

INTERAKTIVNI I STRATEŠKI MENADŽMENTA U DIZAJNIRANJU STRATEGIJE RAZVOJA HMELJARSTVA

Siniša SREČEC¹, Silvije JERČINOVIĆ¹, Vesna SREČEC², Kristina SVRŽNJAK¹

UDK / UDC 633.791:333.92:631.164.6 (045)
izvirni znanstveni članek / original scientific article
prispelo / received: 12.10.2008
sprejeto / accepted: 19.12.2008

IZVLEČEK

Rezultati kratke SWOT analize izrađene na malom uzorku proizvođača po principima interaktivnog strateškog management-a, pokazuju jake i slabe strane hrvatskih proizvođača hmelja. U jake strane ubrajaju se: motiviranost, racionalnost, kratko vrijeme implementiranja inovacija, dobre organizacijske sposobnosti proizvođača, proizvodnja za poznatog kupca i kontrola kvalitete. Slabe strane kao što su: slaba financijska neovisnost proizvođača hmelja (koja je uvjetovana: nedostatnim subvencijama, visokim premijama osiguranja od nepogoda i nominalno niskim ali zbog neadekvatnog načina obračunavanja anuiteta, realno visokim kamatnim stopama), starost seoskog stanovništva (i s tim povezanog nedostatka radne snage), klimatske promjene i slabe pozicije u pregovorima s velikim kupcima, po svojoj naravi predstavljaju probleme koji podjednako, pa čak i u većoj mjeri opterećuju i slovenske hmeljare. Kako su slabe strane hrvatskog hmeljarstva uzrokovane uglavnom eksternim, a ne toliko internim faktorima, logično rješenje tih problema leži u implementaciji slovenske i europske legislative, ali i u organizacijskom, institucionalnom i tržišnom povezivanju svih regionalnih proizvođača hmelja i pratećih stručnih i znanstvenih ustanova u strateške poslovne saveze odnosno cluster.

Cljučne riječi: SWOT analiza, interaktivni i strateški management, alati za strateški management - SMT, strateški poslovni savezi u hmeljarstvu, hmeljni cluster-i

INTERACTIVE AND STRATEGIC MANAGEMENT IN DESIGNING BUSINESS STRATEGY IN HOP PRODUCTION

ABSTRACT

The results of a short SWOT analysis provided on a small sample of Croatian hop producers shows strengths and weaknesses of Croatian hop producers. The strengths of Croatian hop producers are defined as: high motivation, rationalism, short time needed for implementation of innovations, production for known buyer and quality control. On the other hand weaknesses are defined as: low financial independence of Croatian hop producers (caused by low and insufficient subsidies, high costs of insurance, high bank offered rates – caused by nominally low but because of inadequate methodology of calculating - consequently high annuities), ageing of rural population (and consequently; a lack of labour force), climatic changes and weak positions in negotiations with hop trade. It is possible to presume that the same nature of weaknesses is common even to Slovenian hop producers. However, weaknesses of Croatian hop production are caused mainly by external factors, thus one of logical solutions could be implementation of Slovenian and EU legislative and also organizational, market and institutional merging of all regional hop producers and supported branch and scientific organizations into a strategic business alliance or cluster.

Key words: SWOT analysis, interactive strategic management, strategic management tools - SMT, strategic business alliance in hop production, hop clusters

¹ Visoko gospodarsko učilište u Križevcima, M. Demerca 1, HR-48260 Križevci

² Podravka d.d., Ante Starčevića 32, HR-48000 Koprivnica

1 UVOD

Iako je Hrvatska u razdoblju do 1990. godine imala za tadašnje prilike razvijenu proizvodnju hmelja na području Iloka, ona je do 2000. godine potpuno devastirana i napuštena. Razlog tome su ratna razaranja na području istočne Slavonije, ali i sve veća aridnost tog područja. Sadašnja proizvodnja hmelja u Hrvatskoj odvija se na sjeverozapadu Hrvatske na području Kalničkog prigorja. Pet proizvođača hmelja udruženi su u Hmeljarsku zadrugu Gregurovec (kraj Križevaca) i proizvode hmelj na ukupnim površinama od 16 hektara [8].

Današnji razvoj proizvodnje hmelja više nego ikad ovisi o promjenama na globalnom tržištu hmelja i hmeljnih proizvoda [10], posljedica toga su specifični zahtjevi kvalitete koji kupci postavljaju pred dobavljače odnosno proizvođače hmelja, a koji često puta nisu u razmjerni realnim uvjetima u kojima djeluju proizvođači [9], konkretno od različitih klimatskih prilika tijekom različitih vegetacijskih godina [6], različitih tehničkih mogućnosti prerade naturalnog hmelja u hmeljne pripreme [7], pa do različite konkurentne sposobnosti i mogućnosti pristupa velikim kupcima [5].

Cilj ovog rada je utvrditi jake i slabe strane hrvatskih proizvođača hmelja, kako bi se na osnovi objektivne prosudbe donijele strateške odluke o daljem razvoju hmeljarstva, kako bi se za potrebe hrvatskih proizvođača hmelja mogla dizajnirati jedna ili više poslovnih strategija kojima bi se proizvodnja hmelja u Hrvatskoj učinila održivom.

2 METODOLOGIJA

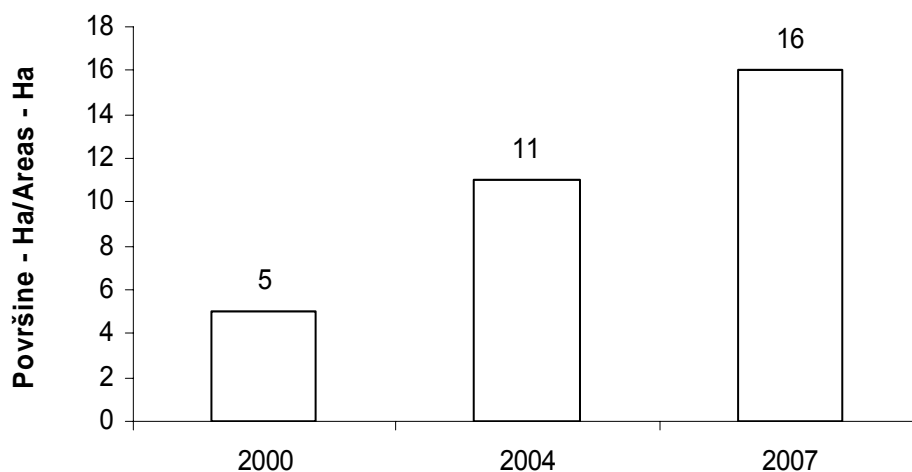
Istraživanja su provedena korištenjem alata za primjenu interaktivnog strateškog management-a (Strategic Management Tools - SMT) [3], koji su razvijeni na Institutu za agrarnu ekonomiku u Hagu i Istraživačkom centru Sveučilišta u Wageningenu [4]. Primjena tih alata zasnovana je na SWOT analizi vanjskih i unutarnjih faktora koji determiniraju jake i slabe strane proizvođača, a podjednako determiniraju mogućnosti ali i opasnosti kojima su proizvođači realno izloženi u odnosu na konkurenciju [1].

3 REZULTATI I RASPRAVA

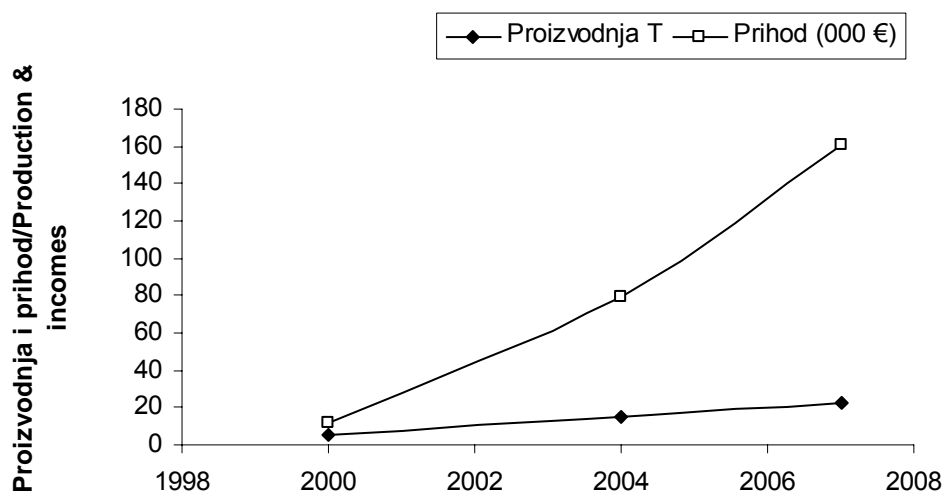
U razdoblju od 2000. do 2007. godine površine pod hmeljem u Hrvatskoj su utrostručene (slika 1).

Takvo povećanje površina rezultiralo je i povećanjem fizičkog obima proizvodnje hmelja kao i rastom ukupnog prihoda (slika 2). Međutim, povećanja ukupnog prihoda primarno je posljedica rasta cijena hmelja na svjetskom tržištu u zadnjih nekoliko godina.

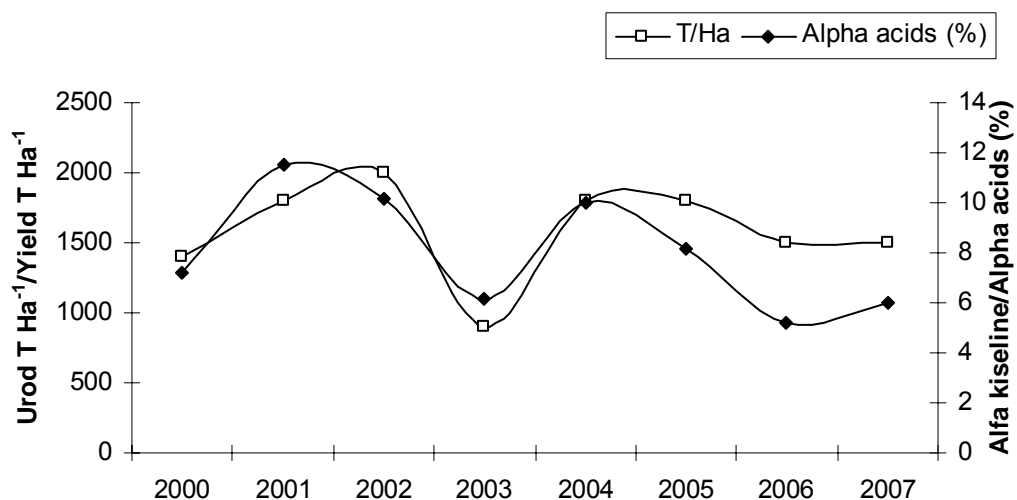
Fluktuacije uroda i kvalitete hmelja cv. Aurora u pojedinim proizvodnim/vegetacijskim godinama posljedica su djelovanja isključivo vanjskih, preciznije ekoloških faktora i ne odstupaju značajno od uroda i ostvarene kvalitete hmelja istog kultivara u Sloveniji (slika 3).



Slika 1: Povećanje površina hmelja na području sjeverozapadne Hrvatske u razdoblju od 2000. do 2007.
Figure 1: Increasing of hop areas in north-west Croatia (2000 – 2007)



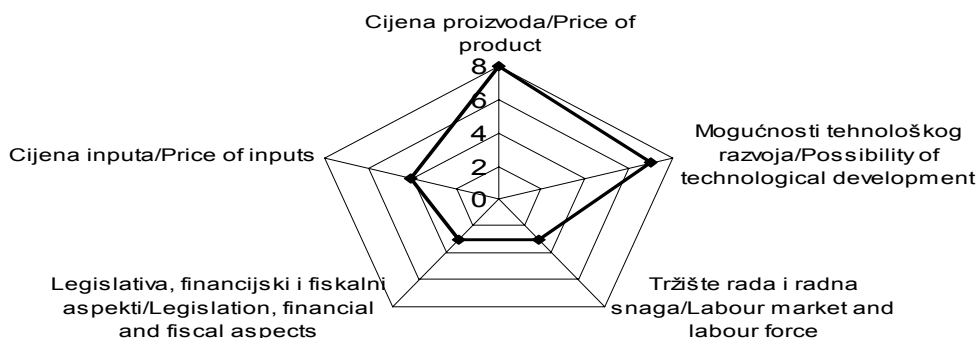
Slika 2: Proizvodnja hmelja (tona) i ukupni prihod (000 €) u razdoblju od 2000. do 2007
Figure 2: Hop production (MT) and total income (000 €) (2000 – 2007)



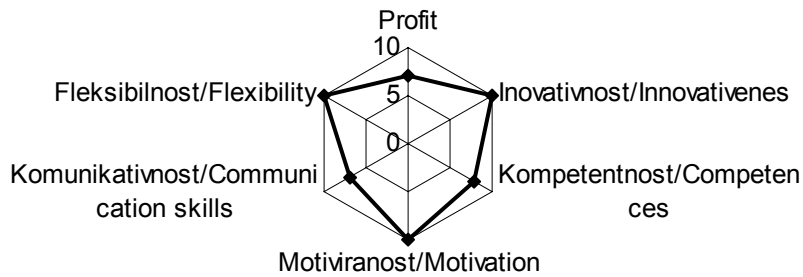
Slika 3: Godišnje fluktuacije uroda i kvalitete hmelja u sjeverozapadnoj Hrvatskoj u razdoblju od 2000. do 2007.
Figure 3: Fluctuations of hop yield and quality in north-west Croatia (2000 – 2007)

Uporabom SMT-a provedena je analiza eksternih i internih faktora koji determiniraju slabe i jake strane hrvatskih proizvođača hmelja kao i hrvatskog hmeljarstva u cjelini (slika 4,5), kako bi se pravilnom prosudbom na osnovi (koliko-toliko) objektivnih i mjerljivih kriterija odredila polazišta pri definiranju strategije daljeg razvoja proizvodnje hmelja (slika 6).

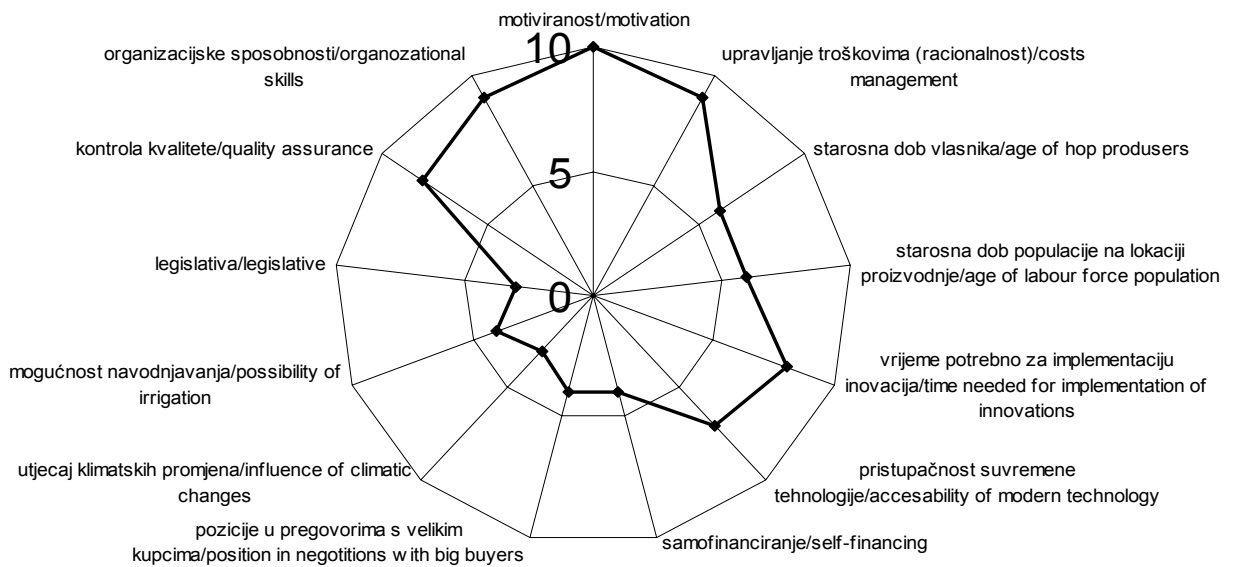
Iz slike 6 posve je razvidno da je utjecaj eksternih faktora presudan za dalji razvoj hmeljarstva. To znači, da hrvatski hmeljari negativne utjecaje eksternih faktora kompenziraju svojim visokim radnim angažmanom, racionalnošću, sposobnošću implementacije inovacija, pogotovo ako se uzme u obzir da im je zbog ograničenih financijskih resursa ograničena dostupnost nove (i skupe) tehnologije. Stoga, hmeljari svojom fleksibilnošću, koju karakterizira brza uspostava *ad hoc* organizacije, do određene granice amortiziraju negativne učinke eksternih faktora.



Slika 4: Analiza eksternih faktora na proizvodnju hmelja
Figure 4: Analysis of external factors on hop production



Slika 5: Analiza internih faktora koji djeluju na proizvodnju hmelja
 Figure 5: Analysis of internal factors on hop production



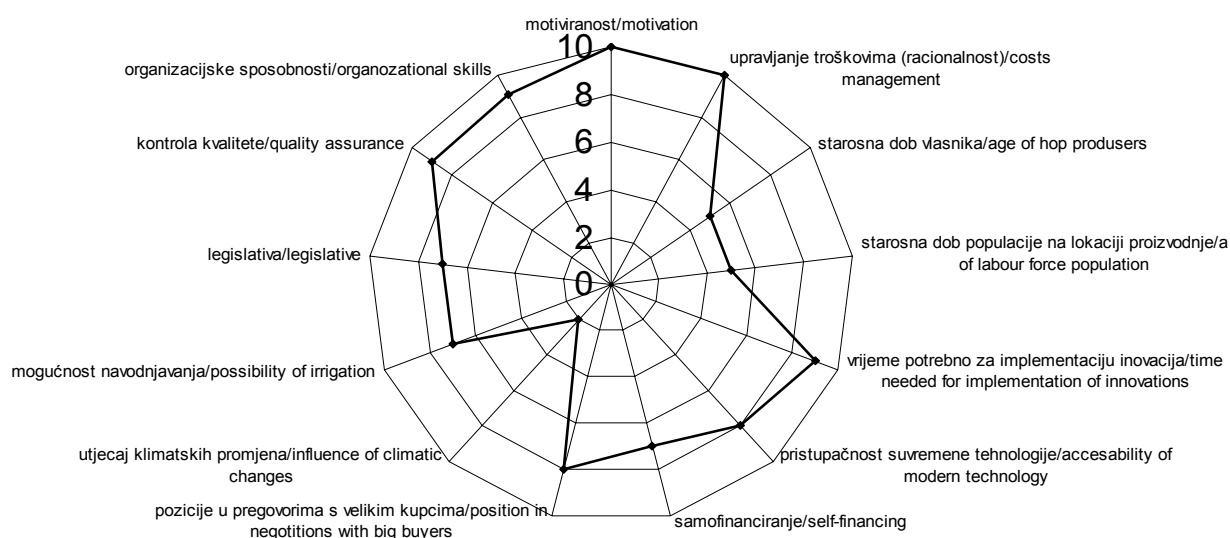
Slika 6: Analiza sadašnjeg stanja u hrvatskom hmeljarstvu na osnovi kvantificiranih učinaka eksternih i internih faktora
 Figure 6: Analysis of current status in Croatian hop production respecting quantification of external and internal factors

Rezultati provedene SWOT analize pokazuju da se u jake strane hrvatskog hmeljarstva ubrajaju: motiviranost, racionalnost, kratko vrijeme implementiranja inovacija, dobre

organizacijske sposobnosti proizvođača, proizvodnja za poznatog kupca i kontrola kvalitete. Slabe strane kao što su: slaba financijska neovisnost proizvođača hmelja (koja je uvjetovana: nedostatnim subvencijama, visokim premijama osiguranja od nepogoda i nominalno niskim ali zbog neadekvatnog načina obračunavanja anuiteta, realno visokim kamatnim stopama), starost seoskog stanovništva (i s tim povezanog nedostatka radne snage), klimatske promjene i slabe pozicije u pregovorima s velikim kupcima, po svojoj naravi predstavljaju probleme koji opterećuju i slovenske hmeljare.

4 ZAKLJUČAK

Kako su slabe strane hrvatskog hmeljarstva uzrokovane uglavnom eksternim, a ne toliko internim faktorima, logično rješenje tih problema leži u implementaciji slovenske i europske legislative, ali i u organizacijskom, institucionalnom i tržišnom povezivanju svih regionalnih proizvođača hmelja i pratećih stručnih i znanstvenih ustanova u strateški poslovni savez u hmeljarstvu odnosno hmeljni cluster, geografski bliskih proizvođača hmelja [2]. To bi dovelo do smanjenja negativnog efekta samo nekih od vanjskih faktora. Time bi se donekle mogli umanjiti i negativni efekti onih vanjskih faktora na koje nije moguće utjecati u kratkom roku. Ti faktori su primarno: globalne klimatske promijene, starost vlasnika i starosna dob dostupne radne snage koja živi u blizini lokacije proizvodnje (slika 7). Posljedično, povećala bi se ukupna održivost hmeljarske proizvodnje na samo u Hrvatskoj već i u drugim zemljama regije, konkretno Mađarske, Austrije ali i Slovenije. Naročito, ako se uzme u obzir da je svako tržište dinamično, stoga se na njemu mijenjaju uvjeti poslovanja. Dinamika i intenzitet promjena na tržištu, često su dovodile i dovođiti će do promjena konstelacije i interakcije pozitivnih i negativnih utjecaja. Međutim i u turbulentnoj poslovnoj atmosferi ujedinjeni proizvođači imaju veću održivost na tržištu ukoliko je njihova cluster-ska povezanost zasnovana na jasno definiranim zajedničkim poslovnim interesima.



Slika 7: Moguće smanjenje negativnog utjecaja nekih eksternih faktora i povećanje održivosti hmeljarstva u slučaju uspostave regionalnih strateških poslovnih saveza

Figure 7: Possible decreasing of negative influence of some external factors and increasing of hop production sustainability in case of establishing regional business alliance of hop producers

5 LITERATURA

1. Porter, M., The Competitive Advantage of Nations.- Free press, 2nd edition, 1998.
2. Porter, M., Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*, 14(2000)1, p. 15-34.
3. http://www3.lei.wur.nl/LEI_WebTools/index.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1 (10.10.2008).
4. Van Den Ham, A., Postma, D., Entrepreneurship through Interactive Strategic Planning.- LEI (Agro Centre for Strategic Entrepreneurship), The Hague (2004) p. 23-29.
5. Schleup, I., Bubendorf, T.S., Analysis of the Structure and Competitiveness of the Czech Hop Sector.- 1997, <http://www.bubendorf.ch/hop.htm> (10.10.2008).
6. Srećec S., Kvaternjak, I., Kaučić, D., Marić, V., Dynamics of Hop Growth and Accumulation of α -acids in Normal and Extreme Climatic Conditions. *Agriculturae Conspectus Scientificus*, 69(2004)2-3, p. 50-62.
7. Srećec S., Kvaternjak, I., Galić, K., Marić, V., Advantages of Direct Hop Processing Into Hop Pellets Type 90.- Proceedings of the 2nd Central European Meeting and 5th Croatian Congress of Food Technologists, Biotechnologists and Nutritionists. Opatija, 17th – 20th October 2004, p. 338-341.
8. Srećec, S., Hmeljarstvo – alternativna biljna proizvodnja u hrvatskoj poljoprivredi.- Hrvatska akademija znanosti i umjetnosti, Znanstveno vijeće za poljoprivredu i šumarstvo. Izlaganje s okruglog stola: „Alternativna biljna proizvodnja u strukturnim promjenama hrvatske poljoprivrede. Zagreb, 23. mar. 2004, s. 70-74.
9. Virant, M., Kakovost hmelja od pridelavca do potrošnika.- Hmeljarski bilten 8(2001), s. 47-56.
10. Virant, M. Pavlovič, M., Svjetsko tržište hmelja.- Sedmi skup hrvatskih pivara, sladara i proizvođača hmelja, Brijuni, 15.-17. jun. 2003. *Svijet piva*, 7(2003)45, s. 22-24.