

# POSLOVNI PLAN ZA PEKARU BEZGLUTENSKIH PROIZVODA

---

**Grgić, Josip**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:601691>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-21**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**POSLOVNI PLAN ZA PEKARU BEZGLUTENSKIH  
PROIZVODA**

**Mentor:**

**Doc.dr. Ivana Bilić**

**Student:**

**Josip Grgić**

**Split, kolovoz 2017.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>4</b>
1.1. Definicija problema .....	4
1.2. Cilj rada .....	4
1.3. Metode rada .....	4
1.4. Struktura rada.....	5
1.5. Opis proizvoda.....	5
1.6. Stanje na tržištu.....	5
<b>2. TEORIJA POSLOVNOG PLANA .....</b>	<b>6</b>
2.1. Definicija poslovnog plana.....	6
2.2. Svrha poslovnog plana .....	7
2.3. Sadržaj poslovnog plana .....	7
<b>3. PLAN PROIZVODNJE.....</b>	<b>9</b>
<b>4. PLAN MARKETINGA .....</b>	<b>12</b>
4.1. Izvršni sažetak .....	12
4.2. Tržišni sažetak .....	12
4.3. Analiza okoline.....	12
4.4. Analiza konkurencije .....	17
4.5. Ponuda proizvoda i distribucija .....	18
4.6. Ciljevi poduzeća .....	20
4.7. Ciljna tržišta.....	20
4.8. Pozicioniranje .....	20
4.9. Marketing strategija .....	21

4.10. Vrednovanje marketinškog plana .....	21
<b>5. PLAN ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA .....</b>	<b>22</b>
5.1. Menadžment .....	22
5.2. Lokacija .....	22
5.3. Kapacitet.....	22
5.4. Stalna sredstva .....	23
5.5. Zaposlenici.....	23
<b>6. FINACIJSKI PLAN.....</b>	<b>24</b>
6.1. Potrebna ulaganja i izvori financiranja .....	24
6.2. Obračun kreditnih obveza .....	25
6.3. Obračun troškova poslovanja .....	26
6.4. Prihodi .....	27
6.5. Račun dobiti i gubitka.....	28
6.6. Ekonomski tijekovi .....	29
6.7. Finacijski tijekovi .....	30
<b>7. OCJENA UČINKOVITOSTI .....</b>	<b>31</b>
7.1. Stopa prinosa .....	31
7.2. Pokazatelji ekonomičnosti .....	31
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>33</b>
<b>SAŽETAK RADA.....</b>	<b>35</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>36</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>37</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Tržište bezglutenskih pekarskih proizvoda u Hrvatskoj još uvijek nije dovoljno razvijeno u smislu ponude proizvoda, a s druge strane potražnja i potreba za takvim proizvodima raste što će i biti tema ovog rada.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj ovog rada je istraživanjem tržišta i primjenom metode poslovnog plana ispitati potreba i ekonomska opravdanost otvaranja pekare s bezglutenskim proizvodima na području Splita.

## **1.3. Metode rada**

Metoda koje su korištene u izradi rada su metoda analize, metoda sinteze, metoda diskripcije, metoda istraživanja za stolom i metode ankete i intervjua. Metoda analize korištena je za dijelovima gdje je potrebno preciznije shvaćanje pojedine stavke na cijelinu i uzročno-posljedične veze, na primjer analiza kupaca i praćenje trendova u konzumaciji bezglutenske hrane. Deskriptivnom metodom su opisani podaci o proizvodu, proizvodnom procesu i svim poznatim podacima o načinu rada. Metodom istraživanja za stolom su se prikupili podaci i informacije o već istraženim dijelovima koje je neko već prikupio i analizirao, odnosno korišteni su eksterni izvori podataka. Metodom ankete i intervjua su prikupljeni podaci i mišljenja od potencijalnih kupaca, odnosno ispitalo se postoji li potrebna potražnja za proizvodima.

#### **1.4. Struktura rada**

Uvod rada sastoji se od definiranja problema, ciljeva i metoda rada te opisa proizvoda i objašnjenja stanja na tržištu bezglutenskih proizvoda u Hrvatskoj. U razradi je izrađen plan proizvodnje, marketinga, organizacije i upravljanja te financijski plan. U zaključku se sagledavaju sve prednosti i nedostaci otvaranja pekare s bezglutenskim proizvodima te ocjena isplativosti.

#### **1.5. Opis proizvoda**

Ideja ovog projekta je proizvodnja pekarskih proizvoda bez glutena. Tu se najviše misli na proizvodnju bezglutenskog kruha, bezglutenskih kolača i bezglutenskih muffina. Bezglutenski pekarski proizvodi se kategoriziraju kao hrana za posebne prehrambene potrebe, a nemjenjeni su prvenstveno oboljelima od celiakije koji čine oko 1% populacije. U proizvodnji takvih proizvoda se koriste brašna žitarica koja prirodno ne sadrže gluten (riža, proso, kukuruz, sijerak), pseudožitarica (heljda, amarant, kvinoa) i škrobovi (kukuruzni i krumpirov). Pšenica, raž, ječam i zob se ne smiju koristiti osim ako je iz njih posebnim postupkom uklonjen gluten.

#### **1.6. Stanje na tržištu**

Istraživanjem tržišta i njegovih karakteristika zaključilo se da je ponuda bezglutenskih proizvoda u Hrvatskoj mala. Potražnja za tim proizvodima je manja nego u drugim zemljama iz više razloga. Prvi razlog je relativno malo dijagnosticiranih oboljenih od celijakije u usporedbi s drugim zemljama. Drugi razlog je što građani Hrvatske bezglutensko brašno dobiju besplatno od zdravstvenog osiguranja pa nemaju potrebu kupnje. Također, hrvatski standardi su relativno mali, a bezglutenski proizvodi su nešto skuplji od običnih. Još jedan značajan razlog je to što se bezglutenski proizvodi u Hrvatskoj gotovo ne proizvode, a ono što se nalazi u ponudi se uglavnom uvozi iz inozemstva. I baš u toj maloj ponudi i rastućem trendu potražnje za tim proizvodima, koju sve više prakticiraju i oni koji nisu osjetljivi na gluten nego prakticiraju zdrav način života, je uočena prilika za pokretanje proizvodnje specijalnih bezglutenskih pekarskih proizvoda.

## **2. TEORIJA POSLOVNOG PLANA**

### **2.1. Definicija poslovnog plana**

Poslovni plan je temeljni dokument u kojemu poduzetnik prikazuje svoje ambicije i ideje, te promišlja mogućnosti za postizanje poslovnog uspjeha u nekom razdoblju.

Poslovnim planom obuhvaćeni su najvažniji podaci o poduzeću, njegovoj djelatnosti i razvojnim ciljevima. Tu su sadržani i podaci o članovima menadžmenta, te aktivnosti koje se trebaju ostvariti u sljedećoj obračunskoj godini. Ove aktivnosti obuhvaćaju sve poslovne funkcije, uporabu potrebnih resursa i odgovorne osobe za postizanje željenih ciljeva.

Poslovni plan pokazuje i očekivane rezultate planiranog poslovanja koji se prikazuju u planskoj bilanci, planskom računu dobiti i gubitka, te u planiranim izvješćima o financijskim tijekovima i kretanju kapitala. Zato je poslovni plan službena izjava glavnog financijskog menadžera o očekivanoj prodaji, troškovima i svim drugim financijskim transakcijama za naredno plansko razdoblje. Budući da postavlja mjerila onoga što se želi i namjerava postići u budućnosti, poslovni plan je najbolji početak kontrole uspješnosti očekivanog poslovanja.

Planovi pomažu u vođenju poduzeća čak i kada se uvjeti poslovanja bitno mijenjaju. Planovi obuhvaćaju sve poslovne aktivnosti u svim organizacijskim dijelovima poduzeća, ali to ne znači da svi planovi moraju biti jednaki i da sve tvrtke imaju slične planove. Poslovni plan je važan temelj za osnivača ili menadžere, kao i sredstvo komunikacije sa privatnim ili javnim investitorima kao što su banke, poslovni savjetnici, potencijalni poslovni partneri ili druge faktore koje odlučuju o financiranju.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Arambašić G. (2008.): Poslovni plan kao čimbenik uspješnosti poduzetništva, Fakultet strojarstva i brodogradnje Zagreb, Zagreb, str. 13.

## 2.2. Svrha poslovnog plana

Poslovni planovi trebaju svim poduzetnicima koji se žele što bolje pripremiti za poslovanje u budućem razdoblju. Vrlo često poduzetnici izrađuju planove samo zato što to netko drugi od njih traži. To su najčešće banke, a mogu biti i potencijalni ulagači, osiguravatelji i slično. Svrha je, dakle, poslovnog plana omogućiti realan prikaz poslovnog pothvata i očekivane rezultate iz tog pothvata, najprije samom poduzetniku, a zatim i svim drugim zainteresiranim subjektima koji bi mogli biti uključeni u planirane aktivnosti.<sup>2</sup>

Izrada poslovnog plana ima više prednosti, a najčešći razlozi njegove izrade su sljedeći:

- Planiranje godišnjih poslovnih aktivnosti
- Koordinacija aktivnosti različitih dijelova poduzeća te osiguravanje da je svaki dio usklađen s drugim dijelovima i cijelinom
- Plan osigurava komunikaciju između menadžmenta različitih dijelova poduzeća odnosno centara odgovornosti
- Plan motivira menadžment na ispunjavanje ciljeva poduzeća
- Temelj je za kontrolu aktivnosti i kontrolu ispunjavanja ciljeva
- Temelj je za procjenu uspjeha menadžmenta<sup>3</sup>

Ipak, glavna svrha izrade poslovnog plana je odobravanje kreditnih sredstava od strane poslovne banke. Upravo kvalitetno izrađen i ispravno prezentirani poslovni plan uvelike će povećati vjerojatnost za odobrenje kreditnih sredstava i realizaciju kredita.

## 2.3. Sadržaj poslovnog plana

Sadržaj poslovnog plana može biti zadan od nekog vanjskog čimbenika ili subjekta (npr. banke), ali i proizvoljan tako da rukovodstvo samostalno kreira njegov sadržaj. Podaci neophodni za izradu poslovnog plana dolaze iz svih dijelova poduzeća - nabave, proizvodnje, prodaje, ljudskih resursa, financija, računovodstva, kontrole, istraživanja i razvoja i slično.

---

<sup>2</sup> Arambašić G. (2008.): Poslovni plan kao čimbenik uspješnosti poduzetništva, Fakultet strojarstva i brodogradnje Zagreb, Zagreb, str. 14.

<sup>3</sup> Gulin D. (2014.): Podsjetnik za izradu poslovnog plana poduzetnika za 2015. godinu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, str. 58.



Poslovni plan se sastoji od skupa manjih pojedinačnih specijaliziranih planova od kojih su neki povezani. Tako se pri izradi poslovnog plana izrađuje plan proizvodnje, plan marketinga, plan organizacije i upravljanja te financijski plan. Nakon izrade svih tih planova radi se ocjena učinkovitosti koja na temelju analize rezultata daje ocjenu isplativosti projekta.

Iz proizvodnog plana može se prepoznati koliko i kako poduzeće planira proizvoditi svoje proizvode i koje metode planira koristiti prilikom proizvodnje.

Izradom marketing plana poduzeće analizira poslovnu okolinu, odnosno uvjete u kojoj bi poslovalo. Tako analizira konkurenciju, vlastite snage i slabosti te prilike i prijetnje, postavlja operativne, taktičke i strateške ciljeve te na temelju svih tih podataka izabire prikladnu marketing strategiju kojom će nastupati na tržištu.

Izradom plana upravljanja i organizacije određuje se kako će poduzeće biti organizirano, tko će upravljati poduzećem odnosno određuje se struktura menadžmenta. Također, u tom dijelu se oblikuje organizacijska struktura u vidu kapaciteta, broja zaposlenih u određenom sektoru poslovanja te sve ostale informacije vezane za organizaciju poduzeća.

U financijskom planu se opisuju svi planirani novčani primici i izdaci. Izradom projekcije novčanih tijekova, planiranih ulaganja, projekcijom otplate zajma, računa dobiti i gubitka te ostalih projekcijskih analiza pokušava se dobiti slika financijskog dijela poslovanja poduzeća te na temelju toga procijeniti da li je projekt financijski prihvatljiv, što je i najvažnije prilikom izrade poslovnog plana.

### **3. PLAN PROIZVODNJE**

Nekorištenje pšenice predstavlja značajne tehnološke probleme. Zato se u proizvodnji često dodaju hidrokoloide koji imitiraju gluten. Osim toga, enzimi kao što su glukoza-oksidaza mogu pomoći u stvaranju poželjne strukture kruha. Nutritivno, takve proizvode je gotovo neophodno obogatiti vlaknima, proteinima, vitaminima i mineralnim tvarima.

U proizvodnji bezglutenskog kruha sve je popularniji dodatak proteina biljnog podrijetla izoliranih iz graška, boba, riže, kukuruza, ali se često dodaju i proteini jaja, mliječni ili sojini. Od vlakana se najčešće dodaju inulin i rezistentni škrob, a i sami hidrokoloide doprinose sadržaju vlakana. Dodatak proteina i vlakana povoljno djeluje i na kvalitetu kruha( volumen, strukturu i svježinu).

Proizvodnja je planirana tako da se ne proizvodi vlastito bezglutensko brašno nego da se sav potreban materijal za proizvodnju nabavlja od dobavljača. Glavni proizvodi koji se planiraju proizvoditi su: bezglutenski kruh, bezglutenski kolači i bezglutenski muffini. Plan proizvodnje za jednu godinu za te proizvode opisan je u sljedećoj tablici koja je podjeljena na kvartale.

**Tablica 1: Plan proizvodnje**

	<b>I KVARTAL</b>	<b>II KVARTAL</b>	<b>III KVARTAL</b>	<b>IV KVARTAL</b>	<b>UKUPNO</b>
<i>BEZGLUTENSKI KRUH</i>					
Plan prodaje	4500	6000	10000	4500	25000
- Početne zalihe	500	900	1100	500	3000
= Ukupno	4000	5100	8900	4000	22000
+ Konačne zalihe	900	1100	500	500	3000
<b>PLAN PROIZVODNJE BEZGLUTENSKOG KRUHA</b>	<b>4900</b>	<b>6200</b>	<b>9400</b>	<b>4500</b>	<b>25000</b>
<i>BEZGLUTENSKI KOLAČI</i>					
Plan prodaje	1500	3000	3500	2000	10000
- Početne zalihe	200	400	500	250	1350
= Ukupno	1300	2600	3000	1750	8650
+ Konačne zalihe	400	500	250	200	1350
<b>PLAN PROIZVODNJE BEZGLUTENSKIH KOLAČA</b>	<b>1700</b>	<b>3100</b>	<b>3250</b>	<b>1950</b>	<b>10000</b>
<i>BEZGLUTENSKI MUFFINI</i>					
Plan prodaje	2700	3500	5500	2900	14600
- Početne zalihe	400	600	900	400	2300
= Ukupno	2300	2900	4600	2500	12300
+ Konačne zalihe	600	900	400	400	2300
<b>PLAN PROIZVODNJE BEZGLUTENSKIH MUFFINA</b>	<b>2900</b>	<b>3800</b>	<b>5000</b>	<b>2900</b>	<b>14600</b>

Izvor: izračun autora

Plan prodaje i proizvodnje napravljen je za tri proizvoda po kvartalnom razdoblju za jednu godinu. Iz izračuna se može vidjeti da se predviđa prilično ravnomjerna dinamika prodaje i proizvodnje, izuzev nešto značajnijem odstupanju u vrijeme turističke sezone jer je proračun rađen za područje Splita pa je uzeto u obzir velik broj turista kod kojih je ipak značajnija prodaja ovakih proizvoda nego u Hrvatskoj.

Planirana proizvodnja bi se događala u vlastitom prostoru sa vlastitim stojevima i aparatima. U istom, odvojenom prostoru bi se obavljana neposredna prodaja. Lokacija pekare je u Splitu, na frekventnoj Vukovarskoj ulici, u blizini dva shopping centra. Za kupnju strojeva i aparata trebalo bi uložiti sredstva koje bi platili uzetim kreditom u banci. U proizvodnom procesu potrebna bi bila dva radnika, dok bi za prodaju bio dovoljan jedan prodavač u smjeni.

Stav je da proizvodnju treba planirati po potražnji, odnosno treba robu proizvoditi u količinama koje je moguće prodati, a ne zbog upošljavanja proizvodnih kapaciteta. Tako bi se smanjile zalihe gotovih proizvoda, što smanjuje troškove zaliha, smanjuje rizik od zastarevanja zaliha, omogućava brži odgovor na zahtjeve tržišta i brži uvođenje inovacija.

Koristio bi se SOP sustav (Sales & Operations Planning) koji osigurava da plan proizvodnje održava potrebe kupaca usklađivanjem i sinkronizacijom između svih funkcija organizacije. SOP sustav sadrži ažuriranu prognozu koja dovodi do plana prodaje, plana proizvodnje, plana zaliha, plana provođenja kupaca, plana razvoja novog proizvoda, plana strateške inicijative i financijskog plana.

Također, koristio bi se i koncept „Just in time“ kao strategija upravljanja zalihama u proizvodnji, sa ciljem smanjenja zaliha u samom procesu proizvodnje. Riječ je o proizvodnji „baš na vrijeme“ gdje se zalihe svode na minimum. Takva strategija bi smanjila troškove zaliha.

## **4. PLAN MARKETINGA**

### **4.1. Izvršni sažetak**

Marketinškim planiranjem utvrdit će se budućnost poduzetničke ideje i ciljevi koji se žele ostvariti i način njihova ostvarenja. Potrošači su u središtu aktivnosti poduzeća i nastojat će se zadovoljiti sve njihove potrebe. Promocijom će se potrošači informirati o proizvodu, usluzi, imidžu i idejama poduzeća. Također, cilj je odrediti ciljna tržišta, utvrditi prednosti i nedostatke konkurencije te vlastite prilike i prijetnje, prednosti i nedostatke, te na temelju tih podataka izabrati tržišnu strategiju, cijene, kanale distribucije i promocije koje najbolje odgovaraju potrebama kupaca.

### **4.2. Tržišni sažetak**

Karakteristike ovog tržišta su veoma specifične, može se čak reći da je tržište osjetljivo radi ciljnih kupaca koji konzumiraju ovaj proizvod radi zdravlja, odnosno bolesti. Konkurencija na ovom tržištu je mala, vjerojatno zbog male potražnje u Hrvatskoj za ovim proizvodima, a ciljni kupci su uglavnom osobe oboljele od celijakije te svi oni koji su osjetljivi na gluten, te prilikom planiranja marketinga treba imati na umu da se poduzeće brine za zdravlje svojih kupaca. Osobe oboljele od celijakije čine oko 1% populacije u Hrvatskoj, to je mali postotak ako će se poduzeće orijentirati samo na te kupce, tako da će se pokušati pridobiti sve kupce koji njeguju zdrav način života te prate trendove u svijetu, jer sve više poznatih osoba, posebno sportaša se hrani bezglutenskim proizvodima. Na primjer, poznato je da vrhunski tenisač Novak Đoković konzumira takve proizvode, te će i marketinški plan ići u tom smjeru da su to proizvodi za svakoga a ne samo one koji moraju, iako su oni glavni kupci.

### **4.3. Analiza okoline**

Uspješnost poduzeća ovisit će o čimbenicima okoline u kojoj poduzeće djeluje. Kako bi se moglo odgovoriti na izazove okoline, dobro će se istražiti eksterna i interna okolina poduzeća.

**Tablica 2: SWOT analiza**

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferencijacija proizvoda</li><li>• Fleksibilnost u proizvodnji</li><li>• Kvalitetni proizvodi</li><li>• Stručna radna snaga</li><li>• Jeftina radna snaga</li><li>• Briga za ljude</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nedostatak iskustva u vođenju posla</li><li>• Financijski resursi, nepovoljni krediti</li><li>• Nedovoljna educiranost potrošača</li><li>• Relativno veliki proizvodni troškovi</li></ul>
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nova tehnologija</li><li>• Inovacije u proizvodnom procesu</li><li>• Novi dizajn proizvoda</li><li>• Nova tržišta, novi kupci</li><li>• Rast trenda korištenja proizvoda</li><li>• Mala konkurencija</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pad kupovne moći stanovništva(recesija)</li><li>• Lojalnost kupaca postojećoj konkurenciji</li><li>• Mali broj korisnika proizvoda</li></ul>

Izvor: izrada autora

Kako bi se izabrala kvalitetna strategija marketinga napravljena je samoprocjena vlastitih snaga i slabosti kao i prilika i prijetnji koje dolaze iz okruženja. Napravljena je SWOT analiza koja obuhvaća te četiri stavke s ciljem da se iskoriste snage i prilike, te da se minimiziraju slabosti poduzeća te da se izbjegnu opasnosti iz okruženja.

Analiza je pokazala da se snage kriju u diferencijaciji proizvoda, odnosno što su takvi proizvodi specifični i razlikuju se od drugih na tržištu te je također taj proizvod kvalitetan i zdrav. Potencijalna snaga je u tome što bi se zaposlilo stručno osoblje s iskustvom koje zna posao te je u ovoj djelatnosti radna snaga jeftina. Snaga poduzeća bi bila i u tome da se vodi računa i brine

za svoje kupce i ljude, to bi se posebno naglašavalo, da poduzeće brine o zdravlju svojih kupaca i proizvodi zdrav, ekološki proizvod.

Prilike su uočene u tome što bi se koristila nova, poboljšana, suvremena tehnologija, odnosno samim time uvele bi se inovacije u proizvodnom procesu. Dolaskom na tržište uveo bi se novi dizajn proizvoda, nastojalo bi se time od svojih proizvoda stvoriti jedan prepoznatljiv brend na tržištu. Prilike se kriju i u tome što bi se probalo otvoriti novim tržištima, novim kupcima, prije svega sportašima, i ostalima koji inzistiraju na zdravom načinu života. Sve je popularnije korištenje bezglutenskih proizvoda, tako da je prilika uočena u tom rastućem trendu. Konkurencija u ovoj djelatnosti je mala, pa je također i tu uočena prilika za egzistenciju na tržištu.

Jedna od slabosti su financijski resursi, odnosno nepovoljni krediti u ovom trenutku. Nedostatak financijske moći bi moga predstavljati probleme u realizaciji ovog projekta. Nedovoljna educiranost potrošača također predstavlja problem, odnosno slabost. Nezainteresiranost većine za ove proizvode predstavlja problem, jer je cilj predstaviti proizvod što većem broju ljudi, koji uglavnom nisu zainteresirani za ovakve proizvode. Slabost predstavljaju i relativno veliki proizvodni troškovi jer proizvodnja ovih specifičnih proizvoda zahtjeva i specifične materijale, odnosno sastojke za proizvodnju kruha i ostalih proizvoda.

Analiza je pokazala da je tržište i dalje pod utjecajem gospodarske krize, odnosno recesije koja traje još od 2008. godine, te problem predstavlja što su proizvodi ipak skupi za ovdašnji standard. Prijetnje za poduzeće je i to što je trenutno na tržištu mali broj korisnika ovih proizvoda, iako je trend pozitivan i sve je više ljudi koji se odlučuje na te proizvode i dalje to predstavlja prijetnju, dodatni razlog je i to što bi neki kupci bili lojalni već postojećoj konkurenciji.

**Tablica 3: PEST analiza**

	<b>PRILIKE (+)</b>	<b>PRIJETNJE (-)</b>	<b>UTJECAJ</b>	<b>VAŽNOST</b>	<b>PRILIKE(+) PRIJETNJE(-)</b>
<b>1.Prirodna ili fizička okolina</b>					
• Prirodni uvjeti	+		+2	2	+4
• Ekološki uvjeti	+		+2	4	+12
• Raspoloživa prirodna bogatstva		-	-4	5	-20
<b>2.Ekonomska okolina</b>					
• Tržišni faktori	+		+3	7	+21
• Financijski faktori		-	-4	8	-32
• Ekonomski faktori	+		+3	7	+21
• Faktori ekonomske politike		-	-3	6	-18
<b>3.Znanstveno-tehnološka okolina</b>					
• Tehnički faktori	+		+3	7	+21
• Tehnološki faktori		-	-4	8	-32
• Tehno-ekonomski faktori	+		+3	6	+18
<b>4.Političko-pravna okolina</b>					
• politički odnosi	+		+1	2	+2
• Pravna regulativa	+		+3	8	+24
<b>5.Socijalno-kultura okolina</b>					
• Kulturne karakteristike		-	-2	4	-8
• Socijalni trendovi	+		+4	8	+32
<b>UKUPNO</b>					<b>45</b>

Izvor: izračun autora

Osim SWOT analize napravljena je i PEST analiza radi pružanja pregleda poslovnog okruženja analizirajući pet važnih faktora, a to su prirodna okolina, politička okolina, ekonomska okolina, socio-kulturna okolina i tehnološka okolina.



Analizirajući ove okoline dobiven je uvid iz kojih svera dolaze najveće prilike i prijetnje za poduzeće. PEST analiza je rađena tako da se prvo za svaki pojedini faktor iz svake okoline odredilo da li on predstavlja priliku ili prijetnju za poduzeće. Nakon utvrđivanja da li je faktor prilika ili prijetnja daje mu se ocjena koliki on ima utjecaj ima na poduzeće i to od +1 do +10 za prilike te od -1 do -10 za prijetnje. Nakon određivanja inteziteza utjecaja gleda se koliko određeni faktor ima važnost za poduzeće i tu granu djelatnosti pa se tako daje ocjena za važnost od 0 do 10. Množenjem ocjena utjecaja i važnosti dobije se ukupna ocjena za pojedini faktor u ovoj analizi.

Gledajući svaki faktor zasebno, može se vidjeti odakle dolaze najveće prilike i prijetnje za poduzeće. Tako na primjer, što se tiče prirodne okoline, ona je gledajući sve negativna odnosno prijetnja iako su prirodni i ekološki uvjeti pozitivni i predstavljaju priliku ali njihova važnost za poduzeće nije od presudne važnosti, dok su raspoloživa prirodna bogatstva prilično važna i predstavljaju prijetnju jer su za proizvodnju bezglutenskih proizvoda potrebni sastojci kojih nema u izobilju i relativno su skupi.

Kod ekonomske okoline neki faktori predstavljaju prijetnje, a neki prilike, tako da je gledajući ukupnu sliku neutralna. Prilike predstavljaju ekonomski i tržišni faktori koji imaju velik utjecaj i važnost na poslovanje, dok su prijetnje faktori ekonomske politike i financijski faktori, koji su isto bitni za poslovanje poduzeća, a već je spomenuto u tekstu ranije da su financije problem, zbog nedostatka resursa i nepovoljnih uvjeta kredita.

Znanstveno-tehnološka okolina je ukupno gledajući prilika, iako prijetnju predstavljaju tehnološki faktori, zbog skupoće takve nove i specijalizirane tehnologije, tehnički i tehn-ekonomski faktori predstavljaju prilike.

Političko-pravna okolina predstavlja prijetnju, jer su oba njena faktora pozitivno ocijenjena, iako politički odnosi nemaju veliki utjecaj i važnost u ovoj grani gospodarstva ona je pozitivno ocijenjena, kako i faktor pravne regulative, koji ima važnost u poslovanju, jer nema nikakvi pravnih zapreka i komplikacije poslovanja u ovoj djelatnosti.

I naposljetku, socio-kulturna okolina je također prilika za poslovanje, iako su kulturne karakteristike u minusu, što se odnosi da u Hrvatskoj još nije tradicija i kultura konzumacije ovih proizvoda na razini, to nema veliku važnost jer je drugi faktor puno bitniji, a to su socijalni trendovi koji predstavljaju itekakvu priliku jer je bezglutenska prehrana sve popularnija u svijetu pa tako i u Hrvatskoj.

Na kraju provedene ove PEST analize može se reći da je rezultat pozitivan, točnije iznosi 45, što je vrlo dobro i da se u okolini zasigurno nalazi više prilika nego prijetnji što je veoma pozitivno za realizaciju ove poslovne ideje.

#### **4.4. Analiza konkurencije**

Iako su bezglutenski proizvodi sve češće na policama hrvatskih prodavaonica, nema puno podataka o njihovoj vrijednosti, količini i tržišnom udjelu. No, poznato je da u Hrvatskoj ima jako malo proizvođača bezglutenskih proizvoda, većinom se uvozi, iako je popularnost tih proizvoda sve veća i prema istraživanjima bezglutensko tržište raste 10% na godinu. Na temelju toga, jasno je da ima prostora za proizvođače bezglutenskih proizvoda na hrvatskom tržištu, a u ovom dijelu rada će se opisati postojeći proizvođači i prodavači odnosno glavni konkurenti.

##### „Moje malo zlato“

„Moje malo zlato“ je obiteljska tvrtka koja se bavi proizvodnjom bezglutenskih proizvoda te se njihovi proizvodi prodaju u većim trgovačkim lancima diljem Hrvatske. Njihov asortiman čine bijeli bezglutenski kruh, čokoladni bezglutenski muffin, bezglutenski kruh „Vital“ sa sjemenkama suncokreta i lana te bezglutenski kruh „sjeme“ sa sjemenkama buče. Prihodi ove tvrtke nisu poznati, ali svakako da su uspješni i konkurenti na tržištu, jer se njihovi proizvodi prodaju u poznatim trgovačkim lancima kao što je „Konzum“.

Misija poduzeća „Moje malo zlato“ je omogućiti njihovim potrošačima da im prehrana bez glutena zaista i bude bez problema, a vizija razviti lepezu okusa upotpunjujući dnevnu prehranu novim, finim i friškim bezglutenskim proizvodima.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> „Moje malo zlato“, O nama, [Internet], raspoloživo na: <<http://www.mojemalozlato.com/o-nama/>>

### „GLUTENfreeFOOD“

„GLUTENfreeFOOD“ je tvrtka specijalizirana za trgovinu hranom bez glutena, koji posluju preko web shopa na principu online narudžbe. Tvrtka ima sjedište u Splitu, što ga čini jednim od glavnih konkurenata, s obzirom da bi lokacija ovog projekta bila u Splitu. GLUTENfreeFOOD nudi usluge veleprodaje i maloprodaje hrane certificiranih proizvoda bez glutena i alergena. Rade na principu pronalaska i dostave proizvoda koje je potrošačima teško pronaći.<sup>5</sup>

### „Kroasana Opatija“

„Pekara Kroasana“ se nalazi u Opatiji. To je obiteljska tvrtka koja sama proizvodi i prodaje bezglutenske proizvode u Opatiji i dostavljaju diljem Hrvatske. To je prva i jedna od poznatijih pekara bezglutenskih pekarskih proizvoda u Hrvatskoj, imaju oko trideset zaposlenika. Njihove pekare se nalaze u Rijeci i Opatiji tako da ne predstavljaju direktnu konkurenciju iako se njihovi proizvodi mogu naručiti bilo gdje.

To su glavni poznati konkurenti, iako u Splitu nema tvrtke koja je koncipirana kao ova poslovna ideja, odnosno otvaranje pekara koja bi u istom prostoru proizvodila i prodavala bezglutenske proizvode. Ipak, iako nema takve pekare, konkurencija postoji, prije svega veliki trgovački lanci, trgovine zdrave hrane i neke privatne ljekarne u kojima se mogu naći bezglutenski proizvodi raznih stranih proizvođača, pa čak i nekih domaćih. Na temelju tih podataka, nameće se zaključak da bi takva pekara sa vlastitim proizvodnim pogonom i vlastitom prodavaonicom stvorila prepoznatljiv brend od svojih proizvoda.

#### **4.5. Ponuda proizvoda i distribucija**

Asortiman bi činili bezglutenski kruh, bezglutenski kolači i bezglutenski muffin. Ovi proizvodi se kategoriziraju kao hrana za posebne prehrambene potrebe. Oni predstavljaju zdrav i ekološki proizvod. Njihova funkcionalna karakteristika je to što predstavljaju jedinu hranu koju oboljeli od celijakije mogu konzumirati.

---

<sup>5</sup> „Glutenfreefood“, O nama, [Internet], raspoloživo na : <http://glutenfreefood.hr/o-nama-gluten-free-food/>

Bezglutenski kruh bogat je djetalnim vlaknima koji doprinosi zdravlju organizma. U ponudi bi se nalazilo nekoliko vrsta kruha, na primjer bijeli kruh bez sjemenki, kruh sa sjemenkama suncokreta, kruh sa sjemenkama buće itd. Dobrobiti dijetalnih vlakana najviše se vezuju za probavni sustav, a poznate su i druge zdravstvene koristi kao što je smanjenje rizika od dijabetese i bolesti srca. Sastojci za izradu jednog bijelog bezglutenskog kruha od 300 grama su: kukuruzni škrob, rižino brašno, koncentrat bjelančevina soje, zgušnjivači (E415, E464); šećer, psyllium, sol, dekstroza, sirup od šećerne repe, ekstrakt kvasca, mliječna kiselina E 270, koncentrat grožđa, mljevena pržena leća, prirodni konzervansi i regulator kiselosti E 262, prirodno sredstvo za konzerviranje E200, enzim u tragovima može sadržavati: gorušica, sezam, lupina.

Bezglutenski kolači koji bi se proizvodili su razni, neki od njih su: čokoladne kocke s kikirik maslacem, torta od zobnih pahuljica i šumskog voća, kolač s rižinim brašnom i smokvama, čokoladni kolač s palentom i jagodama, bezglutenske palačinke, kolač od rogača, pita sa suhim smokvama i slično. Iz ovoga se vidi da bi u ponudi bio veliki broj bezglutenskih kolača ali se ne bi svaki dan proizvodili svi. Dojam je da ne bi bilo potrebe i dovoljno potražnje da se svaki dan proizvode svi kolači iz ponude tako da bi se u dnevnoj ponudi nalazilo dvije ili tri vrste kolača. Iz tog razloga kod izrade planova proizvodnje i svih drugih planova bezglutenski kolači se gledaju kao jedan proizvod.

U ponudi bi se nalazio i bezglutenski muffin koji bi uz razne vrste kruh bio sastavni dio ponude. Tako bi svojim potrošačima ponudili pravu bezglutensku slasticu. Sastoji potrebni za proizvodnju muffina su: Pšenični škrob bez glutena, sjemenke suncokreta, sjemenke lana, sjemenke buče, osušeno kiselo tijesto (rižino brašno, starter kultura), šećer, sol, prirodni biljni zgušnjivač E 412, prirodno sredstvo za konzerviranje E200, karamel, psyllium, maltodekstrin, dekstroza. U tragovima može sadržavati: soja, gorušica, sezam, lupina.

Prodaja proizvoda bi se odvijala u vlastitoj pekari koja je povezana sa proizvodnim procesom. Dakle, u istom prostoru bi se proizvodili i prodavali proizvodi što bi dodatno imalo pozitivan utjecaj na kupce garantirajući time svježinu proizvoda. Za početak, planirana prodaja bi se odvijala na samo jednoj lokaciji, u Vukovarskoj ulici, koja je u blizini dva shopping centra.

Kasnije, probijanjem na tržište, moguće je širenje na još neku lokaciju. U početku, neće biti prodaje putem weba, nego tek kada se osvoji tržište, te se stvori brend od svog proizvoda, odnosno kada bude prepoznatljiv kao zdrav, svjež i kvalitetan proizvod.

#### **4.6. Ciljevi poduzeća**

Ciljevi ovog poduzeća su:

- Postići zadovoljstvo i lojalnost kupaca
- Stvoriti jaku i prepoznatljivu marku u roku od jedne godine
- Povećati svijest kod potrošača o upotrebi bezglutenskih proizvoda i njihovom djelovanju na zdravlje
- Osvajanje novih tržišta kroz prvih pet godina
- Kroz prve tri godine geografski se proširiti i na druga područja
- Proširiti asortiman kroz tri godine

#### **4.7. Ciljna tržišta**

Ciljna tržišta su podijeljena na primarna i sekundarna. Primarna ciljna tržišta ovdje čine osobe koje boluju od celijakije te ostale osobe koje su osjetljive na gluten. Sekundarna ciljna tržišta čine sportaši i svi koji prakticiraju zdrav način prehrane.

#### **4.8. Pozicioniranje**

Pozicioniranje je napravljeno na temelju ciljnih tržišta i njihovih potreba i želja. Ovo poduzeće može ponuditi potrošačima proizvod koji se kvalitetom ističe u odnosu na druge proizvode. Nudi jedinstvenu ponudu svježih i zdravih proizvoda prvenstveno za primarna ciljna tržišta, odnosno oboljelima od celijakije koji ovise o toj prehrani. Poduzeće želi dati do znanja da se brine o toj, najosjetljivijoj skupini društva, nudeći joj proizvod koji se proizvodi u istoj toj pekari gdje se kupuje, za razliku od konkurencije koja prodaje strane proizvode. Također, naglašava se važnost zdrave prehrane, tako je svaka osoba u mogućnosti krenuti sa zdravim načinom života. Poduzeće se želi pozicionirati kao hrvatski proizvođač kvalitetnih bezglutenskih proizvoda, te proizvođač

koji stalno ulaže u ljude, opremu i inovacije i koji brine za zdravlje ljudi, te posebno onih oboljelih od celijakije.

#### **4.9. Marketing strategija**

Postojećom ponudom poduzeće zadovoljava trenutne potrebe ciljnih kupaca, ali svakako da treba pratiti tržišne promjene i po potrebi razvijati nove proizvode. Praćenjem tržišnih potreba i preferencija potrošača poduzeće će se prilagođavati i razvijati nove linije proizvoda. Time će se osigurati pozicija proizvođača koji neprestano ulaže u razvoj i ispunjava želje svojih potrošača. Politika proizvoda će se odnositi na razvoj novih proizvoda u skladu sa željama potrošača i prateći svjetske trendove. Politika cijena je da se drže iste cijene kao kod konkurencije, ali će biti proizvod veće kvalitete, u tome će biti prednost pred konkurencijom. Promocija će se odvijati preko društvenih mreža, te oglasima u tisku i web stranicama namjenjenim ciljnim skupinama te će u početku biti mogućnost degustacije proizvoda u pekari te nekim drogerijama. Distribucija će se odvijati u pekari u kojoj će se proizvoditi i proizvoditi.

#### **4.10. Vrednovanje marketinškog plana**

Za održavanje učinkovitost planiranja i organizacije marketinga provodit će se sustav kontrole, koji će osigurati mehanizme za korigiranje onih aktivnosti koje nisu djelotvorne i učinkovite u ostvarenju marketinških ciljeva. Poduzeće će osigurati povratne informacije koje će dobiti testovima tržišta i provođenjem anketa, istraživanjem statova kupaca prema marki te njihovo zadovoljstvo. Sva istraživanja će se provesti s ciljem korigiranja marketinških aktivnosti i ostvarenju boljih rezultata poslovanja.

## **5. PLAN ORGANIZACIJE I UPRAVLJANJA**

### **5.1. Menadžment**

Poduzeće bi bilo uređeno kao društvo s ograničenom odgovornošću, i bilo bi u stopostotnom vlasništvu autora ovog rada, Josipa Grgića, koji bi time ujedno bio i direktor društva te bi na taj način zastupao društvo i vodio poslovanje društva.

Također, društvo će zaposliti još jednu osobu, računovođu, koja će biti odgovorna za financijske izvještaje društva.

### **5.2. Lokacija**

Sjedište društva bi se nalazilo u Splitu, u prostoru koji je u neposrednoj blizini pekare u kojoj bi se odvijala proizvodnja i prodaja. Pekara u kojoj bi se proizvodilo i prodavala bi se nalazila u već spomenutoj Vukovarskoj ulici u Splitu, točnije kvart Mejaši. Taj prostor se nalazi u blizini dva shopping centra i tu je vrlo prometno, tako da je lokacija veoma dobra. Prostor je veličine oko 100 metara kvadratnih što je sasvim dovoljno za organizaciju proizvodnog procesa te dijela gdje bi se odvijala prodaja.

### **5.3. Kapacitet**

Društvo treba uložiti u kupnju pekarskih strojeva i aparata. Planirano je godišnje proizvoditi 25.000 komada raznog bezglutenskog kruha, 10.000 bezglutenskih kolača te 14.600 bezglutenskih muffina. Iz toga se vidi da je društvo bazirano prije svega na proizvodnju i prodaju bezglutenskog kruha kao glavnog proizvode, te zatim muffina, dok bi se kolači proizvodili u najmanjim količinama.

#### 5.4. Stalna sredstva

Stalna sredstva društva bi obuhvaćala:

1. Četveroetažna peć
2. Fermetacijska komora
3. Kolica za aparate (2 komada)
4. Aparati za punjenje (24 komada)
5. Sakupljač para
6. Pokretno sito
7. Intezivna mješalica PM-200
8. Posude mješalice PM-200 (2 komada)
9. Kolica za limove 60x80 (3 komada)
10. Limovi perforirani 60x80 (36 komada)
11. Kolica za limove 65x55 (2 komada)
12. Limovi perforirani 65x55 (36 komada)
13. Kombi
14. Računalna oprema

#### 5.5. Zaposlenici

Potreban broj zaposlenih, kao i njihova stručna sprema prikazani su u Tablici 4., Projekcija zaposlenih

**Tablica 4. Projekcija zaposlenih**

Redni broj	Naziv radnog mjesta	Stručna sprema	Potreban broj zaposlenih
2.	Računovođa	VSS	1
3.	Proizvodni radnik	SSS	2
4.	Prodavač	SSS	2

Izvor:izračun autora



## 6. FINANCIJSKI PLAN

### 6.1. Potrebna ulaganja i izvori financiranja

U ovaj projekt uložiti će se 1.700.000 kuna. Zatražit će se kredit od banke u iznosu od 1.500.000 kuna, što je ukupno 88% ukupnog iznosa financiranja. Poduzetnik ulazi u projekt sa 200.000 kuna vlastitog kapitala, odnosno 12% ukupnog ulaganja. U dugotrajnu imovinu uložiti će se 97% ukupnog ulaganja, dok će u radni kapital biti uloženo 3% od ukupnog ulaganja. U tablici je prikazano potrebno ulaganja i izvori financiranja.

**Tablica 5. Prikaz ulaganja i izvora financiranja**

Opis	Kn	%
<b>1.Vrsta ulaganja</b>	<b>1.700.000</b>	<b>100</b>
1.1.Dugotrajna imovina	1.650.000	97,05
1.2.Radni kapital	50.000	2,95
<b>2.Izvori financiranja</b>	<b>1.700.000</b>	<b>100</b>
2.1.Kredit banke	1.500.000	88,24
2.2.Vlastiti kapital	200.000	11,76

Izvor: izračun autora

## 6.2. Obračun kreditnih obveza

Tablica 6. Projekcija otplate zajma

Godina otplate	Kvartal	Stanje kredita (ostatak duga)	Otplata glavnice	Otplata kamate	Anuitet	Iznos otplaćenog kredita
1.	I	1.500.000	70.360,43	10.000	80.360,43	70.360,43
	II	1.429.639,57	70.829,50	9.530,93	80.360,43	141.189,94
	III	1.358.810,06	71.301,70	9.058,73	80.360,43	212.491,63
	IV	1.287.508,37	71.777,04	8.583,39	80.360,43	284.268,68
2.	I	1.215.731,32	72.255,56	8.104,88	80.360,43	356.524,24
	II	1.143.475,76	72.737,26	7.623,17	80.360,43	429.261,50
	III	1.070.738,50	73.222,18	7.138,26	80.360,43	502.483,67
	IV	997.516,33	73.710,32	6.650,11	80.360,43	576.194,00
3.	I	923.806,00	74.201,73	6.158,71	80.360,43	650.395,72
	II	849.604,28	74.696,40	5.664,03	80.360,43	725.092,13
	III	774.907,87	75.194,38	5.166,05	80.360,43	800.286,51
	IV	699.713,49	75.695,68	4.664,76	80.360,43	875.982,18
4.	I	624.017,82	76.200,31	4.160,12	80.360,43	952.182,50
	II	547.817,50	76.708,32	3.652,12	80.360,43	1.028.890,82
	III	471.109,18	77.219,71	3.140,73	80.360,43	1.106.110,52
	IV	393.889,48	77.734,50	2.625,93	80.360,43	1.183.845,02
5.	I	316.154,98	78.252,73	2.107,70	80.360,43	1.262.097,76
	II	237.902,24	78.774,42	1.586,01	80.360,43	1.340.872,17
	III	159.127,83	79.299,58	1.060,85	80.360,43	1.420.171,76
	IV	79.828,24	79.828,24	532,19	80.360,43	1.500.000,00
<b>UKUPNO</b>				<b>107.208,66</b>	<b>1.607.208,66</b>	

Izvor: izrada autora

Kao što se vidi iz tablice, iznos potrebnog zajma je 1.500.000 kn, što se planira otplatiti u cijelosti kroz 5 godine otplate. Godišnja kamatna stopa iznosi 8%.

### 6.3. Obračun troškova poslovanja

U ovom dijelu obračunati su troškovi proizvodnog procesa i troškovi uprave i prodaje. Pod troškom proizvodnje smatra se trošak materijala, energija utrošena za rad strojeva, trošak održavanja prostorija i strojeva, plaće proizvodnim radnicima te amortizacija proizvodnog pogona. U trošak uprave i prodaje spadaju plaće uprave i prodaje te trošak promotivnih aktivnosti koje se planiraju provoditi.

**Tablica 7. Obračun troškova poslovanja**

OPIS	1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina
<b>1.Trošak proizvodnje</b>					
1.1.materijal	137.500	145.050	153.320	169.070	192.500
1.2.energija	66.000	68.450	71.110	73.300	76.450
1.3. Održavanje	20.300	22.250	24.400	26.000	29.200
1.4.plaće u proizvodnji	312.000	312.000	312.000	468.000	468.000
1.5.amortizacija proizvodnog pogona	165.000	165.000	165.000	165.000	165.000
<b>UKUPNI TROŠAK PROIZVODNJE</b>	<b>700.800</b>	<b>712.750</b>	<b>725.830</b>	<b>901.370</b>	<b>931.150</b>
<b>2.Trošak uprave i prodaje</b>					
2.1.plaće uprave i prodaje	360.000	360.000	360.000	480.000	480.000
2.2.trošak promotivnih aktivnosti	48.000	36.000	36.000	36.000	36.000
<b>UKUPAN TROŠAK UPRAVE I PRODAJE</b>	<b>408.000</b>	<b>396.000</b>	<b>396.000</b>	<b>516.000</b>	<b>516.000</b>

Izvor: izračun autora

Iz tablice su vidljivi svi troškovi poslovanja kroz prvih 5 godina. Kod plaća u proizvodnji i plaća uprave i prodaje vidi se da se u 4. godini povećao iznos za plaće. To je napravljeno pod

pretpostavkom da će zbog proširenja posla biti dodano zaposlen jedan radnik u proizvodnji i jedan radnik u prodaji.

## 6.4. Prihodi

**Tablica 8. Projekcija prihoda**

Stavka	1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	UKUPNO
Bezglutenski kruh	750.000	800.000	860.000	950.000	1.000.000	4.360.000
Bezglutenski kolači	200.000	230.000	280.000	350.000	370.000	1.430.000
Bezglutenski muffin	219.000	240.000	300.000	400.000	420.000	1.579.000
<b>UKUPNO</b>	<b>1.169.000</b>	<b>1.270.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>1.790.000</b>	<b>7.369.000</b>

Izvor: izrada autora

Projekcija prihoda je napravljena tako da se se planirana količina godišnje prodaje za svaki proizvod pomnoži sa cijenom. Tako planirana količina za prvu godinu od 25000 komada bezglutenskog kruha po cijeni od 30 kn donosi 750.000 kuna prihoda, 10.000 bezglutenskih kolača po cijeni od 20 kuna donosi 200.000 kuna prihoda i 14.600 komada bezglutenkih muffina po cijeni od 15 kuna donosi 219.000 prihoda u prvoj godini. Svake godine se predviđa povećanje potražnje i veća prodaja, samim time i veći prihodi.

## 6.5. Račun dobiti i gubitka

**Tablica 9. Prikaz računa dobiti i gubitka**

Opis	1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	UKUPNO
1.prihodi od prodaje	1.169.000	1.270.000	1.440.000	1.700.000	1.790.000	<b>7.369.000</b>
2.troškovi prodanih proizvoda	700.800	712.750	725.830	901.370	931.150	<b>3.971.900</b>
3.bruto dobit	468.200	557.250	714.170	798.630	858.850	<b>3.397.100</b>
4.trošak uprave i prodaje	408.000	396.000	396.000	516.000	516.000	<b>2.232.000</b>
5.dobit iz poslovanja	60.200	161.250	318.170	282.630	342.850	<b>1.165.100</b>
6.kamate	37.173	29.516	21.654	13.579	5.287	<b>107.209</b>
7.dobit prije poreza	23.027	131.734	296.416	269.051	337.563	<b>1.057.791</b>
8.porez na dobit	4.605	26.349	59.283	53.810	67.513	<b>211.560</b>
<b>9.dobit nakon poreza</b>	<b>18.422</b>	<b>105.385</b>	<b>237.133</b>	<b>215.241</b>	<b>270.050</b>	<b>846.231</b>

Izvor:izrada autora

Prema izračunu iz tablice 9. društvo će u prvoj godini poslovanja ostvariti dobit od 18.422,00 kn, nakon čega dobit društva kontinuirano raste. U petoj godini taj profit iznosi 270.050,00 kn.

## 6.6. Ekonomski tijekovi

**Tablica 10. Projekcija ekonomskih tijekova**

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka	Promatrane godine eksploatacija					UKUPNO
		1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>	<b>1.169.000</b>	<b>1.270.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>2.665.000</b>	<b>8.244.000</b>
1.	Prihod od prodaje	1.169.000	1.270.000	1.440.000	1.700.000	1.790.000	7.369.000
2.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava					825.000	825.000
3.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava					50.000	50.000
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>	<b>2.648.405</b>	<b>970.099</b>	<b>1.016.113</b>	<b>1.306.180</b>	<b>1.349.663</b>	<b>7.290.460</b>
1.	Ulaganja u stalna sredstva	1.650.000					1.650.000
2.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	50.000					50.000
3.	Porez na dobit	4.605	26.349	59.283	53.810	67.513	211.560
4.	Rashodi bez amortizacije	943.800	943.750	956.830	1.252.370	1.282.150	5.378.900
<b>III.</b>	<b>Čisti primici</b>	<b>-1.479.405</b>	<b>299.901</b>	<b>423.887</b>	<b>393.820</b>	<b>1.315.337</b>	<b>953.540</b>
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ</b>	<b>-1.479.405</b>	<b>-1.179.504</b>	<b>-755.617</b>	<b>-361.797</b>	<b>953.540</b>	

Izvor: izračun autora

Iz tablice se može vidjeti da društvo u prve četiri godine redovnog poslovanja ima negativan ekonomski tijek, dok u petoj godini ostvaruje pozitivan ekonomski tijek.

## 6.7. Financijski tijekovi

**Tablica 11. Projekcija financijskih tijekova**

Redni broj	Stavke primitaka i izdataka	Promatrane godine eksploatacija					UKUPNO
		1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	
<b>I.</b>	<b>Ukupni primici</b>	<b>2.869.000</b>	<b>1.270.000</b>	<b>1.440.000</b>	<b>1.700.000</b>	<b>2.665.000</b>	<b>9.944.000</b>
1.	Prihod od prodaje	1.169.000	1.270.000	1.440.000	1.700.000	1.790.000	7.369.000
2.	Vlastiti izvor financiranja	200.000					200.000
3.	Bankarski zajam	1.500.000					1.500.000
4.	Ostatak vrijednosti stalnih sredstava					825.000	825.000
5.	Ostatak vrijednosti obrtnih sredstava					50.000	50.000
<b>II.</b>	<b>Ukupni izdaci</b>	<b>2.969.847</b>	<b>1.291.541</b>	<b>1.337.555</b>	<b>1.627.622</b>	<b>1.671.105</b>	<b>8.897.670</b>
1.	Ulaganja u stalna sredstva	1.650.000					1.650.000
2.	Ulaganja u trajna obrtna sredstva	50.000					50.000
3.	Porez na dobit	4.605	26.349	59.283	53.810	67.513	211.560
4.	Anuiteti bankarskog zajma	321.442	321.442	321.442	321.442	321.442	1.607.210
5.	Rashodi bez amortizacije	943.800	943.750	956.830	1.252.370	1.282.150	5.378.900
<b>III.</b>	<b>Čisti primici</b>	<b>-100.847</b>	<b>-21.541</b>	<b>102.445</b>	<b>72.378</b>	<b>993.895</b>	<b>1.046.330</b>
<b>IV.</b>	<b>Kumulativ</b>	<b>-100.847</b>	<b>-122.388</b>	<b>-19.943</b>	<b>52.435</b>	<b>1.046.330</b>	

Izvor:izrada autora

Kao što je vidljivo iz tablice 11., financijski tijekovi društva svu u prve dvije godine negativni, no imaju pozitivan trend. Tako, u trećoj godini, oni su pozitivni i kontinuirano rastu.

## 7. OCJENA UČINKOVITOSTI

### 7.1. Stopa prinosa

Tablica 12. Stopa prinosa

Redni broj	Stavka						UKUPNO
		1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	
1.	Čista dobit	18.422	105.385	237.133	215.241	270.050	846.231
2.	Investicijsko ulaganja	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	8.500.000
<b>3.</b>	<b>Stopa prinosa(%)</b>	<b>1,08</b>	<b>6,20</b>	<b>13,95</b>	<b>12,66</b>	<b>15,89</b>	<b>9,96</b>

Izvor:izračun autora

Pomoću stope prinosa, koja pokazuje iznos čiste dobiti za svaku godinu po jedinici uloženog kapitala, ocijenila se učinkovitost projekta. U početku je ta stopa mala, što je i očekivano, zbog uzetog kredita i probijanja na tržište. Vidljivo je da iz godine u godinu stopa raste, što znači da se očekuje pozitivan trend, samo treba opstati na tržištu.

### 7.2. Pokazatelji ekonomičnosti

Tablica 13. Ekonomičnost ukupnog poslovanja

Redni broj	Stavka						UKUPNO
		1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	
1.	Ukupni prihodi	1.169.000	1.270.000	1.440.000	1.700.000	1.790.000	7.369.000
2.	Ukupni rashodi	1.108.800	1.108.750	1.121.830	1.417.370	1.447.150	6.203.900
<b>3.</b>	<b>Ekonomičnost ukupnog poslovanja</b>	<b>1,05</b>	<b>1,15</b>	<b>1,28</b>	<b>1,20</b>	<b>1,24</b>	<b>1,19</b>

Izvor:izračun autora

Iz tablice se vidi da je ekonomičnost u svim godinama veća od 1, što znači da društvo posluje pozitivno, odnosno s profitom. Koeficijent raste iz godine u godinu, a prosječan koeficijent za



prvih 5 godina je 1,19 što bi značilo da na svaku kunu troška ostvareno je 1,19 kuna vrijednosti prometa, odnosno radi lakšeg shvaćanja na 1000 kuna troškova ostvareno je 1190 kuna vrijednosti robe.

**Tablica 14. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti**

Redni broj	Stavka						UKUPNO
		1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	
1.	Prihod od poslovne aktivnosti	1.169.000	1.270.000	1.440.000	1.700.000	1.790.000	7.369.000
2.	Rashod od poslovne aktivnosti	700.800	712.750	725.830	901.370	931.150	3.971.900
<b>3.</b>	<b>Ekonomičnost poslovnih aktivnosti</b>	<b>1,67</b>	<b>1,78</b>	<b>1,98</b>	<b>1,89</b>	<b>1,92</b>	<b>1,86</b>

Izvor: izračun autora

Isto kao u prethodnoj tablici, koeficijent je veći od 1, što znači da društvo posluje pozitivno, samo što je u ovom slučaju riječ o koeficijentu ekonomičnosti iz poslovnih aktivnosti. U prosjeku za prvih pet godina, koeficijent ekonomičnosti poslovnih aktivnosti je 1,86 što znači da iz poslovnih aktivnosti društvo na utrušenih 1000 kuna u poslovne aktivnosti društvo ostvari 1860 kuna vrijednosti robe.

## 8. ZAKLJUČAK

U ovom poslovnom planu prikazan je projekt osnivanja društva s ograničenom odgovornošću koje bi se bavilo proizvodnjom i prodajom bezglutenskih pekarskih proizvoda. Za taj projekt bilo bi potrebno ulaganja u iznosu od 1.700.000 kuna, od čega bi 200.000 kuna bio vlastiti kapital te 1.500.000 kuna bi iznosio uzeti kredit u banci. Osnivač društva bi bio ujedno i vlasnik te bi obavljao i posao direktora.

Projekcijom prihoda i rashoda, te izradom računa dobiti i gubitka, izračunato je da bi već od prve godine društvo poslovalo sa dobiti, koja je u početku mala, i za prvu godinu iznosi 18.422 kune, iz razloga što bi se društvo tek pojavilo na tržištu i što bi u početku imalo veliki troškove i bilo bi u fazi probijanja na tržište. Kasnije, iz godine u godinu, čista dobit kontinuirano raste te u petoj godini iznosi 270.050 kuna. Analizirajući stopu prinosa koja u prosjeku za prvih pet godina iznosi 9,96% te pokazatelje ekonomičnosti koji su također pozitivni, može se zaključiti da bi društvo pozitivno poslovalo.

Također, izradom plana marketinga te analizom okoline, utvrđeno je da za ovaj projekt na tržištu ima puno prilika te da tržište bezglutenskih proizvoda u Hrvatskoj nije još razvijeno onoliko koliko bi trebalo te je tu uočena prilika za realizaciju ove ideje.

Potražnja za bezglutenskim proizvodima sve je veća, ali domaće tržište ovisno je o uvozu. Nema veće proizvodnje koja bi pokrila cijelu Hrvatsku ili više iskoristila globalni bezglutenski val, pogotovo europsko tržište koje raste najbrže na svijetu. To je, također, jedan od razloga zašto se vjeruje u uspješnost ovog projekta, zbog sve veće potražnje i slabe konkurencije. Ipak, treba brzo djelovati, jer se tržište brzo mijenja, i sigurno da će i drugi proizvođači prepoznati priliku proizvodnje bezglutenskih proizvoda, tako da treba na vrijeme zauzeti svoj položaj na tržištu.

Prilikom realizacije ovog projekta, posebna bi se pažnja posvetila osobama koje ne boluju od celijakije. Dojam je da je informiranost ljudi u Hrvatskoj o bezglutenskim proizvodima premala, te bi se marketing orijentirao i na informiranje tih osoba. Naime, nisu samo oboljeli od celijakije korisnici bezglutenskih proizvoda, nego su to sve više i sportaši i osobe koje su dobro informirane i dobro upućene o kakvim se proizvodima radi. Tako da će sportaši i osobe koje

njeguju zdrav život, uz osobe oboljele od celijakije predstavljati ciljne kupce, a cilj je pridobiti i informirati „obične ljude“ o kvaliteti bezglutenskih proizvoda, objasniti da to nije samo za one kojima je potrebno, nego da se prije svega radi o zdravom i ekološkom proizvodu namjenjenom svakome.

Svakako da je ova djelatnost budućnost, jer prema svim istraživanjima, brzo raste potražnja i popularnost bezglutenskih proizvoda, te nema naznaka da bi taj trend mogao prestati. Prema svemu navedenome, provedenim svim analizama te svim prikazanim podacima, može se vidjeti kako bi društvo poslovalo u prvih pet godina. Sve provedene analize i svi rezultati upućuju na to da ovaj projekt proizvodnje i prodaje bezglutenskih pekarskih proizvoda ima visoku stopu prihvatljivosti.

## **SAŽETAK RADA**

Cilj ovog rada je bio istraživanjem tržišta i primjenom metode poslovnog plana ispitati potrebu i ekonomsku opravdanost otvaranja pekare s bezglutenskim proizvodima na području Splita. Izradom plana proizvodnje, plana marketinga, plana upravljanja i organizacije te financijskog plana analizirano je tržište i dana je ocjena učinkovitosti i isplativosti projekta, odnosno na temelju svih podataka i rezultata istraživanja bilo je potrebno zaključiti da li je isplativo otvoriti pekaru bezglutenskih proizvoda na području Splita.

**Ključne riječi:** bezglutenski proizvodi, pekara, tržište bezglutenskih proizvoda u Hrvatskoj

## **SUMMARY**

The main purpose was to investigate the need and economic justification of the opening of bakery with gluten-free products in Split through market research and application of the business plan method. By developing a production plan, marketing plan, management and organization plan and the financial plan, the market was analyzed and evaluated the effectiveness and cost effectiveness of the project, ie based on all the data and results of the research it was concluded whether it is profitable to open the bakery of gluten-free products in Split.

**Key words:** gluten-free products, bakery, gluten-free products market in Croatia

## LITERATURA

### Izvor s Interneta:

Hrvatsko društvo za celijakiju: Prehrana, [Internet] raspoloživo na:

<[http://www.celijakija.hr/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid](http://www.celijakija.hr/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid)>  
[16.08.2017.]

„Moje malo zlato“, O nama, [Internet], raspoloživo na: <<http://www.mojemalozlato.com/o-nama/>> [16.08.2017.]

Wikipedija: Celijakija, [Internet], raspoloživo na: <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Celijakija>>  
[16.08.2017.]

Wikipedija: Gluten, [Internet], raspoloživo na: <<https://hr.wikipedia.org/wiki/Gluten>>  
[16.08.2017.]

Wikipedija: Marketing, segmentacija tržišta, [Internet], raspoloživo na:

<[https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing#Marketin.C5.A1ki\\_miks](https://hr.wikipedia.org/wiki/Marketing#Marketin.C5.A1ki_miks)> [16.08.2017.]

„Glutenfreefood“, O nama, [Internet], raspoloživo na : <http://glutenfreefood.hr/o-nama-gluten-free-food/>

### Stručni članci:

Fischer, Scott (2016). Gluten-Free Manufacturing: How to Capitalize on the Market's Growth Opportunities

Gulin, Danimir (2014). Podsjetnik za izradu poslovnog plana poduzetnika za 2015. godinu.

### Stručni radovi:

Arambašić, Gordan (2008): Poslovni plan kao čimbenik uspješnosti poduzetništva (završni rad)

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Plan proizvodnje.....	10
Tablica 2: SWOT analiza.....	13
Tablica 3: PEST analiza.....	14
Tablica 4: Projekcija zaposlenih.....	23
Tablica 5: Prikaz ulaganja i izvora financiranja.....	24
Tablica 6: Projekcija otplate zajma.....	25
Tablica 7: Obračun troškova poslovanja.....	26
Tablica 8: Projekcija prihoda.....	27
Tablica 9: Prikaz računa dobiti i gubitka.....	28
Tablica 10: Projekcija ekonomskih tijekova.....	29
Tablica 11: Projekcija financijskih tijekova.....	30
Tablica 12: Stopa prinosa.....	31
Tablica 13: Ekonomičnost ukupnog poslovanja.....	31
Tablica 14: Ekonomičnost poslovnih aktivnosti.....	32