKTURE

Trebević je poznato sarajevsko izletišta sa mnoštvom ugostiteljskih objekata i šumskih atrakcija, ali i mjesto za život sa preko deset gradskih naselja. Ovo područje nudi mnoštvo zanimljivosti poput toga da prekriven sa 400 hektara crnogorične šume i šetnica sa čistim zrakom tokom cijele godine. Na području Trebevića se nalaze staništa za 26 vrsta ptica i 99 biljnih vrsta, uključujući čuveni Islandski lišaj i Pančićevu omoriku. Zahvaljujući svojim povoljnim geografskim karakteristikama, te raznovrsnosti ekosistema, Trebević je danas zaštićeni pejzaž i omiljeno mjesto za „bijeg“ građana od dnevnog stresa, šetnju, rekreaciju ili jednostavno uživanje u pogledu na Sarajevo. Shodno nadmorskoj visini od oko 1.100 metara i povoljnim klimatskim uvjetima tokom cijele godine, Trebević je najčešći izbor građana Sarajeva za posjetu vikendima, izbjegavanje gradske buke i smoga tokom zime, te uživanje u čistom i svježem zraku u vrijeme visokih temperatura ljeti. Od staza za laganu šetnju, dječjih igrališta, rekreacije i Wellness ponude pa do planinarenja, ova planina nudi jedinstvenu kombinaciju sadržaja i sklad urbanog i prirodnog.

Objekat Vidikovac je smješten na Trebeviću, u neposrednoj blizini dolazne stanice Sarajevske žičare. Objekat se nalazi na zemljišnoj parceli ukupne površine 1.750 m<sup>2</sup> koja je u vlasništvu Općine Stari grad Sarajevo, a data je na besplatno korištenje Gradu Sarajevu na period od 25 godina. Šire područje predstavlja zaštićeno područje, tj. Zaštićeni pejzaž "Trebević" kojim gazduje Kantonalna javna ustanova za zaštićena prirodna područja Kantona Sarajevo.

Primarni prilaz na navedenu lokaciju jeste putem Sarajevske žičare, dok je povremeno moguće koristiti i asfaltiranu cestovnu saobraćajnicu, s tim što je potrebno dobiti odobrenje Kantonalne javne ustanove za zaštićena prirodna područja. Iako se u principu bez problema dobije navedena saglasnost, to ipak predstavlja značajno ograničenje u pogledu dolaska gostiju na ovu lokaciju, a posebno određenih vrsta gostiju koji bi u većem broju dolazili u ovaj objekat. S obzirom na ovo ograničenje, u određenoj mjeri je smanjen broj potencijalnih korisnika ovog objekta.

Predmetna lokacija se nalazi na području Općine Stari Grad na jugoistočnom dijelu grada Sarajeva. Lokacija je zračnom linijom udaljena oko 2,5 km od najužeg centra grada, a nalazi se na 1.160 m/n.v.. Područje se nalazi značajno iznad granice do koje se zimi zadržava smog i onečišćeni zrak u sarajevskoj kotlini što je posebno pogodno za dolaske na jednodnevne izlete građana Sarajeva. Potrebno vrijeme za dolazak žičarom sa polazne stanice žičare na navedenu lokaciju je cca 10 minuta. Projektovano trajanje vožnje žičarom iznosi 7,5 minuta. Rad žičare je organiziran tokom svih sedam dana u sedmici i tokom cijele godine, tako da ne postoje ograničenja za dolazak putem žičare na navedenu lokaciju.<sup>8</sup> Tehničke mogućnosti su da se radno vrijeme svakog dana mogu organizirati u trajanju od 12 sati. S obzirom na izraženu zainteresiranost domaćih i ino-posjetilaca, godišnje se žičarom preveze oko 500.000 posjetilaca, sa mogućnošću da ovaj broj bude znatno veći, jer je tehnički kapacitet žičare prevoz preko 37 miliona korisnika tokom jedne godine.

Do objekta Vidikovac se također može stići pješačkom stazom direktno šumskim putem udaljenim oko 500 metara ili cestovnom saobraćajnicom od hotela Pino Nature pored bob staze i dalje Apelovom cestom ukupno udaljenom cca 1.500 m. Udaljenost lokacije od aerodroma Sarajevo jeste 14,5 km, a

---

<sup>8</sup> Radno vrijeme žičare je sljedeće: Ponedjeljak-Četvrtak od 10,00-19,00, Petak – Nedjelja od 9,00-21,00 sat.

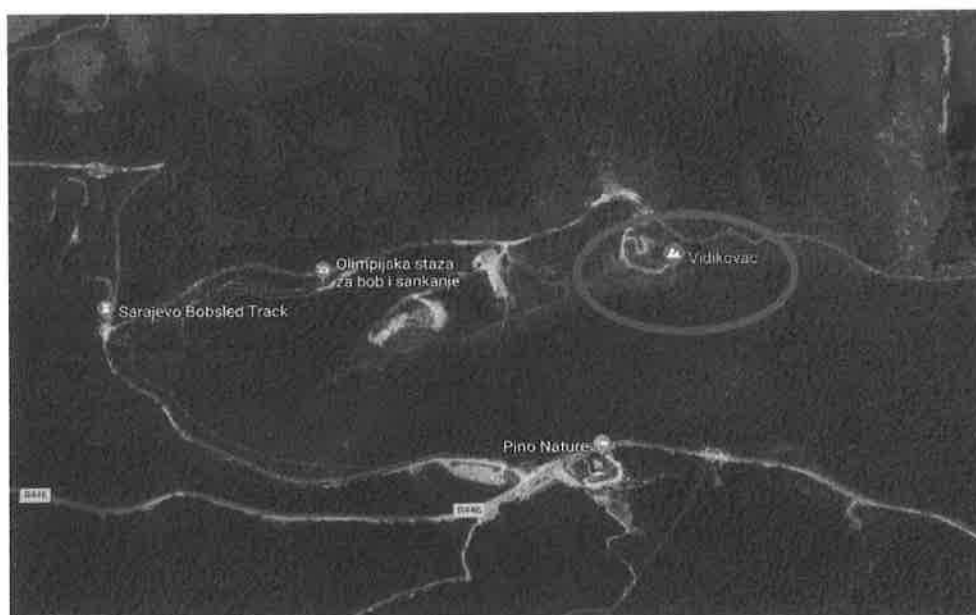
najbliža stanica javnog gradskog prevoza jeste Minibuska stanica „Trebević-Prvi šumar“ udaljena 1,7 km.

Kada su u pitanju okolni sadržaji na predmetnoj lokaciji navodimo da se u neposrednoj blizini objekta Vidikovac nalazi dolazna stanica Sarajevske žičare u kojoj je smješten kafe objekat „Coffee2Go“ sa nekoliko pripadajućih otvorenih terasa za smještaj do 50 gostiju, te terasa za osmatranje Sarajeva kroz durbine. Trenutno se nude kafe, čajevi, cijedeni ili osvježavajući sokovi, te snack ponuda, sendviči, muffini, kroasani i druge slastice i kolači. U okviru ovog objekta je značajno ograničena ponude hrane i gotovih jela, što reducira ukupnu ponudu i prihode u ovom objektu. Stoga će rad restorana u objektu Vidikovac odlično dopuniti navedenu ponudu.

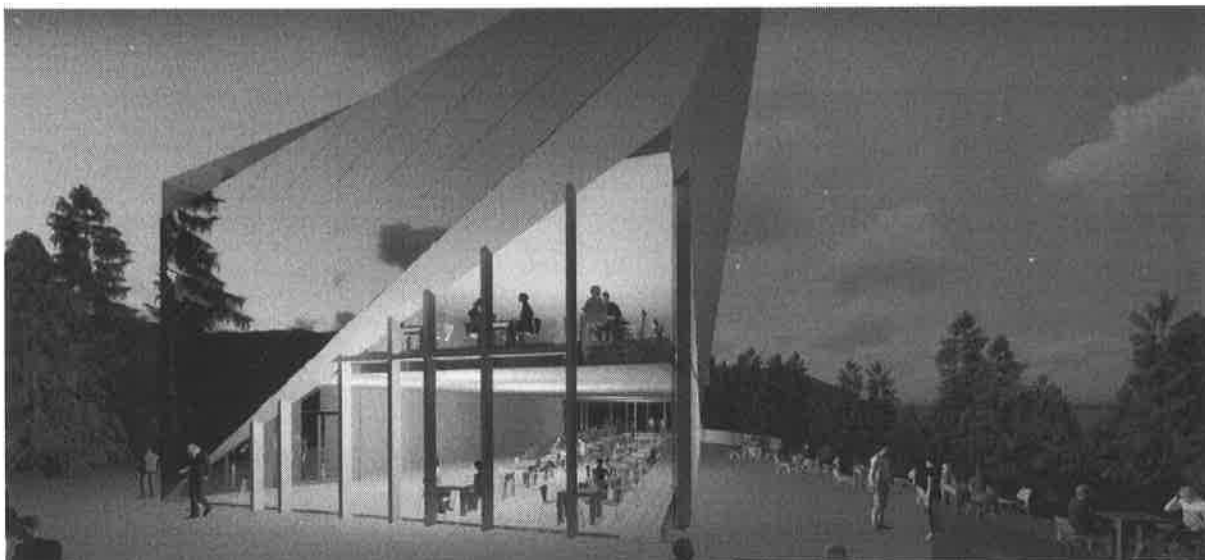
Na narednim slikama je dat prikaz makro i mikrolokacije objekta. Sa slike je vidljivo da se objekat nalazi u središnjem dijelu Kantona Sarajeva, neposredno uz entitetsku liniju, te pripada Kantonu Sarajevo.



Slika 10. Lokacija objekta Vidikovac (Google maps prikaz)



Slika 11. Lokacija objekta Vidikovac Vidikovac (Google Earth prikaz)



Slika 12. Izgled objekta Vidikovac Vidikovac

Objekat je smješten na građevinskom zemljištu pod nazivom „Vidikovac“ i nalazi se u općini Stari Grad, Sarajevo, Bosna i Hercegovina. Katastarske parcele iz ZK izvadaka jesu: K.Č. 164/2, Katastarske općine Trebević, Sarajevo.

U ukupnim troškovima izgradnje se cijena zemljišta uobičajeno kreće oko 20% u odnosu na ukupne troškove izgradnje i opremanja objekta. S obzirom da je predmetno zemljište dobijeno na korištenje na period od 25 godina bez naknade, u ukupnoj strukturi investicije nije uzeta cijena zemljišta kao segment ukupnih ulaganja. Kako je realno očekivati da se cjelokupna investicija u izgradnju u opremanje objekta Vidikovac isplati u periodu kraćem od 25 godina, nakon proteka ovog perioda će se dogovoriti o uslovima daljeg korištenja navedenog zemljišta.

## 11. IZVODLJIVOST PROJEKTA I PLANIRANA DINAMIKA

S obzirom da je objekat Vidikovac već u finalnoj fazi izgradnje grubih građevinskih radova, te da su obezbijeđene sve potrebne dozvole za njegov završetak, preostali dio planirane dinamike izgradnje se odnosi na realizaciju finih građevinskih radova i puštanje objekta u rad. Brojne dosadašnje aktivnosti vezane za izradu idejnog rješenja objekta, pribavljanje potrebnih dozvola (urbanističke, građevinske, itd.), gradnju grubih građevinskih radova i slično su pokazatelj da se radi o izvodivom projektu kojeg je u narednom periodu potrebno završiti. Aktivnosti na realizaciji ovog projekta su počele još 2016. godine kada je pokrenuta procedura izrade idejnog rješenja te obezbjeđenje zemljišta na kojem će se objekat graditi.

S obzirom da je planirano iznajmljivanje restorana objekta trećim licima, objekat bi trebalo završiti do nivoa visokog Roh-bau sistema gradnje kako bi se najoprimecno omogućilo da finalno uređenje prostora restorana na obje etaže, uradi shodno svojim zahtjevima. U skladu sa tim, planirana dinamika završetka grubih građevinskih radova jeste do kraja oktobra 2020. godine, dok bi se fini građevinski radovi realizirali od početka novembra 2020. godine do kraja februara 2021. godine. Zvanično otvaranje objekta bi bilo predviđeno za 01.03.2021. godine ili eventualno 06.04.2021. u ovisnosti od dužine trajanja tehničkog prijema i dobijanja upotrebne dozvole, te bi prvi mjesec rada objekta predstavljalo uhodavanje cjelokupnog poslovanja. Značajniji broj posjetilaca se može očekivati od sredine aprila 2021. godine, te bi se do tada obezbijedilo potrebno vrijeme da se svi segmenti rada objekta adekvatno uhodaju.

### 11.1. Dinamički plan

S obzirom da bi otvaranje objekta najbolje bilo realizirati početkom marta 2021. godine, dinamički plan preostalih dijelova ulaganja bi trebalo realizirati u punom kapacitetu do ovog datuma. Kako bi se cjelokupni radovi završili do ovog datuma, neophodno je da grubi građevinski radovi budu završeni najkasnije do oktobra mjeseca ove godine, a zatim da se rade unutrašnji radovi od oktobra 2020. do februara 2021. godine. U skladu sa tim, jeste i dinamika realizacije projekta predstavljena u nastavku.

**I Faza:** Obezbiđenje zemljišta za izgradnju objekta Ugovorom sa KJKP „Gras“ prijeratni objekat „Vidikovac“ je ustupljen na korištenje na period od 25 godina.

**II Faza:** Predmetni lokalitet nije obuhvaćen provedbenom planskom dokumentacijom. Radi se obnovi prijeratnog objekta (sa infrastrukturom – žičara), te je dobiveno pozitivno mišljenje Ministarstva prostornog uređenja, građenja i zaštite okoliša.

**III Faza** jeste pribavljanje projektno-tehničke dokumentacije i potrebnih dozvola za gradnju objekta : Urbanistička saglasnost 2018.g i Odobrenje za građenje 2019.

**IV Faza** predstavlja raspisivanje tendera i izbor najpovoljnijeg ponuđača, te sklapanje Ugovora.

**V Faza** predstavlja početak izvođenja radova sa odabranim ponuđačem u oktobru 2019.

**VI Faza** predstavlja proces izvođenja grubih građevinskih radova na objektu (do kraja oktobra 2020.),

**VII faza** predstavlja iznajmljivanja objekta trećim licima (do kraja oktobra 2020.),

**VIII Faza** predstavlja proces izvođenja finih građevinskih radova na objektu i interijera objekta (do kraja februara 2021. godine),

**IX Faza** predstavlja tehnički prijem i pribavljanje upotrebne dozvole za rad objekta.

Realno su moguća su određena manja odstupanja od predviđene dinamike za naredne aktivnosti u skladu sa neplaniranim pojavama kao što je neadekvatne vremenske prilike koje mogu usporiti proces izgradnje i opremanja objekta s obzirom da se objekat nalazi na planinskom području te da su povremeno tokom zimskog perioda prisutne oštrije vremenske prilike koje mogu otežati i usporiti rad građevinskih radnika. Trenutni stepen izgrađenosti objekta je prikazan na narednim slikama.



Slika 13. Trenutni stepen izgrađenosti objekta



Slika 14. Trenutni stepen izgrađenosti objekta



Također, ovdje je potrebno napomenuti da odabir trećeg lica koje bi iznajmilo objekat treba biti završen do kraja septembra kako bi se potpisivanje ugovora i sve druge aktivnosti mogle implementirati do kraja oktobra, kada je predviđeno da se krene sa unutrašnjim uređenjem objekta kojeg treba vršiti najmoprimac. Iz tog razloga bi međunarodni javni poziv trebao biti objavljen najkasnije početkom avgusta 2020. godine kako bi se mogla realizirati predviđena dinamika otvaranja objekta.

Kada je u pitanju format javnog poziva za potencijalne najmoprimce objekta, iako ima određenih prednosti da bude objavljen međunarodni javni poziv za prikupljanje ponuda, cijeno da će ipak biti znatno više zainteresiranih domaćih kompanija, posebno onih koji imaju slične objekta na području Kantona Sarajevo i koji su upoznati kako sa pružanjem predmetnih usluga, tako i sa prepoznavanjem svih rijednosti koje navedeni objekat i lokacija nudi za realizaciju biznisa. Smatramo da postoji veći broj domaćih kompanija koje imaju potreban finansijski, ljudski i stručni kapacitet, kao i potrebnu zainteresiranost da se prijave na navedeni javni poziv. Postoji mogućnost da se i neka inostrana kompanija prijavi na javni poziv, iako smo mišljenja da su oni znatno oprezniji kada je u pitanju realizacija ovakvih investicija i ulaganja, počev od nedovoljnog poznavanja zakonskih propisa, nedovoljno poznavanje karakteristika potražnje i kupaca, nedovoljno poznanstava sa predstavnicima lokalne zajednice koje ipak u domaćim okonostima olakšavaju implementaciju projekta i budući rad, a također stvaraju i takvu percepciju kod inostranih partnera i slično.

Prikaz dinamičkog plana realizacije preostalih aktivnosti na izgradnji objekta su dati na narednoj shemi.

Opis aktivnosti	Mjesec aktivnosti																		
	2020						2021												
	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Grubi građevinski radovi																			
Izvođenje završnih građevinsko-zanatskih radova																			
Odabir najmoprimca																			
Završno unutrašnje uređenje objekta																			
Tehnički prijem i pribavljanje upotrebne dozvole																			

Shema 1. Dinamički plan izgradnje objekta

## 12. EKONOMSKO-FINANSIJSKE PROJEKCIJE

Ekonomsko-finansijsku analizu projekta ćemo posmatrati kroz niz različitih pokazatelja predstavljenih sumarno u nastavku. U analizi ekonomskih parametara projekta tri elementa su posebno važna. Prvo, koliku zaradu će investicija obezbijediti investitoru. Drugo, kada će se ostvariti ta zarada i treće, kakvi su rizici sa kojima se susreće investitor prilikom realizacije projekta, odnosno da li visina rizika prevazilazi visinu potencijalne zarade. U tom smislu će i naredna analiza biti predstavljena.

Sukladno definiranom poslovnom modelu realizacije ove investicije, gdje je predviđeno da se cjelokupan objekat iznajmi trećem pravnom licu (ili eventualno licima), i finansijske projekcije će se bazirati na navedenom poslovnom modelu. Grad Sarajevo kao vlasnik predmetnog objekta je do sada ukupno uložio 2.746.977,88 KM u izgradnju ovog objekta, a predviđeno je da se još uloži 2.590.243,93 KM, što će ukupno iznositi 5.337.221,81 KM. Preostali iznos od 1.067.444,36 KM (16,67% investicije) bi trebalo uložiti treće lice koje bude iznajmilo objekta i upravljalo njegovim radom.

Navedeni objekat je moguće iznajmiti na potencijalno dva načina (modaliteta) trećim pravnim licima:

- a) kroz naplatu iznajmljivanja kao dijela ukupnih prihoda koje ostvari najmoprimac (npr. 10-15% od ukupno ostvarenih prihoda), ili
- b) kroz fiksnu mjesečnu naknadu koja bi se naplaćivala najmoprimcu.

S obzirom da se radi o značajnoj razlici u pogledu primjene navedena dva načina, u nastavku ćemo predstaviti prednosti i nedostatke svakog od navedenih modaliteta.

### 12.1. Naplata iznajmljivanja kao dijela ukupnih prihoda najmoprimca

Navedeni način naplate se povremeno koristi kod objekata koji imaju veliki potencijal za ostvarenje ukupnih prihoda, kao i dinamičan rast tokom vremena, te brojne sadržaje koji se nalaze u okviru nekog prostora ili objekta. U tom slučaju najmodavac ostvaruje veći ukupan prihod od iznajmljivanja objekta u odnosu na opciju da zaračunava fiksnu mjesečnu naknadu. Međutim, u slučaju novoizgrađenih objekata koji se nisu još uvijek etablirali na tržištu, te u slučaju poremećaja na strani potražnje, prihodi mogu biti i znatno niži u odnosu na neki realni fiksni iznos koji bi mogao biti ostvaren. Stoga u narednoj tabeli dajemo prikaz prednosti i nedostataka vezanih za ovaj modalitet iznajmljivanja (kao dijela ukupnih prihoda).

Prednosti	Nedostaci
Veći prihodi kod visoke frekvencije posjeta gostiju	Niži prihodi u početnom periodu korištenja objekta dok se objekat ne pozicionira na tržištu
Veći prihodi kod visoke stope rasta broja posjetilaca	Niži prihodi kod niske stope rasta broja posjetilaca
Veći prihoda kod značajnijih marketinških ulaganja najmoprimca	Niži prihodi kod manjih marketinških ulaganja najmoprimca
Veći prihodi kod rasta obima i broja sadržaja u objektu i oko njega	Niži prihodi kod smanjenja obima i broja sadržaja u objektu i oko njega
	Niži prihodi usljed poremećaja tražnje kao rezultata ekonomskih kriza, pandemija, sezonskih oscilacija, nepovoljnih vremenskih prilika, itd.

	Niži prihodi kod pružanja usluga lošeg kvaliteta, presporog pružanja usluga, nedovoljno razvijenih grupa klijenata
	Niži prihodi kod neadekvatnog marketinga po strukturi i vremenskoj dinamici
	Otežano pribavljanje informacije o stvarno realiziranom prometu usljed neizdavanja dijela fiskalnih računa gostima
	Raspodjela rizika između najmodavca i najmoprimca u početnom periodu rada objekta

Tabela 7. Prikaz prednosti i nedostataka kod naplate iznajmljivanja objekta kao dijela prihoda

Navedeni pristup znatno olakšava najmoprimcu poslovanje i smanjuje rizičnost njegove nelikvidnosti poslovanja, posebno u početnom periodu dok se objekat i sadržaji ne pozicioniraju adekvatno na tržištu. Sa druge strane, to povećava rizičnost kod najmodavca u situaciji kada se iz naplaćenih najamnina planira vršiti otplata uzetih kredita koji su korišteni za izgradnju i opremanje objekta. Troškovi najma prostora su značajan motivacioni faktor koji podstiče najmoprimca da na najbolji način planira, organizira i realizira rad jednog ovakvog objekta. Iz prethodne tabele je također vidljivo da ovakav pristup za najmodavca ima manji broj prednosti od broja nedostataka.

Pored ovakvog pristupa, postoji i druga opcija a to je da se iznajmljivanje objekta vrši putem fiksnog mjesečnog iznosa kojeg najmoprimac treba platiti najmodavcu, tj. Gradu Sarajevo kao investitoru.

#### 12.2. Naplata iznajmljivanja objekta kao fiksnog iznosa od najmoprimca

Ovaj pristup je najčešće korišten kod iznajmljivanja prostora. I on ima određene prednosti i nedostatke prilikom primjene, a što je navedeno u narednoj tabeli.

Prednosti	Nedostaci
Konstantni prihodi najmodavca tokom trajanja ugovora	Potencijalno omogućava najmoprimcu ostvarenje značajnih zarada koje je na početku rada objekta teško procijeniti
Rizik poslovanja i smanjenja potražnje je isključivo na najmoprimcu	U početku rada objekta može biti smanjen interes najmoprimaca usljed nemogućnosti procjene kretanja ukupnih prihoda od budućeg rada
Potiče najmoprimca da vrši značajnija marketinška ulaganja	Marketinška ulaganja su vezana za finansijske resurse najmoprimca te njegovo marketinško umijeće
Potiče najmoprimca da pruža kvalitetnije i raznovrsnije usluge	Može postojati smanjen interes najmoprimca za kvalitetnim održavanjem objekta, što može voditi ka dugoročnom snižavanju kvaliteta usluge
Ugovor o iznajmljivanju je moguće je revidirati nakon nekoliko godina – npr. 4-5 godina, te uzeti u obzir i aktuelne trendove u poslovanja (povećanje ili smanjenje obima rada)	

Tabela 8. Prikaz prednosti i nedostataka kod naplate iznajmljivanja objekta po fiksnoj naknadi

Iz prethodne tabele je vidljivo da su ovdje prisutnije prednosti za najmodavca te da se rizik budućeg rada, prebacuje na najmoprimca što dovodi do toga da on pruža što kvalitetnije i raznovrsnije usluge posjetiocima.

### 12.3. Kombinacija dva pristupa

No, ovdje je moguća i varijanta kombinacije ova dva pristupa na način da se npr. u prvoj godini, ili nekom drugom određenom periodu u početku, naplata kirije vrši kao dio ukupnih prihoda, dok bi se u narednom periodu kada se stabilizira poslovanje objekta, naplata vršila u fiksnom iznosu. U tom slučaju bi se ravnomjernije rasporedio rizik rada objekta i na najmoprimca i najmodavca dok se poslovanje objekta ne uhoda. Sa druge strane, nakon stabiliziranja poslovanja naplaćivao bi se fiksni iznos koji bi značajno podsticao kvalitetan rad najmoprimca. Kao rezultat ovog pristupa bi se povećala zainteresiranost najmoprimaca, koji bi lakše mogli podnijeti rizik poslovanja tokom prve godine rada objekta.

Pored ovog kombinovanog pristupa, moguć je i dodatni kombinovani pristup na način da se tokom cijelog perioda iznajmljivanja objekta kirija sastoji od određenog fiksnog i određenog varijabilnog dijela koji bi bio vezan za ostvareni promet. Na taj način bi se rizici od strane investitora preuzimali u cijelom periodu najma objekta, dok bi sa druge strane bilo potencijalno moguće ostvariti više prihode u slučaju visokog iznosa i visokog godišnjeg rasta ukupnih prihoda u objektu. No, kako je u kasnijoj ekonomsko-finansijskoj analizi pokazano, ovakav scenario kretanja ukupnih prihoda će biti vrlo malo vjerovatan, tako da on sa pozicije investitora nije najbolje rješenje.

Za odabir povoljnijeg modaliteta od tri predložena, neophodno je sagledati prednosti i nedostatke sva tri. Nakon analize, smatramo da je najbolja opcija da se primijeni kombinirani pristup, na način da se tokom prve godine rada objekta (tokom 2021. godine) naplaćuje kirija koja će biti dio ukupnih prihoda (u visini od 15% mjesečnog prometa), dok bi se od početka 2022. godine primijenio pristup naplate fiksnog iznosa kirije na mjesečnom nivou. Ovaj period utvrđene fiksne naknade bi se trebao revidirati nakon proteka perioda od 5 godina, kada bi se visina kirije uskladila sa kumulativnim rastom cijena u periodu od 5 godina, a kako bi se zadržao realni, a ne samo nominalni iznos kirije.<sup>9</sup>

Također, nakon isteka perioda od 5 godina bi se mogle ponovo razmotriti okolnosti u pogledu potražnje, broja dolazaka gostiju, broja domaćih i stranih turista, promjene u sadržajima u okruženju objekta i slično, te na osnovu toga utvrditi ažurirana cijena najma. Ovaj period od 5 godina je sa druge strane dovoljno dug kako bi se potencijalnom najmoprimcu isplatilo ulagati u unutrašnje opremanje navedenog objekta, u marketing, razvoj novih usluga i sadržaja i slično. Previše kratak period zaključenja ovog ugovora bi mogao znatno smanjiti zainteresiranost potencijalnih najmoprimaca jer oni ne bi imali dovoljno vremena da izvrše povrat uloženi sredstava u opremanje interijera objekta i marketing. Primjenom ovog trećeg modaliteta je nešto teže izračunati povrat na uložena sredstva iz

---

<sup>9</sup> Prilikom izrade ove studije razmatrano je još nekoliko opcija i to da se u prve dvije godine vrši naplata u procentualnom iznosu u odnosu na ostvarene ukupne prihode, a da se nakon toga na osnovu realnih kretanja i prihoda utvrdi visina mjesečne i godišnje kirije za objekat, te opcija da se tokom cijele eksploatacije objekta odredi jedan dio fiksne naknade a dio kirije da se računa kao procenat ostvarenih ukupnih prihoda od rada objekta, mišljenja smo da navedene dvije opcije imaju znatno viši nivo neizvjesnosti za krajnjeg najmoprimca te da bi takav pristup smanjio zainteresiranost potencijalnih najmoprimaca, posebno u ovom periodu kada su izraženi negativni efekti pandemije Korona virusa. Iz tog razloga smo se na kraju opredijelili za predloženu opciju.

razloga što nije precizno poznat iznos ukupnih prihoda koji će biti ostvaren tokom prve godine rada objekta.

S obzirom da je kvalitet pruženih usluga, te sposobnost budućeg menadžmenta objekta da organizuje što veću posjetu ovom objektu, pri odabiru je važno uzeti u obzir dosadašnji uspješan rad najmoprimca, njegove finansijske mogućnosti kako bi mogao urediti unutrašnjost objekta očekivanom standardu luksuza, te obezbijediti kvalitetne uposlenike koji će pružati usluge visokog nivoa kvaliteta.

Ovdje je potrebno napomenuti da je interes i Grada Sarajeva kao investitora da što veći broj posjetilaca posjeti navedeno područje. Tokom prve godine naplate kirije će ostvariti i veće prihode od iznajmljivanja objekta, ali će sa druge strane biti i veći prihodi od naplate karate za prevoz žičarom. Iz tog razloga, može postojati intencija i Grada Sarajeva da određeni dio sredstava koje ostvari po osnovu kirije investira u marketing kako bi dodatno povećao broj posjetilaca na ovom području. To bi se moglo uraditi na različite načine, počev od postavljanja displeja na prostoru oko Vijećnice i na Baščaršiji koji bi prenosio dešavanja sa Trebevića, do bilborda, PR aktivnosti u svim vrstama medija, do potpisivanja sporazuma o saradnji sa svim turističkim agencijama koje egzistiraju kako u Sarajevu tako i šire. Podrška u realizaciji TV emisija koje se realiziraju uživo, posebno tokom ljetnjih mjeseci bi zasigurno dalo značajne rezultate na ukupnu potražnju i na broj posjetilaca na ovom području.

#### 12.4. Projekcije ukupnih prihoda od rada objekta

Ukupni prihodi od rada objekta Vidikovac će biti rezultat i posljedica velikog broja elemenata, od kojih smo neke naveli i obrazložili u ranijem dijelu analize, a ovdje ih navodimo samo taksativno. Zavisit će od:

- cijena prevoza žičarom domaćih i inostranih turista,
- sadržaja i u oko objekta,
- kvaliteta pruženih usluga u objektu,
- visine cijena proizvoda i usluga u objektu,
- sposobnosti menadžmenta objekta u pogledu osmišljavanja i realiziranja aktivnosti i događaja,
- vremenskih prilika,
- visine marketinških ulaganja kao i strukture i dinamike istih,
- raznolikosti i kvaliteta hrane koja bude nuđena u restoranima,
- uslužnosti uposlenika prema gostima,
- uvođenja novih sadržaja, rekvizita i pristupa u radu tokom vremena, i slično.

S obzirom da cijene prevoza žičarom imaju značajan utjecaj na broj posjetilaca na navedeni prostor Trebevića, u nastavku dajemo prikaz aktuelnih cijena korištenja žičare.

1. Povratna karta	20,00 KM
2. Povratna karta za BH građane <sup>10</sup>	6,00 KM
3. Jednosmjerna karta	15,00 KM
4. Jednosmjerna karta za BH građane	4,00 KM
5. Doplata za bicikl u jednom smjeru	4,00 KM
6. Doplata za kućnog ljubimca u jednom smjeru	4,00 KM

<sup>10</sup> Sa uračunatim popustom za BH građane.

S obzirom da je stopa iskorištenosti tehničkog kapaciteta žičare na godišnjem nivou svega oko 1,5%, te da postoje gotovo identični troškovi rada žičare bez obzira da li je u pitanju iskorištenost kapaciteta žičare nekoliko procenata ili više od 50%, smatramo da bi snižavanjem navedenih cijena znatno bio povećan stepen iskorištenosti kapaciteta žičare, te da bi se u sumi ostvarili i veći ukupni prihodi. Bilo bi potrebno u posebnoj analizi utvrditi cjenovnu elastičnost potražnje kako bi se mogla donijeti ova odluka. Povećanje broja osoba koji bi na godišnjem nivou bili prevezeni žičarom bi dovelo i do porasta ukupnih prihoda u samom objektu Vidikovac, a što će povećati profitabilnost cjelokupne investicije. Također, značajan pozitivan efekat bi postojao ukoliko bi se cijena prevoza žičarom za penzionere dodatno snizila kako bi se povećao broj penzionera koji redovno posjećuju navedeni lokalitet. Smatramo da bi povratna karta mogla iznositi 2,00 KM (do maksimalno 3,00 KM), a što bi zbog cjenovne osjetljivosti ove kategorije korisnika značajno povećao broj penzionera koji posjećuju ovu lokaciju, te bi mogli smanjiti oscilacije potražnje koje će postojati tokom vikenda i tokom određenih mjeseci u toku godine. Sukladno navedenim elementima, izvršena je projekcija ukupnih prihoda po pojedinim segmentima objekta, a sukladno procijenjenom stepenu prosječne iskorištenost kapaciteta.

Cijena najma velike sale po jednom danu je projicirana na 300 KM, a male sale 150 KM. U navedenu cijenu treba biti uračunata i tehnička podrška za realizaciju konferencija. Obim korištenja sala značajno ovisi o kvalitetu menadžmenta odnosno zadužene osobe za rezervacije koji trebaju biti vrlo aktivni u pronalasku klijenata, posebno tokom prve godine rada objekta. Realno je očekivati da se tokom jednog mjeseca velika i mala konferencijska sala mogu iznajmiti 5 dana, dok se preostali period u toku mjeseca može koristiti za boravak gostiju, posebno koji dolaze u grupama, kao i penzionera.

Za projekcije ukupnih prihoda smo koristili dva pristupa. Prvi je da smo procijenili prihode po svakom od sadržaja u objektu, te ih sumirali na godišnjem nivou, a drugi je da smo procijenili broj godišnjih posjetilaca na ovom području te to pomnožili sa njihovom očekivanom prosječnom potrošnjom.

Prema prvom pristupu, izvršili smo projekciju prihoda od prodaje u pojedinim restoranima, na terasi u prizemlju objekta, na krovu objekta kao i iz dječije igraonice. Projekcije smo uradili na bazi ranijih iskustava te rada sličnih objekata kako na području Grada Sarajeva, tako i na području okolnih planina oko Sarajeva.

Vrsta prihoda	Procijenjeni prosječni mjesečni prihodi u KM	Procijenjeni ukupni godišnji prihodi				
		2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Velika konferencijska sala	5.000	45.000	60.000	65.000	70.000	75.000
Mala konferencijska sala	3.500	31.500	37.000	40.000	45.000	50.000
Restoran u prizemlju	25.000	225.000	250.000	280.000	300.000	320.000
Kafić u prizemlju	6.000	54.000	60.000	65.000	70.000	80.000
Terasa u prizemlju (4 mjeseca)	15.000	60.000	80.000	100.000	110.000	120.000
Ekskluzivni restoran	30.000	270.000	300.000	320.000	340.000	350.000
Igraonica za djecu	2.500	18.000	25.000	27.000	29.000	30.000
Javna površina na krovu objekta	10.000	90.000	100.000	110.000	120.000	130.000
<b>UKUPNO</b>	<b>97.000</b>	<b>793.500</b>	<b>912.000</b>	<b>1.007.000</b>	<b>1.084.000</b>	<b>1.155.000</b>

Tabela 9. Projekcija ukupnih prihoda od rada objekta Vidikovac na bazi procjene prihoda po pojedinim sadržajima u objektu (2021-2025.)

Pored ovog pristupa, kao kontrolni mehanizam procjene koristili smo i očekivanu potrošnju po jednom posjetiocu na ovo područje. Godišnji obim posjeta ovom području će se kretati od 500.000 – 800.000 posjetilaca, u ovisnosti od pojedine godine. Stoga smo trebali izvršiti procjenu prosječne potrošnje po jednom posjetiocu ovom području.

Procijenjena prosječna potrošnja jednog posjetioca lokaciji objekta Vidikovac ima značajan utjecaj na očekivane ukupne prihode, a ovisi o strukturi posjetilaca, sadržajima koji se nalaze na ovom prostoru kao i dužini boravka posjetilaca na ovoj lokaciji. Najznačajnije tržište za ovaj objekat predstavljaju sljedeće grupe posjetilaca:

1. Domaći turisti,
2. Inostrani turisti,
3. Porodice (sa djecom),
4. Poslovni ljudi,
5. Penzioneri,
6. Djeca iz vrtića,
7. Tinejdžeri.

Svaka od kategorija ima drugačije zahtjeve, potrebe, finansijske mogućnosti i provodit će različitu dužinu vremena na ovoj lokaciji. Procjenjujemo da će svaki od posjetilaca minimalno popiti kafu na ovoj lokaciji i pojesti prosječan sendvič, s obzirom da će prosječan period boravka na ovoj lokaciji iznositi oko 5 sati. Nije atraktivno dolaziti na kraći period zbog toga što je potrebno planirati posjetu ovoj lokaciji, te imati na raspolaganju minimalno pola dana. Većina posjetilaca će provoditi cijeli dan kad već dođe na ovu lokaciju, posebno penzioneri i porodice sa djecom. Zbog procjene očekivanih prihoda za ovakve objekte, lokacije i destinacije vrši se analiza prosječne potrošnje jednog posjetioca. Analizirajući prosječne potrošnje gostiju koji dolaze na slične lokacije u BiH uočili smo da postoji značajan raspon u ovisnosti od sadržaja, udaljenosti lokacije od samog grada, atraktivnosti ponude hrane i sadržaja za djecu i slično. Na primjer, cjelodnevni boravak na području SRCA Ajdinovići kod Olova<sup>11</sup> po jednoj osobi naplaćuju tokom sezone minimalno 50 KM za cjelodnevni boravak sa uključenim svim restoranskim uslugama i uz korištenje svih sadržaja. Prosječna potrošnja jednodnevnog turista koji posjeti Mostar prema podacima Turističke zajednice HNŽ-a se također kreće oko 45 KM, od čega na ugostiteljske usluge iznosi oko 20 KM, a preostali iznos na kupovinu suvenira. Podaci i analize prosječne potrošnje za druga područja u BiH su relativno oskudni. No istraživanja u drugim državama pokazuju da organiziranje različitih kulturnih i društvenih eventa povećava prosječnu potrošnju, posebno ukoliko dolaze posjetoci iz drugih država. Mi cijenimo da su navedeni iznosi previsoki za prosječnu potrošnju jednog posjetioca na ovu lokaciju.

Na osnovu ukupnih sadržaja na predmetnoj lokaciji kao i procijenjenog učešća svake od navedenih kategorija gostiju, smatramo da će prosječna potrošnja po jednom posjetiocu se kretati **oko 5 KM**. Iako će biti i posjetilaca koji će tokom posjete trošiti i znatno veći iznos novca, no bit će i onih koji će imati potrošnju nižu od toga, a kojih u ukupnoj strukturi gostiju ima znatno veći broj (pensioneri i djeca). Također, navedeni iznos ima odlike **opreznog pristupa**, s obzirom da cijenimo da prosječna potrošnja na samoj lokaciji neće biti manja od navedenog iznosa. Ne treba zaboraviti niti činjenicu da će dio posjetilaca kupovinu roba i usluga vršiti i u postojećem objektu dolaznog platoa žičare na ovu lokaciju.

Kako bi se omogućio porast prosječne potrošnje posjetilaca tokom vremena, potrebno je redovno provoditi anketiranje posjetilaca kroz kratki anketni listić o nedostajućim sadržajima, njihovim utiscima i prijedlozima, kako tokom boravka na predmetnoj lokaciji, tako i tokom prilikom njihovog povratka žičarom u grad. Na osnovu analize ovih upitnika je potrebno dalje razvijati ponudu u skladu sa

---

<sup>11</sup> [www.srca.ba](http://www.srca.ba)

mogućnostima za dalja investiranja kao i ograničenjima vezanim za zaštićenost ovog prirodnog područja.

Finansijska analiza prezentirana u nastavku pokazuje da bi za adekvatnu profitabilnost rada objekta za najmprimca bilo potrebno da prosječna potrošnja po jednom posjetiocu iznosi oko 7,5 KM, obaveza najmprimca će biti da kroz vlastiti rad i angažman proširi ponudu postojećih sadržaja kako bi prosječan pojedinac potrošio i dodatnih 2,5 KM na proizvode i usluge (u vidu kafe aparata, kioska sa štampom, sladoledom koji može konzumirati izvan objekta, sendviča kojeg može ponijeti iz restorana, naplatiti posmatranje panorame Sarajeva kroz durbin, u ponudi proizvoda prema djeci u vidu jednostavnih igračka, slastica, šešira, sunčanih naočala i slično).

Iako će najveći broj posjetilaca za dolazak na predmetnu lokaciju koristiti žičaru, postojat će i dodatna potrošnja koja se ogleda u kupovini uglavnom povratne karte žičare, što će za BH građane u prosjeku iznositi oko 5,5 KM. No ovaj iznos neće biti direktno uzet u izračun prihoda od investicije u izgradnju objekta Vidikovac, već u šire društveno-ekonomske efekte realizacije ove investicije. Navedeni društveno-ekonomski efekti su posebno značajni za Grad Sarajevo kao investitora s obzirom da naajmprimac neće moći efektuirati navedene efekte.

Stoga, ukoliko svaki od posjetilaca na ovom prostoru potroši u prosjeku 5 KM, tada se ukupni prihodi na ovom području mogu kretati između 2,5 i 4,0 miliona KM. S obzirom da na ovom prostoru postoji i objekat dolazne stanice žičare u kojem također postoji ugostiteljski objekat, procijenili smo da bi se oko 15% ukupnih prihoda odnosilo na rad ovog objekta, tj. između 375.000 i 600.000 KM. Preostali iznos od 2.125.000 i 3.400.000 KM bi se odnosio na rad objekta Vidikovac. Projekcija kretanja broja posjetilaca po godinama je data u narednoj tabeli.

	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Procijenjeni broj posjetilaca	500.000	600.000	700.000	750.000	800.000

Tabela 10. Procijenjeni broj posjetilaca na mikropodručje Trebevića gdje je smješten objekat Vidikovac

U narednoj tabeli smo dali projekcije ukupnih prihoda koje bi se mogle ostvariti u prvih 5 godina rada objekta (2021-2025.) posmatrajući broj posjetilaca na navedeno područje Vidikovca.

Ukupni prihodi	Procijenjeni ukupni godišnji prihodi				
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
UKUPNO	2.125.000	2.550.000	2.975.000	3.187.500	3.400.000

Tabela 11. Procjena ukupnih prihoda objekta Vidikovac posmatrajući procijeni broj posjetilaca

S obzirom da i jedna i druga projekcija imaju praktično istu važnost, procijenili smo da je za dobivanje što realnije projekcije ukupnih prihoda prihvatljivo uzeti prosjek novčanih prihoda dobiven po osnovu ova dva pristupa.

Ukupni prihodi	Procijenjeni ukupni godišnji prihodi				
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
UKUPNO	1.459.250	1.731.000	1.991.000	2.135.750	2.277.500
Stopa rasta ukupnih prihoda	N/a	18,62%	15,02%	7,27%	6,64%

Tabela 12. Objedinjena Procjena ukupnih prihoda objekta Vidikovac

Iz navedenih projekcija je vidljivo da je realno očekivati rast ukupnih prihoda na godišnjem nivou, iako su očekivani ukupni prihodi od rada objekta relativno skromni. To je dodatni razlog da se od samog početka rada objekta menadžment objekta u svom radu vodi principima profesionalizma, da insistira na visokom kvalitetu pruženih usluga, da vrši smisljena i značajna i kontinuirana ulaganja u marketinšku



promociju objekta te radi na brzom obogaćivanju sadržaja u okolnom prostoru oko objekta. Također, i Grad Sarajevo kao investitor treba kontinuirano vršiti institucionalnu promociju ovog područja i samog objekta te raditi na daljem razvoju ovog područje kroz naredne investicije koje trebaju povećati broj sadržaja na njemu. Struktura godišnjih prihoda koju smo dobili objedinjenom procjenom je data u narednoj tabeli.

Vrsta prihoda	Procijenjeni ukupni godišnji prihodi				
	2021.	2022.	2023.	2024.	2025.
Velika konferencijska sala	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000
Mala konferencijska sala	39.250	46.000	50.000	60.000	65.000
Restoran u prizemlju	570.000	700.000	800.000	840.000	870.000
Kafić u prizemlju	100.000	130.000	170.000	185.000	200.000
Terasa u prizemlju (4 mjeseca)	80.000	110.000	150.000	160.000	180.000
Ekskluzivni restoran	500.000	550.000	600.000	650.000	700.000
Igraonica za djecu	20.000	25.000	26.000	30.750	32.500
Javna površina na krovu objekta	100.000	110.000	125.000	130.000	140.000
<b>UKUPNO</b>	<b>1.459.250</b>	<b>1.731.000</b>	<b>1.991.000</b>	<b>2.135.750</b>	<b>2.277.500</b>

Tabela 13. Struktura ukupnih prihoda objekta Vidikovac (prema objedinjenoj procjeni ukupnih prihoda)

Detaljne projekcije troškova budućeg rada objekta Vidikovac su date u nastavku sa obuhvaćenim cijelim periodom od 2021-2030. godine.

#### 12.5. Projekcije troškova budućeg rada objekta Vidikovac

U nastavku dajemo prikaz projekcija troškova budućeg rada objekta Vidikovac shodno redosljedu prezentiranja u projiciranom cash flowu kao i projiciranom bilansu uspjeha.

##### 12.5.1. Troškovi bruto plaća

Troškovi bruto plaća su procijenjeni na bazi organizacione strukture objekta, uobičajenih visina bruto plaća za pojedina radna mjesta uvećano za cca 10% s obzirom na lokaciju rada, te shodno potrebi da se angažiraju kvalitetne i odgovorne osobe na pojedina radna mjesta kako bi objekat od samog početka imao adekvatnu radnu snagu te mogao pružiti usluge visokog kvaliteta. Posebno je to slučaj kod angažmana menadžera objekta te glavnog kuhara. Obje osobe trebaju imati izgrađen i prepoznatljiv lični brend kroz ranije rezultate rada s obzirom da će obezbjeđenje dovoljno prihoda, te kvalitetna hrana praćena brzom uslugom zahtijevati veoma dobru organizaciju rada kuhinje kao i praćenje kvaliteta pripremljene hrane.

Troškovi bruto plaća svake od navedene 4 osobe na mjesečnom nivou će iznositi 1.700 KM, odnosno ukupno 6.800 KM. Preduzeće koje bude vršilo iznajmljivanje objekta će donijeti odluku o potrebnom angažmanu navedene 4 osobe, te može odlučiti i da na drugi, eventualno efikasniji i jeftiniji način, obezbijedi zaštitu objekta i održavanje istog.

Rb.	Osoblje zaposleno u objektu	Stručna sprema	Broj zaposlenih	Mjesečna bruto plaća po osobi	Godišnja bruto plaća po osobi	Ukupna godišnja bruto plaća
1.	Menadžer objekta	VSS	1	4.250	51.000	51.000
2.	Glavni kuhar	VS, SSS	1	4.000	48.000	48.000

3.	Pomoćni kuhari	SSS	3	7.500	30.000	90.000
4.	Konobari	SSS	4	6.800	20.400	81.600
5.	Zaposlenik u šanku	SSS	2	3.000	18.000	36.000
6.	Zaposlenik u igraonici	SSS	1	1.500	18.000	18.000
7.	Zaposlenik na krovu objekta (5 mjeseci)	SSS	1	1.500	7.500	7.500
8.	Čistačica	NK	2	2.200	13.200	26.400
9.	Radnici na zaštiti i održavanju objekta*	SSS	2	3.400	20.400	40.800
UKUPNO			17			399.300

**Tabela 14.** Troškovi bruto plaća su procijenjeni na bazi organizacione strukture objekta

\* Navedeni radnici mogu i vršiti redovno čišćenje prostora oko objekta (ukoliko bude postojala potreba za tim) posebno krajem dana, kako bi posjetioци sutra imali besprijekorno čist ambijent oko objekta, a navedeni zaposlenici bili dovoljno angažirani tokom svog dnevnog rada). Bit će angažirana ukupno 4 zaposlenika sa po 50% radnog vremena, dok će preostalih 50% radnog vremena raditi na obezbjeđenju i održavanju dolazne stanice Žičare. Stoga se u tabeli navodi iznos od 2 zaposlenika sa punim angažmanom.

#### 12.5.2. Troškovi materijala i sirovina

S obzirom da pružanje ugostiteljskih usluga zahtijeva nabavku različitih vrsta sirovina i repromaterijala za pripremu hrane i pića, procjenu navedenih troškova ćemo bazirati na uobičajenim odnosima između troškova nabavke i prodajnih cijena. Iako smo preporučili da prodajne cijene u objektu budu za oko 20% više u odnosu na cijene na području Bašćaršije, potrebno je naglasiti da će i troškovi pribavljanja potrebnih repromaterijala i sirovina biti za oko 10% viši zbog udaljenosti lokacije od područja pribavljanja istih. Uobičajena razlika između prodajne cijene prehrambenih jela i pića i troškova pribavljanja sirovina ovisi o vrsti jela kao i pića. Rasponi između prodajnih cijena i troškova nabavke se kreću od 100% pa sve do preko 1.000% u pojedinim slučajevima. To ovisi i o vrsti restorana odnosno ugostiteljskog objekta, kao i od perioda tokom godina (npr. tokom sezone sazrijevanja sezonskog voća i povrća ove marže su veće jer je sezonsko voće i povrće jeftinije dok prodajne cijene uglavnom ostaju nepromijenjene. U našoj kalkulaciji ćemo uzeti da se na troškove repromaterijala odnosi 40% od ukupnih prihoda ostvarenih iz prodaje svih vrsta hrane i pića u objektu.

#### 12.5.3. Troškovi grijanja objekta i električne energije

S obzirom na lokaciju objekta, kretanje temperature tokom godine kao i ukupnu površinu objekta, izvršena je procjena visine troškova grijanja na godišnjem i mjesečnom nivou. Grijanje je predviđeno da se u prosjeku koristi 8 mjeseci (osim perioda 15.05-15.09.) kada su temperature uglavnom dovoljno visoke da nije potreban rad grijanja. Također, s obzirom da je predviđeno postavljanje solarnih kolektora na objektu, i tokom ljetnih mjeseci će biti moguće obezbijediti dovoljno električne i toplotne energije za zagrijavanje objekta (kao i zagrijavanje vode) iz solarnih kolektora. Primarno grijanje objekta će biti sa električnom energijom, te uz dopunu proizvedenom električnom energijom iz solarnih kolektora koji će biti postavljeni na objektu.

Troškovi grijanja odnosno električne energije potrošene da se objekat zagrijava su procijenjeni na oko 25.000 KM godišnje kada objekta bude radio svih 12 mjeseci. U 2021. godini će ovaj iznos biti nešto manji s obzirom da će objekat u ovoj godini raditi oko 10 mjeseci.

Pored troškova grijanja (el. energija koja se bude koristila za zagrijavanje), projicirana je i potrošnja električne energije za ostale potrebe u objektu, a što je u punoj godini poslovanja procijenjeno na 20.000 KM na bazi potrošnje drugih sličnih objekata na području Trebevića i Bjelašnice.

#### 12.5.4. Troškovi goriva, servisiranja i održavanja kombija.

Predloženo je da se za potrebe rada objekta kupi putnički kombi koji bi mogao dovoziti organizirane manje grupe posjetilaca do objekta, kao i povremeno i po potrebi dovoziti potrebne repromaterijale za objekat. Na mjesečnom nivou je predviđeno da se na troškove goriva potroši oko 200 KM, odnosno za cijelu godinu oko 2.500 KM. Također, je na godišnjem nivou potrebno za servisiranje i održavanje kombija planirati iznos od 500 KM.

#### 12.5.5. Troškovi komunalnih usluga

U troškove komunalnih usluga ulaze troškovi vode, odvodnje, čišćenja bio-separatora, odvoz smeća i slično. Na mjesečnom nivou za ove troškove je predviđen iznos od 1.000 KM, odnosno za godinu punog rada iznos od 12.000 KM.

#### 12.5.6. Troškovi održavanja objekta i opreme

Bez obzira što je u pitanju novoizgrađeni objekat, kao i nova opreme, iskustva pokazuju da ipak nastaju određeni troškovi održavanja tokom upotrebe objekta i korištenja opreme. Ovdje je planiran iznos za ove namjene na mjesečnom nivou 500 KM, odnosno godišnjem u visini od 6.000 KM.

#### 12.5.7. Troškovi telefona i interneta

Kako je predviđeno da navedeni objekat bude modernog koncepta, neophodno će biti obezbijediti i veoma brzu konekciju internetu koja će omogućiti svim posjetiocima (a što će često podrazumijevati veliki broj istovremenih korisnika interneta koji i pregledaju video sadržaje, da uživaju u brzom i visokokvalitetnoj internet konekciji. Ovdje bi se mogao od samog početka uvesti brzine pristupa na nivou 5G mreže, po mogućnosti kroz marketinški paket sa odgovarajućim internet provajderom. Također je neophodno da u objektu postoje i telefonski aparati za komunikaciju sa klijentima i poslovnim partnerima. Za te namjene je predviđen mjesečni iznos troškova od 300 KM.

#### 12.5.8. Troškovi marketinga

Troškovi marketinga su od posebne važnosti za uspješnost rada objekta Vidikovac. S obzirom da je u pitanju novi objekat koji nema prethodno izgrađenu poziciju kod posjetilaca niti razvijen brend, već ga je potrebno tek izgraditi, ovaj proces je i dugotrajan i zahtijeva značajna ulaganja u marketing. Također je veoma važno da se dobro osmisle ta ulaganja kako bi krajnji efekti bili što bolji. S obzirom da će konkretan marketing plan trebati izraditi menadžment objekta vjerovatno zajedno sa profesionalnom marketinškom agencijom, ovdje je bitno da se predvidi dovoljan iznos sredstava za ove namjene kako bi se mogli ostvariti projicirani prihodi. Stoga smo za ove namjene predvidjeli godišnji iznos od 50.000 KM u toku prve godine rada objekta (a u narednim godinama po 20.000 KM). Navedeni iznos bi trebalo rasporediti po vremenskoj dinamici tokom godine i prema mogućim marketinškim kanalima za koje se procijeni da su najadekvatniji.

#### 12.5.9. Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija

Za osiguranje objekta i radnika je prema procjeni potrebno izdvojiti godišnje oko 4.000 KM. Osiguranje objekta bi trebalo vršiti od rizika požara i zemljotresa s obzirom da su ovo najznačajniji rizici koji mogu ugroziti objekat. Također, je na godišnjem nivou potrebno za registraciju putničkog kombija predvidjeti troškove registracije u visini od 1.000 KM. Ukupno za navedene namjene je potrebno izdvojiti za cijelu godinu oko 5.000 KM.

#### 12.5.10. Troškovi raznih dozvola i naknada za rad

Neminovno je da za budući rad objekta bude potrebno obezbijediti određene dozvole i platiti naknade za te dozvole i budući rad objekta. Na godišnjem nivou smo za ovu namjenu predvidjeli troškove u visini od 2.000 KM.

#### 12.5.11. Troškovi takse za istaknutu firmu

Uobičajeni iznos godišnje takse za istaknutu firmu ovisi od općine do općine kao i usljed trenutnih ekonomskih okolnosti. Za ovu namjenu smo predvidjeli iznos od 1.000 KM godišnje, mada je moguće da ovaj iznos bude i manji ukoliko trenutna pandemija potraje.

#### 12.5.12. Troškovi najma objekta

Ovi troškovi će predstavljati jedan od značajnijih mjesečnih i godišnjih troškova. Specifičnost ovih troškova jeste što će oni kroz unutrašnje uređenje objekta od strane najmprimca biti praktično plaćeni unaprijed za prvih 30 mjeseci korištenja objekta. Iz tog razloga oni neće biti prikazani u novčanom toku u prvih 30 mjeseci jer neće predstavljati novčani odliv sredstava u tom periodu već će nastati prije samog puštanja u rad objekta, dok će biti prikazani u projiciranom bilansu uspjeha i za tih prvih 30 mjeseci jer će biti neophodno da se oni knjiže kao stvarni troškovi koji prate poslovanje u tom periodu.

Kako je pojašnjeno ranije, u 2021. godini će oni biti obračunati kao dio ukupnih prihoda ostvarenih od poslovanja objekta kako bi se dio rizika poslovanja u prvoj godini preuzeo i od strane Grada Sarajeva kao investitora. Procijenjeno je da je iznos od 15% od ostvarenih ukupnih prihoda adekvatan kao visina kirije u 2021. godini, te da će shodno procijenjenoj visini ukupnih prihoda koji se očekuju u 2021. godini to ukupno iznositi 218.888 KM. U drugoj i svim narednim godinama, iznos kirije je određen shodno visini ukupnih ulaganja u izgradnju i opremanje objekta te očekivanom povratu ukupnog ulaganja od 15 godina. Na godišnjem nivou će od 2022. godine iznos kirije biti 426.978 KM.

#### 12.5.13. Troškovi naknade za odobrenje kredita

S obzirom da još uvijek nije poznato da li će se za dio ove investicije uzeti kreditna sredstva, predviđena je rubrika i za troškove odobravanja kredita koji se uobičajeno kreću od 0,4% do 1% od iznosa uzetog kredita. Ukoliko budu korištena kreditna sredstva tada se može u ovu rubriku ubaciti i navedeni trošak.

#### 12.5.14. Troškovi bankarskih usluga

Predviđen je i određeni iznos troškova bankarskih usluga koji je veza za troškove otvaranja i održavanja računa, troškove platnog prometa, troškove bankarskih provizija na kartična plaćanja i slično. Ove

troškove smo na mjesečnom nivou procijenili na iznos u visini od 500 KM, odnosno na godišnjem nivou 6.000 KM.

#### 12.5.15. Troškovi amortizacije

S obzirom da je za izračun ukupnih troškova budućeg rada objekta Vidikovac potrebno uzeti u obzir i troškove amortizacije, u nastavku dajemo projekcije troškova amortizacije. Obračun troška amortizacije se vrši na stalna sredstva, a u ovom konkretnom slučaju to su objekat, oprema te transportna sredstva, prema poresko priznatim stopama amortizacije, mada postoji mogućnost obračuna i više stope amortizacije, ali koja u tom slučaju neće biti u punom iznosu poresko priznata. Troškove amortizacije objekta će shodno članu 19 Zakona porezu na dobit FBiH (*Službene novine Federacije BiH* broj 15/20) biti knjižene kod najmoprimca, te će ovi troškovi iz tog razloga biti uključeni u ukupne troškove poslovanja objekta Vidikovac, sve dok traje najam objekta. Također, prema članu 19 istog zakona priznate stope amortizacije na dugotrajnu imovinu i imovinu s pravom korištenja iznose:

- a) građevinski objekti - 5%,
- b) ceste, komunalni objekti, željeznica - 10%,
- c) oprema, vozila, postrojenja - 15%,
- d) oprema za vodoprivredne, vodovodne i kanalizacijske sisteme - 15%,
- e) hardver i softver i oprema za zaštitu okoliša - 33,3%
- f) višegodišnji zasadi - 15%,
- g) osnovna stada - 40% i
- h) nematerijalna imovina - 20%.

Imovina s pravom korištenja amortizuje se kod najmoprimca od prvog dana trajanja najma do kraja njenog korisnog vijeka odnosno do isteka perioda trajanja najma.<sup>12</sup> Stoga je za izračun troškova

---

#### <sup>12</sup> Član 19. Zakona o porezu na dobit F BiH (stavovi (4)-(7))

*(4) Rashodi amortizacije se priznaju u porezne svrhe samo kada je vlastita dugotrajna imovina i imovina s pravom korištenja u upotrebi, kojom porezni obveznik obavlja djelatnost.*

*(5) Ukoliko je nabavna cijena imovine manja od 1.000 KM, njena nabavna vrijednost može se u cijelosti odbiti u godini u kojoj je ta imovina nabavljena.*

*(6) Imovina iz stava (1) ovog člana Zakona koja je u cijelosti otpisana, ali se i dalje vodi u evidencijama do momenta otuđenja ili uništavanja, ne može se ponovo procjenjivati i na istu obračunavati amortizacija i priznati u porezne svrhe.*

*(7) Rashodi nastali na ime umanjenja vrijednosti imovine iz stava (1) ovog člana, koji se utvrđuju kao razlika između neto sadašnje vrijednosti i njene procijenjene nadoknadive vrijednosti, priznaju se kao porezno dopustiv rashod u poreznom periodu u kojem je ta imovina prodana ili uništena usljed više sile."*

Porezni tretman amortizacije po vrstama imovine koja podliježe amortizaciji je sljedeći:

1. Amortizacija vlastite dugotrajne imovine se i dalje priznaje samo do visine porezno priznatih stopa iz člana 19. stav (2) Zakona;
2. Amortizacija imovine s pravom korištenja, koja se kod najmoprimca obračunava u skladu sa MSFI 16, priznaje se - prema stavu (3) člana 19. Zakona - u punom iznosu koji je obračunat u skladu sa tačkom 32. MSFI 16, tj. po onim stopama koje proizlaze iz perioda same amortizacije unajmljene imovine i to:

2.a) od prvog dana trajanja najma do kraja njenog korisnog vijeka (što je u pravilu slučaj kada se radi o imovini u finansijskom najmu), odnosno

amortizacije građevinskih objekata uzeta godišnja stopa amortizacije od 5% a za opremu, vodovodne i kanalizacijske sisteme stopa od 15%.

Vrijednost objekta nakon njegovog završetka će iznositi oko 5.000.000 KM, dok će preostali iznos investicije (1.404.666,17 KM) predstavljati ulaganje u opremu, te vodovodni i kanalizacijski sistem. Shodno porezno priznatim stopama amortizacije navedenim prethodno, izračun visine amortizacije je sljedeći:

$$5.000.000 \text{ KM} \times 5\% = 250.000,00 \text{ KM}$$

$$1.404.666,17 \text{ KM} \times 15\% = 210.699,92 \text{ KM}$$

Ukupan godišnji iznos amortizacije jeste 460.699,92 KM.

Kako da je projicirano da će se u 2021. godini objekat koristiti 10 mjeseci, iznos amortizacije za 2021. godinu jeste 383.916,60 KM.

#### 12.5.16. Ostali neplanirani troškovi poslovanja

Nije moguće tačno procijeniti buduće troškove rada jednog ovakvog objekta, posebno iz razloga što će biti u pitanju objekat koji tek počinje sa radom. Iz tog razloga je predviđen i mjesečni iznos od 1.000 KM, odnosno godišnji iznos u visini od 12.000 KM.

U narednoj tabeli su dati sumarni prikazi projiciranih troškova poslovanja objekta Vidikovac za period mart-decembar 2021. godine, a zatim i za period 2021-2030. godine s obzirom da pretpostavljamo da najmoprimcu neće biti iznajmljen objekat na period duži od 10 godina, bez ponovnog javnog poziva. Također bi bilo potrebno nakon prve godine rada objekta detaljno analizirati strukturu ostvarenih troškova i na bazi konkretnih visina pojedinih troškova na godišnjem nivou izvršiti ažuriranje procjene troškova kako bi se što bolje mogle donositi poslovne odluke i usmjeravati rad objekta. Pored toga, i postojeća pandemija za koju još uvijek nije poznato koliko bi mogla trajati, u kojim sve oblicima i sa kojom snagom, daje dodatni argument da se realizira navedeno ažuriranje troškova.

---

2.b) od prvog dana trajanja najma do isteka perioda trajanja najma (što je u pravilu slučaj kada se radi o imovini u poslovnom/operativnom najmu).

Navedeno znači da se amortizacija imovine s pravom korištenja, kod najmoprimca, priznaje u cjelini, uz jedini uslov da je obračunata i iskazana u skladu sa MSFI 16. Kod najmodavca, amortizacija se priznaje samo na imovinu koja je iznajmljena pod uslovima poslovnog/operativnog najma, do visine porezno priznatih stopa iz člana 19. stav (2) Zakona.

Za razliku od toga, amortizacija imovine koja je iznajmljena pod uslovima finansijskog najma se ne priznaje kod najmodavca, pošto ista treba biti isknjižena iz njegovih poslovnih knjiga.

Finansijski rashodi (kamata), kao druga komponenta rashoda iz osnova najma prema MSFI 16, kod najmoprimca se smatra porezno priznatim rashodom u skladu sa općim pravilom iz člana 8. Zakona o porezu na dobit, tj. uz uslov da je obračunata i iskazana u skladu sa MSFI 16.

Projicirani mjesečni troškovi rada objekta Vidikovac u 2021. godini												
JP Sarajevo d.o.o.	2021.											
Zbirni troškovi po kategorijama (KM)	Mart	April	Maj	Junj	Julj	August	Septembar	Oktobar	Novembar	Decembar	UKUPNO	
Bruto plaće zaposlenih	31.450	31.450	31.150	34.150	34.150	34.150	34.150	31.450	31.450	31.450	32.650	<b>329.200</b>
Materijal i sirovine za restorane i cafe	17.200	30.000	43.200	60.000	72.800	78.000	65.200	44.000	28.800	28.800	28.800	<b>468.000</b>
Troškovi grijanja objekta (el.energija)	3.000	2.000	1.000	-	-	-	1.000	2.000	3.000	5.000	5.000	<b>17.000</b>
Troškovi električne energije za ostale potrebe	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	1.500	1.500	1.500	1.500	<b>17.000</b>
Troškovi goriva za kombi	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	<b>2.000</b>
Troškovi komunalnih usluga	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	<b>10.000</b>
Troškovi održavanja objekta i opreme	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>4.500</b>
Troškovi telefona i interneta	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	<b>3.000</b>
Troškovi marketinga	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	<b>50.000</b>
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>5.000</b>
Troškovi servisa i održavanja auta	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>500</b>
Troškovi raznih dozvola i naknada za rad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	<b>2.000</b>
Troškovi za istaknutu firmu	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>1.000</b>
Troškovi najma objekta	21.889	21.889	21.889	21.889	21.889	21.889	21.889	21.889	21.889	21.889	21.885	<b>218.884</b>
Naknada za odobrenje kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>-</b>
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	<b>10.000</b>
Troškovi bankarskih usluga	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	<b>5.000</b>
Troškovi amortizacije	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	<b>383.920</b>
												<b>-</b>
Kupovina opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>123.631</b>	<b>134.431</b>	<b>149.391</b>	<b>165.631</b>	<b>178.431</b>	<b>183.631</b>	<b>171.831</b>	<b>148.431</b>	<b>134.231</b>	<b>137.427</b>	<b>1.527.004</b>	

Tabela 15. Zbirni prikaz troškovi rada objekta u periodu mart-decembar 2021. godine

Projicirani godišnji troškovi rada za objekat Vidikovac										
JP Sarajevo d.o.o.										
Zbirni troškovi po kategorijama (KM)	III-XII 2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.
Bruto plaće zaposlenih	329.200	399.300	403.293	407.326	411.399	415.513	419.668	423.865	428.104	432.385
Materijal i sirovine za restorane i cafe	468.000	640.000	738.000	786.000	836.000	860.000	864.000	878.000	900.000	912.000
Troškovi grijanja objekta (el.energija)	17.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Troškovi električne energije za ostale potrebe	17.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Troškovi goriva za kombi	2.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Troškovi komunalnih usluga	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi održavanja objekta i opreme	4.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Troškovi telefona i interneta	3.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Troškovi marketinga	50.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Troškovi servisa i održavanja auta	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Troškovi raznih dozvola i naknada za rad	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Troškovi za istaknutu firmu	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Troškovi najma objekta	218.888	426.978	429.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978
Naknada za odobrenje kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi bankarskih usluga	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Troškovi amortizacije	383.917	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>1.527.004</b>	<b>2.042.578</b>	<b>2.147.571</b>	<b>2.196.604</b>	<b>2.250.677</b>	<b>2.278.791</b>	<b>2.286.946</b>	<b>2.305.143</b>	<b>2.331.381</b>	<b>2.347.662</b>

Tabela 16. Zbirni prikaz troškovi rada objekta u periodu 2021-2030. godina

Projicirani mjesečni cash flow za objekat Vidikovac											
JP Sarajevo d.o.o.	2021.										
Zbirni prilivi po kategorijama (KM)	Mart	April	Maj	Jun	Juli	Avugst	Septembar	Oktoabar	Novembar	Decembar	UKUPNO
Velika konferencijska sala	3.000	3.500	3.500	4.000	5.000	6.000	7.000	6.000	6.000	6.000	50.000
Mala konferencijska sala	2.200	2.700	3.000	3.500	4.200	5.150	5.000	5.000	4.500	4.000	39.250
Restoran u prizemlju	20.000	40.000	50.000	80.000	100.000	100.000	80.000	50.000	20.000	30.000	570.000
Kafić u prizemlju	3.000	5.000	8.000	10.000	12.000	15.000	13.000	10.000	12.000	12.000	100.000
Terasa u prizemlju (4 mjeseca)	-	-	10.000	20.000	25.000	25.000	-	-	-	-	80.000
Ekskluzivni restoran	20.000	30.000	50.000	60.000	70.000	80.000	70.000	50.000	40.000	30.000	500.000
Igraonica za djecu	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.500	2.500	20.000
Ijavna površina na krovu objekta	-	5.000	10.000	15.000	20.000	20.000	15.000	15.000	-	-	100.000
Ostali prihodi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UKUPNI PRILIVI</b>	<b>49.200</b>	<b>88.200</b>	<b>136.500</b>	<b>194.500</b>	<b>238.200</b>	<b>253.150</b>	<b>192.000</b>	<b>138.000</b>	<b>85.000</b>	<b>84.500</b>	<b>1.459.250</b>
Bruto plaće za zaposlenih	31.450	31.450	34.150	34.150	34.150	34.150	34.150	31.450	31.450	32.650	329.200
Materijal i sirovine za restorane i cafe	17.200	30.000	43.200	60.000	72.800	78.000	65.200	44.000	28.800	28.800	468.000
Troškovi grijanja objekta (el.energija)	3.000	2.000	1.000	-	-	-	1.000	2.000	3.000	5.000	17.000
Troškovi električne energije za ostale potrebe	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	1.500	1.500	1.500	17.000
Troškovi goriva za kombi	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000
Troškovi komunalnih usluga	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000
Troškovi održavanja objekta i opreme	-	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4.500
Troškovi telefona i interneta	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.000
Troškovi marketinga	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	50.000
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.000
Troškovi servisa i održavanja auta	500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	500
Troškovi raznih dozvola i naknada za rad	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.000
Troškovi za istaknutu firmu	1.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.000
Troškovi najma objekta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Naknada za odobrenje kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	10.000
Troškovi bankarskih usluga	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5.000
											-
											-
Kupovina opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>63.350</b>	<b>74.150</b>	<b>89.050</b>	<b>105.350</b>	<b>118.150</b>	<b>123.350</b>	<b>111.550</b>	<b>88.150</b>	<b>73.950</b>	<b>77.150</b>	<b>924.200</b>
<b>NETO RAZLIKA</b>	<b>(14.150)</b>	<b>14.050</b>	<b>47.450</b>	<b>89.150</b>	<b>120.050</b>	<b>129.800</b>	<b>80.450</b>	<b>49.850</b>	<b>11.050</b>	<b>7.350</b>	
Početna gotovina	15.000	850	14.900	62.350	151.500	271.550	401.350	481.800	531.650	542.700	
Otplata kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Krajnji Gotovinski saldo</b>	<b>850</b>	<b>14.900</b>	<b>62.350</b>	<b>151.500</b>	<b>271.550</b>	<b>401.350</b>	<b>481.800</b>	<b>531.650</b>	<b>542.700</b>	<b>550.050</b>	
Procijenjeni troškovi amortizacije opreme	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	38.392	

Tabela 17. Projicirani mjesečni cash flow za objekat Vidikovac za 2021. godinu

Iz navedene projekcije je vidljivo da je realno očekivati pozitivan mjesečni novčani tok od rada objekta tokom prve (2021.) godine poslovanja objekta, uz minimalna početna novčana sredstva na računu objekta u iznosu od 15.000 KM. Tokom svakog mjeseca projektovani krajnji gotovinski saldo na kraju mjeseca je pozitivan, naravno uz uslov da se ostvare projicirani ukupni prihodi po svakom mjesecu u 2021. godini. Potrebno je uočiti da trošak amortizacije ne predstavlja novčani odliv sredstava, te je stoga izdvojen posebno na dnu tabele. U projiciranom bilansu uspjeha će i on biti obuhvaćen kao trošak, te je projicirani bilans uspjeha potrebno posmatrati zajedno za projekcijom novčanog toka (cash flow-a).

Također, i projicirani godišnji novčani tok predstavljen u narednoj tabeli pokazuje da je realno očekivati da on bude pozitivan tokom svake od narednih godina uz ostvarivanje projiciranih novčanih priliva i uz navedene novčane odlive sredstava.



Projicirani godišnji cash flow za objekat Vidikovac										
JP Sarajevo d.o.o.										
Zbirni prilivi po kategorijama (KM)	III-XII 2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.
Velika konferencijska sala	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000	100.000	100.000	110.000	110.000
Mala konferencijska sala	39.250	46.000	50.000	60.000	65.000	70.000	70.000	70.000	75.000	75.000
Restoran u prizemlju	570.000	700.000	800.000	840.000	870.000	900.000	900.000	910.000	920.000	930.000
Kafić u prizemlju	100.000	130.000	170.000	185.000	200.000	200.000	200.000	215.000	230.000	230.000
Terasa u prizemlju (4 mjeseca)	80.000	110.000	150.000	160.000	180.000	200.000	200.000	200.000	200.000	210.000
Ekskluzivni restoran	500.000	550.000	600.000	650.000	700.000	700.000	700.000	700.000	720.000	720.000
Igraonica za djecu	20.000	25.000	26.000	30.750	32.500	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Javna površina na krovu objekta	100.000	110.000	125.000	130.000	140.000	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000
Ostali prihodi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UKUPNI PRILIVI</b>	<b>1.459.250</b>	<b>1.731.000</b>	<b>1.991.000</b>	<b>2.135.750</b>	<b>2.277.500</b>	<b>2.355.000</b>	<b>2.365.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.470.000</b>	<b>2.500.000</b>
Bruto plaće za zaposlenih	329.200	399.300	403.293	407.326	411.399	415.513	419.668	423.865	428.104	432.385
Materijal i sirovine za restorane i cafe	468.000	640.000	738.000	786.000	836.000	860.000	864.000	878.000	900.000	912.000
Troškovi grijanja objekta (el.energija)	17.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Troškovi električne energije za ostale potrebe	17.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Troškovi goriva za kombi	2.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Troškovi komunalnih usluga	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi održavanja objekta i opreme	4.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Troškovi telefona i interneta	3.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Troškovi marketinga	50.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Troškovi servisa i održavanja auta	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Troškovi raznih dozvola i naknada za rad	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Troškovi za istaknutu firmu	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Troškovi najma objekta	-	-	5.399	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978
Naknada za odobrenje kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi bankarskih usluga	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Kupovina opreme	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>924.200</b>	<b>1.154.900</b>	<b>1.262.292</b>	<b>1.735.904</b>	<b>1.789.977</b>	<b>1.818.091</b>	<b>1.826.246</b>	<b>1.844.443</b>	<b>1.870.681</b>	<b>1.886.962</b>
<b>NETO RAZLIKA</b>	<b>535.050</b>	<b>576.100</b>	<b>728.708</b>	<b>399.846</b>	<b>487.523</b>	<b>536.909</b>	<b>538.754</b>	<b>555.557</b>	<b>599.319</b>	<b>613.038</b>
Početna gotovina	15.000	550.050	1.126.150	1.854.858	2.254.705	2.742.228	3.279.137	3.817.891	4.373.448	4.972.767
Otplata kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Krainji Gotovinski saldo</b>	<b>550.050</b>	<b>1.126.150</b>	<b>1.854.858</b>	<b>2.254.705</b>	<b>2.742.228</b>	<b>3.279.137</b>	<b>3.817.891</b>	<b>4.373.448</b>	<b>4.972.767</b>	<b>5.585.804</b>
Procijenjeni troškovi amortizacije opreme	383.917	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700

Tabela 18. Projicirani godišnji cash flow za objekat Vidikovac 2021-2030.

U narednoj tabeli je dat prikaz projiciranog bilansa uspjeha objekta Vidikovac za period 2021-2030. godine. Iz navedene projekcije je vidljivo da je realno očekivati negativnu stopu povrata od strane najmoprimca (-1,00%) s obzirom na procijenjene ukupne prihode te navedenu strukturu troškova i njihove visine. Također, najmoprimac može odlučiti imati i drugačiju politiku bruto plaća zaposlenika, stim što je potrebno voditi računa da to ne ugrozi motivaciju radnika za rad, te očekivani kontinirani visoki kvalitet usluge koje se budu pružale u objektu. Također, s obzirom na projicirani negativan profit u prve četiri godine rada objekta, pri ovakvoj strukturi prihoda i troškova postojat će određeni poreski zaklon u visini od 596.757 KM, koji će se moći koristiti u narednih 6 godina rada objekta.

Ovdje je povrat na uložena sredstva od strane Grada Sarajeva predstavljen kroz godišnji iznos kirije koji će najmoprimac plaćati investitoru. Stopa povrata za Grad Sarajevo u tom slučaju je utvrđena na 6,67%, odnosno na period od povrata od 15 godina. U ovisnosti od stava investitora, ovaj period može biti i produžen s obzirom na negativnu projiciranu isplativost ove investicije za najmoprimca ili ju e moguće zadržati stim da najmoprimac uloži veće poslovne napore u ostvarivanju viših ukupnih prihoda po posjetiocu, odnosno kao rezultat toga i u ukupnom iznosu. Također, još jednom ističemo da je i za ovaj nivo profitabilnosti potrebno ostvariti projicirane ukupne prihode što pred menadžment objekta, odnosno najmoprimca, stavlja značajan poslovni izazov.

Projicirani godišnji bilans uspjeha za objekat Vidikovac										
JP Sarajevo d.o.o.										
Zbirni prihodi po kategorijama (KM)	III-XII 2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.
Velika konferencijska sala	50.000	60.000	70.000	80.000	90.000	100.000	100.000	100.000	110.000	110.000
Mala konferencijska sala	99.250	46.000	50.000	60.000	65.000	70.000	70.000	70.000	75.000	75.000
Restoran u prizemlju	570.000	700.000	800.000	840.000	870.000	900.000	900.000	910.000	920.000	930.000
Kafić u prizemlju	100.000	130.000	170.000	185.000	200.000	200.000	200.000	215.000	230.000	230.000
Terasa u prizemlju (4 mjeseca)	80.000	110.000	150.000	160.000	180.000	200.000	200.000	200.000	200.000	210.000
Ekskluzivni restoran	500.000	550.000	600.000	650.000	700.000	700.000	700.000	700.000	720.000	720.000
Igraonica za djecu	20.000	25.000	26.000	30.750	32.500	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Javna površina na krovu objekta	100.000	110.000	125.000	130.000	140.000	150.000	160.000	170.000	180.000	190.000
Ostali prihodi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>1.459.250</b>	<b>1.731.000</b>	<b>1.991.000</b>	<b>2.135.750</b>	<b>2.277.500</b>	<b>2.355.000</b>	<b>2.365.000</b>	<b>2.400.000</b>	<b>2.470.000</b>	<b>2.500.000</b>
Bruto plaće zaposlenih	329.200	399.300	403.293	407.326	411.399	415.513	419.668	423.865	428.104	432.385
Materijal i sirovine za restorane i cafe	468.000	640.000	738.000	786.000	836.000	860.000	864.000	878.000	900.000	912.000
Troškovi grijanja objekta (el.energija)	17.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Troškovi električne energije za ostale potrebe	17.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Troškovi goriva za kombi	2.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Troškovi komunalnih usluga	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi održavanja objekta i opreme	4.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Troškovi telefona i interneta	3.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Troškovi marketinga	50.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Troškovi osiguranja objekta, radnika i kombija	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Troškovi servisa i održavanja auta	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Troškovi raznih dozvola i naknada za rad	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Troškovi za istaknutu firmu	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Troškovi najma objekta	218.888	426.978	429.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978	426.978
Naknada za odobrenje kredita	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ostali neplanirani troškovi poslovanja	10.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Troškovi bankarskih usluga	5.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Troškovi amortizacije	383.917	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700	460.700
<b>UKUPNI TROŠKOVI</b>	<b>1.527.004</b>	<b>2.042.578</b>	<b>2.147.571</b>	<b>2.196.604</b>	<b>2.250.677</b>	<b>2.278.791</b>	<b>2.286.946</b>	<b>2.305.143</b>	<b>2.331.381</b>	<b>2.347.662</b>
<b>Bruto dobit</b>	<b>(67.754)</b>	<b>(311.578)</b>	<b>(156.571)</b>	<b>(60.854)</b>	<b>26.823</b>	<b>76.209</b>	<b>78.054</b>	<b>94.857</b>	<b>138.619</b>	<b>152.338</b>
<b>Porez na dobit (10%)</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Neto dobit</b>	<b>(67.754)</b>	<b>(311.578)</b>	<b>(156.571)</b>	<b>(60.854)</b>	<b>26.823</b>	<b>76.209</b>	<b>78.054</b>	<b>94.857</b>	<b>138.619</b>	<b>152.338</b>
<b>% Neto dobiti</b>	<b>-4,64%</b>	<b>-18,00%</b>	<b>-7,86%</b>	<b>-2,85%</b>	<b>1,18%</b>	<b>3,24%</b>	<b>3,30%</b>	<b>3,95%</b>	<b>5,61%</b>	<b>6,09%</b>
<b>Prosječna neto dobit (%)</b>	<b>-1,00%</b>									

Tabela 19. Projicirani bilans uspjeha za objekat Vidikovac u periodu 2021.-2030.

### 13. ANALIZA USPJEŠNOSTI PROJEKTA

U skladu sa navedenim smjernicama i predloženom modalitetu, neophodno je utvrditi mjesečni i godišnji iznos za koji je prihvatljivo vršiti iznajmljivanje navedenog objekta. Visina kirije zavisi od većeg broja faktora, a koje smo ranije naveli, te od visine ukupnih ulaganja koja se očekuju da budu realizirana do početka iznajmljivanja. Navedeni iznos bi treba ostvariti minimalno prosječan nivo profita od cca 6,67% godišnje (ROE) u odnosu na uložena sredstva Grada Sarajeva, odnosno da povrat uložених sredstava u igradnju objekta Vidikovac iznosi 15 godina.<sup>13</sup> Ukoliko će ukupna ulaganja prema prethodno navedenom prikazu iznositi 6.404.666,17 KM tada bi godišnji iznos kirije za iznajmljivanje ukupnog objekta trebao iznositi minimalno 426.977,74 KM, odnosno 35.581,48 KM.

Ako pođemo od toga da je realno da se objekat počne koristiti od marta 2021. godine te da jedan mjesec bude probni rad, može se očekivati da u 2021. godini objekat radi u punom kapacitetu 8 mjeseci, dok u narednim godinama to bude svih 12 mjeseci.

Pored procijenjenih direktnih ekonomskih efekata rada ovog objekta na Grad Sarajevo investitora, postoje i brojni indirektni efekti koje je potrebno uzeti u obzir a koji se ogledaju u:

- angažmanu domaćih građevinskih kapaciteta koji su angažirani na izgradnji i opremanju objekta,
- plaćama koje će navedeni uposlenici primiti tokom perioda izgradnje,
- povećanje prihoda JP Sarajevo kroz povećano korištenje žičare,
- u stalnom zapošljavanju minimalno 19 zaposlenih sa tendencijom budućeg rasta kako se budu širili sadržaji na ovom području, a što će biti značajno olakšano realizacijom ovog projekta,
- porezima i doprinosima koji se budu naplaćivali tokom rada objekta,
- boljoj društvenoj valorizaciji prirodnih ljepota koje su prisutne na području Trebevića,
- olakšanoj realizaciji drugih budućih investicionih projekata na ovom području,
- obogaćivanju sadržaja koje će posjetioци moći koristiti te će imati značajno veći motiv da dođu na jednodnevne izlete sami ili sa porodicom,
- poboljšanju brenda Grada Sarajeva kao mjesta bogatim turističkim i sadržajima i slično.

Kada je u pitanju visina projicirane profitabilnosti za najmoprimca, ona je negativna i praktično na granici prihvatljivosti. Da bi cjelokupni projekat imao veći nivo profitabilnosti neophodno je dodatno povećati broj posjetilaca, odnosno povećati prosječnu potrošnju po svakom posjetiocu, te sa druge strane raditi na maksimalnoj racionalizaciji rada, postizanje visoke efikasnosti rada svakog zaposlenika te visokokvalitetnoj organizaciji rada cjelokupnog objekta na način da se obvljavaju samo one aktivnosti koje su neophodne za rad, da se obavljaju na brz i visokoefikasan način, te da se vodi računa o svakom trošku koji nastaje u toku rada objekta. Stoga bi rukovodilac ovog objekta trebao imati potpunu kontrolu nad troškovima, te obezbijediti maksimalno zalaganje svih zaposlenika na dovođenju i usluživanju posjetilaca. Također je od iznimne važnosti i povećanje broja i raznolikosti sadržaja oko samog objekta koji bi privukli što veći broj posjetilaca. Naravno, s obzirom na relativnu ograničenost prostora na kojem je smješten sam objekat u pogledu šetnica, sadržaja, i mogućnosti boravka posjetilaca, niti preveliki broj posjetilaca nije potpuno poželjan jer bi doveo do preopterećenosti prostora posjetiocima, zbog velikog broja osoba na relativno malom prostoru, a to bi vodilo do

---

<sup>13</sup> Ukoliko Grad Sarajevo kao investitor procijeni da mu je usljed postojanja širih društveno-ekonomskih efekata prihvatljiv i duži period povrata ulaganja u izgradnju objekta od procijenjenih 15 godina, tada je moguće na godišnjem nivou imati i niži iznog kirije, a kako bi se najmoprimcu obezbijedilo profitabilno poslovanje.

smanjenja kvaliteta boravka te bi moglo u budućnosti voditi ka smanjenju broja dolazaka posjetilaca te vraćanja na optimalan nivo.

### 13.1. Izračun tačke pokrića

Točka pokrića predstavlja obim poslovnih aktivnosti, odnosno iznos ostvarenih prihoda od prodaje, kod kojeg je poslovanje poduzeća na nuli (bez dobiti ili gubitka). Ona nam govori o pragu rentabilnosti prodaje određenog poduzeća, ukazujući na potreban obim prodaje u kojem se u poslovnoj godini prihodi od prodanih proizvoda (usluga) izjednačavaju sa troškovima pruženih usluga. Može biti izražena finansijski (novčano) ili količinski (u jedinici mjere). U ovom slučaju to predstavlja broj posjetilaca na objekat Vidikovac. Jednom kada se utvrdi, onda je poznat i minimalan plan prodaje koji se treba ostvariti kako bi prihodi bili izjednačeni s troškovima.

Točka pokrića ne mora biti uvijek na istom nivou kako je prvobitno izračunata. Sve tehničke i druge promjene koje direktno utječu na bilo koji faktor kod njenog izračuna dovodi do potrebe utvrđivanja nove točke pokrića. Promjena visine fiksnih troškova, prosječne potrošnje po posjetiocu, povećanja prosječnih varijabilnih troškova i slično, dovode i do promjene tačke rentabilnosti.

Kaoa bismo mogli izračunati tačku rentabilnosti (posmatrano po broju posjetilaca) prvo je neophodno bilo da izvršimo razdvajanje fiksnih i varijabilnih troškova koje očekujemo u narednom vremenskom periodu. Prilikom razdvajanja smo pošli od pretpostavke koje troškove poslovanja objekta ćemo imati bez obzira da li imali posjetioce ili ne. Nakon analize strukture troškova po godinama u periodu 2021.-2030. godine, utvrdili smo da se mijenjaju prvenstveno troškovi repromaterijala, troškovi električne energije, troškovi potrošnje vode, troškovi čišćenja, troškovi goriva, te dio neplaniranih troškova. Izračun tačke rentabiliteta smo bazirali na troškovima iz 2022. godine kao prve godine punog poslovanja i sa troškovima koji su reprezentativni za godišnji rad objekta. Ukupan iznos fiksnih troškova u 2022. godini je procijenjen na 1.351.478 KM. Prodajna cijena (prihod po posjetiocu) je 5,00 KM, a varijabilni trošak po pojedincu 0,868 KM. Tačka rentabilnosti se računa kao:

$$\text{Tačka rentabilnosti (broj posjetilaca)} = \frac{\text{Fiksni trošak}}{(\text{Prodajna cijena} - \text{Jedinični varijabilni trošak})}$$

$$\text{Tačka rentabilnosti (broj posjetilaca)} = \frac{1.351.478 \text{ KM}}{(5,00 \text{ KM} - 0,868 \text{ KM})} = 334.111 \text{ posjetilaca}$$

Za pokriće troškova rada objekta u 2022. godini je potrebno obezbijediti dolazak 334.111 posjetilaca koji će u prosjeku potrošiti 5,00 KM u objektu, a uz projiciranu strukturu troškova. S obzirom da se svake godine mijenja iznos troškova, i broj posjetilaca se mijenja. Kada se posmatra cjelokupni period od 2021. do 2030. godine, **prosječan godišnji broj posjetilaca** kako bi se obezbijedilo pokriće troškova rada objekta u ovom periodu bi iznosio **329.628 posjetioca**. Po godinama je taj broj sljedeći:

2021.	2022.	2023.	2024.	2025.	2026.	2027.	2028.	2029.	2030.
252.164	334.111	335.840	336.095	337.102	338.119	339.146	340.184	341.231	342.290

## 14. ANALIZA RIZIKA

Svaki projekat svoju uspješnost bazira na detaljnoj detekciji potencijalnih rizika, kao i preventivnim aktivnostima na njihovoj eliminaciji ili umanjenju. Rizici su vezani za vrstu djelatnosti kojom se privredni subjekat bavi, a generalno najčešći su oni koji su vezani za nedovoljnu potražnju, nedostatak adekvatne radne snage, sezonske oscilacije potražnje, fluktuacija prodajnih cijena, problemi u redovnoj naplati isporučenih prouizvoda i/ili pruženih usluga, vremenske (ne)prilike, nedovoljno snabdijevanje sirovinama, jaka konkurencija, tehničke ili proizvodne poteškoće i slično. Analizirajući detaljno privrednu djelatnost kojoj će pripadati budući rad objekta Vidikovac, uočili smo da su u značajnijoj mjeri prisutni sljedeći rizici:

1. Rizik od nedovoljnog broja posjetilaca tokom cijele godine ili pojedinih mjeseci tokom godine,
2. Rizik od produžetka pandemije uzrokovane Korona virusom te dugoročnijeg smanjenja broja domaćih i inostranih posjetilaca,
3. Rizik od smanjenih ukupnih prihoda u odnosu na projicirane usljed različitih razloga, posebno u situaciji pojave korona virusa među zaposlenicima objekta Vidikovac i zaposlenika JP Sarajevo koji rade na prostoru žičare,
4. Rizik od kvarova na žičari, posebno u periodu nakon što žičara provede određeni period u eksploataciji,
5. Rizik od nemogućnosti daljeg proširenja sadržaja na ovom području, kao i potpunog ograničenja dolaska cestovnim putem,
6. Rizik od požara na objektu i u okruženju,
7. Rizik od nepovoljnih vremenskih prilika u dužem trajanju od uobičajenog tokom godine,
8. Rizik od porasta cijena prevoza žičarom, što može reducirati broj posjetilaca,
9. Rizik od snažnijeg zemljotresa koji može nanijeti štete objektu i ugroziti stabilnost objekta,
10. Rizik od pojave nove ekonomske krize i smanjenja tržišne potražnje koja se manifestira u smanjenju broja posjetilaca,
11. Rizik od problema u naplati dijela pruženih usluga,
12. Rizik od pada kvaliteta pruženih usluga u odnosu na potrebni nivo,
13. Rizik od pojave različitih zaraznih bolesti, osim trenutne pandemije.

Iskustva iz 2009. godine ali i iz prve polovine 2020. godine nam govore o negativnim efektima koji mogu proizaći za sektor turizma i turističko-hotelsko-ugostiteljskih usluga zbog pojave ekonomske krize širih razmjera ili usljed pandemije. S obzirom na prirodu ovih poremećaja, značajno je smanjena mogućnost preventivnih djelovanja i mjera kojima je moguće umanjiti ove rizike. Disperzija poslovanja na nove usluge i dodatnim snažnim fokusom rada i na ljetnju sezonu umanjuje ovaj rizik da se istovremeno desi značajnije smanjenje potražnje tokom cijele godine, osim u slučaju pandemije.

Stoga, kao najznačajniji rizik prepoznamo nedovoljan broj posjeta ovoj lokaciji kako u ukupnom broju tako i sukladno kontinuitetu posjeta. Za očekivati je da posjete ovoj lokaciji imaju snažnu tendenciju oscilacija tokom unutar jedne sedmice (dani vikenda) i unutar godine (period juni-avgust), te da je u takvoj situaciji potrebno imati dovoljno velike kapacitete koji mogu pružiti uslugu u periodima vršne potražnje, dok će u periodima značajno smanjenje potražnje postojati višak instaliranih kapaciteta i angažovanih zaposlenika u odnosu na potražnju u tim periodima. Stoga je od posebnog značaja da rukovodilac objekta zajedno sa svim zaposlenicima kvalitetno, kontinuirano i inovativno osmišljavaju

nove aktivnosti i sadržaje te rade na privlačenju i što dužem zadržavanju posjetilaca i gostiju, posebno nastojeći obezbijediti njihov redovan povratak na ovu lokaciju.

Realno posmatrano, uvijek je prisutan rizik od pojave požara koji bi mogao nanijeti značajnu štetu objektu. Stoga je tokom implementacije ove investicije značajnu pažnju potrebno posvetiti dobrom pozicioniranju hidranata sa dostupnom dovoljnom količinom vode za eventualno gašenje istih. Također, u objektu će postojati senzori za dim i požar koji će moći obavijestiti zaposlenike o pojavi požara. Ne smije se zanemariti i eksterni požari koji se mogu pojaviti tokom toplih ljetnjih dana, a koje s obzirom na vrstu okruženja (borova šuma) mogu dovesti i do otežane mogućnosti njihovog gašenja te rezultirati velikom štetom. Iz tog razloga, preporuka bi bila da se izvrši osiguranje navedenog objekta u cjelini za slučaj požara te zemljotresa.

Rizik vezan za problem neblagovremene naplate pruženih usluga postoji, iako on nije izražen s obzirom da se radi o većem broju pojedinaca koji će koristiti usluge koje će se nuditi u okviru objekta. Veoma je mala vjerovatnoća da veći broj pojedinaca ima problema sa plaćanjem. U prosjeku se potraživanja kreću oko 3% u odnosu na ukupni godišnji promet u ovoj vrsti djelatnosti, a i ova potraživanja u periodu od 90 dana budu naplaćena. Tako možemo reći da je ovaj rizik minimalan. Međutim, u periodu kada naplata kirije bude vezana za ostvarenje ukupnih prihoda, potrebno je kreirati poslovnu politiku na način da se što manji dio usluga pruža uz odgođeno plaćanje, kako bi se izbjegla mogućnost svjesnog odlaganja naplate ukupnih prihoda na period kada se krene sa naplatom fiksne kirije.

## 15. ULAGANJA U MARKETING

S obzirom da je u pitanju objekat koji se tek gradi te da su tržišni efekti postojanja ranijeg objekta Vidikovac iščezli, neophodno će biti kontinuirano ulagati u različite marketinške aktivnosti kojima bi se obezbijedilo dovoljno kontinuirane potražnje za uslugama objekta, kao i što veća posjećenost ovog prostora. Na taj način će se povećati i stepen korištenja resursa žičare koja raspolaže za značajnim transportnim kapacitetom.

Marketinška ulaganja će trebati implementirati kako najmoprimac, tako i Grad Sarajevo u skladu sa svojim mogućnostima, posebno u prvih nekoliko godina dok se ne postigne optimalno prosječno korištenje kapaciteta objekta sadržaja na ovom području. Optimum bi predstavljalo korištenje oko 80-85% ukupnih instaliranih kapaciteta objekta. Veća iskorištenost bi vodila ka smanjenju kvaliteta pruženih usluga, te preopterećenosti prostora posjetiocima što bi smanjilo ukupni doživljaj i ugodnost boravka za najveći broj posjetilaca.

Ukupan preporučeni godišnji iznos budžeta za marketing je oko 50.000 KM u toku prve godine rada objekta a u narednim po 20.000 KM. Isti treba uložiti u različite marketinške kanale kako bi se maksimizirali efekti ovih marketinških ulaganja. Potrebno je izraženo korištenje digitalnog marketinga u formi društvenih mreža, (Facebook, Instagram, reklamiranje na web stranicama turističke zajednice KS, turističkih agencija u KS, Grada Sarajeva, displejima i bilbordima u gradu i slično).

Pored toga poželjno bi bilo da se prije i nakon otvorenja objekta obezbijedi uživo prenos na nekom od digitalnih bilborda na području Sarajeva, posebno Bašćaršije i okolnih glavnih šetnica, kao i na web portalima te eventualno na TV servisu BH Telekoma Moja TV gdje je moguće vidjeti uživo prenos sa različitim lokacija i destinacija u Bosni i Hercegovini.

Područje Trebevića i predmetne mikrolokacije je pored ino-turista posebno atraktivno i domaćim izletnicima koji će najčešće u obliku jednodnevnih izleta sa porodicom posjećivati ovo područje. Stoga je važno da se redovno prezentiraju vremenske prilike na ovom prostoru. Postoji i mogućnost institucionalne promocije ovog područja od strane Grada Sarajeva kroz promociju ovog projekta kao razvojnih projekata Grada i Kantona Sarajevo, kroz intervju, reportaže o gradu i slično. Snimanje jutarnjih emisija različitih TV kuća sa platoa Vidikovac tokom ljetnjih mjeseci bi predstavljao veoma kvaalitetan a sa druge strane prilično jeftin vid marketinga, s obzirom da bi i TV kuće imale interes da u pozadini prelijepe panorame Grada Sarajeva intervjujušu svoje goste, posebno one značajnije.

Dinamika marketinških ulaganja bi trebala početi minimalno 15 dana prije samog otvaranja objekta kroz internet, društvene mreže, novinske članke i najavu otvaranja putem TV i radio kuća. Zatim na dan samog otvaranja obezbijediti snimateljske ekipe, davanje izjava, a kasnije putem gostovanja u TV emisijama predstavnika grada i najmoprimca gdje bi se detljno prezentirao cijeli projekat, istakle vrijednosti posjete navedenom prostoru, pokazali snimci i slike tokom izgradnje i nakon ostvaranja. Za ove namjene bi trebalo utrošiti cca 40-50% od predviđenog godišnjeg budžeta. Ostala marketinška oglašavanja trebaju biti raspoređena tokom drugih mjeseci u godini sa posebnim fokusom na period juli-avgust kada dolaze brojni ino-gosti i domaće stanovništvo koje živi u dijaspori. U tu svrhu je potrebno sa svim turističkim agencijama potpisati ugovor o dovođenju ino-gostiju na ovu lokaciju te uvrštavanje ove lokacije u redovni obilazak grada od strane ino-turista.

## 16. ANALIZA KONKURENTSKIH OBJEKATA I LOKACIJA

Iako je prostor Trebevića unikatne prirode s obzirom na ljepotu prirodnog ambijenta, blizinu urbanom centru Sarajeva, te ljepota vizuelnog pogleda na Sarajevo, ipak postoje određene konkurentske destinacije kao i drugi objekti koje je potrebno analizirati i imati na umu kod upravljanja radom objekta. Slične destinacije i lokacije jesu druga područja, kako na Igmanu, Bjelašnici, Jahorini, tako i druge udaljenije destinacije koje po svojim karakteristikama, prije svega prirodnim, imaju određenu sličnost sa ovim područjem. Ove druge destinacije imaju nedostatak što su značajno udaljenije od samog grada Sarajeva, međutim znatno su interesantnije pojedincima koji koriste automobil za posjetu njima. Također, raznovrsniji sadržaji i širi prirodni prostor je atraktivniji za porodice sa djecom kako bi ona imala bogatiji i sadržajni boravak na tim destinacijama tokom cijelog dana.

Stoga je potrebno fokus rada usmjeriti upravo na one kategorije korisnika koji ne raspolažu automobilom, ili imaju otežano njegovo korištenje zbog starosne dobi, bojazni od upravljanja automobilom ili su ino-turisti koji ne koriste automobil tokom boravka u Sarajevu. Također i organizirane posjete npr. djece iz Sarajevskih vrtića tokom radnih dana i tokom lijepog vremena može predstavljati doživljaj za njih da se upoznaju sa žičarom i borave tokom dana na ovoj lokaciji uz razne edukativne sadržaje. Boravak u prirodi za djecu koja vole postavljati brojna pitanja svojim odgajateljima o prirodnim sadržajima daju priliku da se boravak djece učini ne samo ugodnijim već i korisnijim.

Konkurenti u bližem smislu predstavljaju i druge mikrolokacije na prostoru Trebevića do kojih je moguće doći automobilom, kao što je područje oko hotela „Pino“, područje oko „Sunny Landa“, planinarskog doma Jure Frank te druga područja u blizini gdje su izgrađeni raznoliki sadržaji za boravak gostiju.

Konkurenti u nekom širem smislu predstavljaju i lokacije na Bjelašnici (Veliko i Malo polje), Bijambare, vodopad Skakavac, ali i Vrelo Bosne, područje Darive te eventualno i područje Jahorine. Sve navedene lokacije posjećuju pojedinci koji žele cjelodnevni boravak provesti u prirodnom i mirnom okruženju koje nije previše udaljeno od Sarajeva i uglavnom sa porodicama, djecom posebno.

Iz tog razloga, cjenovna pozicioniranost objekta Vidikovac iz tog razloga ne smije biti značajno viša u odnosu na ove druge lokacije, te bi do 10% viša cijena bila prihvatljiva zbog toga što je u pitanju novoizgrađeni objekat ali bi i prateće usluge i vrijednosti koje prate pružanje tih usluga trebale biti veće u odnosu na druge iz bližeg okruženja.



## 17. ZAKLJUČAK

Na osnovu svih prethodno navedenih segmenata analize, moguće je istaknuti sljedeće zaključke:

1. Radi se o projektu koji ima značajan tržišni potencijal, posebno nakon stabiliziranja prilika vezanih za trenutnu pandemiju;
2. Postoje određeni rizici realizacije investicije, međutim svi oni su prihvatljivi i moguće je imati odgovarajuće strategije eliminiranja istih;
3. Projicirani period povrata uloženi sredstava od strane investitora Grada Sarajeva je 15 godina, odnosno neto profit iznosi 6,67% godišnje u odnosu na uložena sredstva.
4. Preporučeni poslovni model projekta jeste da se objekat od strane Grada Sarajeva završi do visokog Roh-bau sistema gradnje, te da se iznajmi trećoj strani da objekat u potpunosti završi shodno vlastitoj viziji rada objekta te organizira njegov operativni rad;
5. Preporučeni modalitet naplate iznajmljivanja objekta jeste putem kombinovanog pristupa na način da se tokom 2021. godine naplata kirije vrši u iznosu od 15% od ukupno ostvarenog ukupnog prihoda, dok bi se od početka 2022. godine kirija naplaćivala u fiksnom mjesečnom iznosu od 35.581,48 KM.
6. Poželjno je raspisivanje međunarodnog javnog poziva za izbor najmoprimca objekta, koji bi trebao biti raspisan najkasnije do početka avgusta 2020. godine.
7. Sukladno projiciranoj strukturi prihoda i troškova, očekuje se negativna stopa profitabilnosti za najmoprimca u visini od (-1%) ukoliko se visina kirije bude odredila na nivou koji obezbjeđuje povrat ulaganja Grada sarajeva za period od 15 godina.
8. S obzirom na očekivanu negativnu profitabilnost za budućeg najmoprimca neophodno će biti da se dodatno obogate sadržaji te kreiraju inovativni načini za povećanje prosječne potrošnje po posjetiocu sa 5,00 KM na minimalno 7,50 KM kako bi se obezbijedila pozitivna profitabilnost najmoprimcu u visini od cca 3,5%.
9. Pored procijenjenih direktnih ekonomskih efekata rada ovog objekta na Grad Sarajevo investitora, postoje i brojni indirektni efekti koje je potrebno uzeti u obzir a koji se ogledaju u angažmanu domaćih građevinskih kapaciteta koji su angažirani na izgradnji i opremanju objekta, plaćama koje će navedeni uposlenici primiti tokom perioda izgradnje, povećanje prihoda JP Sarajevo kroz povećano korištenje žičare i slično.
10. Konačni efekti investicije se ogledaju i u stalnom zapošljavanju minimalno 19 zaposlenih sa tendencijom budućeg rasta kako se budu širili sadržaji na ovom području, a što će biti značajno olakšano realizacijom ovog projekta.