

# Poslovni plan: ideja ulaganja u obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo

---

**Tuđa, Mihael**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:889696>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-23**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MIHAEL TUĐA**

**Poslovni plan: ideja ulaganja u obiteljsko poljoprivredno  
gospodarstvo**

**Business plan: idea of investment in a family farm**

Završni rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u hotelijerstvu

**Poslovni plan: ideja ulaganja u obiteljsko poljoprivredno  
gospodarstvo**

**Business plan: idea of investment in a family farm**

Završni rad

Kolegij: **Ekonomika ugostiteljskih  
poduzeća**

Student:

**Mihael TUĐA**

Mentor: Prof. dr. sc. **Slobodan IVANOVIĆ**

Matični broj:

**ps24068/17**

Opatija, ožujak 2023.



## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

**Mihael Tuđa**

**ps24068/17**

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

### **Poslovni plan: ideja ulaganja u obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo**

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_ 2023. g. \_\_\_\_\_

***Mihael Tuđa***

---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Ovaj završni rad opisuje izradu poslovnog plana za otvaranje obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Seoski turizam i ruralni razvoj predstavljaju ključne aspekte. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (u daljnjem tekstu OPG) nalazi se u ruralnom području u okolici Zagreba, odnosno u Hrvatskom zagorju. Svojim proizvodima i uslugama usmjeren je prema turistima i posjetiteljima koji žele iskusiti život na farmi, jahanje i druge aktivnosti vezane uz konje te opuštajući boravak u prirodi. Bitno je znati kako poslovnu ideju pretvoriti u dobro razvijen poslovni plan - iako poslovni plan ne garantira uspjeh, bez primjene poslovnog planiranja te konkretne izvedbe poslovnog plana, teško se može očekivati uspjeh u poslovanju. Cilj poslovnog plana je analizirati tržište, odrediti potencijalne kupce, utvrditi konkurenciju, razviti marketinšku strategiju i procijeniti financijsku održivost projekta. U radu se opisuju proizvodi i usluge koje će se nuditi, uključujući smještaj, jahanje i druge aktivnosti vezane uz konje, gastro ponuda i drugo. Također su navedeni troškovi koji će biti potrebni za pokretanje posla, kao što su troškovi opreme, građevinski radovi, marketinške aktivnosti i sl. Kako bi se osigurala financijska održivost, provedena je analiza tržišta kako bi se procijenila potražnja i odredile cijene usluga. Također su razvijeni financijski planovi za početne godine poslovanja, uključujući procjenu prihoda, troškova i dobiti. Zaključno, ovaj rad donosi zaključak da otvorenje obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva ima veliki potencijal za uspjeh - financijski planovi pokazuju da je posao financijski održiv, s mogućnošću proširenja i daljnjeg razvoja.

Ključne riječi: obiteljsko poduzetništvo, poslovni plan, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, seoski turizam

# SADRŽAJ

<b>UVOD</b>	<b>4</b>
<b>1. POSLOVNI PLAN U TEORIJI</b>	<b>5</b>
<b>1.1. POJAM PODUZETNIŠTVA</b>	<b>5</b>
<i>1.1.1. Obiteljsko poduzetništvo</i>	<i>6</i>
<b>1.2. POJAM PODUZETNIKA</b>	<b>7</b>
<b>1.3. POJAM POSLOVNOG PLANA</b>	<b>8</b>
<b>2. RURALNI TURIZAM</b>	<b>14</b>
<b>2.1. POJAM RURALNOG TURIZMA</b>	<b>14</b>
<b>2.2. SEOSKI TURIZAM U HRVATSKOJ</b>	<b>16</b>
<i>2.2.1. Konjički turizam</i>	<i>18</i>
<b>3. IZRADA POSLOVNOG PLANA NA PRIMJERU OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA</b>	<b>20</b>
<b>3.1. INFORMACIJE O PODUZETNIKU</b>	<b>21</b>
<i>3.1.1. Nastanak poduzetničke ideje</i>	<i>21</i>
<b>3.2. ANALIZA TRŽIŠTA</b>	<b>23</b>
<i>3.2.1. Analiza ponude</i>	<i>23</i>
<i>3.2.2. Analiza konkurencije</i>	<i>25</i>
<i>3.2.3. SWOT Analiza</i>	<i>27</i>
<b>3.3. MARKETING STRATEGIJA</b>	<b>29</b>
<i>3.3.1. Proizvod</i>	<i>30</i>
<i>3.3.2. Cijena</i>	<i>31</i>
<i>3.3.3. Distribucija</i>	<i>32</i>
<i>3.3.4. Promocija</i>	<i>33</i>
<b>3.4. TEHNIČKO-TEHNOLOŠKA ANALIZA</b>	<b>34</b>
<i>3.4.1. Struktura ulaganja</i>	<i>34</i>
<i>3.4.2. Plan ljudskih potencijala</i>	<i>35</i>
<b>3.5. FINACIJSKI ELEMENTI POSLOVNOG PODUHVATA</b>	<b>36</b>
<i>3.5.1. Izvori financiranja OPG-a</i>	<i>36</i>
<i>3.5.2. Projekcija računa dobiti i gubitka</i>	<i>38</i>
<i>3.5.3. Povrat na investiciju (ROI)</i>	<i>39</i>
<b>ZAKLJUČAK</b>	<b>41</b>
<b>BIBLIOGRAFIJA</b>	<b>43</b>
<b>POPIS ILUSTRACIJA</b>	<b>45</b>

## UVOD

U radu se izrađuje poslovni plan otvaranja novog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva u okolici Zagreba, odnosno u Hrvatskom zagorju. Prikazuje se plan realizacije poduzetničke ideje, analiziraju se potrebna sredstva za provedbu investicije te provodi projekcija budućeg poslovanja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Poslovni plan izrađen je prema poduzetničkoj ideji autora o otvaranju obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva u Hrvatskom zagorju. Poduzetnička ideja biti će razrađena kroz nekoliko poglavlja. Kroz rad autor će se staviti u poziciju nositelja poduzetničkog pothvata te izraditi poslovni plan. Cilj istraživanja je utvrditi isplativost ulaganja u OPG uzimajući u obzir sve direktne i indirektno elemente koji mogu utjecati na uspješnost poslovanja.

Izvori podataka koji su korišteni u svrhu izrade ovog rada obrađeni su iz stručnih knjiga, pravilnika i zakona Republike Hrvatske te korisnih priručnika kao i internetskih stranica. Kod izrade prvog dijela rada najviše su korištene stručne knjige te znanstvena metoda istraživanja. Od ostalih metoda koje su korištene prilikom izrade rada, izdvajaju se: metoda analize, metoda deskripcije, komparativna metoda te induktivna metoda.

Rad je podijeljen u pet poglavlja te popis tablica, ilustracija i literature. U uvodnom dijelu rada će se opisati tematika istraživanja i metodologija koja je korištena u analizi, te izvori informacija koji su bili relevantni za izradu poslovnog plana otvaranja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. U prvom poglavlju će se teoretski definirati ključni pojmovi koji se tiču poduzetništva, poduzeća, poduzetnika i poslovnog plana. Drugo poglavlje definira ruralni turizam i njegovu podjelu, seoski turizam te se klasificiraju objekti koji se mogu registrirati za obavljanje djelatnosti u seoskom turizmu. Treće poglavlje ujedno je i empirijski dio rada, ono predstavlja poslovni plan otvorenja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Poslovni plan sastoji se od osnovnih podataka o poduzetniku, opisa poduzetničke ideje, analize tržišta, tehničko-tehnološke analize te financijske analize. U posljednjem dijelu rada biti će izložen zaključak koji proizlazi iz prikupljenih podataka i provedenih analiza. Također, na kraju će biti naveden popis literature koja je korištena prilikom izrade rada, te popisi tablica i ilustracija koje su korištene u radu.

# **1. POSLOVNI PLAN U TEORIJI**

U ovome će se poglavlju definirati pojmovi poduzetništva, poduzetnika i poslovnog plana.

Poduzetništvo se odnosi na sposobnost i želju poduzetnika da identificira i iskoristi priliku za stvaranje novog posla ili poboljšanje postojećeg posla. To uključuje inovativne ideje, hrabrost u preuzimanju rizika i sposobnost upravljanja poslom i timom.

Poduzetnici su ljudi koji pokreću i upravljaju vlastitim poslom, donoseći odluke i preuzimajući odgovornost na njih. Oni su u stanju pronaći nove prilike i izazove na tržištu, te pokrenuti i razviti posao koji će profitirati i stvoriti vrijednost za društvo.

Poslovni plan predstavlja okosnicu za upravljanje poduzećem. Opisuje koncept same poslovne ideje, te u okviru više tematskih poglavlja prati logičan slijed razvoja jednog malog ili srednjeg poduzeća od nastanka poslovne ideje do izrade poslovnog plana. Poslovni plan mora biti jasan, koncizan i kompletan, a procesom razvijanja poslovnog plana razvija se i sama poslovna ideja.

## **1.1. Pojam poduzetništva**

Poduzetništvo se može primijeniti na različite industrije i sektore, uključujući tehnologiju, proizvodnju, usluge, trgovinu i mnoge druge. To može biti primijenjeno na malim, lokalnim poslovima, kao i na velikim, globalnim korporacijama.

Glavni cilj poduzetništva je stvaranje vrijednosti za poduzetnika, njegove zaposlenike, kupce i društvo u cjelini. Poduzetnici imaju ključnu ulogu u razvoju ekonomije, stvaranju novih radnih mjesta i poboljšanju standarda života.



Poduzetništvo možemo definirati kao ljudsku stvaralačku aktivnost koja sadrži čovjekovu energiju i inicijativu izgradnje poduzeća ili organizacije. Poduzetništvo traži od poduzetnika jasnu viziju, jaku privrženost i motivaciju. Vizija i plan razvoja za poduzetnika su nužni da bi smanjio rizik. Poduzetništvo traži preuzimanje ukalkuliranog rizika – ljudskog i financijskog. Poduzetništvo je usmjereno na maksimiziranje poduzetničkih prilika i konkurentnost na globalnom tržištu.<sup>1</sup>

Može se zaključiti kako je poduzetništvo zapravo kreacija inovativne ekonomske organizacije radi stjecanja dobiti ili rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti. To je sposobnost poduzetnika, zasnovana na znanju i inovaciji, da pokrene neku aktivnost, uz preuzimanje određenog rizika, u svrhu postizanja određenog cilja, prvenstveno stvaranja novog tržišta. Poduzetništvo ima za glavni cilj stvoriti nove vrijednosti pokretanjem i razvojem novih poduzeća, i predstavlja bitan faktor proizvodnje, tako da je teško zamisliti razvijeno društvo bez ljudi koje vode i organiziraju ekonomski život. Poduzetništvo uključuje sve djelatnosti usmjerene na ulaganje i kombinaciju potrebnih resursa, širenje na nova tržišta, stvaranje novih proizvoda, novih potrošača, novih tehnologija i tehnoloških rješenja.<sup>2</sup>

### 1.1.1. Obiteljsko poduzetništvo

Obiteljsko poduzetništvo je poduzeće u kojem su poslovni partneri članovi iste obitelji. Ova vrsta poduzeća može biti manje ili veće, od malih obiteljskih dućana do velikih korporacija.

U obiteljskom poduzetništvu, poslovni partneri često imaju jaku emocionalnu vezu i zajedničke interese, što može dovesti do lojalnosti, dugotrajnosti i stabilnosti poslovanja. Međutim, obiteljska dinamika također može dovesti do konflikata i napetosti unutar poduzeća, posebno ako nema jasno definiranih uloga i odgovornosti ili ako nema plana za prenošenje poslovanja na sljedeće generacije.

---

<sup>1</sup> Vidoje Vujić, Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, str. 26.

<sup>2</sup> V. Cetinski, I. Milohnić, M. Perić, Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća, str.4.

Zato je važno za obiteljsko poduzetništvo da ima jasne poslovne planove, pravila i uloge te da se drži profesionalne poslovne prakse, kako bi se izbjegli potencijalni problemi. Pomoć stručnjaka, poput poslovnog savjetnika ili pravnika, također može biti korisna u postavljanju pravila i planiranju za dugotrajnost poduzeća.

Ukupno, obiteljsko poduzetništvo može biti izvor značajne poslovne vrijednosti, ali zahtijeva jasne planove, organizaciju i komunikaciju kako bi se osiguralo njegovo uspješno i dugotrajno poslovanje.

## **1.2. Pojam poduzetnika**

Poduzetnik je osoba koja ima želju i sposobnost pokrenuti i upravljati svojim vlastitim poslom. On se bavi pronalaženjem prilika na tržištu, razvijanjem i lansiranjem proizvoda ili usluga, te stvaranjem novih radnih mjesta i vrijednosti za društvo.

Poduzetnik može biti osoba koja pokreće novi posao, kao i ona koja preuzima i transformira postojeći posao. Mora imati inovativne ideje, biti sposoban preuzeti rizik te upravljati poslom i timom.

Poduzetnik ima mnoštvo odgovornosti u svom poslu, uključujući:

- Pronalaženje i iskorištavanje prilika: Poduzetnik mora biti u stanju identificirati i iskoristiti prilike na tržištu, te razviti i lansirati proizvode ili usluge koji će biti uspješni.
- Upravljanje poslom: Poduzetnik mora biti sposoban upravljati svojim poslom, uključujući donošenje odluka, raspoređivanje resursa i upravljanje financijama.
- Stvaranje i motiviranje tima: Poduzetnik mora biti sposoban stvoriti i motivirati uspješan tim, te osigurati da svaki član tima radi prema zajedničkom cilju.
- Povećanje vrijednosti: Poduzetnik mora stalno raditi na povećanju vrijednosti svog posla, uključujući poboljšanje proizvoda ili usluga, razvoj novih tržišta i unapređenje poslovnih procesa.

- Preuzimanje odgovornosti: Poduzetnik mora biti spreman preuzeti odgovornost za sve svoje odluke i akcije, uključujući preuzimanje financijskog rizika i odgovornost za zadovoljstvo kupaca.
- Poštivanje zakona i regulativa: Poduzetnik mora poštovati sve relevantne zakone i regulative, uključujući one vezane uz financije, radne odnose, zaštitu okoliša i druge.
- Kultura i etika: Poduzetnik mora voditi računa o kulturi i etici svog posla, te poštovati zakone i regulative, kao i društvene i ekološke standarde.

Poduzetnici imaju sposobnost predviđanja, oni stvaraju i otkrivaju prilike, usmjereni su na nove akcije, veliki su praktičari, marljivi su i ustrajno vrijedni radoholičari. Njihova je značajka oportunističko ponašanje, izbjegavanje nepotrebnog rizika, uspješno korištenje i upravljanje tuđeg novca, dobro povezivanje suradnika, a krasi ih vizionarstvo, inovativnost i samokritičnost.<sup>3</sup>

Ukupno, odgovornost poduzetnika je velika i zahtijeva strast, posvećenost, sposobnost i spremnost za rad i uspjeh.

### ***1.3. Pojam poslovnog plana***

Poslovni plan predstavlja okosnicu za upravljanje poduzećem. Opisuje koncept same poslovne ideje, te u okviru više tematskih poglavlja prati logičan slijed razvoja jednog malog ili srednjeg poduzeća od nastanka poslovne ideje do izrade poslovnog plana. Poslovni plan mora biti jasan, koncizan i kompletan, a procesom razvijanja poslovnog plana razvija se i sama poslovna ideja. S ciljem adekvatnog predstavljanja poslovne ideje, bilo da se radi o osiguravanju sredstava za novo poduzeće ili o redefiniranju postojećeg poslovanja, poslovni će plan poslužiti i kao alat za upravljanjem poduzeća.

---

<sup>3</sup> Vidoje Vujić, Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, str.26

Poslovni plan je dokument koji detaljno opisuje način na koji će se ostvariti ciljevi i zadaci poslovne inicijative. On uključuje analizu tržišta, konkurencije, ciljne grupe, financijsku procjenu, plan marketinga i operativne strategije. Poslovni plan je važan za pokretanje novog posla, kao i za upravljanje postojećim poslovima. On služi kao navigacija za poslovanje i pomaže u identifikaciji potencijalnih izazova i problema u ranoj fazi, omogućavajući poduzetnicima da ih riješe prije nego što dođu do izražaja. Osim toga, poslovni plan može se koristiti kod zapošljavanja novih zaposlenika, pri traženju investicija ili kod prezentiranja poslovne ideje potencijalnim partnerima.

Poslovni plan mora biti jasan, precizan i uvjerljiv. On mora biti napisan na način koji privlači potencijalne investitore ili kreditore i pokazuje im da posao ima perspektivu i da će biti uspješan. Osim toga, poslovni plan mora se redovito ažurirati kako bi se pratila performansa poslovanja i prilagodile strategije u skladu s promjenama na tržištu.

Cilj pisanja poslovnog plana je detaljno planiranje poslovanja na način da se postave jasni ciljevi koji se žele postići. Svaki postavljeni cilj treba biti popraćen detaljnim planom za realizaciju i implementaciju u dosadašnje poslovanje. Plan kao takav je samo početak. Kad se formalizira, poslovni plan se konstantno revidira i ispravlja.

Vizija i misija rada trebaju biti kratke, istinite i realne ali ipak optimistične. Potrebno ih je definirati na osnovu stvarnih ciljeva, želja, težnji i rezultata koji će se realizirati kroz planirane aktivnosti i strukturu poduzeća. Uzimajući u obzir misiju i viziju, ciljevi predstavljaju željene rezultate koje je potrebno ostvariti. Ciljevi su samim tim i odrednica razvoja poduzeća kojoj su podređene sve ostale odluke unutar organizacije. Generalno, moguće ih je razvrstati na dugoročne i kratkoročne ciljeve. Kratkoročni ciljevi se određuju na vremenski period od 1 do 5 godina dok se dugoročni ciljevi odnose na period duži od 5 godina. Dvije poznate metodologije koje pomažu pri određivanju specifičnih ciljeva su “SMART” i “6 W”.

#### “SMART” CILJEVI:

- S – Specifični (Specific)
- M – Mjerljivi (Measurable)

- A – Ostvarivi (Achievable)
- R – Realni (Realistic)
- T – Vremenski ograničeni (Time-bounded)

“6W” CILJEVI:

- Who: Tko? Tko je uključen?
- What: Što? Što treba postići?
- Where: Gdje? Koja je lokacija?
- When: Kada? Koji je vremenski okvir?
- Which: Šta? Koji su preduvjeti poteškoća?
- Why: Zašto? Koji su razlozi, svrha ili koristi postizanja cilja?

Poslovni plan je cjelovita, dobro pripremljena i strukturirana dokumentacijska osnova koja služi kao poduzetnikov vodič u procesu realizacije zamišljenoga poslovnog pothvata i u dostizanja njegovih ciljeva. Taj plan sadrži odgovore na ključna pitanja koja poduzetnik postavlja sebi i koja će vjerojatno postaviti potencijalni financijeri, partneri u poslu i zaposleni. Zato je poslovni ili biznis-plan detaljna i sveobuhvatna razrada svrhe poduzetničkog pothvata i dokazivanje da vrijedi slijediti uočenu priliku.<sup>4</sup>

Mnogi uspješni menadžeri smatraju da je planiranje poslovne zamisli za pokretanje novoga malog poduzeća najvažniji dokument što ga poduzetnik ikada napiše. Riječ je o formaliziranom predviđanju poslovanja i razvitka novog poduzeća. On je vrlo važan za investitora, kreditora, dobavljača pa i za kupce. Izrada ovog plana navodi i samog poduzetnika na kompleksniji i temeljitiji način sagledavanja bitnih činjenica vezanih uz pokretanje novoga malog poduzeća i za osiguranje njegova uspješnog poslovanja i rasta. Pomoću njega poduzetnik predočava zaposlenima svoju viziju i koncepciju poduzeća. Plan je istodobno i svojevrsan vodič na razvojnom putu poduzeća i temelj kontroliranja procesa nastajanja i daljnjeg ponašanja poduzeća.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Vidoje Vujić, Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, str.166

<sup>5</sup> Ibidem, str 168

Osim za poduzetnike koji planiraju pokretanje novog posla ili širenje postojećeg, poslovni plan može biti koristan i za druge zainteresirane strane:

- Investitore koji žele uložiti novac u novi posao
- Poslovne partnere koji planiraju zajednički posao
- Menedžere koji žele unaprijediti poslovanje u svojoj tvrtki
- Nastavnike i studente koji žele stvoriti novu poslovnu ideju ili provesti istraživanje o poslovnom planiranju
- Organizacije koje traže financirane od vlade, dobrotvornih organizacija ili drugih izvora

U osnovi, bilo tko tko planira pokrenuti ili unaprijediti posao može imati koristi od poslovnog plana. Poslovni plan je važan dokument koji opisuje poslovne ciljeve, strategiju i akcijski plan za postizanje tih ciljeva. Pomaže poduzetniku da razvije i organizira svoje ideje te jasno izrazi svoju viziju svojim investitorima, klijentima, partnerima i zaposlenicima.

Poslovni plan je detaljan dokument koji opisuje sve aspekte poslovanja, uključujući ciljeve, strategije, marketinški plan, operativne planove, financijske projekcije i rizike poslovanja. Karakteristike poslovnog plana uključuju:

1. **Struktura:** Poslovni plan treba biti strukturiran i organiziran na način koji omogućuje čitatelju da lako pronađe relevantne informacije.
2. **Jasan i koncizan:** Poslovni plan mora biti jasan i precizan u svojim opisima ciljeva, strategija, marketinga, operativnih planova, financijskih projekcija i rizika.
3. **Realističan:** Poslovni plan treba biti realističan u svojim procjenama i projekcijama, kako bi bio uvjerljiv i moguć za ostvariti.
4. **Analitički:** Poslovni plan mora biti temeljen na analitičkim istraživanjima i podacima koji pružaju razumijevanje tržišta, konkurencije, potencijalnih klijenata i drugih važnih faktora.

5. **Fleksibilan:** Poslovni plan mora biti fleksibilan i prilagodljiv, kako bi se mogao prilagoditi promjenama na tržištu i unutar organizacije.
6. **Komunikacijski:** Poslovni plan mora biti napisan na način koji je razumljiv i privlačan za čitatelja, a istovremeno precizan i temeljen na relevantnim podacima.
7. **Vizualan:** Poslovni plan može biti obogaćen vizualnim elementima kao što su grafikoni, tablice ili info grafike, kako bi se lakše prikazale ključne informacije i projekcije.
8. **Etičan:** Poslovni plan treba biti temeljen na visokim etičkim standardima i poštivati zakone i propise.
9. **Kontinuiran:** Poslovni plan nije konačan dokument, već je proces koji zahtijeva kontinuirano ažuriranje i praćenje kako bi se osigurala njegova relevantnost i učinkovitost.

Različiti autori navode različite načine na koji bi poslovni plan trebao biti strukturiran, no on je također različit za različita poduzeća i organizacije, a okvirni sadržaj poslovnog plana sastoji se od:

1. Naslovnice
2. Sadržaja (kazala)
3. Operativnog sažetka
4. Opisa poduzetničke ideje
5. Tržišnih podataka
6. Tehničko – tehnološkog opisa
7. Organizacije i menadžmenta
8. Marketinga
9. Financijskih podataka
10. Ocjene učinkovitosti
11. Analize osjetljivosti i
12. Različitih dodataka

Mnogi poduzetnici ulaze u poduzetništvo kako bi radili ono što vole i imali slobodu odlučivanja te uz sve to ostvarili zaradu. Prije samog ulaska u poduzetništvo važno je izraditi poslovni plan. U poslovnom planu potrebno je obuhvatiti opće informacije poduzeća, tržišne podatke, izraditi tehničko tehnološku analizu te izraditi financijske projekcije. Poslovni plan poduzetniku daje odgovor na pitanje da li će njegovo ulaganje biti isplativo.

Autor rada odlučio se upustiti u poduzetništvo te investirati u tradicijsko obiteljsko imanje, vjeruje kako imanje ima odlične preduvjete za osnivanje Seoskog turizma tj. Izletišta. Kako bi dobio odgovor na pitanje je li takva investicija isplativa, autor će napraviti poslovni plan otvaranja izletišta na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu.



## **2. RURALNI TURIZAM**

Ruralni turizam se odnosi na turizam koji se bavi posjetima ruralnim područjima, uključujući sela, seoska naselja i ruralne krajolike. Ova vrsta turizma pruža turistima priliku da dožive autentičnu kulturu i život na selu, te da se okupe s prirodom.

Ruralni turizam može uključivati široki raspon aktivnosti, poput planinarenja, ribolova, jahanja konja, uzgoja životinja, kuhanja i kušanja seoskih jela i vina. Osim toga, ruralni turizam često podržava lokalne zajednice, omogućujući im da održe svoje tradicije i kulturu živom.

Ruralni turizam je idealan za one koji žele iskusiti nešto novo i nezaboravno, te uživati u ljepoti prirode i tradicionalnoj kulturi. Ova vrsta turizma može pružiti mir i odmak od svakodnevnog života, te nezaboravne uspomene za sve vrste turista.

### **2.1. Pojam ruralnog turizma**

Ruralni turizam je najširi pojam koji obuhvaća sve turističke usluge / aktivnosti / vidove turizma unutar ruralnih područja, uključujući npr. lovni, ribolovni, turizam u parkovima prirode, zimski, seoski, ekoturizam, zdravstveni, kulturni itd. Ruralni turizam nije nužno dopunska djelatnost na svojem gospodarstvu kojom se stvara dodatni prihod, već može biti i profesionalna djelatnost (npr. mali obiteljski hotel, konjički centar, itd.). Pri tome, sam pojam ruralnog područja uglavnom nije strogo definiran, već se pod njim podrazumijevaju područja u kojima prevladavaju: prirodno okruženje, seoski okoliš, mala naselja i sela, zaseoci, izdvojena poljoprivredna gospodarstva, s poljoprivredom i šumarstvom kao glavnim gospodarskim granama.<sup>6</sup>

Seoski turizam je uži pojam od ruralnog turizma, a istovremeno širi pojam od turizma na farmi (turističkom seoskom obiteljskom gospodarstvu) i vezan je uz ambijent sela i njegovu užu okolicu te sve njegove aktivnosti (poljoprivreda, manifestacije, gastronomija, folklor, etnologija, ostala gospodarska aktivnost).<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Priručnik za bavljenje seoskim turizmom, str 16

<sup>7</sup> Ibidem

Konačno, turizam na seljačkom domaćinstvu ili seljačkom gospodarstvu ili turističkom seljačkom obiteljskom gospodarstvu (TSOG) ili agroturizmu isključivo se odnosi na oblik turističke usluge koji je dodatna djelatnost na gospodarstvu s živom poljoprivrednom djelatnošću, u sklopu koje se nude proizvodi proizvedeni na takovom gospodarstvu.<sup>8</sup>

Dakle, turističko seosko obiteljsko gospodarstvo ili agroturizam je pojavni oblik seoskog turizma, dok je seoski turizam pojavni oblik ruralnog turizma. Pojavni oblici ruralnog turizma objašnjeni su u narednoj shemi:

Slika 1. Shematski prikaz međuodnosa ruralnog turizma, seoskog turizma i turizma na turističkom seoskom obiteljskom gospodarstvu (TSOG)



Izvor: Priručnik za bavljenje seoskim turizmom, str 18

<sup>8</sup> Ibidem

Ruralni prostori globalno, ali i u Republici Hrvatskoj doživljavaju transformaciju. Regionalne raznolikosti i nejednakosti tog procesa su na globalnoj razini ogromne. Ruralni turizam u Hrvatskoj i turizam na seljačkim gospodarstvima je u početnoj fazi. To je posljedica još uvijek pretežite usmjerenosti hrvatskog turizma na jadranske prostore, ali i desetljećima dugog procesa zanemarivanja ruralnog prostora i seljačkih gospodarstava. Promjene društveno-ekonomskog sustava početkom devedesetih godina dvadesetog stoljeća bile su poticaj razvoju ove vrste turizma u Hrvatskoj.<sup>9</sup>

Ruralni turizam je alat koji prepoznaje i vrednuje prirodno i kulturno bogatstvo, štiti ga od zaborava i uništenja, a seoski turizam izravno potiče stabilan i trajan gospodarski rast, pomaže stvaranje novih radnih mjesta i sprječavanje iseljavanja ruralnog područja.<sup>10</sup>

## 2.2. Seoski turizam u Hrvatskoj

Seoski turizam obuhvaća različite djelatnosti koje spajaju poljoprivredu i turizam. Najznačajnija i najpopularnija djelatnost u okvirima seoskog turizma je agroturizam, odnosno obiteljska i poljoprivredna gospodarstva koja nude ugostiteljsko-turističke usluge. Osnovna djelatnost agroturizma je poljoprivredna proizvodnja, a ugostiteljsko-turistička dodatak ponudi.

Pružatelji turističko-ugostiteljskih usluga na poljoprivrednom gospodarstvu mogu biti registrirane pravne ili fizičke osobe, a u skladu s aktualnim i nadležnim zakonima, mogu pružati usluge:

- smještaja
- prehrane (hrane i pića iz pretežno vlastite proizvodnje ili drugih OPG-ova)
- turističke usluge kao što su sudjelovanje u poljoprivrednim poslovima, jahanje, lov, ribolov, izleti, različite radionice, itd.

---

<sup>9</sup> Bartoluci Mato, Mogućnosti održivog razvoja ruralnog turizma u kontinentalnoj Hrvatskoj, Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 2015,

<sup>10</sup> <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/seoski-turizam-hrvatska> (preuzeto 23.03.2023.)

Objekti koji se mogu registrirati za obavljanje djelatnosti u seoskom turizmu su:

- a) Vinotočje/kušaonica
- b) Izletište
- c) Soba
- d) Apartman
- e) Ruralna kuća za odmor
- f) Kamp

Seoski turizam je spoj prirodnih ljepota i aktivnog turizma, kulturne baštine, zdrave domaće hrane i vrhunskih pića, ali i odlična formula za gospodarski rast, stvaranje novih radnih mjesta i sprječavanje iseljavanja iz ruralnih područja.

Ruralni prostor zauzima više od 90% hrvatskog teritorija: Slavonija, Lika, Gorski kotar, Istra, zaleđe Dalmacije, središnja Hrvatska – potencijal je ogroman, ali brojke pokazuju da je i dalje nedovoljno iskorišten unatoč tome što u seoskom turizmu možete uživati tijekom cijele godine. Naime, u ukupnom prihodu od turizma u našoj zemlji, prihod od seoskog turizma se kreće oko 1%, a isti postotak se odnosi i na broj noćenja na hrvatskim OPG-ovima u odnosu na sva ostvarena noćenja u turizmu. Pandemija je, doduše, stvorila veće šanse seoskim gospodarstvima jer su mnogi tražili izolaciju, mir, ali i sadržaj u netaknutoj prirodi, a u novoj Nacionalnoj razvojnoj strategiji Republike Hrvatske naglasak je upravo na razvoju održivog turizma.

Seoski turizam u Hrvatskoj je dobro organiziran te je danas sve popularniji među posjetiteljima koji traže miran i opuštajući odmor u prirodi. Nudi širok raspon smještajnih objekata, uključujući vile, apartmane, kuće za odmor i agroturizme. Cijene su obično niže nego u gradskim turističkim središtima, a posjetitelji mogu doživjeti autentični doživljaj Hrvatske izvan glavnih turističkih destinacija. Uz to, seoski turizam može pružiti dodatnu vrijednost lokalnim zajednicama i oživjeti ruralna područja koja se bore s depopulacijom i gospodarskim izazovima. Neki od najpopularnijih seoskih domaćinstava u kontinentalnoj Hrvatskoj su:

- Seoski turizam Moslavačka priča, Velika Ludina
- Seoski turizam Kezele, Graberje Ivaničko
- Etno kuća Novo Čiče, Novo Čiče
- Turističko selo Vuglec Breg, Škaričevo
- Seoski turizam Rakić, Čabraji
- Ranch Kurilovec, Velika Gorica

### 2.2.1. Konjički turizam

U konjičkom turizmu razlikujemo dvije kategorije turizma. To su ekoturizam i/ili avanturistički turizam te farmerski ili agroturizam s druge strane. Važno je istaknuti da je konjički turizam u najvećem dijelu dio ruralnog turizma. Turizam se općenito sve više razvija, i čini se da u ruralnim područjima uz druge industrije obećava olakšanje od ekonomskih i socijalnih kriza, slijedeći trend opadanja interesa za tradicijske resurse kao što su ribolov i farmerstvo.<sup>11</sup> Tradicionalne farme su najčešće mješovitih aktivnosti, ali se u posljednjem desetljeću pokazuje jasan trend specijalizacije farmi te manjim dijelom uključivanje u proizvodnju poslovanja velikih kompanija. Vlasnici farmi su jednostavno suočeni s nužnosti za promjenama u proizvodnji i načinu uporabe zemljišta, od tradicionalnog farmerstva do raznih uslužnih djelatnosti, kao što je ruralni turizam. Uporaba konja i zemljišta je mogućnost za razvoj avanturističkog turizma kao što je jahanje na duge udaljenosti na velikim otvorenim prostorima, čak i u divljinama i pustinjama.

Mala poslovanja u turizmu, uzgoj i trening konja te druge industrije postaju važan dio izvora egzistencije u ruralnim krajevima. Općenito, poduzetnici razvijaju poslovanja u turizmu, pa tako i u konjičkom turizmu.

Konjički turizam je vrsta turizma koja se pretežito fokusira na jahanje konja i sve ostale aktivnosti vezane za konje, poput brige o konjima, obilazaka konjskih farmi, rekreativnog jahanja, konjičkih natjecanja, vožnja zaprega, konjičke igre i prikazi, škole jahanja i vožnje, terapijsko jahanje, povezanosti konja i umjetnosti i sl. Najvažnije aktivnosti

---

<sup>11</sup> Čačić Mato, Konjički turizam Stari Mikanovci : Agro lider ; Zagreb : Strukovna udruga konjogojskih stručnjaka Cro equus scientia, 2012, str 100.

konjičke industrije imaju raspon od u potpunosti profesionalnih aktivnosti do aktivnosti opuštanja i ugođe u radu s konjima.

Konjički turizam postaje sve popularniji oblik turizma diljem svijeta, a posebno je zanimljiv ljubiteljima konja i prirode. Osim što pruža mogućnost aktivnog provođenja vremena u prirodi, konjički turizam također omogućuje turistima da nauče o brizi za konje i konjskom sportu. Mnoge zemlje imaju bogatu tradiciju konjičkog sporta i uzgoja konja, te nude posebne ture i aktivnosti za turiste koji su zainteresirani za ovu vrstu turizma.

Konjički turizam u Hrvatskoj također nudi mogućnost sudjelovanja u raznim aktivnostima vezanim uz konje, poput hranjenja i brige o konjima, jahanja u prirodi, vožnje fijkakerom ili kočijom, te sudjelovanja u raznim natjecanjima i utrkama. Mnogi jahački centri u Hrvatskoj nude i mogućnost obuke i učenja jahanja za početnike, kao i naprednih tečajeva za iskusne jahače. Ova vrsta turizma u Hrvatskoj nudi i mogućnost upoznavanja bogate konjičke tradicije zemlje. Konjički sportovi poput galopa, dresure i preponskog jahanja su vrlo popularni u Hrvatskoj, a mnoge jahačke škole i klubovi organiziraju razne događaje i natjecanja.

Jahački turizam u Hrvatskoj je idealan za sve one koji žele uživati u ljepotama prirode i istovremeno se baviti aktivnošću koja donosi mnogo zabave i uzbuđenja. Uz prekrasne krajolike, bogatu konjičku tradiciju i mogućnosti za učenje i napredovanje u jahanju, Hrvatska je savršeno odredište za jahače svih uzrasta i iskustva.

Konjički turizam može biti vrlo zabavan i uzbudljiv, ali je važno napomenuti da jahanje konja zahtijeva određeni stupanj fizičke spremnosti i znanja o konjima. Stoga je važno da turisti koji se odluče za konjički turizam budu obučeni od strane stručnih osoba i da se pridržavaju sigurnosnih pravila kako bi se izbjegle nezgode i ozljede.

### **3. IZRADA POSLOVNOG PLANA NA PRIMJERU OBITELJSKOG POLJOPRIVREDNOG GOSPODARSTVA**

Ovaj dio rada ujedno je i njegov empirijski dio. U ovome će se poglavlju koristiti metodologija izrade poslovnog plana na primjeru obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva. Poći će se od pretpostavke da obitelj Tuđa planira uložiti novac u obiteljsko imanje i pokrenuti vlastiti posao te joj je za takav poduhvat potrebna financijska pomoć trećih strana. Pri izradi poslovnog plana koristit će se metodologija izrade poslovnog plana:

- 1) Informacije o poduzetniku
- 2) Analiza tržišta
- 3) Marketing strategija
- 4) Tehničko – tehnološka analiza poslovanja
- 5) Financijski elementi poslovnog poduhvata
- 6) Procjena učinkovitosti poslovnog poduhvata
- 7) Zaključak

U prvom dijelu poslovnog plana biti će predstavljen poduzetnik te nastanak njegove poduzetničke ideje. Zatim slijedi detaljan opis predmeta poslovanja u kojemu se navedene sve djelatnosti sa kojim se poduzeće planira baviti. Mora se provesti i analiza tržišta s fokusom na marketinški miks investicije. Tehničko – tehnološkom analizom utvrditi potrebna sredstva za rad i opseg investicije. Financijska analiza analizirati će raspodjelu prihoda i rashoda, a financijskim pokazateljima utvrditi će se isplativost projekta.

### 3.1. Informacije o poduzetniku

Gosp. Mihael Tuđa, još u vrijeme srednjoškolskog obrazovanja koje je pohađao u Srednjoj Školi Zabok za zanimanje turističko-hotelijerski komercijalist zaposlio se kao konobar u a la carte restoranu gdje je odrađivao ljetne sezone kako bi skupio neki džeparac te potrebni kapital koji mu je bio nužan za upis na daljnje obrazovanje koje je nastavio na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, smjer Menadžment u hotelijerstvu. Posljednjih nekoliko godina zaposlen je u turističkoj agenciji gdje radi kao turistički vodič/voditelj putovanja. Uz redovni posao i obrazovanje, bavi se također poljoprivredom na obiteljskom imanju te timarenjem konja kao svojim hobbijem. Započelo je to kao hobi, ispunu slobodnog vremena, no kako u posljednje vrijeme ima sve više upita o posjetu izletnika na njegovo imanje, on to vidi kao priliku za otvaranje vlastitog posla.

Unatoč krizi, u turističkome je sektoru posla sve više i to ga veseli, međutim, uz trenutni posao ne stigne obavljati i dužnosti koja ima na obiteljskome imanju. Njegova su primanja uvijek ista i često se pita da li bi bilo bolje da radi nešto za sebe, nešto što zna dobro raditi, što voli i od čega će moći bolje živjeti. Dodatnu mu motivaciju daje još i njegova obitelj koja pokazuje interes za uključivanjem u posao na imanju.

#### 3.1.1. Nastanak poduzetničke ideje

Prije nego što je gosp. Mihael Tuđa naslijedio obiteljsko imanje koje se nalazi u Krapinsko-zagorskoj županiji, 30-tak km sjeverno od Zagreba, u gradu Oroslavju. Imanje dugi niz godina održava njegov otac koji je zapravo i začetnik cijeloga OPG-a. Naime, na imanju su sagrađene 2 staje za pansion konja kojima je danas potrebna adaptacija, teren za treniranje i timarenje konja, kuća za odmor uz jezero kojoj je također potrebna adaptacija te nedovršeni gospodarski objekt uz veliku okućnicu koji se silom prilike nije uspio izgraditi kao što je prvotno bilo planirano te mu je isto tako potrebno daljnje ulaganje. Uočeno je kako je potrebna adaptacija manje/više kompletnog imanja tj. Svih postojećih objekata na imanju.



Ovaj projekt je zamišljen kao ulaz na tržište sa idejom kojom se na imanju želi otvoriti "Izletišta" uz ugostiteljske i smještajne objekte te uz određene popratne sadržaje kao što su timarenje i briga o konjima, škola jahanja, ZOO sa domaćim životinja, sportske aktivnosti, također je u planu animacijski dio za djecu te izložbeni dio starih tradicionalnih predmeta. Uz otvaranje objekata za smještaj, sa zadržavanjem izvornog izgleda u stilu stare zagorske hiže (kuće), planira se privući neznatni broj gostiju na imanje na kojem posjetitelji mogu provesti uživajući u prirodi te različitim navedenim dodatnim sadržajima. Nakon adaptacije ugostiteljskog objekta, bila bi moguća i organiziranja raznih svečanosti, od vjenčanja, krštenja, proslava rođendana, team buidlinga i sl. Vlasnik smatra da je ovo imanje izuzetna prilika za posao pošto na zagorskom području ruralni i seoski turizam nisu dovoljno iskorišteni i razvijeni, iako kapaciteti postoje. Već duže vrijeme radi na pripremi projekta, traži dostupne informacije o mogućim načinima poslovanja, otvaranju tvrtke i sl. Također, upućen je u osnovne smjernice o kreditima, bespovratnim državnim potporama i puno drugih informacija.

Budući da se investitor susreće sa financijskim ograničenjima, a svojom vizijom želi doprinijeti razvitku seoskog turizma i samim time razvitku kontinentalnog turizma Republike Hrvatske, projekt ima mogućnost prijave na natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava iz EU fondova. Projekt koji se plasira na natječaj je dokument napisan jasnim jezikom i pokrepljen konkretnim činjenicama te je jedan od najefikasnijih načina prikupljanja sredstava od različitih kreditora.

Cilj takvog projekta je uvjeriti kreditore da odobre sredstva za realizaciju ideje opisane u projektu. Pri osmišljavanju i pisanju projekta bitno je znati specifične interese i prioritete kreditora. Kako bi organizacija uvjerala kreditore za realizaciju projekta, bitno je navesti određeno polje interesa ciljane grupe, geografsko područje, vrstu organizacije i namjenu.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Bistričić Ante, Upravljanje projektima, Rijeka, Pomorski fakultet, 2010.

## 3.2. Analiza tržišta

Analiza tržišta jedna je od najvažnijih analiza kod pokretanja određenog poslovanja. Analizom tržišta definiraju se glavni činitelji vanjske okoline koji mogu djelovati na poslovanje poduzeća. U ovome će se poglavlju tako analizirati ponuda, napraviti će se analiza konkurencije za OPG te će se izraditi SWOT analiza kako bi se utvrdile snage i slabosti odnosno prilike i prijetnje u poduzeću.

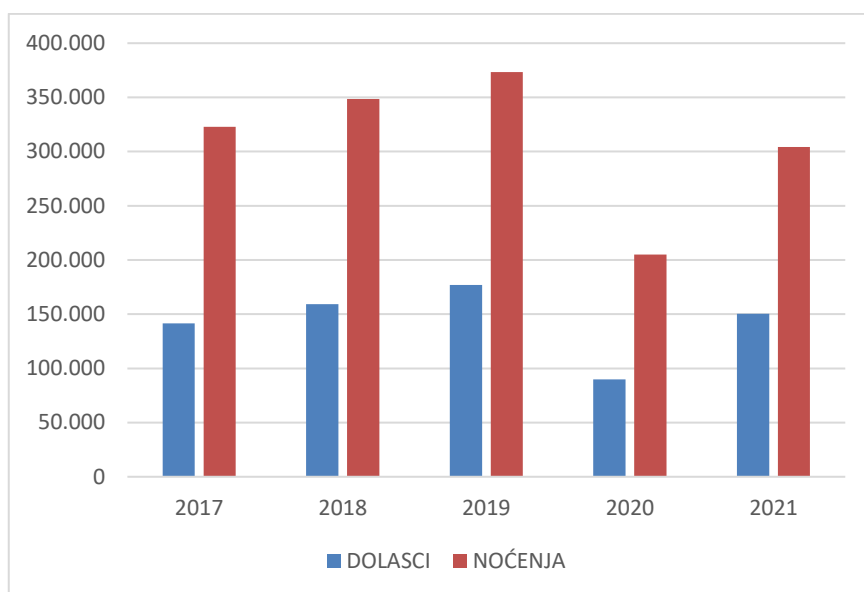
### 3.2.1. Analiza ponude

Posljednjih je godina u kontinentalnoj Hrvatskoj primjetan trend rasta seoskih gospodarstva. Goste na seoskim domaćinstvima najčešće čine obitelji s djecom koji žele svoju djecu upoznati sa Hrvatskom tradicijom te kako su nekada živjeli naši stari. Isto tako česti su gosti i ljudi koji dolaze iz većih gradova tj. iz urbanih sredina, koji se žele odmaknuti od stresa i svakodnevnice koji nameće današnji stil života. Upravo na tim domaćinstvima koja su najčešće smještena u blizini gradova ali opet i dovoljno daleko, oni pronalaze mir i tišinu ali i odmor u prirodi koji si ne mogu priuštiti u gradu u kojem borave.

Hrvatsko zagorje kao regija ima mnoštvo prirodnih ljepota, počevši od rijeka i jezera, parkova prirode, planinarskih staza pa sve do termalnih izvora tople vode odnosno kupališnih termi, kulturno-povijesnih i drugih znamenitosti koje privlače goste. Najpopularnije su svakako terme te goste u tom okruženju čekaju i tradicionalni gastronomski specijaliteti, poznate vinarije, susret s domaćim životinjama i sl.

Na Grafikonu 1. prikazani su dolasci i noćenja turista u Krapinsko-zagorskoj županiji od 2017. do 2021. god.

Grafikon 1. Dolasci i noćenja turista u Krapinsko-zagorskoj županiji od 2017. do 2021. god.



Izvor: Izrada autora prema statističkim podacima Krapinsko zagorske županije, [visitzagorje.hr/statistika](http://visitzagorje.hr/statistika)

Na grafikonu se može uočiti porast broja noćenja od 2017. do 2019. godine u oscilaciji od 70.000 noćenja sve do znatnog pada u 2020. godini uslijed korona virusa, no već u 2021. godini te se brojke ponovno kreću u željenom smjeru. Krivulja koja pokazuje broj dolazaka, u istoj je putanji kao i kod broja noćenja.

U slijedećoj tablici prikazan je broj dolazaka i noćenja turista prema vrstama smještajnih objekata za 2019. i 2021. godinu. u Krapinsko-zagorskoj županiji

Tablica 1. Pregled dolazaka i noćenja turista prema vrstama smještajnih objekata za 2019. i 2021. godinu. u Krapinsko-zagorskoj županiji

Vrsta objekta	Dolasci 2021.	Dolasci 2019.	Indeks dolasci	Noćenja 2021.	Noćenja 2019.	Indeks noćenja
Hoteli	119.802	145.445	82,37	241.764	297.388	81,30
Objekti u domaćinstvu	19.581	17.008	115,13	41.663	45.871	90,83
Ostali ugostiteljski objekti za smještaj (Druge vrste - skupina kampovi)	5.986	8.084	74,05	10.184	13.484	75,53
Kampovi	3.378	4.312	78,34	6.826	10.040	67,99

Objekti na OPG-u (seljačkom domaćinstvu)	1.563	1.759	88,86	3.069	3.810	80,55
Nekomercijalni smještaj	31	284	10,92	669	2.844	23,52
Ostalo	0	0	0,00	0	0	0,00
Plovni objekt	0	0	0,00	0	0	0,00
Restorani	0	0	0,00	0	0	0,00
<b>Ukupno:</b>	<b>150.341</b>	<b>176.892</b>	<b>84,99</b>	<b>304.175</b>	<b>373.437</b>	<b>81,45</b>

Izvor: <https://visitzagorje.hr/statistika/>

Podaci iz tablice pokazuju kako je ostvaren znatno veći broj noćenja i dolazaka u smještajnim objektima iz skupine Hoteli nego što je ostvaren u Objektima na OPG-u (seljačkom domaćinstvu) te objektima u domaćinstvu. Razlog tome je nedovoljna razvijenost takvih vrsta objekata u Krapinsko-zagorskoj županiji te je potrebno proširiti ponudu za takve vrste smještajnih objekata.

### 3.2.2. Analiza konkurencije

Analizom konkurencije OPG stječe uvid u poteze, djelokrug poslovanja, cijene, način nastupa na tržištu, ali i svoje snage i slabosti u odnosu na konkurenciju. U slučaju ovog projekta postoje dvije vrste konkurencije: izravna i neizravna konkurencija. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva sastoje se od niza usluga počevši od ugostiteljstva i poljoprivrednih djelatnosti.

Prvi korak u prepoznavanju konkurencije je razumijevanje potrebe koju proizvod zadovoljava. Na temelju te spoznaje mogu se odrediti svi konkurenti, pri čemu treba obratiti pozornost na činjenicu radi li se o izravnim ili neizravnim konkurentima. Naime, izravna konkurencija postoji kada su proizvodi različitih poduzeća međusobno isti ili vrlo slični.

Neizravna konkurencija je ona kod koje proizvodi zadovoljavaju istu kupčevu potrebu, ali na različiti način. Nakon što poduzeće spozna sve svoje konkurente, korisno je napraviti SWOT analizu konkurenata te je usporediti sa SWOT analizom vlastitog poduzeća i tako odrediti vlastite prednosti i nedostatke u odnosu na konkurente na tržištu.

Iako sva imanja nisu locirana u Hrvatskom zagorju, autor ih smatra glavnim konkurentima jer se nalaze u krugu od 50-tak km do grada Zagreba te zbog tipa usluga koje nude. Glavni direktni konkurenti su imanja: Ranch Kurilovec, Seoski turizam Moslavačka priča te Turističko selo Vuglec Breg.

### **Ranch Kurilovec**

Ranch Kurilovec smješten je nekoliko kilometara južno od Velike Gorice, u neposrednoj blizini glavne ceste Zagreb-Sisak, odnosno 20-tak kilometara od Zagreba. Ranch se prostire na preko 55.000 m<sup>2</sup> te osim škole jahanja nude i pansion za konje u štali od 18 boxeva. Imaju i sedlarnik i garderobu te na imaju posjeduju ovce, kokoši i pse. U sklopu ranča posjeduju dvije drvene kuće koje su uređene za održavanje raznih proslava. Osim toga u sklopu ranča se nalaze i 2 terena za paintball.

### **Seoski turizam Moslavačka priča**

Moslavačka priča je smještena u mjestu Velika Ludina, odnosno sat vremena vožnje iz smjera Zagreba. Primarni turizam započeli su sa iznajmljivanjem kuća za odmor koje su prenesene u prvobitnom obliku iz okolice. Gastronomski dio Moslavačke priče čine dva restorana, od kojih je jedan smješten uz ribnjak a drugi u srcu šume. U gastronomskoj ponudi izdvajaju autohtone lovačke specijalitete moslavačkog kraja. Posjeduju i određene sportske sadržaje kao što su teniski teren na umjetnoj travi, malonogometno igralište, viseću kuglanu te dječje igralište. U ponudi odmora u prirodi posebno ističu šumu u kojoj obitava oko 250 divljih životinja. U svojoj ponudi također ističu svadbene svečanosti, team building, domjenke te poslovne sastanke.

### **Turističko selo Vuglec Breg**

Vuglec Breg je turističko selo koje se nalazi u okolici Krapine, u Hrvatskom zagorju a prostire se na 12 hektara površine gdje posebno ističu svoj vinograd. Osim vinarije, u svojoj ponudi izdvajaju autohtone zagorske „hiže“ i klet koje služe za smještaj gostiju. U staroj gospodarskoj zgradi nalazi se restoran, vinski podrum te dvorana namijenjena poslovnim

sastancima i seminarima. Za goste koji borave u smještaju u sklopu Vuglec Brega dostupan je i vanjski bazen kao i sauna. U selu se također nalazi i dječje igralište, farma s domaćim životinjama te malo jezero. Od dodatnih sportskih sadržaja nude još i teren za tenis te mali nogomet.

### 3.2.3. SWOT Analiza

Nemoguće je napraviti strategiju bez detaljnih istraživanja i analiza tržišta, a za to služi SWOT analiza, jedan od osnovnih instrumenata kojima se menadžeri služe pri kreiranju strategije. SWOT je akronim za četiri ključna čimbenika poslovanja: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (engl.), odnosno snage, slabosti, prilike i prijetnje u poslovanju. Cilj je SWOT analize ustanoviti glavne čimbenike koji utječu na poslovanje poduzeća te pomoću njih stvoriti optimalnu strategiju razvoja u određenom, optimalnom roku.<sup>13</sup>

Za svaki tržišni subjekt, pogotovo onaj koji je na početku ulaska u poslovni proces, vrlo je važno uočiti i predstaviti četiri bitna elementa koja direktno utječu na poslovanje. Elementi SWOT analize dijele se na unutarnje i vanjske faktore. Pod unutarnje faktore ubrajaju se trenutne snage na kojima se temelji cjelokupno poslovanje i slabosti čiji bi se negativni utjecaj morao maksimalno smanjiti ili suzbiti u potpunosti. Vanjski su faktori trenutačne prilike koje bi poduzeće trebalo maksimalno iskoristiti i prijetnje koje bi se mogle pojaviti u ostvarivanju budućeg poslovanja.<sup>14</sup>

U sljedećem tabličnom prikazu nalazi se SWOT analiza budućeg OPG-a.

---

<sup>13</sup> Buble M. et al. (2005) Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.

<sup>14</sup> Ikonić, M., Vuković, A. (2011.) Projektni menadžment, Rijeka, Redak d.o.o

Tablica 2. SWOT analiza OPG-a

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro razrađena vizija poduzeća i poslovanja</li> <li>• Prepoznavanje potencijala seoskog turizma</li> <li>• Rast i razvoj seoskog turizma</li> <li>• Prometna dostupnost</li> <li>• Blizina hrvatskih urbanih sredina, posebno Zagreba</li> <li>• Razvijena infrastruktura</li> <li>• Poljoprivredni resursi (izvor hrane) i ekološki zdrava sredina</li> <li>• dobar geografski položaj</li> <li>• Sređeni imovinsko pravni odnosi (legalizacija objekata, sportsko-rekreativno turistička zona imanja)</li> <li>• Obiteljski posao</li> <li>• Ugostiteljski i smještajni objekt na OPG-u</li> <li>• Dodatni sadržaji na OPG-u</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neiskustvo u ruralnom turizmu, poduzetništvu i tržišnom poslovanju</li> <li>• Nedostatak kapitala</li> <li>• Orijehtacija na lokalno tržište</li> <li>• Nedovoljna potpora promidžbi seoskih gospodarstava od strane Tur. zajednice</li> <li>• Sve zahtjevnije tržište</li> <li>• Nedostatak obrazovne radne snage</li> <li>• Nepredvidivi trendovi kretanja turističke potražnje</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• EU fondovi</li> <li>• Razni poticaji za ruralni turizam od strane države</li> <li>• Brendiranje ruralnog turizma na tržištu EU</li> <li>• Revitalizacija kontinentalnog turizma</li> <li>• Suradnja s drugim turističkim regijama i konkurencijom</li> <li>• Pобоljšanje turističke ponude dodatnim sadržajima</li> <li>• Mogućnost daljnjeg proširenja prostora i poslovanja</li> <li>• Mogućnost rada kroz cijelu godinu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rizik podizanje kamatne stope kredita</li> <li>• Slaba suradnja između subjekata turističke ponude</li> <li>• Ograničavajuća zakonska osnova za razvoj turizma na seoskim domaćinstvima</li> <li>• Velika konkurencija u okolici Zagreba</li> <li>• Ograničeni izvori financiranja razvoja</li> <li>• Birokratski problemi</li> <li>• Ovisnost o vremenskim uvjetima</li> <li>• Dolazak novih konkurenata na tržište</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Iz SWOT analize proizlazi da su najveće snage OPG-a odlična prometna povezanost tj. dovoljna blizina Zagreba, sve veća potražnja za objektima seoskog turizma te riješeni imovinsko-pravni odnosi što može biti veliki plus zbog smanjenih troškova u tom segmentu za početak poslovanja poduzeća. Najveće slabosti autora su što nema iskustva u poduzetništvu te nedovoljan iznos početnog kapitala za ulazak na tržište tj. prevelika ovisnost o trećim stranama tj. kreditorima. Otvorenju OPG-a se zato pružaju razne prilike poput EU potpora za mlade poduzetnike te suradnja s lokalnom turističkom zajednicom zbog poboljšanja turističke ponude sredine. Prijetnje koje bi mogle utjecati na poslovanje OPG-a su sigurno rizik povećanja kamate kredita te ovisnost o vremenskim uvjetima ali i klimatskih promjena.

### **3.3. Marketing strategija**

Strategija marketinga fundamentalan je okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija pouzdeća sa tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okruženja.<sup>15</sup>

Kombinacija aktivnosti i strategija kojima poduzeće zadovoljava potrebe ciljanog tržišta, ostvaruje svoje ciljeve te stvara konkurentsku prednost naziva se marketinški miks. Poduzeće treba pažljivo kreirati svoj marketinški miks kako bi se istaknulo među konkurencijom i privuklo te zadržalo kupce svojih proizvoda ili usluga. Marketinški miks sastoji se od četiri elementa, odnosno 4P koja se koriste za promociju proizvoda ili usluge poduzeća:

- Proizvod (engl. product)
- Cijena (engl. price)
- Prodaja ili distribucija (engl. place)
- Promocija (engl. promotion)

---

<sup>15</sup> Renko N., Strategije marketinga, Ekonomski fakultet Zagreb, 2009.



### 3.3.1. Proizvod

Seosko imanje zamišljeno je kao autentično izletišta koje u svojoj ponudi osim škole jahanja, timarenja konja, održavanja raznih natjecanja sa konjima, konjskim edukacijama i sl. ima i kompletno autohtono zagorsko selo sa nizom dodatnih sadržaja potrebnima za aktivan odmor, boravak u prirodi i bavljenje aktivnostima na otvorenom.

Izletišta bi za početak nudilo smještaj u dvjema kućama za odmor koje su kapaciteta do Max. 6 osoba. S vremenom, Ukoliko se utvrdi potreba za dodatnim ležajevima, poduzetnik ima mogućnost proširiti smještajne kapacitete izgradnjom još jedne kuće za odmor ili urediti dio zemljišta u parcele za kamp te ponuditi gostima kamping šatore tj. smještaj u mobilnim kućicama. Pošto izletišta raspolaže sa veličinom zemljišta nešto više od 100.000 m<sup>2</sup>, poduzetnik smatra kako ima dovoljno prostora za dodatnim smještajnim jedinicama.

U početku poslovanja, poduzetnik bi svojim gostima na imanju posluživao autohtone domaće suhomesnate proizvode iz proizvodnje vlastitog OPG-a kao i sireve, proizvode od meda, domaći džem te domaće kolače poput raznih štrudla, zagorskih štrukli, savijača i sl. Po otvorenju restorana na OPG-u, utvrdio bi se jelovnik koji nije zamišljen kao klasični jelovnik u a la carte restoranima već bi na meni-u bila isključivo gotova jela iz vlastitih uzgoja, kao npr. Teletina ispod peke, janjetina, odojak, patka, purica s mlincima, meso iz Banjice itd. Ugostiteljski objekt je zamišljen u stilu stare zagorske hiže sa starinskim drvenim namještajem. Ponuda pića bazirala bi se na ponudi domaćeg vina, rakija i likera kao i domaćih voćnih sokova. Objekt u kojem bi se konzumirala hrana kapaciteta je do 80 osoba. Isto tako, moguća bi bila i konzumacija hrane koju proizvode također i druga obiteljska poljoprivredna gospodarstva u okolici. Ugostiteljski objekt ima i mogućnosti za organiziranjem raznih svečanosti i slavlja, poput vjenčanja, rođendana, momačkih i djevojačkih večeri i sl.

Kao dodatne aktivnosti na OPG-u, ističe se animacijski program u prirodi. Izgradnjom terena za odbojku, badminton, mini nogomet, privukle bi se mnoge tvrtke na aktivan team building na izletištu. Osim toga, u neposrednoj blizini gospodarstva postoji

paintball klub sa kojim je planirana suradnja kako bi još bolje upotpunili sadržaje za održavanje team buildinga. Od iznimne je važnosti spomenuti i dječja igrališta kako bi obiteljima s djecom upotpunili boravak i rekreaciju.

Osim konjičkog turizma, uz uzgoj ostalih domaćih životinja (ovca, koza, krava, bik, svinja) dopunio bi se sadržaj uz mini zoološki vrt koji osim što bi bio vrlo interesantan za djecu, bio bi i edukativnog karaktera za ljude iz urbanih područja, pošto danas vrlo mali broj djece – a i odraslih ima priliku timariti domaće životinje.

### 3.3.2. Cijena

Prilikom definiranja ponude hrane i pića, uz formiranje cijena, potrebno je u obzir uzeti sve tržišne faktore. Nažalost, cijena je jedini element u marketinškom miksu koji donosi prihod, dok svi ostali elementi predstavljaju trošak. Politika određivanja cijena proizvoda ima veliku ulogu u uspješnom plasiranju proizvoda na tržište, kao i u njegovu duljem opstanku. Prilikom određivanja cijene treba uzeti u obzir tržišne faktore. Postoje četiri ključna tržišna faktora koji se moraju uzeti u obzir kada se cijene provjeravaju i određuju, a to su troškovi, ponuda i potražnja, potrošačeva percepcija i konkurencija.<sup>16</sup>

Važno je imati na umu da efikasno određivanje cijene može voditi do profitabilnosti. Za svaku grupu proizvoda potrebno je razviti relativnu cjenovnu elastičnost. U ostvarenju cjenovne strategije, brza promjena cijene u budućnosti može biti jedan od ključnih koraka. Kada određujemo cijene, važno je uzeti u obzir percipiranu vrijednost proizvoda. Na primjer, neki potrošači kupuju proizvode zbog cijene dok neki zbog kvalitete, brenda i atributa. Cijene se određuju na način koji je što bliži percipiranoj vrijednosti proizvoda od strane potrošača. U području marketinga, prilagođavanje strategije cijena temelji se na percipiranoj vrijednosti proizvoda za potrošače, nudeći pravu kombinaciju kvalitete i dobrog servisa po prihvatljivoj cijeni. Također, postoje i psihološke tehnike određivanja cijena koje se mogu koristiti. Među psihološkim tehnikama određivanja cijena su parno ili neparno određivanje cijena, prestižne cijene, jedna cijena za više proizvoda i dnevno niske cijene. Često se događa da potrošači ne interpretiraju promjenu cijene na ispravan način. Na primjer, neki potrošači

---

<sup>16</sup> Omazić, M.A., Baljkas, A. (2005) Projektni menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo d.o.o.

moгу pomisliti da je pad cijene znak problema u poslovanju tvrtke, dok rast cijena može biti povezan s rastom ugleda tvrtke.

### 3.3.3. Distribucija

Distribucija u turizmu odnosi se na način na koji se turistički proizvodi i usluge distribuiraju od proizvođača do krajnjih korisnika (turista). U turizmu, distribucija se može provoditi putem različitih kanala, kao što su:

- Izravna prodaja - proizvođači turističkih usluga mogu prodavati svoje proizvode i usluge izravno turistima bez posrednika, putem svojih web stranica, direktnog marketinga i drugih kanala.
- Posrednička prodaja - posrednici u turizmu, poput turističkih agencija, mogu prodavati turističke proizvode i usluge krajnjim korisnicima putem svojih kanala, poput svojih web stranica, telefonskih poziva ili osobnog kontakta.
- Online prodaja - turističke proizvode i usluge mogu se prodavati putem različitih online kanala, poput rezervacijskih web stranica, tražilica, društvenih mreža i drugih online platformi.
- Distribucija putem turističkih partnera - proizvođači turističkih usluga mogu surađivati s drugim turističkim partnerima, poput zračnih prijevoznika, turističkih zajednica i drugih organizacija, kako bi distribuirali svoje proizvode i usluge krajnjim korisnicima.

Distribucija u turizmu igra ključnu ulogu u povećanju prodaje turističkih proizvoda i usluga, što može povećati dobit proizvođača, ali i stvoriti bolje iskustvo za krajnje korisnike.

Na budućem obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu koristiti će se izravni i neizravni kanali distribucije. Naravno, fokus će biti prvenstveno na izravne kanale distribucije gdje će se rezervacije usluga odrađivati preko vlastite web stranice te dalje putem službenog e-maila. Za rezervacije smještaja putem neizravnih kanala distribucije koristit će se web stranica „Booking.com“ gdje će biti naravno biti neke razlike u cijeni zbog određenih naknada posrednika. Isto tako u planu je i suradnja sa županijom gdje se vrši distribucija putem službenih stranica Krapinsko-zagorske županije vezanih za turizam.

#### 3.3.4. Promocija

Promocija ima ključnu ulogu u turizmu jer pomaže u privlačenju turista, informiranju o odredištima, aktivnostima i uslugama koje se nude, te u konačnici utječe na odluku turista o odabiru odredišta za putovanje.

Turizam je vrlo konkurentno područje, stoga je promocija od velike važnosti kako bi se privukli potencijalni turisti. To se može postići kroz razne marketinške strategije kao što su oglašavanje putem medija, poput televizije, radija, novina, časopisa, interneta i društvenih mreža. Također, promocija može uključivati i organizaciju događaja, kao što su sajmovi turizma, festivali i drugi događaji koji privlače pažnju turista.

Važno je naglasiti da promocija nije samo reklama, već uključuje i komunikaciju s turistima te pružanje kvalitetnih usluga koje će opravdati očekivanja turista. Stoga, promocija u turizmu uključuje različite aspekte koji se moraju pažljivo planirati i provoditi kako bi se postigao željeni učinak.

Autor će svoje usluge promovirati putem vlastite web stranice koja će biti informativna, atraktivna i jednostavna za korištenje. Na stranici će se objavljivati sve informacije o izletištu, aktivnostima koje se nude, fotografije, cijene i ostale korisne informacije. Autor je usmjeren aktivnom razvoju projekta te će oglašavanje putem društvenih mreža kao što su Facebook i Instagram, raditi sam. Kako bi se privukli potencijalni posjetitelji, na društvenim mrežama objavljivati će se fotografije, videozapisi i promocije. Nakon prvih posjetitelja, korisno je zatražiti da objave recenzije o izletištu na platformama poput TripAdvisor-a, Booking-a, i sl. pozitivne recenzije mogu privući nove posjetitelje. Autor razmišlja i o korištenju oglasnih kampanja poput Google AdWordsa, Facebooka ali i drugih kanala oglašavanja kako bi se dosegla ciljana publika. Pokušati će se također uspostaviti partnerstva s drugim tvrtkama, poput hotela, turističkih agencija ili drugih izletišta, kako bi se povećao doseg. Mogu se kreirati i različite ponude za posjetitelje, poput paketa s popustom, dodatnih aktivnosti i sl.

### 3.4. Tehničko-tehnološka analiza

U ovome poglavlju poslovnog plana pružiti će se informacije o strukturi ulaganja u projekt, sredstvima i opremi koja je potrebna za neometani rad poduzeća te će se izraditi projekcija zaposlenih u poduzeću.

#### 3.4.1. Struktura ulaganja

Adaptacija stare kuće za odmor zahtijeva najveća ulaganja, osim što je potrebno zamijeniti kompletno potkrovlje i krov, u potpunosti će se promijeniti i instalacije. Renoviranu je kuću potrebno opremiti namještajem s naglaskom na posebnost stila namještaja, rustikalni drveni namještaj. Određeni komadi namještaja su već restaurirani tako da nije potrebno nabavljati namještaj za kompletnu kuću, već samo za prostore spavaće sobe. Osim kuće, potrebna su i ulaganja u ogradu oko cjelokupnog gospodarstva kako bi se moglo započeti s poslovanjem. Trenutna je ograda vrlo slaba i rastrošna te nije funkcionalna kao ni estetski prihvatljiva. Nakon adaptacije zgrade na gospodarstvu, potrebno je urediti okoliš kako bi OPG i estetski privukao posjetitelje. Uz to, potrebno je i nabaviti odgovarajuću opremu za rad. Nematerijalna imovina se odnosi na onu imovinu koja nema fizička obilježja, to su logotip OPG-a te web stranica.

U nastavku se nalazi pregled ulaganja u imovinu

Tablica 3. Struktura ulaganja

ULAGANJA U IMOVINU	
Opis troška	Iznos troška u EUR
Nacrti i projektna dokumentacija	4.000
Toplinske instalacije	19.000
Elektroinstalacije	11.000
Unutarnje žbukanje	2.500
Izolacija krova	4.200
Keramičke pločice i postavljanje pločica	2.200
Kuhinja	7.200
Namještaj	9.300
Oprema za jahanje	3.000
Drvena ograda	1.900
Izvedba radova na uređenju okoliša	2.200

Logo kampa	220
Web stranica	820
<b>SVEUKUPNO</b>	67.540 €

*Izvor: izrada autora*

Autor ima veliku prednost što ne mora ulagati sredstava u kupnju zemljišta pošto ga je zakonski naslijedio te što su riješeni imovinsko-pravni odnosi odnosno legalizacije objekata. Isto tako ne mora raditi prenamjenu zemljišta, pošto je zemljište već sa poljoprivrednog, prenamijenjeno na sportsko-rekreativno-turističko. Kako bi mogao realizirati smještajne kapacitete, najveća ulaganja ima u adaptaciju i uređenje kuće za odmor. Ukupna predviđanja ulaganja u materijalnu imovinu iznose 67.540 €. Ulaganja u određenu opremu za rad, kao i materijal potreban za izgradnju ograde i uređenje okoliša na OPG-u, financirati će se iz vlastitih izvora dok će se za ulaganje u adaptaciju kuće za odmor tražiti treće strane, odnosno kredit od banke i EU fondovi.

#### 3.4.2. Plan ljudskih potencijala

Ljudski potencijali su neizostavan faktor u svakom poduzeću i imaju ključnu ulogu u postizanju uspjeha poduzeća. Upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva kontinuirano praćenje, planiranje i razvoj kako bi se osigurala kvalitetna radna snaga i postigli ciljevi u poduzeću.

Dobri međuljudski odnosi u obiteljskom poslovanju glavni je temelj uspjeha i preživljavanja svih poslovanja sa kojima se obitelj susreće. Međusobno poštovanje u obitelji dovodi do uspješnog rasta poslovanja, dok u obrnutoj situaciji u kojoj nema poštivanja i ljubavi može obuhvatiti neizvjesnost i izaziva velike posljedice za poslovanje.<sup>17</sup>

Pošto se u ovom primjeru radi o obiteljskom poduzetništvu, to neće biti nimalo lako ni jednostavno. Voditi obiteljski posao može biti izazovno, ali i vrlo zadovoljavajuće. Treba razviti jasnu viziju i strategiju- postaviti ciljeve koje treba postići i strategije kako to postići. Osim autora, kao voditelja projekata, u posao bi se uključio i njegov brat te njegovi roditelji

---

<sup>17</sup> Kružić, D. (2016.) Obiteljsko poduzetništvo, Sveučilište u Splitu, Mostar, str.137

koji bi zajedničkim vještinama i interesima vodili poslovanje na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Kako bi se izbjegla konfuzija i sukobi, treba uspostaviti jasnu hijerarhiju u timu. Definiranjem tko je odgovoran za što, tko donosi odluke i tko ima posljednju riječ, to će pomoći u učinkovitijem vođenju posla. Redovna komunikacija ključna je za uspješno vođenje obiteljskog poduzeća, uz redovite sastanke i raspravama o problemima i izazovima s kojima se poduzeće susreće, moglo bi se unaprijediti poslovanje. Također je važno da se razdvoji posao od privatnog života, postavljanjem jasnih granica između posla i obiteljskog života mogli bi se izbjeći nepotrebni sukobi i stres.

### **3.5. Financijski elementi poslovnog poduhvata**

Financijska analiza je proces procjene financijske održivosti i izvodljivosti poslovnog plana. Ona ima pregled na sve financijske aspekte poslovanja, uključujući procjene troškova, prihoda, profita, te kapitalnih i operativnih troškova. Cilj analize je utvrditi da li je poduzeće stabilno, likvidno i rentabilno.

U ovome će se djelu poslovnog plana analizirati izvori financiranja, proračun amortizacije, račun dobiti i gubitka te će se utvrditi dali je ovakva investicija isplativa ili ne.

#### **3.5.1. Izvori financiranja OPG-a**

Izvori financiranja mogu se podijeliti na vlastite i tuđe. Vlastiti izvori financiranja su sredstava koje poduzetnik ulaže u poduzeće iz vlastitog džepa, odnosno kada nema obavezu vraćanja uloženi sredstava. Tuđi su izvori oni koje poduzetnik posuđuje, najčešće kredit od banke te ima obvezu vraćanja tih sredstava u određenom vremenskom roku.

Pri financiraju OPG-a, koristiti će se sredstva iz vlastitih i tuđih izvora, ali će se poduzeće pokušati prijaviti i na natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava Ministarstva regionalnog razvoja i fondova EU.

Tablica 4. Struktura izvora financiranja

RB	Izvor sredstava	Iznos u EUR	Udio ulaganja (%)
1.	Vlastita sredstva	25.000	25%
2.	EU fondovi	50.000	50%
3.	Kredit od banke	25.000	25%
UKUPNO		100.000	100

Izvor: izrada autora

Autor u obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo planira uložiti 25.000 EUR iz vlastitih sredstava što je u strukturi izvora financiranja 25%. U financiranje projekta biti će također uključena i obitelj poduzetnika koji će biti tihi partneri u poduzeću. Iznos kredita od banke je u istom iznosu sa rokom otplate od 5 godina, dok se najveći izvor financiranja planira putem potpore HAVOR-a za mlade poduzetnike u iznosu od 50.000 EUR odnosno 50% ukupnog iznosa investicija.

Tablica 5. Plan otplate kredita

Iznos kredita	25.000 EUR
Rok otplate u godinama bez počeka	5
Poček	1
Ukupni iznos kamate	2,5%
Ukupni iznos anuiteta	5.353,79 eur

GODINE	ANUITET €	OTPL. KVOTA €	KAMATE €	OSTATAK DUGA €
0				25.000
1	5.353,79	4.736,56	617,23	20.263,44
2	5.353,79	4.863,75	490,04	15.399,99
3	5.353,79	4.995,46	358,33	10.404,53
4	5.353,79	5.131,72	222,07	5272,96
5	5.353,79	5.272,57	81,22	0,0
UKUPNO	26.768,89	25.000,06	1.768,89	0

Izvor: izrada autora



### 3.5.2. Projekcija računa dobiti i gubitka

Račun dobiti i gubitka je financijski izvještaj koji prikazuje prihode, rashode i profit ili gubitak tvrtke za određeno razdoblje, obično za jednu godinu. Ovaj izvještaj je ključan za procjenu uspješnosti poslovanja tvrtke tijekom određenog razdoblja.

U računu dobiti i gubitka se obično prikazuju prihodi od prodaje proizvoda ili usluga, troškovi poslovanja (kao što su troškovi materijala, troškovi rada, troškovi najma i sl.), financijski prihodi i rashodi (kao što su kamate), te porezi na dobit. Nakon što se oduzmu rashodi od prihoda, dobiva se neto dobit ili gubitak tvrtke za razdoblje koje se analizira.

U slijedećoj tablici prikazan je račun dobiti i gubitka OPG-a za narednu godinu.

*Tablica 6. Račun dobiti i gubitka*

<b>RAČUN DOBITI I GUBITKA</b>	
	EUR
<b>Poslovni prihodi</b>	
Prihodi od pružanja usluga smještaja	11.500
Prihodi od prodaje domaćih proizvoda	9.400
Prihodi od škole jahanja	12.000
Prihodi od pansiona za konje	9.000
Prihodi od animacije- teambuilding	6.000
<b>UKUPNI PRIHODI</b>	<b>47.900</b>
<b>Poslovni rashodi</b>	
Materijalni troškovi i troškovi prodane robe	6.000
Amortizacija	4.000
Kamaptna stopa kredita za prvu god.	620
Trošak električne energije	2.300
Troškovi održavanja	3.000
Troškovi marketinga	1.400

<b>UKUPNO RASHODI</b>	17.320
<b>DOBIT PRIJE OPOREZIVANJA</b>	30.580
<b>Porez 24%</b>	7.339,2
<b>UKUPNO DOBIT</b>	23.240,80

*Izvor: izrada autora*

Prema ovoj kalkulaciji prihoda i rashoda na OPG-u, prihodi za prvu godinu poslovanja poduzeća iznosili bi 47.900 EUR s tim da su navedeni podaci u tablici samo pretpostavka poslovanja te je uzeto u obzir kako u prvoj godini poduzeće neće poslovati na maksimalnoj razini, odnosno narednih se godina očekuje znatno veći obujam poslovanja dok poduzeće postane konkurentno na tržištu te stekne iskustvo u poslovanju. Kad se oduzmu procijenjeni rashodi, dobit OPG-a iznosi 23.240,80 EUR. Vrlo je važno da se sva moguća dobit, koja je stečena u prvoj godini poslovanja, investira dalje u poduzeće kako bi se što kvalitetnije i brže unaprijedilo poslovanje na OPG-u, tako bi se poduzetnik odrekao svojih naknada u početku poslovanja koje bi mu se kasnije višestruko vratilo.

### 3.5.3. Povrat na investiciju (ROI)

Povrat na investiciju (ROI - Return on Investment) je mjera koja se koristi za procjenu profitabilnosti ulaganja. To je omjer između neto dobiti koja se ostvaruje od ulaganja i ukupnog iznosa koji je uložena. ROI je važna mjera jer omogućava usporedbu profitabilnosti različitih ulaganja, no prije donošenja odluke o investiranju važno je uzeti u obzir i druge čimbenike, kao što su rizik i vremenski okvir ulaganja. ROI se izražava u postotcima i može se izračunati prema sljedećoj formuli:

$$\text{ROI} = (\text{Neto dobit} / \text{Ukupni troškovi ulaganja}) \times 100\%$$

Sljedeći tablični prikaz prikazuje iznos povrata na investiciju s naglaskom na pretpostavku o očekivanoj Neto dobiti za razdoblje od 5 godina poslovanja OPG-a.

*Tablica 7. Povrat na investiciju*

	1. godina	2. godina	3. godina	4. godina	5. godina
Dobit	23.240,80	28.312	36.415,70	48.112,65	61.017,98
Investicija	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Povrat na investiciju	23,25%	28,31%	36,42%	48,11%	61,11%

*Izvor: izrada autora*

OPG u prvoj godini poslovanja ostvaruje 23,25% povrata ulaganja što znači da na svaki uloženi 1 EUR ostvaruje 0,2325 CENTI povrata investicije. Kao što tablica pokazuje, OPG planira proširiti svoje poslovanje iz godine u godinu te se samim time i dobit poduzeća znatno povećava. Ukoliko na uloženi 100.000 EUR kojih je 50% sufinancirano iz EU fondova, te je 25% iznosa u poduzeće dospjelo od kredita banke dok je 25% vlasnik investirao iz vlastitih izvora, OPG bi sa takvim pretpostavkama mogao poslovati vrlo ekonomično, odnosno sa dobrim prihodima. No što je veći obujam poslovanja, veći su mu i rashodi.

## ZAKLJUČAK

U gospodarstvu svake zemlje, poduzetništvo ima važnu ulogu te je često glavni pokretač ekonomskog razvoja. Otvorivši nove poslovne subjekte, poduzetnici stvaraju nova radna mjesta i unapređuju ponudu proizvoda i usluga. Poduzetnik je osoba koja posjeduje poduzetnički duh i ideju, te je spremna preuzeti rizik kako bi ostvarila svoje ciljeve. Prije nego što se upusti u poduzetništvo, svaki poduzetnik trebao bi izraditi poslovni plan, koji sadrži analizu ulaganja potrebnih za realizaciju investicije, predviđanje budućih rezultata i rješavanje potencijalnih rizika s kojima se može suočiti. Iako izrada poslovnog plana zahtijeva vrijeme i financijska sredstva, koristi od toga su veće od izdataka. Dobro pripremljen poslovni plan pomoći će poduzetniku da se pripremi za moguće izazove, privuče potencijalne partnere i osigura bržu realizaciju kreditnog zahtjeva. Ako poduzetnik slijedi plan, postoji veća šansa da će njegovo poduzeće biti profitabilno.

Seoski turizam je u posljednjem desetljeću postao jedan od najperspektivnijih i najatraktivnijih oblika turizma. Interes za razvoj seoskog turizma u većini europskih zemalja porastao je zahvaljujući inicijativama i programima Europske unije, što mnogi investitori prepoznaju kao dobru priliku za pokretanje poslovanja. U Hrvatskoj, početkom razvoja seoskog turizma se smatraju devedesete godine prošlog stoljeća, a najviše se razvio na području središnje Istre, Osječko-baranjske i Krapinsko-zagorske županije. Ovaj završni rad prikazuje isplativost investiranja u razvoj seoskog turizma i dokazuje njegov veliki potencijal zbog konkurentnog geostrateškog položaja, dobre prometne povezanosti, očuvanih brojnih povijesnih, prirodnih i kulturnih atrakcija, kao i očuvanosti ruralnog područja.

U radu je predstavljen poslovni plan na temelju autorove ideje otvaranja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva u Hrvatskom zagorju. Kod izrade poslovnog plana korištene su sljedeće analize: Tržišna analiza, tehničko-tehnološka analiza te analiza financiranja projekta. OPG bi se otvorio na dosadašnjem poljoprivrednom imanju u gradu Oroslavju koji je u vlasništvu autora stjecan nasljedstvom. U sklopu gospodarstva otvorile bi se i dvije kuće za odmor, restoran sa domaćim zagorskim specijalitetima te razne dodatne aktivnosti poput nogometnog, odbojkaškog te dječjeg igrališta. U početku bi na OPG-u bili zaposleni samo članovi autorove obitelji, pa kroz naredne godine ukoliko se ukaže potreba odnosno povećá

obujam poslovanja, moguće je zaposliti i dodatne kadrove. Tržišnom analizom utvrđeno je da OPG ima podosta jaku konkurenciju te da će trebati uložiti puno truda kako bi se privuklo ciljano tržište i opravdala konkurentnost na tržištu. Tehničko-tehnološkom analizom je utvrđeno da su potrebna znatna financijska sredstva u početku poslovanja, ponajviše zbog potreba adaptacije građevinskih objekata na OPG-u. Ulagati će se iz vlastitih ali i iz tuđih izvora, odnosno kreditom od banke te će se ovaj projekt prijaviti na natječaj za dodjelu bespovratnih sredstava od strane Ministarstva za regionalni rast i razvoj ruralnih područja. Financijska je analiza utvrdila da će OPG u svim promatranim godinama poslovanja poslovati sa dobitkom. Autor smatra kako OPG ima pozitivne predispozicije za otvaranje seoskog turizma te misli da je ulaganje opravdano. Kroz naredne godine poslovanja OPG-a očekuje se kontinuirani povećanje prihoda odnosno povećanje i obujma poslovanja, tako bi se dodatnim upotpunjavanjem sadržaja i proširivala ponuda ovog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva.

## **BIBLIOGRAFIJA**

### **Knjige:**

Vujić Vidoje. Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2010.

Vinka Cetinski, Ines Milohnić i Marko Perić. Menadžment malog i srednjeg ugostiteljskog poduzeća. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2009.

Ivanović Slobodan. Ekonomika ugostiteljstva. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2012.

Robert Baćac. Priručnik za bavljenje seoskim turizmom. Zagreb: Ministarstvo turizma Republike Hrvatske, 2011.

Mato Bartoluci. Mogućnosti razvoja ruralnog turizma u kontinentalnoj Hrvatskoj. Zagreb: Ekonomski Fakultet Sveučilišta u Zagrebu, 2015.

Čačić Mato. Konjički turizam. Zagreb: Agro lider, Strukovna udruga konjogojskih stručnjaka Cro equus scientia, 2012.

Bistričić Ante. Upravljanje projektima. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. 2010.

Buble Marin, Cingula Marijan, Dujanić Marčelo. Strateški menadžment. Zagreb: Sinergija. 2005.

Ikonić Milan, Vuković Aleksandar. Projektni menadžment. Rijeka: Redak, Split. 2011.

Renko Nataša. Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak. 2009.

Omazić, M. A.; Baljkas, S. Projektni menadžment, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o. 2005.

Kružić Dejan, Bakotić Danica. Obiteljsko poduzetništvo, Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet i Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet. 2016.

Internetske stranice:

Cimerfraj.hr, URL: <https://www.cimerfraj.hr/aktualno/seoski-turizam-hrvatska> (pristupano: 23.03.2023.)

Turistička zajednica Krapinsko-zagorske županije, URL: <https://visitzagorje.hr/statistika/> (pristupano 24.03.2023.)

Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, URL: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016\\_06\\_54\\_1408.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2016_06_54_1408.html) (pristupljeno 24.03.2023.)

# POPIS ILUSTRACIJA

## Tablice

Tablica 1.	Pregled dolazaka i noćenja turista prema vrstama smještajnih objekata za 2019. i 2021.godinu. u Krapinsko-zagorskoj županiji	24
Tablica 2.	SWOT analiza OPG-a	28
Tablica 3.	Struktura ulaganja	34
Tablica 4.	Struktura izvora financiranja	37
Tablica 5.	Plan otplate kredita	37
Tablica 6.	Račun dobiti i gubitka	38
Tablica 7.	Povrat na investiciju	40

## Grafikoni

Grafikon 1.	Dolasci i noćenja turista u Krapinsko-zagorskoj županiji od 2017. do 2021. god.	24
-------------	---	----

## Slike

Slika 1.	Shematski prikaz međudnosa ruralnog turizma, seoskog turizma i turizma na turističkom seoskom obiteljskom gospodarstvu (TSOG)	15
----------	---	----