

UPRAVLJANJE POLJOPRIVREDNIM GOSPODARSTVOM KAO ČIMBENIK KONKURENTNOSTI POLJOPRIVREDE

FARM MANAGEMENT AS A FACTOR OF AGRICULTURAL COMPETITIVENESS

Hadelan Lari, Franić Ramona

SAŽETAK

Konkurentnost poljoprivrede, inače za Republiku Hrvatsku značajne gospodarske grane koja s prehrambenom industrijom u ukupnom BDP-u sudjeluje s oko 10%, osnovni je uvjet gospodarske održivosti obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG-a). Analiza konkurentnosti provedena 2001. godine pokazala je da je od ukupne hrvatske poljoprivrede tek do stanovite mjere konkurentna proizvodnja piletine, jaja, kukuruza, uljane repice i jabuka. Analiza pokrivenosti uvoza izvozom pokazuje da je u Republici Hrvatskoj, osim trgovinske bilance šećera, riba i mekušaca i žitarica, uvoz poljoprivrednih proizvoda nedostatan pokriven izvozom unutar iste skupine proizvoda.

Jedan od čimbenika konkurentnosti poljoprivrede na njezinoj makro-razini nedvojbeno je i konkurentnost pripadajućih mikroproizvodnih jedinica - obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. U svrhu ocjenjivanja važnosti upravljanja gospodarstvom u odnosu na ostale čimbenike poslovnog uspjeha, provedeno je anketiranje OPG-a koja svojom proizvodnjom, veličinom posjeda i intenzivnosti proizvodnje premašuju hrvatski prosjek. Kvalitetno upravljanje OPG-om je u pilot anketi prepoznato kao najvažniji čimbenik poslovnog uspjeha. Značajnijim činiteljem konkurentnosti poljoprivrednici ocjenjuju unutarnje čimbenike (organizacija gospodarstva, usavršavanje proizvođača, kvalitetno upravljanje) od vanjskih (intervencije Vlade i/ili Ministarstva, povoljnije kreditiranje...). Prema mišljenju samih poljoprivrednika, u Republici Hrvatskoj postoje gospodarstva koja mogu zadovoljiti standarde cijene i kakvoće i kao takva konkurirati na europskom tržištu.

Ključne riječi: poljoprivreda, obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo, konkurentnost, upravljanje

ABSTRACT

The competitiveness of agriculture, an important Croatian economic segment which participates in GDP with about 10%, is the major precondition for economic sustainability of the family farms. The analysis of competitiveness conducted in 2001 has shown that Croatian agriculture could be competitive only in production of chicken meat, eggs, maize, oilseed rape and apples. The analysis of import by export coverage has shown generally insufficient coverage of import by export, with an exception only in trade balance for sugar, fish, mollusc and cereals.

One of the factors of agricultural competitiveness on it macro-economic level is the competitiveness of related micro-economic production units i.e. family farms. The research was made in order to evaluate the importance of farm management in relation to other business factors. The interviewed farms were ones that, due to their production intensity and size, exceeded the Croatian average. In this pilot research, efficient farm management was recognized as the most important factor of business success. Farmers have estimated the internal factors (farm organization, quality management and professional training) as more important than external ones (intervention by the Ministry and/or Government, credit conditions...). According to their opinion, there are family farms in Croatia able to satisfy the European quality and price standards and, therefore, be competitive on the European market.

Key words: agriculture, family farm, competitiveness, farm management

UVOD

Analiza konkurentnosti Ministarstva poljoprivrede i šumarstva iz 2001. godine¹ pokazala je da je od ukupne hrvatske poljoprivrede tek do stanovite mjere konkurentna proizvodnja piletine, jaja, kukuruza, uljane repice i jabuka. Stoga je povećanje konkurentnosti jedna od strateških zadaća hrvatske poljoprivrede.

¹ The Republic of Croatia (2001). Competitiveness in Agriculture and EU accession. Landell Mill Limited, U.K. Study prepared for the Ministry of Agriculture and Forestry, Zagreb

Važan čimbenik konkurentnosti poljoprivrede na njezinoj makroekonomskoj razini jest svakako i konkurentnost pripadajućih mikroekonomskih proizvodnih jedinica tj. obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG-a). Uspješnost poslovanja i konkurentnost hrvatskih poljoprivrednika u liberaliziranim uvjetima trgovanja, kao posljedica uključivanja Republike Hrvatske u europske integracije, ovisna je o brojnim unutarnjim (internim) i vanjskim (eksternim) uvjetima. U ovom istraživanju stavljen je naglasak na upravljanje OPG-om (farm management). Upravljanje OPG-om u uvjetima snažne konkurencije, liberaliziranog tržišta i tržišno orijentiranog gospodarenja, zahtijeva poslovno odlučivanje u znatno dinamičnijim uvjetima. Upravitelj na poljoprivrednom gospodarstvu, u cilju konkurentnog poslovanja na slobodnom tržištu, morat će obavljati slične zadatke kao i menadžeri u nepoljoprivrednim tvrtkama.

Problem ovog istraživanja je utvrditi važnost koju obiteljska poljoprivredna gospodarstva posvećuju procesima upravljanja gospodarstvom (*farm management*). Zbog nepovoljne socijalno-gospodarske strukture hrvatskih poljoprivrednika, u kojoj prevladava starija populacija, značajan broj njih očekuje aktivniju ulogu državnih tijela, kakva je postojala u bivšem gospodarskom sustavu. Istraživanjem se nastojalo ustanoviti stavove poljoprivrednika koji, s obzirom na obujam i strukturu proizvodnje, nadilaze prosjek hrvatske poljoprivrede i (1) odrediti njihove sklonosti rješavanja problema, (2) rangirati čimbenike poslovnog uspjeha i (3) pozicionirati upravljanje gospodarstvom kao sredstvo za postizanje konkurentnosti u odnosu na poljoprivrednike razvijenijih europskih zemalja. Namjena istraživanja je temeljem provedene ankete gospodarstava odrediti njihove sklonosti i ocijeniti spremnost za konkurentnim poslovanjem u tržišnim uvjetima.

CILJ ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja je ocijeniti upravljanje obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima kao važan preduvjet njihove održivosti i konkurentnosti u uvjetima liberalizacije tržišta. *Pretpostavka* koja se željela potvrditi provođenjem anketne upitnice na gospodarstvima je da je kvalitetno upravljanje obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvom najvažniji čimbenik poslovnog uspjeha koji je, zbog svog internog karaktera, apsolutno pod utjecajem samih poljoprivrednika i kao takvo zaslužuje posebnu pozornost. Znanja, racionalnost

poslovnog odlučivanja i vještina pregovaranja upravitelja put je rasta konkurentnosti OPG-a, pa dakle i hrvatske poljoprivrede u cjelini.

METODE ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je izvršeno provedbom ankete na 28 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Anketa je imala nekoliko ciljeva:

1. Istražiti sklonosti poljoprivrednika uključivanju u europske integracije,
2. Ocijeniti vlastitu konkurentnost u odnosu na poljoprivrednike u EU,
3. Ocijeniti važnosti pojedinog čimbenika u ostvarenju zadovoljavajućih poslovnih rezultata - usporediti utjecaj unutarnjih (organizacija samog gospodarstva) i vanjskih čimbenika (mjere i programi Vlade i Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnoga gospodarstva),
4. Ocijeniti ulogu kvalitetnog upravljanja gospodarstvom u razvoju konkurentnog gospodarstva,
5. Utvrditi motiviranost poljoprivrednika za bavljenje poljoprivredom

Anketa je izvedena na uzorku od 28 obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava, preliminarno je važnosti i kao takva može poslužiti kao temelj za iscrpnije analize. Anketirana gospodarstva odabrana su namjernim odabirom uz jedini uvjet da, prema osobnoj procjeni anketara, nadilaze prosječno stanje na nekom području obzirom na veličinu posjeda, intenzivnost i tržišnu usmjerenost proizvodnje.

Struktura anketiranih gospodarstava je heterogena. Dvanaest anketiranih gospodarstava bavi se intenzivnim uzgojem povrća, voća, vinove loze i cvijeća, osam proizvodnjom mlijeka, dva gospodarstva su specijalizirana u ratarstvu, dok se šest gospodarstava bavi kombiniranom proizvodnjom. Gospodarstva su s, obzirom na geografsku zastupljenost, odabrana slučajnim odabirom. Dvadeset anketiranih OPG-a pripada panonskoj, a osam jadranskoj poljoprivrednoj regiji. Sva anketirana gospodarstva značajni su proizvođači koji svojom proizvodnjom, veličinom posjeda i intenzivnošću proizvodnje premašuju hrvatski prosjek. Proizvodnja je na anketiranim gospodarstvima komercijalna, s plasmanom robe samostalno do trgovačkih lanaca ili posredstvom zadruga u sastavu kojih djeluju.

Statističke analize izvedene su u SPSS programskom paketu.

GLOBALNA KONKURENTNOST REPUBLIKE HRVATSKE

Ispitivanja javnog mnijenja u Hrvatskoj pokazuju da oko pitanja potrebe uključivanja Republike Hrvatske u Europsku uniju postoji podijeljeno mišljenje. Istraživanje koje je 22. studenog 2005. proveo GFK- Centar za istraživanje tržišta pokazuje da ulazak Republike Hrvatske u Europsku uniju 45% građana smatra pozitivnim dok je 42% građana izrazilo bojaznost². Protivljenje integriranju Republike Hrvatske u EU velikim je dijelom posljedica svjesnosti o nedostatnoj razini konkurentnosti u tržišno izmijenjenim uvjetima poslovanja koje donosi članstvo u EU. Najznačajnija odrednica promjene poslovnih uvjeta je liberalizacija tržišta koja postavlja visoke zahtjeve konkurentnosti poduzeća i njihovih proizvoda, prvenstveno u pogledu kakvoće, a manjim dijelom cijene proizvoda. Prema najšire prihvaćenoj definiciji, konkurentnost je "sposobnost postizanja uspjeha na tržištima koji vodi visoko produktivnom gospodarstvu i poboljšanju životnog standarda za cjelokupno stanovništvo"(Bejaković, 2004). Konkurentnost hrvatskog gospodarstva temelji se na postizanju troškovne konkurentnosti i postizanje odgovarajuće kakvoće i razvitak tehnološki naprednijih proizvoda. Za unapređenje globalne konkurentnosti potrebno je povećanje konkurentnosti na razini poduzeća (Nacionalno vijeće za konkurentnost, 2003.).

Najistaknutije svjetsko istraživanje konkurentnosti za više od 100 zemalja od 1979. godine provodi Svjetski gospodarski forum. Republika Hrvatska je prvi put uključena u to istraživanje 2002. godine. Istraživanje provedeno 28. rujna 2005. pokazalo je da je prema pokazatelju *konkurentnosti rasta*, koji uključuje makroekonomske pokazatelje i ukazuje na mogućnosti rasta nekog gospodarstva u srednjoročnom i dugoročnom razdoblju, Republika Hrvatska na 62. mjestu od ukupno 117. analiziranih zemalja. Značajniji za ovu analizu je pokazatelj *poslovne konkurentnosti* koji ukazuje na trenutne poslovne potencijale na mikro-razini, što znači da ocjenjuje kakvoću uvjeta koji omogućuju uspješno poslovanje poslovnih organizacija, pa tako i obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava. Prema tom pokazatelju, Hrvatska je na 63. mjestu od ukupno 116. zemalja, a ispred nje su zemlje kao Slovenija, Češka, Mađarska, Slovačka i Poljska. Više od samog plasmana zabrinjava trend koji u 2005. ne pokazuje značajniji napredak u odnosu na prethodna istraživanja.

² <http://www.gfk.hr/press/eu.htm>

Promatranjem konkurentnosti Republike Hrvatske u posljednje tri godine dobivaju se sljedeći rezultati:

Tablica 1: Plasman Republike Hrvatske s obzirom na konkurentnost

Table 1: Ranking Republic of Croatia with regard to competitiveness

Godina istraživanja / Year of the research	2003.	2004.	2005.
Konkurentnost rasta / Growth competitiveness	53.	61.	62.
Poslovna konkurentnost / Business competitiveness	62.	72.	63.

Izvor: Global Competitiveness Report 2004-2005, 2005-2006., World Economic Forum

KONKURENTNOST HRVATSKE POLJOPRIVREDE

Posebno mjesto poljoprivrede u hrvatskom gospodarstvu proistječe iz njenog još uvijek razmjerno značajnog udjela u bruto društvenom proizvodu od gotovo 10% (zajedno s prehrambenom industrijom). Unatoč značajnom padu broja poljoprivrednih gospodarstava u zadnjih nešto više od deset godina, njihov broj je još uvijek iznimno visok i iznosi 449.000 (Božić, Kovačević, 2005).

Konkurentnost hrvatske poljoprivrede možemo promatrati na globalnoj, agregiranoj razini ili na razini pojedinih skupina proizvoda. Jedan od često korištenih načina određivanja konkurentnosti pojedinih proizvoda je pomoću trgovinske bilance, kojom se mjeri pokrivenost uvoza neke skupine proizvoda izvozom proizvoda iste skupine. Polazište takve analize je činjenica da je pozitivna trgovinska bilanca posljedica nižih troškova poslovanja i/ili veće kakvoće proizvoda u odnosu na zemlju uvoznika. Nedostatak ovog pokazatelja je što su u pojedine skupine proizvoda uključeni i proizvodi za koje ne postoje agroekološki uvjeti uzgoja u Republici Hrvatskoj, što može nerealno pogoršati sliku pokrivenosti uvoza izvozom. Ovaj se nedostatak može djelomično izbjeći praćenjem kretanja pokrivenosti uvoza izvozom u nekom vremenskom razdoblju za svaku pojedinačnu skupinu proizvoda. Na taj se način promatraju uvijek iste pojedinačne trgovinske bilance, neovisno o mogućnostima proizvodnje pojedinih proizvoda unutar iste skupine. Podaci Tržišno informacijskog sustava u poljoprivredi za razdoblje 1999-2003. prikazuju zabrinjavajući pad konkurentnosti osim u slučaju riba, ljuskara, mekušaca te šećera i proizvoda od šećera.

Lari Hadelan i Ramona Franić: Upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom kao
čimbenik konkurentnosti poljoprivrede

Tablica 2: Pokrivenost uvoza izvozom za pojedine skupine poljoprivredne proizvode

Table 2: Import by export coverage of certain agricultural products

	1999 USD	2000 USD	2001 USD	2002 USD	2003 USD	Indeks/index 03/99.
ŽIVE ŽIVOTINJE/LIVE ANIMALS						
Izvoz/export	1.931.113	1.337.876	1.977.244	1.119.964	1.996.616	103
Uvoz/import	29.519.968	46.127.913	32.749.195	65.180.856	61.899.598	210
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	6,50%	2,90%	6,00%	1,70%	3,20%	49
MESO I KLAONIČKI PROIZVODI/MEAT AND SLAUGHTER PRODUCTS						
Izvoz/export	9.659.967	6.002.044	5.722.122	5.111.428	8.362.928	87
Uvoz/import	35.746.178	43.999.125	51.248.857	57.297.578	67.628.336	189
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	27,00%	13,60%	11,20%	8,90%	12,40%	46
RIBE, LJUSKARI, MEKUŠCI I OSTALI BESKRALJEŽNJACI/FISH, CRUSTACEA AND OTH. INVERTEBRATES						
Izvoz/export	19.218.803	30.448.279	46.777.494	61.587.853	96.933.837	504
Uvoz/import	21.868.961	25.391.194	46.476.956	65.668.621	70.563.404	323
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	87,90%	19,90%	100,60%	93,80%	137,40%	156
MLIJEKO I MLIJEČNI PROIZVODI, JAJA I MED/MILK AND DAIRY PRODUCTS, EGGS AND HONEY						
Izvoz/export	25.963.909	19.471.970	20.920.486	26.056.466	35.512.325	137
Uvoz/import	41.660.339	49.651.426	58.610.148	58.413.963	72.184.670	173
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	62,30%	39,20%	35,70%	44,60%	49,20%	80
POVRĆE, KORIJENJE I GOMOLJI ZA JELO/VEGETABLES, ROOTS AND TUBERS FOR FOOD						
Izvoz/export	2.767.035	2.879.777	2.870.602	3.392.497	2.910.108	105
Uvoz/import	32.206.515	28.410.786	35.530.547	35.435.484	63.026.219	196
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	8,60%	10,10%	8,10%	9,60%	4,60%	53
ŽITARICE/CEREALS						
Izvoz/export	10.732.331	37.844.936	35.081.796	41.549.570	41.028.222	382
Uvoz/import	12.497.512	8.825.635	38.805.054	15.919.658	27.763.882	222
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	85,90%	428,80%	90,40%	261,00%	147,80%	172
MASTI I ULJA/FATS AND OILS						
Izvoz/export	16.095.685	10.136.980	12.961.948	18.656.099	20.557.785	128
Uvoz/import	23.255.689	16.577.426	19.865.736	41.704.127	41.947.913	180
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	69,20%	61,10%	65,20%	44,70%	49,00%	71
ŠEĆER I PROIZVODI OD ŠEĆERA/SUGAR AND SUGAR PRODUCTS						
Izvoz/export	5.299.813	5.014.492	29.053.097	45.898.244	126.288.536	2383
Uvoz/import	15.869.293	18.988.465	42.557.702	28.038.023	64.611.773	407
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	33,40%	26,40%	68,30%	163,70%	195,50%	585
PROIZVODI NA BAZI ŽITARICA I ŠKROBA/CEREAL AND STARCH PRODUCTS						
Izvoz/export	27.920.734	22.337.012	24.376.445	28.795.991	34.097.786	122
Uvoz/import	39.862.530	36.557.563	47.282.433	63.793.233	84.710.464	213
pokrivenost uvoza izvozom/coverage	70,00%	61,10%	51,60%	45,10%	40,30%	58
PROIZVODI OD VOĆA I POVRČA/PRODUCTS FROM FRUIT AND VEGETABLES						
Izvoz/export	11.947.442	10.055.403	10.459.975	11.039.343	10.726.300	90
Uvoz/import	39.925.710	41.278.676	45.074.316	54.245.952	71.961.413	180

Izvor: Tržišni informacijski sustav u poljoprivredi, www.tisup.mps.hr

Source: Market information system in agriculture

Trenutno su poljoprivrednici u Republici Hrvatskoj nekonkurentni u većini proizvodnji. Analize konkurentnosti koje je 2001. za potrebe Ministarstva poljoprivrede i šumarstva obavila agencija Landell-Mills Limited pokazale su da je od ukupne hrvatske poljoprivrede do prihvatljive razine konkurentna tek proizvodnja piletine, jaja, kukuruza, uljane repice i jabuka. Većina obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava je nekonkurentna. Analize su obavljene DRC metodom³ koja mjeri konkurentnost na međunarodnom tržištu, uspoređujući troškove domaćih resursa korištenih u proizvodnji dobara s dobivenom dodatnom vrijednosti tih dobara.

Prema studiji konkurentnosti iz 2001. godine, konkurentnost je jednim dijelom posljedica neodgovarajuće agrarne politike koja je sustavom poticaja održavala nekomercijalna gospodarstva, umjesto da je utjecala na povećanje tržišne orijentacije i ekonomske učinkovitosti velikih proizvođača. Umjesto konkretnih, praktičnih rješenja određuju se opći ciljevi često i bez ocjene učinaka provedenih političkih mjera (Franić i sur., 2004). Posljedica toga je razina prinosa i prihoda obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja je niža od potencijalne – realno ostvarive.

UPRAVLJANJE POLJOPRIVREDNIM GOSPODARSTVOM KAO ČIMBENIK KONKURENTNOSTI POLJOPRIVREDE

S obzirom na postojeću agrarnu strukturu i udio u ukupnoj proizvodnji poljoprivrednih proizvoda, obiteljska poljoprivredna gospodarstva su osnovna organizacijsko-gospodarska jedinica poljoprivrede Republike Hrvatske. Ova strateška usmjerenost u skladu je s općim organizacijskim postavkama suvremene europske poljoprivrede, gdje se većina proizvodnje odvija u obiteljski organiziranim proizvodnim jedinicama. Na stanje u hrvatskoj poljoprivredi utječu mnogobrojni povijesno prisutni nepovoljni čimbenici, kao što su neriješeni vlasnički odnosi, problem poljoprivrednog zemljišta, neučinkovit sustav poticaja, deklarativne agrarne reforme bez primjene u praksi (Franić i sur., 2004). Oni djeluju s makro-ekonomske razine, te su za obiteljska poljoprivredna gospodarstva vanjski (eksterni), budući da na njih uglavnom ne mogu utjecati. Osim njih postoje i unutarnji (interni) čimbenici poslovnog uspjeha koji proistječu iz uspješnosti usklađivanja proizvodnih čimbenika –

³ DRC – eng. *Domestic Resource Cost*, odn. trošak domaćih resursa.

zemljišta, rada i kapitala, ali i upravljanja gospodarstvom - menadžmenta, koji u novije vrijeme postaje četvrti proizvodni resurs.

Upravljanje poljoprivrednim gospodarstvom (*Farm Management*) je postupak koji se može definirati kao proučavanje načina i sredstava organiziranja zemlje, radne snage i kapitala, uz primjenu tehničkog znanja i vještina u svrhu osposobljavanja poljoprivrednog gospodarstva za postizanje maksimalne dobiti (Kay and Edwards, 1999). Upravljanje obiteljskim gospodarstvom temelji se na odlučivanju o korištenju resursa s ciljem ostvarivanja dobiti u poslovanju. Važnost upravljanja u poljoprivredi dodatno se povećava s potrebom rasta konkurentnosti domaćih proizvođača. Kvalitetan menadžment osnova je svakog uspješnog poslovanja. Poljoprivreda u tome nije nikakva iznimka. Obuhvaća aktivnosti kao što su definiranje ekonomsko-socijalnih ciljeva, osiguravanje dostupnosti i organiziranje resursa te iznalaženje alternativnih načina djelovanja. U tradicionalnoj poljoprivrednoj proizvodnji strateške, taktičke i operativne odluke donose se uglavnom na temelju iskustva starijih poljoprivrednika, a ne uporabom suvremenih načina i postupaka poslovnog odlučivanja. Jaka konkurencija na tržištu nameće poljoprivrednim proizvođačima upotrebu novih instrumenata upravljanja, čije su prednosti od ranije poznate poljoprivrednicima razvijenih gospodarstava.

Kako bi ostvarili konkurentnost i uspjeh u poslovanju, poljoprivrednici danas posvećuju više vremena poslovnom odlučivanju i razvijanju menadžerskih osobina nego što su to trebali u prošlosti. To je posljedica suvremenih zahtjeva poljoprivrede kao znatno dinamičnije djelatnosti nego prije dvadesetak i više godina. Čimbenici kao što su suvremena mehanizacija, promjene obujma proizvodnje, prihvaćanje novih uzgojnih postupaka, osiguravanje investicijskih sredstava, odabir tržišnih alternativa i povećani poslovni rizici, novi su problemi s kojima se poljoprivrednici-menadžeri moraju suočiti, ali isto tako predstavljaju i nove mogućnosti upravljanja gospodarstvom. Upravljanje OPG-om u uvjetima povećane konkurencije zahtijeva poslovno odlučivanje u znatno dinamičnijim uvjetima koji pretpostavljaju prikupljanje i pohranjivanje relevantnih podataka o uvjetima proizvodnje, štetocinama i bolestima koje bi mogle ugroziti poslovanje, te uporabu suvremene tehnologije s ciljem ostvarenja viših prinosa i proizvoda veće kvalitete. Upravljanje gospodarstvom danas zahtijeva približavanje poljoprivrede standardima koji postoje u industriji – poznavanje financijskih

izvješća, pokazatelja poslovanja poput pokazatelja profitabilnosti, likvidnosti i poslovne aktivnosti, razumijevanje utjecaja različitih izvora financiranja na mogućnost plaćanja kreditnih obveza. Poznavanje uporabe računala postaje sve važnije, naročito na velikim komercijalnim gospodarstvima za obradu i analize financijskih podataka, komuniciranje sa stručnim službama, ali i plaćanje financijskih obveza. Pristup internetu omogućava obaviještenost o trenutnim tržišnim cijenama.

Poljoprivreda je djelatnost izrazito sezonskog obilježja. To omogućava i ostvarenje prihoda izvan osnovne djelatnosti gospodarstva ulaganjem ostvarene dobiti u dionice ili investicijske fondove. Osnovno znanje o vrijednosnim papirima bit će nužno za povećanje ukupnog prihoda gospodarstva. Važan element upravljanja gospodarstvom je i financijski menadžment. Poljoprivreda je ovisna o stranim izvorima financiranja. Premda se poljoprivrednici u Republici Hrvatskoj često žale na nedostupnost kredita, činjenica je da banke izbjegavaju kreditiranje onih poljoprivrednih gospodarstava koja nisu u stanju priložiti financijski pregled poslovanja i kvalitetne poslovne planove iz kojih je vidljiva njihova kreditna sposobnost. Iako je većina kreditnih uvjeta unaprijed zadana, pregovaračka sposobnost menadžera bit će važna za postizanje što povoljnijih kreditnih uvjeta. Upravljači poljoprivrednim gospodarstvom trebat će imati menadžerske osobine organiziranja i vođenja poslovanja kao što ih imaju i menadžeri u nepoljoprivrednim tvrtkama.

U svrhu jačanja konkurencije domaćih proizvođača, u Republici Hrvatskoj je u tijeku provedba Operativnih planova Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva (MPŠVG) namijenjenih jačanju govedarske⁴ i voćarsko-vinogradarske proizvodnje⁵, ali nedostaje programa za izgradnju kvalitetnijih sustava upravljanja gospodarstvom.

ANKETA NA OBITELJSKIM POLJOPRIVREDNIM GOSPODARSTVIMA

Anketa na OPG-ima provedena je sa svrhom određivanja uloge upravljanja u poslovanju obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja svojom strukturom

⁴ Operativni program razvitka govedarske proizvodnje u Republici Hrvatskoj.

⁵ Operativni program podizanja trajnih nasada u Republici Hrvatskoj.

i razinom proizvodnje predstavljaju potencijalno uspješne na liberaliziranom svjetskom tržištu. Anketom su se nastojali identificirati pojedini čimbenici konkurentnosti uz naglasak na uspoređivanje i vrednovanje značaja svakog od njih.

Prva skupina pitanja odnosila se na ispitivanja stavova poljoprivrednika oko uključivanja Republike Hrvatske u Europsku uniju. Iz rezultata je vidljiva ujednačena podijeljenost oko tih pitanja. Ipak, udio onih poljoprivrednika koji su protiv integracija (35,7%) je čak i niži u odnosu na istraživanja koja je proveo GFK-Centar za istraživanje tržišta na ukupnoj populaciji (i poljoprivrednoj i nepoljoprivrednoj). To je posljedica strukture ispitanika u kojoj dominiraju komercijalno orijentirana obiteljska poljoprivredna gospodarstva koja su u uključivanju Republike Hrvatske u EU prepoznala prednosti i nove tržišne prilike za svoje gospodarstvo.

Tablica 3: Uključivanje Republike Hrvatske u EU utjecat će na vaše gospodarstvo:

Table 3: Integration of Republic of Croatia in to the EU will affect your farm business:

	Broj odgovora / Number of answers	Udio / Share (%)
Povoljno / Favourable	9	32,1
Nepovoljno / Unfavourable	10	35,7
Bez utjecaja / Without influence	9	32,2
UKUPNO / TOTAL	28	100,0

Izvor: obrada autora

Source: Authors' analysis

Tablica 4: Integriranjem Republike Hrvatske u EU doći će do:

Table 4: Integration of Croatia in to the EU will cause:

	Broj odgovora / Number of answers	Udio / Share (%)
Povećanje mogućnosti plasmana /Increasing the marketability	11	39,3
Smanjenje mogućnosti plasmana /Decreasing the marketability	12	42,9
Bez promjene mogućnosti plasmana/ Without changes in marketability	5	17,8
UKUPNO/TOTAL	28	100,0

Izvor: isti kao za tablicu 3

Source: same as for Table 3

Približno jednak broj ispitanika ocjenjuje svoje gospodarstvo konkurentnim, odnosno nekonkurentnim u novim tržišnim uvjetima. Kao i kod prethodnih pitanja, može se pretpostaviti da bi odgovori na ovo pitanje bili značajno drugačiji da su u anketiranje uključena prosječna hrvatska obiteljska poljoprivredna gospodarstva, znatno manje proizvodne površine i s mnogo ekstenzivnijom proizvodnjom od anketiranih gospodarstava.

Tablica 5: Smatrate li da će Vaše gospodarstvo moći konkurirati proizvođačima iz EU?

Table 5: Do you believe that your farm business will be competitive to the EU producers?

	Broj odgovora / Number of answers	Udio / Share (%)
Da / Yes	13	46,4
Ne / No	15	53,6
UKUPNO / TOTAL	28	100,0

Izvor: isti kao za tablicu 3 / Source: same as for Table 3

U skupini pitanja koja se odnose na važnost upravljanja poljoprivrednim gospodarstvom na ukupnu konkurentnost, ispitanici smatraju kvalitetno upravljanje gospodarstvom najznačajnijim čimbenikom poslovnog uspjeha. S prosječnom ocjenom od 8,86 i vrlo niskom standardnom devijacijom od 1,38 kvalitetno upravljanje se prema važnosti nalazi daleko ispred gospodarskih mjera Vlade ili Ministarstva. U tome se ogleda snažniji utjecaj unutarnjih u odnosu na vanjske čimbenike poslovnog uspjeha.

Tablica 6: Ocijenite važnost pojedinog činitelja poslovnog uspjeha obiteljskih polj. gospodarstava

Table 6: Evaluate the importance of particular factor of family farm business success

(ocjene od 1 za apsolutno nevažno do 10 za apsolutno važno/estimates from 1 for absolutely unimportant to 10 for absolutely important)

	Najniža ocjena /Lowest grade point	Najviša ocjena /Highest grade point	Prosječna ocjena /grade point average	Standardna devijacija /Standard deviation
Intervencije Vlade i MPS Intervention of Government and Ministry	1,00	10,00	6,5000	2,42670
Povoljni krediti/Favourable credits	4,00	10,00	7,2857	2,15780
Smanjenje uvoza/Decreasing of import	1,00	10,00	7,2857	3,25300
Kvalitetno upravljanje OPG-om Quality family farm management	6,00	10,00	8,8571	1,38013
Osavršavanje i educiranje/Training and education	6,00	10,00	8,7857	1,28689

Izvor: isti kao za tablicu 3 / Source: same as for Table 3

Tablica 7: Koliko je važno kvalitetno upravljanje gospodarstvom u odnosu na ostale činitelje konkurentnosti?

Table 7: How important is an efficient farm management compared to other competitiveness factors?

	Broj odgovora /Number of answers	Udio /Share (%)
važnije od svega ostalog/more important than all other factors	8	28,6
važno kao i ostali čimbenici/ equally important as all other factors	20	71,4
manje važno/less important	0	0
potpuno nevažno/totally unimportant	0	0
UKUPNO/TOTAL	28	100,0

Izvor: isti kao za tablicu 3 / Source: same as for Table 3

U procesu donošenja poslovnih odluka obiteljska poljoprivredna gospodarstva najvećim dijelom koriste vlastite dugoročne i kratkoročne planove i analize poslovnih rezultata, dok najmanje važnim smatraju računalne programe i izračune. Može se pretpostaviti da je to uglavnom posljedica nepoznavanja rada na računalu i prednosti koje računala mogu stvoriti u poslovnoj svakodnevnici, a tek manjim dijelom otpora poljoprivrednika prema suvremenim tehnologijama poslovnog odlučivanja.

Tablica 8: Ocijenite važnost pojedinih činitelja u donošenju poslovnih odluka

Table 8: Evaluate the importance of some decision making factors

(ocjene od 1 za apsolutno nevažno do 10 za apsolutno važno/estimates from 1 for absolutely unimportant to 10 for absolutely important)

	Najniža ocjena /Lowest grade point	Najviša ocjena /Highest grade point	Prosječna ocjena /Average grade point	Standardna devijacija /Standard deviation
Tradicija i iskustva starijih /Tradition and experience of elders	4,00	10,00	7,0000	2,00000
Savjetovanje sa stručnjacima HZZPSS /Consulting experts from the Extension service	3,00	10,00	7,9286	2,19306
Informacije iz specijaliziranih medija /Information from specialized media	1,00	10,00	6,9643	2,06348
Vlastito planiranje i financijska analiza /Own planning and financial analysis	4,00	10,00	8,0000	1,44016
Računalni izračuni/Computer calculations	1,00	10,00	6,2143	2,31512

Izvor: isti kao za tablicu 3 / Source: same as for Table 3

Odgovor na posljednje pitanju oslikava motiviranost poljoprivrednika prema poljoprivrednoj proizvodnji. U tom dijelu uočava se značajan konsenzus, jer je čak 85,7% ispitanika odgovorilo da ne bi napustilo poljoprivredu u slučaju mogućnosti iste zarade izvan nje. To je dokaz da obiteljska poljoprivredna gospodarstva nisu samo gospodarske nego i socijalne zajednice, te da poljoprivreda nije samo gospodarska djelatnost već i stil života kao i vrijednosni sustav pučanstva u toj djelatnosti.

Tablica 9: Biste li napustili poljoprivredu u slučaju jednako isplativog posla izvan poljoprivrede?

Table 9: Would you leave agriculture in the case of equal earnings outside the farm?

	Broj odgovora /Number of answers	Postotak /Percentage (%)
napustio bih/would left	4	14,3
ne bih napustio/wouldn't left	24	85,7
UKUPNO/TOTAL	28	100,0

Izvor: isti kao za tablicu 3 / Source: same as for Table 3

ZAKLJUČAK

Liberalizacija tržišta poljoprivrednih proizvoda logična je posljedica uključivanja Republike Hrvatske u ekonomske integracije. U takvim uvjetima konkurentnost postaje osnovni čimbenik održivosti poljoprivrede. Na pragu uključivanja u EU hrvatska poljoprivreda pokazuje zadovoljavajuću pokrivenost uvoza izvozom samo u proizvodnji šećera i proizvoda od šećera, zatim u proizvodnji žitarica, riba, ljuskara i mekušaca, dok se trend pada konkurentnosti većine ostalih proizvoda nastavlja

Računajući da je kvalitetno upravljanje obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvom preduvjet gospodarske i socijalne održivosti tih posjeda provedena je anketa s ciljem utvrđivanja sklonosti priključenja poljoprivrednika EU, njihova ocjena značaja upravljanja OPG-om za podizanje konkurentnosti i motiviranost za bavljenje poljoprivredom kao zanimanjem. Najvažniji rezultati ankete ukazuju na sljedeće zaključke:

- Približno podjednak broj anketiranih poljoprivrednika smatra da će uključivanje Republike Hrvatske u EU djelovati povoljno, nepovoljno ili da će biti bez utjecaja na njihovo OPG.

- Nijedno od 28 anketiranih gospodarstava ne smatra upravljanje OPG-om nevažnim ili manje važnim čimbenikom poslovnog uspjeha. Čak 28,6% anketiranih smatra da je kvalitetno upravljanje najvažniji čimbenik poslovnog uspjeha.
- Uvjerljivih 85,7% anketiranih poljoprivrednika ne bi napustilo poljoprivredu u slučaju da jednako isplativ posao nađu izvan poljoprivrede. To ukazuje da je poljoprivreda način života i odnos prema općim vrijednostima.

Promatrajući hijerarhijski, konkurentnost nekog gospodarstva funkcija je konkurentnosti njegovih sastavnih jedinica. Slijedom toga, konkurentnost poljoprivrede pretpostavlja konkurentnost obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava kao najznačajnije posjedovne i organizacijske jedinice hrvatske poljoprivrede. Značajka obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava je da one nisu samo gospodarske, već i socijalne jedinice. Zbog toga su poslovna uspješnost i konkurentnost OPG-a osnovni preduvjeti njihove održivosti u ruralnim sredinama i održivosti same ruralne sredine.

Zbog navedenog, jasno je da razvoj menadžerskih osobina kod poljoprivrednika mora postati jedan od taktičkih ciljeva agrarne politike.

Osim potpore postojećim Operativnim programima unapređenja proizvodnje u stočarstvu, voćarstvu i vinogradarstvu, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva (MPŠVG) trebalo bi dati jednaku potporu programima razvoja menadžerskih osobina poljoprivrednika, jer kvalitetno upravljanje predstavlja stratešku pretpostavku poslovnog uspjeha.

LITERATURA

- Bejaković, P.** (2004.). Konkurentnost radne snage u Hrvatskoj: stanje i problemi, Institut za javne financije, Zagreb, Dostupno na www.ijf.hr/konkurentnost/bejakovic.pdf
- Božić M., Kovačević D.** (2005). Članstvo u EU: Povijesni izazov za hrvatsku poljoprivredu. Zbornik radova XL. znanstvenog skupa hrvatskih agronoma s međunarodnim sudjelovanjem. Poljoprivredni fakultet Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku, str. 3-9.

- Franić, Ramona; Grgić, Z., Njavro, M.** (2004). EU-integracijski pritisak i potraga za 'pravim' akterima tržišnog razvoja poljoprivrede (na primjeru privatizacije Sladorane d.d. Županja). Društvena istraživanja 13(1-2)(69-70): 49-71.
- Kay R.D., Edwards W.M.** (1999). Farm Management, fourth edition, WCB/McGraw-Hill Companies, Inc., p. 494.
- The Republic of Croatia** (2001). Competitiveness in Agriculture and EU Accession. Landell-Mills Limited, U.K. Study prepared for the Ministry of Agriculture and Forestry, Zagreb.
- Nacionalno vijeće za konkurentnost** (2003). Jačanje malih i srednjih poduzeća. Dostupno na:
http://nvk.multilink.hr/dokumenti/120_Jačanje%20malih%20i%20srednjih%20poduzeća.pdf
- Nacionalno vijeće za konkurentnost** (2004). Godišnje izvješće o konkurentnosti Hrvatske (2004/2003/2002). Dostupno na:
<http://nvk.multilink.hr/dokumenti3.asp>
- Rougoor Carin, Trip G., Huirne, R.B.M.** (1998). How to define and study farmers' management capacity: theory and use in agricultural economics, Agricultural Economics 18, 261-272.
- Trip G., Thijssen G.J., Renkema J.A., Huirne R.B.M.** (2000). Decision-Making Processes and Firm Efficiency Of Commercial Greenhouse Growers, PhD-thesis, Wageningen University, 129.
- World Economic Forum** (2006). Global Competitiveness Report 2005-2006. Available at:
<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Global+Competitiveness+Programme%5CGlobal+Competitiveness+Report>

Autori – Author's:

Primljeno-received: 30.08.2006.

Lari Hadelan, dipl. inž.

Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

Zavod za upravu poljoprivrednog gospodarstva

Tel. 01 239 4037

e-mail: lhadelan@agr.hr

Ramona Franić, dr. sc.

Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,

Zavod za ekonomiku poljoprivrede i agrarnu sociologiju

e-mail: ramonaf@agr.hr

