

AGRONOMSKI GLASNIK 2-3/2012.  
ISSN 0002-1954

*Izvorni znanstveni članak  
Original scientific paper*

## **ZNAČAJKE POSLOVNOG ODLUČIVANJA NA OBITELJSKIM POLJOPRIVREDNIM GOSPODARSTVIMA**

FAMILY FARMS DECISION MAKING FEATURES

**L. Hadelan, Tea Karlić, Ornella Mikuš, V. Par**

### SAŽETAK

Temeljem provedene ankete u kojoj su sudjelovala 34 obiteljska poljoprivredna gospodarstva s različitih područja Hrvatske, u radu se analiziraju osnovne značajke poslovnog odlučivanja poljoprivrednika s naglaskom na informacijsku podlogu, sklonost riziku, sudionike i ciljeve prilikom donošenja poslovnih odluka. Kao podlogu za donošenje poslovnih odluka ispitanici najčešće koriste informacije iz stručnih časopisa i savjete poljoprivredne savjetodavne službe, a samo 29,4% ispitanika koristi Internet kao izvor podataka. Zabrinjavajući je podatak da čak 41% ispitanika ne vodi pismenu evidenciju poslovnih događaja. Većina ispitanika nesklona je riziku i odabire manje profitabilnu, ali sigurniju poslovnu opciju. Proizvodni i tržišni rizici najvažniji su čimbenici odabira proizvodne orijentacije. Ekonomske ciljeve poljoprivrednog gospodarstva ispitanici smatraju važnijim od društvenih. U tom smislu, prenošenja posla na nove generacije i održavanje poljoprivrede zbog tradicije i života na selu ocijenjeni su manje važnim ciljem u odnosu na ostvarenje što većeg dohotka. U donošenju poslovnih odluka sudjeluju svi članovi gospodarstva, a svega 6% ispitanika odluke donosi samostalno, bez savjetovanja s drugim članovima OPG-a. Veća gospodarstva posvećuju više pažnje evidentiranju poslovnih događaja, u značajnijoj mjeri koriste računalo u poslovne svrhe te su sklonija riziku u odnosu na manja gospodarstva.

Rezultati rada ukazuju na potrebu racionalizacije procesa menadžerskog poslovnog odlučivanja poljoprivrednih gospodarstava, ali i na nezadovoljavajuće stanje informacijske podloge kao preduvjeta kvalitetnih poslovnih odluka.

Ključne riječi: poslovno odlučivanje, obiteljska poljoprivredna gospodarstva.

## ABSTRACT

Based on the survey which included 34 family farms in Croatia, the paper summarizes the main features of business decision making of farmers, with emphasis on information basis, risk aversion, participants and goals. The most often used information sources are the professional journals and the agricultural extension service. Only 29.4% of respondents use the Internet as an information source. Unfortunately, even 41% of respondents do not keep a written record of business data. The majority of respondents are reluctant to risk and select a less profitable but safer business option. Production and market risks are the most important factors in selecting the production orientation. The respondents consider economic objectives of the farm more important than the social. In this sense, transferring the family business to the new generation and maintenance of traditional farming and rural life are rated as less important goals in relation to achieving the highest possible income. In the process of business decisions making all members of the family farms are involved, while only 6% of respondents make decisions without consulting the other members. According to expectation, larger farms devote more attention to recording business data, use the computer for business purposes more frequently and are more prepared to take risks than the smaller farms.

The results show the need of the rationalization of the business decision making process on farms, and the unsatisfactory state of the information base as a prerequisite for high quality business decisions.

Key words: business decision making, family farm.

## UVOD

Odlučivanje je nezaobilazna poslovna faza na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima u kojima se isprepliću mjesto rada i življenja, pa se tako posljedice poslovnih odluka odražavaju i na obiteljske odnose. Poljoprivrednici svakodnevno moraju prilagođavati svoje poslovne odluke kao odgovor na promjene cijena poljoprivrednih proizvoda (Franić i sur. 2009.), promjene zakonske regulative, pojavu biljnih i životinjskih bolesti. Neki od najvažnijih preduvjeta kvalitetne poslovne odluke su dobra informacijska podloga te otvorenost prema novim tehnologijama (Sikavica i sur., 1999). Postoji značajan broj autora koji su se bavili problemima poslovnog odlučivanja na

poljoprivrednim gospodarstvima. Barlett (1980) navodi specifičnosti poslovnog odlučivanja poljoprivrednika i definira najvažnije kriterije poslovnih odluka u poljoprivredi. Willock i sur. (1999) istražuju stavove i ciljeve odlučivanja poljoprivrednika u Škotskoj. Neki od radova s temom poslovnog odlučivanja u poljoprivredi naglašavaju konfliktan odnos između ekonomskih, socioloških i ekoloških ciljeva poljoprivrednih gospodarstava (Pažek i sur., 2006, Lopez i sur., 2008).

U uvjetima dinamičnog poslovnog okruženja u kojem se svakodnevno otkrivaju nove spoznaje i uvode nove tehnologije, mijenjaju zakonske odrednice i standardi kvalitete, zahtjevi poslovnog odlučivanje u poljoprivredi identični su onima u obrtima i tvrtkama.

Pretpostavka rada je da poljoprivrednici u Hrvatskoj ne koriste u dovoljnoj mjeri raspoloživa sredstva informiranja i da odluke donose uglavnom konzervativnim pristupom u kojem je naglašeno intuitivno odlučivanje.

Cilj je rada istražiti osnovne značajke poslovnog odlučivanja obiteljskih gospodarstava u Hrvatskoj kao što su informacijska podloga odlučivanju, sklonost riziku, sudionici odlučivanja, racionalnost donošenja odluka.

## MATERIJAL I METODE

Istraživanje se temelji na podacima iz ankete obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Kao izvor podataka poslužila su trideset četiri OPG – a iz različitih dijelova Hrvatske. Izravnim razgovorom s izlagačima na sajamskoj priredbi *Proizvodi hrvatskog sela* prikupljeni su podaci za dvadeset poljoprivrednih gospodarstava dok je preostalih 14 anketirano telefonskih putem slučajnim odabirom iz različitih internetskih izvora. Struktura ispitanika vrlo je raznovrsna obzirom na poljoprivrednu proizvodnju kojom se bave. Četrnaest anketiranih proizvođača usko su specijalizirani sa samo jednom proizvodnom orijentacijom (8 voćara, 3 vinara, 3 proizvođača povrća) dok su ostalih dvadeset diversificirani proizvođači s prevladavajućom ratarskom odnosno stočarskom proizvodnjom. Obrada anketa napravljena je statističkim funkcijama u Excel programu.

## REZULTATI RADA

### ***Podaci o anketiranim gospodarstvima***

U cilju stjecanja boljeg uvida u ekonomski potencijal anketiranih poljoprivrednika kao i stratifikaciju rezultata prema veličini proizvođača, gospodarstva su, obzirom na površinu korištenog zemljišta podijeljena u tri skupine.

**Tablica 1. Anketirana poljoprivredna gospodarstva prema korištenoj površini zemljišta**

**Table 1. Surveyed farms according to the used land**

	Korištena površina, ha <i>Used land area, ha</i>	Broj OPG-a <i>No. of farms</i>	Udio u skupu, % <i>Share, %</i>
Mala gospodarstva <i>Small farms</i>	0,5 – 3,0	18	52,94
Srednja gospodarstva <i>Medium size farms</i>	3,01 – 6,5	12	35,30
Velika gospodarstva <i>Large farms</i>	6,51 i više	4	11,76
Ukupno <i>Total</i>		34	100

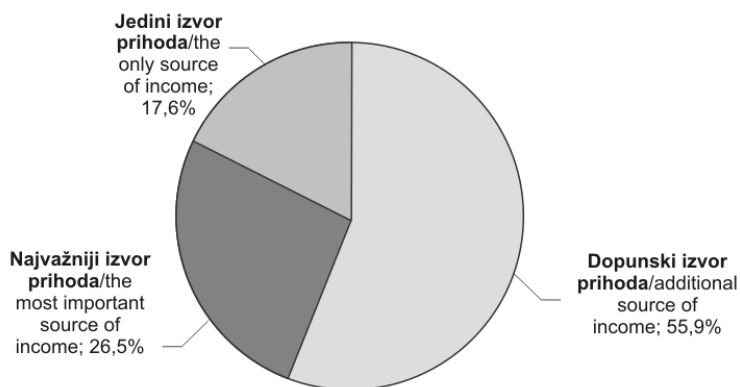
Izvor: Vlastito istraživanje

Uzevši u obzir ponderirani udio pojedine skupine, prosječna površina zemljišta koje obrađuju sudionici istraživanja iznosi 3,4 ha. Iz ovoga je vidljivo da uzorak obuhvaća nešto manja gospodarstva od prosjeka u Hrvatskoj s obzirom da je sukladno podacima iz Upisnika poljoprivrednih gospodarstava iz 2008. godine prosječna veličina korištenog zemljišta u Hrvatskoj 5,5 ha po OPG-u (MPRiRR, 2009.)

Na više od pola anketiranih gospodarstava prihod od poljoprivrede je *dopunski* dok je na 17,7% to jedini prihod.

**Graf 1. Udio prihoda od poljoprivredne djelatnosti u ukupnim prihodima kućanstva**

**Graph 1: Income from agriculture**



Izvor: Vlastito istraživanje

Na pitanje o izvorima informacija za potrebe njihovog poslovanja većina ispitanika navodi da su to najčešće stručni časopisi i poljoprivredna savjetodavna služba. Isti su izvori ujedno i najvažniji obzirom da ih ispitanici navode kao prvi odnosno drugi izvor. Najmanje se kao izvor upotrebljava Internet koji kao podlogu za odlučivanje koristi 29,4% ispitanika. Taj rezultat ne iznenađuje obzirom da tek 38,2% ispitanika u svom poslovanju koristi računalo. Čak i korisnici računala ne navode Internet kao najvažniji, već kao drugi odnosno treći izvor informacija.

Na pitanje o redovitom pisanom evidentiranju poslovnih učinaka tek 58,8% ispitanika potvrdilo je da pismeno bilježi troškove i prihode tijekom proizvodnog ciklusa. Iz ovog je podatka vidljiv mali udio onih koji su barem zbog poreznog sustava prisiljeni evidentirati poslovne primitke i izdatke.

Ukoliko racionalno prihvaćanje rizika pretpostavimo kao preduvjet uspješnog poslovanja (McClelland, 1961, Muller, Abisya 2001), ispitanici imaju

**Tablica 2. Izvori informacija prema korištenju**

**Table 2. Information sources on the surveyed farms**

Izvor <i>Source</i>	% korisnika <i>% of users</i>	1. izvor (%) <i>1<sup>st</sup> source</i>	2. izvor (%) <i>2<sup>nd</sup> source</i>	3. izvor (%) <i>3<sup>rd</sup> source</i>
Tv / radio – specijalizirane emisije <i>TV/radio – specialized programs</i>	55,9	38,2	38,2	26,5
Internet <i>Internet</i>	29,4	-	70,6	29,4
Stručni časopisi <i>Professional journals</i>	79,4	44,1	29,4	26,5
Poljoprivredna savjetodavna služba, <i>HZPSS</i> <i>Extension service</i>	58,8	38,2	23,5	35,3
Susjedi, prijatelji, drugi poljoprivrednici <i>Neighbors, friends, other farmers</i>	58,8	35,3	14,7	50,0

*Izvor:* Vlastito istraživanje

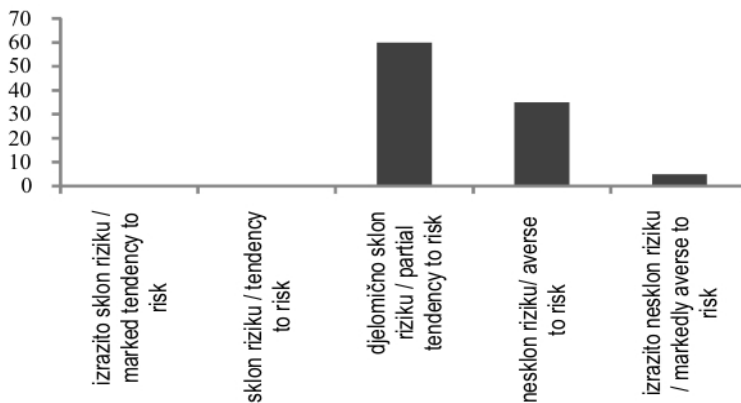
djelomično zadovoljavajuće pretpostavke uspjeha. Samo njih 5,9% izjasnilo se izrazito nesklonim riziku, ali istovremeno nijedan od njih ne vidi se u kategorijama *izrazito sklon riziku* i *sklon riziku*.

Sljedećim odgovorom poljoprivrednici su iskazali izrazitu nesklonost riziku s obzirom da bi u velikoj većini od dviju ponuđenih poslovnih opcija izabrali manje profitabilnu, ali sigurniju.

Isto tako ispitanici se u značajno većoj mjeri opredjeljuju za sigurne i provjerene proizvodne postupke u odnosu na inovativne s neizvjesnim ishodom.

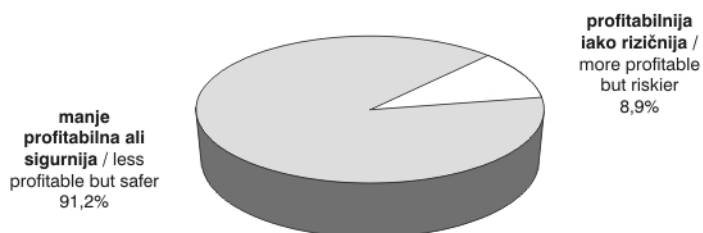
**Graf 2. Sklonost ispitanika prema riziku**

**Graph 2. Risk tendency**



**Graf 3. Odabir poslovne opcije – odnos profitabilnosti i rizika.**

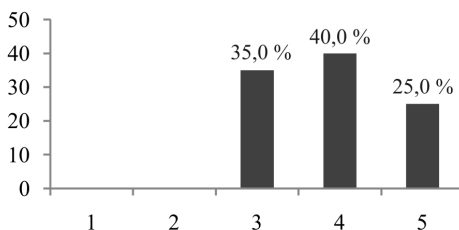
**Graph 3. Tendency to business options – profitability/ risk ratio.**



Izvor: Vlastito istraživanje

**Graf 4. Intenzitet slaganja s rečenicom „Prednost dajem provjerenim proizvodnim postupcima u odnosu na nove s neizvjesnim ishodom“. (1-apsolutno se ne slažem, 5-apsolutno se slažem)**

**Graph. 4. Agreement with the statement „I choose tested procedure by comparison with innovative and uncertain procedure“. (1-totally disagree, 5-totally agree)**



Izvor: Vlastito istraživanje

Većina odluka na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu motivirana je nekim od socio-ekonomskih ciljeva. Važnost pojedinih ciljeva za OPG – e prikazana je na sljedećoj tablici. Ispitanici su svaki pojedini cilj ocjenjivali ocjenom od 1 do 5 po razini važnosti ili slaganja koju za njih predstavlja određeni cilj.

Iz odgovora je vidljivo da su ispitanici, uz najmanju varijabilnost, spremni na brojna odricanja u cilju ostvarenja boljih poslovnih učinaka.

Svojim odgovorima ispitanici su podredili sociološke ciljeve ekonomskima. Prenošnja posla na nove generacije i održavanje poljoprivrede zbog tradicije i života na selu ocijenjeni su manje važnim ciljem u odnosu na ostvarenje što većeg dohotka.

Sljedećim pitanjem ispitanici su zamoljeni odrediti koji su im čimbenici bitni prilikom odlučivanja o proizvodnoj orijentaciji i tehnologiji proizvodnje. Najvažnijim čimbenikom odabira odredili su proizvodne i tržišne rizike proizvodne kulture odnosno sustava proizvodnje. Najmanje važan čimbenik je mogućnost brzog povratka uloženog. Čak njih 41,2% ocijenilo je čimbenik utjecaj na okoliš najvišom ocjenom, ali istovremeno mnogi smatraju ovaj kriterij malo važnim.



**Tablica 3 . Ciljevi kod donošenja odluka (1-apsolutno se ne slažem, 5-apsolutno se slažem)**

**Table 3. Aims of decision making (1-totally disagree, 5-totally agree)**

Važnost pojedinih ciljeva za OPG <i>Importance of farm aims</i>	Udio prema intenzitet slaganja % <i>Intensity of agreement</i>					Srednja vrijednost <i>Average</i>	Standard. devijacija <i>Standard deviation</i>
	1	2	3	4	5		
Postići najviši dohodak iako to znači brojna odricanja / <i>To achieve the highest net income entirely sacrificing free time</i>	-	5,9	58,8	23,5	11,8	<b>3,9</b>	0,87
Postići zadovoljavajući dohodak uz prosječno radno opterećenje / <i>To achieve satisfactory net income with average working efforts</i>	5,9	35,2	29,4	17,7	11,8	<b>2,9</b>	1,11
Organizirati poslovanje tako da uvijek bude dovoljno slobodnog vremena / <i>Business with enough free time</i>	20,5	29,4	20,6	17,7	11,8	<b>2,7</b>	1,20
Prenošenje posla na buduće generacije / <i>Transfer of business to the next generation</i>	35,3	5,9	29,4	14,7	14,7	<b>2,7</b>	1,45
Održavati proizvodnju zbog tradicije i života na selu / <i>To keep the business because of tradition and rural life</i>	41,2	5,9	38,2	8,8	5,9	<b>2,3</b>	1,09

Izvor: Vlastito istraživanje

Nadalje, anketom se nastojalo odrediti način, sudionici i karakter odluka koje se donose na poljoprivrednom gospodarstvu. Ispitanici su odgovorili da uglavnom odlučuju u suradnji s ostalim članovima dok svega 5,9% ispitanika odluke donosi samostalno, bez savjetovanja s drugim članovima OPG-a.

**Tablica 4. Važnost čimbenika poslovnog odlučivanja (1-apsolutno nevažno, 5-apsolutno važno)**

**Table 4. Business decision making factors' importance (1-unimportant, 5-totally important)**

	Udio prema intenzitetu slaganja, % <i>Intensity of agreement</i>					Srednja vrijednost <i>Average</i>	Standard. devijacija <i>Standard deviation</i>
	1	2	3	4	5		
Mogućnost brzog povratka uloženog <i>Fast investment return</i>	5,9	5,9	35,2	41,2	11,8	<b>3,5</b>	1,03
Utjecaj proizvodnog i tržišnog rizika <i>Production and market risk</i>	0,0	0,0	29,4	41,2	29,4	<b>4,0</b>	0,84
Poticaji u pojedinoj proizvodnji <i>Subsidies</i>	14,7	2,9	17,8	35,2	29,4	<b>3,6</b>	1,33
Tehnološka zahtjevnost i složenost <i>Demanding technology</i>	0,0	5,9	38,2	17,7	38,2	<b>3,9</b>	0,95
Utjecaj na okoliš <i>Environment protection</i>	5,9	20,6	20,6	14,7	38,2	<b>3,7</b>	1,36

Izvor: Vlastito istraživanje

Ispitanici se u odlučivanju značajno oslanjaju na mišljenja iskusnijih poljoprivrednika pa tako svi neizostavno koriste ovaj izvor informacija. Ipak, njih 23,5% ne smatra relevantnim prilikom odlučivanja raditi prema tehnologiji koju su koristili stariji. Važnijim čimbenikom odabira tehnološkog postupka smatraju mišljenje struke.

Sljedećom grupom pitanja nastojalo se odrediti analitičnost i racionalnost ispitanika prilikom odlučivanja. Međusobno kontradiktornim pitanjima željela se provjeriti konzistentnost njihovih odgovora.

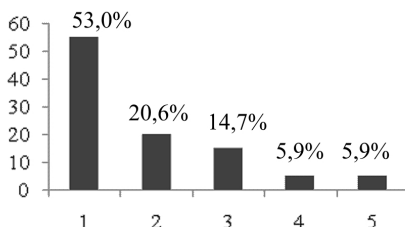
**Tablica 5. Utjecaj iskustva i stručnog mišljenja prilikom odlučivanja (1-apsolutno se ne slažem, 5-apsolutno se slažem)**

**Table 5. Influence of older farmers and expert opinion in decision making. (1-totally disagree, 5-totally agree)**

	Intenzitet slaganja <i>Intensity of agreement</i>					Srednja vrijednost <i>Average</i>	Standard. devijacija <i>Standard deviation</i>
	1	2	3	4	5		
Kad donosim odluke pitam za savjet iskusnije poljoprivrednike / <i>I always consult farmers with more experience</i>	5,9	14,8	44,1	17,6	17,6	3,3	1,03
Kod donošenja odluka o tehnologiji proizvodnje važno mi je kako su to radili stariji / <i>I find older farmers technology as important</i>	20,6	2,9	32,4	8,8	35,3	3,4	1,57
Kod donošenja odluka o tehnologiji proizvodnje važno mi je što o tome misli struka / <i>I find the experts opinions as important</i>	5,9	8,8	5,9	35,3	44,1	4,0	1,08

**Graf 5. Intenzitet slaganja s rečenicom „Većinu odluka donosim sam bez pitanja za mišljenje ostalih članova OPG-a“. (1-apsolutno se ne slažem, 5-apsolutno se slažem)**

**Graph 5. Agreement with the statement „Most of decisions I make myself without consultation with other household members“. (1-totally disagree, 5-totally agree)**



Izvor: Vlastito istraživanje

**Tablica 6. Analitičnost i racionalnost prilikom odlučivanja (1-apsolutno se ne slažem, 5-apsolutno se slažem)**

**Table 6. Rationality of business decision making (1-totally disagree, 5-totally agree)**

	Intenzitet slaganja <i>Intensity of agreement</i>					Srednja vrijednost <i>Average</i>	Standard devijacija <i>Standard deviation</i>
	1	2	3	4	5		
Prije svake, pa čak i najjednostavnije odluke, vrlo dugo i detaljno analiziram njene posljedice <i>Before decision making, I always analyze decisions implications</i>	5,9	8,8	44,1	32,4	8,8	3,3	0,92
Odluke donosim sustavnim analiziranjem svih opcija <i>Before decision making, I always analyze options in detail</i>	5,9	5,9	17,6	20,6	50,0	4,0	1,16
Kod donošenja odluka važnije mi je osjećati da je odluka dobra nego koristiti dubinsku analizu. / <i>In decision making, I find intuitions more important than detailed analysis</i>	8,8	2,9	44,1	29,5	14,7	3,4	1,12
Bolje se osjećam kod odluka koje zahtijevaju brzu i instinktivnu reakciju, nego duge analize. / <i>I prefer fastand intuitive decisions than long analyses.</i>	8,8	11,8	44,1	23,5	11,8	3,2	1,15

Odgovori ispitanika pokazuju određenu kontradiktornost ukazujući na istovremenu važnost detaljne analitičnosti i intuitivnosti prilikom odlučivanja. Ipak, temeljem nešto manje varijabilnosti odgovora u korist analitičnosti, može se zaključiti da je ona neznatno važnija prilikom odlučivanja ispitanika u odnosu na intuiciju.

Na konkretno pitanje u kojem je bilo potrebno procijeniti koliki je udio intuitivnog odnosno racionalnog odlučivanja, ispitanici su odgovorili da prosječno u devedeset posto situacija odlučuju racionalno.

### **Rezultati prema veličini gospodarstva**

Pitanja o poslovnom planiranju i sklonosti riziku analizirana su s obzirom na veličinu gospodarstva. Za potrebe pojednostavljenja obrade rezultata gospodarstva su podijeljena u tri grupe: mala (0,5-3 ha korištenog poljoprivrednog zemljišta), srednja (3-6,5 ha) i velika (više od 6,5ha).

Veća gospodarstva posvećuju više pažnje evidentiranju poslovnih događaja te u značajnijoj mjeri koriste računalo u poslovne svrhe.

**Tablica 7. Poslovno planiranje prema veličini gospodarstva**

**Table 7. Business planning according to farm size**

	Korištenje računala <i>Computer appliance</i>		Vodenje evidencije o prihodima i troškovima <i>Evidence of income and costs</i>		Izrada godišnjih planova i proračuna <i>Annual planning and budgeting</i>	
	<i>DA</i> <i>Yes</i>	<i>NE</i> <i>No</i>	<i>DA</i> <i>Yes</i>	<i>NE</i> <i>No</i>	<i>DA</i> <i>Yes</i>	<i>NE</i> <i>No</i>
Mala gospodarstva <i>Small farms</i>	11,1	88,9	44,4	55,6	22,2	77,8
Srednja gospodarstva <i>Medium size farms</i>	66,7	33,3	75,0	25,0	83,3	16,7
Velika gospodarstva <i>Large farms</i>	75,0	25,0	75,0	25,0	75,0	25,0

Izvor: Vlastito istraživanje

U pogledu sklonosti riziku, srednje velika i velika gospodarstva značajno su neutralnija prema riziku. Kategorija *izrazito nesklon riziku* zastupljena je isključivo kod malih gospodarstava.

**Tablica 8. Sklonost riziku prema veličini gospodarstva**

**Table 8. Risk taking according to farm size**

	Sklonost riziku (%) Risk taking				
	Izrazito sklon <i>Market tendency to risk</i>	Sklon <i>Tendency to risk</i>	Djelomično sklon <i>Partly to risk tendency</i>	Nesklon <i>Averse to risk</i>	Izrazito nesklon <i>Markedly adverse to risk</i>
Mala gospodarstva <i>Small farms</i>	-	-	44,4	44,4	11,2
Srednja gospodarstva <i>Medium size farms</i>	-	-	58,3	41,7	-
Velika gospodarstva <i>Large farms</i>	-	25,0	50,0	25,0	-

Izvor: Vlastito istraživanje

## ZAKLJUČAK

Kvalitetne poslovne odluke jedan su od najvažnijih preduvjeta poslovnog uspjeha. Poljoprivredna gospodarstva sve više dobivaju obilježje poduzeća čije se poslovanje odvija na tržišnim postavkama i gdje je poslovna uspješnost određena kvalitetom poslovnih odluka.

Kako bi odluka bila kvalitetna nužno je osigurati odgovarajuću informacijsku podlogu. Rezultati anketa poljoprivrednika pokazali su nezadovoljavajući informacijski okvir. Internet kao jedan od najjednostavnijih i najbržih izvora informacija koristi tek 29,4% ispitanika. Najvažniji izvori informacija su stručne publikacije i poljoprivredna savjetodavna služba. Zabrinjavajući je

podataka da čak 41,2% ispitanika ne vodi nikakav oblik pisanog evidentiranja poslovnih događaja. Ovakvi rezultati ukazuju na nepostojanje osnovnih pretpostavki kvalitetnog odlučivanja čime se u konačnici otežava poslovna uspješnost i poslovna konkurentnost.

Kao konzervativnija populacija, poljoprivrednici vrlo teško prihvaćaju inovacije već se usredotočuju na provjerene i sigurne proizvodne postupke. Nisu skloni rizicima i od mogućih opcija u velikoj većini prihvaćaju manje profitabilna i sigurnija rješenja. Racionalno prihvaćanje rizika jedan je od osnovnih zahtjeva uspješnog poduzetništva. Izloženost riziku proizlazi iz činjenice da je uspješan poduzetnik uvijek i inovator, a inovacija je vezana za promjenu.

Ispitanici vežu poslovne planove više uz ekonomske nego socijalne ciljeve. "Ostvarenje maksimalnog dohotka" je najvažniji cilj njihovog poljoprivrednog gospodarstva, daleko izraženiji od "prenošenja posla na buduće generacije i očuvanja tradicije bavljenja poljoprivredom i života na selu". Ovakvi rezultati donekle su iznenađujući s obzirom da se u samoj definiciji obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva snažno naglašava socijalni karakter ove poslovne organizacije. Obiteljska gospodarstva su radno mjesto, ali i obiteljska zajednica u kojoj je poljoprivreda izvor prihoda, ali i stil življenja.

U pogledu racionalnosti odlučivanja ispitanici su kontradiktorni s obzirom da izražavaju potrebu dugoročnih analiza uz istovremeno snažno oslanjanje na intuiciju. Prema očekivanju, veća gospodarstva su sklonija riziku te u poslovanju više posvećuju brige poslovnom planiranju i organiziranju.

Rezultati rada ukazuju na prepoznavanje potreba racionalnog menadžerskog pristupa u odlučivanju poljoprivrednih gospodarstava, ali i na nezadovoljavajuće stanje preduvjeta racionalnosti odluka.

*Ovaj rad je nastao na temelju završnog rada Tee Karlić: „Značajke poslovnog odlučivanja poljoprivrednika“, obranjenog dana 21.rujna 2009. godine na Sveučilištu u Zagrebu, Agronomski fakultet. Voditelj: Lari Hadelan.*

## LITERATURA

1. Barlett, P.F. (1980): *Agricultural decision making: Anthropological contributions to rural development*, Academic Press (New York).
2. Franić, R., Kumrić, O., Hadelan, L. (2009.): Utjecaj pridruživanja Europskoj uniji na strateške planove obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, *Agronomski glasnik*, 2/2009, str. 161-176.
3. Lopez, C.P., Calatrava-Raquena, J. and Haro-Gimenez, T. (2007): A systemic comparative assessment of the multifunctional performance of alternative olive systems in Spain within an AHP-extended framework. *Ecological Economics*. 64/4:820-834.
4. McClelland, D. (1961.): *The Achieving Society*, Princeton, USA.
5. Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja (2009.): Program okrupnjavanja poljoprivrednog zemljišta u Republici Hrvatskoj, preuzeto s web stranica: [www.vlada.hr/hr/content/download/79345/1127249/file/67\\_02.pdf](http://www.vlada.hr/hr/content/download/79345/1127249/file/67_02.pdf).
6. Müller, S. L., Abisya S. T. (2001.): Culture and entrepreneurial potential: A nine-country study of locus of control and innovativeness. *Journal of Business Venturing* 16 (1): str. 51–75.
7. Pažek, K., Rozman, Č., Borec, A., Turk, J., Majkovič, D., Bavec, M., Bavec, F. (2006): The use of multi criteria models for decision support on organic farms. *Biol. agric. hortic.* 24/1: 73-89.
8. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999.): *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb.
9. Willock, J., Deary, I. J., Gareth, E.J., Gibson, G. J., McGregor, M. J., Sutherland, A., Dent, J. B., Morgan, O., Grieve, R. (1999): The Role of Attitudes and Objectives in Farmer Decision Making: Business and Environmentally-Oriented Behaviour in Scotland, *Journal of Agricultural Economics*, 50, 286-303.



**Adresa autora – Author's address:**

Dr.sc. Lari Hadelan  
Sveučilište u Zagrebu Agronomski fakultet  
Zavod za menadžment i ruralno poduzetništvo  
Svetošimunska cesta 25, 10000 Zagreb  
tel. +385 1 239 4037  
lhadelan@agr.hr

**Primljeno – Received:**

15.05.2012

Tea Karlić, mag.ing.  
Kneza Ljudevita Posavskog 21, 10000 Zagreb  
tea.karlic@gmail.com

Dr.sc. Ornella Mikuš  
Sveučilište u Zagrebu Agronomski fakultet  
Zavod za agrarnu ekonomiku i ruralni razvoj  
Svetošimunska cesta 25, 10000 Zagreb  
omikus@agr.hr

Prof.dr.sc. Vjekoslav Par  
Sveučilište u Zagrebu Agronomski fakultet  
Zavod za menadžment i ruralno poduzetništvo  
Svetošimunska cesta 25, 10000 Zagreb  
vpar@agr.hr

