

**PRIJEDLOG STRATEGIJE RAZVOJA VINOGRADARSTVA
I VINARSTVA U SPLITSKO – DALMATINSKOJ ŽUPANIJ**

**PROPOSED WINE-GROWING AND WINE PRODUCTION
DEVELOPMENT STRATEGIES IN THE SPLIT AND
DALMATIA COUNTY**

Frančesko Duboković

SAŽETAK

Poljoprivredna proizvodnja u Splitsko – dalmatinskoj županiji bremenita je problemima, a za njihovo rješavanje potrebno je vremena, financijskih sredstava i prije svega prilagodljiva strategija razvitka koja će voditi brigu o okruženju i nalagati jačanje konkurentnosti i napredak na svim područjima aktivnosti, od edukacije do organizacije i unaprjeđenja metoda proizvodnje uz razvijanje sustava potpore i tržišta. Nažalost vremena za “sređivanje” stanja u ovoj oblasti nema dovoljno, vrijeme je potrošeno, a pravila igre diktiraju procesi globalizacije i približavanje članstvu u EU koji su posebno naglašeni na sektoru proizvodnje, distribucije i potrošnje vina i proizvoda od vina. Proizvodnju karakterizira mala veličina posjeda, loša struktura korištenja zemljišta, neadekvatna starosna struktura i obrazovanost poljoprivrednog stanovništva, nedostatna financijska sredstva i potpore, neorganizirano tržište, niska proizvodnost, neadekvatne mjere agrarne politike, kao što su npr. sustav kreditiranja, mjere poticaja, zaštita domaće proizvodnje, mjere zemljišne politike, neorganiziranost administrativnih, znanstvenih i organizacijskih struktura koje prate ovaj dio gospodarstva. Usprkos teškoćama očito je da prostora za rast poljoprivredne proizvodnje ima. Hrana u strukturi robne potrošnje stanovništva ima veliki udio (preko 32%) i danas se zadovoljava uvozom, turistička potražnja je iz godine u godinu sve veća, a kvalitetni proizvodi svoje mjesto naći će i u izvozu. Ostvarenje ovih ciljeva mora biti moto za organiziraniji i aktivniji pristup u rješavanju istaknutih problema čime bi nadoknadili dio izgubljenog vremena i doprinijeli rastu standarda poljoprivrednog (i ukupnog) stanovništva Županije.

Ključne riječi: Strategija razvoja, vinogradarstvo i vinarstvo, Splitsko – dalmatinska županija

ABSTRACT

Agricultural production in the Split and Dalmatia county is burdened with problems and time, financial means and above all flexible development strategies are needed that will take care of the environment and encourage competition and improvement in all activities from education to organization and improvement of production methods together with development of support and marketing systems. Unfortunately there is not much time left for sorting out the situation in this field and the rules are dictated by the processes of globalization and the approaching membership in the EU. This is strongly manifested in the sector of production, distribution and consumption of wine and wine products. The production is characterized by small holdings, poor land utilization, inadequate age structure and education of agrarian population, insufficient financial means and support, unorganized market, low productivity, inadequate measures of agrarian policy such as loans system, encouragement, protection of domestic production, land policy poorly equipped systems of administration, science and organization that accompany this branch of economy. In spite of difficulties, the development of agricultural production is possible. Food has a large share in the consumption of goods in general (over 30%) and is today imported; tourist demand is increasing from year so quality products will find their place in exports as well. Realizations of these goals must be a motto for better organized and more active approach to solving the problems, making up for the lost time and contributing to the growth of standard of agrarian (and general) population of the County.

Key words: development strategy, wine-growing and wine production, Split and Dalmatia county

UVOD

Prijedlog strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva splitsko-dalmatinske županije definiran je kao tema magistarskog rada. Sve brže promjene u društvu, napredak nauke i tehnologije, te integracijski procesi utječu na brze i velike promjene i u vinogradarstvu Splitsko – dalmatinske županije.

Splitsko – dalmatinska županija prema popisu stanovništva iz 2001. god. ima:

14.106,40 km² ukupne površine

9.576,40 k m² površine mora

4.523,64 k m² površina kopna

463.676 stanovnika

16 gradova

39 općina

31 registriranu pravnu i fizičku osobu za proizvodnju i stavljanje u promet vina i proizvoda od grožđa i vina

Tri su područja Županije posebno zanimljiva i međusobno se razlikuju zbog, geografskih, položajnih, razvojnih i ambijentalnih vrijednosti i to:

- **Zaobalje** karakterizira veliko prostranstvo, te kontinentalne osobine tla, klime i reljefa
- **Priobalje** je uski rubni pojas koji omeđuju priobalne planine Svilaja, Kozjak, Mosor, Biokovo i more s prosječnom širinom pojasa oko 5 km
- **Otočno** područje Županije sastoji se od 74 otoka i 57 hridi i grebena koje karakterizira izrazita mediteranska klima i blagi reljef.

POLAZIŠTA

Nakon stjecanja nezavisnosti Republika Hrvatska se opredijelila razvijati gospodarstvo utemeljeno na tržišnim načelima i ugradila je to opredjeljenje u svoj Ustav. Transformacija poljoprivrednog sektora sastavni je dio ovog opredjeljenja. U skladu s navedenim, osnova za prijedlog strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije je da:

1. Posjeduje gotove idealne klimatske uvjete za proizvodnju najkvalitetnijih svjetskih vina. Naročito se to odnosi na otočni i priobalni dio splitsko – dalmatinske županije.
2. Genetski potencijal nekih autohtonih sorti omogućava proizvodnju svjetski vrhunske kvalitete (tu se prvenstveno misli na plavac mali).
3. Stvori ekonomske, tehnološke, znanstveno-stručne, političko-pravne i ljudske preduvjete kako bi se osigurali što bolji ukupni uvjeti za proizvodnju vrhunskih svjetskih vina.

Sadašnje stanje i trendovi u vinogradarstvu i vinarstvu Splitsko – dalmatinske županije ne zadovoljavaju. Strategija razvoja vinogradarsko-vinarske djelatnosti županije Splitsko – dalmatinske ne postoji. Slaba tehnološka opremljenost vinarija, loša kvaliteta vina, koja ne može opravdati veću cijenu troškova proizvodnje, smanjenje površina pod vinogradima, smanjenje proizvodnje vina je stanje te djelatnosti danas u Splitsko – dalmatinskoj županiji.

Vinogradarstvo i vinarstvo Splitsko – dalmatinske županije mora biti konkurentno cijenom i kvalitetom vina na domaćem i svjetskom tržištu. Mjere poljoprivredne politike Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva, splitsko – dalmatinske županije i ostalih relevantnih institucija moraju omogućiti stvaranje povoljnih uvjeta za napredak ove djelatnosti. Mora se maksimalno iskoristiti povoljne prirodne i klimatske karakteristike ovoga podneblja, osigurati da se težak fizički rad potreban kod obrade vinograda na ovom području adekvatno i vrednuje, stvarati radna mjesta stanovništvu na pasivnim dijelovima splitsko – dalmatinske županije, omogućavati adekvatan standard poljoprivrednom stanovništvu na razini ukupnog standarda republike Hrvatske, te čuvati prirodni okoliš poštujući dugogodišnju tradiciju uzgoja vinove loze.

VIZIJA

Vinogradarstvo i vinarstvo Splitsko – dalmatinske županije mora biti ekskluzivno u svim kategorijama vina. Autohtona vina s posebnostima ovog podneblja treba prezentirati kao dio turističke ponude. Direktna prodaja, degustacija, vinski putovi moraju zadovoljavati najviše estetske i kvalitativne zahtjeve koji će omogućiti i prodaju ekskluzivnog proizvoda. Organizirani, zajednički znanstveni doprinos svih zainteresiranih čimbenika osigurat će stvaranje slike ove vinogradarsko-vinarske županije temeljene na povijesnim tradicijskim vrijednostima, autohtonim i kvalitetnim sortama vinove loze.

CILJEVI

Na temelju strateških razvojnih opredjeljenja Republike Hrvatske i prihvaćenih međunarodnih standarda o zaštiti prostora i ukupnih prirodnih

resursa, razvojnih potencijala, ograničenja i pozitivnih iskustava u razvijenim zemljama, temeljni ciljevi razvoja vinogradarstva i vinarstva u Dalmatinskoj regiji, trebali bi biti:

- a) Razvitak vinogradarstva i vinarstva temeljen na autohtonim sortama vinove loze i najnovijim tehnološkim rješenjima koja će zadovoljiti kriterije za proizvodnju vina najviše kvalitete.
- b) Očuvanje od zagađenja temeljnog resursa - okoliša (tla, vode, zraka) radi opstanka i razvitka vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije.
- c) Očuvanje prirodnih, kulturnih, graditeljskih i tradicijskih vrijednosti stanovništva Splitsko – dalmatinske županije.
- d) Razvoj ekološkog vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije.
- e) Stvaranje zadovoljavajuće kakvoće življenja u ruralnoj zajednici i primjeren životni standard jednak standardu ostalih građana Hrvatske i EU.
- f) Očuvanje i razvoj obiteljskih gospodarstava kao nositelja razvitka ruralnog prostora i svih njegovih vrijednosti.
- g) Izgradnja prepoznatljive slike vrhunske kvalitete dalmatinskih vina Hrvatske, kao dijela Mediteranske regije, šireg vinorodnog prepoznatljivog područja
- h) Optimalna uporaba raspoloživih resursa sa postojećim ograničenjima u cilju postizanja maksimalne ekonomske efikasnosti, kvalitete i održivog razvoja Splitsko - dalmatinske županije.
- i) Optimalne mjere poljoprivredne politike Splitsko – dalmatinske županije.

PRIJEDLOG STRATEGIJE RAZVOJA VINOGRADARSTVA I VINARSTVA SPLITSKO – DALMATINSKE ŽUPANIJE

Za ostvarenje postavljenih ciljeva potrebno je primijeniti različite strategije:

Strategija 1: Ekonomski razvoj

Ova bi strategija trebala biti usmjerena na ekonomski razvoj općenito, potpomažući ekonomske odnose, vlasništvo, omogućavajući iskorištenje povoljnih poslovnih uvjeta, provodeći mjere poljoprivredne politike na optimalan način.

Strategija 2: Ruralni razvoj

Potpura ruralnom razvoju doprinosi postizanju sljedećih ciljeva:

- a) poboljšanju konkurentnosti vinogradarsko – vinarske djelatnosti podupiranjem restrukturiranja, razvoja i inovacija;
- b) poboljšanju okoliša i krajolika podupiranjem upravljanja zemljištem;
- c) poboljšanju kvalitete života u ruralnim područjima i poticanju raznolikosti gospodarskih djelatnosti.

Cilj ove strategije je omogućiti svim sudionicima, u vinogradarstvu i vinarstvu Splitsko – dalmatinske županije opstanak na pasivnim dijelovima, otocima i zaobalju uz mogućnost zaposlenja s dostojnim primanjima jednakim ostalim dijelovima Hrvatske.

Strategija 3: Poboljšanje okoliša i krajolika

Zacrtani ciljevi za ostvarenje ove strategije ostvarivali bi se kroz sljedeće mjere:

- plaćanja za teže prirodne uvjete gospodarenja poljoprivrednicima u planinskim područjima. Naročito se ovo odnosi na zaobalje.
- plaćanja poljoprivrednicima u područjima s težim prirodnim uvjetima gospodarenja,
- osim planinskih područja; Za pojedina vinogradarska područja na otocima gdje se nalaze vinogradi iz kojih se dobiva vrhunsko vino.
- agroekološka plaćanja;
- potpora za neproduktivna ulaganja;

Plaćanja bi nadoknadila dodatne troškove i izgubljen prihod poljoprivrednika vezan uz teže uvjete poljoprivredne proizvodnje u navedenim područjima. Agroekološka plaćanja odobravalu bi se poljoprivrednicima koji dragovoljno prihvate agroekološke obveze. Sve ove mjere bile bi u cilju ostvarivanja zacrtane strategije ekološke proizvodnje, poboljšanja očuvanja okoliša i krajolika.

Strategija 4: Ljudski razvoj i obrazovanje

S obzirom na strategiju ljudskog razvoja i obrazovanja, potrebno je omogućiti niz mjera vezanih uz obuku, informacije i širenje znanja, ustrojavanje mladih poljoprivrednika, rano umirovljenje poljoprivrednika i radnika u

vinogradima, korištenje savjetodavnih službi za vinogradare i vinare, te uspostavljanje uprave vinogradarsko vinskih dobara, službi za pomoć poljoprivrednim dobrima te proširenje postojećih savjetodavnih službi za vinogradare i vinare.

Cilj ovog dijela strategije za pružanje podrške poljoprivrednicima koji sudjeluju u programima za kvalitetu vina jest pružiti potrošačima jamstvo kvalitete vina i proizvoda od vina ili proizvodnog procesa koji se koristi kao posljedica sudjelovanja poljoprivrednika.

Strategija 5: Znanje i informatički razvoj

U smislu ove strategije misli se da obrazovanje, informacije te širenje znanja, razvoja i specijalizacija vinogradarstva i vinarstva zahtijevaju prikladan stupanj tehničke i ekonomske naobrazbe, uključujući stručnost u novim informatičkim tehnologijama kao i određena znanja na područjima kvalitete proizvoda, rezultata istraživanja te održivog upravljanja prirodnim resursima, zahtjeve međusobne usklađenosti te primjenu proizvodne prakse usklađene s održavanjem i poboljšavanjem krajolika te očuvanjem okoliša.

Cilj ove strategije je omogućiti znanje i informatičke systemske programe, ažurne i točne podatke za strateške vođe kako bi mogli donijeti najbolje odluke, kao i za sve zainteresirane poslovne subjekte: proizvođače, zadruge i zadružne saveze, radnike, trgovce, potrošače i vladu. Informatizirati sve usluge, potpore i mjere, kako bi se birokratske i administrativne prepreke svele na minimum.

Strategija 6: Tržišni razvoj i promocija

Cilj ove strategije je razvoj trženja vina i proizvoda od vina. Kroz generičke strategije diferencijacije proizvoda, promovirati tržišne i poslovne inicijative. Strategija će se usmjeriti na vina i proizvode od vina kao različite i visoko vrijedne proizvode, povezujući se na bogato povijesno nasljeđe vinarstva i vinogradarstva.

Poučiti potrošače o kulturi pijenja vina i proizvoda od vina, naročito mlađe dobne skupine, istovremeno promovirajući društveno odgovornu potrošnju vina i proizvoda od vina.

Poboljšanja u preradi i promidžbi vina i proizvoda od vina potrebno je poticati putem potpore za ulaganja usmjerene na poboljšanje učinkovitosti preradbenog i promidžbenog sektora, na promicanje prerade proizvoda od vina i

grožđa, uvođenje novih tehnologija i inovacija, otvaranje novih tržišnih mogućnosti za proizvode od grožđa i vina, isticanje kvalitete, poboljšanje zaštite okoliša, sigurnosti na radnom mjestu te higijene. Treba poticati mala i srednja poduzeća, zadruge i vinogradarsko-vinarski obrt u Splitsko – dalmatinskoj županiji, na povećanje vrijednosti proizvoda od grožđa i vina.

U kontekstu povećane konkurencije važno je osigurati da vino i proizvodi od vina mogu iskoristiti tržišne mogućnosti putem rasprostranjenih inovativnih pristupa u razvoju novih proizvoda, procesa i tehnologija. U tu svrhu potrebno je poticati suradnju između poljoprivrednika i industrije za preradu hrane i sirovina te drugih strana; Posebna važnost u trženju vinom i proizvodima od vina je potreba za povezivanjem proizvođača u jedinstveni klaster proizvođača koji će nastupiti na tržištu s jedinstvenim i prepoznatljivim proizvodom.

Strategija 7: Transfer tehnologije i inovacija

U smislu ove strategije tehnologije i inovacija, potrebno je utvrditi niz mjera za modernizaciju poljoprivrednih gospodarstava vinogradarstva i vinarstva, poboljšati njihove ekonomske vrijednosti, povećati vrijednosti vina i proizvoda od vina, promicati razvoj novih proizvoda, procesa i tehnologija u vinogradarstvu i vinarstvu i prehrambenom sektoru. Treba poboljšati i razvoj poljoprivredne infrastrukture, obnavljati vinogradarski i proizvodni potencijal oštećen elementarnim nepogodama, te uvoditi odgovarajuće preventivne mjera. Strategija uključuje i modernizaciju poljoprivrednih vinogradarsko-vinarskih gospodarstava kako bi poboljšali svoje ekonomske rezultate boljim korištenjem proizvodnih čimbenika uključujući nove tehnologije i inovacije što pridonose kvaliteti, organske proizvode i proširenje proizvodnog programa na i izvan gospodarstva kao i poboljšanje statusa poljoprivrednih vinogradarsko vinarskih gospodarstava glede sigurnosti za okoliš, sigurnosti na radnom mjestu, higijene, a u isto vrijeme pojednostavljenje uvjeta za ulaganja poljoprivredno vinogradarska vinarska gospodarstva.

Strategija 8: Turizam i vinarstvo

Cilj ove strategije je što bolje povezivanje turističke ponude i vina, te proizvoda od vina. Suradnja bi bila kroz organizaciju i promociju «vinskih cesta», te različitih degustacija, promocija kao i direktnu prodaju vina turistima, te zajedničke promotivne akcije u inozemstvu. Uključiti vino i vinogradarstvo kao dio organizirane turističke ponude Splitsko – dalmatinske županije.

Strategija 9: Izvoz

Organizirani, planski i osmišljeni nastup na međunarodnim tržištima, koji neće biti masovan već cjenovno fokusiran uz turističke vrijednosti ovog područja, potpomognut različitim mjerama izvoza.

Strategija 10: Vinogradarstvo

Kvalitetna i dostatna proizvodnja sadnog materijala autohtonih sorti vinove loze, vodeći računa o stanju, željama i potrebama tržišta kao i potencijalu pojedinih, naročito autohtonih, sorti loze. Aktiviranje zemljišta za tržište u cilju aktiviranja ekonomskih odnosa i iskorištenje ovih prirodnih resursa.

Strategija 11: Zakonska regulativa

Aдекватna zakonska regulativa, poticajna za proizvođača i korisnika, koja bi ujedno omogućila da vinogradarska područja pokrenu tržišni mehanizmi. S druge strane hitno bi trebalo zakonski zaštititi važna vinogradarska područja od prenamjene u građevinska područja.

PRIJEDLOG MODELA IMPLEMENTACIJE STRATEGIJE RAZVOJA VINOGRADARSTVA I VINARSTVA U SPLITSKO – DALMATINSKOJ ŽUPANIJ

Model strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva u Splitsko dalmatinskoj županiji trebao bi se temeljiti na ključnim komponentama Mckensy-ovog modela organizacijske uspješnosti.

Na grafu br.28 prezentiran je model koji bi se u kontekstu strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije mogao uspješno koristiti.

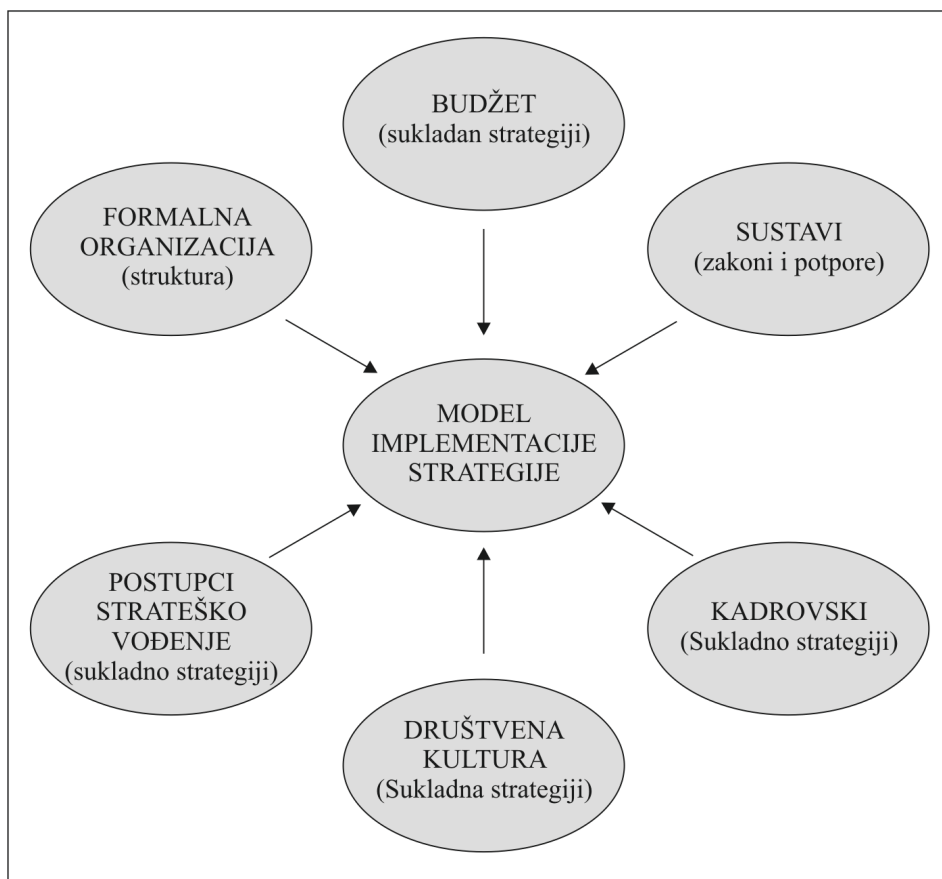
Model za implementaciju strategije temelji se na dobroj organizaciji, uspješnom vođenju, odgovarajućim kadrovskim aktivnostima i preciznim smjernicama strateškog vođenja. Ono što treba posebno istaknuti je formula za uspješnu implementaciju strategije vezana uz odnos proračuna Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva namijenjen razvoju vinogradarstva, Županijskog proračuna, te proračuna gradova i općina.

Da bi se uspješno implementirala strategija potrebno je organizirano uključiti u realizaciju 6 čimbenika:

1. Budžet sukladan strategiji. Da bi se mogle provesti mjere predviđene strategijom i ostvariti zacrtani ciljevi, potrebno je planirati određeni budžet. U provođenju strategije vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije moraju biti uključeni budžeti

Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva, Splitsko – dalmatinska, županija, te budžeti gradova i općina na području županije.

2. Formalna organizacija. Da bi se mogli realizirati ciljevi potrebno je u skladu s tim formirati udruženje proizvođača vina Splitsko – dalmatinske županije.
3. Strateško vođenje. Na temelju strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije, koja mora biti usklađena s nacionalnom strategijom vinogradarstva i vinarstva, treba raditi na provođenju zacrtane strategije.
4. Društvena kultura. U Splitsko – dalmatinskoj županiji postoji društveno prihvaćena svijest konzumacije vina koja je ukorijenjena u tradiciji ovog kraja. Trebalo bi poraditi na kulturi pijenja vina i razvoju ukusa potrošača i društveno odgovorne konzumacije vina.
5. Kadrovski postupci. Sukladno dogovorenoj strategiji, potrebno je odabrati optimalna kadrovska rješenja kako bi se mogla provoditi dogovorena strategija.
6. Sustavi (Zakoni i potpore) Mjere poljoprivredne politike, utvrđene strategijom razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije moraju biti u skladu sa zakonskim rješenjima.



Izvor: Thompson & Strickland, «Strategic management», Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 271.

Graf br.1: Model implementacije strategije prema Thompson & Strickland-u

7. Procjena primjene strategija vinogradarstva i vinarstva u Splitsko – dalmatinskoj županiji

Zbog složenosti analize stanja i različitosti definiranja strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije posebno će se definirati strategija razvoja za cijelu djelatnost i za područje cijele županije, osobito sa stajališta poljoprivrednih vinogradarsko vinarskih subjekata.

7.1. Strategije razvoja vinogradarstva i vinarstva za cijelo područje Splitsko – dalmatinske županije na razini djelatnosti (buduće stanje)

Prilikom procjene primjene posebnih strategija razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije, one su podijeljene u nekoliko glavnih skupina. Tri su glavne skupine strategija: strategija rasta (razvoja), strategija stabilizacije, strategija redukcije.

7.1.1. Strategija rasta (razvoja) koja se dijeli na pet podstrategija.

- a) *Strategija operativnog razvoja* jedna je od mogućih oblika strategije razvoja (rasta), koju treba optimalno kombinirati s ostalim oblicima navedenih strategija, pa je zato udio navedene strategije procijenjeno na 10%.
- b) *Strategija razvoja tržišta* je u kombinaciji s ostalim vrstama strategija procijenjena na 25%, a odnosi se na usmjeravanje aktivnosti prema određenim tržišnim segmentima i ciljanim potrošačima (konzumentima). Ovo se prvenstveno odnosi na povezivanje potrošnje vina s turističkom ponudom, na informiranje i educiranje turista u potrošnji vina s područja Splitsko – dalmatinske županije.
- c) *Strategija razvoja novih proizvoda* sudjeluje sa 15%. Prvenstveno se to odnosi na nove proizvode u tržišnim segmentima i to:
Specijalna vina, u koje spadaju: desertna vina, likerska vina, aromatizirana vina. Sva ova vina trebala bi biti najviše kvalitivne kategorije vrhunskih vina, sa zaštićenim geografskim podrijetlom.
- d) *Strategija razvoja tehnologije* zastupljena je u okviru navedene skupine sa 30%, te se odnosi na unapređenje postojeće i razvoj novih tehnologija. Kao što smo u istraživačkom dijelu rada utvrdili stanje tehnološke opremljenosti nije zadovoljavajuće, te je potrebno staviti težište na ovu podstrategiju kako bi proizvodi mogli postići ciljane razinu kvalitete.
- e) *Strategija kombiniranog razvoja* sudjeluje sa 20% u primjeni ove skupine strategija, a odnosi se na kombinirani razvoj osnovnih i dopunskih proizvoda i usluga. Formiranje klubova potrošača (npr. klub potrošača Plavca malog, Bugave, Bogdanuše), formiranje vinskih cesta koje su tek spomenute u turističkoj ponudi, kao i drugi oblici povezivanja turističke i vinarske industrije.

7.1.2. Strategija stabilizacije (normalizacije, konsolidacije) se dijeli na tri podstrategije.

- a) *Strategija zadržavanja i stabiliziranja dostignutog stupnja razvoja* participira sa 50% u sklopu ove skupine. Cilj joj je zadržavanje postojećeg tržišnog udjela u djelatnosti, kao i dostignutog stupnja kvalitete proizvoda i usluga.
- b) *Strategija modifikacije* djelatnosti sudjeluje sa 40%, a cilj joj je poduzeti odgovarajuće aktivnosti u svrhu poboljšavanja kakvoće postojećih proizvoda od vina, kao i uvođenje novih proizvoda s tendencijom stalne orijentiranosti prema potrošačima. To se posebno odnosi na segment proizvodnje novih vina u skladu s novim trendovima u proizvodnji.
- c) *Strategija napuštanja sporednih djelatnosti* participira sa 10%, pri čemu joj je cilj dosljednom primjenom zakonskih propisa osnažiti položaj kvalitetnih proizvoda na tržištu.

7.1.3. Strategija redukcije se dijeli na tri podstrategije.

- a) *Strategija smanjenja troškova* je zastupljena sa 70% u sklopu ove skupine strategija.

Pažnju treba posvetiti mjerama poljoprivredne politike usmjerenih većem proizvodnom obujmu, jer se time znatno smanjuju troškovi proizvodnje. Provodeći dosljedno poreze na neobrađeno zemljište aktivirala bi se neobrađena zemlja i omogućavalo poduzetništvo i u poljoprivredi.
- b) *Strategija reduciranja pojedinih djelatnosti* participira sa 20%. Ovu strategiju bi trebalo usmjeriti na napuštanje nekvalitetne proizvodnje vina, kao i različite oblike patvorenja vina, koji u ovom ili onom obliku postoje i danas.
- c) *Strategija privatizacije (prodaje)* poduzeća iz vinogradarsko - vinarske djelatnosti je zastupljena sa 10%. Ova strategija je prvenstveno usmjerena na privatizaciju odnosno prodaju preostalih poduzeća, kako bi se stvorili jednaki i efikasni preduvjeti za proizvodnju, otkup i plasman vina. U ovakvoj situaciji neprivatizirana poduzeća se nalaze u povlaštenom položaju i narušavaju konzistentan pristup ovoj problematici. Od neprivatiziranih poduzeća u Splitsko-dalmatinskoj županiji ostalo je Dalmacijavino d.d., Split, Imota d.d., Imotski i Vinogradar u stečaju.

7.2. Procjena primjene posebnih strategija razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije po vrstama strategija rasta (u budućnosti)

Strategija rasta po vrstama u vinogradarsko vinarskoj djelatnosti Splitsko – dalmatinske županije, dijeli se na sljedećih 5 podstrategija:

- 7.2.1. *Strategija ulaganja u razvoj novih proizvoda* sudjeluje sa 30%. Prvenstveno se odnosi na razvoj onih proizvoda i usluga koji će se moći održati cijenom i kvalitetom, a posebno određenim specifičnostima kao autohtonim proizvodima ovog podneblja, nakon ulaska Hrvatske u EU.
- 7.2.2. *Strategija razvoja ključnih proizvoda (core business)* zastupljena je sa 20%. Kao što smo vidjeli struktura vina je takva da 39% sačinjavaju vina stolne kategorije, a 54% sudjeluju vina kvalitetne kategorije u ukupnom prometu vina. S obzirom na te podatke stolna i kvalitetna kategorija vina ukupno sačinjavaju 93% tržišta vina. S obzirom na sortnu strukturu većinu čini sorta Plavac mali, te ujedno to vino predstavlja ključni proizvod u strategiji razvoja.
- 7.2.3. *Strategija dugoročne kooperacije – poslovne suradnje* zastupljena je sa 10%. S obzirom da je većina vlasništva vinograda i zemlje u privatnom posjedu (94%), pri čemu se prvenstveno odnosi na suradnju (kooperaciju) vlasnika zemlje pravnih osoba (poduzeća i zadruga) s vlasnicima zemlje, potrebno je imati strategiju dugoročnog razvoja tih odnosa koji će zadovoljiti obje strane, zbog uvažavanja međusobnih interesa. Dugoročni stabilni razvoj kooperacije temelj je dugoročnog stabilnog otkupa grožđa i proizvodnje vina. Precizno definiranje međusobnih prava i obaveza bitno je i s naslova nositelja «zaštite geografskog podrijetla» vina.
- 7.2.4. *Strategija zajedničkih ulaganja (joint venture)* sudjeluje sa 20%. Ova strategija povezana je s prethodno navedenim tipom strategije i sa zajedničkim dugoročnim ulaganjem, naročito kod podizanja novih vinograda. S obzirom da su troškovi podizanja novih vinograda veliki, a eksploatacija traje 30-tak godina potrebno je razraditi dugoročnu strategiju zajedničkih ulaganja kako bi se osigurala zaštita interesa obje strane.
- 7.2.5. *Strategija razvijanja strateških saveza* participira sa 5%. Zbog realizacije prijedloga ove strategije potrebno je razvijati strategiju strateških saveza.

Ti strateški savezi vodili bi računa o zaštiti posebnog načina proizvodnje, tipa berbe, vremena berbe, tehnologiji pravljenja vina i brizi o kvaliteti i imidžu zaštićene marke na tržištu. Strateški savezi se podrazumijevaju ne samo između proizvođača, već i nadležnih institucija (Hrvatski zavod za vinogradarstvo i vinarstvo, Hrvatski zavod za poljoprivrednu savjetodavnu službu, Institut za Jadranske kulture i melioraciju krša u Splitu, Agronomski fakultet u Zagrebu, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva, Ministarstvo prometa, mora, turizma i vodnog gospodarstva, Zadružni Savez Dalmacije, Županijski ured za gospodarstvo, Općine sa područja Splitsko – dalmatinske županije).

ZAKLJUČAK

Na temelju svega do sada iznesenog razvidni su sljedeći ciljevi koji bi trebali biti definirani strategijom razvoja Splitsko – dalmatinske županije:

- Razvitak vinogradarstva i vinarstva mora se temeljiti na autohtonim sortama vinove loze i najnovijim tehnološkim rješenjima koja će zadovoljiti kriterije za proizvodnju vina najviše kvalitete. Očuvanje od zagađenja temeljnog resursa - okoliša (tla, vode, zraka) radi opstanka i razvitka vinogradarstva i vinarstva, očuvanje prirodnih, kulturnih, graditeljskih i tradicijskih vrijednosti stanovništva Županije. Razvoj ekološkog vinogradarstva i vinarstva. Stvaranje zadovoljavajuće kvalitete življenja naročito na otocima i zaobalju, kao i primjeren životni standard koji bi bio jednak standardu ostalih građana Hrvatske i EU. Očuvanje i razvoj obiteljskih gospodarstava kao nositelja razvitka ruralnog prostora i svih njegovih vrijednosti. Izgradnja prepoznatljive slike vrhunske kvalitete Dalmatinskih vina Hrvatske, kao dijela Mediteranske regije, šireg vinorodnog prepoznatljivog područja. Optimalna uporaba raspoloživih resursa s postojećim ograničenjima u cilju postizanja maksimalne ekonomske efikasnosti, kvalitete i održivog razvoja.
- Da bi se ostvarili svi navedeni ciljevi potrebno je primijeniti različite strategije.
- Strategija ekonomskog razvoja potpomagala bi ekonomske odnose i vlasništvo, omogućavala bi iskorištenje povoljnih poslovnih uvjeta. Vrlo važna strategija bila bi potpora ruralnom razvoju koja bi poboljšala konkurentnost vinogradarsko – vinarske djelatnosti, podupiranjem

restrukturiranja, razvoja i inovacija, poboljšanju okoliša i krajolika, kvalitetnijem upravljanju zemljištem, poboljšanju kvalitete života na otocima i zaobalju, naročito kao pasivnim područjima Županije. Poticanjem raznolikosti gospodarskih djelatnosti, uz mogućnost zaposlenja s dostojnim primanjima adekvatnim ostalim dijelovima Hrvatske, poboljšanjem okoliša i krajolika, plaćanjima za teže prirodne uvjete gospodarenja poljoprivrednicima u zaobalju i za pojedina vinogradarska područja na otocima gdje se nalaze vinogradi iz kojih se dobiva vrhunsko vino, također bi bio predmet navedenih strategija. S obzirom na strategiju ljudskog razvoja i obrazovanja, potrebno je omogućiti niz mjera vezanih uz obuku, informacije i širenje znanja, ustrojavanje mladih poljoprivrednika, rano umirovljenje poljoprivrednika i radnika na vinogradima, korištenje savjetodavnih službi za vinogradare i vinare, te uspostavljanje uprave vinogradarsko vinskih dobara, službi za pomoć poljoprivrednim dobrima, te proširenje postojećih savjetodavnih službi za vinogradare i vinare. Ovom bi se strategijom potrošačima dalo jamstvo kvalitete vina i proizvoda od vina ili proizvodnog procesa koji se koristi kao posljedica sudjelovanja poljoprivrednika.

- Obrazovanje, informacije te širenje znanja, razvoja i specijalizacija vinogradarstva i vinarstva zahtijevaju posebno prilagođenu strategiju uključujući stručnost u novim informatičkim tehnologijama kao i određena znanja na područjima kvalitete proizvoda, rezultata istraživanja te održivog upravljanja prirodnim resursima.
- Tržišni razvoj, promocija trženja vina i proizvoda od vina znatno bi se unaprijedili kroz generičke strategije diferencijacije proizvoda, promociju tržišne i poslovne inicijative. Ova je strategija usmjerena na vina i proizvode od vina kao različite i visoko vrijedne proizvode, vezujući se za bogato povijesno nasljeđe vinarstva i vinogradarstva. Ona bi trebala educirati potrošače promovirajući kulturu pijenja vina i proizvoda od vina, naročito ciljane dobne skupine, istovremeno promovirajući društveno odgovornu potrošnju vina i proizvoda od vina.

U kontekstu povećane konkurencije važno je osigurati da vino i proizvodi od vina mogu iskoristiti tržišne mogućnosti putem rasprostranjenih inovativnih pristupa u razvoju novih proizvoda, procesa i tehnologija. U tu svrhu potrebno je poticati suradnju između poljoprivrednika i industrije za preradu hrane i sirovina te drugih strana.

U smislu strategije tehnologije i inovacija, potrebno je utvrditi niz mjera za modernizaciju poljoprivrednih gospodarstava vinogradarstva i vinarstva, poboljšanje njihove ekonomske vrijednosti, povećanje vrijednosti vina i proizvoda od vina, promicanje razvoja novih proizvoda, procesa i tehnologija u vinogradarstvu, vinarstvu i prehrambenom sektoru. Poboljšanje i razvoj poljoprivredne infrastrukture, obnavljanje vinogradarskog i proizvodnog potencijala oštećenog elementarnim nepogodama, te uvođenje odgovarajućih preventivnih mjera, također bi bile mjere određene strategije. Strategija uključuje i modernizaciju poljoprivrednih vinogradarsko vinarskih gospodarstava kako bi poboljšali svoje ekonomske rezultate boljim korištenjem proizvodnih čimbenika uključujući nove tehnologije i inovacije koje pridonose kvaliteti, organske proizvode i proširenje proizvodnog programa na i izvan gospodarstva kao i poboljšanje statusa poljoprivrednih vinogradarsko vinarskih gospodarstava glede sigurnosti za okoliš, sigurnosti na radnom mjestu, higijene, a u isto vrijeme pojednostavljenje uvjeta za ulaganja u poljoprivredna vinogradarsko-vinarska gospodarstva.

Posebnu strategiju treba provesti u povezivanju turističke ponude i vina, te proizvoda od vina. Organiziranjem i promocijom «vinskih cesta», te organizacijom različitih degustacija, kao i direktna prodaja vina turistima, te zajedničke promotivne akcije u inozemstvu. Uključiti vino i vinogradarstvo kao dio organizirane turističke ponude Splitsko – dalmatinske županije.

Izvoz vina, ne masovnog već cjenovno usmjerenog uz turističke vrijednosti ovog područja, potpomognut različitim mjerama izvoza trebao bi biti također predmetom posebne strategije.

Jedan od osnovnih problema kojeg se spominjalo na više mjesta u ovom radu je i problem sadnog materijala. Kvalitetna i dostatna proizvodnja sadnog materijala, autohtonih sorti vinove loze, aktiviranje tržišta zemljišta u cilju razvoja ekonomskih odnosa i iskorištenje ovih prirodnih resursa svakako bi trebao biti dio određenih strategijskih aktivnosti.

Vodeći računa o navedenim ciljevima i strategijama potrebnih za ostvarenje tih ciljeva svakako je potrebno da sve navedeno prati i adekvatna zakonska regulativa zaštite vinograda, vinogradara, kvalitetnog vina, vinara i svih poticajnih mjera u ovoj djelatnosti.

Implementacija navedenih strategija trebala bi se temeljiti na ključnim komponentama Mckensy-ovog modela organizacijske uspješnosti, prikaznog u ovom radu.

Strategiju razvoja za vinogradarsko – vinarsku djelatnost u Splitsko – dalmatinskoj županiji u budućnosti iznosila bi strategija rasta (razvoja) koja se dijeli na pet podstrategija, i to:

- a) strategija operativnog razvoja, koju bi trebalo kombinirati s ostalim strategijama i iznosila bi 10%,
- b) strategija razvoja tržišta 25%,
- c) strategija razvoja novih proizvoda sudjeluje sa 15 %,
- d) strategija razvoja tehnologije zastupljena je sa 30 %, te
- e) strategija kombiniranog razvoja sa 20 %. U primjeni ova skupina strategija odnosi se na kombinirani razvoj osnovnih i dopunskih proizvoda i usluga. Formiranje klubova potrošača (npr. klub potrošača Plavca malog, Bugave, Bogdanuše itd.), formiranje vinskih cesta koje su tek spomenute u turističkoj ponudi, kao i drugi oblici povezivanja turističke i vinarske industrije.

Sljedeća skupina strategija je: strategija stabilizacije (normalizacije, konsolidacije) koja se dijeli na tri podstrategije:

- a) strategija zadržavanja i stabiliziranja dostignutog stupnja razvoja participira sa 50%,
- b) strategija modifikacije djelatnosti sudjeluje sa 40%,
- c) strategija napuštanja sporednih djelatnosti participira sa 10%.

I zadnja skupina strategija su strategije redukcije koje se dijele na tri podstrategije:

- a) strategija smanjenja troškova je zastupljena sa 70%,
- b) strategija reduciranja pojedinih djelatnosti participira sa 20%, te
- c) strategija privatizacije (prodaje) poduzeća iz vinogradarsko - vinarske djelatnosti je zastupljena sa 10%.

Primjena posebnih strategija razvoja vinogradarstva i vinarstva Splitsko – dalmatinske županije po vrstama strategija rasta (u budućnosti) uključila bi: strategiju ulaganja u razvoj novih proizvoda sa 30%, strategiju razvoja ključnih proizvoda (core business) sa 20%, strategiju dugoročne kooperacije – poslovne suradnje sa 10%, strategiju zajedničkih ulaganja (joint venture) sa 20%, te strategiju razvijanja strateških saveza sa 5%.

Ovakav kompleksan pristup rješavanju navedene problematike nije do sada primijenjen, te se može smatrati kao doprinos autora teoretskom i praktičnom modelu rješavanja navedene problematike.

Kao što se može vidjeti iz ovog istraživanja, približavanjem Hrvatske EU rastu prijetnje vinogradarima i vinarima Splitsko – dalmatinske županije. Ukoliko se do tada proizvođači vina ne ujedine u klaster proizvođača i ne prezentiraju dovoljno prepoznatljiv i kvalitetan autohtoni ekološki proizvod europski problemi s viškovima vina prenijet će se i na ova područja. Do tada moramo usvojiti i primijeniti navedene strategije, ostvariti zacrtane ciljeve i sadašnje povoljne prilike, jer će u suprotnom vinogradarstvo i vinarstvo s ovog područja zauvijek biti izbrisano kao prepoznatljiva djelatnost u riječi, slici, radu, trudu i znanju.

LITERATURA

Buble, M., Management, Ekonomski fakultet Split, Split, 2000.

Strickland III A.J. i Thompson, Jr. Arthur A., Strategic Management, Grupa autora, Redaktor: Buble, M Strategijski Management, EFST Split, 1997.

Hrvatska Gospodarska Komora, Sektor za Gospodarsku strategiju, 2004.

Duboković F: Strategija razvoja vinogradarsko – vinarske djelatnosti u Splitsko – dalmatinskoj županiji; Magistarski rad, Split 2007.

Izvod iz magistarskog rada koji je obranjen 12.06.2007. na Ekonomskom fakultetu u Splitu, pred komisijom u sastavu, prof. dr. sc. Srećko Gojić predsjednik, prof. dr. sc. Želimir Dulčić mentor, prof. dr. sc. Želimir Pašalić, član.

Adresa autora - Author's address: **Primljeno – Received:** 04.07.2007.
Mr. oec. Frančesko Duboković dipl.ing.

Poljoprivredna zadruga Svirče
Svirče b.b.
21462 Vrbanj, O.Hvar.
e mail: francesko.dubokovic@st.t-com.hr

