

# Centar kompetencija kao potpora razvoju agrarnog poduzetništva

---

**Josipović, Martina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:*

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek /  
Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:151:459311>

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

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



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Faculty of Agrobiotechnical  
Sciences Osijek - Repository of the Faculty of  
Agrobiotechnical Sciences Osijek](#)



**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Martina Josipović

Diplomski studij Agroekonomika

**CENTAR KOMPETENCIJA**  
**KAO POTPORA RAZVOJU AGRARNOG PODUZETNIŠTVA**  
**Diplomski rad**

Osijek, 2021.

**SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU**  
**FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Martina Josipović

Diplomski studij Agroekonomika

**CENTAR KOMPETENCIJA**  
**KAO POTPORA RAZVOJU AGRARNOG PODUZETNIŠTVA**  
**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, predsjednik
2. prof.dr.sc. Jadranka Deže, mentor
3. izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić, član

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	5
2. PREGLED LITERATURE .....	7
2.1. Inovativno agropoduzetništvo – osnova za konkurentnost poljoprivrede .....	8
2.2. Razvoj tržišta prehrambenih proizvoda primjenom agrarnog poduzetništva.....	10
2.3. Održivi razvoj kroz održivu poljoprivredu.....	15
2.4. Bioekonomija i agropoduzetništvo .....	19
3. MATERIJALI I METODE.....	23
4. REZULTATI I RASPRAVA .....	24
4.1. Porterov model dijamanta konkurentne prednosti .....	24
4.1.1. Strategija, struktura i rivalstvo – determinanta Porterovog modela .....	26
4.1.2. Faktorski uvjeti kao determinanta Porterovog modela.....	27
4.1.3. Uvjeti potražnje kao determinanta u Porterovom modelu .....	27
4.1.4. Povezane i podržavajuće industrije u Porterovom modelu.....	27
4.1.5. Vlada – determinanta Porterovog modela .....	28
4.1.6. Porterov model dijamanta u cilju prepoznavanja šansi i prilika u konkurentnosti .....	28
4.2. Triple Helix koncept: akademska zajednica – vlada – gospodarstvo .....	29
4.2.1. Karakteristike TripleHelix koncepta .....	31
4.2.2. Rast interesa za Triple Helix pristup.....	33
4.2.3. Odnosi među dionicima u Triple Heliks konceptu .....	34
4.2.4. Evolucija i hibridizacija .....	35
4.2.5. Mjerenje djelovanja Triple Helix koncepta.....	36
4.3. Centar kompetencija d.o.o. – hrana i bioekonomija.....	37
5. ZAKLJUČAK .....	48
6. LITERATURA .....	50

7. SAŽETAK.....	54
8. SUMMARY .....	55
9. POPIS SLIKA .....	56
10. POPIS PRILOGA.....	57
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA .....	58
BASIC DOCUMENTATION CARD .....	59

## 1. UVOD

Na suvremenom tržištu poljoprivrednih proizvoda prisutna je vrlo velika konkurencija. Stoga se sve veća pažnja posvećuje agrarnom poduzetništvu koje povezuje kvalitetne poljoprivredne proizvode i bioekonomiju u jedinstvenu cjelinu. Na taj način agrarni poduzetnici nastoje svoju komparativnu prednost graditi na kvaliteti i ekološkom uzgoju.

Poduzetništvo u poljoprivredi je iznimno važno zbog svog doprinosa stvaranja proizvoda na novi način, pomoću novih tehnologija i tehničkih rješenja. Poduzetništvo povezuje poljoprivredu s ostalim gospodarskim aktivnostima koje ujedno i pomažu poljoprivredi da se razvija.

Suvremeni poljoprivrednici susreću se s brojnim izazovima vezanima uz samu poljoprivrednu proizvodnju, ali i upravljanje poljoprivrednim poduzećem. Agrarno poduzetništvo vrlo složeno je zbog velike konkurencije bitno je da ono bude utemeljeno na menadžerskim vještinama. Navedeno je važan činitelj koji utječe na održivost poljoprivrednog poduzeća.

Osim navedenog, sve se više naglašava potreba za visokokvalitetnim poljoprivrednim proizvodima. Iz navedenog razloga, održivost poljoprivrednog gospodarstva je i pod utjecajem kvalitete proizvoda koju plasira na tržište.

Zbog svih navedenih činitelja poljoprivredna gospodarstva trebaju pronaći načine na kojima će temeljiti svoju konkurentsku prednost. Jedno od područja kojem treba posvetiti posebnu pažnju je područje inovacija. Međutim, poljoprivrednici često nemaju dovoljno financijski sredstava za ulaganje u inovacije te iz navedenog razloga su im na raspolaganju različite potpore i EU fondovi pomoću kojih mogu lakše doći do potrebnih financijskih sredstava za ulaganje u inovacije i daljnji razvoj poljoprivrednog gospodarstva. Za prijavu na natječaj, između ostalog, trebaju napisati poslovni plan. Na tom području vrlo je koristan CEKOM jer on poljoprivrednicima pruža konzultantske usluge iz poslovnog planiranja. Naime CEKOM je usmjeren i na podršku poljoprivrednicima u osnivanju, rastu i razvoju gospodarskih subjekata u poljoprivredi.

Misija CEKOM-a je graditi svoj razvoj i napredak na principima održivog razvoja te na očuvanju prirodnog i kulturnog bogatstva i socijalne uključenosti kako bi nastalo kvalitetnije okruženje za život budućim generacijama te kako bi se omogućio brži ekonomski razvoj koji će povećati individualno blagostanje općeg standarda života. Glavni cilj osnivanja i poslovnih aktivnosti je unaprijediti održivi ekonomski razvoj primjenom inovativnih modela i pristupa u jačanju konkurentnosti lokalnih malih i srednjih poduzeća. Vođen je potrebama poljoprivrednog sektora te je osmišljen sa svrhom pružanja usluga za mikro, mala i srednja

gospodarstva koja posluju u poljoprivrednom sektoru. Djelovanje CEKOM-a je utemeljeno na Triple Helix konceptu, odnosno na suradnji privatnog, javnog i znanstveno-istraživačkog sektora.

Cilj istraživanja je utvrditi svrhu i značenje centara za kompetencije kao potpornih institucija za razvoj agrarnog poduzetništva, kakve aktivnosti provode i kako planiraju strateški razvoja poljoprivrede.

## 2. PREGLED LITERATURE

Primarna funkcija poljoprivredne proizvodnje je proizvesti hranu za stanovništvo, te osigurati dostatnu količinu proizvedenih poljoprivrednih proizvoda. Kroz povijest poljoprivrede je doživjela značajnije promjene i suočavala s raznim izazovima.

MoCallom (2018.) navodi da se prva važna promjena u agrarnim gospodarstvima dogodila razvojem novih poljoprivrednih tehnologija u 18. i 19. stoljeću, odnosno tijekom industrijske revolucije. Takve tehnologije omogućavale su proizvodnju sve više poljoprivrednih proizvoda. Maksimova i sur. (2017.) navode dajoš krajem 18. stoljeća jedno od temeljnih otkrića na ovom području ekonomije bilo je da su mali proizvođači koji se bave poljoprivrednom proizvodnjom postigli veću produktivnost u procesu gospodarske aktivnosti te da su se specijalizirali za razne vrste gospodarskih aktivnosti i iskorištavali su prednosti odvajanja rada.

Poljoprivredna tržišta diljem svijeta zabilježila su najznačajnije promjene tijekom posljednjih godina. Međunarodna trgovina poljoprivrednim proizvodima sve je u većem porastu. Na globalnom tržištu se sve više trguje poljoprivrednim proizvodima. U takvim okolnostima manja lokalna tržišta počinju se natjecati protiv nekih od najvećih svjetskih poljoprivrednih korporacija. To povećava jaz između lokalnog i globalnog tržišta što rezultira zaostajanjem lokalnog gospodarstva. Uočava se sve veći pritisak na lokalne poljoprivrednike koji svoj posao pokušavaju komercijalizirati. Poljoprivrednicima je potrebno više proizvodnih sustava kako bi povećali svoju proizvodnu liniju dok istovremeno urbanizacija i brzi rast stanovništva ne idu u njihovu korist. Poljoprivredne obitelji u ruralnim područjima trebaju povećati proizvodnju, ali često to nisu u mogućnosti zbog nedostatka veće proizvodne opreme.

Maksimova i sur. (2017.) navode da rješenje ovog problema stručnjaci vide poduzetništvu. Poljoprivrednici bi trebali postati poduzetnici i usvojiti oblik poslovnog poduzetničkog ponašanja koji će im pomoći da stvore svoje lokalne klastere i počnu povećavati proizvodnju zajedničkim djelovanjem, a ne kao pojedinačni lokalni poljoprivrednici. Kako bi to postigli, lokalni poljoprivrednici trebaju kreirati svoje lance vrijednosti. Lanci vrijednosti skup su povezanih dionika koji zajedno rade kako bi osigurali veću vrijednost svojim proizvodima. Oni pomažu u povećanju učinkovitosti, produktivnosti i konkurentnosti povezivanjem dionika, odnosno poljoprivrednika, s prerađivačima i tržištima.

Poljoprivrednicima bi koristilo povezivanje poduzetništva i inovacije u poljoprivrednoj proizvodnji. Zajedničkim radom poboljšali bi svoj položaj na tržištu pomoću lanca vrijednosti. Chimona (2020.) navodi da osim što trebaju formirati lance vrijednosti, poljoprivrednici, također, trebaju biti u mogućnosti usmjeriti svoje akcije na tržište, a ne samo na proizvodnju.



Brojni različiti sustavi mogu se koristiti za pristupanje globalnom tržištu, a ovisno o klasteru/lancu vrijednosti, poljoprivrednici trebaju pronaći sustav koji će najviše odgovarati njihovim aktivnostima (Chimona, 2020.).

Pregledom dostupne recentne literature moguće je zaključiti kako lanci vrijednosti nisu dovoljni kako bi se napravila značajnija promjena, poljoprivrednici moraju gledati širu sliku te se priključiti globalnom tržištu. Oni mogu ostvariti svoj razvoj koristeći se raspoloživim resursima kojima konkuriraju na globalnom tržištu.

## 2.1. Inovativno agropoduzetništvo – osnova za konkurentnost poljoprive

Poduzetništvo podrazumijeva sposobnost preuzimanja visokih rizika, napredovanje, upravljanje i organiziranje novog poslovnog poduzeća radi ostvarivanja dobiti. Poljoprivredno poduzetništvo je pojam koji se odnosi na poduzetništvo čija je primarna djelatnost proizvodnja poljoprivrednih proizvoda (<https://iurl.io/rKjBk>).

Deže (2002.) navodi da je da je agropoduzetništvo postupak primijenjen u uvjetima ograničenih proizvodnih činitelja s ciljem osnivanja dinamičnih, prilagodljivih i razvojno orijentiranih poljoprivrednih gospodarstava.

Poduzetništvo je pojmovno povezano sa inovativnošću i kreativnošću u razvoju gospodarskih subjekta radi stjecanja dobiti ili rasta u uvjetima rizika i nesigurnosti. Ono je dinamičan proces u cilju rasta novostvorene vrijednosti. Ovu vrijednost stvaraju pojedinci koji preuzimaju najveći rizik u smislu kapitala i vremena. Proizvodi koje nastaju ne moraju biti jedinstveni, ali njihova vrijednost mora biti stvorena na osnovi komparativnih prednosti na tržištu. Poduzetništvo kao postupak vodi prema prosperitetu, povezan je s prepoznavanjem nedostataka i korištenjem prednosti u realizaciji poslovnih ideja. Potrebno je poticati poduzetništvo poljoprivrednika. Oni posluju u nesigurnim uvjetima te moraju biti inventni i inovativni. Poljoprivredna djelatnost je doživjela velike promjene kroz prošlo stoljeće te poljoprivrednici kako bi opstali moraju pratiti te promjene.

Zygoura (2020.) navodi da tradicionalna poljoprivredna poduzeća gotovo da i ne postoje, odnosno ona su transformirana u skladu s kretanjima na tržištu. Biti poljoprivrednik nema apsolutno nikakve veze s poljoprivredom prije 20-ak godina. Koncept agrobiznisa sada se infiltrirao u taj sektor. Agrobiznis je poslovni sektor koji obuhvaća poljoprivredu kao i komercijalne aktivnosti povezane s poljoprivredom. Posao u poljoprivrednom sektoru je posao koji uključuje sve korake potrebne za stavljanje poljoprivrednog proizvoda na tržište - od proizvodnje preko prerade do distribucije. U suvremenim uvjetima, diljem Europe i svijeta,

agrobiznis je važan dio gospodarstva, posebno se u državama s puno ruralnih područja. Agrobiznis je sektor u koji je uključen velik broj komponenti. On podrazumijeva sve radnje od proizvodnje do distribucije.

Portal Learn.org navodi da poljoprivredno poduzetništvo, odnosno agrobiznis podrazumijeva uzgoj, upravljanje, proizvodnju i marketing poljoprivrednih proizvoda, primjerice, stoke i usjeva. Područje poljoprivrednog poslovanja uključuje upravljanje resursima, poljoprivredu, konzervaciju, uzgoj stoke i prodaju. S napretkom tehnologije poljoprivredno poduzetništvo je postajalo i još uvijek postaje visokotehnološko. Suvremena je poljoprivreda složena industrija. Publikacija Europske mreže za ruralni razvoj ističe da pokretanje poljoprivrednog poduzeća ne podrazumijeva samo stvaranje dodane vrijednosti i ostvarivanje osobnih ambicija, već je navedeno neodvojivo od dionika određenog prostora. Važnost gospodarskih aktivnosti poljoprivrednog poduzeća ne može se mjeriti samo brojem stvorenih radnih mjesta, već se često mjeri novim mogućnostima u poljoprivrednoj proizvodnji. Navedene nove mogućnosti vezane su uz jamstvo sigurnosti prehrambenih proizvoda, očuvanje prirodnih resursa i ekosustava, ublažavanje klimatskih promjena, želju za stvaranjem sustava lokalnih prehrambenih proizvoda te sve jaču međuovisnost ruralnog i urbanog. Svi ti izazovi daju nove mogućnosti poljoprivrednim poduzetnicima (Publikacija Europske mreže za ruralni razvoj, 2012.)

Poljoprivrednici su suočeni s mnogim izazovima, ali imaju i puno mogućnosti zbog brojnim resursta koji se koriste u poljoprivredi. Inovacije u poljoprivrednom sektoru i sektoru prerade hrane uključuju osmišljavanje novih načina proizvodnje i plasmana proizvoda. Dobar primjer navedenom su inicijative za stvaranje -lokalnih prehrambenih proizvoda i kratki opskrbeni lanci. Oni su sve više zanimljivi proizvođačima hrane, potrošačima i tijelima javne uprave. Takvi lanci dopunjavaju postojeće - duge opskrbe lance, koji proizvođačima osiguravaju bolji društveni i gospodarski učinak. Poljoprivrednicima omogućuju pošten prihod te potiču diversifikaciju djelatnosti što dovodi do izbjegavanja ovisnosti o prodaji samo jednog prehrambenog proizvoda. Kratki opskrbeni lanci mogu poslužiti kao sredstvo za pokretanje održivih poduzeća i očuvanje poljoprivredne djelatnosti u ruralnim područjima. Međutim, njihov uspjeh uvelike ovisi o dobroj organizaciji na lokalnoj razini, ali i o upravljanju ponudom i potražnjom da određenom području. Suradnja lokalnih i regionalnih vlasti s poljoprivrednim poduzetnicima može iznimno doprinijeti boljem društvenom povezivanju te privlačnosti i konkurentnosti ruralnih područja. U publikaciji Europske mreže za ruralni razvoj istaknuto je da prerada hrane i njezina izravna prodaja na poljoprivrednim gospodarstvima, također, se potiču jer dodaju vrijednost poljoprivrednoj proizvodnji. Poljoprivredna produktivnost i poslovi

izvan poljoprivrednih gospodarstva u seoskim područjima mogu se stimulirati otvaranjem tržišta gradskih prostora i gospodarstava (Publikacija Europske mreže za ruralni razvoj, 2012.).

## 2.2. Razvoj tržišta prehrambenih proizvoda primjenom agrarnog poduzetništva

Poljoprivrednike treba potaknuti da dodaju vrijednost svojim proizvodima. Kada je riječ o proizvodnji hrane, sve je više izražena tendencija uvođenja i prodaje proizvoda visoke dodane vrijednosti, a što se ponajviše odnosi na procesiranu hranu. Za tradicionalne poljoprivredne proizvođače navedeno je velik izazov koji bi ih trebao potaknuti na brzu transformaciju u suvremene inovativne i tržišno usmjerene proizvođače. Znanje i učenje pojavljuju se kao dvije stožerne točke akumulacije i razvoja novih i inovativnih rješenja, odnosno kompetencija i vještina u rasponu od tehnoloških, preko marketinških i upravljačkih, do poduzetničkih. Usvajanje novih znanja, kompetencija i vještina ostvaruje se učenjem i odgovarajućom obukom, relevantnim informacijama i činjenicamakako tvrde i objašnjavaju Salamon i Knapić Salamon (2017.).

Također postoje brojne edukacije i projekti koji se bave usmjeravanjem poljoprivrednika prema inovativnijim načinima poslovanja.

Eko proizvod se može definirati kao proizvod proizveden kroz sustav ekološke poljoprivrede, odnosno to je proizvod proizveden bez korištenja umjetnih gnojiva, kemikalija i pesticida. U Hrvatskoj je eko proizvod deklariran posebnom oznakom koja ukazuje na njegov uzgoj iz strogo kontroliranih uvjeta. Postupak stjecanja znaka „eko proizvod“ provodi radno tijelo koje imenuje ministar poljoprivrede i šumarstva. Ovaj znak dodjeljuje se na 12 mjeseci, odnosno samo za jednu godinu proizvodnje (Pravilnik o postupku i uvjetima za stjecanje znaka ekološkog proizvoda, NN 13/02).



**Slika 1.**Znak Hrvatski eko proizvod

Izvor: <http://www.ekorazvoj.hr/index.php/koraci-do-eko-znaka/oznacavanje-eko-proizvoda>)

Eko znak se upotrebljava kod označavanja, reklamiranja i prezentiranja proizvoda koji su udovoljili odredbama Zakona o ekološkoj proizvodnji i označavanju ekoloških proizvoda. Ovaj znak se ne smije koristiti za proizvode u prijelaznom razdoblju.

U Hrvatskoj postoje dvije oznake eko proizvoda:

- *Bios* – eko proizvodi s gospodarstva koja su još uvijek u preusmjeravanju,
- *Bios – Croatia* – eko proizvodi s gospodarstva koja su već obavila preusmjeravanje.

Oznake eko proizvoda kontrolira i izdaje Savez eko proizvođača Hrvatske na temelju vlastitih smjernica za eko proizvodnju te valjane inspekcije. Dodjeljuju se gospodarstvima koja su članovi Saveza i koja zadovoljavaju uvjete proizvodnje propisane Bios smjernicama.

Bitna oznaka eko proizvoda je da je to proizvod s 95% i više ekoloških sastojaka. Pet posto ostavlja se za slučaj onečišćenja iz atmosfere, poput, kiselih kiša ili pesticida donesenih vjetrom sa susjednog imanja. Sastavljen je točan popis dozvoljenih proizvoda koji se mogu staviti u 5%, a propisalo ih je MPRRR.

Ekološki proizvod treba imati sve sastojke koji se nalaze na njegovoj etiketi. Najpoznatija europska markica je tzv. Cvijet – Flower koji se može naći na širokoj paleti proizvoda. Ova se oznaka nalazi na madracima, elektroničkoj opremi, računalima, televizorima, kućanskim aparatima, tekstilu, odjeći, obući, posteljini, papiru, proizvodima za čišćenje, bojama i lakovima, podnim oblogama, turističkim odredištima i sl. U međunarodne certifikate ubrajaju se BDIH certifikat prirodne kozmetike, Demeter certifikat kao oznaka biodinamičkog uzgoja i organicfarming, dok su hrvatski: Hrvatski eko proizvod i Prijatelj okoliša u Hrvatskoj.

Iako je hrvatska eko proizvodnja nedovoljno razvijena, postoji stotinjak specijaliziranih trgovina koje nude zdravu hranu. Kako bi se uspješno razvijala eko kultura, potrebno je pravilno informirati i obrazovati trgovce i potrošače o eko hrani.

U poticanju eko proizvodnje prednost treba dati razvoju lokalnih tržišta i izravne prodaje na gospodarstvima te pritom treba izbjegavati monopol. Cijena ekoloških proizvoda veća je od 20 do 50% u odnosu na konvencionalne proizvode. Također, ekološki se proizvodi uglavnom uvoze iz zemlja članica EU. Klimatski uvjeti u Hrvatskoj omogućuju proizvodnju voća i povrća te bi se navedenom proizvodnjom izbjegla konkurencije iz srednje i istočne Europe. Također, Hrvatska ima uvjete i za proizvodnju eko sjemena: povrtlarske, ratarske i krmne kulture. Eko med je vrlo tražen u Europi dok bi ekološka proizvodnja ljekovitog bilja pripomogla plasiranju hrvatskih ekoloških proizvoda na tržište Europske unije (Znaor, 1996.).

U Hrvatskoj je još uvijek najviše zastupljena konvencionalna proizvodnja koju odlikuje korištenje mineralnih gnojiva, kemijskih agrocida i upotreba tretiranog sjemena. Prilikom prelaska s konvencionalne na eko proizvodnju prvo se mora obratiti nadzornoj stanici, ovlaštenom tijelu ministarstva koje nakon pregleda zemlje definira prijelazno razdoblje u kojem se zemlja treba očistiti od tragova sintetskih tvari. U prijelaznom razdoblju proizvod ne smije koristiti deklaraciju eko znak jer se proizvod iz prijelaznog razdoblja ne tretira kao potpun ekološki proizvod (<https://bit.ly/3wrrGlm>).

Šugar i Brščić (2020.) navode da iako još uvijek situacija s eko proizvodnjom u Hrvatskoj nije dosegla željenu razinu, u zadnjih se nekoliko godina primjećuje trend porasta broja proizvođača i površina s ekološkim poljoprivrednim proizvodima. Snage hrvatske ekološke poljoprivrede su:

- Politički, institucionalni i pravni okvir:
  - Postojanje pravnog okvira za ekološku poljoprivredu,
  - Postojanje aktivnosti Odjela ekološke poljoprivrede i Uprave za ruralni razvoj pri MPRRR,
  - Postojanje državne i županijske potpore ekološkoj poljoprivredi,
  - Osnivanje Hrvatske poljoprivredne komore,
  - Aktivnosti Hrvatske poljoprivredne komore,
  - Postojanje regionalnih operativnih programa.

- **Proizvodnja i ljudski resursi:**
  - Potencijali za razvitak ekološki prihvatljivog obrtništva, poduzetništva i zadrugarstva s naglaskom na ruralnom turizmu, ekološkoj proizvodnji hrane, tradicijskim obrtima i suvremenim uslužnim djelatnostima.
  - Udruge ekoloških proizvođača – znanje i iskustvo stvarano dugogodišnjim praktičnim radom.
  - Postojanje javne poljoprivredne savjetodavne službe za ekološku poljoprivredu,
  - Postojanje smjerova za ekološku poljoprivredu u hrvatskom srednjem i visokom školstvu.
  - Znanstvene institucije pokazuju interes za istraživanja u ekološkoj poljoprivredi, nedostaju znanje i iskustvo.
  - Profitabilnost ekološke proizvodnje,
  - Uključivanje civilnog društva u razvoj ekološke poljoprivrede.
  
- **Prirodni resursi i okoliš:**
  - Zapuštene poljoprivredne površine – ekološki čiste, pogodne za razvoj ekološke poljoprivrede,
  - Neprocjenjivo bogatstvo kulturno-povijesne i prirodne baštine,
  - Veliki broj zaštićenih prirodnih područja i visok stupanj očuvanosti okoliša,
  - GMO slobodne županije u Hrvatskoj – 19 od 21,
  - Postojanje ekološke mreže koja obuhvaća 49% površina u Hrvatskoj i postojanje cjelovitog pravnog okvira.
  - Postojanje županijskih javnih ustanova za zaštićena prirodna područja,
  - Bogatstvo resursa za proizvodnju čiste energije iz obnovljivih izvora u ekološkoj poljoprivredi,
  - Prirodna i krajobrazna raznolikost, razvijena stočarska proizvodnja i dostupnost stajskog gnojiva za biljnu proizvodnju.
  - Trećina teritorija Hrvatske prekrivena je šumama koje su međunarodno certificirane,
  - Povoljan geografski položaj unutar Europe (dobra prometna povezanost).
  
- **Tržište i promocija:**
  - Općenito poznati pozitivni stav javnosti i medija o ekološkoj poljoprivredi,
  - Veća kakvoća ekoloških proizvoda,
  - Veza ekološke poljoprivrede i turizma,

- Pokretanje programa sufinanciranja hotela.
- Regionalne snage:
  - Jača svijest mnogih županijskih upravnih odjela za poljoprivredu, veća izdvajanja sredstava za poticanje ekološke poljoprivrede (središnja Hrvatska),
  - Razumijevanje i potpora lokalne uprave i regionalne samouprave i poljoprivredne savjetodavne službe,
  - Program edukacije Centra za šljivu i kesten u Petrinji – ekološki poljoprivredni gospodarstvenik,
  - Očuvani tradicionalni oblici povrtlarske proizvodnje,
  - Manifestacije i natjecanja otvaraju posebne kategorije za ekološke proizvode,
  - Postojanje praktične obuke za ekološke pčelare u Osječko-baranjskoj županiji.

Pojam ekološki prvenstveno se odnosi na postupak proizvodnje i prerade hrane, a ne na mjerljive značajke samog proizvoda. Međutim, interes potrošača i njihova očekivanja od ekološki proizvedene hrane usmjerena su na njezinu prehrambenu vrijednost, organoleptičke značajke, odsutnost ostatka agrokemikalija i veterinarskih lijekova, odsutnost GMO-a te na sigurnost cjelokupnog sustava ekološke proizvodnje.

The International Federation of Organic Agriculture Movements – IFOAM (<https://bit.ly/2RXmeYt>) navodi da danas mnoge studije ukazuju na veću prehrambenu vrijednost hrane iz ekološke poljoprivrede u usporedbi s hranom iz konvencionalne poljoprivrede. Međutim, službenog stava o ovome još uvijek nema. Službeno stajalište IFOAM-a je da hrana biljnog podrijetla koja potječe iz ekološke proizvodnje u usporedbi s konvencionalno proizvedenom hranom ima slijedeće značajke

- Sadrži manju količinu vode,
- Sadrži više željeza, magnezija, vitamina C i antioksidansa,
- Sadrži bolje uravnotežen sastav aminokiselina.

Prema stajalištu IFOAM-a životinje u ekološkom uzgoju imaju:

- Bolje zdravstveno stanje,
- Smanjen rizik obolijevanja od pojedinih bolesti,
- Meso s nižim omjerom zasićenih i nezasićenih masnih kiselina.

Istraživanja Križanec i suradnika (2018.) usmjerena na potrošače ekološke hrane pokazala su da je najčešći razlog odabira ekološke hrane briga za vlastito zdravlje. Potrošače najviše brinu ostaci pesticida. Ostali odabira su: sigurnost, svježina, prehrambena vrijednost, te briga za okoliš i dobrobit životinja. Kod mladih ljudi naglasak je na brizi za okoliš dok je kod starijih

naglasak stavljaju na pozitivne učinke hrane na zdravlje. Najčešći potrošači ekološke hrane su: visokoobrazovani, viših primanja, u dobi do 30 do 49 godina te često s djetetom. U većem su postotku među potrošačima zastupljene žene. Potrošači koji odabiru ekološku hranu ubrajaju se u skupinu nesklonu riziku, a jedan od presudnih motiva odabira je njihov stav da je to hrana kojoj se vjeruje. Također, postoji i skupina potrošača koja svjesno izbjegava kupovinu ekoloških proizvoda. Razlozi koje ta skupina navodi su:

- Cijena – za njih su ekološki proizvodi preskupi,
- Slaba dostupnost i manjak vremena za pronalazak specijaliziranih prodavaonica navedene vrste hrane,
- Nezadovoljavajuća kvaliteta proizvoda – neprivlačan izgled proizvoda,
- Izostanak potrebe za promjenom navika,
- Nepoznavanje pojmova ekološko, organsko i ostalo.

Istraživanje tržišta u Hrvatskoj, koje je proveo Growth from knowledge (2008.) (<https://bit.ly/3cINcdM>), je pokazalo da su redoviti i česti kupci ekoloških proizvoda osobe mlađe i srednje dobi, visokoobrazovani s visokim mjesečnim primanjima.

Ekološki proizvodi postaju sve popularniji. Potrošači se okreću ekološkim proizvodima iz nekoliko razloga, a načešći je briga za vlastito zdravlje. Također ekološki proizvodi imaju postižu veću cijenu na tržištu što je pogodno za poljoprivrednike.

### 2.3. Održivi razvoj kroz održivu poljoprivredu

U koncept održivosti razvoja ubraja se i ekološka poljoprivreda. Ekološka dimenzija podrazumijeva kritičko promišljanje dosadašnjeg i sadašnjeg poljoprivrednog razvoja čiji je temelj intenzivno korištenje neobnovljivih resursa te uporaba kemikalija u proizvodnji hrane. Dokazano je da konvencionalna i intenzivna poljoprivreda ima štetne učinke. Suprotno navedenom, od ekološke poljoprivrede postoje višestruke koristi.

Cifrić (1994.) navodi da ekološka poljoprivreda može se promatrati i u kontekstu društvenih vrijednosti. Postmaterijalističke vrijednosti društva više vrednuju zaštitu okoliša od gospodarskog rasta. Riječ je o vrednotama koje ne pokušavaju stvoriti blagostanje pod cijenu rizika. Ovakav stav podupire ideju ekološke poljoprivrede u čitavom kompleksu njezinih ekoloških, ekonomskih i sociokulturnih potencija.

Ekološka poljoprivreda naziva se još i organska poljoprivreda. To je poljoprivredna metoda koja proizvodi hranu iz zdrave i cjelovite zajednice zemlje i biljaka. Pritom se u procesu



proizvodnje ne koriste mineralna gnojiva, GM organizama, pesticidi i drugi sintetički kemijski preparati.

Dugoročno gledano, ekološka poljoprivreda poboljšava kvalitetu tla i doprinosi povećanju biološke raznolikosti. Osim proizvodnje hrane, ekološka poljoprivreda je odraz postmodernog svjetonazora, stila života i šireg društvenog pokreta kojim se izražava potreba i mogućnost korjenitih promjena u svim društvenim sferama, a cilj je podizanje kvalitete života svih ljudi. U navedenom kontekstu, ekološka poljoprivreda je jedna od temeljnih egzistencijalnih ljudskih djelatnosti koja podrazumijeva održivostističe Cifrić, (2004.).

Znaor (1996.) pojašnjava kako šira javnost pod ekološkom poljoprivredom podrazumijeva proizvodnju zdrave hrane odnosno poljoprivrednu proizvodnju bez primjene agrokemikalija. Ova definicija donekle je točna i prihvatljiva. Jasnija definicija ekološke poljoprivrede je da je ekološka poljoprivreda koncept poljoprivredne proizvodnje koji je složen te čija bit nije samo u nekorištenju agrokemikalija. Naglasak je na sveukupnom gospodarenju kojim je navedeno moguće postići. Pravna regulativa u ekološkoj proizvodnji regulira upotrebu materijala za reprodukciju, gnojiva i drugih sredstava u ekološkoj proizvodnji, određuju se nadležna tijela za proizvodni postupak i kakvoće proizvoda i nadležna inspeksijska tijela. Ekološkom proizvodnjom razvija se održivi agro – sustav. Pritom je postojeća plodnost tla ključ uspješne proizvodnje, a utemeljena je na prirodnim sposobnostima biljaka, životinja i krajobraza kako bi se optimizirala kvaliteta u svim područjima poljoprivrede i zaštite okoliša. U ekološkoj poljoprivredi smanjena je uporaba kemijskih umjetnih gnojiva, pesticida i zaštitnih sredstava što omogućuje djelovanje prirodnih zakona koji povećavaju prirodnu otpornost na bolest. Ekološka poljoprivreda je reakcija na sve veću zabrinutost za zdravlje ljudi, ekološku neravnotežu te brojne skandale na tržištu hrane. Stoga se uočava da ekološka poljoprivreda sve više dobiva na važnosti.

U svojim radovima Šiljković (2001.) naglašava da konvencionalna poljoprivreda prekomjerno i neracionalno troši neobnovljive prirodne resurse te se temelji na korištenju agrokemikalija koje trajno štetno djeluju na okoliš i na taj način narušavaju cijeli ekosustav. Ovakvom poljoprivrednom proizvodnjom kratkoročno se ostvaruje povećana plodnost i visoki prinosi. Međutim, dugoročno konvencionalna poljoprivreda djeluje razarajuće na cijeli ekosustav.

Nakon Drugog svjetskog rata počinje masovno razvijati konvencionalna poljoprivreda. Tvrtke za proizvodnju sintetičkih kemikalija namijenjenih vojnim potrebama okrenule su se novom tržištu – poljoprivredi. U isto vrijeme farmaceutske tvrtke na tržište plasiraju čitavu paletu toksičnih kemikalija u obliku pesticida, hormona rasta, mineralnih gnojiva i drugo. Primjena navedenog u kombinaciji s teškom mehanizacijom i intenzivnim navodnjavanjem daje visoke

prinose. Ovim je počelo doba u razvoju poljoprivrede koje je nazvano – Zelena revolucija, u nerazvijene se zemlje počela izvoziti tehnologija i kemijski poljoprivredni preparati pod izlikom zaustavljanja gladi. Siromašnima je ponuđeno genetski modificirano sjeme žitarica. Međutim, u kratkom vremenu uočile su se negativne posljedice ovog instant rješenja za glad, siromaštvo i propadajuću industriju. Intenzivna poljoprivreda proširila se globalno, a njezini negativni učinci bili su vidljivi na oranicama (Motik i Šimleša, 2007.). Takav način proizvodnje hrane je imao svoje posljedice te su znanstvenici pokušali pronaći alternativu.

Ekološka poljoprivreda dobila je na važnosti izlaskom knjige – Tiho proljeće, američke znanstvenice Rachel Carson 1962. godine. Ova knjiga bila je zaslužna za podizanje svijesti i povećanje brige za hranu koju čovjek jede i način na koji proizvodi tu hranu. Autorica je u knjizi detaljno objasnila i dokazala negativan utjecaj pesticida na okoliš te je oštro kritizirala kemijsku industriju. U to je vrijeme već bilo očito da intenzivna poljoprivreda ima velik negativan utjecaj na prirodu i ljude. Suvremena konvencionalna poljoprivreda uzrokuje eroziju tla, zagađenje tla i podzemnih voda, gubitak humusa i smanjenje plodnosti tla, smanjenje biološke aktivnosti u tlu te ovisnost o korištenju kemijskih preparata. Osim navedenog, konvencionalna poljoprivreda velik je izvor emisija stakleničkih plinova. Ovisna je o fosilnim gorivima što ju čini neodrživom. Intenzivna poljoprivreda ima sociokulturne i ekonomske implikacije što jako dolazi do izražaja u većim državama. Prelazak s tradicionalne poljoprivrede u kojoj je proizvodni ciklus u potpunosti zatvoren na intenzivnu poljoprivredu koja zahtjeva stalni unos sirovina, doveo je do pojave kreditnih zaduživanja na selu. Naime, poljoprivrednici često ulaze u dugove koje kasnije ne mogu vraćati, a posljedica navedenog je gubitak zemlje. Sve veća uporaba mehanizacije dovela je do smanjene mogućnosti rada i zapošljavanja u ruralnoj ekonomiji. Također, intenzivna poljoprivreda povećala je jaz između bogatih i siromašnih seljaka što je dovelo do povećane migracije seljaka u grad. Dolazi i do povećanja međuregionalnih razlika jer su neke regije bile spremnije u odnosu na druge za intenzivnu poljoprivredu. Aktivistica Vedrana Shiva razotkrivala je negativne implikacije koje je Zelena revolucija imala na okoliš i društvo u Indiji. Shiva je multinacionalne kompanije dovela u vezu s destrukcijom okoliša, biološkom i kulturnom entropijom, ali i kršenjem ljudskih prava u siromašnim zemljama. U socioekonomskoj sferi očituju se posljedice monokulturnog uzgoja, kemizacije poljoprivrede, GM usjeva i biopiratstva. Navedeni način proizvodnje utjecao je na osiromašenje ruralnog stanovništva i na njihovu ovisnost o resursima proizvedenim u kemijskoj ili biotehnološkoj industriji. Posljedice su vidljive i u sociokulturnoj sferi. Došlo je do zanemarivanja tradicionalnih znanja i gubitka starih sorti što u krajnosti dovodi do gubitka identiteta (Puđak i Bokan, 2011.).

Ciljevi, metode i načela ekološke poljoprivrede karakterno su holistički. Riječ je o sustavu gospodarenja koji teži etički prihvatljivoj, ekološki čistoj, socijalno pravednoj i gospodarski isplativoj poljoprivrednoj proizvodnji.

Cifrić (2004.) navodi kako ekološka poljoprivreda nije samo poljoprivredna proizvodnja, nego pretpostavlja sasvim određen socijalni sustav – društvo, koji u sebi ima ne samo razvijenu racionalnu dimenziju primjene najnovijih znanja u poljoprivrednoj proizvodnji i preradi, nego i sustav vrednota (etičkih i estetskih) koji legitimiraju takvu proizvodnju i moralne postupke.

Temeljna organizacija pokreta ekološke poljoprivrede IFOAM kao temeljni cilj ekološke poljoprivrede ističe kako je ekološka poljoprivreda sustav produkcije koji odražava zdravlje tla, ekosustava i ljudi. Oslanja se na ekološke procese, biološku raznolikost i cikluse prilagođene lokalnim uvjetima, a ne na korištenje izvanjskih kemikalija sa štetnim posljedicama. Ekološka poljoprivreda kombinira tradiciju, inovaciju i znanost u svrhu dobrobiti za okoliš i kako bi promovirala pravedne odnose i veću kvalitetu života svih koji su uključeni (IFOAM, 2010. <https://bit.ly/2RWc2zp>).

Kisić (2014.) navodi da je IFOAM je odredio slijedeća načela ekološke poljoprivrede

- Načelo sigurnosti – ekološku poljoprivredu treba provoditi oprezno i odgovorno kako bi se zaštitilo zdravlje i dobrobit današnjih i budućih generacija i okoliša
- Načelo pravednosti – poljoprivreda se treba graditi na odnosima koji osiguravaju pravednosti s obzirom na okoliš i životne prilike
- Načelo ekologije – ekološka poljoprivreda treba se temeljiti na radu unutar životnih ekoloških sustava i ciklusa
- Načelo zdravlja – potrebno je održavati i povećavati zdravlje tla, biljaka, životinja i ljudi.

U društvenim sferama prevladava predrasuda da je ekološka poljoprivreda sinonim tradicionalne poljoprivrede te da je neekonomična, radno preintenzivna, nepouzdana i neprihvatljiva suvremenom čovjeku. Suprotno navedenom, ekološka poljoprivreda je koncept poljoprivredne proizvodnje koji je puno složeniji te mu naglasak nije samo na izostavljanju agrokemikalija, već i na sveukupnom gospodarenju kojim se navedeno može postići. Također, ekološka poljoprivreda nije povratak na staro, već je ona dio suvremene poljoprivredne proizvodnje, trgovine i agronomske znanosti što znači da se temelji na najnovijim znanstvenim spoznajama i dostignućima.

Cifrić (2004.) zaključuje kako ekološka poljoprivreda ima za cilj optimizirati zdravlje i produktivnost međusobno ovisnih zajednica živih organizama tla, biljaka, životinja i ljudi. Na taj se način radi na smanjenju onečišćenja okoliša i prirode, stvaraju novi socijalni i gospodarski

odnosi te novi odnos. Pritom treba naglasiti da iako je ekološka poljoprivreda održiva da nije svaka održiva poljoprivreda ujedno i ekološka.

U ovom poglavlju načinen je kratki pregled najznačajnijih spoznaja u vezi s održivim gospodarskim razvojem koji je moguće ostvariti razvojem održive poljoprivrede. Prema brojnim autorima zaključeno je kako je ekološka poljoprivreda ne samo proizvodnja nego i određen stav društva – koje brinu za sebe, svoje zdravlje i okoliš.

#### 2.4. Bioekonomija i agropoduzetništvo

Bioekonomija se temelji na pretpostavci da je neophodno postizanje bolje ravnoteže između prirodnih resursa i ljudskih gospodarskih aktivnosti. Koncept bioekonomije pojavio se kao opcija i odgovor na potrebu pronalaska alternativa fosilnim gorivima. Ideja se temelji na povećanju uporabe biotehnologija i biogoriva zbog rastuće zabrinutosti i spoznaja o neodrživosti postojećeg načina korištenja i upravljanja prirodnim resursima.

Prema Europskom bio ekonomskom panelu bioekonomija uključuje proizvodnju i uporabu obnovljivih prirodnih resursa, kao i gospodarske aktivnosti povezane s izumom, razvojem, proizvodnjom i uporabom prirodnih proizvoda i procesa. To uključuje proizvodnju prehrambenih i neprehrambenih poljoprivrednih proizvoda i tehnološke procese koji ih pretvaraju u hranu, hranu za životinje, proizvode na prirodnoj osnovi, agrogoriva i bioenergiju. Preciznije, bioekonomija obuhvaća brojne sektore: poljoprivredu, šumarstvo, ribarstvo, građevinarstvo, preradu hrane, celulozu i papir, biotehnologiju, tehnologiju zaštite okoliša, industrijsku robu, tekstil, kemikalije i farmaceutske proizvode te recikliranje i prikupljanje otpada (<https://bit.ly/2U7xdPU>).

Belson (2020.) navodi da bi bioekonomija, kada bi se ostvario njezin potencijal, mogla imati transformacijski utjecaj na ruralna područja.

Prema Strategiji poljoprivrede 2020. – 2030. (<https://bit.ly/3pSLcF4>) u kontekstu agropoduzetništva, bioekonomija je usmjerena na:

- povećanje dodane vrijednosti poljoprivredne proizvodnje,
- poboljšanje okolišne održivosti poljoprivrednih praksi,
- unapređenje usklađenosti između proizvodnih sustava i svojstava agroekoloških zona,
- unapređenje poduzetničke sposobnosti proizvođača u poljoprivrednom prehrambenom sektoru,
- unapređenje koordinacije i komplementarnosti između intervencija u ruralnim područjima,

- unapređenje javne infrastrukture u ruralnim područjima,
- poticanje ulaganja u tehnologiju i inovacije,
- unapređenje pristupa istraživanjima i razvoju,
- korištenje znanja i tehnologija u poljoprivrednom sektoru.

BEECO navodi da je Strategija Europske unije o bioekonomiji u posljednjim je godinama ostvarila svoje ciljeve i to kroz brojne aktivnosti. Navedene aktivnosti su dovele do stvaranja novih bioloških vrijednosnih lanaca i razvoja brojnih nacionalnih strategija, regionalnih platformi i panela s dionicima koji potiču razvoj lokalne bioekonomije, vrednujući lokalne resurse i prilagođavajući se lokalnim potrebama. Kroz bioekonomiju Europska unija nastoji pronaći nove komercijalne i konkurentne koristi za svoje prirodne resurse, razviti inovativne, resursima učinkovite industrijske procese i preuzeti vodstvo u stvaranju potpuno novih i ekološki održivih tržišta. U tom kontekstu sve više poljoprivrednih gospodarstava preuzima ideju o bioekonomiji. Nove inovacije pomažu poljoprivrednoj industriji da bude održivija, učinkovitije da iskorištava prirodne resurse, ima niži CO<sub>2</sub> otisak, smanji ovisnost o fosilnim resursima i koristi bioragradivu sirovinu i otpad kao sirovinu za proizvode s većom vrijednošću. Bioekonomija je povezana i s budućnošću prehrambene i poljoprivredne komunikacije budućih Zajedničkih poljoprivrednih politika. Jedan od glavnih ciljeva Strategije EU bioekonomije promicati prijelaz na ekonomiju niske razine ugljika do 2050. Cilj Strategije je probiti put inovativnijem, resursno učinkovitom i konkurentnom društvu koje pomiruje sigurnost hrane s održivom uporabom obnovljivih izvora u industrijske svrhe te u isto vrijeme osigurava zaštitu okoliša. Radi se o poboljšanju funkcioniranja društva uz istovremeno osiguravanje dugoročne održivosti (BEECO, <https://bit.ly/2SstPyJ>).

Održivi razvoj podrazumijeva ekološku, ekonomsku i sociokulturnu održivost. Ekološka poljoprivreda ne može se promatrati samo iz ekonomske perspektive što znači da ona nije samo prilika za uspješno financijsko ulaganje, proizvodnju novog konkurentnog proizvoda, već ima širi doseg i veću društvenu vrijednost. Kada je riječ o umreženosti i samoobnavljanju teži se prema povezanosti društvenog: ekološkog, ekonomskog i sociokulturnog djelovanja i prirode što podrazumijeva čuvanje neobnovljivih resursa. Važnost navedenog za ekološku poljoprivredu očituje se kroz njezine ekološke, ekonomske i sociokulturne aspekte. Ekološka prednost ekološke poljoprivrede podrazumijeva nezagađivanje tla, vode i zraka. Osim navedenog, očituje se i u tome što koncept ekološke poljoprivrede ne podrazumijeva jednake trgovačke putove koji su uobičajeni za konvencionalno proizvedenu hranu.

Fiddes (2009.) navodi da ekološka poljoprivreda predstavlja promjenu u razmišljanju o hrani. U svojoj osnovi nadilazi pitanje nutritivnog sastava čovjekovih obroka i postaje dio života.

Ekološka poljoprivreda stvara drugačije društvene strukture koje obuhvaćaju specifične etičke i društvene ideje. Ona se tiče proizvođača, potrošača i samog razvoja. Konvencionalna poljoprivreda podrazumijeva svojevrsan sustav proizvodnje i trgovine s mnogo posredničkih uloga. Za razliku od navedenog, ekološka poljoprivreda dovodi u pitanje sustav proizvodnje koji banalizira proizvodnju izobilja i konzumentske navike. U sklopu ekološke poljoprivrede dolazi do potkopavanja ideologije kapitalističkog društva. Idejni principi očituju se u osmišljavanju načina za uzgoj hrane kruženjem organske tvari, u razvijanju što više direktnih putova između proizvođača i potrošača s ciljem stvaranja povjerenja, solidarnosti, pravednih cijena, veće dostupnosti ekoloških proizvoda i drugo. Osvještavanje sustava proizvodnje razvija etičke principe koji postaju sastavni dio životnog stila. Iz navedene pozicije, ekološka poljoprivreda stvara otpor prema intenzivnoj poljoprivredi i korporativnom kapitalizmu.

Ekonomska dimenzija ekološke poljoprivrede podrazumijeva višestruke prednosti u smislu ekonomske situacije. Naime, ekološka poljoprivreda zahtjeva puno više ljudskog rada u odnosu na konvencionalnu poljoprivredu. Prijelaz na ekološku poljoprivredu može biti motiviran ekonomskim razlozima i strategijom za smanjivanje rizika, ponovnim dobivanjem kontrole nad resursima i povećanjem kvalitete života i rada (Darnhofer, 2005.).

Prema IFOAM-u, mala poljoprivredna gospodarstva trebala bi se zaštititi, ojačati i povećati da bi zajednice mogle same sebe održati u budućnosti. Pritom je ekološka poljoprivreda najefikasnija i najdostupnija solucija za jačanje poljoprivrede i dostupnosti hrane. Riječ je o gospodarskoj grani koja stvara društveni kapital u ruralni područjima, koristi tradicionalna znanja i promovira razumijevanje među seljacima. Seljak je u središtu poljoprivredne strategije. Ekološka poljoprivreda stvara otpornost i dostignuća seljačkog gospodarstva te stvara zdraviji radni okoliš za poljoprivrednike i zajednicu. Također, diferencira proizvodnju što smanjuje utjecaj propadanja usjeva, povećava marketinške mogućnosti i poboljšava prehranu. Osim navedeno, povećava usjeve (IFOAM, 2010. <https://bit.ly/2RXmeYt>).

Socijalni aspekt ekološke poljoprivrede očituje se u stvaranju povjerenja i solidarnosti. Navedeno podrazumijeva odgovore na pitanja: tko proizvodi hranu, na koji način, dobivaju li pravednu cijenu, tko kupuje hranu i je li kupac njome zadovoljan. Važan dio socijalnog pitanja je i ekonomsko pitanje. Ono se odnosi na mogućnost preživljavanja malih seljaka od njihovog rada. Lokalna partnerstva između ekoloških proizvođača i osviještenih potrošača primjer su pozitivnog ekonomskog sustava. Navedene lokalne mreže nazivaju se grupa solidarne razmjene (Šimleša, 2009.).

Pristajanje na kupovinu kod lokalnih ekoloških poljoprivrednika i plaćanje unaprijed daje sigurnost proizvodnji. Pritom kupci dobivaju povoljnost nižih cijena koje proizvođač može ponuditi poradi sigurne prodaje.

Lyon i Maxwell (2006.) navode da postoje čitave zajednice koje nastoje pozitivno utjecati na okoliš. Najčešće se nazivaju eko selo. Eko sela su namjerne zajednice koje mijenjaju kulturne obrasce u smjeru humanizacije odnosa među ljudima i prema prirodi. Ideja eko sela može se protumačiti kroz prizmu dimenzija održivosti. Eko sela najčešće uzgajaju svoju hranu, bez korištenja industrijskih preparata, primjenjuju i razvijaju znanje o različitim tehnikama ekološkog uzgoja, mnoga se bave i edukacijom kako bi proširila znanje o održivim praksama u uzgoju hrane, stanovanju, gradnji, transportu, korištenju energije te o mogućnosti smanjivanja ovisnosti o sustavu.

Osim što zadovoljava zahtjeve potrošača za svježom, sigurnom i lokalno uzgojenom hranom, ona stvara i poslove, potiče poduzetništvo i jača identitet zajednice. Osim navedenog, spaja proizvodnju i potrošnju unutar zajednica te potrošačima nudi stvarnu alternativu hrani koju proizvode, procesiraju i prodaju velike agro tvrtke.

U svojim istraživanjima Mintoš i Svoboda (2008.) navode da ekološka politika postaje decentralizirana s naglaskom na lokalnim zajednicama te lokalnim i pojedinačnim inicijativama jer se sve više shvaća da ekološki postaju sve veći, a s globalne razine ne mogu se riješiti. Stoga se borba za ekološki način života širi kroz političke akcije i mijenjanje životnih navika. Održivi razvoj podrazumijeva zadovoljavanje potreba današnjice pod uvjetom da se ne ugrožavaju potrebe budućih generacija. Pritom je bitno ostvariti ravnotežu između – htjeti i moći.

Fox (2008.) ističe da navedeno uključuje usklađene odnose između proizvodnje, potrošnje i razgradnje. Brojne studije su pokazale da ekološka poljoprivreda doprinosi bioraznolikosti te očuvanju biljnog i životinjskog svijeta. Smisao ekološke poljoprivrede nije u negiranju i odbacivanju pozitivnih dostignuća konvencionalne poljoprivrede, već u potrazi za ekološkim rješenjima tamo gdje je to moguće.

### 3. MATERIJALI I METODE

Pri pisanju rada korišteni su podaci prikupljeni istraživanjem adekvatne literature te relevantnih internet stranica iz područja agrarnog poduzetništva, Porterovog modela dijamanta konkurentnosti i Triple Helix koncepta.

U dijelu rada koji pripada poglavlju pregled literature korištene su opće znanstvene metode te metodološki postupci kao:

- metoda deskripcije,
- metoda analize,
- metoda sinteze,
- metoda kompilacije.

Metoda deskripcije je opisna metoda pomoću koje se jednostavnim opisom činjenica izvode zaključci. Metoda analize je istraživačka metoda koja se odnosi na raščlanjivanje jedne cjeline na manje dijelove te proučavanje svaku od tih dijelova radi jednostavnijeg razumijevanja. Metoda analize omogućava uvid u prednosti metoda gdje se raščlanjivanjem spoznaju specifične informacije. Metoda sinteze je metoda pomoću koje se preko jednostavnijih pojmova i sudova dolazi do složenijih, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.

Metoda kompilacije uspoređuje iste ili slične činjenice te sličnosti i razlike između dvije ili više stvari ili pojava te se na osnovu toga donose zaključci.



#### 4. REZULTATI I RASPRAVA

Kako bi se moglo uspješno primijeniti poduzetničko ponašanje potrebno je utvrditi i prepoznati determinante koje određuju razvoj poljoprivrede kao nacionalne gospodarske djelatnosti. Detaljnom analizom i istraživanjem okruženja mogu se utvrditi prilike i prepreke koje okruženje postavlja pred poduzetnika u poljoprivrednoj djelatnosti. Na taj je način moguće utvrditi aktivnosti koje je potrebno provesti i unaprijediti postojeće, kako bi se stvorili uvjeti i potakla inventivnost poduzetničkog ponašanja u poljoprivrednoj proizvodnji. Determinante od kojih se sastoji – dijamant, u međusobnoj su interakciji i između njih nastaju jače ili slabije veze koje otkrivaju prednosti i nedostatke u funkcioniranju sustava. Pravilno funkcioniranje sustava omogućava da nacionalne komparativne prednosti naprosto izrastu iz nacionalnih osobitosti određenog područja. U takvim povoljnim uvjetima prepoznavanja nacionalnih osobitosti poduzetnici će prepoznati mogućnosti za poboljšanja i inovacije, te puno ranije od ostalih naći pravi način kako ih ostvariti. U uvjetima pravilnog funkcioniranja sustava nastaje poduzetnička klima koja nije rezultat trenutnih promjena nego nastaje, raste i razvija se godinama uspješnog djelovanja poduzetništva. Poduzetnici se mogu fokusirati na proizvodne razlike, varijacije istog proizvoda različitih osobitosti, odnosno proizvode koji imaju najveću potražnju. Na taj način usmjeravaju proces inovacija prema onim proizvodima koji stvaraju prihode.

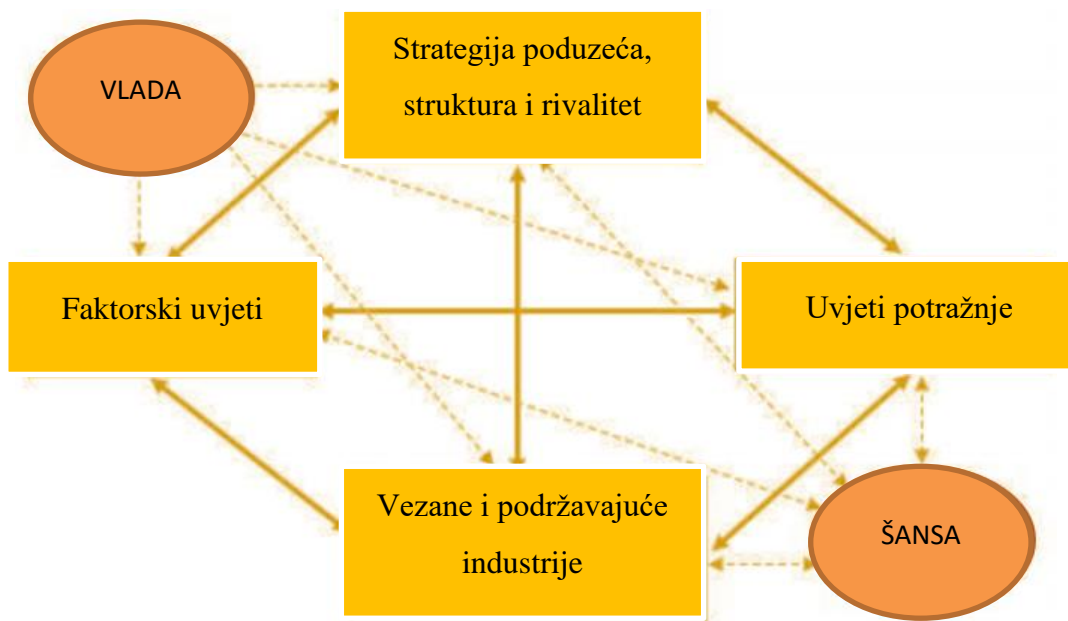
##### 4.1. Porterov model dijamanta konkurentske prednosti

Michael Porter je profesor na Harvardu. Profesor Porter, autor 17 knjiga i 25 članaka, vodeći je autoritet za konkurentnu strategiju i konkurentnost te ekonomsku razvoj nacija, država i regija. Porterovo područje je natejcateljska strategija, a to ostaje njegov primarni fokus njegovog istraživanja. Njegova knjiga konkurentske snage : tehnike za analizu industrije i konkurenata je bila prva knjiga o takvoj strategiji u knjizi. Knjiga je prevedena na 19 jezika (World congress, <https://bit.ly/35rgM3j>). U toj knjizi je predstavio svoj dijamant konkurentske prednosti.

Prema autoru modela u kojem je analiza konkurentskih snaga ili prednosti trebala bi biti usmjerena prema ključnim činiteljima konkurencije i analizi njezinog utjecaja na tvrtku. Porterov dijamantni model (Slika 2.) nudi holistički i fleksibilni koncept koji omogućava svim interesnim skupinama u nekoj zemlji analizu konkurencije u cjelokupnoj njezinoj složenosti i konstruktivnu komunikaciju o poboljšanju okoline s ciljem povećanja konkurentnosti. Nacionalni, kao i lokalni prosperitet se ne nasljeđuje, već se mora stvoriti. Ovaj prosperitet ovisi o sposobnosti industrije da se neprestano inovira i nadograđuje, a to je moguće isključivo povećanjem produktivnosti u svim područjima ekonomske aktivnosti. Porterov dijamantni model uključuje attribute koji neizravno ili izravno utječu na prednost konkurencije. Ti atributi tvore okruženje u kojem određena tvrtka, industrijska grana, cjelokupna industrija, regija ili država djeluju i uče kako se natjecati u tom okruženju (Porter, 1998.).

Male zemlje imaju relativno slab dijamant konkurentskih prednosti (Vlahinić-Dizdarević, 2006.).

Borojević (2018.) navodi da Porterov dijamant konkurentnosti nastoji izolirati faktore koji utječu na konkurentnost industrija i nacija. Ovaj se model često koristi u procjenama i komparativnim analizama konkurentnosti u državama i industrijama, odnosno posredno preko analize sektorskih lanaca vrijednosti. Ovaj alat izdvaja četiri ključna faktora koji utječu na konkurentnost poduzeća, oblikujući sredinu u kojoj lokalna poduzeća konkuriraju, promoviraju se ili sprječavaju stvaranje konkurentne prednosti.



**Slika 2.** Porterov model dijamanta konkurentne prednosti

Izvor: izrada autora prema, <https://bit.ly/2RarzLE>

Svako područje dijamanta i dijamanta kao cjelokupnog sustava sadrži ključne činitelje koji vode do konkurentske prednosti. Ti činitelji uključuju: sve resurse i sposobnosti ključne za konkurentnu prednost industrije, informacije koje tvore mogućnosti i daju odgovor na način na koji treba upravljati raspoloživim resursima i sposobnostima, ciljeve svih interesnih skupina te specifična ulaganja i inovacije.

Dijamant uključuje četiri osnovna čimbenika koji su međusobno povezani:

- a) faktorski uvjeti,
- b) uvjeti potražnje,
- c) strategija, struktura i rivalstvo tvrtke,
- d) povezane i podržavajuće industrije.

Osim ova četiri elemenata, dijamant uključuje dva zasebna čimbenika: državu i šansu. Ova dva čimbenika odnose se na čimbenike koji mogu osigurati ili suprotno otežati "plodno tlo" za djelovanje tvrtke u određenoj industriji. Glavna uloga vlade nije stvaranje otežavajućih okolnosti za tvrtke, već je stvaranje uvjeta u kojima će tvrtke same postati konkurentne. SWOT analiza omogućuje procjenu svake stavke Porterovog dijamantnog modela, koja se može odnositi na pojedinačni proizvod, pojedinu tvrtku, industrijsku granu, pojedinačni sektor, cijelu naciju i ostalo (Lumen learning, <https://bit.ly/3wudpEq>).

#### *4.1.1. Strategija, struktura i rivalstvo – determinanta Porterovog modela*

Prema Porterovom modelu konkurentske prednosti prva determinanta je postojanje strategije kao osnovnog dokumenta. Nacionalni kontekst u kojem tvrtke posluju u velikoj mjeri određuje način na koji se tvrtke stvaraju, organiziraju i kako se njima upravlja što znači da nacionalni kontekst utječe na njihovu strategiju i način na koji se strukturiraju. Štoviše, domaće rivalstvo ključno je za međunarodnu konkurentnost jer prisiljava tvrtke da razvijaju jedinstvene i održive snage i sposobnosti. Što je intenzivnije domaće rivalstvo, to se više tvrtke potičena inovacije i poboljšanja kako bi zadržale svoju konkurentsku prednost. U konačnici, to tvrtkama može pomoći pri ulasku na međunarodno tržište. Zbog vlastite jake domaće konkurencije, postali su sposobniji i u natjecanju na inozemnim tržištima (Lumen learning, <https://bit.ly/3wudpEq>). Kako bi poduzeća bila uspješna na međunarodnom tržištu, moraju imati snažno nacionalno tržište.

#### *4.1.2. Faktorski uvjeti kao determinanta Porterovog modela*

Na ovaj način je objašnjena druga determinanta. Faktorski se uvjeti, prema Porteru, u određenoj zemlji odnose na prirodne, kapitalne i raspoložive ljudske resurse. Primjerice, neke su zemlje vrlo bogate prirodnim resursima, poput, nafte (Saudijska Arabija). To objašnjava zašto je Saudijska Arabija jedan od najvećih svjetskih izvoznika nafte. Pod ljudskim resursima misli se na stvorene faktorske uvjete, poput, kvalificirane radne snage, dobre infrastrukture i znanstvene baze znanja. Porter tvrdi da su posebno ovi – stvoreni, faktorski uvjeti važni u odnosu na – prirodne, faktorske uvjete koji su već prisutni. Važno je da se ovi stvoreni faktorski uvjeti kontinuirano nadograđuju s razvojem vještina i stvaranjem novih znanja. Konkurentska prednost postiže se prvotnim stvaranjem specijaliziranih čimbenika, a zatim kontinuiranim radom na njihovoj nadogradnji. Nacije tako uspijevaju u industrijama u kojima su posebno dobre u stvaranju specijaliziranih faktora (Porter, 1998.). Zemlje moraju raditi na svojem znanju kako bi uspješno iskoristile svoje resurse.

#### *4.1.3. Uvjeti potražnje kao determinanta u Porterovom modelu*

Domaća potražnja, uvelike utječe na to koliko su razvijene industrije unutar određene države. Veće tržište znači više izazova, ali, također, stvara mogućnosti za rast i poboljšanje poslovanja tvrtke. Prisutnost specifičnih potreba lokalnih kupaca, također, tjera tvrtke na rast, inovacije i poboljšanje kvalitete. Nastojanje da zadovolji zahtjevno domaće tržište potiče tvrtke na nova ulaganja i stjecanje uvida u potrebe kupaca na međunarodnom tržištu. Države na taj način stječu konkurentsku prednost u industrijama u kojima lokalni kupci daju tvrtkama jasniju sliku o potrebama kupaca i gdje zahtjevni kupci vrše pritisak na tvrtke da brže inoviraju i postižu održivije konkurentske prednosti od svojih stranih rivala (Porter, 1998.).

#### *4.1.4. Povezane i podržavajuće industrije u Porterovom modelu*

Povezane i podržavajuće industrije su treća determinanta u Porterovom modelu. Prisutnost srodnih i pratećih industrija, prema Porteru, pruža temelje na kojima primarna industrija može postizati dobre rezultate. Tvrtke su često ovisne o savezništva i partnerstvima s drugim tvrtkama kako bi stvorile dodatnu vrijednost za kupce i postale konkurentnije. Osobito su dobavljači presudni za unapređivanje inovacija učinkovitijim i kvalitetnijim pristupima, pravodobnim povratnim informacijama i kratkim linijama komunikacije. Tvrtke najviše

profitiraju kada su sami ti dobavljači zapravo globalno konkurentni. Često su potrebne godine ili čak desetljeća napornog rada i ulaganja kako bi se stvorile snažne povezane i podržavajuće industrije koje pomažu domaćim tvrtkama da postanu globalno konkurentne. Međutim, kada se ti čimbenici zadovolje, cijela regija ili država često imaju koristi od njihove prisutnosti na tržištu. Primjerice, to se može vidjeti u Silicijskoj dolini gdje su sve vrste tehnogigantata i tehnoloških start-up grupirane kako bi dijelile ideje i stimulirale inovacije (Porter, 1998.). Poduzeća moraju raditi na povezanosti da bi bila konkurentna. Na taj način također stvaraju dodatnu vrijednosti i uspješnije poslovanje.

#### *4.1.5. Vlada – determinanta Porterovog modela*

Na ovaj način je opisana četvrta determinanta u Porterovom dijamantu. Uloga vlade u Porterovu dijamantnom modelu opisana je i kao - katalizator i izazov. Porter ne vjeruje u slobodno tržište na kojem vlada sve u gospodarstvu prepušta - nevidljivoj ruci. Međutim, Porter ni vladu ne vidi kao ključnog pomagača i podupiratelja industrija. Vlade ne mogu stvoriti konkurentne industrije što znači da to mogu samo tvrtke. Umjesto toga, vlade bi trebale poticati tvrtke da povećaju svoje težnje i prijeđu na još višu razinu konkurentnosti. To se može postići stimuliranjem početne potražnje za naprednim proizvodima (faktori potražnje), fokusiranjem na specijalizirana područja, kao što su infrastruktura, obrazovni sustav i zdravstveni sektor - faktorski uvjeti, promicanjem domaćeg rivalstva provođenjem antitrustovskih zakona i poticanjem promjena. Vlada tako može pomoći razvoju četiriju gore spomenutih čimbenika na način koji bi trebao koristiti industriji u određenoj zemlji (Porter, 1998.). Vlada mora podupirati poduzeća kako bi mogla uspješno poslovati. Ona nije ključni pomagač, ali ima važnu ulogu na tržištu.

#### *4.1.6. Porterov model dijamanta u cilju prepoznavanja šansi i prilika u konkurentnosti*

Uloga šanse često je uključena u dijamantni model kao vjerojatnost da vanjski događaji, poput, rata i prirodnih katastrofa mogu negativno utjecati na zemlju ili industriju. Međutim, ona, također, uključuje slučajne događaje, poput, onoga gdje i kada se događaju temeljni znanstveni proboji. Ti su događaji izvan kontrole vlade ili pojedinih tvrtki. Slučajno nastali diskontinuiteti neke tvrtke mogu dovesti do prednosti dok druge tvrtke mogu dovesti do nedostataka. Neke tvrtke mogu steći bolje konkurentske pozicije, a druge mogu smanjiti konkurentsku prednost.

Iako se ovi čimbenici ne mogu mijenjati, treba ih nadgledati kako bi se na vrijeme prilagodilo promjenjivim tržišnim uvjetima (Business to you, 2018.).

Zaključno, kako bi se moglo uspješno primijeniti agropoduzetništvo potrebno je utvrditi i prepoznati determinante koje određuju razvoj poljoprivrede kao nacionalne gospodarske djelatnosti. Detaljnom analizom i istraživanjem okruženja mogu se utvrditi prilike i prepreke koje okruženje postavlja pred poduzetnika u poljoprivrednoj djelatnosti. Na taj je način moguće utvrditi aktivnosti koje je potrebno provesti i unaprijediti postojeće, kako bi se stvorili uvjeti i potakla inventivnost poduzetničkog ponašanja u poljoprivrednoj proizvodnji. Determinante od kojih se sastoji – dijamant, međusobnoj su interakciji i između njih nastaju jače ili slabije veze koje otkrivaju prednosti i nedostatke u funkcioniranju sustava. Pravilno funkcioniranje sustava omogućava da nacionalne komparativne prednosti naprosto izrastu iz nacionalnih osobitosti određenog područja. U takvim povoljnim uvjetima prepoznavanja nacionalnih osobitosti poduzetnici će prepoznati mogućnosti za poboljšanja i inovacije, te puno ranije od ostalih naći pravi način kako ih ostvariti. U uvjetima pravilnog funkcioniranja sustava nastaje poduzetnička klima koja nije rezultat trenutnih promjena nego nastaje, raste i razvija se godinama uspješnog djelovanja poduzetništva. Poduzetnici se mogu fokusirati na proizvodne razlike, varijacije istog proizvoda različitih osobitosti, odnosno proizvode koji imaju najveću potražnju. Na taj način usmjeravaju proces inovacija prema onim proizvodima koji stvaraju prihode.

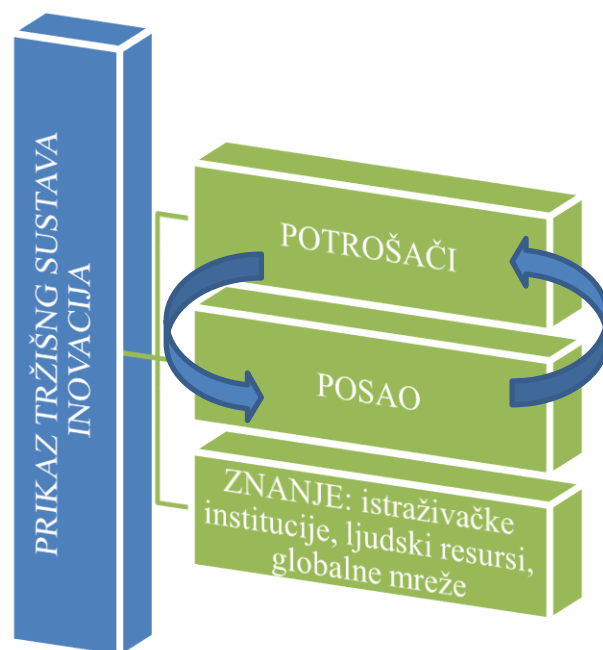
#### 4.2. Triple Helix koncept: akademska zajednica – vlada – gospodarstvo

Suradnja akademske zajednice, vlade i gospodarstava nužna je za održiv razvoj poljoprivrede. U ovom poglavlju se opisuje tumačenje Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD (2013.) koja definira inovaciju kao – primjenu novog ili znatno poboljšanog proizvoda (dobra ili usluge) ili procesa, nova marketinška metoda, ili nova organizacijska metoda u poslovnim praksama, organizaciji radnog mjesta ili vanjskim odnosima. Ova definicija obuhvaća četiri vrste inovacija:

- Inovacija proizvoda: robe ili usluge koje su nove ili značajno poboljšane. Uključuje značajna poboljšanja tehničkih specifikacija, komponenti i materijala, inkorporiranog softvera, prijateljskog pristupa prema korisnicima (userfriendliness-a) ili drugih funkcionalnih karakteristika.
- Inovacija procesa: nova ili značajno poboljšana proizvodnja ili metode isporuke. Uključuje značajne promjene u tehnikama, opremi i/ili softveru.

- Marketinške inovacije: nove marketinške metode koje uključuju značajne promjene u dizajnu ili pakiranju/ambalažiranju proizvoda, plasmanu proizvoda, promicanju proizvoda ili utvrđivanju cijene.
- Organizacijska inovacija: uvođenje novih organizacijskih metoda u poslovnu praksu poduzeća, organizaciju radnog mjesta ili vanjske odnose.

Generalno, vlada i privatni sektor sve više priznaju prednosti suradnje. Organi javne vlasti imaju dugoročnu viziju potrebnu za provođenje osnovnih istraživanja koja pokreću inovacijske procese. Javne znanstveno-istraživačke ustanove također predstavljaju fond različitih vještina koje mogu biti korisne za izradu multidisciplinarnog pristupa, sve važnijeg čimbenika u procesu inovacija. S druge strane, privatne kompanije imaju sredstva za financiranje kapitalno intenzivnih istraživanja, a njihova unutarnja tržišna orijentacija pomaže pri osiguravanju relevantnosti. Kao rezultati toga, pojavili su se novi oblici javno-privatnih veza koje se odnose na operativna partnerstva, kao i na ukupno upravljanje nacionalnim inovacijskim sistemom. Inovacijskom strategijom Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD, 2010.) se identificirao niz područja koja su bitna za osmišljavanje uspješnih političkih mjera pomoću kojih bi se pomoglo ostvariti veze između različitih dionika i poboljšao njihov pristup pravim oblicima financiranja (pogledati Okvir 1.). Mogu se izvući lekcije iz inicijativa koje provode neke od zemalja članica OECD-a kako bi i dalje razvile mreže potpore za inovacije. U regiji Zapadnog Balkana, gdje se politike potpore za inovacije još uvijek razvijaju, te lekcije mogu pridonijeti uspostavljanju institucionalnog i ekonomskog okvira koji će biti povoljniji za inovacije (<https://bit.ly/3pXGLbX>).



**Slika 3.** Prikaz inovacijskog sustava zasnovanog na tržištu

Triple Helix koncept, kao društvena inovacija, utemeljen je na razumijevanju. Sveučilišta, države i poslovni sektor trebaju naučiti učiti jedni od drugih, naučiti jezike pojedinih sektora te trebaju naučiti međusobno surađivati. Uloga Triple Helix koncepta je da potiče održiv razvoj, a kako bi on bio moguć, sudionici koncepta moraju naučiti komunicirati i stvoriti kontinuiran proces učenja. Kako bi se primjenilo inovacijsko poduzetništvo u poljoprivredi potreban je Triple Helix koncept koji povezuje aktivnosti akademske zajednice, vlade i gospodarstva.

#### *4.2.1. Karakteristike TripleHelix koncepta*

Funkcioniranje Triple Helix koncepta zasniva se na međuovisnosti države, gospodarstva i znanosti što podrazumijeva da akteri tog koncepta, odnosno sveučilišta, poslovni sektor i država, djeluju na principima otvorene cirkulacije namjera i znanja te na temelju navedenog trebaju nastati inovacije. Navedeni otvoreni prostor cirkuliranja je novitet koji zahtjeva da se suradnja prepozna kao osobna i društvena vrijednost o kojoj je ovisan održivi razvoj. Kako bi navedeno bilo ostvarivo, potrebno je razviti kontinuirani proces učenja i komuniciranja te se navedeno treba međusobno prožimati i dopunjavati kroz suradnju.

Prema Singer i Oberman-Peterka (2014.) u Triple Heliksu nastaju spiralne povezanosti koje podrazumijevaju višestruke odnose u kapitalizaciji znanja, odnosno u hibridizaciji znanja kroz



stvaranje novih oblika koji ne pripadaju ekskluzivno ni državi, ni poslovnom sektoru ni sveučilištu, nego nastaju na presjecima njihove interakcije. To mogu biti različite institucije ili projekti koji nastaju kroz suradnju i zahtijevaju sposobnost učenja jednih od drugih te komunikaciju u neprestano promjenjivom otvorenom okruženju. Primjeri navedenih hibridizacija su centri izvrsnosti, tehnološki parkovi, inkubatori, akceleratori, otvorene platforme razmjene informacija kako je prikazalno slijedećom slikom:



**Slika 4.** Hibridizacija kao rezultat trilateralne suradnje sveučilišta, države i poslovnog sektora

Izvor: izrada autora prema, <https://bit.ly/3wMNB6d>

Kako bi se navedeno moglo realizirati, potrebna je interna poduzetnička transformacija svakog aktera Triple Helix modela, odnosno sveučilišta, države i poslovni sektor trebaju naučiti kako da uče jedni od drugih. Pod poduzetničkom transformacijom podrazumijeva se razvoj kapaciteta za proaktivnost, inovativnost i preuzimanje odgovornosti za vlastite izbor. Novitet koju donosi Triple Helix koncept temelji se na sljedećim pretpostavkama. Otvorenost sustava omogućuje prisutnost principa ekvifinaliteta, odnosno da se određeno konačno stanje može ostvariti bez obzira na početne uvjete ako postoje inovativni pristupi u definiranju problema i traženju rješenja. Navedeno je ujedno i izvor nade jer ako bi sve ovisilo samo o početnim uvjetima, onda bi siromašni uvijek bili siromašni, a bogati uvijek bogati. Ravnoteža između

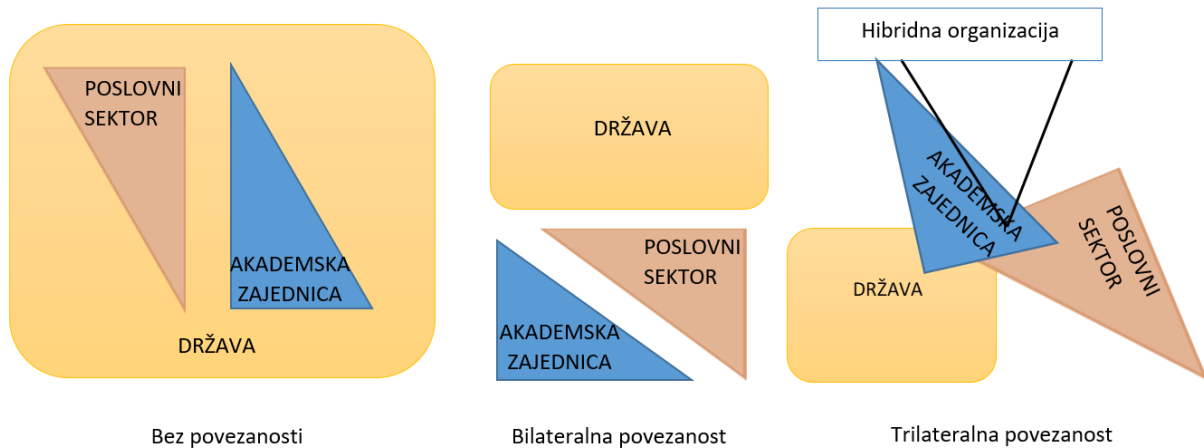
diferencijacije i integracije – otvoreni prostor za cirkuliranje namjera i znanja dovodi do invencije i inovacije, pri čemu sudionici djeluju na principu supsidijarnosti (odgovornost za proaktivno djelovanje na najnižoj razini) i suradnje.

Zbog sinergijskog potencijala koji se ostvaruje suradnjom svih aktera, ovaj model se naziva i spavajući div. Kako bi se taj spavajući div probudio, svaki akter mora biti osposobljen za takve interakcije, a to znači da ako je neki od aktera izuzetno slab, tada se raspada cijeli Triple Helix koncept.

#### *4.2.2. Rast interesa za Triple Helix pristup*

Singer i Oberman Peterka (2014.) navode da tvrdokornost i dugogodišnja prisutnost problema nesmanjivanja jaza između siromašnih i bogatih, ugrožavanje planeta zbog kratkoročnih interesa i nedovoljne suradnje na otklanjanju destruktivnog ponašanja, nejednakost u pristupu prilikama, netolerancija na različitost doveli su do sve jačih pritisaka, odnosno do sve veće potrebe za promjenom koncepta djelovanja koji primjenjuju institucije na svim razinama: makro, mezo i mikro, odnosno na međunarodnoj razini, na nacionalnim razinama i na razini svake pojedine institucije. Ističe se kako postojeći modeli ne funkcioniraju te da se problemi ne mogu rješavati na razini na kojoj su nastali, otvaraju pitanja dostatnosti znanja za rješavanje milenijskih razvojnih ciljeva. Pritom pitanje dostatnosti znanja može biti razdvojeno na pitanje o postojanju znanja i na pitanje o povezivanju postojećeg znanja. Prvo se odnosi na istraživanja koja se obično nazivaju fundamentalnima i koja rezultiraju novim spoznajama temeljenima na invencijama. Drugo pitanje se odnosi na povezivanje nepovezanih postojećih znanja koje rezultira inovacijama. Puno toga se ne zna, no suradnjom se može ubrzati razvoj novih spoznaja kroz neka važna otkrića ili kroz integriranje postojećih znanja te se time može omogućiti bolja kvaliteta života svakog pojedinca, uz istovremenu održivost planeta Zemlje. U tom kontekstu Triple Helix koncept je nova paradigma unutar koje se mogu otkrivati nove spoznaje – invencija, te procesi boljeg korištenja postojećeg znanja – inovacija. Milenijski razvojni ciljevi Ujedinjenih naroda dobar su primjer koji ukazuje na nužnost Triple Helix pristupa. Iako je iskustvo u praćenju realizacije tih ciljeva pokazalo nedostatke u identificiranim indikatorima, ipak se uočava da postoji bitna razlika u ostvarenju tih ciljeva među zemljama: neke zemlje su ostvarile pojedine od tih ciljeva i prije roka dok neke značajno zaostaju. Pretpostavka je da su zemlje uspješno lokalizirale milenijske ciljeve u okviru svoje razvojne strategije. Od 2012. godine pokrenuta je jedna od najvećih platformi javne rasprave o milenijskim ciljevima do 2030. godine. U njoj sudjeluju milijuni ljudi iz svih segmenata Quadruple Helixa – akademske

zajednice, poslovnog sektora, države, civilnog društva. Diskusija je usmjerena na različite probleme, primjerice, kako lokalizirati razvojnu agendu poslije 2015. godine, kako ostvariti bolju suradnju između lokalnih, regionalnih i nacionalnih vlasti, kako jačati institucionalne kapacitete, kako osigurati partnerstvo s civilnim društvom kako je prikazalno slijedećom slikom:



**Slika 5.** Transformacija suradnje i povezaivanje atera

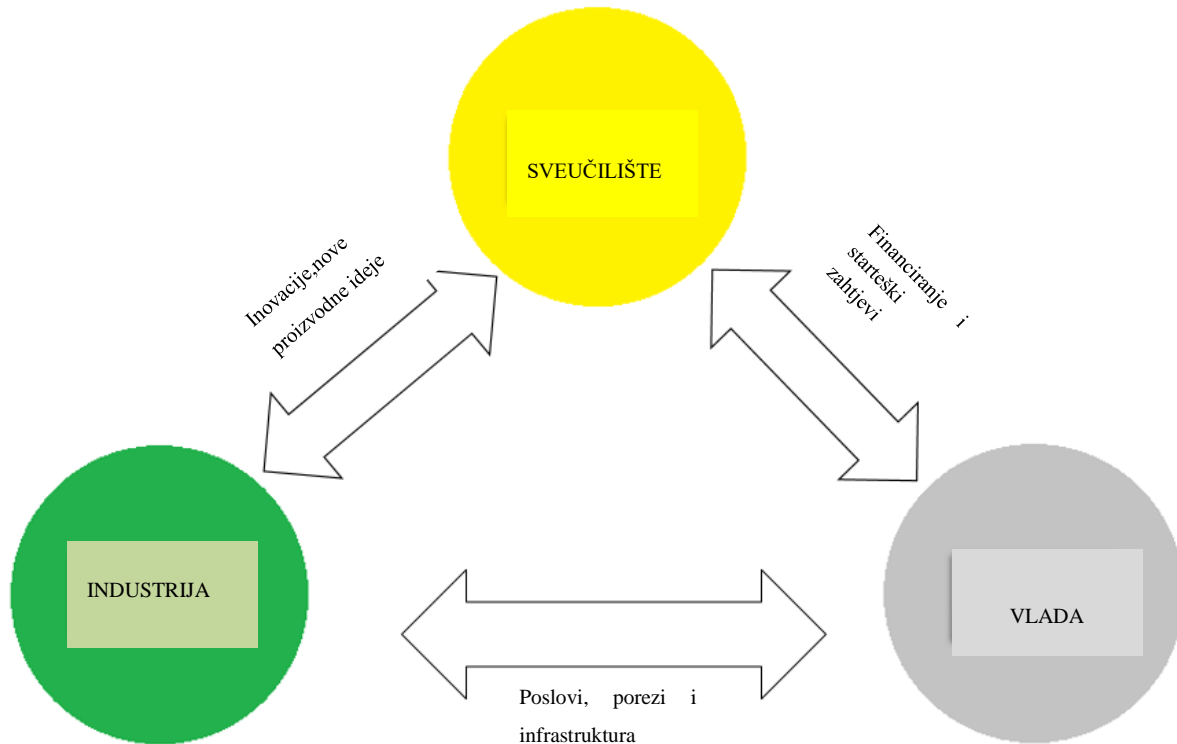
Izvor: izrada autora prema <https://bit.ly/3wMNB6d>

Prethodna slika prikazuje proces promjene u razumijevanju višeslojnih institucionalnih interakcija, od situacije u kojoj država i slobodno tržište određuju odnose u gospodarstvu do TripleHelix spiralne međuovisnosti svih aktera.

#### 4.2.3. Odnosi među dionicima u Triple Heliks konceptu

Etzkowitz i Leydesdorff su u početku navodili da snaga interakcije između vlada, industrije i sveučilišta ovisi o tome koja je komponenta osnovna snaga u konceptu. U statističkom modelu jaka država potiče interakcije između sve tri komponente u implementaciji od vrha prema dolje. Etzkowitz navodi da stvara jače veze i integriraniji model. U modelu laissez-faire, u kojem su vodeće snage industrija i tržišne snage, veze su slabije i svaka institucija nastoji ostati vrlo neovisna. Međutim, razlika između dva modela nije uvijek jasna jer vlada može zauzeti jak ili slab stav ovisno o kontekstu i industriji. Naglasio da je pomak prema društvu utemeljenom na znanju dao veću ulogu sveučilištima. Doista, kako se inovacije sve više temelje na znanstvenim spoznajama, uloga sveučilišta kao stvaratelja znanja više se cijeni. Kao rezultat toga, tvrdi da su sveučilište, industrija i vlada jednakiji te da nijedan određeni element nije nužno pokretačka

snaga Triple Helix koncepta inovacija (Etzkowitz, 2003.). Sva tri sektora su ključni za triple helix koncept i jednako doprinose.



**Slika 6.** Početak strateške interakcije prema Triple Helix konceptu

Izvor: izrada autora prema, <https://bit.ly/3fBpf9T>

#### 4.2.4. Evolucija i hibridizacija

Koncept Triple Helix inovacija također je pomaknuo granice tradicionalnih osnovnih uloga sveučilišta, industrije i vlade prema Etzkowitzu i Leydesdorffu (2003.) ovo je drugi korak u Triple Helix inovacijskom okviru

Lawton Smith i Leydesdorff (2010.) navode da primjerice, sveučilišta sve više sudjeluju u komercijalnim aktivnostima putem patentiranja i licenciranja, prelazeći dalje od provedbe osnovnih istraživanja. Sljedeći je korak pojava posrednika između tri elementa kao i hibridizacija triju entiteta. Ipak, svaki entitet zadržava snažan primat u svom izvornom području stručnosti: sveučilište ostaje glavni izvor proizvodnje znanja, industrija je primarno sredstvo

komercijalizacije, a vlada zadržava svoju regulatornu ulogu Sveučilište radi na tome da poveća svoje prihode, međutim njegova glavna zadaća je i dalje znanost.

Prema Sampat (2006.) se ističe da su sveučilišta osnovala urede za transfer tehnologije kako bi se potaknula transformacija sveučilišnih osnovnih ili primijenjenih istraživanja s komercijalnom vrijednošću u komercijalnu robu. Jedan od ciljeva ureda za transfer je donijeti određene prihode za sveučilište, čime se pojačava njegova uloga kao gospodarskog aktera. Međutim, prosječna profitabilnost ureda za transfer ostaje vrlo niska. Primjerice, prihodi ostvareni licenciranjem patenata od strane ureda za transfer na američkim sveučilištima u prosjeku su deset puta veći, nego kod europskih ureda za transfer. Znanstveni parkovi su se, također, pojavili kao rezultat suradnje industrija i sveučilišta s vladom.

Autori Leslie i Kargon (1996.) navode da oni mogu proizaći iz inicijative industrijske regije da se modernizira impulsom sveučilišta. S druge strane, oni mogu biti rezultat sveučilišne inicijative za privlačenje industrije, kao što je bio slučaj s razvojem Stanfordovog znanstvenog parka oko sveučilišta ili Istraživačkog trokuta u Sjevernoj Karolini – Poduzetničko sveučilište, još je jedan hibridni element koji Etzkowitz definira oko sljedećih elemenata: kapitalizacija znanja, jake veze s industrijom i vladama, visok stupanj neovisnosti i trajni razvoj odnosa između sveučilišta, industrije i vlade-

#### *4.2.5. Mjerenje djelovanja Triple Helix koncepta*

U suvremenom poslovnom okruženju se često koristi Triple Helix (Singer i Oberman Peterka, 2014.) kao intuitivni vodič za kreatore politika i istraživače. No, pretvaranje navedenog intuitivnog vodiča u operativni model društvene organizacije traži identifikaciju odnosa između ključnih aktera. Okosnica Triple Helix modela je suradnja među identificiranim akterima. Međutim, pritom se to ne odnosi na ukupnost bilateralnih suradnji unutar različitih aktivnosti, primjerice, neke obrazovne institucije i nekog poduzeća ili nekog poduzeća i civilnog društva, nekog ministarstva i istraživačke institucije i ostalo, već identifikiranje odnosa trilateralne suradnje između aktera Triple Helixa treba biti praćeno mjerenjem efekata na tri razine:

- neposredni rezultati (Output) – svaki od aktera može i mora kontrolirati te efekte,
- prepoznatljive institucionalne i društvene promjene (Outcome) – svaki od aktera može samo utjecati na te promjene kroz svoje neposredne rezultate (Output),
- utjecaj (Impact) – dugoročno održive promjene, sinergijski efekti međusobno povezanih mehanizama, odnosno suradnja što znači da svaki od aktera Triple Helixa doprinosi

djelomično i neizravno dugoročnom utjecaju kroz promjene koje je generirao i neposredne rezultate.

Otvoreno pitanje ostaje kako pojedini akter mjeri i kontrolira svoje neposredne rezultate, kako procjenjuje nastale promjene i kako se vrednuju sinergijski efekti dugoročno održivih promjena. Nadalje, postavlja se pitanje jesu li dovoljni i međusobno i međusobno konzistentni indikatori koje koristi pojedni akter za vrednovanje djelovanja unutar Triple Helix koncepta, primjerice, je li dovoljno što se poslovni sektor vrednuje kroz pokazatelje financijske performanse, akademski sektor kroz broj diplomiranih studenata i intenzitet objavljivanja znanstvenih radova, vlade kroz ostvarenje svojih programa. Navedeno nije dovoljno jer se time mjere neposredni rezultati djelovanja svakog aktera (Output), ali samo se ograničeno prati do kojih promjena je došlo u društvu poradi navedenih rezultata. Triple Helix se ne može mjeriti zbrajanjem rezultata njegovih aktera. Mjerenje konkurentnost, ekonomskih sloboda, inovativnosti, poduzetničkog kapaciteta samo su dio pokušaja opisivanja sinergijskih efekata. Za mjerenje Triple Helix koncepta potrebno je bolje razumijevanje kako se interakcije između aktera ovog sustava pretvaraju u dugoročno održive utjecaje na poboljšanje kvalitete života u sredini u kojoj se primjenjuje navedena paradigma djelovanja.

#### 4.3. Centar kompetencija d.o.o. – hrana i bioekonomija

Centar kompetencija d.o.o. – hrana i bioekonomija (CEKOM) je kreator poticajnog, inovacijskog, tehnološkog i ekonomskog sustava čije je djelovanje potpora za razvoj inovativnog i konkurentnog poduzetništva na lokalnoj i regionalnoj razini. Prioritetni ciljevi CEKOM-a su biti:

- poticajan,
- inovativan,
- kreator konkurentnog poduzetništva,
- pokretač razvoja,
- samoodrživ.

## CENTAR KOMPETENCIJA – HRANA I BIOEKONOMIJA d.o.o.



**Slika 7.** Centar kompetencija – hrana i bioekonomija

Izvor: <https://centrikom.org/hrvatska/kontakt/>

Ekonomski, društveni i socijalni ciljevi CEKOM-a su :

- povećanje proizvodnje i zapošljavanja,
- povećanje inovativnosti,
- poboljšanje kvalitete i produktivnosti,
- povećanje produktivnosti,
- bolje korištenje potencijala,
- pristup novim tehnologijama,
- uspješno upravljanje promjenama,
- bolja iskorištenost kapaciteta.

Svrha CEKOM-a očituje se u podršci prilikom jačanja kapaciteta poslovnog sektora, najviše malih i srednjih poduzetnika kojima nedostaju interni kapaciteti za istraživanje i razvoj, za provedbu projekata istraživanja i razvoja. Misija CEKOM-a je graditi svoj razvoj i napredak na principima održivog razvoja te na očuvanju prirodnog i kulturnog bogatstva i socijalne uključenosti kako bi osigurale kvalitetno mjesto za život budućim generacijama te kako bi osigurale ubrzani ekonomski razvoj koji će omogućiti povećanje individualnog blagostanja i općeg standarda življenja.

Pokretanje CEKOM-a je sufinancirano sredstvima EFRR i IPA II fondova Europske unije. Web stranica CEKOM-a je napravljena uz pomoć Europske unije. Za sadržaj objavljen na web stranici CEKOM-a isključivo je odgovoran sam CEKOM (Centrikom).

Centar kompetencija otvoren je u sklopu aktivnosti projekta competenceNET koji je financiran iz okvira prvog poziva programa prekogranične suradnje INTERREG IPA Hrvatska-Bosna i Hercegovina-Crna Gora 2014.-2020.

Projekt traje 30 mjeseci, a ukupan proračun projekta je 670.619,24 eura. Od toga je Europska unija financira 85% dok 15% financiraju partneri na projektu. Glavni cilj projekta je bio unaprijediti održivi ekonomski razvoj u Zeničko-dobojskom kantonu (BiH), Vukovarsko-srijemskoj županiji (CRO) i Podgorici (MME) primjenom inovativnih modela i pristupa u jačanju konkurentnosti lokalnih malih i srednjih poduzeća.

Ovaj je CEKOM vođen potrebama poljoprivrednog sektora te je osmišljen sa svrhom pružanja usluga za mikro, mala i srednja poduzeća koja posluju u poljoprivrednom sektoru.

Djelovanje CEKOM-a je utemeljeno na Triple Helix konceptu, odnosno na suradnji privatnog, javnog i znanstveno – istraživačkog sektora. Uspostavljen je u sklopu projekta s partnerima što znači da su partneri iz Bosne i Hercegovine te Crne Gore, također, otvorili svoje centre. Centri su posloženi tako što se, zapravo, radi o jednom velikom centru koji svakodnevno slijedi potrebe tržišta kako kod poduzetnika tako i kod radne snage. Fokusiran je na aktivnosti kojima se mogu zadovoljiti njihove potrebe.

CEKOM svoje aktivnosti usmjerava na jačanje poduzetničkog duha i kulture kod djece i mladih, promovira društveno odgovorno poduzetništvo i integraciju ranjivih skupina stanovništva s naglaskom na osobe s invaliditetom. Usluge su dostupne na webu putem webinarima te navedene usluge mogu koristiti svi koji smatraju da one mogu pozitivno utjecati na njihovo poslovanje (<https://www.o-jankovci.hr>).

Cekom najviše pomaže poljoprivrednicima putem izrade poslovnog plana. Poslovni plan treba se izraditi za sve prijave na natječaj i EU fondove. To je obvezni dokument koji se treba priložiti prilikom prijave na natječaj. Poslovni plan – tablični i opisni dio, treba biti u cijelosti popunjen u skladu s uputama. Dopuna poslovnog plana se ne može raditi. Svrha poslovnog plana je na temelju njega donošenje odluka o:

- prihvatljivosti projekta na temelju sposobnosti korisnika da ostvari definirane ciljeve provedbom aktivnosti koje je prikazao u poslovnom planu
- ekonomskoj održivosti projekta.

Poslovni plan se nalazi unutar Zahtjeva za potporu i to u poglavlju koje se naziva Poslovni plan, a sastoji se od opisnog i računskog dijela. Unutar opisnog dijela poslovnog plana korisnik mora odabrati aktivnosti koje planira provoditi i cilj/ciljeve koje planira ostvariti. Računski dio poslovnog plana je Excel dokument sastavljen od niza povezanih tablica. Polja se trebaju popuniti prema uputama koje se nalaze u dokumentu (Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, <https://bit.ly/3zryhhI>).



Glavni elementi poslovnog plana su (<https://rikamir.ru>):

- naslovna stranica sa sadržajem,
  - sažetak.
1. Povijest aktivnosti (za već postojeće poduzeće) i trenutno poslovanje:
    - obrazovanje i profesionalno radno iskustvo,
    - trenutna poljoprivredna proizvodnja,
    - stanje poljoprivredne mehanizacije, opreme i objekata.
  2. Podatci o projektu:
    - naziv projekta,
    - opis projekta,
    - predviđeno trajanje projekta,
    - razlozi zbog kojih se odlučilo za projekt,
    - na koji način projekt pridonosi ostvarenju ciljeva konkurentne poljoprivredne proizvodnje,
    - opis budućeg poslovanja,
    - kupci proizvoda i procjena potražnje,
    - područje provedbe projekta,
    - stvaranje novih radnih mjesta,
    - inovacije,
    - integrirani pristup,
    - osoba odgovorna za provedbu projekta.
  3. Tablični dio:
    - akcijski i financijski plan projektnih aktivnosti,
    - podatci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji,
    - financijska održivost projekta.

Svaki poslovni plan ima naslovnu stranicu sa sadržajem. Naslovna stranica treba dati jasnu ideju o tome koja vrsta planiranja je uključena i za koga je dokument izrađen.

<p><i><b>Poslovni plan</b></i></p> <p><b>[UPISATI NAZIV PROJEKTA]</b></p> <p>Potporna razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava</p> <p>Naziv nositelja projekta: <b>[UPISATI NAZIV]</b></p>
---

**Slika 8.** Naslovnica poslovnog plana  
Izvor: izrada autora prema, <https://www.aprrr.hr/>

Sažetak poslovnog plana je kratak prikaz poslovanja poljoprivrednika. Uključuje sve ideje i osnovno planiranje. Prema pravilima sažetka, postoje tri glavna dijela u sažetku: uvod (kratak opis projekta, svrha), glavni dio (kratak opis značajnih ključnih točaka, prognoziranje potražnje, financiranje i njegovi izvori) i zaključak (perspektive, profitabilnost, mogući smjer djelovanja i metode). Sažetak treba pružiti jasno razumijevanje cijelog poslovnog plana. Ovaj dio poslovnog plana treba biti sažet i bez nepotrebnih devijacija i detalja.

Povijest aktivnosti i trenutno poslovanje popunjavaju poljoprivrednici koji već posluju. U ovom dijelu je opisana povijest poljoprivrednog poduzeća i njegova uloga na tržištu. Ovaj dio poslovnog plana važan je za razumijevanje dosadašnjeg poslovanja poduzeća i onoga čime se poduzeće bavi. Poseban naglasak treba staviti na menadžment poduzeća (Rikamir, <https://bit.ly/3pPYan4>).

<b>OPISNI DIO</b>
<b>1.1 POVIJESNI PODATCI I TRENUTAČNO POSLOVANJE</b>
<i>1. Informacije o nositelju projekta (ukratko opišite glavne informacije o sebi, lokaciju poljoprivrednog gospodarstva, ostvaren prihod, broj zaposlenih, vrijednost imovine, ekonomsku veličinu i postignute rezultate</i>

Sastavni dio poslovnog plana za natječaj ili EU fondove je i poglavlje o obrazovanju i radnom iskustvu poljoprivrednika. Ovaj dio poslovnog plana sadrži podatke o vlasniku ili vlasnicima podnositelja projekta, odnosno o odgovornoj osobi u poduzeću - ime i prezime, obrazovanje i profesionalno radno iskustvo s naglaskom na poljoprivredu.

<b>2. Vaše obrazovanje i profesionalno radno iskustvo</b> (navedite ime i prezime vlasnika/vlasnike trgovačkog društva/upravitelja zadruge/vlasnika obrta i/ili nositelja OPG-a, njegovo/njezino obrazovanje i profesionalno radno iskustvo s naglaskom na nepoljoprivrednu djelatnost koja je predmet prijave,navedite sektor ulaganja i iskustva u istome,u slučaju da nemate iskustva navedite kako ćete premostiti navedeni rizik):
---

Treći dio poslovnog plana je - Trenutačna poljoprivredna proizvodnja. U sklopu ovog dijela poljoprivredni poduzetnik navodi poljoprivredne površine koje obrađuje, stočarsku proizvodnju, poljoprivredne proizvode u količinama, rizik s kojim se suočava u poljoprivrednoj proizvodnji. Ovdje navedeni podaci trebaju biti usklađeni s tablicom Podatci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji, a koja se nalazi u tabličnom dijelu Poslovnog plana.

**3. Vaša trenutna poljoprivredna proizvodnja** (navedite poljoprivredne površine koje obrađujete, stočarsku proizvodnju, poljoprivredne proizvode u količinama, rizike s kojima se suočavate u poljoprivrednoj proizvodnji. Podatci moraju odgovarati tablici „podatci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji“ iz tabličnog dijela poslovnog plana.):

Nakon opisa stanja poljoprivredne mehanizacije, opreme i objekata koje poljoprivredni poduzetnik koristi za poljoprivrednu proizvodnju, slijede Podatci o projektu. Prvo se navodi Naziv projekta, a potom slijedi Opis projekta. U sklopu Opisa projekta potrebno je detaljno opisati projekt i pritom se treba naglasak staviti na ostvarivanje ciljeva projekta.

**6. Opis projekta** (detaljno opišite projekt s naglaskomna ostvarenje ciljeva projekta):

Predviđeno trajanje projekta je područje u kojem poljoprivredni poduzetnik navodi datum početka i završetka provedbe projekta.

**7. Predviđeno trajanje projekta** (navedite datum početka i završetak provedbe projekta) :

Nakon što poduzetnik napiše razloge poradi kojih se odlučio za projekt treba navesti na koji način projekt pridonosi ostvarenju ciljeva konkurentne poljoprivredne proizvodnje. U ovom dijelu poljoprivredni poduzetnik posebno treba obrazložiti utjecaj projekta na okolišnu održivost i učinkovitost resursa.

**9. Na koji način projekt pridonosi ostvarenju ciljeva iz odabrene LRS** ( cilj A. Konkurentna poljoprivredna proizvodnja) posebice obrazložite utjecaj projekta na okolišnu održivost i učinkovitost resursa) :

Slijedi dio u kojem poljoprivredni poduzetnik treba opisati svoje buduće poslovanje. U ovom dijelu treba navesti poljoprivredne površine koje planira obrađivati, stočarsku proizvodnju, poljoprivredne proizvode u količinama, planirane prihode, broj zaposlenika, odnosno treba navesti planirane rezultate od provedbe projekta. Podaci iznijeti u ovom dijelu poslovnog plana trebaju biti usklađeni s tablicom Podaci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji, a koja se nalazi u tabličnom dijelu poslovnog plana.

**10. Opis Vašeg budućeg poslovanja** (navedite poljoprivredne površine koje planirate obrađivati, stočarsku proizvodnju, poljoprivredne proizvode u količinama, planirane prihode, broj zaposlenika, a sve kao rezultat provedenog projekta):

*podatci moraju odgovarati tablici „Podatci o zemljištvu, broju životinja, objektima , opremi i mehanizaciji“ iz tabličnog dijela Poslovnog plana) :*

Poljoprivredni poduzetnik u poslovnom planu, također, treba navesti podatke o kupcima njegovih proizvoda kao i o procjeni potražnje. Osim podataka o kupcima njegovih proizvoda, poljoprivredni poduzetnik u ovom dijelu treba ukratko analizirati tržište i na temelju te analize treba procijeniti potražnju za njegovim proizvodima.

**11. Kupci vaših proizvoda i procjena potražnje** ( navedite kupce vaših proizvoda, ukratko analizirajte tržište i procjenite potražnju za Vašim proizvodima) :

Slijedi dio u kojem se navodi područje provedbe projekta. U sklopu ovog dijela poslovnog plana poljoprivredni poduzetnik treba opisati makro i mikro lokaciju te koliko je lokacija udaljena od glavnih prometnica.

**12. Područje provedbe projekta** ( projekt se mora provoditi na području LAG obuhvata, opišite makro i mikro lokaciju, blizinu glavnih prometnica

Slijede podaci o stvaranju novih radnih mjesta. U ovom dijelu poduzetnik treba navesti koliko se projektom stvara i/ili zadržava radnih mjesta.

**13. Stvaranje novih radnih mjesta** (Ukoliko ste si dodjelili bodove po dodatnom kriteriju broja 8. Stvaranje novih radnih mjesta podebljajte – boldajte podkriteriji po kojem/kojima ste zatražili bodove. Kod „Provedba projektnih aktivnosti rezultirati će sljedećim brojem sezonskih/povremenih zapošljavanja“ upišite broj sezonskog/povremenog zapošljavanja na temelju kojega ste zatražili bodove po ovome podkriteriju. Kod „Provedba projektnih aktivnosti rezultirati će sljedećim brojem stvorenih/zadržanih radnih mjesta“ na temelju kojega ste zatražili bodove po ovome podkriteriju. Navedite referentnu godinu u kojoj će se ostvariti navedena zaposlenja.)

- Projektom se potiče sezonsko povremeno zapošljavanje
- Projektom se stvara/zadržava 1-3 radna mjesta
- Projektom se stvara/zadržava 4-6 radna mjesta
- Projektom se stvara/zadržava više od 7 radnih mjesta

Provedba projektnih aktivnosti rezultirati će sljedećim brojem sezoniskih/povremenih zapošljavanja

Provedba projektnih aktivnosti rezultirati će sljedećim brojem stvorenih/zadržanih mjesta.

Navedite referentnu godinu u kojoj će se ostvariti zaposlenost po kojoj su zatraženi bodovi u okviru ovog kriterija

Slijedi dio vezan uz inovacije. To se odnosi na one poljoprivredne poduzetnike koji su označili da projekt u sebi ima inovativni pristup te u tom dijelu trebaju pojasniti o kakvom je inovativnom pristupu riječ.

**14. Inovacije** (Ukoliko ste si dodjelili bodove po dodanom kriteriju broj 9. Utjecaj na postizanje horizontalnih ciljeva EU, podkriteriju. Inovacije navedite i pojasnite koji je to inovativni pristup, tj. proizvod/tehničko-tehnološki proces na temelju kojega ste zatražili bodove obrazložiti na koji način je isti inovativan i povezan s projektom (ulaganjem) prijavljenu projektom prijavi. Isto se treba navesti za svaki inovativan pristup, tj. proizvod/ tehničko-tehnološki proces na temelju kojeg su zatraženi bodovi pojednično. Obavezno se mora navesti točan broj inovativnih rješenja koje projekt nudi.

Slijedi dio koji se odnosi na poljoprivredne poduzetnike koji su si dodijelili bodove za Utjecaj za postizanje horizontalnih ciljeva EU, podkriterij Integrirani pristup te se u ovom dijelu objašnjavaju razvojni segmenti obuhvaćeni projektom.

**15. Integrirani pristup** ( Ukoliko ste si dodjelili bodove po dodanom kriteriju broj 9. Utjecaj na postizanje horizontalnih ciljeva EU, podkriteriju Integrirani pristup podebljajte- boldajte razvojne segmente koje projekt obuhvaća i na temelju kojih su zatraženi bodovi po ovom kriteriju.)

- a) aktivnosti vezane uz podizanje novih višegodišnjih nasada
- b) aktivnosti vezane uz kupnju, građenje i opremanje objekata
- c) aktivnosti vezane uz stjecanje stručnih znanja i sposobnosti
- d) aktivnosti vezane uz kupnju domaćih životinja, višegodišnjeg bilja, sjemena i sadnog materijala

Zadnji dio tekstualnog dijela projekta donosi podatke o osobi koja je odgovorna za provedbu projekta poljoprivrednog poduzetnika.

**16. Osoba odgovorna za provedbu projekta**(navedite ime i prezime osobe odgovorne za provedbu projekta, njezino profesionalno i radno iskustvo. Ako je riječ o istoj osobi koja je opisana u podatku 2., navedite ime i prezime te osobe):

Akcijski i financijski plan projektnih aktivnosti prikazani su u tabelarnom dijelu poslovnog plana projekta poljoprivrednog poduzetnika. U ovom dijelu sve projekte aktivnosti trebaju se jasno navesti, primjerice, kupnja traktora, ograđivanje nasada i dr. Također, one moraju biti povezane s prihvatljivim aktivnostima navedenima u natječaju.

U stupcu B navodi se naziv projektne aktivnosti i bitne tehničke karakteristike planiranih aktivnosti, primjerice, karakteristike opreme, strojeva, površine i količine sadnica za sadnju, broj životinja, površine građevina i dr. dok se u stupcu F treba navesti na koji način projektne aktivnosti doprinosi ostvarenju cilja projekta. Ako se provode aktivnosti koje će biti provedene bez naknade za nositelja projekta (darivanje zemljišta od strane obitelji i ostalo), potrebno je upisati vrijednost 0,00 HRK. Prilog 2. (str. 62.) prikazuje primjer plana projektnih aktivnosti troškova.

Kao što se može vidjeti u Prilogu 1. (str. 61.), troškovi projektnih aktivnosti poljoprivrednog poduzeća posljedica su područja na kojem posluje. Tablica u prilogu 2. prikazuje primjer proračuna projekta i izvora financiranja za poljoprivredno poduzeće.

Na temelju Priloga 2, uočava se da se poljoprivredna poduzeća mogu financirati iz različitih izvora. Svrha tablice je prikupiti podatke: Podaci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji je pregled situacije prije i poslije provedbe projektnih aktivnosti. Poljoprivrednik tablicu treba ispuniti podacima vezanima uz njegovo ulaganje i poslovanje. Osnova za poljoprivredno zemljište treba biti poljoprivredno zemljište upisano u ARKOD sustav (ili površine koje se provedbom aktivnosti planiraju upisati u ARKOD). To se ne odnosi na površine pod gljivama za čije postojanje nositelj projekta mora osigurati odgovarajuće popratne dokaze prilikom ishoda Potvrde Savjetodavne službe o ekonomskoj veličini poljoprivrednog gospodarstva.

Osnova za stočarsku proizvodnju trebaju biti životinje upisane u JRDŽ (ili životinje koje se provedbom aktivnosti planiraju upisati u JRDŽ). To se ne odnosi na puževe, kuniće, pčele i perad (osim matičnih jaja) jer za njihovo postojanje nositelj projekta mora osigurati odgovarajuće popratne dokaze prilikom ishoda Potvrde Savjetodavne službe o ekonomskoj veličini poljoprivrednog gospodarstva (Prilog 6.). Podaci trebaju biti u skladu s Potvrdom Savjetodavne službe o ekonomskoj veličini poljoprivrednog gospodarstva (biljna i/ili stočarska proizvodnja iz izračuna koji se prilaže uz Potvrdu o ekonomskoj veličini poljoprivrednog gospodarstva) u razdoblju na temelju kojeg je predmetna potvrda izdana.

Prinose po ha kod biljne proizvodnje i stočarska proizvodnja poljoprivredni poduzetnik upisuje u skladu s njegovim trenutačnim i povijesnim poslovnim rezultatima (ukoliko posluje), a ako ne posluje, bazira ih na njegovom profesionalnom radnom iskustvu, tehnologiji proizvodnje i prosječnim prinosima ostvarenima u poljoprivrednoj proizvodnji - treba navesti izvore i opisati ih ispod tablice u radnom listu Financijski tijek, opis planiranih primitaka.

Podaci za izračun ostvarenja cilja povećanje proizvodnog kapaciteta iskazanog kroz povećanje ukupnog standardnog ekonomskog rezultata se uzimaju iz godine planiranog podnošenja konačnog Zahtjeva za isplatu (zadnja rata – konačna isplata potpore). Prilog 3. (str. 63.) prikazuje podatke o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji, a što se odnosi na poljoprivrednike.

Kao što je navedeno u tablici (Prilog 3.) podaci o podaci o zemljištu, broju životinja, mehanizaciji i objektima su bitni u sastavljanju poslovnih planova. Tabela se prikazuje i financijska održivost projekta. Primici se trebaju planirati pod pretpostavkom da sve što se proizvede se i proda, a sve što se proda i naplati i to u roku od jedne godine.

Navedena pretpostavka se odnosi i na izdatke, odnosno sve što se nabavi se plati u roku od godine dana. Prodajne cijene i troškovi se trebaju planirati bez stope inflacije. Planirani primici i izdaci trebaju imati podlogu u prethodnoj godini, ukoliko je poljoprivrednik poslovao. Kumulativ financijskog tijeka mora biti pozitivan od prve do posljednje godine vijeka trajanja projekta. Financijska održivost projekta iznimno je važna te se ona ispituje u pojedinim područjima. Financijska uspješnost projekta ovisi u poljoprivrednom poduzeću o tome koliko je ono spremno uskladiti svoje norme s očekivanjima projekta.

Pokazatelji rezultata projekta, također, se u poslovnom planu iznose tabelarno. Rezultate treba opisati na način da se obvezni pokazatelji i pokazatelji po fokus područjima iskažu brojčano dok se pokazatelji učinka opisuju. Pokazatelji rezultata projekta prikazani su u Prilogu 5. Pokazatelji rezultata projekta ključni su za vrednovanje svakog projekta.

Zakon o OPG-u razlikuje Upisnik OPG-ova i Upisnik poljoprivrednika. Pritom je jedna od ključnih razlika ekonomska veličina. Ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva je zbroj svih vrijednosti proizvodnje. Ona se može izračunati pomoću EVPG kalkulatora. Pomoću EVPG kalkulatora može se jednostavno dobiti informacija o ispunjavanju kriterija za određene mjere, a na temelju tih podataka određuje se i pripadnost određenog poljoprivrednog gospodarstva pojedinom tipu poljoprivredne proizvodnje (Blečić, 2020.).

EVPG je vrijednost potencijalnog prihoda koji bi gospodarstvo moglo ostvariti na temelju svoje poljoprivredne proizvodnje u jednoj godini. Navedena je vrijednost različita ovisno o kulturi, odnosno vrsti životinja koju gospodarstvo uzgaja. To znači da ne nosi jednaku vrijednost uzgoj pšenice i, primjerice, svijeća, odnosno ukrasnog bilja. Proizvodnja pšenice na jednom hektaru obradive površine iznosi oko 840 EUR-a dok će istu vrijednost dati oranična proizvodnja cvijeća na svega 0,01 hektara.

Ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva (EVPG) definira se kao ukupna vrijednost proizvodnje gospodarstva izražena u jedinici standardnog ekonomskog rezultata (engl. Standard Output - SO). Ukupni SO poljoprivrednog gospodarstva čini sumu svih SO-a svake pojedine proizvodnje zastupljene na gospodarstvu, a predstavlja novčanu vrijednost proizvodnje (po 1 ha ili po grlu stoke) po cijenama koje se ostvaruju na tržištu (atfarm-gate price) u nacionalnoj valuti (FADN, 2016).

Budući da ekonomsku veličinu čini zbroj svih kategorija proizvodnje jednog poljoprivrednog gospodarstva, ekonomska veličina od, primjerice, 1.000 EUR-a, ostvaruje se i kombinacijama pojedinih kultura, svih onih koje gospodarstvo ima evidentirano ili za koje može dokazati njihovo postojanje.

Ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva izračunava se pomoću kalkulatora koji je dostupan na mrežnoj stranici Ministarstva poljoprivrede, a svi upisani u Upisnik poljoprivrednika, OPG-ova, koji imaju registrirane ARKOD površine, odnosno stoku evidentiranu u Jedinjenom registru domaćih životinja (JRDŽ), podatak o EVPG mogu dobiti kroz AGRONET aplikaciju u sastavnici Poljoprivredno gospodarstvo (<https://bit.ly/3zmyrXH>, 2020.). U ovom poglavlju opisano je kako se izrađuje poslovni plan što je važno jer se poslovni plan mora priložiti uz sve prijave na natječaje i EU fondove. On je ključan i sadrži sve podatke o poljoprivrednom gospodarstvu. Poljoprivrednici u većini slučajeva nemaju dovoljno iskustva i nisu dovoljno stručni za pisanje poslovnog plana te im CEKOM pomaže pri tome.



## 5. ZAKLJUČAK

Suvremeni poljoprivrednici susreću se s brojnim izazovima vezanima uz poljoprivrednu proizvodnju, ali i upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom. Agropoduzetništvo je vrlo specifično te poradi velike konkurencije bitno je da ono bude utemeljeno na inovativnom poduzetništvu. Navedeno je važan činitelj koji utječe na opstojnost poslovanja poljoprivrednog gospodarstva. U takvim okolnostima mala lokalna poljoprivredna gospodarstva počinju se natjecati protiv najvećih svjetskih poljoprivrednih korporacija. To povećava jaz između lokalnog i globalnog tržišta. Velik je izazov poduzetnika malih poljoprivrednih gospodarstava komercijalizirati svoje poslovanje. Poljoprivrednicima često nedostaje financija za uvođenje promjena na gospodarstvo te se prijavljuju na natječaje koje raspisuje EU. Za prijavu na natječaj, između ostalog, trebaju napisati poslovni plan. Na tom području vrlo je koristan CEKOM jer on poljoprivrednicima pruža uslugu pisanja poslovnih planova. Naime, sastaviti poslovni plan za poljoprivrednika je zahtjevan posao i zato je CEKOM usmjeren i na podršku poljoprivrednicima u ovom području.

CEKOM svoje aktivnosti temelji na Porterovom modelu dijamanta i Triple Helix konceptu. Porterov model za razvoj konkurentnosti je analitički postupak za prepoznavanje komparativnih snaga i prednosti što nudi holistički i fleksibilni koncept koji osigurava svim interesnim skupinama u nekoj zemlji analizu konkurencije u cjelokupnoj njezinoj složenosti i konstruktivnu komunikaciju o poboljšanju okoline s zadaćom povećanja konkurentnosti. Nacionalni, kao i lokalni prosperitet se ne nasljeđuje, već se mora stvoriti. Dijamant uključuje determinante: faktorske uvjete, uvjete potražnje, strategiju, strukturu i rivalstvo tvrtke, te povezane i podržavajuće industrije. Iz analize determinanti prepoznaju se prilike i šanse za razvoj konkurentnosti.

Triple Helix koncept zasniva se na isticanju važnosti suradnja države, gospodarstva i znanosti. Funkcioniranje Triple Helix koncepta ovisi o povezanosti aktivnosti države, gospodarstva i znanosti. Akteri tog modela, odnosno sveučilišta, poslovni sektor i država, djeluju na principima otvorene cirkulacije namjera i znanja te na temelju navedenog trebaju nastati inovacije. Navedeni otvoreni prostor cirkuliranja je novitet koji zahtjeva da se suradnja prepozna kao osobna i društvena vrijednost o kojoj je ovisan održivi razvoj. Kako bi navedeno bilo ostvarivo, potrebno je razviti kontinuirani proces učenja i komuniciranja te se navedeno treba međusobno prožimati i dopunjavati kroz suradnju.

Centar kompetencija (CEKOM) osniva se sa svrhom podrške i ciljem jačanja kapaciteta poslovnog sektora, najviše malih i srednjih poduzetnika kojima nedostaju interni kapaciteti za istraživanje i razvoj, te za provedbu projekata istraživanja i razvoja. Misija CEKOM-a je graditi

svoj razvoj i napredak na principima održivog razvoja te na očuvanju prirodnog i kulturnog bogatstva i socijalne uključenosti kako bi se osiguralo kvalitetno mjesto za život budućim generacijama te ubrzalo ekonomski razvoj koji će omogućiti povećanje individualnog blagostanja i općeg standarda življenja. Pokretanje CEKOM-a je sufinancirano sredstvima EFRR i IPA II fondova Europske unije. CEKOM je u svojem poslovanju vođen potrebama poljoprivrednog sektora te je osmišljen sa svrhom pružanja usluga za mikro, mala i srednja gospodarstva koja posluju u poljoprivrednom sektoru. Jedna od osnovnih aktivnosti sadržana je u savjetovanju o poslovnom planiranju i pomoć pri izradi poslovnih planova. Poljoprivrednici ga moraju priložiti uz sve prijave na natječaje i EU fondove. Poslovni plan sadrži opisni i tablični dio treba biti u cijelosti popunjen u skladu s uputama.

Na temelju istraživanja preporučuje se provođenje sinergijskih aktivnosti svih dionika: akademske zajednice, gospodarstvenika i državnih institucija kako bi se što kvalitetnije primijenilo agropoduzetništvo, uvele inovativne tehnologije, proizvodnje i proizvodi na temelju kojih je realno očekivati rast konkrentnostipoljopriveđe kako na domaćem tako i na stranim tržištima.

## 6. LITERATURA

1. Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju Vodič za korisnike potpora iz europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, [https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodic\\_za\\_korisnike\\_M\\_7.4.1.pdf](https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Vodic_za_korisnike_M_7.4.1.pdf) (1.2.2021.)
2. BEECO: Bioekonomija je novi val svjetskog ekonomskog razvoja, <http://beeco.hr/bioekonomija-je-novi-val-svjetskog-ekonomskog-razvoja/> (2.2.2021.)
3. Belson, N. A. (2020.): Promoting Rural Entrepreneurship and Rural Economic Development, <https://www.thirdway.org/report/promoting-rural-entrepreneurship-and-rural-economic-development> (2.2.2021.)
4. Borojević, S. (2018.): Smjernice za analizu lanca vrijednosti. Agencija za razvoj predazeća EDA, Banja Luka.
5. Best of Brač: OPG i kalkulator za izračunavanje ekonomske veličine poljoprivrednog gospodarstva, <https://bestofbrac.com/hr/iz-medija/kalkulator-za-izracunavanje-ekonomske-velicine-poljoprivrednog-gospodarstva/> (5.2.2021.)
6. Blečić, B. (2020.): Što je ekonomska veličina poljoprivrednog gospodarstva (EVPG)?, <https://plaviured.hr/sto-je-ekonomska-velicina-poljoprivrednog-gospodarstva-evpg/> (4.2.2021.)
7. Business to you (2018.): Porter's Diamond Model: Why Some Nations Are Competitive and Others Are Not, <https://www.business-to-you.com/porter-diamond-model/> (7.2.2021.)
8. CEKOM: O Centru, <https://centrikom.org/hrvatska/> (28.2.2021.)
9. Centrikom: Izvori financiranja, <https://centrikom.org/hrvatska/izvori-financiranja/> (11.3.2021.)
10. Chimona, A. (2020.): Agripreneurship: The Agricultural Entrepreneurship, <https://ied.eu/project-updates/agripreneurship-the-agricultural-entrepreneurship/> (4.3.2021.)
11. Cifrić, I. (1994.): Napredak i opstanak: moderno mišljenje u postmodernom kontekstu. Hrvatsko sociološko društvo, Zagreb.
12. Cifrić, I. (2004.): Značaj iskustva seljačke poljoprivrede za ekološku poljoprivredu. Sociologija i prostor, 41(1/2): 5-27.
13. Darnhofer, I. (2005.): Organic farming and rural development: Some evidence from Austria. Sociologia Ruralis, 45(4): 308-323.
14. Deže, J. (2002.): Poduzetništvo obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, Ekonomski fakultet, Osijek

15. Deže, J., Kanisek, J., Ranogajec, Lj., Tolušić, Z., Lončarić, R., Zmaić, K., Tolić, S., Sudarić, T., Kralik, I., Turkalj, D., Kristić, J., Crnčan, A. (2008.): Agroekonomika, Fakultet Agrobiotehničkih znanosti Osijek, Osijek
16. Entrepreneurship (2020.): Agricultural Entrepreneurship- Complete Guide About Agripreneur, <https://101entrepreneurship.org/agricultural-entrepreneurship-agripreneur/> (5. 3. 2021.)
17. Etzkowitz, H. (2008.): The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in action. Routledge, New York.
18. Etzkowitz, H. (2003.): Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Social Science Information. 42 (3): 293–337.
19. FADN (2016.): Priručnik za tumačenje izvješća za poljoprivredno gospodarstvo, [http://www.fadn.hr/docs/FADN\\_prirucnik\\_izvjesce\\_PG\\_2015.pdf](http://www.fadn.hr/docs/FADN_prirucnik_izvjesce_PG_2015.pdf) (10.3.2021.)
20. Fiddes, N. (2009.): Meso: prirodni simbol. Jesenski i Turk, Zagreb.
21. Fox, M. W. (2008.): Agriculture, biotechnology, bioethnicsandthe global FDA – food-drug &agriculturecomplex, Agronomski glasnik 70 (2): 95-122.
22. GfK – centar za istraživanje tržišta (2008.): Istraživanje potrošnje organske hraneu Hrvatskoj, <http://www.gfk.hr/press1/hrana.htm> (7.3.2021.)
23. IFOAM: <http://www.ifoam.bio/> (6.3.2021.)
24. IFOAM (2010): Organic Agriculture – The Affordable Pathway to Tackling Hunger. [http://www.ifoam.org/press/press/2008/20101012\\_Launch\\_of\\_Food\\_Security\\_Campaign\\_WF\\_S\\_Rome.php](http://www.ifoam.org/press/press/2008/20101012_Launch_of_Food_Security_Campaign_WF_S_Rome.php) (11.3.2021.)
25. Kimatu, J. N. (2016.): Evolution of strategic interactions from the triple to quad helix innovation models for sustainable development in the era of globalization, Journal of Innovation and Entrepreneurship, 16(1): 131-141.
26. Kisić, I. (2014.): Uvod u ekološku poljoprivredu. Agronomski fakultet, Zagreb:
27. Lawton Smith, H. i Leydesdorff, L.:The Triple Helix in the context of global change: dynamics and challenges, <https://www.leydesdorff.net/th11/th11.pdf> (6.3.2021.)
28. Learn.org:What Is Agricultural Business? [https://learn.org/articles/What\\_is\\_Agricultural\\_Business.html](https://learn.org/articles/What_is_Agricultural_Business.html) (12.3.2021.)
29. Leslie, S. W. i Kargon, R. H. (1996.): Selling Silicon Valley: Frederick Terman's Model for Regional Advantage. The Business History Review. 70 (4): 435–472.
30. Lumen learning:External Inputs to Strategy, <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/external-inputs-to-strategy/> (20.2.2021.)

31. Lyon, T. P. i Maxwell, J. W. (2006.): Greenwash: Corporate Environmental Disclosure under Threat of Audit, <http://dictionary.reference.com> (17.2.2021.)
32. Mintoš Svoboda, Lj. (2008.): Strategija održivog razvitka Hrvatske – vizija naše budućnosti, *Eko revija*, 22(4): 22-24.
33. MoCallom, J. (2018.): Agrarian Economy: Definition&Overview, <https://study.com/academy/lesson/agrarian-economy-definition-lesson-quiz.html> (11.2.2021.)
34. Motik, B., Šimleša, D. (2007.): Zeleni alati za održivu revoluciju. ZMAG, Zagreb.
35. Nađ, I. (2013.): Negativan marketing hrvatskog eko proizvoda, <https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/negativan-marketing-hrvatskog-eko-proizvoda/9885/> (16.3.2021.)
36. Jankovci: Centar kompetencija d.o.o. hrana i biokemija u općini Jankovci, <https://www.o-jankovci.hr/index.php/97-naslovna/704-centar-kompetencija-d-o-o-hrana-i-bioekonomija-u-opcini-stari-jankovci> (5.3.2021.)
37. OECD (2013.): Triple Helix za inovacije u Bosni i Hercegovini, <https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Triple%20Helix%20Croatian.pdf> (5.5.2018)
38. Općina Končanica: Obrazac, <https://www.koncanica.hr/> (17.2.2021.)
39. Pavlova Maksimova, T., Evgenyevna Bondarenko, N. i Alexandrovna Zhdanova, O. (2017.): Transformation of Farms in the Agrarian Economy of the Russian Federation in Modern Conditions, *Research Article*, 16(1): 100-107.
40. Porter, M., E. (1998.): Competitive advantage : creating and sustaining superior performance: with a new introduction Advantage of Nations. New York.
41. Pravilnik o postupku i uvjetima za stjecanje znaka ekološkog proizvoda, NN 13/02
42. Puđak, J., Bokan, N., *Ekološka poljoprivreda indikator društvenih vrednota* (2011.): Agronomski fakultet , Zagreb.
43. Publikacija Europske mreže za ruralni razvoj (2012.): Ruralno poduzetništvo, <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/9CFED71D-953C-F13F-BAFD-02A52E1C31DE.pdf> (7.3.2021.)
44. Rikamir: Primjeri poslovanja u poljoprivredi: Poslovni planovi za poljoprivredu, <https://rikamir.ru/bs/beekeeping/examples-of-business-in-agriculture-business-plans-for-agriculture/> (7.3.2021.)
45. Ruralno.eu (2020.): EVPG i kako ju izračunati?, <https://ruralno.eu/savjeti/evpg-i-kako-ju-izracunati/> (15.2.2021.)

46. Salamon, D. i Knapić Salamon, Đ. (2017.): Inkubiranje poduzetništva u funkciji razvoja lokalnih prehrambenih sustava i ruralnih zajednica, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 7(1): 321-322.
47. Sampat, B. N. (2006.): Patenting and US academic research in the 20<sup>th</sup> century: The world before and after Bayh-Dole. *Research Policy*. 35 (6): 772–789.
48. Singer, S. i Oberman-Peterka, S. (2014.): Triple Helix spavajući div, <http://www.infotrend.hr/clanak/2014/10/triple-helix-spavajući-div,81,1085.html> (11. 2. 2021.)
49. Strategija poljoprivrede 2020.-2030. (2020.): <https://www.hgk.hr/documents/nacrtstrategijepoljoprivrede202020305ef9abc641766.pdf> (3. 3. 2021.)
50. Šiljković, Ž. (2001.): Južna Europa u ostvarenju koncepta ekološke poljoprivrede, *Geoadriavol*. 6(4): 93-112.
51. Šimleša, Š. (2009.): Ekološki otisak: kako je razvoj zgazio održivost. TIM press. Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb.
52. Šugar, T. i Brščić, K. (2020.): Mišljenje proizvođača ekoloških prehrambenih proizvoda o mogućnostima razvoja ekološke poljoprivrede u Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 8(1): 455-469.
53. TNI i Hands on the Land (2015.): *The Bioeconomy*, <https://www.tni.org/en/publication/the-bioeconomy> (7.3.2021.)
54. Razvoj privatnog sektora (<https://www.oecd.org/south-east-europe/programme/Triple%20Helix%20Croatian.pdf>) (svibanj, 2013)
55. Vlahinić-Dizdarević, N. (2006.): Makroekonomska pozicija Hrvatske na Jugoistoku Europe: Trgovinski, investicijski i razvojni učinci. Ekonomski fakultet, Rijeka.
56. Znaor, D. (1996.): *Ekološka poljoprivreda*. Nakladni zavod Globus, Zagreb.
57. Zygoura, P. (2020.): Agribusiness entrepreneurship, <https://ied.eu/blog/agribusiness-entrepreneurship/> (16.2.2021.)
58. ŽMERGO, Ekološka poljoprivreda, <https://zmergo.hr/programi/zastita-prirode-i-okolisa/info/eko-proizvodnja/> (10.6.2021.)

## 7. SAŽETAK

Rast konkurentnosti gospodarskih subjekata u poljoprivredi jedan je od važnih strateških ciljeva Republike Hrvatske. Kako bi se ovaj cilj ostvario neophodno je provoditi aktivnosti osnaživanja njihovog poslovanja kako na internoj razini tako i na poboljšanjima eksternih uvjeta poslovnog okruženja. Implementacije inovativnih tehnologija, proizvodnji i proizvoda osnove su za razvoj konkurentnost poljoprivrede što naglašava značenje inovativnog agropoduzetništva. Kako bi se ono uspješnije primijenjivalo potrebni su analitički modeli – Porterov model konkurentnosti, koncepti – Triple Heliks, te institucije temeljene na njima – CEKOM. Porterov model za razvoj nacionalnih komparativnih prednosti koristan je analitički alat kako bi se uspješnije primijenilo agropoduzetništvo. Utvrđuju se i prepoznaju determinante koje određuju razvoj poljoprivrede kao nacionalne gospodarske djelatnosti. Detaljnom analizom i istraživanjem okruženja mogu se utvrditi prilike i prepreke koje okruženje postavlja pred poduzetnika u poljoprivrednoj djelatnosti. Na taj je način moguće planirati aktivnosti koje je potrebno provesti i unaprijediti postojeće, kako bi se stvorili uvjeti i potakla inventivnost poduzetničkog ponašanja u poljoprivrednoj proizvodnji. Triple Helix koncept temelji se na međuovisnosti države, gospodarstva i znanosti, odnosno akademske zajednice. Zajedništvo u aktivnostima podrazumijeva da akteri tog koncepta, odnosno sveučilišta, poslovni sektor i država, djeluju na principima otvorene cirkulacije namjera i znanja. S takvim sinergijskim aktivnostima nastaju uvjeti za implementaciju inovacija, inventivnosti i agropoduzetništva

**Ključne riječi:** agropoduzetništvo, Porterov model konkurentnosti, Triple Helix koncept CEKOM

## 8. SUMMARY

Growing the competitiveness of economic entities in agriculture is one of the important strategic goals of the Republic of Croatia. In order to achieve this goal, it is necessary to carry out activities to strengthen their business both internally and to improve the external conditions of the business environment. Implementations of innovative technologies, production and products are the basis for the development of agricultural competitiveness, which emphasizes the importance of innovative agribusiness. In order to apply it more successfully, analytical models are needed – Porter's model of competitiveness, concepts – Triple Helix, and institutions based on them – CEKOM. Porter's model for developing national comparative advantages is a useful analytical tool to more successfully apply agroentrepreneurship. The determinants that determine the development of agriculture as a national economic activity are identified and recognized. Detailed analysis and research of the environment can identify opportunities and obstacles that the environment poses in agriculture. In this way, it is possible to plan the activities that need to be implemented and improve existing ones, in order to create conditions and encourage inventiveness of entrepreneurial behavior in agricultural production. The Triple Helix concept is based on the interdependence of the state, the economy and science, the academic community. Togetherness in activities implies that the actors of this concept, ie universities, the business sector and the state, act on the principles of open circulation of intentions and knowledge. With such synergistic activities, the conditions for the implementation of innovation, inventiveness and agribusiness are created., production and products based on which it is realistic to expect growth in agriculture in both domestic and foreign markets.

**Keywords:** Agripreneurship, Porter's model, Triple Helix concept, CEKOM



## 9. POPIS SLIKA

Slika 1: Znak Hrvatski eko proizvod.....	11
Slika 2. Porterov dijamant .....	25
Slika 3. Prikaz inovacijskog sistema zasnovanog na tržištu .....	31
Slika 4. Hibridizacija kao rezultat trilateralne suradnje sveučilišta, države i poslovnog sektora. <b>Error!</b>	
<b>Bookmark not defined.</b>	
Slika 5. Od nesuradnje i bilateralne suradnje do Triple Helix modela .....	34
Slika 6. Početak strateške interakcije Triple Helix modela u zemlji sa srednjim dohotkom .....	35
Slika 7. Centar kompetencija – hrana i bioekonomija .....	38
Slika 8. Naslovnica poslovnog plana.....	41

## 10. POPIS PRILOGA

Prilog 1. Plan projektnih aktivnosti/troškova .....	61
Prilog 2. Proračun projekta i izvori financiranja .....	62
Prilog 3. Podaci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji .....	63
Prilog 4. Financijska održivost projekta.....	64
Prilog 5. Pokazatelji rezultata projekta .....	65
Prilog 6. Kalkulator ekonomske veličine poljoprivrednog gospodarstva.....	66

**TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**  
**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**  
**Diplomski rad**  
**Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**  
**Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika**

Centar kompetencija kao potpora razvoju agrarnog poduzetništva

Martina Josipović

**Sažetak**

Rast konkurentnosti gospodarskih subjekata u poljoprivredi jedan je od važnih strateških ciljeva Republike Hrvatske. Kako bi se ovaj cilj ostvario neophodno je provoditi aktivnosti osnaživanja njihovog poslovanja kako na internoj razini tako i na poboljšanjima eksternih uvjeta poslovnog okruženja. Implementacije inovativnih tehnologija, proizvodnji i proizvoda osnove su za razvoj konkurentnost poljoprivrede što naglašava značenje inovativnog agropoduzetništva. Kako bi se ono uspješnije primijenjivalo potrebni su analitički modeli – Porterov model konkurentnosti, koncepti – Triple Heliks, te institucije temeljene na njima – CEKOM. Porterov model za razvoj nacionalnih komparativnih prednosti koristan je analitički alat kako bi se uspješnije primijenilo agropoduzetništvo. Utvrđuju se i prepoznaju determinante koje određuju razvoj poljoprivrede kao nacionalne gospodarske djelatnosti. Detaljnom analizom i istraživanjem okruženja mogu se utvrditi prilike i prepreke koje okruženje postavlja pred poduzetnika u poljoprivrednoj djelatnosti. Na taj je način moguće planirati aktivnosti koje je potrebno provesti i unaprijediti postojeće, kako bi se stvorili uvjeti i potakla inventivnost poduzetničkog ponašanja u poljoprivrednoj proizvodnji. Triple Helix koncept temelji se na međuovisnosti države, gospodarstva i znanosti, odnosno akademske zajednice. Zajedništvo u aktivnostima podrazumijeva da akteri tog koncepta, odnosno sveučilišta, poslovni sektor i država, djeluju na principima otvorene cirkulacije namjera i znanja. S takvim sinergijskim aktivnostima nastaju uvjeti za implementaciju inovacija, inventivnosti i agropoduzetništva

**Rad je izrađen pri:** Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** prof.dr. sc. Jadranka Deže

**Broj stranica:** 61

**Broj grafikona i slika:** 6

**Broj tablica:** 6

**Broj literaturnih navoda:** 58

**Broj priloga:** 6

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** agrarno poduzetništvo, CEKOM, EU fondovi, financiranje, projekti

**Datum obrane:** 24.06.2021.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. izv.prof.dr.sc. Tihana Sudarić, predsjednik
2. prof.dr.sc. Jadranka Deže, mentor
3. izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Vladimira Preloga 1.

**BASIC DOCUMENTATION CARD**  
**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**  
**Graduate thesis**  
**Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek**  
**University Graduate Studies**

Center of competence in support of agrarian entrepreneurship

Martina Josipović

**Abstract:**

Growing the competitiveness of economic entities in agriculture is one of the important strategic goals of the Republic of Croatia. In order to achieve this goal, it is necessary to carry out activities to strengthen their business both internally and to improve the external conditions of the business environment. Implementations of innovative technologies, production and products are the basis for the development of agricultural competitiveness, which emphasizes the importance of innovative agribusiness. In order to apply it more successfully, analytical models are needed - Porter's model of competitiveness, concepts - TripleHeliks, and institutions based on them - CEKOM. Porter's model for developing national comparative advantages is a useful analytical tool to more successfully apply agro-entrepreneurship. The determinants that determine the development of agriculture as a national economic activity are identified and recognized. Detailed analysis and research of the environment can identify opportunities and obstacles that the environment poses in agriculture. In this way, it is possible to plan the activities that need to be implemented and improve existing ones, in order to create conditions and encourage inventiveness of entrepreneurial behavior in agricultural production. The TripleHelix concept is based on the interdependence of the state, the economy and science, the academic community. Togetherness in activities implies that the actors of this concept, ie universities, the business sector and the state, act on the principles of open circulation of intentions and knowledge. With such synergistic activities, the conditions for the implementation of innovation, inventiveness and agribusiness are created., production and products based on which it is realistic to expect growth in agriculture in both domestic and foreign markets

**Thesis performed at:** Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

**Mentor:** Ph.D. Jadranka Deže, FullProfessor

**Number of pages:** 61

**Number off figures:** 6

**Number of tables:** 6

**Number of references:** 58

**Number of appendices:** 6

**Original in:** Croatian

**Keywords:** agrarian entrepreneurship, CEKOM, EU funds, financing, projects

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:** 24.06.2021.

1. Ph.D. Tihana Sudarić, Associate Professor, president
2. Ph.D. Jadranka Deže, Full Professor, mentor
3. Ph.D. Snježana Tolić, Associate Professor member

**Thesis deposited at:** Library, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Vladimira Preloga 1.



**Prilog 2.** Proračun projekta i izvori financiranja

Iznos projekta	Izvor financiranja	Od toga EAFRD potporom	Od toga kreditnim sredstvima	Od toga vlastitim sredstvima
Ukratko opišite izvore financiranja			Očekivani datum podnošenja 1. rate ZI	Očekivani datum podnošenja konačne rate ZI

**Prilog 3. Podaci o zemljištu, broju životinja, objektima, opremi i mehanizaciji**

Naziv stavke	Jedinica mjere (odaberite)	Prethodna godina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
BILJNA PROIZVODNJA	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ŽITARICE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ULJARICE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KRMNO BILJE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SJEME I SADNI MATERIJAL	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CVIJEĆE I UKRASNO BILJE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
POVRĆE, DINJE, LUBENICE I JAGODE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VOČARSTVO	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GROŽĐE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MASLINE	ha	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GLJIVE												
STOČARSKA PROIZVODNJA												
KOPITARI												
GOVEDA												
OVCE												
KOZE												
SVINJE												
PERAD												
PČELE												
KUNIĆI												
OBJEKTI I GRAĐEVINE												
OPREMA I MEHANIZACIJA												

## Prilog 4. Financijski rezultati projekta

Naziv stavke	Prethodna godina	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I. UKUPNI PRIMICI											
I. 1. OPERATIVNI PRIMICI											
I. 2. PRIMICI OD POTICAJA											
IAKS mjere											
II. UKUPNI IZDACI											
II.1. OPERATIVNI IZDACI											
FINANCIJSKI TIJEK PO GODINAMA											
KUMULATIV FINANCIJSKOG TIJEKA											
<p>Opišite planirane primitke (na temelju čega planirate ostvariti planiranu prodaju i cijenu, ukoliko ostvarujete poticaje, navedite na temelju čega, npr. broj ha i poticaj po ha (planirajte na bazi isplaćenih poticaja od strane Agencije za plaćanja iz prethodne godine)):</p>											
<p>Opišite planirane izdatke (opišite glavne operativne troškove, na bazi čega ih planirate i povežite ih s proizvodnjom; ukoliko imate postojeće kreditne obveze navedite kreditne uvjete istih):</p>											



## Prilog 5. Pokazatelji rezultata projekta

<b>Obavezni opći pokazatelji</b>	<b>Broj</b>
Ukupan broj ha obuhvaćenih ulaganjima	
Ukupno (ha) površine obuhvaćene ekološkom proizvodnjom	
Broj poboljšanih proizvodnih procesa	
Broj podržanih prihvatljivih aktivnosti	
Broj adaptiranih objekata ako postoje	
Broj ciljanih skupina u realizaciji projekta ( <i>nositelj projekta, zaposlenici, članovi opć-a, novi zaposlenik ili sezonac</i> )	
<b>Pokazatelji učinka / opišite one koji se pojavljuju kroz realizaciju Vašeg projekta</b>	<b>OPIS</b>
Poboljšanje u procesima primarne proizvodnje i obrade tla	
Povećana produktivnost agrarne proizvodnje	
Povećanje konkurentnosti	
Proširenje proizvodnje , osiguravanje trajnih prihoda, povećano korištenje poljoprivrednih površina	
Smanjenje zagađivanja korištenjem novije i modernije tehnologije	
Poboljšanja održivog gospodarenja prirodnim resursima, "zelena" proizvodnja, očuvanje okoliša	
Stvaranje i uvođenje novog inovativnog procesa ili proizvoda	
Poboljšanje energetske učinkovitosti	
Proširenje ili poboljšanje usluga u lokalnoj zajednici	
<b>Pokazatelji po fokus područjima</b>	<b>BROJ</b>
Broj grla stoke na koje se odnose ulaganja s ciljem smanjenja stakl. plinova i amonijaka / ukoliko je primjenjivo	
Broj ha obuhvaćenih ulaganjem s ciljem smanjenja stakl. plinova i amonijaka / ukoliko je primjenjivo	
Broj novih radnih mjesta ostvarenih kroz projekte ( <i>naznačiti novo zapošljavanje ili sezonsko zapošljavanje</i> )	
Postotak površine obuhvaćene ekološkom proizvodnjom u odnosu na ukupnu površinu obuhvaćenu ulaganjima	

