

# Prilagodba koncepta poslovanja poduzeća kriznim uvjetima

---

Vrban Merunka, Višnja

Master's thesis / Diplomski rad

2022

*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:151:126979>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-29**



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

Višnja Vrban Merunka

Diplomski studij Agroekonomika

**PRILAGODBA KONCEPTA POSLOVANJA PODUZEĆA  
KRIZNIM UVJETIMA**

**Diplomski rad**

Osijek, 2022.

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Višnja Vrban Merunka

Diplomski studij Agroekonomika

**PRILAGODBA KONCEPTA POSLOVANJA PODUZEĆA  
KRIZNIM UVJETIMA**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

prof. dr. sc. Tihana Sudarić, predsjednik

izv. prof. dr. sc. Snježana Tolić, mentor

dr. sc. David Kranjac, član

Osijek, 2022.

## SADRŽAJ

1.	UVOD .....	1
2.	PREGLED LITERATURE .....	3
3.	MATERIJAL I METODE .....	9
4.	REZULTATI .....	11
4.1.	Stanje poljoprivrede u RH .....	11
4.2.	Rizik i upravljanje rizikom u poljoprivredi .....	14
4.3.	Opis promatranog poduzeća .....	15
4.3.1.	Strategija poslovanja promatranog poduzeća .....	17
4.3.2.	Pokrenuti i implementirani projekti i projekti EU fondova promatranog poduzeća .....	20
4.3.3.	Važnost i utjecaj poslovnog subjekta na lokalnu zajednicu u ruralnom području .....	25
4.4.	Mjere poticaja i potpora koje pomažu u situaciji kriznih stanja gospodarstva .....	26
5.	RASPRAVA .....	35
6.	ZAKLJUČAK .....	40
7.	POPIS LITERATURE .....	42
8.	SAŽETAK .....	47
9.	SUMMARY .....	48
10.	POPIS TABLICA .....	49
11.	POPIS SLIKA .....	50
12.	POPIS GRAFIKONA .....	51

TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

BASIC DOCUMENTATION CARD

## 1. UVOD

Svako poduzeće u svom životnom ciklusu prođe kroz neku vrstu gospodarske krize koja ima određeni učinak na poslovanje. Posljednjih godina svjedoci smo kriza nastalih uslijed potresa na Banovini 2020., pandemije izazvane virusom COVID 19 od 2020.-2022., prirodnih nepogoda kao što su poplave, tuče, velike suše i požari, ekonomskih kriza globalnih razmjera, međunarodnih konflikata i ratova ili nepogoda zbog ljudskog faktora poput velikog vala iseljavanja čitavih obitelji koji je pogodio posebno Slavoniju. Takve krizne situacije utječu na gospodarstvo, a time kao vanjski faktor i na poslovanje samog poduzeća.

S odseljenim stanovništvom otišle su generacije mlađih radno sposobnih ljudi i povelile sa sobom svoju djecu u inozemstvu odlazeći „trbuhom za kruhom“ i nekim „lakšim životom“ nemajući se namjeru vraćati. Upravo to iseljavanje uzrokovalo je ogroman nedostatak radne snage posebno nižeg stupnja stručne spreme koje su osjetile sve djelatnosti u gospodarstvu, a posebno sezonske, kao što je turizam i ugostiteljstvo, a onda poljoprivreda, zdravstvo, građevinarstvo i druge.

Takav udarac gospodarstvu neminovno osjećaju i poduzeća - najprije ona koja zbog prirode svog posla opstaju na sezonskoj radnoj snazi kao što je turizam, poljoprivreda i ugostitelji u turističkim destinacijama. Što znači proizvesti kvalitetan proizvod ako ga nema tko ubrati? Upravo je to izazov poduzećima, jesu li na vrijeme predvidjeli promjene i pratili novosti i jesu li dobro izabrani i učinkoviti projekti koji im u novonastaloj situaciji pomažu da opstanu.

Jedna od velikih svjetskih kriza koja traje već treću godinu zaredom je pandemija virusom COVID 19 koja je unijela „novo normalno“ u živote ljudi i u poslovanje svakog poduzeća koje pokušava nastaviti poslovati. Za neka poduzeća je značila propast, a druga su upravo u takvim situacijama pronašla prolaz na tržište. Online trgovina, TV trgovina, rad „od doma“, dostavni servisi hrane, online tečajevi i dr., samo su neke ostavštine koje su poduzetnici prepoznali kao prednosti. Ona poduzeća koja su pratila tržište i prilagođavali mu se, u kriznim situacijama su imali sigurniji opstanak, dok su ostali bili suočeni sa padom prometa i problemom opstanka. Danas se upravo ta iskustva koriste kao prednosti i pronalaze se u sve široj primjeni.

Posljednjih godina svijet je krenuo u intenzivnu globalizaciju čime su se povećavale tržišne mogućnosti svake zemlje koja je imala višak pojedinih resursa. Rat u Ukrajini, koja je žitnica i proizvođač hrane svjetskih razmjera, te Rusija koja je glavni izvor plina za Europu

uključujući i druge resurse kojim ta zemlja opskrbljuje svijet, uzrokovala je veliki poremećaj opskrbe tim resursima, a što neminovno dovodi do ekonomskih kriza, inflacija i sveopćeg vrlo teškog stanja u opskrbi osnovnih potreba stanovništva. Stoga je prvi korak vladajućih bio ponovni povratak samodostatnosti, koliko je to moguće, a što je veliki izazov za poduzeća glede promjene strategije poslovanja, načina proizvodnje i zauzimanja tržišnog udjela.

Krize na koje nije moguće utjecati jer su izvan kontrole poduzeća su, dakle, dio životnog ciklusa i nastaju u bližem ili daljem okruženju, a preventivne mjere su osnovni alat i preduvjet za lakši prolaz kroz nju.

Poljoprivreda je za razliku od drugih proizvodnji u vrlo rizičnoj skupini zbog svoje prirode proizvodnje koja je direktno izložena klimatskim uvjetima. Suše, poplave, mraz, tuča, itd. su pojave na koje nije moguće utjecati, a nanose ogromne štete.

Stoga je od izuzetne važnosti pratiti kretanja na tržištu i prilagođavati se novim pristupima, tehnologijama pa i načinima financiranja, a što može biti od presudnog značaja za opstanak u uvjetima nastalih gospodarskih kriza.

## 2. PREGLED LITERATURE

Svako poduzeće se u svom životnom ciklusu (Adizes, 2006.) prolazi kroz neki oblik krize. Kriza– (grč. *Krisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom prirodnom društvenom i misaonom procesu. Ona je nezaobilazni dio razvoja i prelaska iz jedne faze u drugu, razdoblje slabije prilagođenosti novoj situaciji (Osmanagić Bedenik, 2007.). To je neplanirani i neželjeni proces, koji je u stanju ugroziti ili potpuno onemogućiti razvojne mogućnosti poduzeća (Senić i Lukić, 2009.). Uzroci krize mogu biti različite naravi, poput lomova na tržištu, naftna kriza, zatim promjena navika potrošača uslijed recesije i neimaštine, epidemije, rat, tehnološki razvoj i mnogi drugi (Legčević i Taučer, 2014.).

Iako su uzroci različiti, u suvremenoj se literaturi oni, općenito, dijele na vanjske i unutarnje. Vanjski uzroci, kao što sama riječ sugerira, nastaju izvan organizacije, u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecaja na ove uzroke. Među vanjske uzroke krize danas možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd. Pored vanjskih, krize često nastaju unutar jedne organizacije. Takve krize nisu često vidljive. U njih ubrajamo: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave (Tomić, Sapunar, 2006.). U istraživanju ćemo se baviti vanjskim uzrocima krize, a na koje poduzeće nema bitnog utjecaja.

Prema Sučević, (2010.) vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja. Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, a koje bitno ograničavaju njegove akcije. Druga kategorija vanjskih utjecaja su promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili je mogao predvidjeti te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno. U istraživanju ćemo proučavati odabrano poduzeće u krizama koje utječu na poslovanje poduzeća, a na koje poduzeće nema utjecaj, ali može napraviti preventivne mjere i koji su to alati-metode i instrumenti kriznog menadžmenta.

Svjetska privreda snažno utječe na nacionalne privrede; u ekstremnim okolnostima, njima i vlada (Drucker, 1992.). Prema Sorosu (1996.), ekonomska povijest se ističe „boom-ovima i bust-ovima“. Dugotrajni ekspanzijski ciklus – eng. „boom“ -postaje sve više nezdrav i neodrživ i sve je spremno za pad, eng. „bust“ (prema terminologiji Sorosa, op.a.). Taj trend Soros opisuje kao glavni simptom predstojećih ekonomskih kriza. Tijekom ekonomske ekspanzije investitori postaju sve više optimistični i željni tražiti prilike za profit koje će se isplatiti u budućnosti... Racionalni entuzijizam preobražava se u

iracionalni, razvija se ekonomska euforija dolazi do povećanja investicijskih i potrošačkih izdataka. Implozija mjehura bila je najčešće povezana sa smanjenjima cijena roba, dionica i nekretnina, a ta su smanjenja često bila povezana sa slomom ili financijskom krizom (Kindleberger i Aliber, 2005.).

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2022.): Ekonomska kriza je zastoj i pad gospodarske djelatnosti s teškim posljedicama za razinu proizvodnje, dohotka i zaposlenosti. Obično je to faza poslovnoga ciklusa kada se zaustavlja gospodarski polet i naglo prelazi u opadanje, pri čemu dolazi do pretrpanosti tržišta neprodanom robom, pada cijena, pada vrijednosti vrijednosnica, nestašice novca, nelikvidnosti, rasta kamatne stope, masovnih stečajeva, zaustavljanja investicija, otpuštanja radnika, smanjenja korištenja postojećih proizvodnih kapaciteta. Izostaju prihodi od prodaje robe i usluga, razmjerno rastu fiksni tereti poduzeća i zaduženost, a to dalje sužava gospodarsku djelatnost i mogućnost oporavka. To stvara velike društvene probleme, jer takva kriza pogađa istodobno većinu poduzeća, a negativni se efekti prenose na sve ekonomske subjekte i pogoršavaju opće stanje gospodarstva. Do koje dubine gospodarska djelatnost može opasti, ne može se unaprijed utvrditi, a to dodatno stvara atmosferu neizvjesnosti i straha te stimulira zatvaranje i obrambeno ponašanje.

Uzroci gospodarskih kriza mogu biti različiti (politički, financijski, prekidi trgovinskih tokova i sl.), ali pravilnost njihova pojavljivanja sugerira da u samom gospodarskom ustroju postoje čimbenici koji do toga redovito dovode. Nakon krize slijedi dulje razdoblje depresije koja može, ako predugo potraje, prijeći u stagnaciju. Uvjeti poslovanja u depresiji nepovoljni su i obeshrabrujući, jer su cijene niske, često ispod razine troškova, a kamatna je stopa na novčane kredite visoka. Zato na gospodarski oporavak treba često čekati i nekoliko godina. Za suzbijanje gospodarskih kriza i ciklusa, države vode anticikličnu politiku kojom nastoje s pomoću selektivnih mjera održavati stabilnom ekonomsku dinamiku. Te su mjere unaprijed pripremljene i uključuju se po potrebi, pa se nazivaju ugrađenim stabilizatorima. No, kriza je dobra za izuzetne lidere i kompanije, one koje se uspješno mogu izboriti s promjenom jer u vrijeme krize njihovi slabiji konkurenti nestaju i prepuštaju im tržišta (Adizes, 2009.)

U poslovnoj ekonomiji kriza označava stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća, stanje ugroženosti njegove egzistencije. (Osmanagić Bedenik, 2007.). Poslovna kriza se definira najčešće kao „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom.(Osmanagić Bedenik, 2007.). Često se tako označava situacija u koju poduzeće dođe iznenada, čak i bez svoje



krivnje. Drugo značenje istog termina javlja se kod iznenadnih katastrofa kao što su požari, potresi ili ostale, najčešće elementarne nepogode koje uništavaju resurse poduzeća te ugrožavaju njegov opstanak (Sučević, 2010.).

Pojam recesija (lat. *recessio*: uzmicanje), znači blaže opadanje ekonomskih aktivnosti. Mjeri se opadanjem realnog bruto nacionalnog proizvoda. Recesijom se smatra svako lagano opadanje realnoga bruto nacionalnog proizvoda u dva ili više uzastopnih kvartala (Hrvatska enciklopedija, 2022.). Recentno istraživanje ponašanja i uspješnosti 4700 poduzeća prije tijekom i nakon globalnih recesija 1980-1982, 1990-1991 i 2000-2002. pokazalo je dramatične razlike. 17% poduzeća nije preživjelo recesiju. Bankrotirala su, bile su kupljena ili su bili skinuti sa burze. Velika većina poduzeća tri godine nakon recesije nije uspjelo ostvariti rezultate kakve su imali prije recesije. Od toga 40% nije uspjelo ni sedam godina nakon recesije. Najznačajniji rezultat, međutim, jest taj da je 9% poduzeća poslovalo bolje nego prije recesije. Može se zaključiti kako dobar menadžment može ublažiti, ponekad čak iskoristiti loše ekonomske uvjete (Sučević, 2010.). Razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća je u trajanju krize i njenim posljedicama: uspješna poduzeća nisu pošteđena od krize, no ona raspolažu alatom-metodama i instrumentima kriznog menadžmenta pomoću kojih se kriza predusreće, pravodobno prepoznaje i ovladava, tj. u takvim poduzećima kriza nastupa rjeđe, traje kraće i posljedice su manjeg intenziteta (Osmanagić Bedenik, 2010.)

Vanjski izvori poslovne krize proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline, što se često negativno odražava na poslovanje poduzeća. Ovdje se radi o teškom zadatku procjene budućeg razvoja mnogoslojne okoline i ocjene važnosti tih promjena za vlastito poduzeće. Radi se o izuzetno loše strukturiranom problemu, za čije rješenje unutarnji informacijski sustav u pravilu isporučuje vrlo malo informacija. Vanjski izvor krize se ne može spriječiti, odnosno pojedino poduzeće u pravilu ne može utjecati na razvoj događaja u grani ili u gospodarstvu. U takvim slučajevima važno je razviti i koristiti instrumente koji će menadžment poduzeća pravodobno upozoriti na moguća negativna kretanja u okolini (kriza grane ili gospodarstva). Cilj takvog pravodobnog upozorenja je „dobivanje vremena“ za učinkovitu prilagodbu poduzeća budućim promjenama (Osmanagić Bedenik, 2010.).

Ako u poduzeću dođe do krize, što to znači za okolinu? - Za dobavljače - poslovna kriza znači zastoj u plaćanjima sve do neplaćenih isporuka, dakle gubitka, a može značiti i gubitak kupaca, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca također može značiti vlastitu poslovnu krizu (domino efekt). Ovisno o intenzitetu ovisnosti, poslovna kriza - za

kupce, može značiti smetnju vlastitog poslovnog procesa, a može dovesti i do vlastite poslovne krize. Konkurencija - može u prvi tren profitirati od krize poduzeća, no može osjetiti i negativne posljedice ako kriza zahvati cijelu granu te se povuku vlasnici tuđeg kapitala i drugi investitori. Ni regionalne i državne institucije nisu imune na krizu poduzeća: smanjenje ili čak izostanak plaćanja poreza i socijalnih davanja, s jedne strane, kao i porast nezaposlenosti, prekvalifikacija i sl. te podmirenje državnih jamstava, sa druge strane, posljedica su poslovne krize na širu okolinu (Osmanagić Bedenik, 2010.). Dakle, cilj pravodobnog upozorenja je „dobivanje vremena“ za učinkovitu prilagodbu poduzeća budućim promjenama. Stoga ćemo se u istraživanju baviti upravo tim učinkovitim prilagodbama poduzeća budućim promjenama.

Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak kompanije, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva kompanije (Rizvan, 2019.). Prilikom donošenju poslovne odluke primjenjuje se višekriterijske teorije korisnosti – MAUT metoda . To je strukturni postupak donošenja odluka između alternativa u odnosu na njihovo zadovoljenje odabranih kriterija. Temelji se na teoriji korisnosti (eng. utility theory) koja na sustavan način nastoji vrednovati i kvantificirati korisnikov izbor obično na skali 0 - 1 (Keeney i Raiffa, 1976, Šporčić i sur., 2011.).

Primarni ciljevi poduzeća su oni čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. To su vitalno važni, egzistencijalni ciljevi: očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, princip likvidnosti odnosno princip financijske stabilnosti izuzetno je bitan operativni cilj poslovanja, (barem dugoročno) postizanje minimalnog dobitka, u posebnim situacijama pokriva troškova, dakle izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka također je vitalan operativni cilj poslovanja te stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha strategijski je cilj poslovanja poduzeća (Osmanagić Bedenik, 2010.).

Strategija je, uz misiju i viziju, način promišljanja o budućnosti, odnosno koncept upravljanja budućim poslovanjem poduzeća... potrebno je razmišljati o dodanoj vrijednosti, odnosno proizvodima i uslugama, ciljanim kupcima i načinima njihova povezivanja. Stoga se definiranje strategije, odnosno strateškoga položaja poduzeća odnosi na davanje odgovora na tri jednostavna, ali istovremeno i vrlo složena strateška pitanja: Tko su naši kupci? Što im želimo ponuditi? Kako ćemo to najučinkovitije napraviti? S aspekta okruženja, strategija je odgovor poduzeća na vlastite snage i slabosti, odnosno prilike i prijetnje iz vanjskog okruženja. U tom kontekstu je potrebno sagledati metode koje se koriste u procesu oblikovanja strategije. (Osmanagić Bedenik, 2010.)

Pristup “izvana prema unutra” polazi od situacije u vanjskom okruženju, odnosno od identificiranih prilika i prijetnji. Strategija je tada dizajnirani odgovor poduzeća kojim se koristi prednost postojećih prilika i/ili se neutraliziraju identificirane prijetnje (Rupčić, 2018).

O važnosti poljoprivrede u ukupnom gospodarstvu RH govori procjena da oko 10% od radno sposobnoga stanovništva ostvaruje dohodak od poljoprivrede, a poljoprivreda pridonosi stvaranju BDP-a s nešto manje od 7% (Franić i sur., 2004.).

Sektor poljoprivrede iznimno je važan za svaku državu kako s aspekta funkcioniranja gospodarstva, opskrbe hranom, ruralnog razvoja, očuvanja kulture i tradicije tako i zaštite okoliša. U pravilu je nisko profitabilan, ovisan o državnoj potpori i izložen brojnim i različitim rizicima (Krišto i sur., 2020.). Biološke osobine poljoprivrednih proizvodnji, zajedno s novonastalim okolnostima poput globalizacije i liberalizacije tržišta poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, klimatskih promjena, epidemija stočnih bolesti i zahtjeva za sigurnošću i zdravstvenom ispravnošću hrane, dodatno su naglasili sastavnicu neizvjesnosti te rizika u poljoprivredi. S druge strane, preuzimanje rizika je preduvjet poslovnog uspjeha i profit možemo smatrati kao povrat na preuzeti rizik (Njavro i sur, 2005.).

Upravljanje rizikom definira se kao sustavna primjena menadžerskih politika, procedura i praksi sa zadaćom određivanja, analize, procjene, obrade i motrenja rizika (Hardaker i sur., 2004.). Prema Njavro i Čop (2021.) četiri glavna koraka upravljanja rizikom uključuju: identificiranje potencijalno rizičnih događaja, predviđanje vjerojatnosti mogućih ishoda i njihovih posljedica, poduzimanje akcija s ciljem osiguranja najpovoljnije kombinacije rizika i očekivanog profita i obnavljanje sposobnosti gospodarstva, investiranjem u buduće strategije upravljanja rizikom nakon prolaska nepovoljnih uvjeta.

Strategije za upravljanje rizikom mogu se podijeliti na dvije grupe. Prva su preventivne ili ex ante strategije, one koje se poduzimaju prije nego rizik nastupi. One se još dijele na strategije na razini poljoprivrednog gospodarstva ili ono što voditelj gospodarstva poduzima kako bi upravljao rizikom. To su različiti tehnološki postupci (poput korištenja otpornih sorti na mraz ili sušu), ulaganje u opremu poput one za navodnjavanje, mreže protiv tuče, različita oprema protiv mraza, prikupljanje informacija nužnih za odlučivanje i primjenu odgovarajuće tehnologije proizvodnje. Druga skupina su strategije ublažavanja posljedica rizika, odnosno ex post strategije. Dakle, rizik se već pojavio i ostavio utjecaj na poslovanje. Ono što se može poduzeti jest osloniti se na pomoć države, prodati dio imovine kako bi nadoknadili štetu, zadužiti kako bi se premostilo razdoblje do ponovnog pokretanja

poljoprivredne proizvodnje. Strategije za prijenos rizika znače da se rizik prenosi na nekog drugog uz naknadu, tako se osiguranjem rizik prenosi na osiguravajuće društvo.

Vinogradarsko-vinarska proizvodnja, kao radno i kapitalno intenzivna grana poljoprivredne biljne proizvodnje izložena je proizvodnim, tržišnim, financijskim, institucionalnim i ljudskim rizicima.

Tablica 1: Glavni rizici opskrbnog lanca u poljoprivredi

Vrste rizika	Primjer/faktor
Vremenske prilike	Periodični manjak ili višak oborina
Prirodne katastrofe (uključujući ekstremne vremenske uvjete)	Velike poplave, suše, uragani, cikloni, potresi, vulkanska aktivnost
Biologija i okoliš	Štetnici i bolesti biljaka/životinja, zagađenja uvjetovana lošim sanitarnim uvjetima, ljudskim čimbenicima ili bolestima; kontaminacije koje utječu na sigurnost hrane, prirodne resurse/okoliš, odnosno proizvodnju i preradu
Tržište	Promjene u ponudi ili potražnji koje utječu na domaće i međunarodne cijene inputa i outputa, promjene u potražnji količine ili kvalitete proizvoda, zahtjevi prema sigurnosti hrane odnosno vrijeme isporuke proizvoda, promjene ugleda, i pouzdanosti poduzeća ili opskrbnog lanca
Logistika i infrastruktura	Promjene u transportu, troškovi goriva i cestarina; nekvalitetan ili nepouzdan prijevoz, komunikacije i energetska infrastruktura, fizička oštećenja, sukobi, sporovi sa zaposlenicima povezani sa prijevozom, komunikacijama, energetskom infrastrukturom i uslugama
Upravljanje i procesi	Loše menadžerske odluke; loša kontrola kvalitete, pogreške u planiranju, kvarovi na opremi, korištenje starog sjemena, manjak pripreme za promjenu proizvoda, procesa, marketinga, nesposobnost prilagodbe promjenama u novčanim, ali i tijekomima radne snage
Politika i institucije	Neizvjesna monetarna, fiskalna i porezna politika, neizvjesni zakonski okvir, neizvjesni uvjeti trgovanja, tržišta ili poljoprivrednog zemljišta; neizvjesnosti vezane za upravljanje državom slabi institucionalni kapaciteti za provedbu politika
Politika	Sigurnosni rizik; neizvjesnost vezana za društveno-političku nestabilnost unutar zemlje ili susjednih zemalja; prekid trgovine zbog sporova s drugim zemljama; nacionalizacija ili oduzimanje imovine

Izvor: Njavro i Čop, (2021.)

Odgovor na prethodno navedene rizike primjena je odgovarajućih strategija za upravljanje rizikom. Strategije za upravljanje rizikom u poljoprivredi dijele se na strategije na razini gospodarstva i strategije za transfer rizika (Hardaker i sur., 1997.). Strategije na razini gospodarstva uključuju raznolikost, fleksibilnost, izbjegavanje rizika ili smanjenje izloženosti riziku, prikupljanje informacija nužnih za odlučivanje i primjenu odgovarajuće tehnologije proizvodnje. Strategije za transfer rizika jesu poljoprivredno osiguranje, načini financiranja gospodarstva, ugovorna proizvodnja i primjena terminskih ugovora i opcija. Prema Gugić i sur. (2008) u uvjetima tržišnog gospodarenja upravljanje rizikom trebalo bi biti sastavni dio menadžmenta vinogradarsko-vinarske proizvodnje pri čemu je cilj dobiti najbolju moguću kombinaciju dohotka i sigurnosti ostvarivanja tog dohotka s obzirom na raspoložive resurse i stavove u odnosu na rizik.

### 3. MATERIJAL I METODE

Diplomski rad je sastavljen na temelju provedenog istraživanja koje je uključivalo proučavanje stručne literature vezane za ekonomske krize i krizni menadžment, strategije i upravljanje rizicima te provedenih aktivnosti i projekata u odabranom poduzeću vinogradarsko-vinarske djelatnosti, a u svrhu preveniranja i prilagodbe promjenama u kriznim uvjetima. U istraživanju su korišteni podaci o poslovanju izabranog poslovnog slučaja, Agencije za plaćanje u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju, Državnog zavoda za statistiku. Nadalje, korištena je znanstvena i stručna literatura te relevantne internet stranice vezane za područje istraživanja. U radu su korištene metode analize i sinteze, te metode opažanja i komparacije. Kroz istraživanje korištena je metoda uočavanja problematike kriznih situacija u poduzeću izazvane vanjskim krizama, te problematike predviđanja i pripreme za ublažavanje utjecaja na navedene situacije.

Istraživanje je provedeno na analizi slučaja odabranog društva koje se bavi vinogradarsko-vinarskom djelatnosti na području Vukovarsko-srijemske županije. U prvom dijelu rezultata istraživanja je razrađen prikaz zatečenog stanja poduzeća, dugoročnih strateških ciljeva, pozicioniranja na tržištu, pokrenutih projekata, te važnost i utjecaj poslovnog subjekta na lokalnu zajednicu u ruralnom području. U drugom dijelu istraživanja analizirane su provedene mjere i implementirani projekti u poduzeću, njihova stvarna isplativost u odnosu na očekivanu, te komparacija u uvjetima nepredvidivih stanja na tržištu (s i bez implementiranih projekata). U trećem dijelu analizirane su mjere poticaja i potpora koje mogu pomoći u situaciji nepredvidivih stanja na tržištu, te na koji način takve mjere (osim financijskog efekta) utječu na evoluciju poduzeća i zaposlenih, te koliko provođenje projekata može biti uspješno s obzirom na ljudski faktor koji te promjene treba usvojiti i koristiti na dobrobit poduzeća a time i njih samih.

Cilj istraživanja je prikazati sposobnost poduzeća u prilagodbi specifičnim uvjetima na tržištu nastalim pod utjecajem različitih kriznih situacija kao npr. nedostatka radne snage zbog iseljavanja, karantene u pandemiji, ekonomske krize, klimatskih neprilika, a koje za posljedicu imaju otežano poslovanje, uključujući i otežano vođenje novih projekata, te koliko su provedeni projekti pridonijeli lakšem prolazu kroz nepredvidive krize, te opisati instrumente za upravljanje rizikom u modernom agrobiznisu. U radu je analizirana problematika izabranog poduzeća vinogradarsko-vinarske djelatnosti.

## 4. REZULTATI

### 4.1. Stanje poljoprivrede u RH

Poljoprivredni sektor u Hrvatskoj je trenutno u procesu strukturne transformacije koju je dobar dio država članica EU već prošao. Strukturne transformacije odnose se na modernizaciju poljoprivrede, poticanje rasta produktivnosti rada, ruralno-urbanu migraciju, smanjenje udjela poljoprivrede u ukupnoj zaposlenosti i BDP-u (Svjetska banka, 2019).

Bruto domaći proizvod Hrvatske u 2019. godini bio je nešto viši od 400 milijardi HRK, dok je iste godine udio poljoprivrede u BDP-u iznosio oko 2,77%. Negativna trgovinska bilanca vidljiva je u Hrvatskoj, te i u poljoprivredi čiji indeks uvoz/izvoz iznosi 1,62 (Njavro i sur., 2020.).

Ukupna vrijednost poljoprivredne proizvodnje u 2018. godini iznosila je 17,3 milijardi HRK, dok je udio biljne proizvodnje veći u odnosu na stočarsku proizvodnju. Hrvatsku poljoprivredu karakterizira rascjepkana poljoprivredna zemljišta i rascjepkana poljoprivredna proizvodna struktura, te slaba produktivnost rada. U usporedbi s EU-15 hrvatska produktivnost je ispod 20% (Svjetska banka, 2019.).

Prema podacima Državnog zavoda za statistiku ukupne korištene poljoprivredne površine u Hrvatskoj smanjile su se u razdoblju od 2015. do 2019. a nešto više od 2%. Od ukupno korištenih poljoprivrednih površina u 2019. godini najveći je udio površina pod oranicama oko 53%, te trajnim travnjacima (39,42%), dok je pod vinogradima, voćnjacima i maslinicima, odnosno trajnim nasadima 4,79%.



Grafikon 1: Vinogradarske površine u RH

Izvor: DZS, obrada HAPIH (2019.)

Rezultati pokazuju kako su u Hrvatskoj poljoprivredna gospodarstva srednje veličine najmanje tehnički učinkovita, a tehnički učinkovita su ona koja ostvaruju financijska sredstva za investiranje iz Programa ruralnog razvoja (Svjetska banka, 2019.; Krišto i sur, 2020.)

Najznačajnije proizvodnje u hrvatskoj poljoprivredi po ostvarenoj vrijednosti proizvodnje čine ratarska proizvodnja - proizvodnja žitarica i krmnog bilja, vino, goveda, svinje i mlijeko s vrijednošću proizvodnje iznad milijarde kuna. Perad, cvijeće i jaja ostvaruju vrijednost proizvodnje između 500 milijuna i milijarde kuna. Slijede voće, maslinovo ulje, krumpir i šećerna repa s vrijednošću proizvodnje između 100 i 500 milijuna kuna. Udio biljne i stočarske proizvodnje u 2019. godini iznosio je 58,7%, odnosno 41,3% stočarske proizvodnje (Državni zavod za statistiku 2020.; Krišto i sur, 2020.)

Tablica 2: Usporedba brojčanih pokazatelja o količinama (hl) proizvoda u prometu za koje je izdano rješenje u 2017.-2019.

Kategorije vina	2017	2018	2019	Indeks (2019./2018.)
Vino bez ZOI, sortno vino i stolno vino s OZP	122.174,35	140.908,32	111.624,70	79,22
Kvalitetno vino	371.575,47	370.821,87	392.033,43	105,72
Vrhunsko vino	50.936,36	52.942,38	44.102,60	83,30
Pjenušavo, gazirano, biser vino	4.525,61	6.133,25	6.190,23	100,93
Specijalno vino	2.207,93	1.420,11	395,68	27,86
Voćno vino	77.341,60	97.845,45	134.933,60	137,90
Ocat i ostali proizvodi	10.419,96	17.495,68	/	/
<b>Ukupno</b>	<b>639.181,28</b>	<b>687.567,06</b>	<b>689.280,24</b>	<b>100,25</b>

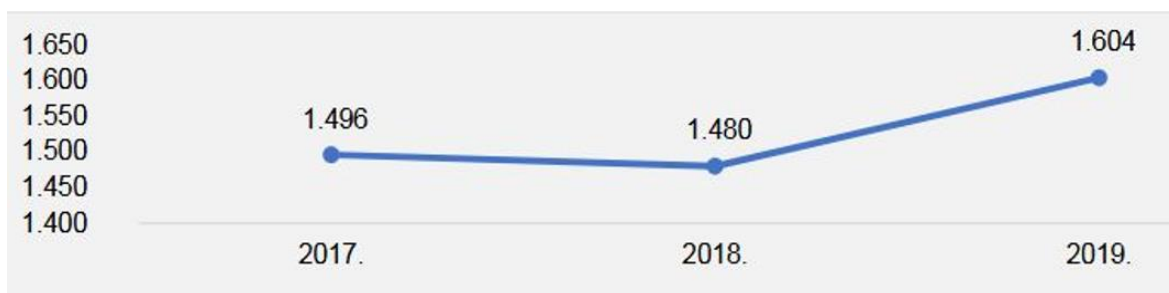
Izvor: HAPIH, (2019.)

Poljoprivrednici su podložni različitim vrstama rizika, od kojih je danas rizik klimatskih promjena, uz tržišni, među značajnijima. Različite vremenske nepogode prouzroče u Republici Hrvatskoj svake godine štetu od milijardu kuna, prosjek 2013. – 2018. iznosi 1,27 milijardi kuna. Najveća je šteta zabilježena 2017. godine i iznosi 2,35 milijardi kuna, a najniža u 2018. godini u iznosu od 169 milijuna kuna (Ministarstvo financija, 2020.). Štete od katastrofalne suše iz 2003. godine procijenjene su na oko dvije milijarde kuna. I promjenjivost cijena predstavlja značajan izvor rizika. Nastavno na navedeno važno je ojačati sposobnost i spremnost poljoprivrednika za upravljanje različitim vrstama rizika (Krišto i sur, 2020.).



Proizvodnja vina, ali i cjelokupna hortikultura proizvodnja (voće, povrće, masline, cvijeće) u Hrvatskoj ima povoljne agroekološke uvjete za rast i razvoj. Postoji kvalitetno i dostupno zemljište i voda za navodnjavanje. Ipak, hortikultura proizvodnja u Hrvatskoj je ispod razine samodostatnosti, niske razine konkretnosti i, posljedično, niske dodatne vrijednosti. Iako svaka od proizvodnji unutar hortikulture ima svoja obilježja, zajednička im je niska razina povezanosti proizvođača. To otežava pristup tržištu, odnosno nedovoljno povezani proizvođači voća, povrća, vina i ulja nisu u stanju ponuditi dostatne količine i kvalitetu, koju traže trgovački lanci, glavni tržišni kanala za voće i povrće. Neorganizirani proizvođači nisu u stanju postići ekonomiju obujma, pristup kapitalu je otežan, ulaganje u preradu i skladištenje je rijetko, kao i zajedničko brendiranje proizvoda. Iako su klimatski rizici važni za ovaj sektor, primjena osiguranja je niska. Problemi postoje na strani potražnje, ali i na strani ponude. Obilježja proizvodnje otežavaju razvoj proizvoda osiguranja, a visoka izloženost riziku čini ovaj sektor neprivačnim osiguravajućoj industriji (Krišto i sur., 2020.)

Ukupan broj poljoprivrednika prema Upisniku poljoprivrednika na dan, 31.prosinca 2019. godine iznosio je 170.662 poljoprivrednika. Najveći udio poljoprivrednika, više od 95%, odnosi se na obiteljska i samoopkrbna poljoprivredna gospodarstva (OPG/SOPG), dok je trgovačkih društava manje od 2% (1,67%), zatim slijede obrti (1,32%), te zadruge (0,21%) (Krišto i sur.,2020.).



Grafikon 2: Broj poslovnih subjekata kojima je izdano Rješenje za stavljanje na tržište vina

Izvor: HAPIH (2019.)

## **4.2. Rizik i upravljanje rizikom u poljoprivredi**

Poljoprivredna proizvodnja odvija se na otvorenom, ovisna je o vremenskim uvjetima, te proizvodni rizici, kao što su posljedice klimatskih promjena, utječu na proizvodnju (Smith i Skinner, 2002.). Najznačajniji proizvodni rizici u raznim poljoprivrednim proizvodnjama, kao što su voćarstvo, vinogradarstvo, ratarstvo i ostali, su od tuče, suše, mraza, poplava, pojave raznih bolesti i štetnika. Svi navedeni rizici utječu na kvantitetu i kvalitetu konačnog proizvoda (Krišto i sur., 2020.)

Tržišni rizik ili cjenovni rizik je uz proizvodni, jedan od značajnijih u poljoprivrednoj proizvodnji, a javljaju se pri promjeni cijene inputa i cijene konačnog proizvoda. Ostali rizici koji mogu utjecati na poljoprivrednu proizvodnju su institucionalni rizik koji se može razlikovati, kao politički rizik koji se javlja pri nepovoljnim političkim promjenama, ugovorni rizik između poslovnih partnera, te rizika države (engl. sovereign risk) (Hardaker i sur., 2015.). Osim navedenih rizika čiji je skupni naziv poslovni rizici, javlja se i financijski rizik koji je iznimno važan u svakom poslovanju, pa tako i u poljoprivredi. Neki od financijskih rizika mogu biti promjena (rast) kamatne stope, nedostatak financijskih sredstava (Hardaker i sur., 2015.), odnosno kreditni, kamatni, valutni pa i rizik likvidnosti (Krišto i sur., 2020.).

Upravljanje rizikom (risk management) sustavna je primjena managerskih politika, procedura i prakse s ciljem identifikacije, analize, procjene, pristupa i nadzora rizika (Hardaker i sur., 1997.). Cilj upravljanja rizikom je dobiti najbolju moguću kombinaciju dohotka i sigurnosti ostvarivanja tog dohotka s obzirom na raspoložive resurse i preferencije prema riziku (Harwood i sur., 1999.).

Upravo s ciljem upravljanja različitim rizicima u sektoru poljoprivrede postoje dvije osnovne grupe, strategije na razini gospodarstva (engl. on-farm strategies) i strategije za transfer rizika (engl. risk-sharing strategies). Kao neke od strategija na razini gospodarstva navode se izbjegavanje izloženosti riziku, prikupljanje informacija, izbor manje rizičnih tehnologija u proizvodnji, diversifikacija, fleksibilnost, primjena inovativnih/naprednih tehnologija, zalihe likvidnost, a nakon nastupanja rizika, strategije mogu biti, prodaja imovine, pomoć od strane zajednice, krediti, fondovi, alokacija rada i ostale. S druge strane, neke od osnovnih strategija za transfer rizika su: financiranje gospodarstva, ugovorna proizvodnja, ugovorni marketing, trgovanje derivatima, hedging i osiguranje (Krišto i sur., 2020.).

### 4.3. Opis promatranog poduzeća

Promatrano poduzeće nalazi se u najistočnijem dijelu RH i Vukovarsko-srijemske županije. U svom dugogodišnjem poslovanju bavi se vinogradarsko vinarskom djelatnošću na oko 100 ha vinograda u punoj rodnosti koji obrađuje, smještenog na obroncima Fruške gore. Ekonomska veličina gospodarstva prema AGRONET-u (SO) iznosi 390.000 €, a označava jediničnu novčanu vrijednost proizvodnje poljoprivrednog proizvoda izraženu u proizvođačkim cijenama. Zemljište je u zakupu/koncesiji, te poduzeće ima obvezu godišnje naknade najamnine prema RH. Nasad vinograda smješten je u regiji kontroliranog zemljopisnog porijekla - Podunavlje, stoga ima mogućnost proizvodnje kvalitetnih i vrhunskih vina. Površina pod nasadom je u jednoj cjelini, blago nagnutog položaja, u kojem je omogućeno manipulativno kretanje strojeva.

Sortiment čini bijelo grožđe u omjeru 80% i crno grožđe u omjeru 20%. Od bijelih sorti najviše je zastupljena Graševina, a od crnih sorti Frankovka. Vinograd se obrađuje s 4 traktora sa potrebnim priključcima te samohodnim strojem za branje grožđa, starije generacije strojeva (preko 30 godina).



Slika 1: Vinograd s pogledom na vinariju

Izvor: Autor

U centru vinograda nalazi se vinarija koja ima kapacitet oko 1,5 miliona litara, a u sklopu koje se nalazi primarna prerada, prostor sa tankovima za čuvanje vina, punionica i skladište. U vinariji se koriste inoks tankovi veličine od 14.000 litara do 50.000 litara, za potrebe prerade, pretakanja i čuvanja vina, većinom smještenih u unutarnjem prostoru, a manjim djelom u vanjskom prostoru. Od opreme, u vinariji se koriste preše za preradu starije generacije, filteri za filtriranje vina, pumpe za pretakanje, koja je bila dostatna dok

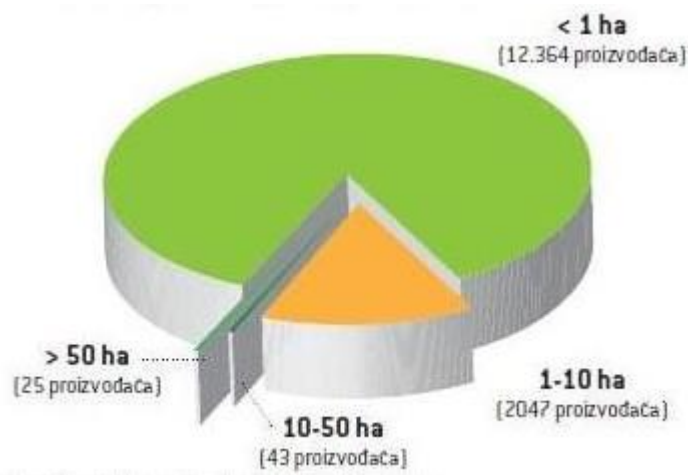
je vinograd bio u prvim godinama rađanja.

Punionica je opremljena poluautomatskim i automatskim punilicama za staklene boce, „bag in box“ (skraćeno BIB, termin za specijalno pakiranje vina u kutije sa vrećicom i slavinom) i PET boce, poluautomatski termo-tunel za sustav omatanja termo-skupljajućom folijom i ostala pomagala. Uz vinariju nalazi se skladište repromaterijala i gotovih proizvoda. Proizvodi se uglavnom bijelo vino – graševina, koje se prodaje na hrvatskom tržištu, okrenutom u većinskom djelu prodaji na veliko trgovačkim lancima te vlastitim maloprodajnim lancem točionica vina.

Poduzeće je preuzeto u vrlo zapuštenom stanju, koje godinama nije održavalo postojeću a niti investiralo u novu opremu. Stara tehnologija, zastarjela mehanizacija, veliki broj zaposlenih s visokim prosjekom dobne skupine (radnici pred mirovinu) te voditeljski kadar koji nije bio informatički pismen niti je pratio istraživanja i novitete na tržištu.

### 4.3.1. Strategija poslovanja promatranog poduzeća

Hrvatsko tržište vina se smatra malim tržištem obzirom na broj kupaca ciljane skupine, a sastoji se od nekoliko velikih proizvođača i veliki broj manjih proizvođača, te vrlo mnogo proizvođača vina za vlastite potrebe.



Grafikon 3: Distribucija vinograda po veličini

Izvor: Hrvatski zavod za vinogradarstvo i vinarstvo, (2008.)

No, vrlo je bitno spomenuti uvozna vina koja su vrlo često cjenovno daleko ispod cijene domaćih vina što ruši svaku konkurentnost. Prema Premužić i Licul (1985.) osnovna podjela vina, sa ili bez oznake kontroliranog zemljopisnog porijekla, obuhvaća kategorije: stolno vino, kvalitetno vino, vrhunsko vino i pjenušava vina. Ta podjela određuje cjenovne razrede, način prodaje i kupca. Prodaja stolnog vina, vina niskog cjenovnog razreda, uglavnom usmjerava na veća pakiranja u veleprodaji, te rinfuzu u maloprodaji, a gdje se konkurentnost postiže „lipama“ (cjenovna razlika od konkurencije je na razini lipa). Stoga se i proizvodi u velikoj količini najjednostavnijim postupkom. Kvalitetna i vrhunska vina prodaju se uglavnom u buteljama, visokog su cjenovnog razreda, proizvode se u manjim količinama posebnim tehnološkim postupcima, a cijena se formira na osnovi brenda koji zahtjeva veća ulaganja (marketing, prestižne nagrade i sl.). Većina proizvođača je za ovu vrstu vina usmjerena na prodaju u restoranima i vinotekama i u manjem omjeru u veleprodaji.

Promjenom Zakona o vinu (NN 34/95) i Pravilnika o vinu (NN 96/1996), ograničena je količina proizvodnje grožđa po hektaru za proizvodnju kvalitetnog i vrhunskog vina s kontroliranim zemljopisnim porijeklom, u kojem je smanjena količina dozvoljenog uroda grožđa po hektaru na 12.000 kg. To je bio veliki udarac poduzeću koje je zasnovalo strateško pozicioniranje na prodaji te vrste vina, a nove količine dozvoljene proizvodnje

nisu dostatne za opstanak poslovanja, što je uzrokovalo krizu poslovanja ovom i mnogim drugim vinogradarima. Primjenom višekriterijskih metoda i pristupom “izvana prema unutra” (Rupčić, 2018.). zadana je nova strategija koja postavlja glavnu ciljnu skupinu kupaca - kupci niskog cjenovnog razreda vina odnosno stolnog vina, te se oko tog cilja razvija dugoročna strategija poslovanja. Proizvodnja stolnog vina nema ograničenja u proizvodnji prema Zakonu o vinu. Strategija prodaje vina niskog cjenovnog razreda definirala je prodaju u velikim količinama, a to znači velika pakiranja ili rinfuza. Menadžment je stoga pokrenuo projekte prilagodbe maksimalno automatiziranoj proizvodnji, usmjeravanju prema prodaji trgovačkim lancima i otvaranju maloprodajnih trgovina sa rinfuznim vinom. Prema Zakonu o vinu (NN 34/95), vino u rinfuzi može prodavati samo proizvođač.

Tablica 3: Karakteristike metode višekriterijskoga odlučivanja prema Sarkisu i Weinrachu 2001.

Metoda	Troškovi primjene	Zahtjev za podacima	Osjetljivost	Razumljivost	Matematička složenost	Fleksibilnost
DEA	srednje	srednje	nisko	nisko	visoko	srednje
AHP	srednje	srednje	nisko	srednje	nisko	visoko
Ekspertni sustav	visoko	visoko	nisko	srednje	visoko	visoko
Ciljno programiranje	srednje	srednje	srednje	nisko	visoko	nisko
MAUT	visoko	visoko	srednje	srednje	srednje	visoko
Metoda višeg ranga	srednje	srednje	nisko	nisko	srednje	srednje
Simulacije	visoko	visoko	visoko	visoko	visoko	srednje
Scoring modeli	nisko	nisko	nisko	visoko	nisko	visoko

Izvor: Šporčić i sur., (2011.)

Promatrano poduzeće je postavilo dugoročni strateški plan prema tržišnom pozicioniranju, a shodno tome i daljnjim koracima u razvoju. U prilagođavanju novoj strategiji poduzeće je pokrenulo postupak prilagodbe proizvodnje i svih pratećih resursa. Primjenom MAUT višekriterijske metode (Šporčić i sur, 2011.) koja uzima u obzir više alternativa i ocjenjuje ih, odabrani su modeli prilagodbe i ključne izmjene.

Proizvodnja vina je prilagođena sa 100% kvalitetnog i vrhunskog na 30% kvalitetnog i 70% stolnog vina. To je značilo povećanu potrebu maksimalnom automatizacijom i

opremom velikog kapaciteta u proizvodnji. Obzirom da je vrhunsko i kvalitetno vino, vino visokog cjenovnog razreda, prodaje se buteljirano i najčešće komadno kao poklon paket, stoga spada u sporo obrtnu proizvodnju vina. Za proizvodnju nisu potrebni veliki kapaciteti niti je punjenje u ambalažu količinski obimno niti opterećeno rokovima. Stoga je težište proizvodnje ove vrste u kvalitetnoj, što znači i skupljoj, opremi za proizvodnju ali manjeg kapaciteta, dok je oprema za punjenje vrlo često jednostavnija.

Stolna vina su vina koja su niskog cjenovnog razreda, u inozemstvu ih još zovu i bazna vina, prodaju se u velikim pakiranjima (3 ili 5 litara), a narudžbe su na razini šlepera, pa je tako postavljena i proizvodnja. To znači da je uzgoj maksimalno mehaniziran, a prerada ne zahtjeva skupu tehnologiju, ali automatiziranu i velikog kapaciteta. No, obzirom na veliku količinu vina koja se puni prema narudžbama, potrebna je oprema velikog kapaciteta za pripremu vina za punjenje (filteri, pumpe i sl.), maksimalno automatizirana punionica i veća kvadratura skladišta za repromaterijal i gotov proizvod.

### 4.3.2. Pokrenuti i implementirani projekti i projekti EU fondova promatranog poduzeća

Uvođenje interneta i informatizacije u sve segmente je prvi pokrenuti projekt koji je bio osnova za uvođenje drugih prilagodbi, kako bi uprava mogla lakše komunicirati sa svakim odjelom te tako prikupiti što više informacija za slijedeće korake te pravovremeni feedback (eng. povratnu informaciju sa terena). Cilj uvođenja informatizacije u konačnici je implementacija e-poljoprivrede. E-poljoprivreda definira se kao novo područje u kojemu se isprepliću poljoprivredna informatika, poljoprivredni razvoj i poduzetništvo, a odnosi se na usluge u poljoprivredi, širenje tehnologije i informacija putem Interneta. Primjena e-poljoprivrede u korištenju softvera za upravljanje poljoprivrednim gospodarstvima, pametnom navodnjavanju, dronovi i roboti, satelitskih promatranja, precizna poljoprivreda i prediktivna analiza podataka, predstavlja revoluciju u upravljanju rizikom, koja povezuje i objedinjuje ono što znamo pod pojmom agri-tech, insurtech i fin-tech (Njavro i sur., 2019.). E-poljoprivredom bi se softverski upravljalo mnogim procesima, a posebno u skupljanju informacija poput: mikroklimatskih uvjeta temperature i vlage vinogradu a koji su osnovni uvjeti za širenje zaraze bolesti i štetnika, a što odmah signalizira potrebu preventivnog prskanja i kojim zaštitnim sredstvom (Slika 2); detektiranje zaraženog područja te se može odmah kurativno prskati dronovima samo zaraženo područje (Slika 3); dnevno nadgledanje vinograda dronovima radi provjere eventualnih šteta od vjetra, mraza, erozija tla, provjere zakorovljenosti tla, uzimanja uzoraka tla ili faze razvoja vinograda (Slika 4) te bespilotni traktori koji samostalno obavljaju prohode i sl. (Slika 5).



Slika 2: robot u vinogradarstvu

Izvor: [www.express.24sata.hr](http://www.express.24sata.hr)





Slika 3: dronska dijagnostika usjeva

Izvor: [www.Agroklub.com](http://www.Agroklub.com)



Slika 4: robot za rezidbu vinove loze

Izvor : [www.Agroklub.com](http://www.Agroklub.com)



Slika 5: robot čisti unutar reda

Izvor: [www.internationalwinechallenge.com](http://www.internationalwinechallenge.com)

Edukacijom djelatnika u rukovanju informatičkom opremom i korištenjem interneta kao medija koji daje pregršt informacija, doprinijelo je jednostavnom praćenju evidencije proizvodnje kroz pogon i olakšanog davanja uputa te dobivanja brzog povrata informacija

o učinjenom i efektu upute. No čak važniji efekt je bila izuzetno brza i učinkovita edukacija o novim tehnologijama putem poslanih linkova videozapisa sa internetskih stranica, a koji su pokazivali novu tehnologiju koju se planiralo kupiti, način rada sa njom, njene mogućnosti i rukovanja. Voditelji su tako unaprijed mogli doživjeti novost, postavljati pitanja i već polako prilagoditi način rada i prije dolaska novog stroja.



Slika 6: traktor obavlja više operacija u jednom proходу

Izvor: [www.Agroklub.com](http://www.Agroklub.com)

Vozačima traktora je videozapisima predstavljen način za upravljanjem traktorom koji u istom proходу vrši dvije ili tri radne operacije npr. međuredni malčer sa stražnje strane traktora i dvostrana zelena rezidba s prednje strane traktora (Slika 6), koja ima direktan efekt smanjenja prohoda na 100 ha, što znači velika ušteda troškova goriva, održavanja i dnevnica traktorista.

Prema postavljenoj strategiji, uprava je napravila konkretne zahtjeve za ulaganjem i promjenama u proizvodnji. Zahtjev je postavljen u 3 ključna smjera:

1. Prilagodba proizvodnje grožđa - ulaganje u promjenu tehnologije proizvodnje, traktorskih priključaka i opreme za branje grožđa
2. Prilagodba u proizvodnji vina- ulaganje u vinarsku opremu (primarna prerada, priprema vina za punjenje, punionica i skladište)
3. Otvaranje maloprodajnih trgovina

Nadalje, prijavljeni su i projekti na natječaj za pristupne fondove EU:

1) Prijava na projekt vinske otmotnice u vrijednosti 5,5 mil. kn, a koji je obuhvaćao novi pogon primarne prerade, povećanje kapaciteta vinarije za 500.000 litara i ugradnja kontroliranih uvjeta sa vinovodom;

- 2) Nabavka tangencijalnog filtera za povećanje kapaciteta filtriranja vina;
- 3) Prijava na projekt za obnovljivu energiju i postavljanje solarnih panela na krov vinarije u vrijednosti 1,3 mil kuna.



Slika 7: Razlika između vinograda u proljeće sa uzgojnim oblikom „mini rez“ i ostalih

Izvor: RheinlandPfalz (2014.)

Prema zahtjevima koji su definirani novom strategijom, promjene su provedene u vinogradu.

Najveća promjena napravljena je promjenom 70% vinograda na uzgojni oblika „mini rez“ (Slika 7) koji je namijenjen mehaniziranom načinu obrade. Karakteristika „mini reza“ je da se najveći ručni radovi u vinogradu – rezidba i berba obavljaju strojno, rodnost je povećana, a grožđe se koristi za proizvodnju stolnih odnosno baznih vina. Berba također zahtijeva ljudski rad i brzinu rada u određenom agro rokovima. Područje Iloka trpi nedostatak radne snage, pa je stoga nabavljen stroj za branje grožđa. Iako je starije generacije, već u prvoj godini upotrebe se isplatio i pored toga donio uštedu u odnosu na ručno branje grožđa s jedne strane, a pojednostavio rad u odnosu na koordinaciju 100-tinjak sezonskih radnika najčešće s drugih područja i njihovu kontrolu. Kombajn obavlja berbu 3-5 ha na dan i zamjenjuje 80-100 ljudi a radi u svim vremenskim uvjetima, te održava kontinuirani tijekom berbe. Nadalje nabavljeni su traktorski priključci koji također zamijenili ljudski rad u pojedinim fazama rada, ali su najveću uštedu napravili uključujući po dvije radne operacije u jednom proходу. Time se višestruko smanjila potreba za sezonskom radnom snagom i smanjili troškovi proizvodnje.

Usljed promjena definiranih novom strategijom a koja je započela u vinogradu, direktna promjena u samom načinu rada dogodila se i u vinariji. Povećanjem kapaciteta, jer je povećana rodnost na mini rezu, vinarija je ušla u nabavu opreme za primarnu preradu:

usipni koš, ruljača muljača kroz projekat financiran od strane Poduzetničkog impulsa, a u okviru Vinske omoćnice kroz EU fondove u vrijednosti 5,5 mil. kn za ostatak primarne prerade: preše, vinifikatori, tangencijalni filter, rashladni sustav u vinariji te proširenje kapaciteta za 0,5 mil. litara u vanjskim tankovima a sve u svrhu automatizacije procesa prerade. Nabavkom nove opreme koja je već djelom montirana, najteži dio procesa u vinariji-primarna prerada bit će automatiziran. Smanjenje teškog fizičkog rada, smanjenje broja ljudi, skraćenje radnog dana u berbi (radno vrijeme u 3 smjene) zbog jaćih i bržih strojeva i ne prekidanja procesa, itd. Nadalje, upotreba tangencijalnog filtera, koji je najnoviji sustav filtriranja, već i kao iznajmljeni stroj daje višestruke uštede u trošku filtriranja i vremenu, a u odnosu na dosadašnje filtriranje kroz filter ploće.

U primjeni nove strategije poduzeće je otvorilo 9 trgovina u glavnom gradu i to u tržnim centrima, najbliže malom potrošaću u ponudi svježih proizvoda malih proizvođaća sa OPG-a. Trgovine su opremljene vlastitim proizvodom – vinom i proizvodima domaćih proizvođaća poput meda, sira, ćajeva, alkoholnih pića i sl. Trgovine su stvorile mrežu svojih stalnih kupaca, krajnjeg potrošaća, što je poduzeću osiguralo stalni priliv prihoda za osiguranje dnevnih potreba poslovanja.

Zbog visoke potrošnje energije u poslovanju poduzeće je implementiralo projekt kroz EU fondove vrijednosti 1,3 mil kuna za obnovljivu energiju i postavilo solarne ploće .

Tim projektom je pokrivena osnovna potreba za elektrićnom energijom u pogonu i osiguran nesmetan rad u slučaju nestanka elektrićne energije.

### **4.3.3. Važnost i utjecaj poslovnog subjekta na lokalnu zajednicu u ruralnom području**

Za Vukovarsko-srijemsku Županiju kao najistočniju regiju, a posebno Ilok kao najistočniji grad RH koji se još i danas oporavlja od ratnih strahota, od izuzetne je važnosti razvoj i pozitivno poslovno okruženje poslovnih subjekata na svom području.

Promatrani subjekt broji 50-ak zaposlenih lokalnih radnika međusobno obiteljski povezanih (zaposleni supružnici) i u prosjeku više dobne skupine (pred mirovinu). Sama ta činjenica govori koliko je bitan svaki poslovni subjekt koji posluje na tom području te tako održava i pomaže zajednicu. Zadovoljstvo radnika koji radi u društvu koje se obnavlja kroz ulaganja, uvodi novu tehnologiju pa time educira i ostale stanovnike, vrši otkup njihovih proizvoda i sezonski zapošljava dodatnu radnu snagu, široko odjekuje i daje podršku i sigurnost lokalnom stanovništvu dajući oporavak i uvjete za normalan život. Stanovništvo se odlučuje na razne aktivnosti, kooperanti također rade na poboljšanju svoje proizvodnje, lokalne zajednice stvaraju novu viziju regije kroz turističke zajednice i LAG-ove te se pokreću razne aktivnosti i manifestacije, što opet utječe na razvoj ugostiteljstva i turizma. U konačnosti raste i interes ulagača u dodatna ulaganja i razvoj regije i lokalnog stanovništva kroz kooperaciju, u jednoj sredini koja se pokušava nametnuti na tržištu.

Važnost razvoja poduzeća u jednoj takvoj zajednici, posebno ako je ona daleko izdvojena od urbanih sredina, više nije samo vezana za poduzeće već i za cjelokupnu regionalnu zajednicu i bilo kakve trzavice i krize u poslovanju poduzeća ili šire gospodarske krize koje utječu na poduzeće, neminovno udara i po lokalnoj zajednici koja u tom slučaju dvostruko nazaduje.

#### **4.4. Mjere poticaja i potpora koje pomažu u situaciji nepredvidivih stanja gospodarstva**

Jedini pravi način financiranja svakog poduzetnika pa tako i vinara trebao bi biti vlastiti profit, sve ostalo bi trebao biti dodatni poticaj razvoju. Povijesno poznati poduzetnici koji su se oslanjali upravo na ovaj način poslovanja i prebrodili i najveće svjetske krize kao npr. Ford u svojim biografijama (Sinclair, 1938.) jasno pokazuju kako upravo u krizama dolazi do velikog prijenosa bogatstva upravo zbog dužničko-vjerovničkog odnosa. No, ipak većina poduzetnika, a posebno u poljoprivredi, se oslanja na razne vrste vanjskog financiranja u svim mogućim oblicima upravo za održavanje poslovanja. U svijetu kapitalizma poduzetnici moraju biti vrlo dobro financijski pismeni i obrazovani kako bi slijedili burzovnu ponudu i potražnju svojih proizvoda te si osigurali ugovorne proizvodnje koje financijski prate proizvodnju (Olson, 2014.).

Prema formalnom i neformalnom obrazovanju najveći postotak poljoprivrednika ima samo praktično iskustvo bavljenja poljoprivredom (Ljubaj i sur., 2021.) Tek se u novije vrijeme uslijed raznih poticanih edukacija, obrazovanja kroz lagan pristup internetu i shvaćanja mogućnosti, mladi odlučuju na školovanje i bavljenje u tom području. Radilo se o samoj proizvodnji ili pratećim stručnim djelatnostima na tom području, pomaci su očiti, jer oni ne samo da uvode noviju tehnologiju i poboljšanja, već traže i nove načine financiranja.

Financiranje poljoprivrednika moguće je iz nacionalnih i europskih izvora. Od ulaska Hrvatske u Europsku uniju, hrvatska poljoprivreda preuzela je pravila Zajedničke poljoprivredne politike (ZPP) koja je ustanovljena još 1962. godine. Člankom 39. Ugovora o funkcioniranju Europske unije utvrđeni su specifični ciljevi ZPP-a:

- povećanje poljoprivredne produktivnosti;
- primjereni životni standard poljoprivrednika;
- stabilizacija tržišta;
- redovna opskrba hranom i razumne cijene za potrošače.

ZPP se sastoji od dva stupa. Prvi stup čine izravna plaćanja i tržišne mjere (financira se iz Europskog fonda za jamstva u poljoprivredi – EFJP), dok je drugi stup namijenjen potporama ruralnog razvoja (financira se iz fonda Europski poljoprivredni fond za ruralni razvoj – EPFRR). Od ukupnog proračuna EU (162,11 mlrd. eura), 58 mlrd. eura odnosi se na potpore poljoprivrednicima iz EU, od toga oko 41,74 mlrd. eura za izravna plaćanja, 2,7 mlrd. eura za tržišne mjere i 14,37 mlrd. eura za ruralni razvoj.

U 2020. godini od ukupnog budžeta EU, ZPP iznosi oko 34,5% (58,12 mlrd. eura) (European Parliament, 2020). Uspoređujući Hrvatsku s EU, udio izravnih plaćanja u RH

iznosi 48%, tržišne mjere 2%, a potpore ruralnom razvoju 50% (Krišto i sur.,2020.)

Agencija za plaćanja u poljoprivredi, ribarstvu i ruralnom razvoju je javno tijelo nadležno za operativnu provedbu mjera izravne potpore, mjera ruralnog razvoja, mjera za pomorstvo i ribarstvo. Svrha izravnih potpora je osigurati dugotrajnu održivost aktivnih poljoprivrednika koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost, a provodi se propisanim Pravilnikom o provedbi izravnih plaćanja i IAKS mjerama ruralnog razvoja (NN 35/15, 53/15, 69/15, 101/15) - dalje u tekstu Pravilnik o izravnoj potpori. (apprrr).

Sa 01.01.2023 godine stupaju na snagu nešto izmijenjena pravila za Izravna plaćanja, ali odobreni zahtjevi za isplatu 2022. godine isplaćuje se prema dosadašnjem pravilniku, te će biti ovdje opisana.

Jedna od osnovnih mjera potpore poljoprivrednicima su izravna plaćanja koja za cilj prvenstveno imaju povećanje dohotka poljoprivrednih gospodarstava. Izravna plaćanja poljoprivrednicima isplaćuju se iz tri različita izvora: Europskog poljoprivrednog jamstvenog fonda (EPJF), Europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (EPFRR) te iz Državnog proračuna RH.

Uz izravna plaćanja moguće je ostvariti i potporu za IAKS mjere ruralnog razvoja, kojima je cilj umanjiti ili zaustaviti negativan utjecaj poljoprivrede na okoliš. Poljoprivredna gospodarstva u EU, a time i u Hrvatskoj ostvaruju izravnu potporu podnošenjem jedinstvenog zahtjeva za izravna plaćanja i IAKS mjere ruralnog razvoja (jedinstveni zahtjev) na kojem upisuju poljoprivredno zemljište koje obrađuju i životinje koje drže na svom gospodarstvu, odnosno sve resurse za koje žele ostvariti neku vrstu potpore. Poljoprivrednici popunjavaju jedinstveni zahtjev pomoću internetske aplikacije AGRONET. Da bi ostvarili izravnu potporu poljoprivrednici moraju biti upisani u Upisnik poljoprivrednika, poljoprivredno zemljište koje obrađuju moraju registrirati u digitalnu evidenciju zemljišnih parcela (ARKOD), a životinje koje drže na gospodarstvu moraju upisati u Jedinstveni registar domaćih životinja (kojeg vodi Hrvatska poljoprivredna agencija) te propisno označiti. Uz to, da bi dobili izravnu potporu, poljoprivrednici se u obavljanju poljoprivredne djelatnosti moraju pridržavati niza postupaka kojima se štiti okoliš, zdravlje ljudi, životinja i bilja (tzv. pravila višestruke sukladnosti) (Apprrr, 2018.).

Potpore se sastoji od:

- A) Potpora po površini (nevezana uz vrstu proizvodnje):
- Osnovno plaćanje (temelji se na pravima na plaćanja)
  - Zeleno plaćanje (vezano uz osnovno plaćanja)
  - Preraspodijeljeno plaćanje (za prvih 20 hektara) (priručnik apprrr)

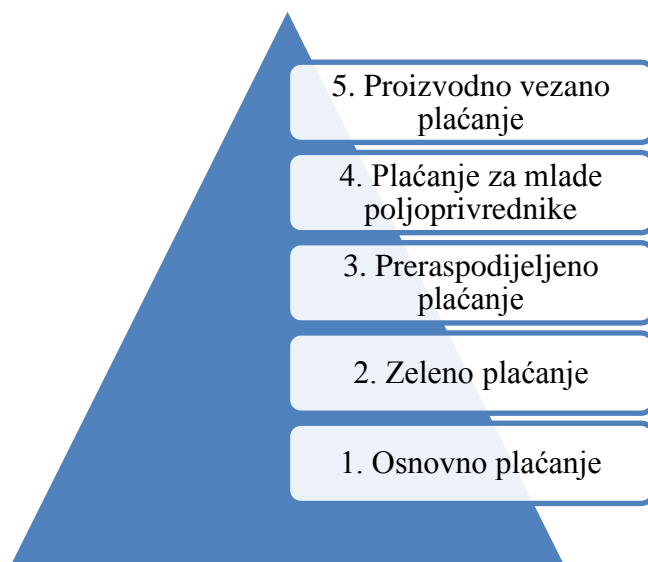
B) Proizvodno-vezana potpora dodjeljuje se za:

- Stočarstvo (4 mjere)
- Biljnu proizvodnju (4 mjere)

C) Program za male poljoprivrednike

- obuhvaća potpore pod A i B, uz jednostavnije uvjete za poljoprivrednike i smanjenje kontrola.

Izravna plaćanja dodjeljuju se samo aktivnim poljoprivrednicima koji obavljaju poljoprivrednu djelatnost na gospodarstvu upisanim u Upisnik poljoprivrednika. Da bi poljoprivrednik ostvario prava na plaćanja, ukupna prihvatljiva površina poljoprivrednog gospodarstva mora biti najmanje 1 hektar. Osnovno, zeleno, preraspodijeljeno plaćanje su plaćanja koja nisu vezana uz proizvodnju, a isplaćuju se po hektaru poljoprivredne površine bez obzira na vrstu kulture (aprrr.hr)



Slika 8: Prikaz piramidalnog plaćanja izravnih plaćanja

Izvor: aprrr.hr

Osnovni godišnji „paket po hektaru“ čine osnovno plaćanje i zeleno plaćanje, koje iznosi otprilike 70% vrijednosti osnovnog plaćanja. Zeleno plaćanje dodjeljuje se u obliku godišnjeg plaćanja po hektaru, kao postotak vrijednosti osnovnog plaćanja. Da bi ostvarili zelena plaćanja poljoprivrednici trebaju provoditi poljoprivredne prakse koje su korisne za klimu i okoliš.

1. Raznolikost usjeva
2. Održavanje postojećih trajnih travnjaka i
3. Postojanje ekološki značajne površine na poljoprivrednoj površini.



Osnovnom plaćanju kojem se pridodaje zeleno plaćanje, treba dodati tzv. preraspodijeljeno plaćanje za prvih 20 prihvatljivih hektara svakog poljoprivrednog gospodarstva koje ima prava na plaćanje. Pored izravnih plaćanja, poljoprivrednik može za iste površine - uz zadovoljenje propisanih uvjeta – ostvariti plaćanja iz Programa ruralnog razvoja (tzv. IAKS mjere ruralnog razvoja)

Kroz IAKS mjere ruralnog razvoja se nastoji umanjiti ili zaustaviti negativni utjecaj poljoprivrede na prirodne resurse i bioraznolikost. U Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014. – 2020. (u daljnjem tekstu: PRR) uvrštene su četiri IAKS mjere:

1. mjera 10 poljoprivreda, okoliš i klimatske promjene (M10)
2. mjera 11 ekološki uzgoj (M11)
3. mjera 13 plaćanja područjima s prirodnim i ostalim posebnim ograničenjima (M13)
4. mjera 14 dobrobit životinja (M14)

Zahtjev se može podnijeti ako poljoprivredna površina gospodarstva iznosi minimalno 0,5 ha, a minimalna površina ARKOD parcele za koju se može podnijeti zahtjev je 0,05 ha, s izuzetkom za operaciju 10.1.6. uspostava poljskih traka, gdje ARKOD parcela mora biti najmanje 1 ha. Jednako kao i u M10, tako je i u M11 minimalno obvezno razdoblje je pet godina.

Cilj Mjere 10.- poljoprivreda, okoliš i klimatske promjene, je potaknuti poljoprivrednike da zaštite i poboljšaju okoliš na svome gospodarstvu. Prihvaćanjem određenih praksi i metoda uzgoja, koje nadilaze obvezne zakonske zahtjeve, poljoprivredniku se plaćaju povećani troškovi ili izgubljeni prihod u usporedbi s uobičajenom poljoprivrednom proizvodnjom. Potpora se može ostvariti kroz podmjeru M10.1. Plaćanja obveza povezanih s poljoprivrednom, okolišem i klimatskim promjenama koja sadrži 17 tipova operacija.

U vinogradarstvu se mogu koristiti slijedeće:

- 10.1.2. Zatravnjivanje trajnih nasada (ZTN)
- 10.1.12. Korištenje feromonskih, vizualnih i hranidbenih klopki (KFK)
- 10.1.13. Metoda konfuzije štetnika u višegodišnjim nasadima (MKŠ)
- 10.1.14. Poboljšano održavanje međurednog prostora u višegodišnjim nasadima (POMP)
- 10.1.15. Primjena ekoloških gnojiva u višegodišnjim nasadima (PEG)
- 10.1.16. Mehaničko uništavanje korova unutar redova višegodišnjih nasada (MUK)

Iznos potpore propisane su pravilnikom kojih se pridržava APPRRR i bazira se na veličini

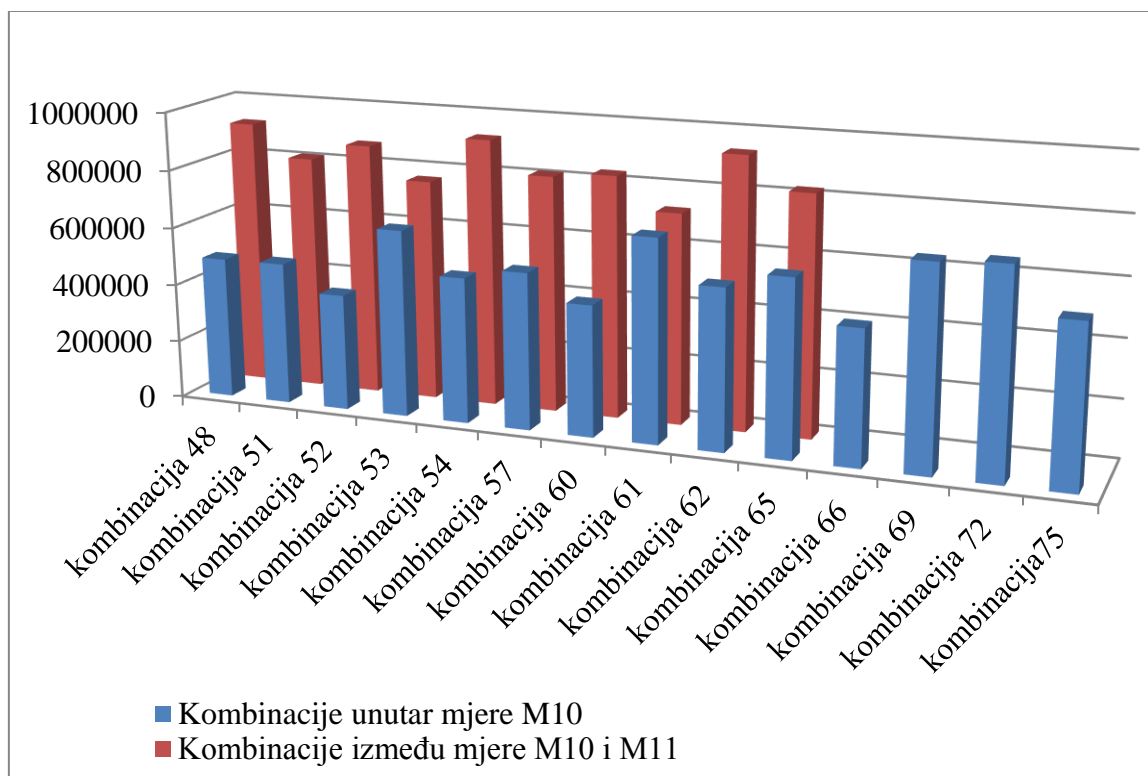
površine odnosno broju stoke. U Mjeri 10 moguće je kombinirati također više podmjera ali u kombinacijama koje su također propisane, pa je propisan i iznos potpora za kombinacije.

Mjera 11 - ekološki uzgoj – definira ekološku proizvodnju kao sveobuhvatan sustav upravljanja poljoprivrednim gospodarstvima i proizvodnjom hrane koja ujedinjuje najbolju praksu zaštite okoliša i klime, visoku razinu biološke raznolikosti, očuvanje prirodnih resursa, primjenu visokih standarda za dobrobit životinja i proizvodne standarde koji su u skladu s potražnjom sve većeg broja potrošača. Cilj je potaknuti nove poljoprivrednike da se uključe u ovaj sustav proizvodnje, odnosno one koji već jesu u sustavu ekološke proizvodnje da nastave sa aktivnostima kako bi se povećale površine pod ekološkom proizvodnjom. Na taj će se način umanjiti negativan učinak konvencionalne poljoprivrede na okoliš kroz očuvanje kvalitete vode, zraka i tla, a također i doprinijeti zdravlju ljudi te dobrobiti životinja. Prihvatanjem propisanih praksi i metoda uzgoja, koje nadilaze polaznu osnovu (poznatu pod nazivom „baseline“), poljoprivredniku se plaćaju povećani troškovi ili izgubljeni prihod u usporedbi s uobičajenom poljoprivrednom proizvodnjom. Korisnici se moraju pridržavati minimalnih zahtjeva za gnojiva i pesticide u skladu s člankom 24. stavkom 1. točkom (b) Uredbe Europskog parlamenta i Vijeća (EU) 2018/848, navedene u Prilogu II Provedbene uredbe Komisije (EU) 2021/1165. Potpora za vinogradarstvo se može ostvariti u 3. skupini usjeva: Višegodišnji nasadi, u skupini : c. višegodišnji nasadi – ostalo Potpora se može ostvariti kroz dvije podmjere:

1. Podmjera 11.1. Plaćanja za prijelaz na ekološke poljoprivredne prakse i metode Obvezno razdoblje prelaska sa konvencionalne na ekološku proizvodnju traje dvije godine za oranice, povrće i pašnjake i tri godine za višegodišnje nasade, uz mogućnost skraćivanja prijelaznog razdoblja. Nakon završetka prijelaznog razdoblja, na istim se površinama mora nastaviti ekološka proizvodnja. Potpora za prijelazno razdoblje je uvećana za 20 % u odnosu na potporu za održavanje ekološke proizvodnje. Ovo uvećanje je rezultat smanjenja prinosa u razdoblju prijelaza sa konvencionalne na ekološku proizvodnju, kao i nemogućnost prodaje poljoprivrednih proizvoda sa oznakom „ekološki proizvod“ tijekom prijelaznog razdoblja.

2. Podmjera 11.2. Plaćanja za održavanje ekoloških poljoprivrednih praksi i metoda Ova se podmjera provodi kako bi poljoprivrednici koji su već uključeni u sustav ekološke proizvodnje nastavili sa istim načinom proizvodnje koja koristi prakse i metode zahtjevnije nego kod konvencionalnog uzgoja. Kombinacije operacija M10 s M11 su moguće u skladu s tablicom kombinacija, pa se i iznosi potpore isplaćuju prema propisanoj kombinaciji.

Kako je već navedeno, propisane su kombinacije potpore unutar M10 i kombinacije između M10 i M11. Grafikon prikazuje omjer iznosa kombinacija na 100 ha, a isplativost ovisi o drugim čimbenicima koji zahtijevaju uvjeti proizvodnji pod potporom.



Grafikon 4: Pregled kombinacija unutar mjera M10 i između M10 i M11 u ukupnom iznosu potpore kn/100ha

Izvor: autor po osnovi Pravilnika o potporama

Poljoprivredno osiguranje u Hrvatskoj je nerazvijeno, a kao glavni razlozi se navode visina premije osiguranja, previše administracije te niska pokrivenost šteta osiguranjem (Smrkulj i Njavro, 2016.). U Hrvatskoj mali broj društava za osiguranje nudi police osiguranja za poljoprivredne proizvođače, samo Croatia osiguranje d.d. drži 70% udjela poljoprivrednog osiguranja. Najčešće su to osiguranje usjeva i nasada i osiguranje životinja. Od rizika u poljoprivredi, poljoprivrednici se mogu osigurati od oluje, tuče, požara, groma (85% tržišta), proljetnog mraza (10% tržišta) i gubitka kvalitete ( Krišto i sur.).

Prema podacima Svjetske banke (2019) samo 7-8% poljoprivrednika je osigurano, što označava oko 50% proizvodnje, a ukupne premije iznose oko 250 milijuna kuna. U 2019. godini prijavljene štete u poljoprivredi iznosile su 771.590.443 HRK, uključujući sve rizike, sušu, tuču, poplavu, oluju, mraz, oborine, klizišta i odrone, te ostale štete

(Ministarstvo financija, 2020; Krišto i sur., 2020.).

U okviru Zajedničke poljoprivredne politike, u dosadašnjem razdoblju 2014. – 2020. uvedene su mjere za upravljanje rizikom. Prema Regulativi EU 1305/2013 definirane su mjere za upravljanje rizikom, članak 37. osiguranje usjeva i životinja (engl. crops and livestock insurance), članak 38. uzajamni fondovi (engl. mutual funds) i članak 39. instrument za stabilizaciju dohotka (engl. income stabilization tool – IST) koji je dodatno modificiran prema Regulativi EU 2017/2393 "Omnibus". Prema EU Regulativi 1305/2013, osiguranje usjeva, životinja i biljaka (čl. 37.) koristi se u slučaju kada je gubitak viši od 30% prosječne godišnje proizvodnje poljoprivrednika, a uzrokovan je nepovoljnim klimatskim prilikama, bolestima, najezdom nametnika ili okolišnim incidentom. Isto mora biti proglašeno od nadležnog tijela. Instrument za stabilizaciju dohotka (čl. 39.) kao instrument za upravljanje rizikom koristi se u slučaju pada dohotka uzrokovanog proizvodnim i tržišnim rizikom, od preko 30% prosječnoga godišnjeg dohotka pojedinog poljoprivrednika u prethodnom trogodišnjem razdoblju ili prosječnoga trogodišnjeg prihoda na temelju prethodnoga petogodišnjeg razdoblja, isključujući ekstreme. Prema Regulativi EU 2017/2393 "Omnibus" uveden je instrument za stabilizaciju dohotka za poljoprivrednike u pojedinim sektorima gdje je definirano kako je granica pada dohotka 20%. Plaćanjem iz uzajamnog fonda poljoprivrednicima se nadoknađuje gubitak do 70% izgubljenog dohotka. Članak 38. EU Regulative odnosi se na uzajamne fondove u slučaju nepovoljnih klimatskih prilika, bolesti životinja i biljaka, najezdi nametnika te u slučaju okolišnih incidenata, jednom riječju osiguravaju se proizvodni rizici. U uzajamni fond poljoprivrednici plaćaju godišnju premiju, te se stvara financijska rezerva, koja se isplaćuje do maksimalnih 65% gubitka, u slučaju gubitka većeg od 30% godišnje proizvodnje (Cordier, 2017.; Krišto i sur.,2020.)

Zbog činjenice da rastu klimatski i tržišni rizici, u smislu učestalosti i utjecaja na proizvodnju, Europska unija je uvela korištenje mjere Upravljanje rizikom, Mjera 17, koja sadrži tri podmjere: potpora premiji osiguranja, fondovi za uzajamno osiguranje i sredstvo za stabilizaciju dohotka. Podmjera 17.1. Osiguranje usjeva, životinja i biljaka ima svrhu dodjele potpore za financiranje prihvatljivih troškova premije osiguranja za police osiguranja. Cilj mjere je potaknuti poljoprivrednike na ugovaranje osiguranja njihove proizvodnje kako bi se umanjili ekonomski gubici prouzročeni nepovoljnim klimatskim prilikama i životinjskim bolestima. Intenzitet potpore je do 70% prihvatljive premije osiguranja, u čemu EU sudjeluje sa 85% udjela, a RH sa 15% udjela. Pokriva isključivo gubitke godišnje poljoprivredne proizvodnje korisnika od jednog ili više osiguranih rizika

u slučaju:

- 1) nepovoljnih klimatskih prilika,
- 2) bolesti životinja iz Priloga natječaja,
- 3) zaraze organizmima štetnim za bilje,
- 4) okolišnih incidenata i/ili poduzetih mjera protiv unošenja u Europsku uniju organizama štetnih za bilje ili biljne proizvode te protiv njihovog širenja unutar Europske unije.

Gubitak poljoprivredne proizvodnje može nastati i zbog gubitka kvalitete proizvoda kao posljedice navedenih osiguranih rizika. Pokriva isključivo štete koje su nastale uslijed gubitka poljoprivredne proizvodnje veće od 20 % prosječne godišnje poljoprivredne proizvodnje. (Apprrr, 2022.)

Razlog manje primjene osiguranja je i mogućnost naknade štete u slučaju rizika katastrofe od strane države i pomoć države pri implementaciji subvencioniranog osiguranja (Krišto i sur). Pravilnik o ostvarivanju prava na potporu osiguranja od mogućih šteta proizvodnji u poljoprivredi, ribarstvu i šumarstvu, propisuje visinu potpore, način i uvjete za ostvarivanje prava na potporu osiguranja od mogućih šteta (NN 47/03, 6/04 i 185/04). Resorno ministarstvo subvencionira dio troška premije osiguranja na način da osiguraniku po pojedinoj polici osiguranja plaća potporu u visini od 25% troška zaračunate ukupne premije osiguranja, odnosno premije po skupnoj polici osiguranja, bez obzira na osigurani rizik za koji je sklopljena polica osiguranja. Maksimalni iznos potpore za osiguranje proizvodnje u tijeku jedne godine po pojedinoj pravnoj ili fizičkoj osobi kada je ona osiguranik, iznosi 500.000,00 kuna. Osim toga, pojedine jedinice područne i lokalne samouprave također sufinanciraju plaćene premije osiguranja u poljoprivredi, najčešće u visini do 25%-tnog iznosa od uplaćene premije osiguranja. Subvencioniranje premije osiguranja na državnoj, područnoj i lokalnoj razini dovodi u pojedinim slučajevima do toga da visina subvencije iznosi i 75% premije osiguranja. (Gugić i sur., 2008.)

Uzajamno osiguranje predstavlja oblik samo osiguranja poljoprivrednika. Funkcionira po principu udruživanja poljoprivrednika i ulaganja financijskih sredstava za buduće rizike u poslovanju (Njavro, 2019.). Upravo kao jedan alat, nameće se i društvo za uzajamno osiguranje koje se smatra važnim i istaknutim pružateljem osigurateljne zaštite u svijetu, uz društva za osiguranje osnovana kao dionička društva. Uzajamna društva ili udruženja pravnih ili fizičkih osoba posluju na načelima uzajamnosti i solidarnosti među članovima, koji su ujedno i vlasnici te sudjeluju i u upravljanju društvom, osiguravaju vlastita sredstva – kapital i snose rizik koji je uzajamno raspoređen. U europskim zemljama brojni su primjeri razvijenih kooperativnih banaka ili štednih kooperativnih banaka poput Mutual

Building Societies u Velikoj Britaniji, Rabobank u Nizozemskoj, Volksbanken i Raiffeisenbanken u Njemačkoj i Austriji, Cooperative Credit System u Italiji. Prema iskustvima razvijenih zemalja i nekih zemalja u razvoju, društva za uzajamno osiguranje učestalo su osnivana i posluju u sektoru poljoprivrede. Kod uzajamnih osiguranja najčešće govorimo o malim (u usporedbi s komercijalnim osigurateljima), nisko rizičnim i nisko profitabilnim organizacijama u kojima članovi imaju veliku ulogu. Pažnja se posvećuje dobrim poljoprivrednim praksama i kontroli šteta. Uzajamna društva i kooperative općenito nemaju veći značaj u zemljama Jugoistočne Europe, kao i u Republici Hrvatskoj. Proces koji je prisutan već duže razdoblje, a ponovno je ubrzan navedenom pandemijom, je primjena suvremene tehnologije u osigurateljskim procesima i proizvodima. Ove promjene i daljnja primjena suvremene tehnologija, financijske inovacije i disintermedijacija ponovno potenciraju razvoj uzajamnih osiguratelja (Krišto i sur., 2020.). Osim navedenih u ponudi su razni oblici bankovnih kreditiranja, raznim poticanih kreditnim linijama kroz HAMAG, ciljanih poticaja na razini države ili županija, pa do sada već razvijenih kreditnih linija komercijalnih banaka. No, kao što smo već napomenuli, mladi ljudi traže nove informacije koje su im lako dostupne kroz internet i nude pregršt novih mogućnosti nedavno nastalih a koje „do jučer“ nisu poznate kao npr. financiranje kroz društvene mreže, crowdfunding (način prikupljanja sredstava putem platformi), razni oblici vloga, pa do lako dostupnih brzo obrtnih mešetarenja kripto valutama i dr. Informacije o svemu su lako dostupne, a posebno su važne one koje daju ljudi koji dijele svoje iskustvo na društvenim mrežama. Uz sve to razvila se i cijela industrija konzultanata i savjetnika, s jedne strane financiranih državnih službi – Savjetodavna služba za poljoprivrednike, pa preko komercijalnih i to onih koji nude svoje usluge izrade i prijavu na natječaje, pa do raznih savjetnika koji kroz savjete nude svoje usluge ili proizvode kao rješenja.

Sve te mogućnosti daju potporu koja osigurava redovan prihod izuzetno važan za poduzeće koje prolazi kroz krizu kako bi osiguralo barem najniži oblik redovnog poslovanja.

## 5. RASPRAVA

U odabranom poduzeću provedeno je istraživanje učinkovitosti provedenih projekata u nastupu krize uzrokovane vanjskim utjecajem, a na koje poduzeće nije imalo utjecaja. Kako bi pristupilo promjenama poduzeće je definiralo novu strategiju poslovanja te je u skladu sa njom pokrenulo 4 ključna projekta:

1. informatizacija - e-poljoprivreda
2. modernizacija vinograda - promjena uzgojnog oblika, traktori novije generacije sa mogućnošću priključenja više radnih operacija, berač novije generacije sa funkcijom obrade grožđa već pri berbi
3. automatizacija - u vinariji - automatizirana primarna prerada, kontrolirano vrenje i čuvanje vina, sa vinovodom
4. obnovljivi izvori energije - solarna elektrana

Tri projekta financirana su sredstvima EU fondova i imali su za cilj osigurati poduzeću mehaniziranu i automatiziranu proizvodnju a ujedno i dodatni prihod od najma viškova resursa: strojeva, prostora, proizvodnje. Implementacijom projekata, uz isti urod, osigurana je automatizirana proizvodnja sa velikom uštedom u troškovima, redovne isporuke u velikim količinama prema velikim kupcima, dnevni priljev novca kroz maloprodajne dućane koji osigurava dnevne potrebe u poslovanju i u konačnici veći profit zbog velike uštede troškova.

Povećani kapacitet automatiziranog procesa stvorio je dodatnu mogućnost prihodovanja u dva smjera i to sustavom najma opreme ili obavljanja usluge. Obzirom da je Ilok vinogradarski kraj, lokalni proizvođači nemaju kapacitet za nabavku sve potrebne opreme, pa su oba načina vrlo prihvatljiva za njih, osim najma opreme ponuđena je i usluga stručnog kadra, time je osiguran rast i razvoj zajednice. Time se osigurao prihod za plaćanje kredita te ti troškovi nisu opterećivali profit proizvoda već su se strojevi sami isplaćivali. Nadalje, menadžment je osigurao još jedan vid prihodovanja kroz projekat prodaje i iskorištavanja nusprodukta proizvodnje. U proizvodnji vina prvi nusprodukt koji se dobiva je komina, to je vrlo vrijedan materijal koji se može koristiti u više smjerova ovisno o tome koliko je čvrsto stiješnjen masulj. Komina se koristi za pečenje rakije komovice, zatim komina sadrži koštice grožđa koje su snažan antioksidant i koristi se u prehrambene i medicinske svrhe. U konačnici se komina može koristiti u kompostiranju, te služi kao organsko gnojivo u vinogradu. Slijedeći nusprodukt je vinski talog koji se dobiva također u velikoj količini prilikom taloženja mošta, zbog svog sastava velika mu je

vrijednost u prehrambenoj industriji. Vinski ocat je proizvod koji se dobiva ako dođe do neželjenih reakcija u vinu, no prehrambena industrija također ima veliku potrebu za ovim proizvodom. Nadalje vinogradarstvo također ima svoje nusproizvode kao npr. rezidbom ostaje rozga koja je traženi proizvod za proizvodnju briketa za ogrjev, stari čokoti su također vrlo traženi kao ogrjevni materijal za roštilj u ugostiteljstvu. Na taj način poduzeće podmiruje svoje mjesečne potrebe za pokrivanje troškova.

Iz svega navedenog slijedi da kvalitetno vodstvo i stručni kadar u suradnji stvara dodanu vrijednost uz redovnu proizvodnju i time si osigurava dodatne prihode. Što je prihodovanje postavljeno u više smjerova u odnosu na samo jedan smjer – prodaje gotovog proizvoda, veća je vjerojatnost osiguranja kontinuiranog poslovanja, pa čak i u kriznom periodu.

Osim od proizvodnje, poduzeće je pokrenulo i financiranje kroz državne potpore i poticaje a koje se odnose na izravna plaćanja i IAKS mjere. Obzirom da je smanjenjem troškova osigurano pokrivanje prihodom, sredstva iz poticaja i potpora mogla su se koristiti u daljnje unapređenje proizvodnje, a u slučaju krize uvijek mogu biti korištena kao sigurnosni kanal za pokrivanje troškova redovnog poslovanja, smanjene naplativosti i otežanih uvjeta na tržištu.

Cilj prodajne strategije je najbolji omjer između prodaje visoko i nisko obrtnih vina, a da se pritom osigura prodaja cjelogodišnje količine proizvedenog vina uz što veći profit. Time je promatrano poduzeće postavilo dugoročni strateški plan proizvodnje prema tržišnom pozicioniranju, a shodno tome i daljnjim koracima u razvoju. Zbog toga su ugovorene godišnje kvote isporuka trgovačkim lancima što je poslovnom subjektu osiguralo poznatog kupca i sigurnu prodaju ugovorene količine. Ta činjenica omogućava unaprijed planiranje proizvodnje i nabavke repromaterijala i ambalaže. Također omogućuje planiranje budžeta i financijsko praćenje proizvodnje, a time otvara i mogućnosti poboljšanja i ušteda. Otvoren je niz maloprodajnih točionica vina u rinfuzi, u glavnom gradu, a koje su pozicionirane u sve tržne centre. Pozitivna strana vlastitog maloprodajnog lanca trgovina je dnevni priliv gotovog novca na poslovni račun - „utrška“, što za poslovnog subjekta znači „život“, jer omogućuje potrebnu količinu sredstava na razini dnevnih potreba, a to je od izuzetne važnosti.

Ovaj napredni pogled u budućnost se pokazao kao vrlo dobrim, obzirom da je do tada pojam vina bio jedino pojam butelje skupog ili litrene boce stolnog vina kupljenog u lokalnoj trgovini, što je tražilo visoke troškove pakiranja. Točionice su bile organizirane kao minijturni vinski podrumi s keramičkim pločicama, sa inoks tankovima iz kojih se točilo rinfuzno vino, smještene po kvartovima. Odmah se stvara negativna predodžba niše



kupaca koja je koristila ovaj vid prodaje. Promjenom strategije, prodaja je približila proizvod širem pučanstvu, promjenom pakiranja, što je dozvolilo i nižu cijenu, i prodajom u trgovačke lance, a točionice pretvorila u male trgovine s paletom proizvoda domaćih proizvođača i rinfuzno vino u bačvicama pod pritiskom s kojima se lakše manipulira i uklapa se u dućanski prostor, a smjestila ih u centar ponude poljoprivrednih proizvođača – tržnice.

Znači tim pristupom proizvod je postao dostupan svim slojevima i navikama kupaca, čime su se znatno smanjile potrebe za troškovima oglašavana. Takav način u potpunosti pokriva i bitnu značajku da se u trgovačkim lancima plaća kreditnim karticama, i nabavlja za višednevne potrebe, a na tržnici se plaća gotovinom i kupuje za dnevne potrebe. Opće je poznato da što je teža gospodarska situacija kupci pribjegavaju jeftinom proizvodu i odgodama plaćanja, a što je gospodarska situacija stabilnija teži se svježim, ekološkim i kvalitetnim proizvodima. Ovim pristupom je promatrani proizvođač već napravio pozicioniranje za težu gospodarsku situaciju te si je omogućio samo prebacivanje težišta prodaje prema smjeru kretanja tržišnih potreba.

Mogući vid prodaje koji pomaže ako je regionalno gospodarstvo u krizi je izvoz, posebno ako se odnosi na prodaju na drugi kontinent gdje se postiže daleko veća tržišna cijena, ali traži veću zalihu proizvoda, odnosno veliku proizvodnju i nagrade na svjetskoj razini te stalnu promociju na svjetskim sajmovima, a što sve iziskuje velike troškove, stoga zasad nije uvršten u stratešku politiku društva.

Druga mogućnost je online prodaja. Ovisno o tome da li se vrši plaćanje preko stranice ili primitkom robe, zahtjeva dodatna ulaganja u softver, a osnovni preduvjet je određena paleta proizvoda koja će vrstom i količinom privući potencijalnog kupca. To dodatno zahtjeva osmišljavanje i strategiju marketinga, te se nije uklopilo u strategiju, ali današnji razvoj društvenih mreža može u slučaju potrebe, vrlo brzo pokrenuti i takav vid prodaje.

Iz svega navedenog očigledna je višestruka korist i dodana vrijednost provedenih projekata koji su ne samo doprinijeli smanjenju troškova, nego i dali mogućnost dodatnog prihodovanja. Automatizacijom proizvodnog procesa više nije bilo potrebe za velikim brojem sezone radne snage, koje u tom području ionako manjka, pokazala se kao vrlo dobar odgovor na tu krizu, nastupom krize uzrokovane pandemijom a koja je trajala pune dvije godine – 2020. i 2021. godine, svojom dobro odrađenom pripremom i dobro odabranim projektima poduzeće je kontinuirano radilo, a isto tako i lokalnoj zajednici pomoglo da opstane.

U slučaju da promjene nisu bile učinjene, nastao bi veliki problem sezonskog zapošljavanja, a koje zahtjeva veliki trošak isplate rada, veliki resurs smještaja i praćenja rada sezonskih radnika, kašnjenje sa berbom što često dodatno otežavaju i vremenske neprilike. Nadalje, mlado - ovogodišnje vino bi stizalo na tržište čitavih 6 mjeseci kasnije, a gdje se gubi ključni trenutak prodaje za novogodišnje svečanosti, a time bi došlo do ne poštivanja ugovornih rokova za isporuku prema velikim kupcima, izostanak prihoda, nelikvidnost itd.

U 2022. godini već se zahuktava nova kriza u gospodarstvu i to na europskoj razini – energetska kriza uzrokovana ratom Rusije i Ukrajine. Nastala je situacija višestrukog povećanja cijene energenata uključujući i gorivo koju poduzeće koristi za pogon traktora, te cijene električne energije koja se koristi u vinariji i u punionici, a pripremaju se i redukcije. Kada su cijene eskalirale uključila se i Država radi zaštite, ali je i zaštićena cijena već bila daleko veća i poskupila je proizvodnju. Ugradnjom solarnih panela na krovu vinarije, osigurana je kontinuirana i nesmetana proizvodnja, pa vinarija nije osjetila drastično povećanje cijene električne energije i nije imala potrebu povećanja cijena.

Novi traktori imaju karakteristiku manje potrošnje goriva od starih, a uz to i rade više radnih operacija u jednom proходу. To je vrlo dobar odgovor na nastalu energetska krizu koja bi uvelike pogodila poduzeće i u tom segmentu uzrokujući zaustavljanje proizvodnje zbog nemogućnosti plaćanja energenata, a što bi uzrokovalo kvarenje vina s jedne strane, nemogućnost obavljanja prerade, te propuštanje agrorokova za obavljanje radova u vinogradu. Sve to neminovno dovodi do nelikvidnosti, stečaja, otpuštanja radnika, i napuštanje kooperacije sa lokalnim stanovništvom, a time i nazadovanje lokalne zajednice.

Može se potvrditi tvrdnja Sučević (2010.) kako dobar menadžment može ublažiti, ponekad čak iskoristiti loše ekonomske uvjete. Isto tako i tvrdnja Legčević i Taučer (2014.) da je krizom najbolje započeti upravljati prije nego što do nje dođe, u mirnom i objektivnom okruženju, tako što će se napraviti temeljita revizija u poduzeću, koja će pokazati koji su to organizacijski rizici i do kojih problema mogu dovesti, navedeni primjer je to u potpunosti potvrdio. U nastavku autor ustvrđuje da tamo gdje je loša uprava glavni uzrok pada, kako pokazuju studije slučaja, sposobnost menadžera da se nose s rastućom krizom ozbiljno je narušena. Kroz primjer je napravljena i komparacija sa oportunitetnim troškom za situaciju da menadžment nije upravljao poduzećem u njegovom interesu i da nije u strategiju uvrstio i instrumente za slučaj krize, reakcija poduzeća na krizu bi nastala tek po nastanku krize kada više nije moguće napraviti obranu. U tom slučaju bi poduzeće postalo nelikvidno, ne

bi bilo moguće voditi redovno poslovanje, a što domino efektom vodi u stečaj.

Stoga je potvrđena i tvrdnja Legčević i Taučer (2014) da je krizni menadžment bolji i učinkovitiji ako je krizna strategija određena pravovremeno. Svaka kriza ima svoj put za rješenje, ali je potrebno dobro razmotriti elemente koji ulaze u procjenu rizika s kojima se ulazi u krizu ili kriznu situaciju. Najbolji je način prevencije i obrane od krize osposobiti vlastito osoblje ili utemeljiti krizni stožer u kojemu će se nalaziti stručnjaci kojima su poznati svi alati i sva sredstva s pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza.

## 6. ZAKLJUČAK

Svrha ovoga rada bila je ustanoviti instrumente i prilagodbe koncepta poslovanja kriznim uvjetima, uvjetovane vanjskim krizama na koje poduzeće nema utjecaj. U poljoprivrednoj proizvodnji rizici su vrlo visoki te samim time mogu prouzročiti krizu poslovanja poduzeća ili cjelokupne grane u regiji.

Stoga je ta djelatnost posebno osjetljiva na krize na koje ne može utjecati poput gospodarskih, političkih, kriza uzrokovanih pandemijom ili klimatskim uvjetima.

Poljoprivredna proizvodnja je specifična zbog proizvodnje na otvorenom i samim time je izložena klimatskim neprilikama, koje mogu učiniti štete na razini katastrofe za čitavu regiju. Klimatske neprilike poput suše, tuče, velike količine oborina u toku godine, olujni vjetrovi, su neki od najčešćih uzroka katastrofalnih šteta koje uzrokuju veliko smanjenje ili čak izostanak uroda. Višegodišnje kulture uključujući i vinogradarstvo ima i drugu specifičnost da njen jedan proizvodni ciklus traje čitavu kalendarsku godinu. Stoga novčani tijek mora biti raspoređen tako da cijelu godinu može pratiti financiranje proizvodnje. Bilo kakve krize u gospodarstvu, na tržištu, ili opskrbi može uzrokovati teže posljedice u jednom taku dugačkom procesu proizvodnje. Vinarstvo ima obrnutu situaciju jer u jesen prima cjelokupnu godišnju zalihu materijala za proizvodnju vina, iz koje će se cijelu narednu godinu financirati. Obzirom da je vino živa tvar, vrlo lako može prijeći u neželjeni oblik. Bilo kakve krize poput energetske, gospodarske, opskrbenih i dr., mogu uzrokovati havariju na cjelokupnoj godišnjoj proizvodnji.

Poduzetništvo u toj djelatnosti susreće se, dakle, sa mnogo izazova za koje je moguće pronaći rješenja u modernizaciji procesa proizvodnje i strojeva za obradu, automatizaciji, e-poljoprivredi, vezanih za obavljanje djelatnosti. Također, omogućeni su i razni instrumenti financiranja proizvodnje kao što su redovna plaćanja poput osnovnog i preraspodijeljena plaćanja te IAKS mjere kao nadoknada poljoprivrednicima koja se isplaćuju iz fondova EU i državne blagajne, projekata za modernizaciju također financiranih od strane EU i državnih blagajni, itd. Kako je u istraživanju i opisano, država potiče i osiguranje u poljoprivrednoj proizvodnji sudjelujući u sufinanciranju premija.

Država, dakle, pomaže ili intervenira u poljoprivredi kroz razne izravne i neizravne mjere koje mogu prevenirati krizna stanja, ublažiti ih ili omogućiti lakši oporavak nakon katastrofalnih šteta. No najveći teret i odgovornost je ipak na menadžmentu koji upravlja procesima, donosi odluke o raspodjeli prihoda i ulaganjima u poslovanje, odnosno strateško preveniranje kriznih stanja.

Analizom u odabranom poduzeću vinogradarsko-vinarske djelatnosti, istraživanjem se tražio odgovor na pitanje koje su preventivne mjere i instrumenti te strateško preveniranje krize, jesu li u tom procesu odabrani "pravi" projekti, koji su to projekti, i kako su se oni pokazali u kriznoj situaciji, odnosno da li će u kriznim situacijama biti zamah i pomoć poslovanju ili financijski uteg koji će vući u stečaj. Isto tako, menadžment ima odgovornost i donosi odluku o načinu prihodovanja i rasporedu prihoda u poslovnom procesu, potpunosti kapaciteta te dodatnom prihodovanju kroz nusprodukte proizvodnje. Menadžment mora pratiti novitete u modernizaciji proizvodnje s jedne strane, mogućnosti financiranja i osiguranja s druge strane, i na kvalitetan način napraviti prijenos na sve sudionike u procesu proizvodnje kako bi i izvršavanje modernizacije zadanih procesa pratilo kvalitetnu izvedbu.

Zaključak je da je opstanak i napredak ipak moguć ako je menadžment pripremljen, prati istraživanja i reagira već unaprijed postavljenim instrumentima i metodama za djelovanje u kriznim situacijama te na taj način i u najtežim situacijama osigura novčani tijek, čime se potvrđuje i teza Legčević i Taučer (2014).

Također je potvrđena teza Sučević (2010.) da ako menadžment dobro upravlja poduzećem, ono će biti čvrsto i stabilno te će lakše proći kroz krizu a ujedno će i zajednici, sa kojom je u neposrednom doticaju, osigurati lakši prolazak kroz krizu.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Osmanagić Badenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha. Školska knjiga, 2007, 254
2. Osmanagić-Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 8 (1), 101-118. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/57783>, 11.11.2022
3. Tomić, Z., Milas, Z.(2007):Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao, Vol XLIV br1 str 137-149
4. Sučević, D. (2010), Krizni Menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse, Lider press, Zagreb, 212
5. Senić, R. i Lukić, S.M (2009).: Krizni menadžment II. dio, Panevropski univerzitet Apeiron, Banja Luka, Art print, 331
6. Rupčić, N. (2018): Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:192:625818> (Datum pristupa: 11.11.2022.)
7. Rizvan, A. (2019): Menadžment i krizno poslovanje kompanije Huawei, Stručni rad, Fakultet poslovne ekonomije, Sveučilište „Vitez“
8. Legčević, J. i Taučer, K. (2014): Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. Ekonomski vjesnik God. XXVII, br.1/2014. Str 199-208
9. Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006): Krizno komuniciranje. HUM vol. 1., Mostar: Filozofski fakultet Mostar, 2006, 310
10. Njavro, M. i Čop ,T. (2021): Upravljanje rizikom u poljoprivredi, Mate, Zagreb, 141
11. Licul, R. i Premužić, D. (1985): Praktično vinogradarstvo i podrumarstvo, Nakladni zavod znanje, Zagreb 1985, 351
12. Olson, K. D. (2014.): Farm Management: Principles and Strategies, John Wiley & sons,
13. Drucker, P., (1992): Nova zbilja, Novi Liber, Zagreb, 237
14. Sinclair, U., (1938): Kralj automobila Ford, Hrvatska književna naklada , Zagreb, 274
15. Soros, G., (1996): Alkemija financija : čitanje uma tržišta, MISL, Zagreb, 343
16. Adizes I., (2006): Životni ciklusi tvrtke, M.E.P: Consult, Zagreb, 398
17. Smith S., (2003): Strateg: kako poslovni cilj pretvoriti u uspjeh: suvremeni strateški

- menadžment u svjetskoj praksi , M.E.P: Consult, Zagreb, 179
18. Njavro, M., Čop, T. (2019): Inovativno upravljanje rizikom u agrobiznisu // Inovacije: Jamstvo budućnosti agrobiznisa u Hrvatskoj, Zagreb: Hrvatsko agroekonomsko društvo, 2019. str. 11-15
  19. Franić, R., Grgić, Z. i Njavro, M. (2004). EU-Integracijski pritisak i potraga za 'pravim' akterima tržišnog razvoja poljoprivrede (na primjeru privatizacije Sladorane d.d. Županja). Društvena istraživanja, 13 (1-2 (69-70)), 49-71. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/16089>
  20. Njavro, M., Jakobović, S., i Budimir, V. (2005). 'Upravljanje rizikom na voćarskim i vinogradarsko-vinarskim gospodarstvima Slavonije i Baranje', Poljoprivreda, 11(1), str. 31-37. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/13024> (Datum pristupa: 06.11.2022.)
  21. Gugić, J., Par, V., Njavro, M., Verović, A. (2008): Izvori rizika i strategije upravljanja rizikom na vinogradarsko-vinarskim gospodarstvima u Dalmaciji, Agronomski glasnik 5/2008, str 425-438
  22. Ljubaj, T., Franić, R., Njavro M. (2021): Socioekonomske promjene u ruralnom području Istarske županije, Agronomski glasnik 1/2021, str 31-49
  23. Krišto, J., Njavro M., i Čop T. (2021): Društva za uzajamno osiguranje kao oblik upravljanja rizicima u sektoru poljoprivrede – iskustvo Europske Unije i lekcije za Republiku Hrvatsku, 28. tradicionalno savjetovanje Ekonomska politika Hrvatske u 2021. Hrvatska poslije pandemije: Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 2020, 254-290
  24. Šporčić, M., Landekić, M., Lovrić, M. i Martinić, I. (2011): Modeli planiranja i odlučivanja u šumarstvu. Croatian Journal of Forest Engineering, 32 (1), 443-455. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/68197>, 11.11.2022
  25. Hardaker J.B., Huirne, R.B.M, Anderson J.R. (1997): Coping with risk in agriculture, CAB
  26. Harwood, J., Heifner R., Coble, K., Perry, J., Somwaru, A.(1999.): Managing Risk in Farming, Concepts, Research and Analysis, USDA, Economic Research Service Report, Washington D.C.,SAD, International, London, Velika Britanija

Internetski izvor

27. E. Kühner, C. Gabler: Der „Minimalschnitt im Spalier“, 2014, dostupno na web stranici: [https://lako.at/wp-content/uploads/2021/03/minimalschnitt\\_physiologie\\_krems\\_2016.pdf](https://lako.at/wp-content/uploads/2021/03/minimalschnitt_physiologie_krems_2016.pdf), pristupljeno: 18.10.2022
28. Oswald Walg: Minimalschnitt im Spalier –eine neue Erziehung mit Zukunft? dostupno na web stranici: [https://www.rlp.de/fileadmin/mulewf/Themen/Weinbau/Dokumente/nachhaltigerWeinbau/Minimalschnitt\\_im\\_Spalier\\_Zukunftskongress2012a.pdf](https://www.rlp.de/fileadmin/mulewf/Themen/Weinbau/Dokumente/nachhaltigerWeinbau/Minimalschnitt_im_Spalier_Zukunftskongress2012a.pdf), pristupljeno: 18.10.2022
29. recesija. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na web stranici: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52139>, pristupljeno: 18. 10. 2022.
30. ekonomska kriza. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na web stranici: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17360> pristupljeno: 18. 10. 2022.
31. Ministarstvo poljoprivrede : Pravilnik o provedbi izravne potpore poljoprivredi i IAKS mjera ruralnog razvoja za 2020. godinu , Narodne Novine 22/2020 službeni dio, broj dokumenta 547, dostupno na web stranici: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020\\_02\\_22\\_547.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_02_22_547.html) pristupljeno: 11.11.2022
32. APPRRR (2014): Kako ostvariti potporu iz Mjere 10 poljoprivrede, okoliš, i klimatske promjene, 2014, dostupno na web stranici: <https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2019/04/Kako-ostvariti-potporu-za-mjeru-10.pdf> pristupljeno: 11.11.2022
33. Ministarstvo poljoprivrede : Godišnje izvješće o stanju poljoprivrede u 2018 , dostupno na web stranici: [https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna\\_politika/Nacin\\_izracuna\\_vrijednosti\\_osnovnih\\_prav.docx](https://poljoprivreda.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/poljoprivredna_politika/Nacin_izracuna_vrijednosti_osnovnih_prav.docx) pristupljeno: 11.11.2022
34. Portal Express 24 sata: Roboti će brati naše voće I povrće – brži su i jeftiniji , dostupno na web stranici: <https://express.24sata.hr/tehno/roboti-ce-brati-nase-voce-i-povrece-brzi-su-i-jeftiniji-20527> pristupljeno: 11.11.2022.
35. Portal Agroklub: 13 robota koji će zauvijek promijeniti agrar, dostupno na web stranici: <https://www.agroklub.com/poljoprivredne-vijesti/13-robota-koji-ce-zauvijek-promijeniti-agrar/19762/>, pristupljeno: 11.11.2022.



36. Canopy –International wine challenge: The robots are coming, dostupno na web stranici: <https://www.internationalwinechallenge.com/Canopy-Articles/the-robots-are-coming.html> pristupljeno: 11.11.2022
37. Ministarstvo poljoprivrede : Pravilnik o evidenciji uporabe poljoprivrednog zemljišta , Narodne novine 54/2019 od 29.05.2019, službeni dio, broj dokumenta 1035 dostupno na web stranici: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019\\_05\\_54\\_1035.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/full/2019_05_54_1035.html) pristupljeno: 11.11.2022.
38. APPRRR, Izravna potpora poljoprivrednicima i kontrola prije isplate 2015-2020, priručnik, dostupno na web stranici: [https://www.aprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Priru%C4%8Dnik\\_Izravna-potpora-poljoprivrednicima-i-kontrola-prije-isplate-2015-2020.pdf](https://www.aprrr.hr/wp-content/uploads/2018/02/Priru%C4%8Dnik_Izravna-potpora-poljoprivrednicima-i-kontrola-prije-isplate-2015-2020.pdf) pristupljeno: 11.11.2022.
39. Europska komisija: Program osnovnog plaćanje , dostupno na web stranici: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/basic-payment\\_hr](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/income-support/basic-payment_hr) pristupljeno: 21.06.2022
40. Ja trgovac, članak: Deset velikih proizvodi većinu hrvatskih vina, pristupljeno 21.06.2022, dostupno na web stranici: <https://jatrgovac.com/deset-velikih-proizvodi-vecinu-hrvatskih-vina/>
41. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na web stranici: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17360> Pristupljeno 17. 10. 2022.
42. Cordier, J. (2017). Study on risk management in EU Agriculture. Annex 5 –Case study 5 Critical issues for the implementation of a mutual fund compensating for production loss under Article 38 of Reg. (EU) No. 1305/2013, Ecorys, Wageningen Economic Research, European Commission, Brussels, Preuzeto s: [http://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-01aa75ed71a1.0001.03/DOC\\_1](http://publications.europa.eu/resource/cellar/eaf36af7-af6c-11e8-99ee-01aa75ed71a1.0001.03/DOC_1) , pristupljeno 11.11.2022.
43. Vinogradarstvo, vinarstvo, uljarstvo, voćarstvo i povrćarstvo, HAPIH, Godišnje izvješće 2019, Datum pristupa 11.11.2022. dostupno na web stranici: <https://www.hapih.hr/wp-content/uploads/2020/11/CVVU-CVP-Godisnje-izvjesce-za-2019.pdf>
44. Hrvatski sabor : Zakon o vinu, Narodne Novine, službeni dio, br 32/2019 broj dokumenta 641, dostupno na web stranici: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019\\_03\\_32\\_641.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2019_03_32_641.html) pristupljeno: 11.11.2022

45. Ministarstvo poljoprivrede i šumarstva : Pravilnik o vinu, Narodne novine, službeni dio, br 96/1996 , broj dokumenta 1912, preuzeto 30.06.2022, dostupno na web stranici: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_07\\_81\\_1183.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_07_81_1183.html)
46. Hrvatski Sabor: Strategija poljoprivrede do 2030, Narodne novine, službeni dio, br. 26/2022, broj dokumenta 325, preuzeto 11.11.2022., dostupno na web stranici: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022\\_03\\_26\\_325.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2022_03_26_325.html)
47. APPRRR, publikacija : Kako ostvariti potporu za IAKS mjere iz programa ruralnog razvoja RH za razdoblje 2014-2020, preuzeto 11.11.2022. dostupno na web stranici: [https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2022/05/Kako-ostvariti-potporu-za-IAKS-mjere\\_3\\_2022\\_.pdf](https://www.apprrr.hr/wp-content/uploads/2022/05/Kako-ostvariti-potporu-za-IAKS-mjere_3_2022_.pdf)
48. APPRRR: Natječaj za provedbu mjere 17, „Upravljanje rizicima“ iz Programa ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014-2020, preuzeto 11.11.2022, dostupno na web stranici:<https://www.apprrr.hr/podmjera-17-1-osiguranje-usjeva-zivotinja-i-biljaka/>

## 8. SAŽETAK

Posljednjih godina svjedoci smo kriza nastalih uslijed potresa, pandemije virusom COVID 19, prirodnih nepogoda (poplave, tuče, velike suše i požari), ekonomskih kriza, međunarodnih konflikata i ratova ili nepogoda zbog ljudskog faktora poput velikog iseljavanja stanovništva. Vanjske krize dolaze iz okruženja i poslovni subjek na njih nema utjecaj, ali utječu na njegove mogućnosti opstanka. Poljoprivreda za razliku od drugih proizvodnji je u vrlo rizičnoj skupini zbog svoje prirode proizvodnje na otvorenom te je izložena klimatskim uvjetima i vrlo je osjetljiva na krize u okruženju. Istraživanje prikazuje sposobnost poduzeća u prilagodbi specifičnim uvjetima nastalim pod utjecajem različitih kriznih situacija iz okruženja, te instrumente i mogućnosti njenog ublažavanja. U radu je analizirana problematika izabranog poduzeća vinogradarsko-vinarske djelatnosti i projekata koje je njihov menadžment pokrenuo kao preventivne mjere, te koliko te mjere omogućuju redovno poslovanje u kriznim situacijama.

Ključne riječi: upravljanje, rizik, vinogradarsko-vinarska proizvodnja, strategije

## **9. SUMMARY**

In recent years, we have witnessed crises caused by earthquakes, the COVID 19 pandemic, natural disasters (floods, hailstorms, major droughts and fires), economic crises, international conflicts and wars, or disasters caused by human factors such as large-scale emigration of the population. External crises come from the surrounding environment and business entities as such have no influence over them, but crises do affect a business' survival potential. Agriculture, unlike other production branches, is in a high-risk group due to its nature of outdoor production and its exposure to climate conditions and high sensitivity to environmental crises. This research demonstrates company's ability to adapt to specific conditions created under the influence of various crisis situations from the environment, as well as the instruments and possibilities for mitigating them. The paper analyzes the issues of a viticulture and winemaking venture company and the projects that their management initiated as a preventive measure, as well as to what extent these measures uphold regular operations in crisis situations

Keywords: risk, management, grape and wine production, strategies

## 10. POPIS TABLICA

	NASLOV TABLICE	
Tablica 1	Glavni rizici opskrbnog lanca u poljoprivredi	8
Tablica 2	Usporedba brojčanih pokazatelja o količinama (hl) proizvoda u prometu za koje je izdano rješenje u 2017.-2019.	12
Tablica 3	Karakteristike metode višekriterijskoga odlučivanja prema Sarkisu i Weinrachu 2001.	18

## 11. POPIS SLIKA

	NAZIV SLIKE	
Slika 1.	Vinograd s pogledom na vinariju	15
Slika 2.	Robot u vinogradarstvu	20
Slika 3.	Dronska dijagnostika usjeva	21
Slika 4.	Robot za rezidbu vinove loze	21
Slika 5.	Robot čisti unutar reda	21
Slika 6.	Traktor obavlja više operacija u jednom prohodu	22
Slika 7.	Razlika između vinograda u proljeće sa uzgojnim oblikom „mini rez“ i ostalih	23
Slika 8.	Prikaz piramide izravnih plaćanja	28

## 12. POPIS GRAFIKONA

	NAZIV GRAFIKONA	
Grafikon 1	Vinogradarske površine u RH	11
Grafikon 2	Broj poslovnih subjekata kojima je izdano Rješenje za stavljanje na tržište vina	13
Grafikon 3	Distribucija vinograda po veličini	17
Grafikon 4	Pregled kombinacija unutar mjera M10 i između M10 i M11 u ukupnom iznosu potpore kn/100ha	31

## TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijek  
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek  
Sveučilišni diplomski studij, smjer Agroekonomika

Diplomski rad

Prilagodba koncepta poslovanja poduzeća kriznim uvjetima  
Višnja Vrban Merunka

### Sažetak:

Posljednjih godina svjedoci smo kriza nastalih uslijed potresa, pandemije virusom COVID 19, prirodnih nepogoda (poplave, tuče, velike suše i požari), ekonomskih kriza, međunarodnih konflikata i ratova ili nepogoda zbog ljudskog faktora poput velikog iseljavanja stanovništva. Vanjske krize dolaze iz okruženja i poslovni subjekt na njih nema utjecaj, ali utječu na njegove mogućnosti opstanka. Poljoprivreda za razliku od drugih proizvodnji je u vrlo rizičnoj skupini zbog svoje prirode proizvodnje na otvorenom te je izložena klimatskim uvjetima i vrlo je osjetljiva na krize u okruženju. Istraživanje prikazuje sposobnost poduzeća u prilagodbi specifičnim uvjetima nastalim pod utjecajem različitih kriznih situacija iz okruženja, te instrumente i mogućnosti njenog ublažavanja. U radu je analizirana problematika izabranog poduzeća vinogradarsko-vinarske djelatnosti i projekata koje je njihov menadžment pokrenuo kao preventivne mjere, te koliko te mjere omogućuju redovno poslovanje u kriznim situacijama.

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

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

**Broj stranica:** 48

**Broj grafikona i slika:** 12

**Broj tablica:** 3

**Broj literaturnih navoda:** 48

**Broj priloga:** 0

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** upravljanje, rizik, vinogradarsko-vinarska proizvodnja, strategije

**Datum obrane:**

### Stručno povjerenstvo za obranu:

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

**Rad je pohranjen u:** Knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti Osijek, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vladimira Preloga 1.



## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek  
University Graduate Studies, Agroecconomics**

**Graduate thesis**

Adaptation of the business concept to specific marketing conditions

Višnja Vrban Merunka

### **Summary:**

In recent years, we have witnessed crises caused by earthquakes, the COVID 19 pandemic, natural disasters (floods, hailstorms, major droughts and fires), economic crises, international conflicts and wars, or disasters due to human factors such as large-scale emigration of the population. External crises come from the environment and the business entity has no influence on them, but they affect its survival possibilities. Agriculture, unlike other productions, is in a very risky group due to its nature of outdoor production and is exposed to climatic conditions and is very sensitive to crises in the environment. The research shows the company's ability to adapt to specific conditions created under the influence of various crisis situations from the environment, as well as the instruments and possibilities for mitigating it. The paper analyzes the issues of the chosen company's viticulture and winemaking activities and the projects that their management initiated as preventive measures, and to what extent these measures enable regular operations in crisis situations.

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

**Mentor:** PhD Snježana Tolić, Associate Professor

**Number of pages:** 48

**Number of figures and pictures:** 12

**Nuber of tables:** 3

**Number of references:** 48

**Number of appendices:** 0

**Original in:** Croatian

**Keywords:** risk, management, grape and wine production, strategies

**Thesis defended on date:**

### **Reviewers:**

1. PhD Tihana Sudarić, Full Professor, president
2. PhD Snježana Tolić, Associate Professor, mentor
3. PhD David Kranjac, Postdoctoral Researcher, member

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