POSLOVNO PLANSKA ELABORACIJA PODUZETNIČKE IDEJE NA PRIMJERU POKRETANJA OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA

Totić, Antonia

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:591984

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

Repository of University Department of Professional Studies

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžmenta trgovine i turizma

ANTONIA TOTIĆ

Z A V R Š N I R A D

POSLOVNO PLANSKA ELABORACIJA PODUZETNIČKE IDEJE NA PRIMJERU POKRETANJA OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA

Split, listopad 2021.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Upravljanje poduzetničkim projektima

Z A V R Š N I R A D

Kandidat: Antonia Totić

Naslov rada: Poslovno planska elaboracija poduzetničke ideje na primjeru pokretanja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

Mentor: mr.sc. Ivona Jukić, viši predavač

Split, listopad 2021.

Sadržaj

SAŽETAK 1

SUMMARY 2

1 UVOD 3

1.1 Ciljevi i zadaci rada 3

1.2 Struktura rada 3

1.3 Metode istraživanja 4

2 POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA 5

2.1 Povijesni razvoj poduzetništva 5

2.2 Poduzetnik 6

2.3 Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo 7

3 MALO PODUZETNIŠTVO 9

3.1 Pozitivne i negativne strane malog poduzetništva 10

3.2 Tipovi malog poduzetništva 12

4 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO 13

4.1 Razvoj i životni ciklus obiteljskog poduzetništva 15

4.2 Prednosti i nedostatci obiteljskog poduzetništva 17

4.3 Nasljeđivanje u obiteljskom poduzetništvu 19

4.4 Izazovi obiteljskog poduzetništva 20

4.5 Obiteljska poduzeća u svijetu 21

4.6 Obiteljska poduzeća u Europi 24

5 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ 26

5.1 Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) 27

5.1.1 Pokretanje obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva 27

5.2 Broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Hrvatskoj 29

5.3 Potpore obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima 30

6 PRIMJER PROJEKTA OTVARANJA OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA 32

6.1 Opis poduzetničke ideje ... 32
6.1.1 Evolucija ideje ... 32
6.1.2 Opis i usluga ... 33
6.1.3 Reference članova društva ... 33
6.2 Tržišni podaci ... 33
6.2.1 Potrošačka potreba ... 33
6.2.2 Ciljna tržišta i potencijalni potrošači ... 34
6.2.3 Analiza industrije ... 34
6.2.4 Konkurencija na ciljnim tržištima ... 35
6.3 Tehničko – tehnološki opis ... 37
6.3.1 Lokacija ... 37
6.3.2 Tehnologija i kapacitet ... 37
6.3.3 Stalna sredstva ... 38
6.3.4 Materijalni inputi ... 38
6.3.5 Zaposlenici ... 38
6.3.6 Razdoblje izvedbe ... 39
6.4 Menadžment ... 40
6.5 Marketing ... 40
6.6 Financijski podaci ... 41
6.7 Ocjena učinkovitosti ... 51
6.7.1 Razdoblje povrata ... 51
6.7.2 Stopa prinosa ... 52
6.7.3 Čista sadašnja vrijednost ... 52
6.7.4 Relativna (neto) sadašnja vrijednost ... 53
6.7.5 Interna stopa profitabilnosti ... 54
6.7.6 Prosječna profitabilnost ... 55
6.7.7 Analiza likvidnosti ... 56

6.7.8 Analiza osjetljivosti 56
7 ZAKLJUČAK 59
POPIS LITERATURE 61
POPIS SLIKA 63
POPIS TABLICA 63

SAŽETAK

Naslov: Poslovno planska elaboracija poduzetničke ideje na primjeru pokretanja Obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

Danas poduzetništvo potiče razvoj ekonomija diljem svijeta, generira pojavljivanje novih poslovnih pothvata, otvaranje brojnih novi, najčešće malih poduzeća koja obnavljaju „svježinu krvi“ nacionalnih ekonomija. Najčešći oblik tih malih poduzeća upravo su obiteljska poduzeća. Iako u Hrvatskoj pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran, ali predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radna mjesta i prihode za obitelj. U zadnje vrijeme veći naglasak se stavlja na poljoprivredu pa su uz to Obiteljska poljoprivredna gospodarstva doživjela procvat.

Svako pokretanje treba imati plan i program, pa tako i pokretanje OPG-a jer dobro razrađen projekt je polovica poslovnog uspjeha. Cilj ovog rada je prikazati projekt koji se temelji na stvarnim podacima, stvarne osobe koja je krenula u realizaciju svoje ideje.

Ključne riječi: malo poduzetništvo, obiteljsko poduzetništvo, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo

SUMMARY

Title: Business planning elaboration of an entrepreneurial idea on the example of starting a family farm

Today, entrepreneurship stimulates the development of economies around the world, generates the emergence of new business ventures, the opening of many new, mostly small businesses that restore the "freshness of blood" of national economies. The most common form of these small businesses are family businesses. Although in Croatia the term family business is not officially defined, but it is a family-owned company that provides jobs and income for the family. Recently, more emphasis has been placed on agriculture, so in addition, family farms have flourished.

Every start-up should have a plan and program, including the start-up of a family farm, because a well-developed project is half of business success. The aim of this final is to present a project based on real data, a real person who set out to realize his idea.

Key words: small business, family business, family farm

1 UVOD

Tema ovog završnog rada je Poslovno planska elaboracija poduzetničke ideje na primjeru pokretanja Obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva Totić. U uvodnom poglavlju prikazani su ciljevi i zadaci, struktura rada te metode istraživanja koje su pomogle postizanju postavljenih ciljeva.

1.1 Ciljevi i zadaci rada

Malo poduzetništvo postaje sve bitnije u razvitku nacionalnog gospodarstva. Od ulaska u Europsku Uniju, veliki naglasak se stavlja na razvitak poljoprivrede i ruralnog razvoja Republike Hrvatske. Uz to su Obiteljska poljoprivredna gospodarstva doživjela svoj rast jer se nositeljem OPG-a može postati uz već stalan posao, a članovi mogu biti članovi iste obitelji.

Prvi korak pokretanja OPG-a je napisati i dobro razraditi poduzetničku ideju u vidu projekta, sa stvarnim podacima i poteškoćama s kojima se osnivač mora nositi. Nevezano za OPG, općenito poslovno planska elaboracija poduzetničke ideje je pola uspjeha bilo kojeg projekta i omogućuje poduzetniku rast na tržištu.

Zadatak rada je što jednostavnije pojasniti poduzetnički projekt i kako on uvelike olakša vijek poduzetničke ideje. Preko njega poduzetnik lakše shvaća ulazak i ponašanje na tržištu na kojem konkurira, ali i lakše ostvarivanje vlastitih ciljeva. Uz to, poduzetniku će predočiti i rizike koji mogu nastati u poslovanju, a praktični dio rada prikazuje primjer poduzetničkog projekta.

1.2 Struktura rada

Rad se sastoji od nekoliko glavnih poglavlja. Uvodno se govori o samom poduzetništvu i njegovom razvoju te je pojmovno određen pojam poduzetnika i koji sve tipovi poduzetnika postoje. Nadalje, opisuje se pojam malog poduzetništva, koje su njegove pozitivne i negativne

strane te tipovi malog poduzetništva. U poglavlju nakon opisuje se obiteljsko poduzetništvo, tko mogu biti njegovi članovi, kako se provodi nasljeđivanje istog te najpoznatija svjetska i europska obiteljska poduzeća. Zatim se dolazi do obiteljskih poduzeća u Republici Hrvatskoj i kako pokrenuti OPG, koji je trenutni broj OPG-ova u RH te koje sve potpore mogu dobiti. Zadnji dio rada je najključniji jer je u njemu prikazan poduzetnički projekt.

1.3 Metode istraživanja

Za izradu rada koristit će se različite znanstvene metode. Glavna metoda je metoda kompilacije koja će se koristiti na temelju proučavanja postojeće literature o temi rada, a teorijski dio će biti napisan uz pomoć odgovarajuće literature.

Glavni naslovi unutar literature bit će odabrani pomoću deduktivne i induktivne metode, dok za interpretaciju, prikupljanje i obradu, odnosno analizu podataka dobivenih istraživanjem, poslužit će metoda deskripcije.

Komparativna, statistička i matematička metoda poslužit će za izradu grafova, tablica te kalkulaciju i pravilnu interpretaciju podataka koji su relevantni za donošenje zaključaka na temelju istraživanja.

2 POJMOVNO ODREĐENJE PODUZETNIŠTVA

Jedinstvenu definiciju poduzetništva teško je odrediti, a da ne bude previše opširna ili nejasna. Poduzetništvo je proces u kojem pojedinci pokušavaju ostvariti ideju, bez obzira na resurse kojima raspolažu. Predstavlja izazov, odnosno puno više od želje za uspjehom, inovativnosti, znanja i upornog rada. Ono je osnova gospodarskog sustava i razvoja koje uključuje sve djelatnosti poduzetnika, usmjeren na ulaganje i kombinaciju potrebnih resursa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, potrošača i tehnologija.[1]

Postoji široki spektar mogućih značenja poduzetništva, a neki od njih su: [2]

- posebne ekonomske funkcije kombiniranja proizvodnih faktora i uvećanja postojećih potencijala;
- proces samozapošljavanja i započinjanja vlastitog poslovanja
- nastojanje i razvoj malih poduzeća
- unošenje kreativnih promjena koje imaju presudnu ulogu u transformaciji i obnovi društva
- preuzimanje poslovnog rizika
- nalaženje i uporaba novih mogućnosti
- specifični oblik ponašanja.

2.1 Povijesni razvoj poduzetništva

Poduzetništvo kao djelatnost se počinje razvijati u 12. stoljeću u Italiji. U početku obuhvaća trgovinu, kreditne i mjenjačke poslove, brodarstvo te su stoga prvi poduzetnici bili gusari, feudalci, državni činovnici, trgovci i obrtnici. Kao tipičan masovni fenomen, pojavljuje se tek u 15. stoljeću, a s pojavom industrijske revolucije raste važnost poduzetništva u novonastalim industrijama. Početkom masovne proizvodnje opada uloga poduzetništva i mijenja ga razvoj velikih industrijskih korporacija u kojem se čovjek gubi kao osoba. Ipak, krajem 20. stoljeća, s

[1] Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb., str. 12.
[2] Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 21.

razvojem informacijsko – komunikacijske tehnologije, poduzetništvo ponovno dobiva na značenju i postaje temeljna gospodarska djelatnost.[3]

2.2 Poduzetnik

Pojam poduzetnik se upotrebljava svakodnevno i u različitim djelatnostima. Možemo ga definirati kao osobu koja je nadarena poslovnim duhom, rukovodećim sposobnostima, bogata poslovnim znanjem i radom s ljudima te spremna preuzeti rizik upravljanja poduzećem. Ukratko, to je poslovni čovjek koji ulaže svoja znanja i kapital u određeni pothvat nadajući se dobiti i uspjehu poslovanja. Uspješan poduzetnik mora imati određene vještine, poput kreativnosti, inovativnosti, dinamičnosti, upornosti, sposobnosti uočavanja poslovne šanse, kao i suočavanje s problemima koje poslovanje donosi.[4]

Danas svatko može biti poduzetnik, ali ako nema navedene vještine, kompetencije i sposobnost svoje znanje prenijeti na svoje suradnike, teško će uspjeti. Ključ uspjeha je biti dobar menadžer, odnosno optimalno upravljati ljudima, znanjima i financijama.

Prema karakteristikama i načinu vođenja poslovanja, postoji 5 tipova poduzetnika: [5]

1. idealisti – ova kategorija obuhvaća 24% poduzetnika koji kao razlog svog ulaska u poduzetništvo navode sjajnu poslovnu ideju, ali su nestrpljivi u izvršavanju administrativnih i pravnih pitanja;
2. optimizatori – 21% poduzetnika koji uživaju u slobodi, fleksibilnosti i ne žele raditi za nekog drugog. Žele razvoj svoj poduzeća i usredotočeni su na profit, ne na prihode;
3. radnici – obuhvaća 20% poduzetničke populacije, orijentiranih na detalje i rast poduzeća, financijski su agresivni i detaljno nadziru poslovanje poduzeća;
4. žongleri – također čine 20% poduzetnika, a najviše su zaokupljeni upravljanjem poslovanja, pa često sve poslove obavljaju sami. Rezultat je često nedostatak vremena za obavljanje svih poslova;

[3] Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb. str. 12. – 13.
[4] Mikić, M., Škrtić, M. (2011.) *Poduzetništvo*. 2. izdanje. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 119.
[5] Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb., str. 66.

5. održavatelji – najmanja grupa, čini je 15% poduzetnika koji svoje poduzeće najčešće stječu kupnjom ili nasljeđem, umjesto početka od nule. Od ostalih grupa, njima je najneugodnije s tehnologijom, pa preferiraju detaljne opise mogućih koristi u rješavanju određenog problema.

2.3 Prednosti i nedostaci ulaska u poduzetništvo

Odluka o ulasku u poduzetničke aktivnosti nije laka, ali teži želji za boljom budućnosti i ideji biti samostalan glede upravljanja vlastitim poduzećem. Istraživanja su pokazala kako vlasnici malih poduzeća vjeruju da će napornim radom biti sretniji i zaraditi više novca, nego radeći monotone poslove za veće korporacije. Samostalnost poduzetnika je fleksibilna jer dobit može koristiti za ulaganje u vlastito obrazovanje i obrazovanje svojih djelatnika, podizanje ugleda u društvu te dinamičnost načina poslovanja. Isto tako, poduzeće poduzetniku ne jamči zaradu koja bi osigurala preživljavanje poduzeća, kao i rizik gubitka uloženog kapitala. Učestalo dolazi do zatvaranja malih poduzeća zbog konkurencije ili neostvarenih ambicija poduzetnika.[6]

Prednosti ili koristi ulaska u poduzetništvo:[7]

- zadovoljstvo da se samostalno donose odluke vezano uz poslovanje;
- ostvarenu dobit slobodno će se raspodijeliti za proširenje posla ili za povećanje štednje;
- zadovoljstvo da se kreira posao i za druge, ne samo za sebe;
- samostalno poduzetništvo može se voditi kao obiteljski posao, stvarajući tako mjeru optimuma privatnog i profesionalnog.

Nedostatci ili troškovi ulaska u poduzetništvo: [8]

- nužno prihvaćanje realnosti da ne postoji potpuna sloboda u svim aktivnostima poduzeća;

[6] Ghimire, D. (2020.) Honest Pros and Cons. *12 Pros and Cons of Entrepreneurship*, preuzeto sa: https://honestproscons.com/12-pros-and-cons-of-entrepreneurship/ , posjećeno (2.10.2021.)
[7] Škrtić, M., Vouk, R. (2005.) *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Zagreb: Katma d.o.o. Zagreb., str. 22.
[8] Ibid, str. 22.

- kupcu proizvoda ili usluga se prilagođava i vrlo su često „poslovni gospodari“ poslovanja;
- poduzetničke ambicije često su ograničene zbog nedovoljnih materijalnih i novčanih sredstava;
- profesionalni i privatni život često su neodvojivi jedan od drugog.

Pokretanje poslovanja zahtjeva dobro razrađenu ideju, određeni kapital kojim se pokreće isti, discipliniranost, danonoćni rad, hrabrost i neodustajanje u preprekama koje nadolaze.

3 MALO PODUZETNIŠTVO

Pojam malog poduzetništva se može odrediti višestruko, a razlika se temelji na sljedećim čimbenicima:

Tablica 1: čimbenici malog poduzetništva

ukupna vrijednost imovine	vrijednost dioničkog kapitala	visina prihoda od prodaje
djelatno područje tvrtke	visina dobiti, odnosno profita	ukupan broj zaposlenika

Izvor: izrada autora lipanj 2021. po knjizi Kuvačić, N. (1998.) *Počela poduzetništva & Test poduzetničkih sklonosti*. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Veleučilište u Splitu Split. str. 76. – 77.

Identificirajući različite oblike malog poduzetništva, postoje dva tipa: mikropoduzeće i malo poduzeće. Mikropoduzeće se definira kao ono koje zapošljava do 9 zaposlenika, dok poduzeća koja zapošljavaju od 10 do 49 zaposlenika nazivamo mala poduzeća. Polazi se od kriterija broja zaposlenih koji se razlikuju u svjetskoj praksi, kao što su: [9]

- SAD malo poduzeće smatra ona poduzeća koja imaju do 1500 zaposlenika, u računalnoj industriji do 1000, u prehrambenoj industriji, proizvodnji sportske opreme, pokućstva te boja i lakova do 500 zaposlenika;
- u Austriji, Belgiji, Nizozemskoj i Velikoj Britaniji granica je do 100 zaposlenika;
- Francuska posjeduje sasvim mala poduzeća do 10 zaposlenika, a mala poduzeća do 500 zaposlenika;
- Japan također ovisi o djelatnosti, poput SAD – a, za uslužne djelatnosti određeno je do 50 zaposlenika, veletrgovina do 100 zaposlenika, a rudarstvo i graditeljstvo do 300 zaposlenika;
- u Švedskoj je granica do 200 zaposlenika;

[9] Kuvačić, N. (1998.) *Počela poduzetništva & Test poduzetničkih sklonosti*. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Veleučilište u Splitu Split. str. 77. – 78.

- Švicarska ima mala poduzeća do 49 zaposlenika, srednja od 50 do 499 zaposlenika i velika s više od 500 zaposlenika.

Postoje i različiti nazivi glede formalno-pravne osobnosti malog poduzeća. Neki od njih su: [10]

- tvrtka malog biznisa;
- obiteljska korporacija;
- zatvorena korporacija;
- partnerska kompanija;
- društvo ograničene odgovornosti;
- javno trgovačko društvo;
- korporacija ili društvo jednog čovjeka.

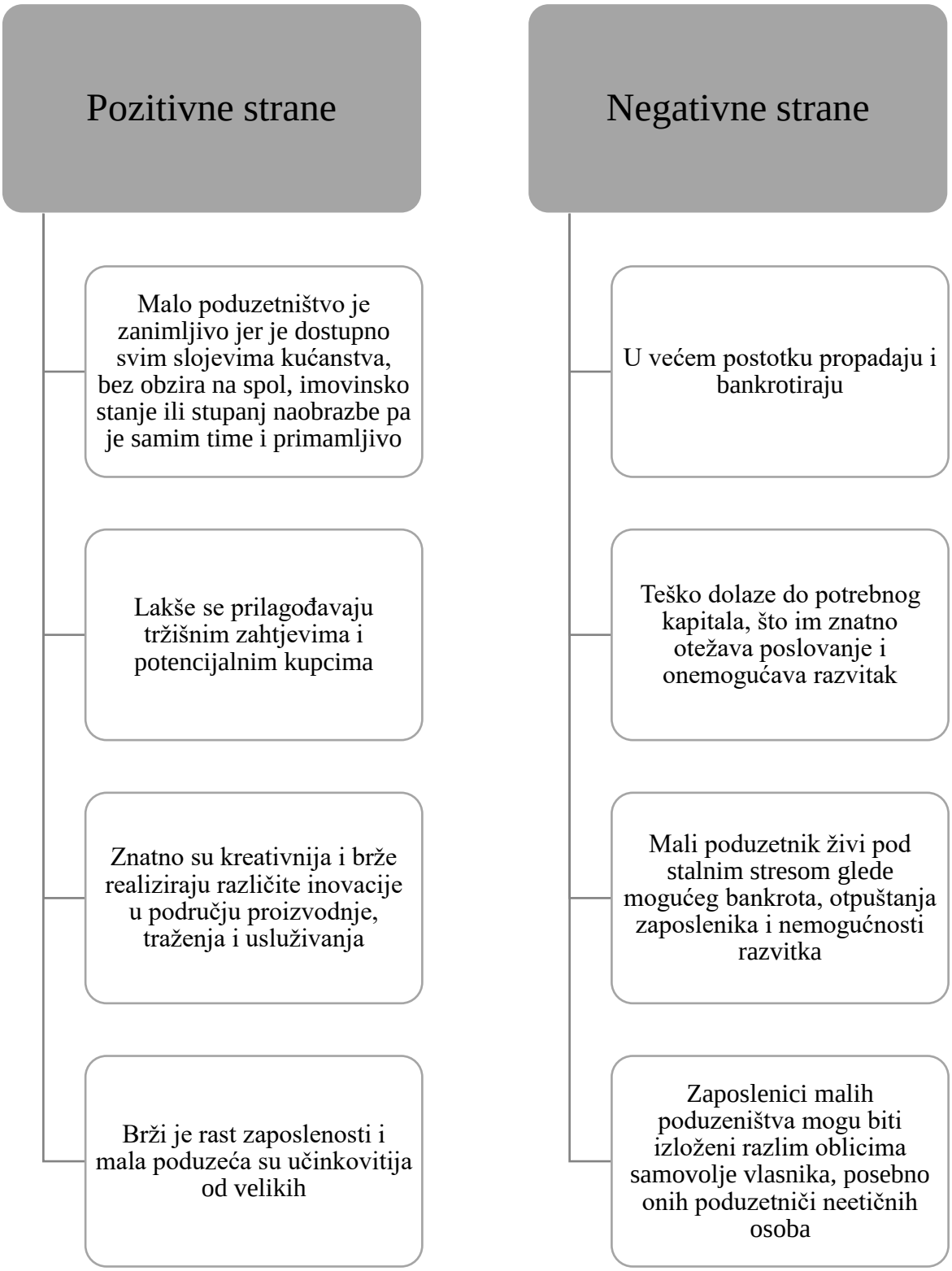
3.1 Pozitivne i negativne strane malog poduzetništva

Ukoliko se netko odluči baviti malim poduzetništvom, utoliko je dobro znati njegove prednosti, a još više probleme s kojima se može susresti.

U tablici koja slijedi, prikazane su pozitivne i negativne strane malog poduzetništva kojih poduzetnik mora biti svjestan prilikom ulaska u takvu vrstu poslovanja, vodeći brigu o svojoj budućnosti, budućnosti svojih bližnjih i zaposlenika unutar poduzeća.

[10] Ibid, str. 78.

Tablica 2: Pozitivne i negativne strane malog poduzetništva



Izvor: izrada autora lipanj 2021. po knjizi Kuvačić, N. (1998.) *Počela poduzetništva & Test poduzetničkih sklonosti*. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Veleučilište u Splitu Split. str. 79. – 82.

3.2 Tipovi malog poduzetništva

Promatrajući s aspekta osnivača, koji je nositelj poslovnog procesa, uz pretpostavku da je svoju ideju pretvorio u realnost, razlikujemo tipove malog poduzetništva prema sljedećim obilježjima: [11]

- prema spolu – poduzetništvo muškaraca i poduzetništvo žena;
- prema nacionalnosti – poduzetništvo većine i poduzetništvo nacionalne manjine;
- prema dobnoj zrelosti – poduzetništvo zrelih osoba i poduzetništvo mladih;
- prema poduzetničkom iskustvu – novoosnovana poduzeća ili estabilirane tvrtke;
- prema broju poduzetnika – indivudalno ili grupno poduzetništvo, odnosno s jednim ili više poduzetnika;
- prema obiteljskoj angažiranosti – neobiteljsko poduzetništvo i obiteljsko poduzetništvo.

U nastavku rada pobliže će se pojmovno odrediti, klasificirati te objasniti način funkcioniranja i poslovanja obiteljskog poduzetništva kao jedan od tri temljena tipa malog poduzetništva.

[11] Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 125. – 126.

4 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo u obiteljskim poduzećima ima bogatu povijest, iako nije moguće odrediti njegov vremenski nastanak. Lako je prepoznati njegovo značenje jer su mu glavne odrednice obitelj i poduzetništvo koje obuhvaća tri elementa: rod ili krvno srodstvo rodbine, vlasništvo dijela kapitala te mogućnost utjecanja na donošenje odluka. U izvorni oblik obiteljskog poduzetništva mogu biti uključeni: [12]

- članovi uže obitelji, odnosno otac, majka, sinovi i kćerke;
- članovi šire obitelji, primjerice otac – djed, svekar – punac, kćerka – zet te jedno ili više unučadi;
- članovi uže i šire obitelji te njihovi prvi srodnici, odnosno u slučaju kad se priključuju očevi ili majčini nećaci ili nećakinje sa svojim obiteljima.

Razlikujemo tri definicije obiteljskih poduzeća. Najšira definicija u kojoj obiteljskim poduzetništvom upravljaju članovi obitelji koji nisu u svakodnevnom kontaktu s istim, ali imaju veliki utjecaj na donošenje odluka i to je najniži stupanj direktne obiteljske uključenosti. Srednja definicija nalaže da osnivač ili nasljednik upravlja i vodi poduzeće, odnosno samo jedan član obitelji je uključen u poslovne aktivnosti poduzeća, s tim da i drugi članovi obitelji također imaju utjecaj. Najuža definicija apelira uključenost više od jednog člana obitelji, odnosno značajan stupanj obiteljske uključenosti.[13]

Ovaj tip poduzetništva kojim se zajednički opisuje uključenost obitelji u obavljanju određenih gospodarskih djelatnosti, s ciljem ostvarenja profita, bez obzira na to kako se djelatnost vodi, obavlja i kontrolira. Obiteljski biznis je širi pojam od obiteljskog poduzeća, posebice kada jedna obitelj ima nekoliko načina organiziranja poslovne djelatnosti, primjerice poduzeće, udjeli ili

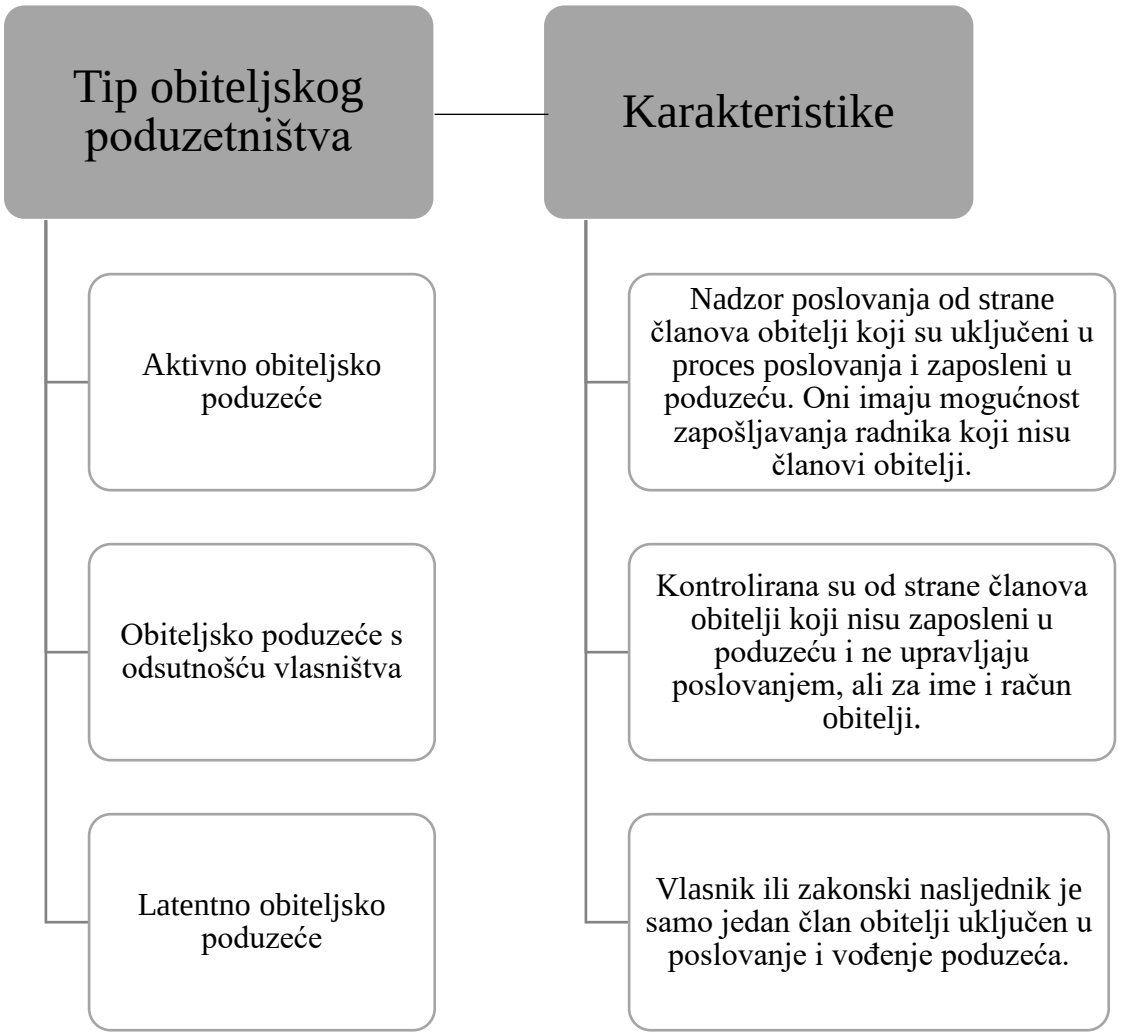
[12] Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 126. – 127.
[13] Bulog, I., Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu Split., str. 37. – 38.

dionice u nekom drugom poduzeću, investicije u nekretnine i slično. Potrebno je obitelji razviti poduzetnički duh i orijentaciju koja može održati generacije i obitelj kao jedno i u budućnosti.[14]

Obiteljska se poduzeća razvijaju još od vremena Arapa, Egipćana, Židova i Rimljana koji su bili vrsni zanatlije i trgovci. U srednjem vijeku obiteljska poduzeća su bila u rukama bogataških obitelji. Za vrijeme industrijske revolucije predstavljaju snažan poticaj društvenoj podjeli rada i razvoju brojnih djelatnosti, upravljanih od strane obitelji. U to vrijeme su predstavljala jedini oblik vlasničke organizacije poslovanja, do pojave dioničkih društava i razvoja tržišta kapitala.[15] S obzirom da se svaki obiteljski posao s vremenom razvija i postaje uspješniji, razlikujemo tri osnovna tipa obiteljskog poduzetništva, prikazanih u sljedećoj tablici.

[14] Visser, T., Van Scheers, L. (2020.) Journal of Contemporary Management Issues. *How important is entrepreneurial orientation for family businesses?* str. 236. https://hrcak.srce.hr/file/360020 , posjećeno (3.10.2021.)
[15] Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 126. – 127.

Tablica 3: Tipovi obiteljskog poduzetništva i njihove karakteristike



Izvor: izrada autora lipanj 2021. po knjizi Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 128. – 129.

4.1 Razvoj i životni ciklus obiteljskog poduzetništva

Jedno od najvažnijih pitanja je proces pokretanja obiteljskog poduzetništva, formiranje i opstanak. Obiteljsko poduzetništvo prolazi kroz određeni broj razvojnih faza – od rođenja i djetinjstva, preko odrastanja i zrelosti, do starosti i smrti. Faze kroz koje prolazi obiteljsko poduzetništvo se razvrstavaju u četiri dijela procesa: [16]

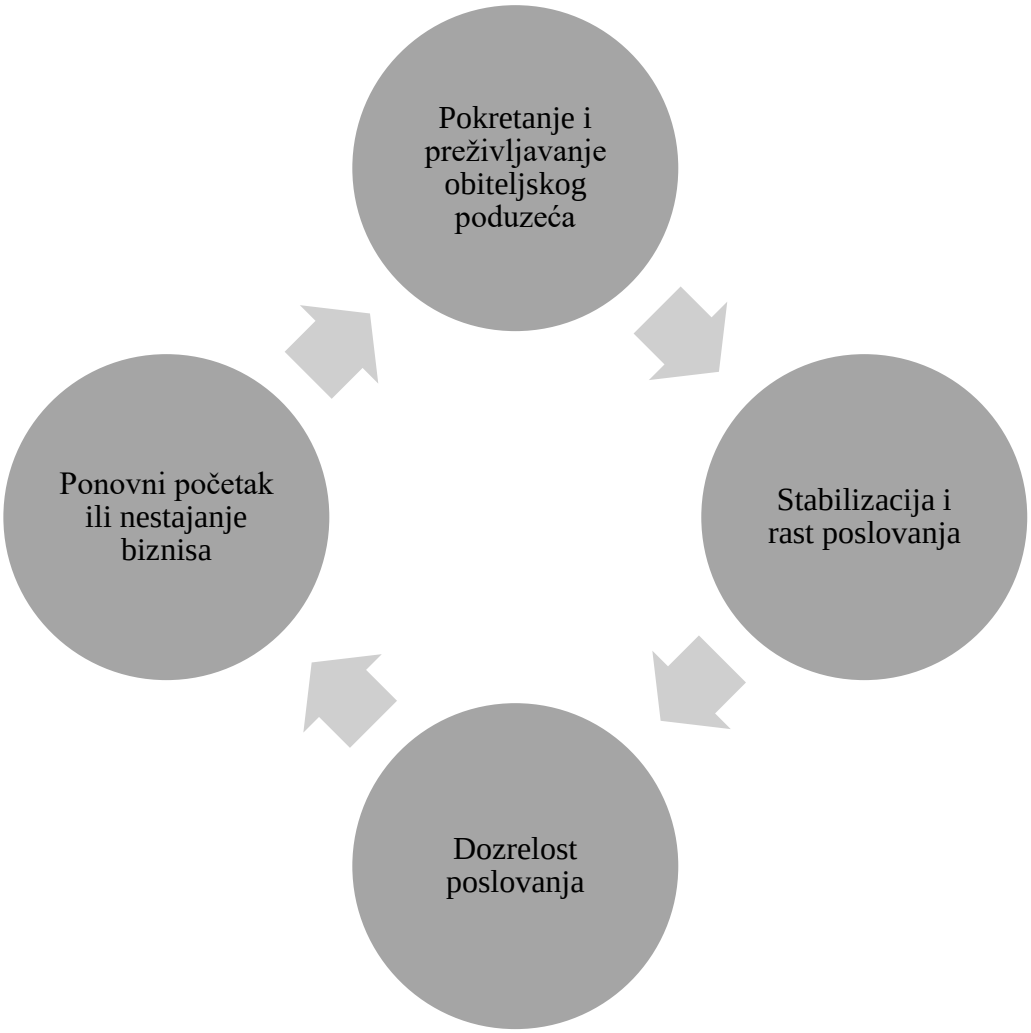
1. Pokretanje i preživljavanje obiteljskog poduzeća – temeljni i osnovni cilj je započeti s poslovanjem. Uspješnost ovisi o nizu okolnosti, kao što su poslovna ideja i raspoloživi

[16] Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 135. – 137.

kapital. Ova faza uključuje visok financijski rizik, niski stupanj organiziranosti, nedostatak resursa za zadovoljenje svih potreba i pritisak okoline. Fokusirana je za preživljavanje i stabilizaciju poslovanja.

2. Stabilizacija i rast poslovanja – kroz ovu fazu se ocjenjuje uspjeh obiteljskog poduzeća. Postignuta je organizacijska stabilnost i administrativna infrastruktura. Okarakterizirana je jačanjem poslovnog, strateškog i financijskog planiranja u kojoj se rješavaju potencijalni problemi.
3. Dozrelost poslovanja – dolazi do umanjenja u profitabilnosti jer proizvod ili usluga gubi svoju prepoznatljivost zbog umnogostručenja konkurencije. Vlasnici se nalaze pred velikim izazovom osmišljavanja novih kreativnih ideja o kojima ovisi sudbina poduzeća.
4. Ponovni početak ili nestajanje biznisa – faza u kojoj je potrebno naći odgovor na pitanje: preživjeti ili propasti. Cilj je pokušati putem novih poduhvata ojačati poziciju svojih poduzeća.

Tablica 4: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća



Izvor: izrada autora lipanj 2021. po knjizi Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 135. – 137.

4.2 Prednosti i nedostatci obiteljskog poduzetništva

Funkcionalnost svake organizacije, pa tako i obiteljskog poduzetništva, ovisi o brojnim prednostima i nedostatcima. Prednosti obiteljskog poduzetništva su brojna, ali temelj uspjeha je održavanje međusobnog poštovanja članova obitelji i dobri međuljudski odnosi u poduzeću. Isto tako, nedostatak ljubavi i poštovanja može dovesti do nesagledivih posljedica.

Prednosti obiteljskog poduzetništva su: [17]

- obiteljska povezanost i želja da se sačuva ono što je stečeno;
- spremnost obitelji na odricanje u korist poduzeća;
- očuvanje humanosti radnog mjesta iskazivanjem visoke razine brige za pojedince;
- usmjerenje na dugoročno, s obzirom da se u obitelji ostaje dugo;
- mogućnost motiviranja za članove i nečlanove obitelji za postizanje zajedničkih ciljeva;
- mogućnost educiranja mlađih generacija obitelji;
- naglašavanje kvalitete kako bi očuvali tradiciju vođenja brige o kupcu.

Postoje četiri osnovne grupe prednosti obiteljskih poduzeća: [18]

1. Financijski resursi – obitelj može ujediniti sve resurse da bi omogućila realizaciju novih pothvata. Mogu se odreći dijela novca ako će to jamčiti prosperitet poduzeća.
2. Ljudski potencijali – obiteljsko poslovanje posjeduje jednu od neupitnih kvaliteta: kompleksnost međusobnih odnosa članova obitelji i međusobno povjerenje, što pridonosi povećanju efikasnosti.
3. Organizacijski resursi – organizacija obitelji i zaposlenika koji nisu članovi obitelji, usmjereni na postignuća, međusobno lojalni i vode brigu o novcu i upravljanju.
4. Resursi uvaženosti i dobrog glasa – obiteljsko poduzetništvo koje povezuje ime i reputaciju te izaziva ponos i poštovanje.

Pored niza navedenih prednosti, obiteljska poduzetništva suočena su s obiteljskim tenzijama i konfliktima koji mogu ograničiti poslovanje i razvoj. Neki nedostaci su: [19]

- članovi obitelji su u isto vrijeme djelatnici i izvršitelji obiteljskog posla, često vodeći prema neprofesionalnosti i improvizaciji;
- povezanost članova u poduzeću bazirana su na krvnom srodstvu, a ne prema stručnim osobinama;
- miješanje poslovnih i privatnih obiteljskih odnosa, koji često vode nepotizmu;

[17] Buble, M., Kružić, D. (2006.) *Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 137. – 139.
[18] Ibid, str. 138.
[19] Ibid, str. 139. – 140.

- postojanje nesuglasja u upravljanju i organizaciji, dovodeći do slučajeva da se napusti obiteljski posao i mogućnost bankrota;
- sukobi između želja djece i želja roditelja.

4.3 Nasljeđivanje u obiteljskom poduzetništvu

Izbor nasljednika svakog poduzeća trebao bi biti pomno isplaniran jer vlasnik mora brinuti o različitim mogućnostima, kao što je sam izbor nasljednika, školovanje i učenje onoga koji će se u budućnosti brinuti o istome. Najgori scenarij jest kad vlasnik iznenada umre, bez određenog plana nasljedstva. Potencijalni problemi su također ako vlasnik predugo ostane na čelu obiteljskog posla i nije u stanju rasuđivati ili ako se prerano povuče, a nije obučio svog nasljednika. Sve navedeno može dovesti do negativnih okolnosti koje mogu prouzročiti prodor u obitelji ili slom poduzeća.[20]

Proces nasljeđivanja treba voditi planski kroz sedam faza:[21]

1. Faza predbiznisa – potencijalni nasljednik od djetinjstva dobiva prve spoznaje o obiteljskom poslu;
2. Faza uvođenja – roditelji planski upoznaju nasljednika s glavnim elementima poslovanja;
3. Faza funkcionalnog uvođenja – budući nasljednik počinje djelovati kao zaposlenik, početak obrazovne pripreme nasljednika;
4. Funkcionalna faza – nasljednik nakon završetka edukacijskog programa ulazi u obiteljsko poduzeće, obavljajući stručne poslove i stječe iskustvo za preuzimanje budućih upravljačkih uloga;
5. Napredna funkcionalna faza – postupni prijenos menadžerskih funkcija na potencijalnog nasljednika;
6. Rana faza nasljeđivanja – nasljednik usmjerava cjelokupno poslovanje poduzeća pod vodstvom osnivača;

[20] Kružić, D. (2004.). *Obiteljski biznis*. Zagreb: RRiF plus Zagreb., str. 125.
[21] Bulog, I., Kružić, D. (2012.) *Obiteljska poduzeća*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu Split., str. 227.

7. Zrela faza nasljeđivanja – izvršen potpuni prijenos s osnivača na nasljednika koji postaje voditelj poduzeća.

Slika 1: Rezultati istraživanja "Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva" glede odabira nasljednika

Izvor: https://bib.irb.hr/datoteka/812285.BTB_prezentacija_Lider_konferencija_18FEB2016.pdf , posjećeno (5.6.2021.)

4.4 Izazovi obiteljskog poduzetništva

Obiteljsko poduzetništvo je cjelina koja mora zadovoljiti potrebe poslovanja, kao i interese te obitelji. Posao zahtjeva razvoj, upravljanje promjenama i profitabilnost, a obitelj se treba pobrinuti za članove. Tako možemo navesti nekoliko pravila koji pospješuju poslovanje:[22]

- izgraditi način donošenja odluka i upravljanje poduzećem i obitelji;
- omogućiti članovima obitelji sudjelovanje u obiteljskom poslu i nagraditi ih za njihov trud;
- biti spreman rješavati konflikte koji nastaju iz obiteljskog života i posla;

[22] Mikić, M., Škrtić, M. (2011.) *Poduzetništvo*. 2. izdanje. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 77.

- ugraditi obiteljske vrijednosti u poslovanje samog poduzeća.

Svako poduzeće, pa tako i obiteljsko, suočava se s različitim izazovima koji mogu doprinijeti razvoju poduzeća, ali i dovesti do negativnih učinaka. Izazovi s kojima se obiteljski poduzetnici moraju nositi su:[23]

- neozbiljan način poslovanja u kojem se pretpostavlja da će uspjeh koji su ostvarili u prošlosti jamčiti uspjeh u budućnosti;
- zbog vrijednosti posla ili imovine, bilo bi poželjno da posao vodi član koji je sposoban, vješt i spretan;
- potreba mijenjanja strategije poslovanja, prilagođavanje okruženju i borba za opstanak;
- rizik da nasljednik ne dijeli iste ambicije kao njegov prethodnik;
- obiteljska poduzeća se ne rješavaju neproduktivne imovine i ispodprosječnih poslova u korist produktivnijih mjesta.

4.5 Obiteljska poduzeća u svijetu

Razvijena gospodarstva svjetskih zemalja su složna u mišljenju da su obiteljska poduzeća značajna za društvo. Prije pojave kapitalizma i dioničkih društava predstavljali su jedini oblik poslovanja te je većina takvih poduzeća pokušavala opstati na raznolike načine. Karakteriziraju ih uspjeh, vođenje, menadžment i kontrola, a veliki dio njih ima izrazit globalni utjecaj. Nekolicina takvih poduzeća je toliko uspješna da je tržište nezamislivo bez njihovih proizvoda i usluga.

Najveći broj obiteljskih poduzeća locirano je u Europi i Sjevernoj Americi. Najstarije obiteljsko poduzeće koje djeluje i danas je „Takenaka Corporation“, koje je osnovano u Japanu 1610. godine. Početna ideja poslovanja je bila usmjerena prema građevini, a kroz godine djelovanja proširila je poslovanje na arhitektonske, građevinske i inženjerske usluge, kao i poslovanje nekretninama. Prema podatcima navedenim iz izvora imaju 7.335 zaposlenika. Najveće

[23] Ibid, str. 78.

obiteljsko poduzeće u svijetu je „Wal-Mart Inc.“, osnovano u SAD – u 1962. godine te ima 2.200.000 zaposlenika. Osnovna djelatnost mu je maloprodaja.[24]

Prema časopisu „Family business“, od 250 najvećih svjetskih obiteljskih poduzeća, 130 ih je iz SAD – a, 17 iz Francuske, 16 iz Njemačke, 11 iz Italije, 10 iz Meksika, 8 iz Španjolske, iz Kanade 7, iz Japana i Švicarske po 5, Belgije, Švedske i Turske po 4, a iz Brazila, Kine, Indije, Južne Koreje, Velike Britanije i Nizozemske po 3 obiteljska poduzeća.[25] Koncern Agrokor zauzeo je 272. mjesto na ljestvici 500 najvećih obiteljskih poduzeća u svijetu. Početna ideja je bilo poduzeće za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica, koja je s vremenom ušla u graditeljsku djelatnost i veleprodajnih centara. Prema podatcima iz 2013. godine, poduzeće je imalo 20,9 milijuna zaposlenika.[26]

[24] Bain, D. (2015.) The top 500 family businesses in the world. *EY Family Business Yearbook 2015*. str. 182. – 187. https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf , posjećeno (5.6.2021.)
[25] The World's 250 Largest Family Business (2004.). *Family Business Magazine*, str. 39.
[26] Objavljena lista 500 najvećih obiteljskih tvrtki na svijetu (2015.). *Jutarnji list*. https://www.jutarnji.hr/globus/biznis/objavljena-lista-500-najvecih-obiteljskih-tvrtki-na-svijetu-medu-njima-je-i-jedna-kompanija-iz-hrvatske-s-godisnjim-prihodom-u-2013.-od-51-milijarde-dolara-385222 , posjećeno (5.6.2021.); prema podatcima preuzetih sa: https://familybusinessindex.com/ .

Slika 2: Popis 25 najstarijih obiteljskih poduzeća u svijetu

The 25 oldest family businesses

Founding Year	Company Name	HQ Location	EY sector
1610	Takenaka Corporation	Japan	Real Estate and construction
1668	Merck KGaA	Germany	Life Sciences
1704	Wendel SA	France	Diversified industrial products
1736	Wadia Group of Companies	India	Diversified industrial products
1756	Franz Haniel & Cie. GmbH	Germany	Diversified industrial products
1786	Molson Coors Brewing Co.	United States	Consumer Products
1792	Jeronimo Martins SGPS SA	Portugal	Retail and Wholesale
1799	Thomson Reuters Corp	United States	Media and entertainment
1804	Schroders plc	United Kingdom	Asset management
1805	Dieteren SA	Belgium	Automotive
1806	J. Bünting Beteiligungs AG	Germany	Asset management
1807	Bucher Industries AG	Switzerland	Diversified industrial products
1810	PEUGEOT SA	France	Automotive
1816	Swire Pacific Ltd	Hong Kong	Real Estate and construction
1820	Wieland-Werke Aktiengesellschaft	Germany	Diversified industrial products
1822	Bollaré SA	France	Other Sectors
1828	Hutchison-Whampoa Ltd.	Hong Kong	Asset management
1828	Globus Holding Gmbh & Co. Kg	Germany	Retail and Wholesale
1834	Ayala Corp	Philippines	Real Estate and construction
1835	Bertelsmann SE & Co. KGaA	Germany	Media and entertainment
1837	Hermes International	France	Consumer Products
1837	Bonnier AB	Sweden	Media and entertainment
1839	B. Braun Melsungen Aktiengesellschaft	Germany	Life Sciences
1841	Wilh. Werhahn KG	Germany	Diversified industrial products
1841	C&A Mode AG	Germany	Retail and Wholesale

Izvor: https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf , posjećeno (5.6.2021.)

4.6 Obiteljska poduzeća u Europi

Prema rezoluciji Europskog parlamenta o obiteljskim poduzećima u Europi iz 2015. godine, zaključeno je da su obiteljska poduzeća uvelike doprinijela rastu europskog gospodarstva i imaju važnu ulogu u gospodarskom rastu, socijalnom razvoju, smanjenu nezaposlenosti te ulaganju u ljudski kapital. 85% svih europskih poduzeća čine upravo obiteljska poduzeća, koja su zaslužna za 60% radnih mjesta u privatnom sektoru. Značajno doprinose sprečavanju iseljavanja stanovništva iz ruralnih područja i često su jedini izvor zapošljavanja u europskim regijama gdje razvoj zaostaje. Mogu imati važnu ulogu u poticanju manjina i nedovoljno zastupljenih skupina na sudjelovanje u vlastitim gospodarstvima i vrlo su fleksibilna zbog povjerenja među članovima obitelji.[27]

[27] Obiteljska poduzeća u Europi (2015.). *Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi*. Europski parlament: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_HR.pdf , posjećeno (5.6.2021.)

Slika 3: Popis 25 najuspješnijih obiteljskih poduzeća u Europi

Rank	Company	Family	Country	Sector
1	Volkswagen	Piëch	Germany	Automobiles
2	ArcelorMittal	Mittal	Luxembourg	Steel
3	BMW	Quandt	Germany	Automobiles
4	Fiat	Agnelli	Italy	Automobiles
5	PSA Peugeot Citroen	Peugeot	France	Automobiles
6	Aldi	Albrecht	Germany	Supermarkets
7	Auchan Group	Mulliez	France	Retailing
8	Robert Bosch	Bosch	Germany	Consumer goods/auto parts
9	AP Moller Maersk	Mc-Kinney Moller	Denmark	Industrial transportation
10	Roche Group	Oeri/Hoffman	Switzerland	Pharmaceuticals
11	Novartis Group	Landolt	Switzerland	Health and personal care
12	Bouygues	Bouygues	France	Industrial
13	ABInBev	Stichting Foundation	Belgium	Brewing
14	Haniel	Haniel	Germany	Industry, mining, trade and shipping
15	Ikea	Kamprad	Sweden	Furniture
16	Koc Group	Koc	Turkey	Conglomerate
17	LVMH	Arnault	France	Luxury goods and retailing
18	L'Oreal	Bettencourt	France	Cosmetics
19	Heraeus Holding	Heraeus	Germany	Precious metals
20	PPR	Pinault	France	Luxury goods and retailing
21	El Corte Ingles	Alvarez	Spain	Retailing
22	Bertelsmann	Bertelsmann	Germany	Publishing, Media
23	Michelin	Michelin	France	Tires, travel
24	Heineken	Heineken	Netherlands	Brewing
25	Sodexo	Bellon	France	Food services

Izvor: https://www.campdenfb.com/article/top-100-family-businesses-europe-0 , posjećeno (5.6.2021.)

5 OBITELJSKO PODUZETNIŠTVO U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prema definiciji EU, obiteljsko poduzeće je ono u kojem većinu prava ima osnivač ili osoba koja ga je kupila i njegovi najbliži srodnici, a u upravljanje je uključena najmanje jedna osoba iz obitelji. U Hrvatskoj, pojam obiteljskog poduzeća nije službeno definiran, ali predstavlja poduzeće koje je u vlasništvu obitelji, osigurava radna mjesta i prihode za obitelj. Statistički, FINA ne razlikuje obiteljska poduzeća od drugih pravnih oblika ekonomskih djelovanja, upravo zbog nepostojeće zakonodavne definicije istog. Pretpostavlja se da 50% zaposlenih u Hrvatskoj radi u obiteljskim poduzećima i većina mikro i malih poduzeća su upravo obiteljska, u vlasništvu prve generacije poduzetnika. Postoje i primjeri velikih poduzeća koji funkcioniraju kao obiteljska, kao već navedeni „Agrokor“. Također, u tu skupinu poduzeća ulazi i poduzeće „Gavrilović“, koje je svoju tradiciju započelo 1690. godine, prekinuta je nacionalizacijom u doba socijalizma te ponovno vraćeno u vlasništvo obitelji.[28]

Što se tiče generacijskog transfera vlasništva u obiteljskim poduzećima u Hrvatskoj, još su uvijek pojam o kojem se slabo govori, zbog toga što ne postoji iskustvo nasljeđivanja poduzeća od prethodnih generacija. Malo ih poznaje činjenicu da je nasljeđivanje unutar obitelji samo jedna od mogućnosti. Sve češća praksa u svijetu je prenošenje funkcije na kompetentnije menadžere, koji nisu članovi obitelji. Bitno je da promjena vlasnika ne ugrožava uspješnu poslovnu aktivnost jer na taj način dovodi u pitanje zaposlenost djelatnika.[29]

Hrvatska je, po uzoru na druge zemlje, poduzela određene korake te aktualizirala sljedeće preporuke važne za stvaranje pretpostavki razvoja i održivosti obiteljskih poduzeća u Hrvatskoj:[30]

1. usvajanje definicije obiteljskih poduzeća: *Obiteljsko poduzeće je poduzeće u kojem većinu prava odlučivanja ima osnivač ili osoba koja je kupila poduzeće i najbliži srodnici, u upravljanje poduzećem uključena je najmanje jedna osoba iz obitelji, te, u*

[28] Alpeza, M., Peura, K. (2012.). *Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća*. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf , posjećeno (5.6.2021.), str. 5
[29] Ibid, str. 6. – 7.
[30] Ibid, str. 7.

slučaju dioničkih društava osnivač / vlasnik dijela poduzeća sa srodnicima i nasljednicima posjeduje najmanje 25% prava odlučivanja.;

2. uvođenje statističkog praćenja obiteljskih poduzeća;
3. kreiranje programa podrški obiteljskim poduzećima koji bi obuhvaćao edukaciju i pomoć stručnih savjetnika;
4. kreiranje programa obuke i specijalizacije savjetnika za pitanja transfera, koristeći primjer najbolje europske prakse;
5. organizacija i podrška od strane resornog ministarstva, s ciljem razmjene primjera dobre prakse;
6. pokretanje nacionalnog centra za obiteljska poduzeća.

5.1 Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG)

Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (dalje: OPG) je organizacijski oblik gospodarskog subjekta poljoprivrednika fizičke osobe koji radi stvaranja dohotka samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane djelatnosti, temelji se na korištenju vlastitih ili unajmljenih proizvodnih resursa te na radu, znanju i vještinama članova obitelji. Djelatnost u obliku OPG–a može obavljati fizička osoba koja ima prebivalište na teritoriju Hrvatske, ali i osobe koje imaju prebivalište na teritoriju druge države članice Europske unije ili potpisnice Sporazuma o europskom gospodarskom prostoru. Moraju biti upisani u Upisnik OPG-ova, sukladno odredbama Zakona. Uvjet za obavljanje gospodarske djelatnosti je posjedovanje i korištenje proizvodnih resursa u poljoprivredi, a to su: zemljište, nasadi, stoka, skladišta, objekti za proizvodnju, boravak i usluge, alati i strojevi i druga oprema.[31]

5.1.1 Pokretanje obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

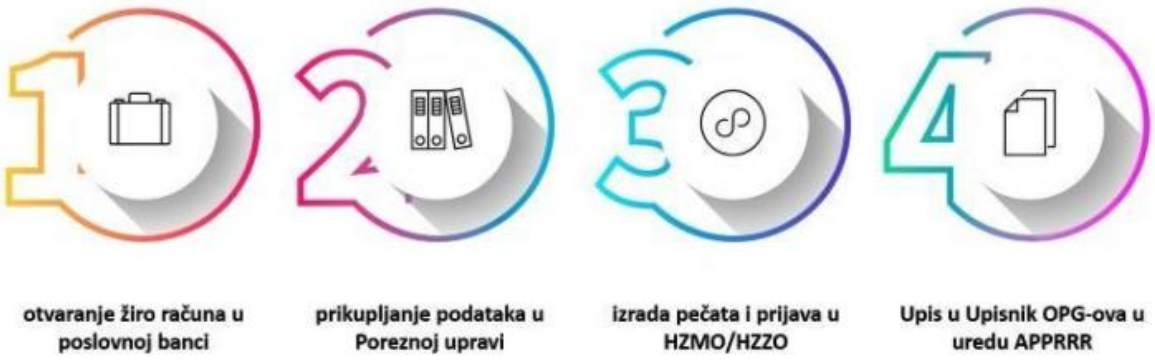
Nositelj OPG-a mora biti punoljetna i poslovno sposobna osoba koja može već biti u radnom odnosu. OPG, osim nositelja, ne mora nužno imati i druge članove, a ukoliko ih ima, to su punoljetne i poslovno sposobne osobe koje su članovi obiteljskog kućanstva ili obitelji. Članovi

[31] Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske. *Obiteljska poljoprivredna gospodarstva*. Preuzeto sa: https://poljoprivreda.gov.hr/istaknute-teme/poljoprivreda-173/poljoprivredna-politika/obiteljska-poljoprivredna-gospodarstva/184 , posjećeno (5.6.2021.)

obitelji su bračni i izvanbračni drugovi, osobe u životnom partnerstvu, krvni srodnici u pravoj liniji i njihovi bračni i izvanbračni drugovi, pastorci i posvojenici, a članovi kućanstva su sve osobe koje zajedno žive u istom kućanstvu te ostvaruju prihode na drugi način i troše ih zajedno.[32]

Procedura otvaranja sadrži 11 koraka, i to redom: odrediti nositelje i članove OPG-a te pripremiti podatke o poljoprivrednim resursima, upis u Upisnik OPG-ova, odabir organizacijskog oblika OPG-a, odabir statusa, naziv i sjedište OPG-a. Zatim, otvaranje žiro računa i prijava poreznoj upravi, prijava na mirovinsko i zdravstveno osiguranje te odabir knjigovodstvenog servisa.[33]

Slika 4: Postupak otvaranja OPG - a ukratko



Izvor: https://ips-konzalting.hr/blog/ips-novosti-8/post/koraci-i-dokumentacija-za-otvaranje-opg-a-382 , posjećeno (5.6.2021.)

OPG može obavljati gospodarske djelatnosti poljoprivrede i dopunske djelatnosti koje su upisane u Upisnik, a to su: proizvodnja poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda, proizvodnja neprehrambenih proizvoda, pružanje ugostiteljskih, turističkih i ostalih usluga, sadržaja i

[32] Ibid, posjećeno (5.6.2021.)
[33] Minimax (2018.). *Što trebate znati ako otvarate OPG?* Preuzeto sa: https://www.minimax.hr/blog-sto-trebate-znati-otvarate-opg/ , posjećeno (5.6.2021.)

aktivnosti OPG-a. Za obveze koje nastaju u obavljanju djelatnosti odgovara nositelj cjelokupnom svojom imovinom.[34]

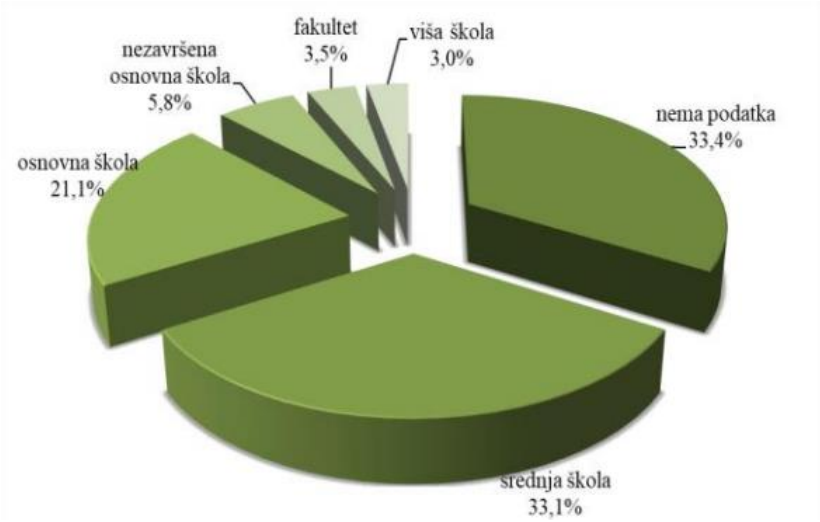
5.2 Broj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u Hrvatskoj

Nositelji poljoprivredne proizvodnje u Hrvatskoj su OPG-ovi, koji po statistici čine 91,4%. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, na dan 31. prosinca 2018. godine broji 167.676 poljoprivrednika od kojih je najviše obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, njih 162.248 i koji čine 96,8% ukupnog broja poljoprivrednika. Osim OPG-a, poljoprivrednu djelatnost je obavljalo 2.187 obrta, 2.690 trgovačkih društava, 355 zadruga i 196 subjekata iz kategorije ostali organizacijski oblici. Kod svih organizacijskih oblika, u odnosu na 2017. godinu, bilježi se povećanje broja i to:[35]

- broj OPG-a povećan je za njih 3.056, iskazano postotno 1,9%;
- broj trgovačkih društava je povećan za njih 136, iskazano postotno 5,3%;
- broj obrta je povećan za njih 13, iskazano postotno 0,6%;
- broj zadruga povećan je za njih 8, iskazano postotno 2,3%;
- broj ostalih poljoprivrednika je povećan za njih 4, iskazano postotno 2,1%.

[34] Narodne Novine (2018.). *Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu*. Preuzeto sa: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html , posjećeno (5.6.2021.)
[35] Ministarstvo poljoprivrede (2018.). *Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2018.* Preuzeto sa: https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna_politika/zeleno_izvjesce/2019_11_13_Zeleno%20izvjesce2018.pdf , posjećeno (5.6.2021.), str. 56. – 57.

Slika 5: Struktura nositelja poljoprivrednih gospodarstava prema stručnoj spremi



Izvor: https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna_politika/zeleno_izvjesce/2019_11_13_Zeleno%20izvjesce2018.pdf , posjećeno (5.6.2021.)

5.3 Potpore obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva imaju razne mogućnosti konkuriranja na natječajima na kojima mogu ostvariti potpore kako bi poboljšali svoje poslovanje. Sve vrste potpora djeluju pozitivno na gospodarstvo jer potiču poduzetničku aktivnost i olakšavaju nositelju OPG-a poslovanje. Potpore se mogu ostvariti na četiri razine i to: potpore Europske unije, potpore Republike Hrvatske, županijske potpore te potpore gradova i općina.

Cilj potpora Europske Unije je poticati konkurentnost poljoprivrede, osigurati održivo upravljanje prirodnim resursima i klimatskim promjenama i postizanje uravnoteženog teritorijalnog razvoja ruralnih područja, uključujući stvaranje i očuvanje radnih mjesta.[36]

Na razini Republike Hrvatske se također raspisuju razni natječaji. Trenutno aktualan i vezan uz temu je „Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava“ – podizanje novih vinograda i/ili restrukturiranje vinograda stolnih kultivara.

[36] EU fondovi (2021.). *Program ruralnog razvoja 2014.-2020*. Preuzeto sa: https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/program-ruralnog-razvoja-2014-2020/ , posjećeno (20.09.2021).

Iz natječaja je vidljivo da se naglasak stavlja na OPG-ove čija je djelatnost vinogradarstvo kako bi se podigla koknurentnost na tržištu.[37]

Unutar Splitsko-Dalmatinske županije trenutno je aktualnih preko 200 natječaja za potpore vezano uz temu poljoprivrede, a jedan od zanimljivijih je „Program potpore osnivanju i razvoju OPG-a na području SDŽ (2019-2024)“. Na ovaj način županija potiče poljoprivrednike da osnuju OPG te tako ostvare dodatne potpore i od županije.[38]

Sve ove potpore utječu i potiču na razvoj poljoprivrednih gospodarstava, a u idućem poglavlju prikazat će se primjer otvaranja jednog OPG-a čija će djelatnost biti peradarstvo.

[37] Program ruralnog razvoja (2021.). *Natječaj za tip operacije 4.1.1 „Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava“*. Preuzeto sa: https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-4-1-1-restrukturiranje-modernizacija-i-povecanje-konkurentnosti-poljoprivrednih-gospodarstava-vinogradi/ , posjećeno (20.09.2021.)

[38] Splitsko-Dalmatinska županija (2021.). *Program potpore osnivanju i razvoju OPG-a na području SDŽ (2019-2024)*. Preuzeto sa: https://dalmacija.hr/natjecaji/program-potpore-osnivanju-i-razvoju-opg-a-na-podrucju-sdz2019-2024 , posjećeno (20.09.2021.)

6 PRIMJER PROJEKTA OTVARANJA OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA

Ovaj je poslovni plan izrađen na zahtjev mlade poduzetnice Antonie Totić. Ovim poslovnim planom se želi ukazati na isplativost ulaganja i specificirati dobiveni podaci iz studije izvedivosti, čime će se ostvariti raznolike prednosti ovakvog tipa projekta.

6.1 Opis poduzetničke ideje

Opis poduzetničke ideje pruža u nastavku informacije o načinu nastanka poslovne ideje, opisu proizvoda i usluga te referencama članova društva.

6.1.1 Evolucija ideje

Ovaj projekt elaborat je ideje Antonie Totić kao ozbiljniji nastavak tradicije te kvalitetnije iskorištavanje slobodnog vremena. Riječ je o otvaranju vlastitog OPG-a uzgojem kokoši pasmine „hrvatica“.

Obzirom kako je kao dijete puno vremena provodila na selu okružena raznim domaćim životinjama, pružila se prilika da otvori svoje obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. Naglasak je, kako je već spomenuto, na proizvodnju i prodaju matičnih jata kokošiju te uzgoj pijetlova pasmine „hrvatice“. Ona je nastala početkom 20. stoljeća na području uz tok rijeke Drave. Započelo je križanjem domaće kokoši s Leghorn-pijetlovima, a završeno je križanjem s pasminom Wellsummer, gdje se dobio današnji oblik i odlike kokoši hrvatice. Tokom Drugog svjetskog rata uzgoj ove pasmine je bio potisnut u potpunosti. Krajem osamdesetih godina prošlog stoljeća pokrenuta je akcija za revitalizaciju uzgoja te povećanje broja rasplodnih životinja. Na popis Ministarstva poljoprivrede RH kao izvorna pasmina stavljena je 1998. godine, ali je tek 2006. godine registrirano prvo matično jato. [39]

[39] Bedeković D. i suradnici (2019.). Tehnologija uzgoja kokoši hrvatice. *Likarija d.o.o.* str. 1

Poljoprivreda je izgubila na vrijednosti u Hrvatskoj uspoređujući s ostalim djelatnostima. Međutim, zadnjih par godina uz državne poticaje sve je veći broj onih koji pokreću svoju poljoprivrednu djelatnost. Upravo iz tog razloga je Antonia željela pokušati nešto novo i drugačije od želja svojih vršnjaka.

6.1.2 Opis i usluga

Glavni proizvod bio bi uzgoj matičnih jata kokošiju. Osim toga, nakon određenog vremena prodavali bi se pilići, pijetlovi te jaja. Uzgoj bi se provodio kao slobodan uzgoj, odnosno da perad se hrani na livadi cijeli dan, uz svakodnevnu dohranu samo mješavine žitarica. Uz svu spomenutu prodaju bi išla i usluga distribucije svih prodanih proizvoda do kupaca, uz pomoć članova obitelji.

6.1.3 Reference članova društva

Antonia Totić, nositeljica projekta, rođena je 6.5.1995. u Splitu, gdje i živi. Završila je Klasičnu nadbiskupsku gimnaziju Don Frane Bulić te je prvostupnica ekonomije sa završenim studijem na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Odslušala je predavanja koje je organiziralo Ministarstvo poljoprivrede vezano uz uzgoj i sufinanciranje te se savjetovala s proizvođačima koji se već nekoliko godina bave istom djelatnošću i time prikupila dostatan broj informacija za pokretanje projekta.

6.2 Tržišni podaci

Podaci o potrošačkim potrebama, ciljnim tržištima i potencijalnim potrošačima te o konkurenciji na tržištu sadrže slijedeći tržišni podaci.[40]

6.2.1 Potrošačka potreba

Potrošačka potreba koja se zadovoljava ovim projektom je slobodan uzgoj peradi te prodaja domaćih i zdravih proizvoda. Danas je sve više proizvoda koji se označavaju kao „eko“,

[40] Radni materijal OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/42858/mod_resource/content/2/04_trziste%20nabave%20trziste%20prodaje.pdf , posjećeno (26.8.2021.)

„domaći“ ili „prirodno“, što privlači kupce. Često je to zbog okretanja zdravijem načinu i stilu života, više se cijene takva vrsta proizvoda. Slobodan uzgoj omogućava proizvode ekološke prirode te samim time i cjenjenije proizvode.

6.2.2 Ciljna tržišta i potencijalni potrošači

Potencijalni potrošači su osobe koje imaju prosječnu visinu dohotka kojim bi mogli priuštiti ponuđene proizvode. Dobna skupina potencijalnih potrošača je zapravo neodređena jer ih svatko može kupiti. Cijene su i više nego prihvatljive, s obzirom na način uzgoja i proizvodnje. Mjesto stanovanja potrošača nije toliko bitno, s obzirom na organiziranu distribuciju koju proizvođač nudi, ali bilo bi poželjno da je na području Splitsko-Dalmatinske županije. Potrošač ne mora biti čak ni ekološki osviješten da bi koristio ove proizvode, ali bi bilo poželjno. Kvalitetom proizvoda privlači se veći broj kupaca.

Potencijalni kupci su ekološki osviještene osobe, koje cijene prirodnu proizvodnju. Većina kupaca su obitelji s djecom kojima žele da se hrane domaćim proizvodima. Također, tu je i ostatak potrošača koji jednostavno svojim zdravim načinom i stilom života žele poboljšati ishranu.

Potrošači prilikom kupnje navedenih proizvoda preferiraju dostupnost domaće proizvodnje, njihovu kvalitetu i prihvatljivu cijenu.

6.2.3 Analiza industrije

Prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – 2007. OPG koji se bavi uzgojem peradi ulazi u područje A, odnosno Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo. Unutar tog područja je pod odjeljkom 01, skupinom 01.1, a razred 01.47 pod nazivom Uzgoj peradi.[41]

U tablici 5 prikazani su elementi konkurentnosti prema Porteru. Velika je prijetnja zamjenskih proizvoda, odnosno supstituta koji se prodaju po nižim cijenama, ali profitabilnost ne slabi puno

[41] Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. Preuzeto sa: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html , posjećeno (26.8.2021.)

jer se prodaju domaći i ekološki uzgojeni proizvodi. Prijetnja ulaska novih proizvođača i konkurencija među proizvođačima je srednjeg utjecaja radi načina života, odnosno OPG se može pokrenuti, ali treba puno više vremena od onog što pojedinac današnjice ima. Pregovaračka snaga dobavljača je niska jer za opisanu djelatnost nije potrebno puno sirovina za proizvodnju. Pregovaračka moć kupca je srednjeg utjecaja na profitabilnost jer, iako zahtjevaju niže cijene, zbog kvalitete koju proizvođač nudi spremni su ponuditi veću cijenu.[42]

Tablica 5: Elementi konkurentnosti

ELEMENTI KONKURENTNOSTI	UTJECAJ NA PROFITABILNOST		
	Malen	Srednji	Veliki
Prijetnja zamjenskih proizvoda			x
Prijetnja ulaska novih proizvođača		x	
Konkurencija među proizvođačima		x	
Pregovaračka moć dobavljača	x		
Pregovaračka moć kupaca		x	

Izvor: izrada autora kolovoz 2021.

6.2.4 Konkurencija na ciljnim tržištima

OPG Pezelj – vlasnik je Vedran Pezelj, a sjedište OPG-a je u Trilju, nedaleko od Sinja. Osnovano je 15. listopada 2013. godine. Glavna djelatnost OPG Pezelj je proizvodnja ekološkog humusa crvenih kalifornijskih glista. Uz humus, u proizvodnji dominiraju i tekući organski biostimulatori, gnojiva i zaštite, čija je učinkovitost provjerena kako na svom tako i na mnogim drugim imanjima diljem države. Osim proizvodnje humusa i tekućih organskih gnojiva i zaštite, na svom imanju u Trilju, OPG Pezelj uzgaja razne vrste ukrasnih živica (šimšir, tuja, lovor višnja), a poznat je i po farmi koka – slobodni "free range" uzgoj kokošiju.[43] Iako se uz sve bavi slobodnim uzgojem kokošiju, nema svoje matično jato nego kupuje jaja kokoši „hrvatice" i umjetnom inkubacijom dobiva jata peradi. Konkurencija je na tržištu

[42] Prema radnom materijalu OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima", dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/43679/mod_resource/content/8/porterov%20model%20prezentacija.pdf , posjećeno (26.8.2021.)

[43] Tilurium Organic powered by OPG Vedran Pezelj. Preuzeto sa: https://tilurium-organic.com/about-2/ , posjećeno (26.8.2021.)

Splitsko-Dalmatinske županije, ali ne pruža jednaku kvalitetu kao što proizvođač OPG-a Totić pruža.

OPG Koka Jaje – sa sjedištem u Koprivnu, blizu Dugopolja, a vlasnica je Mirjana Strizrep. Osnovano je 31. listopada 2015. godine. Glavna djelatnost je uzgoj koka, jaja i konzumnih jaja. Također se služe slobodnim uzgojem peradi. Iako su u početku uzgajali samo pasminu „hrvatice“, zadnjih par godina ih križaju s drugim pasminama. Što se tiče kvalitete, u odnosu na proizvođača OPG-a Totić, ne konkurira mu do te mjere da bi bilo zabrinjavajuće. Jedino čime se oni razlikuju od ostalih je što su postavili svoj „jajomat“ u prodavaonici u Stobreču, odnosno automat koji svakodnevno pune kutijama po deset svojih jaja i kupci se sami poslužuju.

Tablica 6: Projekcija (ocjena) konkurencijskih prednosti

PODRUČJE KOMPARACIJE (prednosti i slabosti)		Konkurent 1	Konkurent 2
1.	Asortiman proizvoda, robe, usluga	-	0
2.	Tehnička obilježja proizvoda, robe, usluga	0	+
3.	Ostala obilježja proizvoda, robe, usluga	+	+
4.	Prodajni kanali i prodajna distribucija	-	0
5.	Cijena, popusti, načini i uvjeti plaćanja	0	0
6.	Poslijeprodajne usluge potrošačima	0	0
7.	Uvjeti, način i rokovi isporuke	0	0
8.	Ekonomska propaganda	-	0
9.	Aktivnosti promicanja prodaje	0	+
10.	Osobno-prodajna promidžba	+	+
11.	Publicitet i odnosi s javnošću	0	0

Izvor: izrada autora kolovoz 2021.

Konkurenti su ocijenjeni prema onome u čemu su jači, odnosno slabiji u odnosu na OPG Totić. Pod konkurentom 1 nalazi se OPG Pezelj, dok se pod konkurentom 2 nalazi OPG Koka Jaje.

Ocjene su rangirane na sljedeći način: ako je OPG Totić bolji u nekom području komparacije, u odgovarajućoj kućici se nalazi znak „+“. Ako je približno jednak konkurenciji, u odgovarajućoj kućici se nalazi znak „0“, a ako je pak lošiji u nekom području komparacije s konkurentima, u kućici se nalazi znak „-“.[44]

6.3 Tehničko – tehnološki opis

6.3.1 Lokacija

Makrolokacija OPG-a Totić bit će područje Splitsko-Dalmatinske županije. Na ovom području je velik broj potrošača proizvoda koje pruža spomenuti OPG koji će omogućiti ostvarivanje planiranog plasmana proizvoda i planiranih prihoda. Na temelju tržišnih ispitivanja, odlučena je mikrolokacija u Maovicama, blizu Vrlike. Ova mikrolokacija zadovoljava stupanj infrastrukturne opremljenosti te je, zbog nadmorske visine od 650 m, pogodna za uzgoj peradi.

6.3.2 Tehnologija i kapacitet

Polazeći od tehničko-tehnoloških mogućnosti i rezultata tržišnih istraživanja, prostor za smještaj kokošiju, odnosno „kokošinjac“ koji je već generacijama održavan i nalazi se na obiteljskom zemljištu, bit će dostatan za odvijanje poslovnog procesa. Samo je oko njega potrebno dignuti ogradu uz rub cijelog zemljišta radi lakše kontrole peradi te dodati jedan manji objekt do njega u koji će se skladištiti hrana za dohranu i ostale potrepštine.

Tijekom prvih pet godina eksploatacije projekta, uz pretpostavku redovitoga tekućeg i investicijskog održavanja prostora i opreme, ne predviđaju se nova ulaganja u stalna sredstva, osim u nepredvidivim slučajevima.[45]

[44] Prema radnom materijalu OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/43679/mod_resource/content/8/porterov%20model%20prezentacija.pdf , posjećeno (26.8.2021.)
[45] Radni materijal OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/42862/mod_resource/content/3/06_tehnicko%20tehnoloski%20opis_predavanje.pdf , posjećeno (26.8.2021.)

6.3.3 Stalna sredstva

Na zemljištu na kojem se nalazi objekt za smještaj peradi tokom noći, planira se kupiti jednoslojni inkubator potreban za umjetnu inkubaciju radi većeg kapaciteta uzgoja, kao i stroj za lakše čupanje perja s peradi, koji će se smjestiti u objekt do „kokošinjca“. Unutar objekta za smještaj peradi tokom noći nalazit će se „police“ na koje se kokoši samostalno raspodijele za noćenje te posude za vodu i dohranu. Za dostavu će se, ovisno o mogućnostima, kombinirati članovi obitelji s osobnim automobilima. Osim stalnih sredstava, prisutna je i nematerijalna imovina (osnivačka ulaganja).

6.3.4 Materijalni inputi

Za početak, bit će potrebno nabaviti stupove za ogradu oko postojećeg zemljišta. Također, trebat će se osigurati i metalna mreža potrebna za podizanje ograde oko zemljišta i postavljenih stupova. Uz to, beton za izgradnju dodatnog objekta do postojećeg smještaja za perad preko noći te drvo za izradu „polica“ unutar istog. Od repromaterijala potrebne su posude za vodu i hranu, mješavina žitarica za dohranu te prsteni za obilježavanje matičnih jata. Od energenata potrebna je električna energija, odnosno struja i voda. Od ostalih materijalnih inputa potreban je telefon.

6.3.5 Zaposlenici

Na temelju planiranog kapaciteta plasmana usluga i radnih normativa za pojedina djelatna područja, projekt zahtijeva jednog nositelja OPG-a koji će obavljati većinu potrebnog posla. Dodatni članovi nisu potrebni, s obzirom da se kokoši slobodno kreću zemljištem tokom cijelog dana, a dohrana i voda su im također na raspolaganju cijeli dan. Stručna sprema nije bitna, jedino je bitno da su nositelj i članovi OPG-a punoljetne i poslovno sposobne osobe te članovi iste obitelji, koje već mogu biti u radnom odnosu. Jednom tjedno je potrebno očistiti unutar objekta u kojem one prenoće, a prije nego što pada mrak se skupe jaja i smjesti kokoši u njihov objekt. Nositeljici OPG-a pomagat će članovi obitelji, ovisno o potrebi. Plaća ovisi o mjesečnoj prodaji jaja i pilića iz matičnog jata. Prosječan broj jaja po kokoši mjesečno iznosi 16, a prosječna nesivost godišnje je 52,6%. Kako bi se ostvario dobar profit, jaje se prodaje po cijeni od 2 kn.

6.3.6 Razdoblje izvedbe

Razdoblje izvedbe poslovnog projekta vremenski pokazuje koliko je potrebno poduzetniku da pokrene određeni posao. U tom razdoblju projekt iz troškova počinje ostvarivati prihode. Razdoblje izvedbe u ovom projektu prikazano je kroz sljedeće faze:[46]

1. Prikupiti vlastita sredstva te identificirati vanjske izvore kapitala
2. Priprema podataka o poljoprivrednim resursima
3. Obaviti sve potrebne pripreme te sve pravno-administrativne poslove
4. Obaviti sve građevinske i obrtničke radove
5. Sklopiti ugovor s dobavljačem hrane
6. Detaljno educirati člana obitelji koji će pomagati o načinu uzgoja
7. Obaviti nužne pripreme i početi redovito poslovanje

Tablica 7: Tablični prikaz terminskog plana akvizicijskog razdoblja

Redni broj aktivnosti	Mjeseci aktivizacijskog razdoblja											
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
1.												
2.												
3.												
4.												
5.												
6.												
7.												

Izvor: izrada autora kolovoz 2021.

[46] Ibid, posjećeno (26.8.2021)

6.4 Menadžment

OPG Totić, kako samo ime kaže, bit će registrirano kao obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. Osim što će kvalitetnije iskoristiti slobodno vrijeme, nositeljica OPG-a će naučiti dosta korisnih informacija te uz to može biti i stalno zaposlena u bilo kojem poduzeću.

Za ovakav projekt može se dobiti poticaj od države i iz EU fondova. Procjena vrijednosti projekta je 15.000 €, 85% te vrijednosti može se dobiti iz nepovratnih sredstava Europske Unije, a ostalih 15% od države RH. Za početni kapital iz vlastitih izvora je potrebno približno 7.000 €, odnosno 50.000 kn. Dio tih sredstava će se povući kreditiranjem iz banke. Nakon zatvaranja projekta, koji u prosjeku traje dvije godine, država vrati i 50% iznosa početnog kapitala koji se uložio iz vlastitih sredstava.

Svi iznosi nadalje spomenuti odnosi se pri količini od ukupno 150 kokošiju i pijetlova. Prosječna dobit mjesečno iznosit će oko 3.000 kn samo od prodaje konzumnih jaja. Prodaja pilića i pijetlova nije svakodnevna, ali mjesečna dobit od toga iznosit će oko 800 kn. Prodaja mesa pijetlova obavlja se svako tri do četiri mjeseca, gdje se prosječno dobije 90 kn po pijetlu, dolazimo do iznosa od 1.800 kn dobiti. Uz sve navedene aktivnosti, prosječna godišnja dobit OPG-a iznosi 51.000 kn, bez ikakvih troškova.

6.5 Marketing

Tržišnim istraživanjem dobiju se informacije potrebne za izradu marketinškog plana-programa aktivnosti. Jedna od odrednica marketinških aktivnosti bit će stalno praćenje i istraživanje te kontrola i nadziranje tržišta. Temeljni cilj OPG-a je zadovoljiti potrebe svojih potrošača.[47]

- Strategija proizvoda i prodaje

Asortiman proizvoda i usluga koje pruža OPG Totić prilagođen je zahtjevima potencijalnih potrošača. Proizvodi su namijenjeni da zadovolje potrebe kupaca. Nositeljica i član OPG-a

[47] Prema radnom materijalu OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/42865/mod_resource/content/2/9_MARKETING%20u%20projektu.pdf , posjećeno (26.8.2021.)

usavršavat će se putem seminara i predavanja, gdje će stjecati znanja o novostima iz svijeta slobodnog uzgoja peradi.

- Praćenje i istraživanje tržišta

Istraživanje tržišta provodit će se kontinuirano, kao i želje potrošača radi približavanja proizvoda kupcima. Praćenje i istraživanje ciljnog tržišta namjeravaju provoditi nositeljica i član OPG-a, uz stručne savjete specijaliziranih marketinških agencija.

- Politika prodajnih cijena

Prilikom istraživanja tržišta kod određivanja cijena vodit će se računa o eksternim činjenicama koje utječu na formiranje cijena, poput: cijene konkurenata, cijene zamjenskih proizvoda te odnos ponude i potražnje. Fokus je stavljen na čimbenik formiranja cijena koji je korigiran u skladu s troškovima i percipiranim vrijednostima proizvoda i usluga koje se nalaze u ponudi. Odnosno, kako bi pokrili troškove i imali dobru dobit, cijena jaja iznosit će 2 kn, kilogram mesa pijetlova 65 kn, a prodaja pilića i kokošiju ovisit će o starosti i procijepljenosti istih, odnosno između 30 i 100 kn.

- Strategija oglašavanja i promocije

OPG Totić koristit će svoju web stranicu te grupe po društvenoj mreži „Facebook“, kao što je „Virtualni Pazar Split“ i slično. Na tim stranicama bit će objavljeni kontakt podaci (broj telefona i e-mail adresa), adresa OPG-a te kratak opis načina uzgoja i cijene proizvoda koje nude. Većina potencijalnih potrošača koristi navedenu društvenu mrežu. Prednost ove društvene mreže je što je besplatna, a poruke i reklame se šire brzo.

6.6 Financijski podaci

U ovom dijelu prikazat će se slijedeće tablice:

A. Projekcija potrebitih ulaganja
B. Projekcija izvora kapitala

C. Projekcija otplate zajma
D. Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti
E. Projekcija prihoda (za pet godina)
F. Projekcija rashoda (za pet godina)
G. Projekcija dobiti – gubitka (za pet godina)
H. Projekcija ekonomskih tijekova (za pet godina)
I. Projekcija financijskih tijekova (za pet godina)

Sve procjene u prikazanim tablicama bit će predočene u HRK. Opis tablica naveden je u nastavku.

A. Projekcija potrebitih ulaganja – tablica 8

Ova tablica prikazuje strukturu potrebnih ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva. Ukupno potrebna ulaganja iznose 50.000 HRK, od čega 43.000 HRK (86%) u stalna, a 7.000 HRK (14%) u obrtna sredstva. Od ukupnih ulaganja u stalna sredstva, najveći dio se ulaže u kokoši i pijetlove, odnosno matična jata (58,14%) te građevinski objekt (17,67%). Ostatak iznosa stalnih sredstava ulaže se u pogonske strojeve, pribor i alate te nematerijalnu imovinu. U obrtnim sredstvima najveći dio ulaže se u sitan inventar i ostale materijalne inpute (44,29%), slijede utrošene sirovine i materijali (38,57%), a preostali dio se ulaže u energente.[48]

B. Projekcija izvora kapitala – tablica 9

U navedenoj tablici prikazana je struktura i veličina izvora sredstava pa se da iščitati kako je projekt financiran iz tuđeg kapitala, odnosno bankarskog zajma u iznosu od 25.000 HRK (50%), kao što i vlastita sredstva financiraju projekt u iznosu od 25.000 HRK (50%).[49]

C. Projekcija otplate zajma – tablica 10

Prikazuje plan otplate bankarskog kredita, gdje se vidi da je riječ o zajmu od 25.000 HRK s rokom otplate od 5 godina, uključujući i početak (razdoblje mirovanja) od 12 mjeseci.

[48] Prema radnom materijalu OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/42861/mod_resource/content/2/05_moja%20investicija%20A.pdf , posjećeno (20.9.2021.)
[49] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)

Računajući od stavljanja zajma u otplatu, uz kamatnu stopu od 10%, redovite se kamate obračunavaju tromjesečno uz primjenu konformne metode te s klauzulom o promjenjivosti i deviznom klauzulom, uz 10% interkalarne kamate za vrijeme korištenja zajma (do njegova puštanja u otplatu), uz kamate od 10% za vrijeme počeka (obračunavaju se i naplaćuju tromjesečno), uz prijenos zajma u otplatu zadnjega dana tromjesečja u kojemu je iskorišten, uz otplatu u 16 jednakih tromjesečnih, odnosno u 16 padajućih anuiteta.[50]

D. Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti – tablica 11

Amortizacija se obračunava za svako sredstvo pojedinačno, uz primjenu porezno dozvoljenih stopa propisanih Pravilnikom o amortizaciji (N.N. 91/94, 5/95, 1/95.) OPG je tijekom cijelog eksploatacijskog vijeka koristila redovne stope otpisa (amortizacije). U tablici su ostavljene stavke trajnih obrtnih sredstava, koja se inače ne amortiziraju, ali svojom vrijednošću ulaze u iznos ostatka vrijednosti projekta. Iz priložene tablice vidljivo je da je godišnja amortizacija stalnih sredstava u svih pet godina eksploatacije projekta ista i iznosi 6.900 HRK. Ukupni ostatak vrijednosti projekta na početku šeste godine eksploatacije iznosi 15.500 HRK.[51]

E. Projekcija prihoda – tablica 12

Prikazuje financijske aspekte plana prodaje u obličju dinamičkog prikaza projekcije prihoda tijekom prvih pet godina. Prethodna tržišna istraživanja pokazala su da će OPG bez nekih većih marketinških napora moći kontinuirano plasirati svoje proizvode na ciljno tržište. Prema pouzdanoj projekciji, u prvoj godini će ostvariti 40.400 HRK, dok će ti prihodi narasti do kraja pete godine čak do 45.300 HRK.[52]

F. Projekcija rashoda – tablica 13

Tijekom promatranih godina eksploatacije projekta, pokušalo se realno procijeniti sve rashode, odnosno troškove poslovanja i materijalne troškove. To je jako bitan korak u izradi financijskog

[50] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)
[51] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)
[52] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)

plana. Kako bi se osiguralo za slučaj nekih nepredviđenih troškova, uvrštena je stavka ostalih troškova u tablicu.[53]

G. Projekcija dobiti-gubitka – tablica 14

Tablica računa dobiti – gubitka koristit će se u poglavlju Ocjena učinkovitosti za izračunavanje stope prinosa i za tzv. senzitivnu analizu projekta. Iz tablice je vidljivo da će projekt poslovati sa pozitivnim iznosom ukupne i čiste dobiti. Porez na ukupnu dobit iznosi 0% jer OPG nije u sustavu oporezivanja, čime se dolazi do čiste dobiti koja će na kraju pete godine iznositi 23.759 HRK.[54]

H. Projekcija ekonomskih tijekova – tablica 15

Projekcija je predočena tijekom nulte (aktivizacijskog razdoblja) i pet promatranih godina eksploatacije projekta. Ova će projekcija poslužiti za izračunavanje razdoblja povrata, čiste sadašnje vrijednosti i prosječne profitabilnosti. Kao što tablica pokazuje, projekt će u svih pet promatranih godina imati pozitivne iznose čistih primitaka ekonomskog tijeka, a njihov kumulativ od 121.250 HRK iz pete godine zapravo predstavlja razliku između ukupnih ulaganja i čistih primitaka iz prethodne četiri godine eksploatacije projekta.[55]

I. Projekcija financijskih tijekova – tablica 16

Financijski tijek projekta razlikuje se od ekonomskog tijeka po tome što u njega ulaze sve stavke koje predstavljaju vremenske financijske transakcije (kod primitaka to su izvori za financiranje investicije, a kod izdataka to je otplata anuiteta kredita). Podaci iz financijskoga tijeka svjedoče o stanju financijskoga zdravlja dotičnog projekta pa će se u Ocjeni učinkovitosti uglavnom koristiti za tzv. analizu likvidnosti. Iz tablice je vidljivo da će tijekom svih promatranih godina eksploatacije čisti primici financijskoga tijeka biti pozitivni, odnosno

[53] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)
[54] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)
[55] Prema radnom materijalu OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/42876/mod_resource/content/1/toni%20basic.pdf , posjećeno (20.9.2021.)

projekt će redovito i pravodobno podmirivati sve tekuće financijske obveze (rashode bez amortizacije) te redovito vraćati zajam (ukupne anuitete).[56]

Tablica 8: Projekcija ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva (u HRK)

Redni broj	Stavke trajnih i obrtnih sredstava	Iznos (u HRK)	Struktura	
			%	%
I.	**STALNA SREDSTVA**	**43.000**	**86**	**100**
1.	Kokoši i pijetlovi (matična jata)	25.000	-	58,14
2.	Građevinski objekt	7.600	-	17,67
3.	Pogonski strojevi	7.100	-	16,51
4.	Pribor i alati	2.300	-	5,35
5.	Nematerijalna imovina	1.000	-	2,33
II.	**OBRTNA SREDSTVA**	**7.000**	**14**	**100**
5.	Utrošene sirovine i materijali	2.700	-	38,57
6.	Energenti	1.200	-	17,14
7.	Sitan inventar i ostali materijalni inputi	3.100	-	44,29
III.	**UKUPNO POTREBITA ULAGANJA**	**50.000**	**100**	**-**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 9: Projekcija izvora sredstava i kapitala (u HRK)

Redni broj	Stavke izvora sredstava – kapitala (vlastiti i tuđi izvori)	Iznos (u HRK)	Struktura	
			%	%
I.	**VLASTITA SREDSTVA**	**25.000**	**50**	**100**
1.	Antonia Totić	25.000	-	100
II.	**TUĐI KAPITAL**	**25.000**	**50**	**-**
2.	Bankarski zajam	25.000	-	-
III.	**UKUPNO POTREBITA SREDSTVA**	**50.000**	**100**	**-**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

[56] Ibid, posjećeno (20.9.2021.)

Tablica 10: Projekcija otplate zajma (u HRK)

Godine otplate	Otplatni obroci	Anuiteti zajma	Iznos kamate	Otplatne kvote	Ostatak duga
Vrijeme početka	1.	625	625	-	25.000
	2.	625	625	-	25.000
	3.	625	625	-	25.000
	4.	625	625	-	25.000
Ukupno	**1+2+3+4**	**2.500**	**2.500**	**-**	
Prva godina otplate	1.	2.187,50	625,00	1.562,50	23.437,50
	2.	2.148,44	585,94	1.562,50	21.875,00
	3.	2.109,38	546,88	1.562,50	20.312,50
	4.	2.070,31	507,81	1.562,50	18.750,00
Ukupno	**1+2+3+4**	**8.515,63**	**2.265,63**	**6.250**	
Druga godina otplate	5.	2.031,25	468,75	1.562,50	17.187,50
	6.	1.992,19	429,69	1.562,50	15.625,00
	7.	1.953,13	390,63	1.562,50	14.062,50
	8.	1.914,06	351,56	1.562,50	12.500,00
Ukupno	**5+6+7+8**	**7.890,63**	**1.640,63**	**6.250**	
Treća godina otplate	9.	1.875,00	312,50	1.562,50	10.937,50
	10.	1.835,94	273,44	1.562,50	9.375,00
	11.	1.796,88	234,38	1.562,50	7.812,50
	12.	1.757,81	195,31	1.562,50	6.250,00
Ukupno	**9+10+11+12**	**7.265,63**	**1.015,63**	**6.250**	
Četvrta godina otplate	13.	1.718,75	156,25	1.562,50	4.687,50
	14.	1.679,69	117,19	1.562,50	3.125,00
	15.	1.640,63	78,13	1.562,50	1562,50
	16.	1.601,56	39,06	1.562,50	0,00
Ukupno	**13+14+15+16**	**6.640,63**	**390,63**	**6.250**	**-**
Sve ukupno		**32.812,52**	**7.812,52**	**25.000**	

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 11: Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti projekta (u HRK)

Redni broj	Stavke stalnih i trajnih obrtnih sredstava	Iznos	Stopa (%)	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ostatak vrijednosti
				0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Kokoši i pijetlovi (matična jata)	25.000	20		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	0
1.	Građevinski objekt	7.600	10	-	760	760	760	760	760	3.800
2.	Pogonski strojevi	7.100	10	-	710	710	710	710	710	3.550
3.	Pribor i alati	2.300	10	-	230	230	230	230	230	1.150
4.	Nematerijalna imovina	1.000	20	-	200	200	200	200	200	0
5.	Trajna obrtna sredstva	7.000	-	-	-	-	-	-	-	7.000
Ukupna sredstva		**50.000**	**-**	**-**	**6.900**	**6.900**	**6.900**	**6.900**	**6.900**	**15.500**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 12: Projekcija prihoda (u HRK)

Redni broj	Stavke prihoda	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Prihod od prodaje jaja	-	27.000	27.500	28.100	28.800	29.400	**140.800**
2.	Prihod od prodaje pilića	-	8.000	8.200	8.700	9.100	9.500	**43.500**
3.	Prihod od prodaje mesa pijetlova	-	5.400	5.600	6.000	6.200	6.400	**29.600**
Ukupni prihodi		**-**	**40.400**	**41.300**	**42.800**	**44.100**	**45.300**	**213.900**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 13: Projekcija rashoda (u HRK)

Redni broj	Stavke troškova (rashoda)	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
1.	Troškovi sirovina i materijala	-	3.400	3.900	4.400	4.900	5.600	**22.200**
2.	Troškovi energije	-	2.700	2.800	3.000	3.300	3.700	**15.500**
3.	Troškovi održavanja	-	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	**5.000**
4.	Troškovi sitnog inventara	-	800	1.000	1.100	1.400	1.500	**5.800**
5.	Troškovi komunalnih naknada	-	600	600	600	600	600	**3.000**
6.	Troškovi amortizacije	-	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	**34.500**
7.	Kamate na zajam	-	2.500	2.266	1.641	1.016	391	**7.814**
8.	Troškovi oglašavanja	-	250	350	400	500	550	**2.050**
9.	Ostali troškovi	-	500	700	950	1.150	1.300	**4.600**
Ukupni rashodi		**-**	**18.650**	**19.516**	**19.991**	**20.766**	**21.541**	**100.464**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 14: Projekcija dobiti - gubitka (u HRK)

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna, čista i zadržana dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**Ukupni prihodi (tablica 12)**	**-**	**40.400**	**41.300**	**42.800**	**44.100**	**45.300**	**213.900**
II.	**Ukupni rashodi (tablica 13)**	**-**	**18.650**	**19.516**	**19.991**	**20.766**	**21.541**	**100.464**
1.	Troškovi amortizacije	-	6.900	6.900	6.900	6.900	6.900	34.500
2.	Kamate na zajam	-	2.500	2.266	1.641	1.016	391	7.814
3.	Svi ostali troškovi	-	9.250	10.350	11.450	12.850	14.250	58.150
III.	**Ukupna dobit (I. – II.)**	**-**	**21.750**	**21.784**	**22.809**	**23.334**	**23.759**	**113.436**
4.	Porez na ukupnu dobit (0%)	-	0	0	0	0	0	0
IV.	**Čista dobit (III. – 4.)**	**-**	**21.750**	**21.784**	**22.809**	**23.334**	**23.759**	**113.436**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 15: Projekcija ekonomskih tijekova (u HRK)

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka Čisti primici i njihov kumulativ	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**Ukupni primici**	**-**	**40.400**	**41.300**	**42.800**	**44.100**	**60.800**	**229.400**
1.	Ukupni prihod od prodaje	-	40.400	41.300	42.800	44.100	45.300	213.900
2.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	-	0	0	0	0	0	0
3.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	-	0	0	0	0	15.500	15.500
II.	**Ukupni izdaci**	**50.000**	**9.250**	**10.350**	**11.450**	**12.850**	**14.250**	**108.150**
4.	Ulaganja u stalna sredstva	43.000	0	0	0	0	0	43.000
5.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	7.000	0	0	0	0	0	7.000
6.	Rashodi bez plaća, kamata i amortizacije	-	9.250	10.350	11.450	12.850	14.250	58.150
7.	Porez na ukupnu dobit (0%)	-	0	0	0	0	0	0
III.	**Čisti primici (I. – II.)**	**-50.000**	**31.150**	**30.950**	**31.350**	**31.250**	**46.550**	**121.250**
IV.	**Kumulativ čistih primitaka**	**-50.000**	**-18.850**	**12.100**	**43.450**	**74.700**	**121.250**	**-**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

Tablica 16: Projekcija financijskih tokova (u HRK)

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka Čisti primici i njihov kumulativ	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.	**Ukupni primici**	**50.000**	**40.400**	**41.300**	**42.800**	**44.100**	**60.800**	**279.400**
1.	Ukupni prihod od prodaje	-	40.400	41.300	42.800	44.100	45.300	213.900
2.	Vlastiti izvori financiranja	25.000	0	0	0	0	0	25.000
3.	Bankarski zajam	25.000	0	0	0	0	0	25.000
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava	-	0	0	0	0	0	0
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava	-	0	0	0	0	15.500	15.500
II.	**Ukupni izdaci**	**50.000**	**11.750**	**18.866**	**19.341**	**20.116**	**20.891**	**140.964**
6.	Ulaganja u stalna sredstva	43.000	0	0	0	0	0	43.000
7.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	7.000	0	0	0	0	0	7.000
8.	Rashodi bez plaća, kamata i amortizacije	-	9.250	10.350	11.450	12.850	14.250	58.150
9.	Anuiteti bankarskog zajma	-	2.500	8.516	7.891	7.266	6.641	32.814
10.	Porez na ukupnu dobit (0%)	-	0	0	0	0	0	0
III.	**Čisti primici (I. – II.)**	**0**	**28.650**	**22.434**	**23.459**	**23.984**	**39.909**	**138.436**
IV.	**Kumulativ čistih primitaka**	**0**	**28.650**	**51.084**	**74.543**	**98.527**	**138.436**	**-**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

6.7 Ocjena učinkovitosti

U ovom poglavlju prikazana je dostatna količina kvalitetnih pokazatelja učinkovitosti projekta. Od mnoštva pokazatelja odabrani su sljedeći:

- Razdoblje povrata,
- Stopa prinosa,
- Čista sadašnja vrijednost,
- Relativna (neto) sadašnja vrijednost,
- Interna stopa profitabilnosti,
- Prosječna profitabilnost,
- Analiza likvidnosti, te
- Analiza osjetljivosti.

6.7.1 Razdoblje povrata

Razdoblje povrata uloženog kapitala označava vrijeme tijekom kojeg se iz čistih primitaka ekonomskog tijeka povrati ukupno uloženi novac u realizaciju poduzetničkog pothvata. Iz Tablice 17 vidljivo je da se u ovom projektu uložen novac vraća u drugoj godini eksploatacije projekta jer se u toj godini pojavljuje pozitivan predznak u koloni nepokrivenih inveticija. Kraće vrijeme povrata označava projekt prihvatljivijim i obratno.[57]

Tablica 17: Razdoblje povrata (u HRK)

Godine projekta	Ukupna ulaganja		Čisti primici ekonomskog tijeka		Nepokrivene investicije
	Godišnji iznos	Kumulativ	Godišnji iznos	Kumulativ	
0.	50.000	50.000	-	-	-50.000
1.	-	50.000	31.150	31.150	-18.850
2.	-	50.000	30.950	62.100	12.100
3.	-	50.000	31.350	93.450	43.450
4.	-	50.000	31.250	124.700	74.700
5.	-	-	46.550	171.250	121.250

Izvor: izrada autora rujan 2021.

[57] Radni materijal OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/pluginfile.php/42866/mod_resource/content/2/ocjene%20ucinkovitosti_predavanje.pdf , posjećeno (21.9.2021.)

6.7.2 Stopa prinosa

Stopa prinosa je statički pokazatelj profitne učinkovitosti poduzetničkog projekta. Ona pokazuje iznos čiste dobiti iz reprezentativne godine eksploatacije projekta, po svakoj jedinici uložena kapitala. Stopa prinosa (SP) se računa tako da se kvocijent čiste dobiti (D) iz promatranih godina i ukupnih ulaganja (Io) pomnožili sa 100:[58]

$$SP = \frac{D}{I_o} * 100$$

Prema tome će stopa prinosa za prvu godinu projekta iznositi 43,50%, za drugu 43,57%, za treću 45,62%, za četvrtu 46,67% i na kraju za petu godinu stopa prinosa će iznositi 47,52%. To znači da svaka kuna (1 HRK) uložena u poduzetnički pothvat u prvoj godini eksploatacijskoga razdoblja donosit će oko 0,435 HRK čiste dobiti, u drugoj 0,4357 HRK, u trećoj 0,4562 HRK, u četvrtoj 0,4667 HRK, a u petoj će godini svaka kuna (1 HRK) uložena u stalna i obrtna sredstva donositi oko 0,4752 HRK. Prema ovom pokazatelju profitne učinkovitosti projekt je u potpunosti prihvatljiv jer će osiguravati dobre novčane prinose u svakoj godini svoje redovite eksploatacije.[59]

6.7.3 Čista sadašnja vrijednost

Metoda čiste sadašnje vrijednosti spada među najreprezentativnije metode ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata. Čistu sadašnju vrijednost dotičnoga projekta računa se na način da se čisti primici ekonomskoga tijeka iz pojedinih godina promatranoga vijeka eksploatacije projekta svode na sadašnju vrijednost pomoću diskontnoga činitelja. Riječ je o metodi koja je obrnuta od metode složenog ukamaćivanja (kamate na kamatu) i ona uzima u obzir troškove koji nastaju za investitora upravo radi ulaganja u navedenu investiciju. Navedeni troškovi se nazivaju "oportunitetni" troškovi. Čistu sadašnju vrijednost konkretnoga projekta izračunali smo pomoću slijedećega obrasca:[60]

$$SV = \sum_{t=1}^{n} \frac{Rt}{\left[1 + \frac{p}{100}\right]} t - Io$$

.

U obrascu su:

[58] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)
[59] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)
[60] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)

SV = sadašnja čista vrijednost,

Rt = čisti primici u godini *t*,

I_o = početno ulaganje,

P = diskontna stopa,

n = promatrani vijek trajanja projekta te

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

Tablica 18: Obračun čiste sadašnje vrijednosti (u HRK)

Godine projekta	Neto (čisti) primici	Diskontna stopa	Diskontni činitelji	Sadašnja vrijednost primitaka
0.	-50.000	10%	1	-50.000
1.	31.150	10%	0,9091	28.318,47
2.	30.950	10%	0,8264	25.577,08
3.	31.350	10%	0,7513	23.553,26
4.	31.250	10%	0,6830	21.343,75
5.	46.550	10%	0,6209	28.902,90
Ukupna sadašnja vrijednost primitaka				127.695,46
Čista sadašnja vrijednost projekta				77.695,46

Izvor: izrada autora rujan 2021.

6.7.4 Relativna (neto) sadašnja vrijednost

Relativna čista sadašnja vrijednost je onaj pokazatelj koji se dobije kada se neto sadašnja vrijednost stavi u odnos sa ukupnom vrijednošću ulaganja:[61]

$$Rnsv = \frac{Nsv}{Io}$$

gdje su:

Rnsv = relativna čista (neto) sadašnja vrijednost,

Nsv = čista (neto) sadašnja vrijednost,

I_o = početno ulaganje.

[61] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)

Relativna čista sadašnja vrijednost iznosi 1,5539 (jer je: 77.695,46/50.000 = 3,7505) što pokazuje da projekt na 100 HRK ulaganja ostvaruje 155,39 HRK čiste dobiti uz diskontni faktor 10%.

6.7.5 Interna stopa profitabilnosti

Interna stopa profitabilnosti je ona diskontna stopa koja izjednačava sadašnju vrijednost negativnih čistih primitaka iz ekonomskog tijeka projekta sa sadašnjom vrijednošću pozitivnih čistih primitaka, odnosno to je ona diskontna stopa kod koje je čista sadašnja vrijednost jednaka nuli (n=0). Interna stopa profitabilnosti može se interpretirati i kao prosječna godišnja stopa prinosa investicije. U jednadžbi je "r" nepoznanica koju treba izračunati. U nedostatku izravne metode za rješavanje jednadžbi višeg stupnja primjenjuje se metoda sukcesivne aproksimacije. Postupak se svodi na traženje one diskontne stope koja izjednačava lijevu i desnu stranu jednadžbe:[62]

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

gdje su:

ISP = interna stopa profitabilnosti

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

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

R_n = prva negativna čista sadašnja vrijednost

p_i = interval uporabljenih diskontnih stopa

Tablica 19: Obračun interne stope profitabilnosti (u HRK)

Pokušaj	Diskontna stopa (%)	Neto sadašnja vrijednost
I.	57%	518,89
II.	58%	-194,25

Izvor: izrada autora rujan 2021.

[62] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)

$$ISP = \frac{518,89}{518,89 + 194,25} * 1 = 57,73$$

Interna stopa profitabilnosti projekta iznosi 57,73% i potvrđuje opravdanost ulaganja, jer je ista višestruko veća od pretpostavljene kamatne stope od 10%.

6.7.6 Prosječna profitabilnost

Pokazatelj prosječne profitabilnosti na primjeru osobito je zanimljiv zbog činjenice što u promatranim godinama eksploatacije projekta nemamo tzv. reprezentativnu godinu, pa smo i stopu prinosa računali pojedinačno za sve promatrane godine. Prosječna profitabilnost pokazuje prosječan prinos uloženog kapitala kroz promatrane godine eksploatacije projekta u čistim primitcima njegova ekonomskog tijeka.[63]

$$PP = \left(\sum_{t=1}^{n} \frac{R_t}{n} \right) \div I_o ,$$

gdje su:

PP = prosječna profitabilnost

R_t = čisti primitci iz godine t

I_o = početno ulaganje

N = promatrane godine vijeka projekta

PP = (31.150 + 30.950 + 31.350 + 31.250 + 46.550) / 5 / 50.000

PP = 171.250 / 5 / 50.000

PP = 0,685

U primjeru prosječna profitabilnost bila bi 0,685 ili 68,5% što znači da bi ukupna ulaganja u stalna i tajna obrtna sredstva tijekom svake od promatranih godina eksploatacije projekta

[63] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)

donosila, odnosno prosječno se oplođivala po 68,5% čistih primitaka ekonomskog tijeka. Ukupno ulaganje kapitala u dotični projekt tijekom promatranog aktivizacijskog razdoblja se prosječno godišnje vraća iz čistih primitaka ekonomskog tijeka po stopi od 68,5%.

Prigodom ocjene ovog projekta sa stajališta prosječne profitabilnosti usporedna je analiza pokazala da je za poduzetnike, članove društva, a i sve druge interesantne projekt vrlo zanimljiv i prihvatljiv.[64]

6.7.7 Analiza likvidnosti

Analizu likvidnosti najobjektivnije ocrtava stanje „financijskog zdravlja“ tijekom promatranih godina eksploatacije projekta jer se kroz ovu analizu može očitati stanje pothvata. Iz cjelokupnog proučavanja isplativosti projekta, vidljivo je da će tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije moći uredno servisirati bankarski zajam i podmirivati sve druge obveze. Pored toga će ostvarivati znatne iznose čistih financijskih primitaka, čiji kumulativ u petoj godini projekta iznosi 138.436 HRK.[65]

6.7.8 Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti sastoji se od penalizacije (opterećivanja) projekta različitim negativnim situacijama koje se mogu pojaviti tijekom njegova vijeka. U analizi likvidnosti penaliziralo se četiri rizične pretpostavke i to:[66]

1. pretpostavka: Precijenio se prihod od prodaje jaja za 4%
2. pretpostavka: Precijenio se prihod od prodaje pilića za 3%
3. pretpostavka: Podcijenio se trošak održavanja za 3%
4. pretpostavka: Podcijenio se trošak sitnog inventara za 4%

Kao što se iz tablice 19 vidi, uz navedene četiri pretpostavke, prvotna bi Projekcija dobiti – gubitka izgledala nešto drukčije. Slovo **A** uz pojedine stavke u tablici znači prvotno stanje, a slovo **B** predočuje veličine pojedinih stavki nakon opterećenja. Iako je prvotna Projekciju dobiti

[64] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)
[65] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)
[66] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)

– gubitka kumulativno i kontinuirano opterećivana sa sve četiri rizične pretpostavke, projekt pokazuje visok stupanj otpornosti spram eventualne pojave negativnih utjecaja većeg broja kritičnih parametara. Unatoč takvu opterećenju, vidljivo je da će projekt tijekom svih pet promatranih godina eksploatacije ostvarivati značajne iznose čiste dobiti, što kumulativno iznosi 246.203 HRK.[67]

[67] Ibid, posjećeno (21.9.2021.)

Tablica 20: Penalizirana projekcija dobiti - gubitka (senzitivna analiza) (u HRK)

Redni broj	Stavke prihoda i rashoda te ukupna, čista i zadržana dobit	Promatrane godine eksploatacije projekta						Ukupno
		0.	1.	2.	3.	4.	5.	
I.A	**Ukupni prihodi (tablica 12)**	**-**	**40.400**	**41.300**	**42.800**	**44.100**	**45.300**	**213.900**
-A1	(manje) Prva pretpostavka	-	1.080	1.100	1.124	1.152	1.176	5.632
-A2	(manje) Druga pretpostavka	-	240	246	261	273	285	1.305
I.B	**Ukupni prihodi (I.A – A1 – A2)**	**-**	**39.080**	**39.954**	**41.415**	**42.675**	**43.839**	**206.963**
II.A	**Ukupni rashodi (tablica 13)**	**-**	**18.650**	**19.516**	**19.991**	**20.766**	**21.541**	**100.464**
+B1	(više) Treća pretpostavka	-	30	30	30	30	30	150
+B2	(više) Četvrta pretpostavka	-	32	40	44	56	60	232
II.B	**Ukupni rashodi (II.A + B1 + B2)**	**-**	**18.712**	**19.446**	**19.917**	**20.680**	**21.451**	**100.082**
III.A	**Ukupna dobit (I.A – II.A)**	**-**	**21.750**	**21.784**	**22.809**	**23.334**	**23.759**	**113.436**
III.B	**Ukupna dobit (I.B – II.B)**	**-**	**20.368**	**20.508**	**21.498**	**21.995**	**22.388**	**106.881**
-P1	Porez na ukupnu dobit **A** (0%)	-	0	0	0	0	0	0
-P2	Porez na ukupnu dobit **B** (0%)	-	0	0	0	0	0	0
IV.A	**Čista dobit (III.A – P1)**	**-**	**21.750**	**21.784**	**22.809**	**23.334**	**23.759**	**113.436**
IV.B	**Čista dobit (III.B – P2)**	**-**	**30.368**	**20.508**	**21.498**	**21.995**	**22.388**	**106.881**

Izvor: izrada autora rujan 2021.

7 ZAKLJUČAK

Poduzetništvo, kao specifičan način ponašanja u poslovanju, prikazuje želju za uspjehom, inovativnosti i upornim radom. Teško je zapravo objasniti pojam poduzetništva da ta definicija ne bude preširoka. Razvio se već u 12. stoljeću u Italiji, ali postaje temeljna gospodarska djelatnost krajem 20. stoljeća.

Poduzetnik je osoba koja se od drugih ljudi razlikuje po svom poslovnom duhu, kreativnosti i spremnosti preuzimanja rizika u poslovanju, nadajući se dobiti i uspjehu istog. On treba dobro upravljati svim aspektima svog poslovanja kako bi dosegao taj uspjeh. Treba biti hrabar i ne odustajati pri pojavi zapreka jer ga to čini dobrim poduzetikom.

Oblik malog poduzetništva je najzastupljeniji u svijetu jer sve velike korporacije su zapravo počele kao mikropoduzeće ili malo poduzeće. Oni se razlikuju po broju zaposlenih, a ta brojka se razlikuje po pojedinim državama u svijetu. U Hrvatskoj se mikropoduzeće smatra ono koje ima do 9 zaposlenih, a malo poduzeće od 10 do 49 i većina poduzeća koja posluju na području RH su zapravo obiteljska poduzeća. Ona su lako prepoznatljiva jer se unutar tog poslovanja preklapa poduzetništvo i obitelj te označava značajan stupanj uključenosti članova obitelji. Unutar takvog poduzetništva jako je bitan faktor nasljeđivanje, a ono se provodi u nekoliko faza do krajnje faze kada nasljednik u potpunosti preuzima posao. Smatra se da su upravo obiteljska poduzeća danas značajna za društvo, a najzastupljenija su u Europi i Sjevernoj Americi jer je tamo ljudima obitelj uvijek na prvom mjestu pa se spaja „ugodno s korisnim“.

Najzastupljeniji oblik obiteljskog poduzeća u Hrvatskoj, čak 91,4% čine Obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Za pokretanje OPG-a potrebna je djelatnost povezana s posjedovanjem i korištenjem proizvodnih poljoprivrednih resursa. Nositelj mora biti punoljetna i radno sposobna osoba koja ima hrvatsko državljanstvo. Ne treba imati dodatne članove, a ako ih ima, to trebaju biti također punoljetne i radno sposobne osobe koje su uz to članovi iste obitelji. Ovaj oblik poduzetništva je jako zanimljiv jer poduzetniku omogućuje stalan radni odnos u nekom poduzeću, ali i razne potpore koje može dobiti iz Europske Unije, Republike

Hrvatske, svoje županije, grada ili općine, što uvelike pomaže pokretanju istog te potiče poduzetnike da pokušaju svoju ideju lakše provesti u djelo.

Elaboracija projekta se bavi upravo pokretanjem novog OPG-a mlade poduzetnice. Ona se odlučila za peradarstvo, odnosno uzgoj matičnih jata kokošiju, pasmine „hrvatica“. Tržišni podaci iz projekta prikazali su da takva vrsta djelatnosti u Splitsko-Dalmatinskoj županiji nisu brojna i da bi moglo osigurati dobre prihode. Konkurencija nije brojna i ispostavilo se da ne pruža jednaku kvalitetu kao što pruža OPG Totić. Iz financijskih podataka zaključuje se kako je ovaj projekt nadasve zanimljiv, ali i isplativ jer donosi dobre dobiti tokom svih pet godina eksploatacije projekta. Međutim, najbolji pokazatelj te isplativosti je ocjena učinkovitosti i njezinih pokazatelja. Čak i uz pretpostavke nekih rizika, precjenjenosti prihoda i podcjenjenosti rashoda, isplativost je potvrđena jer će i uz takva opterećenja projekt ostvarivati značajne iznose čiste dobiti. Uz sve te pokazatelje, ovaj projekt namjenjen mladoj osobi koja je kroz fakultetsko obrazovanje naučila izraditi projekt koji je isplativ, također pomaže u promociji Hrvatske i njenih izvorno domaćih proizvoda koji su još uvijek u manjini na tržištu te se vidi prilika za obogaćenjem tržišta takvim proizvodima i prilika za mlade poduzetnike u ostvarivanju svojih poslovnih ciljeva.

POPIS LITERATURE

1. Alpeza, M., Peura, K. (2012.). Razvoj i održivost obiteljskih poduzeća. Centar za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetništva: http://www.cepor.hr/news/obiteljska-poduzeca/FB_policy%20brief_CEPOR.pdf
2. Bain, D. (2015.) The top 500 family businesses in the world. EY Family Business Yearbook 2015. str. 182. – 187. https://familybusiness.ey-vx.com/pdfs/182-187.pdf
3. Bedeković D. i suradnici (2019.). Tehnologija uzgoja kokoši hrvatice. Likarija d.o.o.
4. Buble, M., Kružić, D. (2006.) Poduzetništvo. Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti. Zagreb: RRiF plus Zagreb.
5. Bulog, I., Kružić, D. (2012.) Obiteljska poduzeća. Split: Ekonomski fakultet u Splitu Split.
6. EU fondovi (2021.). Program ruralnog razvoja 2014.-2020. Preuzeto sa: https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/esi-fondovi-2014-2020/program-ruralnog-razvoja-2014-2020/ ,
7. Ghimire, D. (2020.) Honest Pros and Cons. *12 Pros and Cons of Entrepreneurship*, preuzeto sa: https://honestproscons.com/12-pros-and-cons-of-entrepreneurship/
8. Kružić, D. (2004.). Obiteljski biznis. Zagreb: RRiF plus Zagreb.
9. Kuvačić, N. (1998.) Počela poduzetništva & Test poduzetničkih sklonosti. 2. izdanje. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu i Veleučilište u Splitu Split.
10. Mikić, M., Škrtić, M. (2011.) Poduzetništvo. 2. izdanje. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
11. Minimax (2018.). Što trebate znati ako otvarate OPG? Preuzeto sa: https://www.minimax.hr/blog-sto-trebate-znati-otvarate-opg/
12. Ministarstvo poljoprivrede (2018.). Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2018. Preuzeto sa: https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna_politika/zeleno_izvjesce/2019_11_13_Zeleno%20izvjesce2018.pdf
13. Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Preuzeto sa: https://poljoprivreda.gov.hr/istaknute-teme/poljoprivreda-173/poljoprivredna-politika/obiteljska-poljoprivredna-gospodarstva/184

14. Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007. Preuzeto sa: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html
15. Narodne Novine (2018.). Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Preuzeto sa: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html
16. Obiteljska poduzeća u Europi (2015.). Rezolucija Europskog parlamenta od 8. rujna 2015. o obiteljskim poduzećima u Europi. Europski parlament: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2015-0290_HR.pdf
17. Objavljena lista 500 najvećih obiteljskih tvrtki na svijetu (2015.). Jutarnji list. https://www.jutarnji.hr/globus/biznis/objavljena-lista-500-najvecih-obiteljskih-tvrtki-na-svijetu-medu-njima-je-i-jedna-kompanija-iz-hrvatske-s-godisnjim-prihodom-u-2013.-od-51-milijarde-dolara-385222 ; prema podatcima preuzetih sa: https://familybusinessindex.com/ .
18. Program ruralnog razvoja (2021.). Natječaj za tip operacije 4.1.1 „Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava“. Preuzeto sa: https://ruralnirazvoj.hr/natjecaj-za-tip-operacije-4-1-1-restrukturiranje-modernizacija-i-povecanje-konkurentnosti-poljoprivrednih-gospodarstava-vinogradi/
19. Radni materijal OSS, predmet „Upravljanje poduzetničkim projektima“, dostupno na: https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=543
20. Splitsko-Dalmatinska županija (2021.). Program potpore osnivanju i razvoju OPG-a na području SDŽ (2019-2024). Preuzeto sa: https://dalmacija.hr/natjecaji/program-potpore-osnivanju-i-razvoju-opg-a-na-podrucju-sdz2019-2024
21. Škrtić, M. (2006.) Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o. Zagreb.
22. Škrtić, M., Vouk, R. (2005.) Osnove poduzetništva i menadžmenta. Zagreb: Katma d.o.o. Zagreb.
23. The World's 250 Largest Family Business (2004.). Family Business Magazine
24. Tilurium Organic powered by OPG Vedran Pezelj. Preuzeto sa: https://tilurium-organic.com/about-2/
25. Visser, T., Van Scheers, L. (2020.) Journal of Contemporary Management Issues. How important is entrepreneurial orientation for family businesses? str. 236. https://hrcak.srce.hr/file/360020

POPIS SLIKA

Slika 1: Rezultati istraživanja "Centra za politiku razvoja malih i srednjih poduzeća i poduzetištva" glede odabira nasljednika 20
Slika 2: Popis 25 najstarijih obiteljskih poduzeća u svijetu 23
Slika 3: Popis 25 najuspješnijih obiteljskih poduzeća u Europi 25
Slika 4: Postupak otvaranja OPG - a ukratko 28
Slika 5: Struktura nositelja poljoprivrednih gospodarstava prema stručnoj spremi 30

POPIS TABLICA

Tablica 1: čimbenici malog poduzetništva 9
Tablica 2: Pozitivne i negativne strane malog poduzetništva 11
Tablica 3: Tipovi obiteljskog poduzetništva i njihove karakteristike 15
Tablica 4: Faze životnog ciklusa obiteljskog poduzeća 17
Tablica 5: Elementi konkurentnosti 35
Tablica 6: Projekcija (ocjena) konkurencijskih prednosti 36
Tablica 7: Tablični prikaz terminskog plana akvizicijskog razdoblja 39
Tablica 8: Projekcija ulaganja u stalna i trajna obrtna sredstva (u HRK) 45
Tablica 9: Projekcija izvora sredstava i kapitala (u HRK) 45
Tablica 10: Projekcija otplate zajma (u HRK) 46
Tablica 11: Projekcija godišnje amortizacije i ostataka vrijednosti projekta (u HRK) 47
Tablica 12: Projekcija prihoda (u HRK) 47
Tablica 13: Projekcija rashoda (u HRK) 48
Tablica 14: Projekcija dobiti - gubitka (u HRK) 48
Tablica 15: Projekcija ekonomskih tijekova (u HRK) 49
Tablica 16: Projekcija financijskih tokova (u HRK) 50
Tablica 17: Razdoblje povrata (u HRK) 51
Tablica 18: Obračun čiste sadašnje vrijednosti (u HRK) 53
Tablica 19: Obračun interne stope profitabilnosti (u HRK) 54
Tablica 20: Penalizirana projekcija dobiti - gubitka (senzitivna analiza) (u HRK) 58