

# Virtualni poslovni model udruživanja malih poljoprivrednih gospodarstava

---

Gurov, Nikola

Master's thesis / Diplomski rad

2023

*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:151:836916>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-21**



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  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK**

Nikola Gurov

Diplomski studij Agroekonomika

**VIRTUALNI POSLOVNI MODEL UDRUŽIVANJA MALIH  
POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2023.**

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

Nikola Gurov

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

**VIRTUALNI POSLOVNI MODEL UDRUŽIVANJA MALIH  
POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2023.**

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

Nikola Gurov

Diplomski sveučilišni studij Agroekonomika

**VIRTUALNI POSLOVNI MODEL UDRUŽIVANJA MALIH  
POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. Red. prof.dr.sc Jadranka Deže, predsjednik
2. Izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić, mentor
3. Dr.sc Olgica Klepač, član

**Osijek, 2023.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. MATERIJAL I METODE.....	1
3. REZULTATI.....	2
3.1. Organizacija .....	2
3.1.1. Razvoj organizacije i organizacijske strukture kroz povijest .....	3
3.1.2. Strategija integracije.....	9
3.1.3. Organizacijska struktura s naglaskom na mrežne strukture .....	17
3.2. Strateško upravljanje poljoprivrednim sektorom .....	24
3.2.1. Zajednička poljoprivredna politika .....	26
3.2.2. Nacionalna razvojna strategija i strateški akti u poljoprivredi .....	29
3.2.3. Program ruralnog razvoja i potpora malim poljoprivrednim gospodarstvima .....	33
3.3. Poslovni modeli.....	35
3.3.1. Teorija poslovnog modela.....	36
3.3.2. Poslovni modeli u praksi .....	40
4. RASPRAVA .....	43
4.1. Poslovni model: Virtualno poljoprivredno gospodarstvo.....	43
4.1.1. Platno i obrazac poslovnog modela Virtualnog PG-a .....	43
4.1.2. Proces dizajniranja inovativnog poslovnog modela: „Virtualno poljoprivredno gospodarstvo“.....	47
5. ZAKLJUČAK .....	50
6. POPIS LITERATURE .....	53
7. SAŽETAK.....	56
8. SUMMARY .....	57
9. POPIS TABLICA.....	58
10. POPIS SLIKA .....	59
11. POPIS GRAFIKONA .....	59
12. PRILOZI .....	60
TEMELJNADOKUMENTACIJSKAKARTICA	
BASIC DOCUMENT CARD	

## 1. UVOD

U agrarnoj strukturi najveći udio imaju poljoprivredna gospodarstva u organizacijskom obliku OPG-a. Prema Zelenom izvješću za 2021. godinu, ukupno je bilo upisano 170.837 OPG-ova. Isti podaci navode kako 70% poljoprivrednika koristi površine manje od 5 ha, a da u prosjeku koriste 6,8 ha. Glavna odlika poljoprivredne proizvodnje biološkog je karaktera te zbog toga obujam proizvodnje prvenstveno ovisi o korištenoj poljoprivrednoj površini koja se ne umnožava, jer je na određenom području uvijek konstantna ukupna poljoprivredna površina. Sukladno tome, kako bi poljoprivrednici ostvarili veću dobit moraju povećavati poljoprivredne površine dok se za to vrijeme smanjuju drugom gospodarstvu, a mali OPG-ovi ne stvaraju dovoljnu dobit kako bi rasli, zbog čega nositeljima malih OPG-ova poljoprivreda nije osnovna djelatnost i izvor prihoda, nego sekundarna djelatnost s kojom se bavi nakon radnog vremena provedenog na radnom mjestu u nekom drugom gospodarskom subjektu.

Tablica 1. Broj registriranih PG-ova 2020 i 2021 godine

Organizacijski oblik:	Broj poljoprivrednika		Udio u ukupnom broju poljoprivrednika, %	
	Na dan 31.12.2020	Na dan 31.12.2021	Na dan 31.12.2020	Na dan 31.12.2021
OPG	154.679	14.248	90,5	82,9
SOPG	10.250	22.906	6,0	13,4
OPG + SOPG ukupno	164.929	164.154	96,5	96,3
Obrt	2.299	2.418	1,3	1,4
Zadruga	355	359	0,2	0,2
Trgovačko društvo	3.039	3.286	1,8	1,9
Druga pravna osoba	215	219	0,1	0,1
Ukupno	170.837	170.436	100,0	100,0

Izvor: Ministarstvo poljoprivrede, 2022

Pojam malih OPG-ova u ovom se radu odnosi na OPG-ove koji su prihvatljivi korisnici potpore za mala poljoprivredna gospodarstva. Prema Pravilniku za provedbu Mjere 6.3.1., prihvatljiva su ona gospodarstva koja imaju ekonomsku veličinu prema EVPG kalkulatoru manju od 8.000€, dok je za novo financijsko razdoblje pomaknuta ljestvica na 10.000€ za OPG-ove u sektoru ratarstva te 15.000€ za OPG-ove u sektoru voćarstva. Drugim riječima, to bi značilo da je oko 70% ili preko 100.000 malih poljoprivredna gospodarstva. Takvi će OPG-ovi i nakon provedbe razvojnog projekta i dalje spadati u kategoriju malih (Slika 1), a čak i mikro poduzeća, jer prema definiciji malih, srednjih i velikih poduzeća imati će i dalje manje od 10 zaposlenih uključujući i članove te godišnji promet manji od 2 milijuna eura (Europska komisija, 2015.), i standardni output proizvodnje, gledajući EVPG kalkulator, manji od 10.000 do 15.000 eura. Takvi OPG-ovi ne stvaraju ni približno jednaku vrijednost proizvodnje zbog čega poljoprivreda na takvim gospodarstvima nije primarna djelatnost nositelja/poljoprivrednika OPG-a.

Kategorija poduzeća	Broj zaposlenika: jedinica godišnjeg rada	Godišnji promet	ili	Ukupna godišnja bilanca
Srednje poduzeće	< 250	≤ 50 milijuna EUR	ili	≤ 43 milijuna EUR
Malo poduzeće	< 50	≤ 10 milijuna EUR	ili	≤ 10 milijuna EUR
Mikropoduzeće	< 10	≤ 2 milijuna EUR	ili	≤ 2 milijuna EUR

Slika 1. Kriteriji za definiranje veličine poduzeća

Izvor: Europska komisija, 2015.

Poljoprivrednik kojem poljoprivreda nije primarna djelatnost nego je zaposlen u nekom drugom gospodarskom subjektu, manje vremena posvećuje samom poslovanju OPG-a, te sukladno tome takvi poljoprivrednici nemaju dovoljno „slobodnog“ vremena kao ni volje

kako bi se bavili svim temeljnim poslovnim funkcijama poduzeća ili OPG-a. OPG se bez obzira na veličinu može smatrati poduzećem jer se bavi gospodarskom djelatnošću i ima određeni poslovni model pomoću kojeg stvara novac (Štefanić, 2015.). Također ima sve karakteristike poduzeća od strukture do ciljeva, odnosno cilj svakog OPG-a je ostvarivati dobit od poljoprivredne proizvodnje, na način da koristi vlastite ili unajmljene resurse, organizira ih za stvaranje i prodaju outputa te u konačnici ostvarivanje prihoda (zakon.hr).

Nadalje, svaki OPG kao i poslovno poduzeće ima specifičan poslovni model kojim je opisan način stvaranja novca u poduzeću. Svako poduzeće, a tako i OPG-ovi, treba imati definiran poslovni model prilagođen poduzeću i okolini. Analizirajući strukturu sjetve, najveći broj OPG-ovase uglavnom bavi ratarskom proizvodnjom, prikazano u Tablici 2., koja je niže dohodovna djelatnost nego voćarstvo, vinogradarstvo ili povrtlarstvo. Također se može uočiti da su na poljima uglavnom zastupljene tradicionalne kulture poput pšenice, kukuruza i soje koje su tehnološki manje zahtjevne kulture.

Tablica 2. Korišteno poljoprivredno zemljište prema kategoriji i kulturama (ha)

(ha)	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.
<b>Korištena poljoprivredna površina</b>	<b>1.546.019</b>	<b>1.496.663</b>	<b>1.485.645</b>	<b>1.504.445</b>	<b>1.506.205</b>	<b>1.476.351</b>
<b>Oranice i vrtovi</b>	<b>872.406</b>	<b>815.323</b>	<b>803.902</b>	<b>822.809</b>	<b>888.928</b>	<b>856.738</b>
Žitarice	529.388	461.483	459.703	490.908	535.840	519.818
Mahunarke za suho zrno	3.273	2,575	2,542	2,512	1.895	2.214
Korjenasti i gomoljasti usjevi	26.563	29.949	23.810	21.690	20.703	19.478
Industrijsko bilje	178,974	187.826	187.033	170.492	182.874	171.992
Svježe povrće i jagode	10.180	9.791	10.027	8.963	8.748	8.664
Zelena krma S oranica vrtova	107.444	100.928	94.864	102.388	109.450	107.440
Ugar	15.924	22.060	25.218	25.155	28.865	26.625
Cvijeće i ukrasno bilje	300	315	300	300	186	181
Sjemenski usjevi presadnice	360	396	405	401	277	326

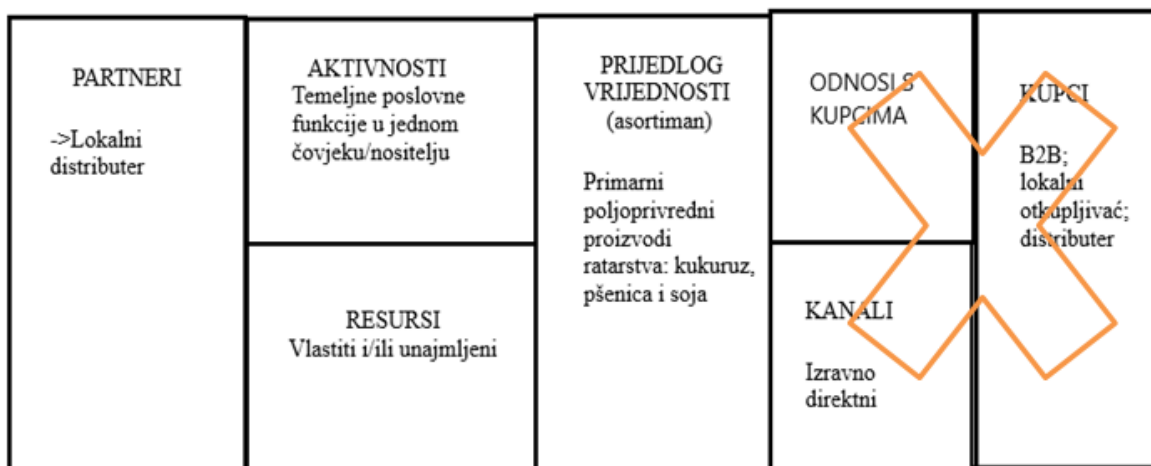


<b>Povrtnjaci</b>	<b>1.885</b>	<b>1.848</b>	<b>1.848</b>	<b>1.848</b>	<b>1.777</b>	<b>1.678</b>
<b>Trajni travnjaci</b>	<b>600.000</b>	<b>607.555</b>	<b>607.555</b>	<b>606.129</b>	<b>536.683</b>	<b>539.596</b>
<b>Voćnjaci, vinogradi i maslinici</b>	<b>71.060</b>	<b>71.217</b>	<b>71.645</b>	<b>72.964</b>	<b>77.782</b>	<b>77.401</b>
Voćnjaci	29.476	30.634	32.436	34.534	36.046	36.248
Vinogradi	23.400	21.900	20.512	19.824	21.454	21.213
Maslinici	18.184	18.683	18.697	18.606	20.282	19.940
<b>Rasadnici</b>	<b>342</b>	<b>382</b>	<b>357</b>	<b>355</b>	<b>576</b>	<b>492</b>
<b>Košaračka vrba</b>	<b>326</b>	<b>338</b>	<b>338</b>	<b>340</b>	<b>459</b>	<b>446</b>

Izvor: Ministarstvo poljoprivrede, 2022.

Poslovni model poljoprivrednog proizvođača u RH karakterizira dominantnost ratarske proizvodnje i sjetva tradicionalnih kultura koje su manje dohodovne, a takve kulture su tržište kod lokalnih otkupljivača koji određuju otkupnu cijenu. Takve kulture zahtijevaju tzv. ekonomiju obujma ili razmjera, odnosno zahtijevaju veći obujam proizvodnje koji se može ostvariti jedino povećanjem poljoprivredne površine koja je ograničeni resurs, dok mali OPG-ovi ne ostvaruju ekonomiju obujma i ne akumuliraju dovoljno kapitala za razvoj i povećanje dobiti te bi zbog toga trebali inovirati svoj poslovni model.

Pošto je glavna specifičnost poljoprivrednog zemljišta neumnoživost i zbog manjka kapitala u slučaju malih OPG-ova. Mali OPG-ovi mogu mijenjati svoj poslovni model na način da asortiman te način proizvodnje i poslovanja prilagode tržištu, uz činjenicu da je poljoprivrednicima poljoprivreda sekundarni izvor prihoda i nemaju dovoljno vremena za sve potrebne aktivnosti. Kao jedna od mogućih strategija takvih OPG-ova je strategija integracije, odnosno u ovom slučaju će se koristiti modeli integracija prilikom čega se može stvoriti virtualno poduzeće koje nema institucionalni okvir te se može smatrati neformalnim udruženjem malih PG-ova.



Slika 2. Tradicionalni poslovni model poljoprivrednog proizvođača

Izvor: Autor

Stoga, cilj ovog diplomskog rada je dizajnirati i opisati obrazac poslovnog modela temeljenog na koncepciji virtualnog poduzeća. Prilikom stvaranja virtualnog poduzeća dolazi do promjene organizacijske strukture koja prikazuje interne, ali i eksterne veze unutar poduzeća i poduzeća međusobno. Virtualno poduzeće spada u organizacijsku strukturu koja se stvara između poduzeća, tj. ona se interpolira u klasične, a u slučaju OPG-ova u funkcionalnu organizacijsku strukturu. Drugim riječima, iz koncepta virtualnog poduzeća uzeta je činjenica da je virtualno poduzeće neinstitucionalno, tj. da se ne stvara novi poslovni subjekt prilikom procesa udruženja.

## 2. MATERIJAL I METODE

U radu su korištene metode analize i sinteze spoznaja iz literature vezane za razvoj organizacije kroz povijest, prilikom čega se analizirao razvoj organizacijske strukture od feudalizma kada su bila mala poduzeća s funkcionalnim organizacijskim strukturama do današnjih suvremenih poduzeća koja koriste umrežene strukture.

U svrhu identificiranja optimalnog izvora financiranja dijela poslovnog modela provedeno je istraživanje prema metodologiji upravljanja projektnim ciklusom te također analiza situacije kroz strateške dokumente: Nacionalna razvojna strategija (NRS) RH do 2030. i Strategija poljoprivrede, prilikom čega je potpora malim PG-ovima identificirana kao potpora koja će se koristiti za funkcioniranje poslovnog modela, na način da se na natječaj prijavljuju OPG-ovi s komplementarnim projektima.

Za izradu poslovnog modela korišten je alat CANVAS (Privitak 1) kojeg su razvili Osterwalder A. i Pigneur Y. 2014. godine, te njihova metodologija korištenja navedenog alata prilikom čega se definirao način na koji virtualno poduzeće stvara i isporučuje vrijednost kupcu.

Također, prilikom definiranja određenih blokova, točnije „bloka partneri“ korišteni su modeli integracije poduzeća radi prikazivanja strukture virtualnog poduzeća.

Prvo je provedena analiza pojma organizacije i njezinog razvoja tijekom razvoja ekonomije i evolucije poduzeće temeljem čega je zaključeno da danas suvremena i konkurentna poduzeća koriste organske organizacijske strukture. Zatim je slijedila analiza situacije poljoprivrede na temelju NRS strategije poljoprivrede te se donio zaključak da je prisutan veliki broj malih OPG-ova koji koriste tradicionalne poslovne modele i nisu konkurentni. Na kraju se pristupilo dizajniranju poslovnog modela koji se potencijalno može implementirati na malim OPG-ovima.

### **3. REZULTATI**

#### **3.1. Organizacija**

Riječ organizacija ima različito značenje (Sikavica, 2011.). Stoga, kada se koristi ova riječ potrebno je znati na što se konkretno misli. U ovom radu termin organizacija se koristitako bi označio instituciju. Pod institucionalnim poimanjem organizacije podrazumijeva se organizacija kao institucija, tj. kao konkretno društvo ljudi koji rade zajedno radi ostvarivanja određenih ciljeva. U tom su institucionalnom smislu i banke, škole, bolnice, poslovne organizacije, kao i poljoprivredna gospodarstva.

Prema Sikavici (2011.) neki autori nude različite definicije organizacije, a za ovaj rad je značajna definicija koju su dali Hicks i Gulleta (1991.) prema kojima je organizacija skupina ljudi sa zajedničkim ciljevima, kao i definicija Scotta i Davisa (2007.) koji misle da je organizacija sustav elemenata od kojih svaki djeluje na druge i pod utjecajem je drugih. Također, smatraju da su svi elementi organizacije u međusobnoj interakciji te u interakciji s okolinom.

Poljoprivredno gospodarstvo je, bilo u organizacijskom obliku SOPG-a, OPG-a, obrta ili trgovačkog društva, organizacija koja okuplja ljude radi postizanja određenih ciljeva. Prema Zakonu o poljoprivredi (zakon.hr) poljoprivredno gospodarstvo čine sve proizvodne jedinice na kojima se obavlja poljoprivredna djelatnost i kojima upravlja poljoprivrednik, a poljoprivrednik je fizička ili pravna osoba koja obavlja poljoprivrednu djelatnost koja obuhvaća bilnogojstvo ili uzgoj korisnog bilja, stočarstvo ili uzgoj korisnih životinja i s njima povezane uslužne djelatnosti u skladu s Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti. Osim poljoprivrednika, prema Zakonu o OPG-ovima, poljoprivredniku nositelju OPG-a također mogu pomagati članovi kućanstva. Stoga, poljoprivrednik i članovi kućanstva koji pomažu čine organizaciju koja se bavi poljoprivrednom djelatnošću.

Slično kao i druge poslovne organizacije, poljoprivredna gospodarstva imaju svoje organizacijske dimenzije, odnosno čimbenike koji određuju njezin izgled, a prema Sikavici (2011.) uključuju: podjelu rada i specijalizaciju, hijerarhiju, raspon kontrole, ovlasti i odgovornosti, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizaciju i decentralizaciju te koordinaciju. Navedene dimenzije, kao i svi unutarnji i vanjski čimbenici organizacije, određuju u prvom redu njezinu vertikalnu strukturu, a to znači i dubinu organizacije,

odnosno broj hijerarhijskih razina u njoj koji se mogu prikazati organizacijskom strukturom.

Kako bi bolje razumjeli pojam organizacijska struktura, organizacijsku strukturu možemo poistovjetiti s anatomijom organizacije, odnosno prema Sikavici (2011.), važnost strukture za organizaciju jednaka je važnosti anatomije za živi organizam. Budući da je anatomija znanost o građi živih bića i njihovih organa, i organizacijska struktura proučava građu-sastav (strukturu) organizacije kao i sastav dijelova koji je čine. Drugim riječima, svaka se organizacija sastoji od više dijelova koje nazivamo poslovnim jedinicama, a koje imaju različite zadatke. Tako se PG može podijeliti na određene poslovne jedinice bilo prema liniji proizvodnje, kulturi, poslovnim funkcijama, a neovisno prema kojem kriteriju se modeliraju poslovne jedinice. One zajedno čine ukupnost proizvodnje i poslovanja, a između njih i unutar njih su uspostavljene različite međusobne veze kako bi zajednički ostvarivale ukupni cilj organizacije.

Poljoprivredna gospodarstva koja žele opstati na tržištu trebala bi razmisliti o promjenama u svom načinu poslovanja koja će rezultirati i promjenom organizacijske strukture. Međutim, promjene u organizacijskoj strukturi često dolaze kao rezultat rasta organizacije, što je u poljoprivredi povezano s kupnjom novih poljoprivrednih površina. Mali poljoprivredni proizvođači koji nemaju financijske resurse za proširenje poljoprivrednih površina mogu razmotriti strategije integracije i primjenu organskih organizacijskih struktura, kao što su mrežne i virtualne organizacijske strukture, kako bi se prilagodili promjenama na tržištu. Važno je napomenuti da specifičnost poljoprivrednog zemljišta, koje nije umnoživo, stavlja izazove pred mala poljoprivredna gospodarstva, ali promjene u poslovnom modelu i organizacijskoj strukturi mogu im pomoći u dugoročnom opstanku.

### **3.1.1. Razvoj organizacije i organizacijske strukture kroz povijest**

Organizacija je vrlo stara aktivnost čovjeka kao mislećeg bića. Stoga nije pretjerano tvrditi da organizacija počinje s pojavom čovjeka. U čitavoj svojoj povijesti čovjek se služio organizacijom i pripadao raznovrsnim oblicima organizacije, od prvih slučajnih, lovačkih skupina do suvremenih oblika zajedničkog rada i života. (Sikavica i Novak, 1999).

Kolaković (2010.,prema Savage M. C.,1999.) tako navodi barem tri povijesna razdoblja ekonomije u kojoj je organizacija imala različite oblike ovisno o dominantnom izvoru bogatstva, a to su agrikulturno, industrijsko i novo razdoblje,a promjena iz jednog u drugo razdoblje uzrokovana je promjenom tehnologije. Tako u prijelazu s agrarnog na poljoprivredno dolazi do izuma parnog stroja, a s industrijskog u novo razdoblje označio je razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Kolaković (2010.) govori kako se društvo tijekom povijesti nekoliko puta reorganiziralo pod utjecajem tehnologije i ostalih globalnih trendova te navodi kako mnogi teoretičari govore o barem tri povijesna razdoblja ekonomije: poljoprivredno, industrijsko i novo razdoblje koja su se razlikovala prema dominantnom izvoru bogatstva i organizacijskom obliku. Svako od tih razdoblja karakterizira dominantni oblik izvora bogatstva kao i dominantni oblik organizacije. Navodi kako postoji mnogo opisa i definicija pojma „nova ekonomija“, ali se oni većinom odnose na promatranje i reorganizaciju ekonomije s aspekta novih načina poslovanja koji su se pojavili krajem 20. stoljeća. Također, navodi da postoje i brojni kritičari ovog termina koji argumentirano postavljaju pitanje jesmo li i prije imali nove ekonomije?Stoga Kolaković (2010.) navodi četiri povijesna razdoblja prema Savage M. C. (1999.) prikazana na Slici 3.

	KASNO POLJOPRIVREDNO RAZDOBLJE	RANO INDUSTRIJSKO RAZDOBLJE	KASNO INDUSTRIJSKO RAZDOBLJE	RANO RAZDOBLJE ZNAJA
IZVOR BOGATSTVA	zemlja	rad	kapital	znanje
ORGANIZACIJA	feudalizam	vlasništvo	strme hijerarhije	umrežavanje znanja

Slika 3. Povijesne epohe ekonomije

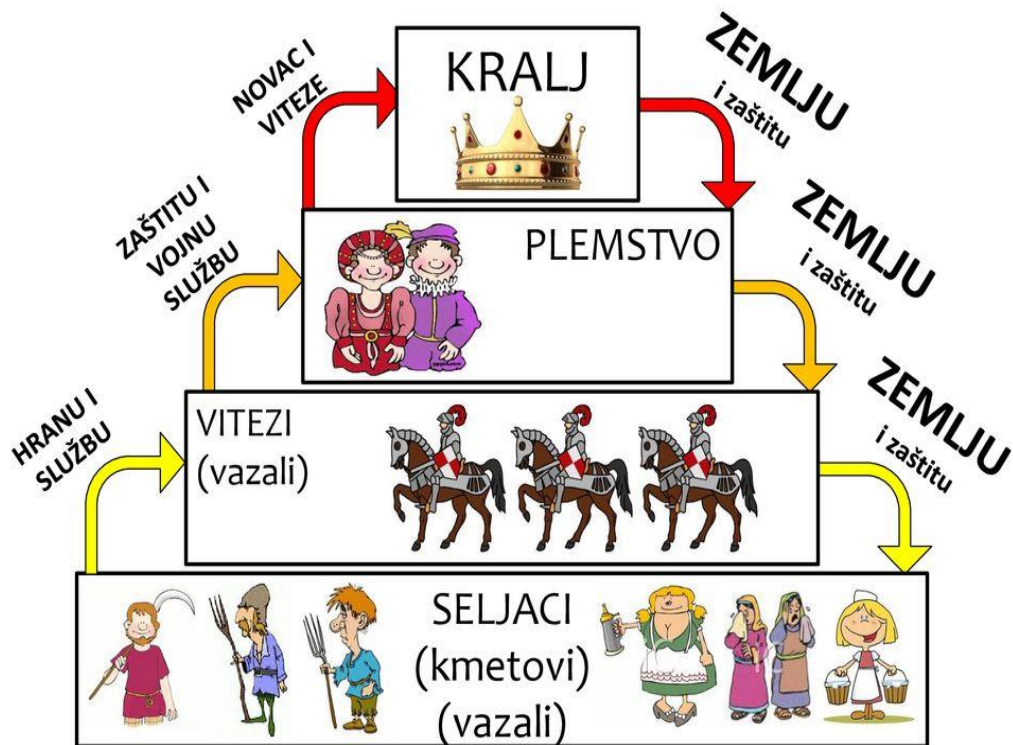
Izvor: Kolaković M. (2010.) prema Savage M. C. (1996.)

Kako je prikazano na Slici 3., Kolaković (2010.) govori da svako razdoblje ima svoj dominirajući oblik stvaranja bogatstva i dominirajući oblik organizacije svojstven tom razdoblju. Odnosno, ljudi i resursi u poljoprivrednom razdoblju bili su organizirani u

feudalnom sustavu, no razvojem tehnologije i izumom parnog stroja izvor bogatstva postaje rad, a pravo posjedovanja, odnosno vlasništvo, ključni oblik izvora bogatstva. Tijekom druge industrijske revolucije dolazi do ponovne reorganizacije dotadašnjeg života i načina funkcioniranja ekonomije, a glavni oblik bogatstva postaje kapital te nastaju velike nacionalne korporacije u kojima visoke hijerarhijske piramide postaju glavni oblik organizacije. Daljnji razvoj tehnologije te procvat informacijsko komunikacijske tehnologije pogodili su svijet i iz temelja promijenili pravila ekonomskog ponašanja. Znanje, informacija, vijest, savjet, zabava, komunikacija i sl., postali su primarne sirovine nove ekonomije i njezini glavni produkti; odnosno, novi najznačajniji resurs postaje intelektualna imovina te se javlja potreba za umrežavanjem znanja i umreženim organizacijskim oblicima koji su rezultat informacijsko komunikacijske tehnologije i opreme.

Glavno obilježje srednjeg vijeka ili razdoblja poljoprivredne ekonomije obilježio je feudalizam i veliki utjecaj katoličke crkve i vojske u kojem postoji hijerarhijski odnos između ljudi zbog čega Sikavica (2011.) navodi kako glavni doprinos organizaciji kao praksi treba tražiti upravo u feudalnom poretku i organizaciji katoličke crkve koji su imali hijerarhijsku strukturu vlasti. Bogatstvo u srednjem vijeku za vrijeme feudalnog sustava se mjerilo površinom koja se dobivala ugovorom tzv. feudima. Feudi ili ugovori kroz koje su plemići, poznati kao feudalni gospodari, odobravali prihodna područja u zamjenu za usluge, kao što su rad na zemlji ili zaštita i vjernost. Kralj kao vlasnik najvećeg teritorija u državi i osoba s najvećom moći, sklapa feud ili ugovor s feudalcem ili budućim vlasnikom zemljišta. Feudom ili ugovorom je propisano kojim će regijama upravljati feudalac te, u zamjenu za zemljište, feudalac priseže na vjernost i zaštitu uključenih regija te rad, tj. upravljanje ljudima i resursima regija. Feudalac kao i kralj sklapa ugovor s nižim plemstvom, također u svrhu zaštite i vjernosti te definira rad, tj. upravljanje ljudima i resursima na području jedne ili više lokalnih zajednica; sela u kojima su živjeli i obrađivali zemljište, a činili su 90% stanovništva (hr.thpanorama.com, 2023).

Stoga feudalizam predstavlja društveni sustav prava i obaveze čiji temelj leži u posjedovanju zemlje i osobnim odnosima u kojima vazali drže zemlju kao leno dobiven od gospodara (seniora), dok se feudalno društvo nameće kao sustav organizacije zasnovan na međuzavisnosti ljudi u kojoj gospodari podčinjeni jedni drugima upravljaju seljacima koji obrađuju zemlju stvarajući im tako uvjete za život (Slika 4) (www.medievalvall, 2013).



Slika 4. Feudalna piramida

Izvor: <https://povcast.ffzg.unizg.hr>

U feudalnom društvu, koje obilježava srednji vijek, organizacija je bila, kako ističu J. Beardshaw i Palfreman, stvar tradicije i vlasti. Dok je feudalac vladao, kmetovi su za njega radili. Većina tradicija i običaja na kojima je funkcioniralo feudalno društvo temeljilo se na običajnom pravu. Prema Sikavici (2011.), crkva je bila najsofisticiranija organizacija tog vremena. Lokalna je zajednica bila sama sebi dovoljna pa se i razmjena dobara obavljala uglavnom unutar te zatvorene zajednice. Također navodi kako su crkva i vojska organizacije koje su ponajprije okrenute organiziranju ljudi u zajednici, nasuprot organizaciji rada, koja je usmjerena na kvalitetu obavljanja radnih procesa. Navodi i kako je u razdoblju između 12. i 18. stoljeća bila zastupljena manufakturna proizvodnja, ali i političke i društvene promjene u kojima feudalni sustav gubi na snazi (enciklopedija.hr, 2023). Obrada zemlje više nije unosna kao druge djelatnosti, štoviše, zemljišni posjedi propadaju. Potreba za novom radnom snagom uvjetuje preobrazbu seljaka kmeta u trgovca, potom u industrijskog radnika. Kada su u pojedinim zemljama narasle nove društvene snage, u prvom redu građanstvo, kao nositelj novoga načina proizvodnje i ekonomske



moći, ukida se i kmetski element feudalnog sustava. To se u Engleskoj događa u XVI. st., u Francuskoj 1789., a u Rusiji 1861. (enciklopedija.hr, 2023).

Tijekom 18. stoljeća dolazi do tehnološkog napretka u manufakturnoj proizvodnji. Industrijska revolucija započela je najprije u engleskoj tekstilnoj industriji otkako je 1733. John Kay izumio „leteći“ čunak (*eng. flyingshuttle*), primjenom kojega se udvostručio radni učinak tkalaca. Time se pojavilo »usko grlo« u predionicama i potreba za poboljšanjem tehnika pređenja. Problem su riješili Hargreavesovi strojevi, koji su omogućivali istodobno posluživanje više vretena (*jenny*, 1760), odnosno pređenje 12 do 18 niti (*spinningjenny*, 1767), te Arkwrightov stroj za pređenje na vodeni pogon (*waterframe*, 1769). Daljnjim su izumima prošireni kapaciteti tkaonica i povećana je proizvodnja (enciklopedija.hr; 2023). Stoga izvor bogatstva, kako je Kolaković M. (2010) naveo postaje pravo vlasništva nad radom ili vlasništva nad strojevima, odnosno pravo posjedovanja, a vlasnik postaje organizator ljudi i resursa.

Sikavica (2011.) kao i Kolaković (2010.) kažu da je industrijska revolucija započela potkraj 18. stoljeća izumom parnog stroja 1765 što je prema Sikavici (2011.) bila prava revolucija u razvitku organizacije a Kolaković (2010.), navodi kako je dominirajući oblik organizacije prvotno bilo vlasništvo a nastankom nacionalnih korporacija strme hijerarhije. Vodena para, kao nova pogonska snaga, omogućila je prelazak s ručnog na strojni rad, čime je započeo razvitak industrijske proizvodnje, pojavilo se radništvo i nastao je kapitalizam a novi način proizvodnje kako je i Kolaković (2010.) naveo, zahtijevao je novi način organiziranja ljudi i resursa u hijerarhijske oblike organizacije. Prema Sikavici (2011.) prvo su se razvile klasične ili kako ih je Weber (1900.) nazvao birokratske organizacijske strukture.

Prema Sikavici, (2011.) birokratske ili klasične organizacijske strukture još uvijek prevladavaju, ali uskoro bi trebale prevladati organske organizacijske strukture, ili prema Kolaković (2010.), mrežne organizacijske strukture. Birokratsku organizacijsku strukturu, kako navodi Sikavica(2011.), karakterizira: specijalizirana podjela rada, jasna hijerarhija rukovođenja s lancem zapovijedanja te formalno planiranje i zapošljavanje na osnovi kompetentnosti. Sikavica (2011.) također navodi da klasične organizacijske strukture definiraju skelet svake organizacije u koji se, u današnje vrijeme, mogu interpolirati različite organizacijske strukture, odnosno organske ili adaptivne organizacijske strukture.

Kolaković (2010.) govori kako porast primjene informacijske i komunikacijske tehnologije, porast brzine poslovanja te nužnost racionalizacije svih poslovnih troškova, uključujući i porasle transakcijske troškove, nalažu značajne promjene strategije poslovanja suvremenih poduzeća. Danas je fokus stavljen na proizvod, a ne na poduzeće, koji moraju sadržavati što je više moguće uloženog i na taj način materijaliziranog znanja, ali sve to uz, po mogućnosti, optimalne troškove. Također navodi kako pojedinačna poduzeća, a po mom mišljenju naročito mala poljoprivredna gospodarstva, samostalno nisu u mogućnosti udovoljiti takvim zahtjevima. Stoga bi PG-ovi kao i ostala poduzeća trebala povezivati i umrežavati sa specijaliziranim poduzećima ili se i sami specijalizirati pomoću podijele rada na 2 ili više nositelja različitih PG-ova, ali se također povezivati i s kompatibilnim industrijama, odnosno prerađivačkom industrijom i industrijom proizvodnje poljoprivrednih inputa, ili barem sa sljedećom karikom u lancu vrijednosti (Kolaković, 2010.).

S druge strane, Sikavica (2011.) proučavajući organizaciju i proces organiziranja kroz organizacijsku strukturu, navodi horizontalnu organizaciju kao dominantan oblik organizacije u godinama koje dolaze. Horizontalnu organizaciju opisuje kao organizaciju u kojoj nema klasične hijerarhije, već postoje timovi stručnjaka odgovorni za pojedine poslove (Sikavica, 2011.). Također navodi kako će horizontalne organizacije biti informacijski bazirane organizacije, odnosno organizacije bazirane na informacijama koje se temelje na autonomnim organizacijskim jedinicama, timskom radu i poštovanju ljudi u organizaciji, a morat će imati i razvijenu korporativnu kulturu i biti spremne za provođenje organizacijskih promjena. U poljoprivredi bi to značilo da će se formirati velike organizacije, jer i sama povijest govori o rastu postojećih organizacija, koje će biti vođene specijaliziranim timovima, bilo prema liniji proizvodnje ili prema agrotehničkoj radnji, ili nekom drugom dijelu poslovanja kojeg će se moći prema klasičnoj strukturi podijeliti na organizacijske jedinice.

Mala poljoprivredna gospodarstva koja žele opstati na današnjem tržištu, koje je tako i tako jednostavno, moraju posegnuti za strategijama rasta. Ali s obzirom da poljoprivredu proizvodnju karakterizira korištenje zemljišta kao primarnog resursa, mala poljoprivredna gospodarstva će trebat ostvariti strategiju rasta kroz strategiju integracije.

Danas velike organizacije koriste različite organizacijske strukture koje su nastale iz potrebe prilikom rasta i razvoja organizacije. Tako je za vrijeme feudalnog sustava društvo bilo organizirano u feudalnu piramidu, dok samu organizacijsku strukturu možemo promatrati u organizaciji crkve i vojske koji su koristili čiste funkcionalne organizacijske strukture. Pretpostavka je da se na poljoprivrednim gospodarstvima također koristila funkcionalna organizacijska struktura u kojoj je „glava“ kuće, pretežno najstarija muška osoba, koordinirala radom ostalih članova. Sličan slučaj je i u industrijskim organizacijama, odnosno manufakturama, u kojima su radili vlasnik i mali broj zaposlenika. Proizvodnja u manufakturama odvijala se prema funkcijama iliti skupini zadataka koji su podijeljeni na nekoliko zaposlenika.

Današnje organizacijske strukture, kao što su divizijske organizacijske strukture ili mrežne organizacijske strukture, nastale su različitim strategijama prilikom rasta. Tako su divizijske organizacijske strukture nastale integracijom dva ili više poduzeća. Sličan slučaj je i s mrežnim organizacijskim strukturama koje su rezultat umrežavanja ili integracija više poduzeća. Stoga mali PG-ovi trebaju koristiti različite oblike strategije integracije koje će rezultirati promjenom organizacijske strukture, najvjerojatnije u mrežne organizacijske strukture u kojima svakom PG-u ostaje njegova pravna samostalnost jer cilj udruživanja ovog modela nije stvaranje novog poduzeća, nego stvaranje virtualne organizacije temeljene na koncepciji virtualne organizacije.

### **3.1.2. Strategija integracije**

Mala poljoprivredna gospodarstva nisu konkurentna velikim proizvođačima te ne mogu na tržištu nastupati kao ravnopravni partneri, jer ne mogu ostvariti neophodni minimum količine i kvalitete proizvoda dostatan kupcima, odnosno obujam proizvodnje (Od polja do stola, ). Stoga, jedan od prioriteta je unaprijediti horizontalnu i vertikalnu povezanost proizvođača u lancu vrijednosti. Odnosno, potaknuti PG-ove na međusobnu integraciju i integraciju između PG-ova i ostalih subjekata u lancu vrijednosti.

Današnji model udruživanja u poljoprivredi su zadruge i proizvođačke organizacije s time da proizvođačka organizacija predstavlja temeljnu jedinicu svih drugih organizacijskih oblika udruženja proizvođača, dok je pravni oblik proizvođačke organizacije trgovačko društvo. Pravni oblici na temelju kojih se može steći status proizvođačke organizacije su

zadruga ili trgovačko društvo (društvo s ograničenom odgovornošću, dioničko društvo) (gov.hr., 2023).

Prema Zakonu o zadrugama (2020), zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili korištenjem njezinih usluga, na temelju zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unapređuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana. Drugim riječima, zadruga je poslovni subjekt kojeg čine njezini članovi koji su proveli strategiju integracije te zajedničkom koordinacijom aktivnosti stvaraju i isporučuju proizvode odnosno ostvaruju zajedničke ciljeve. Prema istom Zakonu, zadrugu čini minimalno 7 članova te ona ima 3 tijela: skupštinu, nadzorni odbor i upravitelja. Također, zadruga se mora upisati u sudski registar trgovačkog suda u koji se upisuje tvrtka, sjedište, OIB, ime i prezime upravitelj i ostali podaci propisani člankom 9. stavkom (3) te time se stvara institucionalni oblik zadruge (Zakon o zadrugama, 2020).

Sličan slučaj je i proizvođačka organizacija u obliku trgovačkog društva čije su osnivanje, ustroj, prestanak i statusne promjene propisane Zakonom o trgovačkim društvima (2023.). Trgovačko društvo, bilo u obliku društva s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) ili dioničko društvo (d.d.), stječe svoju institucionalnu narav registracijom u sudski registar trgovačkog suda te upisom naziva tvrtke i sjedišta, djelatnosti, ime i prezime osnivača te ostale podatke propisane Zakonom. Jedina je razlika što trgovačko društvo u obliku d.o.o. može osnovati jedan trgovac, odnosno osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluge na tržištu, a trgovačko društvo je trgovac, neovisno o tome obavlja li gospodarsku ili neku drugu djelatnost.

Stoga se može zaključiti da su i zadruga i trgovačko društvo institucionalno gotovo jednaki pred trgovačkim sudom. Odnosno, zadruga koju čine više različitih gospodarskih subjekata i trgovačko društvo kojeg čini jedna osoba pred trgovačkim sudom i zakonom su jedna pravna osoba, te su, prema Zakonu o porezu na dodanu vrijednost porezni obveznici i moraju biti upisani u sustav PDV-a što podrazumijeva izdavanje računa i obračun PDV-a. Drugim riječima, za poljoprivrednika koji nije morao izdavati račune i obračunavati PDV, članstvom u zadruzi na njegov output se obračunava PDV te dolazi do toga da

poljoprivrednik ili ostvari manji profit ili poveća cijenu za krajnjeg potrošača. Stoga se poljoprivrednici i nositelji OPG-ova rijetko odlučuju osnivati zadruge, a naročito osnivati trgovačka društva. Uz sve ostale pravne obveze: vođenje dvojnog knjigovodstva i dodatne aktivnosti zaposlenje upravitelja koje bi morali provoditi, poljoprivrednici jednostavno nemaju veliku korist od zadruga i ne stvaraju ih, a tome u prilog ide podatak o broju zadruga u RH prema Registru PG-ova prikazan sljedećom tablicom.

Tablica 3. Broj registriranih zadruga u RH od 2016 do 2022 godine

GODINA	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BROJ ZADRUGA	385	347	355	362	355	359	357

Izvor: autor prema registru upisnika poljoprivrednih gospodarstava

Tablica 3. prikazuje broj zadruga registriranih u periodu između 2016. i 2022. godine. Vidljivo je da je broj zadruga konstantan, oko 355 zadruga godišnje, ali se također može uočiti malo smanjenje. Zaključak je da registrirane zadruge ne funkcioniraju u potpunosti, gase se stare i pokreću nove. Stoga poljoprivrednici nisu zainteresirani za udruživanja u obliku zadruga, dok je broj priznatih proizvođačkih organizacija u RH koje su prikazane u tablici 4. od kojih se njih najviše nalazi u kontinentalnoj Hrvatskoj (smarter.hr, 2023).

Tablica 4. Broj proizvođačkih organizacija 2020. godine

R.br	Naziv proizvođačke organizacije	Sektor	Datum priznavanja
1.	Proizvođačka organizacija "Posavina i Moslavina"	Žitarice	27.03.2017.
2.	Otok opća poljoprivredna zadruga	Žitarice	08.11.2018.
3.	Pz Mede	Žitarice	18.09.2020.
4.	Drava-Sava	Mlijeko i mliječni proizvodi	26.02.2014.
5.	Mliječni put Hrvatske	Mlijeko i mliječni proizvodi	24.06.2016.
6.	Udruga proizvođača mlijeka Međimurja	Mlijeko i mliječni proizvodi	03.01.2018.
7.	Jabuka hr	Voće i povrće	26.08.2015.
8.	Ecogos d.o.o.	Voće i povrće	14.07.2016.
9.	Udruga Brezovica	Voće i povrće	10.11.2017.
10.	VIP Panonia d.o.o.	Voće i povrće	02.10.2020.
11.	Savez uzgajivača simentalskog	Govedina i teletina	04.01.2017.

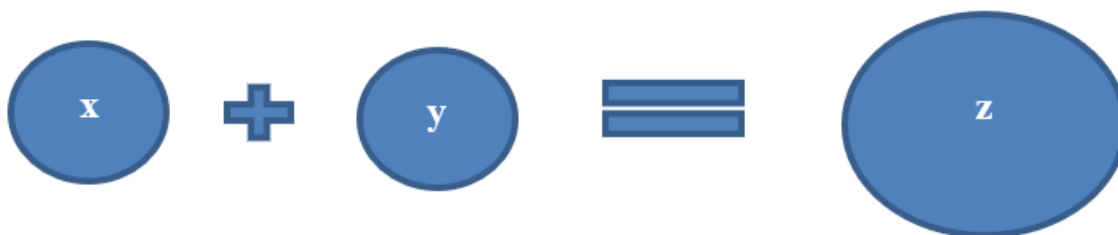
	goveda Zagrebačke županije i Grada Zagreba		
12.	Poljoprivredna zadruga PanoniaBeef	Govedina i teletina	24.04.2019.
13.	Poljoprivredna zadruga za uzgoj i tov goveda Babybeef	Govedina i teletina	27.04.2020.
14.	Poljoprivredna zadruga Slavonski svinjogojac	Svinjetina	04.04.2017.
15.	Klaster pčelara "Podravina" Đurdevac	Poelarski proizvodi	04.04.2017.
16.	Proizvođačka organizacija "Skrlet"	Vino	12.09.2018.
17.	Udruga Domaci brojlerski uzgajivači	Meso peradi	11.07.2017.

Izvor: smarter.hr, 2023

U tablici 4. je također vidljiva mala zainteresiranost poljoprivrednika za osnivanje proizvođačkih organizacija. Prema navedenom izvoru prisutno je svega 17 proizvođačkih organizacija koje broje ukupno samo 700 članova u odnosu na preko 170.000 registriranih poljoprivrednika.

Strategija integracije je u ovom radu prepoznata kao optimalna strategija za mala poljoprivredna gospodarstva jer bi na taj način, iako ne službeno, upravljali većom poljoprivrednom površinom. Na kojoj bi se iskoristio kapacitet osnovne imovine, ali i proizvela dostatna količina kvalitetnog proizvoda potrebna za stvaranje pregovaračke moći. Prema Sikavici i Novaku (1999.), integracija je proces spajanja i pripajanja poduzeća, a radi sinergijskih učinaka. Drugim riječima, dva ili više poduzeća se odlučuju na strategiju integracije u slučaju kada će oba poduzeća ostvariti željene ciljeve. Također navode dva osnovna oblika integracije: spajanja ili fuzije te pripajanja ili akvizicije.

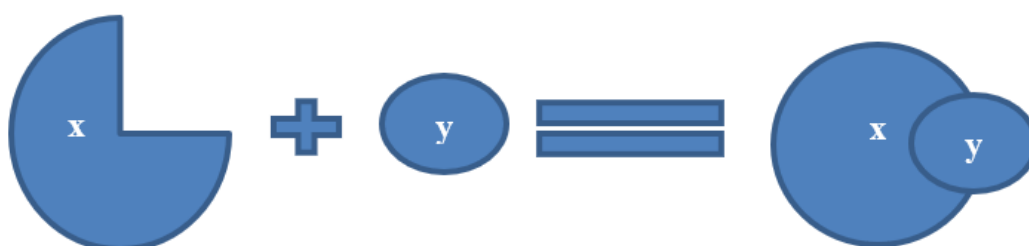
Spajanje ili fuzija je oblik integracije u kojem dva ili više poduzeća sličnih veličina ulaze u integraciju te vrše fuziju ili spajanje svojih poduzeća. Tako što imovina jednog i drugog poduzeća postaje imovina novog poduzeća. U slučaju fuzije poduzeća koja ulaze u integraciju gube pravnu samostalnost jer se stvara treće, novo poduzeće, u kojem vlasnici „starih“ poduzeća imaju određeni udio dionica i predstavljaju dioničare novog poduzeća.



Slika 5. Fuzija

izvor: autor (prema Sikavici, 2011.)

Pripajanje ili akvizicije bile bi agresivnije integracije u kojima jedno poduzeće koje je uglavnom veće kupuje jedno ili više manjih poduzeća. Prilikom akvizicija, kupljeno poduzeće gubi svoju pravnu samostalnost i postaje divizija većeg poduzeća kojem ostaje pravna samostalnost. Poduzeće kojem ostaje pravna samostalnost je roditeljsko poduzeće, dok je kupljeno poduzeće podružna kompanija ili subdijarno poduzeće. Roditeljsko poduzeće određuje daljnju strategiju i politiku te po potrebi vrši reorganizaciju podružnog poduzeća (Sikavica P. i Novak M., 1999.).



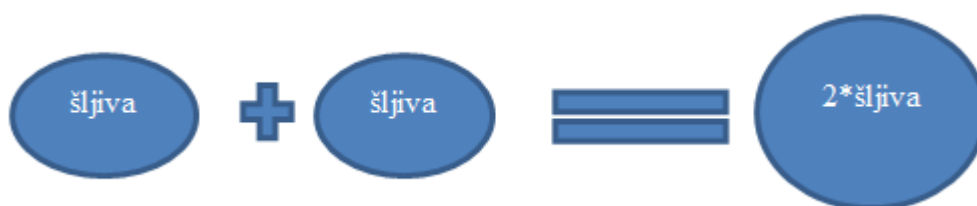
Slika 6. Akvizicija

izvor: autor prema Sikavici (2011)

Trenutno navedena dva osnovna oblika nisu primjerena za male PG-ove jer time gube svoju pravnu samostalnost te se stvara novo treće veće poduzeće. Što nije u skladu s ciljevima poslovnog modela ovog rada jer bi time model bio sličan modelu proizvođačkih organizacija ili zadruga. Odnosno u slučaju da se izvrši fuzija, novo poduzeće sastavljeno od dva ili više mala PG-a moralo bi biti registrirano kao trgovačko društvo ili dioničko društvo, a u tom slučaju se može primijeniti i ideja proizvođačkih organizacija dok je jedan od ciljeva ovog poslovnog modela da se ne stvori nove poduzeće koje se mora registrirati kao trgovačko društvo nego virtualna organizacija koja svima pruža mogućnosti daljnjeg ekonomskog razvoja.

Za potrebe ovog rada korištene su ideje strategije integracije, te modeli integracija i tipovi veza integracija prema Sikavici i Novaku (1999.). Oni su naveli dva osnovna modela integracije: horizontalni i vertikalni model integracije, te tri podvarijante: integracija na osnovi podjele asortimana, kružna ili cirkularna integracija i konglomeratska integracija.

Horizontalna ili lateralna integracija je ona integracija u kojoj se spajaju ili integriraju dva poduzeća koja proizvode iste proizvode, odnosno određene skupine srodnih ili sličnih proizvoda unutar iste privredne grane u kojoj svaki član nakon integracije proizvodi određeni dio dok zajednički proizvode cijeli proizvod (Sikavica i Novak, 1999.). Drugim riječima, horizontalna integracija je integracija između dva ili više konkurentna poduzeća. U poljoprivredi bi horizontalna integracija bila između PG-ova koji proizvode u istoj grani poljoprivredne proizvodnje te s istom ili sličnom kulturom. Primjer horizontalne integracije mogu biti PG-ovi koji se bave voćarskom proizvodnjom, npr. uzgojem šljive, ali i između PG-ova koji imaju različitu voćarsku kulturu.



Slika 7. Čista horizontalna integracija  
izvor: autor prema Sikavici P. (2011.)



Slika 8. Mješovita horizontalna integracija  
izvor: autor prema Sikavici P. (2011)

Prvi primjer je čisti oblik horizontalne integracije jer se integriraju PG-ovi s istom linijom proizvodnje te s istom kategorijom kupaca, odnosno oni su direktni konkurenti, dok drugi primjer nije primjer čiste horizontalne integracije jer su PG-ovi indirektni konkurenti



različitih asortimana proizvoda. Ipak, oba primjera možemo smatrati horizontalnom integracijom ako se uzme kriterij mehanizacije. U oba slučaja PG-ovi koriste gotovo identičnu mehanizaciju, čime navedena integracija djeluje na stupanj iskorištenja poljoprivredne mehanizacije.

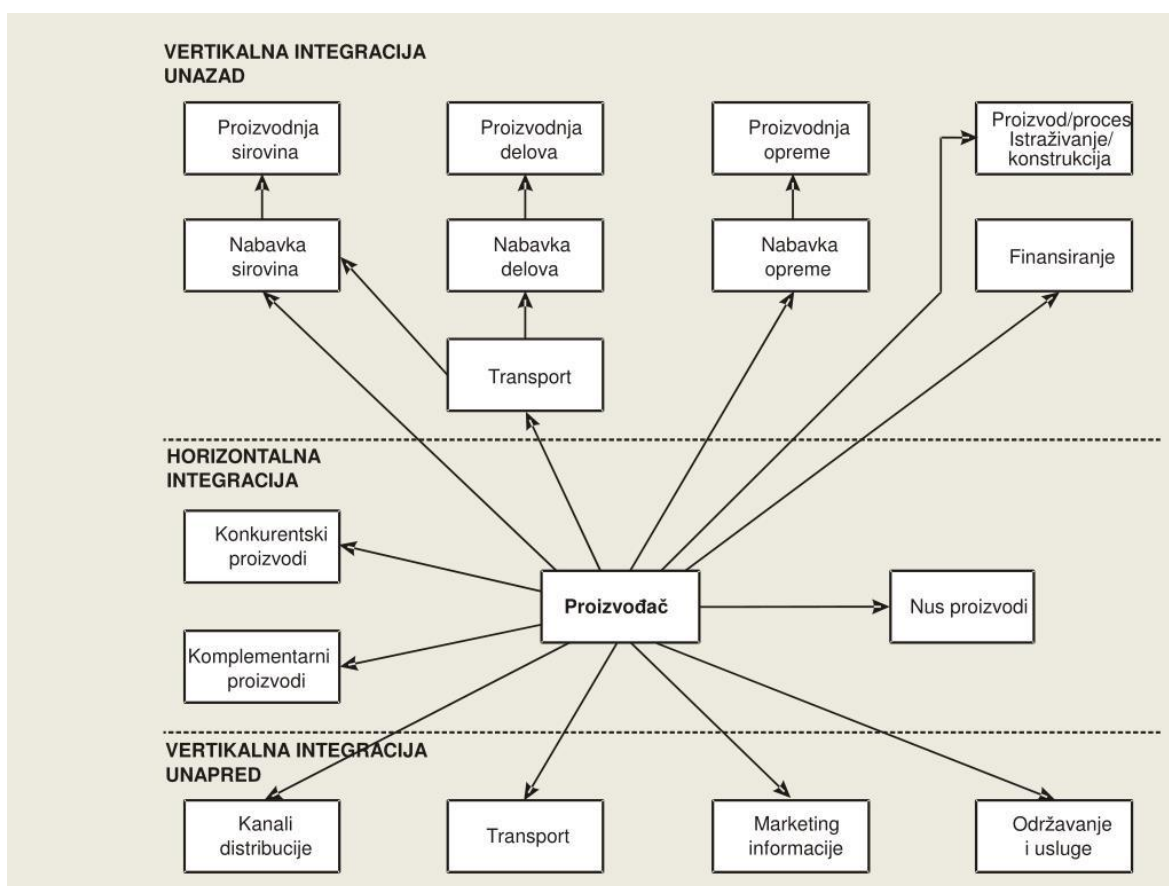
U prvom primjeru, osim što dolazi do povećanja stupnja iskorištenja kapaciteta mehanizacije, rezultat integracije je povećanje obujma proizvodnje čime se ostvaruju veće količine prve klase, a time se povećava i tržišna pregovaračka moć. U drugom slučaju, rezultat integracije nije povećanje obujma proizvodnje jer se i dalje proizvode jednake količine i šljive i jabuke. Ipak, i u drugom primjeru se, osim iskorištenja kapaciteta, ostvaruje značajan rezultat kojeg zahtijevaju potrošači, odnosno proširuje se asortiman proizvoda i dijeli se baza kupaca jer je pretpostavka da će oni potrošači koji kupuju šljivu kupovati i jabuku. Stoga bi se za drugi primjer moglo reći da je podvarijanta horizontalne integracije, a najbližnja je integraciji na osnovi podjele asortimana prema Sikavici i Novaku (1999.), iako ovdje dolazi do podjele baze kupaca.

Također, horizontalne integracije se mogu ostvariti i u svim drugim poljoprivrednim granama: ratarstvu, povrtlarstvu i stočarstvu. U poljoprivredi bi glavni cilj horizontalne integracije bio povećanje stupnja iskorištenosti kapaciteta poljoprivredne mehanizacije kao i ostale osnovne imovine. Osim što dolazi do većeg iskorištenja kapaciteta osnovne imovine, u slučaju malih PG-ova, određena osnovna imovina se ne bi nabavljala na svakom pojedinačnom OPG-u, a koja je danas za stvaranje konkurentnosti nužno neophodna. Stoga, cilj horizontalne integracije može biti i modernizacija tehnološkog postupka. Drugim riječima, ciljevi horizontalne integracije mogu biti različiti i tehnološki i tržišni kao i u drugom primjeru, ali kako navode Sikavica i Novak (1999.) moraju imati učinak sinergije što se simbolički može iskazati matematičkim izrazom „ $2+2=5$ “.

Učinak sinergije u slučaju malih PG-ova koji bi se mogao ostvariti integracijom može se opisati na primjeru voćarskog rasprskivača. U slučaju malih PG-ova koji nemaju dovoljno financijskih resursa, prilikom nabavke osnovne imovine se gleda najniža cijena dok se same tehnološke karakteristike mehanizacije zanemaruju. Tako si mali PG koji ima do 2 ha voćnjaka neće priuštiti rasprskivač s dodatnom opremom kako bi digitalizirao postupak jer mu se ne isplati zbog fiksnih troškova. Ali u slučaju integracije dva ili više malih PG-ova, s minimalnom ukupnom površinom 5 i više ha nakon integracije, to bi se isplatilo - svi mali

PG-ovi s određenog područja koji bi se udružili teoretski bi mogli posjedovati visoko tehnološku mehanizaciju, pod uvjetom da je dijele.

Osim horizontalnih integracija u poljoprivredi se mogu ostvariti također i vertikalne integracije. Prema Sikavici i Novaku (1999.), vertikalna integracija je integracija u kojoj se spajaju ili pripajaju poduzeća iz različitih faza proizvodnje koja su međusobno povezana proizvodnjom sirovina, energije, poluproizvoda, pa sve do proizvodnje finalnih proizvoda. Također navode kako vertikalna integracija, ovisno o poduzeću pokretaču, može biti unaprijed ili unatrag. Vertikalna integracija unaprijed je integracija poduzeća s poduzećima koji rade faze koje slijede nakon njegove, a unatrag obrnuto, odnosno s poduzećima koji proizvode sirovinu. Shematski prikaz horizontalnih i vertikalnih integracija prikazani su na slici 9.



Slika 9. Moguće horizontalne i vertikalne integracije

izvor: <https://www.slideserve.com/happy/strategijski-menad-ment>

Poljoprivreda je dosta specifična gospodarska grana jer PG može sam sebi biti proizvođač sirovina. Drugim riječima, PG koji se bavi stočarstvom kao nusproizvod ima stajnjak kojeg može koristiti kao zamjenu za mineralno gnojivo prilikom gnojidbe biljnih kultura. Stoga u slučaju PG-ova, vertikalna integracija se može ostvariti i između ratarskih i stočarskih PG-ova. Primjer vertikalne integracije može biti PG koji se bavi voćarskom i stočarskom proizvodnjom. Na taj način se može smanjiti varijabilni trošak PG-a s voćarskom proizvodnjom, dok PG sa stočarskom proizvodnjom može ostvariti dodatni prihod, ali osim navedenog mogu se ostvariti i drugi rezultati, tj. može se ostvariti veći ukupni prihod zbog ostvarene veće cijene. Odnosno, PG sa stočarskom proizvodnjom, iako mu je bolje unositi stajnjak na svoju poljoprivrednu površinu, odlučuje se taj stajnjak prodati PG-u voćaru. Na taj način PG voćar ima osiguran input za ekološku proizvodnju, ali i input koji će rezultirati većim obujmom prinosa prve klase za što će ostvariti i veći ukupni prihod.

Zbog specifičnosti i činjenice da je poljoprivredno zemljište neumnoživo, u poljoprivredi se uglavnom rast PG-a očituje proizvodnom površinom i u manjoj mjeri kulturom. Drugim riječima, veličina PG-a se računa pomoću EVPG kalkulatora koji izračunava vrijednost ukupne proizvodnje na temelju ukupne površine i kultura. Stoga bi PG-ovi, ako bi htjeli ostvariti rast, trebali povećavati poljoprivrednu površinu ili promijeniti linije proizvodnje, ali u oba slučaju potreban je financijski kapital kojeg mali PG-ovi u većini slučajeva nemaju. Mogu ga ostvariti kroz program ruralnog razvoja ili kreditnim zaduženjima, ali prvamogućnostje u većini slučajeva neizvjesna jer se radi o natjecajima s puno prijavitelja, a drugamije prihvatljiva zbog niske akumulacije financijskih rezervi i zaduženosti malih PG-ova.

### **3.1.3. Organizacijska struktura s naglaskom na mrežne strukture**

Primjenom strategije integracije i nekim od navedenih modela integracije dolazi do rasta poduzeća te je potrebno prilagoditi organizacijsku strukturu. Prema Novaku (1999.), organizacijska struktura podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa između svih činitelja proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje, odnosno poslovanja. Drugim riječima, organizacijska struktura prikazuje građu – sastav, strukturu poduzeća, kao i sastav dijelova koji čine to poduzeće. Odnosno, kada bi se na poduzeće gledalo kao na sustav, ono je sastavljeno od različitih elemenata koji su međusobno povezani različitim vezama, a upravo ta „slika“ veza predstavlja

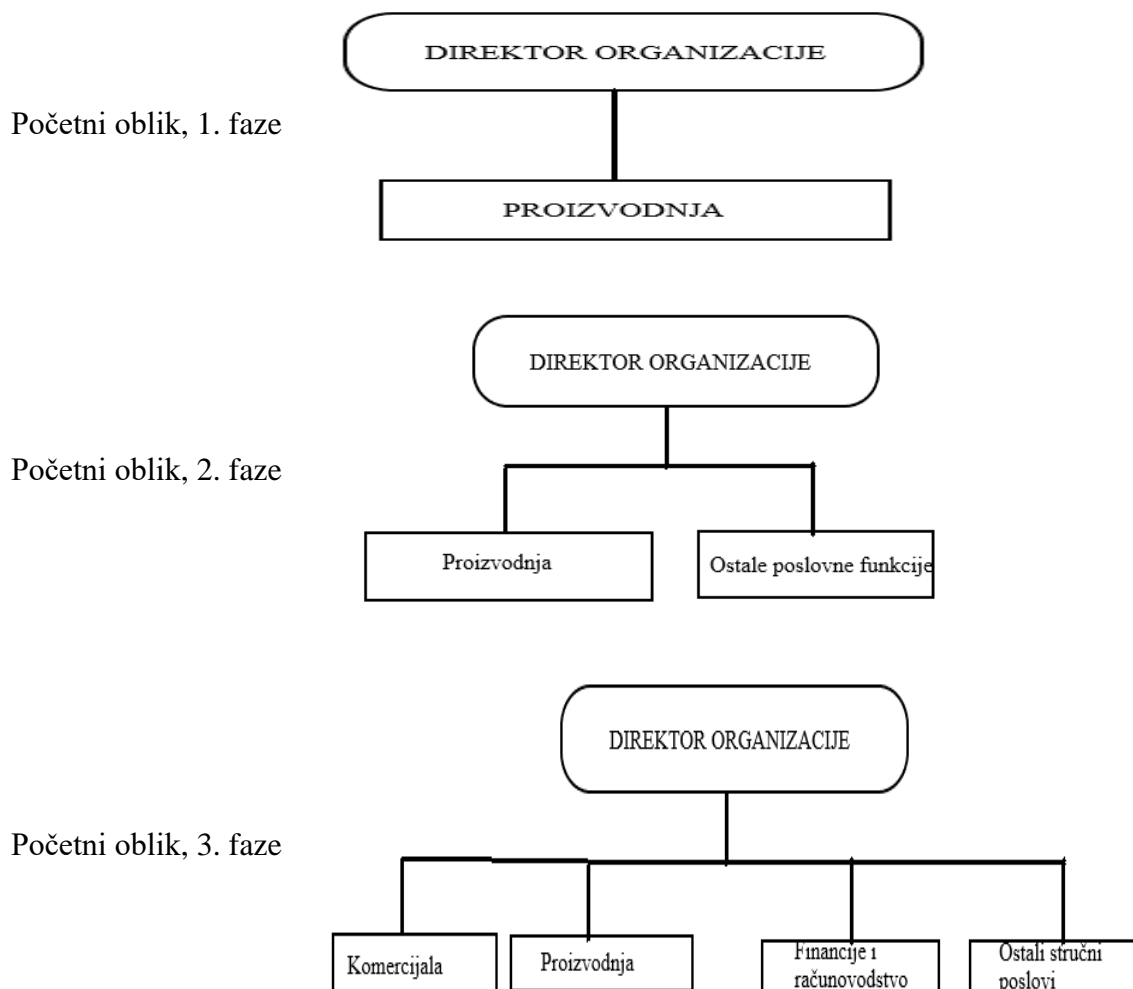
organizacijsku strukturu. Stoga je neki autori još nazivaju i anatomijom organizacije, odnosno anatomija proučava građu živih organizama koji je sastavljen od organa koji zajedničkim radom „oživljavaju“ živi organizam.

Sikavica (2010.) navodi da se mogu identificirati dvije vrste organizacijske strukture: klasične ili birokratske organizacijske strukture koje je M. Weber identificirao 1900. godine, i organske ili adaptivne organizacijske strukture koje su se počele pojavljivati u 60-im i 70-im godinama prošlog stoljeća kada se pojavljuju divizijske organizacijske strukture. Također navodi kako su u 21. stoljeću pojavljuju mrežne organizacijske strukture koje će dominirati u nadolazećem razdoblju ekonomije. Isto navodi i Kolaković(2010.).

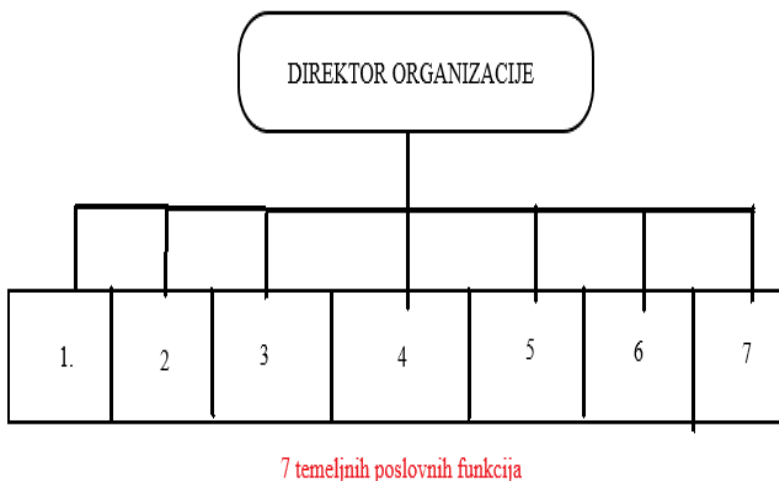
Iako se ovdje predstavljen poslovni model temelji na koncepciji virtualne organizacije i mrežnim organizacijama, važno je istaknuti kako su klasične organizacijske strukture „kičma“ organizacije, kako ističe Sikavica (2011.). U ovom dijelu rada će se opisati i klasične organizacijske strukture jer, iako virtualno poljoprivredno gospodarstvo ima neki od oblika mrežnih organizacijskih struktura, PG-ovi koji se umreže u virtualni PG i dalje imaju određeni oblik i klasične organizacijske strukture. Odnosno, prema Sikavici (2011.), organske organizacijske strukture se implementiraju u klasične strukture, a to će biti slučaj i ovog poslovnog modela u kojem svaki pojedinačni član ima određenu funkcionalnu organizacijsku strukturu koja se spaja s organizacijskom strukturom drugog člana, te se time stvara sveukupna funkcionalna organizacijska struktura u kojoj svaki član ima određene zadatke.

Klasične ili, kako ih je Marx Weber 1900. nazvao, birokratske organizacijske strukture još se nazivaju tradicionalnim ili mehanističkim strukturama. Klasične organizacijske strukture imaju jasnu hijerarhiju menadžmenta, tj. zapovjedni lanac te definira kostur poduzeća, a ovisno o kriteriju prema kojem se vrši modeliranje organizacijske strukture. Klasične organizacijske strukture se mogu podijeliti na funkcionalne i divizijske organizacijske strukture. Funkcionalne organizacijske strukture karakterizira podjela na poslovne i organizacijske jedinice, dok divizijske okupljaju skupine poslovnih jedinica i vrše podjelu poslovnih jedinica na osnovu proizvoda, geografskom položaja ili skupini kupaca (Sikavica, 2011.).

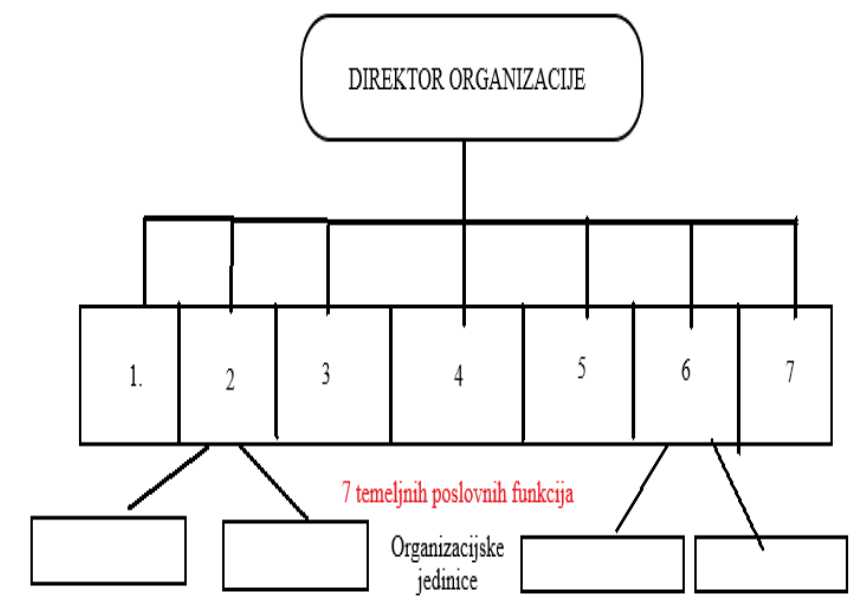
Za potrebe ovog rada bit će opisana funkcionalna organizacijska struktura jer se ona koristi u manjim poduzećima, ali je i jednostavnija za oblikovanje. Za potencijalne virtualne organizacije mogu se koristiti i različiti oblici divizijskih organizacijskih struktura prilikom čega PG-ovi mogu biti divizije, ali u tom slučaju se nije napravio značajan korak u razvoju ideje poslovnog modela jer tada i dalje svaki PG ima vlastite, a u puno slučajeva, različite standarde proizvodnje. Zbog navedenog, sljedeća shema prikazuje oblike funkcionalne organizacijske strukture.



Standardni oblik



Razvijeni oblik



Slika 10. Shematski prikaz funkcionalnih organizacijskih struktura

Izvor: autor prema Sikavici P. (2011)

Početni oblik u prvoj fazi dijeli poduzeće samo na proizvodnu poslovnu funkciju, dok se u drugoj fazi dijeli na proizvodnu i ostale poslovne funkcije. Ostale poslovne funkcije obnaša jedna osoba, a proizvodnu druga. U 3. fazi se već može vidjeti sofisticiraniji oblik koji dijeli organizaciju na četiri poslovne funkcije. Ipak, standardni oblik kod „velikih“ poduzeća dijeli ga na sedam temeljnih poslovnih funkcija, dok razvijeni oblik osim poslovnih funkcija modeliraju i organizacijske jedinice (Sikavica, 2011.).

Prva tri oblika su početni oblici funkcionalne organizacijske strukture. PG-ovi na kojima nositelj upravlja cjelokupnom proizvodnjom i poslovanjem koriste početni oblik 1. faze, dok PG-ovi na kojima osim nositelja članovi obavljaju određenu specifičnu temeljnu funkciju koriste početni oblik 2. faze i tako se sve većim rastom koriste sofisticiraniji oblici funkcionalne organizacije. Tako PG-ovi koji moraju voditi knjigovodstvene knjige koriste početni oblik 3. faze, dok veći PG-ovi koriste standardni i razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture.

Osim navedenih klasičnih organizacijskih struktura, Sikavica (2011.) opisuje organske ili adaptivne organizacijske strukture koje se implementiraju u klasične organizacijske strukture. Za potrebe ovog poslovnog modela koji se temelji na koncepciji virtualne organizacije bit će predstavljene mrežne organizacijske strukture jer virtualna organizacija je u suštini mrežna organizacija za koju Kolaković (2010.) navodi kako će dominirati u novom razdoblju ekonomije. Mrežne organizacijske strukture su, prema njemu, strukture koje se temelje na znanju, tj. intelektualnom kapitalu i outsourcingu poslovnih funkcija, organizacijskih jedinica ili ključnih aktivnosti.

Prema Kolakoviću (2010.), umrežavanje je općenito proces pod kojim se podrazumijeva povezivanje fizički odijeljenih različitih poslovnih i organizacijskih jedinica. Drugim riječima, prilikom opisa funkcionalne organizacijske jedinice rečeno je da se podjela poduzeća vrši na osnovu sedam temeljnih poslovnih funkcija, te se u razvijenoj funkcionalnoj organizacijskoj strukturi unutar poslovnih jedinica mogu izraditi organizacijske jedinice ovisno o fazi proizvodnje ili procesu. Upravo se te jedinice dva ili više različitih poduzeća, koje su dobivene prema načelima funkcionalne organizacijske jedinice, umrežavaju.

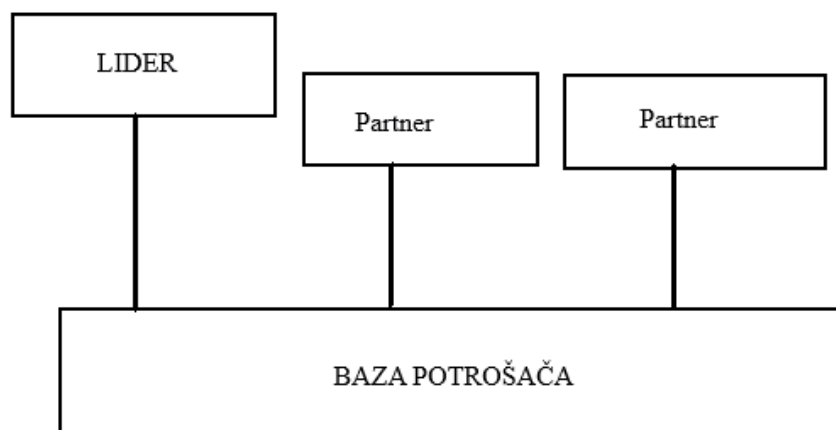
Hedberg i suradnici (1997.) predložili su podjelu modela za projektiranje virtualne organizacije na: modele za kreiranje nove virtualne organizacije i na modele za renoviranje i proširenje postojećeg poduzeća putem primjene koncepta virtualne organizacije, a ovdje će biti opisani modeli za renoviranje i proširenje postojećeg poduzeća. Navedeni modeli koriste se pod pritiskom konkurencije koja tjera na proširenje obujma proizvodnje (Kolaković, 2010.), odnosno u slučajevima kada postoji konkurencija koja je stvorila konkurentsku prednost ostvarenjem ekonomije obujma, a to i je slučaj kod malih OPG-ova. Kolaković (2010.) također navodi kako menadžerima u takvim situacijama na

raspolaganju stoji koncept virtualne organizacije koji omogućuje poduzećima reorganizaciju i strateški rast i razvoj bez fizičkog povećanja svojeg obujma. Umjesto klasičnog pristupa nabavci novih resursa kao što je zemljište, poduzeća ili OPG-ovi se trebaju okrenuti partnerskom pristupu povezivanja, a koncept virtualne organizacije nudi brzu i jeftinu prilagodbu novonastalim tržišnim uvjetima kroz angažiranje dijela ili ukupnih resursa u zajedničkim projektima ili u renoviranju poslovnih aktivnosti.

Hedberg i suradnici (1997.) navode četiri modela koja mogu koristiti već postojeća poduzeća koja se odluče za primjenu koncepta virtualne organizacije:

1. Podjela baze potrošača
2. Podjela sustava dostave
3. Podjela proizvodnih kapaciteta
4. Podjela imidža

Cilj modela podjele baze potrošača je formirati široku zajedničku bazu potrošača procesom umrežavanja. Strategija razvoja u ovom slučaju je stvoriti dodanu vrijednost ili pružiti dodatnu uslugu, odnosno proširiti asortiman proizvoda ili usluga, a time se planira i privlačenje dodatnih potrošača. Sličan primjer je već navedena mješovita horizontalna integracija. Shema modela prikazana je na Slici 11.

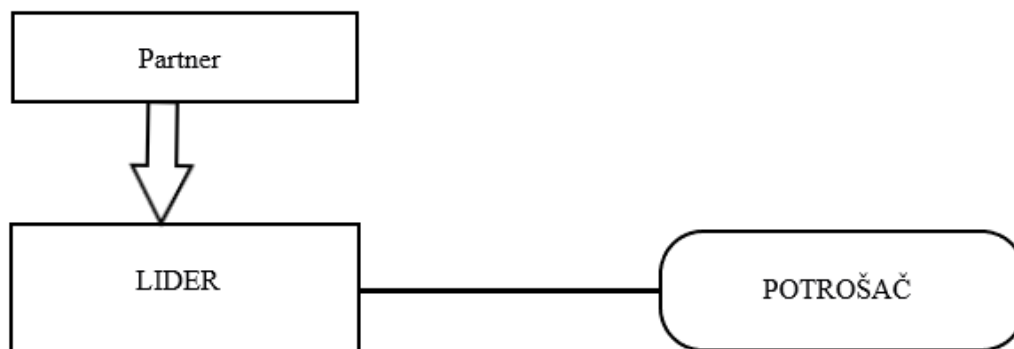


Slika 11. Model podjele baze potrošača

Izvor: Kolaković (2010.) prema Heberg i sur. (1997.)

Drugi model sličan je vertikalnoj integraciji unaprijed. Poduzeće lider u modelu podjele sustava dostave izvršava aktivnost distribucije, a prikazan je na sljedećoj Slici 12.



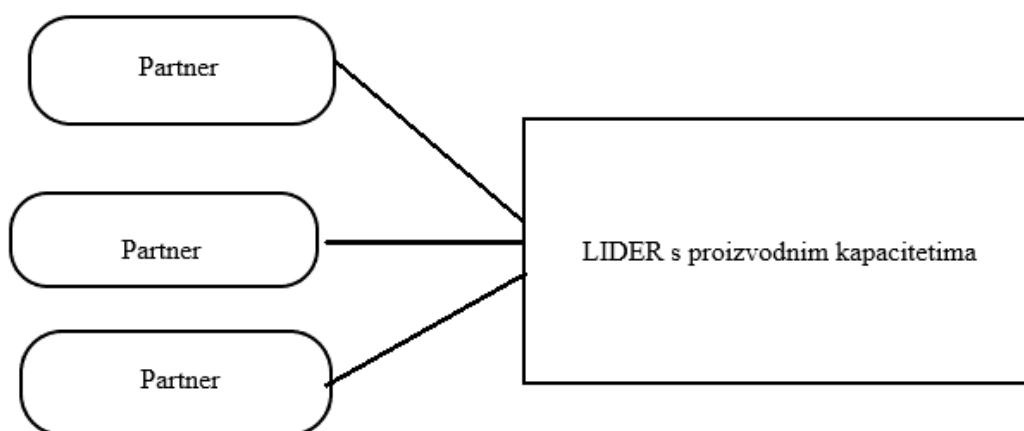


Slika 12. Model podjele sustava dostave

Izvor: Kolaković (2010) prema Hedberg i sur. (1997)

Treći, i možda najznačajniji model u funkcioniranju virtualnog poljoprivrednog gospodarstva, je model podjele proizvodnih kapaciteta. U slučaju ovog modela poduzeće lider posjeduje proizvodne kapacitete. Proizvodni kapaciteti mogu biti i na razini primarne proizvodnje, ali i na razini prerade. Stoga je ovaj model sličan horizontalnoj integraciji ali i vertikalnoj integraciji s prerađivačima primarnih poljoprivrednih proizvoda a Hedberg i sur (1997) su shematski prikazali model kao na slici ispod.

U ovom modelu treba napomenuti da će OPG koji će predstavljati lidera prema shemi Hedeberga i suradnika (1997.) proizvodne kapacitete nabaviti bespovratnim sredstvima programa ruralnog razvoja, ali one kapacitete koje neće moći nabaviti navedenim sredstvima, nabavit će partneri također kroz isti izvor financiranja projekata, pri čemu se mora paziti na usklađivanje budžeta pojedinačnih projekata.



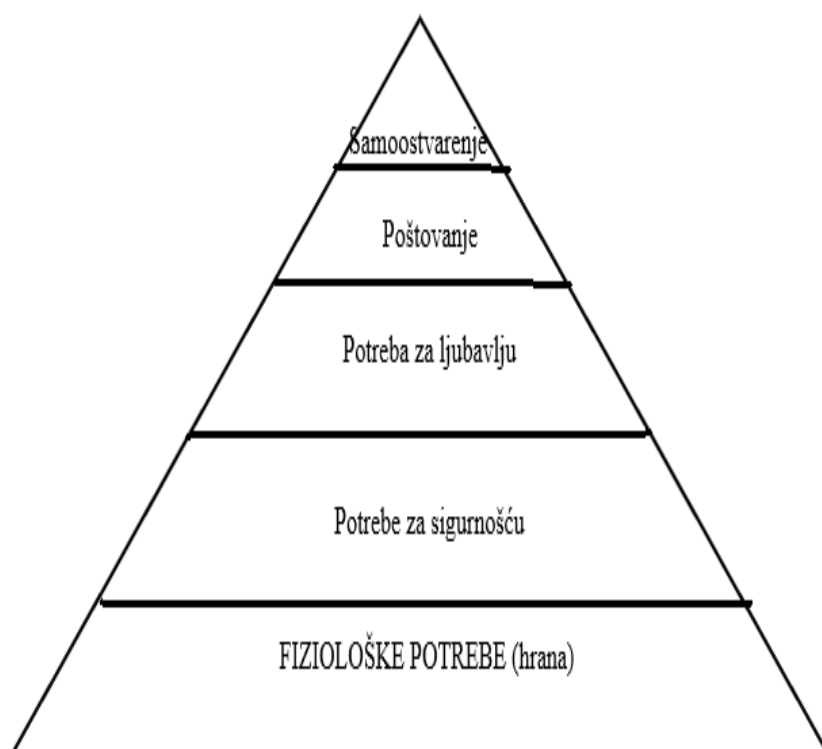
Slika 13. Model podjele proizvodnih kapaciteta

Izvor: Kolaković (2010) prema Hedberg i sur. (1997)

### 3.2. Strateško upravljanje poljoprivrednim sektorom

Poljoprivredna djelatnost obuhvaća bilinogojstvo, stočarstvo i s njima povezane uslužne djelatnosti, odnosno uzgoj korisnog bilja i životinja, a proizvodi primarne poljoprivredne proizvode propisani su Prilogom I. Ugovora o funkcioniranju EU (Zakon o poljoprivredi, 2023.). Osim primarnih poljoprivrednih proizvoda, poljoprivrednik na svom gospodarstvu prema Pravilniku o dopunskim djelatnostima (2014.) može obavljati jednu ili više dopunsku djelatnost kao što je proizvodnja prehrambenih proizvoda koja obuhvaća i proizvodnju prehrambenih proizvoda od sirovine dijelom iz vlastite proizvodnje uz kupnju do 50% sirovine od drugih poljoprivrednih gospodarstva. (Pravilnik o dopunskim djelatnostima, 2014.). Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja je na pitanje: „Što se podrazumijeva pod pojmom poljoprivredni i prehrambeni proizvodi?“ odgovorila da je člankom 2. točkom c) Zakonom o zabrani nepoštenih trgovačkih praksi u lancu opskrbe hranom podrazumijeva svaka tvar ili proizvod, prerađen, djelomično prerađen ili neprerađen, a namijenjen prehrani ljudi ili se može očekivati da će ga ljudi konzumirati, uključujući piće, žvakaću gumu i svaku drugu tvar, uključujući vodu koja se namjerno ugrađuje u hranu tijekom njezine proizvodnje, pripreme ili prerade te žive životinje koje su namijenjene za proizvodnju hrane (aztn.hr, 2023.).

Stoga, poljoprivredna djelatnost i poljoprivredna gospodarstva kao i povezana prerađivačka industrija prema Maslowljevoj piramidi potreba prikazanoj na slici 14. zadovoljavaju fiziološke potrebe. Također prema Abrahamu Maslowu, hijerarhija potreba temelji se na teoriji da se one mogu zadovoljavati samo postupno, i to često određenim redoslijedom, a hrana i voda spadaju pod biološke ili žuto označene potrebe koje su prve u redoslijedu (Lusch, 2016. prema Maslow, 1982.).



Slika 14. Maslowljeva piramida potreba

Izvor: <https://zdravozdravo.blogspot.com>

Zbog činjenice da poljoprivredna djelatnost zadovoljava primarnu čovjekovu potrebu za hranom, poljoprivredna djelatnost je specifična u odnosu na druge industrijske gospodarske grane. To se očituje u tome da se na razini EU provodi Zajednička poljoprivredna politika kojoj je jedan od ciljeva osigurati zdravu i kvalitetnu hranu. Kako bi se realizirali ciljevi ZPP-a Europska Komisija izradila je okvir u kojem su definirani ciljevi koji su temelj na kojem države članice EU-a izrađuju svoje strateške planove u okviru ZPP-a (Europska komisija, 2023.). No prije nego se izradi strategija u okviru ZPP-a prema Zakonu o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH potrebno je izraditi krovni strateški akt ili dugoročni strateški akt za razdoblje od 10 godina, kojim se dugoročno usmjerava razvoj društva i gospodarstva. U RH je to Nacionalna razvojna strategija RH do 2030 godine – NRS 2030. Izrada navedenog strateškog akta i ostalih Zakonom propisanih akata omogućava se pristup fondovima EU, odnosno instrumentima kohezijske politike EU-a kao glavne investicijske politike EU-a usmjerene na poticanje otvaranja novih radnih mjesta, financiranje investicija.

### 3.2.1. Zajednička poljoprivredna politika

Zajednička poljoprivredna politika - ZPP (*eng. Common Agriculture Policy - CAP*) jedna je od temeljnih politika EU-a, a definirana je još Rimskim ugovorima. Temelji se na zajedničkom unutarnjem tržištu i cilj joj je osiguravanje razumnih cijena za europske potrošače i odgovarajućih prihoda za poljoprivrednike preko ustroja zajedničkih poljoprivrednih tržišnih organizacija, primjene načela jedinstvenih cijena, financijske solidarnosti i preferencijalnoga pristupa prema poljoprivrednim proizvodima s područja Zajednice. Zajednička poljoprivredna politika jedna je od najvažnijih nadležnosti Zajednice, na koju se usmjerava više od polovice proračuna EU-a (Vlada RH, 2023).

Današnja Europska Unija razvila se iz Europske zajednice za ugljen i čelik, Europske ekonomske zajednice i Europske zajednice za atomsku energiju. Prvo je potpisan Pariški ugovor 1951. godine od strane 6 država. Pariškim ugovorom pokušalo se stvoriti zajedničko tržište te je 1955. godine potpisan Rimski ugovor kojim su uspostavljene zajedničke politike a jedna od njih je bila i poljoprivredna politika (Rajčić 2021). Prema Kesner(2008.), primjena zajedničke poljoprivredne politike počela je kasnih 1950-ih i ranih 1960-ih godina. Rimskim ugovorom postavljeni su opći okvir ZPP-a, a načela ZPP-a definirana su na konferenciji u Stresi (Italija) 1958. godine. ZPP je zaživio 1962. godine nakon što ga je prihvatilo svih šest država osnivačica Zajednice, a do 2007. godine financirala se sredstvima iz Europskog fonda za smjernice i jamstva u poljoprivredi (Europski parlament, 2023).

Prije uspostave ZPP-a svaka država je pomoću različitih intervencija utjecala na poljoprivrednu proizvodnju. Takve pojedinačne intervencije ugrožavale su slobodnu razmjenu. Države su se dogovorile oko harmoniziranja intervencija i prenijeli ih na razinu zajednice. Stoga se ZPP sastoji od skupina pravila i mehanizama koji reguliraju proizvodnju, prodaju i plasiranje poljoprivrednih proizvoda u EU, uz poseban naglasak na razvoju seoskih područja, a uglavnom obuhvaćaju cjenovnu potporu, izravne subvencije poljoprivrednicima i nadzor ponude (Kesner-Škreb, 2008.). Također, Rimskim ugovorom su definirana tri načela na kojima se temelji ZPP (Wikipedija, 2023):

1. jedinstveno tržište poljoprivrednih proizvoda, odnosno zajedničko uređenje tržišta
  - zajedničko reguliranje cijena, isplaćivanja pomoći i pravila konkurencije,

- harmonizaciju propisa o zdravstvenom osiguranju i administrativnim postupcima, kao i zajedničku vanjskotrgovinsku politiku;
2. prednost proizvoda Unije pred uvoznim proizvodima i zaštita unutarnjeg tržišta od poremećaja izazvanih nekontroliranim uvozom poljoprivrednih proizvoda s niskim cijenama;
  3. financijska solidarnost: troškovi koji proizlaze iz primjene Zajedničke poljoprivredne politike moraju biti podijeljeni među svim zemljama članicama, bez obzira na njihov nacionalni interes.

Osim načela, Rimskim ugovorom su propisani i ciljevi koji se žele ostvariti provođenjem zajedničke poljoprivredne politike, a propisani su člankom 33.(Kesner-Škreb, 2008.):

1. podizanje poljoprivredne produktivnosti promicanjem tehničkog napretka, racionalnog razvoja poljoprivredne proizvodnje i optimalnog iskorištenja proizvodnih činitelja, posebno radne snage;
2. osiguravanje životnog standarda poljoprivredne populacije, osobito podizanje prihoda osoba koje se osobno bave poljoprivredom;
3. stabilizacija tržišta;
4. sigurnost opskrbe tržišta;
5. osiguranje poljoprivrednih proizvoda za potrošače po razumnim cijenama.

Europske javne politike donose se za razdoblje od 7 godina, a tako i ZPP, u razdobljima koja se nazivaju financijske perspektive i trenutno je na snazi prijelazno razdoblje te 2024. godine započinje novo financijsko razdoblje koje će trajati do 2027. godine. Trenutno se nalazimo u financijskoj perspektivi 2014.-2020. kojoj je prethodila financijska perspektiva 2007.-2013. (strukturnifondovi.hr, 2023). Također se za svako financijsko razdoblje definiraju ciljevi te su sadašnji ciljevi ZPP-a prilagođeniji današnjim globalnim trendovima. Ciljevi ZPP-a za razdoblje od 2021. do 2027. godine su (Europska komisija, agriculture.ec.europa.eu, 2023):

1. osiguravanje pravednog dohotka za poljoprivrednike
2. povećanje konkurentnosti
3. jačanje položaja poljoprivrednika u lancu opskrbe hranom
4. borba protiv klimatskih promjena
5. briga za okoliš
6. očuvanje krajolika i biološke raznolikosti

7. poticanje generacijske obnove
8. dinamična ruralna područja
9. zaštita kvalitete hrane i zdravlja
10. poticanje znanja i inovacija.

ZPP se tijekom povijesti znatno mijenjao od prvobitnog oblika do današnjeg kakvog poznajemo. Sadašnji je sustav posljedica dviju ključnih reformi ZPP-a: prva je počela 1992. godine, a druga se provodila u sklopu Agende 2000. Reforma iz 1992. godine označila je prekretnicu u razvoju ZPP-a promjenom potpore s cjenovne na izravna plaćanja, dok je reforma iz 2000. godine podijelila ZPP na dva stupa: potporu proizvodnji i ruralni razvoj (Kesner, 2008.).

Prvi stup ili izravna potpora dodjeljuje se svake godine na zahtjev za proizvodnju, uzgoj ili sadnju poljoprivrednih proizvoda, za uzgoj ili držanje stoke, kao i za održavanje poljoprivredne površine u stanju pogodnom za pašu ili uzgoj. U izravnu potporu ubraja se izravna plaćanja po površini i proizvodno vezanih potpora u stočarstvu i ratarstvu. Da bi ostvarili izravnu potporu, poljoprivrednici koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost trebaju biti upisani u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava, a poljoprivredno zemljište koje je predmet izravne potpore mora biti upisano u ARKOD sustav, a svaka stoka evidentirana u jedinstvenom registru domaćih životinja (savjetodavna.hr, 2023). Drugi stup ili ruralni razvoj obuhvaća različite potpore koje nisu vezane za poljoprivrednu površinu. Programom je definirano 19 mjera koje imaju za cilj povećanje konkurentnosti hrvatske poljoprivrede, šumarstva i prerađivačke industrije, ali i unaprjeđenja životnih i radnih uvjeta u ruralnim područjima uopće (apprrr.hr, 2023).

Instrumenti kojima se financira prvi i drugi stup zajednički se zovu fondovi Europske Unije, a u prethodnom razdoblju su se zvali Europski strukturni i investicijski fondovi kojih je bilo 5. Na sektor poljoprivrede su se odnosila dva fonda: Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – EPFRR, i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR) (strukturnifondovi.hr, 2023).

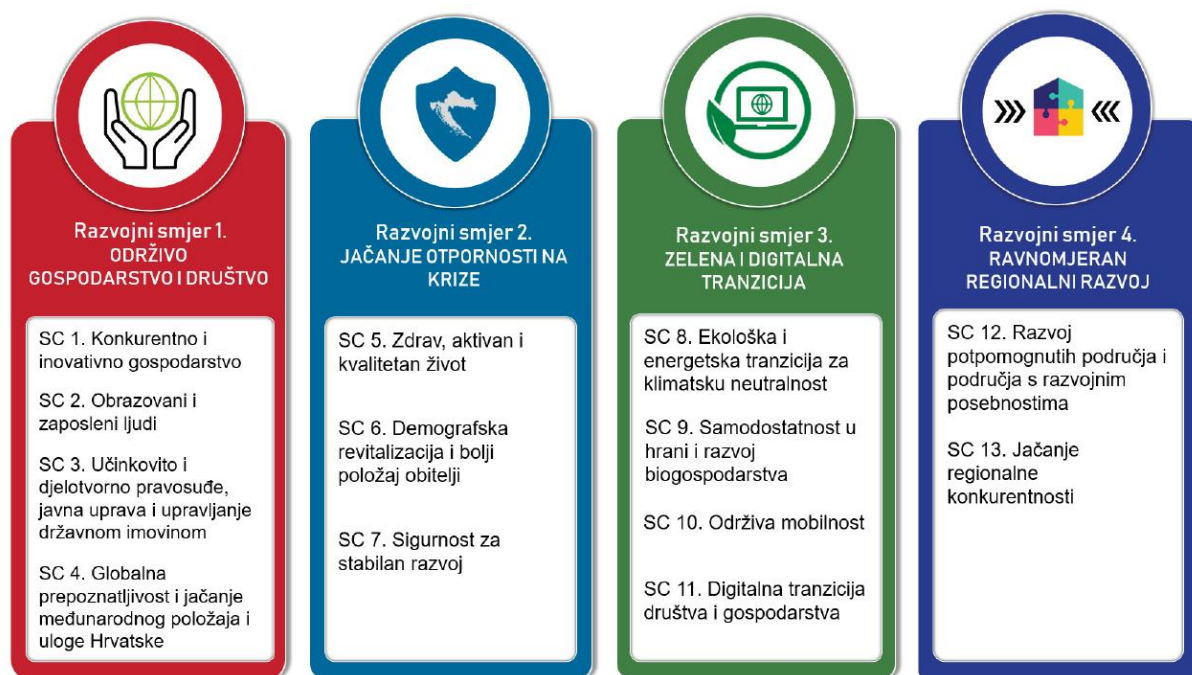
Kako bi se moglo pristupiti fondovima, potrebno je donijeti određene strateške akte propisane Zakonom o strateškom upravljanju. Strateški akti se dijele prema roku važenja na dugoročne, srednjoročne i kratkoročne akte. Dugoročni strateški akti su Nacionalna

strategija razvoja RH do 2030. – NRS 2030. godine te sektorski i višesektorski akti. U sektoru poljoprivrede sličan rang, iliti krovni akt, je Strategija poljoprivrede do 2030. godine koji podupire NRS 2030. Za provođenje Strategije poljoprivrede do 2030. godine donosi se akt koji je prema sadržaju obuhvata povezan s korištenjem fondova EU, a naziva se Strategija poljoprivrede RH u okviru ZPP-a. Stoga su ta 3 akta glavne smjernice i upute za daljnje poslovanje poljoprivrednih poduzeća, iliti poljoprivrednih gospodarstava.

### **3.2.2. Nacionalna razvojna strategija i strateški akti u poljoprivredi**

Nacionalna razvojna strategija do 2030. godine – NRS 2030 je krovni dokument i sveobuhvatan akt strateškog planiranja kojim se dugoročno usmjerava razvoj društva i gospodarstva u svim važnim pitanjima za Hrvatsku. Dokument se temelji na konkurentskim gospodarskim potencijalima Hrvatske te na prepoznatim razvojnim izazovima na regionalnoj, nacionalnoj, europskoj i globalnoj razini. Elemente strateškog okvira čine vizija Hrvatske u 2030. godini, razvojni smjerovi i strateški ciljevi, a da bi se ostvarila vizija Hrvatskog društva i gospodarstva za 2030. godinu potrebno je sudjelovanje svih dionika zajednički kako bi se ostvarili ciljevi (Vlada RH, 2022). Drugim riječima, poljoprivrednik, kao dionik gospodarstva, treba prilagoditi vlastite ciljeve PG-a ciljevima propisanim u NRS 2030.

NRS 2030 sastoji se od analize okoline, odnosno globalnih i europskih trendova, razvojnih izazova i potencijala RH u idućem desetljeću, te identificiranih razvojnih smjerova, ciljeva i prioriteta. Također su definirane strateške intervencije države kako bi se zadovoljile određene nacionalne potrebe. NRS 2030 definira 4 razvojna smjera i 13 ciljeva te na prioritetna područja od kojih se 9. prioritet odnosi na poljoprivredu (Slika 15).

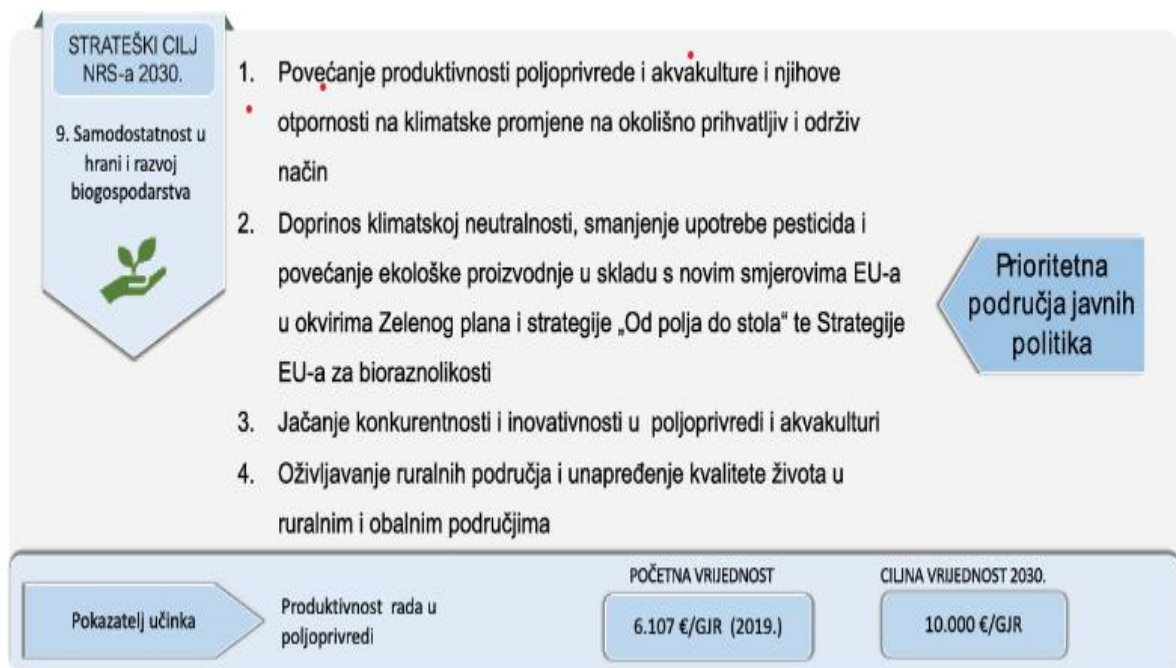


Slika 15. Razvojni smjerovi i ciljevi RH

Izvor: Vlada RH, 2022

Gotovo komplementaran strateški akt u sektoru poljoprivrede u pogledu roka važenja je Strategija poljoprivrede do 2030. godine. U skladu s odredbama Zakona o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH, strategija poljoprivrede je dugoročna nacionalna sektorska strategija. Strategija poljoprivrede je ujedno i jedan od akata strateškog planiranja kojim se podupire provedba NRS 2030 i strateškog cilja 9. „Samodostatnost u hrani i razvoj biogospodarstva u okviru Zelene i digitalne tranzicije kao jednog od četiri razvojna smjera koji će pridonijeti ostvarenju vizije Hrvatske do 2030. godine (Strategija poljoprivrede do 2030, 2022).





Slika 16. Prioritetno područje 9

izvor: NRS, 2030

Kao što je već rečeno, NRS-om do 2030. godine propisani su strateški smjerovi i ciljevi. Svaki cilj ima definirana prioritetna područja, a NRS-om do 2030. godine definirano je kako će tijela državne vlasti reagirati ovisno o prioritetnom području. Strateški cilj 9., koji se prvenstveno odnosi na poljoprivredni sektor, ima definirana 4 prioritetna područja, a izdvojio bi 3. prioritetno područje: „Jačanje konkurentnosti i inovativnosti u poljoprivredi i akvakulturi kao ključno područje za prilagodbu malih PG-ova globalnim trendovima“. Drugim riječima, potaknut će se jača horizontalna koordinacija među proizvođačima u obliku organiziranosti u proizvođačkim organizacijama i drugim oblicima udruživanja, uz istodobno unapređenje suradnje poljoprivredno-prehrambenih proizvođača s partnerima u proizvodnji, preradi i distribuciji, s naglaskom na razvoju kvalitetnih proizvoda i suvremenom marketingu. Stoga je prioritet javne politike poticati udruživanje PG-ova u proizvođačke organizacije ili neki drugi oblik udruženja (NRS 2030, 2021.).

Nacionalna razvojna strategija okvir je za oblikovanje i provedbu javnih politika u Hrvatskoj do kraja 2030. godine (NRS 2030, 2021.). Odnosno, nakon što se definirao NRS 2030., državna tijela određenog upravnog područja donijela su sektorske i više sektorske strateške akte koji podržavaju krovni strateški akt NRS 2030. Kao što je već rečeno, u

sektoru poljoprivrede glavni strateški akt je Strategija poljoprivrede RH do 2030. godine. Prema uredbama o smjernicama za izradu akata strateškog upravljanja, sadržaj dokumenta se sastoji od a) vizije razvoja jednog ili više upravnih područja, usklađenu s razvojnim smjerovima iz Nacionalne razvojne strategije

1. viziju razvoja jednog ili više upravnih područja, usklađenu s razvojnim smjerovima iz Nacionalne razvojne strategije
2. analizu stanja i/ili opis razvojnih potreba i razvojnih potencijala
3. strateške ciljeve jednog ili više upravnih područja s njihovim opisom
4. pokazatelje učinka (iz biblioteke pokazatelja) s početnim i ciljnim vrijednostima svakog pojedinog pokazatelja za razdoblje važenja akta
5. opis provedbenih mehanizama
6. terminski plan provedbe projekata od strateškog značaja s naznačenim ključnim koracima i rokovima u provedbi (ako je primjenjivo)
7. indikativni popis srednjoročnih akata strateškog planiranja koji izravno podupiru provedbu strateških ciljeva
8. indikativni financijski okvir s prikazom financijskih pretpostavki za provedbu strateških ciljeva
9. opis primjene načela partnerstva
10. opis okvira za praćenje i vrednovanje.

Stoga, navedeni dokument sadrži analizu stanja sektora koja je potrebna prilikom dizajniranja vlastitih modela. Također je dan odgovor na određene izazove te financijski okvir za provedbu intervencija. Strategija prikazuje prilike, strateške ciljeve, potrebe i ciljne intervencije za transformaciju poljoprivredno-prehrambenog sektora u Hrvatskoj. Struktura akta strateškog planiranja: Nakon predstavljanja stanja u sektoru (Poglavlje 2.) i vizije razvoja (Poglavlje 3.), akt strateškog planiranja naglašava glavne prilike za razvoj hrvatskog poljoprivredno-prehrambenog sektora (Poglavlje 4. i Dodatak II.), nakon čega slijedi pregled strateških ciljeva, prioriteta i potreba sektora (Poglavlje 5.). Zatim se navode provedbeni mehanizmi za ispunjavanje potreba sektora u obliku predloženog plana provedbe intervencija (Poglavlje 6.), uključujući i kako se te intervencije mogu prenijeti u odabrane podsektore (Dodatak III.). Navedene su veze između strateških ciljeva i potreba prikazanih u ovoj Strategiji te budućeg Strateškog plana u okviru ZPP-a (Poglavlje 7.).

Naposljetku, Strategija nudi okvir za praćenje i evaluaciju rezultata organiziran prema relevantnim pokazateljima uspješnosti (Poglavlje 8.), naznaku raspoloživih financijskih sredstava iz EU izvora financiranja (Poglavlje 9.) te informaciju o učinku provedbe Strategije na okoliš i ekološku mrežu, s pregledom mjera predostrožnosti i ublažavanja (Poglavlje 10.) (Strategija poljoprivrede do 2030, 2022.)

Strategija predstavlja okvir za intervencije u sektoru u okviru ZPP za razdoblje 2021.-2027. (Strategija poljoprivrede do 2030, 2022.). Strateški plan u okviru ZPP predstavlja nacionalni dokument kojim se osigurava potpora iz europskih poljoprivrednih fondova, a koji je usklađen sa Strategijom poljoprivrede do 2030. godine, odnosno Nacionalnom razvojnom strategijom Republike Hrvatske do 2030. godine. Provedbom SP ZPP će se osigurati doprinos ciljevima Europskog zelenog plana uključujući Strategiju za bioraznolikost te strategiju Od polja do stola (Strategija poljoprivrede u okviru ZPP-a, 2020.). Strategijom su propisane intervencije prvog i drugog stupa, odnosno definirano je što će se i na koji način financirati.

### **3.2.3. Program ruralnog razvoja i potpora malim poljoprivrednim gospodarstvima**

Ruralni razvoj je „drugi stup” zajedničke poljoprivredne politike (ZZP), koji jačanjem socijalne, okolišne i gospodarske održivosti ruralnih područja podupire „prvi stup” potpore dohotku i tržišnih mjera. ZZP doprinosi održivom razvoju ruralnih područja djelovanjem u okviru tri dugoročna cilja ([https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development\\_hr](https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/rural-development_hr)):

1. poticanje konkurentnosti poljoprivrede i šumarstva
2. održivo upravljanje prirodnim resursima i djelovanje protiv klimatskih promjena
3. postizanje uravnoteženog teritorijalnog razvoja ruralnih gospodarstava i zajednica, uključujući otvaranje i zadržavanje radnih mjesta.

Države članice EU Program ruralnog razvoja financiraju iz Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj, a države članice donose program za financijsku perspektivu. Svaki program ruralnog razvoja mora biti usmjeren na barem četiri od šest prioriteta EPFRR-a:

1. poticanje prijenosa znanja i inovacija u poljoprivredi, šumarstvu i ruralnim područjima

2. poboljšavanje isplativosti i konkurentnosti svih vrsta poljoprivrede te promicanje inovativnih poljoprivrednih tehnologija i održivog upravljanja šumama
3. promicanje organizacije prehrambenog lanca i dobrobiti životinja te upravljanja rizikom u poljoprivredi
4. promicanje učinkovitosti resursa te poticanje prelaska na gospodarstvo s niskim udjelom ugljika otporno na klimatske promjene u poljoprivrednom, prehrambenom i šumarskom sektoru
5. obnavljanje, očuvanje i poboljšavanje ekosustava povezanih s poljoprivredom i šumarstvom
6. promicanje socijalne uključenosti, smanjivanje siromaštva i poticanje gospodarskog razvoja u ruralnim područjima.

Iako Europska komisija odobrava i prati provedbu programa ruralnog razvoja, odluke o izboru projekata i dodjeli plaćanja donose nacionalna i regionalna upravljačka tijela, a prilikom programiranja Strategija odabiru mjere ili intervencije koje će koristiti. RH je u prijašnjem financijskom razdoblju koristila 19 mjera plus 2 mjere tijekom pandemije COVID-19, dok u novom financijskom razdoblju mjere se nazivaju intervencije i podijeljene su na I. Stup od 19 intervencija te II. Stup 23 sektorske intervencije i 39 intervencija ili prijašnje mjere za investicije.

Na web stranici Ministarstva poljoprivrede: „Program ruralnog razvoja“ nalazi se popis svih intervencija koje su podijeljene u 3 boje koje predstavljaju oblik potpore. Intervencije označene plavom bojom predstavljaju prvi stup ili izravna plaćanja. Intervencije označene zelenom bojom su intervencije financiranja tzv. ruralnog razvoja, odnosno investicija koje se provode na ruralnom području, acrvenom bojom su označene intervencije vezane za eko-sheme.

Za poslovni model: virtualnog poljoprivrednog gospodarstva najznačajnija je Intervencija 73.12. ili prijašnja Mjera 6.3.1. Potpora malim poljoprivrednim gospodarstvima. Svrha intervencije je pomoć malim potencijalno tržišno održivim PG-ovima prilikom prelaska na tržišno orijentiranu proizvodnju, čime će se stvoriti konkurentski poljoprivredni sektor. Također su propisani uvjeti prihvatljivosti korisnika, a za novo razdoblje prihvatljivi je korisnik upisan u Upisnik poljoprivrednih gospodarstava koji ima ekonomsku veličinu

minimalno 3.000€ SO do 10.000€ SO, ako ulaže u sektor voća, povrća i cvijeća, odnosno do 15.000€ SO za ulaganja u ostalim sektorima.

Osim navedenog minimalnog uvjeta, Pravilnicima su propisani i ostali uvjeti te načela kriterija odabira kao i prihvatljivi troškovi. Također je definirana i visina potpore u iznosu od 5.000 do 30.000€ s intenzitetom potpore u iznosu od 85% vrijednosti ukupnih troškova. Drugim riječima, poljoprivrednik koji prijavljuje projekt na natječaj navedene intervencije smije imati maksimalni iznos budžeta do 35.000€ s tim da 5.000€ mora financirati sam, a 85% ili 30.000€ se financira potporom.

### **3.3.Poslovni modeli**

Poslovni modeli se proučavaju od kraja 19. stoljeća kada je i počelo znanstveno istraživanje organizacije, a javlja se kao odgovor na potrebu za alatom koji će imati zajednički jezik i prikazati način poslovanja organizacije.

Zbog velike složenosti, razvoj koncepcije poslovnog modela je bilo turbulentno, ali se danas u većini slučajeva koristi Platno poslovnog modela CANVAS za opisivanje poslovnog modela. Prednosti tog alata su i veće nego sama vizualizacija. Odnosno, pomoću različitih tehnika i metoda se može dizajnirati vlastiti poslovni model koji uključuje bitne elemente organizacije.

U ovom radu će se ovaj alat i metode koristiti za dizajniranje novog modela. Osim tehnika i metoda koje će biti spomenute u radu, mogu se koristiti i drugačije metode i tehnike, a izbor je na samom dizajneru. Svrha je što jasnija prezentacija poslovnog modela, tj. opisa načina na koji organizacija iliti virtualno poljoprivrednog gospodarstvo stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost. No, zbog potreba dizajniranja potrebno je dodatni još jedan element: Ugovorni odnosi koji se zasnivaju na ortačkom ugovoru; ortački ugovor stvara virtualno poljoprivredno gospodarstvo (iako ne nužno) kao osiguranje protiv rizika takvog načina poslovanja, a dodatno ne zahtijeva stvaranje poslovnog subjekta zbog čega je savršeni temelj za virtualnu organizaciju.

### 3.3.1. Teorija poslovnog modela

Pojam poslovni model je danas široko rasprostranjen pojam u praksi među poduzetnicima i menadžerima. Poslovni modeli su poznati, no nedovoljno istraženi i nepotpuno definirani koncept u ekonomskoj literaturi. Suvremeni pristup promatra poslovni model kao alat koji pomaže pri razumijevanju, vizualiziranju i komuniciranju suštine poslovanja interesno-utjecajnim skupinama (Milovanović sur., 2016.). Iako postoji veliki broj različitih definicija poslovnog modela koje su prikazane u tablici 6., danas se najviše upotrebljava definicija koju su dali Osterwalder i Pigneur koja glasi: „Poslovni model opisuje način kako tvrtka stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost“ (Osterwalder i Pigneur, 2014.). Drugim riječima, poslovni model predstavlja način kojim poduzetnik zarađuje novac (Štefanić, 2015.).

Tablica 5. Izabrani autori i definicije poslovnog modela te podjela elemenata poslovnog modela

AUTOR	DEFINICIJA	ELEMENTI
Hamel (2000)	Ne definira koncept poslovnog modela, već okvir, pa tako smatra da koncept poslovnog modela sadrži četiri ključna elementa	Strategija Strateški resursi Interakcija s korisnicima Mrežna vrijednost
Alt i Zimmermann (2001)	Smatraju da se ne može definirati poslovni model kao koncept, već njegovi ključni elementi	Misija Struktura Procesi Prihodi Pravna pitanja Tehnologija
Petrović, Kittl i Teksten (2001)	Poslovni model definiran je kao arhitektura proizvoda/usluga, tijeka informacija, koristi od različitih poslovnih aktera i izvora prihoda	Model vrijednosti Model resursa Model proizvodnje Model odnosa s kupcima Model prihoda Model kapitala Model tržišta
Chesborough i Rosenbloom (2002)	Poslovni su modeli metode kojima se odvija održivo poslovanje poduzeća, a održivo poslovanje poduzeća implicira način na koji se generiraju prihodi	Prijedlog vrijednosti Tržišni segment Lanac vrijednosti Struktura troškova Profitni potencijal Mreža vrijednosti Strategija
Magretta (2002)	(...) pripovjetke koje objašnjavaju kako poduzeće funkcionira te odgovara na pitanja: „Tko je kupac“ i „Što kupac	Aktivnosti povezane sa stvaranjem: dizajniranjem, nabavom, proizvodnjom i

	cijeni“?	sl. Aktivnosti povezane s prodajom: ciljni kupci, transakcija, distribucija
Afuah (2004)	Poslovni model je zapravo okvir stvaranja novca. Tim se okvirom definiraju aktivnosti koje poduzeće izvodi te kako ih i kada ih izvodi, a sve da bi kupcima ponudilo korist koju žele i konsekvntno stvorilo profit.	Aktivnosti Resursi Konkurencija Troškovi Pozicioniranje
Osterwalder i Pigneur (2010)	Poslovni model opisuje način kako poduzeće stvara, isporučuje i zahvaća vrijednost	9 blokova
Johnson (2010)	Poslovni model definira način kako poduzeće profitabilno dostavlja vrijednost kupcu.	Prijedlog vrijednosti Ključni resursi Ključni procesi Formula profita
Zott i Amitt (2010)	Poslovni je model prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama, dizajniran kako bi stvarao vrijednost eksploatacijom prilika	Sustav aktivnosti Struktura sustava aktivnosti Upravljanje sustavom aktivnosti
Wirtz (2010)	Poslovni je model pojednostavljeni i agregirani prikaz relevantnih aktivnosti poduzeća. Opisuje kako su utržive informacije, proizvodi i/ili usluge generirane komponentom dodane vrijednosti, a kako bi poduzeće realiziralo najvažniji cilj – stvaranja i očuvanja konkurentske prednosti – poslovni model razmatra i stratešku komponentu, kao i komponentu kupaca i tržišta.	Tržišni model (model konkurencije i model potražnje Model nabave Model proizvodnje Model ponude usluga Model distribucije Model kapitala (model izvora financiranja i model tijekova prihoda)
Teece (2010)	Poslovni model opisuje kako poduzeće dizajnira arhitekturu prijedloga vrijednosti organizacije, kako distribuira prijedlog vrijednosti te kako zahvaća mehanizme prijedloga vrijednosti.	Tehnologija Koristi za kupce Ciljni tržišni segment Tokovi prihoda Dizajn mehanizama za generiranje profita
Mason i Spring (2011)	Sagledamo li poslovni model u jednom specifičnom momentu, on je statičan, odnosno adekvatna analogija bila bi da je on fotografija koja prikazuje sve bitne elemente poslovanja i povezanosti s poslovanjem te se može sagledati kao prevladavajuća logika poslovanja u specifičnom trenutku	Mrežna arhitektura Tehnologija Tržišna ponuda
Tsai, Lin i Su (2011)	Poslovni je model sustav konfiguracija i rješavanja ključnih pitanja o dizajnu poslovanja poduzeća	Prijedlog vrijednosti Potencijal bogatstva Mehanizam stjecanja prihoda

		Dizajn proizvoda/usluga Dizajn organizacije Alokacija resursa Tehnologija Strategija Mreža vrijednosti Vanjsko okruženje
Muehlhausen (2012)	Poslovni su modeli formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: „Što poslovni model nudi?“, „Kako tu ponudu monetizirati?“ i „Kako postići održivost poslovnog modela?“	Tržišna atraktivnost Jedinstveni prijedlog vrijednosti Model profita Model uspješnosti prodaje Održiva konkurentna prednost Stupanj inovacije Izbjegavanje prepreka Izlazna strategija
Lindgren (2012)	Poslovni model objašnjava kako prijedlog vrijednosti generira profit koristeći se ključnim kompetencijama i dodirujući pritom ključne segmente, kao što su lanac vrijednosti, odnos s kupcima i partnerima.	Prijedlog vrijednosti Ciljani segment kupaca Lanac vrijednosti Kompetencije Mreža vrijednosti Odnosi s kupcima i partnerima Profitna formula
Baden-Fuller i Mangematin (2013)	Definiraju poslovne modele kao metakoncept koji proizlazi iz strategije poduzeća, a u kojem su ključne karakteristike: kupci, odnosi s kupcima, monetizacij, lanac vrijednosti i povezujući mehanizmi	Identifikacija kupaca Prijedlog vrijednosti Monetizacija Lanac vrijednosti i veze

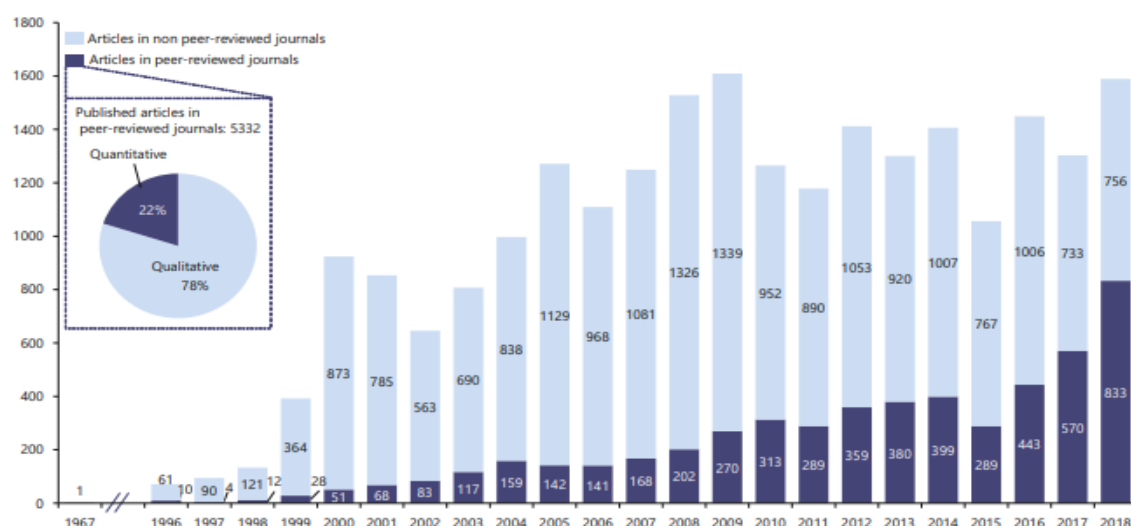
Izvor: Milovanović sur. (2015)

U tablici je vidljivo da postoji veliki broj različitih autora koji su promatrali poslovni model s različitih stajališta, a Wirtz ističe 3 perspektive. Tehnološka perspektiva gleda na poslovni model kao alat za dizajniranje poslovanja, organizacijska perspektiva gleda na poslovni model kao na organizacijsku arhitekturu, dok strateška perspektiva uključuje strategiju pri dizajniranju poslovnog modela. Kao što se može vidjeti iz tablice, poslovni model je koncepcija koja se zasniva na teoriji sustava prema kojoj je organizacija sustav, a model apstraktni prikaz sustava sa svim njegovim elementima i međusobnim vezama. Teorija o složenim sustavima mogla bi biti, i bila je, predložena kao put za zajedničko teoretsko utemeljenje za istraživanje poslovnog modeliranja (mdpi.com, 2023). S tom premisom razni autori su tijekom povijesti pokušali definirati pojam poslovni model i dati okvir za dizajniranje poslovnog modela koji su prikazani u gornjoj tablici.



Pojam poslovni model prvi je put spomenut u akademskom članku iz 1957. (Bellman i sur, 1957.). Međutim, tek u kasnim 1990-ima koncept poslovnog modela počinje se češće koristiti te se povezuje s e-poslovanjem i pojavom tzv. nove ekonomije (Milovanović i sur., 2016. prema Wirtz i sur. 2015.). U razdoblju između prve pojave i kasnih 90-ih pojam se spominje u svega 4 literaturna dijela od kojih je potrebno istaknuti Konczala koji je govorio o mogućoj upotrebi poslovnog modela kao alata strateškog menadžmenta u procesu upravljanja. Konczal je svoj rad usmjerio prema menadžmentu i identificirao poslovni model kao upravljački alat (Wirtz, 2020.).

Ulaskom u novo razdoblje ekonomije koje smo već definirali prema Kolakoviću kao razdoblje znanja, informacije i digitalizacije te pojavom interneta u dot.com eri između 1997. i 2002. raste broj objavljenih publikacija. Ovaj fenomen prvenstveno se može pratiti sa sve većim značajem elektroničkog poslovanja pogotovo tijekom Internet *haypa*, praktički se termin poslovni model koristio gotovo inflacijski (Wirtz, 2020.). U narednom periodu, nakon raspada dot.com ere, pojam nije doživio isti scenariji te je broj objavljenih članaka ostao konstantan.



Grafikon 1. Broj objavljenih radova s temom poslovnog modela

Izvor: Wirtz, (2016)

Možda najzanimljiviju definiciju dala je Joan Magretta koja je poslovni model definirala kao skup priča koje daju odgovore na poznata menadžerska pitanja, a ujedno opisuju funkcioniranje organizacije. Poslovni modeli su sve samo ne tajanstveni. Oni su, u srcu,

priče - priče koje objašnjavaju kako poduzeća funkcioniraju. Dobar poslovni model odgovara na stara pitanja Petera Druckera: Tko je kupac? A što kupac cijeni? Također odgovara na temeljna pitanja koja svaki menadžer mora postaviti: Kako zaraditi novac u ovom poslu? Koja je temeljna ekonomska logika koja objašnjava kako možemo isporučiti vrijednost kupcima uz odgovarajuću cijenu? (Magretta, 2002.).

Može se smatrati da se vrhunac razvoja koncepta poslovnog modela dogodio kada su Osterwalder i Pigneur (2014.) dizajnirali alat pod nazivom Platno poslovnog modela ili kako ga oni nazivaju CANVAS (*eng. Business Models CANVAS*) koji je danas jedan od najučestalijih alata strateškog menadžmenta koji pomaže u vizualizaciji logike poslovanja. Magrettina definicija je izrodila možda i glavnu tehniku „Pričam ti priču“ koju su opisali Osterwalder i Pigneur (2014) u knjizi: „Stvaranje poslovnih modela“. Osim navedene tehnike u knjizi su opisane i druge tehnike i metode koje se koriste prilikom dizajniranja poslovnog modela.

### **3.3.2. Poslovni modeli u praksi**

U stvarnoj poslovnoj praksi, koristi se alat poznat kao platno poslovnog modela CANVAS, a tehnike i metode povezane s njim koje su razvili autori alata, Osterwalder i Pigneur (2014.). Ovaj alat i pristup omogućuju organizacijama da bolje razumiju, oblikuju i savršavaju svoje poslovne modele. U nastavku je objašnjenje kako se ovaj alat primjenjuje u stvarnoj poslovnoj praksi.

CANVAS je vizualni alat koji pomaže organizacijama da strukturiraju ključne aspekte svog poslovnog modela na jednostavan i pregledan način. Sastoji se od devet ključnih elemenata, a svaki od njih pomaže u definiranju važnih komponenti poslovnog modela. Ovi elementi uključuju:

1. Segmenti kupaca: identifikacija različitih skupina kupaca koje organizacija cilja. Svaki segment može imati specifične potrebe i karakteristike.
2. Vrijednosna ponuda: opisuje koje vrijednosti organizacija nudi svojim kupcima i kako se razlikuje od konkurencije. Ovo pitanje se odnosi na ključne prednosti proizvoda ili usluga.
3. Kanali: utvrđuje kako organizacija doseže svoje kupce i distribuira svoje proizvode ili usluge. Ovo uključuje različite komunikacijske i distribucijske kanale.

4. Odnosi s kupcima: opisuje kakve odnose organizacija održava s različitim segmentima kupaca. To može uključivati personalizirane usluge, korisničku podršku i druge interakcije.
5. Prihodni tokovi: identificira kako organizacija zarađuje novac od svojih kupaca. Ovo uključuje cjenovnu strategiju i modele naplate.
6. Ključni resursi: navodi ključne resurse i aktivnosti potrebne za pružanje vrijednosti. To može uključivati ljudske resurse, tehnologiju i infrastrukturu.
7. Ključne aktivnosti: opisuje koje su ključne operativne aktivnosti potrebne za izgradnju i održavanje poslovnog modela.
8. Ključni partneri: identificira vanjske partnere i suradnike koji doprinose poslovnom modelu.
9. Troškovi: navodi sve troškove povezane s poslovnim modelom, uključujući fiksne i varijabilne troškove.

Organizacije koriste CANVAS poslovnog modela kako bi:

- Analizirale svoj trenutni poslovni model: pomaže im bolje razumjeti kako njihov trenutni model funkcionira i gdje postoje prilike za poboljšanje.
- Dizajnirale nove poslovne modele: kada organizacije žele proširiti svoje aktivnosti ili ući na nova tržišta, CANVAS pomaže u razvoju novih i održivih poslovnih modela.
- Komunicirale s interesnim skupinama: vizualizacija poslovnog modela olakšava komunikaciju s investitorima, partnerima i zaposlenicima, pomažući im razumjeti strategiju organizacije.
- Pratile promjene i inovacije: s obzirom na brze promjene u poslovnom okruženju, organizacije redovito koriste CANVAS za praćenje i prilagodbu svojih poslovnih modela.

Sve u svemu, CANVAS poslovnog modela postao je ključni alat za organizacije u modernom poslovanju kako bi bolje razumjele, planirale i optimizirale svoje poslovne modele kako bi ostale konkurentne i prilagodile se brzim promjenama na tržištu. U konkretnom slučaju, koristit ćemo alate i metode koje je razvio autor Platna poslovnog modela CANVAS kako bismo oblikovali poslovni model virtualnog poljoprivrednog gospodarstva. Iako ćemo detaljno opisati te tehnike i metode u ovom radu,

važno je napomenuti da postoji mnogo drugih pristupa i tehnika koje se također mogu primijeniti.

Konačan izbor ovisi o samom dizajneru poslovnog modela, a glavni cilj je što jasnije predložiti način na koji organizacija ili virtualno poljoprivredno gospodarstvo stvaraju, isporučuju i ostvaruju vrijednost.

## **4. RASPRAVA**

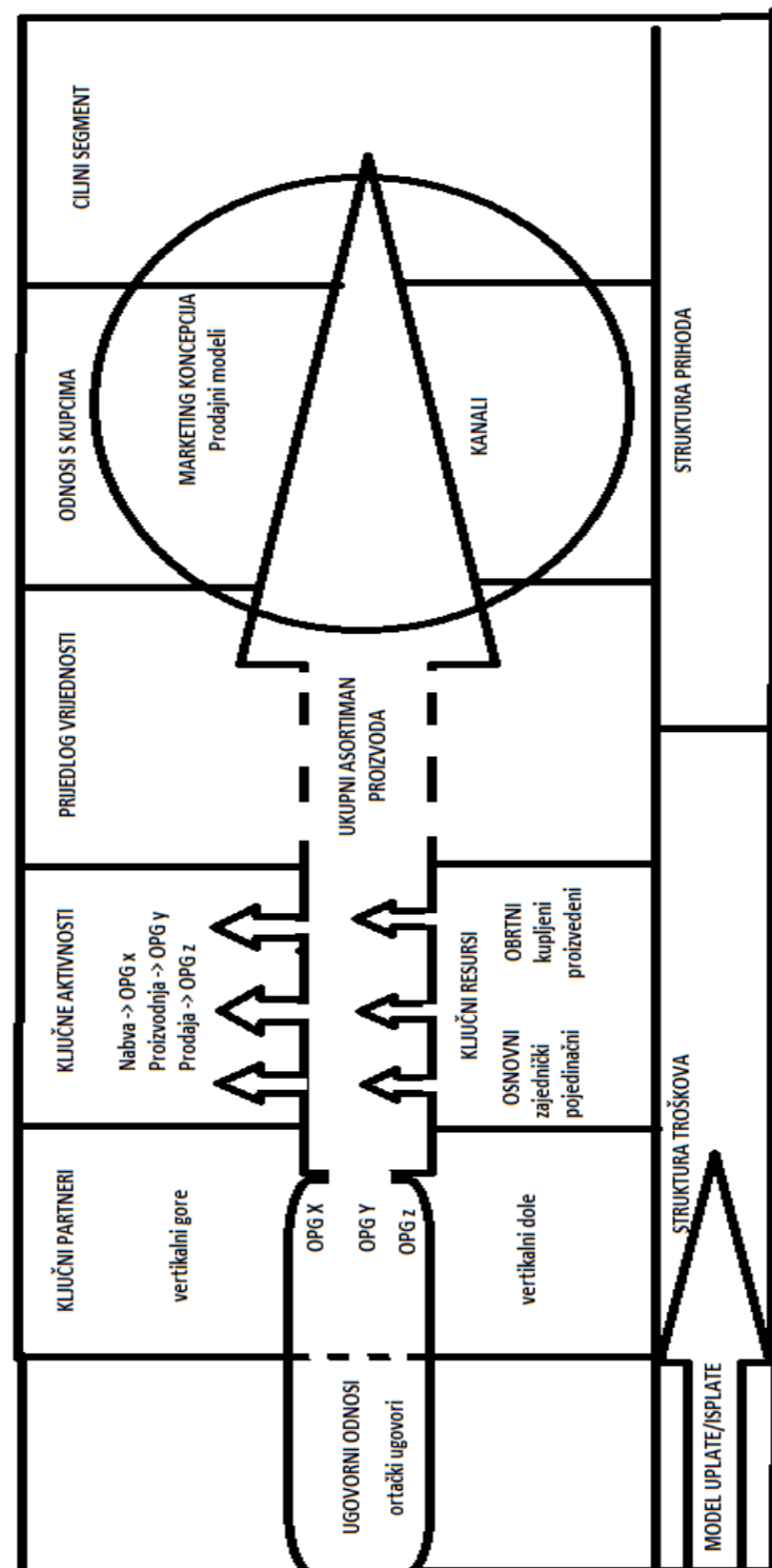
### **4.1. Poslovni model: Virtualno poljoprivredno gospodarstvo**

Poslovni model: Virtualno poljoprivredno gospodarstvo je poslovni model namijenjen malim PG-ovima i svim onim PG-ovima koji ne zadovoljavaju uvjete ekonomije razmjera. Poslovni model se temelji na strategiji integracije i koncepciji virtualne organizacije te mrežnim organizacijskim strukturama. Drugim riječima, mali PG-ovi, kao što je već navedeno, da bi opstali na tržištu i bili konkurentni trebaju posegnuti za udruživanjem, no činjenica je da nisu zainteresirani za organizacijski oblik proizvođačke organizacije, bilo zadruga bilo trgovačkog društva, vjerojatno zbog činjenice da se stvara novi poslovni subjekt koji se mora registrirati u registar poreznih obveznika te u sustav PDV-a. Zato je nastala potreba promišljanja i ponudnovog organizacijskog oblika kojim se ne stvara novi poslovni subjekt, a temelji se na konceptu virtualne organizacije i mrežnim oblicima organizacije.

U nastavku ovog diplomskog rada, kao inovativni doprinos, bit će opisan proces dizajniranja poslovnog modela organizacije temeljene na koncepciji virtualne organizacije. Ujedno dizajniranje sličnog poslovnog modela u daljnjoj strateškoj viziji dovest će do stvaranja horizontalne organizacije koju će pokretati virtualni tim sastavljen od članova virtualne organizacije. Zbog jednostavnosti praćenja procesa dizajniranja prvo će biti prikazano Platno poslovnog modela CANVAS s ispunjenim blokovima i specifičnom shemom spajanja blokova za ovaj model.

#### **4.1.1. Platno i obrazac poslovnog modela Virtualnog PG-a**

Za vizualni prikaz poslovnog modela koristio se alat kojeg su dizajnirali Osterwalder A. i Pigneur Y. (2014.). Prikazano Platno poslovnog modela CANVAS osim 9 ključnih blokova koje navode Osterwalder A. i Pigneur Y. (2014.) sadrži i dodatni blok „Ugovorni odnosi“ kojim se definiraju vrste ugovora. U slučaju integracije istih organizacijskih oblika, znači dva ili više OPG-a, dovoljan je ortački sporazum u kojem se definira podjela rada i model uplate i isplate.



Slika 17. Poslovni model udruživanja malih OPG-ova

Izvor: Autor

U slučaju ovog poslovnog modela ključne partnere se može grupirati na partnere koji su članovi virtualne organizacije i partnere koji nisu članovi virtualne organizacije. Primarni partneri, a ujedno i članovi virtualne organizacije prema horizontalnoj strategiji integracije, su OPG-ovi na području iste jedinice lokalne samouprave (JLS), općine/grada OPG-a inicijatora, dok su partneri, koji nisu članovi virtualne organizacije, podijeljeni na partnere prema strategiji integracije, na partnere inputa - iliti dolje, i partnere outputa - iliti gore. Navedeni partneri gore i dolje potencijalno mogu postati i članovi virtualne organizacije potpisivanjem ugovornih odnosa.

Blok ključnih resursa se može grupirati na stalne ili osnovne resurse te na obrtne resurse. Zatim, stalni resursi se mogu podijeliti na pojedinačne: zemljište, osnovno stado, višegodišnji nasad i mehanizacija te na zajedničke resurse kao mehanizacija, objekti i ostala oprema obuhvaćena ortačkim ugovorom. Obrtni resursi, kao što je repromaterijal, su vezani za površinu stoga su oni pojedinačni za svako gospodarstvo, ali postoji mogućnost obrtnih resursa proizvedenih unutar virtualne organizacije od člana ili kupnja od partnera dolje.

Ključne aktivnosti u ovom slučaju su grupirane prema funkcionalnoj organizacijskoj strukturi u ovisnosti o veličini potencijalne organizacije i vrsti članova. Može se upotrijebiti neka druga organizacijska struktura, ali pri tome je bitna podjela rada i specijalizacija, jer svaki član obavlja određenu skupinu aktivnosti te je za očekivati da se kroz vrijeme on specijalizira.

Prijedlog vrijednosti je ukupnost stvorene vrijednosti svih članova organizacije. Stoga se povećava količina outputa, što će rezultirati većom pregovaračkom moći OPG-ova, tj. članova virtualne organizacije, ali bi cilj virtualne organizacije trebao stvarati vrijednost za tržište krajnje proizvodnje. To podrazumijeva prilikom ispunjavanja prijašnjih blokova koristiti i drugačije organizacijske strukture, ali i specifičnije ortačke ugovore.

Ostali blokovi koji su orijentirani na tržište provode se prema marketing koncepciji. Odnosno, podjelom rada određeni član će vršiti aktivnosti bloka: kanali i odnos s kupcima jer virtualna organizacijatreba ciljati tržište krajnje potrošnje kako bi ispunila svoj potpuni potencijal, a to uključuje i korištenje drugih prodajnih modela kao što je model kratkih

prodajnih lanaca. Također se mogu koristiti i neki već drugi osmišljeni poslovni modeli za tržišta, a identificiran je model grupe solidarne razmjene.

Grupe solidarne razmijene su, prema teoriji, lokalne neformalne organizacije kupaca i proizvođača, a predstavljaju oblik direktne prodaje kroz koordinirani odnos proizvođača-potrošača od strane solidarnog člana ili administratora (Tolić, 2021.). Drugim riječima, umrežavanjem i podjelom rada jedan od članova bi mogao obavljati zadatke administratora koji povezuje kupce i proizvođače, a kao što ekotržnica koristi web platforme, tako bi i virtualno poljoprivredno gospodarstvo moglo koristiti razne web platforme kao: facebook, instagram, google obrasce ili, ako određeni član ima znanje informatike, može izraditi aplikaciju za mobitel pomoću koje će se unaprijed znati kolika je potražnja i gdje se ona nalazi jer potrošači bi mogli naručivati godišnje količine određenih proizvoda. Isto tako, ako nema informatičkog znanja, članovi mogu koristiti postojeće aplikacije koje se nude na tržištu.

Nakon što su blokovi ispunjeni i vizualno prikazan poslovni model, moguće je napraviti obrazac poslovnog modela „virtualnog poljoprivrednog gospodarstva“. Prema Osterwalder i Pigneuru (2014.), obrazac poslovnog modela je verbalni ili pismeni opis poslovnog modela, a obrasci su slični u rasporedu elemenata ili načinu poslovanja. Glavna sličnost svih potencijalnih dizajniranih poslovnih modela virtualnog poljoprivrednog gospodarstva temelje se na koncepciji virtualne organizacije.

Prema Kolaković M. (2010.), dvije su ključne karakteristike virtualnog poduzeća. Prva karakteristika je povezana s primjenom tehnologije, odnosno informacijske i komunikacijske opreme, a druga ključna karakteristika u ovom slučaju je neinstitucionalnost, odnosno stvaranjem virtualne organizacije ne stvara se poslovni subjekt. Stoga je ovaj model neformalni model udruživanja malih PG-ova.

Još jedna ključna karakteristika virtualne organizacije je eksternalizacija nekompetentnih aktivnosti i orijentacija na ključne aktivnosti u kojima se i želi specijalizirati. Ipak, ovaj model je nešto drugačiji od koncepcije jer je poljoprivredna proizvodnja specifična i gotove je nemoguće izostaviti određenu proizvodnu aktivnost. Stoga se aktivnosti neće eksternalizirati, nego će se izvršiti podjela rada na osnovu funkcija organizacije čime će pojedini član smanjiti svoju odgovornost, tj. iako će se određena aktivnost odvijati na



njegovom gospodarstvu, on je neće obavljati, nego će je obavljati član zadužen za tu aktivnost.

#### **4.1.2. Proces dizajniranja inovativnog poslovnog modela: „Virtualno poljoprivrednogospodarstvo“**

Tijekom dizajniranja ovog poslovnog modela provedene su sve faze koje navode Osterwalder i Pigneur(2014.). Prva faza je faza mobilizacije koja služi za pripremanje „pozornice“. Odnosno, inicijator u ovoj fazi mora isplanirati prve tri faze: mobilizaciju, razumijevanje i dizajniranje te pripremiti prezentaciju ideje. Za prikupljanje podataka i analizu trenutnih modela PG-ova u lokalnoj zajednici mogu se koristiti različiti izvori podataka kao i različite tehnike prikupljanja podataka.

Tako primarni izvor podataka mogu biti navedeni strateški akti kao i različiti akti Europske Unije. Također, dobar izvor podataka je i Državni zavod za statistiku, ali i sami uredi javnih tijela Vlade poput Agencije za plaćanja u poljoprivredi, ruralnom razvoju i ribarstvu, Savjetodavna služba i ostala tijela koja prikupljaju i analiziraju podatke. Osterwalder i Pigneur(2014.) su preporučili tehniku „pripovijedanje priče“ jer je potrebno razviti svijest kod potencijalnih članova o potrebi dizajniranja poslovnog modela neformalnog udruživanja.

Tijekom mobilizacije Osterwalder i Pigneur(2014.) preporučuju okupljanje tima s različitim kompetencijama, no zbog specifičnosti ovog procesa dizajniranja u ovoj fazi je teško moguće okupiti dovoljno stručan tima od poljoprivrednika na lokalnom području koji će odmah prihvatiti ideju ovog poslovnog modela. Stoga će inicijator vjerojatno sam morat osmisliti prvobitnu ideju i napraviti nekoliko prototipova poslovnog modela za prezentiranje zainteresiranim dionicima, a strateški akti kao i ostali dokumenti koji opisuju trenutnu situaciju mogu poslužiti za taj tzv. prvi krug faze mobilizacije i razumijevanja.

Nakon što su se prikupili svi elementi potrebni za izradu prezentacije i izradila prezentacija, započinje faza razumijevanja. U tzv. prvom krugu faze razumijevanja organizira se javni sastanak s potencijalnim članovima virtualne organizacije, a koji ovise o viziji inicijatorai njegovoj odluci hoće li krenuti s horizontalnim lancem i malim PG-ovima ili će odmah uključiti i vertikalne partnere.

Tijekom sastanka i održane prezentacije modela može se provesti metoda tzv. *kill/thrill*-sastanka. Metoda obuhvaća tehniku *brainstorminga* u kojem svaki dionik sastanka prvo 20 minuta zapisuje zašto ideja ovog poslovnog modela ne bi uspjela, a zatim 20 minuta zašto bi uspjela. To je podloga za daljnji tijek procesa uređivanja dizajna poslovnog modela. Odnosno, nakon navedene tehnike može se izvršiti segmentacija i fokusirati se na one koji su zainteresirani za ideju, nakon čega započinje drugi krug mobilizacije, a zatim i razumijevanja koji se ciklički ponavljaju dok se ne definira poslovni model i utvrde uvjeti ortačkog sporazuma.

Nakon što se dizajnira poslovni model i utvrde uvjeti koji će biti navedeni u ortačkom sporazumu, dolazi do faze implementacije. Preporuka je da ova faza zbog specifičnosti poljoprivredne proizvodnje i njezinog biološkog karaktera traje minimalno godinu dana, a bilo bi bolje dvije do tri godine. Nakon završene jedne proizvodne godine započinje tzv. treći krug procesa dizajniranja, tj. ispočetka se odvija faza mobilizacije i razumijevanjatijekom kojih se analizira završena proizvodna godina te identificiraju uska grla proizvodnje i problemi u organizacijskoj kulturi jer kako je Sikavica (2011.) rekao - horizontalna organizacija kojoj treba težiti se temelji na podjeli proizvodnih jedinica, ljudskim odnosima i organizacijskoj kulturi.

Nakon što se provede i faza implementacije, započinje se osmišljavanje daljnje strategije koja podrazumijeva i investicije. Kako bi virtualna organizacija iskoristila svoj potpuni potencijal, preporuka je izraditi hodogram projekata za svakog člana organizacije koji će se prijavljivati na program ruralnog razvoja. Hodogram prijave projekta pojedinog člana mora biti u skladu s hodogramom potreba virtualne organizacije. Odnosno, dva projekta koja se odvijaju unutar jedne virtualne organizacije ne smiju imati preklapanja u budžetu projekta pod onim stavkama koje mogu ići u zajedničku osnovnu imovinu.

Preporuka je autora ovog diplomskog rada, odnosno autora i dizajnera ovog inovativnog poslovnog modela, da se u partnerstvu s nekom znanstveno-istraživačkom ustanovom testira model putem razvojnog projekta iz domene potpora inovacijama, uz uključenje malih poljoprivrednika na način i dinamikom kako je pojašnjeno u samom opisu implementacije modela. Uz ovakvu potporu, ovaj organizacijski model ima šansu prije zaživjeti u praksi, nego da se ostavi samim poljoprivrednicima i njihovoj samoorganizaciji.



## 5. ZAKLJUČAK

Globalizacijski trendovi te evolucija poduzeća i razvoj ekonomije rezultirali su stalnim promjenama oblika organizacije i načinima poslovanja. Oblik organizacije u ovom radu bio je prikazan organizacijskom strukturom, a način poslovanja alatom zvanim CANVAS. Organizacijske strukture koje se nude malim OPG-ovima, a da su prihvatljive njihovoj veličini i karakteristikama, su organske organizacijske strukture. Ipak, osim organskih struktura potrebno je izraditi i primijeniti i klasičnu organizacijsku strukturu jer, prema Sikavici (2011.), organske strukture se ugrađuju u klasične ili birokratske strukture.

Analizom povijesti razvoja ekonomije i poduzeća došlo se do zaključka da su tijekom razvoja ekonomije i poduzeća evoluirala od malih do velikih poduzeća prilikom čega se razvijala i organizacijska struktura. Prvo su se razvile funkcionalne organizacijske strukture, a zatim rastom poduzeća divizijske te krajem 20. stoljeća organske organizacijske strukture. Funkcionalna i divizijska organizacijska struktura su klasične organizacijske strukture koje uspostavljaju veze unutar poduzeća, dok organske strukture povezuju poduzeća međusobno te se implementiraju u klasične organizacijske strukture.

U RH je veliki broj malih PG-ova koji koriste manje od 5 ha poljoprivrednog zemljišta. Takvi PG-ovi nisu u mogućnosti financirati investicije jer nove tehnologije i tradicionalne kulture zahtijevaju ekonomiju obujma koja se u poljoprivredi ostvaruje povećanjem poljoprivredne površine. Zbog toga je identificirana strategija integracije kao optimalna strategija njihova razvoja, koja prilikom integracije koristi organske organizacijske strukture, mrežna i virtualna uz stvaranje novog poslovnog subjekta. Takva strategija se pokazala neprimjenjivom za mala poljoprivredna gospodarstva iz razloga što se procesom umrežavanja ne želi stvoriti novi poslovni subjekt, nego dati mogućnost svim članovima da ostanu u svojoj organizacijskoj/institucionalnoj samostalnosti. Zbog ovih razloga, za mala gospodarstva je primjereniji poslovni model koji se temelji na koncepciji virtualne organizacije.

Poslovni model „virtualnog poljoprivrednog gospodarstva“, koji je dizajniran u ovom radu, pokušava na najbolji način iskoristiti ideje strategije integracije, koncepcije virtualne organizacije, kao i na najbolji način iskoristiti bespovratna financijska sredstva koja se nude programom ruralnog razvoja, naročito potporu malim poljoprivrednim

gospodarstvima, zbog čega su oni i ciljna skupina za implementaciju ovog inovativnog poslovnog modela - kojeg mala gospodarstva mogu implementirati na svojim gospodarstva te na taj način iskoristiti prednosti procesa integracije.

Ovaj poslovni model funkcionira tako što se ciljna skupina ili mali PG-ovi umrežavaju i udružuju u jednu neformalnu organizaciju. Razlog udruživanja je iskorištavanje ekonomije obujma, odnosno kako bi se u potpunosti koristila osnovna imovina koja se nabavlja i financira putem projekata iz Programa ruralnog razvoja i Strateškog plana za poljoprivredu. Zbog toga projekti različitih PG-ova moraju biti usklađeni, odnosno u budžetu projekata partnerskim ugovorom povezanih članova virtualne organizacije ne smiju biti dvije iste stavke nabave nove opreme i drugih djeljivih resursa. Drugim riječima, ako je projekt podizanje višegodišnjeg nasada, ujednom projektu se financira, npr. bočna freza, a u drugom, npr. rasprskivač. Na taj način se može investirati više sredstava za svaku pojedinu poslovnu operaciju koja zahtjeva nabavu skupe mehanizacije te nabaviti tehnologiju više tehnološke razine koja će se zbog integracije zemljišta, putem neformalne organizacije, maksimalno iskoristiti i amortizirati. Također, zbog ovakvog načina upravljanja projektima članova neformalne organizacije, ostaje više sredstava za nabavu baš onih stavki koje imaju najveći utjecaj na produktivnije korištenje ukupne poljoprivredne površine, ali i ekonomski rast svakog pojedinačnog PG-a – člana virtualne organizacije. Pozitivni učinci ovakve organizacije su vidljivi na primjeru podizanja nasada gdje se može nabaviti više sadnica i time podići više nasada nego se prvobitno planiralo, jer nije potrebno na svakom gospodarstvu ulagati u mehanizaciju koja se pojedinačno nedovoljno koristi, a može sedijeliti između više PG-a. Zaključno, kupovinom sadnica voća i sadnjom novih nasada, mala gospodarstva prelazena niskodohodovnih ratarskih proizvodnji na ekonomski isplativije voćarske proizvodnje čime u konačnici ostvaruju svoj ekonomski rast i povećanje ekonomske veličine PG-a.

Kako se na ovaj način mogu zadovoljiti uvjeti ekonomije obujma, i sama cijena koštanja outputa će biti manja. To potencijalno može dovesti do rasta dobiti (povoljnost za proizvođača) i do smanjenja prodajne cijene (povoljnost za kupca). Pogled na tržišnu stranu poslovnog modela otkriva da ona u poslovnom modelu primarnog poljoprivrednog proizvođača prije udruživanja gotovo pa nije aktivirana, odnosno poljoprivrednici izabiru najlakše rješenje prodaje, tj. otkup od lokalnog otkuplivača. Upotrebom ovog poslovnog

modela izvršila bi se podjela rada između članova mreže prema funkcionalnoj organizacijskoj strukturi te bi se na taj način „aktiviralo“ svih sedam temeljnih poslovnih funkcija, u ovisnosti o broju članova.

Zaključno, iako ideja o poslovnom modelu virtualnog poljoprivrednog gospodarstva pokazuje veliki potencijal, potrebno ga je implementirati na minimalno dva OPG-a koji se planiraju prijaviti na natječaj ruralnog razvoja na potporu za mala poljoprivredna gospodarstva, odnosno prijašnja Mjera 6.3.1. ili u novom financijskom razdoblju Intervencija 17.12. Još je bolja opcija testirati ovaj model provedbom razvojnog projekta kojim se podržavaju inovacije uz pomoć i suradnju znanstveno-istraživačke institucije kao potencijalnog prijavitelja i nositelja takvog projekta.

## 6. POPIS LITERATURE

Knjige:

1. Kolaković, M., (2010.). Virtualna ekonomija: kako poslovati u uvjetima globalne krize, Strategija. Zagreb
2. Novak M. (1974.). Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb
3. Osterwalder A. i Pigneur Y. (2014.). Stvaranje poslovnih modela: priručnik za vizionare, one koji mijenjaju pravila igre i ljubitelji izazova, Školska knjiga, Zagreb
4. Savage, M. C. (1990). Fifth generation management: Integrating enterprises through human networking, Digital press, 1990.
5. Sikavica, P. (2011.). Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
6. Sikavica, P., Novak M. (1999.). Poslovna organizacija, Informator, Zagreb
7. Štefanić, I. (2015.). Inovativno poduzetništvo, Teratehnpolis, Osijek
8. Wirtz, W. B. (2020.). Business model management, SpringerCham, Switzerland

Radovi:

1. Kesner-Škreb, M. (2008.). Zajednička poljoprivredna politika Europske unije, Institut za financije, Zagreb
2. Magretta J. (2002.): Why business models matter, Harvard business review
3. Milovanović Morić, B., Srhoj S., Krišto T. (2016.). Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća, Ekonomska misao i praksa br. 2. (535-563), Zagreb
4. Tolić S. (2021.). Studija razvoja kratkog opskrbnog lanca ekoloških proizvoda, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Fakultet agrobiotehničkih znanosti u Osijeku, Osijek

Zakoni i pravilnici sa stranice zakoni.hr:

1. Zakon o poljoprivredi. 2023. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/232/Zakon-o-poljoprivredi>
2. Zakon o obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. 2023. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/1015/Zakon-o-obiteljskom-poljoprivrednom-gospodarstvu>
3. Zakon o zadrugama. 2020. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/458/Zakon-o-zadrugama>

4. Zakon o trgovačkim društvima. 2023. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>
5. Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem RH. 2022. Dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/975/Zakon-o-sustavu-strate%C5%A1kog-planiranja-i-upravljanja-razvojem-Republike-Hrvatske>
6. Pravilnik o dopunskim djelatnostima na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. 2014. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_06\\_76\\_1436.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_06_76_1436.html)

#### Nacionalni i europski dokumenti:

1. Europska komisija (2015.). Vodič za korisnike o definiciji malih i srednjih poduzeća, Ured za publikacije Europske unije, Luxemburg. Dostupno na: <https://strukturnifondovi.hr/wp-content/uploads/2017/06/Vodiczakorisnikeodefinicijimalihisrednjihpoduzeca.pdf>
2. Ministarstvo poljoprivrede (mrežne stranice). <https://poljoprivreda.gov.hr/>
3. Ministarstvo poljoprivrede (2023.). Upute za korisnike: Zahtjev za priznavanje proizvođačke organizacije i drugih oblika udruženja primarnih poljoprivrednih proizvođača. Dostupno na: [https://poljoprivreda.gov.hr/poljoprivredna-politika/mjere-poljoprivredne-politike/trzisne-mjere/proizvodjacke-organizacije/upute-za-korisnike/5452\\_2023](https://poljoprivreda.gov.hr/poljoprivredna-politika/mjere-poljoprivredne-politike/trzisne-mjere/proizvodjacke-organizacije/upute-za-korisnike/5452_2023)
4. Ministarstvo poljoprivrede (2020.). Vodič za proizvođačke organizacije: od inicijative do tržišne konkurentnosti. Dostupno na: <https://ruralnirazvoj.hr/files/MPS-Brosura-200x200-Vodic-za-proizvodacke-organizacije.pdf>
5. Ministarstvo poljoprivrede (2022.). Zeleno izvješće za 2021 godinu. Dostupno na: [https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna\\_politika/zeleno\\_izvjesce/2122022ZelenoIzvjesce\\_2021.pdf](https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna_politika/zeleno_izvjesce/2122022ZelenoIzvjesce_2021.pdf)
6. Europska komisija (2020). Strategija „od poljado stola“. Dostupno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/?uri=celex%3A52020DC0381>
7. Vlada RH(2022.). Strategija poljoprivrede do 2030. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_03\\_26\\_325.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_03_26_325.html)
8. Vlada RH (2021.). Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine (NRS RH do 2030). Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021\\_02\\_13\\_230.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html)



9. vlada.hr :  
[http://www.vlada.hr/hr/dodatno/upute\\_i\\_vodici/pojmovnik/\(slovo\)/Z#pagenavig](http://www.vlada.hr/hr/dodatno/upute_i_vodici/pojmovnik/(slovo)/Z#pagenavig)

Jedinice s interneta:

1. hr.thpanorama.com. Tko su bili feudalni gospodari. 2023.  
<https://hr.thpanorama.com/articles/historia/quines-eran-los-seores-feudales.html>.  
25.6.2023
2. Mikloska, M. Feudalizam. 05.07.2013.  
<https://medievalwall.com/hrvatski/drustvo/feudalizam/> . 25.6.2023.
3. enciklopedija.hr. Feudalizam. 2021.  
<https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=19403>. 25.6.2023.
4. gadget-info.com. Razlika između horizontalne i vertikalne integracije. 2019.  
<https://hr.gadget-info.com/difference-between-horizontal>. 3.6.2023.
5. Matijević, D. Hrvatska ima 17 proizvođačkih organizacija, ali sa tek 700 članova.  
<http://smarter.hr/hrvatska-ima-17-proizvodackih-organizacija-ali-sa-tek-700-clanova/>. 5.6.2023.
6. Agencija za tržišno natjecanje. Pojam poljoprivredni i prehrambeni proizvod sveži proizvod i krug osoba na koje se ZNTP ne primjenjuje. <http://www.aztn.hr/ea/wp-content/uploads/2017/12/Pojam-poljoprivredni-i-prehrambeni-proizvod-svjezi-proizvod-i-krug-osoba-na-koje-se-ZNTP-ne-primjenjuje.pdf>. 25.8.2023.
7. Lusch B. Abraham Maslov-teorija potreba i odlike samoostvarenih ljudi. 2013-2022. <https://zdravozdravo.blogspot.com/2016/11/abraham-maslow-teorija-potreba-i-odlike.html>. 15.9.2023.
8. Negre F. Europski parlament. Informativni članci o Europskoj uniji, financiranje ZPP-a. 04.2023.  
<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/106/financiranje-zpp-a>.  
15.7.2023.
9. Wikipedija. Europska unija. [https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska\\_unija](https://hr.wikipedia.org/wiki/Europska_unija).  
15.7.2023.
10. strukturnifondovi.hr .<https://strukturnifondovi.hr/eu-fondovi/>. 1.5.2023.
11. savjetodavna.hr1. <https://www.savjetodavna.hr/izravna-placanja/>. 1.5.2023.
12. apprrr.hr. <https://www.apprrr.hr/ruralni-razvoj/>. 1.5.2023.

## 7. SAŽETAK

Cilj diplomskog rada je dizajnirati poslovni model primjeren malim poljoprivrednim gospodarstvima temeljen na koncepciji virtualne organizacije te modelima strategije integracije prilikom čega se koristi mrežna organizacijska struktura koja može prerasti u virtualno poduzeće. Za izradu poslovnog modela analizirala se situacija u poljoprivrednom sektoru s naglaskom na mala poljoprivredna gospodarstva. Nakon identificiranja optimalne organizacijske strukture i modela integracije pristupilo se dizajniranju poslovnog modela pomoću alata Platno poslovnog modela CANVAS. Kao rezultat dizajniranja, opisan je koncept potencijalnog poslovnog modela temeljenog na koncepciji virtualne organizacije kojim mala poljoprivredna gospodarstva mogu iskoristiti ekonomiju obujma i aktivirati temeljne poslovne funkcije poduzeća, tj. OPG-a.

Ključne riječi: mali OPG-ovi, organizacijska struktura, poslovni model, program ruralnog razvoja

## 8. SUMMARY

The aim of the thesis is to design a business model suitable for small farms based on the concept of a virtual organization and integration strategy models, which uses a network organizational structure that can grow into a virtual company. To create a business model, the situation in the agricultural sector was analyzed with an emphasis on small farms. After identifying the optimal organizational structure and integration model, the business model was designed using the CANVAS Business Model Canvas tool. As a result of the design, the concept of a potential business model based on the concept of a virtual organization was described, by which small agricultural holdings can use the economy of scale and activate the basic business functions of the company, i.e. OPG.

Keywords: small OPGs, organizational structure, business model, rural development program

## 9. POPIS TABLICA

Tablica 1. Broj registriranih PG-ova 2020 i 2021 godine .....	1
Tablica 2. Korišteno poljoprivredno zemljište prema kategoriji i kulturama.....	3
Tablica 3. Broj registriranih zadruga u RH od 2016 do 2022 godine .....	11
Tablica 4. Broj proizvođačkih organizacija 2020. godine.....	11
Tablica 5. Shematski prikaz funkcionalnih organizacijskih struktura.....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Tablica 6. Izabrani autori i definicije poslovnog modela te podjela elemenata poslovnog modela .....	36

## 10. POPIS SLIKA

Slika 1. Kriteriji za definiranje veličine poduzeća .....	2
Slika 2. Tradicionalni poslovni model poljoprivrednog proizvođača .....	5
Slika 3. Razdoblja ekonomije.....	4
Slika 4. Feudalna piramida .....	6
Slika 5. Fuzija .....	13
Slika 6. Akvizicija .....	<b>Pogreška! Knjižna oznaka nije definirana.</b>
Slika 7. Čista horizontalna integracija .....	14
Slika 8. Mješovita horizontalna integracija .....	14
Slika 9. Moguće horizontalne i vertikalne integracije.....	16
Slika 10. Model podjele baze potrošača .....	22
Slika 11. Model podjele sustava dostave.....	23
Slika 12. Model podjele proizvodnih kapaciteta .....	23
Slika 13. Maslowljeva piramida potreba .....	25
Slika 14. Razvojni smjerovi i ciljevi RH.....	30
Slika 15. Prioritetno područje 9 .....	31
Slika 16. Poslovni model udruživanja malih OPG-ova.....	44

## 11. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Broj objavljenih radova s temom poslovnog modela.....	39
---	----

## 12. PRILOZI

Prilog 1. Platno poslovnog modela CANVAS

<p><b>Ključni partneri</b> </p> <p>Što su naši ključni partneri?          Koje usluge pružaju nam?          Što od njih možemo dobiti od njih?          Što od njih možemo dati njima?          Što od njih možemo naučiti od njih?</p> <p><b>Kanali</b>          Kako ćemo doći do kupaca?          Koje kanale koristimo?          Koje kanale možemo koristiti?</p>	<p><b>Ključne aktivnosti</b> </p> <p>Što odjeljak aktivnosti odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p> <p><b>Ključni resursi</b> </p> <p>Što odjeljak treba raditi za svoje poslovanje?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p> <p><b>Struktura troškova</b></p> <p>Što su najvažniji troškovi poslovanja?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p>	<p><b>Ponuda vrijednosti</b> </p> <p>Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p> <p><b>Kanali</b> </p> <p>Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p>	<p><b>Odnosi s kupcima</b> </p> <p>Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p> <p><b>Izvori prihoda</b> </p> <p>Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p>	<p><b>Segmenti kupaca</b> </p> <p>Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p>
<p><b>Struktura troškova</b></p> <p>Što su najvažniji troškovi poslovanja?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p>		<p><b>Izvori prihoda</b></p> <p>Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?          Što odjeljak treba raditi?</p>		

# TEMELJNADOKUMENTACIJSKAKARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

DiplomskiradFakulte

t agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišnidiplomskistudij,smjerAgroekonomika

Virtualni poslovni model udruživanja malih poljoprivrednih gospodarstava

Nikola Gurov

**Sažetak:** Cilj diplomskog rada je dizajnirati poslovni model primjeren malim poljoprivrednim gospodarstvima temeljen na koncepciji virtualne organizacije te modelima strategije integracije prilikom čega se koristi mrežna organizacijska struktura koja može prerasti u virtualne poduzeće. Za izradu poslovnog modela analizirala se situacija u poljoprivrednom sektoru s naglaskom na mala poljoprivredna gospodarstva. Nakon identificiranja optimalne organizacijske strukture i modela integracije pristupilo se dizajniranju poslovnog modela pomoću alata Platno poslovnog modela CANVAS. Kao rezultat dizajniranja, opisan je koncept potencijalnog poslovnog modela temeljenog na koncepciji virtualne organizacije kojim mala poljoprivredna gospodarstva mogu iskoristiti ekonomiju obujma i aktivirati temeljne poslovne funkcije poduzeća tj. OPG-a

**Radjeizradenpri:**Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

**Mentor:** Izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić

**Broj stranica:**65

**Brojgrafikonaislika:**17

**Broj tablica:**6

**Brojliteraturnihnavoda:**39

**Broj priloga:**1

**Jezikizvornika:**hrvatski

**Ključneriječi:**malí OPG-ovi, organizacijska struktura, poslovni model, program ruralnog razvoja

**Datumobrane:**

**Stručnopovjerenstvozaobranu:**

1. red.prof.dr.sc.Jadranka Deže, predsjednik
2. izv.prof.dr.sc. Snježana Tolić, mentor
3. dr.sc. Olgica Klepač, član

**Radjepohranjenu:**KnjižnicaFakultetaagrobiotehničkihznanostiuOsijeku,SveučilištuuOsijeku,Vladimira Preloga 1,Osijek i u digitalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek.

# BASIC DOCUMENT CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Graduate Thesis Faculty

Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Studies, Agroecconomics, course

Virtual business model of association of small farms

Nikola Gurov

**Abstract:** The aim of the thesis is to design a business model suitable for small farms based on the concept of a virtual organization and integration strategy models, which uses a network organizational structure that can grow into a virtual company. To create a business model, the situation in the agricultural sector was analyzed with an emphasis on small farms. After identifying the optimal organizational structure and integration model, the business model was designed using the CANVAS Business Model Canvas tool. As a result of the design, the concept of a potential business model based on the concept of a virtual organization was described, by which small agricultural holdings can use the economy of scale and activate the basic business functions of the company, i.e. OPG.

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

**Mentor:** Associate Prof. Ph. D. Snježana Tolić

**Number of pages:** 65

**Number of figures:** 17

**Number of tables:** 6

**Number of references:** 39

**Number of appendices:** 1

**Original in:** Croatian

**Keywords:** small OPGs, organizational structure, business model, rural development program

**Thesis defended date:**

**Reviewers:**

1. PhD Jadranka Deže, Full Professor, President
2. PhD Snježana Tolić, Associate professor, mentor
3. PhD Olgica Klepač, Assistant, member

**Thesis deposited in:** Library of Faculty of Agrobiotechnical Sciences in Osijek, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Vladimira Preloga 1, Osijek and in the digital repository of final and graduate theses, Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek.