

# Pokretanje projekta OPG za preradu voća

---

**Fočić, Borna**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:628915>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Projektni menadžment

SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD  
**POKRETANJE PROJEKTA OPG ZA PRERADU VOĆA**

Mentor: doc. dr. sc. Milan Puvača, pred.

Apsolvent: Borna Fočić

Naziv kolegija: Upravljanje multiprojektnim okruženjem

JMBAG studenta: 0297004473

# SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>1. POSLOVNI PLAN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Ideja .....</b>	<b>5</b>
1.1.1. Povijest prerade voća .....	5
1.1.2. Proizvodnja i prerada voća u Republici Hrvatskoj .....	6
1.1.3. Poslovna prilika .....	7
1.1.4. Zakonska regulativa.....	8
<b>1.2. Resursi .....</b>	<b>8</b>
1.2.1. Ljudski resursi .....	9
1.2.2. Financijski resursi .....	9
1.2.3. Materijalni resursi .....	10
1.2.4. Tehnološki resursi.....	10
<b>2. OKRUŽENJE .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 Analiza konkurencije .....</b>	<b>12</b>
2.1.1. Gdje i kako prikupiti informacije o konkurentima .....	13
<b>2.2. Dobavljači.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3. Kupci.....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. Financijska analiza .....</b>	<b>16</b>
<b>3. STRATEGIJA I CILJEVI.....</b>	<b>17</b>

3.1. Pestle analiza .....	17
3.2. Swot analiza.....	18
3.3. Porterov model konkurentskih sila .....	19
3.4. Stakeholder analiza .....	21
3.5. Ulazna strategija OPG-a za preradu voća .....	22
3.6. Ciljevi projekta i taktika izvođenja.....	23
3.7. Namjenski ciljevi projekta OPG-a za preradu voća .....	24
3.8. Objektivi ciljevi i taktika izvođenja projekta OPG-a za preradu voća .....	24
<b>4. PLAN PROJEKTA .....</b>	<b>26</b>
4.1. Vizija i misija.....	27
4.2. Work break down structure (WBS).....	27
4.3. Rizici projekta .....	36
4.4. Ekonomika projekta .....	39
4.4.1. Ulaganja u dugotrajna i obrtna sredstva.....	40
4.4.2. Ukupna ulaganja i izvori financiranja.....	42
4.4.3. Plan otplate kredita .....	43
4.4.4. Proračun amortizacije i ostatka vrijednosti stalnih sredstava .....	44
4.4.5. Projekcija prihoda .....	45
4.4.6. Projekcija rashoda .....	45
4.4.7. Projekcija računa dobiti i gubitka .....	45
4.4.8. Projekcije financijskog i ekonomskog toka novca.....	45
4.4.9. Razdoblje povrata investicije.....	46
4.5. Marketing .....	55

4.5.1. „4 P“ analiza .....	55
4.6. Projektna organizacija.....	56
<b>5. VOĆNE PRERAĐEVINE .....</b>	<b>58</b>
5.1. Vrste voćnih prerađevina .....	58
5.2. Asortiman proizvoda OPG-a.....	60
5.3. Shema proizvodnog procesa OPG-a .....	61
5.4. Oprema za preradu voća .....	62
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>68</b>
<b>7. IZJAVA .....</b>	<b>69</b>
<b>8. POPIS LITERATURE: .....</b>	<b>70</b>
Knjige: .....	70
Internetski izvori: .....	71
<b>POPIS TABLICA: .....</b>	<b>73</b>
<b>POPIS SLIKA:.....</b>	<b>74</b>
<b>BIOGRAFIJA AUTORA .....</b>	<b>75</b>

## SAŽETAK

Svjedoci smo da je u svijetu, pa tako i u Republici Hrvatskoj, gotovo nezaustavljiv trend zdravog načina života. Svakodnevno smo izloženi “bombardiranju“ preko medija o „preporučenim proizvodima, koji nam poboljšavaju zdravlje a time i život“. S druge strane Ministarstvo zdravstva Republike Hrvatske preko svojih edukacija, stalno ističe činjenicu, da je domaće stanovništvo pretilo i da spada po tome u sam vrh Europskih zemalja, te da je što hitnije, potrebno promijeniti način prehrane uz veću konzumaciju voća i povrća, naročito kod djece predškolske i školske dobi. Potrebno je naglasiti, da domaća proizvodnja voća (osim mandarina), ne zadovoljava potrebe domaćeg tržišta. Činjenica je da voće ima ograničen vijek trajanja za svježiu konzumaciju, dijelom zbog oštećenja, a i zbog premalog kapaciteta hladnjaća, a domaća industrija prerade voća u današnje vrijeme, nije u stanju zadovoljiti potrebe i želje sve većeg broja, sve zahtjevnijih potrošaća. Samim time nameće se ideja o pokretanju malih obiteljskih gospodarstava za preradu voća, uz što manju upotrebu kemijskih dodataka, te uz vlastiti uzgoj, proizvoditi što zdravije voćne prerađevine.

Ovaj Diplomski rad, razrađuje ideju o pokretanju jednog takvog OPG-a za preradu voća.

Da bi se usvojila ispravna odluka o pokretanju (ili mogućem odustajanju), projekta provodi se analiza okruženja u kojem bi takav OPG poslovao. Pri tome se naročita pozornost pridaje analizi konkurencije, ciljanoj skupini kupaca i mogućim dobavljaćima. Uz neophodnu financijsku analizu, uzimajući u obzir sve raspoložive resurse, odabire se strategija i taktika kako ostvariti zadane ciljeve.

U nastavku rada obrađuju se mogući rizici i njihov utjecaj na realizaciju projekta. Kroz ekonomske pokazatelje prisnažuje se odluka o pokretanju proizvodnje prerade voća, odnosno daje se projekcija dobiti i gubitka, kao i period povratka uloženog novca.

**Ključne riječi:** prerada voća, OPG, okruženje, ekonomska opravdanost

## STARTING OF THE OPG PROJECT FOR FRUIT PROCESSING

### ABSTRACT

We are witnessing that in the world, including in the Republic of Croatia, there is an almost unstoppable trend towards a healthy lifestyle. Almost every day we are exposed to "bombardment" through the media about "recommended products that improve our health and thus our lives". On the other hand, the Ministry of Health of the Republic of Croatia, through its educational programs, constantly emphasizes the fact that the local population is obese and that it belongs to the very top of European countries, and that it is necessary to change the way of eating with greater consumption of fruits and vegetables, especially in children of preschool and school age. It should be emphasized that domestic fruit production (except mandarins) does not meet the needs of the domestic market. The fact is that fruit has a limited shelf life for fresh consumption, partly due to damage and also due to the insufficient capacity of refrigerators, and the domestic fruit processing industry nowadays is not able to satisfy the needs and wishes of an increasing number of increasingly demanding consumers. This alone gives rise to the idea of starting small family farms for fruit processing, with as little use of chemical additives as possible, and with own cultivation, to produce as healthy fruit products as possible.

This Diploma thesis elaborates the idea of starting one such OPG for fruit processing.

In order to adopt the correct decision on starting (or possibly abandoning) the project, an analysis of the environment in which such an OPG would operate is carried out. In doing so, special attention is paid to the analysis of the competition, the target group of customers and possible suppliers. With the necessary financial analysis, taking into account all available resources, strategy and tactics are chosen to achieve the set goals.

In the continuation of the work, possible risks and their influence on the implementation of the project are discussed. Through economic indicators, the decision to start the production of fruit processing is strengthened, that is, the projection of profit and loss is given, as well as the period of return of the invested money.

**Key words:** fruit processing, OPG, environment, economic justification

## UVOD

Pod pojmom poduzetništva gotovo uvijek se podrazumijeva primjena primjerene samostalne aktivnosti pojedinaca, kako bi se zadovoljile želje i potrebe potencijalnih klijenata na tržištu. Pri tome se obvezno vodi računa o odgovornosti pravodobnog uočavanja i preuzimanja svakog rizika, a sve radi postizanja što boljeg financijskog uspjeha.

Slične aktivnosti u svojoj biti, susreću se još u najranijim civilizacijama kao što su trgovina, lončarstvo i slično, ali poduzetništvo koje se u mnogo čemu može prisposobiti današnjem, javlja se u srednjem vijeku kao bankarstvo, pomorski promet, trgovina itd. Takve grupacije postajale su sve više individualni gospodarski subjekti koji su težili povećanju obujma svojih usluga a adekvatno tome i financijskoj moći. Razvojem takvih ideja i posljedica, došlo se do spoznaje da je poduzetništvo u stvari trajni proces koji podrazumijeva put od oblikovanja same ideje, preko pokretanja posla i unapređenja poslovanja, pa sve do plasmana gotovog proizvoda, imajući u vidu ostvarenje što veće dobiti, a pri tome zadovoljiti potrebe tržišta.

Sukladno svemu tome, proizlazi da svaki potencijalni poduzetnik, treba provesti niz pripremnih aktivnosti, kako bi njegovo poslovanje bilo uspješno i kako bi zadovoljilo svrhu pokretanja tog posla. Svakako najvažnija operativna aktivnost, nakon usvajanja poslovne ideje, je izrada poslovnog plana u kojem bi se analizirali svi elementi koji imaju utjecaj na uspješno poslovanje. Od velike je važnosti i sagledati realnu mogućnost proširenja posla u svim segmentima, imajući stalno na umu sve potencijalne rizike, ali i pronalaziti pravovremene odgovore, kako bi se njihov utjecaj na poslovanje, sveo na najmanju moguću mjeru.

Upravo tim problemima bavi se ovaj Diplomski rad, uvažavajući činjenicu da budući OPG raspolaže dijelom potrebnih resursa za preradu voća.

Ideja rada bila bi prvenstveno simulirati poslovanje jednog OPG-a, za preradu voća. U tu svrhu potrebno je razraditi analizu tržišta nabave i prodaje, te analizu postojeće konkurencije. Važno je provesti i analizu potrebnih i dostupnih resursa, pa na osnovu svega toga kreirati razvojnu strategiju, odnosno fokusirati se na kvalitetan i cjenovno dostupan proizvod, te tako ostvariti viziju, da finalni proizvod bude prepoznatljiv i u funkciji zadovoljavanja potreba i



želja potrošača. Usporedbom financijskih pokazatelja (likvidnost, profitabilnost, račun dobiti/gubitka, vrijeme povrata kapitala) dokazati da je dobivena korist veća od pretrpljenih troškova, te kreirati plan povećanja proizvodnje, ukupno za 20%, a time i povećati planiranu dobit, u periodu od pet godina, pri tome vodeći računa o rizicima.

Pri pisanju rada koristit će se metode kompilacije, odnosno propisanog preuzimanja podataka iz stručne ili znanstvene literature, te internetskih izvora iz relevantnih područja istraživanja. Primjenjivat će se također i metoda deskripcije te analize i sinteze.

Rad je tematski koncipiran u 5 poglavlja:

U prvom poglavlju "Poslovni plan" ukratko se obrađuje ideja o pokretanju OPG-a, uz osvrt na kratku povijest prerade voća, stanje u proizvodnji voća i preradi voća u Republici Hrvatskoj, poslovne prilike vezano uz pokretanju poslovanja, te se taksativno navodi zakonska regulativa vezana uz otvaranje dodatne djelatnosti prerade voća. Biti će također razrada i ostalih dijelova poslovnog plana kao što je analiza resursa.

U drugom poglavlju "Okruženje", analizirati će se uvjeti u kojima će OPG poslovati. Naročita pažnja biti će posvećena analizama konkurencije, dobavljača, kupcima, a provesti će se i finacijska analiza.

U trećem poglavlju "Strategija i ciljevi" obraditi će se analize po kojima će se odabrati strategija poslovanja. U tu svrhu obraditi će se Pestle, SWOT, Stakeholder analiza i Porterov model. Nabrojati će se ulazna strategija, te namjenski i objektni ciljevi, te odgovoriti na pitanje kako te ciljeve i ostvariti?

U četvrtom poglavlju "Plan projekta" obrađuje se vizija i misija OPG-a, govori se o planiranju i prikazan je WBS plan projekta. Razraditi će se potencijalni rizici, vjerojatnost njihovog pojavljivanja, kao i njihov utjecaj na projekt. U dijelu rada, koji obrađuje ekonomiku projekta, prikazati će se ulaganja u dugotrajnu imovinu i obrtna sredstva, načini financiranja, projicirati će se planovi prihoda i troškova za period od sedam godina, te će se raditi račun dobiti i gubitka, uz prikaz novčanih tokova. Ovdje će biti govora i o marketingu, a biti će i prikazana shema projekte organizacije.

U petom poglavlju "Voćne prerađevine" navesti će se proizvodi nastali preradom voća, uz taksativno navođenje prerađevina koje će proizvoditi ovaj OPG.

# 1. POSLOVNI PLAN

“Poslovni plan se izrađuje kako bi se predvidjela buduća događanja i način prilagodbe poslovanja uvjetima u okruženju, te da se smanji stupanj rizika, vremena i sredstava. Što smo bolje predvidjeli buduće događaje i predvidjeli rješenja budućih problema, to su nam šanse za postizanje zacrtanih ciljeva veće.”<sup>1</sup>

Poslovni plan svakog start upa od velike je važnosti, kako za investitore tako i za zaposlenike jer nastoji prikazati budućnost tvrtke, ukoliko opstane na tržištu, a može biti odlučujući faktor pri odabiru odluke o financiranju ili odustati od takvog projekta.

## 1.1. Ideja

Samim povećanjem proizvodnje voća i povrća javlja se i potreba za skladištenjem proizvoda i njihovom konzumacijom, što dulje poslije izvršene berbe. Razvoj prerade voća i povrća u svakom svom dijelu vrlo je značajan, bilo da se radi o samoj tehnologiji prerade, ili o ambalaži za čuvanje takvog proizvoda (metal, staklo, PET, PVC). Zbog toga je važno pratiti razvoj konzervatorskih metoda i tehnologija koje su podržale razvoj prerade voća kroz povijest.

### 1.1.1. Povijest prerade voća

Promatrajući ljudsku povijest, kroz prizmu hrane i prehrane, ona se može grubo podijeliti u tri važna razdoblja:

- predpoljoprivredno doba,
- doba poljoprivrede koje počinje 10 000 godina prije nove ere, a koju karakterizira konzumacija sirove hrane, te
- agroindustrijsko doba čiji početak smatramo prije otprilike 150 godina. Nova otkrića u fizici, kemiji, mehanici, mikrobiologiji i sl. imala su veliki utjecaj na razvoj

---

<sup>1</sup><https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje/> pristup 01.07.2023.

proizvodnje hrane, a time i na potrebu razvoja prehrambene industrije. Početkom 19.stoljeća, došlo se do spoznaje da se termičkom obradom može produljiti vijek trajanja hrane, a znanstveno objašnjenje takvog postupka -postupka sterilizacije dao je Pasteur.

S povijesnog gledišta, tehnologiju prerade voća možemo svrstati u sljedeće kategorije:

- tradicionalne metode prerade,
- poboljšane tradicionalne metode (od polovice 20. stoljeća) i
- nove metode i metode konzerviranja voća (razvijene su krajem 20. stoljeća), a temelje se na tehnologiji uklanjanja suvišne vode iz voća i dehidraciji sirovine, te na klasično konzerviranje voća pomoću povišene temperature i stavljanje u hermetički zatvorenu ambalažu uz prethodnu sterilizaciju.<sup>2</sup>

### **1.1.2. Proizvodnja i prerada voća u Republici Hrvatskoj**

Stanje u samoj proizvodnji, prometu i preradi voća je, gotovo sigurno, jedno od najnesređenijih u ukupnom poljoprivredno-prehrambenom sektoru Republike Hrvatske. Dostupna službena statistika, niti ostali relevantni izvori podataka za to područje (udruga Voće, povrće BAP, d.o.o. Zagreb) ne dozvoljavaju objektivnu analizu, glede proizvedenih količina voća, tako i u pogledu kvalitete, zbog činjenice, da velik dio tokova ovih roba nije sustavno praćen i evidentiran. Ne postoje neophodne bilance proizvodnje i potreba, što se onda opet reflektira na pravu sliku tržišne situacije, uvoza i izvoza. Iako u RH postoje odlični klimatski i agroekološki uvjeti za proizvodnju različitih vrsta voća i povrća, ova je proizvodnja bila zapostavljena zbog opće agrarne politike, usmjerene u glavnom na ratarsku proizvodnju i u tzv.društveni sektor<sup>3</sup>

Voće se u RH proizvodi na cca 70.000 ha (oko 2.2 % obradive površine). Oko 95% voćnjaka je u vlasništvu obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, ali sama proizvodnja je fragmentirana i ne produktivna, sa uglavnom velikim oscilacijama u količini i kvaliteti. Od dvadesetak vrsta voća, svojom proizvodnjom RH zadovoljava potrebe samo u proizvodnji

---

<sup>2</sup><https://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/tehnologija-voca-i-povrca-povijest-i-trendovi> pristup 01.07.2023.

<sup>3</sup><https://www.bib.irb.hr/4913> pristup 02.07.2023.

mandarina. Prerada voća danas je po ocjeni struke, jedan od najslabije razvijenih sektora prehrambene industrije u RH, gdje je registrirano tek 40-tak pravnih subjekata čija je djelatnost prerada voća i povrća (uglavnom poljoprivredne zadruge), a nalaze se većim dijelom na području Osječke i Virovitičke županije. Industrijska prerada voća u RH ne zadovoljava domaće potrebe ni u količinama, ni u asortimanu, niti po cijeni. Ovi podaci su u totalnoj suprotnosti s mogućnostima koje pružaju klimatske, pedološke i agroekološke prednosti Republike Hrvatske.<sup>4</sup>

### **1.1.3. Poslovna prilika**

U neposrednoj blizini Zagreba obitelj posjeduje nekoliko razdvojenih parcela poljoprivrednog zemljišta (ukupno cca 0,8 ha) na kojem su zasađene različite sorte voćaka, koje su sad u periodu "punog roda". Zemljište je smješteno na istočnim padinama Medvednice, neposredno u blizini regionalne ceste Sesvete-Planina donja. Na zemljištu se nalazi i građevinski objekt veličine 80 m<sup>2</sup>, koji bi se uz relativno mala ulaganja mogao upotrijebiti kao proizvodni pogon, odnosno skladište za sirovinu i gotovi proizvod. Objekat je spojen na svu komunalnu infrastrukturu. Susjedne parcele se gotovo ne obrađuju, tako da postoji i mogućnost za ekološki uzgoj, kao i kupnja takvog zemljišta i sadnju novih stabala a time i proširenje asortimana i količine proizvedenog voća.

Prije desetak godina, te su voćke predstavljale hoby zanimanje, a plodovi se koristili za osobnu potrošnju ili za potrebe šire obitelji i prijatelja. Kako su voćke rasle, uz gotovo svakogodišnje povećanje broja voćaka i raznolikosti sorti, javio se višak proizvoda. Tako se rodila i ideja o osnivanju OPG-a, imajući u vidu situaciju na domaćem tržištu prerađenog voća, kao izvor dodatnog / (glavnog?) prihoda. Ideju o osnivanju OPG-a prisnažila je i činjenica, da obitelj posjeduje na otoku Krku kuću za odmor, koja se nalazi na zemljištu na kojem je zasađeno prije 20-desetak godina 15 smokava, koje sada daju rod čija je količina komercijalno isplativa za preradu.

---

<sup>4</sup><http://www.panon.eu/tekst/hr/52/Panon%20studija%20VOCE%20POVRCE.pdf> pristup 02.07.2023.

#### 1.1.4. Zakonska regulativa

Da bi OPG otpočeo sa radom mora biti upisan u "Upisnik poljoprivrednih gospodarstava", a sam upis obavlja se u regionalnim uredima Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju (APPRRR) i to prema sjedištu OPG-a.

Bavljenje dodatnim djelatnostima na OPG-u propisuje "Pravilnik o dopunskim djelatnostima na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima" ( NN br76/14).

Kao dopunsku djelatnost na OPG-u moguće je registrirati i djelatnost prerade voća. Sam objekt u kojem se vrši prerada mora biti usklađen s propisima o hrani koje propisuje "Pravilnik o registraciji subjekata, te registraciji i odobravanju u poslovanju hranom" ( NN 84/15), a na temelju „Zakona o hrani“ ( NN 81/13, 14/14, 30/15).

Kakvi moraju biti prostori gdje se obavlja djelatnost prerade voća propisuje "Zakon o higijeni hrane i mikrobiološkim kriterijima za hranu" i "Zakon o zaštiti pučanstva od zaraznih bolesti".

Sastav i druge odrednice gotovog prerađenog voćnog proizvoda regulira "Pravilnik o voćnim džemovima, želeima, marmeladi, pekmezu i kesten pireu". Svi ti proizvodi prilikom stavljanja na tržište moraju biti označeni kako to propisuje "Pravilnik o oznakama, ili znakovima koji određuju seriju ili lot kojem hrana pripada".<sup>5</sup>

## 1.2. Resursi

"Uvriježeno je mišljenje da su odmah na početku potrebni svi resursi, a najviše oni financijski. Međutim, prirodni tijek događaja omogućuje da dobra poslovna prilika privuče novac. Potrebno je samo definirati minimalne resurse i iskoristiti kreativnost i sposobnost tima i poduzetnika za pokretanje pothvata. Resursi uključuju svu imovinu, sposobnost, znanja i sl. kojima se subjekt koristi u kreiranju i primjenjivanju strategija za povećanje učinkovitosti" (Ribić, Pleša Puljić, 2020 str 126).

---

<sup>5</sup><https://intermediaprojekt.hr/2017/05/26/kako-registrirati-djelatnost-prerade-voca-i-povrca-na-opg/> pristup 07.07.2023.

### **1.2.1. Ljudski resursi**

Najvažniji resurs svake organizacije su ljudi, budući da su oni zaduženi za kontrolu ostatka resursa, kako bi proces proizvodnje funkcionirao na željeni način.

U ekonomiji pod pojmom “ljudski potencijali“, smatra se cjelokupna radna snaga i njihove sposobnosti pri obavljanju neke djelatnosti. Značaj ljudskih resursa sve je veći pa se upravljanje ovim resursima smatra osnovnim interesom svake radne organizacije. Ovaj pojam je relativno novi i ušao je u upotrebu, kritiziran od strane pojedinaca koji misle da se ljudi smatraju objektom upravljanja, dok drugi ističu, kako uvođenjem tog pojma, nestaje praksa po kojoj su svi drugi resursi bili važniji od ljudskih.

Ljudski resursi vide zaposlenika kao dragocjenog za organizaciju, a s obzirom da mu se vrijednost povećava razvojem, odjeli ljudskih potencijala se fokusiraju na rast i razvijanje pojedinačnih potencijala i vještina.<sup>6</sup>

U samom startu proizvodnje OPG-a za preradu voća, kao radna snaga sudjelovali bi članovi obitelji, koristeći dugogodišnje stečeno hobby iskustvo dosadašnjim angažmanom, dok bi s povećanjem asortimana i proizvodnje neminovno došlo i do zapošljavanja stručnog kadra i to prvenstveno pri provođenju novih tehnologija prerade voća.

### **1.2.2. Financijski resursi**

Pod pojmom financijski resursi podrazumjeva se ona imovina koja je novac (gotovina), ili će u budućnosti vjerojatno biti. To se odnosi na, novac na računu, kreditne linije ili dionice. Svi oni, imaju financijske ili kapitalne troškove (kamate) koji se moraju uzeti u obzir.

Zahvaljujući financijskim resursima, organizacija jamči pokretanje svih drugih preostalih resursa. To se postiže stjecanjem (ili plaćanjem) tj. kupnjom stalnih i promjenjivih sredstava (materijalni resursi), isplatom plaća za ljudske resurse, plaćanjem kredita (financijskih sredstava), razvojem ili kupnjom novih tehnologija (tehnološki resursi) ili poboljšanjem radnog okruženja odnosno nematerijalne imovine.

---

<sup>6</sup><https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> pristup 07.07.2023.

Porjeklo financijskih resursa može biti iz državnih subvencija, od prodaje vlastitih proizvoda ili usluga, od ulaganja potencijalnih investitora ili od bankovnih kredita.<sup>7</sup>

### **1.2.3. Materijalni resursi**

Materijalne resurse čine sva materijalna sredstva koja su na raspolaganju organizaciji, kao što su zgrade, vozila, strojevi, računalna oprema, uredski materijal, sirovine ili zaliha iz skladišta. Služe za pokretanje proizvodnog procesa, ili mogu biti dio finalnog proizvoda.<sup>8</sup>

### **1.2.4. Tehnološki resursi**

Tehnologija je važan dio resursa svake tvrtke. To su procesi i sustavi koji su dio aktivnosti ili koji služe za pohranu nematerijalnih resursa.

Tu se ubrajaju sustavi za upravljanje računalima, razvoj vlastitih tehnologija, tehnološki patentni, poslužitelji podataka i sl.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup><https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/recursos-de-una-empresa-tipos-y-ejemplos-reales.html> pristup 07.07.2023.

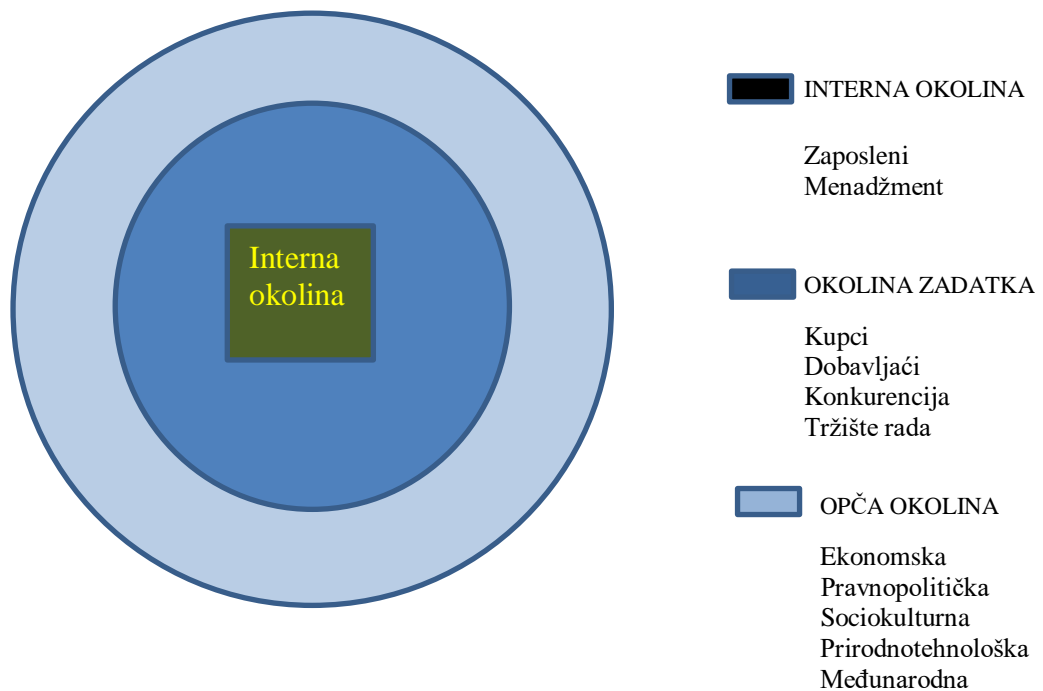
<sup>8</sup><https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/recursos-de-una-empresa-tipos-y-ejemplos-reales.html> pristup 07.07.2023.

<sup>9</sup><https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/recursos-de-una-empresa-tipos-y-ejemplos-reales.html> pristup 07.07.2023.

## 2. OKRUŽENJE

„Poduzetničko okruženje čini skup eksternih i internih čimbenika koji utječu na poduzetnika u većoj ili manjoj mjeri. Potrebno je prije svega biti svjestan okruženja u kojem poduzetnik djeluje, a zatim oblikovati svoje ponašanje kako bi se na najbolji način iskoristio maksimum potencijala iz zadanog okruženja te kako bi se ublažilo štetno djelovanje koje takvo okruženje može donijeti“ ( Ribić, Pleša Puljić, 2020, str. 54).

**Slika 1** Shematski prikaz poduzetničkog okruženja



Izvor: vlastiti rad prema, Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić. *Okolina menadžmenta* ( 2008, str. 105)



## 2.1 Analiza konkurencije

„Analiza konkurencije podrazumijeva istraživanje konkurenata, njihovih snaga i slabosti radi implementiranja učinkovitog marketinga. Štoviše, potrebno je poznavati konkurenciju bolje od sebe, iskoristiti nedostatke konkurencije te ih pretvoriti u vlastite prednosti, radi diferencijacije i prepoznatljivosti kod potrošača“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020, str. 158).

Analiza konkurencije (možda najvažniji preduvjet uspjeha) danas je neophodna. Pri svakoj takvoj analizi treba posvetiti pažnju na analiziranje glavnih konkurenata, ali pri tome nikako ne zanemariti ni analizu supstituta, te eventualnu pojavu neke nove konkurencije. Svakom dobrom analizom konkurencije, smanjujemo rizik našeg poslovanja.

Kada biznis ide dobro, najveću grešku predstavlja opuštanje i zanemarivanje aktivnosti od postojeće konkurencije.

Zahvaljujući činjenici da je na tržištu izobilje ponuda, kao i dostupnost različitih informacija, koje dopiru do svakog potrošača, tržišna bitka nikada nije bila kompliciranija i nemilosrdnija. Danas se poduzeća ne suočavaju samo sa lokalnom konkurencijom, već je na sceni i globalizacija koja sa sobom nosi nove probleme. Imajući sve ovo u vidu, svaka analiza konkurencije trebala bi odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Tko su trenutni i potencijalni konkurenti?
- Kakav je njihov način rada?
- Kakvi su im proizvodi?
- Kakva im je financijska snaga i jesu li spremni na nove investicije u cilju osvajanja većeg tržišnog udjela?
- Kakvi su im dugoročni, srednjoročni i kratkoročni planovi?
- Koje su im konkurentske prednosti, a koje slabosti?
- Kako su organizirani?
- Planiraju ili aktivno rade na uvođenju novih proizvoda i usluga?
- Kakva je njihova cjenovna politika?
- Kako ih doživljavaju kupci i dobavljači?
- Imaju li trenutno probleme s likvidnošću, pa mogu predstavljati metu za preuzimanje?

- Kakva će biti njihova reakcija u slučaju poduzetih aktivnosti od strane vaše kompanije?<sup>10</sup>

Naročito su interesantni pokazatelji njihovog poslovanja ukoliko je do njih uopće moguće doći. Tu se svakako misli na ukupnu prodaju, ali i tržišni udio. Na osnovu takvih podataka, može se izvršiti realna usporedba sa vlastitim pokazateljima, te procijeniti tko je u prednosti.

### 2.1.1. Gdje i kako prikupiti informacije o konkurentima

- **Na njihovim internet stranicama.** Tu se mogu prikupiti informacije o organizaciji prodajne i postprodajne mreže, korporativnim vrijednostima, poslovnim jedinicama i slično. Kompanije često objave podatak, sa proizvodnim i prodajnim asortimanom uz detaljan prikaz svakog proizvoda, a ponekad i važeći cjenik.
- **U sredstvima masovnog oglašavanja.** Isto kako vlastita tvrtka promovira svoje proizvode, to radi i konkurencija. U različitim novinama, televiziji, na radiju, na internetu, saznat će se informacije o aktualnim popustima, ponudama, nagradnim igrama ili skorom lansiranju novih proizvoda.
- Informacije se mogu prikupiti **prilikom posjeta prodajnim mjestima** gdje se prodaju konkurentski proizvodi, ali i eventualnim razgovorima sa prodajnim osobljem. Ovdje je moguće “u živo” vidjeti proizvod, cijenu, funkcionalnost, kao i doznati eventualne prigovore potrošača.
- Dio potrage za važnim informacijama moguće je povjeriti **specijaliziranim marketinškim i drugim agencijama**, sa kojima se onda jasno definira područje interesa i odaberu parametri za praćenje. Naravno, takva usluga košta i za te namjene treba imati osigurana sredstva.

Kao krajnji zaključak, nameće se obveza da se prikupljene informacije analiziraju i pretoče u konkretna rješenja i akcije, koje će sigurno poboljšati uspjeh u plasiranju proizvoda i usluga na tržištu.<sup>11</sup>

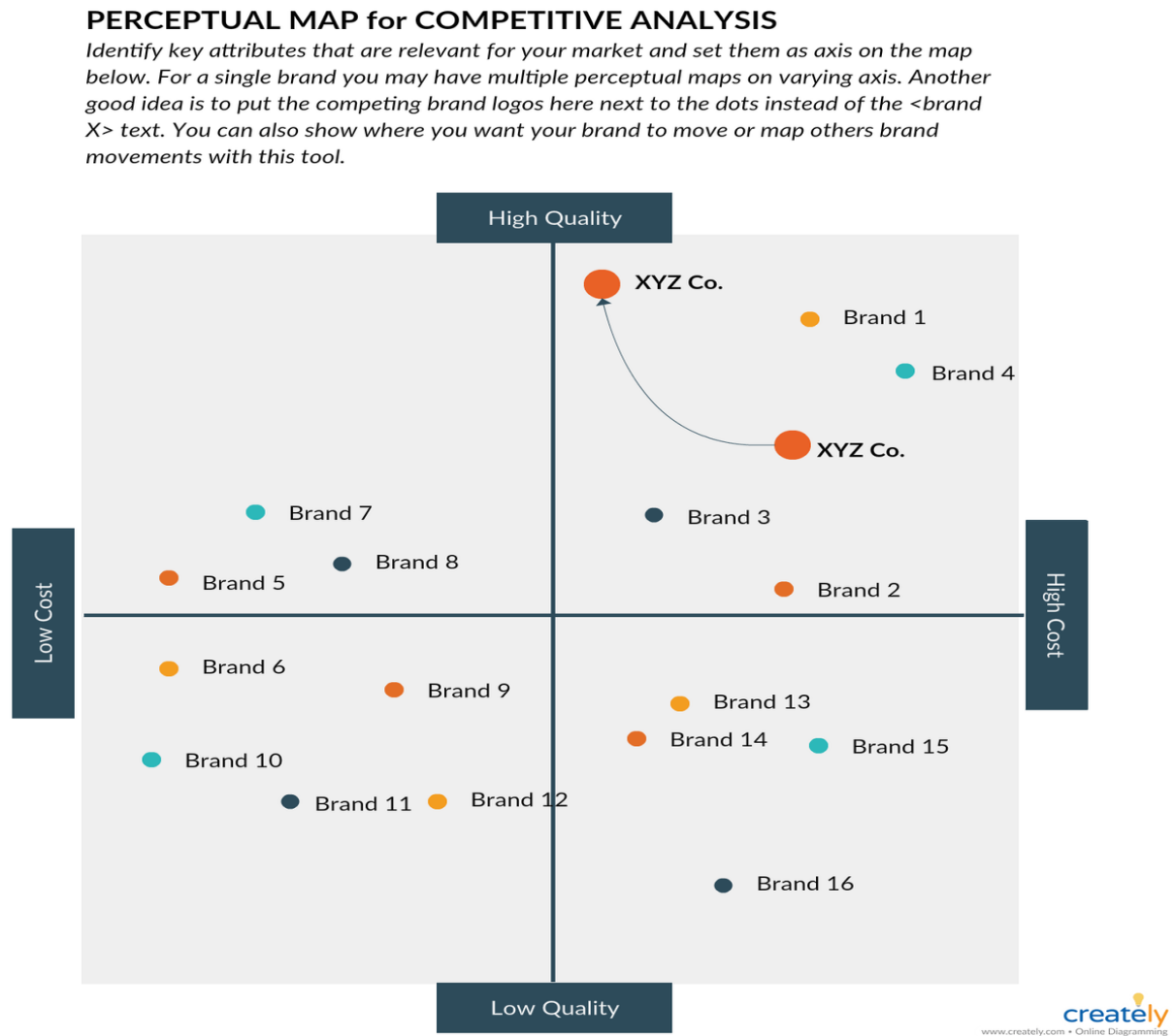
---

<sup>10</sup>[https://hr.almtalonline.at/competitive-analysis#:~:text=Analiza%20konkurencije%20je%20pregled%20va%C5%A1eg%20konkurentskog%20okru%C5%BEenja%20kako,u%20skladu%20s%20tim%20planiAnaliza%20konkurencije: što je to i kako može povećati tržišni udio - Ostalo \(almtalonline.at\) pristup 08.07.2023.](https://hr.almtalonline.at/competitive-analysis#:~:text=Analiza%20konkurencije%20je%20pregled%20va%C5%A1eg%20konkurentskog%20okru%C5%BEenja%20kako,u%20skladu%20s%20tim%20planiAnaliza%20konkurencije: što je to i kako može povećati tržišni udio - Ostalo (almtalonline.at) pristup 08.07.2023.)

<sup>11</sup>[https://hr.almtalonline.at/competitive-analysis#:~:text=Analiza%20konkurencije%20je%20pregled%20va%C5%A1eg%20konkurentskog%20okru%C5%BEenja%20kako,u%20skladu%20s%20tim%20planiAnaliza%20konkurencije: što je to i kako može povećati tržišni udio - Ostalo \(almtalonline.at\) pristup 08.07.2023.](https://hr.almtalonline.at/competitive-analysis#:~:text=Analiza%20konkurencije%20je%20pregled%20va%C5%A1eg%20konkurentskog%20okru%C5%BEenja%20kako,u%20skladu%20s%20tim%20planiAnaliza%20konkurencije: što je to i kako može povećati tržišni udio - Ostalo (almtalonline.at) pristup 08.07.2023.)

Prema (Škrtić, 2006) konkurenciju treba shvaćati kao međusobno natjecanje proizvođača na tržištu u pogledu kvalitete, kvantitete, cijene, distribucije i promocije. Također navodi kako konkurencija predstavlja izazov i motivaciju za poduzetnika i istovremeno jača poduzetnika.

**Slika 2** Perceptivna karta za kompetitivnu analizu



Izvor: <https://hr.almtalonline.at/competitive-analysis#>:

## 2.2. Dobavljači

„Dobavljači su pojedinci, ili kompanije koje drugu kompaniju opskrbljuju konkretnim proizvodima, uslugama, materijalom, energentima ili sirovinama i sl. Odluke o nabavi donose se izborom najpovoljnijeg dobavljača, tj. onog koji nudi najpovoljniji splet kvalitete, cijene, najprihvatljiviji rok isporuke, način distribucije, rok i način plaćanja“ (Ribić, Pleša Puljić, 2020, str. 57).

U slučaju slabijeg uroda voća, iz bilo kojeg razloga OPG bi pristupio otkupu kvalitetne sirovine od proizvođača voća, uglavnom drugih OPG-a, iz okolice Zagreba, a sve u cilju da se zadrži količina i kvaliteta proizvoda koji se već nalaze na tržištu, u svrhu ispunjenja ugovornih obveza i zadovoljavanja potreba i želja potrošača.

Pri odabiru dobavljača, potrebno se osim gore rečenog, rukovoditi motivacijom za uštedom troškova blizinom dobavljača, poslovnom sinergijom, ali i nekom vrstom mogućih poreznih olakšica.

## 2.3. Kupci

Kupci su najvažniji činbenik specifične okoline organizacije jer organizacije i postoje zato da bi zadovoljile potrebe i želje kupaca i ostvarile prihod te i na taj način realizirale svoju misiju, odnosno razlog postojanja (Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*, 2008, str. 118).

Odnos svakog poduzeća prema kupcu ovisi o situaciji na tržištu, to jest odnosu ponude i potražnje. Svaki konačni proizvod mora biti prihvatljiv kupcu. Stoga je razumljivija činjenica, da je grananje prodajne mreže, radi zadovoljenja specifične potrebe kupaca, gotovo nasušna potreba kako bi poduzeće opstalo. Odnos prema kupcu se mijenja gotovo automatski rukovođen konkurentskim odnosima na tržištu, tako da se stalno „ide na ruku“ kupcu, otvaranjem novih kanala prodaje, kao prodaja na kućnom pragu, prodaja putem interneta uz dostavu. E Browman i B Kogut zaključuju “obje strane sudjeljuju u kreiranju proizvoda, a to se u konačnici pozitivno reflektira na kvalitetu proizvoda”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić. *Temelji menadžmenta*, (2008.) Zagreb: Školska knjiga str. 119, preuzeto od: Bowman, E, Kogut, B *Redisgning the firm* 1995, Oxford university, 67

## 2.4. Financijska analiza

Nakon provedenih analiza okruženja, dobiveni su potrebni ulazni podaci za provođenje financijske analize, koja bi trebala pružiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Je li projekt financijski isplativ i održiv?
- Je li moguće zatvoriti financijsku konstrukciju isključivo iz poslovanja?
- Kakva je isplativost ukupne investicije?
- Koliko iznose nedostajuća financijska sredstva?
- Kolika je isplativost a uložena vlastita sredstva? (Korunić, K. 2017, str. 79)

Prihvaćena je činjenica da postoje različiti pristupi takvoj analizi, ali svi počivaju na ulaznim inputima (primitci i izdatci) i izlaznim podacima (isplativost projekta, vidljiva kroz stopu rentabilnosti, financijske održivosti i neto sadašnje vrijednosti). Pri izradi ove analize, bitnu je pozornost potrebno obratiti na vremenski okvir za koji se provodi analiza i visinu diskontne stope (trošak kapitala koji nastaje zbog ulaganja u projekt)

**Slika 3** Osnovni koraci financijske analize



Izvor: vlastiti rad, prema Korunić, K. CBA- analiza troškova i koristi (2017, str. 81)

### 3. STRATEGIJA I CILJEVI

U strategijskoj analizi okolina organizacije promatra se kao set svih vanjskih i unutarnjih čimbenika, koji mogu utjecati na put organizacije prema ostvarivanju vlastitih ciljeva (Buble, M. 2005, str. 15)

Odabir strategije predstavlja odgovor na uvjete koji vladaju u okruženju, a njezin uspjeh ovisi o količini i kvaliteti informacija prikupljenim o aktivnostima koje se događaju u okruženju. Razvojem informatičke strukture omogućena je brža i kvalitetnija analiza, a time i brži odgovor na događanja u okolini.

#### 3.1. Pestle analiza

Slika 4 *Pestle model analize okoline*



Izvor: vlastiti rad, prema Sikavica, P. i sur., *Temelji menadžmenta* (2008, str. 207)

### 3.2. Swot analiza

Najpoznatija i najviše upotrebljavana metoda za analizu i sažimanje ključnih problema iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije s potencijalnim utjecajima na razvoj strategije je SWOT analiza.

**SWOT** je akronim za **snage** (eng. *Strengths*), **slabosti** (eng. *Weaknesses*), **prilike** (eng. *Opportunities*) i **prijetnje** (eng. *Threats*)<sup>13</sup>

Unutarnji čimbenici:

- **SNAGE** predstavljaju čimbenike koji organizaciju čine konkurentnijom na tržištu. Proizlaze iz posjedovanja jedinstvenih resursa, načina njihove uporabe i kao takvi predstavljaju komparativnu prednost pred drugim sudionicima.
- **SLABOSTI** predstavljaju nedostatke u resursima koji onda umanjuju sposobnost uspješnog konkuriranja na tržištu.

Vanjski čimbenici:

- **PRILIKE** predstavljaju povoljne situacije u okolini, koje onda omogućuju jačanje pozicije na tržištu.
- **PRIJETNJE** predstavljaju nepovoljne situacije u okolini, koje ugrožavaju sposobnost konkuriranja. Tu ubrajamo nepovoljne trendove, novu konkurenciju i sve ostalo što može štetiti organizaciji.

Iako je SWOT analiza najupotrebljavanija analiza, uz nju se vežu mnoga proturiječna stajališta o njezinim prednostima i nedostacima.

**PREDNOSTI:** Ne zahtjeva velike ljudske ni financijske resurse, relativno brzo se može

---

<sup>13</sup> Sikavica, P. i sur. *Temelji menadžmenta* (2008, str. 227)

obaviti, područje primjene je veliko, može pružati uvid u razloge neuspješnog ili uspješnog provođenja strategije.

NEDOSTATCI: Ne zahtjeva utvrđivanje prioriteta, ne postoji logička veza s fazom

primjene, maskiranje kompleksnosti jednostavnošću, velika subjektivnost<sup>14</sup>

**Tablica 1** SWOT analiza OPG-a za preradu voća

UNUTARNJI FAKTORI	VANJSKI FAKTORI
<b>SNAGE</b>	<b>PRILIKE</b>
Novi trendovi na tržištu	Financijsko tehnološki napredak
Kvaliteta proizvoda	Suradnja sa drugim OPG-ima
Fleksibilna mogućnost prodaje	Proširenje asortimana
Vlastite sirovine	Promjena načina prehrane
<b>SLABOSTI</b>	<b>PRIJETNJE</b>
Samostalno financiranje	Novi konkurenti
Potrebno povećanje broja djelatnika	Elementarne nepogode
Nedostatak ključnih vještina	Mijenjanje potreba i navika kupaca
Slab imidž	Povećanje troškova radne snage

Izvor: vlastiti rad

### 3.3. Porterov model konkurentskih sila

Porterov model pet konkurentskih sila smatra se najkorištenijim i najbolje opisanim instrumentom za procijenu konkurentске pozicije. On osigurava sustavan način mišljenja o tome kako djeluju konkurentске sile i kako određuju stupanj profitabilnosti<sup>15</sup>

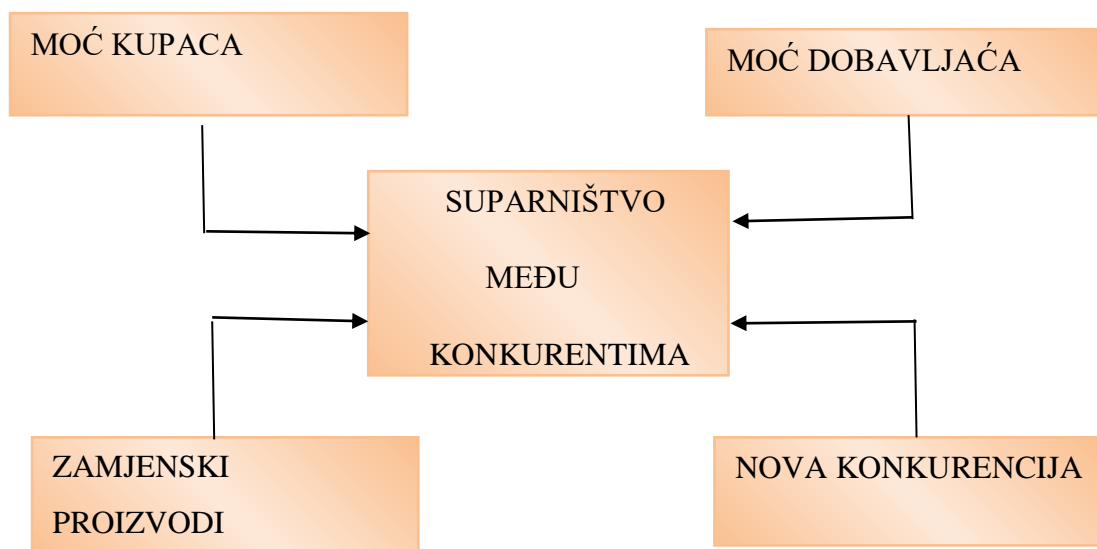
<sup>14</sup> Sikavica, P. i sur. *Temelji menadžmenta* (2008, str. 231)

<sup>15</sup> Sikavica, P. i sur. *Temelji menadžmenta* (2008, str. 209)



1. Prema Porteru pojava novih konkurenata na tržištu smanjuje cijenu proizvoda, a posljedično i profit. Postojeće tvrtke reaguju na tu pojavu smanjenjem troškova, ukoliko raspolažu zalihama profita.
2. Duga prijetnja je mogućnost plasiranja zamjenskog proizvoda.
3. Moć kupaca ovisi o nekoliko faktora. Ukoliko kupci kupuju veliku količinu proizvoda, ako su kupci malobrojni, ili su im dostupni zamjenski proizvodi po prihvatljivoj cijeni, njihova moć postaje značajna i dovodi do smanjene proizvodnje, a time i do manjeg profita.
4. Malobrojnost dobavljača ili velika ovisnost o kvaliteti njihove usluge, za posljedicu ima povećanje cijene proizvodnje, a posljedično manju prodaju, što se opet reflektira na manji profit.
5. Suparništvo među konkurentima traži hitnu prilagodbu tvrtke uvjetima na tržištu. Kao odgovor na promjene, moguće rješenje je snižavanje cijena, pojačani marketing, brendiranje proizvoda ili diferencijacija proizvoda.

**Slika 5** Porterov model pet sila



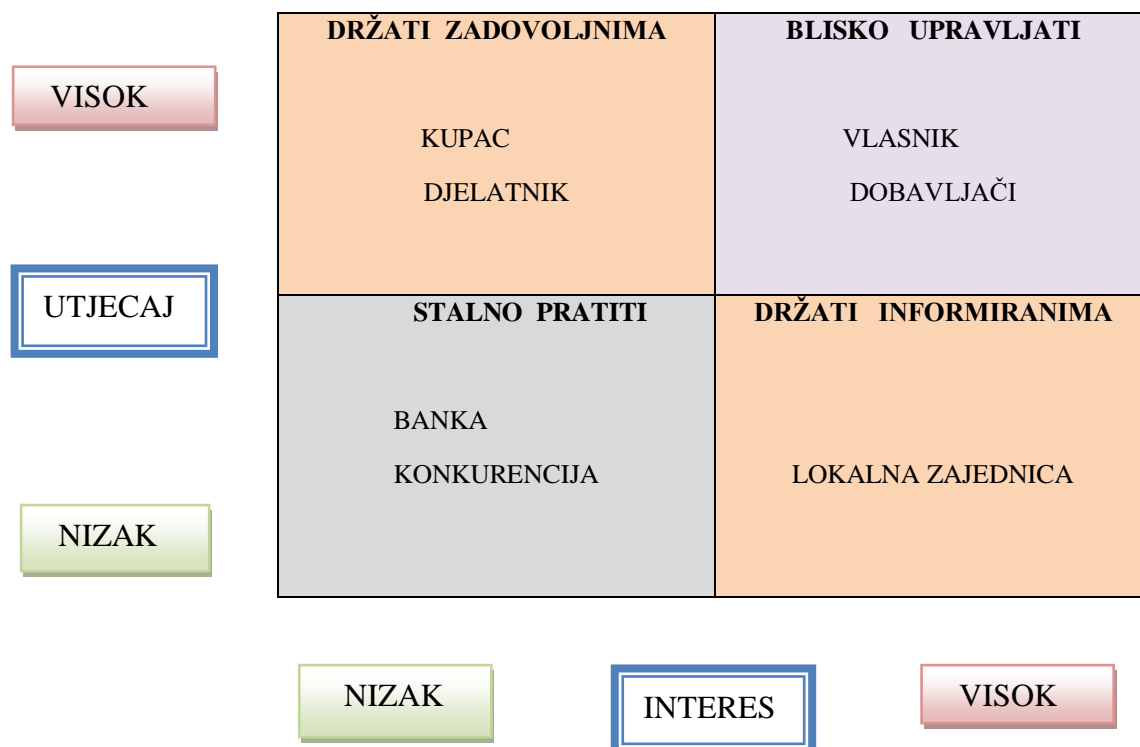
Izvor: vlastiti rad, prema Sikavica, P. i sur. *Temelji menadžmenta* (2008, str. 209)

### 3.4. Stakeholder analiza

Stakeholder analiza predstavlja alat za upravljanje projektima i koristi za prepoznavanje što većeg broja dionika u projektu, njihovih potreba i kakav će utjecaj projekt imati na njih. Pri izradi analize bit će opisani dionici s kojima treba komunicirati o projektu, kako napreduje, o temama o kojima ih treba informirati, učestalost razgovora sa svakim dionicima.

Po Chrisu Mattmannu (CTIO –ured za tehnologije i inovacije pri NASA) analiza dionika započinje prikupljanjem bitnih informacija, da bi se lakše razumijele potrebe svakog dionika. Kada se prikupi što više informacija o potrebama, željama, ograničenjima i td. pristupa se izradi “karte dionika“ koja se sastoji od četiri kvadranta. Za svaki kvadrant odredi se stupanj važnost i pristupa se razmještau dionika u te kvadrante.

**Slika 6** Karta utjecaja dionika na projekt



Izvor: vlastiti rad

**Tablica 2** STAKEHOLDER analiza OPG-a za preradu voća

DIONIČAR	VAŽNOST U ODNOSU NA PROJEKT	MOTIVACIJA ZA SUDJELOVANJE	GLAVNI INTERESI I OČEKIVANJA	POVEZANOST ODNOSA S OSTALIM DIONIČARIMA	MJERE ZA RJEŠAVANJE INTERESA DIONIČARA
VLASNIK	VELIKA	VELIKA	VELIKA	VELIKA	BOLJE PROMOCIJE, VEĆA PROIZVODNJA/KVALITETA POVOLJNIJI NOVČANI UVJETI
DJELATNIK	VELIKA	VELIKA	NISKA	NISKA	VEĆA ANGAŽIRANOST U PROCESU
KUPAC	VELIKA	NISKA	VELIKA	NISKA	ŽELI NIŽE CIJENE, ŠIRI ASORTIMAN VEĆE ZADOVOLJSTVO
DOBAVLJAČ	VELIKA	VELIKA	VELIKA	NISKA	ŽELI VIŠE SIROVINA ISPORUČITI VLASNIKU
KONKURENCIJA	VELIKA	NISKA	NISKA	NISKA	TEŽITI POVOLJNIJOJ PONUDI NA TRŽIŠTU
LOKALNA ZAJEDNICA	VELIKA	NISKA	VELIKA	NISKA	NUDITI VEĆE BENEFITE ZA VLASNIKA
BANKA	VELIKA	VELIKA	VELIKA	NISKA	PLASIRATI VIŠE KREDITA

Izvor: vlastiti rad

### 3.5. Ulazna strategija OPG-a za preradu voća

„Projekti se često koriste kao sredstvo postizanja strateškog plana organizacije. Projekti se najčešće autoriziraju kao rezultat jedne ili više sljedećih strateških odrednica: tržišna potražnja, strateška prilika/poslovna potreba, zahtjev klijenta, tehnološki napredak, pravni zahtjevi“ (Njavro, 2011, str. 10).

Da bi uspješna strategija, mora iskoristiti prilike i minimalizirati utjecaje prijetnji, mora imati realne zahtjeve glede resursa organizacije i što je najvažnije mora se dosljedno i kontinuirano provoditi.

## UTEMELJENJE STRATEGIJA

- **S1:** OPG za preradu voća svoju proizvodnju bazira na tradicionalnoj tehnologiji prerade pazeći pri tome da u proces proizvodnje ide iznimna kvaliteta voća( ručno brana, ručno pripremana za proizvodnju).
- **S2:** Neprestalnim istraživanjem tržišta, oslušivati želje i potrebe potrošača.
- **S3:** Uvažavajući nove želje potrošača i praćenje svjetskih trendova, o štetnosti upotrebe raznih aditiva (štetnih po zdravlje), proizvoditi i plasirati nove proizvode koji će zadovoljiti potrošača.
- **S4:** Njegovati dobre poslovne odnose sa proizvođačima voća, eventualno im otkupljivati viškove voća, ili uz ekonomsku opravdanost prerađivati iste.
- **S5:** Temelj svakog poslovanja je ekonomska opravdanost, gledajući pri tome ostvariti što veći profit, a to je moguće i uz veću proizvodnju vlastitog voća i smanjenje troškova.

### 3.6. Ciljevi projekta i taktika izvođenja

“Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca ili grupa u nekom vremenskom trenutku. Više je karakteristika koje moraju zadovoljiti ciljevi kako bi bili dobro postavljeni. Najčešće se ističe da ciljevi moraju biti *SMART* (hrv.*pametni*)” (Sikavica, P, et al. 2008:159)

*SMART* je akronim engleskih riječi: specifičan (*Specific*), mjerljiv (*Measurable*), usklađen (*Aligned*), ostvariv (*Reachable*) i vremenski određen (*Time bound*).

Po Sikavica, P. (2008 str 155), četiri su osnovna razloga postavljanja ciljeva: prvo, ciljevi su jasan opis onoga što se želi postići, drugo, predstavljaju temelj vrednovanja uspjeha, treće, poznavanje onoga što se očekuje i četvrto, kada se zna kuda se želi stići, veća je vjerojatnost da se tamo i stigne.

„Namjena projekta određena je namjenskim ciljevima, koji omogućuju određivanje objektivnih ciljeva. Tek na osnovi tako određenih ciljeva možemo izraditi cjeloviti plan projekta“ (Hauc, 2007, str. 46).

Namjenski ciljevi projekta postižu se u fazi eksploatacije projekta i predstavljaju konkretan plan za budućnost i zadane ciljeve s rokovima za njihovo ostvarenje (Hauc, 2007).

### **3.7. Namjenski ciljevi projekta OPG-a za preradu voća**

- **NC 1:** Pozicioniranje i brendiranje OPG-a za preradu voća na domaćem tržištu,
- **NC 2:** Osigurati široku paletu proizvoda,
- **NC 3:** Zadržati kvalitetu proizvoda,
- **NC 4:** Organizirati bolju marketinšku promidžbu i
- **NC 5:** Ostvariti suradnju sa lokalnom samoupravom.

### **3.8. Objektivi ciljevi i taktika izvođenja projekta OPG-a za preradu voća**

Po Hauc (2007) objektivi ciljevi projekta postižu se u fazi izvedbe projekta i predstavljaju osnovu za izradu plana projekta, te rezultati koji želimo postići za ostvarenje.

Objektivi ciljevi projekta OPG-a za preradu voća navedeni su redoslijedom:

- **OC 1:** Početak projekta,
- **OC 2:** Definirati proizvodni asortiman,
- **OC 3:** Prikupiti ponude dobavljača,
- **OC 4:** Odrediti način financiranja,
- **OC 5:** Osigurati ljudske resurse,
- **OC 6:** Obaviti proces nabave i prodaje,
- **OC 7:** Uspostaviti promidžbu i kreirati distribuciju gotovog proizvoda i
- **OC 8:** Realizirati kraj projekta.

Jednostavno rečeno, taktika se odnosi na vještinu rješavanja ili rješavanja teških situacija, kako bi se postigao određeni cilj. Definiran je kao proces koji integrira sve raspoložive resurse tvrtke, kao što su ljudi, materijali, metode, strojevi i novac, kako bi se moglo odmah suočiti s promjenjivom situacijom.

**Tablica 3** *Objektni ciljevi projekta i njihova realizacija*

OBJEKTNI CILJEVI PROJEKTA

TAKTIKA IZVOĐENJA PROJEKTA

1.	Početak projekta	Uspostaviti suradnju s lokalnom zajednicom, nadležnim institucijama samouprave i raznim proizvođačima voća
2.	Definiranje proizvodnog asortimana	Odabrati proizvodni program u skladu s ponudom voćnih vrsta i dostupnom količinom za preradu
3.	Prikupiti ponude dobavljača	Poslati zahtjeve za ponudama za građevinsko obrtničke radove, isporuke opreme, sirovine i potrošnog materijala
4.	Odrediti način financiranja	Nakon odabranih ponuda pristupiti osiguravanju dovoljno sredstava za pokretanje projekta
5.	Osigurati ljudske resurse	Organizirati cijeli tim, na čelu sa voditeljem projekta, osobu za marketing, osobu za tehnološki proces proizvodnje, osobu za nabavku, osobu za financijsko praćenje
6.	Obaviti proces nabave i prodaje	Odabirom najpovoljnijih dobavljača i prihvaćanja ponuda pristupiti potpisivanju ugovora o isporuci roba i usluga
7.	Uspostaviti promidžbu i kreirati distribuciju gotovog proizvoda	Kreirati WEB stranicu, profil radi oglašavanja na društvenim mrežama, kontaktirati medije radi oglašavanja, odabrati najpovoljnije. Prikupiti termine o održavanju događaja vezanim za preradu voća
8.	Realizirati kraj projekta	Potrebno je provjeriti je li sve spremno za početak proizvodnje i pristupiti probnoj proizvodnji, otkloniti uočene nedostatke i otpočeti distribuciju gotovog proizvoda.

Izvor: vlastiti rad

## 4. PLAN PROJEKTA

“Planiranje je proces definiranja onoga što neka organizacija želi postići (ciljeva) i načina na koji to želi ostvariti (strategija), a koji započinje određivanjem trenutnog položaja organizacije. Planiranje pomaže ostvariti ciljeve, a kvalitetno planiranje pridonosi uspjehu organizacije” (Sikavica, P. et al. 2008, str. 139-141).

Po Sikavica, P. svaki plan daje odgovore na osnovna pitanja: Gdje smo? Kamo želimo? Kako to postići? Daje odgovore i na konkretna pitanja: Što treba napraviti? Tko će to napraviti? Kako će se napraviti? Kada će se napraviti?

Slika 7 Faze planiranja



Izvor: vlastiti rad, prema Sikavica, P. i sur. *Temelji menadžmenta* (2008, str. 144.)

## 4.1. Vizija i misija

**Vizija**, najjednostavnije rečeno, odgovara na pitanje: *što želimo postati?*. Predstavlja mentalnu sliku mogućeg i željenog stanja tvrtke, mora biti ostvariva u određenom vremenskom okviru i mora mijenjati postojeće stanje, jer predstavlja filozofiju kamo želi doći tvrtka.

Vizija OPG-a za preradu voća je postati brend u lokalnim okvirima s tendencijom osvajanje mlađih kupaca (školska i predškolska dob), a proširenjem asortimana i povećanjem količine prerade plasirati proizvode na turistička područja. Sve ovo planira se ostvariti u roku 5 godina.

**Misija**, najkraće rečeno predstavlja razlog postojanja neke tvrtke, a daje odgovore na pitanja: Što je posao tvrtke?. Tko su njezini klijenti?. Koje su mogućnosti u cilju zadovoljena potreba klijenata?. Ima li tvrtka kompetencije za taj posao?.

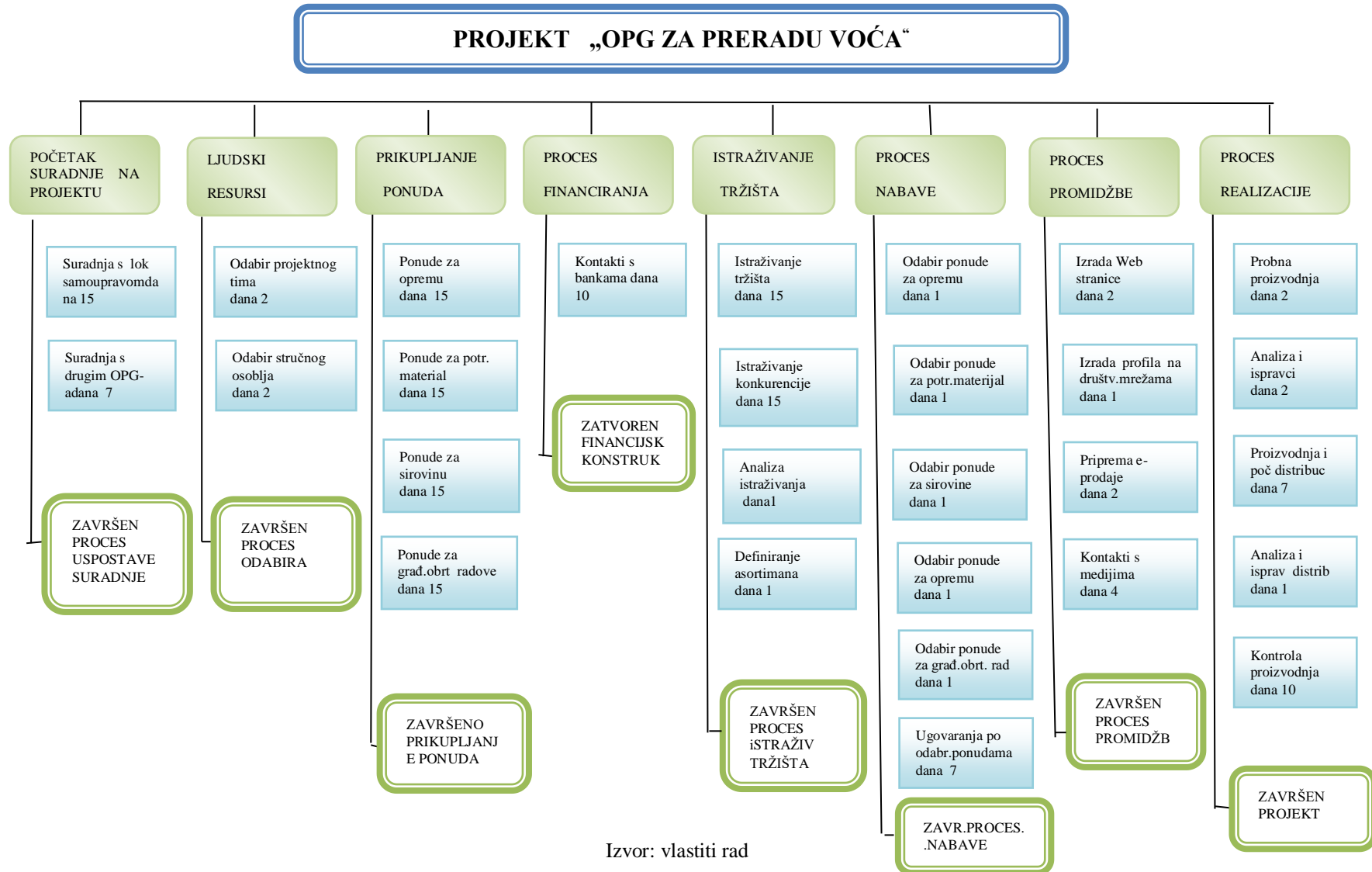
Misija OPG-a za preradu voća je proizvoditi voćne prerađevine po domaćoj recepturi uz minimalnu upotrebu umjetnih komponenti i svoje proizvode prodavati ljubiteljima "zdrave hrane", po pristupačnim cijenama. To se može postići upotrebom vlastitih sirovina, koje su uzgojene uz minimalnu (dopuštenu) primjenu kemijskih sredstava.

## 4.2. Work break down structure (WBS)

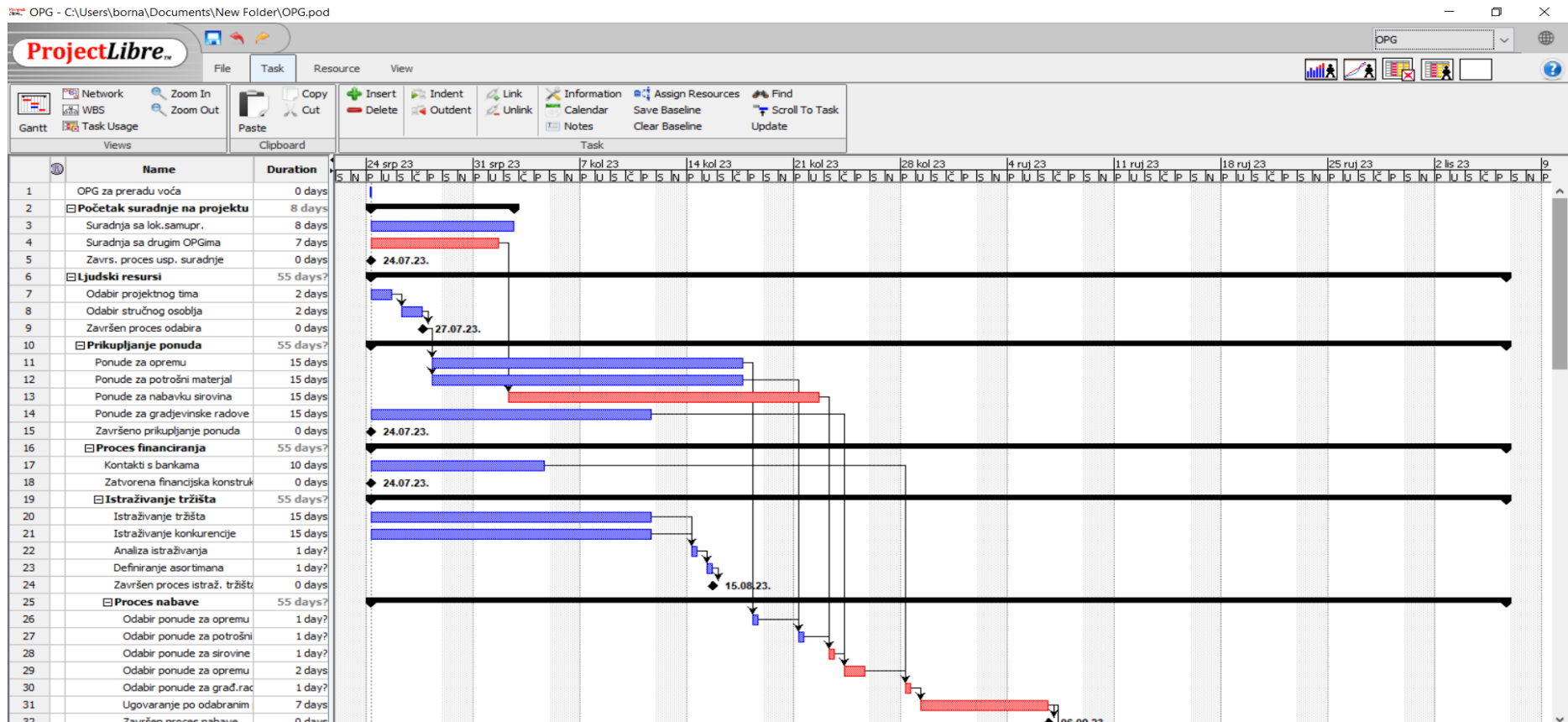
Rastavljanje posla na manje zadatke postalo je uobičajena tehnika produktivnosti, koja se koristi kako bi rad bio dostupniji i lakše upravljiv. Za projekte, *Work Breakdown Structure* (WBS) je alat, koji koristi ovu tehniku i jedan je od najvažnijih dokumenata za upravljanje projektom. Samostalno integrira osnovne crte opsega, troškova i rasporeda osiguravajući usklađenost projektnih planova. Uglavnom WBS radi s ovisnošću o zadacima. Nečija nasljedna aktivnost ovisi o aktivnosti prethodnika. Dakle, ako jedna prethodna aktivnost nije završena, utjecati će na potporne aktivnosti i prikazati se crvenom bojom, gdje su kritične točke prikazane crvenom bojom na grafu s desne strane.



Slika 8 WBS prikaz plana projekta

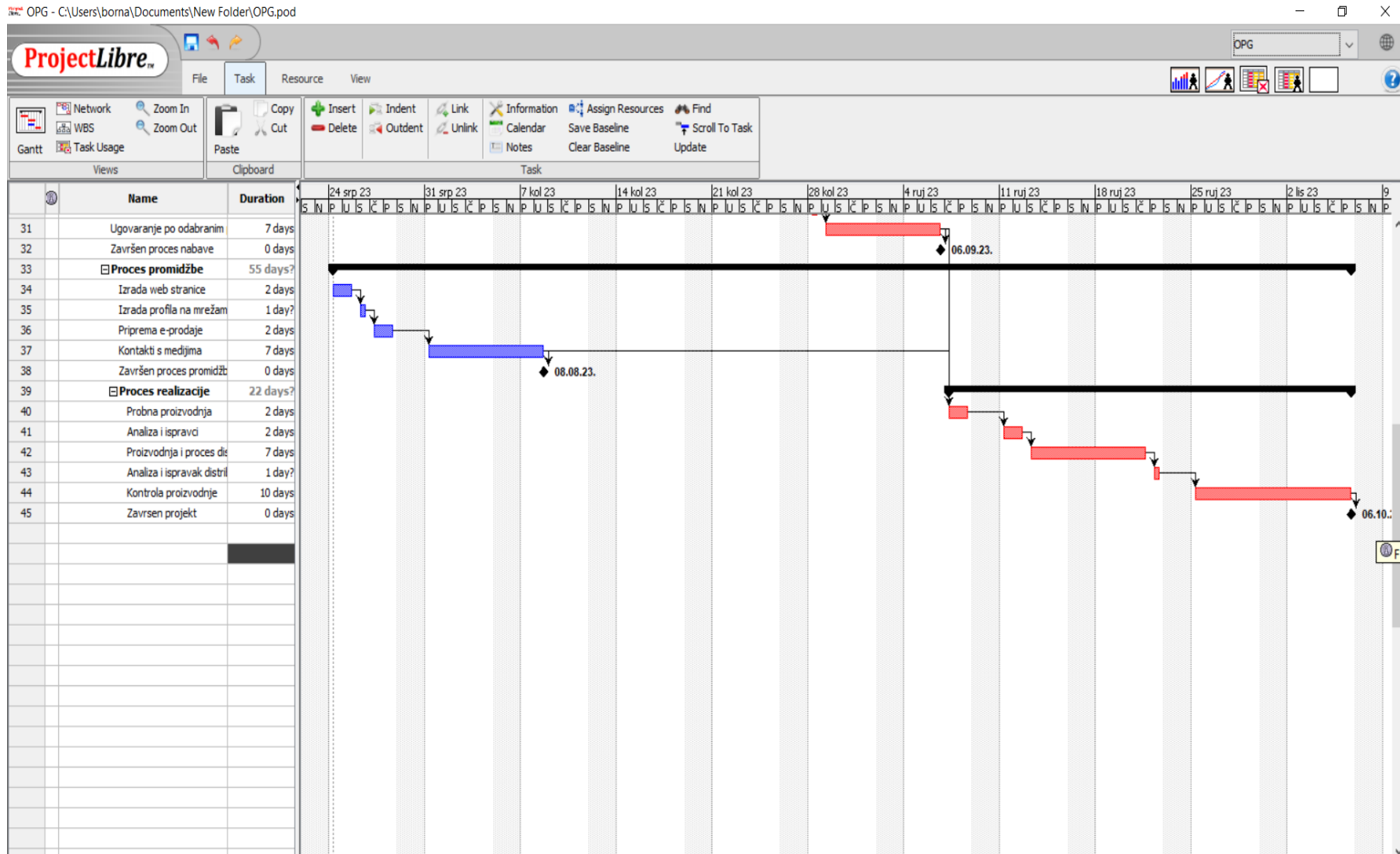


Slika 9 WBS gantogram ( 1.dio)



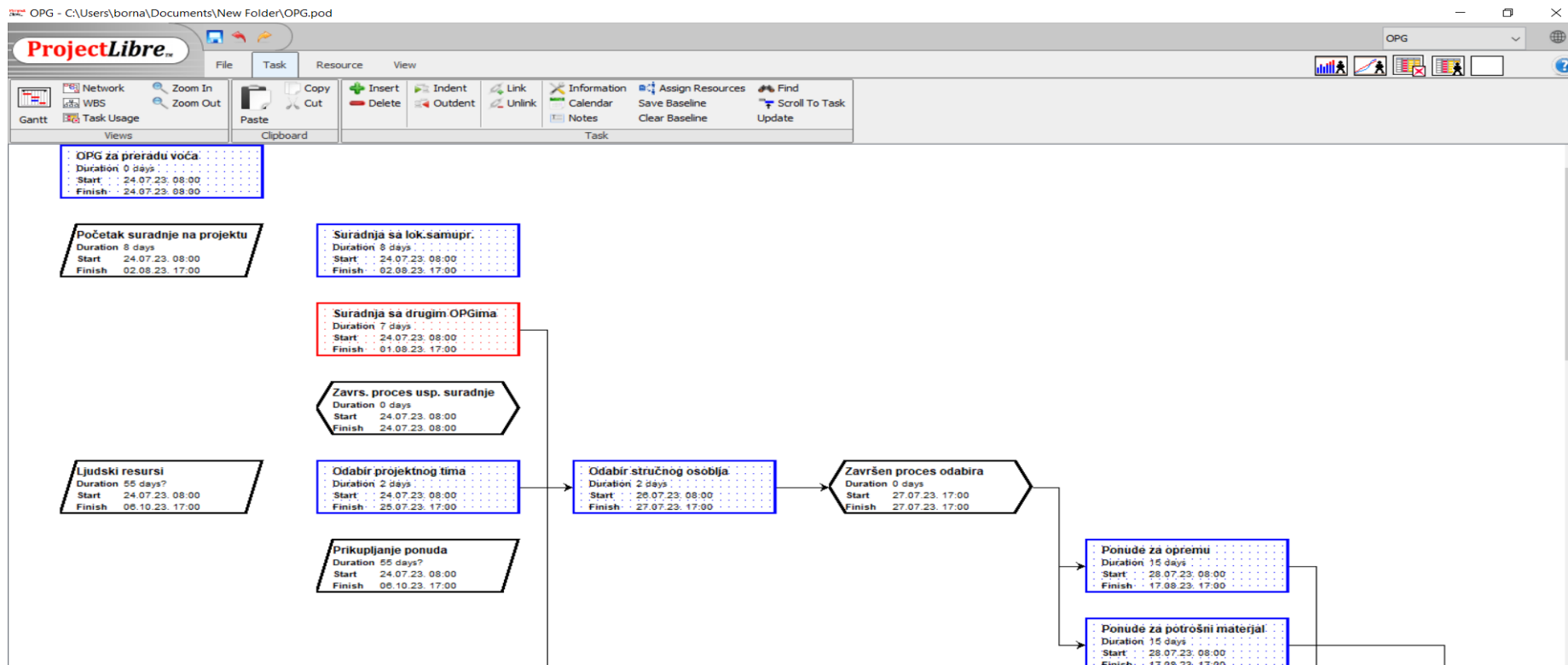
Izvor: vlastiti rad

Slika 10 WBS gantogram ( 2.dio)



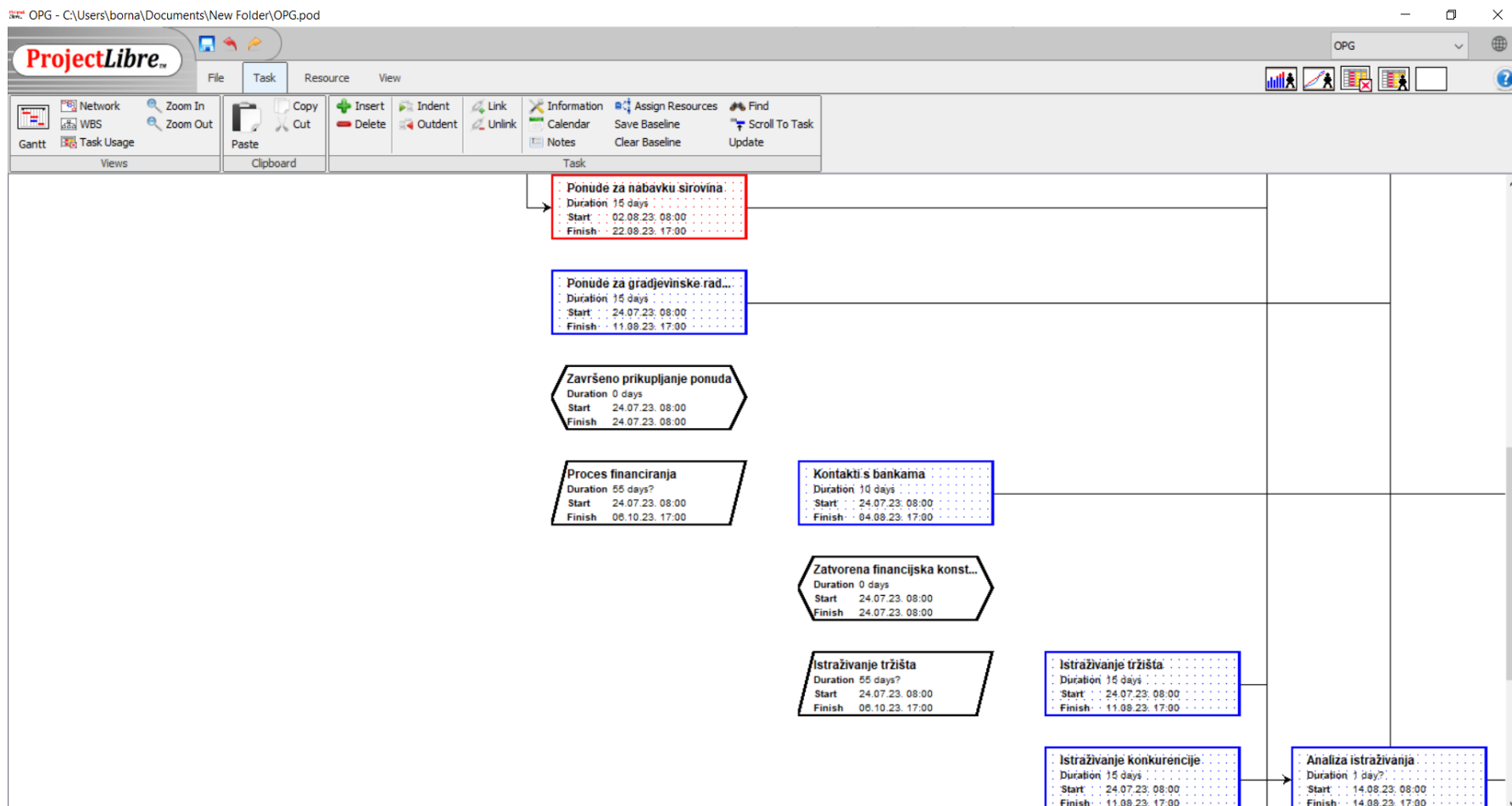
Izvor: vlastiti rad

Slika 11 WBS mrežni plan



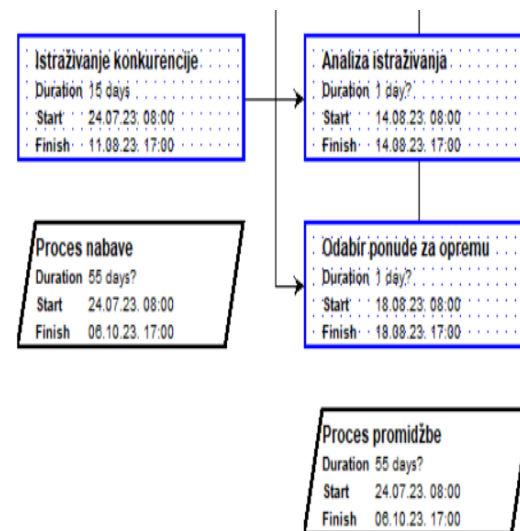
Izvor: vlastiti rad

Slika 12 WBS mrežni plan (nastavak)



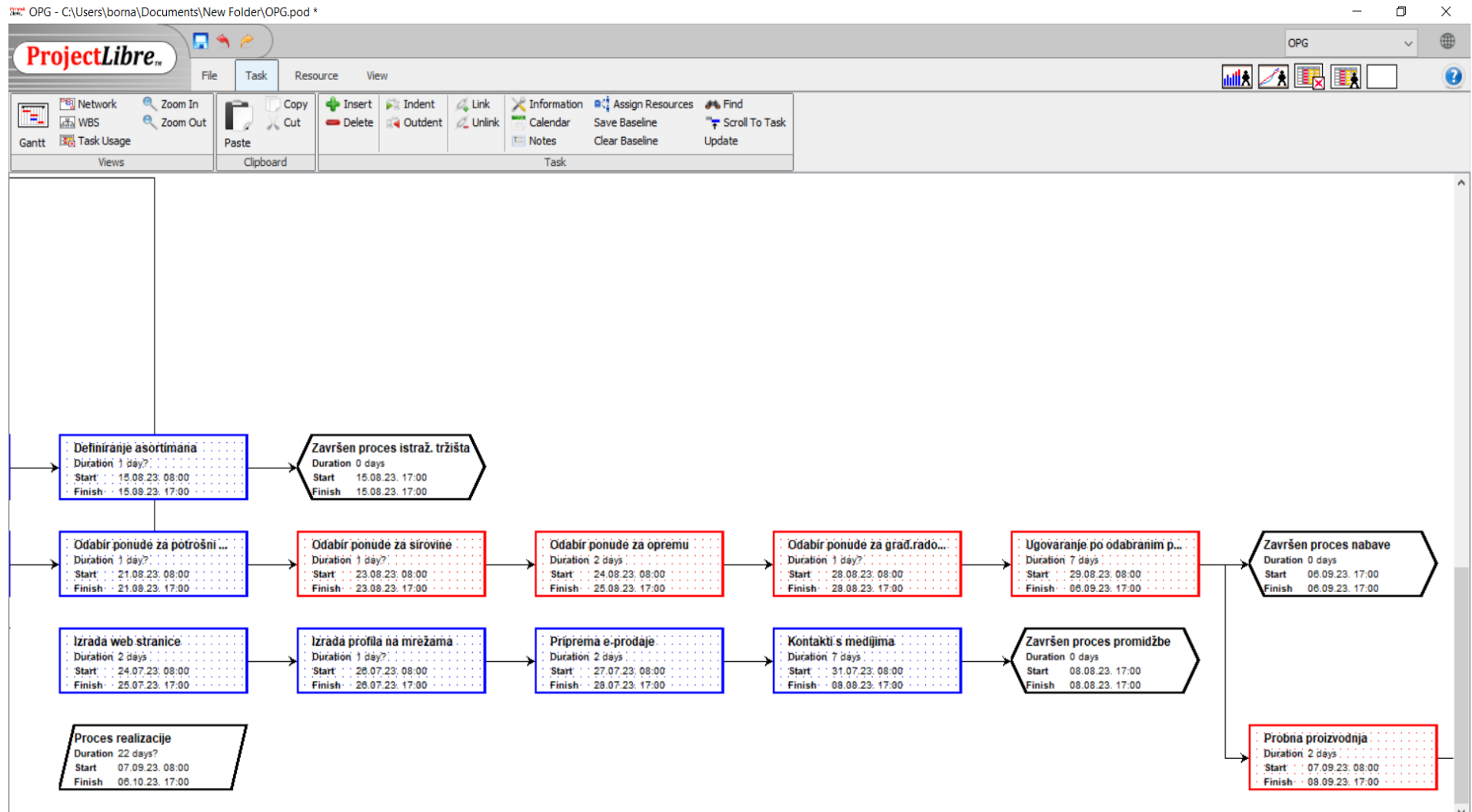
Izvor: vlastiti rad

Slika 13 WBS mrežni plan (nastavak)



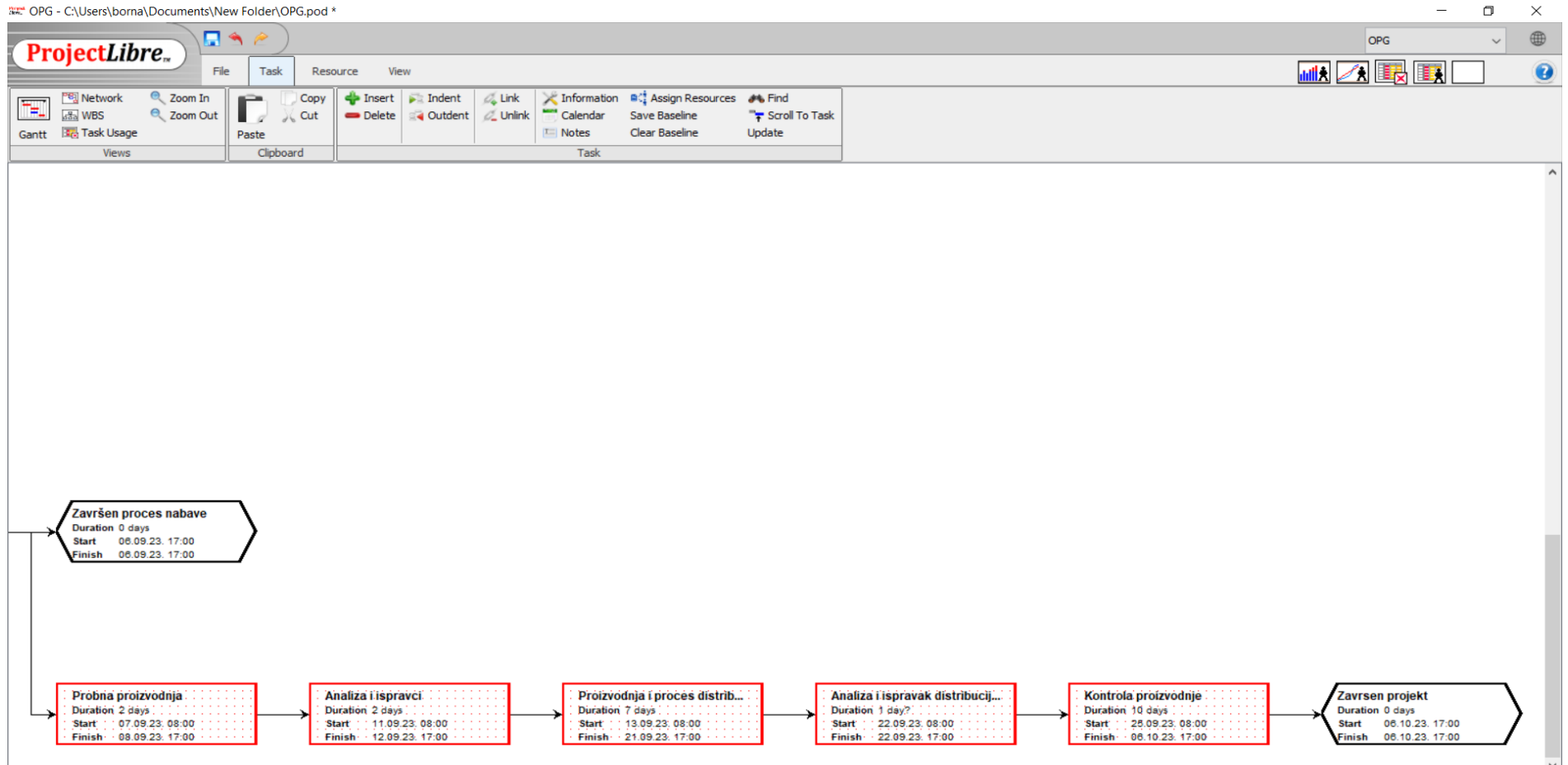
Izvor: vlastiti rad

Slika 14 WBS mrežni plan (nastavak)



Izvor: vlastiti rad

Slika 15 WBS mrežni plan (nastavak)



Izvor: vlastiti rad



### 4.3. Rizici projekta

“Provedba financijske i ekonomske analize investicijskih projekata temelji se na brojnim pretpostavkama i predviđanjima budućih kretanja, te se često te pretpostavke u budućnosti pokažu pogrešnima. Brojna ograničenja ulaznih podataka mogu bitno utjecati na financijsku i ekonomsku isplativost projekta” (Korunić, K. 2017, str. 149).

Uspostaviti promidžbu i kreirati distribuciju gotovog proizvoda, kako bi se što je moguće više smanjio takav rizik i omogućilo prepoznavanje budućih neželjenih događaja, a time i donošenje adekvatnih mjera, za njihovo izbjegavanje ili za minimiziranje utjecaja rizika, na cjelokupni projekt, od izuzetne je važnosti provesti analizu rizika.

Slika 16 Proces procjene rizika



Izvor: vlastiti rad, prema Korunić, K. CBA-analiza troškova i koristi (2017, str. 149.)

Smetnje rizika mogu biti:

- Unutarnje i vanjske,
- S utjecajem na aktivnosti, radni paket ili cijeli projekt,
- Dugoročne i kratkoročne,
- Objektivne i subjektivne,
- S utjecajem na eksploataciju. (Barilović Z. 2021/2022.)

**Tablica 4** *Analiza unutarnjih i vanjskih rizika OPG-a za preradu voća*

RIZIK	VJEROJATNOST POJAVE	UTJECAJ	PREVENTIVNA MJERA
<b>UNUTARNJI RIZICI</b>			
Odlazak stručne osobe	niska	srednji	Stimulativan osobni dohodak
Nedovoljan marketing	niska	srednji	Poboljšati marketing
Manjak vlastite sirovine	srednja	velik	Kontakti s drugim OPG-a
Loši odnosi s drugim OPG-a	niska	srednji	Stalno razvijati suradnju
<b>VANJSKI RIZICI</b>			
Konkurencija	srednja	srednji	Povećati kvalitetu , novi proizvodi
Loši vremenski uvjeti	srednja	velik	Povećati mjere zaštite,osiguranje uroda
Inflacija	niska	velik	Smanjivati troškove
Reklamacije kupaca	niska	srednji	Stalna kontrola kvalitete

Izvor: vlastiti rad

**Tablica 5** Analiza rizika na cijeli projekt

	Opis rizika	Razdoblje pojave	Vrsta rizika	Rizik (1-10)	Vjeroj (1-10)	Utjecaj rizika	posljedice	poduzeti mjere	Reakcija
R 1	FINANCIRANJE PROJEKTA	STALNO	F	9	6	54	Otežana realizacija projekta	Tražiti alternativna rješenja kod drugih investitora	H
R 2	RADNA SNAGA	STALNO	I	7	3	21	Upitno izvršenje obveza	Stimulativni osobni dohodak	P
R 3	KONKURENCIJA	STALNO	E	7	3	21	Slabiji interes za proizvodima	Povećati kvalitetu, bolja promidžba, povećati proizvodnju	H
R 4	DOBAVLJAČ	STALNO	E	7	3	21	Upitno izvršenje obveza	Bolja suradnja s OPG-a	H
R 5	SLABA MIKRO ORGANIZACIJA	POČETNA FAZA	O	5	3	15	Otežana realizacija projekta	Provjera sposobnosti odgovornih	P
R 6	KUPOVNA MOĆ	STALNO	E	3	4	12	Upitno izvršenje obveza	Zadržati kvalitetu, uvesti nove pogodnosti za kupnju	H
R 7	POLITIČKA STABILNOST	STALNO	E	5	3	15	Upitno izvršenje obveza	NE MOŽEMO UTJECATI	I
R 8	LOKALNA RAZVOJNA STRATEGIJA	STALNO	E	4	4	16	Otežana realizacija projekta	Bolja suradnja	P

R 9	ENERGENTI	STALNO	E	4	5	20	Upitno izvršenje obveza	Na cijenu nemamo utjecaja Interno : štednja	P
R 10	INFRASTRUKTURA	STALNO	E	5	3	15	Upitno izvršenje obveza	redovito održavanje	P
R 11	VREMENSKI UVJETI	STALNO	E	9	5	45	Upitno izvršenje obveza	NE MOŽEMO UTJECATI	I
R 12	SLABA PROMIDŽBA	STALNO	I	4	3	12	Slabija prodaja	Pojačati promidžbu, novi mediji	H
R 13	PANDEMIJA	STALNO	E	3	2	6	Slabija prodaja	NE MOŽEMO UTJECATI	I
R 14	PROMJENA NAVIKA KUPACA	STALNO	E	3	4	12	Slabija prodaja	Zadržati kvalitetu, uvesti nove proizvode	P

Izvor: vlastiti rad

**KLASIFIKACIJA RIZIKA:**

E – eksterni  
 I - interni  
 P – pravni  
 F - financijski  
 O- organizacijski

**NAČIN REAKCIJE:**

H - odmah ugraditi u plan  
 I - ignorirati  
 P - procijeniti i odlučiti

**4.4. Ekonomika projekta**

„Od ideje do završetka projekta, ekonomija je jedan od ključnih elemenata uspjeha, uključujući učinkovito upravljanje promjenama i rizikom u upravljanju projektima. Također je važno moći procijeniti kako se odlučiti za projekt na temelju predviđenih povrata projekta.

Projekt je uspješan kada postigne zacrtani cilj. No, to nije jedini kriterij, jer se projekti ocjenjuju i na temelju ostvarenja rokova, kvalitete rezultata, te, naravno, na temelju provedbe projekta. u okviru procijenjenih troškova.“<sup>16</sup>

#### 4.4.1. Ulaganja u dugotrajna i obrtna sredstva

„Dugotrajna materijalna imovina je imovina koju poduzetnik posjeduje za korištenje u proizvodnji proizvoda ili isporuci roba i usluga, za iznajmljivanje drugima ili u administrativne svrhe, koja se očekuje koristiti dulje od jednog razdoblja, odnosno imovina koja je namijenjena za korištenje na neprekidnoj osnovi u svrhu aktivnosti društva.“<sup>17</sup>

**Tablica 6** *Struktura ulaganja u stalna sredstva i trajna obrtna sredstva*

Br.	DUGOTRAJNA IMOVINA	iznos ulaganja (€)	Struktura (%)
1.	Građevinski objekti	10.000,00 €	34.69%
2.	Oprema	20.000.00 €	40.82%
3.	Zemljište	12.000.00 €	24.49%
	<b>UKUPNO</b>	<b>42.000.00 €</b>	<b>100.00%</b>

Izvor: vlastiti rad

Iz gornje tablice vidljivo je da se najveći dio (40,82%) uložених sredstava, planira potrošiti na nabavku opreme za preradu voća. Koja se oprema namjerava kupiti biti će prikazana u poglavlju 5.4.

<sup>16</sup> <https://www.agencija-poti.si/izobrazevanje/ekonomika-poslovna-vrednost-projektov/>

<sup>17</sup> Kramar, K., Pretnar Abičić, S. (22.11.2019.) Dugotrajna materijalna imovina (HSFI 6 i MRS 16 i MRS 36, MSFI 16). URL: <https://www.racunovodja.hr/33/dugotrajna-materijalna-iovina-hsfi-6-i-mrs-16-i-mrs-36-msfi-16/> .Pristupljeno 8.07.2023.

**Tablica 7 Proračun trajno obrtnih sredstava**

Br.	KRA TKOTRAJ. IMOVINA	ukupno godišnje (€)	broj dana (VEZIVANJA)	koeficijent (OBRTAJA)	potrebno (TRAJNO)
1.	Bruto plaće	8.400,00 €	30	12	700.00 €
2.	Materijal, trgovačka roba...	2.000,00 €	30	12	166.67 €
3.	Sirovine	2.300,00 €	30	12	191.67 €
4.	Energenti, režije, ostalo...	2.500,00 €	30	12	208.33 €
	<b>UKUPNO</b>	<b>15.200,00 €</b>			<b>1.266,67 €</b>

Izvor: vlastiti rad

U kratkotrajnu imovinu ubraja se sva materijalna imovina (zalihe sirovina, nedovršeni proizvodi, poluproizvodi, gotovii proizvodi, trgovačke robe i dr.) i financijska imovina (kratkoročna potraživanja, kratkoročne vrijednosnice, dani kratkoročni krediti, pozajmice, predujmovi i gotov novac)<sup>18</sup>

Za poziciju “bruto plaće” predviđen je za početak samo jedan djelatnik, za kojega bi OPG izdvajao sva davanja propisana zakonom. Ostalu radnu snagu činili bi po potrebi posla članovi obitelji (volonterski). Uz proširenje volumena poslovanja zaposlio bi se još jedan djelatnik (eventualno i drugi, na ugovor o radu-prema fazama procesa prerade). Da bi se postigla bolja učinkovitost, potrebno je ostvarivati što veći broj obrta sredstava tijekom jedne poslovne godine, čime se smanjuje potreba za korištenjem vlastitog (i tuđeg) kapitala, smanjuju se financijski rashodi, a time u konačnici i ostvaruje veći profit. Sukladno tome, manjak obrtnih sredstava ima za posljedicu nelikvidnost i može biti uzrok stečajju.

<sup>18</sup> obrtna sredstva. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 7. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44644>>.

#### 4.4.2. Ukupna ulaganja i izvori financiranja

Struktura financiranja projekta prikazana je u tablici 9, a sastoji se od vlastitih izvora, te sredstava koje je osigurala banka, kreditom na rok od sedam godina uz kamatu od 4%. Godišnji anuitet (jednaki godišnji iznos, u čijoj strukturi, kontinuirano pada udio kamate) iznosi 3.650,00 €.

Plan otplate kredita na rok od sedam godina, po uvjetima koji su dogovoreni s davateljem kredita prikazan je u tablici 10.

**Tablica 8** *Struktura ulaganja*

Br.	<b>UKUPNO ULAGANJE</b>	<b>iznos (€)</b>	<b>struktura (%)</b>
1.	Dugotrajna imovina	42.000,00 €	97.07%
2.	Kratkotrajna imovina	1.266,67 €	2.93%
	<b>UKUPNO</b>	<b>43.266,67 €</b>	<b>100.00%</b>

Izvor: vlastiti rad

**Tablica 9** *Struktura izvora financiranja*

Br.	<b>IZVORI FINANCIRANJA</b>	<b>iznos (€)</b>	<b>struktura (%)</b>
1.	Vlastiti izvori	21.266,67 €	49.15%
2.	Tuđi izvori	22.000,00 €	50.85%
	<b>UKUPNO</b>	<b>43.266,67 €</b>	<b>100.00%</b>

Izvor: vlastiti rad

## 4.4.3. Plan otplate kredita

Tablica 10 Plan otplate kredita

Godina	Anuitet	kamata (iznos)	otplatna kvota (R)	ostatak duga
0				22.000,00 €
1.	3.665,00 €	880,00 €	2.785,00 €	19.215,00 €
2.	3.665,00 €	768,60 €	2.896,40 €	16.318,60 €
3.	3.665,00 €	652,74 €	3.012,26 €	13.306,34 €
4.	3.665,00 €	532,25 €	3.132,75 €	10.173,59 €
5.	3.665,00 €	406,94 €	3.258,06 €	6.915,53 €
6.	3.665,00 €	276,62 €	3.388,38 €	3.527,15 €
7.	3.665,00 €	141,09 €	3.523,91 €	1,24 €
<b>ukupno</b>	<b>25.655,00 €</b>	<b>3.658,24 €</b>	<b>21.996,76 €</b>	

ULAGANJE	<b>43.266,67 €</b>	92%
KAMATA	3.658,24 €	7%
ULAGANJE +KTA	<b>46.924,91 €</b>	100%

Izvor: vlastiti rad

Postupak po kojem se računa iznos anuiteta:

## Otplata zajma jednakim anuitetima

Anuitet za svaki period je jednak

$$A = C * r^n * \frac{r-1}{r^n - 1}$$

C - visina zajma A - anuitet

$$r = 1 + \frac{p}{100}$$

p - kamatna stopa (npr. p=7%, k=0,07, r=1,07)

Kamate se obračunavaju na neotplaćeni dio glavnice:

$$I_k = \frac{C_{k-1} * p}{100}$$

I<sub>k</sub> - kamate na kraju k-tog razdoblja

C<sub>k</sub> - ostatak duga na kraju razdoblja



#### 4.4.4. Proračun amortizacije i ostatka vrijednosti stalnih sredstava

Obračun amortizacije provodi se nad dugotrajnom materijalnom i ne materijalnom imovinom. Po zakonu, to su stvari i prava čiji je pojedinačni trošak nabave veći od 3.500,00 kuna i vijek trajanja dulji od godinu dana. Sama amortizacija može se promatrati kao postupno trošenje takve imovine u promatranom vremenskom intervalu. Zakon također i definira stope po kojima se obračunava amortizacija. Za ovaj OPG se ovdje obračunava amortizacija dugotrajne imovine i to, za građevinski objekt po stopi od 5% , te za opremu po stopi od 25%. Obračun amortizacije je prikazan u sljedećoj tablici.

**Tablica 11** Proračun amortizacije i ostatka vrijednosti stalnih sredstava

B r .	opis	iznos (€)	%	1.god	2.god	3.god	4.god	5.god	6.god	7.god
1	Građevinski objekt	10.000	5	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
2	Oprema	20.000	25	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0.00	0.00	0.00
3	Zemljište	12.000	0.0							
	<b>UKUPNO</b>	<b>42.000</b>		<b>5.500,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>5.500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>	<b>500,00</b>

	ostatak vrijednosti	amortizacija
Građevinski objekt	6.500,00 €	3.500,00 €
Oprema	0,00 €	20.000,00 €
Zemljište	12.000,00 €	
<b>Ukupno</b>	<b>18.500,00 €</b>	<b>23.500,00 €</b>

Izvor: vlastiti rad

#### **4.4.5. Projekcija prihoda**

Iz tablice br. 12 na stranici br. 59 se može uočiti da je planirani rast prihoda u prve tri godine predviđen 5% godišnje. Veći skok prihoda planira se nakon četvrte godine, jer se očekuje da će se za to vrijeme OPG etablirati kao ozbiljan proizvođač, a osim toga u to vrijeme očekuje se i veći prinos sirovine, zbog dolaska određenog broja već zasađenih, ali sada još mlađih voćaka.

#### **4.4.6. Projekcija rashoda**

Za uspješan rad svakog poduzetnika rashodi imaju možda najveću ulogu, stoga je cilj “uvijek držati po kontrolom” sve troškove, a gdje je to moguće i stalno ih smanjivati, odnosno racionalizirati proizvodnju što je moguće više. Projekcija rashoda prikazana je u tablici 13 na stranici 48. i tablici 14 na stranici 49. Iz prikazanih tablica je vidljivo da porast planiranih troškova nije linearan, nego se najveći rast predviđa u skladu s trenutnom tendencijom rasta i to najviše u stavkama plaća, energenata i sirovina.

#### **4.4.7. Projekcija računa dobiti i gubitka**

Račun dobiti i gubitka je sa računovodstvenog stajališta, važan podatak o poslovanju poslovnog subjekta. Iz projiciranih podataka za OPG vidljivo je da se prve godine ostvaruje gubitak u poslovanju, međutim u drugoj godini ukupni prihodi premašuju iznos rashoda i zadržava se tendencija rasta dobiti. Projekcija računa dobiti i gubitka prikazana je u tablici 15 na stranici 50. Grafički prikaz je na slici 17 na stranici 51.

#### **4.4.8. Projekcije financijskog i ekonomskog toka novca**

Novčani tok predstavlja iznos novčanih sredstava, koja kolaju kroz poduzeća u datom vremenskom razdoblju, odnosno predstavlja zbroj prihoda i izdataka, a pokazuje sposobnost poduzeća u njegovom tekućem poslovanju, bez obzira na to ostvaruje se ili ne profit. Projekcija financijskog toka prikazana je u tablici 16, na stranici 52, a grafički prikaz na slici

18 na stranici 51. Projekcija ekonomskog toka prikazana je u tablici 17 na stranici 53, a grafički prikaz na slici 19 na stranici 54.

#### **4.4.9. Razdoblje povrata investicije**

Iz tablice 18 na stranici 54 može se iščitati da je investicija u minusu, tj. ne dolazi do vraćanja uložениh sredstava u prvih pet godina poslovanja, a povrat investicije u projekt, dolazi tek u 6. godini, (kako se to vidi iz računa, nakon 4 godine i 16 mjeseci), odnosno nakon 5 godina i 4 mjeseca. Pokazatelj razdoblja povrata je jedan od važnijih indikatora, koji može prisnažiti odluci o pokretanju projekta.

Tablica 12 Projekcija prihoda

Proizvod	Jed. mj.	Kol	Cijena €/kg	Prihod	Planirani prihod					
					1.god	2.god	3.god	4.god	5.god	6.god
					poveč. 1.god+	poveč. 1.god+	poveč. 1.god+	poveč. 1.god+	poveč. 1.god+	poveč. 1.god+
					10%	15%	20%	30%	35%	50%
PEKMEZ OD ŠLJIVA	Kg	300	15,00 €	4.500,00 €	4.950,00 €	5.175,00 €	5.400,00 €	5.850,00 €	6.075,00 €	6.750,00 €
DŽEM OD KUPINA	Kg	130	16,00 €	2.080,00 €	2.288,00 €	2.392,00 €	5.400,00 €	2.704,00 €	2.808,00 €	3.120,00 €
DŽEM OD RIBIZLA	Kg	120	17,50 €	2.100,00 €	2.310,00 €	2.415,00 €	2.520,00 €	2.730,00 €	2.835,00 €	3.150,00 €
DŽEM OD DUNJA	Kg	250	13,00 €	3.250,00 €	3.575,00 €	3.737,50 €	3.900,00 €	4.225,00 €	4.387,50 €	4.875,00 €
DŽEM OD BRESKVE	Kg	150	13,00 €	1.950,00 €	2.145,00 €	2.242,50 €	2.340,00 €	2.535,00 €	2.632,50 €	2.925,00 €
DŽEM OD VIŠANJA	Kg	150	13,00 €	1.950,00 €	2.145,00 €	2.242,50 €	2.340,00 €	2.535,00 €	2.632,50 €	2.925,00 €
MARMELADA MJEŠANA	Kg	300	14,00 €	4.200,00 €	4.620,00 €	4.830,00 €	5.040,00 €	5.460,00 €	5.670,00 €	6.300,00 €
PEKMEZ OD SMOKVE	Kg	130	16,00 €	2.080,00 €	2.288,00 €	2.392,00 €	2.496,00 €	2.704,00 €	2.808,00 €	3.120,00 €
NAMAZ SMOKVA / LJEŠNJAK	Kg	90	22,00 €	1.980,00 €	2.178,00 €	2.277,00 €	2.376,00 €	2.574,00 €	2.673,00 €	2.970,00 €
SUŠENA SMOKVA	Kg	55	7,50 €	412,50 €	453,75 €	474,38 €	495,00 €	536,25 €	556,88 €	618,75 €
VOĆNI SIR	Kg	50	20,00 €	1.000,00 €	1.100,00 €	1.150,00 €	1.200,00 €	1.300,00 €	1.350,00 €	1.500,00 €
SLATKO	Kg	50	18,00 €	900,00 €	990,00 €	1.035,00 €	1.080,00 €	1.170,00 €	1.215,00 €	1.350,00 €
VOĆNI OCAT	Lit	75	1,75 €	131,25 €	144,38 €	150,94 €	157,50 €	170,63 €	177,19 €	196,88 €
<b>UKUPNO</b>				<b>26.533,75€</b>	<b>29.187,13 €</b>	<b>30.513,81 €</b>	<b>31.840,50 €</b>	<b>34.493,88 €</b>	<b>35.820,56 €</b>	<b>39.800,63 €</b>

Izvor: vlastiti rad

**Tablica 13** *Planirani porast troškova po stavkama u odnosu na prvu godinu poslovanja*

godina	1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	6.godina	7.godina
Bruto plaće	8.400,00 €	3%	5%	7%	10%	15%	20%
Materijal, trgovačka roba...	2.700,00 €	3%	5%	8%	11%	20%	25%
Sirovine	2.300,00 €	5%	8%	12%	18%	22%	28%
ENERGENTI, režije, ostalo...	2.500,00 €	5%	10%	15%	18%	22%	28%
Putni troškovi	800,00 €	5%	10%	15%	20%	23%	28%
Promidžba	1.000,00 €	5%	10%	15%	15%	20%	20%
Ostali troškovi	1.500,00 €	0%	5%	5%	10%	10%	15%
Prosjeck porasta troškova		4%	8%	11%	15%	20%	26%

Izvor: vlastiti rad

**Tablica 14** *Planirani porast ukupnih rashoda u odnosu na prvu godinu poslovanja*

Vrsta troška	UKUPNI RASHODI						
	1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	6.godina	7.godina
Bruto plaće	8.400,00 €	8.652,00 €	8.820,00 €	8.988,00 €	9.240,00 €	9.660,00 €	10.080,00 €
Materijal, trgovačka roba...	2.700,00 €	2.781,00 €	2.835,00 €	2.916,00 €	2.997,00 €	3.240,00 €	3.375,00 €
Sirovine	2.300,00 €	2.415,00 €	2.484,00 €	2.576,00 €	2.714,00 €	2.806,00 €	2.944,00 €
ENERGENTI, režije, ostalo...	2.500,00 €	2.625,00 €	2.750,00 €	2.875,00 €	2.950,00 €	3.050,00 €	3.200,00 €
Putni troškovi	800,00 €	840,00 €	880,00 €	920,00 €	960,00 €	984,00 €	1.024,00 €
Promidžba	1.000,00 €	1.050,00 €	1.100,00 €	1.150,00 €	1.150,00 €	1.200,00 €	1.200,00 €
Amortizacija	5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €
Kamata	880,00 €	781,92 €	679,92 €	573,83 €	463,51 €	348,77 €	229,44 €
<b>OSTALI TROŠKOVI</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>1.500,00 €</b>	<b>1.575,00 €</b>	<b>1.575,00 €</b>	<b>1.650,00 €</b>	<b>1.650,00 €</b>	<b>1.725,00 €</b>
<b>SVE UKUPNO</b>	<b>25.580,00 €</b>	<b>26.144,92 €</b>	<b>26.623,92 €</b>	<b>27.073,83 €</b>	<b>22.624,51 €</b>	<b>23.438,77 €</b>	<b>24.277,44 €</b>
<b>MATERIJALNI I NEMATERIJALNI TROŠKOVI</b>	<b>10.800,00 €</b>	<b>11.211,00 €</b>	<b>11.624,00 €</b>	<b>12.01,00 €</b>	<b>12.421,00 €</b>	<b>12.930,00 €</b>	<b>13.468,00 €</b>
<b>TROŠKOVI POSLOVANJA BEZ AMORTIZACIJE</b>	<b>19.200,00 €</b>	<b>19.863,00 €</b>	<b>20.444,00 €</b>	<b>21.000,00 €</b>	<b>21.661,00 €</b>	<b>22.590,00 €</b>	<b>23.548,00 €</b>

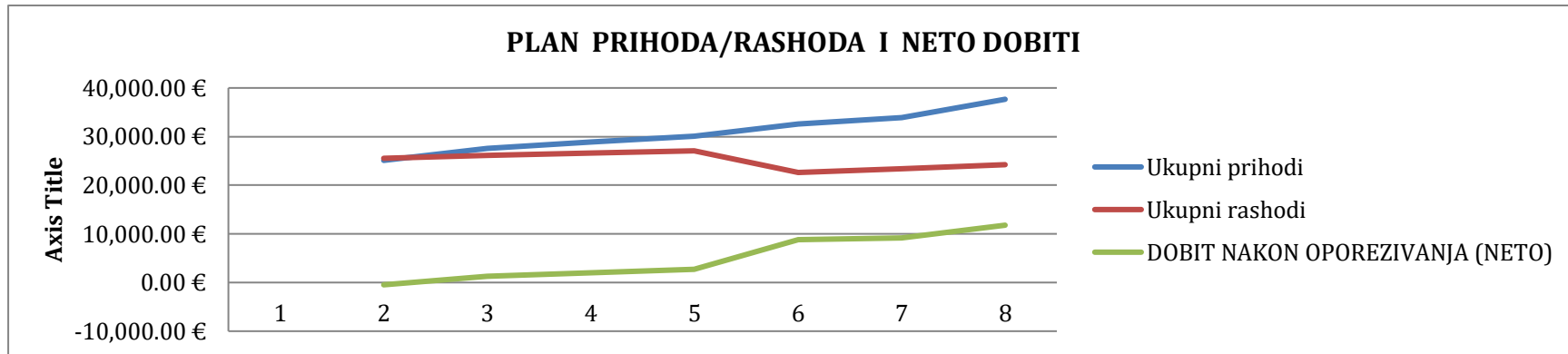
Izvor: vlastiti rad

**Tablica 15** *Projekcija dobiti i gubitaka*

Pozicija/razdoblje		1.godina	2.godina	3.godina	4.godina	5.godina	6.godina	7.godina	Σ
Ukupni prihodi		25.113,75 €	27.625,13 €	28.880,81 €	30.136,50 €	32.647,88 €	33.903,56 €	37.670,63 €	215.978,25 €
Ukupni rashodi		25.580,00 €	26.144,92 €	26.623,92 €	27.073,83 €	22.624,51 €	23.438,77 €	24.277,44 €	175.763,39 €
1. Materijalni nematerijalni troškovi		10.800,00 €	11.211,00 €	11.624,00 €	12.012,00 €	12.421,00 €	12.930,00 €	13.468,00 €	84.466,00 €
2. Amortizacija		5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €	5.500,00 €	500,00 €	500,00 €	500,00 €	23.500,00 €
3. Troškovi osoblja		8.400,00 €	8.652,00 €	8.820,00 €	8.988,00 €	9.240,00 €	9.660,00 €	10.080,00 €	63.840,00 €
4. Rashodi financiranja (kamate)		880,00 €	781,92 €	679,92 €	573,83 €	463,51 €	348,77 €	229,44 €	3.957,39 €
<b>DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA (BRUTO)</b>		<b>-466,25 €</b>	<b>1.480,21 €</b>	<b>2.256,89 €</b>	<b>3.062,67 €</b>	<b>10.023,37 €</b>	<b>10.464,79 €</b>	<b>13.393,19 €</b>	40.214,86 €
<b>POREZ NA DOBIT</b>	12%	0,00 €	177,62 €	270,83 €	367,52 €	1.202,80 €	1.255,78 €	1.607,18 €	4.881,73 €
<b>DOBIT NAKON OPOREZIVANJA (NETO)</b>		<b>-466,25 €</b>	<b>1.302,58 €</b>	<b>1.986,07 €</b>	<b>2.695,15 €</b>	<b>8.820,56 €</b>	<b>9.209,02 €</b>	<b>11.786,00 €</b>	35.333,13 €
Troškovi bez kamata i amortizacije		19.200,00 €	19.863,00 €	20.444,00 €	21.000,00 €	21.661,00 €	22.590,00 €	23.548,00 €	148.306,00 €

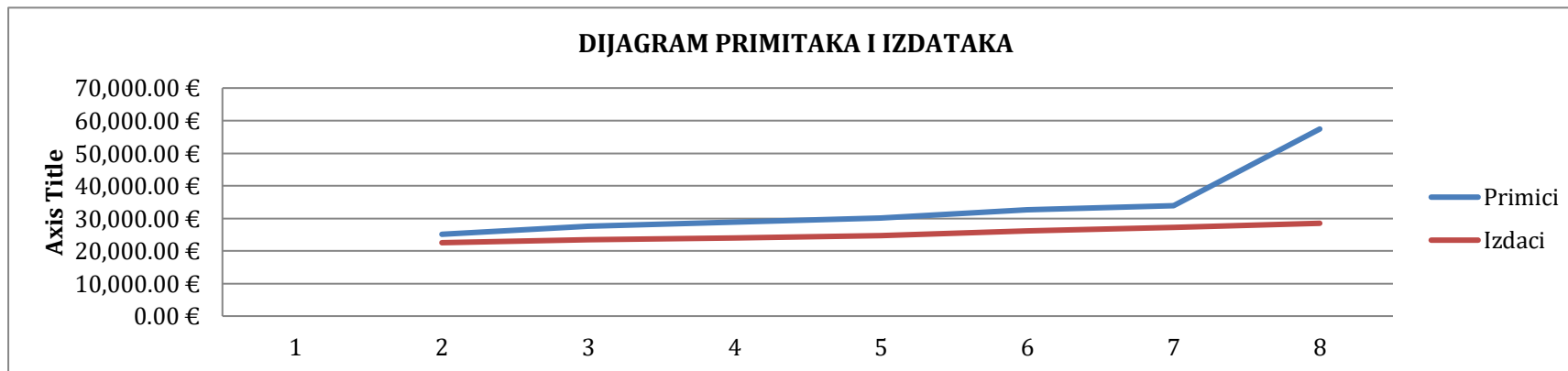
Izvor: vlastiti rad

**Slika 17** Grafički prikaz plana prihoda/rashoda i neto dobiti



Izvor: vlastiti rad

**Slika 18** Grafički prikaz primitaka i izdataka (financijski tok)



Izvor: vlastiti rad



**Tablica 16** *Projekcija financijskog toka*

Struktura /godine	godina							
	0	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Primici		25.113.75 €	27.625.13 €	28.880.81 €	30.136.50 €	32.647.88 €	33.903.56 €	57.437.29 €
1. Poslovni primici		25.113.75 €	27.625.13 €	28.880.81 €	30.136.50 €	32.647.88 €	33.903.56 €	37.670.63 €
2. Izvori financiranja projekta	43.266.67 €							
3. Ostatak vrijednosti projekta								19.766.67 €
DI								18.500.00 €
KI								1.266.67 €
Izdaci		22.532.00 €	23.372.62 €	24.046.83 €	24.699.52 €	26.195.80 €	27,177.78 €	28.487.18 €
4. Investicija	43.266.67 €							
5. Troškovi poslovanja bez amortizacije		19.200.00 €	19.863.00 €	20.444.00 €	21.000.00 €	21.661.00 €	22.590.00 €	23.548.00 €
6. Porez na dobit		0.00 €	177.62 €	270.83 €	367.52 €	1.202.80 €	1.255.78 €	1.607.18 €
7. Obveze prema izvorima financiranja		3.332.00 €	3.332.00 €	3.332.00 €	3.332.00 €	3.332.00 €	3.332.00 €	3.332.00 €
<b>NETO PRIMICI</b>		<b>2.581.75 €</b>	<b>4.252.50 €</b>	<b>4.833.99 €</b>	<b>5,436.98 €</b>	<b>6.452.07 €</b>	<b>6.725.79 €</b>	<b>28.950.11 €</b>

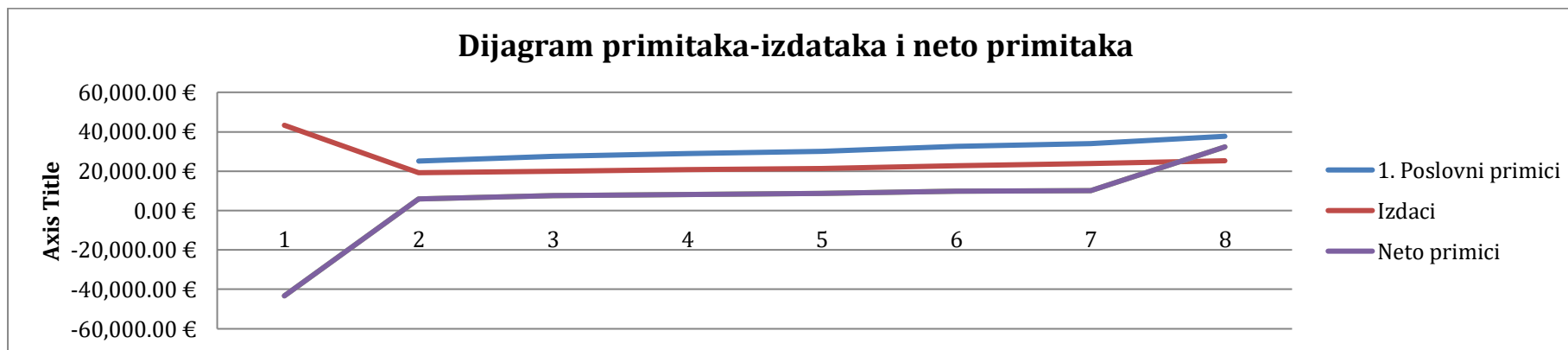
Izvor: vlastiti rad

**Tablica 17** *Projekcija ekonomskog toka*

<b>Struktura/razdoblje</b>	<b>0</b>	godina <b>1.</b>	godina <b>2.</b>	godina <b>3.</b>	godina <b>4.</b>	godina <b>5.</b>	godina <b>6.</b>	godina <b>7.</b>
Primici		25,113.75 €	27,625.13 €	28,880.81 €	30,136.50 €	32,647.88 €	33,903.56 €	57,437.29 €
1. Poslovni primici		25,113.75 €	27,625.13 €	28,880.81 €	30,136.50 €	32,647.88 €	33,903.56 €	37,670.63 €
2. Ostatak vrijednosti projekta								19,766.67 €
DI								18,500.00 €
KI								1,266.67 €
Izdaci	43,266.67 €	19,200.00 €	20,040.62 €	20,714.83 €	21,367.52 €	22,863.80 €	23,845.78 €	25,155.18 €
3. Investicija	43,266.67 €							
4. Troškovi poslovanja bez amortizacije		19,200.00 €	19,863.00 €	20,444.00 €	21,000.00 €	21,661.00 €	22,590.00 €	23,548.00 €
5. Porez na dobit		0.00 €	177.62 €	270.83 €	367.52 €	1,202.80 €	1,255.78 €	1,607.18 €
<b>Neto primici</b>	<b>-43,266.67 €</b>	<b>5,913.75 €</b>	<b>7,584.50 €</b>	<b>8,165.99 €</b>	<b>8,768.98 €</b>	<b>9,784.07 €</b>	<b>10,057.79 €</b>	<b>32,282.11 €</b>

Izvor: vlastiti rad

**Slika 19** Grafički prikaz primitaka, izdataka i neto primitaka (ekonomski tok novca)



Izvor: vlastiti rad

**Tablica 18** Izračun razdoblja povrata investicije

Struktura/razdoblje	Godina 0	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5	Godina 6	Godina 7
<b>NETO PRIMICI iz Ekonomskog toka</b>	-43,266.67 €	5,913.75 €	7,584.50 €	8,165.99 €	8,768.98 €	9,784.07 €	10,057.79 €	32,282.11 €
<b>Kumulativ neto primitaka</b>	-43,266.67 €	-37,352.92 €	-29,768.42 €	-21,602.43 €	-12,833.45 €	-3,049.38 €	7,008.41 €	39,290.52 €

Trajanje projekta (broj godina)	7
Broj godina do pokrića	4
Broj mjeseci	16
<b>RAZDOBLJE POVRATA</b>	<b>RP</b>
	<b>5.33</b>

Izvor: vlastiti rad

## 4.5. Marketing

“Marketing je filozofija poslovanja koja usmjerava tržišne subjekte na ostvarivanje dobiti zadovoljavanjem potrošača. Za ostvarenje tih ciljeva marketingom se razvijaju partnerski odnosi kako s značajnijim potrošačima tako i s drugim sudionicima na tržištu, kao što su dobavljači, distributeri i drugi posrednici“ (Grbac, 2007, str. 5).

Marketing ima ključnu ulogu u uspjehu poduzeća i usmjerava pažnju menadžera na privlačenje i zadržavanje potrošača.

### 4.5.1. „4 P“ analiza

„Koncept 4P marketinga koristi se za definiranje jedne od najpoznatijih i najprimjenjenijih strategija u ovom području, koja se sastoji od analize 4 temeljna elementa: proizvoda, cijene, prodajnog mjesta i promocije”<sup>19</sup>. Ovi elementi moraju biti čvrsto povezani sa ciljanim kupcima i jasno definirani nakon provedene tržišne analize.

#### **Proizvod** (eng. *Product*)

Osnovni proizvod OPG-a za preradu voća su niskokalorični džemovi proizvedeni po tradicionalnoj recepturi iz vlastite sirovine. Nakon tri godine poslovanja početni asortiman bi se proširio, a sve uz neprestalnu analizu tržišta u cilju zadovoljenja želja i potreba kupaca.

#### **Cijena** (eng. *Price*)

Cijenu proizvoda kao i uvijek određuje zakon ponude i potražnje. Stoga je neophodno stalno praćenje kretanja na tržištu takvim proizvodima, uz što je moguće smanjenje troškova proizvodnje i unapređenjem tehnologije. Moguće su i akcijske cijene pri “prodaji na kućnom pragu”.

#### **Mjesto prodaje** (eng. *Place*)

U početnoj fazi prodaje najčešća lokacija bila bi prodaja na kućnom pragu, ili putem e-prodaje, te na raznim događanjima/priredbama vezanim za tu djelatnost. Nakon očekivanog povećanja proizvodnje pokušat će se plasirati proizvode u školske i predškolske ustanove i na

---

<sup>19</sup> [4 P-a marketinga - Definirajte poslovne pojmove \(definebusinessterms.com\)](https://definebusinessterms.com/4-p-a-marketinga/) pristup 19.07.2023.

taj način osvjestiti potrošnju domaćeg proizvoda kod mlade generacije. Ovdje se podrazumijeva i pronalaženje trgovaca koji prodaju zdravu hranu, posebice, kasnije na turističkim destinacijama u restoranima, hotelima i sl.

### **Promidžba** (eng. *Promotion*)

Vrlo važan čimbenik u marketinškoj filozofiji, predstavlja promidžba proizvoda, kako bi svaki proizvod našao put do svog kupca. U tu svrhu je na početku poslovanja predviđen novac za promidžbu, prvenstveno putem interneta (Web stranice, profil na društvenim mrežama), za promidžbu u tiskanim medijima (razni reklamni letci), kao i na lokalnim radio postajama. Prilikom posjeta sajmovima na kojima se izlažu te vrste proizvoda predviđena je i podjela brošurica sa proizvodnim programom is vim važnim podacima.

## **4.6. Projektna organizacija**

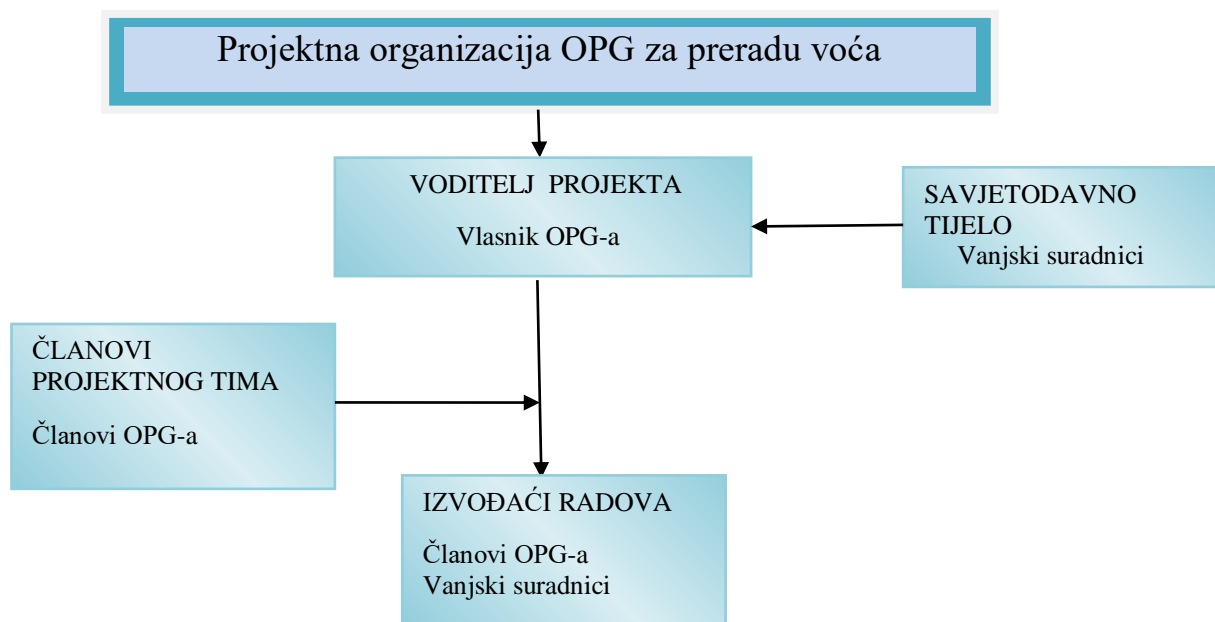
Projektna organizacija, ako ju tumačimo kao organizaciju projektnog menadžmenta, integrira se u postojeću organizaciju. Projektnu organizaciju čine projektni menadžeri, njihovi suradnici, timovi, projektni uredi ili drugi oblici potpore, voditelji projekta u funkcijskim organizacijskim jedinicama i ostale projektne službe (npr. služba planiranja projekta, dokumentacijskog vođenja, ekonomike projekta, pravno savjetovanje), koji zajedno izvode zadatke projektnog menadžmenta (Hauc, 2007, str. 302).

Projektna organizacija OPG-a temeljena je na radu djelatnika OPG-a te povremenom angažmanu vanjskih suradnika i zaposlenika, o visno o fazi proizvodnje.

- Vlasnik OPG-a zadužen je za kontrolu, radne izvještaje, odluku o pokretanju posla, odobravanje investicije, prikupljanje potrebnih dozvola. On je ujedno i voditelj projekta, a samim time se brine o svim fazama proizvodnje, odnosno o realizaciji čitavog projekta.
- Članovi OPG-a obvezno sudjeluju pri kreaciji strategije i ciljeva projekta, i rade u voćnjaku u svim fazama, ovisno o godišnjem dobu a poglavito u fazi berbe plodova.

Za uspješno poslovanje OPG-a, potrebno je motivirati i osposobiti djelatnike, koji svojim pristupom ostvaruju ciljeve organizacije.

**Slika 20** Shema projektnog tima



Izvor: vlastiti rad

## 5. VOĆNE PRERAĐEVINE

Voće koje će se koristiti za preradu mora biti zdravo i svježe i obvezno u fazi tehnološke zrelosti utvrđene propisom, bez stranih mirisa i ukusa. Ukupna količina stranih primjesa propisana je zakonom i pravilnicima koji podrazumijevaju zaštitu potrošača od bilo koje vrste rezidua, kao ostatke sredstava za zaštitu bilja, patogene mikroorganizme, posebno plijesni čiji su produkti mikotoksini.

### 5.1. Vrste voćnih preradevina

Prije početka procesa voće se priprema za preradu. Potrebno je obaviti operacije kao što su: klasifikacija voća, pranje, odstranjivanje peteljki, eventualno odvajanje koštica, moguće ljuštenje, blanširanje, tretiranje limunskom i askorbinskom kiselinom, odlaganje u odgovarajuću privremenu ambalažu i sl.

**Sušeno voće** proizvodi se od prethodno obrađenoga cijeloga voćnoga ploda ili od njegovih dijelova sušenjem na suncu ili u sušnicama. Pripremne operacije obuhvaćaju sortiranje, čišćenje, pranje, uklanjanje nejestivih dijelova, guljenje, blanširanje. Uvjeti sušenja (temperatura, trajanje, vlažnost zraka, protok zraka) izravno utječu na kvalitetu osušenoga voća<sup>20</sup>

**Kompot** se može pripremiti od svih vrsta voća. Cijeli se plodovi (npr. trešnja, višnja) ili komadi plodova (npr. jabuka, breskva, kruška) nakon prethodnoga pranja, čišćenja, sortiranja, te po potrebi uklanjanja koštica, raspolavljanja i guljenja, pune u staklene boce ili limenke. U njih se potom ulijeva vrući naljev (šećerni sirup), koji se priprema kuhanjem otopine šećera, a odnos je voća i naljeva 60 : 40. Zatvorene staklenke ili limenke podvrgavaju se pasterizaciji<sup>21</sup>

---

20,21 Citiranje: voćne preradevine. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 14. 7. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=65105>>.

**Slatko.** je proizvod dobiven ukuhavanjem cijelih plodova ili dijelova plodova svježeg voća, ujednačene tehnološke zrelosti u gustom šećernom sirupu. Za proizvodnju slatka može se upotrebiti i kvalitetna voćna pulpa konzervirana SO<sub>2</sub>, s tim da se to u deklaraciji označava.<sup>22</sup>

**Džem.** je želirani proizvod dobiven ukuhavanjem svježih, smrznutih ili polupreradenih cijelih plodova voća ili dijelova plodova voća ujednačene tehnološke zrelosti, sa dodatkom šećera ili šećernog sirupa uz upotrebu dozvoljenog sredstva za želiranje. Plodovi ili dijelovi plodova moraju biti u gotovom proizvodu u takvom stanju da se organoleptički može utvrditi koje je to voće.<sup>23</sup>

**Marmelada.** je želirani proizvod dobiven ukuhavanjem svježih ili polupreradenih pasiranih plodova voća sa dodatkom šećera ili šećernog sirupa uz upotrebu sredstava za želiranje.<sup>24</sup>

**Pekmez.** je proizvod dobiven ukuhavanjem pasiranog ili nepasiranog voća, bez dodatka šećera. Zaslađeni pekmez se dobiva ukuhavanjem pasiranog ili nepasiranog voća sa dodatkom do 20 % šećera u odnosu na voćnu masu.<sup>25</sup>

**Voćni sir.** je proizvod čvrste konzistencije dobiven ukuhavanjem pasiranog voća ili voćnog poluproizvoda od jedne ili više vrsta voća, sa dodatkom šećera.<sup>26</sup>

**Voćni žele.** je proizvod želirane strukture dobiven ukuhavanjem sveže iscijeđenog ili polupreradenog voćnog soka, sa dodatkom sredstava za želiranje (hidrokoloidi).<sup>27</sup>

**Niskokalorični proizvodi od voća.** Kao niskokalorični proizvodi od voća, nazivaju se samo oni proizvodi kod kojih je sadržaj suhe materije najmanje 20% niži od sadržaja suhe materije koja je predviđena Pravilnikom za klasične proizvode. Smanjenje sadržaja suhe materije podrazumijeva samo dodani šećer.<sup>28</sup>

---

<sup>22-28</sup> Citiranje: <https://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/tehnologija-voca-i-povrca-povijest-i-trendovi-> pristupljeno 14.07.2023.



## 5.2. Asortiman proizvoda OPG-a

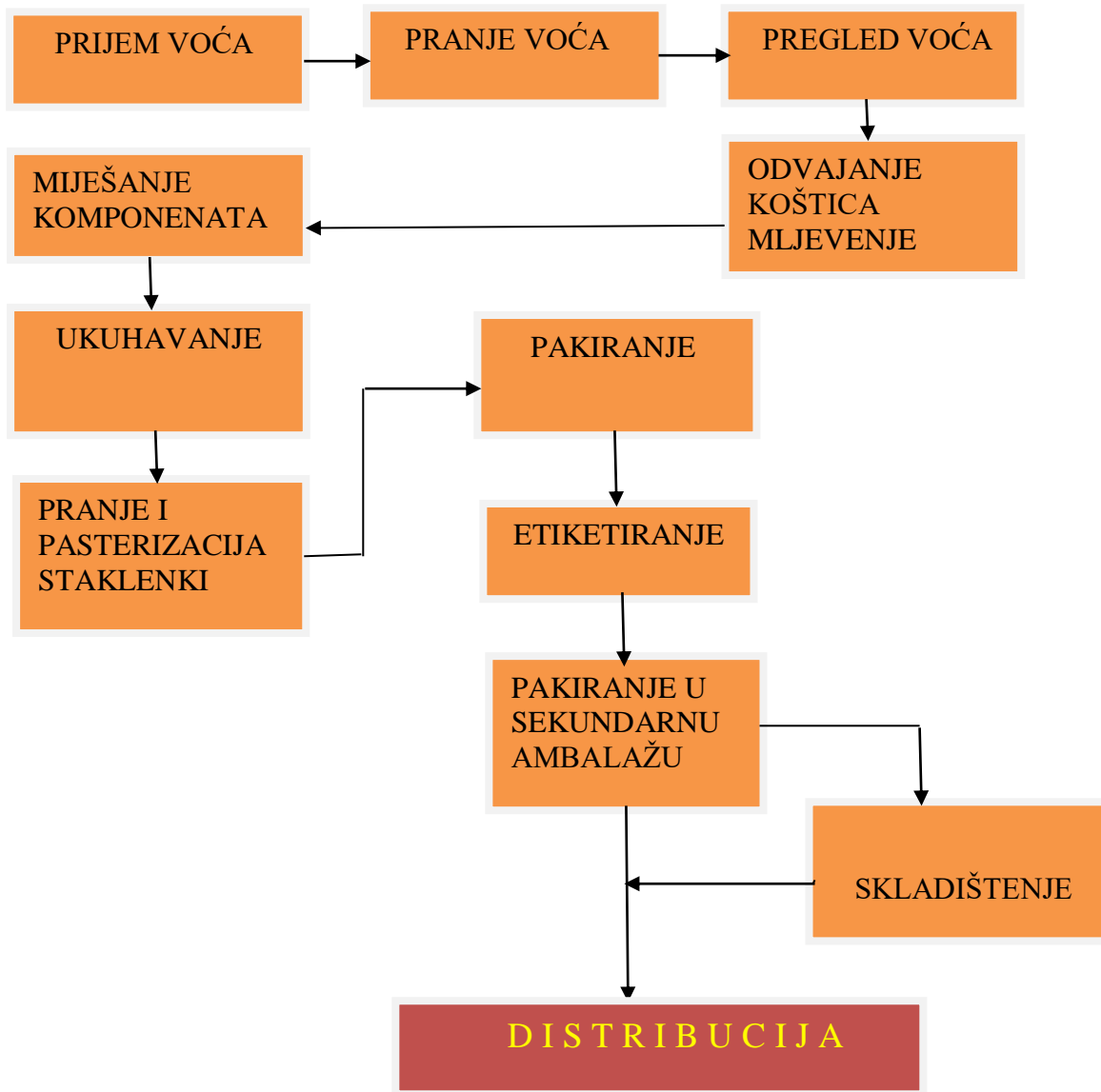
Budući se u vlasništvu OPG-a nalazi voćnjak sa raznim vrstama voćaka, u "punom rodu" a na osnovu čega se i rodila ideja o pokretanju projekta za preradu voća iz vlastite sirovine sa posebnim naglaskom na tzv „niskoenergetske džemove“ (sa manjom količinom šećera) i to:

- pekmez od šljive.
- džem od kupine,
- džem od ribizla,
- džem od dunje,
- džem od breskve,
- džem od višanja,
- mješana marmelada,
- pekmez od smokve,
- namaz od smokve i lješnjaka,
- sušena smokva,
- voćni sir (dunja),
- slatko (dunja) i
- voćni ocat

Tehnologija prerade voća, a to propisuju i Zakoni i Pravilnici iz tog područja, određuju da voće za preradu mora biti zrelo, svježije, zdravo i neoštećeno. Kako to u prirodi nije slučaj, nego postoje i nedovoljno zreli, deformirani, oštećeni plodovi, koje bi bilo šteta baciti odlučeno je da se i takvi plodovi iskoriste i to za proizvodnju voćnog octa. Proizvodnja octa sastoji se od primarnog (alkoholno) vrenja, te sekundarnog (octeno) vrenja. Da bi alkoholno vrenje završilo potrebno je cca 2 do 6 tjedana, za razliku od octenog vrenja, koje ovisno o uvjetima, može trajati i preko dvije godine. To proizvođačima octa donosi brojne probleme jer je za takvu proizvodnju potreban posebni prostor ,koji mora biti odvojen od ostalog prostora (zbog octenih gljivica) i zahtjeva veću zapremninu posuda, a samim time i veći volumen prostorije. Radi te činjenice išlo se u nabavku tzv.octenog generatora, koji taj process skraćuje na svega 3-4 dana, a da su zadovoljeni svi tehnološki i zakonski uvjeti ( Pravilnik o vinskom i voćnom octu (članak 29. N.N. 121/05.), propisuju da je minimalni sadržaj octene kiseline 5%. a što je gotovo nemoguće postići prirodnim octenim vrenjem).

### 5.3. Shema proizvodnog procesa OPG-a

Slika 21 Pojednostavljena shema proizvodnje prerade voća



Izvor: vlastiti rad

## 5.4. Oprema za preradu voća

**Slika 22** *Uređaj za pranje voća i povrća*



Izvor: oprema za voće, i povrće [https:// \(globalcatalog.com/perilica/cat 36487\)](https://globalcatalog.com/perilica/cat_36487) pristupljeno 14. 07. 2023.

**Slika 23** *Mlin za voće*



Izvor: <http://www.euclid.hr/> Linija za proizvodnju soka od voća i povrća pristupljeno 14. 07. 2023.

*Rotirajuća lopatica mlina pogoni se elektromotorom, a režuće površine su izmjenjive, što omogućava potrebnu finoću kako bi se obzirom na zrelost voća postigla najbolja iskoristivost*

**Pasterizacija** (prema L. Pasteuru), podrazumijeva uništavanje vegetativnih oblika mikroorganizama u vodenim otopinama s pomoću topline. Svrha je pasterizacije uništavanje uzročnika bolesti i povećanje biološke stabilnosti proizvoda, što jamči njihovu zdravstvenu ispravnost i produžuje njihovu trajnost (upotrebljivost). S povišenjem temperature skraćuje se vrijeme pasterizacije.<sup>29</sup>

**Slika 24** LAB50 Stol za kuhanje, punjenje i pasterizaciju džema, marmelada,



---

<sup>29</sup> citiranje: pasterizacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 18. 7. 2023. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=46918>>.

Postrojenja su za male proizvodnje, agroturizam, OPG, laboratorije za ispitivanje novih proizvoda, za škole istraživačke centre.

S LAB50 možete izuzetno jednostavno kuhati, raditi koncentrirat i miješanje u vakuumu ili u atmosferskim uvjetima, blanširati bez gubitka boje voća i povrća, te jednostavno doziranje proizvoda još uvijek toploga direktno iz spremnika gdje se kuhao, a potom pasterizirati u posebnoj dijelu 15 minuta.

Stol se sastoji od tri dijela:

- Spremnik za vakuumsko kuhanje zajedno s mješalicom, koji nudi značajne prednosti u smislu male oksidacije proizvoda i zadržavanja boje;
- Odjeljak za doziranje proizvoda koji direktno dolazi iz prvog dijela;
- Pasterizator tank koji vrši finalnu termičku obradu zatvorenih tegli ili boca ili koji se dalje može koristiti za blanširanje voće i povrće koristeći poseban koš s rupama.

Kontrolna ploča omogućuje podešavanje svih parametara i spremanje recepture u smislu memoriziranje parametara kuhanja.

Stol i uređaji se zagrijavaju na struju, a ima kotače. To dozvoljava postavljanje stroja gdje god želite, čak i u seoskim područjima bez industrijske infrastrukture.

Također je moguće realizirati fiksnu verziju stroja, koji će u tom slučaju biti spojen na vanjski priključak parnog postrojenja.

**Slika 25** Stroj za pranje i sušenje staklenki



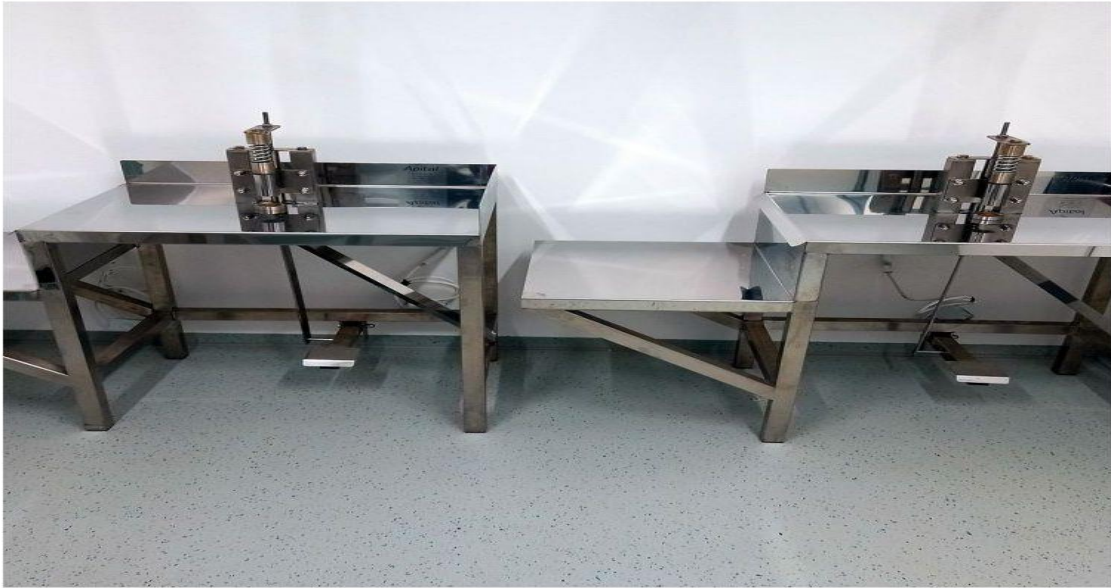
Izvor: <https://apital.hr> Stroj za pranje staklenki/

Kapacitet: 200 staklenki/h

Poluautomatska izvedba

Mogućnost programiranja trajanje intervala pranja

**Slika 26** *Stroj za vađenje koštica iz šljive*



Izvor: <https://apital.hr> Stroj za vađenje koštica iz šljive |

*Nožni pogon Kapacitet: 20 kg/h*

**Slika 27** *Sušilica za voće model AGR 20 ES*



Izvor: <https://www.Pakiranje.net> /procesni strojevi-oprema/» Sušilica-ormar za voće, povrće, čajeve pristup 15.07.2023.

*Kapacitet: 40-125 kg po ciklusu.*

*Dimenzije ormara 100 x100 x h210*

**Slika 28** *Poluautomatska etiketirka*



Izvor: [https://www.njuškalo/Poluautomatska etiketirka za okrugle boce-](https://www.njuškalo/Poluautomatska%20etiketirka%20za%20okrugle%20boce-) (njuškalo.hr)

**Slika 29** *stroj za pakiranje*



Izvor: [https://www.njuškalo/stroj za pakiranje i hermetičko zatvaranje](https://www.njuškalo/stroj%20za%20pakiranje%20i%20hermetičko%20zatvaranje)(njuškalo.hr)

*VV200 je ručni stroj za pakiranje za hermetičko zatvaranje pod vakuumom i za očuvanje hrane u staklenkama ili bocama zatvorenih twist-off poklopcima. KAPACITET 100 kom / sat*

**Slika 30** *Generator octa EUCLID A400*



Izvor: [http:// www.euclid.hr /linija za proizvodnju soka od voća i povrća](http://www.euclid.hr/linija_za_proizvodnju_soka_od_voca_i_povrca)

*Generator octa EUCLID tip A 400 namijenjen je proizvodnji jabučnog i drugih vrsta octa, odnosno pretvaranje alkohola u octenu kiselinu postupkom octenog vrenja, uz intenzivno dovođenje zraka iz okoline i njegovo miješanje s tekućinom. Sastoji se od spremnika s postoljem, centrifugalne pumpe, ejektorskog uređaja za napajanje zrakom, cijevnog spiralnog hladnjaka, armature za pražnjenje spremnika i mjerenje razine, radnog i sigurnosnog temperaturnog osjetnika, električne instalacije i upravljačkog ormarića s mikroprocesorskim kontrolnikom.*



## 6. ZAKLJUČAK

Pri kreiranju samog projekta, razumljivo je da će svatko, lakše procijeniti poslovanje na kraći rok, nego na duži. Kad je riječ o planiranju na relativno dugi period, teško je donjeti odluku koja bi nam “omogućila dovoljnu sigurnost” u smislu ekonomske prihvatljivosti pokretanja bilo kakvog posla. O tome hoće, ili neće, naš projekt imati uspjeha, veliku ulogu imaju procesi koji nisu dovoljno prepoznati odnosno na koje se baš i ne može direktno djelovati. Tako, značajan utjecaj na realizaciju projekta ima ekonomsko okruženje: povećanje kamatne stope, inflacija, kupovna moć stanovništva, kolebanje cijena sirovina i energije ili pak političke, a u novije vrijeme ekološke i zdravstvene prilike.

Odluka o pokretanju projekta, rezultat je analize okruženja u kojem posluje OPG-a za preradu voća. Istraživanje je pokazalo da, proizvodnja voća i količina prerađenog voća u RH, ne zadovoljava potrebe domaćeg potrošača, prvenstveno po cijeni, niti po kvaliteti, a onda niti po raznolikosti. Upravo to, uz činjenicu da su dostupne sirovine, iz vlastitog uzgoja i to prihvatljive kvalitete i količine za preradu, prisnažilo je donošenju odluke o pokretanju businessa. Zbog nedostatnih financijskih sredstava za pokretanje posla, pribjeglo se traženju kredita uz relativno povoljne uvjete. Tako je realiziran kredit u iznosu od 50,85% čitave investicije. Najveći dio financijskih sredstava utrošio se za nabavku opreme za preradu voća i za adaptaciju postojećeg građevinskog objekta u svrhu ispunjenja zakonskih i sanitarnih uvjeta.

Računajući na sve dostupne resurse, za uspješnost projekta prerade voća, bilo je nužno odrediti strategiju i namjenske i objektne ciljeve. Strategija počiva na preradi voća po tradicionalnoj metodi, uz što manji udio kemijskih supstanci, te svojom kvalitetom brendirati proizvode i stalno povećavati količinu proizvodnje i asortimana, a pri tome zadržati postignutu kvalitetu i zadovoljne kupce. Paralelno s povećanjem proizvodnje radi se na osvajanju novih tržišta – prvenstveno na turističkim destinacijama. Sve ovo trebalo bi se ostvariti za 5 godina poslovanja.

U ekonomici projekta kroz razne pokazatelje, dokazano je da se sa ekonomskog stajališta, isplati ući u realizaciju projekta. Povrat investicije je u šestoj godini poslovanja. OPG sa planiranim prihodima i rashodima, sposoban je biti likvidan, a što se može vidjeti iz projekcija novčanih tokova.

## 7. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: **Borna Fočić**

Matični broj studenta: 0297004473

Naslov rada: **POKRETANJE PROJEKTA OPG-a ZA PRERADU VOĆA**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

-----

-----

## 8. POPIS LITERATURE:

### Knjige:

1. Sikavica, P. Bahtijarević-Šiber, F. Pološki Vokić, N. (2008). *Temalji menadžmenta..*  
Zagreb: Školska knjiga
2. Korunić, K. (2017). *CBA-analiza troškova i koristi*. Zagreb: Moneo savjetovanje
3. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020). *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga.
4. Hauc, A. (2007). *Projektni menadžment i projektno poslovanje*. Zagreb: M.E.P. Consult
5. Barilović, Z. (2011). *Zbornik radova znanstveno-stručnog skupa s međunarodnim sudjelovanjem Projekti i projektni menadžment*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti, B. A. Krčelić
6. Buble, M. (2005). *Menadžerske vještine*. Zagreb: Sinergija
7. Karić, M. (2006). *Analiza rizika*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
8. Cova, B. (2011). *Projektni marketing*. Zagreb: Algoritam
9. Grbac, B. (2007). *Načela marketinga*. Rijeka: Solutio

## Internetski izvori:

1. <https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje/> pristupljeno: 01. 07. 2023.
2. <https://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/tehnologija-voca-i-povrca-povijest-i-trendovi> pristupljeno: 01. 07. 2023.
3. <https://www.bib.irb.hr/4913> pristupljeno: 02. 07. 2023.
4. <http://www.panon.eu/tekst/hr/52/Panon%20studija%20VOCE%20POVRCE.pdf> pristupljeno: 02. 07. 2023.
5. <https://intermediaprojekt.hr/2017/05/26/kako-registrirati-djelatnost-prerade-voca-i-povrca-na-opg/> pristupljeno: 07. 07. 2023.
6. <https://selekcija.hr/2010/12/ljudski-resursi-ljudski-potencijali-hr-odjeli-sto-je-to/> pristupljeno: 07. 07. 2023.
7. <https://hr.thpanorama.com/articles/administracin-y-finanzas/recursos-de-una-empresa-tipos-y-ejemplos-reales.html> pristupljeno: 07. 07. 2023.
8. <https://hr.almtalonline.at/competitive-analysis#:~:text=Analiza%20konkurencije%20je%20pregled%20va%C5%A1eg%20konkurentskog%20okru%C5%BEenja%20kako,u%20skladu%20s%20tim%20plani> Analiza konkurencije: što je to i kako može povećati tržišni udio - Ostalo (almtalonline.at) pristupljeno: 08. 07. 2023.
9. voćne preradevine. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=65105>>. pristupljeno: 14. 07. 2023.
10. <https://www.tehnologijahrane.com/enciklopedija/tehnologija-voca-i-povrca-povijest-i-trendovi-> pristupljeno: 14. 07. 2023.
11. oprema za voće i povrće [https:// \(globalcatalog.com/perilica/cat/36487\)](https://globalcatalog.com/perilica/cat/36487) pristupljeno: 14. 07. 2023
12. [http://www.euclid.hr/Linija za proizvodnju soka od voća i povrća](http://www.euclid.hr/Linija%20za%20proizvodnju%20soka%20od%20voća%20i%20povrća) pristupljeno: 14. 07. 2023.

13. pasterizacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=46918>>. pristupljeno: 18. 07. 2023.
14. :[https://www.Pakiranje.net/procesni strojevi-oprema/](https://www.Pakiranje.net/procesni_strojevi-oprema/)» Sušilica-ormar za voće, povrće, čajeve pristupljeno: 15. 07. 2023.
15. <https://www.agencija-poti.si/izobrazevanje/ekonomika-poslovna-vrednost-projektov/> pristupljeno 15.09.2023.
16. Kramar, K., Pretnar Abičić, S. (22.11.2019.) Dugotrajna materijalna imovina (HSFI 6 i MRS 16 i MRS 36, MSFI 16). URL: :<https://www.racunovodja.hr/33/dugotrajna-materijalna-imovina-hsfi-6-i-mrs-16-i-mrs-36-msfi-16/> . pristupljeno: 15. 07. 2023.
17. obrtna sredstva. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=44644>>. pristupljeno: 18. 07. 2023.
18. Hrvatski računovođa, (2012.), Računovodstvo i menadžment- RIM, Zbornik radova, Zagreb- <https://www.hrvatski-racunovodja.hr/pub/2012/rim-2012-zbornik-strucnihradova.pdf> pristupljeno: 18. 07. 2023.
19. Define business terms. (n. d.) 4P-a marketinga. URL: <https://www.definebusinessterms.com/hr/4-marketing/#:~:text=Koncept%20%224%20P%20marketinga%22%20koristi%20se%20za%20definiranje,%C4%8Diniti%20va%C5%BEnijim%20od%20drugih%2C%20svi%20su%20potpuno%20potrebni> pristupljeno: 19. 07. 2023.

## POPIS TABLICA:

<b>Tablica 1</b> <i>SWOT analiza OPG-a za preradu voća</i> .....	19
<b>Tablica 2</b> <i>STAKEHOLDER analiza OPG-a za preradu voća</i> .....	22
<b>Tablica 3</b> <i>Objektni ciljevi projekta i njihova realizacija</i> .....	25
<b>Tablica 4</b> <i>Analiza unutarnjih i vanjskih rizika OPG-a za preradu voća</i> .....	37
<b>Tablica 5</b> <i>Analiza rizika na cijeli projekt</i> .....	38
<b>Tablica 6</b> <i>Struktura ulaganja u stalna sredstva i trajna obrtna sredstva</i> .....	40
<b>Tablica 7</b> <i>Proračun trajno obrtnih sredstava</i> .....	41
<b>Tablica 8</b> <i>Struktura ulaganja</i> .....	42
<b>Tablica 9</b> <i>Struktura izvora financiranja</i> .....	42
<b>Tablica 10</b> <i>Plan otplate kredita</i> .....	43
<b>Tablica 11</b> <i>Proračun amortizacije i ostatka vrijednosti stalnih sredstava</i> .....	44
<b>Tablica 12</b> <i>Projekcija prihoda</i> .....	47
<b>Tablica 13</b> <i>Planirani porast troškova po stavkama u odnosu na prvu godinu poslovanja</i> ....	48
<b>Tablica 14</b> <i>Planirani porast ukupnih rashoda u odnosu na prvu godinu poslovanja</i> .....	49
<b>Tablica 15</b> <i>Projekcija dobiti i gubitaka</i> .....	50
<b>Tablica 16</b> <i>Projekcija financijskog toka</i> .....	52
<b>Tablica 17</b> <i>Projekcija ekonomskog toka</i> .....	53
<b>Tablica 18</b> <i>Izračun razdoblja povrata investicije</i> .....	54

## POPIS SLIKA:

<b>Slika 1</b> Shematski prikaz poduzetničkog okruženja.....	11
<b>Slika 2</b> Perceptivna karta za kompetitivnu analizu .....	14
<b>Slika 3</b> Osnovni koraci financijske analize .....	16
<b>Slika 4</b> Pestle model analize okoline .....	17
<b>Slika 5</b> Porterov model pet sila .....	20
<b>Slika 6</b> Karta utjecaja dionika na projekt.....	21
<b>Slika 7</b> Faze planiranja.....	26
<b>Slika 8</b> WBS prikaz plana projekta .....	28
<b>Slika 9</b> WBS gantogram ( 1.dio).....	29
<b>Slika 10</b> WBS gantogram ( 2.dio).....	30
<b>Slika 11</b> WBS mrežni plan.....	31
<b>Slika 12</b> WBS mrežni plan (nastavak) .....	32
<b>Slika 13</b> WBS mrežni plan (nastavak) .....	33
<b>Slika 14</b> WBS mrežni plan (nastavak) .....	34
<b>Slika 15</b> WBS mrežni plan (nastavak) .....	35
<b>Slika 16</b> Proces procjene rizika.....	36
<b>Slika 17</b> Grafički prikaz plana prihoda/rashodai neto dobiti.....	51
<b>Slika 18</b> Grafički prikaz plana prprimitaka i izdataka (financijski tok).....	51
<b>Slika 19</b> Grafički prikaz primitaka, izdataka i neto primitaka (ekonomski tok novca) .....	54
<b>Slika 20</b> Shema projektnog tima.....	57
<b>Slika 21</b> Pojednostavljena shema proizvodnje prerade voća .....	61
<b>Slika 22</b> Uređaj za pranje voća i povrća .....	62
<b>Slika 23</b> Mlin za voće.....	62
<b>Slika 24</b> LAB50 Stol za kuhanje, punjenje i pasterizaciju džema, marmelada, .....	63
<b>Slika 25</b> Stroj za pranje i sušenje staklenki .....	64
<b>Slika 26</b> Stroj za vađenje koštica iz šljive .....	65
<b>Slika 27</b> Sušilica za voće model AGR 20 ES.....	65
<b>Slika 28</b> Poluautomatska etiketirka .....	66
<b>Slika 29</b> stroj za pakiranje .....	66
<b>Slika 30</b> Generator octa EUCLID A400.....	67

## BIOGRAFIJA AUTORA



### Borna Fočić

**Datum rođenja:** 16/05/1990 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol:** Muško |

**Telefonski broj:** (+385) 0993502001 (Mobilni telefon) | **E-adresa:**

[borna.focic@gmail.com](mailto:borna.focic@gmail.com) |

**Adresa:** Mate Lovraka 27, 10000, Zgreb, Hrvatska (Kućna)

#### ● O MENI

Veoma sam komunikativna i pozitivna osoba koja je uvijek u potrazi za novim izazovima. Volim biti u radno poticajnom okruženju unutar kojega mogu proširiti svoje dosadašnje znanje te raditi na poslovnom i osobnom razvoju kako bi na taj način dodatno doprinio svojim kolegama i tvrtki. Uvijek se veselim upoznavanju novih ljudi i stjecanju novih znanja, ali i dijeljenju vlastitog znanja i iskustva. Odgovaraju mi i timski i individualni način rada. Cilj mi je biti dio visoko efikasnog okruženja koje kao jedan od prioriteta postavlja kvalitetno izveden posao.

#### ● RADNO ISKUSTVO

2019 – TRENUTAČNO

##### **MNISTARSTVO PROSTORNOGA UREĐENJA, GRADITELJSTVA I DRŽAVNE IMOVINE**

Obrada zahtjeva za novčanu pomoć praćenje financijskih tokova i odobrenih sredstava.

Upis podataka u sustav

Rad u poslovnim aplikacijama

Rješavanje javnih poziva

Revizija javnih poziva

2014 – 2019

##### **PRIVREDNA BANKA ZAGREB**

Sudjelovanje u pripremi mjesečnih poslovnih izvještaja prema Grupi i Upravi

Sudjelovanje u pripremi mjesečnih, kvartalnih i godišnjih financijskih izvještaja prema Grupi te nadležnim institucijama

Sudjelovanje u izradi godišnjeg plana te periodičnih predviđanja plana

Periodično praćenje izvršenja planiranih pozicija financijskih izvještaja (bilance, računa dobiti i gubitka, investicijskog plana) te analiza odstupanja

Sudjelovanje u pružanju stručne podrške organizacijskim jedinicama u procesu mjesečnog izvještavanja i poslovnog planiranja

sudjelovanje u uvođenju novih aplikativnih rješenja za potrebe Kontrolinga

Sudjelovanje u projektima na razini kompanije

2013 – 2014

##### **MOBENDO**

Firma za programska rješenja, te razvoj softvera i aplikacija.

Izrada zahtjeva tvrtke, tehničkih specifikacija i specifikacija osiguranja kvalitete.

Upravljanje dokumentacijom i priprema tjednih izvještaja o projektu dostavljenih na sastancima.

Pisana i usmena komunikacija s klijentima.



## ● OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2004 – 2008

**RAČUNALNI TEHNIČAR U STROJARSTVU** Strojarska tehnička škola Faust Vrančić

2010 – 2017

**PRVOSTUPNIK INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA** Visoka škola za informacijske tehnologije

Osnovna znanja iz područja mrežne infrastrukture  
Korištenje i poznavanje baza podataka  
Osnovno poznavanje arhitekture digitalnih računala  
Osnovno znanje arhitekture operacijskih sustava  
Poznavanje alata za izradu web stranice

2021 – 2023

**VELEUČILIŠTE BALTAZAR**

Pripremu početka i vođenje projekta kojim organizacije planiraju i izvode svoje operative i razvojne projekte  
Pripremu i vođenje projekata u projektno usmjerenim organizacijama, od faze pripreme, izvođenja te faze obvezne garancije  
Sudjelovanje u pripremi i vođenju složenih projekata u svim vrstama organizacija iz profitnog i neprofitnog sektora  
Pripremu i vođenje projekata korištenja vanjskih fondova, a posebno fondova EU-a  
Organiziranje cjelovitog projektnog rada u organizacijama u kojima će specijalisti djelovati.

## ● JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: **HRVATSKI**

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI</b>	C1	B1	B1	B1	B1
<b>NJEMAČKI</b>	B1	B1	A2	A2	A1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

## ● DIGITALNE VJEŠTINE

MS Office (MS Word, MS Powerpoint, MS Excel, MS) | rad na računalu, | Microsoft windows | Informacija i komunikacija | Društvene mreže (Facebook, Instagram, Youtube) | Internet

## ● DODATNE INFORMACIJE

### MREŽE I ČLANSTVA

2021 – TRENUTAČNO

**IPMA**

Briga o izvršenju i prioritetu planiranih aktivnosti od početka do kraja projekta  
Briga oko rokova, opsega, resursa i kvalitete isporuke  
Briga o financijskim aspektima projekta i ugovora  
Izrada i kontrola projektne dokumentacije  
Organizacija i koordinacija projektnih zadataka u suradnji s projektnim timom  
Kordinacija većeg broja projektnih timova  
Planiranje i upravljanje rizicima  
Održavanje odnosa s klijentima

## **INSTITUT ZA MENADŽMENT**

2023 – 2023

**Financijski analitičar**

---

Financijsko računovodstvo  
Korporativno financiranje  
Upravljanje radnim kapitalom  
Financijska analiza  
Korporativna kontrola i oblici financijskog rekonstruiranja  
Financijsko planiranje  
Izrada poslovnog plana

### **PROJEKTI**

2020

**Projekt** Suradnja prilikom izrade skripte i knjige iz predmeta Računalne mreže iz stručnog područja održavanja kontinuiteta poslovanja IT sustava i oporavak od eventualne štete

### **TEČAJEVI I TEHNIČKE VJEŠTINE**

#### **Tehničke vještine**

---

Poznavanje rada na Windows Serveru 2016 .  
Dizajn, implementacija, instalacija, konfiguriranje i rješavanje problema Microsoft Windows Server 2016.  
Administriranje Windows Server mreža, domena, uloga i usluga.  
Rješavanje problema i održavanje Active Directorya  
Tehnologija virtualizacije (VMware, Hyper-V)  
Poznavanje rada na DHCP serveru.  
Poznavanje rada na DNS serveru .  
Poznavanje osnova Baza podataka i SQL servera.  
Rad u Visual Basicu.  
Poznavanje HTML jezika.

### **KONFERENCIJE I SEMINARI**

**Konferencije i seminari** Održavanje seminara na Visokoj školi za informacijske tehnologije na temu izrade poslovnih sustava, te informatizacije poslovanja.

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

**Komunikacijske i međuljudske vještine** Sklon timskom radu. Dobre komunikacijske vještine, pristupačan, informativan s jakom identifikacijom problema i vještinama rješavanja problema.

### **VOLONTIRANJE**

2009 – 2010

**Eurocabel** Održavanje računala i IT opreme u cijeloj tvrtki.

2021

**PMI: Project Managment Institut**

2022

**LEAP Summit**

---