

# Digitalni poslovni model obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

---

**Pekica, Marko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:226505>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet informatike u Puli

**Marko Pekica**

**Digitalni poslovni model obiteljskog poljoprivrednog  
gospodarstva**

Završni rad

**Pula 2022, godina.**

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet informatike u Puli

**Marko Pekica**

Digitalni poslovni model obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva

Završni rad

**Ime Prezime studenta/studentice, JMBAG: Marko Pekica, 0178111224 2**

**Studijski smjer:** Preddiplomski sveučilišni studij Informatike

**Znanstveno područje:** Društvene znanosti

**Znanstveno polje:** Informatičke i komunikacijske znanosti

**Znanstvena grana:** organizacija i informatika, informacijsko i programsko inženjerstvo

**Mentor:** izv. prof. dr. sc. **Darko Etinger**

**Pula, \_\_\_\_\_, 2022 godine.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika/  
magistra \_\_\_\_\_ovime  
izjavljujem da je ovaj Završni/Diplomski rad rezultat isključivo mojega  
vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na  
objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija.  
Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen  
način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada  
krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije  
iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj  
ili radnoj ustanovi.

Student

\_\_\_\_\_

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom

---

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine

Potpis

---

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| <b>1 Uvod</b>  | 1  |
| <b>2 Obrada teme</b>   | 4  |
| 2.1 Proces osnivanja OPG-a   | 5  |
| 2.1.1 Proces osnivanja OPG-a opisan kroz CPM   | 9  |
| 2.2 The Lean Startup   | 14 |
| 2.3 Business Model Canvas za OPG   | 19 |
| 2.4 Ključni poslovni procesi za OPG - BPMN   | 25 |
| <b>3 Zaključak</b>   | 29 |
| <b>Popis literature i drugih izvora podataka koji su upotrijebljeni u izradi završnog rada</b> | 31 |
| <b>Priloga (ako postoje)</b>   | 33 |
| <b>Sažetak i ključne riječi (Abstract and keywords)</b>  | 34 |

# 1 Uvod

Poljoprivreda je jedna od prvih, i lako moguće najvažnijih gospodarskih djelatnosti (aktivnosti) kojima se čovjek može baviti. Sposobnost proizvodnje hrane ima esencijalnu važnost za čovjekov život a, omogućila je i boravak na jednom području; Budući da je potreba za sakupljanjem hrane postala manja. To, je između ostalog, potaknulo izgradnju prvih trajnih naselja.

Rastom populacije pojavljivali su se sve veći zahtjevi za dobrima. Razvojem novih tehnologija omogućena je proizvodnja količina koje mogu udovoljiti takvim zahtjevima. U svrhu proizvodnje hrane obavljanjem poljoprivredne djelatnosti, danas postoje traktori koji voze kroz polje bez vozača u kabini, bacaju otrov samo na mjesto koje je zahvaćeno korovom, i tome slično (automatizacija). Nova tehnološka postignuća olakšala su čovjeku posao, omogućila uspješniju i lakšu proizvodnju hrane, te su tako doprinijela, omogućila, i olakšala povećanje kvalitete života. Međutim, djeluje kao da su neke od poljoprivrednih (i ostalih proizvodnih) tehnika koje su u upotrebi upitne, možda čak i pogrešne. Uzgoj monokultura, primjerice, na velikim površinama (ima nepogodan učinak na okoliš), u siromašnijim državama odvija se krčenje jako velikih površina za dobivanje velikih površina za uzgoj monokultura (radeći tako veliku štetu za biom), upotreba opasnih otrova, eksperimentiranje ('igranje') s genetikom na neprirodan način... Neki od navedenih zahvata uzrokuju oštećenje okoliša, narušavanje kvalitete tla, zagađenje okoliša i drastično uništavanje tla, narušavanje prirodne ravnoteže, te slične negativne i neželjene posljedice za prirodu, samim time i za čovjeka.

Početna pretpostavka je da se u osobi može pojaviti želja za povećanjem kvalitete života, te ju potaknuti na razmišljanje usmjereno ka ostvarenju iste. Nadalje, pretpostavlja se da je promatranjem i veoma blagim promišljanjem o trenutnom, prošlom načinu života, i u konačnici promišljanjem o kombinaciji modernog i tradicionalnog načina života moguće osnovati ideju (a koja je izvediva) koja bi potencijalno mogla dovesti do ostvarenja te želje. Temelj ideje leži u usmjeravanju na organizaciju života na takav način da život pojedinca u većoj mjeri bude usklađen s prirodom. Jedan od načina na koji bi se to moglo ostvariti mogao bi biti recimo promjenom mjesta boravka na neko mirnije mjesto, malo izvan okolice grada, na kojem je moguće obavljati poljoprivrednu djelatnost u svrhu proizvodnje hrane za vlastite potrebe.

Usvajanjem znanja i usavršavanjem vještina, kao i primjenom dobrih i održivih poljoprivrednih tehnika moguće je stvoriti dobar primjer. U idealnom će se slučaju, s vremenom, formirati zajednica moralnih i odgovornih ljudi koji se odgovorno odnose prema prirodi, savjesno upotrebljavaju resurse... Iz toga proizlazi 'labava' hipoteza da bi se formiranjem takvih ili sličnih vrsta zajednica možda ublažile devastirajuće posljedice pogrešnih poljoprivrednih tehnika navedenih u prethodnom paragrafu.

Prva prepreka u ostvarenju navedenog cilja je potreban kapital. Naime, prvo što je potrebno kako bi bilo moguće započeti sa realizacijom ideje je takvo mjesto (poljoprivredno zemljište, ali i drugi resursi potrebni za obavljanje poljoprivrede). Količina potrebnog kapitala će naravno ovisiti o vlasništvu pojedinca, pa će stoga neki već imati vlasništvo nad svim potrebnim resursima. Kapital se može odnositi na kapital za izradu mjesta boravka, no može biti i onaj za nabavu samog zemljišta; Slijedi kapital potreban za nabavu alata, sadnica, i ostalih stvari potrebnih za uspješno obavljanje poljoprivredne djelatnosti. Jednostavnom računom može se lako doći do zaključka da će u drugom slučaju, u onom kad je za prvi korak potrebno prikupiti početni kapital, biti potreban relativno dug period za ostvarenje cilja (naravno to će ovisiti o plaći, štednoj sposobnosti, situaciji na tržištu, organizacijskim sposobnostima itd.).

S obzirom na važnost i značaj poljoprivrede kao djelatnosti, i navodno sve manjeg broja mladih ljudi zainteresiranih za tu aktivnost, RH i EU organiziraju natječaje putem kojih dijele bespovratna sredstva. Natječaji se provode u svrhu poticanja i podržavanja građana na obavljanje poljoprivredne djelatnosti. Ostvarenjem prava na neki od poticaja vrijeme potrebno za prikupljanje kapitala potrebnog za realizaciju ideje moglo bi u jednoj mjeri biti skraćeno. Prva važnija informacija je da ako osoba želi ostvariti mogućnost prijave na natječaje treba imati registrirano OPG (obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo) ili SOPG (samoopskrbno obiteljsko gospodarstvo). Proces osnivanja OPG-a može djelovati zbunjujuće, možda čak i donekle komplicirano a, jednim dijelom jer se prikupljanje preciznih i jasnih informacija može pokazati kao donekle problematičan zadatak.

Navedene prepreke dovele su do formiranja početne ideje za ovaj rad. Prva ideja je da bi bilo lijepo imati nekakvu vrstu vodiča kroz sve korake koje osoba treba obaviti kako bi se ostvarila mogućnost osnivanja OPG-a (zamišljeno je nešto nalik na mentalnu mapu, u svakom oblačiću je upisan jedan korak s navedenim detaljima i važnim stvarima, osoba obavlja korake te nakon što ih sve obavi ima sve što je potrebno za upis OPG-a). Taj zadatak planira se riješiti pomoću metode kritičnog puta (eng. Critical path method - CPM).

Definicija OPG-a: OPG je organizacijski oblik gospodarskog subjekta poljoprivrednika fizičke osobe koji radi stvaranja dohotka samostalno i trajno obavlja djelatnost poljoprivrede i s njom povezane dopunske djelatnosti, a temelji se na korištenju vlastitih i/ili unajmljenih proizvodnih resursa te na radu, znanju i vještinama članova obitelji. (sabor, 2018)

- Razlozi za osnivanje OPG-a: (Kukoč, bez dat.)
  - mogućnost prodaje vlastitih poljoprivrednih proizvoda
  - ostvarivanje prava na potpore
  - ostvarivanje ostalih prava
  - mogućnost prijave na natječaje za dodjelu potpore EU



- mogućnost prijave na natječaj za dodjelu potpore EU mladim poljoprivrednicima

Važno je razjasniti postupak osnivanja OPG-a zato što se jednim dijelom nastoji pronaći rješenje prikladno za redovnog studenta (s obzirom na to da je ovo završni rad pa nakon obrane ostaje mogućnost upisa diplomskog studija). Ako se ispostavi da redovni student može biti nositelj OPG-a, da je moguće provesti navedenu ideju uz studij, da osoba ostvaruje potrebne preduvjete za osnivanje OPG-a, ili da ih može ostvariti u doglednom vremenskom periodu, osnivanje OPG-a moglo bi se pokazati kao zanimljiv i koristan projekt, a kojeg je moguće pretvoriti u ozbiljnije poduzeće.

Nadalje, ako se OPG pokaže kao prikladno rješenje, moglo bi se pokazati korisnim imati uvid u sam proces rada OPG-a. A u slučaju da se ispostavi da OPG nije dobro rješenje, moguće je istražiti može li SOPG (samoopskrbno poljoprivredno gospodarstvo) poslužiti kao zamjena za OPG, i kao dostupno rješenje. Naposljetku, u slučaju da se ni OPG, ni SOPG ne pokažu kao prikladne mogućnosti bilo bi lijepo razviti novu strategiju koja može poslužiti i dovesti do ostvarenja cilja a, ne sadrži formalne elemente i birokraciju.

Dodatno, vodeći se primjerom za eCHARTER navedenom u literaturi (Varga & Strugar, 2016), možda je moguće da postoji prostor za poboljšanje postojećeg sustava koji se bavi problematikom OPG-a (SOPG). Također, vjerojatno je moguće napraviti nekakvu aplikaciju koja će na neki način pružati pomoć u obavljanju poljoprivredne djelatnosti. Iako su kroz razgovor s nekim nositeljima OPG-a dobiveni negirajući odgovori na tu ideju - zato što znaju oni, nema tu ničeg posebnog, to je veoma jednostavno i smatraju da im nikakva aplikacija ne može pomoći ili da im ne treba - i dalje se smatra da je moguće napraviti aplikaciju takve vrste. Moguće je da je ispitano krivo tržište. Za pouzdanije podatke smatra se potrebnim provesti istraživanje na drugoj skupini ljudi naime, aplikacija bi mogla biti korisna upravo onima koji dosad nisu stekli iskustvo ili ga imaju relativno malo, dakle ljudima koji samo imaju namjeru ili se tek upuštaju u obavljanje poljoprivredne djelatnosti.

## 2 Obrada teme

Na početku poglavlja koje slijedi, ukratko je opisana početna ideja koju je moguće dodatno prilagoditi, proširiti, i unaprijediti na razne načine. Opisana ideja bit će prihvaćena i na njoj će biti temeljeno daljnje istraživanje i tijek rada. Opisana je i početna strategija kojom se planira ostvariti želja/vizija objašnjena kroz početnu ideju. Navedene su neke od tehnika koje se namjerava istražiti u svrhu primjene na ideju i tehnički razvoj iste. Opisani su problemi i prepreke koje su se pojavile tijekom istraživanja. Spominju se natječaji za bespovratna sredstva poljoprivrednicima a, naveden je i opisan jedan primjer radi stjecanja uvida u problematiku i potencijalne poteškoće na koje se može naići putem. Objašnjen je plan, i pravila rada prvog poslovnog modela OPG-a, u najjednostavnijem slučaju kad se prodaju samo primarni proizvodi na kućnom pragu, i pritom se pazi da profit ne prelazi granicu nakon koje se nameće obveza plaćanja poreza, te u konačnici plaćanja doprinosa za mirovinsko i zdravstveno osiguranje.

Izražene su glavne nedoumice i sumnje vezane za do tog trenutka istražene mogućnosti i dobivena rješenja. Približno je objašnjen proces osnivanja OPG-a, u mjeri dovoljnoj za opće razumijevanje tog postupka. Objašnjen je novonastali problem, koji je otkriven u trenutku kad je dovoljno istražen i shvaćen proces osnivanja OPG-a. Kao solucija na problem ponuđeno je i opisano nekoliko prijedloga drugih ideja koje bi potencijalno mogle omogućiti dolazak do rješenja.

Slijedi kratko objašnjenje metode kritičnog puta (CPM), te pokušaj primjene metode kritičnog puta za proces osnivanja OPG-a. Metoda kritičnog puta je primijenjena promatrajući dva moguća načina. U prvom načinu, početni koraci su: nabaviti zemlju i početi obavljati poljoprivrednu djelatnost, dok je drugi način onaj u slučaju kad su svi resursi već dostupni pa je potrebno samo obaviti formalnosti (prikupiti dokumentaciju i obaviti upis).

Poglavlje završava potpoglavljem u kojem je napravljen osvrt na dotadašnji napredak i rezultate, te pokušaj primijene 'Lean Startup' metodologije. Priložena je definicija i objašnjenje metodologije i opisan je prvi pokušaj primjene u praksi. Do kraja potpoglavlja nastoji se opisima i primjerima stvoriti slika koja će pomoći i doprinijeti boljem i kvalitetnijem shvaćanju principa Lean Startup metodologije, kao i doći do potencijalnih rješenja, otkriti nedostatke u dosadašnjoj strategiji te ju dodatno poboljšati.

## 2.1 Proces osnivanja OPG-a

Podsjetimo se početne pretpostavke koja glasi da se u čovjeku, u nekom trenutku u životu, može pojaviti želja za načinom života više povezanim s prirodom i pokušajem proizvodnje hrane prvenstveno u svrhu opskrbe vlastitog domaćinstva hranom (djelomične samodostatnosti). Tijekom dosadašnjeg istraživanja ta pretpostavka nije opovrgnuta niti u jednom trenutku pa iz tog razloga daljnji tijek rada nastavlja temeljeći se na istoj.

Djelomična samodostatnost namjerava se postići obavljanjem poljoprivredne djelatnosti u svrhu proizvodnje hrane za vlastite potrebe. Planira se bavljenje prvenstveno proizvodnjom primarnih proizvoda. Primarni proizvodi su: voće, povrće, med - proučiti zakon za sve detalje. Pridodaje se pažnja uzgoju autohtonih vrsta i sorti iz jednostavnog razloga, a to je taj da su bolje prilagođene svom podneblju, kao i u svrhu očuvanja kulturne i tradicionalne baštine. Jedan od glavnih predmeta zanimanja je, kako upotrijebiti i primijeniti održive i regenerativne poljoprivrednih tehnike u svrhu kvalitetnog gospodarenja resursima, kao i očuvanja okoliša i prirodnih vrijednosti. Primjena dobrih praksi potencijalno može stvoriti primjer koji može potaknuti ostale članove zajednice na promišljanje i unaprjeđenje dosad korištenih tehnika kao i razvoju svijesti.

S obzirom na to da početna želja ima profit u vidu kao mogućnost u slučaju da se proizvede višak, ali ne nužno kao primarni cilj na koji je usmjerena, slijedi hipoteza koja glasi da se osoba može baviti nekim zanimanjem (primjerice nekom granom informatike) kao primarnim zanimanjem od kojeg će ostvarivati ​​prihode za život, i uz to obavljati poljoprivrednu djelatnost u svrhu djelomične samodostatnosti (i zbog povećanja mogućnosti postizanja kvalitetnijeg načina života). Naposljetku, tu je ideja o promjeni mjesta boravka na lokaciju malo udaljeniju od grada, blizu ili odmah do poljoprivrednog zemljišta na kojem se obavlja posao, radi lakšeg obavljanja poljoprivredne djelatnosti kao i malo prije navedene mogućnosti postizanja veće kvalitete života zahvaljujući mirnijoj okolini i slično.

Možda je prikladno u nekim slučajevima gledati na poljoprivrednu djelatnost na ovakav, manje komercijalan ili gotovo u potpunosti nekomercijalan način. Smatra se da je tako jednim dijelom zbog toga što poljoprivreda u jako velikoj mjeri ovisi o klimatskim uvjetima, koji mogu biti veoma nepredvidivi, neočekivani, i neuobičajeni - što je pogotovo vidljivo u zadnje vrijeme. Djelovanjem meteoroloških uvjeta, u pojedinim sezonama mogu se pojaviti vremenski i klimatski uvjeti nepogodni za rast i razvoj biljaka te na taj način ostaviti farmera u potpunosti bez prinosa (situacija postaje gora što je aktivnost bliža uzgoju monokulture). Uz to, kao dodatni razlog zbog kojeg je u nekim slučajevima možda bolje gledati na poljoprivredu kao nekomer-

cijalnu djelatnost je taj da postoje sumnje oko toga kolika je najveća kvaliteta koju je moguće postići u komercijalnoj proizvodnji; Kao i pitanje postoje li neizbježne žrtve, i ako da, što je sve potrebno žrtvovati za uspješno bavljenje poljoprivrednom djelatnošću u svrhu komercijalne proizvodnje.

Uzevši u obzir to da su zemlja i ostalo, poput infrastrukture, alata, i ostalog materijala i potrebnih resursa relativno skupe stvari, moguće je doći do zaključka da će vrijeme potrebno za prikupljanje kapitala biti (ili da bi vjerojatno moglo biti) prilično dugo. Zbog navedenog je razloga donesena odluka da se napravi istraživanje i promotri ideja o poticajima u obliku bespovratnih sredstava - prva ideja zamišljena u svrhu pomoći i skraćanja vremena potrebnog za ostvarenje cilja - kao i o OPG-u koje je, kao što je objašnjeno u uvodu, potrebno osnovati kako bi se ostvarila mogućnost prijave izrađenog projekta na natječaj u svrhu ostvarivanja prava na neki od poticaja. Cilj tog istraživanja je utvrditi je li moguće tim putem, i koliko kompliciran bi bio pokušaj skraćanja vremena koje će biti provedeno u svrhu prikupljanja kapitala potrebnog za realizaciju želje/vizije. U slučaju da se odustane od poticaja i/ili OPG-a krenuti će se u razmatranje drugih, alternativnih mogućnosti, ako se otkrije da ih ima, te da su dostupne i pogodne.

Poznato je da EU i RH organiziraju natječaje za institucije koje se bave poljoprivrednom i drugim gospodarskim djelatnostima, putem kojih je moguće ostvariti prava na bespovratna sredstva. Nositelj OPG-a/SOPG-a može samostalno ili uz pomoć stručnog savjetnika osmisliti i napisati projekt. Napisan projekt nositelj OPG-a može prijaviti na neki od natječaja. Prijavom na natječaj potencijalno je moguće ostvariti prava na poticaje u iznosu definiranom u natječaju na koji je prijavljen projekt.

Poželjno je, i nadasve preporučljivo, detaljno proučiti i sa što većom sigurnošću imati poznate i utvrđene sve uvjete i eventualne obveze koje dolaze uz ostvarenje prava na poticaje. Tijekom istraživanja je, između ostaloga, otkriveno i to da su uvjeti za osobe koje ostvare i prihvate poticaje na mjeru za mlade poljoprivrednike takvi da je nositelj OPG-a koji ostvaruje taj poticaj obvezan narednih 5 godina obavljati poljoprivrednu djelatnost kao primarno i jedino zanimanje. U tom trenutku ta osoba postaje obveznik plaćanja doprinosa za mirovinsko i zdravstveno osiguranje, kao i porezni obveznik. S obzirom na to da takvi uvjeti isključuju mogućnost redovnog studiranja u minimalno narednih pet godina, i uvelike otežavaju ili onemogućuju bavljenje 'normalnim' poslom, taj natječaj smatra se neprikladnim za dio rješavanja problema. Srećom, tu su i drugi natječaji koji možda imaju manje drastične uvjete i obveze pa možda ima smisla istražiti ostale dostupne natječaje, kao i proučiti uvjete koji idu ostvarenjem i prihvaćanjem istih. Opseg natječaja za koje se nude poticaji je dosta velik pa će zato u većini slučajeva vjerojatno biti potrebno odvojiti dosta velik dio vremena za istraživanje. Zato bi se moglo pokazati isplativim platiti stručnoj osobi za savjetovanje, pomoć/izradu projekata za prijavu na neki od natječaja (zavisno o situaciji).

Ako želimo da profit zauzima više mjesto na ljestvici prioriteta, međutim i dalje bi donekle željeli ostati u duhu početne ideje, najjednostavniji način je vjerojatno prodati višak proizvedenih primarnih proizvoda. Bonus u slučaju osnivanja OPG-a je taj da ako se prodaju isključivo primarni proizvodi, izravno u objektima ili na zemlji koja je upisana pod isto OPG, te ako se pazi da ostvareni profit u jednoj godini ne prelazi 80499 kn; U tom je slučaju dozvoljeno obavljati prodaju bez da je potrebno išta dodatno napraviti (nije potrebno raditi nikakve dodatne posebne dozvole, izdavati račune... nema dodatnih komplikacija). Ako profit u godini prelazi 80500 kn osoba postaje porezni obveznik, postaje po zakonu obvezna izdavati račune i obavljati sve ostale stvari koje idu uz to. Za prodaju bilo čega osim primarnih proizvoda potrebno je izraditi dodatne dozvole. Pridržavanjem tih dvaju pravila (prodaju se isključivo primarni proizvodi i profit ne prelazi 80499 kn), priželjkuje se u najvećoj mjeri olakšati cijeli postupak, i smanjiti eventualne birokratske ili druge komplikacije koje bi mogle ići ruku pod ruku s postupcima poput izrade dodatnih dozvola (to naravno ne mora biti tako, možda i nije, ali djeluje nepogodno u ovom trenutku preuzeti toliki rizik s obzirom na količinu sadržaja). Moguće je izmijeniti i upisati nove djelatnosti koje se obavljaju na OPG-u i nakon osnivanja, ako se tako nešto poželi ili se pojavi potreba, pa se zasad smatra da je bolje nastaviti dosadašnjom logikom i početi sa što jednostavnijim planom a, kompleksnost dodavati naknadno s obzirom na novonastajuće prilike, uvjete, i zahtjeve dobivene i otkrivene rezultatima istraživanja.

Sjedeći je korak otkriti što je sve potrebno za osnivanje OPG-a. Jedan od razloga da se to napravi je zato da se utvrdi narav rješenja, isto kao i to da bi proces kasnije bilo moguće opisati i grafički prikazati. U početku je proces djelovao komplicirano i zbunjujuće. Djelomično je to bilo radi toga što su se odgovori na pitanja gotovo svaki put barem malo razlikovali, zavisno o tome kome je upućeno pitanje. Slijedi opis klasičnog događaja/problema iz priča koje se često može čuti - kad zaposlenik na poziciji predviđenoj za pružanje pomoći oko određene problematike šalje klijenta/osobu na drugo mjesto rekavši mu da nije on/ona (zaposlenik) zadužen/a za to pitanje. Na drugom mjestu osobi/klijentu se dogodi ista stvar. Što reći o takvoj situaciji, osim da može potaknuti čovjeka da se zapita u čemu je problem, može li se to raditi bolje, zašto se ne radi, i je li moguće smanjiti brojnost takvih i sličnih situacija ili barem ublažiti negativne utjecaje - poboljšati proces. Razumijevanje procesa osnivanja OPG-a je jedna od ključnih stvari jer u slučaju da se ispostavi da redovni student ne može postati nositelj OPG-a (i zadržati status redovnog studenta) ta tematika donekle gubi vrijednost.

Nužnih koraka potrebnih za osnivanja OPG-a ima relativno malo, dodatnih koraka za posebne slučajeve ili u drugim planovima za OPG ima nešto više. Na primjer neki od preduvjeta su ti da osoba bude državljanin RH, ima osobnu iskaznicu, otvoren žiro račun, itd. Popis uvjeta je opširan, stoga smatra se da nema smisla navoditi cijeli popis već da je prikladno uputiti čitatelja na resurs i samostalno proučavanje detalja. Popisi koraka se uglavnom malo razlikuju ili po redosljedju ili po nazivima koraka. U nastavku je pokušano jasno opisati korake koje je nužno obaviti da bi osoba mogla dati zahtjev za upis OPG-a u upisnik i postati nositelj OPG-a.

Za opis procesa osnivanja OPG-a, odabran je jedan od pronađenih popisa koraka, a kasnije će kroz metodu kritičnog puta biti prikazani oni koraci koji su neophodni za uspješno osnivanje OPG-a. Redoslijed obavljanja koraka u principu nema ispravan i neispravan redoslijed obavljanja. Većinu koraka moguće je obaviti redoslijedom po želji. Ranije je bilo moguće naslutiti da najveći utjecaj ima činjenica posjeduje li osoba zemlju i ima li već pokrenuto obavljanje poljoprivredne djelatnosti. Ako da, kao prvi korak može se primjerice ispuniti izjava o posjedovanju resursa. Za osnivanje OPG-a potrebno je imati zemljišnu vrijednost u određenom iznosu (računa se u eurima). Trenutno je za osnivanje OPG-a potrebno imati ekonomsku veličinu poljoprivrednog gospodarstva iznad tri tisuće eura - izračun ekonomske veličine poljoprivrednog gospodarstva moguće je obaviti pomoću EVPG kalkulatora. Pojašnjenje: jedan hektar npr. krumpira ima određenu vrijednost koju je moguće izraziti u valuti euro. Za izračun te vrijednosti koristi se EVPG kalkulator. Od ostalih koraka je potrebno prikupiti dokumentaciju - potrebni dokumenti: kopija osobne, izvadak katastarskih čestica koje će biti upisane pod OPG, potvrde o posjedovanju/najmu zemljišta, kopija ugovora o žiro računu, dokaz ili izjava o posjedovanju i korištenju mehanizacije (topla je preporuka da se za svaki slučaj samostalno provjeri i utvrdi popis cjelokupne potrebne dokumentacije), ispuniti dokumente: upisnik poljoprivrednika i upisnik OPG-a (dostupno na stranici APPRRR > upisnik poljoprivrednika), te je po završetku potrebno dostaviti sve prikupljene, i ispunjene dokumente u regionalni ured APPRRR (Agencija za plaćanja poljoprivredi ribarstvu i ruralnom razvoju), lokacija ureda ovisi o mjestu prebivališta. Uz to je potrebno priložiti i 70 kuna biljega. Status OPG-a (ovisi o aktivnostima koje se obavljaju - proizvodnja, djelatnosti prerade, dodatne usluge...) je moguće (i potrebno) odabrati u trenutku upisa ako nisu odabrane ranije.

Zbog količine sadržaja, koju bi bilo neprikladno cijelu ugurati u rad, poželjno je i preporučljivo pretražiti web stranicu APPRRR - upisnik poljoprivrednika, proučiti Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu, kao i Pravilnik o Upisniku obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, te Pravilnik o Upisu poljoprivrednika (po završetku se eventualno mogu obaviti konzultacije sa stručnim savjetnikom kako bi se utvrdilo znanje i razumijevanje procesa osnivanja OPG-a kao i svih uvjeta, obveza, pravila, i mogućnosti). Ne preuzima se nikakva odgovornost za slijeđenje ičega napisanog u ovom radu.

Dosad je utvrđeno da je za osnivanje OPG-a potrebno imati unaprijed pokrenutu, i aktivnu poljoprivrednu djelatnost, kao i to da ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva treba biti veća od tri tisuće eura. Iz toga proizlazi logičan zaključak, činjenica, da je prije svega potrebno imati zemlju, i već obavljati poljoprivrednu djelatnost. Zbog tog se razloga u trenutnom stadiju projekta prikupljanje početnog kapitala postavlja kao najveća prepreka i izazov u realizaciji vizije. Pomoću EVPG kalkulatora može se ustanoviti da je potrebnu ekonomsku veličinu poljoprivrednog gospodarstva za osnivanje OPG-a moguće ostvariti na površini oko 0,45 - 0,5 hektara zemlje. Moguće je i na puno, puno manjoj površini, ali ne s voćem i povrćem (primarnim proizvodima) već baveći se uzgojem gljiva. Zbog toga što gljive nisu navedene kao

primarni proizvod (nije tako primijećeno tijekom istraživanja), a pretpostavlja se da je potrebno napraviti dodatnu investiciju u opremu, kao i to da je proces proizvodnje znatno zahtjevniji i teži nego uzgoj voća i povrća, smatra se da je mogućnost puno kompleksnija nego originalan plan pa se zato za sad neće razmatrati.

Za potrebe primjera, i prijedloga za rješenje, uzmimo da je potrebno 0,45 hektara zemlje kako bi bilo moguće postići ekonomsku veličinu poljoprivrednog zemljišta veću od tri tisuće eura, dovoljnu kako bi taj uvjet za upis OPG-a bio ispunjen. Kratko istraživanje tržišnih cijena poljoprivrednih zemljišta u RH, na dan 5.8.2022., doprinijelo je stvaranju zaključka da je moguće naći dovoljno velik komad zemlje za otprilike petnaest do trideset tisuća eura. Za pretpostavku se uzima da osoba po završetku diplomskog studija može dobiti posao, te nakon najviše godinu dana ostvariti plaću od barem 1000 eura. Na temelju toga donesen je zaključak da od trenutka pronalaska izdašnije plaćenog posla osoba koja se nalazi u olakotnim okolnostima - to se odnosi na plaćen smještaj, što manje životne troškove - može prikupiti kapital u godinu, dvije. U suprotnom, uzme li se opći primjer, realniji primjer u kojem je život skup, gdje je vjerojatno potrebno plaćati stan, račune, i sve ostalo, taj zadatak postaje znatno teži s plaćom od tisuću eura. Naime, u slučaju da se uspije odvojiti čak pola plaće, bilo bi potrebno više od dvije godine za prikupljanje kapitala.

Vrlo vjerojatno je moguće doći do rješenja usprkos naizgled relativno teškom, mukotrpnom, i dugotrajnom zadatku prikupljanja kapitala. Možda je moguće, uz malo sreće, pronaći nekoga tko bi bio voljan izaći u susret. Vjerojatno bi se zaobilaskom agencije za trgovinu nekretninama ili kroz komunikaciju s poznicima, i stupanjem u kontakt izravno s vlasnikom zemlje mogao sklopiti pogodan dogovor za obje strane. Pretpostavka je ta da negdje postoji osoba kojoj bi bilo jednako tako pogodno da zemlju iznajmi na duži period, ili da joj se plati veća cijena za zemlju nego što traži ali na rate, ili nekakav drugi dogovor. U tom bi slučaju prvi korak bio znatno lakši, i bilo bi moguće ranije izvođenje projekta. Ako sreća, a ni pamet ne posluže, kao zadnja očita mogućnost koja pada na pamet kao da bi mogla pomoći u prvom koraku, prikupljanje kapitala i kupnja zemlje, je posuđivanje kredita; Što možda i nije tako loša mogućnost.

### *2.1.1 Proces osnivanja OPG-a opisan kroz CPM*

Zamišljeno je da proces otvaranja OPG-a bude opisan pomoću metode kritičnog puta. Metoda kritičnog puta (eng.: CPM - critical path method), tehnika je projektne menadžmenta, definirana u PMBOK (Project Management Body of Knowledge) kao: niz zakazanih aktivnosti koji određuje trajanje projekta (Kramer, 2006) (prevedeno s engleskog).

- U situaciji kad osoba posjeduje sve potrebne resurse (zemlju i ostale nužne stvari potrebne za obavljanje poljoprivredne djelatnosti, te već ima pokrenutu, i obavlja poljoprivrednu djelatnost) koraci za osnivanje OPG-a su sljedeći:

- A -> izvadak iz katastra (prikupiti papire o vlasništvu)
- B -> ispuniti izjave o posjedovanju resursa
- C -> prikupiti dokumentaciju (kopija osobne, žiro računa...)
- D -> upis u upisnik

Ako je prvi korak nabava ili najam zemlje, potreban kapital će vjerojatno predstavljati najveći problem. Uzimanje zemljišta u zakup bi se u određenim situacijama mogao pokazati kao bolja mogućnost, ako se uspije postići dobar dogovor (priuštiva cijena i dovoljno dug vremenski period zakupa). Time je utvrđeno da je teško predvidjeti vrijeme trajanja prikupljanja kapitala. Osim možda u slučaju kad bi bile definirane sve varijable, kao što su: mjesečna plaća, mjesečni troškovi, cijena zemljišta, ostali kapital potreban za početak obavljanja poljoprivredne djelatnosti. Tada bi se moglo izračunati da ako dobivamo tisuću eura za mjesečnu plaću, možemo u dvije godine skupiti dovoljno novaca za kupiti poljoprivredno zemljište. Nepredvidiva varijabla je cijena poljoprivrednih zemljišta na tržištu, kao i broj dostupnih ponuda. To u jednoj mjeri onemogućuje dovoljno precizno predviđanje trajanja aktivnosti. Ostale aktivnosti je teško predvidjeti zato što uključuju druge ljude što otežava predviđanje mogućih poteškoća, zastoja u obavljanju posla ili odgoda.

U trenutku kad se nađe prikladno zemljište i donese odluka da će ga se kupiti, zavisno o tome koji je dan, i kolika je razina spremnosti sudionika, pitanje je koliko vremena će biti potrebno da se riješe formalnosti i pravne stvari kod odvjetnika i javnog bilježnika. Možda je to moguće riješiti u jedan dan, možda bude neradni dan pa će biti potrebno pričekati nekoliko dana, možda neki od sudionika bude zauzet i nedostupan te bude potrebno sačekati, ili se ostvari neka slična nepredvidivost. Za prikupljanje dokumentacije ne bi trebalo biti potrebno više od jednog dana (opet zavisi ima li osoba printer u kući ili nosi dokumente na print u specijaliziranu radnju), dok bi ispunjavanje obrazaca potencijalno moglo potrajati i dva dana s obzirom na opseg obrazaca. Naposljetku, veoma je teško predvidjeti koliko će vremena biti potrebno za početak obavljanja poljoprivredne djelatnosti. To ostaje nepoznanice sve do trenutka do kad zemlja nije nabavljena, te dok nisu prikupljeni uzorci tla, odneseni na analizu, te povratno dobiveni i protumačeni rezultati analize. Najvjerojatnije će biti poželjno, ako ne i neophodno savjetovanje sa stručnom osobom, zato da bi se lakše ustanovilo za koje je vrste tlo pogodno a za koje nepogodno.

**Tablica 1**

tablica aktivnosti za proces osnivanja OPG-a

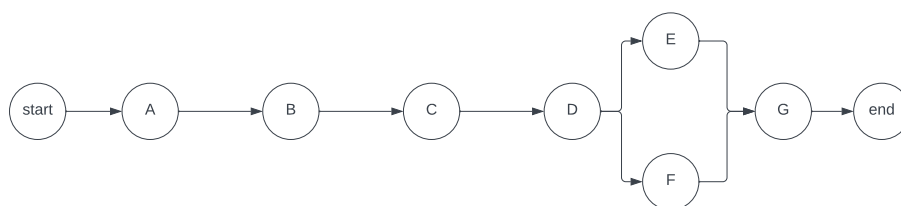
| aktivnost | opis aktivnosti       | trajanje (u danima)                         |
|-----------|-----------------------|---|
| A         | prikupljanje kapitala | (može jako varirati) < 1 do nekoliko godina |



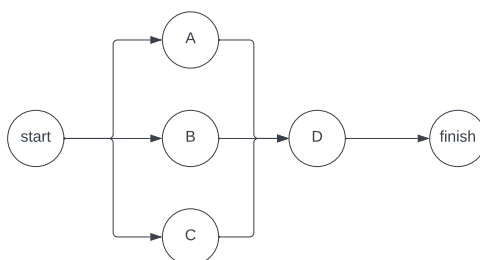
| aktivnost | opis aktivnosti                       | trajanje (u danima)  |
|-----------|---------------------------------------|--|
| B         | kupnja/najam zemljišta                | 1 - nekoliko dana  |
| C         | kupnja/najam alata i ostalog          | 1 - nekoliko dana  |
| D         | obavljanje poljoprivredne djelatnosti | 1 dan do 2 godine; potrebno savjetovanje, ovisi o stanju zemlje, znanju... |
| E         | ispunjavanje obrazaca                 | 1 - 2  |
| F         | prikupljanje dokumentacije            | 1  |
| G         | dostava dokumenata u ured             | 1  |

U slučaju da osoba nema zemlju u posjedu / najmu. Izvadak iz katastra podrazumijeva se pod: prikupljanje dokumentacije

| DES |      | DU (mo) |
|-----|------|---------|
| A   | -    | 6-48    |
| B   | A    | 0.1     |
| C   | B    | 1-36    |
| D   | C    | 1       |
| E   | D    | 1       |
| F   | D    | 1       |
| G   | E, F | 1       |



| DES |         | DU (days) |
|-----|---------|-----------|
| A   | -       | 1         |
| B   | -       | 1         |
| C   | -       | 1         |
| D   | A, B, C | 1         |



### Slika 1

CPM za proces osnivanja OPG-a

Prvi graf prikazuje situaciju kad je za početak potrebno nabaviti zemlju, alat i tek započeti obavljanje poljoprivredne djelatnosti, dok drugi prikazuje situaciju kad je potrebno samo nabaviti dokumente i dostaviti ih u ured

Nakon što je prikupljeno dovoljno informacija za bolje razumijevanje procesa koji vodi do mogućnosti upisa u upisnik OPG-ova i pažljivijim promišljanjem o potrebnim koracima, pojavile su se sumnje da zbog naravi procesa CPM možda nije pretjerano koristan za ovaj dio. Ispada da je veoma teško procijeniti vrijeme trajanja nekih, ili čak većine aktivnosti, zavisno o tome koja aktivnost predstavlja početnu točku, zbog previše varijabli koje imaju utjecaj a koje je teško definirati. Također, moguće je obavljati aktivnosti i nekim drugim redoslijedom nego što je to ranije definirano. Proces osnivanja, u slučaju da se već obavlja poljoprivredna djelatnost, može trajati relativno kratko - sve što je potrebno je prikupiti dokumente, ispuniti obrasce, platiti biljeg, i sve to skupa dostaviti u regionalni ured APPRRR. To bi moglo biti izvedivo u dan/dva, ako nije vikend ili praznik. U zakonu piše da od trenutka kad je zahtjev predan, služba ima 30 dana za donošenje odluke. Što znači da je u roku od 30 dana nakon predaje zahtjeva OPG službeno osnovan i dobiveno je rješenje koje to dokazuje. Pokazano je da OPG može poslužiti jedino kao pomoć u razvoju/širenju projekta, ne i za sam početak.

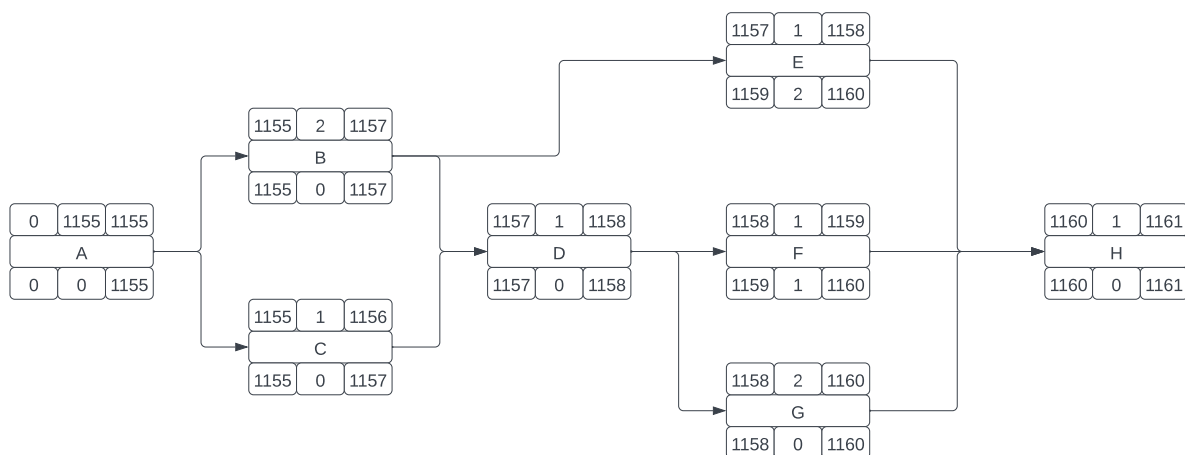
Napravljen je primjer u kojem je pokušano precizno odrediti varijable u nadi za postizanjem primjenjivijeg CPM dijagrama. Razmišljanje je dovelo do zaključka da je vrijeme potrebno za prikupljanje kapitala iznimno teška varijabla za precizno odrediti. Nepredviđeni iznenadni troškovi su učestala i česta pojava... Koji iznos odabrati za početnu plaću? Uzmimo za primjer prosječnog studenta koji je upravo diplomirao na fakultetu informatike. Je li u redu da ta osoba nakon nekoliko mjeseci od trenutka zaposlenja u prosječnoj firmi dobiva sedam tisuća kuna mjesečno za plaću? Ako je, pretpostavimo da osoba plaća najamninu za stan tisuću petsto kuna a, za život ima na raspolaganju dvije tisuće petsto, kuna. Je li dvije tisuće petsto kuna dovoljno za preživjeti mjesec? Mnogi ljudi pokazali su iznimne sposobnosti preživljavanja u teškim situacijama. Pokazalo se da je, kad situacija to zahtjeva, moguće preživjeti i po nekoliko tjedana sa preostalih nekoliko stotina kuna od plaće i to jedući na primjer samo rižu ili čak vrećicu smokija dnevno. To znači da je moguće preživjeti mjesec s puno manje od dvije tisuće petsto kuna. Možda s tisuću petsto. Ostaje četiri tisuće kuna od plaće, takvom uštedom vrijeme može biti skraćeno za devet mjeseci. Vjerojatno se ne isplati pretjerano uzmemo li u obzir otežane uvjete nastale slabljenjem kognitivnih i drugih sposobnosti zbog nedostatka nutrijenata. Na temelju te priče pretpostavlja se da je moguće biti sit mjesec dana s dvije tisuće petsto kuna na raspolaganju. Od plaće sada ostaje tri tisuće kuna za uštedu. Zamislimo da je moguće nabaviti dovoljno veliko poljoprivredno zemljište za sto petnaest tisuća kuna. Uštedom od tri tisuće kuna mjesečno, iznos za kupovinu zemlje bit će dostupan za 38.333 mjeseca, malo više od tri godine (3.194). Taj period djeluje dosta prihvatljivo - smatra se da je dosta dobro ako se projekt uspije izvesti u roku od pet godina od trenutka kad je započet. Sljedeće što je potrebno je kupiti (ili unajmiti) poljoprivredno zemljište. Tko zna kad će se pojaviti dobra ponuda.? Kakva će biti situacija na tržištu u vrijeme kad je kapital prikupljen? Zamislimo zato da zemlja čeka samo nas da odnesemo vlasniku novac i ispunimo kupoprodajni ugovor. Zamislimo i da

je ponedjeljak, nov dan nov početak. Prodavač je slobodan cijeli dan, kao i advokat pa je proceduru kupnje moguće obaviti u jedan dan... Ovaj pristup izgleda kao da nema pretjerano smisla. Dodatni problem predstavlja to što je moguće za početni korak odabrati prikupljanje kapitala jednako kao i prikupljanje dokumentacije.

Za potrebe sljedećeg primjera aktivnosti su organiziranje na sljedeći način:

- A - prikupljanje kapitala
- B - kupnja/najam poljoprivrednog zemljišta
- C - kupnja/najam alata i ostalog materijala/resursa
- D - obavljanje poljoprivredne djelatnosti
- E - izvadak iz katastra (prikupljanje papira o vlasništvu)
- F - prikupljanje dokumentacije
- G - ispunjavanje obrazaca
- H - dostava dokumenata u ured

| DES |         | DU    | ES   | EF   | LS   | LF   | TF | CP |
|-----|---------|-------|------|------|------|------|----|----|
| A   | -       | 1155  | 0    | 1155 | 0    | 1155 |    | A  |
| B   | A       | 2     | 1155 | 1157 | 1155 | 1157 |    | B  |
| C   | A       | 1     | 1155 | 1156 | 1155 | 1157 |    | C  |
| D   | B, C    | 1 (?) | 1157 | 1158 | 1157 | 1158 |    | D  |
| E   | B       | 1     | 1157 | 1158 | 1159 | 1160 | 2  |    |
| F   | E       | 1     | 1158 | 1159 | 1159 | 1160 | 1  |    |
| G   | D       | 1 (2) | 1158 | 1160 | 1158 | 1160 |    | G  |
| H   | E, F, G | 1     | 1160 | 1161 | 1160 | 1161 |    | H  |



**Slika 2**

Pokušaj primjene CPM na primjeru s preciznijim određenim vremenom trajanja aktivnosti

Rezultat ukazuje na to da su jedine aktivnosti koje smiju trajati malo duže od navedenog, bez da se mijenja finalni rok projekta: E (prikupljanje papira o vlasništvu) i F (prikupljanje dokumentacije). Na temelju toga donesen je zaključak da primjena PERT tehnike vjerojatno neće imati previše smisla.

Naglašeno je da su računala i programska podrška koja služi u ovakve svrhe postali ekstremno jeftini, kao i to da CPM programi imaju uključene neke specifičnosti koje mogu neiskusne projekt menadžere dovesti u probleme ako ne razumiju ključne koncepte izračuna zakazivanja. (Kramer, 2006)

## 2.2 The Lean Startup

Lean startup je metodologija za razvoj tvrtki i proizvoda koja ima kao cilj skratiti razvojne cikluse proizvoda i brzo otkriti je li predloženi poslovni model održiv; to se postiže usvajanjem kombinacije eksperimentiranja vođenog poslovnom hipotezom, iterativnim izdavanjem proizvoda, i validiranog učenja (koristi se u 'scrum'-u). Lean startup naglašava povratne informacije kupca umjesto intuicije i fleksibilnost više od planiranja. Ova metodologija omogućuje oporavak od neuspjeha češće od tradicionalnih načina razvoja proizvoda. (Blank, bez dat.)

The stories in the magazines are lies: hard work and perseverance don't lead to success. (Ries, 2011)

Sigurno je da više rada proizvodi više rezultata. Citiranom izjavom vjerojatno se misli da težak rad i ustrajnost nisu nužno put do uspjeha. Potrebno je, uz puno rada, još i razmišljati pa kao rezultat toga pametnije i kvalitetnije obavljati posao koji ima više smisla.

Dosad je istraživanje prvog slučaja, u kojem se u pojedincu pojavila želja za proizvodnjom hrane za svoje domaćinstvo i vlastite potrebe, dovelo do logične spoznaje da prije svega treba posjedovati/nabaviti zemlju. Početna ideja i strategija (osnivanje OPG-a i pokušaj ostvarenja prava na poticaje) počele su djelovati inferiorno novonastaloj ideji u kojoj se kao početni korak planira prvo završiti studij i pronaći posao. Nažalost (usprkos poticanju mladih na naseljavanje ruralnih područja i obavljanje poljoprivredne djelatnosti) ne postoje poticaji u svrhu započinjanja takvih projekata već samo za postojeće. Zato, ako je za početak potrebno nabaviti zemlju (i druge resurse), djeluje izglednije i razumnije realizirati plan na način da se pronađe stalan posao, osmisli plan štednje, razmotri ponude o posudbi kredita, te traga za primjerenim prilikama i ponudama poljoprivrednih zemljišta. U slučaju da je tek potrebno započeti obavljanje poljoprivredne djelatnosti (i osoba nema poljoprivredno zemljište u posjedu/zakupu), iz očitih ekonomskih razloga je vjerojatno prikladnije na neko vrijeme odgoditi projekt (za slučaj kad student želi osnovati OPG, kao što je objašnjeno).

S obzirom na prethodno objašnjenu situaciju, zaključak je taj da je vjerojatno najprimjerenija, i najbolja mogućnost upis diplomskog studija i odgoda opisanog projekta za nakon završetka studija. Pronalazak posla u struci je dobar prvi korak, i vjerojatno će pomoći u planiranju daljnjih projekata, kao i broju dostupnih mogućnosti.

Slijede opis i analiza prvog primjera/vizije, oslanjajući se pritom na Lean Startup metodologiju, u svrhu vježbe i pokušaja primjene iste.

Zamislimo situaciju u kojoj obavljamo poljoprivrednu djelatnost i na taj način opskrbljujemo svoje domaćinstvo hranom (naravno djelomično, u onoj mjeri u kojoj je to moguće). Djelatnost obavljamo na poljoprivrednom zemljištu veličine oko pola (0,5) hektara koje posjedujemo, ili koje imamo u najmu barem u narednih pet do deset godina. Utvrđeno je ranije da je na toj površini moguće ostvariti ekonomsku vrijednost poljoprivrednog gospodarstva dovoljno veliku za pokretanje OPG-a. Ako je vrijednost gospodarstva manja od vrijednosti koja je propisana kao nužna za upis OPG-a, može se pokrenuti SOPG pa jednom kad se uspije prikupiti/stvoriti dovoljno visoka vrijednost za osnivanje OPG-a proširiti poduzeće u OPG; Ili se jednostavno može pričekati da se ostvari ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva dovoljna za upis OPG-a pa to napraviti odmah, bez da se prethodno osnuje SOPG.

Prisjetimo se sada već spomenute, početne ideje o prodaji primarnih proizvoda izravno na kućnom pragu (na zemlji upisanoj pod OPG na kojem je proizvod proizveden), pod uvjetom da se uspije proizvesti višak. Ideja se odnosi na bazni slučaj u kojem se obavljanjem prodaje ostvaruje profit koji ostaje manji od 80499 kuna u svakoj tekućoj godini a, ostvaren je isključivo prodajom primarnih proizvoda na kućnom pragu. U trenutku osnivanja OPG-a ta mogućnost postaje dostupna i smije ju se ostvariti bez potrebe za izradom dodatnih dozvola, izdavanjem računa, i slično. Ono što je potrebno je voditi zapisnik o prodanoj robi, zato da bi bilo moguće utvrditi je li uvjet (ograničenje na ostvareni profit) ispoštovan. Jednostavnom računicom može se doći do spoznaje da je 80499 kuna podijeljeno na dvanaest mjeseci, oko šest tisuća šesto šezdeset i šest kuna na mjesec, ako se ukupan iznos raspodijeli na dvanaest mjeseci za jednu osobu. Taj iznos izgleda kao iznadprosječna plaća. Pitanje je, kolika je potrebna površina za toliku proizvodnju, i uzgojem kojih vrsta je takav profit ostvariv?

Postoji poznata klasična priča koju je bilo moguće čuti neko vrijeme, koja glasi da se uglavnom uspije prodati onoliko hrane koliko se proizvede, pa čak i da se zna dogoditi takva situacija u kojoj je potražnja za hranom veća od ponude. It takvih se priča može lako zaključiti da je svejedno što uzgajamo, dokle god je proizvod kvalitetan i dobro proizveden lako će se prodati. U nastojanju da se primjeni metodologija i tehnike opisane u literaturi o Lean Startup-u, provedeno je prvo, početno ispitivanje tržišta u svrhu stjecanja općeg dojma o mišljenju i željama potencijalnih kupaca/klijenata, kao i situaciji na tržištu i potražnji za određenim proizvodima.

Ispitivanje je provedeno na manjoj skupini ljudi (manje od 10) a, grupa ispitanika sastojala se uglavnom od prijatelja i poznanika. Ispitivanjem je za početak utvrđeno da je ispitivanim osobama (u većini slučajeva) relativno stalo do kvalitete i porijekla hrane koju konzumiraju (u dovoljno velikoj mjeri da bi radije kupili hranu iz domaćeg uzgoja, nego iz dućana), te da bi rado kupovali domaće voće i povrće, pogotovo ako vjeruju proizvođaču i upoznati su s metodama i tehnikama primjenjivanim tijekom uzgoja. Bilo je i onih koji su rekli da im je jako stalo ali da svejedno zanemare to prilikom kupovine. Stekavši te spoznaje, imalo je smisla nastaviti s provođenjem ispitivanja do kraja. Nadalje, utvrđeno je da će jedan od većih problema biti udaljenost farme od grada u kojem ispitanici imaju mjesto prebivališta (uzeto je kao pretpostavka da bi to bilo nekih 30-40 minuta vožnje autom; podsjetimo se da se u prvom poslovnom planu proizvode prodaje na kućnom pragu). Ispitanici su naime iskazali želju za dostavom međutim, uglavnom se nisu pokazali spremnima platiti veću cijenu za uslugu dostave.

Iznenadujuće razmišljanje ispitanika, koje je uočeno tijekom provođenja ispitivanja, je to da im navodno ne bi smetao proizvod koji izgleda 'malo gore' (ako će se primjenjivati ekološke i druge slične tehnike - pogotovo u slučaju da se farma radi po principima permakulture - proizvodi bi mogli izgledati manje privlačno nego idealizirani proizvodi prikazanih na slikama, i onima iz komercijalnog uzgoja, što neke ljude može odbiti). Zadnja spoznaja dovela je do sumnje u ispravnost podataka prikupljenih tijekom istraživanja. Sumnja proizlazi iz jednostavne mogućnosti da ljudi jednostavno ne znaju kako će takvi proizvodi izgledati, pa stoga ne znaju, i niti ne mogu donijeti točnu i pouzdanu pretpostavku i procjenu koliki će to utjecaj imati na njihov dojam, stoga ni u kojoj mjeri im je to prihvatljivo. Poželjno je za nastavak, i smatra se da bi bilo dobro ispitati jesu li potrebne posebne dozvole za dostavu, kao i osmisliti i provesti novu, opširniju anketu s bolje formiranim i većim brojem pitanja, kako bi se eventualno prikupili pouzdaniji podaci prikladniji za donošenje odluka i daljnji razvoj i smjer strategije.

U nastavku se nastoji navesti, opisati, i objasniti ideje na temelju kojih je moguće preciznije formirati i složiti potencijalne strategije, koje bi mogle biti upotrijebljene za proširenje ili odabir početnih djelatnosti koje će se obavljati na OPG-u (ili u vlastitoj proizvodnji). U početku se i dalje nastoji izbjeći ideje s djelatnostima prerade i drugim djelatnostima, zato što je za sve ostalo, osim prodaje primarnih proizvoda, potrebno raditi dodatne posebne dozvole, ili se zahtijevaju dodatne stvari koje će vjerojatno povećati zahtjeve za potrebnim ulaganjima, ili potencijalno mogu zakomplicirati izradu projekta.

Med (i drugi proizvodi pčelinjeg porijekla) je isto primarni proizvod. S obzirom na to i med se može i smije prodavati uz voće i povrće, bez potrebe za izradom posebnih dozvola (osim u posebnim slučajevima). Uz to, poznato je da je med od davnina izrazito vrijedna i cijenjena namirnica zahvaljujući svojim svojstvima i kvaliteti. Pčele su iznimno važne životinje. Glavni su oprašivači za mnoge biljke, pa se iz toga može zaključiti da igraju veliku ulogu u opstanku i

pravilnom funkcioniranju više biljnih a time i životinjskih vrsta. Neko vrijeme su kružile priče o tome da sve veće zagađenje smeta i šteti pčelama, te da zbog toga sve teže žive i opstaju - kao i masovni pomori pčela u prošlim godinama - sve to može predstavljati dodatan razlog zbog kojeg bi bilo lijepo voditi brigu i o nekoliko pčelinjih zajednica.

Ako želimo malo kompleksniji plan, na primjer želimo usmjeriti poslovni model u većoj mjeri na profit. Moguće je to napraviti primjerice kultivacijom veće površine s namjerom proizvodnje većih količina primjerenijih za prodaju. U tom slučaju možda ima smisla promotriti i uzeti u obzir sljedeću tvrdnju (napisano ~2017; datum prikupljanja podatka je nepoznat, nije naveden u prezentaciji):

Voćnjaci se nalaze na manje od 4% od ukupnih površina RH (prema DZS) - mali postotak s obzirom na to da Hrvatska ima povoljne klimatske i pedološke uvjete te tradiciju proizvodnje kontinentalnog i mediteranskog voća. (Skendrović Babojelić, bez dat.) Jedna od strategija za postizanje profita stoga može biti sadnja voćnjaka (trajnih nasada). Za vrijeme dok drveće raste (zavisno o vrsti stabla, vrijeme potrebno za ostvarivanje punih prinosa može potrajati i do 15 godina), profit se može postizati uzgojem sezonskog povrća i voća između mladog drveća, i prodajom istog.

Kolike je prinose moguće ostvariti na jednom hektaru zemlje? Koliki profit je moguće postići - uzgojem koje vrste, naolikoj površini? Postavljanjem tih pitanja outsourcing pada na pamet kao veoma pogodna i prikladna mogućnost. Lako je moguće da bi se pokazalo isplativim platiti agronomu/ki da za pomoć oko navedenih, kao i ostalih pitanja. U najboljem slučaju, moguće je dogovoriti suradnju i ostvariti pomoć pri izradi cijelog plana vezano za taj dio projekta.

Pronađen je podatak da u sjeverno mediteranskoj regiji dobro uspijevaju: maslina, ljeska, breskva, badem, i neke sorte jabuka, šljiva, kruška, jagoda (uz navodnjavanje). To u teoriji znatno sužava izbor vrsta za uzgoj što nije nužno loša stvar, dapače može se pokazati veoma korisnim pogotovo ako se donese odluka za pokušaj veće proizvodnje. Iako možda taj popis vrsta koje uspijevaju kod nas zvuči malo čudno budući da se u toj regiji uzgajaju i dobro uspijevaju razne druge vrste, ta informacija će se prihvatiti, dok se ne pokaže drugačije.

U slučaju da se donese odluka za kultivacijom veće površine, te uspješnom proizvodnjom količine proizvoda čija prodajna cijena nadmašuje 80499 kuna, potrebno je provjeriti i obaviti eventualne dužnosti koje dolaze prodajom i postizanjem profita većeg od 80499 kuna.

Dodatna ideja za proširenje djelatnosti, iako vjerojatno znatno manje prikladna zbog moguće potrebe za veoma visokom razinom specijaliziranog stručnog znanja, je rasadničarstvo i sjemenarstvo. Zanimljivo bi bilo sastaviti popis autohtonih vrsta i sorti, pronaći uzgajivače tih vrsta i sorti, prikupiti genetski materijal odabranih jedinki, te se baviti uzgojem i pomoći u očuvanju istih. Taj zadatak nije ništa novo i široko je poznata tema koja ima dosta veliku važnost. Tako se postiže mogućnost razmnožavanja biljaka pa se, ukoliko se to poželi, rasadničarstvo i/ili sje-

menarstvo može upisati kao dodatna djelatnost koja se obavlja na OPG-u. Ideja se dakle može provesti u svrhu proizvodnje vlastitog sadnog materijala (povećanje samodostatnosti), očuvanja autohtonih sorti, ili kao što je spomenuto upisa nove djelatnosti u svrhu prodaje materijala.

Dodatno, još jedna od mogućnosti je pružanje nekih oblika turističkih usluga - usmjeriti poduzeće na neki oblik turizma. Također u tu svrhu, dostupni su i poticaji za ruralni razvoj. Zbog jednostavnog razloga, a to je količina sadržaja, takve ideje nisu detaljno proučene i istražene pa zbog toga neće biti predmet proučavanja u ovom radu. Svejedno, smatra se pogodnim spomenuti ih kao dostupne mogućnosti, barem kao podsjetnik u slučaju da se mogućnosti iz prvog plana pokažu kao neprikladne ili kao ideje za proširenje aktivnosti/nadogradnja.

Kao u manjoj mjeri poslovna ideja, ali potencijalno veoma korisna i vjerojatno jedna od prikladnijih za razvoj početne strategije u prvoj fazi, može se promotriti ideja i proučiti principi permakulture kao tehnike uzgoja voća i povrća, ali i životinja, te uređenja i kreiranja krajolika (krajobraza).

Permakultura je pristup koji se temelji na promatranju i pokušajima imitacije prirodnih sustava. Cilj je stvoriti otporan i samoodrživ sustav, nalik na one koje pronalazimo u prirodi koja nas okružuje, koji može opstati bez pomoći čovjeka. U minimalnoj interakciji sa sustavom čovjek može malo pomoći sustavu kako bi postigao nešto bolje prinose. Prema Mark-u (Dirksen, 2021) žrtva takvog pristupa bi uglavnom mogli biti manji plodovi i manje plodova. Bez obzira na manje plodove i manje plodova, sudeći prema Mark-ovim izjavama može se naslutiti da on osobno smatra takav način rada isplativim uzme li se u obzir vrijeme, resursi, i posao koji ulaže on naspram njegovog susjeda koji se bavi komercijalnom proizvodnjom i cijeli dan ne izlazi iz polja, dok Mark na ljeto, kad se životinje probude i izađu iz zemlje, ode nekoliko mjeseci na godišnji i vrati se na da bere plodove. Ideja zvuči veoma idealistički pa se nameće pitanje, koliko je primjenjiva, zašto je relativno malo u upotrebi, koja je minimalna površina dovoljna za primjenu permakulturnih principa?

Tijekom istraživanja o permakulturi otkriven je sljedeći podatak, u jednom videu (Rhodes, 2017) na YouTube-u: autor videa postavio je pitanje vlasniku farme, napravljenoj prateći principe permakulture, što bi preporučio nekome tko radi posao od 9 do 5 (9 do 17 sati popodne) da napravi ako želi krenuti tim putem (želi se početi baviti poljoprivredom), na što je vlasnik rekao da bi on predložio da osoba posadi 2-3 tria. Vlasnik te farme pod trio misli na red od 3 stabla. Dva od ta tri stabla daju plodove a, preostalo jedno ne daje plodove koje možemo skupljati i konzumirati ali je korisno za druge biljke (primjerice fiksator dušika). Ispod svakog stabla se može posaditi 2-3 grma a, oko grmova 10-ak manjih biljaka poput začinskog bilja



(menta, ružmarin, češnjak...). U trenutku kad je navedeni materijal nabavljen, posađen na trajnu lokaciju, i uspješno ukorijenjen, znatno se smanjuje, ili gubi, potreba za nabavom novog materijala. Pravilnim i pažljivim odabirom vrsta i sorti, postojeće biljke moguće je razmnožavati, i na taj način ostvariti skoro trajnu zalihu materijala.

Lean Startup stavlja fleksibilnost iznad tradicionalnih tehnika razvoja strategija. Smatra se da tradicionalni način izrade plana (krajnji rezultat je kompleksan i detaljno razrađen plan, nastao kroz dug period razmišljanja i stvaranja) može dovesti do problema ako se previdi istraživanje raznih utjecaja bitnih za uspjeh i opstanak poduzeća.

Cilj je u najvećoj mogućoj mjeri skratiti vrijeme potrebno za obavljanje jednog kruga (ciklusa) kroz 'build-measure-learn feedback loop'. 'Build-measure-learn feedback loop' jedna je od ključnih stvari u Lean Startup modelu. Petlja se sastoji od sljedećih koraka: ideje, izgradnja, proizvod, mjerenje, podaci, učenje, te se nakon učenja započinje novi krug vrativši se opet na ideje. Problem je izgradnja, i proizvod. To na prvi pogled izgleda prilično neostvarivo prije trenutka kad je dostupno poljoprivredno zemljište, i prije nego što su obavljani svi koraci koji omogućuju početak obavljanja poljoprivredne djelatnosti. Što se može mjeriti bez toga, od čega će se dobivati podaci, kako će se učiti? Izgleda da je trenutno moguće više manje isključivo razrađivati i otkrivati nove ideje i strategije, eventualno dodatno razvijati viziju. Zato, u ovoj početnoj fazi, može se uzeti poslovni model kao prvi proizvod, a podaci se dobivaju istraživanjem mišljenja kupaca o predloženom modelu.

### 2.3 Business Model Canvas za OPG

The Business Model Canvas - A shared language for describing, visualizing, assessing, and changing business models. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Poslovni model opisuje obrazloženje o tome kako organizacija stvara, isporučuje, i osvaja vrijednost. Autori knjige vjeruju da poslovni model može najbolje biti opisan kroz devet temeljnih gradivnih blokova koji pokazuju logiku o tome kako poduzeće (tvrtka) namjerava zarađivati novac. Devet blokova pokriva četiri glavna područja poslovanja: kupce, ponudu, infrastrukturu, i financijsku održivost. Poslovni model je poput shematskog plana za strategiju koja će biti implementirana kroz organizacijske strukture, procese, i sustave (prevedeno s engleskog). (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Digitalni poslovni model predstavlja način prilagodbe načina i modela poslovanja uvjetima digitalne ekonomije s ciljem pronalaženja održivih izvora prihoda i dodane vrijednosti novog modela poslovanja koji intenzivno koristi digitalnu tehnologiju. (Spremić, 2017)

Pri osmišljavanju poslovnih modela postoje brojni predlošci koji poduzetnicima i menadžerima olakšavaju ili barem strukturiraju taj složen proces. U ovoj prigodi izdvajamo ‘business model canvas’, svojevrsno ‘platno’ za skiciranje najvažnijih obilježja poslovnog modela (prevedeno s engleskog). („Strategyzer“, bez dat.)

Devet gradivnih blokova poslovnog modela, redosljedom kojim je preporučeno da budu ispunjeni prilikom razvoja ‘Business Model Canvas’-a:

- ‘Customer Segments’ - organizacija služi jedan ili nekoliko korisničkih segmenata (segment kupca)
  - ‘Value Propositions’ - propozicijama vrijednosti nastoji se riješiti probleme, i zadovoljiti potrebe kupca
  - ‘Channels’ - vrijednosne propozicije dostavljaju se kupcima kroz komunikacijske, distribucijske, i prodajne kanale
  - ‘Customer Relationships’ - odnosi s klijentima se ostvaruju i održavaju za svaku segment kupaca
  - ‘Revenue Streams’ - tokovi prihoda rezultat su uspješno ponuđenih propozicija vrijednosti kupcima
  - ‘Key Resources’ - ključni resursi su imovina potrebna za pružanje i isporuku prethodno opisanih elemenata...
  - ‘Key Activities’ - ...izvođenjem broja ključnih aktivnosti
  - ‘Key Partnerships’ - neke aktivnosti su ‘outsource’-ane a neke stečene izvan poduzeća
  - ‘Cost Structure’ - elementi poslovnog modela rezultiraju strukturom troškova
- (prevedeno s engleskog) (Osterwalder & Pigneur, 2010)

U nastavku je opisan tok razvoja ‘Business Model Canvas’-a prema uputama iz citirane knjige ‘Business Model Generation’ (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Počinja se od pretpostavke da je ‘Customer Segments’ masovno tržište, budući da se radi o hrani, koja je potrebna svima. Međutim, s obzirom na to da se prodaju primarni proizvodi i to prvenstveno iz ekološkog uzgoja ‘Customer Segments’ lako moguće da će, barem u početku, biti nišno tržište (‘Niche Market’).

‘Value Propositions’: vrijednost koja se isporučuje je primarni proizvod (voće/povrće) iz ekološkog uzgoja. Rješava se problem manjka informacija o načinu uzgoja proizvoda što potencijalno doprinosi smanjenju rizika. Pogodno je, i može povećati dostupnost, mogućnost da kupac može napraviti rezervaciju narudžbe tako da ga ista čeka pri dolasku na farmu. Naknadno, možda bi bilo moguće proširiti proces prodaje na način da je moguća samoposluga. To bi potencijalno moglo doprinijeti cjelokupnom iskustvu budući da bi kupci mogli doći po narudžbu kad god njima paše, neovisno o tome je li netko od djelatnika trenutno dostupan.

‘Channels’: komunikacija s kupcima u početku će se odvijati putem mobitela zbog jednostavnosti. Priželjkuje se da se glas o proizvodima i uslugama poduzeća širi komunikacijom kupaca (usmenom predajom). Smatra se da je transparentnost važna pa se zato nastoji odgovoriti kupcu na sva pitanja koja ima, što naravno vrijedi i za sam proizvodni proces. Također zbog jednostavnosti, kupac može kupiti proizvode na kućnom pragu - izravno na farmi. Vrijednost se isporučuje kroz cjelokupnu uslugu i odnos s kupcem. Primijećeno je da proizvodi iz organskog uzgoja ponekad mogu izgledati zdravo izvana ali unutrašnjosti manje dobrog izgleda, kao podrška nakon kupnje može se pružiti mogućnost zamjene proizvoda (ili možda povrata novca) iako, to bi potencijalno moglo prouzročiti određene probleme.

‘Customer Relationships’ - ako je uzme da je glavni segment kupaca nišno tržište, prikladni odnosi su oni temeljeni na osobnoj pomoći, i samoposluživanju. U početku će odnos u kojem kupac ima mogućnost samoposluživanja vjerojatno biti teško ostvariv. Model bi bilo moguće osmisлити i na način da se odnosi s kupcem stvaraju kroz zajednicu, ili zajedničko stvaranje.

‘Revenue Streams’ - u početnom modelu, jedini tok prihoda koje poduzeće ostvaruje nastaje kao rezultat prodaje primarnih proizvoda na kućnom pragu.

‘Key Resources’ - ključni resursi koji su potrebni (neophodni) je novac potreban za nabavu sljedećeg: poljoprivredno zemljište, voda, stvari potrebne za obavljanje poljoprivredne djelatnosti (sadni materijal, alat - vjerojatno će barem jednom biti potreban traktor, teoretski je moguće izbjeći kupnju traktora), ploča s nazivom OPG-a na jasno vidljivom mjestu (nije poznato košta li, ali po zakonu ju je potrebno imati), kućica za prodaju na zemljištu (nije neophodno ali je poželjno).

‘Key Activities’ - najvažnije aktivnosti koje poduzeće (u ovom slučaju OPG) treba obavljati da bi poslovni model radio su: u kategoriji proizvodnje obavlja se proizvodnja primarnih proizvoda (proizvodnja se ostvaruje obavljanjem poljoprivredne djelatnosti), primjena ekoloških i održivih poljoprivrednih tehnika.

‘Key Partnerships’ - uzme li se da je nadležno tijelo odgovorno za upis u upisnik OPG-a partner, onda prvi partner može biti APPRRR a, u svrhu ostvarenja određenih aktivnosti (mogućnost prodaje). Ostali partneri mogu biti druga OPG-a ili fizičke osobe s kojima se postiže suradnja u obliku pružanja uzajamne pomoći (prvenstveno se to odnosi na razne aspekte poljoprivredne djelatnosti) - u svrhu smanjivanja troškova i ‘outsorce’-anja putem

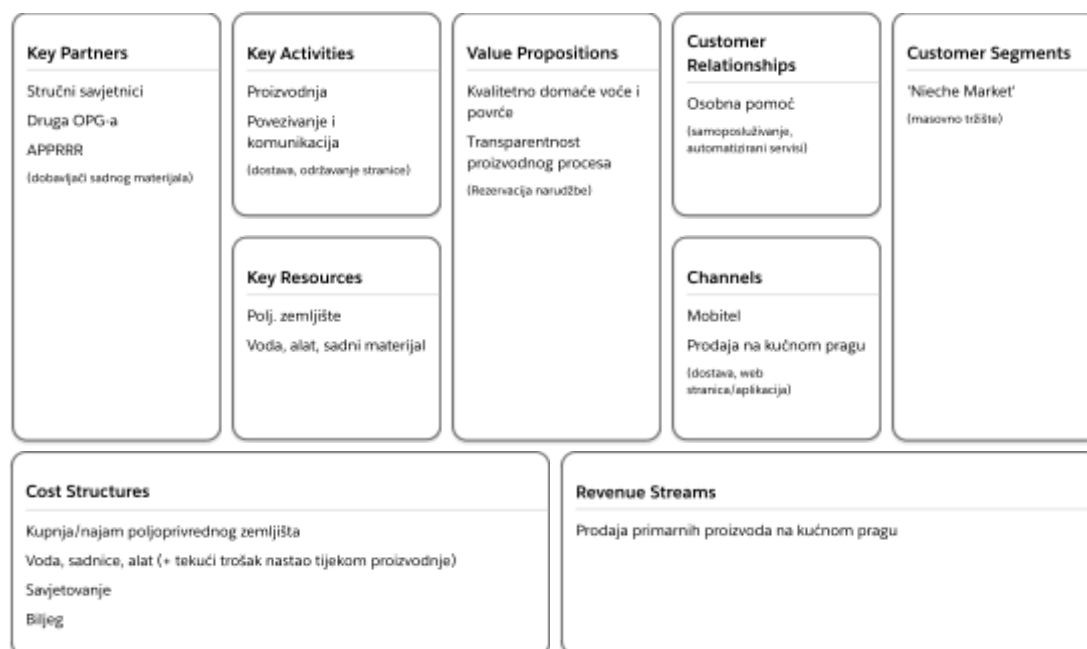
optimizacije i alokacije resursa i aktivnosti (glavna stavka u tome je alat). Nadalje, ključni partneri mogu biti i poduzeća, OPG-a, ili fizičke osobe koje će imati ulogu dobavljača sadnica ili drugog materijala potrebnog za uzgoj voća i povrća. Može se pokazati korisnim i partnerstvo u svrhu stjecanja znanja potrebnog za obavljanje određenih aktivnosti - savjetovanje pri izradi planova, pripremama za proces proizvodnje. U početku se partnerstva mogu svrstati u skupinu strateških zaveza među konkurentima koji nisu konkurenti (eng. 'non-competitors'). Smatra se da poduzeće u početku neće predstavljati realnu konkurenciju ni za koje drugo poduzeće, kao i to da nema konkurencije zahvaljujući poslovnom modelu.

'Cost Structure' - počevši od ključnih resursa, troškove čine: kupnja/najam zemlje, voda, sadnice, alat. Od aktivnosti koje se obavljaju, trošak stvara obavljanje poljoprivredne djelatnosti. Taj trošak je konstantan a, iznos će ovisiti o godišnjem planu sjetve. Teško je definirati koji će partneri iziskivati materijalni trošak. Zbog jednostavnosti pretpostavka je da će to biti svi. Počevši s plaćanjem biljega za upis OPG-a, slijedi trošak kod partnera za pomoć (alat), nabavu sadnog materijala, te naposljetku trošak koji nosi savjetovanje sa stručnom osobom u svrhu stjecanja znanja.

Preporuka je da se predložak za Business Model Canvas isprinta na papir i da se ručno ispuni. Budući da je prvi model razvijen samostalno, zbog čitkosti i preglednosti odabran je program Lucidchart za izradu istog (lakše je izvoditi uređivanje kroz aplikaciju).

## Business model canvas

A business model canvas provides a one-page view into how an organization creates, delivers, and captures value. This diagram allows us to target opportunity and improvement in business terms.



"The Business Model Canvas" by Strategyzer.com is licensed under CC BY-SA 3.0

### Slika 3

Business Model Canvas za OPG prema ranije opisanom primjeru - verzija 1

Napravljeno pomoću (Lucidchart, bez dat.)

Moguće je primijetiti da je Business Model Canvas veoma učinkovit i prikladan alat za komuniciranje poslovnog plana na jednostavan, pregledan, jasan, i uredan način. Predložak je relativno je lagan za shvatiti, poznat je i široko prihvaćen pa je moguće pronaći dovoljno primjera i objašnjenja za dobro razumijevanje.

Pronađeno je upozorenje (više kao skretanje pozornosti) da Business Model Canvas ne sadrži sve elemente koji su potrebni, i uključeni u poslovni model (9 gradivnih blokova nisu jedine bitne stvari) (Orgler, 2018). Na poduzeće će velik utjecaj imati i moguća konkurencija, tržište rada (u ovom slučaju ne namjerava se uzimati radnike pa je to manje relevantno, bar u početnoj fazi; svakako je relevantno). Također je važno uzeti u obzir političko i ekonomsko stanje i okruženje. Iako smjer kretanja i promjena tih varijabli može biti veoma nepredvidiva, i dalje je moguće stvoriti kakvu takvu procjenu na temelju trenutnog stanja.

Proširenje, dodane vrijednosti, digitalizacija modela... Stvari koje su u zagradama (na business model platnu), poput rezervacije, dostave, i slično, smatraju se kao dostupna moguća proširenja u daljnjim fazama razvoja modela.

Smatra se da se održivost opisanog poslovnog modela ostvaruje na sljedeći način: ako se kojim slučajem dogodi situacija da nema kupaca, to se ne tretira kao pravi gubitak, jednostavno zato što se kompenzira proizvodnjom hrane za osobno kućanstvo i potencijalne uštede koja se tako ostvaruje. To vrijedi sve dok je poduzeće malo, kao i investicija (relativno). Primarno zanimanje u velikoj mjeri služi kao osiguranje protiv eventualnog propadanja ideje.

Jednom kad je početni plan uspješno proveden, sudionici su uhodani u proces(e) i aktivnosti za koje su odgovorni, te je organizacija i strategija u najvećoj mjeri razvijena, može se postepeno i pažljivo proširivati usluge poduzeća dodavanjem i obavljanjem dopunskih i dodatnih djelatnosti. Tako se potencijalno u poslovni plan ubacuje novi segment kupaca: masovno tržište. Smatra se da u tom trenutku poduzeće mijenja oblik iz malog u srednje - veliko. Primjenom dosadašnjih metoda i ponovnim prolaskom kroz korake može se napraviti novi (prilagoditi postojeći) poslovni model, te razviti pripadajuća strategija i plan izvođenja projekta.

Rezervacija narudžbe, navedena u bloku vrijednosne propozicije, može od početka biti dostupna putem prvobitnog načina komunikacije. Digitalizacijom poslovnog modela proces izrade rezervacije moguće je pojednostavniti i učiniti pogodnijim za kupca, ali i za djelatnike OPG-a i tako stvoriti dodanu vrijednost. Najjednostavniji način mogla bi se pokazati izrada web aplikacije za poduzeće. Kupac bi imao mogućnost izrade korisničkog računa za aplikaciju, nakon čega može napraviti rezervaciju narudžbe. Bilo bi potrebno svakodnevno ažurirati stanje proizvoda a, prilikom rezervacije aplikacija bi trebala pokazati dostupno stanje proizvoda kao i rezervirano, kupcu koji želi izraditi novu rezervaciju.

Daljnji razvoj, i dodavanje kompleksnijih informatičkih rješenja, mogao bi biti usmjeren primjerice u ostvarivanje mogućnosti samoposluge. Problemi koji su se pojavili u ovom dijelu su sljedeći: izgleda teško donijeti koliko toliko pouzdanu pretpostavku o tome kakav oblik informatizacije će se pokazati prikladnim za poduzeće, kupca, i djelatnike u trenutnoj fazi. To se nadovezuje na probleme koji su prethodno otkriveni. Pretpostavka je da bi svako proširenje bilo kojeg dijela modela bilo puno jednostavnije ako je početni model prethodno u potpunosti razvijen, testirani su dijelovi, ispitane su i istražene mogućnosti, te se smatra da model uspješno radi.

Jedan od glavnih problema (vezano za digitalizaciju) koji je otkriven tijekom istraživanja je mišljenje nositelja postojećih OPG-a da su takve ideje nepotrebne i beskorisne. Moguće je da je doista tako, da je poljoprivreda (barem u malim do srednje velikim OPG-ima) toliko jednostavna da takve stvari doista nisu potrebne i samo bi zakomplicirale proces. Moguće je i to da samo nije otkriven i predložen prikladan način digitalizacije i poboljšanja poduzeća. Primijećeno je da postoji dosta velik otpor prema takvim idejama.

## 2.4 Ključni poslovni procesi za OPG - BPMN

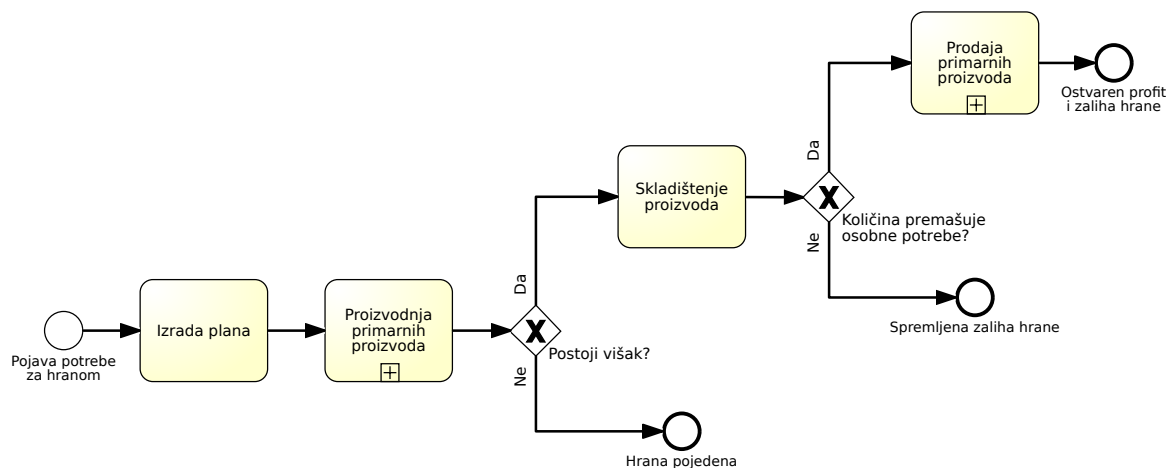
Poslovni sustav uključuje ljude, sredstva, poslove i ostalo što u složenoj interakciji ostvaruju neki cilj. Osobito je važno posvetiti pozornost poslovnim procesima, odnosno poslovima koji se obavljaju unutar poslovnog sustava. (Varga & Strugar, 2016)

Modeliranje poslovnih procesa napravljeno je pomoću uputa koje pruža SAP Signavio a, u dokumentaciji definicija za BPMN (Business Process Modeling and Notation) glasi: BPMN je industrijski standard za modeliranje poslovnih procesa. Standard je izdan od strane 'Object Management Group' (OMG) i podržavaju ga razni prodavači i konzultanti (prevedeno s engleskog). (Signavio, bez dat.)

U početku je dobro pojednostavniti stvari i držati se osnova, pa s vremenom dodavati i razrađivati detalje - postepeno povećavati kompleksnost. U resursu koji pruža Signavio navedeno je da ljudi uglavnom imaju poteškoća u početku mapiranja procesa jer ne znaju od kud početi. Uistinu, otkrivanje procesa za novo poduzeće može biti izazov, pogotovo bez doticaja sa sličnim primjerom u praksi i suradnjom s osobom koja u dobroj mjeri poznaje, i zna objasniti procese koji se izvode. Prije početka svake pojedine sesije otkrivanja procesa, preporučeno je odabrati primarni cilj mapiranja procesa i zapisati ga. Također se preporučuje da se sesije izvode u timu. (SAP, 2022)

S obzirom na to da se svako OPG, odnosno, svako poduzeće, može barem malo razlikovati u poslovnom planu, tako će se u većoj ili manjoj mjeri razlikovati i po procesima koji se odvijaju unutar organizacije. Primjeri BPMN dijagrama koji su osmišljeni, i napravljeni na temelju početno opisane ideje, koja glasi: obavlja se poljoprivredna djelatnost i uzgajaju se primarni proizvodi (voće i povrće), eventualno proizvedeni višak se prodaje na prethodno objašnjen način pridržavajući se pritom već spomenutih uvjeta. U slučaju da su ograničenja o prodaji prekoračena, BPMN dijagram će drugačije izgledati - bit će potrebno dodati nove procese i aktivnosti (izdavanje računa, vođenje knjiga, plaćanje poreza, i koje obveze već idu uz ulaz u sustav PDV-a). Pridržavanjem ograničenja priželjkuje se izbjeći moguće komplikacije i postići razumijevanje unutar organizacije na općoj razini, koje će omogućiti daljnji razvoj poslovnog modela, otkrivanje i razvoj procesa.

U prvom krugu otkrivanja i mapiranja procesa, cilj je otkriti i mapirati glavne procese. Prvi krug je proveden samostalno i otkriveno je sljedeće: događaj kojim proces započinje smatra se da je pojava potrebe za hranom a, za prvu aktivnost uzima se izrada plana, zato što se smatra da se u slučaju proizvodnje sezonskog voća/povrća plan može mijenjati svake sezone, i prilagođavati potrebama i zahtjevima. Jednom kad je plan utvrđen, počinje obavljanje poljoprivredne djelatnosti. Nakon berbe plodova obavlja se skladištenje proizvoda koje se ne uspije odmah konzumirati a, u slučaju da postoji višak i nakon skladištenja, obavlja se prodaja. Dobiveni dijagram prikazan je na sljedećoj slici.



**Slika 4**

BPMN dijagram kojim su prikazani ključni poslovni procesi za OPG

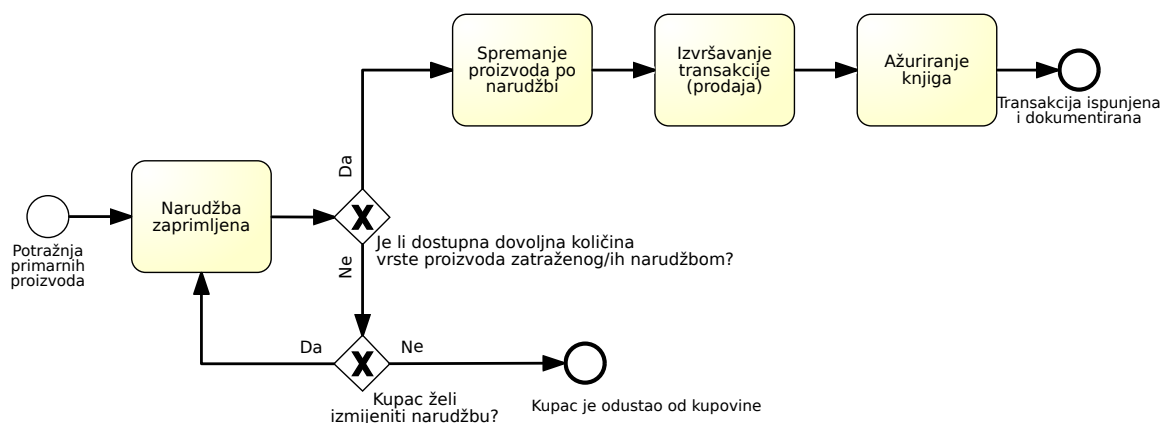
na kojem se obavlja proizvodnja primarnih proizvoda. Višak se prodaje na kućnom pragu, pazeći pritom da ostvareni profit ostane manji od 80499 kuna.

Moglo bi se pokazati korisnim, možda čak i potrebnim, pa stoga i razumnom odlukom dokumentirati izvođenje svih aktivnosti/zadataka u procesu. Aktivnost izrada plana može se izbaciti. Stavljena je zato što se smatra da će se dio proizvodnje oslanjati na sezonsko voće i povrće pa će se stoga plan vjerojatno mijenjati kroz sezone, ovisno o potrebama i zahtjevima. Nakon što je/su primarni proizvod/i proizvedeni, i prikupljeni, dio koji se ne uspije pojesti odmah skladišten je a, ako količina proizvoda slučajno premašuje potrebe vlastitog kućanstva odvija se aktivnost prodaje. Smatra se da je berba plodova aktivnost koja spada pod potproces proizvodnje primarnih proizvoda/obavljanja poljoprivredne djelatnosti. Iako to neće biti tako u ovom slučaju, barem u početku, svi procesi mogli bi biti prikazani kao potproces. Trenutno to nije tako prikazano dijelom zbog jednostavnosti, dijelom zato što se smatra manje važnim u ovom trenutku.

Za potrebe rada vjerojatno najviše smisla ima prikazati potproces prodaje. Proces (potproces) proizvodnja primarnih proizvoda mogao bi se pokazati kao jedan od kompleksnijih za razviti, objasniti, i mapirati (taj proces može biti imenovan: obavljanje poljoprivredne djelatnosti, pa bi tada mogao biti upotrebljen za više općenit primjer); bilo bi stoga idealno imati pomoć osobe specijalizirane za područje agronomije u svrhu razvoja istog, zbog velike količine vremena koja bi bila potrebna za otkrivanje i proučavanje materijala u kojem je razrađena ta tematika.



U svrhu otkrivanja i mapiranja procesa prodaje, potrebno je prvo utvrditi komunikacijski kanal putem kojeg se ostvaruju dogovori o narudžbama. Za početak, zamislimo da se dogovori obavljaju putem telefonskog poziva, ili poruke. Nakon provjere i utvrđivanja dostupnog stanja proizvoda narudžba se može odobriti, i potvrditi kupcu mogućnost isporuke. Ako nema dovoljno proizvoda za ispunjenje narudžbe, kupac može odustati od kupovine ili zatražiti novu narudžbu.



**Slika 5**

BPMN dijagram za proces prodaje

U slučaju dosadašnjeg primjera proces prodaje prikazan je pomoću veoma jednostavnog primjera, koji uključuje osnovne korake. S obzirom na to da je jedino na što treba paziti to da ostvareni profit ne prelazi 80499 kuna vjerojatno je za tu svrhu dovoljno voditi bilješke o proizvodu, količini i cijeni po kojoj je proizvod prodan (npr. u excel tablici). Na stranici APPRRR, pod: upisnici i registri > upisnik poljoprivrednika, dostupan je dokument pod nazivom: Evidencija o proizvodnji i prodaji OPG-a. Vjerojatno je predviđeno da nositelj OPG-a (ili osoba kojoj je dodijeljen taj zadatak) ispuni dokument po završetku godine, te ga dostavi na odgovarajuće mjesto.

Upitno je koliko kvalitetan posao mapiranja procesa, i koliko su pouzdani i točni rezultati dobiveni mapiranjem procesa koje je provela jedna osoba samostalno (na temelju fiktivne organizacije). Donesena je odluka da se provede novo istraživanje u svrhu pronalaska organizacije/a temeljenih na sličnom planu, s donekle sličnim aktivnostima koje se obavljaju. Uz pomoć drugih bilo bi moguće jednostavnije i kvalitetnije obaviti mapiranje procesa što bi potencijalno moglo donijeti korist za obje strane.

Ponovno se pojavio stari problem. Uvidom u nedostatke dosadašnjeg plana prikazanog pomoću metode kritičnog puta, pojavila se pomisao da bi zadatak mapiranja bilo znatno bolje i lakše napraviti na temelju već postojeće organizacije. Obavljeno je istraživanje kroz koje su pronađena neka od OPG-a, pa čak i drugih organizacijskih oblika a, koji su u većoj mjeri povezani

s tematikom rada i opisanih ideja. Odabrane su organizacije koje se nastoje predstaviti kao otvorene i lako dostupne za posjetioce. Na temelju pruženih opisa i prezentacije pretpostavilo se da su odabrana poduzeća donekle slična, te da imaju u vidu slične ili iste sustave vrijednosti. Prijedlog za pokušaj mapiranja procesa u timu, u prvom poduzeću s kojim je uspješno dogovoren sastanak, prošao je relativno loše. Pitanje je zbog čega se to dogodilo. Je li osoba zadužena za izlaganje prijedloga zakazala u izvedbi, jesu li osobe s kojima je uspješno ostvaren kontakt bile previše skeptične i sumnjičave, možda su bile nezainteresirane, možda im je zbog neznanja ili nekog drugog razloga ideja djelovala glupo i beskorisno, možda je u njihovom slučaju ideja stvarno relativno beskorisna...

Dogovoren je još jedan sastanak s nositeljem OPG-a koje zbog zaštite podataka nije imenovano. Ovaj put posvećeno je znatno više pažnje pripremi plana i propozicije. Smatra se da su izlaganje i propozicija bili daleko bolje izneseni u odnosu na prvi put. Također se, u još većoj mjeri, nastojalo objasniti stupanj fleksibilnosti propozicije. Nažalost, propozicija je prošla gotovo jednako bezuspješno kao i prvi put, bez stjecanja uvida u kardinalnu grešku koja je do toga dovela. Bio je to još jedan susret s već poznatom pričom. Sve je dosta jasno posloženo 'u glavi', osoba je također upoznata i sa svim navedenim metodologijama, alatima, i tehnikama menadžmenta, preferiraju opušten pristup i eksperimentiranje 'u hodu' - također, dobiveno je mišljenje da je njihovo poduzeće pre jednostavno za ovako nešto pa da je zato to neupotrebljivo i bespotrebno.

Nakon što je svaki prijedlog ostavljen bez jasnog mišljenja, ili je indirektno odbijen, postaje jasno da je odabran ili pogrešan pristup ili da su stvari ovakve naravi općenito relativno odborne osobama koje su sudjelovale u tom razgovoru. Na pitanje što koriste od informatičke tehnologije, u svrhu lakšeg obavljanja posla ili unaprjeđenja nekog dijela poduzeća, uglavnom su dobiveni odgovori: gotovo ništa. Jedno poduzeće je nedavno dalo napraviti web stranicu, druga ne koriste ništa osim excel tablica za vođenje knjiga (odnosi se na nešto veći OPG koji je porezni obveznik). Takvi su odgovori pomogli u nastajanju mišljenja kojim se pretpostavlja da postoji mogućnost da potencijalno postoji prostor koji bi mogao biti iskorišten za razvoj i napredak takvih i sličnih poduzeća.

### 3 Zaključak

Rad počinje krenuvši od pretpostavke da se u osobi može pojaviti težnja ka provođenju više vremena u prirodi, kao i želja za pokušajem uzgoja jednog dijela hrane za vlastito domaćinstvo. Smatra se da osoba ima namjeru obavljati neko drugo zanimanje, pored poljoprivrede, kao primarno (za stalan izvor prihoda). Ideja o bavljenju poljoprivredom zamišljena je više kao hobi, koji je kasnije moguće pretvoriti u kompleksnu organizaciju i poduzeće. Jedan od glavnih ciljeva bio je istražiti mogućnosti koje potencijalno mogu dovesti do realizacije te želje/vizije.

Otpribliže, u prvoj trećini rada namjera je bila sažeto opisati istražene mogućnosti, te razdvojiti pogodne od onih manje prikladnih. Počevši nešto prije polovice rada zastupljeniji su tehnički aspekti koji se protežu kroz drugi dio pa sve do kraja rada. Tehnička strana rada temeljena je na organizaciji i menadžmentu, razvoju ukupne strategije poslovanja, otkrivanju i mapiranju poslovnih procesa, testiranju poslovnog modela i održivosti poslovanja.

Istražena je i opovrgnuta jedna od početnih ideja u kojoj se smatra da bi osnivanjem OPG-a bilo moguće ranije ostvariti viziju. Jedna od prvih stvari objašnjenih u radu je opis istraživanja i procesa osnivanja OPG-a, nakon čega slijedi pokušaj opisa procesa pomoću metode kritičnog puta.

Ispostavilo se da je procjena vremena potrebnog za izvođenje određenih aktivnosti, ali isto tako i za pouzdano otkrivanje i definiranje aktivnosti i procesa, te na koncu opis svih aktivnosti i koraka potrebnih za provedbu projekta iznimno težak zadatak.

Puno vremena provedeno je na istraživanje o OPG-u. To je uzrokovalo previđanje raznih drugih, boljih mogućnosti. Ponekad, potrebno je strašno puno vremena da se neke stvari shvati. OPG može donijeti korist samo ako se poljoprivredna djelatnost već obavlja, nikako prije toga.

Proučena je i ukratko objašnjena Lean Startup metodologija. Plan je ispitan, konciznije usustavljen, organiziran, i dodatno razvijen primjenom iste. Kao jedna od tehnika primjene metodologije provedeno je istraživanje tržišta u svrhu stjecanja uvida u održivost i privlačnost poslovnog modela i ponuđenih proizvoda/usluga.

Početna ideja temeljito je razrađena i opisana kroz Business Model Canvas. Business Model Canvas pokazao se kao jako koristan alat za tu svrhu. Slijedenjem jasnih pravila i uputa za korištenje i ispunjavanje, zadatak je nešto jednostavniji a, može biti i dosta zabavan.

Sposobnost kvalitetne organizacije aktivnosti i izrade plana je izgleda ključ uspjeha u mnogim disciplinama, od učenja na fakultetu do osnivanja i upravljanja poduzećem. Izlazak iz rutine, prekidi u vježbi i učenju, gorenje, te ono najgore, stagnacija mogu dovesti do velikih poteškoća pri povratku na put. Zato je poželjno izbjeći situacije koje bi mogle dovesti do takvih i sličnih posljedica. Na koncu, krajnji zaključak je taj da je organizacija težak zadatak (ili barem može

tako izgledati u trenutku dok osoba tek uči), kako života tako i poduzeća. Predmet istraživanja je izazovan, zanimljiv, i uzbudljiv a vjerojatno je jedan od esencijalnih za poboljšanje i unaprjeđenje raznih životnih aspekata, pa se jednim dijelom zato smatra poželjnim u dobroj mjeri razviti tu sposobnost.

S obzirom na rezultate dobivenih tijekom izrade rada, donesen je zaključak da je najrazboritiji put vjerojatno posvetiti naredne dvije godine studiranju. Učenje, razvoj socijalnih i tehničkih vještina, stjecanje poznanstava i prikupljanje ostalog iskustva koje ide uz kretanje u akademskim krugovima izgleda kao bolja investicija vremena i resursa od opisane ideje.

## Popis literature i drugih izvora podataka koji su upotrijebljeni u izradi završnog rada

- Blank, S. (bez dat.). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review, Magazine* (May 2013). Preuzeto 05. ožujak 2022., od <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Dirksen, K. (2021). *Homestead Paradise: Got barren land, boosted it at a profit*. <https://youtu.be/sRPP4Ilpxso>
- Kramer, S. W. (2006). *Understanding the basics of CPM calculations what is scheduling software really telling you?* <https://www.pmi.org/learning/library/critical-path-method-calculations-scheduling-8040>
- Kukoč, M. (bez dat.). *OSNIVANJE I POSLOVANJE OPG-a*.
- Lucidchart. (bez dat.). *Business model canvas*. Lucidchart. <https://www.lucidchart.com/pages/templates/business-model-canvas>
- Orgler, M. (2018). How to Fill in the Business Model Canvas? U *Business to the Moon*. <https://medium.com/business-to-the-moon/how-to-fill-in-the-business-model-canvas-590e200a13da>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons, Inc.
- Rhodes, J. (2017). *The Permaculture Orchard - For Anyone*. <https://youtu.be/b9Bf4F25Hbw>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup* (1. izd.). Crown Business.
- sabor, H. (2018). *Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu*. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018\\_03\\_29\\_585.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2018_03_29_585.html)
- SAP, S. (2022). *Process Mapping Basics Guiding Your Organization Toward Effective Process Mapping*. SAP SE. <https://www.signavio.com/downloads/white-papers/process-mapping-basics/>
- Signavio, S. (bez dat.). *Business Process Modeling and Notation (BPMN)*. Preuzeto 08. kolovoz 2022., od <https://documentation.signavio.com/suite/en-us/Content/process-manager/user-guide/bpmn/about.htm>
- Skendrović Babojelić, M. (bez dat.). *Voćarstvo - Materijali s predavanja - Izv.prof. Dr.sc. Martina Skendrović Babojelić*.
- Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*. Ekonomski fakultet - Zagreb.
- Strategyzer. (bez dat.). U *Business models*. Preuzeto 17. svibanj 2022., od <https://www.strategyzer.com/>

Varga, M., & Strugar, I. (2016). *Informacijski sustavi u poslovanju*. Ekonomski fakultet - Zagreb.

**Priloga (ako postoje)**

## **Sažetak i ključne riječi (Abstract and keywords)**

Jedan od glavnih ciljeva u ovom radu je osmisliti i razviti održivi poslovni model za OPG te, ako se uspješno dođe do rješenja sljedeći cilj je otkriti na koje načine je moguće provesti digitalizaciju poslovnog modela. Opisan je proces osnivanja OPG-a, te je upotrebljena metoda kritičnog puta za planiranje trajanja projekta. Istražena je i primijenjena Lean Startup metodologija u svrhu provjere održivosti i otkrivanje potencijalnih nedostataka u predloženom poslovnom modelu. Poslovni model je zatim jasno predstavljen na 'Business Model Canvas'-u. Otkriveni su poslovni procesi koji će se odvijati u takvoj organizaciji. Glavni rezultat je potencijalno održiv poslovni model za malo OPG. Najvažniji zaključak donesen je o visokoj razini važnosti i kompleksnosti organizacije i izrade projekata, kao i težine zadatka zbog brojnih nepredvidivih varijabli.

**Ključne riječi:** OPG, CPM, Lean Startup, Business Model Canvas, BPMN

One of the key goals in this paper is to think of and develop a sustainable business model for a family farm. If the solution is successfully found, the next goal is to discover by which means it is possible to digitalize that business model. The process of starting a family farm is described, Critical Path Method is used for planning the duration of the project. The Lean Startup methodology is researched and implemented with the purpose of checking the sustainability and discovering potential flaws in a suggested business model. A business model is then represented on a business model canvas. The business processes that will take place in such an organization have been revealed. The main result is a potentially viable business model for a small family farm. The most important conclusion was reached regarding the high level of importance and complexity of organizing and project design, as well as the difficulty of the task due to a number of unpredictable variables.

**Keywords:** family farm, CPM, Lean Startup, Business Model Canvas, BPMN



## **Popis tablica**

|  |    |
|--|----|
| Tablica 1: tablica aktivnosti za proces osnivanja OPG-a..... | 10 |
|--|----|

## **Popis slika**

|  |    |
|--|----|
| Slika 1: CPM za proces osnivanja OPG-a .....   | 11 |
| Slika 2: Pokušaj primjene CPM na primjeru s preciznijim određenim vremenom<br>trajanja aktivnosti..... | 13 |
| Slika 3: Business Model Canvas za OPG prema ranije opisanom primjeru - verzija 1.....                  | 23 |
| Slika 4: BPMN dijagram kojim su prikazani ključni poslovni procesi za OPG.....                         | 26 |
| Slika 5: BPMN dijagram za proces prodaje.....  | 27 |