

POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PROJEKTA: POKRETANJE VINARIJE I KUŠAONICE NA OPG DAMIAN

Ključé, Tomislav Damian

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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:124:694080>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-15**

Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT**

ZAVRŠNI RAD

**POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PROJEKTA:
POKRETANJE VINARIJE I KUŠAONICE NA
OPG DAMIAN**

Mentor:

Prof. dr. sc. Srećko Goić, PhD

Student:

Tomislav Damian Ključ

Split, rujan 2022.

SADRŽAJ

1. UVOD	3
2. ZNAČENJE I SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA	5
2.1. Naslovnica	5
2.2. Kazalo ili sadržaj	6
2.3. Operativni sažetak	6
2.4. Predstavljanje poduzetnika	6
2.5. Opis poduzetničke ideje	7
2.6. Tržišni podatci	8
2.6.1. Konkurencija i tržišni udio	9
2.6.2. Kupci	10
2.6.3. Projekcija prihoda.....	10
2.6.4. Nabavno tržište.....	11
2.7. Tehničko-tehnološki opis	11
2.7.1. Lokacija.....	12
2.7.2. Tehnologija i kapacitet	13
2.7.3. Stalna sredstva.....	14
2.7.4. Materijalni inputi.....	15
2.7.5. Zaposlenici	15
2.7.6. Zaštitne mjere	16
2.7.7. Razdoblje izvedbe	16
2.8. Menadžment	17
2.9. Marketing	19
2.9.1. Marketing miks.....	19
2.10. Financijski podatci	23
2.10.1. Ocjena učinkovitosti.....	25
2.11. Zaključna ocjena projekta	27
3. POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PROJEKTA: POKRETANJE VINARIJE I KUŠAONICE NA OPG DAMIAN	28
3.1. Operativni sažetak	29
3.2. Opis poduzetničke ideje	30
3.2.1. Evolucija ideje.....	31

3.2.2.	Inovativnost	31
3.2.3.	Poduzetničke reference i održivost.....	32
3.3.	Predstavljanje poduzetnika	32
3.4.	Tržišni podaci.....	34
3.4.1.	Konkurencija i tržišni udio	34
3.4.2.	Kupci	35
3.4.3.	Projekcija prihoda od prodaje.....	36
3.4.4.	Nabavno tržište.....	37
3.5.	Tehničko-tehnološki opis	38
3.5.1.	Lokacija.....	38
3.5.2.	Tehnologija i kapacitet	43
3.5.3.	Stalna sredstva.....	48
3.4.1.	Materijalni inputi.....	51
3.4.2.	Zaposlenici	52
3.4.3.	Zaštitne mjere	52
3.4.4.	Razdoblje izvedbe	53
3.5.	Menadžment.....	54
3.6.	Marketing	55
3.7.1.	Proizvod.....	55
3.7.2.	Cijena.....	57
3.7.3.	Distribucija	58
3.7.4.	Promocija.....	58
3.7.	Financijski podatci.....	59
3.7.1.	Financijska konstrukcija projekta.....	59
3.7.2.	Financijska projekcija budućeg poslovanja	60
3.7.3.	Ocjena učinkovitosti projekta.....	70
3.8.	Zaključak.....	73
4.	POPIS LITERATURE	75
5.	POPIS TABLICA.....	76
6.	POPIS SLIKA	76
7.	SAŽETAK.....	77
8.	SUMMARY.....	78

1. UVOD

Predmetni završni rad obrađuje poslovni plan kao temeljni planski dokument za poduzetnike te primjenu istoga na primjeru poduzetničkog pothvata pokretanja novih djelatnosti vinarstva i ugostiteljstva na OPG Damian iz Trstenika.

Problem istraživanja

Problem istraživanja je primjena poslovnog plana, s njegovim preporučenim sadržajem, kao alata za planiranje svih važnih aspekata budućeg poslovanja u novim djelatnostima, a sve kao podloga za procjenu i temelj za odlučivanje o poslovnom pothvatu.

Ciljevi istraživanja

Glavni cilj istraživanja je ispitati tržišni potencijal, financijsku opravdanost te razvojne mogućnosti i održivost poslovne ideje kao i kapacitete poduzetnika za provedbu iste, u okolini u kojoj se planira realizirati, a sve uz pomoć poslovnog plana kao temeljnog dokumenta poslovnog planiranja poduzetnika.

Metode korištene u istraživanju

Provedeno je tzv. kabinetsko istraživanje, uz korištenje sekundarnih izvora stručne i znanstvene literature, pravnih izvora te Internet izvora iz relevantnih područja a pri istraživanju su u odgovarajućoj kombinaciji korištene metode deskripcije, analize i sinteze te indukcije i dedukcije.

Struktura rada

Rad je strukturiran u dvije glavne odvojene cjeline te sadrži uvod, popis literature, slika i tablica te sažetak.

Prva cjelina nakon uvoda (Poglavlje 2.) u 11 podpoglavlja – odjeljaka obrađuje poslovni plan s teoretskog aspekta, te se analiziraju svi njegovi najčešće korišteni dijelovi, od sadržaja, predstavljanja ideje do financijskih projekcija i zaključne ocjene projekta.

Druga cjelina (Poglavlje 3) s 9 podpoglavlja predstavlja primjenu teoretski obrađene materije na konkretnom primjeru poduzetničkog pothvata uvođenja novih djelatnosti vinarstva i ugostiteljstva na OPG Damian iz Trstenika. Obrađena je konkretna projektna ideja kroz sva prethodno opisana poglavlja i dijelove poslovnog plana, predstavljajući ga detaljno, radi donošenja konačne ocjene prihvatljivosti ulaganja.

Nakon zaključne ocjene navode se korišteni izvori u popisu literature te su popisane tablice i slike koje se nalaze u radu.

Na kraju rada daje se sažetak istraživanja te ključne riječi, na hrvatskom i engleskom jeziku.

2. ZNAČENJE I SADRŽAJ POSLOVNOG PLANA

Poslovni plan je prema svojoj definiciji strukturiran elaborat iz kojega se mogu iščitavati relevantni odgovori na sva pitanja u svezi planiranja, pokretanja, financiranja, organiziranja, vođenja, razvijanja i nadzora poduzetničkog pothvata tijekom njegova životnog vijeka.¹ Neizostavan je dio procesa pokretanja nove djelatnosti, te je zastupljen u svim sferama djelatnosti, neovisno o tome o kojoj se branši radi.

Također, dosta često predstavlja osnovu za uspješno povlačenje novčanih sredstava od banaka, kao kreditora te za privlačenje investitora koji bi bili voljni izdvojiti sredstva za aktivnosti na koje se plan odnosi. Svrha i potreba izrade poslovnog plana su predviđanje budućih poslovnih događaja, kao i lakša prilagodba na sve uvjete koje Vas kao poduzetnika mogu zadesiti u poslovnom okruženju. Uzimajući u obzir sve navedeno, poslovni plan jasno predstavlja stožerno polazište s kojeg krećete u realiziranje investicija i ostvarenje projekta.

Poslovni plan temeljni je dokument poslovnog planiranja, postupka kojim se postavljaju ciljevi i određuju budući zadaci te aktivnosti za njihovo ostvarenje.² Važnost planiranja ogleda se u procjeni budućih događaja i pripremom za iste. Isto tako, poslovni plan polazna je vrijednost za procjenu uspješnosti na kraju nekog projekta ili razdoblja, pomoću usporedbe planiranog i ostvarenog.

Preporučena struktura i sadržaj poslovnog plana prema Kuvačiću³ uključuje naslovnici, kazalo ili sadržaj, operativni sažetak, opis ideje, tržišne podatke, tehničko-tehnološki opis, menadžment, marketing, financijske podatke, ocjenu učinkovitosti, dodatke i priloge, te pismo primatelju.

2.1. Naslovnica

Predstavlja inicijalni kontakt između čitatelja i poduzetničkog projekta, te je zbog važnosti ostavljanja dobrog prvog dojma važno da bude grafički prikladno dizajnirana kako bi čitatelj odmah u početku stekao dojam o ozbiljnosti projekta i truda kojega je autor uložio u pisanje istog.

¹ Kuvačić, N. (2001) Poduzetnički projekt, Veleučilište u Splitu, Split

² Cingula, M. (2002) Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat, RRIF, Zagreb

³ Kuvačić, N. (2001)

Uobičajeno sadrži opće podatke o poduzetniku kao što su naziv, OIB, adresa, kontakt broj i sl., naziv poduzetničke ideje, kao i podatke o osnivačima i/ili vlasnicima tvrtke, nazivu djelatnosti te autorima, recenzentima i redaktorima projekta, o mjestu i vremenu izrade projekta, zaštiti autorskih prava ukoliko je primjenjivo i sl.⁴

2.2. Kazalo ili sadržaj

Svojevrsni pregled čitavog projekta, odnosno pojmovnik u kojem čitatelji mogu detaljno saznati informacije o redoslijedu pisanja poslovnog plana, odnosno utvrditi na kojoj točno stranici se nalazi ono što žele pronaći.

2.3. Operativni sažetak

Elaborat čija je svrha upoznavanje čitatelja sa srži poslovnog plana, bez prethodnog detaljnog informira o svakoj stavci istoga. Može se nalaziti na početku ili na kraju poslovnog plana, no svaki poslovni plan mora sadržavati svoj operativni sažetak.

Veličina operativnog sažetka dakako ovisi o obujmu sadržaja samog poslovnog plana, ali važno je napomenuti da bi trebala biti prezentirana na maksimalno 3 do 4 stranice, budući da je cilj operativnog sažetka to da čitatelj relativno brzo dođe do potrebnih informacija. Bez obzira na to na koliko stranica bio prikazan, obvezno bi trebao sadržavati stožerne podatke o tvrtki i investitoru, opis proizvoda, robe ili usluga, tržišne podatke i konkurencijske prednosti, stožerne tehničko-tehnološke podatke, strukturu i izvore potrebitoga kapitala, potrebite menadžere i nove zaposlenike, aktivizacijsko razdoblje, mjere zaštite okoliša i zaposlenika i sažete pokazatelje učinkovitosti projekta.

2.4. Predstavljanje poduzetnika

Ovo poglavlje poslovnog plana ima zadatak predstaviti poduzetnika investitora i prikazati njegovu sposobnost provedbe predloženog projekta.

⁴ Kuvacić, N. (2001)

Uobičajeno se u ovom dijelu predstavlja poduzeće nositelj projekta te ključne osobe, naročito ako je riječ o mikro poduzećima, u kojima je njihov utjecaj na poslovanje, pa i na projekt, presudan. Stoga se dio ovog poglavlja može koncipirati kao svojevrsan životopis poduzetnika, s naglascima na detalje koji se mogu primijeniti na konkretni projekt. Bitno je istaknuti formalno i neformalno obrazovanje, ukupno radno iskustvo, ukupno poduzetničko iskustvo, iskustvo u djelatnosti te dosadašnja postignuća koja je vrijedno istaknuti.

Poduzeće također treba predstaviti sa svim relevantnim podacima te povezati s predmetnim projektom. Poželjno je ukratko izložiti povijest razvoja poduzeća, od nastanka do danas te istaknuti rast kroz to vrijeme i razvojne mogućnosti za budućnost. Osim općih podataka o poduzeću pobliže se opisuje glavna djelatnost te proizvodi ili usluge koje poduzeće nudi, ljudski, materijalni i financijski resursi te tržišna pozicija. Sve ove karakteristike bit će u nastavku poslovnog plana detaljnije opisani pa opis treba biti sažet i privući čitateljevu pažnju. Sve navedeno treba biti dokazivo; referencama i dokumentima, koje se mogu navesti.

Poduzetnici, osobito novi, često se fokusiraju na dokazivanje kvalitete projektne ideje i njenog tržišnog potencijala. No čitatelju poslovnog plana, osobito ako je to investitor, donator ili kreditor, važna je i mogućnost izvedbe te ideje; sposobnost poduzeća da istu uspješno provede i plasira na tržište, za što su važni povijesni podaci, trenutni kapaciteti i odlike poduzeća i poduzetnika kao odgovorne osobe u istome.

2.5. Opis poduzetničke ideje

Dio u kojem se ideja detaljno elaborira, kako bi čitatelju bilo vjerno i jasno prikazana namjera pokretača projekta, i kako bi jasno bilo prikazano tko je autor ideje i na koji način planira ostvariti svoju zamisao.

Kronologija koje se poželjno pridržavati u navedenom odlomku jest takva da se kao uvodni dio predstavi *autor i evolucija ideje*, odnosno polazište, kao odlomak u kojem ćemo čitatelje upoznati s autorom ili autorima na način da ćemo ih predstaviti njihovim imenima i prezimenima, i ukratko s idejom, uz stavljanje naglaska na inovativnost ideje.

Nadalje se predstavlja inovativni moment projekta. Inovacija može biti u odnosu na tržište, dio tržišta, sektor ili djelatnost ali i na samo poduzeće, za što je primjer uvođenje novog proizvoda

u asortiman, uvođenje novog načina proizvodnje, poslovnih procesa (primjerice digitalizacija proizvodnje), promjena poslovnog modela (izravna prodaja umjesto agencijske ili posredničke suradnje), način prodaje (uvođenje online prodaje) i slično.

Potrebno je prezentirati razinu inovacije, jer ona može u potpunosti promijeniti smjer marketinške strategije. Prema stupnju inovativnosti, najčešće se u literaturi nailazi na podjelu na inkrementalne i radikalne inovacije. Inkrementalne inovacije su one koje vode prema malom, neznatnom unapređenju postojećih proizvoda i procesa, dok radikalne inovacije donose fundamentalne (suštinske) promjene u i označavaju značajnu promjenu u odnosu na postojeću praksu te nose veći stupanj rizika i nesigurnosti, kompleksniji razvoj i primjenu.⁵

Također je važno definirati i stupanj razvoja inovacije. Tehnološke inovacije uobičajeno se, s aspekta stupnja razvoja, klasificiraju prema tzv. TRL skali (Technical Readyness Level). Prema klasifikaciji „Europske strategija za ključne pomoćne tehnologije – most prema rastu i novim radnim mjestima”, COM(2012) 341⁶ devet je razina TRL, od faze temeljnog istraživanja do faze proizvodnje i tržišnog plasmana. Svaka razina zahtijeva drugačiji pristup, različite potrebe ulaganja te uključuje različitu razinu tehnoloških i tržišnih rizika.

Nastavno na taj odjeljak nadovezuje se odjeljak *Opis proizvoda, robe i usluga*, u kojem se prilaže relevantan broj podataka glede samog proizvoda, asortimana, ambalaže, funkcionalnosti itd.

2.6. Tržišni podatci

Svaki poslovni plan u konačnici ima zadatak dokazati tržišni potencijal poduzetničkog pothvata a time se poglavito bavi upravo ovaj dio poslovnog plana, te mu treba pristupiti s pažnjom i detaljno ga obraditi.

⁵ Carayannis, E, G, Samara, E, T, Bakouros, Y, L. (2015). „Innovation and entrepreneurship“, Springer u Novaković, V., Peulć, V. i Matijević G. (2020) Inovacija kao pokretač ekonomskog razvoja Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina/Vol. X □ Br./No. I str./pp. 230-249

⁶ „Europska strategija za ključne pomoćne tehnologije – most prema rastu i novim radnim mjestima”, COM(2012) 341 završna verzija, 26.6.2012.

U odlomku o tržišnim podacima poduzetnikov zadatak je predočiti rezultate izvršenih istraživanja na planiranom ciljnom tržištu. U svrhu vjernog i jasnog prikaza, a i što produktivnijeg istraživanja, poduzetnik u svom planu izlaže i „sadržaj tržišnih projekata“⁷ koji se najčešće sastoji od 5 dijelova, a to su:

- Ciljna tržišta i potencijalni potrošači
- Konkurencija i mogući tržišni udjel
- Mogućnosti i tržišne ekspanzije
- Projekcija prihoda od prodaje
- Informacije o nabavnim tržištima

Na temelju rezultata istraživanjima moguće je identificirati najvažnije *prilike, prijetnje, slabosti i snage* koje se najčešće iskazuju kroz SWOT analizu. Ista predstavlja tabelarni prikaz u kojem svakoj od navedenih stavki pripada jedan kvadrant, te se samim time stvara pregledna slika o uvjetima u kojima se poduzeće nalazi. Primarni cilj SWOT analize je pomoći organizacijama da razviju potpunu svijest o svim čimbenicima koji mogu imati utjecaja na poslovanje i koje treba uvažavati pri donošenju poslovne odluke.⁸

2.6.1. Konkurencija i tržišni udio

Nakon provedenog istraživanja tržišta i dobivanja informacija koje su povoljne za nastavak realiziranja poduzetničke ideje, slijedi analiza konkurencije i tržišnog udjela, u kojoj se, najkraće rečeno, pokušava ustvrditi postoji li konkurencija, odnosno koliko je jaka, te isto tako, koliki tržišni udjel bi bio dostupan za naš proizvod.

Potrebno je izložiti podatke o prodajnom tržištu, uključujući tržište ponude i tržište potražnje te o nabavnom tržištu. Neophodno je prije svega definirati a zatim i istražiti konkurente na tržištu ponude i kupce na tržištu potražnje.

Kod najizraženijih konkurenata potrebno je detektirati konkurentske prednosti i nedostatke u odnosu na poduzeće nositelja projekta i promišljati o strategiji prevladavanja i iskorištavanja tih odnosa, kako bi se u budućnosti zauzeo što veći tržišni udio.

⁷ Kuvačić, N. (2001)

⁸ Skye Schooley, Use a SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis to grow your business, dostupno na <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>, pristupano 09.09.2022.

Do preciznih podataka o tržišnim udjelima poduzetnik može doći temeljitom analizom tržišta, najčešće uz angažman stručnjaka. Istraživanjem se utvrđuje potražnja i ponuda za dobrima koji su slični njegovom potencijalnom proizvodu, odnosno uslugama koje planira ponuditi, ali i predviđanjima o budućoj ponudi i potražnji.⁹

Sukladno udjelu koji im na tržištu pripadaju, američki marketinški autor Philip Kotler¹⁰ razlikuje:

- **Tržišne Lidere** (Tržišni udio oko 40%) poduzeća koja imaju najveći tržišni udio, te najčešće predvode ostala poduzeća glede promjena u marketinškom miksu. Iako vodeći, kontinuirano rade na povećanju svoje konkurentnosti.
- **Tržišne izazivače** (Tržišni udio oko 30%) smatraju se ona poduzeća koja imaju tendenciju ka preuzimanju liderske sposobnosti, te se svojim djelovanjem i uspješnošću sposobni tržišno ugroziti i „napasti“ lidera i preuzeti njegovu pozicije.
- **Tržišne sljedbenike** (Tržišni udio do 20%) poduzeća koja najčešće imitiranjem lidera i izazivača ostvaruju profitabilno poslovanje. Mogu djelovati kao imitatori ili adapteri
- **Tržišne tamponere** (Tržišni udio od oko 10%) poduzeća koja mogu bilježiti izrazito profitabilna poslovanja, a u velikoj većini su specijalizirani za mala tržišta, ne gaje tendencije za osvajanjem tržišta, već se trude svoje profite osvajati tražeći slobodne tržišne prostore

2.6.2. Kupci

U odnosu na kupce, nakon identifikacije ciljnih tržišnih segmenata potrebno je izvršiti istraživanje i procjenu njihovih osobina koje bi mogle utjecati na sudbinu projekta, odnosno proizvoda. To su prije svega preferencije, kupovna moć, navike kupnje, sezonalnost kupnje, geografsku lokaciju te osnovne demografska obilježja i veličina tržišta.

2.6.3. Projekcija prihoda

Projekcija prihoda kalkulacija je temeljena na utvrđenom prodajnom asortimanu, njegovim prodajnim količinama, sukladno kapacitetima poduzeća te definiranim cijenama. Ovaj dio poslovnog plana podloga je za financijski dio, osobito Račun dobiti i gubitka.

⁹ Kuvačić, N. (2001)

¹⁰ Kotler P., Keller K.L. I Martinović M. (2001), Upravljanje marketingom, Mate d.o.o, Zagreb

2.6.4. Nabavno tržište

Analiza nabavnog tržišta važna je radi utvrđivanja realnosti provedbe projekta te za cilj ima identificirati moguće dobavljače predmeta ulaganja. U analizu je potrebno uključiti i podatke o raspoloživosti, lokaciji, zamjenjivost drugim dobavljačima i ostalo bitno.

Nakon utvrđenih nabavnih potreba, poduzetnik kreće s istraživanjem tržišta nabave radi utvrđenja gdje, po kojoj cijeni i po kojim uvjetima su predmeti nabave raspoloživi. Procjenom najbolje ponude poduzetnik odabire dobavljača. U provedbi postupka realizira se kupoprodajni ugovor te kreće s dostavom. Potrebno je postići kompromis između najmanjih troškova i potrebne razine kvalitete te nesmetanog odvijanja proizvodnje, odnosno realizacije poduzetničkog pothvata.¹¹

Posebni uvjeti nabave vrijede za poduzetničke projekte koji se namjeravaju sufinancirati javnim sredstvima, za što su primjer natječaji i postupci dodjele putem EU fondova, nacionalnih ministarstava, županija ili JLS. U tom slučaju provodi se tzv. postupak javne nabave za neobveznike javne nabave, što je strogo reguliran postupak Zakonom o javnoj nabavi i pravilnicima te je u pravilu potrebno angažirati usko specijaliziranog stručnjaka. U ovom slučaju poduzetnik nema potpunu slobodu pri odabiru ponuditelja, već unaprijed određuje kriterije odabira ponuditelja i ponude (najniža cijena ili ekonomski najpovoljnija ponuda) koje mora primijeniti pri odabiru ponude.

2.7. Tehničko-tehnološki opis

Tehničko-tehnološki opis zbog ključnih informacija koje u sebi sadrži, čini neizostavan svakog poslovnog plana. Kroz svoju strukturu nadopunjuje informacije koje se izlažu u *Tržišnim podacima*, na način da kroz njega prilažu odgovori na pitanja glede mikro i makrolokacije, potreba o tehnologiji i kapacitetima, potreba o stalnim sredstvima, materijalni inputima i novim zaposlenicima, kao i o nužnim zaštitnim mjerama i trajanju aktivizacijskog razdoblja projekta.

¹¹ Kuvačić, N. (2001)

2.7.1. Lokacija

S obzirom na veličinu područja kojeg obuhvaća, dijelimo je na mikrolokaciju (uže područje) i makrolokaciju (šire područje). Po svojoj prirodi definirana je kao geografsko, klimatsko, urbano, tržišno ili ino područje kojem pripada poslovni objekt, odnosno kojem pripada glavna djelatnost određenog poduzetničkog pothvata.

Njezin konkretan položaj u projektima je ovisan o tome promatramo li lokaciju s tehničko-tehnološkog aspekta ili je promatramo s ekonomskog aspekta. Sukladno tome, u projektima s pretežito tehničko-tehnološkim aspektima, podatke i preciznosti o lokaciji ćemo pronaći u poglavlju o tehničko-tehnološkom opisu pothvata, dok ćemo u onim projektima u kojima se stavlja naglasak na ekonomske lokacijske aspekte, podatke i preciznosti pronaći u posebnim poglavljima prilagođenim upravo za tu vrstu elaboracije.

Lokacija je jedan od najvažnijih aspekata poslovanja i svakog pojedinog projekta, a za pojedine djelatnosti ili proizvode i ključan. Primjeri prirodne i geografske uvjetovanosti su posebno djelatnost poljoprivrede, u kojoj geoklimatske odlike lokacije ograničavaju ili nameću izbor kultura, što je slučaj s neretvanskom mandarinom, ličkim krumpirom, paškom janjetinom ili pelješkim Dingačem, na koji se odnosi praktični dio ovog poslovnog plana. Jednako je i s pojedinim djelatnostima u turizmu, kao što su ljetni kupališni turizam koji se ne može odvijati u unutrašnjosti. Kod drugih vrsta djelatnosti, osobito onih u visokoj tehnologiji, presudne mogu biti gospodarske prilike i stupanj tehnološkog napretka na lokaciji. U ekonomsko političkom smislu lokacija može privlačna zbog povoljnijeg oporezivanja i olakšica, pa tako slabije razvijene regije imaju porezne olakšice i veću stopu sufinanciranja javnim sredstvima, a neke su države u cjelini znatno porezno povoljnije od drugih, te ih mnoge kompanije biraju upravo radi toga, za što je primjer nagli i vrtoglavi uspon irske ekonomije u zadnjih 10-ak godina.

Važnosti odabira lokacije, poduzetnici i inovatori su itekako svjesni, budući da odabir prave lokacije može uvelike poboljšati prodaju, dok je suprotno tome odabir loše lokacije može uvelike unazaditi, čak i neovisno o kakvom se dobru radi, pa tako prilikom odabira lokacije poduzetnici uzimaju u obzir neke ili sve od sljedećih stožernih čimbenika:

„Stožerni čimbenici koji utječu na izbor lokacije projekta¹²

¹² Kuvačić, N. (2001)

- Lokacijske specifičnosti odabrane vrste poduzetničke djelatnosti (proizvodnja, trgovina, servisi, obrtništvo itd.)
- Karakteristike proizvodnoga ili uslužnog procesa odabrane djelatnosti
- Zemljopisno-prirodni uvjeti (reljef, klima, pedologija, prirodni resursi i sl.)
- Demografske odrednice (broj, gustoća i struktura te socijalna i ekonomska obilježja pučanstva)
- Tržišne lokacijske preferencije (ovisnost o nabavnom ili prodajnom tržištu)
- Kadrovske lokacijske preferencije (ovisnost o potrebitim zaposlenicima)
- Sigurnosne lokacijske preferencije (ovisnost o sigurnosnim zahtjevima)
- Eksterni efekti projekta (ovisnost o eventualnim mogućnostima proizvodnja vanjskih pozitivnih i negativnih ekonomskih i neekonomskih učinaka)¹³

Sukladno svemu navedenom, u rubrici poslovnog plana u kojoj predstavljamo lokaciju, poželjno je čitatelju detaljno predočiti koja lokacija je odabrana i zbog čega je odabrana. Nerijetko se koriste podatci iz stručnih analiza za konkretno područje kao svojevrsna nit vodilju koja je poslužila za odabir birane lokacije.

2.7.2. Tehnologija i kapacitet

Tehnologija kao aktivnost koja se, najkraće rečeno, bavi preradom sirovina u gotove proizvode je jedna od karakteristika koja u novije vrijeme rapidno napreduje. Tehnološki kapaciteti koji su trenutno na raspolaganju za obavljanje aktivnosti prerade, gotovo su nezamislivi u ne tako davnoj povijesti. O važnosti tehnologije i održavanja pozitivne stope tehnološkog rasta, najviše govori činjenica da tehnologija, odnosno njezin razvoj, ima veliki utjecaj na sami BDP jednog gospodarstva, budući da se tehnološkim napretkom dolazi u mogućnost stvaranja novih proizvodnih kapaciteta, te se samim time povećava mogućnost za povećanjem osobne potrošnje, ali i izvozom domaćih dobara u inozemstvo.¹³

Poduzetnici se susreću s pitanjima u svezi odabira tehnoloških sredstava, te na temelju svojih preferencija, a i financijskih mogućnosti, donose odluke o tome hoće li za proizvodnju odabrati novu ili rabljenu opremu, te na koncu koju će konkretnu opremu izabrati, odnosno za koju smatraju da će im pružiti najbolji omjer cijene i kvalitete. U svrhu rješavanja tih dilema,

¹³ Kuvačić, N. (2001)

poželjno je konzultiranje sa stručnjacima koji u svojem području mogu ponuditi konkretnije i točnije mišljenje te tako pružiti poduzetniku vrlo korisne informacije važne za odluku.

Kapacitet bi se u pogledu poduzetništva i u pogledu njegovog uvrštavanja u poslovni plan mogao definirati kao mogućnosti nekoga proizvodnoga trgovačkoga ili uslužnog sustava da u određenom vremenu proizvede neku količinu određenoga proizvoda, proda neku količinu određene robe ili usluži neku količinu određenih usluga. Neovisno o tome govori li se o kapacitetu proizvodnog sustava ili o kapacitetu čisto uslužnog projekta, namjere poduzetnika su takve da kreiraju takav kapacitet koji će im omogućiti što bolju prodaju a samim time maksimalizaciju profita. Gledano s tehničko-tehnološkog stajališta, postoje 4 vrste kapaciteta¹⁴:

- **Maksimalni kapacitet** koji predstavlja gornju točku korištenja tehničkog kapaciteta na kojoj se ponovno, nakon povećanja obujma proizvodnje preko razine na kojoj su troškovi po jedinici najniži, izjednačava cijena koštanja sa prodajnom vrijednošću proizvoda
- **Radni kapacitet** koji predstavlja onaj kapacitet kojega u promatranom vremenu stvarno i postizemo, uzimajući u obzir sve limitirajuće čimbenike
- **Minimalni kapacitet** predstavlja donji stupanj korištenja tehničkog kapaciteta koji nam još uvijek omogućava pozitivne financijske rezultate
- **Optimalni kapacitet** koji bi bio idealan za svako poduzeće, budući da se radi o kapacitetu uz kojega bi poduzeće ostvarilo maksimalizaciju profita, uz najnižu razinu troškova

2.7.3. Stalna sredstva

Dio poslovnog plana koji kroz svoj sadržaj prikazuje svu materijalnu i nematerijalnu imovinu tvrtke s vijekom trajanja duljim od jedne godine, kao što su npr. Osnovno stado, zemljište, nasadi, zatvoreni i otvoreni prostori itd. Temeljna svrha stalnih sredstava kao dijela poslovnog plana jest ta da na jasan, kratak i koncizan način čitatelju priložni krucijalne informacije u svezi stalnih sredstava.

Ovaj odjeljak osim postojećih stalnih sredstava uobičajeno predstavlja i predmet nabave projekta na koji se poslovni plan odnosi, zajedno s potrebnim tehničkim karakteristikama i

¹⁴ Kuvačić, N. (2001)

cijenama te je poželjno priložiti dokaze realne procjene cijene i dostupnosti na tržištu, kao što su ponude, predračuni, troškovnici, cjenici, katalogi i drugo.

2.7.4. Materijalni inputi

Prema svojoj definiciji predstavljaju sva sredstva kojima je rok trajanja kraći od godine dana, a koristi ih se u cilju kontinuiranog odvijanja uslužnog ili proizvodnog procesa. Korelacija materijalnih inputa i branše tvrtke koja ih nabavlja je izrazito jaka, pa će tako tvrtka koja se npr. bavi proizvodnjom nabavljati alate, strojeve i sličan pribor, dok će npr. trgovačka tvrtka nabavljati robu i asortiman sukladne zahtjevima tržišta.

Svoju kompleksnost proces nabave potvrđuje i činjenicama da ne obuhvaća tek nabavu objašnjenu u prethodnom odjeljku, već obuhvaća i rješavanje poteškoća koje se javljaju glede prijevoza nabavljene robe, načina plaćanja, optimizacije zaliha i sl. Također, kao neizostavan segment nabave mogu se svakako spomenuti poslovi fizičke distribucije i skladištenje, koji su neminovni za nesmetano odvijanje nabavnog procesa, neovisno o tome o kakvoj vrsti tvrtke se radi.

Da bi se detaljno prezentirala roba koja se nabavlja poželjno je uključiti relevantne informacije o materijalnim inputima; primjerice popis i potrebitih sirovina za nesmetano funkcioniranje projekta i njihove osnovne karakteristike, kriteriji i način odabira dobavljača, kanale, sredstva i način fizičke distribucije. Navedeno je dobro potkrijepiti priložima kao što su cjenici, troškovnici, upiti, ponude, predugovori ili ugovori te ostala prateća dokumentacija vezana za materijalne inpute projekta.

2.7.5. Zaposlenici

Odjeljak "Zaposlenici" u okviru tehničko-tehnološkog opisa predstavlja informacije o zaposlenicima koji su neophodni za nastavak daljnjeg procesa proizvodnje, trženja ili usluživanja, dok su podaci o zaposlenicima u menadžmentu i administraciji sadržani u odjeljku "Menadžment". U odjeljku "Zaposlenici" potrebno je navesti bitne podatke kao što su karakter zaposlenja (neodređeno ili određeno vrijeme, puno ili skraćeno radno vrijeme, zapošljavanje temeljem ugovora o radu ili drugi oblik angažmana), broj, struka ili kvalifikacija, radno iskustvo, eventualno ostale karakteristike i kompetencije, reference i slično. Potrebno je navesti i opis poslova te planirane iznose pojedinačnih plaća i ukupnog troška zaposlenika, koji podaci će biti korisni za projekciju ukupnog troška osoblja u financijskom dijelu poslovnog plana.

Procjene potrebnih zaposlenika mogu se donijeti na temelju podataka o planiranoj proizvodnji, proizvodnoj razini instalirane opreme te godišnjeg plana prodajnih količina.

2.7.6. Zaštitne mjere

Razvoj tehnologije i napredak civilizacije, koji je kroz povijest sve brži i sve značajniji, a promjene su ponekad korijenite, osim što su donijele napredak i poboljšanje kvalitete života, pojačali su rizike za zdravlje i sigurnost na radu, osobito u proizvodnim djelatnostima, te istovremeno rizik negativnog utjecaja na okoliš.

U ovom odlomku navodi se popis i opis mjera zaštite na radu zaposlenika, te popis i opis mjera zaštite okoliša. U pogledu zaštite zaposlenika valja predložene mjere uskladiti s obveznim propisima, prvenstveno Zakonom o zaštiti na radu (Narodne novine 71/14, 118/14, 154/14, 94/18, 96/18) pravilnicima i poslovnica ukoliko postoje za konkretnu djelatnost ili poduzeće.

Za pojedine djelatnosti, ulaganja i lokacije postoji i zakonska obveza provođenja provedbe postupka temeljem Uredbe o procjeni utjecaja zahvata na okoliš („Narodne novine“, br. 61/14 i 3/17), Zakona o zaštiti okoliša („Narodne novine“, br. 80/13, 153/13, 78/15, 12/18 i 118/18) i Zakona o zaštiti prirode („Narodne novine“, br. 80/13, 15/18, 14/19 i 127/19) i to postupak Ocjene o potrebi procjene utjecaja na okoliš u okviru kojeg se provodi i ocjena prihvatljivosti za ekološku mrežu ili izdaje Mišljenje o potrebi provedbe ocjene o potrebi procjene utjecaja zahvata na okoliš, odnosno ocjene prihvatljivosti za ekološku mrežu.

2.7.7. Razdoblje izvedbe

Razdoblje izvedbe ili aktivizacijsko razdoblje prema svojoj definiciji predstavlja "vrijeme čija je prolaznost prisutna u vremenskom razmaku od početka aktivnosti na realizaciji poduzetničkog pothvata, do početka redovite proizvodnje, trgovanja ili usluživanja."¹⁵

Obuhvaća period pripreme za realizaciju, koji može sadržati konzultantske i pravne poslove, izradu projektno-tehničke dokumentacije i drugo, zatim period životnog vijeka projekta, od početka investiranja pa sve do trenutka predviđenog pada potražnje ispod razine profitne učinkovitosti.

¹⁵ Kuvačić, N (2001)

Poželjno trajanje aktivizacijskog razdoblja ne može se univerzalno definirati, jer ovisi o prirodi ulaganja, proizvoda i drugim varijablama no generalno se teži najkraćem mogućem roku, izbjegavanju neopravdanog produljivanja, koje bi sa sobom donijelo i dodatne troškove. U terminskom prikazu aktivizacijskog razdoblja često se koriste grafikoni, tablici i slike, pa se tako za terminski prikaz aktivizacijskog razdoblja dosta često koristi mrežni dijagram.

Ukoliko je riječ o projektu u kojem se sredstva pretežito financiraju pomoću eksternih izvora, od velikog značaja je prikazati tablični prikaz terminskog plana ulaganja, budući da se prikupljena sredstva na angažiraju istodobno, pa je tablični prikaz najprikladniji.

2.8. Menadžment

Menadžment (Od engleski: Management = Upravljanje, rukovođenje) je kompleksan pojam te su njegove definicije različite, ovisno o aspektu s kojega se daju. S procesnog aspekta menadžment se može definirati kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini, uz efikasnu i efektivnu uporabu ograničenih resursa¹⁶ U teoriji se menadžment najčešće predstavlja kao proces koji se provodi kroz pet stožernih funkcija a to su:

- *Planiranje*
- *Organiziranje*
- *Kadroviranje*
- *Vođenje ili upravljanje*
- *Kontroliranje*

S motrišta samog poduzetničkog pothvata, menadžment ima i organizacijsko-pravni, te organizacijsko-djelatni oblik. Sukladno tome, „Menadžment“ se definiraju planirani ili postojeći pravno-vlasnički oblik (npr. Društvo s ograničenom odgovornošću, javno trgovačko društvo..), ali i temeljne organizacijske i upravljačke strukture. Funkcija menadžmenta u poduzeću od velike je važnosti te je potrebno u ovom odjeljku posvetiti dovoljno pažnje svakoj od navedenih funkcija.

¹⁶ Dujanić, M (2007) Osnove menadžmenta, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Za uspješnost projekta, od iznimne je važnosti da svakom aspektu menadžmenta posveti dovoljno pažnje, budući da je neuspjeh, odnosno nemar u jednoj od funkcija menadžmenta teško nadoknadiv.

Planiranje se smatra uvodnom i nezaobilaznom determinantom menadžmenta, s obzirom da ono prethodi ostalim radnjama, te obavljanje istih ne bi bilo moguće bez obavljenog planiranja. Planiranje je nužno iz dva konceptualna razloga: ograničenost resursa i neizvjesnost okoline.¹⁷ Planiranje se odvija na više razina, sukladno hijerarhiji menadžmenta. Tako na razini vrhovnog menadžmenta podudara se strateško, razini srednjeg menadžmenta taktičko, a na menadžmentu prve razine operativno planiranje.¹⁸

Organiziranje se odnosi na proces određivanja organizacijske strukture koju će poduzeće koristiti, a koja će biti u stanju poduzeću omogućiti što profitabilnije poslovanje. Tako se organizacijska struktura kao dokument može prikazati kroz četiri oblika a to su: „*Funkcionalni, divizionarni, matični i tenzorski*“. Sukladno svojoj procjeni i slobodnom izboru, poduzeće samo odabire kroz koji oblik svoju organizacijsku strukturu želi prikazati.

Kadroviranje se bavi problematikom zaposlenika, djelatnika i sl., preciznije rečeno upravljanjem ljudskih resursa, što podrazumijeva poduzimanje određenih aktivnosti. Kadroviranje predstavlja skup onih aktivnosti menadžmenta koje su usmjerene na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih kadrova u poduzeću. To se ostvaruje nizom pojedinačnih aktivnosti, a koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, procjenu performansi, obuku i razvoj, upravljanje kompenzacijama i radne odnose.¹⁹

Vođenje kao funkcija menadžmenta najčešće se predstavlja kroz 4 pojma, a to su „*Motiviranje zaposlenika, vođenje ili vodstvo, interpersonalni procesi i unutarnje komuniciranje*“. Ispravnim djelovanjem u 4 navedene aktivnosti, vođenje tvrtke će stvoriti povoljnu situaciju za poduzeće, dok bilo kakve oscilacije u istim aktivnostima mogu stvoriti probleme, i dovesti poduzeće do neželjenih situacija.

¹⁷ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

¹⁸ Bračić, K. (2013): Poslovno planiranje, dostupno na <http://www.cpa.hr/hr/poslovno-planiranje/> pristupano 12.9.2022.

¹⁹ Buble M., (2006) Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split

Kontroliranje se može definirati kao “sustavni proces putem kojeg menadžeri reguliraju aktivnosti unutar organizacije kako bi one bile u skladu s očekivanjima postavljenima kroz organizacijsku misiju, ciljeve, planove i standarde izvršenja. To je usporedba zacrtanog i ostvarenog u svrhu poduzimanja korektivnih akcija u slučaju kada su odstupanja između tih objekata veća od prihvatljivih“²⁰

Svaka od funkcija menadžmenta ima svoju važnost, te ignoriranje bilo koje od njih može projekt dovesti do nepoželjne situacije te treba biti predstavljena, u onom dijelu u kojem se odnosi na projekt, u poglavlju poslovnog plana "Menadžment".

2.9. Marketing

Kao i općenito u ekonomiji, marketing u smislu poslovnog plana ima veliki značaj. Promatrajući ga kao poslovnu filozofiju koja apsolutni fokus stavlja na potrošače, odnosno njihove potrebe, a sve u cilju zadovoljenja istih, marketing je jedna od temeljnih grana ekonomije bez koje je svakom poduzeću rad nemoguć. Temeljom porukom marketinga može se smatrati preporuka poduzećima da istraže što se na tržištu traži, te da svojim znanjima i djelovanjima omoguće zadovoljenje tržišne potražnje prije svojih konkurenata, ili na bolji ili kupcima primamljiviji način od konkurenata.

2.9.1. Marketing miks

Najčešće primjenjivani marketinški koncept je Marketing miks, po tzv. 4P modelu²¹; podjeli koja obuhvaća sljedeće varijable:

- **Proizvod ili usluga (engl. Product)**
- **Cijena (engl. Price)**
- **Distribucija (engl. Place)**
- **Promocija (engl. Promotion)**

²⁰ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb

²¹ 4P koncept u primjeni je od 1950-ih godina, populariziran od strane Neil Bordena, ("The Concept of the Marketing Mix.", 1964) Dostupno na <http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984-The-concept-of-marketing-mix.pdf> pristupano 12.09.2022.

Marketing mix koncept u pogledu usluga proširuje se s dodatna tri elementa za 7P koncept: i to Ljudi (engl. People), Procesi i Fizička prisutnost (Physical Presence)²²

1.6.1.1. *Proizvod ili usluga*

Ključni element marketing miksa je proizvod ili usluga. „Razlike između proizvoda i usluga su:

- Proizvod je opipljiv, dok je usluga neopipljiva
- Većina proizvoda proizvedena je prije njihove potrošnje kako bi se omogućila
- distribucija, skladištenje i prodaja. Za razliku od proizvoda usluga se odmah koristi.
- Usluge se ne mogu skladištiti dok proizvodi mogu.
- Većina potrošača nema gotovo nikakav kontakt s proizvodnjom proizvoda, dok mnoge
- usluge zahtijevaju visoku razinu povezanosti između proizvodnje i potrošnje.“²³

Jedan od ciljeva svakog poduzeća zasigurno je ostanak njihovih proizvoda na tržištu u što većem vremenskom razdoblju. Povećanim vremenskim razdobljem u kojem se proizvod nalazi na tržištu, povećava se mogućnost ostvarivanja profita poduzeća, te je prema tome jedan od primarnih ciljeva poslovanja zadovoljen.

Tržišne faze proizvoda ili usluge

Tijekom svog bivanja na tržištu, svaki proizvod prolazi kroz 4 faze, a to su:

- *Uvođenje*

Početak faze uvođenja smatra se lansiranje proizvoda na tržište. Ova faza započinje lansiranjem proizvoda na tržište. Karakteriziraju je postupni rast prodaje, visoki troškovi te izostanak profita. Naglasak se stavlja na motivaciju maloprodavača da proizvod uvrste u svoju prodaju i na poticanje kupaca da proizvod uvrste u svoje kupovne navike. Proizvođači ulažu napor u sprječavanje imitacija, budući da je jedinstvenost i unikatnost kao karakteristika proizvoda poželjna u što većem vremenskom periodu.

- *Rast:*

Početak faze rasta smatra se trenutak kada novi lansirani proizvod počinje ostvarivati dobit. Proizvod biva potrošački potpuno prihvaćen, što dovodi do ubrzanog rasta prodaje, koji u kombinaciji sa stagnacijom troškova po jedinici omogućava brzi rast profita. Javlja se i ulazak

²² Oxford College of Marketing: The Marketing Mix, dostupno na <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/>, pristupano 12.9.2022.

²³ Renko N. (2005) Strategije marketinga, Naklada Naprijed d.d., Zagreb

konkurenata na tržište, pa se ulažu napori da bi se minimizirao njihov ulazak na tržište, i izbjegle situacije pogođenosti novog proizvoda ulaskom konkurenata. Za poduzeće je poželjno da proizvod u fazi rasta provede što dulje vremensko razdoblje. Neke od aktivnosti koje poduzeće u tu svrhu poduzima su svakako i intenziviranje promidžbe, ali i potezi koji rezultiraju daljnjim smanjenjem troškova.

- *Zrelost*

Temeljna karakteristika faze zrelosti kao faze marketinškog miksa jest ta da započinje u onom trenutku kada je proizvod dosegao svoj maksimum, odnosno kada je dosegao točku iz koje prodaja više ne može napredovati. Također, sve jači je utjecaj i konkurenata, a uz to, troškovi polako sustižu ostvarene profite, te se novčani izrazi profita počinju kretati silaznom putanjom.

- *Opadanje*

Neovisno o tome koji su razlozi dolaska do toga, u fazi opadanja neminovan je pad prodaje. Količine koje poduzeće nudi na tržištu su znatno veće od onih za koje na tržištu ima potražnje, te to dovodi do degresivnog kretanja životnog ciklusa. Marketinški stručnjaci u navedenoj fazi imaju ulogu otkrivanja problema koji je doveo do stanja da je proizvod u fazi opadanja, a slijedom toga i rješavanje istih problema kako bi proizvod pokušali vratiti na profitabilne putove.

Asortiman

Razlikujemo „širok/uski, duboki/plitki, gusti/rijetki ili razuđen/nerazuđeni“ asortiman proizvoda ili usluge.

- Široki/uski asortiman pojašnjava nam koliko artikala iz različitih robnih skupina se nalazi u promatranom poduzeću.
- Duboki/plitki asortiman se referira na broj varijacija u smislu raznolikosti obilježja robe koje poduzeće nudi.
- Gusti/rijetki asortiman definira stupanj konzistentnosti i komplementarnosti proizvoda odnosno artikala koje je poduzeće spremno ponuditi.
- razuđen/nerazuđen asortiman odnosi se na stupanj usklađenosti potrošačkih dobiti glede obilježnoga i cjenovnoga dijapazona proizvoda.

Komponente proizvoda ili usluge

Brojni su elementi proizvoda, od kojih su najizraženiji kvaliteta i funkcionalnost, konzistentnost, pakiranje i ambalaža, dizajn i izgled. Uz potonje se veže i upravljanje brendom.

Ovisno o konkretnoj poslovnoj ideji i proizvodu / usluzi koju poslovni plan predstavlja valja odlučiti o potrebi uključivanja opisa svih ili dijela navedenih komponenti proizvoda.

1.61.2. Cijena

Cijena se smatra jednim od najosjetljivijih elemenata marketinškog miksa, pa se upravo njoj predaje posebna pažnja prilikom proizvodnje proizvoda, odnosno prilikom lansiranja tog samog proizvoda na tržište. Ukoliko se za proizvod odredi cijena koja se na tržištu pokaže prihvatljivom, a poduzeću je dovoljna za pokrivanje troškova i ostvarivanje dobiti, poduzeće je u mogućnosti ostvariti veće prihode nego što bi ostvarili da je ta ista cijena puno veća, odnosno za tržište neprihvatljiva.

Niz je aktivnosti kojima se poduzeće može koristiti prilikom određivanja cijena, ali dvije temeljne strategije su:

- Strategija obiranja vrhnja: Strategija koja kao cilj djelovanja nameće ulazak na tržište s najvećom mogućom cijenom, kako bi „pobrali“ što veće prihode do trenutka kada se konkurenti uključe na tržište
- Strategija penetracijske cijene: Strategija u kojoj na tržište ulazimo s relativno niskom cijenom, a sve u cilju obeshrabrivanja konkurenata, a zatim tijekom vremena, cijenu eksponencijalno povećavamo

1.6.1.3. Distribucija

Pod pojmom distribucije poimamo sve aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi proizvod, robu ili uslugu doveli od proizvođača do potrošača. S ekonomskog stajališta, poželjno je da distribucija bude obavljena što učinkovitije i sa što manje troškova, dok je u cilju poduzeća svakako i to da ista bude obavljena što brže i sa što manje poteškoća. Sukladno troškovima koje nose, a i sposobnošću vlastitih djelatnika, poduzeće se odlučuje o tome hoće li distribuciju obaviti putem posrednika ili samostalno.

1.6.1.4. Promocija

Od najranijih dana ljudske gospodarske aktivnosti shvaćeno je da je uzalud imati i najbolji proizvod ako o njemu nismo dovoljno informirali potencijalne korisnike, a isto tako i da dobra i usmjerena informacija može prodati i nešto lošiju izvedbu. Gotovo nijedan proizvod nije moguće prodati bez određene vrste promocije, pa se tako promocija kao element marketinškog

miksa smatra iznimno važnim i neizbježnim elementom, neovisno o području djelatnosti i proizvodu.

Poželjno je već u fazi proizvodnje, prije uvođenja na tržište, imati okvirni plan promocije, odnosno da imaju jasne smjernice putem kojih žele da se promocija u budućnosti odvija. S obzirom da se radi o složenom procesu, vrlo često se za promociju kao aktivnost angažiraju marketinški stručnjaci, koji poduzimanjem niza aktivnosti pokušavaju promovirati proizvod u što boljem svjetlu, i osigurati da promocijska aktivnost koju su odabrali potrošačima ostane u pozitivnom sjećanju, te da bude jedan od elemenata zbog kojeg će se potrošač odlučiti na kupovinu dotičnog proizvoda.²⁴

Činjenica da živimo u turbulentnom vremenu te da su promjene sve češće, brže i korjenitije, reflektira se u velikoj mjeri i na promociju. Posebno u zadnjem desetljeću svjedoci smo velikih promjena u izboru promotivnih kanala i alata, prvenstveno digitalnih, kao i rasta njihove učinkovitosti. Pojam Internet marketinga neprestano se proširuje, uključuje sve više oblika i sve više dobiva na značaju te niti jedan ne treba zanemariti jer rastom dostupnosti i korištenja interneta imaju enorman doseg.

Postpromotivne aktivnosti analitike i mjerenja učinkovitosti su vrlo važne, kako bi smo znali koji kanal nam donosi najviše novih kupaca ili prepoznatljivosti a koji nije isplativ pa bi ga trebalo napustiti ili usavršiti. Kao poduzetnici nastojimo izbjeći situaciju na koju se šaljivim tonom referira John Wanamaker, uspješni američki trgovac s početka 20.stoljeća: "Znam da sam bacio pola novca uloženog na promociju. Problem je što nikada ne znam koja je to polovica"²⁵

2.10. Financijski podatci

Kao jedan od najvažnijih dijelova poslovnog plana, financijski podatci često čine razliku između uspješnih i neuspješnih projekata. Važno je stoga u ovom odjeljku predočiti dovoljan

²⁴ Kuvačić, N. (2001)

²⁵ John Wanamaker (1838.-1922.) bio je vrlo uspješan američki trgovac, vjerski vođa i politički lik, kojeg neki smatraju „pionirom u marketingu“.Otvorio je jednu od prvih i najuspješnijih robnih kuća u Sjedinjenim Državama, koja narastao na 16 trgovina te postao dijelom Macy's-a; B2B marketing, <https://www.b2bmarketing.net/>

broj relevantnih podataka i pokazatelja, koji će svim potencijalnim investitorima, kreditorima kao i poduzetniku samom, prikazati realno stanje.

Važno je naglasiti kako se stavke i vrijednosti financijskih podataka poslovnog plana moraju temeljiti na ranije utvrđenima te predstavljaju svojevrsnu njihovu konačnu i zbirnu prezentaciju i stavljanje u kontekst financijskog planiranja te kontekst ocjene projekta u cjelini.

Za izradu ovog dijela poslovnog plana neophodna stručna znanja iz područja financija, računovodstva i menadžerskog računovodstva. Poželjno je ista uključuju projekcije dobiti i gubitka i projekcije ekonomskih i financijskih tijekova. Promatrani period najčešće se zaokružuje na prvih pet godina projekta, no ukoliko se investicija planira financirati kreditom u pravilu se prikazuje vrijeme ne kraće od otplatnog perioda.

Prikaz financijske konstrukcije ulaganja

Uključuje procjenu potrebnih ulaganja i njihovih iznosa kao i planirane izvore financiranja. Iznosu ulaganja potrebno je sučeliti izvore financiranja, da bi se zatvorila financijska konstrukcija projekta. Vrsta i iznosi ulaganja temelje se na utvrđenom u odjeljku "Stalna sredstva" poglavlja "Tehničko-tehnološki opis" dok se kao izvori financiranja mogu definirati isključivo vlastita sredstva poduzetnika, zatim investitorska, bespovratna sredstva javnih ili privatnih financijera, ili kreditni izvori ili kombinacija. Potrebno definirati vrstu vanjskog financiranja, osobito radi li se o kreditnom ili nekom obliku bespovratnog financiranja kao i udio pojedine vrste izvora financiranja u ukupnom iznosu. U slučaju planiranja kreditnih izvora financiranja poduzetnik je u odlomku o financijskim podacima dužan predstaviti „Plan otplate kredita“.

Financijska projekcija budućeg poslovanja

Sadrži projekcije računa dobiti i gubitka, ekonomskog tijeka te financijskog tijeka, za razdoblje koje je definirano kao vijek projekta, te sve izračune na kojima se temelje, kao što su projekcije prihoda i rashoda. Financijska projekcija mora se oslanjati na prethodno iznesena utvrđenja i planove.

Stoga se rashodi poslovanja u dijelu procjene operativnih troškova moraju uskladiti s odjeljkom "Materijalni inputi", a sve to u kontekstu predstavljene tehnologije i kapaciteta, također ranije opisanih u poglavlju "Tehničko-tehnološki opis". Troškovi usluga ili ostali troškovi moraju

uzeti u obzir potrebne mjere zaštite na radu i zaštite okoliša iz istog poglavlja, marketinške aktivnosti iz poglavlja "Marketing" dok se procijenjeni trošak osoblja mora referirati na podatke iz odjeljka "Zaposlenici". Podaci o novim, planiranim ali i postojećim stalnim sredstvima podloga su i za proračun amortizacije u projekciji Računa dobiti i gubitka, u dijelu koji se odnosi na projekcije budućeg poslovanja poduzeća. Ukoliko se planira dio projekta financirati kreditom potrebno je u financijski dio poslovnog plana uključiti i tablicu otplatnog plana, zajedno sa svim uvjetima otplate kredita (vrijeme iskorištenja, rok otplate, kamatna stopa, poček).

Procjena prodaje i prihoda naslanja se na poglavlje "Tržišni podaci", poglavito njegov odjeljak "Projekcija prodaje" te sve elemente Marketing miksa, osobito elemente *Proizvod* i *Cijena*, te uzima u obzir kapacitete i tehnologiju iz "Tehničko-tehnološkog opisa" ali i raspoložive zaposlenike.

2.10.1. Ocjena učinkovitosti

Kako bismo investitorima, ali i svim ostalim zainteresiranim dionicima što vjernije dočarali potencijalnu financijsku učinkovitost projekta, potrebno je prikazati cijeli splet pokazatelja koji vjerodostojno ocjenjuju projektne učinkovitosti. Temeljni podatci potrebni za izradu pokazatelja ocjena učinkovitosti nalaze se u odjelu o financijskim podacima projekta, pa se tako nastavno na tablice prikazane u tom odjeljku izrađuju pokazatelji koji prikazuju ocjenu učinkovitosti projekta. Neki od temeljnih pokazatelja, koje je poželjno uključiti u svaki poslovni plan, navedeni su i opisani u nastavku.

Razdoblje povrata

Poduzetnici, u odjeljku o ocjeni učinkovitosti, također prikazuju i izračun o razdoblju povrata, jer je za svakog poduzetnika, ali i investitora vrlo važna ta informacija. Jednostavno rečeno, tim izračunom se prikazuje kada se očekuje da će se uložena sredstva povratiti, te kad će poduzetnik početi s ostvarivanjem dobiti.

Neto sadašnja vrijednost

Neto sadašnja vrijednost investicije ili čista sadašnja vrijednost, predstavlja sumu diskontnih neto prihoda koji se ostvaruju u periodu eksploatacije investicije, te pripada najreprezentativnijim metodama ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata, budući da ona uzima u obzir troškove koji nastaju za investitora upravo radi ulaganja u navedenu investiciju.

Neto sadašnja vrijednost projekta izračunata je na način da su čisti primitci ekonomskoga toka iz pojedinih godina promatranoga vijeka eksploatacije projekta preračunati na sadašnju vrijednost pomoću diskontnoga faktora. Diskontna stopa, kao preduvjet za diskontiranje neto primitaka, određena je na 10%, što je više od prosječne stope kamate na kredite, te znatno više od kamate na predmetni kredit kojim se financira ulaganje.

Projekt je prihvatljiv za realizaciju ako je neto sadašnja vrijednost, uz pretpostavljenu diskontnu stopu, jednaka ili veća od nule, a neprihvatljiv ako je neto sadašnja vrijednost manja od nule

Interna stopa rentabilnosti

Interna stopa rentabilnosti (IRR) definira se kao stopa povrata koja čini neto sadašnju vrijednost projekata jednaku nuli te ako IRR nadmašuje cijenu kapitala. Čista sadašnja vrijednost prilikom izrade poslovnog plana predstavlja pokazatelj kojega definiramo kao razliku između sadašnje vrijednosti čistih primitaka i sadašnje vrijednosti početnog ulaganja. Radi se o često korištenom pokazatelju, budući da se pomoću nje vrlo lako dolazi do informacija o učinkovitosti poduzetničkih projekata. Ukoliko je čista sadašnja vrijednost veća od nule, projekt se smatra prihvatljivim, dok se u bilo kojem drugačijem slučaju projekt ne može smatrati prihvatljivim.

Prednost čiste sadašnje vrijednosti kao pokazatelja se ogleda i u tome što je vrlo pogodna za ocjenu alternativnih projekata koji u svojim projekcijama imaju različite čiste primitke po određenim promatranim godinama, različite brojeve promatranih godina eksploatacije, ali i različitim početnim ulaganjima.

Pokazatelji profitabilnosti projekta – statička analiza

Statičke metode ocjene projekta izračunavaju se odabirom reprezentativne godine (ili više godina) koje služe kao osnovica za izračun određenih relativnih pokazatelja učinkovitosti, koristeći podatke iz računa dobiti i gubitka i ostale financijske analize projekta.

Analiza osjetljivosti

Analiza osjetljivosti je jednostavna metoda za identifikaciju i ocjenu mogućih rizika koji utječu na profitabilnost projekata. Ona mjeri učinak promjene jedne varijable (prihod ili trošak) na projekt. Bitno je kvantificirati rizik i utvrditi čimbenike na čiju je promjenu projekt posebno osjetljiv. Na osnovu ove analize ispituje se kako pojedini projekt podnosi promjene određenih

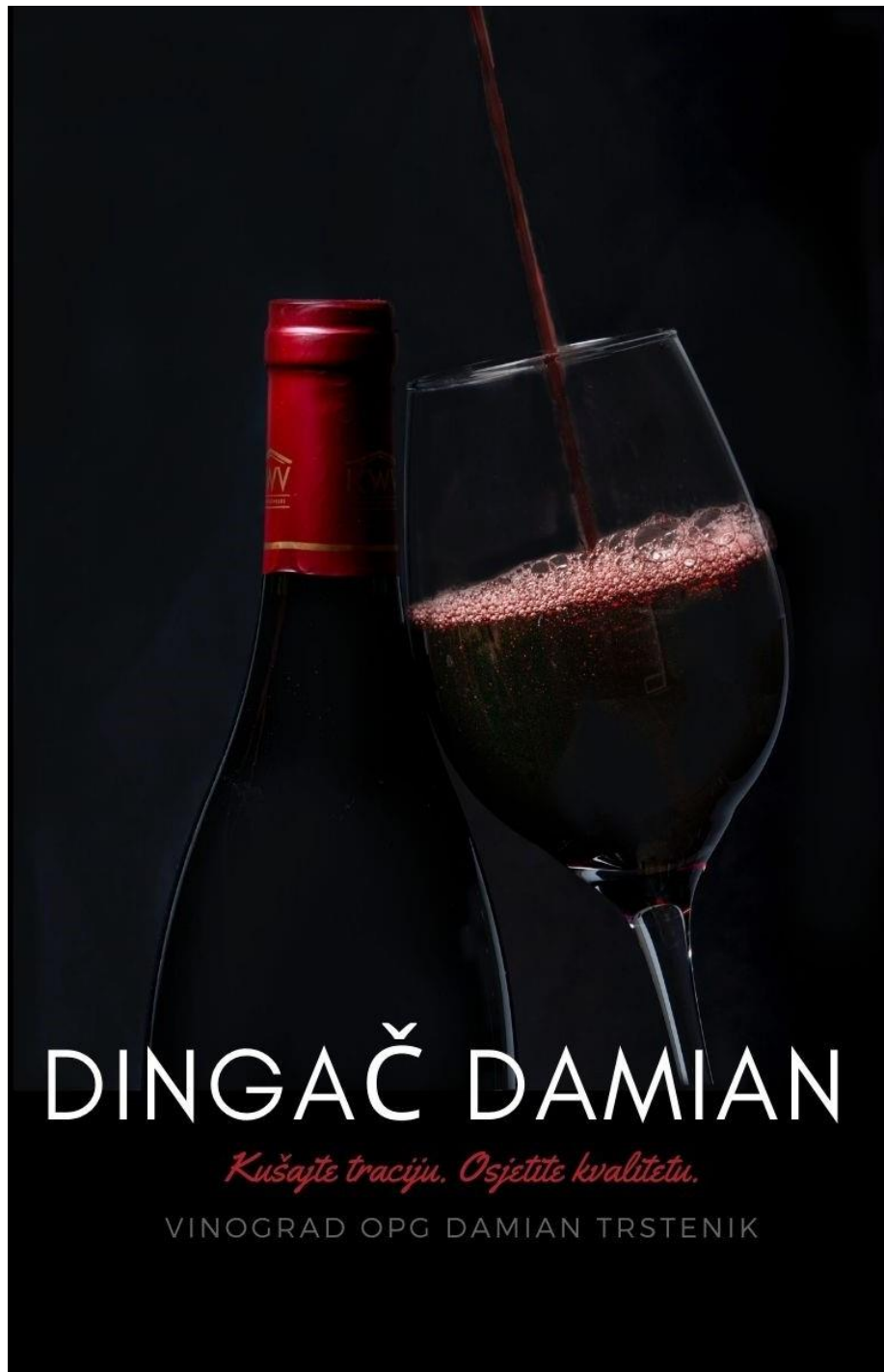
parametara te se identificiraju čimbenici koji utječu na smanjenje profitabilnosti projekata. Projekt je poželjniji što je njegova osjetljivost manja.²⁶

2.11. Zaključna ocjena projekta

U zaključnoj ocjeni potrebno je ukratko sažeti najvažnije iz svih poglavlja Poslovnog plana te na temelju iznesenog donijeti i obrazložiti odluku o projektu.

²⁶ <https://www.treeage.com/learn-more/sensitivity-analysis/>

3. POSLOVNI PLAN NA PRIMJERU PROJEKTA: POKRETANJE VINARIJE I KUŠAONICE NA OPG DAMIAN



Slika 1 Vizualni identitet poduzetnika i proizvoda

Izvor: Vlastiti dizajn autora

3.1. Operativni sažetak

Predmetni poslovni plan odnosi se na poduzetnički pothvat pokretanja djelatnosti vinarstva - prerade grožđa u vino te ugostiteljstva, čija će se ponuda bazirati upravo na vlastitom proizvedenom vinu, sve na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (OPG) Damian u Trsteniku na poluotoku Pelješcu.

Ključni proizvod poduzetnika je kvalitetno vino Dingač; koje je moguće proizvesti jedino od grožđa uzgojenog na području vinogorja ZOI „Dingač“ smještenog je na strminama uz južnu morsku obalu srednjeg dijela Pelješca, području površine tek 7,58 km².

OPG „Damian“ ima 2,00 ha vinograda grožđa za ovo kvalitetno vino sa zaštićenom oznakom. Poslovanje OPG-a nastavak je dugogodišnje obiteljske tradicije a novi nositelj je mladi poljoprivrednik, ujedno i student Ekonomskog fakulteta u Splitu te se razvoj i proširenje poslovanja temelji na kombinaciji tradicije, znanja, mladosti i entuzijazma.

OPG ima i svu potrebnu mehanizaciju za obradu vinograda, no za pokretanje novih djelatnosti potrebno je izvršiti značajnu investiciju, i to rekonstrukciju i opremanje gospodarskog objekta starije gradnje, za novu namjenu – kušaonicu i mini vinariju. Vrijeme potrebno za provedbu projekta procjenjuje se na dvije godine. Iznos ulaganja procjenjuje se temeljem građevinskog projekta, troškovnika i ponuda na na 583.250,00 kuna. Investicija je to koju za sada poduzetnik ne može samostalno financirati, u ovom opsegu, kvaliteti i vremenskom okviru. Zbog toga se financijska konstrukcija projekta zasniva na kombinaciji vlastitog i kreditnog financiranja, uz povoljni ESIF kredit.

Ovakva kombinacija djelatnosti znatno je isplativija od prodaje sirovine drugim vinarima, što potvrđuju i financijske projekcije ovoga poslovnog plana. Tržišne su prilike za ovaj proizvod i način prodaje izrazito povoljne, te se uklapaju u rastuće trendove popularnosti ruralnog i gastro turizma. Upravo kupci iz ovog turističkog segmenta, na lokaciji poduzetnika, ciljni su tržišni segment. Tržište je dovoljne veličine i kupovnih potencijala, a preferencije i navike kupnje na strani su kvalitete i reputacije, a ne imperativa niske cijene. S druge strane, konkurencija je ograničena samim geografskim ograničenjima te je odnos ponude i potražnje izbalansirana na način da postoji prostor za nove tržišne udjele.

3.2. Opis poduzetničke ideje

Poduzetnički pothvat uključuje pokretanje prerade grožđa iz vlastitog uzgoja, odnosno proizvodnje vina te ugostiteljske djelatnosti specijalizirane upravo za prezentaciju i prodaju vlastitih proizvoda s poljoprivrednog gospodarstva.

Ključni proizvod na kojemu će se temeljiti ponuda je vino Dingač iz vlastitog uzgoja i vlastite prerade. Kao razvojnu mogućnost OPG u dugoročnim planovima, uvjetovano uspjehom inicijalne ideje, ima upotpuniti asortiman ostalom ugostiteljskom ponudom, i to proizvodima drugih lokalnih OPG-ova te obrta ribarstva i akvakulture; pića kao što su voćni sokovi, rakije, likeri i prošek i jednostavna prehrana, kao što su sir i pršut, mušule, kamenice, hladna riblja predjela, riblje paštete i sl.) sve u skladu s definiranim stilom u pravcu kojega se ideja planira razvijati – ruralni autentični stil pelješkoga kraja.

Planirano je budući objekt mini vinarije i ugostiteljskog objekta smjestiti u objekt u vlasništvu OPG-a, koji je pogodan za uređenje u navedenom stilu. Lokacija objekta u blizini vinograda dodatna je atrakcija i doprinos autentičnom ozračju. Istovremeno je lokacija ključna za koncept projektne ideje: Proizvod na kojemu se bazira ponuda usko je vezan za lokaciju, sa zaštićenom oznakom izvornosti te je po istoj poznat na globalnom tržištu i osigurava određenu razinu cijene. Dodatna prednost lokacije je turistička atraktivnost; neposredna blizina mora i poznatih destinacija kupališnog turizma u Trsteniku na poluotoku Pelješcu.

Budući da se objekt desetljećima koristi isključivo kao gospodarski objekt, za smještaj poljoprivredne mehanizacije te uroda grožđa, nužne su intervencije da bi se doveo u adekvatno stanje radi prenamjene u proizvodni, prezentacijski i prodajni objekt. Potrebno je izvršiti temeljitu rekonstrukciju podrumске etaže, za svrhu prerade i skladištenja vina, adaptaciju prizemlja te uređenje vanjskog dijela okućnice, sve za ugostiteljski dio, koje je neophodno radi ostvarenja potrebnog ugostiteljskog kapaciteta dovoljnog za isplativost poslovanja.

Poslovanje će se nastaviti u okviru organizacijskog oblika OPG, kojemu je primarna djelatnost poljoprivreda, a djelatnost prerade te ugostiteljska djelatnost registrirat će se kao dopunske djelatnosti. Za ugostiteljski objekt planirano je da bude kategoriziran kao kušaonica, sukladno „Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu“ (NN 54/2016), što je po definiciji istoga

"ugostiteljski objekt na poljoprivrednom gospodarstvu u kojemu se nudi pretežito vlastiti poljoprivredni proizvodi".

Za uspješno poslovanje prema predstavljenom planu potrebno je na OPG-u zaposliti minimalno jednu osobu u stalni radni odnos, u djelatnosti poljoprivrede i prerade te sezonski, na 6 mjeseci, očekivano još četiri osobe, od čega tri za djelatnost ugostiteljstva i jednoga za sve djelatnosti, za komercijalne i logističke poslove, uz angažman nositelja OPG-a kojemu je poljoprivreda trenutno glavno zanimanje te će po provedbi projekta biti i nositelj dopunskih djelatnosti na OPG.

Obzirom na opisane potrebe ulaganja i početnih operativnih troškova neophodno je podići kredit jer novoosnovano OPG nema mogućnosti samostalno financirati kompletan projekt. Odabrana opcija je povoljan poduzetnički kredit putem HAMAG BICRO programa za ruralni razvoj.

3.2.1. Evolucija ideje

OPG ima u svojim resursima vinograde na području zaštićene izvornosti i odgovarajuće sorte za proizvodnju vina Dingač. Obzirom na odlične tržišne prilike za ovaj proizvod, ideja se nametala sama po sebi, OPG je naime i do sada proizvodio grožđe te ga plasirao u vinariju ili prerađivao u dopuštenim količinama također u vinariji, za prodaju na kućnom pragu, bez ikakvog brendiranja proizvoda. Sve navedeno znatno je neisplativiji način poslovanja, u odnosu na vlastitu preradu i plasman u vlastitom objektu.

Objekt koji OPG posjeduje je pogodan za preuređenje za ovu namjenu, obzirom na svoj stil gradnje, veličinu te posebno lokaciju.

3.2.2. Inovativnost

Budući da se OPG do sada bavio isključivo primarnom poljoprivrednom proizvodnjom, ovaj projekt za njega predstavlja uvođenje čak dvije nove djelatnosti, i to djelatnost prerade i djelatnost ugostiteljstva. Nadalje, ponuda u vlastitoj kušaonici predstavlja izravnu prodaju uz vizualnu i ostale prezentacije, čime se OPG do sada nije bavio, jer je svoje proizvode, i to uglavnom grožđe, plasirao uglavnom na veleprodaji. Također, sukladno poreznim propisima, dolazi do drugačijeg poreznog tretmana. Uz planirana veća ulaganja i očekivane veće prihode, kao rezultat projekta, po savjetu računovođe isti će ući u sustav pdv-a, što zahtijeva drugačiju

kalkulaciju cijena te veći angažman računovođe. Inovativnost ovog projekta veliki je izazov jer zahtijeva pridobivanje kupaca za proizvode koje do sada nije nudio, usvajanje tehnologije proizvodnje vina i ugostiteljske djelatnosti i ostale prilagodbe.

3.2.3. Poduzetničke reference i održivost

Nositelj OPG-a smatra da su njegovo dosadašnje iskustvo u vinogradarstvu, duboka povezanost i odlično poznavanje lokacije i tržišta na istoj, kao i ekonomsko obrazovanje, uz izrazito povoljne tržišne prilike vrlo dobar temelj za razvoj ove ideje.

U pogledu raspoloživosti financiranja, poduzetnik smatra da će imovina poduzeća koja će se ponuditi kao instrument osiguranja te poslovni plan koji će iskazati tržišni i financijski potencijal ove poduzetničke ideje utjecati na odobrenja kredita.

Napominje se svakako da opisana poduzetnička ideja ima i veliki potencijal ostvarivanja i dodatnih bespovratnih sredstava (Mjere 6. i 4. Programa ruralnog razvoja RH za naredno razdoblje, Nacionalni plan pomoći sektoru vina u RH (tzv. „Vinska omoćnica“), potpore Ministarstva turizma i Turističke zajednice, lokalne i županijske potpore poljoprivrednicima i ugostiteljima i dr.)

Jedinstveni proizvod, povoljne tržišne prilike u smislu postojanja konstantno dobre potražnje i stabilne visoke cijene te trendovi u turizmu i gastronomiji, izrazito pogodna lokacija a sve to uz jasan plan financiranja investicije, u kombinaciji sa znanjima, iskustvom i osobnim afinitetima poduzetnika daju opravdanim očekivati uspjeh budućeg poslovanja kako je opisano.

3.3. Predstavljanje poduzetnika

OPG „Damian“ osnovan je 2021.godine te je od početka glavna djelatnost istoga poljoprivredna proizvodnja, i to uzgoj grožđa. Istovremeno s osnivanjem OPG je upisano i u Upisnik poljoprivrednika kao poljoprivredno gospodarstvo. Isto predstavlja nastavak dugogodišnjeg poslovanja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva, obitelji poduzetnika.

Na 2,00 ha poljoprivrednih površina u k.o. Trstenik OPG uzgaja grožđe za kvalitetna vina sa zaštićenom oznakom izvornosti (ZOI) sorte plavac mali crni (službeni naziv sorte iz

Specifikacije Proizvoda Dingač)²⁷. Urod grožđa se do sada plasirao djelomično u na veleprodajnom otkupu, lokalnoj vinariji u kvalitetno vino Dingač, a dijelom se uslužno prerađivao u istoj toj vinariji i plasirao u maloprodaji, „na kućnom pragu“, odnosno na OPG, bez posebnog prodajnog ili izložbenog mjesta te bez etiketiranja i brendiranja proizvoda.

Osim spomenutog nasada vinove loze OPG posjeduje i gospodarski objekt u mjestu Trstenik, u neposrednoj blizini vinograda, a koji se namjerava preurediti i opremiti za namjenu ugostiteljskog objekta – kušaonice, što je predmet ovoga projekta. OPG posjeduje i većinu potrebne mehanizacije i opreme za obradu vinograda.

Navedene poljoprivredne parcele te objekt obiteljsko su nasljedstvo vlasnika OPG-a, koji je iste unio u imovinu poduzeća, dok je poljoprivredna mehanizacija i oprema mahom nabavljena sredstvima bespovratne potpore iz EU fondova, i to Mjere 6 Tip operacije 6.3.1. Programa ruralnog razvoja RH 2014-2020., dok je dio opreme također obiteljsko nasljeđe.

Vlasnik i odgovorna osoba je nositelj OPG-a Tomislav-Damian Ključ, mladi poljoprivrednik i student Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Splitu. Kako je navedeno, nekretnine u vlasništvu OPG-a, njegovo su obiteljsko nasljeđe.

Budući da mu roditelji potječu iz ovoga kraja te su uzgajali i održavali predmetni vinograd sve do momenta ustupanja, nositelj OPG-a Tomislav-Damian Ključ još od djetinjstva sudjelovao je u poljoprivrednim radovima na imanju svoje obitelji te je stekao određena znanja i iskustvo o djelatnosti, a ima i osobne afinitete i sklonosti prema vinogradarstvu i vinarstvu. 2021.godine preuzeo je poljoprivredno gospodarstvo svoje obitelji te započeo s intenzivnijim radovima u vinogradu. Od preuzimanja nositeljstva, samostalno vodi poslovanje poduzeća, obavljajući i organizirajući poljoprivredne radove te poslove vezano za plasman uroda.

Samostalno je izradio projektni prijedlog i prijavio se na natječaj za bespovratna sredstva iz Programa ruralnog razvoja te ostvario potporu za nabavu potrebne mehanizacije i opreme i obnavljanje vinograda.

²⁷Specifikacija proizvoda Dingač, dostupno na https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/hrana/zastita_oznaka_izvrsnosti_vina/na_razini_EU/Dingac.pdf) pristupano 12.07.2022.

Ističe se i poznavanje lokalnog turističkog tržišta te iskustvo u djelatnosti turizma, budući da je godinama bio uključen u poslovanje apartmanske kuće njegovih roditelja, također na području Trstenika.

Poduzetnik smatra da će poznavanje djelatnosti uz znanja o vođenju poduzeća te znanja za ishođenje bespovratnih potpora iz Programa Ruralnog razvoja za sljedeće programsko razdoblje biti dobra kombinacija za uspjeh budućeg poslovanja, uključujući operativnu razinu, upravljanje, razvoj i financiranje.

3.4. Tržišni podaci

U ovom odlomku analizira se tržište ponude i potražnje sa svim ključnim dionicima istoga.

3.4.1. Konkurencija i tržišni udio

Veliki broj stanovnika Trstenika i cijelog područja Dingača bavi se poljoprivredom, pa i vinogradarstvom. Međutim, na ovom kao i na cijelom području Pelješca prisutan je problem male površine poljoprivrednih posjeda, usitnjenosti parcela te specifičan geografski oblik što smanjuje mogućnosti za intenzivniju poljoprivrednu proizvodnju. Prevladavaju mala gospodarstva, manja od 1 ha²⁸, koja teško postižu tržišnu konkurentnost, zbog izostanka ekonomije obujma, nemogućnosti ulaganja u marketing i ostalih čimbenika. Također, dosta zemljišta nema adekvatnu obradu, uslijed demografskih prilika, koje su nepovoljne na cijelom Pelješcu, već dugi niz desetljeća.

Na području ZOI „Dingač“ vinovom lozom zasađeno je danas 78,5 ha²⁹ Broj registriranih vinara na cijelom poluotoku Pelješcu je 84³⁰, uključujući sve mikrolokacije i sve sorte grožđa, a ne samo konkretne zaštićene sorte.

Mali vinari teže plasiraju svoj proizvod ukoliko nemaju organiziranu vlastitu maloprodaju jer je na lokaciji trgovina vrlo slabo razvijena (cijeli poluotok ima dva veća prodajna centra, u Orebiću, dok su u ostalim, i to samo većim, mjestima mali dućani, s visokim cijenama koji nisu

²⁸ Lokalna razvojna strategija LAG 5, dostupno na <http://lag5.hr/o-projektu/lokalna-razvojna-strategija.html>, pristupano 17.8.2022.

²⁹ „Specifikacija Proizvoda Dingač“

³⁰ Lokalna razvojna strategija LAG 5

zainteresirani za prodaju luksuznijih proizvoda, u koje ovo vino spada. Distribuciju je s druge strane, zbog položaja na krajnjem jugu Hrvatske, na poluotoku, teško organizirati.

Među 84 spomenuta vinara tek je 10-ak značajnijih konkurenata, uključujući poljoprivredne zadruge, s većim tržišnim udjelom. Prednost najjačih konkurenata je duža prisutnost na tržištu, prepoznatljivost kod kupaca, izgrađen brend i veće iskustvo te veći ljudski, materijalni i financijski resursi, dok u pogledu malih proizvođača OPG ne nalazi važnijih prednosti. OPG smatra da će kombinacijom 4P uz inzistiranje na kvaliteti bez kompromisa uz sve potrebne mjere, te povećanim naporima u promociji i odabiru nižeg cjenovnog razreda za ovaj proizvod uspješno odgovoriti na ove prednosti, koje su ujedno i njegove slabosti. U pogledu prodajnog mjesta, predmetnim projektom se ulaže u novi ugostiteljski objekt, čiji će ambijent dati dodanu vrijednost ukupnom doživljaju kupca.

U odnosu na proizvođače drugih vina i s drugih lokacija svoju konkurentsku prednost vidi u samom proizvodu i lokaciji te činjenici geografske ograničenosti uzgoja, koja sprečava ulazak brojnijih konkurenata na tržište.

3.4.2. Kupci

OPG je do sada sav urod sa svojih vinograda uspješno plasirao n samo lokaciji, bez troška distribucije i to dio lokalnim vinarijama a dio privatnim kupcima uglavnom iz segmenta turističkih posjetitelja te poslovnim kupcima, ugostiteljima i trgovcima.

Budući se projekt odnosi, između ostalog, na pokretanje vlastite prerade, te se iz asortimana eliminira grožđe, pa tako i tržišni segment otkuplivača vinarija, a ostali spomenuti tržišni segmenti ostaju isti, u geografskom i demografskom pogledu, s tim što većina sada postaje kupcima u ugostiteljskom objektu OPG-a, dakle u ugostiteljskoj ponudi, koja sama za sebe omogućuje veću prodajnu cijenu, a posebno uz planirana ulaganja u ambalažu i brendiranje. Najveći udio među kupcima očekuje se iz reda turističkih posjetitelja, u sezoni turističke aktivnosti od lipnja do kraja rujna.

Privlačenje kupaca, osim vlastitom promocijom planira se ostvariti i suradnjom s putničkim agencijama, u vidu organizacije grupnih izleta posjeta vinariji i kušaonici. Ističe se mogućnost produljenja sezone, odnosno organizacije ovakvih izleta u vrijeme berbe, u jesen.

Radi se o kupcima srednje više do visoke kupovne moći, te pri odluci o kupnji ključan faktor je lokalno porijeklo te s njim povezana kvaliteta proizvoda a ne cijena. Distribucija, odnosno prodaja u okviru vlastitog objekta kušaonice, smještenog uz sami vinograd i s pogledom na more, čini jednu cjelinu u doživljaju proizvoda, što će se promocijom naglašavati, jer je preferencija ključnih kupaca. Jedan dio ključnog tržišta će svakako činiti i dobri poznavatelji vina, čija je usmena preporuka dragocjena.

Tržišna ekspanzija za konkretni proizvod je uvjetovana količinom proizvodnje i ograničenošću poljoprivrednih resursa, koji su specifični, vezani uz lokaciju te se ne mogu širiti na drugim područjima a mogućnosti su niske na zaštićenom području, jer je zemljište već kultivirano i ponuda je oskudna. Međutim, u slučaju raspoloživih količina, promatrajući interes tržišta te odnos ponude i potražnje, gotovo je sigurno da bi tržišna ekspanzija bila moguća, osobito širenje na druga tržišta, uključujući i web prodaju.

Tržišna pozicija: OPG se može svrstati u kategoriju **Tržišnih sljedbenika adaptera**. Naime, tržišni sljedbenici su, kako je navedeno, poduzeća koja najčešće imitiranjem lidera i izazivača ostvaruju profitabilno poslovanje. Prema već navedenoj klasifikaciji, zauzimaju do 20% tržišnog udjela, a mogu djelovati kao imitatori ili adapteri. Za poduzetnika se može ustvrditi da nije imitator već adapter, obzirom da se radi o usvajanju i prihvaćanju postojećih znanja i tehnologija, ali istovremeno razvoju vlastitog brenda te distinkciji putem mjesta prodaje koji je sastavni dio atraktivnosti ponude.

3.4.3. Projekcija prihoda od prodaje

Za procjenu prihoda nužno je utvrditi planirani prodajni asortiman te proizvodne količine i njihovu jediničnu cijenu i to na temelju tehnološke, financijske i tržišne analize.

Kao prodajni asortiman utvrđen je proizvod vino Dingač, proizvedeno na vlastitim poljoprivrednim površinama. Kod procjene proizvodnih količina valja uzeti u obzir maksimalni i optimalni kapacitet, odnosno za poljoprivrednu proizvodnju prinos a za vinarstvo randman (Od fr. *rendement* prinos; dohodak, poglavito: omjer prinosa u proizvodima koji se dobije od sirovina³¹), što će biti analizirano u odjeljku „Tehnologija i kapaciteti“. Pri planiranju cijene,

³¹ <http://onlinerjecnik.com/rjecnik/strane-rijeci/randman>

kako je prikazano u financijskom dijelu ovoga poslovnog plana, uzima u obzir sve troškove poslovanja, te je najnižoj cijeni koja osigurava pozitivno financijsko poslovanje dodana marža.

S tržišnog aspekta, za planiranje prodajnih količina i cijene važna je procjena sastava, veličine, kupovnih navika i kupovne moći ciljnog tržišnog segmenta, kao i odlike konkurentske ponude; njihov tržišni udio i cijenu te stanje na tržištu – odnos ponude i potražnje.

3.4.4. Nabavno tržište

Dobavljači i inputi za provedbu projekta i buduće poslovanje su dostupni, kako slijedi:

Građevinski materijal: Na području Dubrovačko-neretvanske županije djeluje nekoliko trgovačkih centara s ovim asortimanom, među kojima se ističu Građa Solin i Era Commerce u Opuzenu.

Građevinski radovi: Angažirat će se neko od građevinskih poduzeća ili obrta s područja županije.

Ugostiteljski inventar i oprema: Na području je također nekoliko trgovačkih centara s ovim asortimanom, među kojima, osim gore spomenutih, i Metro centar Dubrovnik, specijalizirani veleprodajni lanac za obrtnike s posebnim programom za ugostitelje.

Sirovine i materijal – hrana i piće: Kako je navedeno, ideja je koncipirana kao ponuda vina iz vlastite proizvodnje.

Na temelju prethodne analize formira se sljedeća **SWOT ANALIZA**

Tablica 1 SWOT *analiza*

Snage		Slabosti	
1.	Rijedak proizvod	1.	Nedovoljni financijski kapaciteti za financiranje projekta u cijelosti
2.	Globalna prepoznatljivost brenda – tržišni sljedbenici	2.	Potreba za zaduživanjem
3.	Vlastiti poljoprivredni resursi – sirovina za ključni proizvod	3.	Početnička pozicija na tržištu
4.	Vlastiti objekt	4.	Nedostatak iskustva u novim djelatnostima
5.	Povoljna mikrolokacija objekta		

6.	Povoljna lokacija	
7.	Ekonomsko obrazovanje vodstva OPG-a	
8.	Iskustvo u poljoprivredi	
9.	Poznavanje i iskustvo u projektnom menadžmentu EU fondova	
Prilike		Prijetnje
1.	Povoljna kretanja u turizmu	1. Ograničenost lokacije na kojoj je moguć uzgoj pa tako i povećanje proizvodnje
2.	Povećane cirkulacije ljudi kroz Pelješac uslijed izgradnje Pelješkog mosta	2. Inflacija i pad kupovne moći
3.	Ulazak u Eurozonu	3. Pandemija Coronavirusa
4.	Trend porasta popularnosti i interesa za gastronomiju	4. Visoka osjetljivost djelatnosti poljoprivrede na vremenske nepogode
5.	Trend porasta interesa za posebnim oblicima turizma (Agroturizam)	5. Aspekt neizvjesnosti kod ulaska u Eurozonu,
6.	Povoljan porezni tretman OPG-a	6. Nepovoljno stanje na tržištu rada (nedovoljno kvalificirane radne snage)
7.	Izdašna financijska omotnica za Program ruralnog razvoja do 2027	7. Visoka cijena rada u Hrvatskoj
8.	Izravne potpore poljoprivredi	8. Tržišni poremećaj i rast cijena
9.	Mogućnost povoljnog poduzetničkog kreditiranja	

Izvor: Vlastita obrada autora

3.5. Tehničko-tehnološki opis

U odlomku koji slijedi predstaviti će se lokacija tehnologija i kapaciteti, potreba stalnih sredstava, materijalnim inputima i novim zaposlenicima, kao i o nužnim zaštitnim mjerama i trajanju aktivizacijskog razdoblja projekta.

3.5.1. Lokacija

U nastavku se predstavljaju aspekti mikro i makro lokacije koji mogu imati utjecaja na provedbu projekta i poslovanje poduzetnika.

Mikrolokacija

Planirano je budući objekt mini vinarije i ugostiteljskog objekta smjestiti u objekt u vlasništvu OPG-a, koji je pogodan za uređenje u navedenom stilu.

Objekt se nalazi u ruralnom području naselja Trstenik, u neposrednoj blizini vinograda OPG-a. Sastoji od dvije etaže, i to podrumske etaže i prizemlja, svaka tlocrtne neto korisne površine cca 80 m², uz koji je i okućnica površine cca 500 m², sa starom čatrnjom. Radi se o objektu sagrađenom krajem 19.stoljeća, koje je isprva bilo stambeni objekt a od polovine 20.stoljeća gospodarski objekt za potrebe gospodarstva. Isti je održavan sukladno svojoj namjeni, a zadržana je izvorna kamena gradnja autohtonog lokalnog stila.

Objekt ima potrebnu komunalnu infrastrukturu te prometnu dostupnost, budući da je prohodnom nerazvrstanom cestom povezan s magistralnim putem kroz naselje.

Opisani položaj objekta u ruralnom ambijentu, pred samih vinograda te starost i stil njegove gradnje koji je moguće održati te blizina turističkih destinacija, kao baze ciljnog tržišta, odlike su koje objekt pogodnim za prenamjenu u vinariju i prodajno-prezentacijsku kušaonicu.

Obzirom na opisano stanje i trenutnu namjenu objekta, ukazuje se potreba građevinskih intervencija i ulaganja u opremanje, kako bi se isti doveo u adekvatno stanje radi prenamjene u proizvodni, prezentacijski i prodajni objekt.

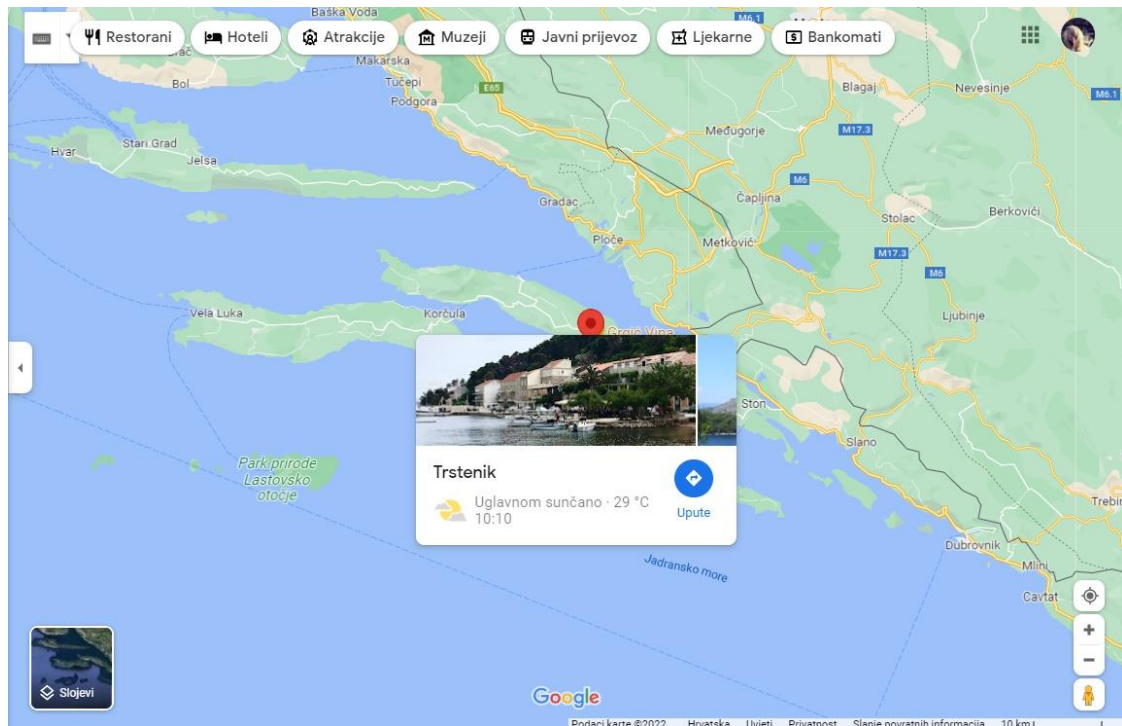
Makrolokacija

- Geografski položaj i obilježja

Pelješac je po veličini drugi najveći hrvatski poluotok (iza Istre), površine oko 355 km². Pripada Dubrovačko-neretvanskoj županiji te se nalazi se na krajnjem jugoistoku Hrvatske između Neretvanskog i Malostonskog kanala na sjeveroistoku te Pelješkog i Mljetskog kanala na jugu i jugozapadu. S kopnom je spojen Stonskom prevlakom.

Trstenik naselje u sastavu Općine Orebić, na krajnjem istoku općine, te je najudaljenije naselje od općinskog centra. Općina Orebić nalazi se na sjeverozapadnom dijelu Pelješca te zauzima

površinu od 131,1 km², a graniči s općinama Trpanj i Janjina, dok se južno od zapadnog dijela, s druge strane Pelješkog kanala nalazi otok Korčula.



Slika 2 Geografski položaj Pelješca i Trstenika

Izvor: <https://www.google.com/maps/place/Trstenik/>

- Geoklimatska obilježja

Obilježja tla: Građa cijelog Pelješca je brdovita s dosta kraških polja. Izgrađen je od rudistnih vapnenaca i dolomita gornje krede, a tek mjestimično, bliže moru, javljaju se tercijarne naslage u kojima se ističe plodni i vododrživi lapor (fliš). Obala Pelješca je pretežito kamenita, na južnom dijelu uglavnom strma i stjenovita, dok je na sjevernom, dijelu, nešto položnija, osobito u Malostonskom zaljevu.

Klima: Na Pelješcu prevladava jadranski tip mediteranske klime koju karakteriziraju duga, suha i topla ljeta s vedrim i mirnim danima. Zima je blaga i vlažna, ljeta vruća, često sušna, jake insolacije, dok su padaline izrazito sezonski raspodijeljene te najveća količina padalina padne u hladnom dijelu godine.

- Prometna i komunalna infrastruktura

U geoprometnom smislu Općina Orebić periferno je položena u odnosu na glavne prometne pravce Republike Hrvatske. Državna cesta D414 (D8-Ston-Janjina-Orebić) glavna je poluotočka prometnica i poveznica jugoistočnog i sjeverozapadnog dijela Pelješca. Njome se, uz ostalo, odvija i redovni autobusni promet. Glavno trajektno pristanište za prometnu vezu s kopnom nalazi se u Trpnju (veza Ploče - Trpanj) Trajektnim linijama iz Orebića Pelješac je povezan s Korčulom, a na južnom dijelu poluotoka, u Prapratnom u općini Ston, sa Mljetom. Zbog specifičnog geoprometnog položaja Pelješac je u prometnom smislu oduvijek bio izoliran, čemu doprinosi državna granica i teritorij Bosne i Hercegovine koji je nužno proći na kopnenom putu do Pelješca. Izgradnja Pelješčkog mosta već u prvim danima pokazala je, kako je to i očekivanu enormnu ulogu u poboljšanju ovoga stoljetnog problema.

- Stanovništvo:

Na cijelom poluotoku Pelješcu, pa tako i u općini Orebić, demografska kretanja su izrazito nepovoljna te se dugi niz godina i bilježi postupno iseljavanje mlade, radno sposobne i obrazovane populacije. Trend iseljavanja prati se stoljećima, kako u inozemstvo, uključujući prekomorske zemlje tako i u razvijenija područja RH. Trstenik spada među naselja s najmanjim brojem stanovnika u Općini Orebić, ali je ali ujedno i jedino naselje s minimalnim trendom smanjenja broja stanovnika u toj općini. U mjestu, prema prvim rezultatima Popisa stanovništva 2021. godine živi 115 stanovnika³², što je za 1 manje nego po Popisu stanovništva iz 2011.godine.

- Gospodarstvo

Na poluotoku Pelješcu more i morska obala u potpunosti prožimaju krajobraz i život te je stanovništvo oduvijek bilo orijentirano pomorstvu, ribarstvu, marikulturi (školjkaši) i proizvodnji soli (Ston), a u novije vrijeme turizmu. Poljoprivreda, osobito vinarstvo i vinogradarstvo su također značajne gospodarske grane

Poljoprivreda: Proizvodnja grožđa i vina (plavac mali na padinama Postupa i Dingača, kao i u Donjoj Bandi), te maslinarstvo tradicionalne su poljoprivredne grane Pelješca, a vinarstvo je jedan od ključnih obilježja prepoznatljivosti cijeloga kraja, daleko izvan granica zemlje. Vinogorje Pelješac, poznato je po proizvodnji crnih vina, koja se uvrštavaju u grupu najboljih vina u Europi. Veliki je broj novih obiteljskih vinarija. Istodobno, gospodarstvo Pelješca

³² „Popis 2021-Prvi rezultati“ dostupno na <https://popis2021.hr/>, pristupano 19.09.2022.

uvijek je, kao i danas, karakterizirao nedostatak značajnijih industrijskih pogona.³³ 100-tinjak stanovnika mjesta Trstenik bavi se uglavnom vinogradarstvom, maslinarstvom, turizmom i ribarstvom. Mjesto je poznato po vinarstvu. Valja naglasiti da se Trstenik nalazi unutar zaštićenog područja ZOI „Dingač“, koje ukupno zauzima tek 7,58 km² te obuhvaća još i naselja Pijavičino, Podobuče i Potomje.



Slika 3 Trstenik Vinogorje Pelješac

Izvor: pexel.com

Turizam: Turizam je pokretač gospodarske aktivnosti na cijelom poluotoku Pelješcu te se može reći da je razvoj ostalih grana gospodarstva vezan gotovo isključivo za ovu djelatnost. Prema posljednjem Popisu stanovništva 2011. g. više od polovice, točnije 54,3 % od ukupnog broja stanova u Općini Orebić koristi se za povremeno stanovanje, a 23,6 % od ukupnog broja stanova koristi se isključivo za iznajmljivanje turistima. Turistički razvoj omogućio je da 2016. g. na području Općine Orebić postoji gotovo 7.000 smještajnih jedinica, odnosno više od 16.000 kreveta od čega hotelski smještaj čini 12,9 % smještajnih jedinica odnosno 12,5 % kreveta.

³³ Lokalna razvojna strategija LAG 5

Na razini Dubrovačko-neretvanske županije 2016. g. zabilježeno je ukupno 1,67 milijuna turističkih dolazaka te je ostvareno 7,45 milijuna noćenja. Trend kretanja broja dolazaka i noćenja u razdoblju 2011.-2016. g. ukazuje na kontinuirani porast oba pokazatelja, pa je tako broj dolazaka u ovom razdoblju porastao za 55,0 % dok je istovremeno broj noćenja porastao za 52,6 %. Iz navedenog se može zaključiti kako je trend porasta izuzetno jak s obzirom da se radi o razdoblju od svega šest godina.³⁴

3.5.2. Tehnologija i kapacitet

U ovom poglavlju izlažu se detalji poslovanja koje će uslijediti nakon provedbe projekta, s tehnološkog aspekta te se isto povezuje s potrebom ulaganja predmetnog projekta.

Poljoprivredna proizvodnja – uzgoj grožđa:

Tehnika i proces proizvodnje: U uzgoju ove zaštićene sorte postoji stroga regulacija postupaka od samog osnivanja vinograda do berbe. Kod primjene agresivnih tehnologija (ripanje i rigolanje) nije dozvoljena promjena povijesnog nasljeđa na krškim rebrima nagiba, a radi zaštite od erozije te prilagodbe nagnutih terena ravnim i vizualne slike krajobraznog prostora, potporni zidovi terasa moraju biti izgrađeni s izvornim materijalima sa dingačkih strmina. Nije dozvoljeno navoženje zemlje iz drugih proizvodnih prostora što bi moglo fizikalno kemijski sastav tla, a time i autentičnost kakvoće vina.

Vinogradi OPG-a se mogu svrstati u starije vinograde, u razdoblju pune rodnosti. Stariji vinogradi orezuju od kraja prosinca pa tijekom siječnja i veljače. Koriste se male motorne kopačice koje na strminama valja pridržavati konopcem. Od početka vegetacije obavljaju se klasični zahvati zelenog reza (plijevljenje s odstranjivanjem nerodnih mladica i zaperaka u zoni grožđa). Gnojidba se provodi mineralnim gnojivima odgovarajuće formulacije u malim do srednjim količinama te stajnjakom i drugim organskim gnojivima. Zaštita od biljnih bolesti je minimalna. Na području Dingača, osim pepelnice, praktično drugih bolesti nema jer nema

³⁴ <https://www.orebic.hr/dokumenti/file/765-strategija-razvoja-opcine-orebic-nacrt-30-11-2017.html>

uvjeta razvoja. Protiv pepelnice koristi se elementarni sumpor kojim se tijekom vegetacije tretira 2 do 3 puta i to pri otvaranju pupova, pred cvatnju i treće polovicom lipnja.³⁵

Kapacitet: Prema „Specifikaciji proizvoda“ u novijim vinogradima razmak sadnje je 1,0 m - 1,1m x 1,1m - 1,2 m, uz uzgojni prostor trsa 1,0 - 1,32 m² te se dozvoljeni sklop sadnje kreće se do 10.000 trsova po ha. Prema navedenom izvoru, a i temeljem istraživanja tržišta i iz osobnog iskustva, procjenjuje se da pored propisanih ampelotehničkih mjera prinosi grožđa u pojedinim godinama s povoljnim vremenskim prilikama mogu iznositi do 8.000 kg/ha uz propisanu koncentraciju sladora i ukupnih kiselina. Isto se može smatrati maksimalnim kapacitetom, kojega je uvijek potrebno u procjenama smanjiti za 10 – 20%, radi predviđanja rizika koji mogu smanjiti prinose, što se može smatrati *optimalnim kapacitetom*.

U projekcijama poslovnog plana, za procjenu optimalnog prinosa primijenjeno je smanjenje od 15% u odnosu na navedenu maksimalnu količinu prinosa, a uvažavajući rizike koji mogu dovesti do smanjenja proizvodnih količina, osobito prirodnih (tuča, suša, obolijevanje stabala, nametnici i sl.) te imajući na umu prethodno spomenut specifične odlike mikrolokacije.

Temeljeno na navedenim pretpostavkama, a obzirom da se kroz cijelo promatrano razdoblje zadržava jednaka površina vinograda kao u godini n-1, formira se kalkulacija proizvodnih količina kako slijedi:

Tablica 2 Izračun kapaciteta proizvodnje grožđa na OPG

Proizvodnja grožđa po ha	
Maksimalni prinos kg/ha (Maksimalni .kapacitet)	8.000
Maksimalni prinos kg/ha (Maks.kapacitet)	8.000
Prinos po ha uz umanjeње 15% (optimalni kapacitet)	6.800
Proizvodnja grožđa na OPG	
Godine	2022-2032
Ha	2,00
Prinos grožđa kg (Optimalni kapacitet)	13.600

Izvor: Vlastita obrada autora

Potrebna ulaganja: Za poljoprivrednu proizvodnju nisu potrebna ni planirana ulaganja u okviru projekta.

³⁵ „Specifikacija Proizvoda Dingač“

Proizvodnja vina

Proces proizvodnje: Podrumaska etaža objekta planirani je prostor buduće mini vinarije. Svi enološki postupci za proizvodnju vina moraju biti u skladu s Uredbom Europskog parlamenta i Vijeća 1308/2013 i Uredbom Komisije 606/2009 te u skladu sa Zakonom o vinu i njegovih provedbenih propisa. Za proizvodnju vina bitno je berbu obaviti u najpovoljnijem trenutku dostignute kakvoće, potrebne koncentracije sladora i ukupnih kiselina te potrebne razine zrelosti ukupnih polifenolnih komponenti neophodnih za puninu kakvoće. Minimalna koncentracija sladora u moštu, mjerena Babo-ovom moštnom vagom, ne smije biti ispod 19,5%, uz minimalnu koncentraciju ukupnih kiselina 4,0 g/l. Pri ovim vrijednostima preporučljivo je da na grozdu bude i 10 - 15 % prezrelih bobica koje daju poseban okus i miris vinu.

Grožđe se mulja i odvaja peteljkovina. Masulj se sumpori s najviše 5 g/hl sumpornog dioksidaa koristi se klasična tehnologija uz istodobno odvijanje alkoholne fermentacije i maceracije masulja. Preporuča se primjena selekcioniranih autohtonih kvasaca, koji su izolirani na položaju Dingač. Fermentacija protječe na temperaturi od 18 do 25 °C i traje 5 do 8 dana, ovisno o smanjenju specifične težine mošta, intenzitetu obojenosti i organoleptičnim značajkama mladog vina.

Po izdvajanju samotočne frakcije, zaostala kruta frakcija masulja prebacuje se u prešu gdje se masulj ocijedi laganim stiskanjem. Ocijedena količina mladog vina može varirati od 5 do 15%, ono se sljubljuje sa samotočnom frakcijom i čini ukupni randman. Masulj se preša do kraja, a preševinska frakcija ne ulazi u proizvodnju vina sa ZOI „Dingač“. Tiha fermentacija se nastavlja u prikladnim posudama i traje otprilike mjesec dana. Kod dužeg dozrijevanja u bačvi i boci malolaktična fermentacija doprinosi kvaliteti.³⁶

Kapacitet: Iskorištenje (randman) se kreće od 45% do najviše dopuštenih 60%. U projekcije poslovnog plana dodatno je uračunato smanjenje od 10% na ime očekivanog i uobičajenog gubitka na ime kala i rasipa, koji je uobičajen kod djelatnosti pakiranja i prerade. Obzirom na utvrđene proizvodne količine, imajući u vidu zadržavanje jednakih površina vinograda kroz

³⁶ „Specifikaciji Proizvoda Dingač“

cijelo promatrano razdoblje te uvođenje djelatnosti prerade 2025.godine, procjenjuje se kapacitet proizvodnje vina na OPG kako slijedi:

Tablica 3 Izračun kapaciteta proizvodnje vina na OPG

Proizvodnja vina po ha uz randman 60%)		
Vino l/ha (masimalni kapacitet)	4.080	4.080
Vino u l/ha uz smanjenje 10% (optimalni kapacitet)	3.672	3672
Proizvodnja vina na OPG		
Godine	2022-2024	2025-2032
Ha	2,00	2,00
Vino l ukupno (optimalni kapacitet)	7.344	7.344

Izvor: Vlastita obrada autora

Potrebna ulaganja: Uz postojeću opremu kojom OPG već raspolaže za ovu proizvodnju potrebna je sljedeća oprema, čije su cijene procijenjene na temelju predračuna i ponuda koje se prilažu poslovnom planu:

Tablica 4 Potrebna oprema za vinariju

Stavka	Kom	Cijena
Muljača	1	2.000,00 kn
Preša	1	3.000,00 kn
Vibro stroj	1	250,00 kn
Elevator	1	4.000,00 kn
Sterilizator boca	1	4.000,00 kn
Spremnici	10	10.000,00 kn
Police za skladištenje	1	4.000,00 kn
Ukupno		27.250,00 kn

Izvor: Vlastita obrada autora

Djelatnost ugostiteljstva

Radni procesi: Prizemna etaža objekta je predviđena za prezentaciju, pripremu i posluživanje - prodaju te boravak gostiju. Prostor ispred objekta uredit će se za vanjski dio ugostiteljskog objekta, za boravak gostiju. Radni proces uključuje uobičajene procese u ugostiteljstvu, primanjem i izvršenjem narudžbi gostiju, bez pripreme jela i pića, odnosno samo serviranje i

prodaja vina te u manjoj mjeri ostale ponude. Objekt će biti otvoren sezonski, od 1. svibnja do 31. listopada uz radno vrijeme od 16.00 do 24:00 h.

Kapacitet: Za budući objekt planira se kapacitet 50 sjedećih mjesta za stolovima te 5 mjesta za šankom.

Potrebna ulaganja

Kako je navedeno, podrumaska etaža objekta će se rekonstruirati za pogon za proizvodnju vina – mini vinariju a prizemna etaža mjesto za pripremu i posluživanje i prodajni dio te boravak gostiju. Budući da je objekt starije gradnje te se objekt te se desetljećima koristi isključivo kao gospodarski objekt, za smještaj poljoprivredne mehanizacije te uroda grožđa, nužne su intervencije da bi se doveo u adekvatno stanje Procjenjuje se nužnost sljedećih intervencija:

- Građevinski zahvati

U okviru projekta izvršit će rekonstrukcija postojećeg objekta i to građevinski i obrtnički radovi na postojećem objektu rekonstrukcijom podrumске etaže, u svrhu mini vinarije adaptacijom prizemne etaže za svrhu glavnog dijela ugostiteljskog objekta kušaonice te uređenjem okućnice u svrhu vanjskog dijela ugostiteljskog objekta. Sukladno glavnom građevinskom projektu potrebno je izvršiti pripremne zemljane radove, zidarske, betonske, izolaterske, krovopokrivačke, ličilačke, stolarske i električarske radove na objektu.

Sukladno troškovniku koji prileži ovom poslovnom planu, ukupan trošak gradnje i rekonstrukcije iznosi 450.000 kuna, uz napomenu da su sve cijene izražene bez pdv-a.

Tablica 5 Rekapitulacija troškovnika građevinskih radova

Stavka	Kom	Cijena HRK
Građevinski i obrtnički radovi	/	450.000

Izvor: Vlastita obrada autora

U navedeni trošak gradnje uključeni su i troškovi izgradnje parkinga te uređenje čatrnje. Čatrnja će se smanjiti troškove komunalija dok je parking obvezni dio kušaonice, sukladno Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (NN 54/2016) i izmjena istoga (NN 69/2017) mora imati.

- Opremanje objekta

U sklopu aktivnosti „Opremanje objekta“ nabavit će se oprema sukladno ponudama koji se prilažu, kako slijedi u tablici ispod teksta, a sve sukladno planiranom kapacitetu sjedećih mjesta (uz nabavu 5 rezervnih stolica), koji je prilagođen raspoloživoj površini objekta.

Tablica 6 Potrebna oprema za ugostiteljski objekt

Stavka	Kom	Cijena HRK
Stalak za prezentaciju	1	1.500,00
Šank	1	8.000,00
Stolovi	11	25.000,00
Stolice	55	35.000,00
Barske stolice	5	7.000,00
Rashladna vitrina za vino	1	8.000,00
Ugostiteljska izložbena vitrina	1	4.000,00
Caffe aparat	1	3.000,00
Ugostiteljski inventar, set	1	10.000
Suncobrani	5	4.000,00
Fiskalna blagajna	2	2.000,00
Ukupno		106.000,00

Izvor: Vlastita obrada autora

Predmetna je oprema neophodna za obavljanje ugostiteljske djelatnosti u objektu tipa kušaonica, a istu korisnik trenutno ne posjeduje te se ukazuje nužnost ovoga troška.

3.5.3. Stalna sredstva

Postojeća stalna sredstva

Postojeća trajna sredstva OPG-a su kako slijedi:

Tablica 7 Postojeća stalna sredstva

Stavka	Nabavna cijena HRK	Stavljanje u uporabu		Knjigovodstvena vrijednost HRK
		mjesec	godina	
Trajni nasad vinograd 2 ha		1	1987	0,00
Gospodarski objekt 160 m2	106.000,00	1	1900	50.000,00
Gospodarsko vozilo	27.250,00	1	2015	0,00
Poljoprivredna mehanizacija i oprema	111.300,00	1	2021	84.750,00
Ukupno	161.300,00			134.750,00

Izvor: Vlastita obrada autora

Pojašnjenje procjene objekta u tablici: Za gospodarski objekt nije moguće utvrditi nabavnu cijenu jer je ista građena, početkom 20.stoljeća i nije dostupna dokumentacija o nabavi, te se za isto određuje procijenjena trenutna tržišna cijena, obzirom na starost, površinu i stanje građevine.

Buduća stalna sredstva

Buduća stalna sredstva OPG-a popisana su sukladno prethodno utvrđenim potrebama ulaganja u Tehnološkom opisu projektu. Skraćeni prikaz ulaganja slijedi u tablici:

Tablica 8 Stalna sredstva koja se nabavljaju u projektu

Stavka	Cijena HRK	Stavljanje u uporabu	
		mjesec	godina
Ulaganje u objekt (Građevinski i obrtnički radovi)	450.000,00	1	2025
Oprema za ugostiteljski dio	106.000,00	1	2025
Oprema za vinariju	27.250,00	1	2025
Ukupno	583.250,00		

Izvor: Vlastita obrada autora

3.5.3.1. Proračun amortizacije

Izračun amortizacije izvršen je po važećim redovnim stopama otpisa, sukladno Pravilniku o amortizaciji NN 54/2001. Primijenjena je linearna metoda obračuna amortizacije.

Tablica 9 Proračun amortizacije

IMOVINA KOJA SE NABAVLJA U PROJEKTU														
Stavka	Nabavna	Stopa	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	Ostatak	
	vr.	am.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	vr.	
	583.250,00	Iznos	0,00	0,00	78.312,50	78.312,50	78.312,50	78.312,50	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	90.000,00	
Zemljište	0,00												0,00	
Građenje	450.000,00	5%	0,00	0,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	90.000,00	
Ulaganje u objekt	450.000,00	10,%	0,00	0,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	90.000,00	
Opremanje	133.250,00	25%	0,00	0,00	33.312,50	33.312,50	33.312,50	33.312,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oprema za vinariju	27.250,00	25,%	0,00	0,00	6.812,50	6.812,50	6.812,50	6.812,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Oprema za ugost.objekt	106.000,00	25,%	0,00	0,00	26.500,00	26.500,00	26.500,00	26.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
POSTOJEĆA IMOVINA														
Stavka	Nabavna vrijednost	Neto knjigovodstvena	Stopa am.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ostatak vr.
			Iznos	30.325,00	30.325,00	30.325,00	3.775,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Trajni nasad	1.506.900,00	0	10%											
Objekt	50.000,00	50.000,00	5,%	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	25.000,00
Polj. Mehaniz.	111.300,00	84.750,00	25,%	27.825,00	27.825,00	27.825,00	1.275,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gosp.vozilo	250.000,00	0,00	25,%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UKUPAN IZNOS OTPISA				30.325,00	30.325,00	108.637,50	82.087,50	80.812,50	80.812,50	47.500,00	47.500,00	47.500,00	47.500,00	115.000,00

Popis i nabavna vrijednost imovine koja se nabavlja temelji se na proračunu (tablica ispod teksta). te je početak obračuna usklađen s planiranim vremenom nabave i provedbe projekta, dok se popis, nabavna i knjigovodstvena vrijednost postojeće imovine temelji na knjigovodstvenim dokumentima, obrascu Popis dugotrajne imovine OPG-a.

3.4.1. Materijalni inputi

Procjena potrebe materijalnih inputa nakon uvođenja novih djelatnosti temelji se na rezultatima istraživanja tržišta i to usporednih poduzeća te cijena kod više dobavljača, uz konzultiranje stručne literature, sve uzevši u obzir resurse i planiranu proizvodnju navedenu u pojašnjenju prihoda, te način obrade vinograda te očekivane učinke projekta.

Postojeći materijalni inputi

Obrtna sredstva na OPG su: Sitni alat, gajbe za branje grožđa, rukavice,

Materijalni inputi kao dio operativnih troškova poslovanja do sada su na OPG bili

- Repromaterijal: Gnojivo i sredstva za zaštitu vinove loze
- Energenti za poljoprivrednu mehanizaciju i opremu

Budući materijalni inputi – obrtna sredstva

Obrtna sredstva: U sklopu projekta ne nabavljaju se materijalni inputi.

Materijalni inputi kao dio operativnih troškova poslovanja

- Repromaterijal: Gnojivo i sredstva za zaštitu vinove loze, ambalaža za vino (boce, čepovi, etikete), potrošni materijal u ugostiteljstvu (papirnata konfekcija, sredstva za čišćenje i održavanje objekta i sl.), voda, sredstva za čišćenje i održavanje vinarije i ugostiteljskog objekta s opremom
- Energenti za poljoprivrednu mehanizaciju i opremu - pogonsko gorivo za poljoprivrednu mehanizaciju i opremu, energenti i električna energija za rad strojeva za preradu te za rad aparata i opreme u ugostiteljskom objektu, za osvjetljenje, grijanje, hlađenje vinarije i ugostiteljskog objekta el energija u ugostiteljskom objektu

Tablica 10 Projekcija troškova sirovina i materijala

Stavka	Godine	
	2022-2024	2025-2032
Troškovi sirovina i materijala	16.320,00	264.384,00

Izvor: Vlastita obrada autora

3.4.2. Zaposlenici

S obzirom na planiranu proizvodnju i dostupne resurse, OPG planira zaposliti 1 radnika na puno radno vrijeme tijekom cijele godine, na poslovima u poljoprivredi i preradi grožđa te 4 djelatnika na puno radno vrijeme tijekom 6 mjeseci ljetne sezone te pred i post sezone. Od četiri zaposlena sezonska djelatnika 3 će biti angažirana na poslovima konobara u ugostiteljskom objektu a jedan na poslovima logistike i komercijale. Za sva radna mjesta potrebna je srednja stručna sprema te je poželjno barem 1 godinu iskustva.

Nositelj OPG-a također je u stalnom angažmanu na OPG-u, kao menadžer za sva tri područja djelovanja OPG-a te i ispomoć u operativnom izvršenju radova također u svim odjelima, budući da se radi o mikro poduzeću koje tek započinje s ozbiljnijim poslovanjem i većim prihodima.

S obzirom da se za sva radna mjesta traže jednaki uvjeti u pogledu razine struke i iskustva, te je razina odgovornosti za sva radna mjesta je približno jednaka, plaća se određuje u jednakom iznosu za sve zaposlene i to tako da trošak poslodavca (bruto II) iznosi 8.000,00 kuna mjesečno.

Zaposlenici će se angažirati po proteku aktivacijskog period projekta, odnosno od 2025.godine.

Za nositelja OPG-a, sukladno zakonskim propisima, trošak je iznos doprinosa za obvezna osiguranja. Osnovica, stopa i konačni iznos doprinosa ovisi o prosječnom iznosu mjesečne bruto plaće isplaćene po jednom zaposlenom kod pravnih osoba u Republici Hrvatskoj za proteklu godinu, te trenutno ukupan iznos mjesečnih obveza iznosi 1.914,50 kuna odnosno godišnje 22.974,00 kn.

Do 1.1.2025. godine ukupan trošak zaposlenika je trošak doprinosa nositelja OPG-a, a po zapošljavanju trošku se pridodaju i troškovi plaća novih zaposlenika.

3.4.3. Zaštitne mjere

Vinogradarstvo je tradicionalno je za lokaciju OPG-a, a sorta koja se uzgaja karakteristična upravo za mikrolokaciju vinogorja Pelješac, o čemu svjedoči i zaštita izvornosti. Stoga je poljoprivreda u potpunosti usklađena s okolišnim prioritetima te ne narušava eko sistem. Mehanizacija i oprema s kojom se obrađuju vinogradi je nova, suvremene tehnologije, usklađena s ekološkim standardima te je negativan utjecaj na okoliš minimalan.

Vinarija koja je predmet projekta je namijenjena isključivo za vlastite potrebe te je svojim kapacitetima istima prilagođena, radi se o tehnologiji i strojevima koji nisu veliki zagađivači te ih većina radi na električnu energiju i ne proizvodi ispušne plinove koji bi zagađili okoliš. Vinarstvo je također stoljetna tradicija ovoga kraja, koje ne narušava okolišne mjere.

U pogledu rekonstrukcije ne izlazi se iz gabarita postojećeg objekta izgrađenog još u 19.stoljeću te se također ne narušava prostorno uređenje. Očuvanje autohtone kamene građe i uređenje okoliša u istom stilu također nemaju nikakav negativan utjecaj na okoliš. Građevinski radovi izvest će se po ovlaštenom izvođaču, u skladu s glavnim projektom, te po svim pravilima struke.

Provjerom relevantnih propisa utvrđeno je da za predmetne projektne aktivnosti ne postoji obveza provođenja provedbe postupka temeljem Uredbe o procjeni utjecaja zahvata na okoliš. Poslovni model ugostiteljske djelatnosti na OPG je samoodrživ i odnosi se na ponudu vlastitog proizvoda, a konkretni proizvod – vino pakira se u staklenu ambalažu koja se može ponovno koristiti, u skladu s principima kružnog gospodarstva. U načinu pakiranja i posluživanja ne koristi se plastična ambalaža i nema velikih količina otpada od ovog proizvoda.

S aspekta zaštite na radu bit će ispoštovani svi zakonski propisi, a ne radi se o djelatnostima visoko rizičnim za zdravlje i sigurnost.

3.4.4. Razdoblje izvedbe

Planirano je provesti projekt u roku od 2 godine od momenta isplate kredita. Ukupno vrijeme trajanja aktivacijskog perioda, kao i dinamika pojedinih ulaganja uvjetovani su prvenstveno prirodom ulaganja, a zatim i raspoloživošću dobavljača ili izvođača na tržištu.

Kako projekt uključuje aktivnosti građevinskih radova, odnosno rekonstrukcije objekta realno je očekivati barem 24 mjeseca potrebnog vremena do dovršetka, uključujući i ishođenje svih potrebnih dozvola.

Nabava opreme očekivano se može provesti u puno kraćem vremenskom roku jer su dobavljači raspoloživi na domaćem tržištu a sam postupak traje od 1 dan do maksimalno nekoliko mjeseci, od narudžbe do dostave.

Obzirom na navedeno formira se mrežni dijagram aktivacijskog perioda projekta kao u tablici:

Tablica 11 Gant chart Aktivacijskog razdoblja projekta

GP	1												2											
KG	2023.												2024											
MP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
MK	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1																								
A2																								
A3																								

Vlastita obrada autora

Pojašnjenje kratica u tablici

- GP Godina projekta
- GK Godina kalendarska
- MP Mjesec projekta
- MK Mjesec kalendarski
- A1 Aktivnost 1 Rekonstrukcija objekta
- A2 Aktivnost 2 Kupnja opreme za vinariju
- A3 Aktivnost 3 Kupnja opreme za ugostiteljski objekt
- Žuto obojana polja: Trajanje aktivnosti

3.5. Menadžment

OPG Damian spada u skupinu mikro poduzetnika, koji je, u godini prije provedbe projekta (n-1) OPG s jednim članom, odnosno može se na isto gledati kao na poslovanje samozaposlene osobe.

Po isteku aktivacijskog razdoblja te pokretanju novih djelatnosti, kao rezultat predmetnog ulaganja, očekuje se potreba i mogućnost zapošljavanja dodatnih zaposlenika kako je to pojašnjeno u odlomku zaposlenici. Radi se o 1 stalnom i 4 sezonska zaposlenika, sukladno potrebama posla, te OPG ostaje u rangu najmanjih mikro poduzetnika. U ovakvim organizacijama vlasnici su najčešće menadžeri koji svojim odgovornostima pokrivaju sve razine, od operativne do strateške. Slučaj je to i s predmetnim poduzećem.

Vlasnik, kao ujedno i menadžer ima ovlaštenje ali i odgovornost donositi sve odluke u poduzeću te su od presudnog značaja njegove kompetencije. Važne su stoga njegove sposobnosti planiranja i odlučivanja, kao i organizacijske vještine.

Na razini operativnog poslovanja posao je delegiran zaposlenicima, koji, obzirom na veličinu organizacije, svaki za sebe moraju u potpunosti zadovoljavati sve potrebe posla jer i će nedostatak kod samo jednog zaposlenika uzrokovati značajnije probleme u poslovanju nego bi to bilo u velikoj organizaciji s velikim brojem zaposlenika i odjela. Odgovornost kadrovanja i vođenja, kao temeljnih menadžerskih funkcija ovdje dolazi do izražaja, kod odabira zaposlenika i upravljanja njihovim karijerama.

3.6. Marketing

Marketing poduzetnika analizira se putem 4P koncepta marketinškog miksa u nastavku.

3.7.1. Proizvod

Okosnicu prodajnog asortimana poduzeća čini vino. Radi se o vinu Dingač. **Dingač** je naziv vina što se proizvodi iz prezrelog grožđa sorte plavac mali crni ubranog na ograničenom vinogradarskom području u vinogorju Pelječac, podregiji Srednja i južna Dalmacija, regiji Primorska Hrvatska.

Kvaliteta i konzistentnost

Vino Dingač ima oznaku kvalitete „Zaštićena oznaka izvornosti“ (ZOI) te zaštićeno ime i naziv, prema „Specifikaciji Proizvoda“ sukladno Uredbi 1308/2013, članak 94. za zaštitu oznake izvornosti sukladno članku 93.³⁷

U proizvodnji vina neophodno se držati svih enoloških pravila za ovaj proizvod, kako bi se postigla tražena kvaliteta i konzistentnost u svakoj berbi.

Vina sa ZOI „Dingač“ su kristalno bistra vina tamno rubin crvene boje, koja ovisno o metodi proizvodnje i načinu čuvanja vina, mogu imati lagani ljubičasti odsjaj ili slabo naglašenu svijetlu nijansu smeđe boje u odsjaju. Karakterističnog su sortnog mirisa koji, ovisno o metodi proizvodnje i načinu čuvanja može imati naglašen miris mladih razigranih vina, ili tipični sortni miris dijelom vremena odležanog vina u drvu sa slabo naglašenim začinskim komponentama,

³⁷ Specifikaciji Proizvoda" Dostupno na https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/hrana/zastita_oznaka_izvrsnosti_vina/na_razini_EU/Dingac.pdf) pristupano 12.07.2022.

te prepoznatljiv miris odležanog vina sorte Plavac mali crni u drvu s naglašenim mirisom suhe šljive i suhe smokve, a u retronazalnom osjetu svježeg pečenog kruha. To su vina zaokružena, slabo hrapavo trpkastog okusa naglašene svježine, a ovisno o vremenu odležavanja, ona postaju puna, harmonična, skladna i mekana, koja ukoliko odležavaju 24 mjeseca imaju pun, mekan, gorkast okus s naglašenim i skladno uklopljenim ostatkom neprevrelog šećera.

Varijante vina sa ZOI „Dingač“ su: Klasiko – koristi se klasična tehnologija koja podrazumijeva protjecanje alkoholne fermentacije i maceracije masulja, te dozrijevanje vina najmanje 12 mjeseci, od čega najmanje 9 mjeseci u drvenoj bačvi i najmanje 3 mjeseca u boci. Riserva – najbolja berba koja je ostavljena na dozrijevanje najmanje 24 mjeseca, od čega najmanje 18 mjeseci u drvenoj bačvi i najmanje 6 mjeseci u boci.³⁸

Zaštićena oznaka izvornosti i globalna reputacija peljeških vina zasigurno je velika konkurentna prednost te garancija je plasmana grožđa u lokalnu poljoprivrednu zadrugu ili drugim proizvođačima vina i u budućnosti.

Asortiman

Obzirom na navedeno proizlazi zaključak da je asortiman poduzeća uzak. U ovom konkretnom slučaju to ne utječe na konkurentnost poduzeća, odnosno OPG-a, obzirom na opisane specifičnosti proizvoda i tome prilagođeni poslovni plan.

Kao razvojna mogućnost asortimana ostavlja se uvrštavanje proizvode drugih lokalnih OPG-ova (pića kao što su voćni sokovi, rakije, likeri i prošek) te jednostavnu prehranu, također iz domaće proizvodnje lokalnih OPG-ova i obrta ribarstva i akvakulture (sir i pršut, mušule, kamenice, ostali školjkaši, hladna riblja predjela, riblje paštete i sl.)

Ambalaža i pakiranje

Odabrano je pakiranje u butelje od 0,75 l, u materijal staklo, te se u ugostiteljskoj ponudi po porcijama služi u čašama za vino. Boce su opremljene etiketom vlastitog dizajna, čije je vizualno rješenje dio formiranog vizualnog identiteta poduzeća, te osim informativnog karaktera, ambalaža ima i promotivnu ulogu.

³⁸ „Specifikacija proizvoda Dingač“



Slika 4 Etiketa za boce vina, proizvod OPG-a

Izvor: Vlastiti dizajn autora

3.7.2. Cijena

Planirana cijena, kako je prikazano u financijskom dijelu ovoga poslovnog plana u tablici "Plan prodaje" rezultat je kalkulacija koje uključuju sve troškove poslovanja, kako operativne tako i troškove zaposlenika, kredita i amortizacije stalne imovine te je najnižoj cijeni koja osigurava pozitivno financijsko poslovanje dodana marža. Određena je minimalna marža po kojoj poduzetnik pristaje poslovati.

Izvršeno je nadalje istraživanje tržišta, radi usporedbe s konkurencijom. Uzevši u obzir sve svoje slabosti i snage te prijetnju konkurencije na način da je ista već etablirana na tržištu i ima svoj tržišni udio, poduzetnik se odlučuje na strategiju penetracijske cijene, odnosno strategije po kojoj na tržište ulazi s relativno niskom cijenom, u cilju postizanja cjenovne konkurentnosti te smanjivanja utjecaja prednosti jačih konkurenata. Ova strategija podrazumijeva povećanje cijene tijekom vremena, eksponencijalno. Pretpostavka za ovaj pristup su sve ostale komponente marketing miksa, prvenstveno dobar proizvod i promocija, jer loš proizvod neće moći zadržati atraktivnost nakon povećanja cijene. Stoga je za prihvatljivu cijenu određena niža prosječna cijena ovog proizvoda na istom tržištu.

Stoga je za prihvatljivu cijenu određena niža prosječna cijena ovog proizvoda na istom tržištu. Istraživanjem tržišta³⁹ utvrđeno je da najniža maloprodajna cijena Dingača u pakiranju 0,75 l iznosi 177,35 kuna, a prodavatelj nije etablirani vinar. Najviša cijena u maloprodaji je 369,00 kn / 0,75 l, a radi se o vinu jednog od najpoznatijih proizvođača, Saint Hill vinarije. Srednja cijena je 250,00 kn. Terenskim istraživanjem utvrđeno je da je ugostiteljska cijena za butelje cca 20% viša, a za prodaju po porcijama u čašama cca 35% viša.

Na temelju ovih podataka kao niža prosječna cijena, koja je za primjenu odabrane strategije prihvatljiva određena je prosječna **prodajna cijena od 225,00 kn, što bez pdv-a iznosi 180,00 kn za pakiranje od 0,75 l odnosno 240,00 kn po 1 litri.**

3.7.3. Distribucija

Svojom velikom konkurentskom prednošću OPG smatra odabrani model poslovanja: prodaju vlastitog proizvoda u vlastitom prodajnom prostoru, i to kao ugostiteljski proizvod, koji omogućuje veću cijenu i veću maržu nego u trgovačkoj djelatnosti. Također, velikom prednošću smatra lokaciju proizvodnih pogona, i to samih vinograda a posebno vinarije u neposrednoj blizini prodajnog mjesta.

Odabrani način distribucije zahtijeva visoke početne troškove u vidu unošenja vlastite imovine objekta te rekonstrukcije istoga ulaganjem, i to kreditnim sredstvima uz kamatu, međutim, uštede na troškovima distribucije, kao i izostanak problema u samom plasmanu višestruko kompenziraju ovaj inicijalni nedostatak. Osim troškovno i organizacijski, ovaj način distribucije dodatna je vrijednost samom proizvodu jer se posluživanje u autentičnom ambijentu, na lokaciji s koje proizvod i potječe pruža kupcu jedinstveni doživljaj i identifikaciju prodajnog mjesta s proizvodom. Kao razvojnu mogućnost OPG planira distribuciju putem web prodaje.

3.7.4. Promocija

Marketinška strategija uključuje klasične marketinške kanale i digitalne, s naglaskom na potonje. Od klasičnih marketinških alata i kanala odabrano je tiskanje vinskih karta i brošura s prepoznatljivim vizualnim identitetom, koje će se nalaziti na svakom stolu, na prezentacijskom

³⁹ <https://webshop.gligora.com/shop/ponuda/dinga%C4%8D> pristupano 12.09.2022.

stalku i u kartonskim poklon pakiranjima boca, na samom prodajnom mjestu – ugostiteljskom objektu. Ovakav promotivni materijal distribuirat će se i po okolnim turističkim destinacijama radi postizanja prepoznatljivosti i privlačenja kupaca iz ciljnog tržišnog segmenta.

U okviru digitalnog marketinga napraviti će se web stranica koja će SEO člancima pokušati postići visoko rangiranje na tražilicama, čime se postiže tzv. organski doseg, koji je kvalitetniji od plaćene promocije.

OPG će napraviti profile na svim najvećim društvenim mrežama te koristiti oglasne kampanje, s pozivom na kupnju ili na više informacija. Nagradne igre i ostale interaktivne aktivnosti jeftin su i dostupan a vrlo učinkovit alat na društvenim mrežama te ga OPG planira koristiti.

Usmene preporuke zadovoljnih kupaca dragocjen su izvor novih kupaca a za poduzeće koje je na tržištu početnik mogu biti od odlučnog značaja, jer se također radi o organskom dosegu. Rad na kvaliteti proizvoda i usluge jedini je način postizanja ovakve promocije, u čemu se poduzeće planira maksimalno angažirati.

3.7. Financijski podatci

U ovom poglavlju izlažu se financijski podaci ulaganja i to troškovnik s popisom nabava i pripadajućim cijenama te se predstavljaju izvori sredstava za financiranje ulaganja.

3.7.1. Financijska konstrukcija projekta

Financijska konstrukcija projekta prikazana u sljedećoj tablici u dijelu "Ulaganja" usklađena je s utvrđenim potrebama i odlukama prezentiranim u odlomku 2.5. Tehničko-tehnološki opis kao i procijenjenim nabavnim cijenama.

U tablici ispod dat je zbirni prikaz ukupne stalne imovine koja se nabavlja. Izvori financiranja sastoje se od vlastitih sredstava, iz prihoda ranjih godina poslovanja i uštedevine nositelja OPG-a dok se veći dio planira nabaviti putem kredita, kako je to opisano već na samom početku poslovnog plana u predstavljanju projektne ideje.

Tablica 12 Proračun projekta

ULAGANJA		
Stavka	Iznos HRK	%
STALNA SREDSTVA	583.250,00	100%
OBRTNA SREDSTVA	0,00	0%
UKUPNO ULAGANJA	583.250,00	100%
IZVORI SREDSTAVA		
VLASTITA SREDSTVA	83.250,00	14%
KREDITNA SREDSTVA	500.000,00	86%
UKUPNO IZVORI	583.250,00	100%

Izvor: Vlastita obrada autora

3.7.2. Financijska projekcija budućeg poslovanja

Pretpostavke financijske analize

Financijska analiza, odnosno projekcija poslovanja poduzeća koja slijedi u nastavku odnosi se na period od 10 godina, koliki je očekivani vijek projekta te period otplate kredita. Svi iznosi odnose se na cijene bez poreza na dodanu vrijednost, prikazani su u valuti Hrvatska kuna te nisu primijenjene inflacijske stope.

Plan prihoda

Plan prihoda temelji se na definiranom prodajnom asortimanu – proizvodu, proizvodnim i prodajnim količinama te cijeni, kako je to detaljno opisano u podpolavlju „Marketing“, odjeljak Proizvod i Cijena te podpoglavlju "Tehnologija i kapaciteti“, odjeljak Tehničko-tehnološki opis, kapaciteti.

Obzirom na navedeno, formira se projekcija prodaje za promatrano razdoblje kako slijedi:

Tablica 13 Projekcija prodaje

Proizvod	Jed. mjere/ Godine	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
		n-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grožđe	kg	14.080,00	14.080,00	14.080,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vino	l	0,00	0,00	0,00	7.344	7.344	7.344	7.344	7.344	7.344	7.344	7.344
PLAN CIJENA (HRK)												
Grožđe	kg	8,00	8,00	8,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vino	l	0,00	0,00	0,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
PLAN PRIHODA (HRK)												
Grožđe		108.800,00	108.800,00	108.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vino		0,00	0,00	0,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00
POSLOVNI PRIHOD		108.800,00	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00
OSTALI PRIHOD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UKUPAN PRIHOD		108.800,00	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00

Izvor: Vlastita obrada autora

Kako je navedeno u odjeljku „Cijena“ u analizi marketinškog mksa budućeg poslovanja, odlučeno je primijeniti strategiju penetracijske cijene, odnosno strategije po kojoj na tržište ulazimo s relativno niskom cijenom, u cilju postizanja veće cjenovne privlačnosti, u odnosu na konkurente i tako smanjivanja utjecaja njihovih drugih prednosti. Iako ova strategija podrazumijeva povećanje cijene tijekom vremena, eksponencijalno, u projekciji prihoda u gornjoj tablici nisu predviđena povećanja cijena za promatrani period, da bi se tako u predviđanja uračunali i ovi tržišni odnosno cjenovni rizici, kako bi se ustanovilo može li poduzeće profitabilno poslovati i bez povećanja ove cijene. Dodatno se napominje realna mogućnost prodaje po višoj cijeni u ugostiteljskoj ponudi po porcijama (čase), što također nije uračunato u projekciju, iz istih razloga.

S proizvodnjom i prodajom vina u ugostiteljskom objektu započinje se po provedbi projekta, što je u 2025.godini. Za 2022.godinu (godina n-1) te naredne dvije godine provedbe projekta prikazani su prodajni rezultati postojećeg asortimana, i to grožđa, prodanog po veleprodajnoj cijeni lokalnim vinarijama i zadrugama.

Razvidno je znatno povećanje ukupnog prihoda uvođenjem novog proizvoda i distribucije.

Plan rashoda

U nastavku se procjenjuju operativni troškovi poslovanja, troškovi zaposlenih te plan otplate kredita.

- **Operativni troškovi poslovanja**

Tablica 14 Projekcija operativnih troškova poslovanja

Stavka/Godine	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
	n-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sirovine i materijal	16.320,00	16.320,00	16.320,00	264.384,00	264.384,00	264.384,00	264.384,00	264.384,00	264.384,00	264.384,00
Ostali mat.troškovi	13.056,00	13.056,00	13.056,00	211.507,20	211.507,20	211.507,20	211.507,20	211.507,20	211.507,20	211.507,20
Nematerijalni troškovi	14.144,00	14.144,00	14.144,00	229.132,80	229.132,80	229.132,80	229.132,80	229.132,80	229.132,80	229.132,80
Ostali troškovi	5.440,00	5.440,00	5.440,00	88.128,00	88.128,00	88.128,00	88.128,00	88.128,00	88.128,00	88.128,00
UKUPNO	48.960,00	48.960,00	48.960,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00

Izvor: Vlastita obrada autora

Iznosi operativnih troškova prikazani u tablici temelje se na sljedećem planu strukture i iznosa operativnih troškova:

- *Troškovi sirovina i materijala:* Temelje se na procjenama pojašnjenim u odjeljku "Materijalni inputi" i to za aktivacijski period temeljeno na iskustvenim podacima, a za naredni period istraživanjem tržišnih cijena a sastoje se Repromaterijala (Gnojivo i sredstva za zaštitu vinove loze, ambalaža za vino (boce, čepovi, etikete), potrošnog materijala u ugostiteljstvu (papirnata konfekcija, sredstva za čišćenje i održavanje objekta i sl.), voda, sredstva za čišćenje i održavanje vinarije i ugostiteljskog objekta s opremom
- *Ostali materijalni troškovi* Energija - energenti za poljoprivrednu mehanizaciju i opremu - pogonsko gorivo za motokultivatore (kopačice) i pumpu za navodnjavanje, energenti i električna energija za rad strojeva za preradu te za rad aparata i opreme u ugostiteljskom objektu, za osvjetljenje, grijanje, hlađenje vinarije i ugostiteljskog objekta el energija u ugostiteljskom objektu, također kao u odjeljku "Materijalni inputi"
- Nematerijalni troškovi: Troškovi usluga (računovodstvo, promotivne aktivnosti kako su definirane u podpoglavlju Marketing, održavanje opreme, drugo po potrebi)
- Ostali troškovi: Svi navedeni troškovi koji se mogu pojaviti

Razvidno je da su troškovi procijenjeni na procjenjuju se operativni troškovi na razini od cca 45% u odnosu na bruto prihod, što je prihvatljivo u konkretnoj kombinaciji djelatnosti.

- **Trošak osoblja**

Trošak osoblja temelji se na procjeni zaposlenika i to 1 zaposlenika u stalni radni odnosi 4 sezonska zaposlenika tijekom 6 mjeseci ljetne sezone te pred i post sezone. Nositelj OPG-a također je u stalnom angažmanu na OPG-u. Plaća svih zaposlenika se određuje u jednakom iznosu za sve zaposlene i to tako da trošak poslodavca (bruto II) iznosi 8.000,00 kuna mjesečno, dok je trošak zaposlenja nositelja OPG, sukladno zakonskim propisima, iznos troška za obvezna osiguranja, koji trenutno .914,50 kuna odnosno godišnje 22.974,00 kn. Zaposlenici će se angažirati po proteku aktivacijskog period projekta, odnosno od 1.1.2025.godine te se trošak osoblja u promatranom periodu procjenjuje kao u sljedećoj tablici:

Tablica 15 Projekcija troška osoblja

Stavka / Godine	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	n-1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
STALNI ZAPOSLENICI											
Broj stalno zaposlenih				1	1	1	1	1	1	1	1
Mjesečni iznos bruto II plaće				8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Broj radnih mjeseci				12	12	12	12	12	12	12	12
Trošak stalno zaposlenih				96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00	96.000,00
SEZONSKI ZAPOSLENICI											
Broj sezonskih zaposlenika				4	4	4	4	4	4	4	4
Mjesečni iznos bruto II plaće				8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Broj radnih mjeseci				6	6	6	6	6	6	6	6
Trošak sezonskih zaposlenika				192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00	192.000,00
NOSITELJ OPG											
Broj	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Mjesečni trošak	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50	1.914,50
Broj radnih mjeseci	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00
Trošak nositelja OPG-a	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00	22.974,00
UKUPAN TROŠAK OSOBLJA	22.974,00	22.974,00	22.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00

Izvor: Vlastita obrada autora

- **Kreditne obveze**

Kao što je to navedeno u samom predavljanju projekta te u prikazu financijske konstrukcije istoga, veći dio projekta planira se financirati kreditom. OPG će podnijeti zahtjev za povoljan kreditni program HAMAG Bicro, koji je jedan od financijskih instrumenata Europske unije za razvoj poljoprivrede i ruralnog razvoja. Planira se koristiti linija „Mali kredit za ruralni razvoj“ čiji je maksimalni iznos trenutno protuvrijednost od 100.000 eura. Planirani traženi iznos od 500.000 kuna, dakle, u okvirima je dopuštenog. U nastavku se prezentira projekcija otplatnog plana kredita.

Tablica 16 Projekcija otplatnog plana kredita

Otplatni plan kredita	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Anuitet/Rata	1.250,00	56.805,56	56.666,67	56.527,78	56.388,89	56.250,00	56.111,12	55.972,23	55.833,34	55.694,41
Kamata	1.250,00	1.250,00	1.111,11	972,22	833,33	694,44	555,56	416,67	277,78	138,89
Otplatni dio glavnice	-	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,52
Ostatak duga	500.000,00	444.444,44	388.888,88	333.333,32	277.777,76	222.222,20	166.666,64	111.111,08	55.555,52	-

Izvor: Vlastita obrada autora

Uvjeti kredita:

Otplatni plan kredita odnosi se na predmetni HAMAG Bicro Esif „Mali zajam za ruralni razvoj“, Mjere 4.2. (Prerada) i 6.4. (Razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti – turizma i ugostiteljstva na OPG) te se temelji na sljedećim uvjetima:

- Iznos kredita: 500.000,00 kn
- Rok otplate: 10 godina uključujući poček
- Poček: 12 mjeseci
- Otplata kredita: Godišnje
- Kamatna stopa 0,25% godišnje

- Početak korištenja kredita: Prvi kvartal 2023. godine

Račun dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka temelji se na prethodnim izračunima (Tablice: Projekcije prodaje, operativni troškovi poslovanja, troškovi zaposlenika, plan otplate kredita, proračun amortizacije) te su korištene važeće stope poreza na dohodak sukladno nego prihodu.

Tablica 17 Projekcija Računa dobiti i gubitka

Stavka	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UKUPNI PRIHODI	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00
Prihodi od prodaje	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00
Ostali poslovni prihodi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UKUPNI RASHODI	103.509,00	103.509,00	1.213.874,61	1.187.185,72	1.185.771,83	1.185.632,94	1.152.181,56	1.152.042,67	1.151.903,78	1.151.764,89
Poslovni rashodi	102.259,00	102.259,00	1.212.763,50	1.186.213,50	1.184.938,50	1.184.938,50	1.151.626,00	1.151.626,00	1.151.626,00	1.151.626,00
Operativni troškovi	48.960,00	48.960,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00
Troškovi osoblja	22.974,00	22.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00
Amortizacija	30.325,00	30.325,00	108.637,50	82.087,50	80.812,50	80.812,50	47.500,00	47.500,00	47.500,00	47.500,00
Financijski rashodi	1.250,00	1.250,00	1.111,11	972,22	833,33	694,44	555,56	416,67	277,78	138,89
Dohodak prije oporezivanja	5.291,00	5.291,00	548.685,39	575.374,28	576.788,17	576.927,06	610.378,44	610.517,33	610.656,22	610.795,11
Porez na dohodak/dobit	1.058,20	1.058,20	164.605,62	172.612,28	173.036,45	173.078,12	183.113,53	183.155,20	183.196,87	183.238,53
Dohodak nakon oporezivanja	4.232,80	4.232,80	384.079,77	402.762,00	403.751,72	403.848,94	427.264,91	427.362,13	427.459,35	427.556,58

Izvor: Vlastita obrada autora

Razvidno je da OPG u svim promatranim godinama posluje pozitivno te se prihod s vremenom povećava a neto prihod je na razini koja omogućava daljnja ulaganja te razvoj poduzeća.

Financijski tijek

Financijski tijek projekta prikazuje kretanje gotovine: primitke, izdatke i njihovu razliku; tok novca koji ulazi u poslovanje tvrtke na temelju prodaje robe ili usluga ili po drugim osnovama, i novca koji izlazi iz poslovanja tvrtke na temelju gotovinskih plaćanja za osiguranje neophodnih faktora proizvodnje.

Cilj mu je pokazati sposobnost podmirenja kreditnih i obveza u promatranom razdoblju. Financijski tok pruža podatke za ocjenu likvidnosti projekta u sklopu dinamičke analize.

Neto primici financijskog toka su pokazatelj likvidnosti po godinama vijeka projekta. Ukoliko su neto primici manji od 0 projekt je nelikvidan, ako su = 0 projekt je na granici likvidnosti, a ako su > od 0 projekt je likvidan.

Tablica 18 Projekcija financijskog tijeka

Stavka	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UKUPNI PRIMICI	826.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.877.560,00
Ukupni prihodi	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00
Izvori financiranja	718.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prijenos postojećih izvora	134.750,00									
Vlastiti izvori	83.250,00	-	-							
Kredit	500.000,00	-	-							

Ostatak vrijednosti dugotrajne imovine											115.000,00
UKUPNI IZDACI	792.242,20	129.797,76	1.325.398,29	1.333.266,06	1.333.551,34	1.333.454,12	1.343.350,65	1.343.253,43	1.343.156,21	1.343.058,94	
Prijenos postojeće imovine	134.750,00										
Ulaganja u dugotrajnu imovinu	583.250,00	-	-								
Ulaganja u kratkotrajnu imovinu	-	-	-								
Operativni troškovi	48.960,00	48.960,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00
Troškovi zaposlenih	22.974,00	22.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00
Financijski rashodi	1.250,00	1.250,00	1.111,11	972,22	833,33	694,44	555,56	416,67	277,78	138,89	
Porez na dohodak/dobit	1.058,20	1.058,20	164.605,62	172.612,28	173.036,45	173.078,12	183.113,53	183.155,20	183.196,87	183.238,53	
Trošak glavnice kredita	-	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,56	55.555,52
Neto primici	34.557,80	- 20.997,76	437.161,71	429.293,94	429.008,66	429.105,88	419.209,35	419.306,57	419.403,79	534.501,06	
KUMULATIV	34.557,80	13.560,04	450.721,75	880.015,69	1.309.024,35	1.738.130,23	2.157.339,58	2.576.646,15	2.996.049,94	3.530.551,00	

Izvor: Vlastita obrada autora

Iz tablice je razvidno da su neto primici projekta u svim godinama analitičkog vijeka $>$ od 0, što znači da je projekt likvidan, odnosno da će tvrtka u svim godinama raspolagati s dovoljno sredstava za pokriće svih svojih obveza.

Ekonomski tijek

Ekonomski tijek prikaz je svih primitaka, izdataka i njihove razlike, s tim što su isključene stavke izvora financiranja (na strani primitaka) i obaveze prema izvorima financiranja (na strani izdataka) te tako pruža uvid u ekonomski potencijal projekta, neovisno o navedenim stavkama. Ekonomski tok projekta čini podlogu za izračunavanje **pokazatelja profitabilnosti** u sklopu dinamičnih metoda ocjene investicijskog projekta

Tablica 19 Projekcija ekonomskog tijeka

Stavka	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
UKUPNI PRIMICI	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.877.560,00
Ukupni prihodi	108.800,00	108.800,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00	1.762.560,00
Ostatak vrijednosti dugotrajne imovine					-	-	-	-	-	115.000,00
UKUPNI IZDACI	790.992,20	72.992,20	1.268.731,62	1.276.738,28	1.277.162,45	1.277.204,12	1.287.239,53	1.287.281,20	1.287.322,87	1.287.364,53
Prijenos postojeće imovine	134.750,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ulaganja u dugotrajnu imovinu	583.250,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ulaganja u kratkotrajnu imovinu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operativni troškovi	48.960,00	48.960,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00	793.152,00
Troškovi zaposlenih	22.974,00	22.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00	310.974,00
Porez na dohodak/dobit	1.058,20	1.058,20	164.605,62	172.612,28	173.036,45	173.078,12	183.113,53	183.155,20	183.196,87	183.238,53
Neto primici	-	35.807,80	493.828,38	485.821,72	485.397,55	485.355,88	475.320,47	475.278,80	475.237,13	590.195,47
KUMULATIV	-	-	-	333.265,70	818.663,25	1.304.019,13	1.779.339,60	2.254.618,40	2.729.855,53	3.320.051,00

Izvor: Vlastita obrada autora

3.7.3. Ocjena učinkovitosti projekta

Koristeći podatke iz projekcije ekonomskog toka (tablica) izračunati su pokazatelji razdoblja povrata ulaganja, neto sadašnje vrijednosti, interne stope rentabilnosti i indeks profitabilnosti.

Razdoblje povrata ulaganja

Predstavlja broj godina tijekom kojih je potrebno ostvariti takav neto novčani tok investicijskog projekta kojim bi se unutar njegovog životnog vijeka povratila ukupna vrijednost realizirane investicije, na temelju podataka iz ekonomskog toka.

Na temelju podataka iz ekonomskog toka. **Godina povrata je 2026.** Budući da je početak provedbe projekta 2023.godina razvidno je da projekt ostvaruje povrat u 4.godini od početka ulaganja, odnosno u 2.godini nakon završetka aktivacijskog perioda, što je u okvirima očekivanog za sektor i konkretna ulaganja.

Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti

Projekt je prihvatljiv za realizaciju ako je neto sadašnja vrijednost, uz pretpostavljenu diskontnu stopu, jednaka ili veća od nule, a neprihvatljiv ako je neto sadašnja vrijednost manja od nule. Interna stopa rentabilnosti (IRR) definira se kao stopa povrata koja čini neto sadašnju vrijednost projekata jednaku nuli te ako IRR nadmašuje cijenu kapitala.

Neto sadašnja vrijednost investicije, čista sadašnja vrijednost, predstavlja sumu diskontnih neto prihoda koji se ostvaruju u periodu eksploatacije investicije, te pripada najreprezentativnijim metodama ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata, budući da ona uzima u obzir troškove koji nastaju za investitora upravo radi ulaganja u navedenu investiciju. Neto sadašnja vrijednost projekta izračunata je na način da su čisti primitci ekonomskoga toka iz pojedinih godina promatranoga vijeka eksploatacije projekta preračunati na sadašnju vrijednost pomoću diskontnoga faktora. Diskontna stopa, kao preduvjet za diskontiranje neto primitaka, određena je na 10%, što je više od prosječne stope kamate na kredite, te znatno više od kamate na predmetni krediti kojim se financira ulaganje.

Projekt je prihvatljiv za realizaciju ako je neto sadašnja vrijednost, uz pretpostavljenu diskontnu stopu, jednaka ili veća od nule, a neprihvatljiv ako je neto sadašnja vrijednost manja od nule

Interna stopa rentabilnosti (IRR) definira se kao stopa povrata koja čini neto sadašnju vrijednost projekata jednaku nuli te ako IRR nadmašuje cijenu kapitala.

Tablica 20 Interna stopa rentabilnosti i Neto sadašnja vrijednost

Diskontna stopa	10,00%
ISR	48,04%
NSV	1.740.590,21

Izvor: Vlastita obrada autora

S obzirom da je neto sadašnja vrijednost projekta pozitivna, kod kamatne stope znatno više od kamatne stope kredita kojim se financira ulaganje, ukazuje se prihvatljivost projekta za realizaciju. Razvidno je također da interna stopa rentabilnosti nadmašuje cijenu kapitala, te je projekt prihvatljiv i po ovom kriteriju.

Pokazatelji učinkovitosti

Statičke metode ocjene projekta izračunavaju se odabirom reprezentativne godine (ili više godina) koje služe kao osnovica za izračun određenih relativnih pokazatelja učinkovitosti, koristeći podatke iz računa dobiti i gubitka i ostale financijske analize projekta.

Statički pokazatelji pokazuju uspješnost poslovanja, produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost projekta u određenoj godini. Uz 2026.godinu, prikazani su rezultati za godinu prije početka provedbe projekta (2022.) godinu te posljednju godinu koju financijska analiza obuhvaća (2032.).

Tablica 21 Pokazatelji učinkovitosti

Pokazatelj	Godina n-1	Reprezentativna	Godina n+10
	2022	2026	2032
1. Rentabilnost ukupno uložениh sredstava: neto dobit / visina investicije	0,007	0,69	0,73
2. Obrtaj ukupno uložениh sredstava: ukupni prihod / visina investicije	0,187	3,02	3,02
3. Reprodukcijska sposobnost: neto dobit+amortiz.)/visina investicije	0,059	0,83	0,81
4. Rentabilnost prometa: neto dobit / ukupan prihod	4%	23%	24%
5. Investicijsko opterećenje po zaposlenom			

visina investicije / broj zaposlenih	0,00	145.812,50	145.812,50
6. Neto dobit po zaposlenom HRK: Neto dobit/broj zaposlenih	4.232,80	100.690,50	106.889,14
7. Ekonomičnost ukupnog poslovanja Ukupni prihodi/ukupni rashodi	1,051	1,485	1,530
8. Ekonomičnost poslovnih aktivnosti Prihod od posl.akt./Rashod od posl.akt	1,386	1,485	1,530
9. Neto marža profita Neto dobit/Ukupni prihod	4%	23%	24%
10. Bruto marža profita Bruto dobit/Ukupni prihod	5%	33%	24%

Izvor: Vlastita obrada autora

Na temelju izvedenih koeficijenata može se utvrditi sljedeće:

1. Rentabilnost ukupno uloženi sredstava: Prinos na investiciju iznosi 0,69, odnosno jedna uložena jedinica sadašnje vrijednosti daje 0,689 jedinica novčane akumulacije, izražene s iznosom neto dobiti.
2. Obrtaj ukupno uloženi sredstava: Projektirani godišnji prihod iznosi 3,02 X iznosa investicije.
3. Reprodukcijska sposobnost ukazuje na to da će se iz novostvorenih sredstava u jednoj godini pokriti 83% predračunske vrijednosti ulaganja.
4. Rentabilnost prometa je 0,23, odnosno neto dobit iznosi 23% prometa, što je prihvatljivo u konkretnoj djelatnosti, ali se može poboljšati promjenom načina oporezivanja, na način da se u budućnosti poduzetnik registrira kao trgovačko društvo i postane obveznik poreza na dobit.
5. Investicijsko opterećenje po zaposlenom je : 145.812,50 kn
6. Neto dobit po zaposlenom iznosi. 100.690,50 kn
7. Ekonomičnost ukupnog poslovanja pokazuje da se na svaku kunu rashoda ostvari 1,48 kn prihoda.
8. Budući da svi prihodi OPG-a se odnose na poslovne prihode identičan je pokazatelj ekonomičnosti poslovnih aktivnosti.
9. Neto marža profita pokazuje nam kako profita poduzeću ostaje nakon pokrivanja proizvodnih troškova ili troškova robe, a za pokrivanje troškova uprave, prodaje i troškova financiranja (kamate) te iznosi 23%

10. Bruto marža profita pokazuje ostatak profita nakon pokrića troškova uprave, prodaje i troškova financiranja (kamate) i poreza, te iznosi 33%.

Analiza osjetljivosti

Uz pomoć analize osjetljivosti ispitat će se osjetljivost projekta na rizike i to pod a) smanjenje prihoda podbačajem prodaje ili snižavanjem cijene i pod b) povećanjem određenih kategorija troškova. Analiza se provodi za reprezentativnu godinu, a to je 2026.

Tablica 22 Analiza osjetljivosti

ELEMENT PROMJENE	Intezitet	PRIHODI	RASHODI	BRUTO DOBIT	ČISTA DOBIT
A)SMANJENJE PRIHODA					
A1) Smanjenje cijene	10%	1.586.304,00	1.187.185,72	397.568,28	278.297,80
A2) Podbačaj prodaje	12%	1.551.052,80	1.187.185,72	362.317,08	253.621,96
B)POVEĆANJE TROŠKOVA					
B1) Povećanje troškova plaća	15%	1.762.560,00	1.188.735,72	573.824,28	401.677,00
B2) Povećanje operativnih troškova	20%	1.762.560,00	1.347.366,12	415.193,88	290.635,72

Izvor: Vlastita obrada autora

Na osnovu ove analize razvidno je da je osjetljivost projekta na ispitane rizike niska, odnosno prihvatljiva, jer je iznos čiste dobiti i dalje zadovoljavajući.

3.8. Zaključak

Svim prethodnim analizama utvrđena je opravdanost predmetnog ulaganja.

Iz predstavljanja poduzetnika razvidno je da isti dugogodišnje iskustvo i osobne afinitete u djelatnosti na koju se predmetni projekt odnosi, a u opisu poduzeća, odnosno obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva ističu se postojeća imovina, na koju se nadograđuje predmetni projekt te činjenica da je isto, barem u djelatnosti poljoprivrede, nastavak dugogodišnje obiteljske tradicije.

Analizom tržišta ponude i potražnje utvrđeno je kako je potražnja za proizvodima koje nudi i planira nuditi veća od ponude na lokaciji ciljnog tržišta poduzeća, uzevši u obzir da je lokacija ujedno i vrhunska turistička destinacija, te da je upravo planirani način prodaje – u kušaonici, u blizini vinograda, na vrhu preferencija ciljnog tržišta. Radi se o turističkom segmentu viših kupovnih moći, kojima je pri odluci o kupnji vina presudna kvaliteta i reputacija. Stoga je opravdano je očekivati mogućnost plasmana proizvoda, po planiranim cijenama.

Projekcijama prodaje, koje se temelje na dosadašnjim iskustvima i analizi tržišta, utvrđeno je da su realno očekivane prodajne količine i cijene dostatne za uspješno poslovanje i daljnje investicije, kroz cijeli period provedbe projekta. Napominje se da su projekcije rađene konzervativnom metodom, te, uz određivanje niže prosječne prodajne cijene, bez povećanja cijena i bez uračunavanja veće cijene koja realno može biti postignuta prodajom u ugostiteljstvu na porcije, u čašama. Ističe se i realna mogućnost relativno jednostavnog ulaska u sustav ekološke proizvodnje, čiji certifikat može dodatno povećati cijenu. Također, prihodi se baziraju samo na poslovnim prihodima, bez uračunatih izravnih potpora za poljoprivredu, koje će izvjesno biti OPG-u na raspolaganju.

Rezultat ove investicije su i nova zapošljavanja. Projekt tako ima pozitivne učinke na širu zajednicu, jer se odvija u ruralnoj sredini poluotoka Pelješca, na kojoj su demografska kretanja izuzetno nepovoljna a ponuda radnih mjesta izvan klasičnog apartmanskog i hotelskog turizma jedva da i postoji, daje ovom projektu karakter i društveno korisnog projekta.

Daljnjom financijskom analizom potvrđeno je kako će prodajni rezultati opravdati ovo ulaganje, te će OPG imati sposobnost pokrivanja troškova, uključujući i anuitet kredita, te ostvarivati dobit.

Analiza svih statičkih i dinamičkih pokazatelja je povoljna. Financijski tok je pozitivan u svim godinama vijeka projekta, što znači da je projekt isplativ, pokriva sve troškove i osigurava likvidnost poduzeću. Neto sadašnja vrijednost investicije, koja predstavlja jednu od najreprezentativnijih metoda ocjene učinkovitosti poduzetničkih projekata, budući da ona uzima u obzir troškove koji nastaju za investitora upravo radi ulaganja u navedenu investiciju je pozitivna, a interna stopa rentabilnosti (IRR) nadmašuje stopu kapitala. Iz svega navedenog ukazuje se opravdanost ove investicije.

4. POPIS LITERATURE

A) Knjige

1. Buble M., (2006) Menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split
2. Cingula, M. (2002) Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat, RRIF, Zagreb
3. Dujanić, M., (2007) Osnove menadžmenta, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
4. Kotler P., Keller K.L. I Martinović M. (2001), Upravljanje marketingom, Mate d.o.o, Zagreb
5. Kuvačić, N (2001) Poduzetnički projekt, Veleučilište u Splitu, Split
6. Skavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., (2008). Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb
7. Renko N. (2005) Strategije marketinga, Naklada Naprijed d.d., Zagreb
8. Carayannis, E, G, Samara, E, T, Bakouros, Y, L. (2015). „Innovation and entrepreneurship“, Springer u Novaković, V., Peulć, V. i Matijević G. (2020) Inovacija kao pokretač ekonomskog razvoja Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije, Godina/Vol. X • Br./No. I

B) Internet izvori:

1. <https://www.b2bmarketing.net/>
2. <http://www.cpa.hr/hr/poslovno-planiranje/>,
3. <https://www.treeage.com/learn-more/sensitivity-analysis/>
4. http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf
5. Lokalna razvojna strategija LAG 5, dostupno na <http://lag5.hr/o-projektu/lokalna-razvojna-strategija.html> , pristupano 17.8.2022.
6. Oxford College of Marketing: The Marketing Mix, dostupno na <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2020/10/08/understanding-the-7ps-of-the-marketing-mix/> , pristupano 12.9.2022
7. Skye Schooley, Use a SWOT analysis to grow your business, dostupno na <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html>, pristupano 09.09.2022.
8. Specifikacije Proizvoda Dingač, dostupno na https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/hrana/zastita_oznaka_izvršnosti_vina/na_razini_EU/Dingac.pdf pristupano 12.07.2022

C) Pravni izvori

1. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu (NN 54/2016)

2. „Europska strategija za ključne pomoćne tehnologije – most prema rastu i novim radnim mjestima”, COM(2012) 341 završna verzija, 26.6.2012

5. POPIS TABLICA

Tablica 1 SWOT analiza	37
Tablica 2 Izračun kapaciteta proizvodnje grožđa na OPG	44
Tablica 3 Izračun kapaciteta proizvodnje vina na OPG	46
Tablica 4 Potrebna oprema za vinariju	46
Tablica 5 Rekapitulacija troškovnika građevinskih radova.....	47
Tablica 6 Potrebna oprema za ugostiteljski objekt.....	48
Tablica 7 Postojeća stalna sredstva	48
Tablica 8 Stalna sredstva koja se nabavljaju u projektu	49
Tablica 9 Proračun amortizacije.....	50
Tablica 10 Projekcija troškova sirovina i materijala	51
Tablica 11 Gant chart Aktivacijskog razdoblja projekta	54
Tablica 12 Proračun projekta	60
Tablica 13 Projekcija prodaje.....	61
Tablica 14 Projekcija operativnih troškova poslovanja.....	62
Tablica 15 Projekcija troška osoblja.....	64
Tablica 16 Projekcija otplatnog plana kredita	65
Tablica 17 Projekcija Računa dobiti i gubitka	66
Tablica 18 Projekcija financijskog tijeka	67
Tablica 19 Projekcija ekonomskog tijeka.....	69
Tablica 20 Interna stopa rentabilnosti i Neto sadašnja vrijednost	71
Tablica 21 Pokazatelji učinkovitosti	71
Tablica 22 Analiza osjetljivosti	73

6. POPIS SLIKA

Slika 1 Vizualni identitet poduzetnika i proizvođača	28
Slika 2 Geografski položaj Pelješa i Trstenika	40
Slika 3 Trstenik Vinogorje Pelješac	42
Slika 4 Etiketa za boce vina, proizvod OPG-a	57

7. SAŽETAK

Predmetni rad obrađuje poslovni plan, kao temeljni planski dokument za poduzetnike te primjenu istoga na poduzetnički pothvat OPG Damian iz Trstenika na Pelješcu. Poduzetnička ideja odnosi se na pokretanje novih djelatnosti vinarstva i ugostiteljstva, čija će se ponuda bazirati upravo na vlastitom proizvedenom vinu Dingač sa zaštićenom oznakom izvornosti. Za realizaciju ideje potrebno je poduzeti investiciju rekonstrukciju i opremanja objekta, a nakon perioda aktivizacije bit će neophodna i nova zapošljavanja. Od diversifikacije i proširenja poslovanja poduzetnik u konačnici očekuje učinke razvoja i povećanja prihoda.

Problem istraživanja je primjena poslovnog plana, s njegovim preporučenim sadržajem, kao alata za planiranje svih važnih aspekata budućeg poslovanja u novim djelatnostima, a sve kao podloga za procjenu i temelj za odlučivanje o poslovnom pothvatu.

Glavni cilj istraživanja je ispitati tržišni potencijal, financijsku opravdanost te razvojne mogućnosti i održivost poslovne ideje u okolini u kojoj se planira realizirati, a sve uz pomoć poslovnog plana kao temeljnog dokumenta poslovnog planiranja poduzetnika.

Provedenim istraživanjem detaljno je ispitan potencijal predmetne poduzetničke ideje, kroz analizu interne i eksterne okoline u kojoj se ista planira realizirati. Kroz sve preporučene dijelove poslovnog plana predstavljeno je trenutno stanje; dosadašnji rezultati, postojeći kapaciteti i tržišna pozicija poduzetnika te poduzetničke reference nositelja OPG-a kao ključne osobe istoga. Nadalje, analizirano je prodajno i nabavno tržište, radi procjene mogućnosti tržišnog plasmana novog proizvoda te je na kraju projektna je ideja sagledana i s financijskog aspekta, kroz analizu planirane investicije te projekcije budućeg poslovanja.

Istraživanje je pružilo kompletnu i sadržajnu podlogu za ocjenu projektne ideje i u konačnici temelj za odluku o realizaciji iste. Rezultat istraživanja pokazao je, stoga, kako je poslovni plan, kao ključni alat poslovnog planiranja, izrazito koristan u postavljanju ciljeva i aktivnosti za njihovo ostvarenje, procjeni promjena i rizika te pripremi odgovora na iste. Naročito se to odnosi na lansiranje novih poduzetničkih ideja, bilo u potpuno novim poduzećima bilo kao razvoj postojećih poduzeća.

Ključne riječi: Poslovno planiranje, poslovni plan, vinarija, kušaonica vina

8.SUMMARY

This paper deals with the business plan, as a basic planning document for entrepreneurs, and its application to the business venture of OPG Damian family farm, based in Trstenik, Pelješac. Specific entrepreneurial idea refers to launching new winemaking and catering activities, with the offer based on the own produced Dingač wine with a protected label of origin. The realization of this idea requires an investment in building's reconstruction and equipping, and after the activation period, new employments will be necessary. The entrepreneur ultimately expects that the diversification and business expansion will provide development and increased income effects.

The research problem is the application of a business plan, as a tool for planning all important aspects of future business in new activities, and as a basis for an assessment of project idea, and a decision on a business venture.

The main goal of the research is to examine the market potential, financial feasibility, development and sustainability possibilities of the business idea in its planned environment, using a business plan as a fundamental document of the entrepreneur's business planning.

The research examined the potential of the specific business idea, through a detailed analysis of the internal and external environment in which it is to be implemented: The current situation is presented; previous results, existing capacities and market position of the entrepreneur and its key person. Furthermore, the sales and procurement market were analyzed in order to assess the new product's market possibilities, and in the end the project idea was viewed from the financial aspect, through the analysis of the planned investment and future business projections.

The research provided a complete and substantive basis for the evaluation of the project idea and ultimately gave the basis for its implementation decision.

Therefore, the research results showed that the business plan, as a key business planning tool, is extremely useful in setting goals and activities for their achievement, assessing changes and risks, and preparing responses to them. This especially applies to new entrepreneurial ideas' launching, either in a startup or as an existing company's development.

Keywords: Business planning, business plan, winery, wine house