

# Dizajniranje održivog poslovnog programa malog obiteljskog gospodarstva

---

Ceranac, Josipa

Master's thesis / Diplomski rad

2019

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:151:576431>

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

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



Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku

**Fakultet  
agrobiotehničkih  
znanosti Osijek**

*Repository / Repozitorij:*

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



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

Josipa Ceranac, apsolvant

Diplomski studij, Ekološka poljoprivreda

**DIZAJNIRANJE ODRŽIVOG POSLOVNOG PROGRAMA MALOG OBITELJSKOG  
GOSPODARSTVA**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2019.**

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

Josipa Ceranac, apsolvent

Diplomski studij, Ekološka poljoprivreda

**DIZAJNIRANJE ODRŽIVOG POSLOVNOG PROGRAMA MALOG OBITELJSKOG  
GOSPODARSTVA**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. red. prof. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. izv. prof.dr.sc. Snježana Tolić, mentor
3. doc. dr. sc. Miro Stošić, član

**Osijek, 2019.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
3. MAERIJAL I METODE .....	5
4. REZULTATI .....	6
4.1. Dizajniranje održivog poslovnog programa .....	6
4.2. Poslovni plan .....	8
4.3. Operacijske strategije u poslovnoj i razvojnoj politici tvrtke .....	11
4.4. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo i njegova obilježja .....	14
4.5. Budućnost obiteljskih gospodarstva u globalnom kontekstu .....	22
4.6. Fleksibilan gospodarski model OPG-a .....	24
4.6.1. Fleksibilnost kroz diversifikaciju i pluriaktivnost .....	24
4.6.2. Fleksibilnost kroz polusamoopskrbna obiteljska poljoprivredna gospodarstva .....	27
4.7. Mogućnosti financiranja razvoja hrvatskih OPG-a iz mjera ruralnog razvoja .....	28
5. RASPRAVA .....	31
6. ZAKLJUČAK .....	32
7. POPIS LITERATURE .....	33
8. SAŽETAK .....	35
9. SUMMARY .....	36
10. POPIS TABLICA .....	37
11. POPIS SLIKA .....	37
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA .....	38
BASIC DOCUMENTATION CARD .....	39

## 1. UVOD

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, kao najučestaliji operativni model poljoprivrednih gospodarstava, stoljećima su osiguravala rast europskog poljoprivrednog sektora. Današnji je ambiciozni politički okvir Europske unije napravljen tako da u obzir uzima različite modele poljoprivrede koji postoje u EU, uključujući različite vrste OPG-ova. Politički okvir jasno je usmjeren na zadovoljavanje potražnje građana za sigurnošću hrane i nastoji ispuniti stalno rastuća očekivanja u smislu sigurnosti, kvalitete, vrijednosti, podrijetla i različitosti hrane. Istovremeno, zajednička poljoprivredna politika (ZPP) pomaže u održavanju ruralnih životnih stilova i daje značajan doprinos ruralnom gospodarskom i društvenom razvoju.

Ne postoji jedinstvena definicija koja točno opisuje obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Oko 97 % svih poljoprivrednih gospodarstava u EU u vlasništvu je jedne fizičke osobe. Većina poljoprivrednika je to postala uslijed obiteljskog nasljeđivanja i upravljanja zemljom koju su prije obrađivali roditelji i bake/djedovi. Sustav nasljeđivanja vlasništva nad zemljom doprinio je održavanju kulturalnih i tradicijskih vrijednosti u poljoprivredi. Takvi poljoprivrednici i njihove obitelji obično obavljaju većinu posla oko održavanja gospodarstva, većinu prihoda ostvaruju od poljoprivrede, a žive na samom poljoprivrednom gospodarstvu ili blizu njega.

U novije vrijeme, sve su manji prihodi malih gospodarstava u primarnoj poljoprivrednoj proizvodnji pa oni pribjegavaju različitim vidovima finalizacije proizvoda na gospodarstvu i različitim dopunskim djelatnostima koje su kompatibilne poljoprivredi kao što su servisne usluge u poljoprivredi, agroturizam, različiti vidovi socijalne poljoprivrede i proizvodnja gotovih proizvoda hrane i pića.

Izbor poslovnog programa malog obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva ovisi o niz čimbenika među kojima se izvori financiranja ističu kao najučestalije ograničenje razvoja, posebno u manje razvijenim ruralnim područjima gdje su oskudne mogućnosti rada u nepoljoprivrednim zanimanjima.

Europska ruralna politika implementira značajna sredstva iz EU fonda za poljoprivredu i ribarstvu upravo u razvoj obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. U tom kontekstu vrlo je popularna Mjera 6 koja putem bespovratnih sredstava financira mikro gospodarstva,

gospodarstva mladih poljoprivrednika i razvoj nepoljoprivrednih djelatnosti u okviru poslovanja malih poljoprivrednih gospodarstva.

U radu se istražuju društveni i poslovni utjecaji koji utječu na odluke poduzetnika pri kreiranju održivog poslovnog programa. U fokusu istraživanja su mala poljoprivredna gospodarstva i njihova fleksibilnost u prilagođavanju proizvodnje tržišnim zahtjevima.

## 2. PREGLED LITERATURE

Morić Milanović i sur. (2016.) navode da je pojam poslovni model prvi put spomenut u akademskom članku iz 1957. (Bellman i sur., 1957) te u naslovu i sažetku članka iz 1960. (Jones, 1960). Prema Chesbrough i Rosenbloomu (2002), koncept poslovnog modela vuče korijene iz Chandlerove knjige Strategija i struktura iz 1962. Isti autori smatraju da je za razvoj koncepta značajnu ulogu imao Ansoff (1965) koji je istraživao područje korporativne strategije, ali i Andrews (1980) koji je popularizirao koncept poslovne strategije.

Muehlhausen (2012) navodi da je poslovni model formula za profit poduzeća, pri čemu su ključna pitanja: Što poslovni model nudi?, Kako tu ponudu monetizirati? i Kako postići održivost poslovnog modela?.

Grubišić i sur. (2008.) u svome radu “ Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana“ opisuje način izrade poslovnoga plana. Navodi dijelove poslovnog plana: financije, marketing, management, lokacija, pravna pitanja i ostali čimbenici koji su zanimljivi cijeloj lepezi korisnika, od ulagača preko zaposlenika i menadžera do šire javnosti i državnih organa.

Marić (2006.) u svome radu navodi da je osnovni cilj prikupljanja informacija o tržištu dobivanje slike o situaciji na tržištu, treba prikupiti informacije o tržištima i kretanjima u pojedinoj regiji, svojim konkurentima, novim proizvodima, svojim sadašnjim, ali i potencijalnim kupcima.

Šurbek (2018.) u svome članku za Gospodarski list piše o obvezama i drugim uvjetima prodaje vlastitih poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na OPG-u. U trenutku kada obiteljska poljoprivredna gospodarstva namjeravaju proizvedene vlastite poljoprivredne proizvode plasirati na tržište, susreću se s nizom pitanja vezanim uz zakonske obveze kojih se pri tome trebaju pridržavati.

Šrlija (2008.) u svome radu “kreditne analize“ navodi mogućnosti financiranja za male poduzetnike, te sve potrebne korake ukoliko je kreditno financiranje ili vlastiti kapital.

Vodič za korisnike potpora iz europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (2019.) navodi da kroz Program ruralnog razvoja Republike Hrvatske za razdoblje 2014.-2020. u okviru Mjere 6 „Razvoj poljoprivrednog gospodarstva i poslovanja“, podmjere 6.1. „Potpora za pokretanje poslovanja među mladim poljoprivrednicima“, tip operacije 6.1.1. „Potpora mladim poljoprivrednicima“ predviđena je potpora mladim poljoprivrednicima. Cilj potpore je pomoći mladim poljoprivrednicima koji su se odlučili postati odgovorne osobe poljoprivrednih gospodarstva u daljnjem održivom razvoju poljoprivrednog gospodarstva.



### **3. MAERIJAL I METODE**

Za izradu diplomskog rada korištena je dostupna suvremena inozemna i domaća literatura, materijali dostupni na internetu kao i ostali materijali koji su navedeni u popisu literature, a ista je analizirana, podaci su sortirani i prema nacrtu istraživanja prikazani u opisnom dijelu diplomskog rada. Korišteno je nekoliko znanstvenih metoda: prikupljanje znanstvenih, stručnih i empirijskih materijala, analiza sadržaja, metoda promatranja i zaključivanja, te sinteza rezultata kojom se došlo do određenih zaključaka.

#### **Cilj istraživanja**

Opći cilj istraživanja je istražiti mogućnosti i uvjete dizajniranja održivih poslovnih programa u poljoprivredi koji mogu zadovoljiti životne potrebe članovima poljoprivrednih obitelji. U tu svrhu istražuju se različiti oblici rada i poslovanja u poljoprivredi EU.

#### **Pretpostavka istraživanja**

Mala poljoprivredna gospodarstva mogu razviti održivi proizvodni, odnosno poslovni program subvencioniranim financiranjem, kroz nacionalne i europske programe za razvoj poljoprivrede, u uvjetima razvoja lokalnog tržišta i vlastite fleksibilnosti.

## **4. REZULTATI**

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva su mali poslovni subjekti s različitim ograničenjima u pogledu raspoloživosti resursa za proizvodnju kao što su proizvodni resursi, radna snaga i kapital. Za njih je od velike važnosti znati izabrati proizvodni program, odnosno poslovni model kojeg će moći uspješno realizirati uz postojeće resurse, raspoloživo radno vrijeme, mogućnost pronalaska radne snage, mogućnost investiranja, dobivanja kredita, početno znanje, mogućnosti plasmana i očekivani prihod.

Prema Hamelu (2000.) svaki poslovni model predstavljaju sljedeći osnovni elementi, gdje se svaki od osnovnih elemenata sastoji od svojih pod elemenata. To su:

- 1) Strategija – čije su odrednice poslovna misija, segmentacija tržišta i strateška diferencijacija
- 2) Strateški resursi – čije odrednice sadrže ključne kompetencije (knowhow), stratešku imovinu i ključne procese. Ključne kompetencije predstavljaju znanje poduzeća (tzv. intelektualni kapital) koje uključuje jedinstvene vještine i intelektualno vlasništvo. Strateška imovina predstavlja prvenstveno materijalnu imovinu poduzeća, kao što su infrastruktura i postrojenja, međutim može biti i nematerijalna poput patenata, brenda, CRM-a (upravljanje odnosima s klijentima) te sve ostalo što je rijetko i vrijedno za poslovanje poduzeća. Ključni se procesi odnose na metodologije i rutine korištene pri transformaciji inputa u outpute.
- 3) Interakcija s korisnicima - sastoji se od četiriju elemenata: korisničke podrške, razumijevanja povratnih informacija, dinamike odnosa s kupcima i modalitetâ naplate.
- 4) Mreža vrijednosti - predstavlja skup odnosa poduzeća sa svim ključnim poslovnim partnerima (dobavljači, klijenti, investitori itd.) te omogućuje poduzeću pristup onim ključnim resursima koje nema pod vlastitom kontrolom.

### **4.1. Dizajniranje održivog poslovnog programa**

Održivost poslovnog modela proizlazi iz njegove primarne svrhe - njegovog profitnog potencijala, kojeg konceptualiziraju sljedeće četiri odrednice: učinkovitost, jedinstvenost, sklad (engl. fit) i generatori profita.

Učinkovitost predstavljaju aktivnosti s pomoću kojih je poslovni model u mogućnosti učinkovito isporučivati vrijednost kupcima, pri čemu novčana vrijednost koju kupci plaćaju za proizvode ili usluge premašuje troškove njihova razvoja.

Jedinstvenost opisuje do koje je mjere poslovni koncept originalan s obzirom na postojeće konkurentske poslovne koncepte.

Sklad se odnosi na način na koji svi elementi poslovanja jedni druge podupiru te surađuju u ostvarenju zajedničkog cilja.

Generatori profita predstavljaju sve odrednice koje imaju potencijal generirati iznadprosječne marže te rast profitabilnosti poslovanja.

Iz navedenog proizlazi da je poslovni model formula za uspješno poslovanje tvrtke, pri čemu su ključna pitanja:

- Što poslovni model nudi?
- Kako tu ponudu monetizirati?
- Kako postići održivost poslovnog modela?

Dizajniranje proizvodnog programa malih gospodarstava je proces promišljanja i kombiniranja različitih poslovnih ideja s kojima se želi postići očekivani financijski učinci.

Za početnike je to velik izazov zbog nedostatka doživljenog iskustva rada u poljoprivredi, nedostatka financijskih sredstava i instrumenata, ali i rizika poljoprivredne proizvodnje zbog otvorenosti vremenskim (ne)prilikama.

Za dizajniranje poslovnog modela, odnosno proizvodnog programa kao dijela tog modela, potrebna su određena znanja i stečene i naučene vještine kao što su:

- informacije od kupaca,
- formiranje ideja,
- vizualno razmišljanje,
- stvaranje prototipa,
- pripovijedanje priča,

- izrada scenarija.

Primjer poslovnog modela Canvas sa 9 definiranih propozicija ili hipoteza pokazuje važnost i kompleksnost procesa dizajniranja poslovnih modela. Da bi se o svakoj od njih moglo kvalitetno promisliti, valja prikupiti što više točnih i svježih podataka. Najčešća pogreška nestrpljivih budućih poduzetnika je „odokativno“ procjenjivanje i postavljanje „odokativnih“ hipoteza koje su često odraz naših lijepih željama, ali imaju malo ili nimalo veze sa stvarnom situacijom. Zato je važno znati - kod promišljanja o svakoj propoziciji važno je sjesti za računalo, googlati i traži dokaze ZA i dokaze PROTIV. Raspitivati se, razgovarati ljudima, provjeravati informacije.



Slika 1. Devet propozicija poslovnog modela CANVAS

Izvor: <https://www.cloudschool.org>

## 4.2. Poslovni plan

Obično poduzetnici (poljoprivrednici) ne znaju odakle početi i kako sve informacije o onome čime se bave ili se žele baviti uobličiti u smislen poslovni plan. Poslovni plan je nacrt budućeg poslovanja poduzetnika pa bi on trebao biti osobno uključen u njegovu izradu i potpuno razumjeti o čemu plan govori.

Da bi uspio u poslu poljoprivrednik mora biti informiran, aktivan, znatiželjan, vrijedan, obrazovan bez obzira kojom proizvodnjom se bavi. Sve je više mladih ljudi koji su završili sasvim druge škole, ali se odlučuju za poljoprivrednu proizvodnju, u novije vrijeme zbog različitih potpora koje stoje na raspolaganju poljoprivrednicima.

Brojni su programi cjeloživotnog obrazovanja koji nude edukacije razumijevanja i pisanja poslovnog plana. Na takvim edukacijama, obično početnici uče simulirati zamišljeni poslovni model, kako pokrenuti investiciju, razumijevati i izračunavati najvažnije ekonomske pojmove i pokazatelje što rezultira pisanjem poslovnog plana.

Poslovni plan mora biti temeljen na nekoliko načela:

- lako je čitljiv i razumljiv;
- orijentiran je prema tržištu, a ne isključivo prema tehnologiji rada ili kapacitetu poduzetnika;
- sadrži procjenu utjecaja konkurencije
- ima uvjerljivu i realnu razvojnu viziju.




Slika 2. Poslovni plan: što, zašto, kome i kako?

Izvor: <http://www.eu-znalica.com>


Poslovni plan je važan dio dokumentacije koja se unosi u aplikacije pri ostvarivanju potpora iz poljoprivrede i ruralnog razvoja. U okviru provedbe mjera iz Programa ruralnog razvoja 2014.-2020., Agencija za plaćanja u poljoprivredi daje pojednostavljen obrazac za pisanje poslovnog plana koji automatski računa tražene ekonomske pokazatelje poslovanja iz unesenih vrijednosti prihoda i rashoda. Time je omogućeno poljoprivrednicima koji imaju osnovna znanja iz pisanja poslovnog plana da sami pripreme poslovni plan i popune aplikaciju i izbjegnju plaćanje troška pisanja poslovnog plana konzultantima.

Agencija za plaćanja u poljoprivredi izdala je Vodič za korisnike potpora iz europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj u kojem se detaljno pojašnjava postupak izrade poslovnog plana i popunjavanja on-line aplikacije za mjeru 6.1. za mlade poljoprivrednike.



AGENCIJA ZA PLAĆANJA U POLJOPRIVREDI,  
RIBARSTVU I RURALNOM RAZVOJU

PAYING AGENCY FOR AGRICULTURE, FISHERIES  
AND RURAL DEVELOPMENT



*Tablica 1. Primjer izračuna troškova sirovina, energije i usluga kod proizvodnje jabuke*

	<b>KN/ha godišnje</b>
<b>Materijalni troškovi (sirovine)</b>	
Gnojivo	2.000,00
Sredstva za zaštitu bilja	16.000,00
Vezivo	2.000,00
Sanduci	20.000,00
<b>Ukupno materijalni troškovi</b>	<b>40.000,00</b>
<b>Energija</b>	
Plavi diesel	3.900,00
Diesel	1.800,00
<b>Ukupno energija</b>	<b>5.700,00</b>
<b>Usluge</b>	
Berba	35.714,29
Rezidba	24.500,00
<b>Ukupno usluge</b>	<b>60.214,29</b>

Slika 3. Primjer izračuna troškova u Vodiču

Izvor: <https://www.apprrr.hr/>

### **4.3. Operacijske strategije u poslovnoj i razvojnoj politici tvrtke**

Operacijske strategije čini splet od 5 osnovni strategija: strategija marketinga, strategija istraživanja i razvoja, strategija proizvodnje (ponude), financijska i kadrovska strategiju.

#### **Strategija marketinga**

Marketing je proces planiranja i izvršenja određene koncepcije, formiranja cijena, promocije i distribucije ideje, roba i usluga radi ostvarenja razmjene koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i poduzeća. Upravljanje marketingom znači upravljanje potražnjom. Početak svih marketinških aktivnosti je proces istraživanja tržišta, odnosno otkrivanje i definiranje potreba potrošača koji pokreću cjelokupnu aktivnost.

Marketinšku strategiju čine: strategija segmentacije tržišta, strategija pozicioniranja i strategija marketing miksa.

#### **Strategija istraživanja i razvoja (R/D)**

R/D strategija mora biti usmjerena stvaranju potreba, odnosno stvaranju novih proizvoda koji će postojeće potrebe zadovoljavati na djelotvorniji način ili će djelotvorno zadovoljavati sasvim nove potrebe. Složenost funkcije istraživanja i razvoja može se prikazati kompleksnošću razvoja novog proizvoda. Puno se teže riješiti starih ideja, nego stvarati nove.

Mala poljoprivredna gospodarstva zbog relativno male ekonomske veličine teško mogu ulagati u istraživanja i razvoj. Stoga je važno stalno nadopunjavati znanja o tehnološkim, organizacijskim i drugim inovacijama kroz različite programe cjeloživotnog obrazovanja i samoobrazovanja.

#### **Strategija proizvodnje**

Ova strategija utvrđuje resurse i načine ostvarenja ciljeva proizvodnje, gdje je osnovni cilj ostvariti što veću razliku između izlaznih i ulaznih vrijednosti. Prioritet je implementirati inovacije u proizvodni program kako bi se stekle konkurentske prednosti. Presudna je

kreativnost i originalnost menadžera uz korištenje najmodernije tehnologije i informatizacije u cilju poboljšanja procesa proizvodnje. Nužno je planirati proizvodnju odnosno izraditi portfolio pristup proizvodu za postizanje uravnoteženog asortimana proizvoda koji će dugoročno donositi maksimalni profit. Proizvodni asortiman poduzeća se poboljšava na tri načina:

- modifikacija proizvoda
- eliminacija proizvoda
- razvoj novih proizvoda temeljenih na istraživanju i razvoju

### **Financijska strategija**

Financijska strategija osigurava potrebni kapital za implementaciju strategije poduzeća. Temeljne odrednice financijske strategije su:

- struktura kapitala - odnos duga i trajnog kapitala
- akvizicija kapitala - ulaganje kapitala: vlastiti i tuđi izvori pri čemu vlastiti kapital ima prednost
- alokacija kapitala kroz modele optimalizacije alokacije kapitala: model portfelj investiranja, model reinvesticije, model internog tržišta kapitala (planirana, latentna, kompetitivna strategija);
- upravljanje dividendama - isplata dioničarima ili reinvesticija u poduzeće.

Prednost uvijek moraju imati dugoročni ciljevi, odnosno bar se dio sredstava mora reinvestirati u optimalizaciju poslovanja.

### **Strategija ljudskih resursa**

Strategija ljudskih resursa definira osnovna pitanja: kvaliteta performansi, regrutiranje, permanentno obrazovanje, motivacija, zadovoljstvo, promocija, plaćanje.

### **Proces formuliranja potencijalnih strategija**

U formuliranju poslovne i razvojne politike ishodište predstavlja analiza sadašnje situacije pomoću situacijske analize. Situacijska analiza predstavlja tehniku strategijskog



menadžmenta za povezivanje prilika i prijetnji u okolini s organizacijskom snagom i slabostima poduzeća radi utvrđivanja poslovnog pozicioniranja poduzeća. Ova je metoda poznata kao SWOT analiza.

### Swot analiza

Da bi mogli usvojiti naše razmišljanje i da bi mogli vidjeti gdje bi mogli intervenirati potrebno je napraviti određeni oblik samoanalize. U poduzetništvu je najraspostranjeniji alat za analizu tzv. SWOT matrica (Strength-snaga; Weakness-slabost; Opportunity-prilika; Threat-prijetnja) koja je grafički prikaz pitanja koja se postavljaju u sklopu samoanalize.

Tu moramo navesti:

- Vlastite interne snage (strengths) npr. kreativnost, ambicija, inteligencija - dakle svi vlastiti atributi koji će biti iskorišteni za postizanje poslovnog cilja;
- Vlastite slabosti (weakness) – npr. neodlučnost, manja sklonost riziku, manjak samopouzdanja, jezične barijere, itd.

Svakom poduzetniku važno je identificirati vlastite slabosti kako bi se radilo na njima i kako bi se i one s vremenom pretvorile u snage. Prilikom donošenja odluka u kretanju u određeni poslovni poduhvat, od pomoći u identifikaciji vlastitih slabosti može biti usporedba sa konkurencijom. Svi interni aspekti u kojim je konkurencija bolja predstavljaju naše slabosti. Obrazac za izradu SWOT analize poduzetničkog poduhvata prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. SWOT analiza

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
Koje su jake strane vašeg proizvoda/usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

#### **4.4. Obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo i njegova obilježja**

Zakonu o poljoprivredi koji je na snazi od 01.01.2019. (članak 3.) definira poljoprivrednika kao fizičku ili pravnu osobu ili skupinu fizičkih ili pravnih osoba koja obavlja poljoprivrednu djelatnost na području Republike Hrvatske, a obuhvaća sljedeće organizacijske oblike: obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, samoopskrbno poljoprivredno gospodarstvo, obrt registriran za obavljanje poljoprivredne djelatnosti, trgovačko društvo ili zadruga registrirana za obavljanje poljoprivredne djelatnosti te druge pravne osobe.

Isti zakon definira samoopskrbno poljoprivredno gospodarstvo - to je fizička osoba poljoprivrednik koja se za osobne potrebe bavi poljoprivredom u okviru korištenja prirodnih bogatstava zemlje i prodajom odnosno zamjenom od tih djelatnosti dobivenih proizvoda u neprerađenom stanju i kojoj obavljanje gospodarske djelatnosti poljoprivrede nije glavna djelatnost, odnosno zanimanje poljoprivrednik nije glavno ili jedino zanimanje, a temelji se na korištenju vlastitih i/ili unajmljenih proizvodnih resursa te na radu, znanju i vještinama članova kućanstva, ekonomska veličina gospodarstva je manja ili jednaka od kunske protuvrijednosti izražene u stranoj valuti od 3000 eura.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva više su od posla - ona su način života. Tako je navedeno u članku objavljenom na web-stranici litavskog predsjedništva Vijećem Europske unije u vezi sa sastankom u Vilniusu u rujnu 2013. na kojem su ministri država članica za poljoprivredu, članovi Europske komisije i Europskog parlamenta i predstavnici nevladinih organizacija razgovarali o budućnosti OPG-ova. To vjerojatno najbolje pokazuje zašto pojam obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava različito znači različitim ljudima. U tom se članku spominju neke zajedničke značajke OPG-ova koji danas djeluju u Europi i drugdje u svijetu.

Koncept obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava obuhvaća niz mogućnosti koje mogu varirati ovisno o kulturi, regiji, zemlji itd. Stoga nema univerzalne definicije obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. No ipak, postoje zajednička načela koja obiteljska poljoprivredna gospodarstva definiraju kao poljoprivrednu, šumarsku, ribarsku, pastirsku i akvakulturnu proizvodnju kojom upravlja i koju vodi obitelj i koja se uglavnom oslanja na obiteljsku radnu snagu: i žena i muškaraca. Obitelj i poljoprivredno gospodarstvo povezani

su, usporedno se razvijaju uz kombinaciju gospodarskih, ekoloških, reproduktivnih, društvenih i kulturalnih funkcija.

U Europskoj uniji registrirano je oko 12 milijuna aktivnih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava zbog čega su u fokusu interesa razvojnih politika i rasprava o inovativnim pristupima promicanju i održivosti modela obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Izvan područja primjene prijedloga za novu Zajedničku poljoprivrednu politiku (ZPP) postoje pitanja koja određuju dugoročnu održivost OPG-ova, a za koja su nadležne države članice. Neka od važnijih su, na primjer, pitanja nasljedstva i poreza u vezi s prijenosom OPG-ova s generacije na generaciju i potreba za boljim pristupom zemljištu i kapitalu, a sve je to vrlo bitno za buduće generacije mladih poljoprivrednika.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva, kao najučestaliji operativni model poljoprivrednih gospodarstava, stoljećima su osiguravala rast europskog poljoprivrednog sektora. Današnji je ambiciozni politički okvir Europske unije napravljen tako da u obzir uzima različite modele poljoprivrede koji postoje u EU, uključujući različite vrste OPG-ova. Jasno je usmjeren na zadovoljavanje potražnje građana za sigurnošću hrane i nastoji ispuniti stalno rastuća očekivanja u smislu sigurnosti, kvalitete, vrijednosti, podrijetla i različitosti hrane. Istovremeno, zajednička poljoprivredna politika (ZPP) pomaže u održavanju ruralnih životnih stilova i daje značajan doprinos ruralnom gospodarskom i društvenom razvoju.

### **Neka obilježja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava**

Ne postoji jedinstvena definicija koja točno može opisati što je obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo. S obzirom na to da je 97 % svih poljoprivrednih gospodarstava u EU-u u vlasništvu jedne fizičke osobe, većina poljoprivrednika je naslijedila obiteljski posjed i nastavila upravljati zemljom koju su prije nje obrađivali njezini roditelji i bake/djedovi, održavajući tako kulturu, tradiciju i sustav vrijednosti. Takvi poljoprivrednici i njihove obitelji obično obavljaju većinu posla oko održavanja gospodarstva, većinu prihoda ostvaruju od poljoprivrede, a žive na samom poljoprivrednom gospodarstvu ili blizu njega.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG) upravljaju s oko 69 % poljoprivrednog zemljišta EU s prosječnom površinom od 10 hektara (ha). Korporativna gospodarstva su u prosjeku 15 puta veća (152 ha). Zbog toga se OPG-ovi doživljavaju kao manje tvrtke, iako

među poljoprivrednim gospodarstvima EU, površine 100 i više hektara, također prevladavaju obiteljska poljoprivredna gospodarstva sa 60%.

OPG-ovi također značajno variraju u smislu raznolikosti aktivnosti kojima se bave, resursa o kojima ovise, stupnja integriranosti u tržište, konkurentnosti te udjela radne snage koju koriste za vođenje poljoprivrednog gospodarstva.

Svojstva poljoprivrednih gospodarstava su prikazana u tablici 1., a detaljnije opisana u daljnjem tekstu.

Tablica 2. Neka obilježja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava

➤	Konkurentnost
➤	Inovativna poljoprivreda
➤	Gospodarska fleksibilnost OPG-a
➤	Kratki opskrbni lanci
➤	Društvena poljoprivreda
➤	Pružanje usluga zaštite okoliša
➤	Multifunkcionalna uloga poljoprivrede

### **Konkurentnost**

Konkurentnost je odrednica uspješnog poslovanja. U današnjem globalnom gospodarstvu tržište poljoprivrednih proizvoda postalo je vrlo konkurentno. Proizvođači poljoprivrednih proizvoda koji ulažu u nove tehnologije, marketing, razvoj proizvoda i inovacije ostvaruju značajne konkurentske prednosti. To su uglavnom veliki proizvođači koji u svom korporativnom modelu imaju zaokružen proces proizvodnje i finalizacije proizvoda te vlastite distributivne lance prodaje. S druge strane, takvo otvoreno poslovno okruženje može biti nepovoljno za interese malih i srednjih OPG-ova koji djeluju u nepovoljnijim uvjetima. Čimbenici poput udaljenosti, ograničenog pristupa tržištu, slabih rezultata i nedovoljno razvijene lokalne prepoznatljivosti mogu otežati ili ograničiti konkurentnost takvih poljoprivrednih gospodarstava.

Zbog velike brojnosti malih i srednjih poljoprivrednih gospodarstava koji se promatraju kao čuvari socijalne i demografske stabilnosti ruralnih područja i kao čuvari okoliša, Europska unija kroz ZPP pruža OPG-ovima potpore za tehnološku i organizacijsku modernizaciju, poboljšanje mogućnosti lokalne prodaje, ekološka unaprjeđenja i inovacije.

### **Inovativna poljoprivreda**

Sve snažnija urbanizacija, sve brže propadanje prirodnih resursa, gubitak bioraznolikosti i klimatske promjene velika su prijetnja za održivost poljoprivrede i prehrambenih sustava. Primjena novih tehnologija i inovacija u ruralnim područjima i poljoprivredno-prehrambenom sektoru bit će nužna kako bi se osigurao odgovarajući odgovor na trenutne izazove kao što su povećanje ekstremnih klimatskih uvjeta, hranjenje sve većeg broja stanovnika i osiguravanje generacijske obnove poljoprivrednog sektora.

Sukladno tome, Europska komisija poziva države članice da iskoriste potencijal novih tehnologija i digitalizaciju u poljoprivredi, s ciljem poboljšanja održivosti i konkurentnosti sektora, uz pojednostavljenje svakodnevnog rada poljoprivrednika. To će biti potrebno za postizanje ciljeva postavljenih u sadašnjoj i budućoj zajedničkoj poljoprivrednoj politici.

Poljoprivredna industrija je u posljednje vrijeme doživjela veliki tehnološki pomak. Precizna poljoprivreda uključuje velike baze podataka, dronove, senzore i softver za upravljanje farmama. Kontrola zaštite okoliša, stanična poljoprivreda (mikro farme), pametna tehnologija pakiranja, manipuliranje genima i e-trgovina prehrambenim proizvodima također su gurnuli čitav poljoprivredni poslovni svijet u doba računala.

Zajednička poljoprivredna politika podržava inovacije neovisno o tome tko ih provodi u okviru programa koji financiraju inovacije kao što su Obzor 2020 i Europsko partnerstvo za inovacije (EPI) za podizanje poljoprivredne produktivnosti i održivost. Cilj je ove kombinacije političkih mjera poticati istraživače, poljoprivrednike, savjetnike i druge dionike poljoprivrednog sektora na aktivniju suradnju jer postoji nada da će suradnja znanstvenika i poljoprivrednika ubrzati tehnološki prijenos i inovacije kroz operative skupine pomoću interaktivnog modela primjenom pristup odozdo prema gore.

Stoga je organiziranje prehrambenih lanaca izričiti prioritet u politici ruralnog razvoja 2014. - 2020. Cilj je predloženih mjera, koje se financiraju sredstvima iz Europskog fonda za poljoprivredu i ruralni razvoj, pomoći OPG-ovima u izravnoj prodaji njihovih proizvoda potrošačima ili barem u uključivanju u kratke opskrbe lance i boljem integriranju OPG-ova u distribucijske kanale pružanjem podrške shemama kvalitete, dodavanjem vrijednosti poljoprivrednim proizvodima, promidžbom na lokalnim tržištima i kratkim opskrbnim lancima, skupinama proizvođača i međusektorskim organizacijama.

Osim toga, pristup LEADER i dalje lokalnim akcijskim grupama osigurava temelje koji su im potrebni za podršku inovativnih i eksperimentalnih pristupa poticanju izravne prodaje i razvoja lokalnih prehrambenih tržišta, gdje je to predviđeno kao dio strategije lokalnog razvoja.

Andrew Heikkila (2019.) smatra da bi sljedećih 5 inovacija u poljoprivredi moglo promijeniti svijet. On navodi: Urbana poljoprivreda, pametni dizajn i vertikalne farme, dronovi i pčele, umjetna inteligencija i automatizacija, blockchain tehnologija i genetske modifikacije.



Slika 4. Vertikalni uzgoj salate

Izvor: <http://www.ciraz.hr/odrziva-proizvodnja-prerada-hrane/>

## **Gospodarska fleksibilnost OPG-a**

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva su opstala u sustavu poljoprivrede zahvaljujući svojoj fleksibilnosti, odnosno mogućnosti prilagođavanja promjenama koje se događaju u proizvodnji i ponudi, potražnji i distribuciji. Obiteljska gospodarstva su najvećim djelom mala gospodarstva koja stječu egzistencijalne prihode iz poljoprivrede te su motivirana za preživljavanje svoje proizvodnje i u novim okolnostima. Ta gospodarstva pokazuju želju i fleksibilnost prilagodbe svojih tradicionalnih aktivnosti prevladavajućim vanjskim uvjetima, na primjer, usmjerenošću na proizvodnju hrane visoke kvalitete, sudjelovanjem u kratkim prehrambenim lancima i/ili bavljenjem dopunskim djelatnostima izvan gospodarstva ili na gospodarstvu što je poznato kao diversifikacija na poljoprivrednom gospodarstvu.

Cilj mješovite poljoprivredne proizvodnje i diversifikacije je povećati potencijalnu uporabu dugotrajne imovine poljoprivrednoga gospodarstva radi unapređenja proizvodnje, učinkovitosti i profitabilnosti. Mogućnosti poboljšanja prihoda OPG-a mogu proizići i iz radnih, obiteljskih i životnih iskustava. Gospodarsku motivaciju za veću održivost ili profitabilnost poljoprivrednih poduzeća nadopunjuju društveni, kulturološki i ekološki razlozi vezani uz dodanu vrijednost različitih modela OPG-ova.

## **Kratki opskrbni lanci**

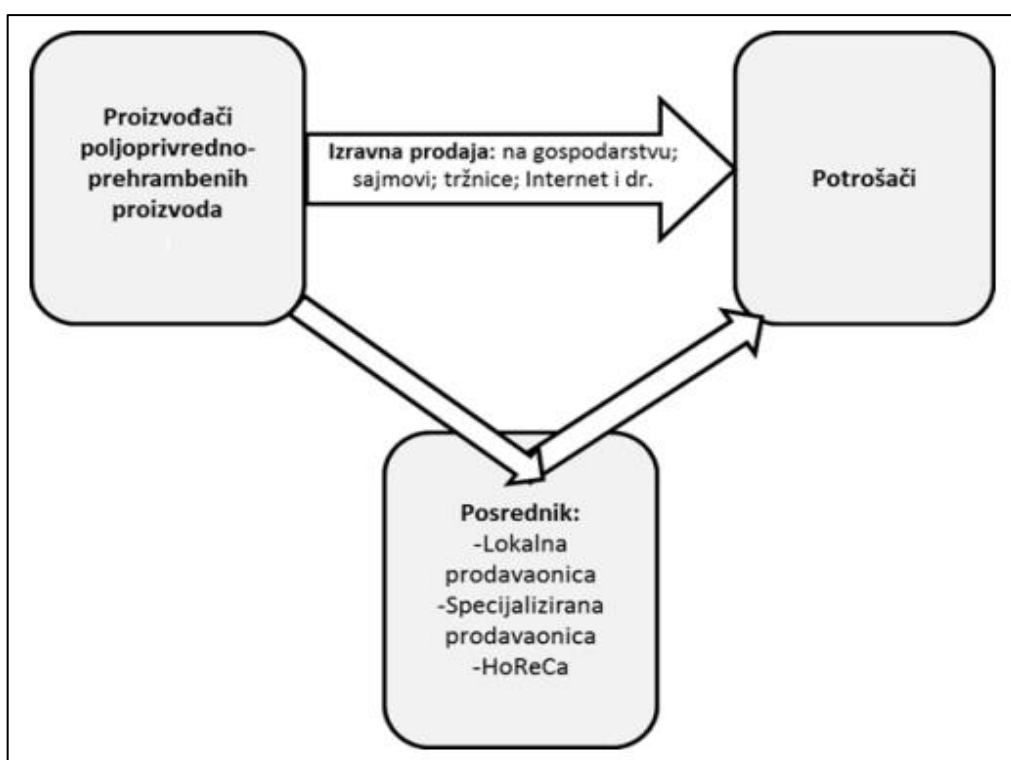
Smanjenje broja posrednika koji sudjeluju u opskrbnom lancu između poljoprivrednika proizvođača i konačnog potrošača može dovesti do veće profitabilnosti poljoprivrednih gospodarstava. Što je manji broj posrednika uključenih u obradu i/ili maloprodaju znači i manje troškove prijevoza i skladištenja.

Za kratke opskrbne lance idealan je izravan kontakt između proizvođača i potrošača. Za potrošače je to prednost jer poznaju put proizvoda od polja do stola kao i vrijeme putovanja. Za proizvođače takav oblik prodaje često znači proizvodnja za poznatog kupca.

Jačanjem odnosa između potrošača i lokalnih poljoprivrednika takvi lanci promiču lokalna obiteljska gospodarstva i tvrtke, pogoduju lokalnim proizvođačima hrane i potrošačima te potiču regionalni identitet koji je sam po sebi dodana vrijednost, osobito za turističku promociju.

U studiji iz 2013., Kneafsey i sur. su proučili 84 sustava kratkih lanaca opskrbe u EU te utvrdili da većina njih prodaje na lokalnom/regionalnom tržištu, manje od trećine prodaju na nacionalnom tržištu, a manje od 15% izvozi.

Lokalno proizvedena hrana integrira sve procese od proizvodnje i prerade do distribucije i potrošnje na lokalnoj razini te pritom potiče razvoj održivih lokalnih gospodarstava i stvara snažnu vezu između poljoprivrednih gospodarstava i kućanstava lokalnih potrošača. Lokalna proizvodnja nudi proizvode specifične kvalitete, koji se vežu uz lokalitet, tradicijski način proizvodnje i života.



Slika 5. Kratki opskrbeni lanac (bez ili s jednim posrednikom)

Izvor: Gajdić, 2019.

## Društvena poljoprivreda

Društvena poljoprivreda je specifičan oblik organiziranja poslovanja na poljoprivrednom gospodarstvu. Od posebnog je značaja za razvoj osjetljivih ruralnih područja. Ona povezuje poduzetništvo s kulturom, tradicijom, okolišem, krajolikom i društvenim odnosima. Ovaj oblik poljoprivredne proizvodnje najčešće je povezan s nacionalnim sustavima ekonomske i socijalne potpore i subvencijama lokalnih i regionalnih vlasti. Postoje različiti oblici



društvene poljoprivrede s obzirom na raznolikost potreba ranjivih skupina kao što su: dugotrajno nezaposleni, socijalno isključeni, osobe s intelektualnim i fizičkim invaliditetom, osuđenici, ovisnici o drogama, maloljetnici i migranti, ali i druge ciljane skupine poput djeca, starijih i svih onih koji se radom u poljoprivredi žele razvijati psihofizički ili rekreativno.

Društvena poljoprivreda je prepoznati oblik poduzetništva kod mnogih poljoprivrednika u europskim zemljama. Na primjer, u Italiji poljoprivreda igra važnu ulogu u socijalnim i zdravstvenim procesima već više od 30 godina. Postoje dobre prakse u mnogim europskim zemljama, na primjer, u Njemačkoj je dio zdravstvenog sustava. U Velikoj Britaniji obiteljska poljoprivredna gospodarstva rade zajedno sa širokim spektrom grupa klijenata i agencija za zdravstvo i socijalnu skrb s ciljem poboljšanja zdravlja.

### **Pružanje usluga zaštite okoliša**

Održivom uporabom prirodnih resursa brdskim, planinskim i drugim područjima s prirodnim ograničenjima dominiraju tradicionalni, mali poljoprivredni sustavi s malim ulaznim troškovima i visokom prirodnom vrijednošću. Takvi su sustavi, koje često održavaju obiteljska poljoprivredna gospodarstva, ugroženi zbog sve manje profitabilnosti i kontinuirane ruralne depopulacije. Plaćanja za zapostavljena poljoprivredna područja u okviru drugog stupa ZPP-a doprinijela su zaustavljanju napuštanja zemljišta u takvim područjima nakon 1975. Agroekološka plaćanja, koja sufinancira EPFRR, također su vlasnicima OPG-ova omogućila nastavak angažmana u aktivnostima koje podržavaju prilagodbu i ublažavanje klimatskih promjena. Osim toga, kombinacija agroekoloških obveza i razvoja ruralnog turizma i drugih poslovnih aktivnosti (npr. lokalni prehrambeni proizvodi) često je pomogla u održavanju vrlo vrijednih ekoloških i kulturalnih krajobrazza, iz čega su proizašle gospodarske koristi.

Politika ruralnog razvoja za razdoblje 2014. – 2020. sadržava niz mjera kojima se osigurava pružanje javnih dobara i jača održivost onih poljoprivrednih gospodarstava koja pružaju usluge zaštite okoliša za koje trenutačno tržišno gospodarstvo ne pruža inicijativu. To uključuje kompenzacijska plaćanja za: (a) provedbu aktivnosti koje se sastoje od jedne ili više obveza u vezi s poljoprivredno-ekološko-klimatskim mjerama na poljoprivrednom zemljištu; (b) prelazak na ili održavanje praksi i metoda organskog uzgoja; (c) provedbu aktivnosti koje iziskuju dodatne troškove i gubitak prihoda, kako je predviđeno programom

Natura 2000. i Okvirnom direktivom o vodama; i (d) provedbu aktivnosti koje iziskuju dodatne troškove i gubitak prihoda u planinskim i drugim područjima koja su suočena s prirodnim ili drugim posebnim ograničenjima.

### **Multifunkcionalna poljoprivreda**

Multifunkcionalna uloga poljoprivrede je pojam koji se odnosi na sveobuhvatno značenje i funkcije poljoprivrede u gospodarskom i društvenom smislu.

Važne odrednice ekonomske funkcije uključuju složenost i zrelost tržišta te razvoj i stupanj institucionalnog razvoja. Socijalna funkcija poljoprivrede odnosi se na njezinu ulogu u održavanju i dinamici ruralnih zajednica, održavanju agrookoliša, poboljšanje kvalitete života ljudi i opstanak ruralnih zajednica.

Ekološka funkcija odnosi se na brigu zaštite okoliša održivim poljoprivrednim praksama. Važna su pitanja na koje utječe poljoprivreda: bioraznolikost, klimatske promjene, prirodne katastrofe, kvaliteta i dostupnost vode i zraka i zagađivanje okoliša.

### **4. 5. Budućnost obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u globalnom kontekstu**

Današnjim poljoprivrednim krajobrazom dominiraju OPG-ovi. Oni osiguravaju 70% svjetske proizvodnje hrane, zapošljavaju velik broj radnika i ključan su pokretač ruralnog razvoja u cijelom svijetu. Takvim modelom proizvodnje čuvaju se lokalni proizvodi i pospješuju lokalne tradicije i kulture. Međutim, većina poljoprivrednika koja živi na selu mali su poduzetnici koji su i dalje podložni siromaštvu i gladi.

Globalizacija i pojačana integracija poljoprivrednih tržišta mogu predstavljati mogućnost za obiteljska poljoprivredna gospodarstva jer povećanje produktivnosti i rezultata proizvodnje doprinosi povećanju prihoda poljoprivrednog gospodarstva i sigurnosti lokalne hrane što je od velike važnosti u zemljama u razvoju i u područjima u kojima prijete glad.

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva su dobila globalnu pažnju godine 2014. kada je organizacija Ujedinjenih naroda 2014. godinu proglasila godinom obiteljskih

poljoprivrednih gospodarstava. Slijedom toga, Ujedinjeni narodi su u prosincu 2017. proglasili vrijeme 2019-2028. desetljećem obiteljskih farmi.

Suočena s različitim izazovima, obiteljska poljoprivredna gospodarstva imaju različite potrebe, a stoga i različita očekivanja od razvojnih politika. Kao što je vidljivo iz studija slučaja, ZPP je OPG-ovima pomogao u očuvanju niza različitih gospodarskih, ekoloških i društvenih funkcija. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva zauzvrat su doprinijela cilju održavanja bogate raznolikosti europskog poljoprivrednog sektora.

Nastojeći poboljšati konkurentnost poljoprivredne proizvodnje, mjere ZPP-a u prošlosti su kritizirane jer su često pogodovala većim poljoprivrednim gospodarstvima. Argumenti za favoriziranje velikih poljoprivrednih gospodarstava bile su sljedeće pretpostavke:

- upravitelji većih poljoprivrednih gospodarstava jednostavnije mogu mobilizirati resurse potrebne za povećanje kapaciteta, poboljšanje učinkovitosti i pružanje usluga zaštite okoliša,
- veća gospodarstva imaju veću moć pregovaranja u svojim poslovnim odnosima s prehrambenim i maloprodajnim sektorima.

Vremenom kako su osnaživala velika gospodarstva, pokazalo se da je manjim poduzećima teško postići rast poljoprivrednoga gospodarstva i konkurentnost. Nadalje, stariji poljoprivrednici, vlasnici velikog broja malih poljoprivrednih gospodarstava, manje su skloni ulagati u inovacije i povećanje proizvodnje. Primijećen je spor rast udjela aktivnih mladih poljoprivrednika zbog ograničenih mogućnosti ulaganja i težeg pristupa poljoprivrednom zemljištu.

Pritisak sve nižih tržišnih cijena i sve većih troškova života, teško je utjecao na najmanja obiteljska poljoprivredna gospodarstva kojima je to jedini izvor prihoda. Ta su se gospodarstva, u potrebi za ostvarivanjem dodatne zarade, okrenula novim izazovima kao što je diversifikacija aktivnosti na poljoprivrednom gospodarstvu ili pluriaktivnost u vremenu ponude slobodnih radnih mjesta. Dio malih gospodarstava koja proizvode uglavnom da pokriju vlastite potrebe za hranom, a koja se još nazivaju samoopskrbnim poljoprivrednim gospodarstvima (SPG) ili polusamoopskrbnim poljoprivrednim gospodarstvima (PSPG) u svojim nastojanjima da ostvare dodatnu zaradu okreću se ekološkoj poljoprivredi i a poneki uslugama iz područja društvene poljoprivrede.

## **4.6. Fleksibilan gospodarski model OPG-a**

Velika većina poljoprivrednih gospodarstava u Europskoj uniji su obiteljska poljoprivredna gospodarstva. Iako se obiteljska poljoprivredna gospodarstva izjednačuju s malim tvrtkama, ona imaju visok udjel u kategoriji velikih poljoprivrednih gospodarstava od 100 i više ha, čak 60% koja su u vlasništvu obitelji. Budući da obiteljska poljoprivredna gospodarstva svih veličina nastoje preživjeti i uspjeti u kontekstu globalizacije i svijeta koji se mijenja, ono što ih sve povezuje i opisuje je osobina gospodarske fleksibilnosti.

U EU obiteljska poljoprivredna gospodarstva čine 97% svih poljoprivrednih gospodarstava. Tome nije razlog zaostajanje u tehnološkom napretku jer znamo da je poljoprivreda preplavljena novim tehničkim i tehnološkim rješenjima, od strojeva do digitalizacije u različitim područjima, već tradicija i obiteljsko naslijeđe.

Obiteljska gospodarstva u poljoprivredi izložena su nepovoljnim utjecajima, posebno kad je riječ o pritisku globalne konkurencije u proizvodnji hrane, gdje treba postići ravnotežu između većih ulaznih troškova i nižih stvarnih izlaznih cijena. Uz to, prisutni su dobro poznati problemi s klimom i vremenom, bolestima, cikličnim tržišnim kretanjima, a u novije vrijeme i radnom snagom. Sve to nužno od poljoprivrednih gospodarstava zahtijeva fleksibilnost i mogućnost prilagođavanja.

Fleksibilnost OPG-ova proizlazi iz različitosti struktura komercijalnih poljoprivrednih gospodarstava, u rasponu svih veličina koji se prenose kroz više generacija do velikih koji teže korporativnim modelima.

Za lokalni razvoj u smislu demografske stabilnosti i očuvanja radnih mjesta važnu ulogu imaju polusamoobskrba poljoprivredna gospodarstva koja doprinose lokalnom razvoju ponudom specifičnih proizvoda visoke dodane vrijednosti, i različiti oblici poljoprivrednih gospodarstava koja djeluju pod kišobranom društvene poljoprivrede.

### **4.6.1. Fleksibilnost kroz diversifikaciju i pluriaktivnost**

Diversifikacija poljoprivrede sljedeći je korak pretvaranja tradicionalne poljoprivrede u dinamičan, komercijalni sektor. Diversifikacija u okviru mješovite poljoprivredne

proizvodnje, prelaskom na proizvode visoke vrijednosti, ima veliki potencijal za ubrzanje stopa rasta proizvodnje. Za iskorištavanje ovog potencijala važne su snage unutar ponude i potražnje. Snage potražnje imaju važniju ulogu u početnoj fazi procesa jer se snažna diversifikacija ne može dogoditi bez iskorištavanja strane potražnje. U gospodarstvima s niskim dohotkom domaća potražnja za proizvodima visoke vrijednosti poput ribe, stočnih proizvoda, vrtlarskih proizvoda i povrća općenito je niska i nema značajnog utjecaja na stopu rasta poljoprivrede kroz diversifikaciju. Strategija koja se temelji na izvozu uglavnom najproduktivniji put kojeg treba slijediti. Stoga je diversifikacija poljoprivrede ozbiljno pitanje u kontekstu rasta poljoprivrede (Mahmud i sur, 2000).

Diversifikacija se može izravno povezati s poljoprivrednom proizvodnjom, poput obrade sira ili vina na gospodarstvu, ili uključivati aktivnosti poput turizma ili skladištenja unutar granica poljoprivrednoga gospodarstva. Osim toga, članovi „pluriaktivnog” kućanstva redovno ili povremeno imaju obveze izvan OPG-a ili obavljaju i druge nepoljoprivredne aktivnosti. Zbog diversifikacije i pluriaktivnosti poljoprivredna proizvodnja u nekim slučajevima može biti samo dopunska aktivnost u stjecanju prihoda za kućanstvo, pa tako ponekad stvara i gubitke, na primjer kad je riječ o hobističkim poljoprivrednim gospodarstvima.

Kod onih poljoprivrednika gdje poljoprivredna aktivnost ima središnju ulogu, u smislu sati rada i prioritetnih odluka, višestruke obveze i aktivnosti moraju biti spojive s vremenom kojim raspolaže kućanstvo i sa zahtjevima proizvodnje. Stoga se, zbog sezonske naravi, aktivnosti poljoprivrednoga gospodarstva mogu kombinirati s drugim nepoljoprivrednim aktivnostima, posebno kod višečlanih obitelji gdje se radovi obavljaju popodne ili vikendima, uz uključivanje raspoloživih članova obitelji u vrijeme berbe. U EU, poslove na poljoprivrednom gospodarstvu velikom većinom obavljaju članovi obitelji, čak i ako neke aktivnosti, poput branja voća ili ugovornih poslova, uključuju druge ljude.

Pluriaktivnost je češće prisutna na manjim poljoprivrednim gospodarstvima, a diversifikacija na većima, no obje imaju jasne implikacije na ruralni razvoj.

Diversifikacija proizvodnje sa sobom nosi i određeno povećanje troškova (kupovina teretnog vozila za dostavu krajnjem kupcu, kupovina opreme za preradu i slično), što svakako treba uzeti u obzir, ali i činjenicu da se ovakvi proizvođači često povezuju na lokalnoj razini.

U Republici Hrvatskoj, zbog razvijenog turizma, poljoprivredna gospodarstva nastoje povećati dohodak proizvodnjom tradicijskih proizvoda kojima se obogaćuje agroturistička ponuda lokalnih područja.

Prema Pravilniku o dopunskim djelatnostima na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (NN 76/2014) dopunske djelatnosti na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu su djelatnosti povezane s poljoprivredom koje omogućuju bolje korištenje proizvodnih kapaciteta te bolje korištenje rada članova OPG-a. Na gospodarstvu se može obavljati jedna ili više sljedećih dopunskih djelatnosti:

- proizvodnja poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda,
- izrada neprehrambenih proizvoda i predmeta opće uporabe,
- pružanje usluga,
- pružanje turističkih i ugostiteljskih usluga,
- pružanje ostalih sadržaja i aktivnosti.

OPG Hećimović iz Perušića bave se diversificiranom proizvodnjom. Uz proizvodnju voća, prerađuju voće u likere, džemove. U sklopu lokalne agroturističke ponude omogućuju kupcima i turistima da sami beru jagode na njihovom gospodarstvu, što je dobra ideja s obzirom na prisutan manjak radne snage.



Slika 6. Proizvodi voća iz diversificirane proizvodnje „OPG-a Hećimović“  
Izvor: Gospodarski list, 2018.

#### **4.6.2. Fleksibilnost kroz polusamoopkrbna poljoprivredna gospodarstva**

Zemlje središnje Europe koje su ušle u Europsku uniju sredinom 2000-ih imaju velik broj malih ili vrlo malih poljoprivrednih gospodarstava. U mnogima od tih država, uz iznimku Poljske, takva su poljoprivredna gospodarstva osnovana ili ponovno osnovana kao rezultat povrata zemljišta nakon 1989. Često manje od polovice izlaznih proizvoda tih poljoprivrednih gospodarstava dođe na tržišta, a većinu konzumira samo kućanstvo poljoprivrednog gospodarstva ili njegovi susjedi ili članovi obitelji koji žive u gradu.

Takva su poljoprivredna gospodarstva gotovo uvijek obiteljska poljoprivredna gospodarstva. U jednom istraživanju za Europski parlament analizirane su dostupne informacije za mala i polusamoopkrbna poljoprivredna gospodarstva (PSPG) u državama članicama EU-a, kao i način na koji se tretiraju u zajedničkoj poljoprivrednoj politici (ZPP) do danas i u ZPP-u nakon 2014.

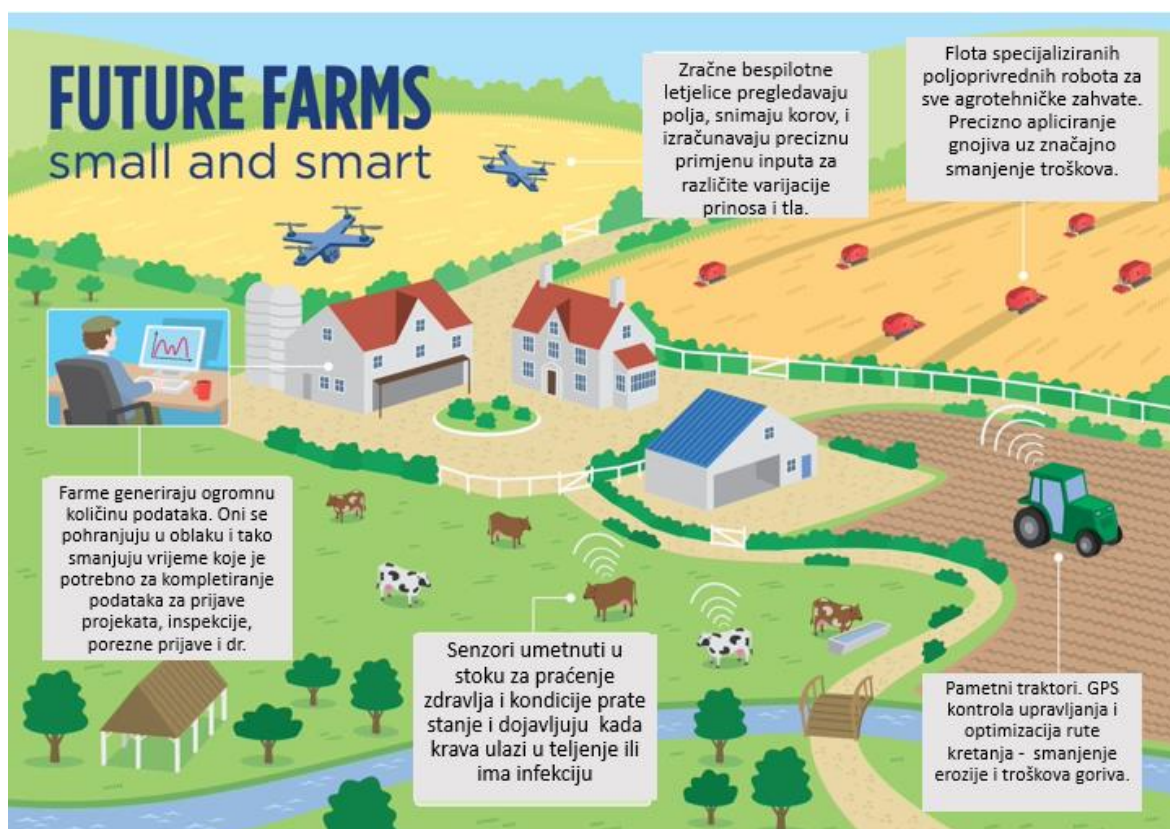
Europski parlament je na temelju istraživanja potvrdio i istaknuo vrijedne negospodarske prednosti PSPG-ova, kao što su doprinos očuvanju kulturnog nasljeđa i ruralne vitalnosti te je zaključeno da od ukupnog broja poljoprivrednih gospodarstava EU-a, PSPG-ovi čine gotovo polovicu svih poljoprivrednih gospodarstava i oko tri četvrtine malih gospodarstava manjih od 2 ha. Njihova rasprostranjenost uvelike varira od preko 90% gospodarstava u Rumunjskoj do gotovo nijednog u većini sjeverozapadnih zemalja Europske unije.

Glavna gospodarska uloga PSPG-ova jest dobrobit kojom se smanjuje siromaštvo jer PSPG-ovi djeluju kao društveni tampon za kućanstva s malo imovine i malim ostalim izvorima prihoda. U pet novijih država članica, samoopkrbna proizvodnja čini 20 do 50 % prihoda kućanstava kojima prijeti siromaštvo. U vrijeme recesije, ova dobrobiti primijećena i u Italiji, Grčkoj i Portugalu.

Specifičnost PSPG-ova je ta da opskrbljuju tržište prehrambenim specijalitetima visoke dodane vrijednosti koje industrija ne proizvodi. To je karakterističnije za južne članice EU te za Poljsku i Rumunjsku nego za sjeverne članice. Osim toga, primjetno je da PSPG-ovi stvaraju više bioraznolikosti u poljoprivredi od komercijalnih poljoprivrednih gospodarstava.

Daljnji razvoj PSG-ova je prilično neizvjestan zbog trenda napuštanja malih površina ili napuštanja zemljišta u perifernim područjima te njihove apsorpcije u veća komercijalizirana poljoprivredna gospodarstva. Drugi pravac podrazumijeva njihovo jačanje i povezivanje u kontekstu razvoja lokalnih tržišta, razvoja kontinentalnog turizma i rasta platežne moći lokalnog stanovništva.

Nove tehnologije svakako mogu doprinijeti održivosti malih poljoprivrednih gospodarstava kako to prikazuje vizija umreženih malih pametnih farmi na slici 7.



Slika 7. Buduća poljoprivreda: Male i pametne farme

Izvor: [https://twitter.com/adb\\_hq/status/977893067956064257?lang=gl](https://twitter.com/adb_hq/status/977893067956064257?lang=gl)

#### 4.7. Mogućnosti financiranja razvoja hrvatskih OPG-a iz mjera ruralnog razvoja

Kako bi gospodarstvo imalo još dodatnih izvora prihoda te kako bi se moglo širiti, čak i ako je u pitanju malo gospodarstvo koje je navedeno kao primjer kroz cijeli rad, za takva mala gospodarstva postoji mjera 6.3.1. „Potpora razvoju malih poljoprivrednih gospodarstava“ putem koje je moguće ostvariti 15.000 eura bespovratnih sredstava po korisniku.



Prihvatljivi korisnici ovog natječaja su:

- obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo,
- obrt registriran za obavljanje poljoprivredne djelatnosti,
- trgovačko društvo registrirano za obavljanje poljoprivredne djelatnosti (isključujući trgovačka društva čiji su osnivači i vlasnici javnopravna tijela) i zadruga registrirana za obavljanje poljoprivredne djelatnosti.
- Poljoprivredno gospodarstvo u trenutku podnošenja zahtjeva za potporu pripada ekonomskoj veličini iskazanoj u ukupnom standardnom ekonomskom rezultatu od 2.000 eura do 7.999 eura.

Pomoću ove mjere moguće je ulaganje u:

- kupnju, građenje i/ili opremanje zatvorenih/zaštićenih prostora
- kupnja ili zakup poljoprivrednog zemljišta
- kupnja poljoprivredne mehanizacije, strojeva i opreme
- podizanje novih i/ili restrukturiranje postojećih višegodišnjih nasada
- uređenje i poboljšanje kvalitete poljoprivrednog zemljišta u svrhu poljoprivredne proizvodnje
- građenje i/ili opremanje objekata za prodaju i prezentaciju vlastitih poljoprivrednih proizvoda uključujući troškove promidžbe vlastitih poljoprivrednih proizvoda
- stjecanje potrebnih stručnih znanja i sposobnosti za obavljanje poljoprivredne proizvodnje i prerade proizvoda
- kupnju domaćih životinja, višegodišnjeg bilja, sjemena i sadnog materijala višegodišnjeg bilja

## 5. RASPRAVA

Većinu od 12 milijuna poljoprivrednih gospodarstava u Europskoj uniji čine obiteljska poljoprivredna gospodarstva, što polučuje velik interes javnosti za raspravama o inovativnim pristupima promicanju i održivosti modela obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava.

Današnji je ambiciozni politički okvir Europske unije napravljen tako da u obzir uzima različite modele poljoprivrede koji postoje u EU-u, uključujući različite vrste OPG-ova. Jasno je usmjeren na zadovoljavanje potražnje građana za sigurnošću hrane i nastoji ispuniti stalno rastuća očekivanja u smislu sigurnosti, kvalitete, vrijednosti, podrijetla i različitosti hrane. Istovremeno, zajednička poljoprivredna politika (ZPP) pomaže u održavanju ruralnih životnih stilova i daje značajan doprinos ruralnom gospodarskom i društvenom razvoju.

Uz značajna sredstva potpora koja se dodjeljuju poljoprivrednicima, budućnost poljoprivrede je sve ne izvjesnija. Neka od važnijih pitanja je primjer, pitanja nasljedstva i poreza u vezi s prijenosom OPG-ova s generacije na generaciju i potreba za boljim pristupom zemljištu i kapitalu, a sve je to vrlo bitno za buduće generacije mladih poljoprivrednika.

Tržište poljoprivrednih proizvoda postalo je vrlo konkurentno. Velikim proizvođačima poljoprivrednih proizvoda to je dalo značajnu konkurentsku prednost, a srednjim i malih velika je prijetnja za opstanak.

Mala gospodarstva su značajni čimbenik gospodarske, socijalne i ekološke održivosti ruralnih područja. U tu svrhu se potiču inovacije kako proizvodne tako i organizacijske. Potiče se razvoj izravne prodaje njihovih proizvoda potrošačima ili barem u uključivanju u kratke opskrbne lance i bolje integriranje OPG-ova u distribucijske kanale pružanjem podrške shemama kvalitete, dodavanjem vrijednosti poljoprivrednim proizvodima, promidžbom na lokalnim tržištima i kratkim opskrbnim lancima, skupinama proizvođača i međusektorskim organizacijama.

## 6. ZAKLJUČAK

Koncept obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava obuhvaća niz mogućnosti koje mogu varirati ovisno o kulturi, regiji, zemlji itd. Stoga nema univerzalne definicije obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. No ipak, postoje zajednička načela koja obiteljska poljoprivredna gospodarstva definiraju kao poljoprivrednu, šumarsku, ribarsku, pastirsku i akvakulturnu proizvodnju kojom upravlja i koju vodi obitelj i koja se uglavnom oslanja na obiteljsku radnu snagu: i žena i muškaraca.

Raznolikost poljoprivrednih praksi i uvjeta poljoprivredne proizvodnje razlogom je potrebe dizajniranja održivih poslovnih programa OPG-a koji trebaju osigurati egzistenciju poljoprivrednom stanovništvu.

Analiza različitosti u sektoru obiteljske poljoprivrede pokazuje da mala poljoprivredna gospodarstva zbog svoje fleksibilnosti opstaju u gospodarskom području, međutim zbog smanjenih prihoda uslijed nekonkurentnosti, često ne mogu osigurati punu zaposlenost članovima svojeg gospodarstva pa pribjegavaju pluriaktivnosti.

Europska unija sa svojom Zajedničkom poljoprivrednom politikom snažno utječe na stabilizaciju migracijskih kretanja koja pogađaju siromašna ruralna područja uslijed iseljavanja mladih koji napuštaju svoja obiteljska gospodarstva.

EU u svim zemljama članica financira razvoj i održivost malih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kroz program različitih mjera, s naglaskom financiranja inovacija i energetske učinkovitosti. S obzirom da postoji velik interes za korištenjem tih sredstava, očito je da je snaga obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava u njihovoj fleksibilnosti.

## 7. POPIS LITERATURE

1. APPRRR (2015): Vodič za korisnike potpora iz europskog poljoprivrednog fonda za ruralni razvoj (2019.), str. 5, 10-12, 31 <https://www.apprrr.hr>
2. Stipanović, C.: Operacijske (funkcijske) strategije u poslovnoj i razvojnoj politici. <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-725948154c434fcf9c18b30687bb6708.pdf>
3. ENRD (2013): Revija ruralnog razvoja Europske unije: Obiteljska oljoprivredna gospodarstva. European Network for Rural Development, br. 17, 2013. [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/PublicationENRDperiodical-17\\_hr.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/PublicationENRDperiodical-17_hr.pdf)
4. FAO (2018): FAO's work on agricultural innovation. <http://www.fao.org/3/CA2460EN/ca2460en.pdf>
5. Gajdić, D. (2019): Definiranje i obilježja kratkih opskrbnih lanaca poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Ekon. misao i praksa DBK. God XXVIII. (2019.) BR. 1. (381-408)
6. Gospodarski list, 2018., br. 7. <https://gospodarski.hr/rubrike/agroekonomika/diverzifikacija-proizvodnje-isplati-li-se-svastariti-u-poljoprivredi/>
7. Grubišić, D., Goić, S., Kružić, D., Dragnić, D., Lozić, I., Bakotić, D., Pavić, I. (2008): Od poduzetničke ideje do izrade poslovnog plana / Kružić, Dejan (ur.). Split: Ekonomski fakultet Split, 2008.
8. Hamel, G. (2000). Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life. Boston, MA, USA: Harvard Business School Press., str. 75.
9. Mahmud, W., Rahman, S.H., Zohir, S. (2000): Agricultural diversification: a strategic factor for growth. Poglavlje u knjizi, 232-260 <http://ebrary.ifpri.org/utills/getfile/collection/p15738coll2/id/129706/filename/129917.pdf>
10. Morić Milovanović, B., Srhoj, S., Krišto, T.: Poslovni modeli kao konceptijski okvir pristupa dizajnu poslovanja suvremenih poduzeća. ekon. misao i praksa dbk. god xxv. (2016.) BR. 2. (535-563), <https://hrcak.srce.hr/171476>
11. Narodne novine (2018): Zakon o poljoprivredi, NN 118/18

12. Šarlija, (2008.) Predavanja za kolegij Kreditna analiza, 3. POGLAVLJE: Pojam i vrste financiranja, str. 42-45, 53-59 <http://www.efos.unios.hr/kreditna-analiza>
13. Šurbek Marina (2018.) Prodaja vlastitih poljoprivrednih proizvoda proizvedenih na OPG-u, <https://gospodarski.hr>
14. Tolić, S., Živić, T., Zmaić, K. (2019): Social agriculture as a provider of public goods // *54. hrvatski i 14. međunarodni simpozij agronoma: zbornik radova* / Mioč, Boro (ur.). Zagreb: Agronomski fakultet, 2019. str. 168-172  
<https://www.bib.irb.hr/992854?&rad=992854>

#### Internet

15. <http://www.efos.unios.hr/kreiranje-poslovnih-modela/wp-content/uploads/sites/440/2013/04/Dizajn-poslovnih-modela.pdf>
16. <https://www.cloudschool.org>
17. <https://www.slideshare.net/kamiWeb/agriiot-a-semantic-framework-for-internet-of-thingsenabled-smart-farming-applications>

## **8. SAŽETAK**

Sakupljanjem i proučavanjem brojnih literaturnih podataka i rezultata različitih istraživanja tijekom izrade ovog rada, dolazi se do spoznaje kako obiteljska poljoprivreda ima važnu ulogu u razvoju poljoprivrede i proizvodnji hrane na području EU. Raznolikost poljoprivrednih praksi i uvjeta poljoprivredne proizvodnje razlogom je potrebe dizajniranja održivih poslovnih programa OPG-a koji trebaju osigurati egzistenciju poljoprivrednom stanovništvu. Analiza različitosti u sektoru obiteljske poljoprivrede pokazuje da mala poljoprivredna gospodarstva zbog svoje fleksibilnosti opstaju u gospodarskom području, međutim zbog smanjenih prihoda uslijed nekonkurentnosti ne mogu osigurati punu zaposlenost članovima svojeg gospodarstva te im je potrebna potpora za opstanak i razvoj.

Ključne riječi: OPG, strategija, poslovni programi, raznolikost poljoprivrednih praksi

## **9. SUMMARY**

By collecting and studying a wealth of literature and the results of various studies during the development of this paper, it is learned that family farming plays an important role in the development of agriculture and food production in the EU. The diversity of agricultural practices and conditions of agricultural production is the reason for the need to design sustainable OPG business programs that should ensure livelihood for the agricultural population. The analysis of diversity in the family agriculture sector shows that, because of their flexibility, smallholder farms survive in the economic area, but because of reduced incomes due to non-competitiveness, they cannot ensure full employment for members of their economy and need support for their survival and development.

Key words: OPG, strategy, business programs, diversity of agricultural practices

## 10. POPIS TABLICA

Tablica 1. SWOT analiza .....	13
Tablica 2. Neka obilježja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava .....	16

## 11. POPIS SLIKA

Slika 1. Devet propozicija poslovnog modela CANVAS .....	8
Slika 2. Poslovni plan: što, zašto, kome i kako? .....	9
Slika 3. Primjer izračuna troškova u Vodiču .....	10
Slika 4. Vertikalni uzgoj salate .....	18
Slika 5. Kratki opskrbeni lanac (bez ili s jednim posrednikom) .....	20
Slika 6. Proizvodi voća iz diversificirane proizvodnje „OPG-a Hečimović“ .....	26
Slika 7. Buduća poljoprivreda: Male i pametne farme .....	29



## **TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**  
**Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek**  
**Sveučilišni diplomski studij Agroekonomika**

**Diplomski rad**

### **Dizajniranje održivog poslovnog programa malog obiteljskog gospodarstva Josipa Ceranac**

**Sažetak:** Sakupljanjem i proučavanjem brojnih literaturnih podataka i rezultata različitih istraživanja tijekom izrade ovog rada, dolazi se do spoznaje kako obiteljska poljoprivreda ima važnu ulogu u razvoju poljoprivrede i proizvodnji hrane na području EU. Raznolikost poljoprivrednih praksi i uvjeta poljoprivredne proizvodnje razlogom je potrebe dizajniranja održivih poslovnih programa OPG-a koji trebaju osigurati egzistenciju poljoprivrednom stanovništvu. Analiza različitosti u sektoru obiteljske poljoprivrede pokazuje da mala poljoprivredna gospodarstva zbog svoje fleksibilnosti opstaju u gospodarskom području, međutim zbog smanjenih prihoda uslijed nekonkurentnosti ne mogu osigurati punu zaposlenost članovima svojeg gospodarstva te im je potrebna potpora za opstanak i razvoj.

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

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

**Broj stranica:** 39

**Broj grafikona i slika:** 7

**Broj tablica:** 2

**Broj literaturnih navoda:** 17

**Broj priloga:** 0

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** OPG, strategija, poslovni programi, raznolikost poljoprivrednih praksi

**Datum obrane:** 30.09.2019.

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. red. prof. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. izv. prof.dr.sc. Snježana Tolić, mentor
3. doc. dr. sc. Miro Stošić, član

**Rad je pohranjen u:** Knjižnica 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**

### **Designing a Sustainable Small Family Business Program**

**Josipa Ceranac**

**Abstract:** By collecting and studying a wealth of literature and the results of various studies during the development of this paper, it is learned that family farming plays an important role in the development of agriculture and food production in the EU. The diversity of agricultural practices and conditions of agricultural production is the reason for the need to design sustainable OPG business programs that should ensure livelihood for the agricultural population. The analysis of diversity in the family agriculture sector shows that, because of their flexibility, smallholder farms survive in the economic area, but because of reduced incomes due to non-competitiveness, they cannot ensure full employment for members of their economy and need support for their survival and development.

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

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

**Number of pages:** 39

**Number of figures:** 7

**Number of tables:** 2

**Number of references:** 17

**Number of appendices:** 0

**Original in:** Croatian

**Keywords:** family farms, strategy, business programs, diversity of agricultural practices

**Thesis defended on date:** 30.09.2019.

#### **Reviewers:**

1. PhD Ljubica Ranogajec, Full Professor, president
2. PhD Snježana Tolić, Associate Professor, mentor
3. PhD Miro Stošić, Assistant Professor, member

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