

# Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi

---

**Barišić, Marko**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:151:628830>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-22**



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**

Marko Barišić

Sveučilišni diplomski studij, modul Agroekonomika

**GENERACIJSKO PODUZETNIŠTVO U POLJOPRIVREDI**

**Diplomski rad**

**Osijek, 2024.**

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
FAKULTET AGROBIOTEHNIČKIH ZNANOSTI OSIJEK

Marko Barišić

Sveučilišni diplomski studij, modul Agroekonomika

**GENERACIJSKO PODUZETNIŠTVO U POLJOPRIVREDI**

**Diplomski rad**

Povjerenstvo za ocjenu i obranu diplomskog rada:

1. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

**Osijek, 2024.**

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. PREGLED LITERATURE .....	2
3. MATERIJAL I METODE.....	4
4. REZULTATI.....	5
4.1. Obitelj i poduzetništvo.....	5
4.2. Nasljeđivanje posla.....	7
4.3. Ciklus generacijskog poduzeća .....	9
4.4. Ekonomski pokazatelji generacijskog poduzetništva .....	12
4.5. Donošenje odluka .....	14
5. RASPRAVA.....	16
5.1. Utjecaj na ruralne zajednice .....	16
5.2. Izazovi i problemi.....	19
5.2.1. Vanjski utjecaji.....	19
5.2.2. Unutarnji utjecaji.....	21
5.3. Faktori za uspješnost .....	22
5.4. Analiza izazova i rješenja.....	25
6. ZAKLJUČAK .....	27
7. POPIS LITERATURE .....	29
8. SAŽETAK.....	31
9. SUMMARY .....	32
10. POPIS SLIKA .....	33
11. POPIS TABLICA.....	34
TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA	
BASIC DOCUMENTATION CARD	

## 1. UVOD

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi predstavlja temeljnu značajku održivog razvoja ruralnih područja i globalne ekonomije. Kroz povijest je prijenos znanja, vještina i vrijednosti s jedne generacije na drugu igrao ključnu ulogu u očuvanju i unapređenju poljoprivrede. U današnjem svijetu, generacijsko poduzetništvo suočava se s nizom suvremenih izazova, uključujući tehnološke inovacije, klimatske promjene, promjenjive tržišne uvjete te demografske promjene koje utječu na zajednice.

Ovaj diplomski rad ima za cilj istražiti dinamiku generacijskog poduzetništva u poljoprivredi, s naglaskom na prepoznavanje i analizu izazova te prilika koje se pojavljuju tijekom prijenosa poslovanja između generacija. Posebna pažnja bit će posvećena identifikaciji ključnih faktora koji doprinose uspješnom prijenosu poslovanja i kontinuitetu poljoprivrednih poduzeća.

Istraživanje će obuhvatiti kvalitativne metode, uključujući pregled, sintezu te analizu relevantne literature. Kroz ove metode, rad će istražiti kako različite generacije prilaze poduzetništvu u poljoprivredi te uloge društvenih, ekonomskih i kulturnih faktora u procesu generacijskog prijenosa poslovanja.

Rezultati istraživanja bit će usmjereni na pružanje smjernica i preporuka za politike i prakse koje mogu podržati održivi razvoj generacijskog poduzetništva u poljoprivredi. Cilj je doprinijeti jačanju ruralnih zajednica, očuvanju obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava te unapređenju globalne prehrambene sigurnosti kroz održivo i inovativno poljoprivredno poduzetništvo.

## 2. PREGLED LITERATURE

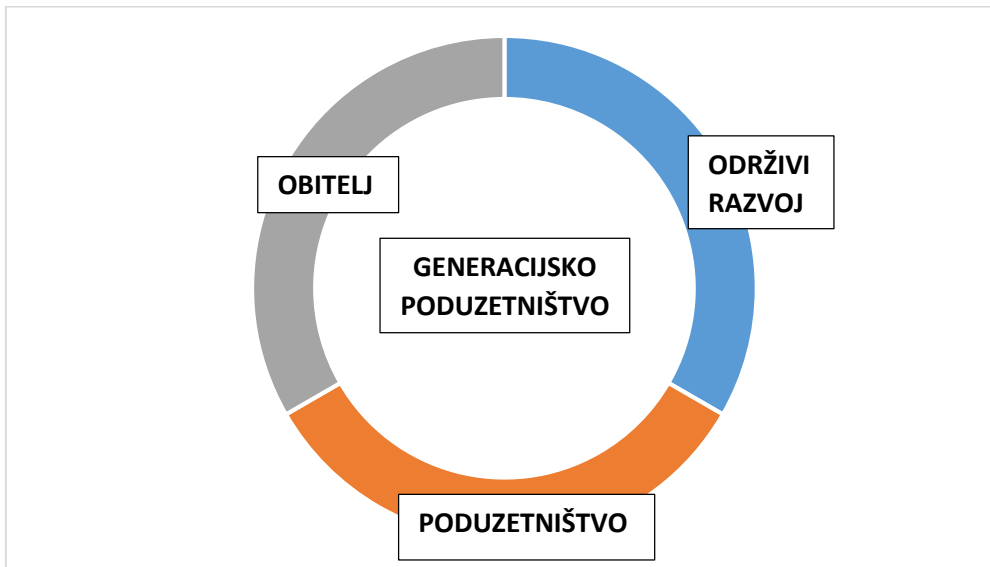
Generacijsko poduzetništvo odnosi se na proces prijenosa poslovanja i poduzetničke aktivnosti s jedne generacije na drugu unutar obitelji. Ovaj fenomen uključuje ne samo prijenos vlasništva, već i prijenos znanja, vještina, vrijednosti i kulture poduzetništva. Prema istraživanjima, generacijsko poduzetništvo često se suočava s izazovima kao što su sukobi između generacija, razlike u poslovnim vizijama i strategijama te problemi u prijenosu vodstva i upravljanja (Nordqvist i Melin, 2010.).

Obiteljsko poduzetništvo podrazumijeva poslovne aktivnosti koje su u vlasništvu te pod kontrolom obitelji, gdje članovi obitelji aktivno sudjeluju u poslovanju. Ključni elementi obiteljskog poduzetništva uključuju vlasništvo nad kapitalom, obiteljske odnose među uključenim članovima te mogućnost utjecaja na poslovne odluke. Kako bi se poduzeće smatralo obiteljskim, obitelj mora imati značajan stupanj kontrole nad strateškim odlučivanjem i održavati dugoročne ciljeve poslovanja unutar obitelji (Nordqvist i Melin, 2010.).

Poljoprivredno poduzetništvo obuhvaća poslovne aktivnosti usmjerene na proizvodnju, preradu i distribuciju poljoprivrednih proizvoda. Ovaj oblik poduzetništva karakterizira visoka razina nesigurnosti zbog vanjskih čimbenika kao što su vremenske prilike, tržišne fluktuacije i promjene u politici poljoprivrede. Poljoprivredni poduzetnici često moraju povezivati tradicionalna znanja s modernim tehnologijama i inovacijama kako bi osigurali održivost i konkurentnost na tržištu (Van der Ploeg, 2000.).

Održivi razvoj podrazumijeva pristup korištenju resursa koji omogućava zadovoljenje potreba današnje generacije, a da pritom ne umanju sposobnost budućih generacija da zadovolje svoje vlastite potrebe. U kontekstu poljoprivrede, održivi razvoj podrazumijeva prakse koje promiču ekološku ravnotežu, ekonomski rast i socijalnu pravdu. Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi može značajno pridonijeti održivom razvoju kroz očuvanje resursa, implementaciju inovativnih tehnologija i održavanje ruralnih zajednica (Hall i sur., 2010.).

Inovacije u poljoprivredi uključuju razvoj i primjenu novih tehnologija, praksi i metoda koje poboljšavaju efikasnost, produktivnost i održivost poljoprivrednih aktivnosti. Ove inovacije mogu obuhvatiti biotehnologiju, digitalne alate za upravljanje farmom, nove sorte usjeva otporne na klimatske promjene i održive metode uzgoja. Inovacije su ključne za generacijsko poduzetništvo jer omogućuju prilagodbu novim tržišnim uvjetima i izazovima, te povećavaju konkurentnost obiteljskih poljoprivrednih poduzeća (Rogers, 2003.).



Slika 1. Shematski prikaz generacijskog poduzetništva

Izvor: autor prema Nordqvist i Melin, 2010.

### **3. MATERIJAL I METODE**

U okviru ovog istraživanja na temu “Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi”, metode rada temeljile su se na prikupljanju, analizi i sintezi stručne literature kako bi se steklo dubinsko razumijevanje generacijskog poduzetništva u poljoprivredi. Pregledani su relevantni članci iz znanstvenih časopisa koji se bave temama obiteljskog i generacijskog poduzetništva, poljoprivrednog poduzetništva i održivog razvoja. Ova metodologija omogućit će sveobuhvatnu analizu i sintezu postojećih saznanja te pružiti temelj za daljnje istraživanje i razvoj strategija za unapređenje generacijskog poduzetništva u poljoprivredi.

Cilj ovog istraživanja je analizirati i razumjeti dinamiku generacijskog poduzetništva u poljoprivredi, s naglaskom na prepoznavanje ključnih faktora koji utječu na uspješnost prijenosa obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava s jedne generacije na drugu. Identificirati će se i analizirati ključni faktori koji utječu na generacijsko poduzetništvo te prepoznati glavne prepreke i izazovi s kojima se suočavaju mladi poduzetnici.



## **4. REZULTATI**

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi predstavlja dinamičan spoj tradicionalnih znanja i inovativnih pristupa upravljanju poljoprivrednim resursima. Uloga obitelji i prijenosa znanja s jedne generacije na drugu ključna je za održivost i razvoj ruralnih zajednica. Poljoprivreda je sektor u kojem se povijesno prikupljeno iskustvo susreće s modernim tehnologijama i metodama, te omogućuje mlađim generacijama da donesu svježinu i prilagodljivost potrebnu za suočavanje s izazovima u današnjem vremenu (Nordqvist i Melin, 2010.).

Ključno je razumjeti kako različite generacije u okviru obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava mogu surađivati i učiti jedni od drugih, čime se ne samo osigurava kontinuitet poslovanja već i povećava prilagodljivost promjenama tržišnih i okolišnih uvjeta.

### **4.1. Obitelj i poduzetništvo**

Prednosti obiteljskog poduzeća ogledaju se u brojnim aspektima, kao što je primjerice, veća predanost poslu. Članovi obitelji su spremni uložiti više truda u svoje poduzeće nego što bi to učinili da rade za nekog drugog. Javlja se snažna obiteljska povezanost i želja da se očuva ono što je stečeno. Obiteljska poduzeća često imaju jasnu organizacijsku kulturu koja ulijeva povjerenje kupcima i partnerima. Ovakav tip poduzeća je obično usmjeren na dugoročni uspjeh jer članovi obitelji često ostaju u poslu dugi niz godina, ako ne i trajno, te su spremni na odricanja zbog napretka i razvoja poduzeća, te ujedinjuju financijske resurse i snage kako bi olakšali obavljanje poslova (Kružić i Bulog, 2012.).

Gledano u cjelini, obiteljska poduzeća imaju nekoliko ključnih prednosti. Prvo, obiteljsko poslovanje je najjednostavniji, najučinkovitiji i najjeftiniji način samozapošljavanja. Dostupan je svim slojevima društva, što znači da se svaka obitelj može baviti obiteljskim poduzetništvom. Drugo, obiteljsko poslovanje stvara tradiciju, što pridonosi većoj povezanosti i uzajamnom povjerenju članova obitelji, stvara zdravo natjecateljsko okruženje, ugodnu radnu atmosferu i poboljšava radni entuzijazam. Treće, obiteljsko poslovanje zahtijeva relativno niska ulaganja i niže troškove vezane uz stalna sredstva i zaposlenike. Četvrto, obiteljsko poslovanje omogućava veliku transparentnost u poslovanju, učinkovitiju i jednostavniju organizaciju te jednostavniji raspored pojedinaca na adekvatna radna mjesta. Zarađeni novac ostaje unutar obitelji, što omogućava daljnja ulaganja i širenje biznisa. Peto, u zdravim ekonomskim uvjetima, države imaju interes poticati obiteljsko poduzetništvo putem poreznih

olakšica i povoljnijih zajmova, jer svako novo obiteljsko poduzetništvo pozitivno utječe na zajednicu i pomaže u rješavanju ekonomskih problema. Zajedništvo obitelji i razvoj pojedinačnih osobina članova, poput odgovornosti i radnih navika, također su značajne prednosti. Psihološko zadovoljstvo postignućima i samozadovoljstvo koje dolazi iz osobne odlučnosti za postizanje zajedničkih ciljeva dodatno jačaju obiteljski posao (Kružić i Bulog, 2012.).



Slika 2. Obiteljsko poduzeće

Izvor: <https://manager.ba>

Ograničenja obiteljskih poduzeća javljaju se kada članovi obitelji istovremeno obavljaju izvršne, menadžerske i vlasničke uloge. Često tada dolazi do neprofesionalizma i improvizacije. Još veći problem nastaje kada se članovi zapošljavaju zbog krvnog srodstva, što rezultira nedostatkom stručnih, specijalističkih i upravljačkih vještina. Miješanje obiteljskih i poslovnih odnosa, iako neizbježno u obiteljskim poduzećima, može biti problematično jer članovi obitelji svakodnevno sudjeluju u poslovnim rizicima. Veliki nedostaci postaju očiti kada se obiteljsko poduzeće suočava s poteškoćama ili krizom, što može dovesti do prikrivenog nezadovoljstva, sukoba pa čak dovesti i do raspada obitelji. Obiteljska poduzeća često pružaju otpor promjenama jer su naviknuta na određeni način rada, čime se otežava modernizaciju poslovanja. To može uključivati poteškoće u traženju dokapitalizacije, promjeni zastarjele

tehnologije i upravljanja. Još jedna bitna stavka su i emocije, koje često imaju značajan utjecaj na poslovanje, što je čest izvor konflikata jer je teško odvojiti obiteljske odnose od poslovnih. Problemi oko nasljedstva javljaju se kada osnivač poduzeća nije jasno definirao svog nasljednika, što može dovesti do sukoba među članovima obitelji s podijeljenom odgovornošću (Sočo, 2018.).

## **4.2. Nasljeđivanje posla**

Nasljeđivanje posla ključan je aspekt dugoročne održivosti i stabilnosti poduzeća, osobito u obiteljskim tvrtkama gdje je prijenos vlasništva i upravljanja često emocionalno i poslovno složen proces. Uspješno nasljeđivanje zahtijeva pažljivo planiranje, jasnu komunikaciju i strategije koje osiguravaju da nasljednici budu primjerenom pripremljeni za preuzimanje odgovornosti. Ovo područje obuhvaća različite izazove, uključujući definiciju nasljednika, prijenos znanja i vještina te održavanje kontinuiteta poslovanja uz minimalne poremećaje.

Za uspješno izvršenje procesa nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću nužno je ispuniti nekoliko ključnih preduvjeta. Prvi korak je da se pripremi mlada generacija. To se provodi kroz rano i postupno uključivanje u poslovanje obitelji. To uključuje angažman u raznim poslovima i zadacima unutar obiteljskog posla te radno iskustvo izvan obiteljskog okruženja, s ciljem dobivanja šireg iskustva i perspektive. Drugi preduvjet je identificirati potencijalne nove menadžere i vođe iz mlađe generacije, kako bi se prepoznali budući nasljednici koji će preuzeti ključne uloge u vođenju poduzeća. Ova selekcija omogućava jasno definiranje njihovih odgovornosti i pripremu za vođenje, osiguravajući kontinuirani razvoj i stabilnost obiteljskog posla kroz generacije. Kombinacija ovih koraka osigurava da prijenos upravljanja i vlasništva bude što bezbolniji i uspješniji, uz minimalne poremećaje u poslovanju (Kružić, 2004.).

Tablica 1. Prikaz modela nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću

<b>FAZA I.</b> <b>Predbiznis</b>	<b>FAZA II.</b> <b>Uvođenje</b>	<b>FAZA III.</b> <b>Funkcionalno uvođenje</b>	<b>FAZA IV.</b> <b>Funkcionalna</b>	<b>FAZA V.</b> <b>Napredno funkcionalna</b>	<b>FAZA VI.</b> <b>Radno nasljeđivanje</b>	<b>FAZA VII.</b> <b>Zrelo nasljeđivanje</b>
Nasljednik postaje svjestan nekih aspekata tvrtke i/ili industrije.	Nasljednik doživljava prva iskustva, upoznaje osnovnu terminologiju i zaposlenike u poduzeću kao i dijelove okoline poduzeća.	Nasljednik radi kao zaposlenik s dijelom radnog vremena. Rad postupno postaje teži.	Nasljednik počinje raditi kao zaposlenik s punim radnim vremenom.	Nasljednik preuzima managerske funkcije u poduzeću.	Nasljednik preuzima predsjedništvo.	Nasljednik postaje <i>de facto</i> glava poduzeća.
Orijentacija nasljednika od članova obitelji nije planirana		Uključuje edukaciju i ponekad rad u drugim poduzećima.	Uključuje sve nemanagerske pozicije u poduzeću.	Uključuje sve managerske funkcije prije nego postane predsjednik.	Uključuje razdoblje u kojemu nasljednik postaje <i>de jure</i> glava poduzeća.	

Izvor: Kružić, 2004.

Upravo takav model nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću prikazan je Tablicom 1. Kako navodi Kružić (2004.) nasljeđivanje se provodi kroz 7 različitih faza među kojima nasljednik ulazi u posao (između faze III. i IV.) te se događa prijenos vodstva na njega (između faza V. i VI.).

### 4.3. Ciklus generacijskog poduzeća

Životni ciklus obiteljskog poduzeća, prema Kružiću i Bulogu (2012.), može se podijeliti u četiri faze: pokretanje i preživljavanje, stabilizacija i rast, zrelost te ponovni početak ili nestanak.

1. U prvoj fazi, u središtu pažnje je preživljavanje poduzeća, stvaranje temelja za stabilizaciju i postavljanje poslovanja na noge. Uspjeh u ovoj fazi će ovisiti o kvalitetama poslovnih ideja te raspoloživim resursima.
2. Za drugu fazu specifičan je rast poslovanja, generiranje profita te postizanje unutarnje organizacijske stabilnosti. Financijski rizik je pod kontrolom, a dobar odnos s kupcima, dobavljačima i okruženjem su ključni. Kroz ovu fazu raste potreba za planiranjem i traženjem prikladnih strategija za razvoj.
3. Treća faza, zrelost poslovanja, obilježena je smanjenjem profitabilnosti, usporavanjem rasta i jačanjem konkurencije. Ključno za opstanak u ovoj fazi je uključivanje vanjskih profesionalnih menadžera koji posjeduju potrebna znanja koja obiteljskom menadžmentu možda nedostaju.
4. Četvrta faza, ponovni početak ili nestanak poduzeća, označena je slabljenjem konkurentske pozicije, padom poslovnih performansi i smanjenjem mogućnosti za preokret. Poduzeće se suočava s izborom između likvidacije ili pokretanja novih projekata i inicijativa kako bi ojačalo svoju poziciju.



Slika 3. Shematski prikaz ciklusa generacijskog poduzetništva

Izvor: Kružić i Bulog, 2012.

Što se tiče samog ciklusa poduzetništva među generacijama, ono je također, prema Kružiću i Bulogu (2012.) podijeljeno u 4 faze.

1. Prva faza uključuje poduzetnika koji je također i osnivač te koji često koristi obitelj kao izvor početnog kapitala. Obiteljska kultura i tradicija značajno utječu na kulturu organizacije poduzeća. Ciljevi obitelji i poduzeća se u ovoj fazi podudaraju, što rezultira zajedničkom borbom za preživljavanje poslovnog pothvata.
2. U drugoj fazi, kada prva generacija nasljednika preuzima poslovanje, rast i razvoj poduzeća stvaraju potrebu za zapošljavanjem radnika izvan obitelji. To dovodi do složenije organizacijske strukture i formiranja hijerarhije autoriteta, što utječe na raspodjelu moći unutar obitelji.
3. Treća faza uključuje drugu generaciju, odnosno kada druga generacija nasljednika vodi poslovanje, poduzeće doseže zrelu fazu. Obitelji osnivačeve djece imaju različite potrebe i sklonosti, dok dodatni utjecaj zaposlenika izvan obitelji postaje izraženiji. Ključni poslovni izazov u ovoj fazi je nužnost uvođenja promjena i inovacija u poslovnim procesima te razvoj nove organizacijske kulture koja omogućuje koheziju.
4. U četvrtoj se fazi, kada treća generacija nasljednika preuzima poslovanje, suočavaju s potrebom za dodatnim kapitalom i resursima izvan obitelji. Moguća rješenja uključuju

traženje novih izvora financiranja, što može dovesti do promjene vlasničke strukture, ili angažiranje profesionalnog menadžmenta. U ovoj fazi često dolazi do gubitka karakteristika obiteljskog poduzeća i smanjenja obiteljske kontrole.



Slika 4. Ciklus generacijskog poduzeća

Izvor: Kružić i Bulog, 2012.

Tablica 2. Sličnosti i razlike prema generacijama

<i>Generacija</i>	<i>Prva</i>	<i>Druga</i>	<i>Treća</i>
<i>Osnivač</i>	Uloga vodstva, podrške i dugotrajnosti, kako za tvrtku tako i za obitelj. Izvor glavnih vrijednosti obitelji i poduzeća.		
<i>Izazovi</i>	Financije	Procesi upravljanja	Formiranje vodstva
<i>Upravljanje</i>	Nema	Vanjski savjetnici Upravni odbor	Upravni odbor Obiteljski odbor Odbor poslovnih partnera
<i>Utjecaj nasljednika koji ne rade u obiteljskom poduzeću</i>	Nema ga	Uzrokuje razdvajanje na tri podsustava: obitelj, firmu i društvo	Doprinosi razvoju obiteljskog poduzetništva

Izvor: Monticelli i sur., 2018.

Tablica 2. prikazuje sličnosti i razlike među generacijama u obiteljskim poduzećima. U prvoj generaciji, osnivač igra ključnu ulogu u vođenju i postavljanju vrijednosti, dok su financije glavni izazov. Druga generacija se fokusira na procese upravljanja uz uključivanje vanjskih savjetnika i upravnih odbora, dok treća generacija naglašava formiranje vodstva kroz upravni, obiteljski i odbor poslovnih partnera. Utjecaj nasljednika koji ne rade u poduzeću raste s generacijama, a treća generacija značajno doprinosi razvoju obiteljskog poduzetništva.

#### **4.4. Ekonomski pokazatelji generacijskog poduzetništva**

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi zahtijeva detaljnu analizu ekonomskih pokazatelja koji igraju ključnu ulogu u ocjeni uspješnosti prijenosa poslovanja između generacija. Ova analiza obuhvaća pregled profitabilnosti, produktivnosti, troškova modernizacije, pristupa financijskim resursima, te strukture prihoda i rashoda, sve s ciljem razumijevanja financijske stabilnosti i održivosti obiteljskih poljoprivrednih poduzeća.

Profitabilnost je ključni pokazatelj uspješnosti poljoprivrednog poslovanja, posebno kada se promatra kroz prijenos između različitih generacija. Istraživanja pokazuju da se mlađe



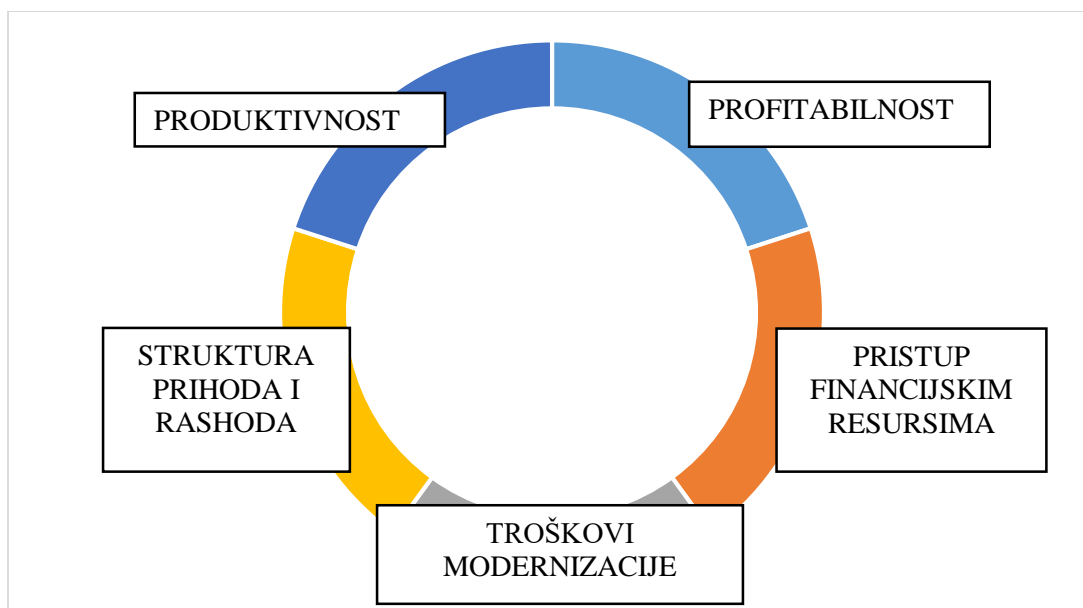
generacije suočavaju s izazovom održavanja i povećanja profitabilnosti u okruženju koje se stalno mijenja. Prema Nordqvistu i Melinu (2010.), razlike u poslovnim perspektivama između generacija često utječu na strategije koje se primjenjuju u poslovanju, a time onda i na krajnju profitabilnost poduzeća.

Produktivnost rada i zemljišta jedan je od glavnih čimbenika koji određuje dugoročnu održivost poljoprivrednih poduzeća. Mlađe generacije, uz primjenu novih tehnologija, često postižu veću produktivnost u usporedbi s prethodnim generacijama. Međutim, Van der Ploeg (2000.) ističe da je važno kombinirati tradicionalna znanja sa suvremenim inovacijama kako bi se osigurala optimalna produktivnost bez narušavanja kvalitete proizvodnje.

Troškovi modernizacije često predstavljaju značajan financijski teret za mlađe generacije koje preuzimaju obiteljsko gospodarstvo. Investicije u nove tehnologije, strojeve i metode rada neophodne su za održavanje konkurentnosti, no istovremeno povećavaju troškove poslovanja. Prema Van der Ploegu (2000.), mlađe generacije su često spremnije preuzeti ove troškove kako bi osigurale dugoročnu održivost poduzeća, iako to može predstavljati izazov u kratkom roku.

Pristup financijskim resursima također je, jedan od ključnih faktora koji utječu na sposobnost mlađih generacija da preuzmu i razvijaju poljoprivredna gospodarstva. FAO (2020.) ukazuje na to da mladi poljoprivrednici često imaju ograničen pristup kreditima i subvencijama, što može ograničiti njihovu sposobnost za modernizaciju i proširenje poslovanja. Ovaj problem je posebno izražen u ruralnim područjima gdje su financijske institucije manje zastupljene.

Struktura prihoda i rashoda unutar obiteljskih poljoprivrednih poduzeća može se značajno promijeniti kroz generacije. Mlađe generacije često nastoje diversificirati izvore prihoda uključivanjem dodatnih poljoprivrednih i nepoljoprivrednih aktivnosti. Prema Soči (2018.), takva diversifikacija može poboljšati financijsku stabilnost, ali također donosi izazove u smislu upravljanja i kontrole rashoda.



Slika 5. Shema prikaz ekonomskih pokazatelja

Izvor: autor

#### 4.5. Donošenje odluka

U generacijskom poduzetništvu, donošenje odluka igra ključnu ulogu u održavanju kontinuiteta i uspješnosti poslovanja. Kako obiteljska poduzeća prelaze s jedne generacije na drugu, način na koji se odluke donose može značajno utjecati na njihov rast, stabilnost i dugoročni opstanak. Stoga je od presudne važnosti razviti učinkovite strategije odlučivanja koje će omogućiti lakši prijenos vlasništva i upravljanja, osigurati prilagodbu promjenama na tržištu i tehnološkim inovacijama, te podržati zajedničku viziju i ciljeve obitelji i poduzeća.

Vrste odluka prema Kružiću i Bulogu (2012.) koje se donose u obiteljskim poduzećima su: programirane (donose se u situacijama koje se često ponavljaju i za koje postoje već dokazana rješenja), neprogramirane (pojavljuju se u novim i nepoznatim situacijama gdje nema unaprijed poznatih rješenja), strateške (odnose se na pitanja koja zahtijevaju vrlo visok rizik i imaju značajne dugoročne pozitivne ili negativne posljedice za poduzeće), taktičke (manje složene odluke koje obično donosi srednji menadžment i koje su srednjeg ranga) i operativne odluke (odluke koje donosi najniži nivo menadžmenta, usmjerene na kratkoročne ciljeve i izvršenje svakodnevnih zadataka).

Stilovi odlučivanja odnose se na aktivnosti poduzete od trenutka kada se pojavi potreba za donošenjem odluke pa sve do konačnog izbora jedne od opcija. Oni obuhvaćaju načine na koje

donosioci odluka pristupaju procesu odlučivanja. Najčešći stilovi odlučivanja u obiteljskim poduzećima su (Bakotić i sur., 2016.):

- Unilateralno ili jednostrano donošenje odluka – ovo je dominantan stil u ranoj fazi razvoja obiteljskog poduzeća kada je upravljanje u rukama osnivača koji istovremeno obavlja funkciju vlasnika i generalnog menadžera.
- Jednostrano donošenje odluka uz savjetovanje – često se pojavljuje u drugoj fazi razvoja poduzeća. Iako prva generacija nasljednika preuzima glavne menadžerske funkcije, osnivač se savjetuje s članovima menadžerskog tima, ali donosi konačnu odluku samostalno. Tako osnivač prikuplja nove informacije i proširuje svoje znanje o problemu.
- Odlučivanje glasanjem prema principu jedan čovjek - jedan glas – javlja se u obiteljskim poduzećima gdje je vlasništvo raspodijeljeno među većim brojem dioničara, bilo da su članovi obitelji ili ne. Nakon rasprave o opcijama, provodi se glasanje i većinom glasova odlučuje se o najboljem rješenju.
- Odlučivanje konsenzusom – primjenjuje se kod donošenja strateški važnih odluka. Ovaj stil jača zajedništvo i smanjuje dominaciju pojedinaca. Konsenzus podrazumijeva donošenje sporazumne odluke svih uključenih u proces. Cilj je ne samo rješavanje problema, već i poboljšanje komunikacije i razumijevanja među članovima kako bi se smanjila otuđenost i problemi rješavali efikasnije.

Važno je napomenuti da nisu svi stilovi odlučivanja prikladni za sve situacije i probleme. Potrebno je posvetiti puno pažnje, strpljenja i vremena svim aktivnostima koje utječu na kvalitetu odlučivanja. Dominantni stil odlučivanja u obiteljskom poduzeću često određuje hoće li se posao nastaviti razvijati i rasti ili će stagnirati i jedva opstajati.

## **5. RASPRAVA**

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi ima značajan utjecaj na razvoj ruralnih zajednica, jer podrazumijeva prijenos znanja, vještina i imovine s jedne generacije na drugu unutar obitelji ili zajednice. Ovo kontinuirano nasljeđivanje omogućuje očuvanje tradicionalnih poljoprivrednih praksi, ali i prilagodbu modernim tehnologijama i tržišnim zahtjevima. Ključni doprinosi uključuju očuvanje lokalne kulture, povećanje zapošljavanja, te ekonomski i socijalni razvoj ruralnih područja.

Međutim, generacijsko poduzetništvo suočava se s nizom izazova. Mladi nasljednici često se suočavaju s problemima poput nedostatka financijskih sredstava, ograničenog pristupa obrazovanju i inovacijama, te izazovima u vezi s modernizacijom i ekološkom održivošću. Pored toga, ruralne zajednice često pate od depopulacije i migracija prema urbanim centrima, što dodatno otežava kontinuitet poljoprivrednog poslovanja.

U kontekstu ovih izazova, strategije održivog razvoja postaju ključne za dugoročnu održivost generacijskog poduzetništva u poljoprivredi. Ove strategije uključuju poticanje obrazovanja i obuke mladih poljoprivrednika, poboljšanje pristupa financiranju i tržištima, te primjenu održivih poljoprivrednih praksi koje štite okoliš i povećavaju produktivnost. Također, važna je podrška lokalnim inicijativama i razvoju infrastrukture kako bi se poboljšala kvaliteta života u ruralnim zajednicama i osigurao njihov ekonomski prosperitet.

### **5.1. Utjecaj na ruralne zajednice**

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi, tj. prijenos poljoprivrednog posla s jedne generacije na drugu, ima dubok i višeslojan utjecaj na ruralne zajednice. Ovaj oblik poduzetništva igra ključnu ulogu u očuvanju i razvoju ruralnih područja kroz nekoliko aspekata (Strano i sur., 2010.):

#### **1. Očuvanje tradicije i kulturne baštine**

Generacijsko poduzetništvo osigurava očuvanje tradicionalnih poljoprivrednih praksi, znanja i kulturnih vrijednosti koje su se razvijale kroz stoljeća. Time se održava kulturni identitet ruralnih zajednica, koji je često vezan uz specifične poljoprivredne metode, lokalne običaje i tradicionalne proizvode.



Slika 6. Primjer očuvanja tradicije i kulturne baštine

Izvor: <https://ec.europa.eu/>

## 2. Ekonomija i zapošljavanje

Poljoprivreda je često glavni izvor prihoda u ruralnim zajednicama. Generacijsko poduzetništvo osigurava kontinuitet obiteljskih gospodarstava, što doprinosi stabilnosti lokalne ekonomije. Time se osiguravaju radna mjesta i smanjuje potreba za migracijom prema urbanim područjima, što može pomoći u suzbijanju depopulacije ruralnih područja.

## 3. Socijalna kohezija i zajedništvo

Obiteljska poljoprivredna gospodarstva često imaju važnu ulogu u jačanju socijalnih veza unutar zajednice. Generacijsko poduzetništvo potiče suradnju među članovima obitelji i lokalne zajednice, stvarajući snažne međuljudske veze i osjećaj zajedništva. Ovo može imati pozitivan učinak na društvenu koheziju i stabilnost ruralnih područja.



Slika 7. Održavanje socijalne kohezije i zajedništva

Izvor: <https://ec.europa.eu/>

#### 4. Održivost i inovacije

Prijenos poljoprivrednih gospodarstava na mlade generacije može potaknuti uvođenje novih tehnologija i inovacija. Mladi poljoprivrednici često imaju veći interes i sposobnost za implementaciju suvremenih i održivih poljoprivrednih praksi, što može povećati produktivnost i ekološku održivost poljoprivredne proizvodnje.



Slika 8. Prijenos znanja i edukacija

Izvor: <https://ec.europa.eu/>

## 5.2. Izazovi i problemi

### 5.2.1. Vanjski utjecaji

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi suočava se s brojnim izazovima i problemima koji mogu utjecati na održivost i uspjeh prijenosa obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava s jedne generacije na drugu. Ovi izazovi su međusobno povezani i mogu se grupirati u nekoliko glavnih kategorija: financijski problemi, edukacija i vještine, demografski izazovi, regulatorni i tržišni uvjeti, te ekološki izazovi.

U financijske problem pripadaju ograničen pristup kapitalu te visoki troškovi modernizacije. Mladi poljoprivrednici često imaju poteškoće s pristupom financijskim resursima potrebnim za modernizaciju i proširenje poljoprivrednih gospodarstava. Banke i financijske institucije mogu biti oprezne u odobravanju kredita zbog percipiranog visokog rizika u poljoprivrednom sektoru. S druge strane, nabava nove opreme, tehnologije i infrastrukture zahtijeva značajna financijska ulaganja. Mladi poljoprivrednici često nemaju dovoljno kapitala za ove investicije, što ograničava njihovu sposobnost da poboljšaju produktivnost i konkurentnost (FAO, 2020.).





Slika 9. Nedostatak financija

Izvor: <https://ec.europa.eu/>

Zatim također nailazi i problem edukacije i vještina. U mnogim ruralnim područjima mladi poljoprivrednici nemaju pristup kvalitetnom obrazovanju i obuci koja bi im omogućila usvajanje suvremenih poljoprivrednih praksi i tehnologija. To može rezultirati nižom produktivnošću i nedostatkom inovacija. Također, poljoprivreda je dinamičan sektor koji zahtijeva neprestano usvajanje novih znanja i vještina. Mladi poljoprivrednici često se suočavaju s izazovom da usklade tradicionalna znanja koja su naslijedili s modernim praksama i tehnologijama (Strano, 2010.).

Još jedan od problema koji se često spominje je depopulacija ruralnih područja i migracija mladih. Ruralne zajednice često pate od depopulacije jer mladi odlaze u urbana mjesta u potrazi za boljim obrazovnim i poslovnim prilikama. Time dolazi do smanjenja radne snage što može ugroziti kontinuitet generacijskog poduzetništva. Migracija mladih u gradove ne samo da smanjuje broj potencijalnih nasljednika poljoprivrednih gospodarstava, već dovodi i do gubitka tradicionalnih znanja i praksi koje se prenose kroz generacije (Strano, 2010.)





Slika 10. Nedostatak mlade snage

Izvor: <https://ec.europa.eu/>

Tu su i regulatorni te tržišni uvjeti koji također predstavljaju probleme. Mladi poljoprivrednici često se suočavaju s kompleksnim birokratskim procedurama i regulatornim zahtjevima koji otežavaju poslovanje. Nepovoljni zakonski okviri mogu uključivati visoke poreze, složene procedure za dobivanje dozvola i nejasne pravne propise. Isto tako, poljoprivredni sektor često je podložan volatilnosti tržišta zbog fluktuacija cijena poljoprivrednih proizvoda, što može negativno utjecati na prihode poljoprivrednih gospodarstava. Mladi poljoprivrednici su posebno ranjivi na ove promjene zbog ograničenih finansijskih resursa (Božić i sur., 2011.).

I za kraj, tu su naravno i ekološki izazovi. Promjene u klimatskim uvjetima, uključujući ekstremne vremenske događaje, suše i poplave, ozbiljno ugrožavaju poljoprivrednu proizvodnju. Mladi poljoprivrednici moraju se prilagoditi ovim promjenama usvajanjem održivih poljoprivrednih praksi. Erozijska tla, degradacija zemljišta i nedostatak vode predstavljaju značajne izazove za održivost poljoprivrednih gospodarstava. Ovi problemi zahtijevaju primjenu konzervacijskih i održivih metoda upravljanja resursima (IPCC, 2019).

### *5.2.2. Unutarnji utjecaji*

Osim predhodno nabojanih i objašnjenih izazova i problema, generacijsko poduzetništvo unutar obitelji suočava se s jedinstvenim nizom izazova i problema koji mogu utjecati na uspješan prijenos poslovanja s jedne generacije na drugu.

Različite generacije unutar obitelji često imaju različite pristupe poslovanju, što može dovesti do sukoba. Stariji članovi mogu biti skloniji tradicionalnim metodama rada, dok mlađi preferiraju inovacije i modernizaciji. Nedostatak učinkovite komunikacije i transparentnog procesa donošenja odluka može uzrokovati nesporazume i napetosti unutar obitelji. Jasno definirane uloge i odgovornosti mogu pomoći u smanjenju konflikata (Aronoff i Ward, 1995).

Prijenos vlasništva i imovine može biti pravno i financijski složen proces. Bez odgovarajućeg planiranja, ovo može dovesti do problema s nasljeđivanjem, uključujući porezne obveze i pravne sporove. Prijenos poslovanja može izazvati emocionalni stres za obje generacije. Stariji članovi mogu imati poteškoća s povlačenjem i predajom kontrole, dok mlađi članovi mogu osjećati pritisak da ispune očekivanja (Mezulić Jurić, 2017.).

Efikasno upravljanje financijama je ključno za uspjeh poljoprivrednog gospodarstva. Nedostatak financijskog znanja i iskustva može dovesti do lošeg upravljanja resursima i financijskih problema (Van der Ploeg, 2000.).

Uvođenje novih tehnologija može biti izazovno zbog otpornosti na promjene i nedostatka potrebnih vještina. Starije generacije mogu biti sumnjičave prema novim metodama, dok mlađim generacijama može nedostajati praktično iskustvo. Različite generacije mogu imati različite vizije o budućnosti gospodarstva. Dok stariji članovi mogu odabirati stabilnost i sigurnost, mlađi mogu težiti rastu i diversifikaciji (Van der Ploeg, 2000.).

Nedostatak dugoročnog planiranja može ograničiti sposobnost gospodarstva da se prilagodi promjenjivim tržišnim uvjetima i ekološkim izazovima. Potrebno je strateško planiranje koje uključuje sve članove obitelji (Van der Ploeg, 2000.).

### **5.3. Faktori za uspješnost**

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi suočava se s brojnim izazovima, ali postoje strategije koje mogu pomoći u njihovom prevladavanju i osigurati uspješan prijenos poslovanja s jedne generacije na drugu, te mogu postići dugoročnu održivost i uspjeh.

Među prvim stvarima treba izdvojiti učinkovitu komunikaciju i upravljanje konfliktima koja se postiže otvorenim dijalogom ili prisutstvom medijatora. Redoviti obiteljski sastanci ključni su za uspješnu komunikaciju. Tijekom sastanaka, članovi obitelji bi trebali otvoreno razgovarati o problemima, prijedlozima i vizijama za budućnost. To bi pomoglo u prevenciji nesporazuma te isto tako, potiče osjećaj zajedništva. U situacijama gdje sukobi se pogoršali

i ne mogu se riješiti internim dijalogom, uključivanjem treće strane ili profesionalnog medijatora može biti korisno. Medijator može pomoći u objektivnom sagledavanju problema i pronalaženju rješenja prihvatljivih za sve strane (Aronoff i Ward, 1995).



Slika 11. Važnost komunikacije, razmjenjivanja informacija i donošenja odluka

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

Sljedeće na redu je pravno i financijsko planiranje. Angažiranje pravnih savjetnika za izradu detaljnih planova nasljeđivanja može pomoći u izbjegavanju pravnih sporova. Ovo uključuje izradu testamenta, sporazuma o prijenosu vlasništva i drugih pravnih dokumenata. Također su tu i financijski savjetnici koji mogu pomoći u optimizaciji poreznih obveza, planiranju investicija i osiguravanju financijske stabilnosti tijekom prijenosa vlasništva. Planiranje nasljeđivanja također može uključivati osiguranje za pokriće potencijalnih troškova i rizika (Handler, 1994).

Riješenje problema edukacije i obuke može se postići kontinuiranom edukacijom i mentorstvom. Organizacija ili pohađanje tečajeva i seminara o suvremenim poljoprivrednim praksama, financijskom upravljanju i tehnologijama može značajno unaprijediti vještine članova obitelji. Tu su naravno i iskusniji članovi obitelji koji mogu služiti kao mentori mlađima, prenoseći im svoje znanje i iskustvo. Ovo može uključivati rad "rame uz rame" u svakodnevnim operacijama i formalne programe mentorstva (Strano, 2010.).

Zadržavanje mladih u ruralnim područjima ključno je za održivost generacijskog poduzetništva. Ključne strategije uključuju poboljšanje kvalitete života kroz infrastrukturu i javne usluge, osiguranje pristupa obrazovanju i stručnom osposobljavanju, pružanje financijske podrške i pristupa tržištima, te promicanje poduzetništva i inovacija (Van der Ploeg, 2000.). Diversifikacija aktivnosti, kao što je ruralni turizam, također može potaknuti mlade na ostanak u ruralnim sredinama (Sočo, 2018).



Slika 12. Primjer mentorstva “rame uz rame”

Izvor: <https://www.agroklub.ba/>

Važna stvar među faktorima uspješnosti je uvođenje novih tehnologija. Prvo je potrebno procijeniti specifične potrebe gospodarstva i identificirati tehnologije koje mogu poboljšati efikasnost i produktivnost. Ovo može uključivati analizu troškova i koristi. Tehnologija se treba uvoditi postupno kako bi se svi članovi mogli prilagoditi. Edukacija i trening su ključni kako bi se osigurala pravilna primjena novih alata i metoda (Van der Ploeg, 2000.).



Slika 13. Primjena novih inovacija u poljoprivredi

Izvor: <https://gospodarski.hr/>

Osim uspješne komunikacije među članovima i postizanjem osjećaja zajedništva, potrebno je zajedničko strateško planiranje i vizija. Važno je da svi članovi obitelji zajednički definiraju viziju i ciljeve za budućnost gospodarstva. Ovo uključuje dugoročne planove za rast, diversifikaciju i održivost. Izrada detaljnog strateškog plana koji uključuje analizu tržišta, procjenu rizika i razvojne projekte. Plan treba biti fleksibilan kako bi se mogao prilagoditi promjenjivim uvjetima (Van der Ploeg, 2000.).

I za kraj, održavanje kvalitete života, odnosno ravnoteže između posla i života. Primjena fleksibilnih radnih uvjeta (rotacijske smjene i pauze tijekom sezone) može pomoći članovima obitelji da održe ravnotežu između posla i privatnog života. Također, osiguravanje sigurnih radnih uvjeta i promicanje zdravih životnih navika - redoviti zdravstveni pregledi i edukacija o sigurnosti na radu.

#### **5.4. Analiza izazova i rješenja**

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi suočava se s nizom složenih izazova i problema koji mogu značajno utjecati na uspješnost prijenosa poslovanja između generacija. Ti izazovi uključuju financijske prepreke, nedostatak edukacije i vještina, depopulaciju ruralnih područja, složene regulatorne uvjete, te ekološke pritiske. S druge strane, postoje ključni faktori koji mogu pridonijeti uspješnom prevladavanju ovih izazova, kao što su učinkovita komunikacija, kontinuirana edukacija, financijska podrška, pravno planiranje, i primjena novih tehnologija.

Tablica 3. prikazuje ovu usporedbu između izazova i problema s jedne strane, te rješenja, odnosno faktora za uspješnost s druge strane. Ona je bitna jer pruža sažet pregled najvažnijih elemenata koji oblikuju generacijsko poduzetništvo, omogućujući jasnu identifikaciju područja koja zahtijevaju posebnu pažnju i podršku kako bi se osigurao kontinuitet i održivost obiteljskih poljoprivrednih poduzeća. Izdvajanjem ovih ključnih aspekata, tablica služi kao vodič za razumijevanje kompleksnosti generacijskog poduzetništva i nudi konkretne smjernice za unaprjeđenje praksi koje mogu podržati dugoročni uspjeh.

Tablica 3. Analiza i povezivanje izazova i problema s faktorima uspješnosti

<b>IZAZOVI I PROBLEMI</b>	<b>FAKTORI ZA USPJEŠNOST</b>
<b>Financijski problemi:</b> ograničen pristup kapitalu, visoki troškovi modernizacije.	<b>Učinkovita komunikacija i upravljanje konfliktima:</b> otvoreni dijalog, prisutnost medijatora, pravni i financijski savjetnici.
<b>Edukacija i vještine:</b> nedostatak pristupa kvalitetnom obrazovanju i obuci.	<b>Kontinuirana edukacija i mentorstvo:</b> organizacija tečajeva, formalni programi mentorstva.
<b>Depopulacija:</b> migracija mladih u urbane centre, smanjenje radne snage.	<b>Poboljšanje kvalitete života:</b> infrastruktura i javne usluge, osiguranje pristupa obrazovanju i stručnom osposobljavanju, pružanje financijske podrške i pristupa tržištima, promicanje poduzetništva i inovacija.
<b>Regulatorni uvjeti:</b> kompleksne birokratske procedure, nepovoljni zakonski okviri.	<b>Pravno i financijsko planiranje:</b> detaljni planovi nasljeđivanja, optimizacija poreznih obveza.
<b>Ekološki izazovi:</b> klimatske promjene, degradacija zemljišta.	<b>Primjena novih tehnologija:</b> procjena troškova i koristi, postupno uvođenje.

Izvor: autor

## 6. ZAKLJUČAK

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi nije samo ekonomski fenomen već i sociokulturni proces koji ima veliku važnost za održivost ruralnih područja. U ovome diplomskom radu, posebna pažnja posvećena je složenosti i izazovima prijenosa poslovanja između generacija u obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima, koje čine temelj ruralne ekonomije. Prijenos poslovanja u ovim gospodarstvima uključuje više od samog nasljeđivanja imovine. On podrazumijeva prijenos znanja, iskustava i vrijednosti koje su ključne za dugoročni uspjeh poduzeća. Ovaj proces je često opterećen emocionalnim aspektima, budući da uključuje bliske obiteljske odnose, a ne samo poslovne odluke.

Jedan od glavnih zaključaka rada je važnost pravovremene pripreme nasljednika za preuzimanje odgovornosti u gospodarstvu. Obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja pravovremeno planiraju prijenos poslovanja i uključuju nasljednike u rad i donošenje odluka od ranih faza, pokazuju veću otpornost na izazove i bolje su pripremljena za suočavanje s promjenama u ovome sektoru. Osim toga, edukacija nasljednika, ne samo u pogledu poljoprivrednih praksi već i u poslovnim vještinama, pokazala se kao ključna za uspješan prijenos poslovanja.

Također, rad je ukazao na važnost integracije novih tehnologija i inovacija u poljoprivredna gospodarstva kao načina za povećanje konkurentnosti i održivosti. Suočena s izazovima poput klimatskih promjena i promjenjivih tržišnih uvjeta, poljoprivredna gospodarstva moraju biti spremna prilagoditi se i modernizirati svoje prakse kako bi ostala konkurentna. Uvođenje novih tehnologija ne samo da može povećati produktivnost, već i smanjiti rizike povezane s nepovoljnim vanjskim uvjetima.

Međutim, ne smiju se zanemariti ni izazovi s kojima se suočavaju obiteljska gospodarstva, a koji proizlaze iz unutarnjih sukoba među generacijama, različitih vizija za budućnost gospodarstva te nedostatka jasne komunikacije. Ovi faktori često mogu dovesti do nesuglasica i podjele unutar obitelji, što može ozbiljno ugroziti stabilnost i budućnost gospodarstva. Stoga je nužno razvijati strategije za upravljanje sukobima i osiguranje da svi članovi obitelji imaju jasno razumijevanje i zajedničku perspektivu za budućnost poduzeća.

Rad također naglašava važnost vanjske podrške u obliku državnih politika, subvencija i savjetodavnih usluga koje mogu pomoći u olakšavanju prijenosa poslovanja i pružiti obiteljskim gospodarstvima potrebne alate i resurse za uspjeh. S obzirom na važnost poljoprivrednog sektora za nacionalnu ekonomiju i ruralni razvoj, neophodno je da vlade i

druge relevantne institucije nastave pružati podršku ovim gospodarstvima, osobito u fazama generacijskog prijenosa.

Zaključno, generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi predstavlja izazovan, ali ključan aspekt održivog razvoja ruralnih zajednica. Ovaj rad pokazuje da je uspješan prijenos poslovanja između generacija moguć uz odgovarajuće planiranje, edukaciju, prilagodbu novim tehnologijama i učinkovito upravljanje unutarnjim sukobima. Kako bi se osigurao dugoročni uspjeh obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, potrebno je razvijati sveobuhvatne strategije koje će omogućiti kontinuitet poslovanja, očuvanje obiteljskih vrijednosti i prilagodbu novim izazovima u sve kompleksnijem globalnom okruženju. Samo kroz ovakav integrirani pristup moguće je osigurati prosperitet ne samo za sadašnje, već i za buduće generacije u poljoprivrednom sektoru.



## 7. POPIS LITERATURE

1. Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1995). „Family-owned businesses: A thing of the past or a model for the future?“ *Family Business Review* <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1995.00121.x> (17.6.2024.)
2. Bakotić, D., Bulog, I., Dulčić, Ž., Glamuzina, M., Klepić, Z., Kružić, D., Lovrinčević, M., Ostojić Mihić, A. (2016). *Obiteljsko poduzetništvo*. Sveučilište u Mostaru. Ekonomski Fakultet. Sveučilište u Splitu. Ekonomski Fakultet
3. Božić, D., Bogdanov, N., Ševarlić, M. (2011). *Ekonomika poljoprivrede*. Poljoprivredni fakultet, Univerzitet u Beogradu.
4. FAO. (2020). *The State of Food and Agriculture 2020. Overcoming water challenges in agriculture*. <https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/6e2d2772-5976-4671-9e2a-0b2ad87cb646/content> (18.6.2024.)
5. Hall, J. K., Daneke, G., Lenox, M. J. (2010.). *Sustainable development and entrepreneurship*. [https://www.researchgate.net/publication/222655251\\_Sustainable\\_development\\_and\\_entrepreneurship\\_Past\\_contributions\\_and\\_future\\_directions](https://www.researchgate.net/publication/222655251_Sustainable_development_and_entrepreneurship_Past_contributions_and_future_directions) (15.6.2024.)
6. Handler, W. C. (1994). *Succession in family business: A review of the research*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>(18.6.2024.)
7. IPCC. (2019). *Climate Change and Land: An IPCC Special Report on climate change, desertification, land degradation, sustainable land management, food security, and greenhouse gas fluxes in terrestrial ecosystems*. <https://www.ipcc.ch/srccl/> (18.6.2024.)
8. Kružić, D. (2004.): *Obiteljski biznis, RRI+plus*, Zagreb
9. Kružić, D., Bulog, I. (2012). *Obiteljska poduzeća: životni ciklusi, nasljeđivanje i održivost*. Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu.
10. Mezulić, Juric, P., Alpeza, M., (2017.): *Izazovi prijenosa poslovanja u malim i srednjim poduzećima*, CEPOR <https://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2015/03/CEPOR-Izazovi-prijenosa-poslovanja-u-malim-i-srednjim-poduze%C4%87ima.pdf> (18.6.2024.)
11. Monicelli, J. M., Bernardon, J. A., Trez, G., Sabrito, C. E. (2018.). *Transgenerational Entrepreneurship of the Family Businesses: Is It in the Blood or not?* <https://www.redalyc.org/journal/5615/561566630002/html/> (17.6.2024.)

12. Nordqvist, M., i Melin, L. (2010.). Entrepreneurial families and family firms.  
[https://www.researchgate.net/publication/247509377\\_Entrepreneurial\\_Families\\_and\\_Family\\_Firms](https://www.researchgate.net/publication/247509377_Entrepreneurial_Families_and_Family_Firms) (15.6.2024.)
13. Rogers, E. M. (2003.). Diffusion of innovations. A Division of Macmillan Publishing Co., New York
14. Sočo, M. (2018.). Specifičnosti obiteljskog poslovanja Heritage hotela Tisno, Specijalistički diplomski stručni, Veleučilište u Šibeniku
15. Strano, A., Hudson, T., Bloch, E., Bryan, A., O'hara, E., Ocsko, E., Kerr, Y. (2010.). Revija ruralnog razvoja Europske unije.  
<https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/87CA972E-0662-01D8-2D5F-EDDDC9A84300.pdf> (18.6.2024.)
16. Van der Ploeg, J. D. (2000). Revitalizing agriculture: Farming economically as starting ground.  
[https://www.researchgate.net/publication/227675357\\_Revitalizing\\_Agriculture\\_Farming\\_Economically\\_as\\_Starting\\_Ground\\_for\\_Rural\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/227675357_Revitalizing_Agriculture_Farming_Economically_as_Starting_Ground_for_Rural_Development) (15.6.2024.)

#### Internetske stranice

1. Manager.ba. Obiteljska poduzeća postižu zadivljujuće rezultate u prodaji:  
<https://manager.ba/vijesti/obiteljska-poduze%C4%87a-posti%C5%BEu-zadivljuju%C4%87e-rezultate-u-prodaji> (Datum pristupa: 21.8.2024.)
2. BlogSpot. Komunikacija u random okruženju:  
<https://milanatarlac.blogspot.com/2017/01/komunikacija-u-radnom-okruzenju.html> (Datum pristupa: 21.8.2024.)
3. Agroklub. Savjetnici, uključite se u AgMENTOR platform:  
<https://www.agroklub.ba/poljoprivredne-vijesti/savjetnici-ukljucite-se-u-agmentor-platformu/37589/> (Datum pristupa: 21.8.2024.)
4. Gospodarski list. Razvoj digitalne poljoprivrede treba biti prioritet:  
<https://gospodarski.hr/rubrike/ostalo/razvoj-digitalne-poljoprivrede-treba-biti-prioritet/> (Datum pristupa: 21.8.2024.)

## 8. SAŽETAK

Diplomski rad *Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi* analizira ključne izazove i faktore koji utječu na prijenos obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava između generacija. Fokus je na ulozi generacijskog poduzetništva u očuvanju ruralnih zajednica, tradicije i ekonomskog razvoja. Rad istražuje financijske prepreke, nedostatak obrazovanja i stručnog osposobljavanja, te migraciju mladih kao glavne izazove s kojima se suočavaju mladi poljoprivrednici. Posebna pažnja posvećena je utjecaju vanjskih faktora, poput promjenjivih tržišnih uvjeta i klimatskih promjena, te važnosti kontinuirane edukacije, pravnog planiranja i primjene novih tehnologija za uspješan prijenos poslovanja. Rad također naglašava potrebu za zadržavanjem mladih u ruralnim područjima kako bi se osigurala dugoročna održivost poljoprivrednog sektora. Zaključno, rad pruža preporuke za unaprjeđenje praksi generacijskog poduzetništva, ističući važnost podrške obiteljskim gospodarstvima u suočavanju s izazovima i osiguravanju njihovog kontinuiteta i prosperiteta.

**Ključne riječi:** generacijsko poduzetništvo, poljoprivreda, obiteljsko gospodarstvo, prijenos poslovanja, ruralni razvoj, održivi razvoj, inovacije u poljoprivredi

## 9. SUMMARY

Masters's Thesis *Generational Entrepreneurship in Agriculture* analyzes the key challenges and factors influencing the transfer of family farms between generations. The focus is on the role of generational entrepreneurship in preserving rural communities, tradition, and economic development. The paper explores financial barriers, lack of education and training, and youth migration as the main challenges faced by young farmers. Special attention is given to the impact of external factors, such as changing market conditions and climate change, and the importance of continuous education, legal planning, and the application of new technologies for successful business transfer. The paper also emphasizes the need to retain young people in rural areas to ensure the long-term sustainability of the agricultural sector. In conclusion, the thesis provides recommendations for improving generational entrepreneurship practices, highlighting the importance of supporting family farms in facing challenges and ensuring their continuity and prosperity.

**Keywords:** generational entrepreneurship, agriculture, family farms, business transfer, rural development, sustainable development, agricultural innovation

## 10. POPIS SLIKA

Slika 1. Shematski prikaz generacijskog poduzetništva .....	3
Slika 2. Obiteljsko poduzeće.....	6
Slika 3. Shematski prikaz ciklusa generacijskog poduzetništva.....	10
Slika 4. Ciklus generacijskog poduzeća.....	11
Slika 5. Shema prikaz ekonomskih pokazatelja.....	14
Slika 6. Primjer očuvanja tradicije i kulturne baštine .....	17
Slika 7. Održavanje socijalne kohezije i zajedništva .....	18
Slika 8. Prijenos znanja i edukacija .....	19
Slika 9. Nedostatak financija .....	20
Slika 10. Nedostatak mlade snage .....	21
Slika 11. Važnost komunikacije, razmjenjivanja informacija i donošenja odluka .....	23
Slika 12. Primjer mentorstva “rame uz rame” .....	24
Slika 13. Primjena novih inovacija u poljoprivredi .....	25

## **11. POPIS TABLICA**

Tablica 1. Prikaz modela nasljeđivanja u obiteljskom poduzeću .....	8
Tablica 2. Sličnosti i razlike prema generacijama .....	12
Tablica 3. Analiza i povezivanje izazova i problema s faktorima uspješnosti .....	26

# TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Diplomski rad

Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek

Sveučilišni diplomski studij, modul Agroekonomika

Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi

Marko Barišić

**Sažetak:** Diplomski rad *Generacijsko poduzetništvo u poljoprivredi* analizira ključne izazove i faktore koji utječu na prijenos obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava između generacija. Fokus je na ulozi generacijskog poduzetništva u očuvanju ruralnih zajednica, tradicije i ekonomskog razvoja. Rad istražuje financijske prepreke, nedostatak obrazovanja i stručnog osposobljavanja, te migraciju mladih kao glavne izazove s kojima se suočavaju mladi poljoprivrednici. Posebna pažnja posvećena je utjecaju vanjskih faktora, poput promjenjivih tržišnih uvjeta i klimatskih promjena, te važnosti kontinuirane edukacije, pravnog planiranja i primjene novih tehnologija za uspješan prijenos poslovanja. Rad također naglašava potrebu za zadržavanjem mladih u ruralnim područjima kako bi se osigurala dugoročna održivost poljoprivrednog sektora. Zaključno, rad pruža preporuke za unaprjeđenje praksi generacijskog poduzetništva, ističući važnost podrške obiteljskim gospodarstvima u suočavanju s izazovima i osiguravanju njihovog kontinuiteta i prosperiteta.

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

**Mentor:** prof.dr.sc. Tihana Sudarić

**Broj stranica:** 36

**Broj slika:** 13

**Broj tablica:** 3

**Broj literaturnih navoda:** 20

**Broj priloga:** 0

**Jezik izvornika:** hrvatski

**Ključne riječi:** generacijsko poduzetništvo, poljoprivreda, obiteljsko gospodarstvo, prijenos poslovanja, ruralni razvoj, održivi razvoj, inovacije u poljoprivredi

**Datum obrane:**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

**Rad je pohranjen u:** u Knjižnici Fakulteta agrobiotehničkih znanosti u Osijeku i u digitalnom repozitoriju završnih i diplomskih radova Fakulteta agrobiotehničkih znanosti u Osijeku

# BASIC DOCUMENTATION CARD

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
thesis

Graduate

Faculty of Agrobiotechnical Sciences Osijek

University Graduate Studies, course Agroecconomics

Generational Entrepreneurship in Agriculture

Marko Barišić

**Abstract:** Masters's Thesis *Generational Entrepreneurship in Agriculture* analyzes the key challenges and factors influencing the transfer of family farms between generations. The focus is on the role of generational entrepreneurship in preserving rural communities, tradition, and economic development. The paper explores financial barriers, lack of education and training, and youth migration as the main challenges faced by young farmers. Special attention is given to the impact of external factors, such as changing market conditions and climate change, and the importance of continuous education, legal planning, and the application of new technologies for successful business transfer. The paper also emphasizes the need to retain young people in rural areas to ensure the long-term sustainability of the agricultural sector. In conclusion, the thesis provides recommendations for improving generational entrepreneurship practices, highlighting the importance of supporting family farms in facing challenges and ensuring their continuity and prosperity.

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

**Mentor:** prof.dr.sc. Tihana Sudarić

**Number of pages:** 36

**Number of figures:** 13

**Number of tables:** 3

**Number of references:** 20

**Number of appendices:** 0

**Original in:** Croatian

**Key words:** generational entrepreneurship, agriculture, family farms, business transfer, rural development, sustainable development, agricultural innovation

**Thesis defended on date:**

**Reviewers:**

1. prof.dr.sc. Ljubica Ranogajec, predsjednik
2. prof.dr.sc. Tihana Sudarić, mentor
3. doc.dr.sc. Jelena Kristić, član

**Thesis deposited at:** Library of Faculty of Agrobiotechnical Sciences in Osijek and in digital repository of Faculty of Agrobiotechnical Sciences in Osijek