

# UPRAVLJANJE PROCESOM MARKETINGA I FINANCIRANJA NA OBITELJSKOM POLJOPRIVREDNOM GOSPODARSTVU

---

Pavić, Dean

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic in  
Pozega / Veleučilište u Požegi**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:112:984497>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-23**



**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**  
STUDIA SUPERIORA POSEGANA

Repository / Repozitorij:

[Repository of Polytechnic in Pozega - Polytechnic in  
Pozega Graduate Thesis Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**VELEUČILIŠTE U POŽEGI**



**DEAN PAVIĆ, 670/07**

**UPRAVLJANJE PROCESOM  
MARKETINGA I FINANCIRANJA NA  
OBITELJSKOM POLJOPRIVREDNOM  
GOSPODARSTVU**

**ZAVRŠNI RAD**

Požega, 2017. godine

VELEUČILIŠTE U POŽEGI

POLJOPRIVREDNI ODJEL

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ VINOGRADARSTVO-VINARSTVO-  
VOĆARSTVO

**UPRAVLJANJE PROCESOM MARKETINGA I  
FINANCIRANJA NA OBITELJSKOM  
POLJOPRIVREDNOM GOSPODARSTVU**

**ZAVRŠNI RAD**

IZ KOLEGIJA ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE

MENTOR: dr. sc. Mario Hak

STUDENT: Dean Pavić

Matični broj studenta: 670/07

## **SAŽETAK**

Tema ovog završnog rada je vezana uz analizu uloge marketinga i menadžmenta u svrhu uspješnog financijskog poslovanja subjekata na poljoprivrednom tržištu. Marketinški menadžment kao koncepcija podrazumijeva orijentaciju na potrošača, razvoj integriranog poslovnog programa i usmjerenost prema ciljevima. U kontekstu članstva Republike Hrvatske u Europskoj Uniji, pružaju se brojne mogućnosti financiranja i potpore organizaciji poslovanja, stoga će praktični dio rada biti napravljen kroz pregled mjera ruralnog razvoja s naglaskom na aplikaciju Agronet.

**Ključne riječi:** organizacija, ruralni razvoj, poljoprivredno tržište

## **SUMMARY**

The subject of this final paper is related to the analysis of the role of marketing and management for the purpose of successful financial operations of the entities in the agricultural market. Marketing management as a concept implies consumer orientation, the development of an integrated business program and goal orientation. In the context of Croatia's membership in the European Union, there are numerous opportunities for financing and support for the business organization, so the practical part will be done through an overview of rural development measures, with emphasis on application of Agronet.

**Key words:** organization, rural development, agricultural market

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. TEORETSKI PREGLED MARKETINŠKOG PROCESA .....	2
2.1 Općenito o marketingu.....	2
2.2 Analiza tržišnih prilika.....	4
3. KONCEPT UPRAVLJANJA I ORGANIZACIJE .....	6
3.1 Definiranje organizacije.....	6
3.2 Suvremeni organizacijski koncepti .....	7
3.3 Strategijsko predviđanje u poslovanju .....	10
4. FINANCIRANJE POSLOVANJA.....	13
4.1. Organizacijska struktura kao preduvjet uspješnog financiranja .....	13
4.2. Izvori i vrste financiranja .....	14
4.3 Procjena prihoda, rashoda i dobiti .....	15
5. OBITELJSKO POLJOPRIVREDNO GOSPODARSTVO KAO TRŽIŠNI SUBJEKT .....	17
6. KOHEZIJSKA POLITIKA I FONDOVI EUROPSKE UNIJE KAO PREDUVJET ORGANIZACIJE I FINANCIRANJA U POLJOPRIVREDI .....	18
6.1. Kohezijska politika EU.....	18
6.2 EU fondovi-prilika za financiranje poljoprivrede.....	19
6.3 Mjere ruralnog razvoja za obiteljska poljoprivredna gospodarstva i njihova iskorištenost.....	21
6.4 Nacionalni programi financiranja poljoprivrede i ruralnog turizma.....	24
7. ISTRAŽIVANJE ULOGE AGRONET SUSTAVA U PRIJAVI I PROVEDBI PROJEKATA OPG-a.....	26
9. ZAKLJUČAK.....	30
8. LITERATURA .....	31
9. POPIS SLIKA I GRAFIKONA .....	33

## 1. UVOD

Ovaj završni rad prikazuje značenje i mogućnosti različitih fondova u sufinanciranju razvojnih poljoprivrednih projekata. Financiranje projekata moguće je iz nacionalnih fondova, od potpore ministarstava pa sve do potpora Hrvatske turističke zajednice. S druge strane, mogući izvori financiranja odnose se na fondove Europske unije koji imaju snažan utjecaj na razvoj pojedinog sektora, kroz razne potpore i programe.

Ulaskom u punopravno članstvo Europske unije, Republika Hrvatska postala je korisnica sredstava iz europskih fondova. U financijskom razdoblju 2014.-2020. RH je iz Europskih strukturnih i investicijskih (ESI) fondova na raspolaganju ukupno 10,676 milijardi eura. Od tog iznosa 8,397 milijardi eura predviđeno je za ciljeve kohezijske politike, 2,026 milijarde eura za poljoprivredu i ruralni razvoj te 253 milijuna eura za razvoj ribarstva. (Devčić, Šostar, 2015)

Pristupanjem Hrvatske Europskoj uniji na raspolaganju su sredstva iz strukturnih i kohezijskih fondova. Svakako je bitno napomenuti nužnost apliciranja na fondove Europske unije kao jedini pravi put razvoja u budućnosti. Navedeno razmišljanje povećati će kvalitetu organizacije i marketinga obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, stoga je praktični dio usmjeren u području Agronet aplikacije i poslovnog planiranja.

## **2. TEORETSKI PREGLED MARKETINŠKOG PROCESA**

### **2.1 Općenito o marketingu**

Marketing, kao suvremena poslovna koncepcija i filozofija poslovanja gospodarskih djelatnosti je pod značajnim utjecajem globalnog okružja. Upravo zbog toga, mogućnost primjene i realizacije marketinške koncepcije nedvojbeno ovisi o društvenom i ekonomskom okruženju. Navedene promjene zahvatile su cjelokupno tržište, uključujući tržišta krajnje potrošnje i poslovna tržišta, te se mogu aplicirati i na tržištu poljoprivrede i tržištu hrane.

Razmatranje marketinga kao jednog gospodarskog svjetskog procesa implicira pitanje u kolikoj mjeri je marketing poslovna orijentacija i filozofija pristupa i ponašanja gospodarskih subjekata. Osim toga marketing je i poslovna koncepcija poduzeća koja može implicirati interaktivno djelovanje na svoju gospodarsku okolinu. Marketing je pojam koji ima više značenja. Osnovna su: (Kotler, 1994:4)

- a) ekonomski proces,
- b) poslovna funkcija,
- c) poslovna koncepcija i
- d) znanstvena disciplina.

Marketing je ekonomski proces koji povezuje proizvodnju i potrošnju omogućavajući da proizvodi i usluge idu potrošačima a informacije o potrebama potrošača proizvođačima.

Marketing je poslovna funkcija koja obuhvaća sve aktivnosti koje su neophodne da se identificira, aplicira i zadovolji traženje uz ostvarenje ciljeva poslovanja.

Marketing je poslovna koncepcija ili stav poduzeća prema svojoj ulozi u privredi i društvu i znači usmjerenost ka zadovoljavanju identificiranih potreba građana kao potrošača, privrede i društva u određenim upotrebnim vrijednostima (proizvodima i uslugama) uz ostvarenje dohotka.

Marketing je disciplina koja se bavi izučavanjem aktivnosti koje omogućavaju efikasnost i efikasnost razmjene i povezivanje proizvodnje i potrošnje.

Prethodna globalna upozorenja, naravno, odnose se i na građevinske gospodarske subjekte. U tom smislu treba najprije analizirati marketing kao proces koji je ustanovljen u drugoj polovini dvadesetog stoljeća. Marketing su definirali mnogi domaći i strani autori pa imamo više pristupa, kako slijedi (Lacković, 2006: 29):

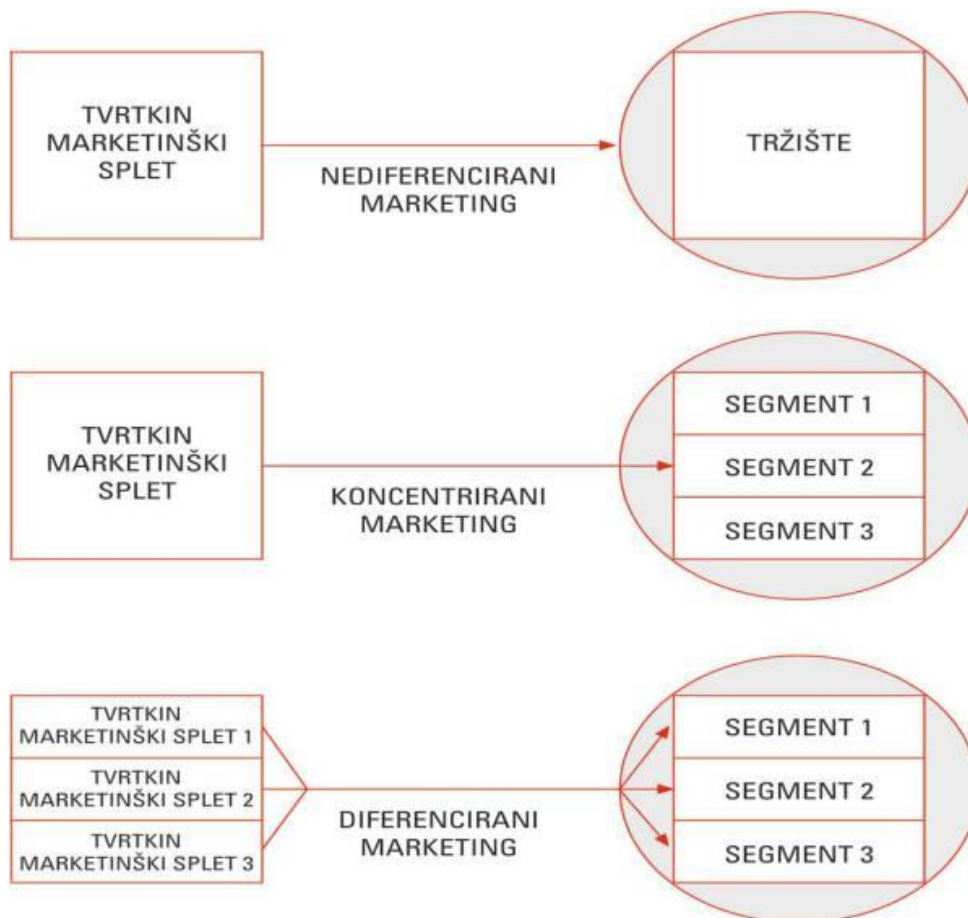
1. Prema Chartered Institute of Marketing – Marketing je proces upravljanja koji identificira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača ostvarujući pri tome profit;
2. Slijedeći pristup definira marketing kao proces kojim se planira i provodi stvaranje ideja, roba i usluga, određivanje njihovih cijena, promocija i distribucija, ciljeve pojedinaca i organizacija.
3. Prema Bennettu marketing je usredotočen na planiranje i provođenje marketinških aktivnosti kako bi se zadovoljili zahtjevi potrošača.
4. Ukoliko bi marketing shvatili kao jedan dinamički ireverzibilni proces onda se može konstatirati da se sastoji od aktivnosti pojedinaca i organizacija koje omogućuju i ubrzavaju razmjenu u dinamičkom okruženju pomoću stvaranja, distribucije, promocije i određivanja cijena robe i ideja
5. Marketing zapravo ne predstavlja samo poslovnu koncepciju nego, što je još važnije, način poslovanja, ukoliko žarište promatranja značajnije proširimo, i životnog promišljanja, dakle i način svojevrstne filozofije življenja.
6. Rocco navodi da " suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuje kao potražnja."
7. Konačno imamo i definiciju da " marketing ima za cilj zadovoljavanje društveno pozitivno valoriziranih potreba potrošača, s jedne, te zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekata, ostvarenjem primjerene dobiti, s druge strane."



## 2.2 Analiza tržišnih prilika

Tržišni proces razmjene je obilježen, s jedne strane, davanjem, a s druge strane primanjem. Međutim, i davanje i primanje imaju za funkciju ostvarivanje određenih ekonomskih ili psiholoških koristi. Sudionici u razmjenskom procesu stupajući u proces razmjene procjenjuju i ocjenjuju međuodnos primanja i davanja, tj. razinu ostvarenja koristi u odnosu na uložene troškove ili pak neke nematerijalne vrijednosti. To znači da sudionici moraju biti spremni za proces razmjene. Temeljno polazište marketinga i jest odvijanje razmjenskog procesa između dviju ili više zainteresiranih strana, koji implicira poduzimanje određene akcije na strani potražnje. Nakon zaključenja uvjeta razmjene koji su prihvatljivi za obje strane, razmjena bi trebala imati za cilj povoljnije stanje za obje strane, od onog prije razmjene, tj. stvaranje obostrane koristi, što je vidljivo iz situacija na narednoj slici koje se može primijeniti i na poljoprivredno tržište.

**Slika 1. Vrste marketinških sustava**



Izvor: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/segmentacija-i-pozicioniranje/>, 20.11.2017.

Proces marketinške razmjene počiva na dvije temeljne odrednice. Prvo, potrošači su potaknuti za uključivanje u razmjenu potrebama i željama koje nastoje zadovoljiti. Drugo, poduzeća, organizacije i institucije proizvode i tržištu nude proizvode, usluge i ideje kojima se potrebe i želje, tj. potražnja za njima, mogu zadovoljiti.

Između potreba, želja i potražnje nužno je napraviti razliku. Svi potrošači su motivirani željama i potrebama. Potreba je stanje koje se javlja uskraćivanjem nekih osnovnih zadovoljenja. Javlja se u kontekstu biologije ljudskog bića i njegova položaja u društvu. Želja je specifično ispunjenje opće potrebe, odnosno oblik potrebe koji je rezultat utjecaja kulture i osobnosti potrošača. (Previšić et al, 2004: 4).

To je potreba za specifičnim zadovoljenjem potrebe. Želje su usredotočene na materijalne i/ili vrijednosti koje bi potrošači radi boljeg i kvalitetnijeg života ili radi lakšeg obavljanja određenih aktivnosti u koje su uključeni. Osim segmenta pojedinačnih, krajnjih potrošača, koji kupuju za osobnu potrošnju ili potrošnju u njihovu domaćinstvu, potrebe i želje imaju i organizacijski, poslovni kupci. Poduzeća, organizacije i institucije izražavaju potrebu i želju za brojnim vrstama proizvoda i usluga da bi ostvarili svoje poslovne ciljeve na tržištu. Naposljetku, potražnja se najčešće definira kao pojava izražavanja želja za posebnim proizvodima koje su odraz mogućnosti i spremnosti da se oni kupe. Želje postaju potražnja kada su utemeljene na kupovnoj moći potrošača.

Zaključno gledano, marketing kao koncepcija podrazumijeva orijentaciju na potrošača, razvoj integriranog poslovnog programa i usmjerenost prema ciljevima. Utemeljen je na utvrđivanju potreba i želja potrošača, prepoznavanju njihovih razlika, zadovoljavanju specifičnih potreba i želja, dugoročnom procjenjivanju prilika i prijetnji poslovanju te koordiniranom odlučivanju i kontrolu na svim tržištima, pa tako i na poljoprivrednom tržištu koje će biti kasnije analizirano.

### 3. KONCEPT UPRAVLJANJA I ORGANIZACIJE

#### 3.1 Definiranje organizacije

Sama riječ organizacija jedna je od najčešće upotrebljivanih riječi u svakodnevnom životu, a posebice u poljoprivredi. Organizacija općenito znači "svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života". Prema navedenom izrazu pojam *organizacija* upotrebljava se za označavanje procesa organiziranja, rezultata organiziranja, organizacije kao institucije kao i znanstvene discipline. Organizacija kao aktivnost je svjesna ljudska djelatnost stvaranja organizacijske strukture, ali i svojevrsni rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija treba biti dinamičan, otvoren i svrhovit sustav koji ima temeljni zadatak postizanje cilja odnosno transformaciju inputa u outpute, a sve u svrhu zadovoljavanja korisnika. (Lacković, 2003:176).

Prema tome, organizacija je, prije svega sociološki sustav, te odgovarajuća struktura odnosa među ljudima. Uvažavajući prethodne definicije i mišljenja može se općenito konstatirati: (Lacković, 2003:176)

- organizacija je stara koliko i ljudsko društvo,
- organizacija je jedna od najstarijih aktivnosti čovjeka,
- čovjek se koristi organizacijom jer mu ona pomaže da brže, kvalitetnije, ekonomičnije i racionalnije ostvaruje svoje ciljeve,
- čovjek pripada organizaciji jer je organizacija rezultat čovjekove potrebe za udruživanjem i povezivanjem što proizlazi iz prirode čovjeka kao društvenog bića,
- čovjek oblikuje organizaciju, jer organizacijom čovjek nastoji uspostaviti skladne odnose između sebe i svoje okoline,
- ciljevi i zadaci su osnovna obilježja svake organizacije,
- organizacija nastaje strukturiranjem prirodnog, tehničkog i ekonomskog podsustava.

Proučavanje teorije o organizaciji seže još u predznanstveno doba, pa imamo: (Dulčić, et al, 1996:3)

- egipatske zapise o gradnji piramida, grobnica i hramova,

- babilonski zapisi među kojima je Hamurabijev zakonik kao svojevrsna kodifikacija babilonskog prava, u kojem se između ostalog govori o planiranju i kontroli radnika, radnom vremenu i nadnicama,
- zapisi hinduskih mislilaca o organizaciji vojne i državne uprave,
- radovi grčkih filozofa Ksenofona o vođenju ljudi i podjeli rada, Platona o uređenju države i Aristotela o upravljanju,
- radovi rimskih mislilaca Katona i Vorona, koji su bili prvenstveno vezani uz pragmatična pitanja organizacije rada na velikim poljoprivrednim imanjima,
- doprinosi arapskih mislilaca Abu Jusufa i Al Gazalija, o uređenju državne organizacije i upravljanju državom,
- doprinosi srednjovjekovnih mislilaca poput Leonarda da Vincija i Galilea Galileia, koji su se univerzalno bavili organizacijom rada,
- doprinosi pravih autora iz vremena prve industrijske revolucije koji su započeli detaljno proučavati organizaciju rada.

### **3.2 Suvremeni organizacijski koncepti**

Razvoj tehnike i tehnologije, kao i poduzetništva uopće, iziskuje proučavanje kao i aplikacije, novih suvremenih koncepata odnosno pristupa organizaciji. Bez obzira na veličinu, i mala poduzeća, a posebice ona visokosofisticirana trebaju u svojoj ukupnosti i dijelovima poslovnog procesa, koristiti nova dostignuća a osobito slijedeća: (Agência Nacional de Inovação, 2017:8):

- paralelni inženjering (SE-simultaneous Engineering),
- vitka tvornica (LP-Lean Production),
- fraktalna tvornica,
- inženjering poslovnog procesa (BPR-Business Process Reengineering)
- Virtualna organizacija.

Paralelni inženjering se može kvalitativno unaprijediti uvođenjem računala, uvođenjem novih tehnologija, te kooperacijom. Sam organizacijski oblik paralelnog inženjeringa, prema istom izvoru, ima sljedeća obilježja:

- timski rad uz integraciju različitih kvalifikacija, s manjim brojem hijerarhijskih razina, uz vođenje putem suradnje,
- visoki stupanj samostalnosti i suradnje voditelja i izvršitelja,
- permanentno obrazovanje osoblja.

Vitka linija se odnosi na kompletnu tvrtku, ali i na organizaciju proizvodnje ili usluga u pojedinom odjelu. Temeljna načela se mogu primjenjivati i u malim gospodarskim subjektima. U tom slučaju se to osobito odnosi na sljedeće postupke:

- smanjiti vezivanje kapitala,
- smanjiti troškove,
- povećati prilagodljivost organizacije novim proizvodima,
- povećati ukupan profit, pravovremeno isporučiti proizvode kupcu.

Prema istom izvoru, najvažniji instrumenti odnosno pristupi vitke linije jesu sljedeći:

- razvoj i konstrukcija prema zahtjevima obrade, montaže i kontrole,
- isporučitelji u potpunosti odgovaraju za vrijeme i kvalitetu isporučene robe,
- potpuno poštivanje rokova kod svih sudionika,
- neprekinuti tok materijala s minimalnim skladištima i zalihama,
- pravovremena odluka “dali uraditi sam ili kupiti “,
- pravovremene informacije s tržišta,
- pravilna predodžba o kapacitetima vlastite proizvodnje.

Fraktalna tvornica je novi oblik organizacije proizvodnje u svrhu odgovaranja svim kompleksnim zahtjevima tržišta.

Rad i organiziranje fraktalne tvornice se temelji na sljedećim načelima:

- samostalnost,
- samoorganiziranost, samooptimiranost,
- orijentiranost cjelokupne tvornice prema cilju,
- dinamičnost,

- transparentnost tokova i veličina stanja,
- motivacija,
- suradnja umjesto konfrontacije,
- svijest o kvaliteti kao nešto samo po sebi razumljivo,
- nepostojanje granice rivaliteta unutar granice poduzeća .(Slideserve, 2017)

Zahtjevi tržišta kao i opća dinamika u svjetskoj podijeli rada vremenski su donijele još novije i kompleksnije metode i postupke u upravljanju i organizaciji poduzeća. Tako je razvijen Business Proces Reengineering (BPR) kao postupak za temeljito preoblikovanje, pojedinih proizvodnih ili uslužnih procesa pa i cijeloga poduzeća. Temeljno pitanje kod primjene BPR-a je što poduzeće mora uraditi, a tek onda kako to izvesti. Nije bitno što i kako je sada nego kako bi trebalo biti. Uvijek je cilj bitno poboljšanje. Bitni postupci su povećanje specijalizacije, te integracija pojedinačnih funkcija. Odgovornost se prebacuje na radnika i smanjuje potreba za nadzorom, ali se od njega stalno zahtijeva poboljšanje procesa. Prema tome, cilj BPR-a je dobro obrazovan i kompletan radnik kao i manager. Središnji element BPR-a je cjelokupnost postupka obrade u smislu odgovornosti. Manager postaje umjesto zapovjednika trener. Tome treba dodati korištenje suvremene informacijske tehnologije. Sve to djeluje na to da se umjesto funkcijske strukture poduzeće usmjerava u procesko orijentiran tim.

Pri provođenju reinženjeringa možemo identificirati šest koraka: (Srića, Mueller, 2001:66)

1. uvođenje potrebe za reinženjeringom i konsenzus vrhovnog menadžmenta oko nužnosti njegove provedbe i pružanja snažne potpore inicijativi,
2. mobiliziranje resursa – izgraditi tim, odrediti potrebe kupaca i benchmark prema konkurentima, odrediti prikladne mjere uspjeha (balance scoracard, KPI – key performance indicators), identificirati prilike; detaljni plan provedbe s cost/benefit analizom, prepoznati utjecaj inicijative, pilot-projekt izgradnje novog procesa radi testiranja mogućnosti i određivanja izvedivosti prije proširenja na razini cijele kompanije,
3. komuniciranje – razvoj vizije i ciljeva, objašnjenje racionalnih razloga za poduzimanje BPR\_a, ocjena vizije, plana i utjecaja pothvata,
4. djelovanje – izvršavanje zadataka, kontrola u smislu ispunjavanja zacrtanih planova, komunikacija,

5. mjerenje i evaluacija performansi – specifikacije procesa naspram zacrtanih, cost/benefit ishodi,
6. održavanje postignutih performansi na postignutoj razini i ispunjavanje potreba za novim reinženjering inicijativama – on-going management procesno orijentirane organizacije i provođenje japanskih tehnika stalnoga inkrementalnog unapređenja procesa do trenutka kada se ne ustanovi da to više nije dostatno već postoji potreba na novom BPR inicijativom.

### **3.3 Strategijsko predviđanje u poslovanju**

Predviđanje je prva faza i preduvjet za buduću učinkovitu stratešku viziju, misiju a pogotovo za strateško opredjeljenje na tržištu poljoprivrednih proizvoda i OPG-a. Prema tome predviđanje odnosno prognoziranje odnosno predskazivanje su bitni elementi strateškog menadžerskog procesa. Jedna od temeljnih definicija podrazumijeva predviđanje kao ocjenjivanje eksternih, tj. objektivnih uvjeta poslovanja poduzeća u određenom, nastupajućem vremenskom razdoblju, a radi se o ocjenjivanju eksternih odnosa na osnovi postojećih trendova i mogućih izbora. (Buble, 1997:120)

Strategijsko predviđanje, dakle, podrazumijeva utvrđivanje pojava koje su poznate eventualno već analizirane i uopće kvantificirane. Postoje brojne statističke metode pomoću kojih se mogu utvrđivati prethodne pojave koje su relevantne za donošenje ocjena koje mogu poslužiti za buduća strategijska opredjeljenja. Ocjenjivanjem prošlih poslovnih i ostalih bitnih događaja i varijabli ne može se napraviti projekcija budućih događaja nego može poslužiti za utvrđivanje određenih alternativnih rješenja i mogućnosti. Predviđanje budućih događaja zahtijeva ocjenu razvoja pojedinih varijabli iz prošlosti i utvrđivanje uzročno posljedičnih događaja a sve u cilju preciznog definiranja strateškog opredjeljenja.

Predviđanje kao način djelovanja može imati utemeljenje prošlim događajima pa se prognoziraju budućí događaji intuiivnim pristupom ali mogu se upotrijebiti već poznati modeli. Tako imamo stupnjevani model predviđanja koji ima sljedeće stepenice:

1. predviđanje općih uvjeta gospodarenja,
2. predviđanje potencijalne potražnje za proizvode grane u kojoj je poduzeće,
3. predviđanje udjela poduzeća na tržištima njegove grane
4. predviđanje udjela glavnih skupina proizvoda u predviđenom udjelu poduzeća.

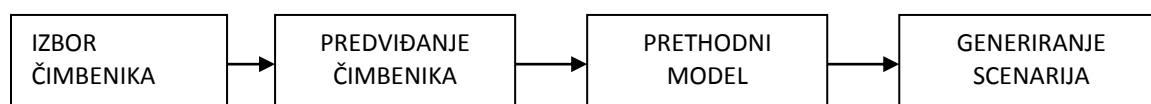
U sklopu razmatranja poslovne strategije a prije toga predviđanja kao temelja za daljnje postupke koriste se određeni scenariji na ruralnom tržištu. U ovom slučaju scenarij predstavlja jedan hipotetički slijed događaja, koji je izgrađen s namjerom da se u središte pozornosti postave uzročno-posljedični procesi i točke odlučivanja, kao odgovora na dva pitanja. Prvo, kako je moguće koracima doći do nekog hipotetičkog položaja i drugo koje alternative ima svaki sudionik na svakom koraku u pogledu sprečavanja, preusmjeravanja ili potpore određenom procesu. (Buble, 1997:124)

Prema navedenom izvoru cilj scenarija je identificiranje ključnih opasnosti i mogućnosti za razvoj poduzeća. U tim postupcima nije dobro osloniti se samo na analizu prošlih događaja. Osim toga ne treba apostrofirati isključivo samo one pojave koje se mogu kvantificirati. Nasuprot tome razvijanje scenarija predpostavlja razmišljanje i kombiniranje različitih logičnih promjena u okruženju poduzeća, dakle scenarij uvažava strukturne i kvalitativne promjene, što znači da treba obratiti pozornost na različite političke, kulturne, prirodne i tehnološke promjene i događaje koji imaju najjače implikacije na gospodarska kretanja.

Pomoću scenarija omogućena su puno preciznija predviđanja što znači da se smanjuje broj alternativa i skupina varijabli pomoću kojih se donose zaključci. S tim postupcima se može dati jedna vjerojatna slika budućnosti a posebice ako se identificiraju kritična pitanja odnosno varijable. U biti radi se o opisu scenarija na način da se predviđa vjerojatnost događaja u budućnosti.

Izrada konkretnog scenarija na određenu temu i određenim ciljevima može se praktično provoditi putem određene metodologije kao što prikazuje slika 2.

### **Slika 2. Model okoline u strategijskom planiranju**



Izvor: Buble M., i dr. Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, 1997.str.125.

Slika prikazuje jedan opći model u kome se najprije izvrši izbor utjecajnih čimbenika koji su bitni za buduća predviđanja i odabir strateškog ponašanja. Nakon izvršenog izbora čimbenika sljedeći postupak je odabir najutjecajnijih čimbenika uz uvažavanje prethodnih predviđanja i



odabir onih varijabli iz njih koje mogu upotpuniti čimbenike kao pripremu za generiranje scenarija. Model okoline kao jedna od metoda sastoji se od sljedećih koraka: (Buble, 1997:125)

1. Određivanje teme scenarija,
2. Identifikacija značajnih događaja ili varijabli,
3. Provođenje prethodnih predviđanja za svaki događaj ili varijablu (kao trend ili kao kumulativnu vjerojatnost u trenutku nastupa događaja)
4. Izbor najkvalificiranijih nositelja informacija za opis povezivanja između varijabli ili događaja
5. Skupljanje informacija od nositelja o povezivanju između varijabli ili događaja,
6. Obrada informacija o povezivanju,
7. Generiranje alternativnih predviđanja za jednu ili dvije najznačajnije vanjske varijable (npr. rast bruto domaćega proizvoda),
8. Ponovno procesiranje svih danih predviđanja u modelu da se dobiju preostale.

Navedena metoda u svojim prvih šest koraka prikazuje jedan skup konzistentnih postupaka koji su priprema za generiranje i odabir scenarija na ruralnom tržištu. Osim metode okoline postoje i drugi oblici i načini predviđanja u poduzeću ili OPG-u, a posebice kada se radi o strateškim ciljevima vezanim za proizvode. U tom slučaju se polazi od sadašnjeg proizvodnog programa na koji se nadograđuje način predviđanja s novim ciljevima odnosno proizvodima. U biti se radi o ocjeni prednosti i slabosti vlastitog programa u odnosu na konkurencije a onda na toj osnovi mogu se proizvodni programi modificirati i predvidjeti njihova budućnost u smislu proizvodnje, prodaje odnosno plasmana proizvoda obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

## **4. FINANCIRANJE POSLOVANJA**

### **4.1. Organizacijska struktura kao preduvjet uspješnog financiranja**

Definirati organizaciju u poljoprivredi prije svega znači utvrditi sustav autoriteta što se prikazuje određenom shemom. Svrha organizacijske sheme je sljedeća:

- definiranje sustava odgovornosti u organizaciji,
- informiranje pojedinca o njegovom položaju unutar hijerarhije menadžmenta,
- olakšavanje oblikovanja organizacije,
- omogućavanje pripreme programa za napredovanje menadžera,
- ukazivanje na komunikacijske puteve,
- ukazivanje na mogućnost kontrole svakog menadžera.

Organizacijska struktura je temelj svakog poljoprivrednog poduzeća, odnosno njegova anatomija. Ovo se može doslovno shvatiti i zbog činjenice da organizacija predstavlja organizam sačinjen od trajne imovine i ljudi s definiranim procesom i međusobnim odnosima među elementima procesa. Najčešće se definira kao ukupnost veza i odnosa među svim činiteljima proizvodnje, kao i ukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje odnosno poslovanja. Oblikovanje organizacijske strukture bitno je radi provođenja zadataka i jasnog definiranja odgovornosti za poslovne rezultate. Besprijekorno funkcioniranje organizacije podrazumijeva odlučivanje, koordinaciju na svim razinama te apsolutnu uspostavu mreža komuniciranja koje održavaju i podržavaju ostvarenje planiranih ciljeva. Organiziranje je djelatnost kojom se na najučinkovitiji način strukturiraju organizacijski elementi radi što djelotvornijeg ostvarenja ciljeva. Rezultat tog procesa je organizacijska struktura. Svaki element organizacijske strukture ima svoja posebna svojstva ili značajke, pa može funkcionirati kao poseban podsustav. Organizacijsku strukturu čine sljedeći sustavi:

- radni sustav,
- socijalni sustav,
- tehnički sustav.

Organizacijska se struktura oblikuje u cilju izvršenja određene funkcije, a to se odnosi na osiguranje opstojnosti, obavljanje aktivnosti, ali i koordinaciju funkcija. Oblikovanje

organizacijske strukture bitno je radi provođenja zadataka i jasnog definiranja odgovornosti za poslovne rezultate. Kako bi organizacijska struktura izvršila svoju ulogu, odnosno postigla svrhu kojoj je namijenjena, mora se toj svrsi prilagoditi određen tip koji poznaje moderne teorije organizacije. Vrsta, odnosno tip organizacijske strukture, najviše ovisi o vrsti djelatnosti, veličini poduzeća, ali i o vezama kao i o dinamici aktivnosti među podsustavima.

Više autora je definiralo određene tipove organizacijskih struktura pa imamo već klasičnu podjelu na sljedeće: (Sikavica, Novak, 1999:167)

- funkcionalna organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura.

#### **4.2. Izvori i vrste financiranja**

Izvori financiranja, sintagma je koja označava izvore financijskih sredstava (u širem smislu i izvore sredstava) ali i one specifične izvore koji u pravnom i računovodstvenom smislu nisu izvori sredstava (npr. novčana sredstva amortizacije, neraspodijeljena dobit u toku obračunskog razdoblja i sl.).

Sintagma izvori sredstva označava sve pravne i fizičke osobe, uključivši i vlasnike poduzeća (dioničare dioničkog poduzeća) od kojih poduzeće pribavlja sredstva bilo kojeg pojavnog oblika, bilo koje namjene i na bilo koji rok. Sintagma izvori financijskih sredstava odnosi se samo na one izvore sredstava od kojih poduzeće pribavlja sredstva u novčanom (financijskom) obliku.

Osim vlasnika poduzeća, izvori financiranja jesu banke i druge financijske organizacije, osiguravajuće kompanije, druga poduzeća itd. Kao izvor financiranja može se pojaviti i država. (Poslovni hr portal, 2017)

### 4.3 Procjena prihoda, rashoda i dobiti

Nakon što su utvrđeni svi fizički aspekti potkrijepljeni općim podacima o proizvodnji i poslovanju poduzeća mogu se izvršiti procjene financijskih pokazatelja u poljoprivredi. U tom smislu se posebno podrazumijevaju ukupni prihodi i rashodi te dobit i njezina raspodjela. Prethodne podatke mogu upotpuniti analiza sredstava te ulaganja s procjenom likvidnosti i mogućnosti vraćanja sredstava.

Procjene ukupnih prihoda mogu se izvršiti na temelju fizičkog obujma proizvodnje i procjene prodaje. Ovome procesu prethodi i proces istraživanja tržišta i utvrđivanje prodajnih cijena kako bi se mogli utvrditi ukupni prodajni učinci. Putem poznatih prodanih količina proizvoda i ostalih prihoda utvrđuju se godišnji ukupni prihodi raspoređeni na plansko razdoblje.

Shodno zakonskim propisima i u cilju preglednosti prikazivanja prihode treba razvrstati na slijedeće vrste:

1. Poslovni prihodi koji nastaju fakturiranjem prodanih proizvoda i izvršenih usluga,
2. Financijski prihodi koji nastaju priljevima sredstava od naplaćenih kamata i sl.
3. Izvanredni prihodi koji nastaju utvrđenim viškovima kod popisa sredstava.

Utvrđivanju rashoda prethodi procjena svih mogućih troškova gdje treba obratiti pozornost na slijedeće tri temeljne vrste:

1. Poslovni rashodi, koji se nazivaju troškovi a sastoje se od slijedećih:
  - troškovi materijala,
  - troškovi energije i ostalih potreba kao što su: voda, plin, i sl.
  - ostali proizvodni troškovi kao što su tuđe usluge, potrošni materijal i sitan inventar, reprezentacija i sl.
  - amortizacija,
  - troškovi rada kao što su bruto plaće, naknade i dodaci na plaće i ostala davanja zaposlenima,
  - osiguranja.
2. Financijski rashodi koji podrazumijevaju financijske izdatke nevezano za direktnu proizvodnju a to su kamate, kursne razlike i sl.
3. Izvanredni rashodi kao što su npr. manjkovi nakon popisa sredstava i sl. (Bennett, 1994:236).

Prilikom utvrđivanja prihoda i rashoda u poljoprivrednim gospodarstvima nužno je pridržavati se načela istodobnosti a što znači da se za jedno poslovno razdoblje svim приходима evidentiraju adekvatni poslovni rashodi jer to će garantirati istinitost podataka i ažurnost poslovanja. Rezultat i cilj cjelokupnog poslovanja društva je profit. Efikasnost korištenja resursa društva i povrat uloženog kapitala utvrđuje se na temelju pokazatelja profitabilnosti.

### Slika 3. Pokazatelji profitabilnosti

OPIS	Način izračunavanja
Neto marža profita	neto dobit + kamate/ukupni prihod
Bruto marža profita	dobit prije poreza + kamate/ukupni prihod
Neto rentabilnost imovine	neto dobit + kamate/ukupna imovina
Rentabilnost vlastitog kapitala	neto dobit/vlastiti kapital

Izvor: <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Pokazatelji%20profitabilnosti.pdf>, 25.11.2017.

Neto marža profita je pokazatelj, kojim se mjeri rentabilnost prometa, a dobiva se stavljanjem u odnos zbroja neto dobiti i kamata i prihoda od prodaje. Ako je izračunata neto marža profita u promatranom razdoblju 1,70%, a u prethodno promatranom razdoblju 1,50%, uočavamo pozitivno kretanje.

Bruto profitna marža pokazuje uspješnost poduzeća, odnosno sposobnost managementa da upravlja prodajnim cijenama, troškovima i obujmom poslovne aktivnosti. Ukoliko se dobiveni postotak povećao u odnosu na prethodno promatrano razdoblje došlo je do povećanja rentabilnosti.

Neto rentabilnost imovine je pokazatelj, kojim se mjeri profitabilnost zbrajanjem neto dobiti i kamata u odnos s ukupnom imovinom. Veći pokazatelj potvrđuje i veću profitabilnost. Rentabilnost vlastitog kapitala dobiva se stavljanjem u odnos neto dobiti i vlastitog kapitala. Ostvarena veća neto dobit ima za rezultat i povećanje rentabilnosti vlastitog kapitala.

Pravovremene i kvalitetne informacije neophodne su za dobro upravljanje društvom, odnosno za nastavak poslovanja i njegov razvoj. Potrebni podatci osiguravaju se u računovodstvenim evidencijama, odnosno u financijskim izvješćima. Kvalitetna analiza i uspoređivanje odnosa pojedinih pozicija dovodi do utvrđivanja stanja u kome se društvo nalazi te se utvrđuju tendencije kretanja poslovanja u budućnosti.

## **5. OBITELJSKO POLJOPRIVREDNO GOSPODARSTVO KAO TRŽIŠNI SUBJEKT**

Prema Zakonu o poljoprivredi, poljoprivredno gospodarstvo je proizvodno-gospodarska jedinica koja se bavi poljoprivredom, a djeluje kao trgovačko društvo, obrt ili zadruga ako je registrirano za obavljanje poljoprivredne djelatnosti te kao seljačko gospodarstvo ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo.

Seljačko gospodarstvo ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo definirano je u Zakonu o poljoprivredi kao samostalna gospodarska i socijalna jedinica temeljena na vlasništvu i/ili uporabi proizvodnih resursa i upravljanju obitelji u obavljanju poljoprivredne djelatnosti. Prema autorima „Obiteljsko je gospodarstvo u poljoprivredi proizvodno-tehnička jedinica u posjedu jednog kućanstva unutar kojega radno sposobni članovi svojom umnom i fizičkom aktivnošću stvaraju dohodak potreban za egzistenciju svoje obitelji.“ (Petrač, Tolić, 1999). Autori razlikuju posjed kao ekonomsku jedinicu i kućanstvo kao socijalnu jedinicu. S obzirom na višefunkcionalnu prirodu obiteljskog gospodarstva smatra se kako je ono „vrlo složena socio-ekonomska jedinica“, u kojoj se osim ekonomskih aktivnosti vrši biološka reprodukcija ljudi, obavljaju se različite obiteljske funkcije, te kao i u svakoj zajednici vladaju određeni odnosi među članovima obitelji.

Poljoprivredno gospodarstvo je pravna ili fizička ili više fizičkih osoba koje se bave poljoprivredom, a djeluju kao:

- obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG);
- obrt registriran za obavljanje poljoprivredne djelatnosti;
- trgovačko društvo ili zadruga registrirana za obavljanje poljoprivredne djelatnosti;
- druga pravna osoba.

## **6. KOHEZIJSKA POLITIKA I FONDOVI EUROPSKE UNIJE KAO PREDUVJET ORGANIZACIJE I FINANCIRANJA U POLJOPRIVREDI**

### **6.1. Kohezijska politika EU**

Kohezijska politika Europske unije (engl.: Cohesion Policy) koja se naziva još i regionalna politika (engl.: Regional Policy), odnosno politika solidarnosti (*Politics of Solidarity*) jedna je od najvažnijih politika koje provodi Unija. Krajnji cilj ove politike je smanjivanje regionalnih razvojnih razlika na cijelom teritoriju Unije. Kohezijska politika uvrštena je među temeljne ciljeve Unije. To potvrđuje članak 3., stavak 3. Ugovora o Europskoj uniji koji propisuje: „Unija promiče gospodarsku, socijalnu i teritorijalnu koheziju te solidarnost među državama članicama“. Osim toga, gospodarska, socijalna i teritorijalna kohezija, uspostavljena je u glavi XVIII., člancima 174.-178. Ugovora o funkcioniranju Europske unije. Važno je spomenuti članak 174. navedenog Ugovora u kojem je sadržano načelo ravnomjernog regionalnog razvoja, kao temeljno načelo Europske unije i temelj gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije, gdje je navedeno:

- 1) „Radi promicanja cjelokupnog skladnog razvoja, Unija razvija i provodi svoja djelovanja koja dovode do ojačavanja gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije“,
- 2) Unija osobito nastoji smanjiti razlike među različitim regijama i zaostalost regija u najnepovoljnijem položaju,
- 3) Unija posebnu pozornost poklanja ruralnim područjima, područjima podložnim industrijskoj tranziciji te regijama koje su izložene ozbiljnim i trajnim prirodnim ili demografskim teškoćama, kao što su najsjevernije s veoma malom gustoćom naseljenosti te otoci, pogranične i planinske regije“.

Gospodarska, socijalna i teritorijalna kohezija je člankom 4., stavkom 2., točkom 2. Ugovora o funkcioniranju Europske unije određena i kao podijeljena nadležnost Europske unije i država članica. To znači kako kohezija postaje zajednički cilj i interes Europske unije i država članica, izrijeком određen.

Kohezijsku politiku kao podijeljenu nadležnost između Europske unije i država članica potvrđuju i hrvatski autori. (Smerdel, 2013)

U područjima u kojima Unija nema isključive nadležnosti, Unija je ovlaštena urediti područja iz podijeljene nadležnosti, ali uz obvezu poštivanja ograničenja načela supsidijarnosti i proporcionalnosti. U skladu s načelom supsidijarnosti, Unija će djelovati samo kada ciljeve predložene aktivnosti (postizanje ravnomjernog razvoja i kohezije) ne mogu na

zadovoljavajući način ostvariti države članice, već se mogu bolje realizirati na razini Unije. Prema načelu proporcionalnosti, djelovanje Unije ne smije ići preko onog što je nužno za ostvarivanje postavljenih ciljeva. Podijeljena nadležnost znači kako u tom području Unija i države članice imaju zakonodavne ovlasti i mogu donositi pravno obvezujuće akte. U područje podijeljene nadležnosti, Unija i države članice mogu donositi propise, pri čemu države mogu koristiti svoje zakonodavne ovlasti sve dok ista materija nije uređena na razini Unije. Usklađenost prava Unije i nacionalnog prava nalaže članak 6. Uredbe o zajedničkim odredbama o europskim fondovima, propisujući: „Operacije koje podupiru europski fondovi bit će u skladu s primjenjivim pravom Unije i nacionalnim pravom koji se tiče njegove primjene (primjenjivo pravo)“.

Europski parlament i Vijeće su za razdoblje 2014.-2020. godine, putem redovnog zakonodavnog postupka usvojili paket uredbi: jednu krovnu uredbu o utvrđivanju zajedničkih odredbi o europskim fondovima, četiri uredbe za svaki fond pojedinačno te dvije uredbe vezane za teritorijalnu suradnju koje predstavljaju provedbene akte za kohezijsku politiku u navedenom razdoblju.

## **6.2 EU fondovi-prilika za financiranje poljoprivrede**

Članak 175., stavak 1. Ugovora o funkcioniranju Europske unije izričito zahtijeva provedbu gospodarske, socijalne i teritorijalne kohezije putem strukturnih Fondova i Kohezijskog fonda kao financijskih instrumenata za provedbu načela ravnomjernog razvoja. Spomenutim Ugovorom definirani su strukturni fondovi i Kohezijski fond:

-Europski fond za regionalni razvoj - pomaže ispravljanju većih regionalnih nejednakosti unutar Unije, sudjelovanjem u razvoju i strukturalnoj prilagodbi regija čiji razvoj zaostaje te u preoblikovanju industrijski zaostalih regija;

-Europski socijalni fond - cilj mu je olakšati zapošljavanje radnika i povećati njihovu zemljopisnu i profesionalnu pokretljivost unutar Unije te olakšati njihovu prilagodbu industrijskim promjenama, kao i promjenama u sustavu proizvodnje, posebice putem stalnog stručnog usavršavanja;

-Europski fond za ujednačavanje i jamstva u poljoprivredi i ruralni razvoj doprinosi razvoju ruralnih područja te

-Kohezijski fond - financijski prinosi projektima vezanim uz okoliš i transeuropske mreže u području prijevozne infrastrukture (Eur Lex portal, 2017)



Cilj je europskih fondova smanjiti razlike u razvoju između bogatijih i siromašnijih regija i zemalja članica EU u pogledu prihoda, bogatstva i mogućnosti i tako doprinijeti europskoj koheziji. Iz njih se financiraju razvojni projekti koji doprinose smanjivanju razlika između razvijenijih i manje razvijenih dijelova EU kao i promicanju ukupne konkurentnosti europskog društva i gospodarstva.

Započinjanje novog sustava hrvatske regionalne politike, uslijedilo je donošenjem Zakona o regionalnom razvoju Republike Hrvatske krajem 2009. godine koji je dao temelj za sustavno rješavanje problematike regionalnog razvoja na državnom teritoriju. Vlada Republike Hrvatske predložila je donošenje navedenog Zakona iz razloga jer su različita pitanja politike regionalnog razvoja u razdoblju od 1990.-2009. godine bila uređena u nekoliko posebnih zakona. Zakon je sukladno članku 161. tada važećeg Poslovnika Hrvatskog sabora donesen po hitnom postupku zbog usklađenja nacionalnoga zakonodavstva s propisima Europske unije. Usklađenost važećeg Zakona o regionalnom razvoju s pravnom stečevinom Europske unije potvrdio je tadašnji Odbor za europske integracije Hrvatskoga sabora, čiji je temeljni djelokrug bio praćenje usklađivanja pravnog sustava Republike Hrvatske s pravnim sustavom Europske unije. Zakonom se uređuju ciljevi i načela upravljanja regionalnim razvojem Republike Hrvatske, planski dokumenti i njihova međusobna usklađenost te tijela nadležna za upravljanje regionalnim razvojem kao i kriteriji za ocjenjivanje stupnja razvijenosti jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave. Tek donošenjem Zakona o regionalnom razvoju, sukladno njegovu članku 10. „Politika regionalnog razvoja pridonosi skladnom i ravnomjernom razvoju Republike Hrvatske koji osigurava zaštitu i očuvanje prirodnog okoliša i raznolikosti kulturnog bogatstva”(Narodne novine, 2017).

Na temelju članka 33., stavka 1.-5., prethodno navedenog Zakona, usvojeni su podzakonski propisi iz područja regionalnog razvoja (uredbe, pravilnici i odluke).

Sukladno članku 2. Zakona o regionalnom razvoju Republike Hrvatske, ciljevi politike regionalnog razvoja jesu: „pridonijeti gospodarskom rastu i razvoju Republike Hrvatske, sukladno načelima održivog razvoja, stvaranjem uvjeta koji će svim dijelovima zemlje omogućavati jačanje konkurentnosti i realizaciju vlastitih razvojnih potencijala; osigurati povezanost lokalnih i regionalnih razvojnih potreba s prioritetima razvoja središnje razine; osigurati potporu slabije razvijenim područjima za povećanje i optimalno korištenje vlastitog razvojnog potencijala otklanjanjem uzroka razvojnih teškoća; osigurati odgovarajuće mjere za ravnomjeran i održiv razvoj jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave u

pograničnom području, odnosno u području uz državnu granicu te poticati prekograničnu suradnju“ (Narodne novine, 2017).

U Zakonu o regionalnom razvoju navedena su i načela politike regionalnog razvoja: solidarnost i usmjerenost, jednake mogućnosti, partnerstvo i suradnja, održivost, lokalna autonomija, udruživanje financijskih sredstava iz različitih izvora, praćenje i vrednovanje radi povećavanja djelotvornost i učinkovitosti i utjecaja na regionalni razvoj te načelo strateškog planiranja, u svim sektorima, a posebice poljoprivredi i ruralnom razvoju gdje su OPG-i nositelj razvoja.

### **6.3 Mjere ruralnog razvoja za obiteljska poljoprivredna gospodarstva i njihova iskorištenost**

Povlačenje sredstava iz fondova Europske Unije zaista je jedna od bitnih i najaktualnijih tema u uvjetima današnje globalne ekonomije i sve većeg, odnosno globalnog tržišta, stoga se OPG-i moraju prilagoditi tom trendu financiranja i organizacije marketinga i menadžmenta. Činjenica je da je Ulaskom u Europsku uniju Republici Hrvatskoj omogućeno korištenje pomoći iz raznih fondova, i to na mnogo jednostavniji način nego što je to bilo omogućeno u predpristupnim fondovima. No isto tako, osim pomoći OPG-ima, omogućeno je također i jednostavniji ulazak na europsko tržište, stoga se u nastavku navode najznačajniji oblici i mjere financiranja iz područja ruralnog razvoja:

#### **Podmjera 4.1.1. Restrukturiranje, modernizacija i povećanje konkurentnosti poljoprivrednih gospodarstava**

Mogućnost dobivanja od 5.000 do 1.000.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 50% odnosno 70% za mlade poljoprivrednike. Korisnik mora biti upisan u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava najmanje godinu dana prije podnošenja zahtjeva za potporu (OPG, obrt ili trgovačko društvo) izuzev mladih poljoprivrednika koji u Upisniku mogu biti i manje od godinu dana. Ekonomska veličina od najmanje 6.000 eura za ulaganja u sektor voća i povrća te najmanje 8.000 eura za ulaganja u ostalim sektorima

#### **Podmjera 4.1.2. Zbrinjavanje, rukovanje i korištenje stajskog gnojiva u cilju smanjenja štetnog utjecaja na okoliš**

Mogućnost dobivanja od 5.000 do 1.000.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 50% odnosno 70% za mlade poljoprivrednike.

Korisnici ove mjere su fizičke i pravne osobe upisane u Upisnik poljoprivrednika (najmanje godinu dana) te proizvođačke grupe/organizacije za ulaganje u građenje i skladištenje kapaciteta za stajski gnoj i digestate uključujući opremu za rukovanje i korištenje stajskog gnojiva (strojevi i oprema za utovar, transport i primjenu gnojiva).

Ekonomska veličina OPG-a do 15.000 eura

#### **Podmjera 4.2.1. Povećanje dodane vrijednosti poljoprivrednim proizvodima**

Mogućnost dobivanja od 15.000 do 2.000.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 50% odnosno 70% za mlade poljoprivrednike.

Korisnik mora biti upisan u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava najmanje godinu dana prije podnošenja zahtjeva za potporu (može biti u obliku OPG-a, obrta ili trgovačkog društva).

#### **Podmjera 6.1. Potpora mladim poljoprivrednicima**

Mogućnost dobivanja 50.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 100%.

poljoprivredno gospodarstvo mora u trenutku podnošenja zahtjeva za potporu imati ekonomsku veličinu od 8.000 eura do 49.999 eura. prihvatljivi korisnici jesu mladi poljoprivrednici odnosno osobe starije od 18 i mlađe od 40 godina i koja nije nositelj poljoprivrednog gospodarstva duže od 18 mjeseci.

#### **Podmjera 6.2. Potpora ulaganju u pokretanje nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnom području**

Mogućnost dobivanja 50.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 100%.

Mogućnost ulaganja u ruralni turizam, (kuće za odmor, apartmani..) rekonstrukcija postojećih objekata. Korisnik mora biti upisan u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava najmanje godinu dana prije podnošenja zahtjeva za potporu (može biti u obliku OPG-a, obrta ili trgovačkog

društva). Poljoprivredno gospodarstvo mora u trenutku podnošenja zahtjeva za potporu imati ekonomsku veličinu od najmanje 1.000 eura (približno 4.000 m<sup>2</sup> maslinika, ili 500 m<sup>2</sup> cvijeća ili 2.500 m<sup>2</sup> vinograda, ili 1.500 m<sup>2</sup> nekog povrća npr.)

### **Podmjera 6.3. Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava**

Mogućnost dobivanja 15.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 100%. U trenutku prijave na natječaj poljoprivredno gospodarstvo mora biti upisano u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava. Poljoprivredno gospodarstvo mora u trenutku podnošenja zahtjeva za potporu imati ekonomsku veličinu od najmanje 2.000 eura (približno 8.000 m<sup>2</sup> maslinika, ili 500 m<sup>2</sup> cvijeća ili 5.000 m<sup>2</sup> vinograda, ili 3.000 m<sup>2</sup> nekog povrća npr.) 1 do maksimalno 7.999 eura.

### **Podmjera 6.4. Ulaganje u razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u ruralnim područjima**

Mogućnost dobivanja 200.000 eura bespovratnih sredstava sa intenzitetom potpore od 70%. Mogućnost ulaganja u ruralni turizam, (kuće za odmor, apartmani..) rekonstrukcija postojećih objekata. Poljoprivredno gospodarstvo mora u trenutku podnošenja zahtjeva za potporu imati ekonomsku veličinu od najmanje 2.000 eura (približno 8.000 m<sup>2</sup> maslinika, ili 500 m<sup>2</sup> cvijeća ili 5.000 m<sup>2</sup> vinograda, ili 3.000 m<sup>2</sup> nekog povrća npr.)

Hrvatska na raspolaganju ima 2,026 milijarde eura EU dijela te oko 372 milijuna eura nacionalnog sufinanciranja. Vrijednost objavljenih natječaja iz Programa do 31. kolovoza 2017. iznosi 1,029 milijardi EUR, što znači da je oko 50% ukupno dostupnih sredstava za cjelokupno programsko razdoblje kroz razne natječeaje dostupno potencijalnim korisnicima. Od navedenog iznosa sredstava iz raspisanih natječaja ugovoreno je više od 5 milijardi kuna (672.904.892 EUR) što iznosi 65,40 % od raspoloživog iznosa natječaja te još 35% čeka na ugovaranje. Do 31. kolovoza 2017. isplaćeno je gotovo 3 milijarde kuna (390.802.578 EUR), odnosno 58,08 % odobrenih sredstava. Ako iskorištenost svodimo na plaćena sredstva onda je to oko 20% programa prema podacima Europske komisije, što je za treću godinu provedbe iznimno dobar rezultat. (Agrobiz, 2017)

## 6.4 Nacionalni programi financiranja poljoprivrede i ruralnog turizma

Postoje razni oblici pomoći razvoja turizma u Hrvatskoj čiji utjecaj ide od Ministarstva Turizma do ostalih ministarstva, javnih ustanova i institucija. Kako bi se pokrenuo održivi razvoj turizma, a samim time i ruralnog turizma u Hrvatskoj donesen je Program pripremnih i provedbenih aktivnosti za turističku godinu. Mjere se odnose na poboljšanje smještajne ponude i poslovanja hotelskih i dr. gospodarskih subjekata u turizmu, poboljšanje ukupne turističke ponude, zakonodavne aktivnosti, program golfa kao elementa razvojne strategije hrvatskog turizma, promociju i tržišne aktivnosti, zaštitu prostora i uređenje okoliša, sprječavanje sive ekonomije, infrastruktura i promet kao i sigurnost turista. U sklopu programa donesene su i preporuke za jedinice lokalne i regionalne samouprave koje će doprinijeti razvoju turizma. U sklopu programa u provedbu predviđenih aktivnosti uključena su sva ministarstva, Hrvatska turistička zajednica, Hrvatska banka za obnovu i razvitak, Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, Agencija za promicanje izvoza i ulaganja, kulturne ustanove, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatska obrtnička komora, turističke zajednice, županije, općine, gradovi i još mnogi drugi akteri u turizmu. Kada govorimo o poticanju razvoja ruralnog turizma svakako je dobro istaknuti programe bespovratne potpore koji se dodjeljuju za kvalitetne razvojne projekte, čiji se natječaji objavljuju u pravilu jednom godišnje (Šostar, Devčić, 2011):

- Ministarstvo Turizma (Program poticanja stvaranja novih turističkih proizvoda, Program dodjele bespovratnih sredstava turističkim projektima koji imaju utjecaj na podizanje kvalitete turističke ponude kojima su prethodno odobrena sredstva iz fondova EU, Program obrazovanja i obuke kadrova u turizmu „Promocija zanimanja“, Program poticanja djelovanja strukovnih udruga i drugih neprofitnih organizacija u području turizma, Program unaprjeđenja kvalitete ugostiteljske industrije, Program poticanja zaštite, obnove i uključivanja u turizam baštine u turistički nerazvijenim područjima „Baština u turizmu“, Program poticanja izrade i plasmana suvenira „Izvorni suveniri“, Program poticanja razvoja posebnih oblika turizma na kontinentu „Zelena brazda“, Program poticanja razvoja posebnih oblika turizma na moru „Plava brazda“, Program dodjele bespovratnih sredstava manifestacijama i drugim promotivnim aktivnostima, Program poticanja ulaganja u javnu turističku infrastrukturu, Program pripreme javne turističke infrastrukture za strukturne fondove EU, Program poticanja plasmana certificiranih ekoloških proizvoda u turizmu „Eko proizvod“,

- Hrvatska Turistička Zajednica (Program potpore manifestacijama, Program potpore turističkim zajednicama na nerazvijenim područjima, Program potpore za poticanje razvoja kulturno-turističkih inicijativa),
- Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja (Program poboljšanja turističke ponude na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, Program potpora organizatora znanstveno-stručnih skupova, gospodarskih manifestacija i lokalno tradicijskih manifestacija),
- Ministarstvo regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva (Sufinanciranje programa promidžbe i informiranja).

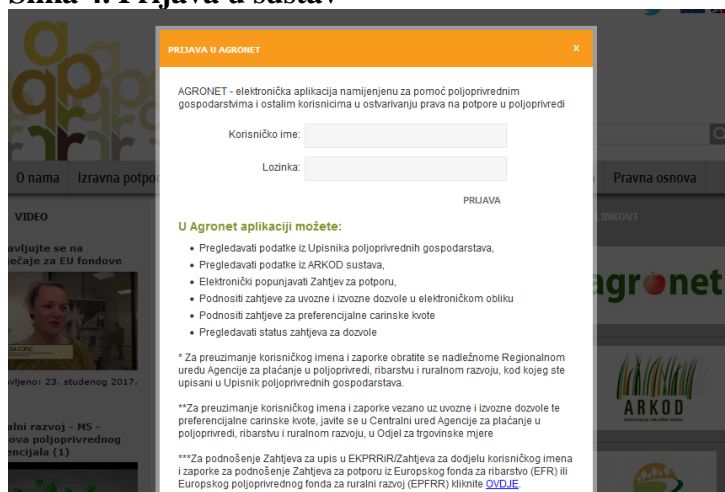
## 7. ISTRAŽIVANJE ULOGE AGRONET SUSTAVA U PRIJAVI I PROVEDBI PROJEKATA OPG-a

Provedbom mjera iz Programa ruralnog razvoja RH Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju otvorila je mogućnost podnošenja elektroničke prijave na natječaje preko mrežne aplikacije AGRONET (modul RURALNI RAZVOJ). Ista aplikacija već se 6 godina uspješno koristi za popunjavanje zahtjeva poljoprivrednika za izravnu potporu. Agencija je tako prije 6 godina za oko 100.000 poljoprivrednih gospodarstava izdala korisničko ime i zaporku pomoću koje pristupaju AGRONET-u i u modulu POLJOPRIVREDNO GOSPODARSTVO popunjavaju svoj godišnji zahtjev. Od ove godine sličnu proceduru moraju proći i korisnici mjera ruralnog razvoja, bez obzira što su neki već korisnici izravne potpore, a prije dodjele korisničkog imena i zaporke moraju se prethodno upisati u Evidenciju korisnika potpora u ruralnom razvoju i ribarstvu. (APRRR, 2017)

Agronet je elektronička aplikacija namijenjena za pomoć poljoprivrednim gospodarstvima i ostalim korisnicima u ostvarivanju prava na potpore u poljoprivredi. U Agronet aplikaciji nositelji OPG-a mogu:

- a) Pregledavati podatke iz Upisnika poljoprivrednih gospodarstava,
- b) Elektronički popunjavati zahtjeve za izravnu potporu,
- c) Pregledavati propise vezane uz ostvarivanje prava na potporu
- d) Slati zahtjeve za uvozne i izvozne dozvole u elektroničkom obliku.

**Slika 4. Prijava u sustav**



Izvor: [www.aprrrr.hr](http://www.aprrrr.hr), 27.11.2017

Za preuzimanje korisničkog imena i zaporke potrebno se obratiti nadležnome Regionalnom uredu Agencije za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, kod kojeg je OPG upisan u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava.. Za preuzimanje korisničkog imena i zaporke vezano uz uvozne i izvozne dozvole te preferencijalne carinske kvote, potrebno se javiti u Centralni ured Agencije za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, u Odjel za trgovinske mjere. Za podnošenje Zahtjeva za upis u EKPRRiR/Zahtjeva za dodjelu korisničkog imena i zaporke za podnošenje Zahtjeva za potporu iz Europskog fonda za ribarstvo (EFR) ili Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR) potrebno je kliknuti ikonu za prijavu projekata, stoga je vidljivo da je cjelokupni proces korištenja praktičan i prilagođen korisnicima.

Provedeno istraživanje autora je kreirano kroz primjer prijavnog obrasca poslovnog plana koji poljoprivrednici uz pomoć konzultanata trebaju izraditi kako bi dokazali profitabilnost svog poslovanja i potvrdili opravdanost investicije koju prijavljuju na natječaj.

**Slika 5. Primjer financijskih podataka iz poslovnog plana OPG-a**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>Plan prodaje</b>								
2	<b>Tablica 1. Prodajne količine</b>			<b>Planirane godine</b>					
3	<b>Naziv proizvoda</b>	<b>Jed mjere</b>	<b>Prethodna godina</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
4				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
5	<i>Pšenica merk.</i>	kg	137.106,00	137.106,00	137.106,00	137.106,00	137.106,00	137.106,00	137.106,00
6	<i>Kukuruz merk.</i>	kg	13.331,00	13.331,00	13.331,00	13.331,00	13.331,00	13.331,00	13.331,00
7	<i>Soja merk.</i>	kg	117.588,00	117.588,00	117.588,00	117.588,00	117.588,00	117.588,00	117.588,00
8	<i>Svinje</i>	kg	582,00	582,00	582,00	582,00	582,00	582,00	582,00
9	<i>Proizvod 5</i>								
10	<i>Proizvod 6</i>								
11	<i>Proizvod 7</i>								
12	<i>Proizvod 8</i>								
13	<i>Proizvod 9</i>								
14	<i>Proizvod 10</i>								
15	<i>Proizvod 11</i>								
16	<i>Proizvod 12</i>								
17	<i>Proizvod 13</i>								
18	<i>Proizvod 14</i>								
19	<i>Proizvod 15</i>								
20									
21	<b>UPUTE:</b>								
22	- umjesto "Proizvod 1" itd. unesite nazive Vaših proizvoda								
24	- tablicu popunite sa podacima za cijelu godinu na temelju tjednih/mjesečnih proračuna								
25	- razdvojite svoje poslovanje u zasebne jedinice ukoliko imate paletu različitih proizvoda ili usluga ili kombinaciju n								
	- ukoliko imate više proizvoda od redaka u ovoj tablici. erupirajte ih u ovoj tablici i priložite dodatnu tablicu sa voa								



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>Projekcija Računa dobiti i gubitka</b>								
2				<b>Planirane godine</b>					
3	<b>Stavka</b>			<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
4				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
5	<b>1. Ukupni prihodi</b>			645.191,25	701.872,87	701.872,87	701.872,87	706.520,00	640.038,37
6	1.1. Prihodi od prodaje			453.770,70	453.770,70	453.770,70	453.770,70	453.770,70	453.770,70
7	1.2. Prihodi od subvencija			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8	1.3. Ostali prihodi			191.420,55	248.102,17	248.102,17	248.102,17	252.749,30	186.267,67
9	<b>2. Ukupni rashodi</b>			675.534,45	683.152,29	550.655,61	536.112,57	513.816,89	431.934,36
10	2.1. Poslovni rashodi			638.553,34	635.718,40	517.693,37	510.085,34	495.362,84	421.750,34
11	2.1.1. Materijalni i nematerijalni troškovi			421.750,34	421.750,34	421.750,34	421.750,34	421.750,34	421.750,34
12	2.1.2. Troškovi osoblja			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	2.1.3. Amortizacija			216.803,00	213.968,06	95.943,03	88.335,00	73.612,50	0,00
14	2.2. Financijski rashodi			36.981,11	47.433,89	32.962,24	26.027,23	18.454,05	10.184,02
15	2.2.1. Troškovi kamata			36.981,11	47.433,89	32.962,24	26.027,23	18.454,05	10.184,02
16	<b>3. Dobit prije oporezivanja</b>			-30.343,20	18.720,59	151.217,26	165.760,30	192.703,11	208.104,01
17	<b>4. Porez na dobit/dohodak</b>			0,00	2.246,47	18.146,07	19.891,24	23.124,37	24.972,48
18	<b>5. Dobit nakon oporezivanja</b>			-30.343,20	16.474,12	133.071,19	145.869,07	169.578,74	183.131,53
19									
20	Stopa poreza na dobit/dohodak			12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
21									
22									
23									

	A	B	C	D	E	F	G	
1	<b>Ekonomski tok</b>		<b>Planirane godine u HRK</b>					
2	<b>Stavka</b>		<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
3			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
4	<b>I PRIMICI</b>		897.176,37	640.038,37	640.038,37	640.038,37	640.038,37	640.038,37
5	1. Ukupni prihodi		640.038,37	640.038,37	640.038,37	640.038,37	640.038,37	640.038,37
6	2. Ostatak vrijednosti projekta		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7	2.1. Dugotrajna imovina						0,00	0,00
8	2.2. Kratkotrajna imovina						0,00	0,00
9	3. EPFRR potpora		257.138,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10	4. Ostale potpore		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11	<b>II IZDACI</b>		1.238.116,64	423.996,81	439.896,41	441.641,58	444.874,71	446.722,82
12	5. Prijenos postojeće imovine		449.026,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13	6. Ulaganja u dugotrajnu imovinu		367.340,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
14	7. Ulaganja u kratkotrajnu imovinu		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15	8. Materijalni i nematerijalni troškovi		421.750,34	421.750,34	421.750,34	421.750,34	421.750,34	421.750,34
16	9. Troškovi osoblja		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17	10. Porez na dobit/dohodak		0,00	2.246,47	18.146,07	19.891,24	23.124,37	24.972,48
18	<b>III NETO PRIMICI</b>		-340.940,27	216.041,56	200.141,96	198.396,80	195.163,66	193.315,55
19	<b>IV KUMULATIV</b>		-340.940,27	-124.898,70	75.243,26	273.640,06	468.803,72	662.119,27
20								
21								
22	<b>Razdoblje povrata ulaganja</b>			3				
23								

25 - Projekt je prihvatljiv ukoliko razdoblje povrata ulaganja nije duže od ekonomskog vijeka trajanja projekta bez reziduala  
 26 - ako ekonomski tok prikazuje cjelokupno poslovanje podnositelja (a ne samo projekt) u retku "Prijenos postojeće imovine unijeli u radnom listu "Podaci o ponositelju") u prvoj godini projekcije

27							
28	<b>8.2.2. Neto sadašnja vrijednost i interna stopa rentabilnosti</b>						
29	<b>Diskontna stopa:</b>	<b>9%</b>					
30	<b>Godina</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
31		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
32	diskontni faktor	1,000	0,917	0,842	0,772	0,708	0,650
33	<b>Diskontirani neto primici</b>	-340.940	198.203	168.455	153.199	138.259	125.642
34	<b>ISR</b>	<b>59,37%</b>					
35	<b>NSV</b>	<b>906.213,52</b>					
36							
37	<b>UPUTE:</b>						

38 - Unesite diskontnu stopu koja ne smije biti niža od kamatne stope kredita za financiranje planiranog ulaganja i ne niža od  
 39 - NSV se računa diskontiranjem godišnjih neto primitaka iz ekonomskog toka koristeći diskontne faktore iz Drugih finansijskih diskontnoj stopi).

40 - Projekt je prihvatljiv ako je NSV veća ili jednaka nuli

41 - Interna stopa rentabilnosti je diskontna stopa koja neto sadašnju vrijednost svodi na nulu

42 - Projekt je prihvatljiv ako je ISR iznad kamatne stope za kredit kojim se financira ulaganje i ako je veća od 5%.

Izvor: izrada autora

Iz navedenih primjera je vidljivo da je sve parametre poslovanja potrebno kvantificirati i realno planirati, stoga su isti gore navedeni i u teoretskom dijelu rada, te se praktično pojavljuju i na ovim prikazima. Kroz cijene sirovina, materijala i radnika, prodanih količina proizvoda potrebno je utvrditi da je OPG spreman vratiti ulaganje nakon određenog broja godina te dobiti EU sredstva.

### Slika 6. Primjer financiranja poljoprivrede u HBOR

2% godišnje	a subjekte koji ulažu na područja posebne državne skrbi ili potpomognuta područja - jedinice lokalne samouprave razvrstane u I. i II. skupinu ili poljoprivredu ili ribarstvo ili brdsko-planinska područja ili otoke i koji su dokazali tržišnu konkurentnost uspješnom prodajom na domaćem i/ili inozemnom tržištu
4% godišnje	za sve ostale gospodarske subjekte koji ulažu na područja posebne državne skrbi ili potpomognuta područja - jedinice lokalne samouprave razvrstane u I. i II. skupinu ili poljoprivredu ili ribarstvo ili brdsko-planinska područja ili otoke

Izvor: [https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/poljoprivreda/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/poljoprivreda/), 1.12.2017.

Preostali dio sredstava koji mora samostalno financirati, ostaje u mogućnosti pribaviti putem komercijalnih ili posebnih kredita, ili financiranjem iz vlastitih rezervi poslovanja. Sve navedeno postaje integralni dio poslovnog plana koji se podiže sustav Agronet na ocjenjivanje i dodjelu sredstava.

## **9. ZAKLJUČAK**

Globalna organizacija je kroz internacionalizaciju poslovanja dovela do rušenja tradicionalnih prostornih, vremenskih, informacijskih i konkurentskih prepreka. Priroda marketinške i menadžmentske znanstvene discipline se manifestira u konstantnoj želji za preispitivanjem i analizom strateške biti marketinga i menadžmenta, i taj oblik evoluirao već desetljećima. U današnjem globaliziranom svijetu napredak i razvoj poljoprivrede u velikoj mjeri ovisi, kako o kvalitetnim projektima, idejama, tako i o dostupnim financijskim izvorima. S problemom financiranja svakodnevno se susreću države, jedinice lokalne uprave, trgovačka društva, građani, pa tako i obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Nedostatnost financijskih izvora i cijene kapitala čine osnovne probleme regionalnog razvoja, stoga je za razvoj marketinga i menadžmenta OPG-a nužno intenzivnije koristiti EU fondove u sektoru ruralnog razvoja, što je vidljivo iz zadnjih primjera u tekućoj godini u Republici Hrvatskoj i analiziranog primjera iz prakse.

## 8. LITERATURA

### Knjige:

1. Bennett,R.,Management,,Informator,Zagreb,1994.
2. Buble, M., i dr. Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, 1997.
3. Kotler,P.: Marketing Management,Prentice-Hall International, London,1994
4. Lacković, Z.: Elektromarketing, Sveučilište u Osijeku, 2006.
5. Previšić J., Ozretić Došen Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
6. Dulčić, Ž., Pavić,I. Rovan, M., Veža, I.: Proizvodni menedžment, Ekonomski fakultet, Fakultet elektrotehnike strojarstva i brodogradnje, Split,1996.
7. Lacković, Z.: Menadžment malog poduzeća, Građevinski fakultet Osijek, 2003.
8. Petrač B.; Tolić S.: Strategija razvitka poljoprivrede i prehrambene industrije istočne Hrvatske (Mješovita poljoprivredna gospodarstva - teret ili katalizator razvitka), HGK-Županijska komora Osijek, CROMAR, Hrvatsko društvo ekonomista, 1999.
9. Srića,V.,Mueller,J.: Put k elektroničkom poslovanju,Sinergija,Zagreb,2001.
10. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
11. Smerdel, B.: Ustavno uređenje europske Hrvatske, Narodne novine, Zagreb,2013.
12. Petrač B.; Tolić S.: Strategija razvitka poljoprivrede i prehrambene industrije istočne Hrvatske (Mješovita poljoprivredna gospodarstva - teret ili katalizator razvitka), HGK-Županijska komora Osijek, CROMAR, Hrvatsko društvo ekonomis , 1999.
13. Šostar, M., Devčić, A.: Fondovi Europske unije i drugi dostupni izvori financiranja razvoja ruralnog turizma, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.2 No.2. Prosinac 2011.
14. Devčić, A.; Šostar, M.: Regionalni razvoj i fondovi Europske unije: Prilike i izazovi Požega: Veleučilište u Požegi, 2015.

### Internetske stranice:

1. <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/segmentacija-i-pozicioniranje/>, 20.11.2017.
2. [http://www.adi.pt/docs/innoregio\\_BPR-en.pdf](http://www.adi.pt/docs/innoregio_BPR-en.pdf), 21.11.2017.

3. <https://www.slideserve.com/tommy/prof-dr-sc-elimir-dulcic-organizacija-poduzeca-predavanja-4-11-1345413> , 23.11.2017.
4. <http://www.poslovni.hr/leksikon/izvori-financiranja-1320>, 23.11.2017.
5. <http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/Pokazatelji%20profitabilnosti.pdf>, 25.11.2017.
6. <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/?uri=uriserv:O2010.083.01.0001.01.ENG>, 26.11.2017.
7. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_12\\_153\\_3746.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_12_153_3746.html) , 27.11.2017.
8. <https://agrobiz.vecernji.hr/agrovijesti/kresimir-ivancic-po-iskoristenost-novca-iz-ruralnog-razvoja-bolji-smo-od-spanjolske-i-italije-7074>, 28.11.2017.
9. <https://www.aprrr>, 29.11.2017.
10. [https://www.hbor.hr/kreditni\\_program/poljoprivreda/](https://www.hbor.hr/kreditni_program/poljoprivreda/), 1.12.2017.

## 9. POPIS SLIKA

<b>Popis slika:</b>	<b>Stranica:</b>
Slika 1. Vrste marketinških sustava	4
Slika 2. Model okoline u stratezijskom planiranju	11
Slika 3. Pokazatelji profitabilnosti	16
Slika 4. Prijava u sustav	26
Slika 5. Primjer financijskih podataka iz poslovnog plana OPG-a	27
Slika 6. Primjer financiranja poljoprivrede u HBOR	29

## **IZJAVA O AUTORSTVU RADA**

Ja, DEAN PAVIĆ, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor završnog/diplomskog rada UPRAVLJANJE PROCESOM MARKETINGA I FINANCIRANJA NA OBITELJSKOM POLJOPRIVREDNOM GOSPODARSTVU, te da u navedenom radu nisu na nedozvoljen način korišteni dijelovi tuđih radova.

U Požegi, 04.12.2017.

Dean Pavić