

**ANALIZA MENADŽMENTA UZGOJA HRVATSKOG POSAVCA****M. Hajenić, A. Ivanković****Sažetak**

U aktualnom vremenu obiteljska poljoprivredna gospodarstva nužno trebaju strateški promišljati o vlastitom razvoju. Interaktivni strateški menadžment jedan je od suvremenih načina poslovnog vođenja gospodarstva. Primjena strateškog planiranja i vođenja razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja se bave uzgojem autohtonih pasmina vrlo je iskoristiva. U cilju procijene razvojnih potencijala gospodarstava koja se bave uzgojem hrvatskog posavca kao i mogućnosti primjene modela strateškog planiranja prikupljeni su podatci o djelatnosti, procijenjeni unutarnji i vanjski čimbenici, potencijali poduzetnika te moguće alternativne strategije gospodarstava. Zapaženo je da uzgajivači hrvatskog posavca imaju dobro razvijena tradicijska znanja i vještine, dobru socijalnu mrežu, no nedostaje integracije suvremenih znanja, investicijskog kapitala, kvalitetne radne snage, učinkovit pristup tržištu te vizija tržišnog razvoja gospodarstva. Unutarnja i vanjska analiza gospodarstava ukazuje na poteškoće poslovanja, te ustrajnost u proizvodnji. Gospodarstava uglavnom imaju alternativnu strategiju, no nedovoljno operativno i izvedbeno razvijenu. Poželjno je razvijati strateški pristup vođenju odnosno razvoju poljoprivrednih gospodarstava, a u ovom radu korišteni model interaktivnog strateškog menadžmenta jedna je od izglednijih mogućnosti.

**Ključne riječi:** strategija, menadžment, razvoj gospodarstva, hrvatski posavac.

*Uvod*

Izvorne i zaštićene pasmine su jedinstveno genetsko naslijeđe Republike Hrvatske. Osim što predstavljaju jedinstveno genetsko i kulturološko naslijeđe, one pružaju sigurnost održive stočarske proizvodnje u budućim razdobljima u kojima mogu nastupiti određene nepredvidive okolišne promjene. Od svojeg osamostaljenja Republika Hrvatska preuzela je brigu o naslijeđenim genetskim resursima. Strateške odrednice Globalnog akcijskog plana očuvanja animalnih genetskih resursa (FAO, 2007.) ugrađene su u Nacionalni program očuvanja izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja u Republici Hrvatskoj koji je prihvaćen 2011. godine. Drugo strateško akcijsko područje naglašava potrebu "održivog korištenja i razvoja izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja" kako bi, posebice ugrožene pasmine, bile manje ovisne o izravnoj javnoj potpori. Naglašena je nužnost poticanja razvoja programa gospodarskog korištenja izvornih i zaštićenih pasmina, njihova promocija i marketinška priprema specifičnih (tradicijskih) proizvoda. Ukazano je da aktualno gospodarsko, socijalno i društveno okruženje otvara nove mogućnosti razvoja programa gospodarske reafirmacije (korištenja) izvornih i zaštićenih pasmina, uz uvažavanje tržišnih standarda (sigurnosti, sljedivosti, izvornosti, etoloških i ekoloških normi; Nacionalni program, 2011). Hrvatski posavac predstavlja prepoznatljiv autohtoni hladnokrvni pasminski genotip, premda njegov temperament i neke konformacijske odlike upućuju na toplokrvno podrijetlo. Jedna je od tri autohtone hrvatske pasmine konja. Laganiji je tip hladnokrvnog konja, nastao sustavnim pretapanjem negdašnje populacije posavskog konja. Izvorna populacija hrvatskog posavca bila je u tipu toplokrvnog konja, budući da se od tih konja tražila brzina i izdržljivost u poljodjelskim i povremenim vojnim aktivnostima. Korišten je kao radni konj u poljodjelstvu i rad u šumi. Autohtonost hrvatskog posavca nije upitna ukoliko upoznamo njegovu genezu, vezanu uz stoljetne hrvatske prostore.

---

Rad je nastao u okviru izrade diplomskog rada Marka Hajenića "Interaktivno strateško upravljanje u funkciji afirmacije uzgoja posavskog konja"; prof.dr.sc. A. Ivanković, Zavod za specijalno stočarstvo, Agronomski fakultet, Svetošimunska c. 25, 10000 Zagreb, Hrvatska (kontakt: aivankovic@agr.hr).

Pasmina je nastala na području Posavine tisućljetnim uzgojem uporabljivih, otpornih i izdržljivih konja, te povremenom introdukcijom toplokrvnih (arapskih, lipicanskih) a kasnije i hladnokrvnih (barbantskih, ardenskih, prešeronskih i noričkih) pastuha. U prvoj polovici XX. stoljeća hrvatski posavac još uvijek je svrstavan u skupinu toplokrvnih konja. Genetski potencijal hrvatskog posavca i danas je očit u njegovoj prilagodljivosti osobitim ekstenzivnim uvjetima držanja. Suhe je, umjereno duge glave, ravnog profila, izražajnih očiju i kratkih ušiju. Na glavi je uočljiv trag utjecaja genoma arapskog konja. Svojevrsna mu je umjereno gusta i jaka griva, kratak, jak i lijepo oblikovan vrat. Visina grebena je od 140 do 145 cm, obujam prsa od 190 do 200 cm, a obujam cjevanice od 20 do 22 cm (Ivanković i Caput, 2004). Trup je kompaktan, dubok, širok i zbit, dobro razvijenih mišića, kratkih do umjereno dugih leđa. Sapi su umjereno duge, mišićave, umjereno raskoljene i nešto strmije. Noge su čvrste i snažne, a kopita široka. Najčešće su boje tijela dorata, vrana, siva i alata (Caput i sur., 2010). Današnje uzgojno područje hrvatskog posavca obuhvaća prostor Sisačko-moslavačke i Zagrebačke županije, premda se u manjem broju uzgaja i u drugim dijelovima Hrvatske. Ukupna veličina populacije hrvatskog posavca u 2012. godini iznosilo je 5 228 jedinki (160 pastuha, 2 422 kobila, 1 346 omadi i 1 300 ždrebadi; HPA, 2013). Obzirom na veličinu populacije hrvatskog posavca svrstavamo u potencijalno ugroženu pasminu.

Interaktivni strateški menadžment (ISM) jedan je od "alata" kojim se može pomoći obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (OPG) u upravljanju i njihovu razvoju. Model ISM-a uvažava sve aspekte gospodarstva: organizaciju, djelatno osoblje te druge faktore koji potencijalno mogu pozitivno ili negativno utjecati na djelatnost odnosno razvoj OPG-a. Strateško poslovno promišljanje je u praksi ključno u održavanju i razvoju OPG-a.

Prikaz 1. – ORGANIZACIJA I OPTIMIZACIJA INTERAKTIVNOG STRATEŠKOG MENADŽMENTA  
Figure 1 – ORGANIZATION AND OPTIMIZATION OF INTERACTIVE STRATEGIC MANAGEMENT



Međutim, ponekad farmeru (poduzetniku) nije jednostavno na ovakav način promišljati o budućnosti vlastitog OPG-a, pogotovo kada je istodobno menadžer i radnik, a sama aplikacija metode izrade strategije iziskuje određenu edukaciju. Korištenjem ISM modela razvoj OPG-a usmjerava se za razdoblje od 2 do 10 godina (prikaz 1). Glavni principi izrade ISM modela uvažavaju slijedeće čimbenike: interakciju OPG-a s okolinom, aktivni dijalog s drugim interesno srodnim OPG-ima, uvid u stanje na tržištu, stanje interakcije okoliša, profita i potrošača te planiranje strukturnih procesa (pronalazak optimalnog balansa između vanjskih i unutarnjih čimbenika, faktora farme i samouvjerenosti farmera; poduzetnik/farmer ima glavno mjesto u planiranju strukturnog razvoja OPG-a). Svaka sastavnica strateškog promišljanja uključuje sakupljanje, analizu i interpretaciju podataka te razmjenu informacija s drugim dionicima. Izazov predstavlja pronalazak poveznica između različitih elemenata te njihovu učinkovitu integraciju u strateški plan razvoja OPG-a, korištenje i/ili povećanje inovativnog potencijala. Prva sastavnica ISM modela je promatranje i analiza, stjecanje znanja i promišljanje o zapaženim poslovnim elementima. Druga sastavnica ISM modela je vizualizacija i generalizacija, treća razvoj ideja i potencijala OPG-a, dok četvrta podrazumijeva aktivnu razvojnu implementaciju ideja. Sažeto rečeno ISM model uvažava slijedeće korake: formuliranje cilja, eksternu i internu analizu, oblikovanje strateških mogućnosti (*alternativa*), izbor jedne mogućnosti (*alternative*), definiranje konkretnog cilja, razvoj plana aktivnosti (*akcijskog plana*), provedba/implementacija aktivnosti, nadzora rezultata te ocjene plana i postignuća. U cilju razumljive analize poslovne, razvojne i opće situacije na OPG-ima koje se potom koriste u razvoju buduće strategije promatraju se četiri temeljne skupine odlika: analiza poduzetnika (*farmera*), unutarnja analiza gospodarstva (OPG-a), vanjska analiza gospodarstva (OPG-a) te poslovna analiza gospodarstva (OPG-a). U cilju istraživanja poslovnih i razvojnih mogućnosti obiteljskih poljoprivrednih gospodarstva koja u djelokrugu svojih aktivnosti uzgajaju pasminu hrvatski posavac, provedena je inicijalna aplikacija ISM modela kroz prikupljanje anketnog strateškog izvješća na dijelu gospodarstava koje se bave uzgojem hrvatskog posavca prvenstveno radi sagledavanja primjenjivosti modela te poslovnog stanja na istraženim gospodarstvima.

#### *Materijal i metode istraživanja*

Istraživanje je provedeno na devet obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava koja se u svojoj osnovnoj djelatnosti bave uzgojem konja pasmine hrvatski posavac. Gospodarstva se nalaze na području Posavine. U sustavu napasivanja koriste zajedničke pašnjake Odranskog i Črnc polja. Prosječan broj članova domaćinstva istraženih poljoprivrednih gospodarstava je 4,2 od kojih su 2,2 člana bila aktivna u obavljanju poljodjelskih poslova. Prosječna starosna dob djelatnog osoblja je 47 godina. Na istraživanjem obuhvaćenim poljoprivrednim gospodarstvima prosječan broj konja je 29,4 (1,2 pastuha, 14,7 kobila, 6,9 omica te 6,6 grla mlađih od 12 mjeseci). Osim konja, istražena obiteljska poljoprivredna gospodarstva posjeduju goveda (6,8 grla) i svinje (9,3 grla). Navedena poljoprivredna gospodarstva u prosjeku koriste 10,3 ha vlastitih obradivih površina od kojih 6,2 ha oranica te 4,1 ha livada i pašnjaka. Samo jedno poljoprivredno gospodarstvo imalo je pravno regulirano korištenje zemljišta u zakupu. Podatci su prikupljeni anketiranjem, po modelu predviđenim modelom "interaktivnog strateškog menadžmenta" (Klopčić i sur., 2009). U skupini odlika "analiza farmera" bodovnom ocjenom u rasponu od 1 do 10 ocijenjene su slijedeće odlike: razina vještina i znanja, vizija i održivost, organizacijske sposobnosti, ustrajnost u programu, tržišna usmjerenost, usvajanje novih znanja, socijalna mreža i tradicija u programu proizvodnje. U skupini odlika "unutarnja analiza OPG-a" ocijenjene su slijedeće odlike: profitabilnost, sposobnost investiranja, razina samoodrživosti, radni uvjeti i socijalno okruženje i sposobnost inovacije. U skupini odlika "vanjska analiza OPG-a" bodovnom ocjenom ocijenjene su odlike: mogućnost rasta na aktualnoj lokaciji, tehnološke mogućnosti, cijena ulaganja, cijena proizvoda, fiskalni aspekt, održivost proizvodnog lanca, socijalna grupa i tržište rada. U skupini

odlika "poslovna analiza OPG-a" ocijenjene su slijedeće odlike: opseg proizvodnje, kapacitet rada, razina intenziteta rada, uloženi kapital, razina znanja i vještina, kapacitet investicije, stupanj specijalizacije i potencijal modernizacije. Analize informacija prikupljenih anketnim upitnikom obrađene su statističkim paketom Excel 2010.

### *Rezultati istraživanja i rasprava*

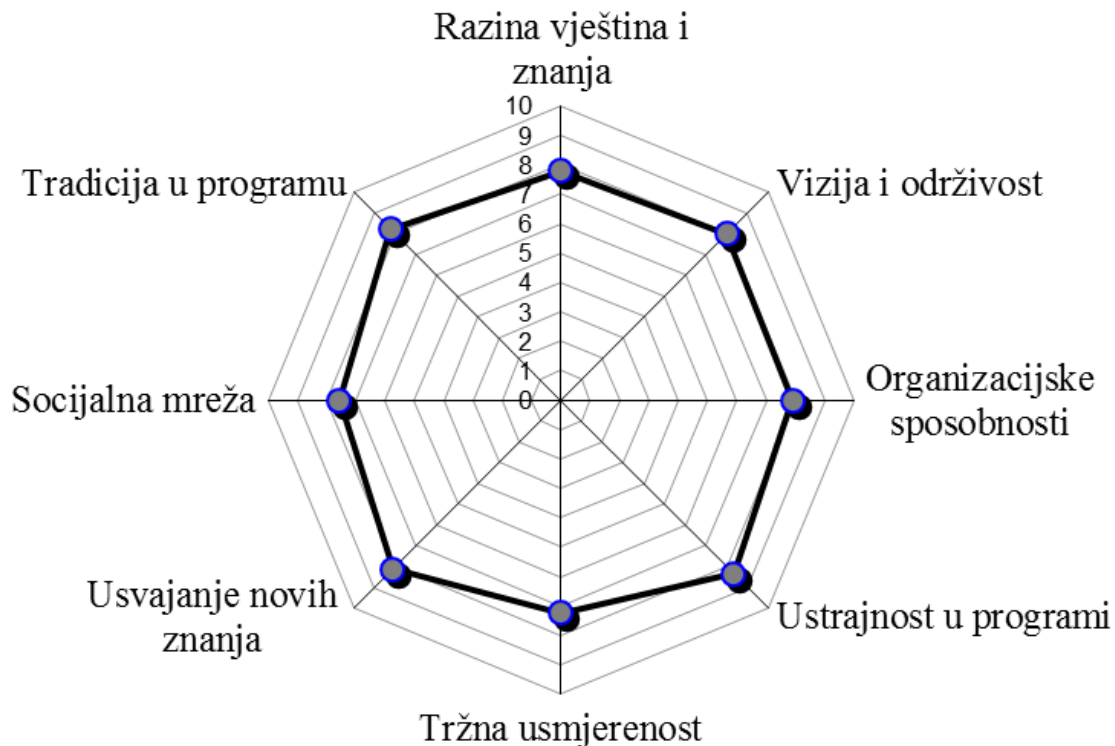
Rezultati istraživanja za sva promatrana obilježja upravljanja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava prikazani su u tablici 1. Obzirom na istražena obilježja najveća prosječna ocjena dodijeljena je skupini svojstava "analiza poduzetnika" (7,89) dočim je najniža prosječna ocjena dodijeljena skupini svojstava "vanjska analiza OPG-a" (6,68). Skupini svojstava "unutarnja analiza OPG-a" dodijeljena je prosječna ocjena 6,82, a skupini svojstava "poslovna analiza OPG-a" ocjena 7,14.

Tablica 1. – SREDNJE VRIJEDNOSTI ISTRAŽENIH ODLIKA OBITELJSKIH POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA  
Table 1 – LEAST SQUARE MEANS OF EXAMINED CHARACTERISTICS OF FAMILY FARM'S

Grupe odlika	Strateške odlike	X	sd	Min.	Maks.
ANALIZA FARMERA	Razina vještina i znanja	7,78	1,23	6	10
	Vizija i održivost	8,00	0,82	6	9
	Organizacijske sposobnosti	7,89	0,87	6	9
	Ustrajnost u programi	8,33	0,47	8	9
	Tržna usmjerenost	7,22	0,63	6	8
	Usvajanje novih znanja	8,11	0,74	7	9
	Socijalna mreža	7,56	1,42	5	9
	Tradicija u programu	8,22	0,79	7	10
UNUTARNJA ANALIZA OPG-a	Profitabilnost	6,56	1,57	3	8
	Sposobnost investiranja	6,22	2,10	2	9
	Razina samoodrživosti	6,56	1,77	3	9
	Radni uvjeti i socijalno okruženje	7,11	0,99	6	8
	Sposobnost inovacije	7,67	1,05	6	9
VANJSKA ANALIZA OPG-a	Mogućnost rasta na istoj lokaciji	7,67	1,89	3	10
	Tehnološke mogućnosti	6,56	1,89	2	9
	Cijene ulaganja	7,00	0,67	6	8
	Cijene proizvoda	5,11	1,66	2	6
	Fiskalni aspekt	7,00	0,00	7	7
	Održivost proizvodnog lanca	5,78	2,15	2	8
	Socijalne grupe	7,22	1,81	4	9
Tržište rada	7,11	1,10	6	9	
POSLOVNA ANALIZA OPG-a	Opseg proizvodnje	6,67	1,63	3	8
	Kapacitet rada	7,67	0,82	6	9
	Razina intenziteta rada	8,00	0,47	7	9
	Uloženi kapital	7,00	1,15	5	9
	Razina znanja i vještina	7,78	1,23	6	10
	Kapacitet investicije	7,11	0,87	5	8
	Stupanj specijalizacije	7,11	1,97	5	10
	Potencijal modernizacije	5,78	1,55	3	8

Obzirom na razinu vještina i znanja dodijeljena prosječna ocjena (7,78) je visoka no iskazane vještine i znanja odnose se primarno na tradicijske tehnologije uzgoja i korištenja. Opisano uzgojno područje baštini upravo tradicijski način uzgoja, odnosno korištenja domaćih životinja u pogledu korištenja krmnih resursa i radne snage. Tradicijski način uzgoja generacijsko je naslijeđe koje može biti povoljna osnova budućeg strateškog razvoja OPG-a. Međutim, svjedočimo da se poljodjelska proizvodnja u okruženju suštinski mijenja, te je tradicijske oblike proizvodnje bez usvajana i integracija novih znanja i organizacijskih vještina sve teže održavati. Možemo zaključno ukazati na nužnost uvažavanja tradicijskih načina animalne proizvodnje koji ujedno obogaćuju i održavaju tradiciju i ekosustave podneblja uz nužno osuvremenjivanje vještina i znanja. Dodijeljena ocjena za viziju odnosno vjeru u održivost proizvodnje (8,00) ulijeva optimizam OPG-a u održivost postojeće proizvodnje. Uvažavanjem i korektnim pozicioniranjem čimbenika koji utječu na učinkovitost uzgoja, stočarska proizvodnja na području Posavine može biti vrlo profitabilna djelatnost. Posebice tome pridonosi tehnologija uzgoja temeljem logike "nižih ulaganja" (*engl.* low input). Zapaža se nužnost učinkovitijeg povezivanja proizvođača u interesne skupine, oblikovanja zajedničke vizije koja bi se interesno vezala s određenim preradbenim poslovnim subjektima te time proizvod uzgoja (konj za rekreaciju, jahanje, kobilje mlijeko, konjsko meso) neposrednije povezao s potrošačima odnosno tržištem. Time bi se značajno povećala održivost postojećeg načina proizvodnje, posebice mlađe i educiranije populacije uzgajivača. Organizacijske sposobnosti farmera ocijenjene su prosječno visokom ocjenom (7,89). Tomu pridonosi iskustvo i socijalne mreže uzgajivača konja koje pogoduju usavršavanju spomenute djelatnosti uzgoja i korištenja konja. Međutim, anketa OPG-a ukazuje na važnost daljnjeg usavršavanja i osuvremenjivanja organizacijskih sposobnosti uzgajivača sukladno novim tehnologijama i normama. Pokazatelji upućuju da su uzgajivači hrvatskog posavca radi dosadašnjeg iskustva sposobni brzo usvajati nove vještine i znanja. Ustrajnost u programu proizvodnje ocijenjena je prosječno najvećom ocjenom (8,33). To potvrđuje zadržavanje OPG-a u ovom vidu proizvodnje, premda je ukupna pozicija uzgoja konja u ukupnoj poljoprivrednoj djelatnosti teška i kompleksna. Uzgajivači su dosljedni u proizvodnji premda uz puno uloženog truda ostvaruju relativno skroman financijski učinak. Zamjetna je velika doza entuzijazma prema uzgoju hrvatskog posavca i nastavku tradicije. Orijentiranost uzgajivača prema tržištu prosječno je ocijenjena ocjenom 7,22, no zamjetna je dijelom loša organiziranost naspram tržišta koja dijelom demotivira same uzgajivače. Uzgajivači, osim svakodnevnih poslova koje moraju obavljati nemaju dovoljno iskustva ni energije za djelovanje u smislu plasmana konja ili njihovih proizvoda. Prosječna ocjena u segmentu "usvajanje novih znanja" je 8,11, što ukazuje da premda sami uzgajivači visoko cijene svoja znanja i vještine, pokazuju visoku razinu spremnosti za aktivan pristup usvajanju novih znanja. Uvidamo da ponuđena količina edukacije uzgajivačima (radionice, edukacije i drugo) nije dostatna te da uzgajivači očekuju napor javnih servisa u ovom području. Razvoj vještine "strateškog menadžmenta" primjer je znanja koja bi zasigurno pomogla uzgajivačima u vođenju vlastitih OPG-ova. Uzgajivači hrvatskog posavca su dijelom kompaktna socijalna skupina te su u značajnoj mjeri orijentirani na sebe i svoje probleme te u okviru svojih poslova međusobno surađuju. Znači, u pogledu snage socijalne mreže uzgajivači hrvatskog posavca su u povoljnoj poziciji, te je ovom obilježju dodijeljena visoka ocjena (7,56). Istraživanjem obuhvaćeni OPG-ovi imaju dugu tradiciju uzgoja hrvatskog posavca te je stoga ovom svojstvu dodijeljena visoka ocjena (8,22). Nastavak tradicije uzgoja ujedno je garancija opstojnosti hrvatskog posavca i tradicijskog načina stočarske proizvodnje u Posavini.

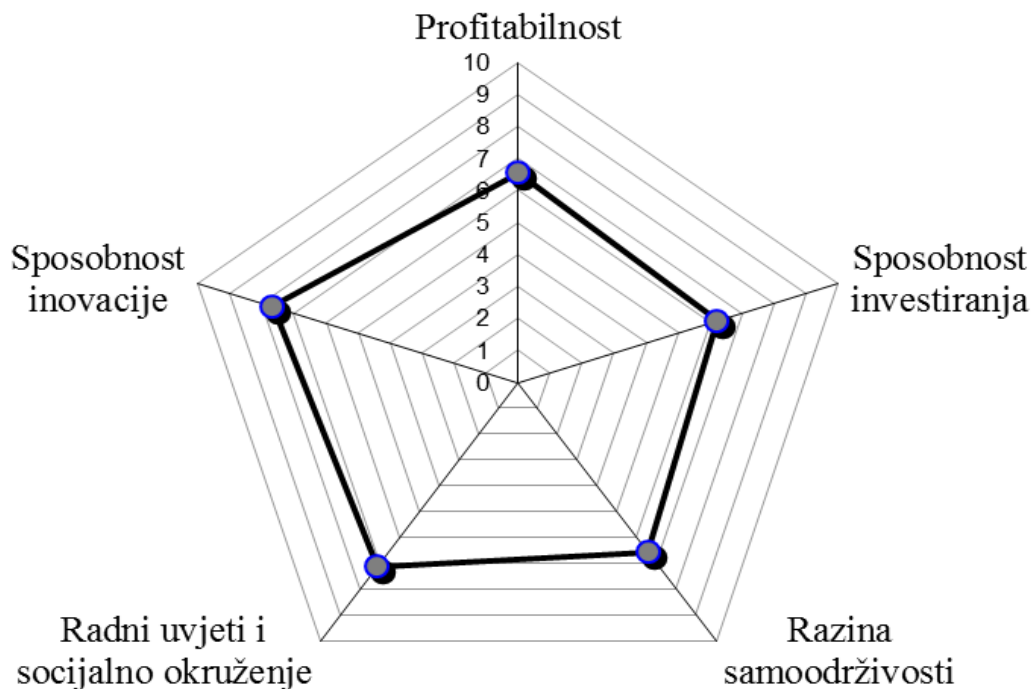
Grafikon 1. – DIJAGRAM PROSJEČNIH OCJENA "ANALIZE UZGAJIVAČA" ISTRAŽENIH OBITELJSKIH POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA  
 Graph 1 – AVERAGE SCORE DIAGRAM ANALYSIS OF BREEDERS OF EXPLORED FAMILY FARMS



#### *Unutarnja analiza obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava*

Obzirom na prosječnu ocjenu razine profitabilnosti proizvodnje (6,56) uočava se nužnost unapređenje ove odlike. Premda tradicijski sustav držanja konja ne iziskuje visoku razinu investicija te time podržava profitabilnost proizvodnje, cijena konja nije na očekivanoj razini i ne osigurava im dostatan prihod. Suvremen marketinški pristup tržištu konja uz jače tržišno povezivanje uzgajivača može polučiti pozitivan učinak na profitabilnost proizvodnje promatranih, ali i po djelatnosti srodnih OPG-ova. Investicijska sposobnost gospodarstva u aktualnom vremenu je skromna što je dijelom posljedica i aktualnog nepovoljnog gospodarskog okruženja. Većina OPG-ova iscrpila je vlastite investicijske rezerve, te u aktualnom odnosu cijena poljoprivrednih proizvoda uglavnom se odlučuju na odgodu investiranja. Posezanje za kreditiranjem investiranja OPG-ima je rizično radi čega nema interesa za ovakav tip ulaganja. Razina samoodrživosti OPG-a ocijenjena je prosječnom ocjenom 6,56, što ukazuje i na određene sumnje i probleme u njihovoj samoodrživosti. Navedena dodijeljena ocjena neposredno je vezana na veću prosječnu starosnu dob djelatne populacije na OPG-ima, loš odnos cijena ulaganja i proizvoda na tržištu, agrarnu/zemljišnu politiku, depopulaciju ruralnih sredina, te ukupnu manje optimističnu gospodarsku situaciju. Sposobnost uvođenja tehnoloških i drugih inovacija u uzgoj i korištenje konja bodovana je prosječnom ocjenom 7,67, što ukazuje na neiskorišteni potencijal uvođenja inovacija kojima se može unaprijediti proizvodni proces. Određene inovacije mogu katkada biti u suprotnosti s tradicijskim pristupom uzgoju i korištenju konja, no nesumnjivo je nužno inovativno pristupiti unapređenju proizvodnog procesa kao i pristupa tržištu. Ograničavajući čimbenik je spoznaja da je inovativnost u značajnoj mjeri u korelaciji s materijalnim ulaganjima.

Grafikon 2. – DIJAGRAM PROSJEČNIH OCJENA "UNUTARNJE ANALIZE" ISTRAŽENIH OBITELJSKIH POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA  
 Graph 2 – AVERAGE SCORE DIAGRAM OF "INTERNAL ANALYSIS" OF EXPLORED FAMILY FARMS



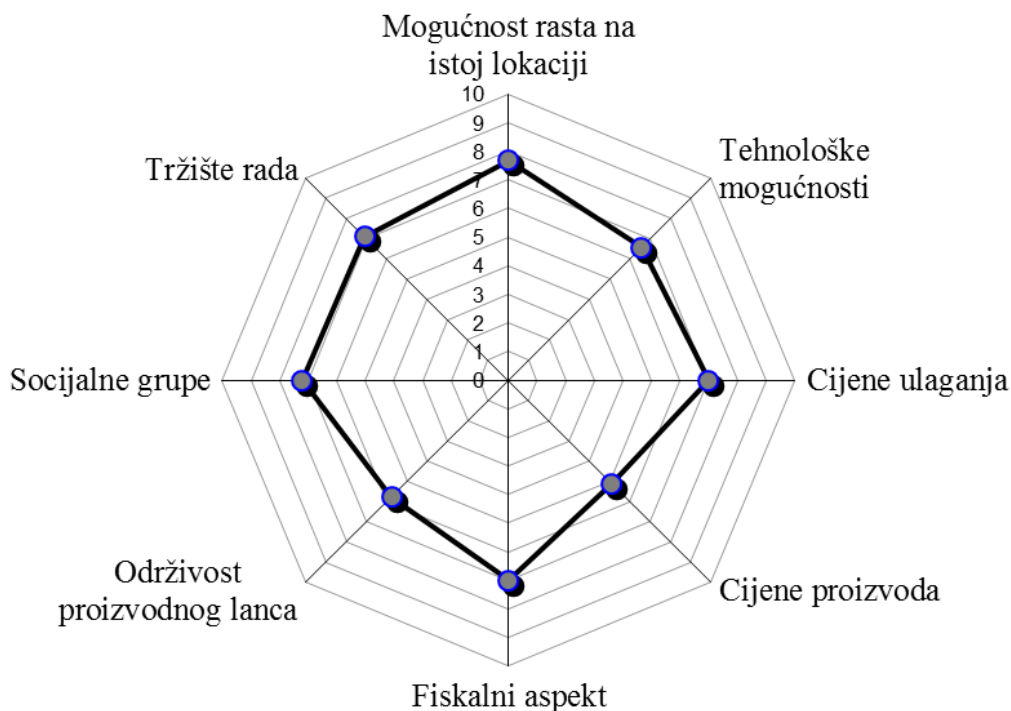
#### *Vanjska analiza obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava*

Prosječna ocjena rasta i razvoja obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava na postojećoj lokaciji je umjereno visoka (7,67), što je dijelom posljedica deagrarizacije i depopulacije ruralnih posavskih naselja. Uslijed napuštanja ove djelatnosti od dijela manjih poljoprivrednika otvara se mogućnost manjeg rasta gospodarstvima koja se profiliraju za navedeni vid uzgoja konja. Međutim, za učinkovitije osuvremenjivanje tradicijskog uzgoja hrvatskih posavaca poželjne su veće pašnjačke površine na kojima bi se mogao uvesti suvremeni sustav pregonskog napasivanja. Tradicijski sustav uzgoja hrvatskog posavca koristi prednosti posavskih pašnjaka, no raspoloživi pašnjački potencijal moguće je potpunije koristiti uvođenjem suvremenih modela organizacije napasivanja, njege pašnjaka te novih tehnologija proizvodnje. Primjerice, moguće je osuvremeniti i unaprijediti proizvodnju ždrebad za meso ili uvesti primjerenu tehnologiju proizvodnje kobiljeg mlijeka no obzirom na prosječnu životnu dob uzgajivača uvođenje novih dostignuća može biti otežano. Visina ulaganja u tradicijski sustav uzgoja hrvatskog posavca u aktualnom vremenu su skromna. Neposredni novčani poticaji uzgajivačima hrvatskog posavca u određenoj mjeri umanjuju investicijsko opterećenje na uzgajivače i olakšava im egzistencijalno preživljavanje. Međutim, u budućnosti nužno je poticati sustavno usmjeravanje ulaganja u strateško osuvremenjivanje uzgoja hrvatskog posavca te drugih vrsta domaćih životinja koje zatičemo na poljoprivrednim gospodarstvima Posavine (goveda, svinje, perad i druge). Prosječno dodijeljena bodovna ocjena za cijene proizvoda (cijena konja po osnovi kg tjelesne mase) je niska (5,11) što ukazuje na lošu organizaciju tržišta koje rezultira i nezadovoljstvom uzgajivača. Premda su aktualne cijene ždrebad izuzetno niske, svjedočimo višestruko većim cijenama finalnih proizvoda koji se mogu zateći u preradi privatne prakse manjih serija (kobasice). Odnos cijena mesa ždrebad u korist proizvođača moguće je mijenjati sustavnim strateškim povezivanjem proizvođača, organiziranjem preradbenih pogona, neposrednijem pristupu tržištu te otvaranjem tržišta drugim susjednim zemljama članicama EU. U pogledu fiskalnog aspekta proizvodnje uzgajivači ukazuju na izdvajanje znatnih financijskih



sredstava za veterinarske usluge, troškove selekcijske službe i drugih stručnih javnih službi, što je prema mišljenju samih uzgajivača nerazmjerno s vrijednošću pruženih usluga. Uzgajivači u većoj mjeri priželjkuju pomoć u prodaji svojih proizvoda, odnosno u postizanju povoljnije cijene proizvoda. Održivost proizvodnog lanca je skromno ocijenjena (5,78). Uzgajivači očekuju da bi uređivanje tržišta proizvodni lanac činilo znatno održivijim, no spomenuta inicijativa za uređenjem tržišta od strane uzgajivača u cilju uređenja proizvodnog lanca trebala bi biti značajno artikuliranija. Premda su uzgajivači konja pasmine hrvatski posavac relativno zatvorena socijalna skupina, horizontalna interakcija je povoljna (7,22), kao i vertikalna, u zastupanju zajedničkih interesa prema vanjskim subjektima. Tome pridonosi činjenica da su uzgajivači hrvatskog posavca u svom uzgojnom radu "poticani" na uzgojnu suradnju kroz razmjenu pastuha, djelovanje u područnim udrugama te na razini Središnjeg saveza uzgajivača konja Hrvatski posavac, kao i kroz usklađeno djelovanje na zajedničkim pašnjacima. Tržište rada zapravo i ne postoji, no evidentna je uzajamna pomoć koja je prožeta socijalnom mrežom. Međutim, vrlo je teško pronaći kvalitetnu, educiranu i motiviranu radnu snagu za rad na obiteljskom poljoprivrednom gospodarstvu. Nužno je stoga potaknuti interes za bavljenje ovom djelatnošću te olakšati mobilnost radne snage.

Grafikon 3. – DIJAGRAM PROSJEČNIH OCJENA "VANJSKE ANALIZE" ISTRAŽENIH OBITELJSKIH POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA  
Graph 3 – AVERAGE SCORE DIAGRAM OF "EXTERNAL ANALYSIS" OF EXPLORED FAMILY FARMS



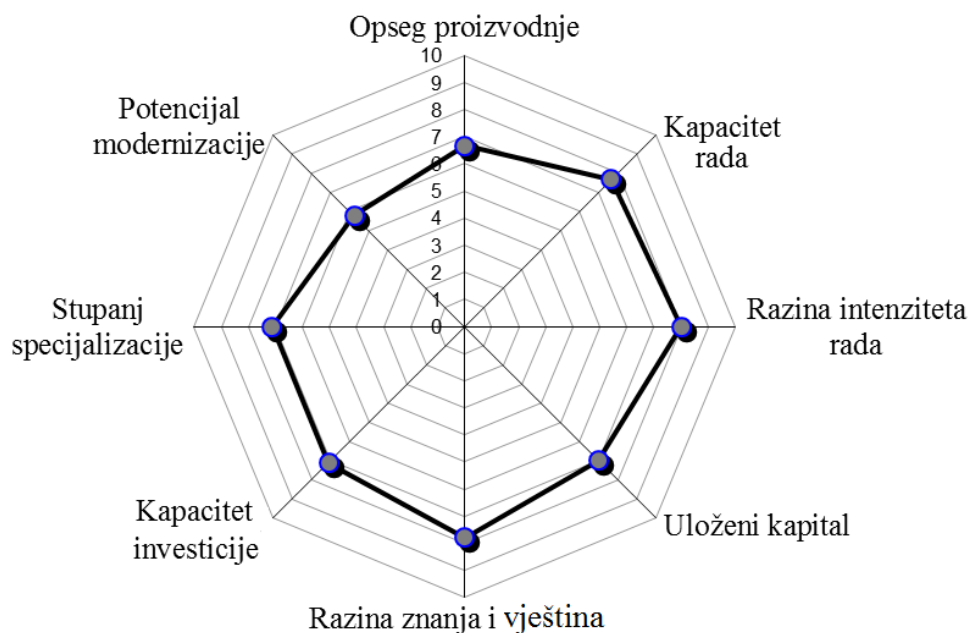
#### *Poslovna analiza obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava*

Ocjena opsega (veličine) proizvodnje umjerene je razine (6,67), što ukazuje da većina uzgajivača hrvatskog posavca ima stav o nepotpunoj popunjenosti vlastitih smještajnih i pašnjačkih kapaciteta. Resursi posavskih pašnjaka pružaju značajno veće mogućnosti napasivanja konja i drugih vrsta domaćih životinja u odnosu na aktualnu razinu korištenja. Povećanje opsega proizvodnje OPG-a obzirom na pašnjačke kapacitete je moguće, ukoliko se ispune drugi pogodovni faktori (radna snaga, tržište, investicijske sposobnosti i drugo). Prosječna ocjena kapaciteta rada je relativno visoka (7,67). Obzirom da se radi o tradicijskom sustavu držanja u kojem je niska razina automatizacije, ovakva ocjena je očekivana. Budući da cijena rada raste a dostupnost kvalitetne



radne snaga je upitna, nastoji se u ukupnom procesu proizvodnje podići učinkovitost rada. Primjerice, jači naglasak na selekciju dovodi do uzgoja kvalitetnijih grla koja postižu veću cijenu, a bolja briga o kobilama dovodi do povećanja reproduktivne učinkovitosti i udjela oždrebljenja. Za intenzivnost rada dodijeljena je prosječna ocjena 8,00 što ukazuje na veći angažman djelatne radne snage. Uzgajivači ulažu puno truda i znanja u nastojanju postizanja povoljnih rezultata. Većem intenzitetu rada pogoduje manja specijaliziranost gospodarstava (držanje goveda, konja, biljna proizvodnja i drugo). Prosječna ocjena za razinu uloženog kapitala (7,00) ukazuje na značajno vezanje financijskih (skromnih) sredstava u ovaj vid proizvodnje. Bavljenje uzgojem hrvatskog posavca iziskuje određena investicijska ulaganja (izgradnja i održavanje staja za prezimljavanje, priprema krmiva i drugo) odnosno njihovu akumulaciju. Kao takva, uložena financijska sredstva nisu uvijek uzgajivaču raspoloživa u obliku koji mu najviše odgovara. Značajan dio investicijskih sredstava ulagan je u proizvodnju generacijama, no današnja ekonomska (poslovna) situacija u značajnoj mjeri ograničava investicijsku sklonost i mogućnost. Osim toga, čest je problem u odabiru i ustrajnosti u provedbi odgovarajuće investicijske strategije. Lako se uočava da uzgajivači hrvatskog posavca, imajući u vidu stoljetnu tradiciju bavljenja uzgojem imaju vrlo visoku razinu tradicijskih znanja i vještina potrebitih za obavljanje djelatnosti, što potvrđuje dodijeljena ocjena (7,78), no uviđa se da je nužno podići razinu znanja i vještina radi podizanja njihove kompetitivni u EU okruženju. Uz ograničene mogućnosti investiranja zapaža se u aktualnom vremenu zapravo održavanje tzv. "hladnog pogona". Premda je kapacitet ulaganja na relativno niskoj razini, fleksibilnost proizvodnje omogućava održavanje gospodarstava na razini dostatnoj za održavanje. Stupanj specijalizacije istraženih obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava ocijenjen je prosječnom bodovnom ocjenom od 7,11. Polivalentnost (*plastičnost*) proizvodnje omogućava OPG-ima prilagodbu tržištu, premda uz veći utrošak rada i niži profit. Obzirom na razinu modernizacije istraženih OPG-a dodijeljena je niska prosječna bodovna ocjena (5,78). Premda tradicijski uzgoj hrvatskog posavca ne iziskuje intenzivniji pristup, modernizacija procesa proizvodnje na OPG-ima povećala bi njihovu učinkovitost. Modernizacija OPG-a je poželjna ali i funkcionalno vezana uz cijeli niz tržišnih okolnosti.

Grafikon 4. – DIJAGRAM PROSJEČNIH OCJENA "POSLOVNE ANALIZE" ISTRAŽENIH OBITELJSKIH POLJOPRIVREDNIH GOSPODARSTAVA  
Graph 4 – AVERAGE SCORE DIAGRAM OF "BUSINESS ANALYSIS" OF EXPLORED FAMILY FARMS



## Zaključci

Uzgoj hrvatskog posavca kao jedne od autohtonih hrvatskih pasmina konja u značajnoj je mjeri određen područjem i tradicijom uzgoja zahvaljujući kojima je opstao do današnjih dana. Okruženje u kojem se odvija proizvodnja značajno se mijenja, te traži prilagodbe svih sudionika. Osim ulaganja truda u podizanje kvalitete uzgoja hrvatskog posavca, nužno je uložiti u razvoj znanja i vještina, posebice u strateškom planiranju vođenja gospodarstva, traženja najboljih razvojnih putova, te otklanjanju slabosti aktualnih tehnologija. Sagledavanje polazišnih pozicija i okruženja ukazuje na moguće razvojne putove. Okruženje u kojem se proizvodnja odvija u značajnoj mjeri ograničava proizvodnju u pogledu prostornih, ekoloških i drugih normi. Posebice je važan jasan neposredan pristup tržištu, povezivanje i prezentiranje proizvoda. Analiza OPG-a ukazuje na nepovoljno investicijsko okružje, no povoljni razvojni potencijal možemo sagledati u primjerenom usuglašavanju površina, životinja, uzgajivača i potrošača.

## LITERATURA

1. Caput, P., Ivanković, A., Mioč, B. (2010): Očuvanje biološke raznolikosti u stočarstvu. Hrvatska mljekarska udruga, Zagreb.
2. FAO (2007): Global Plan of Action for Animal Genetic Resources and the Interlaken Declaration. Commission on Genetic Resources for Food and Agriculture, Rim, 2007.
3. HPA (2013): Podatci o broju konja, raspoloživi pri Hrvatskoj poljoprivrednoj agenciji.
4. Ivanković, A., Caput, P. (2004): Eksterijerne odlike hrvatskih autohtonih hladnokrvnih pasmina konja. *Stočarstvo* 58, 15-36.
5. Klopčič, M., Postma, D., Kuipers, A. (2009): Method of Interactive Strategic Management. Department of Animal Science, Biotechnical Faculty, University of Ljubljana, Slovenia and Agricultural Economics Research Institute LEI, Wageningen, The Netherlands.
6. Grupa autora (2011): Nacionalni program očuvanja izvornih i zaštićenih pasmina domaćih životinja u Republici Hrvatskoj, Zagreb, 2011.

## ANALYSIS OF BREEDING MANAGEMENT OF CROATIAN POSAVINA HORSE

### Summary

In actual time family farms necessarily need to think about their own development. Interactive Strategic Management is one of the contemporary method of keeping the business economy. The application of strategic planning and leadership of family farms that are included in breeding of indigenous breeds is very usable. In order to assess the development potential of family farms that breed Croatian Posavina horse, as well as the possibilities of applying the model of strategic planning data have been collected about the activities, estimated internal and external factors, potentials of entrepreneurs and possible alternative strategies of farms. It was observed that Croatian Posavina horse breeders have well-developed traditional knowledge and skills, good social network, but lack of integration of modern knowledge, investment capital, high-quality labour force, effective market access and vision of economic development of market. Internal and external analysis of economies shows the difficulty in management, but not sufficiently operational and performative developed. It is desirable to develop a strategic approach to the management and development of farms, and in this paper we used an interactive model of strategic management as one of the prospective opportunities.

Key words: strategy, management, development of farm, Croatian Posavina horse.

Primljeno: 12.12.2013.