Strategija razvoja marikulture u Republici Hrvatskoj

Dragaš, Tanja

Professional thesis / Završni specijalistički

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:687254

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

TANJA DRAGAŠ

STRATEGIJA RAZVOJA MARIKULTURE U REPUBLICI HRVATSKOJ

ZAVRŠNI RAD

Split, 2015.

Ovaj Rad posvećujem mojim dvjema ljubavima – mom Denisu i sinu Davidu!

Trud se uvijek isplati...

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentoru prof. dr. sc. Želimiru Dulčiću na ukazanom povjerenju, pomoći pri izboru teme, podršci, savjetima i uputama.

Veliko hvala ***svim mojim kolegama*** *u poduzećima Kali tuna d.o.o. i MB Lubin ribarstvo d.o.o., bez njihovog rada i predanosti ribarstvu i marikulturi ne bi bilo ni teme za obradu. Hvala za svaku riječ ohrabrenja mojim dragim kolegicama. Posebno zahvaljujem kolegi Nevenu Cinotiju, koji me je usmjeravao na svu problematiku koja pritišće marikulturu i uputio me na relevantnu literaturu te mom dragom kolegi i prijatelju, direktoru Dinu Vidovu, što mi je tolerirao izbivanja s posla i pomogao mi pri realizaciji anketiranja.*

Posebno hvala mojim roditeljima koji su me poticali na daljnje učenje i učili da se trud u životu uvijek isplati.

Najveću zahvalnost želim izraziti mojoj maloj obitelji, Denisu koji je za mene uvijek imao riječ potpore kada ni sama nisam vjerovala u sebe, te mojem sinu Davidu na strpljivosti koju je od djece teško očekivati.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI STUDIJ
POSLOVNA EKONOMIJA

Tanja Dragaš

STRATEGIJA RAZVOJA MARIKULTURE U REPUBLICI HRVATSKOJ

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Split, 2015.

SADRŽAJ:

1. UVOD……..…… 1

1.1. Problem i predmet istraživanja……..…….. 1

1.2. Ciljevi istraživanja…….……..…….. 3

1.3. Metode istraživanja……..…….. 5

1.4. Doprinos istraživanja…….……..…….. 6

1.5. Struktura rada……..…….. 6

2. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT……..…….. 8

2.1. Pojmovno definiranje strategije ……...…… 8

2.2. Strateški menadžment……..…….. 9

2.3. Razine strategije……..…….. 12

2.3.1. Korporacijska strategija……..…….. 12

2.3.2. Poslovna strategija……..……..….. 15

2.3.3. Funkcijska strategija……..……..…….. 20

2.4. Čimbenici važni za izbor strategije……..…..….. 20

2.4.1. Analiza opće okoline……..…….. 22

2.4.2. Analiza poslovne okoline……..…….. 24

2.4.3. Analiza interne okoline……..…..….. 26

2.5. Formuliranje strategije……..... 27

3. MARIKULTURA U EUROPSKOJ UNIJI U ODNOSU NA POLOŽAJ MARIKULTURE U REPUBLICI HRVATSKOJ….. 33

3.1. Definicija ribarstva…….….. 33

3.2. Definicija akvakulture i marikulture…….. 33

3.3. Opće karakteristike akvakulture i marikulture u EU……... 34

3.4. Ekonomske performanse sektora akvakulture i marikulture u EU…..... 38

3.5. Konkurentske prednosti marikulture u EU……... 41

3.6. Opće karakteristike akvakulture i marikulture u RH…….. 42

3.6.1. Uzgoj školjkaša…….. 50

3.6.2. Uzgoj bijele ribe……..…….. 50

3.6.3. Uzgoj plave ribe……..…….. 52

3.6.3.1. Sustav podjele kvota kod izlova tune……..... 55

3.6.3.2. Kavezni uzgoj…….…….. 57
3.6.3.3. Tržište i plasman…….…….. 62
3.7. Percepcija marikulture…….…….. 64
3.8. Prostorno planiranje i marikultura…….……. 66
4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I OPĆE KARAKTERISTIKE ANKETNOG UPITNIKA…….. 68
4.1. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja…….…….. 68
4.2. Opis anketnog upitnika…….…….. 69
4.3. Način obrade prikupljenih podataka……...……. 70
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA……... 71
5.1. Osnovni rezultati istraživanja 71
5.2. Analiza hipoteze istraživanja. 87
6. STRATEGIJA RAZVOJA ODRŽIVOG UZGOJA TUNA U OKVIRU RAZVOJA MARIKULTURE……...…... 101
6.1. Perspektive marikulture…….. 101
6.2. SWOT analiza sektora marikulture…….. 101
6.3. Marikultura i Europski fondovi……. 103
6.4. Strateški ciljevi i prioriteti…….. 104
6.4.1. Identifikacija prijetnji i ograničenja kod uzgoja tuna…….. 105
6.4.2. Mogućnosti održivog razvoja uzgoja tuna…….. 105
6.4.3. Dosadašnja saznanja i suradnja sa znanstveno istraživačkim sektorom…….. 106
7. CASE STUDY *Kali tuna d.o.o., Kali*…….. 108
7.1. Osnovni podaci o poduzeću …….…….. 108
7.2. Analiza financijskih izvještaja…….…….. 111
7.3. Analiza okoline……..…….. 121
7.4. Definiranje strategije…….. 131
8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA…….. 135
9. SAŽETAK…….…….. 141
10. SUMMARY…….…….. 142

11. LITERATURA……..….. 143
12. POPIS SLIKA…….…. 147
13. POPIS TABLICA……..…….. 148
14. POPIS GRAFIKONA……..…….. 149
15. PRILOZI RADU……...……... 152

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Morsko ribarstvo, čiji je dio i marikultura, zauzima važno mjesto u svjetskoj proizvodnji hrane. Zahvaljujući primjeni znanstvenih spoznaja, novoj tehnici i tehnologiji rada, korištenje morskih organizama postaje sve značajnije u prehrani ljudi. Razvijeno morsko ribarstvo je složena gospodarska djelatnost, a uzgoj i ulov ribe je primarna proizvodnja. Ono nije samo podložno utjecaju različitih biotičkih i abiotičkih čimbenika koji uvjetuju njegovo odvijanje i usmjeravaju njegov razvoj, već je za pravilno gospodarenje i zaštitu obnovljivih bogatstava mora potrebno voditi računa i o biotehnološkim, tehničkim, ekonomskim, pravnim i svim drugim aspektima, koji odlučujuće utječu na njegov razvoj. Ribe i drugi morski organizmi su, kao objekti ulova i sakupljanja, predmet interesa morskog ribarstva. To su obnovljiva bogatstva mora, koja se nerazumnim i neodgovornim iskorištavanjem, prije svega prekomjernim ulovom i ulovom nedoraslih primjeraka, mogu brzo osiromašiti i devastirati. Neracionalnim iskorištavanjem živih bogatstava mora i oceana, svjetski ulov je svoj količinski vrhunac dosegao u drugoj polovici sedamdesetih godina prošlog stoljeća, s oko 120 milijuna tona godišnje, i od tada postoji kontinuirani pad ulova. Novija kretanja u svjetskom ribarstvu idu u pravcu zaustavljanja daljnjeg osiromašenja mora, stoga se rastući zahtjevi tržišta pokušavaju podmiriti povećanim uzgojem. Akvakultura je jedna od najbrže rastućih aktivnosti u proizvodnji hrane u posljednjih nekoliko godina, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 6-8% godišnje. Ipak, premda proizvodnja na globalnoj skali raste, proizvodnja u EU, pa tako i u RH stagnira posljednjih godina.

U odnosu na druge zemlje, jedina uzgojna vrsta u kojoj je RH relativno značajan uzgajivač je tuna. Uzgoj tuna (*Thunnus thynnus*) se temelji na ulovu manjih tuna iz prirode (8-10 kg) i njihovom daljnjem uzgoju do tržišne veličine (30 kg i više). Uzgoj se odvija u plutajućim kavezima u moru. Zastupljen je u Splitsko-dalmatinskoj i dominantno u Zadarskoj županiji. Godišnja proizvodnja plavoperajne tune iznosi oko 2.000 t. U registru uzgajivača MPRRR nalazi se 4 tvrtki koje uzgoj obavljaju na moru na nekoliko lokacija. Uzgoj tune u ukupnom izvozu proizvoda ribarstva sudjeluje s 38%. Tuna iz uzgoja je namijenjena gotovo isključivo izvozu na tržište Japana, dok se tek manjim dijelom plasira na tržište SAD i EU. Proteklih godina na japanskom tržištu je zabilježen pad cijena ovog proizvoda, međutim tržište se oporavlja i interes za tunom iz Jadrana ponovo raste. Iznenađujuće je to što se nakon velikog

potresa koji je pogodio Japan u ožujku 2011. godine očekivao pad cijena, dok je katastrofa zapravo rezultirala nizom pozitivnih posljedica za mediteranske uzgajivače. Naime, zbog velike razine kontaminiranosti domaćeg 'stoka' tune te uništenjem jednog dijela nacionalnih zaliha tune, suprotno svim očekivanjima, došlo je do povećane potražnje kako bi se nacionalne zalihe popunile, s sukladno tome i blagog porasta cijena.

Za očekivati je da će cijene i dalje rasti, obzirom na ograničenja u ulovu tuna, uz istovremenu sve veću potražnju tržišta. Nedavna kriza, koja, nažalost, još traje, kao i restrikcije ulova tuna, rezultirali su gašenjem nekih uzgajališta u RH, odnosno došlo je do okrupnjavanja proizvodnje na način da velike tvrtke preuzimanju one manje, s ciljem smanjenja troškova proizvodnje i jačanja pregovaračke snage na tržištu. Uslijed ranije navedenih restrikcija bilježi se stagnacija proizvodnje, međutim počevši od 2015. godine očekuje se povećanje ulovnih kvota, što bi trebalo doprinijeti ponovnom zamahu uzgoja. No, dok se to ne dogodi, potrebno je poduzeti značajne napore u pogledu razvojno-istraživačkih projekata čiji je cilj osigurati zatvaranje uzgojnog ciklusa tune. Naime, ukupni instalirani uzgojni kapacitet postojećih uzgajališta prelazi 7.000 t godišnje, što predstavlja veliki neiskorišteni potencijal.

Predmet istraživanja ovog rada je upravo strategija održivog razvoja u marikulturi, posebice u uzgoju tuna, kojom bi se postigle konkurentne prednosti u branši, a to je uglavnom fokusiranje na istraživanje i razvoj. Naime, uslijed ograničenih raspoloživih resursa onaj koji napravi iskorak ka održivom razvoju biti će lider na tržištu. Pri tome se ne misli samo na kompetitivne prednosti između konkurentskih firmi, već na prednost Hrvatske koja može iskoristiti svoje potencijale u proizvodnji koja je ključna za gospodarstvo, posebice ako uzmemo u obzir da hrvatski proizvodi marikulture drže visok udio u cjelokupnom izvozu i imaju prilično dobru kvalitetu.

1.2. Ciljevi istraživanja

Osnova za određivanje ciljeva rada je kvalitativno sagledavanje trenutnog položaja marikulture, posebice uzgoja tune, kao i problema koji je pritišću. Uzgajivači suočeni sa restriktivnim mjerama koje propisuje ICCAT (*International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas - Međunarodna komisija za zaštitu atlantskih tuna*) te sa problemom limitiranosti prirodnih resursa, izazovom koji pred njih predstavlja društvena odgovornost i očuvanje okoliša te ostali problemi s kojima je suočena ova, nekima još uvijek mistična industrija, nameće potrebu za definiranje strategije razvoja marikulture u cijelosti, s naglaskom na važnost odjela za istraživanje i razvoj za uspješno provođenje strategije.
Za sada još uvijek dobar profit koji se ostvaruje kroz ovu industriju stvara dojam stabilne grane koji rezultira 'uspavanošću' uzgajivača u smislu daljeg unapređenja posla i vizije u predstojećoj dekadi. Kako bi izbjegli erupciju negativnih učinaka koje za sobom ostavlja ICCAT, osim konstantnim ulaganjem u istraživanje i razvoj, potrebno je definirati novi strateški put bilo putem diferencijacije proizvoda, konstantnim unapređenjem kvalitete, pronalaženjem i penetracijom na druga tržišta…

Neki od ciljeva rada su:

- pojasniti postojeće stanje i strategiju razvoja marikulture
- analizirati postojeće stanje u planiranju korištenja pomorskog dobra kod izrade prostornih planova
- pojasniti važnost društveno-odgovornog poslovanja kod uzgoja tuna te njen utjecaj na uravnoteženi regionalni razvoj
- analizirati mogućnost financiranja odjela za istraživanje i razvoj u marikulturi
- obraditi problematiku dodjela i korištenja kvota u morskom ribarstvu, poglavito kod ulova tuna
- prikazati percepciju marikulture u Republici Hrvatskoj
- prikazati rezultate istraživanja u poduzeću *Kali tuna d.o.o*. iz Kali

Na temelju opisanog problema i predmeta istraživanja mogu se postaviti slijedeće hipoteze:

Temeljna hipoteza:

H0 – Održivi uzgoj tuna pozitivno utječe na razvoj marikulture u RH

Pomoćne hipoteze:

H1 – Primjena novih tehnologija pozitivno utječe na razvoj uzgoja tuna

Tehnologije koje se trenutno koriste u uzgoju tuna su jednostavne i nisu bitno unapređivane tijekom razdoblja. Primjena novih tehnologija nisu značajne u toj mjeri da bi bitno pridonijele razvoju uzgoja. Analizirati će se tehnologija na konkretnom poduzeću koje se bavi uzgojem tuna i sličnom poduzeću iz šireg spektra marikulture te utjecaj primjene tehnološke okoline na razvoj poduzeća čime će se postavljena hipoteza prihvatiti ili odbaciti.

H2 – Marikultura pozitivno utječe na povećanje potrošnje ribljih proizvoda i očuvanje ribljeg fonda

Marikultura može pružiti održivu alternativu pretjeranom izlovu i stvoriti nova radna mjesta i rast u obalnim i unutarnjim područjima. Administrativno pojednostavljenje, prostorno planiranje, organizacija tržišta, diversifikacija, otključava tržište za potencijale hrvatske marikulture i nudi proizvode vrhunske kvalitete, koji su u skladu s najvišim standardima zaštite zdravlja potrošača, zaštite okoliša i dobrobiti životinja. Relevantne informacije o kvaliteti proizvoda, poput označavanja hrane, može predstavljati konkurentsku prednost proizvoda i poboljšati percepciju potrošača i javnosti. Analizom prikupljenih podataka ova će se hipoteza potvrditi ili odbaciti.

H3 – Marikultura pozitivno utječe na razvoj ribarstva i lokalnih zajednica

Održivi uzgoj tuna ne podrazumijeva samo brigu o okolišu, već i reprodukciju tune u kavezima, odnosno proizvodnju mlađi kojom bi se povećala proizvodnja i konkurentnost. Međutim, time ne prestaje proces održivosti već je potrebno unaprijediti i sustav umjetne prehrane koji predstavlja *potencijalnu* prijetnju ribarima-plivaričarima, glavnim dobavljačima hrane za tunu. Temeljem prikupljenih podataka i njihovom analizom cilj je predstaviti marikulturu kao gospodarsku granu koja je, pod uvjetom da je stručno planirana i vođena, ekološki prihvatljiva, ekonomski opravdana i društveno poželjna.

Obradom prikupljenih podataka i dosadašnjom spoznajom ova će se hipoteza potvrditi ili odbaciti.

1.3. Metode istraživanja

Prilikom obrade teme koristit će se više znanstveno-metodoloških postupaka.

Kvalitativne metode – kvalitativno istraživanje naziv je koji ima različita značenja u različitim područjima. U društvenim znanostima pojam kvalitativnog istraživanja podrazumijeva istraživanje koje se fokusira na način na koji pojedinci i skupine gledaju i shvaćaju svijet te oblikuju značenje izvan svojih iskustava.

Kvantitativne metode – često se nazivaju statističkim ili matematičkim metodama, a temelje se na poznatim modelima za predviđanje u različitim područjima. Najčešće se temelje na sadašnjoj ili prošloj povezanosti čimbenika; točnost predviđanja ovisi o jačini povezanosti i vjerojatnosti da ostane takva i u budućnosti, tj. razdoblju prognoze. Kvantitativne metode istraživanja rezultiraju podacima koji se mogu kvantificirati, standardizirati, analizirati primjenom statističkih metoda i međusobno komparirati. Primjena traži sofisticirana znanja iz područja statistike i operacijskih istraživanja, i naravno, računala.

Prikupljeni podaci će služiti kao osnova za definiranje problema i predmeta istraživanja te kao pomoć pri postavljanju i rješavanju hipoteza. Zbog različite razine zahtjevnosti i načina provođenja istraživanja kombinirati će se različite metode istraživanja.

Pri objašnjavanju pojmova i opisivanju činjenica u početnoj fazi istraživanja koristiti će se ***metode analize i sinteze*** odnosno ***metoda deskripcije***. Prilikom iznošenja zaključnih sudova koristit će se ***metode indukcije,*** ponajviše nepotpune, i ***dedukcije***. Koristiti će se i ***metoda dokazivanja,*** kao jedna od najvažnijih metoda koja obuhvaća sve metode i čija je svrha utvrditi točnost neke spoznaje. ***Metodom kompilacije*** će se predstaviti tuđi rezultati znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja i stavova.

Pored navedenog uključiti će se i statističke metode te će se istraživanje također temeljiti i na vlastitim izračunima financijskih pokazatelja za poduzeće iz industrije uzgoja tuna. Predmet istraživanja su 13 poduzeća iz industrije ribarstva, od kojih 3 pripada djelatnosti 03.21 – Morska akvakultura prema NKD-u 2007, zatim 6 iz djelatnosti NKD 03.11 – Morski ribolov i 4 iz djelatnosti NKD 10.20 – Prerada i konzerviranje ribe, rakova i školjki, koje u svom portfelju obuhvaćaju sve segmente morskog ribarstva: ulov, preradu, uzgoj te distribuciju ribe i ribljih prerađevina. Pomoću statističkih, analitičko-matematičkih metoda će se kvantificirati njihova međusobna povezanost. Također će se provesti anketa u ranije navedenim poduzećima kako bi se utvrdila razina ulaganja u odjele istraživanje i razvoj odnosno

spremnost na ulaganje kako bi pravovremeno mogla odgovoriti na sve veći ekološki pritisak javnosti.
Također će se provesti i teorijska razrada pojma strategije, marikulture i analiza okoline poduzeća koje se bavi uzgojem tuna s ciljem dokazivanja ovisnosti održivog uzgoja tuna i razvoja marikulture.

1.4. Doprinos istraživanja

Istraživanja koja će biti provedena u radu imaju za svrhu prvenstveno pridonijeti na važnosti shvaćanja marikulture kao izrazito dobre i obećavajuće privredne grane. Želi se ukazati na manjkavosti strategija razvoja marikulture na našem području, definirati model razvoja odjela za Istraživanje i razvoj u ribarstvu, definirati proizvodnu strategiju, te strategiju financiranja i kadroviranja kojima će se unaprijediti razvoj uzgoja tuna u Hrvatskoj, koje će time izravno imati pozitivan utjecaj na razvoj same marikulture. Kako će se u sklopu istraživanja obraditi i poduzeće koje se bavi uzgojem tuna kroz PEST analizu, analizu financijskog rezultata i ostale analize, očekuje se da će rezultat pomoći svim korisnicima ili poduzećima na koji način iskoristiti prilike odnosno ukazati na prijetnje koje se moraju pravovremeno otkloniti.
Doprinos ovog rada je u analizi utjecaja razvoja uzgoja tuna na cjelokupnu strategiju razvoja marikulture u RH, koja ima potencijale za održivi razvoj ribarstva, a samim time i marikulture, a da pritom poveća svoju proizvodnju i zauzme veći tržišni udio na svjetskoj razini. Također je doprinos predmetnog istraživanja u ukazivanju poduzećima na važnost primjene koncepta održivog razvoja na mikro razini bez kojeg održivi razvoj na može dati rezultate niti na globalnoj razini.

1.5. Struktura završnog (specijalističkog) rada

Sadržaj završnog (specijalističkog) rada će biti prezentiran kroz osam cjelina.

U prvoj cjelini tj. uvodu se iznose problem i predmet istraživanja, ciljevi i metode istraživanja pomoću kojih će se doći do određenih zaključaka te struktura istraživanja.

U drugoj cjelini se iznose teoretske osnove i spoznaje o definiciji strategije te će se obrazložiti moguće strategije poduzeća.

U trećoj cjelini prikazuje se značaj i uloga marikulture u Europskoj Uniji te trenutni položaj marikulture u Republici Hrvatskoj, u sklopu kojeg će se posebno analizirati uzgoj tuna.

U četvrtoj cjelini izložena je metodologija, prostorni i sadržajni obuhvat istraživačkog rada.

U petoj cjelini prikazani su rezultati istraživanja.

U šestoj cjelini iznosi se strategija razvoja marikulture s naglaskom na održivom uzgoju tune.

U sedmoj cjelini prikazuje se cjelokupna analiza poduzeća *Kali tuna d.o.o*. iz Kali te se definira strategija budućeg razvoja poduzeća.

U osmoj cjelini se donosi zaključak cjelokupnog istraživanja odnosno zaključna razmatranja. Na kraju se nalazi popis literature i ilustracija tj. tablica, grafikona i slika.

2. STRATEGIJA I STRATEŠKI MENADŽMENT

2.1. Pojmovno definiranje strategije

Pojam strategija potječe iz starogrčke riječi *strategus,* koja podrijetlo vuče iz vojne terminologije a odnosi se na granu ratne vještine koja se bavi pripremom i uporabom oružanih snaga kao cjeline te u velikim operacijama kao način postizanja cilja. Nakon velike gospodarske krize (1929. – 1933.), pojam strategija dobiva svoju primjenu i u ekonomiji. Ekonomisti tog vremena uvidjeli su nedostatak poslovanja poduzeća koji se temelji samo na proizvodnim mogućnostima, pa su kao rješenje razvili strateški pristup poslovanju koji naglasak prenosi na prepoznavanje i poštivanje uvjeta koje stvara okolina.
Strategija predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka.[1]
Drugim riječima, strategija daje odgovore na pitanja:[2]

- *Kako se prilagoditi promjenjivim uvjetima?*
- *Kako rasporediti resurse?*
- *Kako konkurirati na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljavanja potreba kupca?*
- *Kako pozicionirati poduzeće i proizvod u odnosu na konkurenciju i izbjeći poteškoće?*
- *Kako utvrditi akcije i pristupe kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća?*

Alfred D. Chandler Jr. prvi je autor koji je krajem '60-ih godina istražio značenje i ulogu strategijskog poslovanja u razvoju poduzeća. U svojoj knjizi *Strategy and Structure* definirao je strategiju kao *određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.* Iz takve definicije proizlaze tri dimenzije:

[1] Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006, str. 161
[2] Ibid., str. 161

1) ciljevi – odnosno neophodnost definiranja ciljeva poduzeća, koji će ukazati čemu poduzeće teži;
2) plan akcija ili koncepcija – koji ukazuju na način djelovanja da bi se postigli usvojeni ciljevi;
3) resursi – koji su nužni da bi se ostvarili zadani ciljevi.

Prema nekoliko hrvatskih autora, strategija je specifičan koncept poslovanja koji obuhvaća ciljeve i politike, smjernice i pravce, metode i postupke za djelotvorno upravljanje poduzećem, a ujedno je i skup izabranih načina za ostvarivanje ciljeva poduzeća.[3]

Thompson i Strickland definiraju strategiju kao *plan igre*[4] koji uprava koristi za porast poslovanja, zadobivanje tržišne pozicije, privlačenje kupaca i ugađanje istima, uspješno konkuriranje, vođenje svojih operacija i postizanje željenih ciljeva.

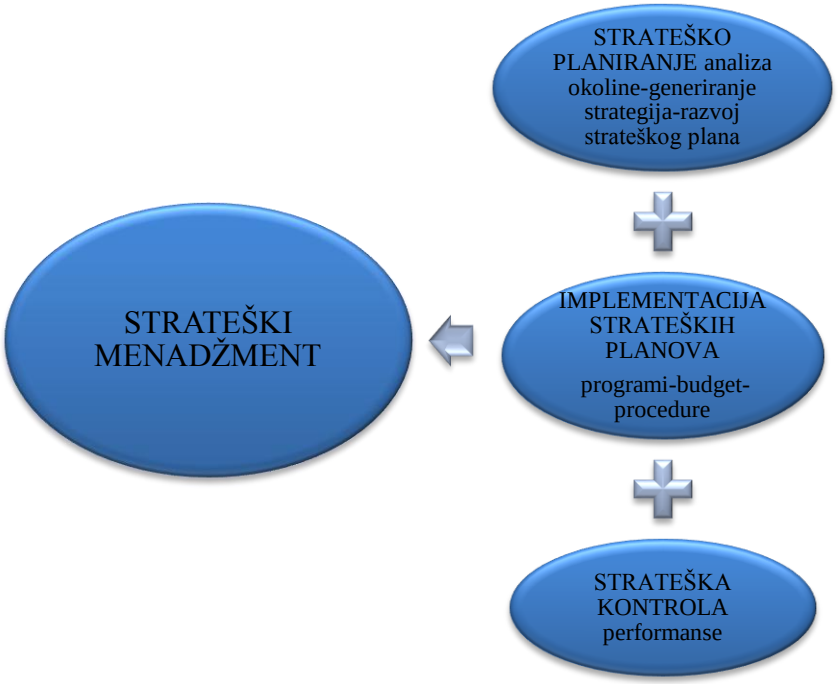
Autori Learned i ostali u svojoj knjizi Poslovna politika: tekst i slučajevi definiraju strategiju kao "obrazac ciljeva, svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva, navodeći na isti način kako definirati u kojem je poduzeće poslu ili u kojem želi biti ili na koji način ono to jest ili će to biti".[5]

2.2. Strateški menadžment

Uz pojam strategije usko je povezan pojam *strateškog menadžmenta* ili upravljanja. To je proces koji uključuje određivanje misije i ciljeva poduzeća, oblikovanje i implementaciju strategije, uz kontrolu izvedbe, kako je prikazano slikom 1.

[3] Dulčić, Ž.: Međuovisnost poslovne strategije i modela organizacijske strukture, članak u časopisu Računovodstvo i financije, Zagreb, listopad 1993, str. 96
[4] Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble John. E., : Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate d.o.o., Zagreb, 2008. str. 3
[5] Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D., Business policy: Text and Cases, Irwin, Homewood, Il., 1995. (revidirano 1996.) str. 9-15

Slika 1. Faze strateškog upravljanja



(Izvor: Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble John. E., (2008): *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću,* Mate d.o.o., Zagreb)

Prema Thompsonu i Stricklandu, proces strateškog menadžmenta može se promatrati kroz 5 zadataka[6]:

1) Faza 1 – izrada strateške vizije
2) Faza 2 – utvrđivanje ciljeva
3) Faza 3 – izrada strategije za ostvarivanje ciljeva i vizije
4) Faza 4 – implementiranje i provođenje strategije
5) Faza 5 – nadziranje razvoja, vrednovanje rezultata i iniciranje korektivnih prilagodbi

[6] Thompson, A et al: op.cit. pod 4. str. 18

Postoje brojne definicije strateškog menadžmenta. Općenito govoreći strateški menadžment se može definirati kao umijeće vođenja, ili kao upravljanje razvojem poduzeća. Konkretno, to je proces donošenja odluka i provođenja aktivnosti, kojima se nastoje uskladiti mogućnosti i sposobnosti poduzeća s prilikama iz okoline i tako ostvariti prednost odnosno bolji rezultat.

U tom procesu menadžeri trebaju identificirati unutarnje i vanjske strateške faktore (elemente) ključne za poslovanje, jer oni određuju unutarnju i vanjsku okolinu čiji međuodnos oblikuje poslovno okružje. Dobro poznavanje tog okružja i uspješno upravljanje svim važnim faktorima mogu rezultirati uspješnijim poslovanjem.

Kroz analizu okoline menadžeri trebaju odrediti i provesti strategiju kojom namjeravaju ostvariti postavljene ciljeve.

U velikim poduzećima strateškim menadžmentom bave se visoko pozicionirani menadžeri, dok su srednji i niži obično zaduženi za taktičke i operativne zadaće. U manjim poduzećima sve opisane aktivnosti provodi mali broj ili čak samo jedan menadžer.

Strateški menadžment je obično suprotstavljen operativnom menadžmentu. Operativni menadžment je u osnovi kratkoročan i detaljan, odigrava se u kontekstu neposrednih ili bliskih budućih događaja. Strateški menadžment obuhvaća zamisli i akcije, koje su fokusirane na dugoročnu budućnost cjelokupne organizacije, i koje se vode u uvjetima značajne neizvjesnosti. Strateški menadžment je prije svega odgovornost top menadžmenta, a operativni menadžment odgovornost srednjeg menadžmenta.

2.3. Razine strategije

Obzirom da je svako poduzeće specifično na svoj način, tako i odabrane strategije moraju na najbolji način obuhvaćati njegove specifičnosti. U teoriji menadžmenta razvijena je teza po kojoj se hijerarhija strategija u poduzeću može prikazati na sljedeći način:[7]

- Korporacijska strategija – razina cjelokupnog poduzeća
- Poslovna strategija – razina poslovne jedinice ili strateške poslovne jedinice
- Funkcijska strategija – razina poslovnog funkcijskog područja

2.3.1. Korporacijska strategija

Korporacijska strategija naglašava razinu poduzeća kao cjeline, te daje odgovor na pitanje područja poslovanja i alociranja resursa koji moraju biti sukladni s prioritetima poduzeća.[8] Za ovu razinu strategija karakteristična su dva pristupa:

- Glavna strategija
- Poslovni portfelj

Glavna strategija se primjenjuje kada poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili na nekoliko jako povezanih tržišta, a predstavlja opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Razlikujemo tri tipa glavne strategije:[9]

- Stabilna strategija
- Strategija rasta
- Digresivna strategija

Stabilna strategija je karakteristična za ona poduzeća koja svoju budućnost zasnivaju na kontinuitetu bez promjena, što je moguće u uvjetima stabilne okoline.

Digresivna strategija je usmjerena na smanjenje tekućih operacija, redukciju u svim područjima ili potpuno eliminiranje neprofitabilnih operacija.

---

[7] Wheelen/Hunger: Strategic Management , Addison – Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1990., str. 11
[8] Buble, M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Ljubić, F., Mencer I., Pučko D., Singer, S., Tipurić, D., Zan, L.: Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 156
[9] Buble, M, : op.cit. pod 1., str. 165

Strategija rasta primjenjuje se kod onih poduzeća koja nastoje povećati opseg svog poslovanja. U sklopu svakog poduzeća javlja se raskorak između željene prodaje u budućem razdoblju i predviđene prodaje, stoga je odgovornost menadžmenta da neophodne, nove poslove s kojima bi se popunio taj raskorak ili samostalno razvije ili pak kupi. S obzirom na navedeno, poduzeće ima na raspolaganju tri mogućnosti:

- Intenzivni rast
- Integracijski rast
- Diversifikacijski rast

Intenzivni rast poduzeća rezultat je identifikacije mogućnosti daljnjeg rasta unutar okvira sadašnjeg poslovanja, a prethodi joj odluka menadžmenta o nemogućnosti poboljšanja učinkovitosti postojećeg poslovanja. Ono uglavnom podrazumijeva penetraciju na tržište, razvoj tržišta i razvoj proizvoda (Slika 2.).

Slika 2. Strategije rasta poduzeća: Ansoffova matrica širenja proizvoda/tržišta

	Sadašnji proizvodi	***Novi proizvodi***
Sadašnja tržišta	1. Strategija prodora na tržište	3. Strategija razvoja proizvoda
Nova tržišta	2. Strategija razvoja tržišta	(Strategija diversifikacije)

(Izvor: Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994., str. 55)

Strategija prodora na tržište daje odgovor na koji je način moguće ostvariti povećanje zastupljenosti postojećih vlastitih proizvoda, na svom tradicionalnom tržištu. Strategija razvoja tržišta obuhvaća novi model segmentacije tržišta, te odabira novih tržišnih niša, na koje bi poduzeće usmjerilo već postojeće proizvode. Strategija razvoja proizvoda predviđa

opskrbljivanje postojećih tržišta s novim proizvodima, upuštajući se u neizvjesnost prihvaćanja istih.

Kritičari Ansoffove matrice rasta zamjerali su joj da uključuje samo kvantitativni rast, stoga je razvijen model koji osim proizvoda i tržišta obuhvaća i treću dimenziju, odnosno tehnološku osnovu, rezultat čega je dobivanje matrice s osam tipova strategija rasta:

- Strategija obrada tržišta
- Strategija razvoja tržišta
- Strategija razvoja proizvoda
- Strategija ograničene produktno-tržišne diversifikacije
- Strategija razvoja tehnološke podstrukture
- Strategija ograničene tržišno tehnološke diversifikacije
- Strategija ograničene produktno-tehnološke diversifikacije
- Strategija potpune diversifikacije

Integracijski rast poduzeća predviđa kupnju ili izgradnju poslovnih jedinica koje su povezane sa sadašnjim poslovanjem poduzeća. Unutar integracijskog rasta razlikujemo:

a) Integraciju prema unazad koja obuhvaća kupnju jednog ili više dobavljača kako bi poduzeće generiralo svoju dobit;
b) Integraciju prema naprijed ili horizontalnu integraciju, koja je primjerice preuzimanje jednog ili više konkurenata

Diversifikacijski rast poduzeća podrazumijeva usmjeravanje novih proizvoda na nova tržišta, a opravdan je samo u slučaju kad je industrija jako atraktivna, a tvrtka posjeduje miks nekoliko poslovnih snaga koje je mogu učiniti uspješnom.[10] Razlikuju se tri tipa diversifikacije:[11]

a) Koncentrična diversifikacija – korištenje postojeće tehnologije ili marketinga u osvajanju novog proizvoda namijenjenog novoj skupini kupaca

[10] Kotler, P. : Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994., str. 57
[11] Buble, M, : op.cit. pod 1., str. 88

b) Horizontalna diversifikacija – primjena novih tehnologija u svrhu osvajanja novog proizvoda za postojeće kupce
c) Konglomeratska diversifikacija – strategija koja se zasniva na novim proizvodima koji nemaju nikakve veze s postojećom tehnologijama, nemaju marketinšku vezu s postojećim proizvodima, a tržište na koje će se plasirati je potpuno novo.

Poslovni portfelj je karakterističan za poduzeće koje ima mnogo različitih poslova, koji nisu međusobno povezani.

2.3.2. Poslovna strategija

Poslovna strategija obuhvaća ciljeve s obzirom na proizvode i tržišta za određenu stratešku poslovnu jedinicu. Ona je usmjerena na razinu poslovnih jedinica. Najčešće korištene poslovne strategije koje se oslanjaju na profitni potencijal su:

- Poslovne strategije na osnovi portfelj matrice
- Porterov model generičke strategije
- Poslovne strategije životnog ciklusa

1)Poslovna strategija na osnovi portfelj matrice rasta i udjela razvijena je od Boston Consulting Group, pa se još naziva i BCG matrica, a prikazuje veze između stope rasta i konkurentskog položaja poduzeća[12]. (slika 3.)

Kvadrant kojeg označavaju "Zvijezde" pokazuje jaku poziciju poduzeća na tržištu i visoku stopu rasta, što omogućuje rast profita.

Za razliku od "Zvijezda", "Upitnici" ukazuju na situaciju u kojoj poduzeće ima slabu poziciju na tržištu i visoku stopu rasta. Takvo poduzeće zahtijeva ulaganja kojima bi poboljšalo svoju poziciju na tržištu.

U kvadrantu "Krave muzare" nalaze se ona poduzeća koja imaju jaku poziciju na tržištu ali nisku stopu rasta. Takva poduzeća ostvaruju suvišak gotovine koji mogu dalje ulagati u atraktivne programe (npr. u "Upitnike").

[12] Buble, M, : op.cit. pod 1., str. 176

Slika 3. Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela



(Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 176)

U kvadrantu "Psi" nalaze se neprofitabilna poduzeća koja imaju slabu poziciju na tržištu i nisku stopu rasta, te im prijeti likvidacija.

Nakon što je poduzeće odredilo svoj položaj u BCG matrici može odrediti i da li je njezin portfelj koristan, jer neuravnoteženi portfelj imao bi previše bezvrijednih poslova (upitnika) i/ili premalo vodećih poslova mužnje gotovine.[13] Tijekom određenog vremenskog razdoblja pojedina strategijska poslovna jedinica (SPJ) mijenja svoj položaj na matrici, započinjući svoj put kao upitnik koji se preobražava u zvijezdu, potom u kravu muzaru, a završavajući svoj put

[13] Kotler, P. : op. cit. pod 7, str. 50

kao pas. Stoga, zadatak poduzeća nije samo smještaj SPJ unutar matrice, već je još važnije da se u slijedu prati njeno dinamičko kretanje po matrici.

2) Porterov model generičke poslovne strategije zasniva svoju strategiju dostizanja konkurentske prednosti na tri načina (slika 4):

a) Segmentiranjem tržišta
b) Upravljanjem troškovima
c) Diferencijacijom

Slika 4. Porterov model generičkih strategija

		RELATIVNA KONKURENTNA PREDNOST	
		Posebnosti proizvoda u svijesti potrošača	Položaj s niskim troškovima
ŠIRINA TRŽIŠTA	Cjelovito tržište	***DIFERENCIJACIJA***	***VOĐENJE U TROŠKOVNOJ UČINKOVITOSTI***
	Tržišni segment	***KONCENTRACIJA NA TRŽIŠNE NIŠE***	
		Fokus na diferencijaciji	Fokus na niskim troškovima

(Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split, 2006, str. 187)

Strategija segmentiranja tržišta odnosno fokusiranja usmjerena je na određene tržišne segmente, odnosno niše, u okviru čega se poduzeće može fokusirati na strogoj diferencijaciji ponude i/ili niskim troškovima, a primjenjiva je samo na dobro segmentiranom tržištu, koje ima uzlaznu stopu rasta. Kao i svaka druga strategija, i ova ima određene rizike, odnosno može doći do promjene preferencija kupaca ili do pojave novog konkurenta na tržištu uslijed čega dolazi do zasićenja tržišta.

Strategija upravljanja troškovima , odnosno vođenje troškovne učinkovitosti ima za cilj smanjenje troškova i većina poduzeća upravo ovom strategijom ostvaruje dobre poslovne

rezultate. Ova strategija je primjerena za slučajeve kada se na tržištu javlja veliki broj kupaca koji su vrlo osjetljivi na promjenu cijene.[14] Rizik ove strategije je mogućnost kopiranja od strane konkurenata kao i nefleksibilnost poduzeća da udovolji daljnjim sniženjima cijena koje kupci očekuju. Strategija niskih troškova može dovesti i do podinvestiranja, što može znatno onemogućiti poduzeće u praćenju i primjeni nove tehnologije.[15]

Strategija diferencijacije temelji se na razvoju potpuno novog proizvoda (ili usavršavanju postojećeg) kojim se razlikuje od svoje konkurencije, a po kojem će poduzeće biti prepoznatljivo u svojoj grani. Za primjenu takve strategije potrebno je da poduzeće ima određene prednosti u istraživačko-razvojnom radu, dizajnu, marketingu i kontroli kvalitete čime može garantirati kontinuiran razvoj diferenciranog proizvoda.[16] Kod primjene ove strategije mala je opasnost od ulaska konkurencije, međutim diferencijacija uvjetuje rast onih troškova koji se odnose na osvajanje novog proizvoda te marketinških troškova pa postoji rizik da ti troškovi premaše korist koja se postiže diferencijacijom.

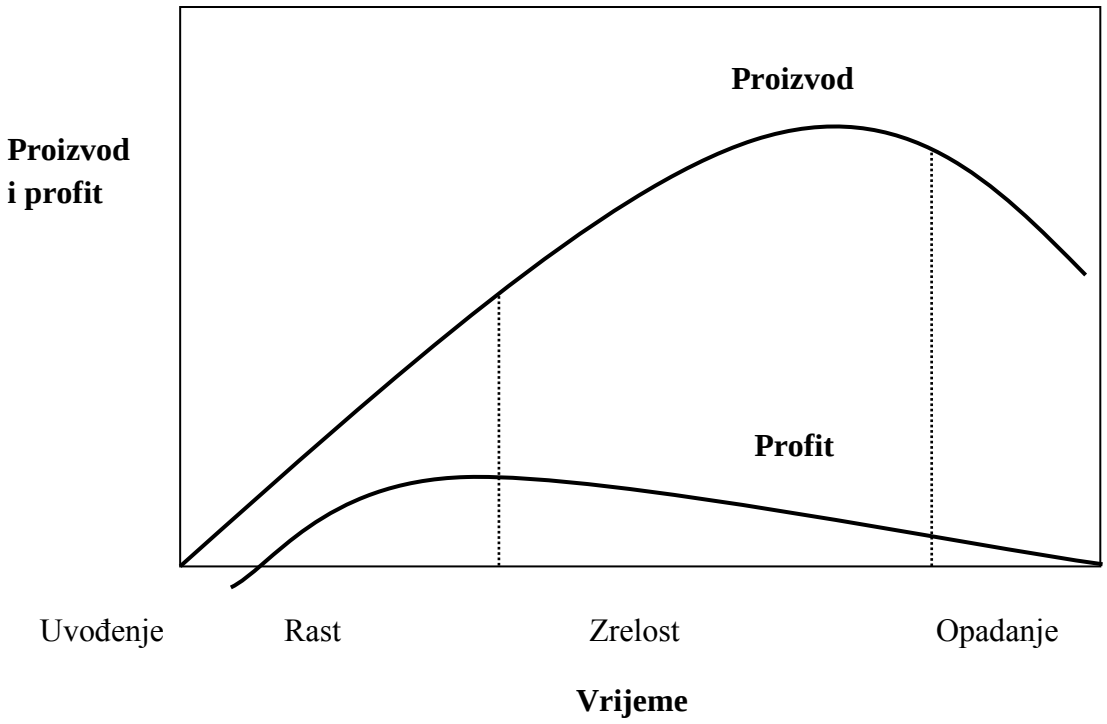
3)Poslovna strategija životnog ciklusa pokazuje da se i strategijske poslovne jedinice nalaze u različitim fazama životnog ciklusa (slika 5.). Prema Kreitneru životni ciklus proizvoda sastoji se od 5 faza koje prati 5 temeljnih tipova strategije:

a) Inovativna strategije u fazi predkomercijalizacije proizvoda, zahtjeva velika ulaganja u istraživanje
b) Strategija infiltracije u fazi uvođenja proizvoda na tržište, rezultira prodajom relativno malih serija proizvoda, uz visoke cijene. Profit se u ovoj fazi ne ostvaruje zbog iznimno velikih troškova uvođenja proizvoda na tržište i to prvenstveno na promociju.
c) Strategija napredovanja u fazi rasta, rezultira povećanom prodajom što se odražava i povećanjem profita. U ovoj fazi poduzeće počinje diferencirati svoje proizvode, povećavajući njihovu kvalitetu, kako bi se othrvalo naletu konkurencije

[14] Buble, M, : op.cit. pod 1., str. 187
[15] Buble et al.: op. cit. pod 5, str. 173
[16] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 188

d) Obrambena strategija u fazi dozrijevanja kada uslijed prihvaćanja proizvoda od najvećeg broja kupaca dolazi do postupnog pada prodaje. Profit počinje polako padati zbog većih izdataka za marketing, kojim se proizvod brani od konkurencije.[17]
e) Strategija povlačenja u fazi degeneracije kada prodaja proizvoda bilježi naglu silaznu putanju, rezultat čega je i pad profita. U ovoj fazi poduzeće napušta proizvod, jer on više nije sposoban ostvarivati dobit.

Slika 5. Životni ciklus proizvoda i profita



(Izvor: Kotler, P.: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1994., str. 441)

[17] Kotler, P. : op. cit. pod 7, str. 441

2.3.3. Funkcijska strategija

Funkcijska strategija usmjerena je na funkcijska područja poput:

- Istraživanje i razvoj – strategija je usmjerena na razvoj proizvoda i proizvodnje, razvoj organizacije, patente i licencije
- Marketing – strategija je usmjerena na segmentaciju tržišta, pozicioniranje proizvoda, marketing mix[18], kanali distribucije, prodajna promocija, politika cijena
- Financije – strategija je usmjerena na strukturu kapitala, njegovu akviziciju i alokaciju
- Proizvodnja – unapređenje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvalitete
- Ljudski potencijali – politika regrutiranja, razvoj i promocija, politika kompenzacija[19]

Ova strategija polazi od podjele poslovnih funkcija i podjele cijelog menadžerskog zadatka prema funkcijama na manje zadatke, te se tako glavni zadatak menadžmenta dijeli na poslovne zadatke.

2.4. Čimbenici važni za izbor strategije

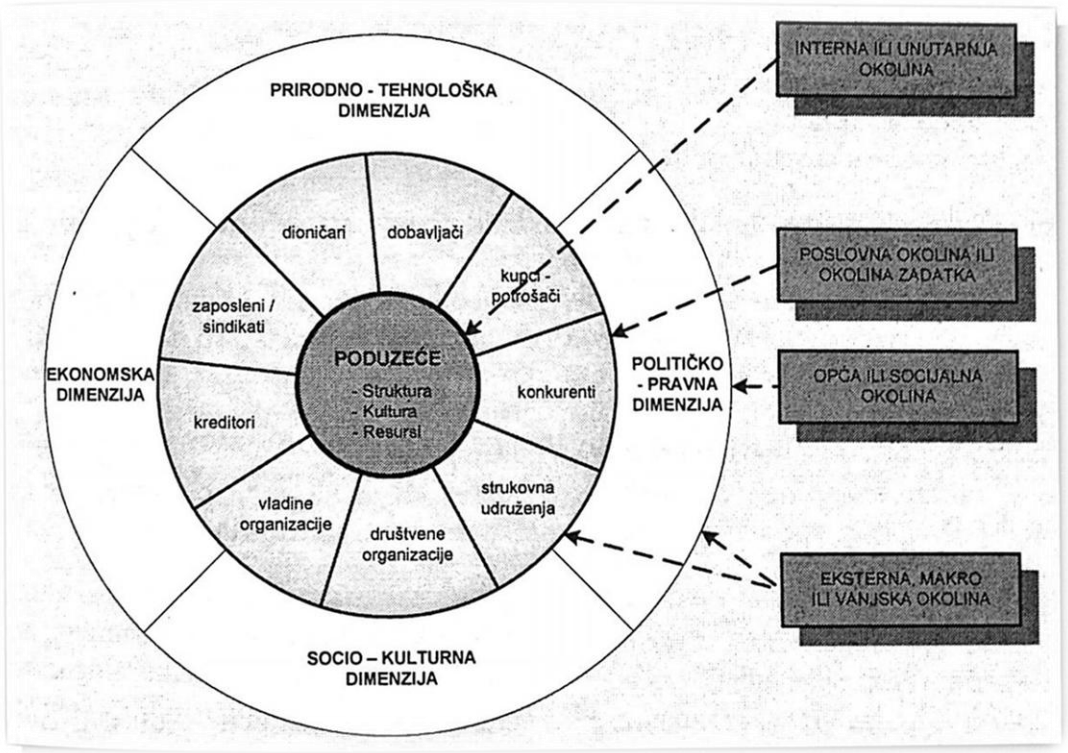
Svako poduzeće egzistira u određenim uvjetima okoline koji imaju bitni utjecaj na odabir strategije poduzeća. Prema Bubli, okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora respektirati prilikom donošenja odluka. [20]

Okolina se neprestano mijenja tako stvarajući nove prilike i opasnosti za poduzeće, pa je se stoga treba neprekidno motriti i analizirati. Možemo je podijeliti na vanjsku (eksternu) i unutarnju (internu) okolinu (slika 6.)

Eksternu okolinu čine oni faktori koji utječu na poduzeće sa općeg socijalnog aspekta, dok faktori koji utječu na poduzeće iz njegove nutrine čine internu okolinu. Djelovanje unutarnje okoline izravno se odražava na poslovanje poduzeća.

[18] Marketing mix sastoji se od 4 elementa marketinga koje menadžment koristi za stjecanje konkurentske prednosti: proizvod, cijena, promocija i lokacija, tzv. 4P (product, price, promotion, place)
[19] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 167
[20] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 67

Slika 6. Okolina poduzeća



(Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split 2006, str.67)

Budući da je analiza okoline bitna za odabir strategije poduzeća, ono se treba orijentirati na tri grupe analiza:

- Analiza opće ili socijalne okoline
- Analize poslovne okoline
- Analiza interne okoline ili interna analiza

2.4.1. Analiza opće okoline

Najčešći način za provođenje analize opće okoline je tzv. PEST analiza koja ima zadatak da utvrdi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja sljedećih okolina:[21]

- P – političko-pravne
- E – ekonomske
- S – socijalno-kulturne
- T – tehnološke

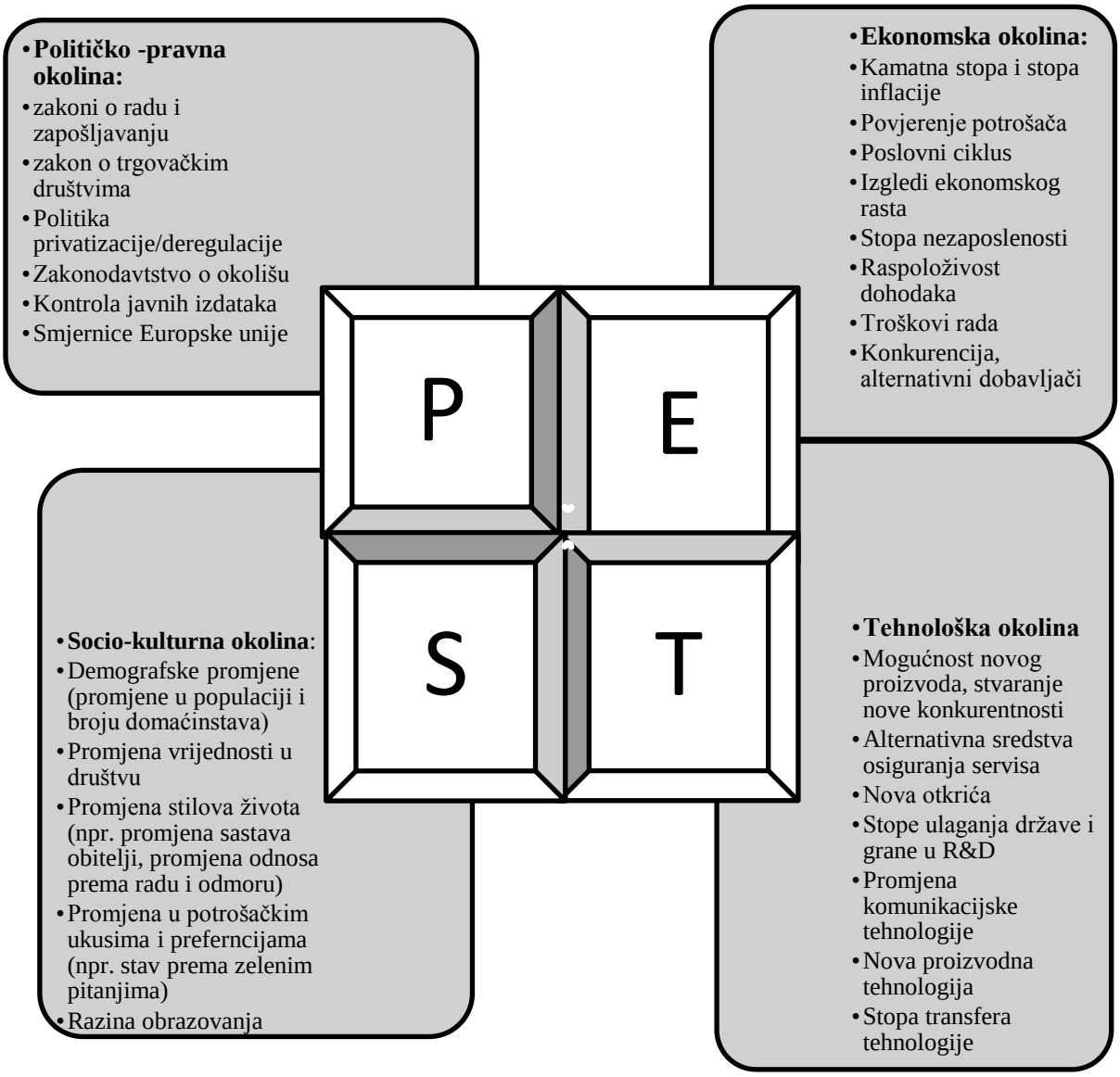
PEST analiza služi za utvrđivanje glavnih faktora utjecaja (slika 7.)

Nakon identifikacije strateških faktora utjecaja pristupa se njihovom ocjenjivanju, i to na dva načina:

- Utjecaj faktora ocjenjuje se slijedećim ocjenama:
    - Prijetnje od -5 do 0
    - Prilike od 0 do +5
- Važnost faktora izražava se ocjenama od 0 do 10

[21] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 168

Slika 7. Identifikacija utjecaja okoline – PEST analiza



(Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split 2006, str.169)

2.4.2. Analiza poslovne okoline

U analizi poslovne okoline ili okoline zadatka cilj je utvrditi sve zahtjeve koje će ovaj segment eksterne okoline postaviti pred poduzeće. Pri tome se koriste:

- analiza interesnih grupa (stakeholders analiza)

- analiza konkurentske okoline

Pod *stakeholderom* se podrazumijeva osoba ili skupina osoba koje su investirale u poduzeće i imaju interes u njemu. Interesne skupine dijelimo na:

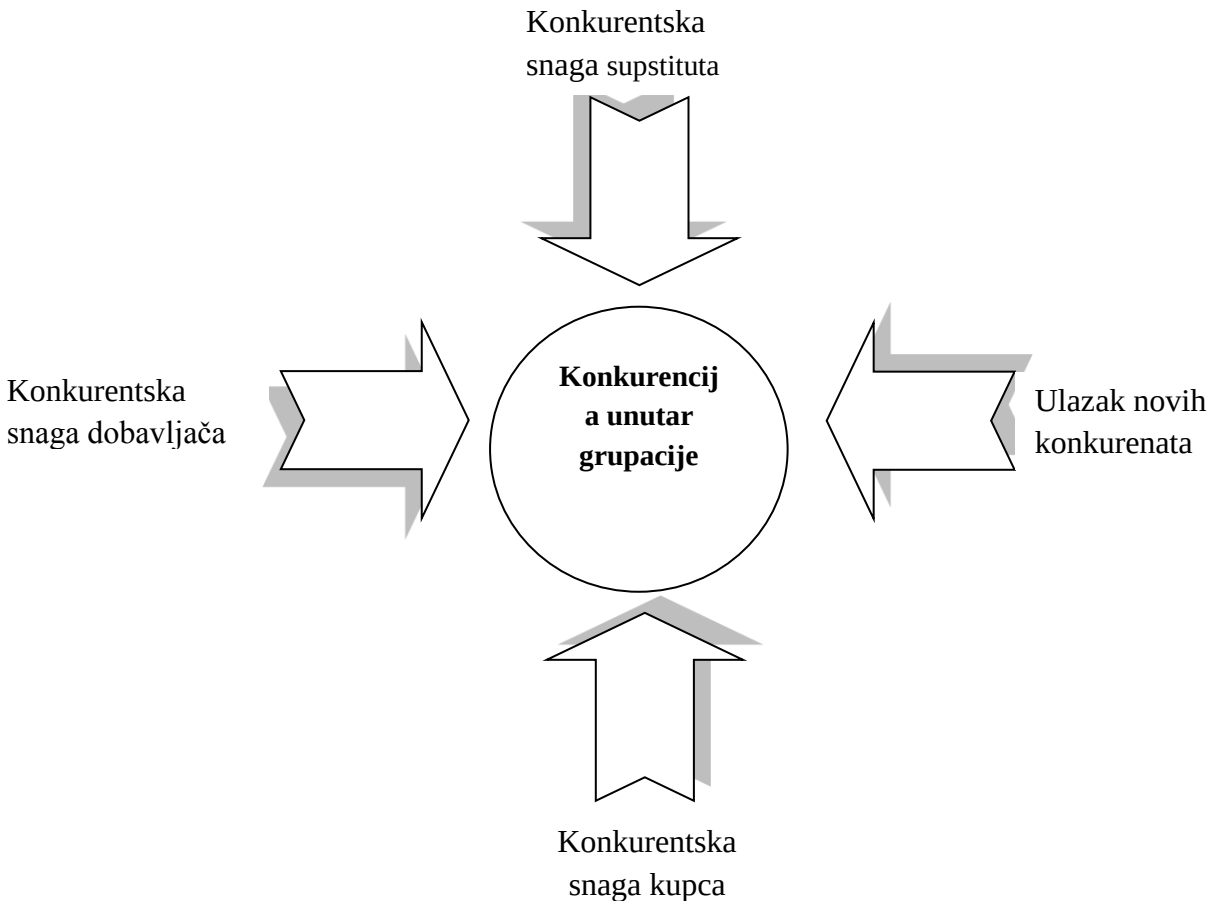
1) *interne* – zaposleni koji utječu posredstvom interne kulture
2) *eksterne* – dobavljači, financijeri, organi vlasti, dioničari i kupci koji neposredno utječu na menadžment

Stakeholders analizom određuje se što očekuje svaka grupa od poduzeća, kolika je sposobnost ostvarivanja tih očekivanja te mogući učinak tih očekivanja na buduće strategije. Menadžment bi trebao osigurati ravnotežu interesa između interesnih grupa, odnosno bar minimalnu podršku svih interesnih grupa.

Analizom *konkurentske okoline* utvrđuje se sposobnost poduzeća i njegova uspješnost djelovanja na određenom tržištu. U tu je svrhu Porter razvio model pet konkurentskih snaga koji osigurava okvir za analizu[22] (slika 8).

[22] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 171

Slika 8. Porterov model pet konkurentskih snaga



(Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split 2006, str.82)

2.4.3. Analiza interne okoline

Interna okolina poduzeća jest ona okolina koja se nalazi u samom poduzeću pa ju je stoga moguće u potpunosti kontrolirati. U njoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća.[23] Od menadžmenta se stoga traži stalno praćenje i analiza procesa te identifikacija trenutnih i budućih slabosti i snaga samog poduzeća.

Analiza unutarnje okoline sastoji se od tri ključna dijela:

- Organizacijska struktura (ustrojstvo poduzeća)
- Organizacijska kultura (sustav ponašanja u poduzeću)
- Organizacijski resursi (fizički, ljudski, informacijski i financijski)

Cilj analize interne okoline jest identificirati na koji način sva tri ključna dijela utječu na definiranje unutarnjih slabosti i snaga prilikom definiranja buduće strategije poduzeća. Najčešća metoda kojom se koristi za odabir prikladne strategije poduzeća jest SWOT analiza[24] koja povezuje eksterne i interne faktore (slika 9). SWOT analiza pruža valjani odgovor na to je li opća situacija u osnovi zdrava ili nezdrava. Jednako tako, prvorazredna SWOT analiza polaže temelje za izradu strategije koja kapitalizira na kompanijskim sredstvima, cilja na iskorištavanje najboljih prilika za poduzeće te brani poduzeće od prijetnji njegovu blagostanju.[25]

Slika 9. SWOT matrica za formiranje strategije

	Interne prednosti (S)	**Interne slabosti (W)**
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

(Izvor: Buble, M.: Menadžment, Ekonomski fakultet, Split 2006, str.181)

[23] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 79
[24] SWOT (Strengths, Weaknesses, Oppotunities, Threats)
[25] Thompson, A et al: op.cit. pod 4. str. 89

2.5. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je faza procesa strateškog menadžmenta koja se određuje putem strateške analize i strateškog izbora. Preduvjet primjerenog oblikovanja strategije je detaljna analiza vanjske i unutarnje okoline poduzeća, jer ona daje glavne parametre za određivanje buduće strategije.

Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja poduzeća čini njegovu svrhu ili njegovo poslovanje – misiju.[26] Misija, odnosno svrha poduzeća, je dakle osnovni zadatak poduzeća. Na početku poslovanja svakog poduzeća ona je prilično jasna, međutim tijekom poslovanja, uslijed djelovanja uvjeta u okolini, ona obično biva izmijenjena. Stoga ju je neophodno preoblikovati, odnosno prilagoditi novim uvjetima poslovanja, kako bi ona i dalje davala cjeloviti odgovor na pitanja kao što su[27]:

- Kojim se poslom bavimo?
- Tko su naši kupci?
- Što kupac očekuje?
- Koje su naše mogućnosti?
- Koji bi trebao biti naš posao u budućnosti?

Odgovori na ova pitanja iziskuju temeljito promišljanje . Svako poduzeće, osim novonastalog, sadržava pet elemenata: povijest; trenutne preferencije vlasnika i menadžmenta; tržišnu okolinu; određene resurse koji omogućuju neke misije; vlastitu specifično osposobljenost odnosno ono što poduzeće radi bolje u odnose na druge.

Svako poduzeće pristupa definiranju misije na različit način; kod nekih misiju određuje top menadžment, dok se kod nekih u njeno definiranje uključuje i širi krug zaposlenika pa čak i vanjski akteri poput kupaca. Sadržaj misije mora biti motivirajući, djelujući na zaposlenike potičući samostalnost u obavljanju zadataka, a opet u svrhu zajedničkog postizanja cilja. Misija poduzeća treba biti dugotrajnog karaktera, polazeći s aspekta zadovoljavanja kupaca umjesto s aspekta proizvodnje obzirom da su proizvodi kratkotrajni, a potrebe kupaca traju

[26] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 125
[27] Buble, M.: ibid. str. 127

dugo, pa i zauvijek. Ona treba dati viziju i usmjerenje određenog poduzeća u narednih deset do dvadeset godina, jer se ona ne revidira kao odgovor na svaki novi zaokret u privredi.[28]

Budući je misija, kao strateški cilj, na razini poduzeća preširoka i preopćenita, potrebno je definirati i misiju za svaku stratešku poslovnu jedinicu / SPJ. Takve misije možemo okarakterizirati kao taktičke *ciljeve* kojima teže poslovne jedinice, kao npr.: rast prodaje, popravljanje udjela na tržištu, smanjivanje rizika, profitabilnost i sl. Ovi ciljevi se odnose na srednji menadžment i opisuju što glavne jedinice moraju činiti da bi se ostvarili ciljevi poduzeća.[29] Na temelju taktičkih ciljeva određuju se i operacionalni ciljevi, odnosno rezultati koje moraju ostvariti odjeli, radne grupe i pojedinci.
Postoje dva pristupa postavljanja ciljeva:

1) Top-down pristup (pristup odozgo prema dolje) – gdje viša razina menadžmenta određuje ciljeve svojoj nižoj razini, i tako od vrha do pojedinca
2) Bottom-up pristup (pristup odozdo prema gore) – gdje se ciljevi utvrđuju počevši od podređenih, pri čemu nadređeni moraju brinuti da usklade tako utvrđene ciljeve.

Ipak, praksa pokazuje da ne postoje poduzeća u kojem se poštuju ovakvi 'čisti' pristupi ciljevima, već se oni najčešće kombiniraju.

Kako bi se poslovne aktivnosti usmjerile k ciljevima potrebne su *politike*. One su relativno stalne planske odluke koje se primjenjuju na učestale situacije te pokazuju kako se treba ponašati u određenim situacijama.

Nakon što se odredi misija, ciljevi i politika SPJ, uz prethodnu analizu okoline, pristupa se formuliranju strategije. To je zapravo postupak analize i ocjenjivanja alternativnih strategija na temelju čega se izabire ona strategija koja će pomoći postizanju zadane misije i ciljeva. Pri tome poduzeće ima na raspolaganju cijeli niz tehnika i metoda koje približavaju budućnost sadašnjosti. Jedna od takvih metoda je i SWOT matrica (slika 9.) koja može služiti u vremenskoj dinamici, analizirajući prošlost, sadašnjost i budućnost (dinamična SWOT analiza).

[28] Kotler, P. : op. cit. pod 7, str. 45
[29] Buble, M.: op. cit. pod 1, str. 134

Ostale najčešće korištene metode koje se koriste pri oblikovanju buduće strategije su:

- Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela (slika 3.)
- Portfelj matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage
- Portfelj matrica životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja

BCG matrica, kako je i ranije navedeno, pogodna je za diverzificirano poduzeće, sa većim brojem SPJ, pomoću koje se mogu uočiti stvaranje i raspoređivanje financijskih resursa u SPJ.

Portfelj matrica industrijske privlačnosti i poslovne snage ili General Electronic (GE) matrica nastala je iz potrebe da se umanje nedostaci BCG matrice.(slika 10.)

Slika 10. Strateški izvori u GE portfelj matrici

Poslovna snaga

industrijska privlačnost	*jaka*	*osrednja*	*slaba*
jaka	Razvoj i zaštita položaja	Selektivni razvoj	Fokusiranje ili napuštanje
osrednja	Selektivni razvoj i zaštita položaja	Probir poslovanja i tržišta	Fokusiranje ili napuštanje
slaba	Zaštita položaja	Probir ili napuštanje	Napuštanje

(Izvor: Buble, M., Cingula M., Dujanič M., Dulčić Ž., Ljubić F., Mencer I., Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L.: Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 219)

Glavna prednost *GE matrice* u odnosu na BCG matricu je čak devet strategija odnosno matičnih područja, dok ih BCG matrica ima samo četiri. Ova metoda je prihvaćena kao metoda analize portfelja velikih poduzeća, a karakteriziraju je dvije složene i izvedive varijable: dugoročna privlačnost industrije i poslovna snaga strateških poslovnih cjelina korporacije.

Portfelj matrica životnog ciklusa industrije i konkurentnog položaja, tzv. ADL matrica (prema Arthur D. Little, Inc. matrica) pogodna je za analizu u manjim poduzećima. Ova matrica

prikazuje kombinaciju proizvoda/tržišta te je moguće obuhvatiti više SPJ. Ovom matricom moguće je odrediti izravne veze između položaja strategijskog centra i njegove veličine, stope rasta, profitabilnosti i cash flowa (slika 11.)

Slika 11. Raspon strateških mogućnosti na ADL matrici

KONKURENTNI POLOŽAJ

FAZA U ŽIVOTNOM CIKLUSU INDUSTRIJE	*Dominantan*	*Jak*	*Povoljan*	*Održiv*	*Slab*	*Neodrživ*
Mladost						
Rast						
Zrelost						
Starost						

Širok raspon raspoloživih strateških opcija

strateški oprez - selektivni razvoj

Opasnost, povlačenje prema tržišnom segmentu, napuštanje ili likvidacija

(Izvor: Buble, M., Cingula M., Dujanič M., Dulčić Ž., Ljubić F., Mencer I., Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L.: Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 241)

Nakon što je poduzeće odabralo strategiju, potrebno ju je implementirati. Implementiranje strategije najteži je dio strategijskog menadžmenta te je u tom procesu najvažnija sinergija između usvojene strategije i organizacijskih mogućnosti, kako bi se definirani ciljevi ostvarili. Osim što je potrebno izraditi organizacijsku strukturu koja je sposobna provesti strategiju te razviti odgovarajući budžet, izuzetno je važno zaposlenike upoznati sa ciljevima, motivirati ih, stvoriti pozitivnu radnu atmosferu, ali i donijeti procedure koje podržavaju strategiju.

Osim implementacije, menadžment treba postaviti i smjernice za nadzor iste. Nadzor će u konačnici dati odgovor koji su razlozi ostvarivanja ili neostvarivanja zadanih strateških ciljeva, odnosno ocjenjuje samu sposobnost menadžmenta poduzeća da izvrši ciljeve koje je sam postavio.

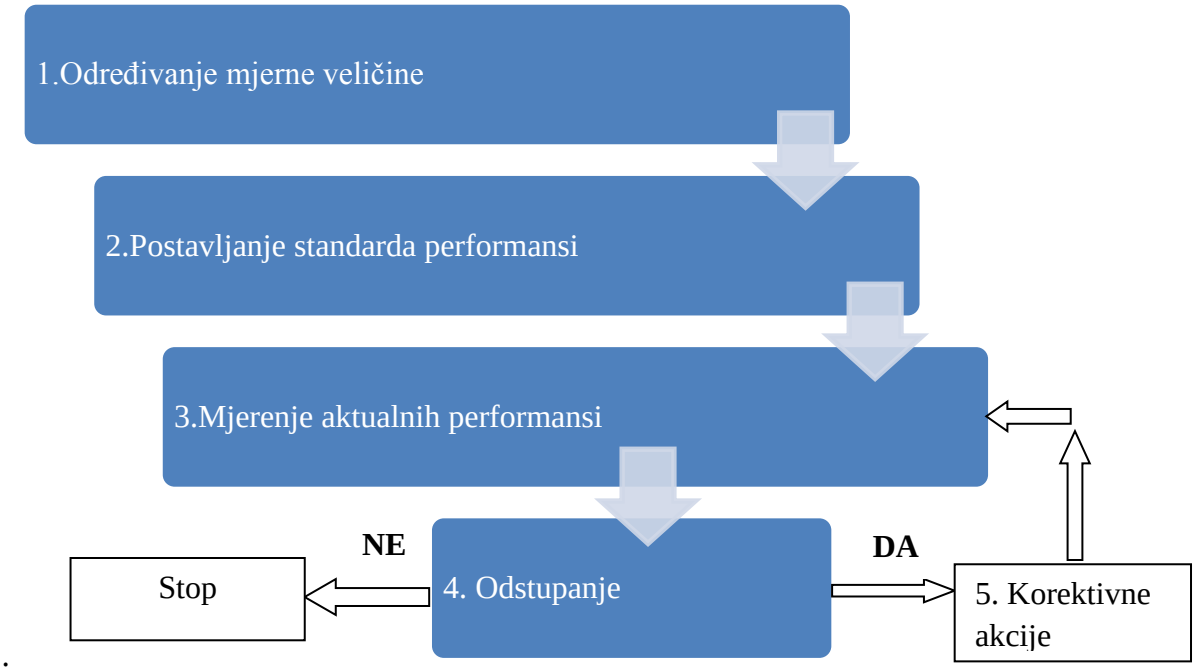
Razlozi kontrole implementacije strategije su:[30]

1) Promjena okoline – utjecaj vanjskih faktora nakon implementacije strategije
2) Delegiranje – utvrđuje odgovornost pojedinaca u slučaju neostvarivanja ciljeva
3) Kompleksnost poduzeća
4) Menadžerske greške – neophodna je kontrola, kako za identifikaciju, tako i za ispravak grešaka

Uspješnost primjene strategije može se ocijeniti kroz 5 međusobno povezanih etapa (Slika 12.)

[30] Buble et al.: op. cit. pod 5, str. 385

Slika 12. Proces vrednovanja i nadzora



.

(Izvor: Buble, M., Cingula M., Dujanič M., Dulčić Ž., Ljubić F., Mencer I., Pučko D., Singer S., Tipurić D., Zan L.: Strategijski management, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 386)

3. MARIKULTURA U EUROPSKOJ UNIJI U ODNOSU NA POLOŽAJ MARIKULTURE U REPUBLICI HRVATSKOJ

3.1. Definicija ribarstva

Ribarstvo je gospodarski sektor koji osim ribolova obuhvaća sve povezane aktivnosti kao što su uzgoj i prerada. Pored izravne proizvodne vrijednosti sektora ulova, uzgoja i prerade, u procjenu udjela ribarstva u BDP-u[31] potrebno je uključiti i izgradnju i servisiranje plovila, proizvodnju alata i opreme, prijevoz , skladištenje i vezanu logistiku, lučke aktivnosti vezane uz ribarstvo te u određenoj mjeri i neke oblike turizma. Općenita je podjela sektora ribarstva na ribolov i akvakulturu. Kod ribolova razlikujemo morski i slatkovodni ribolov, dok se akvakultura uglavnom sastoji od marikulture i uzgoja slatkovodne ribe.

3.2. Definicija akvakulture i marikulture

Akvakultura je gospodarska djelatnost kontrolirane reprodukcije i rasta morske i slatkovodne ribe i drugih vodenih organizama, te ima za cilj osigurati ekološki održivi gospodarski rast sektora ribarstva.[32] Ona je jedna od najbrže rastućih aktivnosti u proizvodnji hrane u posljednjih nekoliko godina, s prosječnom godišnjom stopom rasta od 6-8% godišnje. Većina ovog rasta temelji se na porastu proizvodnje u Aziji.

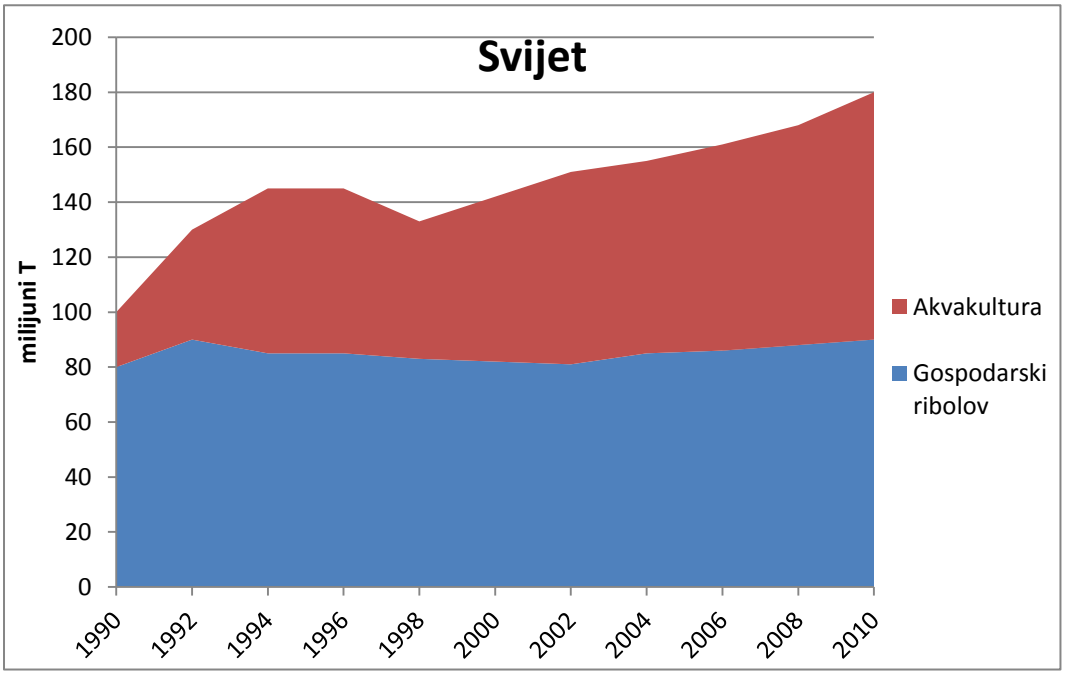
Marikulturu ne možemo odvajati od akvakulture, obzirom da je ona sastavni dio akvakulture. Kada govorimo o uzgoju morske ribe i ostalih morskih organizama uobičajeno je rabiti izraz *marikultura,* koja u RH ima daleko veći značaj na vanjsko-trgovinsku bilancu nego slatkovodna akvakultura pa će se i u daljnjem dijelu rada fokus stavljati upravo na marikulturu u RH , dok je u granicama EU, zbog zemljopisnih odlika i nekoliko kopnenih članica, ipak pravilnije koristiti izraz akvakultura.

[31] BDP – bruto domaći proizvod
[32] Nacionalni strateški plan razvoja ribarstva RH, Republika Hrvatska, 2013, str. 13

3.3. Opće karakteristike akvakulture i marikulture u EU

Akvakultura je najbrže rastuća grana u proizvodnji hrane u svijetu koja ima važan doprinos u svjetskoj opskrbi hranom, njezinoj sigurnosti i ekonomskom rastu općenito. Svjetska proizvodnja u ribarstvu u 2011. godini iznosila je 94,6 milijuna T, od čega je 83,5 milijuna T proizvoda morskog i 11,1 milijun T proizvoda slatkovodnog ribarstva.[33] U isto vrijeme proizvodi akvakulture čine 47% ukupne svjetske proizvodnje ribljih i ostalih vodenih proizvoda, sa proizvodnjom od 83,7 milijuna T i vrijednošću od 97,7 milijardi EUR, odnosno oko 136 milijardi USD, uz rastući trend, kako prikazuje Grafikon br. 1.

Grafikon 1. Proizvodnja u svjetskom ribarstvu 1990 – 2011



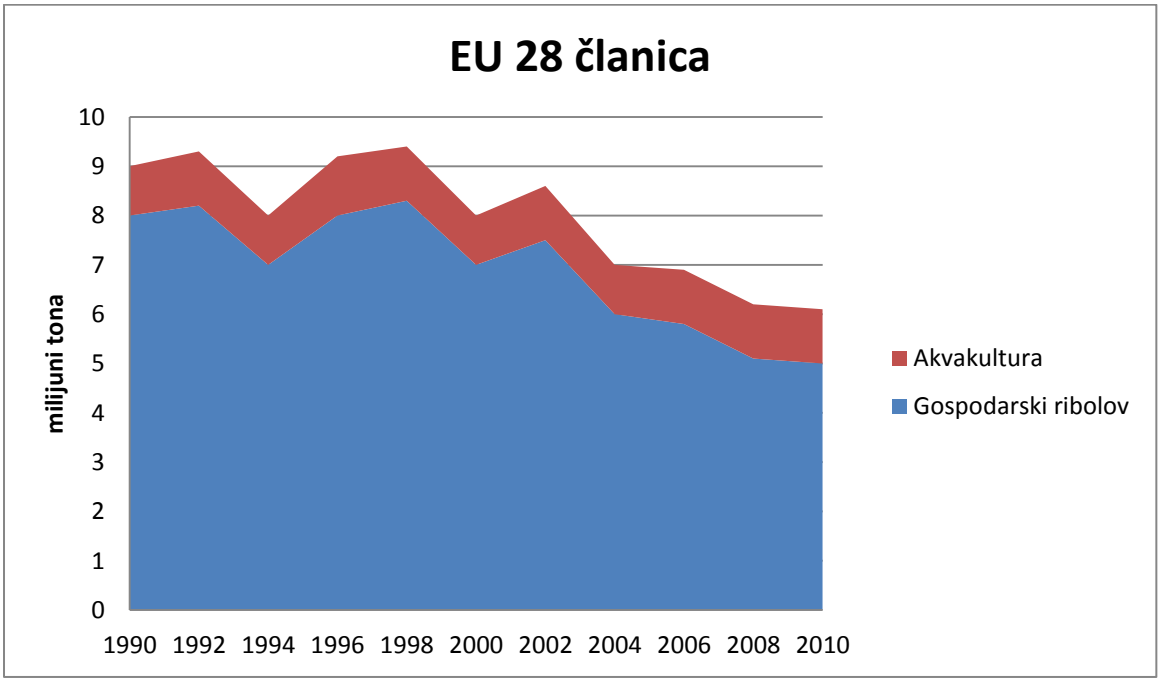
(Izvor: FAO[34] i The Economic Performance Report on the EU Aquaculture sector (STECF-13-29)

Međutim, kako prikazuje Grafikon br. 2., taj rast proizvoda akvakulture u svjetskom ribarstvu nije učinak EU članica već uglavnom azijskih zemalja, koje proizvode 91% ukupne svjetske količine proizvoda akvakulture te sudjeluju sa 79% ukupne vrijednosti

[33] www.ec.europa.eu
[34] FAO – Food and Agriculture Organization of the United Nations

istih. Europa s druge strane, pak, sudjeluje s količinom od tek 3,2% i vrijednošću od 8,2% ukupne proizvodnje.

Grafikon 2. Proizvodnja u EU ribarstvu 1990 – 2011



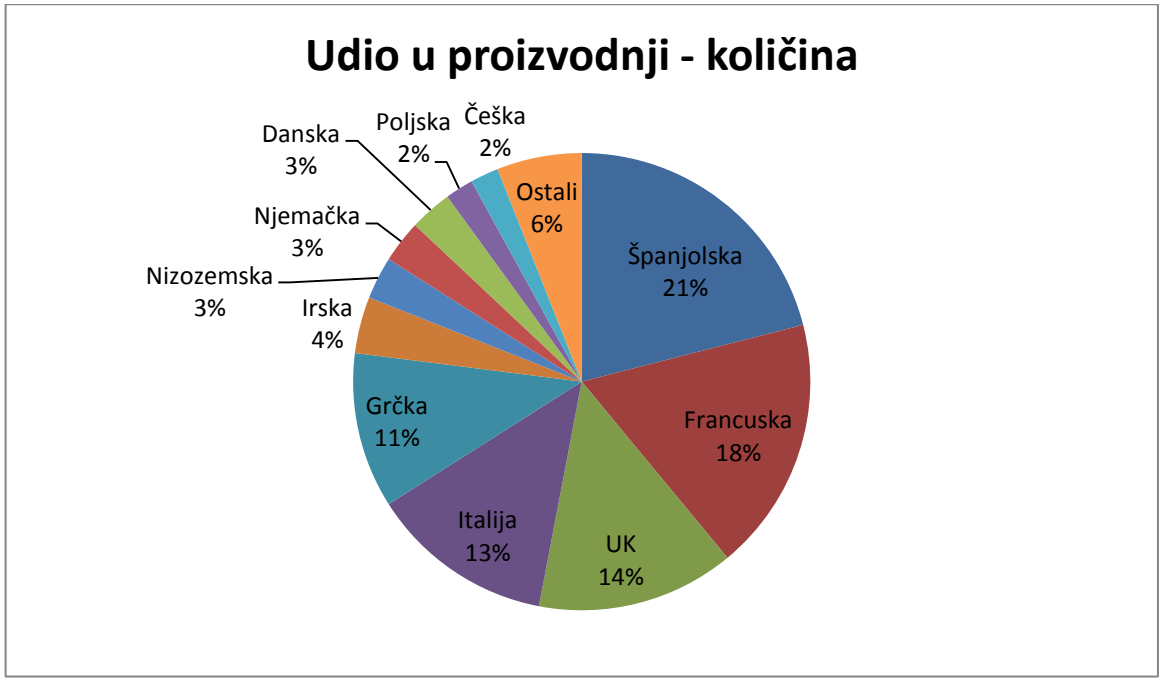
(Izvor: FAO i The Economic Performance Report on the EU Aquaculture sector (STECF-13-29)

Obzirom da gospodarski ribolov u EU bilježi konstantan pad ulovne količine, akvakultura je postala izrazito važna u proizvodnji morskih proizvoda u periodu od 1990 – 2011. Ovaj sektor je tijekom 2011. godine zabilježio proizvodnju od 1,28 milijuna tona u vrijednosti 3,5 milijardi EUR[35]. Prodajne količine iznosile su 1,35 milijuna tona čija je vrijednost dosegla 4,02 milijarde EUR. Podaci uključuju i Hrvatsku, iako su objavljeni prije nego je postala punopravna članica EU dana1. srpnja 2013.

Akvakultura EU uglavnom je koncentrirana u 5 zemalja članica: Francuska, Grčka, Italija, Španjolska i Ujedinjeno Kraljevstvo, koje proizvode 77% ukupne količine u EU (Grafikon 3.) i sudjeluju sa 76% ukupne vrijednosti (Grafikon 4.)

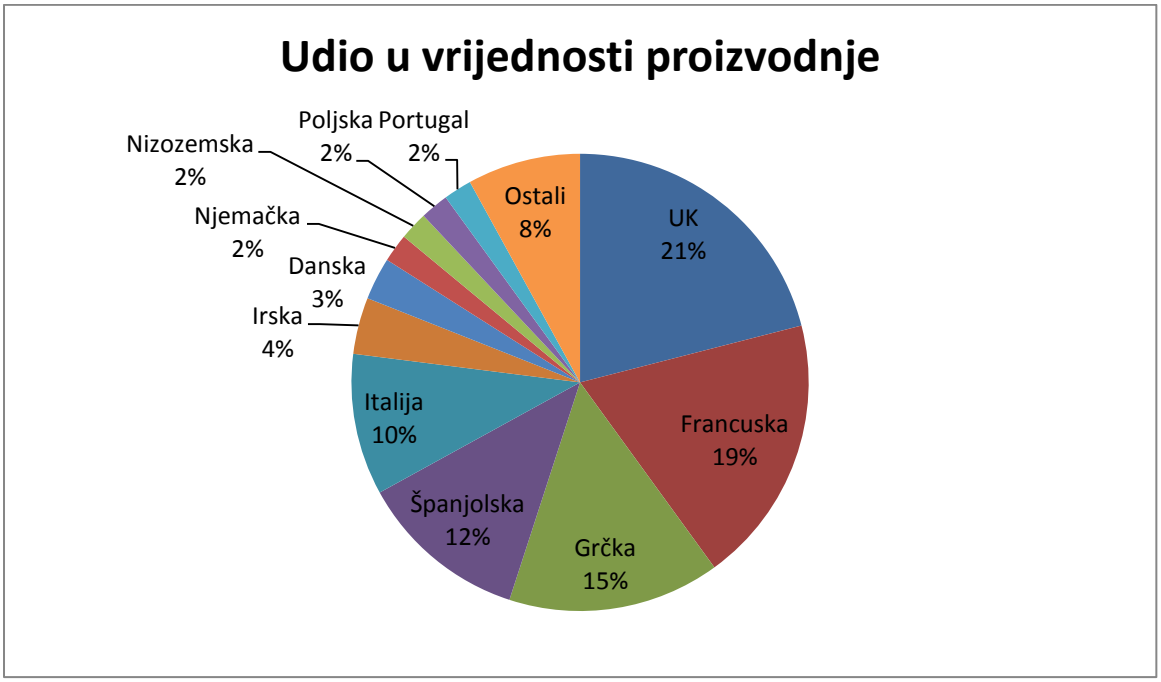
[35] http://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/410684/2013-04_STECF+13-03+-+EU+Aquaculture+sector_JRC81620.pdf str. 6

Grafikon 3. Akvakultura u EU po zemljama članicama – količina 2011.



(Izvor: FAO i The Economic Performance Report on the EU Aquaculture sector (STECF-13-29)

Grafikon 4. Akvakultura u EU po zemljama članicama – vrijednost 2011.



(Izvor: FAO i The Economic Performance Report on the EU Aquaculture sector (STECF-13-29)

Kako je vidljivo iz Grafikona br. 3 i 4., Španjolska zauzima najveći udio u ukupnoj proizvodnji po količini, međutim tek je na četvrtom mjestu kad se radi o vrijednosti proizvedenoga, obzirom da je 77% španjolskih proizvoda akvakulture uzgoj školjaka, koji zbog niske tržišne vrijednosti (oko 0,53 EUR/kg) pridonosi samo sa 27% ukupne vrijednosti španjolske proizvodnje.

3.4. Ekonomske performanse sektora akvakulture i marikulture u EU

Prema podacima FAO[36] za 2011. godinu, vrijednost proizvoda akvakulture u EU porasla je za 8%, dok je istovremeno količina proizvodnja bila jednaka ili nešto niža u odnosu na 2010. godinu (lagani pad od 0,3%). Tijekom ekonomske krize 2008. i 2009. godine došlo je do pada cijena, pa je veliki dio neefikasnih poduzeća bilo primorano napustiti ovu granu ili pribjeći udruživanju što je rezultiralo većom efikasnošću industrije koja sad pokazuje znakove snažnog oporavka. Vertikalna integracija u prerađivačkoj industriji nekih članica EU pridonijela je povećanju profita i dodanoj vrijednosti ribljih proizvoda kroz proces dimljenja i pakiranja.

U sektoru akvakulture u EU najrašireniji oblik poduzeća jesu mikro-poduzeća, koja čine 90% svih poduzeća sektora, i u kojima je najzastupljenija sezonska radna snaga. Od ukupnog broja zaposlenih u akvakulturi, 29% je žena. Podaci o broju poduzeća, ukupnom obujmu prodaje, zaposlenima i ostalo, te njihov trend prikazani su u Tablici br. 1.

Profitabilnost sektora je 2011. godine također bila pozitivna (ROI[37] je iznosio10% dok je EBIT[38] marža bila 13%), čime je potvrđen oporavak sektora koji je započeo u 2010. godini (Tablica br. 2).

Najveći udio u ukupnim troškovima u proizvodnji akvakulture čine hrana (31%), osnovno stado (18%), ostali operativni troškovi (18%) i trošak radne snage (15%)

[36] http://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/410684/2013-04_STECF+13-03+-+EU+Aquaculture+sector_JRC81620.pdf str. 4

[37] ROI – Return on Investment /Povrat uloženog kapitala
[38] EBIT – Earnings Before Interets and Taxes/Dobit prije odbitka kamata i poreza na dobit

Tablica 1. Ekonomski pokazatelji za sektor akvakuture u EU(28)

Zemlja	Broj poduzeća		Ukupna prodaja (u 000 T)		Promet (u mil €)		Ukupno zaposleni		Broj zaposlenih na neodređeno vrijeme		Prosječna plaća (u 000 €)	
Austria			2,2		19,3	↓						
Belgija			0	↓	0,2	↓						
Bugarska	288	↓	4,1	↑	10	↑	270	↑	270	↑	2,4	↑
Hrvatska			12,8	↓	50,6	↓						
Cipar	15	↑	4,7	↑	30,6	↑	292	↑	276	↑	11,1	↓
Češka			21	↑	44,5	↑						
Danska	135	↓	40,5	↓	145,8	↑	437	—	299	↑	70,4	↓
Estonija			0,4	↓	1,6	↓						
Finska	132	↓	10,1	↑	56,7	↑	445	↑	349	↑	38	↑
Francuska	3290	—	283,1	↓	898,5	↑	18522	↓	10658	↓	24,8	↑
Njemačka			39,1	↓	85,9	↓						
Grčka	1017	—	121,8		523,3	—	5559	↓				
Mađarska			15,6	↑	30,3	↑						
Irska	292	↓	44,8	↓	128,5	↑	1748	↑	958	—	26,7	↓
Italija	587	↓	157	↓	422,9	↓	5076	↓	2116	↓	31	↓
Latvija			0,5		1,1	↑						
Litva			3,3	↑	7,2	↑						
Luxemburg			0		0	—						
Malta	6	—	3,8	↓	50,5	↓	189	↓	165	↑	18,1	↓
Nizozemska		↓	42,5	↓	81,2	↓						
Poljska	4	↓	29	↓	61,6	↓						
Portugal	1453	—	7,9	↑	56,8	↑	2316	—	1749	↑	7,2	—
Rumunjska	201	↓	8,4	↓	16,4	↓	1316	↓	1047	↓	6,3	↑
Slovačka			0,8	↑	2,2	↑						
Slovenija			1,4	↑	3,4	↑						
Španjolska	3059	—	276,9	↑	501,1	↑	27180	↓	6639	↑	21,2	↑
Švedska	153	↓	14,5	↑	47,5	↑	392	—	263	↑	50,6	↑
UK	575	↑	199	↓	740,3	↑	3064	↓	2671	↓	23,3	↑
Total EU	**11226**	↓	**1345,2**	—	**4018**	↑	**66905**	↓	**27549**	↓	**23**	↑

(Izvor: http://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/410684/2013-04_STECF+13-03+-+EU+Aquaculture+sector_JRC81620.pdf str. 10)

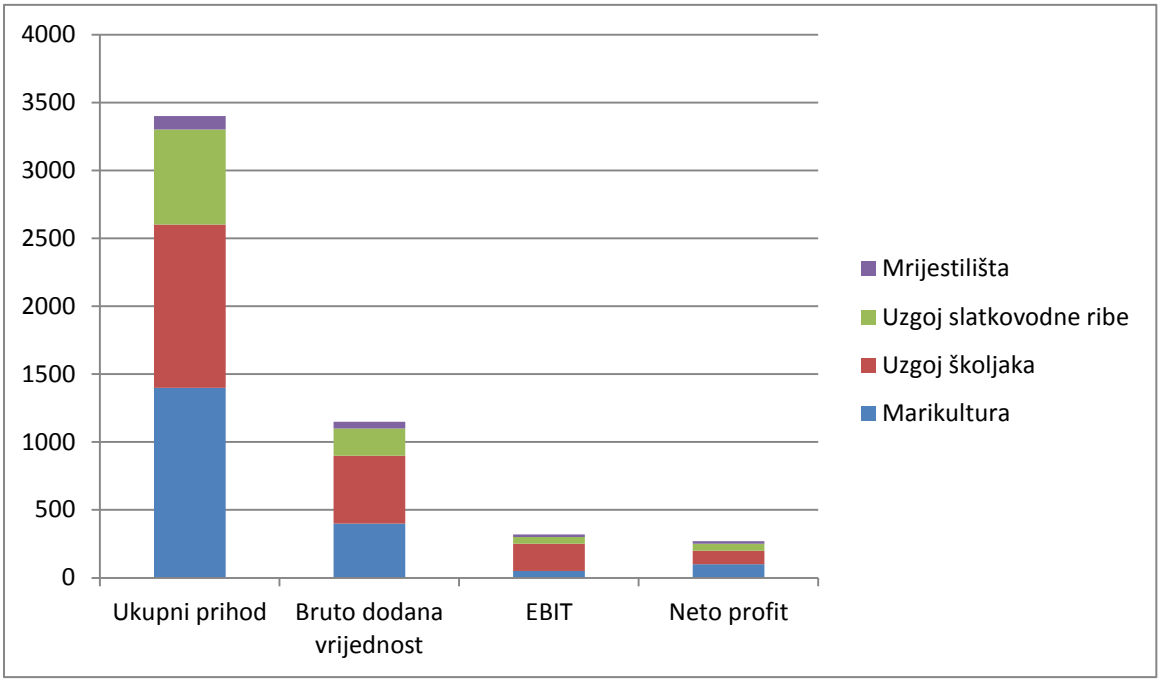
Tablica 2. Ekonomske performanse za sektor akvakuture u EU(28)

Zemlja	Bruto dodana vrijednost (u mil. €)		EBIT (u mil. €)		ROI (u mil. €)		Radna produktivnost (u tis. €/broj zaposlenih)		Kapitalna produktivnost (%)		Pokazatelj budućih očekivanja (%)	
Bugarska	8,1	↑	7,1	↑	110,6	↑	29,9	↓	125	↑	14,2	↑
Cipar	12,5	↑	9,8	↑	37,3	↑	45,3	–	47,5	↑	4	↑
Danska	36,9	↑	9,5	↑	5,7	↑	123,4	↑	22	↑	2,6	↑
Finska	17,5	↑	1,2	↓	1,2	↓	50,2	↑	18,1	↓	7	↑
Francuska	401,6	↓	108,2	↓	9,8	↓	40,4	↓	36,5	↓	0,2	↑
Irska	53,6	↑	22,7	↑	23,3	↑	55,9	↑	55,2	↑	-2,1	↑
Italija	155,7	↓	73,4	↓	10,5	↑	73,6	↓	22,2	↑	31,4	↑
Malta	12,2	↓	10,5	↑	97,7	↑	73,7	↓	113,3	↑	-13,7	↑
Portugal	38,8	↑	16,2	↓	6,6	↑	22,2	↑	15,7	↑	-2,6	↓
Rumunjska	12,4	↓	7,6	↓	10,3	↑	11,8	↑	16,7	↑	0,4	↓
Španjolska	198,8	↑	31,7	↑	3,5	↑	30	↑	22,1	↑	-1,9	↑
Švedska	23,3	↑	9,2	↑	14,9	↑	88,7	↑	37,9	↑	1,1	↓
UK	206,2	↑	98		13		67,4	↑	32,7	↓	-2,2	
Total EU	**1177,6**	–	**405,1**	↑	**10**	↑	**44**	↑	**29,1**	↑	**4,9**	↓

(Izvor: http://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/410684/2013-04_STECF+13-03+-+EU+Aquaculture+sector_JRC81620.pdf str. 13)

Od četiri grane akvakulture, najznačajnija je marikultura, zatim uzgoj školjaka, uzgoj slatkovodnih vrsta te mrijest ribe i ostalih vrsta. Od ukupnih 3,5 milijardi EUR prihoda koje ostvari akvakultura u EU, više od70% otpada na uzgoj i prodaju morske ribe i školjaka (Grafikon br. 5). Iz grafikona je vidljivo kako marikultura ima značajan udio u ukupnim prihodima, dok je operativna dobit relativno mala, u odnosu na uzgoj školjkaša. Razlog tomu su visoki troškovi hrane koji čine čak 42% ukupnih troškova proizvodnje, a porasli su u odnosu na prethodna razdoblja za 26%. To je uglavnom rezultat povećanja cijena hrane za uzgoj lososa u UK, koji zahtjeva skupocjenu i kvalitetnu ishranu. Za razliku od uzgoja morske ribe, kod uzgoja školjkaša troškovi hrane su zanemarivi, obzirom da su školjkaši filtratori koji se hrane morskim česticama i organizmima.

Grafikon 5. Ekonomske performanse grana akvakulture u EU 2011.



(Izvor: http://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/410684/2013-04_STECF+13-03+-+EU+Aquaculture+sector_JRC81620.pdf str. 13)

Od uzgojnih vrsta u EU, najzastupljenije su dagnje koje čine 36% ukupne proizvodnje, salmonidne vrste (losos) sa 28%, lubin i orada (14%) i kamenice (9). Najveća konkurencija kod uzgoja lososa su Čile i Norveška, koji su svjetski lideri u uzgoju ove vrlo cijenjene ribe.

3.5. Konkurentske prednosti marikulture u EU

Europska marikultura nudi proizvode visoke kakvoće, vodeći pri tom računa o ekološkoj održivosti, zdravlju životinja i standardima zaštite zdravlja potrošača. To donosi veće troškove za proizvođača, ali relevantne informacije o kvaliteti proizvoda, poput označavanja

hrane, mogu predstavljati konkurentsku prednost proizvoda i poboljšati percepciju potrošača.[39]

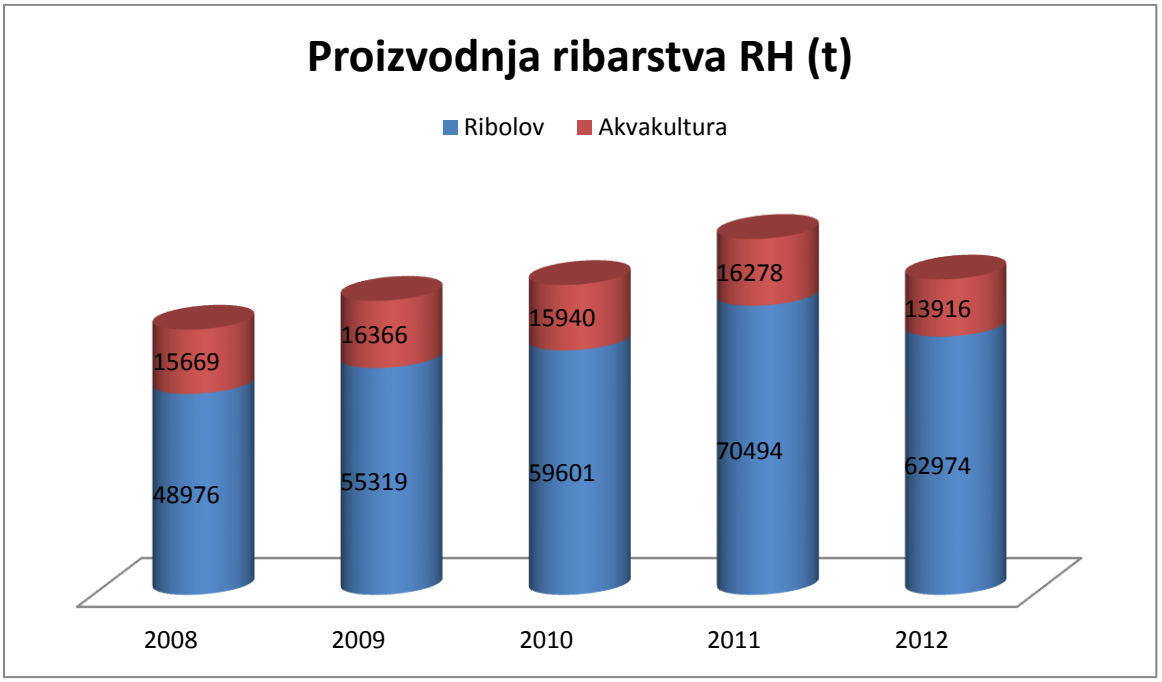
Osim što marikultura doprinosi povećanju zaposlenosti, direktno ili indirektno, također je značajna njezina uloga u očuvanju ribljeg fonda i povećanju potrošnje ribljih proizvoda. Bliska suradnja sa prerađivačkom industrijom stvara potencijal za veću konkurentnost u oba sektora. Marikultura je jedan od stupova tzv. Blue Growth[40] strategije i njezin razvoj je važan doprinos ostvarenju strategije razvoja EU do 2020. godine. *Plavi rast* označava udruživanje svih (od institucija i država članica do regija i malih i srednjih poduzeća) kako bi se svladali postojeći izazovi i osiguralo najproduktivnije i održivo korištenje onoga što nude naša mora i obale. U svrhu prevladavanja krize, Europi je potreban doprinos svih sektora njezinog gospodarstva. S tim u vezi sektori mora i pomorstva, *plavo gospodarstvo*, imaju važnu ulogu na cijelom putu Europe prema gospodarskom oporavku.

3.6. Opće karakteristike akvakulture i marikulture u RH

Hrvatska ima dugu tradiciju uzgoja ribe, koji je započeo prije više od 110 godina uzgojem šarana, dok su se stoljećima ranije uzgajali kamenice i dagnje.
U petogodišnjem razdoblju od 2008 – 2013. proizvodnja u akvakulturi pokazuje trend rasta do 2011. godine, nakon čega dolazi do pada u 2012., najviše zbog pada proizvodnje tuna uslijed ribolovnih restrikcija. Udio akvakulture u ukupnom proizvodu ribarstva do 2010. godine prelazi 21%, što je više od 20,4% koliko iznosi prosjek EZ. U razdoblju od 2011-2013 udio pada na 19%, najviše uslijed pada proizvodnje tuna, ali i uslijed porasta ulova ribe.

[39] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-381_en.htm
[40] Blue Growth – Plavi rast – pojam koji označava održivi rast s oceana, mora i obala

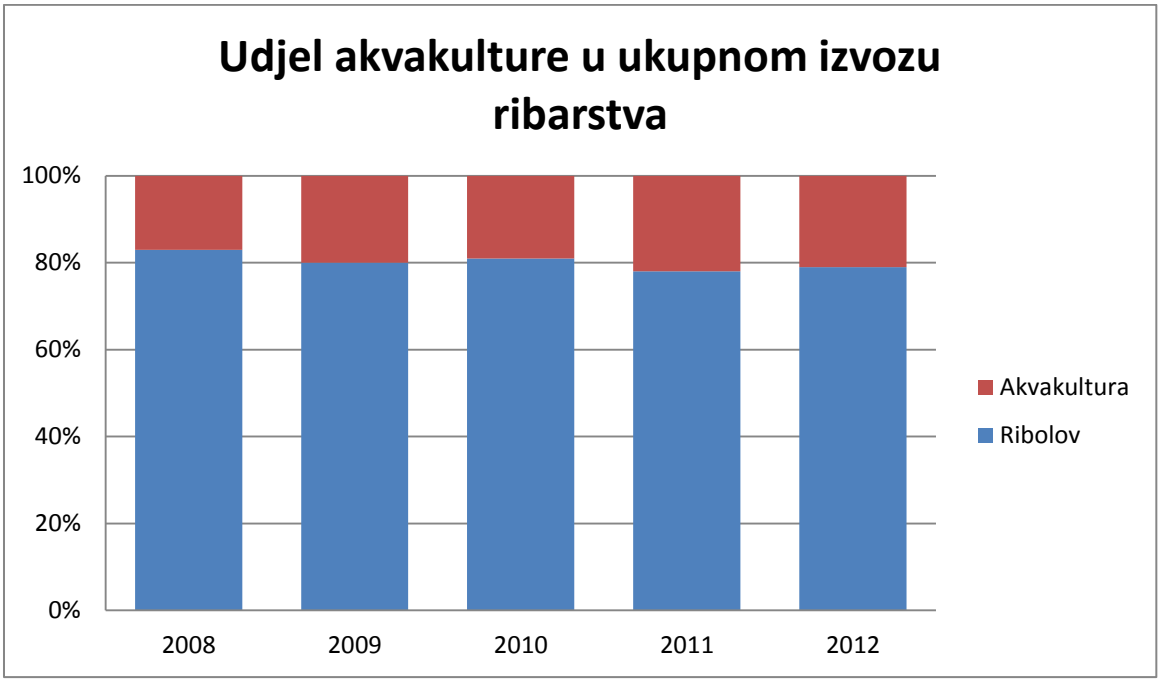
Grafikon 6. Proizvodnja ribarstva RH 2008-2012



(Izvor: Obrada autora prema podacima dostupnim na stranicama DZS i HGK)

Proizvodi akvakulture većinom su namijenjeni izvozu, pa udio proizvoda akvakulture u periodu 2011-2013. godine u ukupnoj količini izvoza ribarstva (ukupna proizvodnja) iznosi 22% (Grafikon 7.)

Grafikon 7. Udjel akvakulture u ukupnom izvozu ribarstva RH 2008-2012 (%)

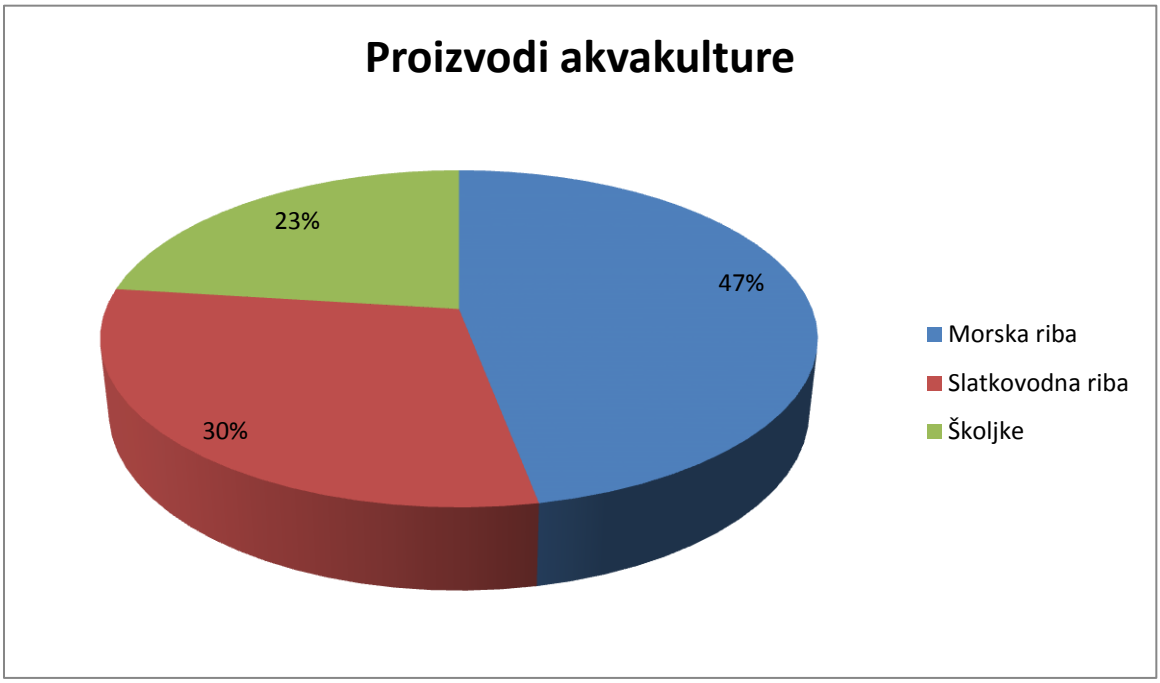


(Izvor: Obrada autora prema podacima dostupnim na stranicama HGK)

Tijekom razdoblja od 2003.-2006. godine ukupna proizvodnja u akvakulturi kretala se oko 15.000 tona, te se nakon jačeg zamaha uzgoja tuna popela i do preko 20.000 tona godišnje. Nakon 2007. godine, kada su uvedene restrikcije ribolova tune od strane ICCAT-a[41], proizvodnja pada na 17 do 19.000 tona, te do konačnih 13.916 tona 2012. godine.
U ukupnom proizvodu akavkulture u RH najviše je zastupljena morska riba, i to s 47%, dok slatkovodna riba zauzima 30% te školjkaši 23% (Grafikon 8.)
U ukupnoj vrijednosti proizvodnje akvakulture u RH morska riba također zauzima najveći udio, čak 81% ukupne vrijednosti, dok ostalo otpada na slatkovodnu ribu (12%) i školjkaše (7%) (Grafikon 9.)

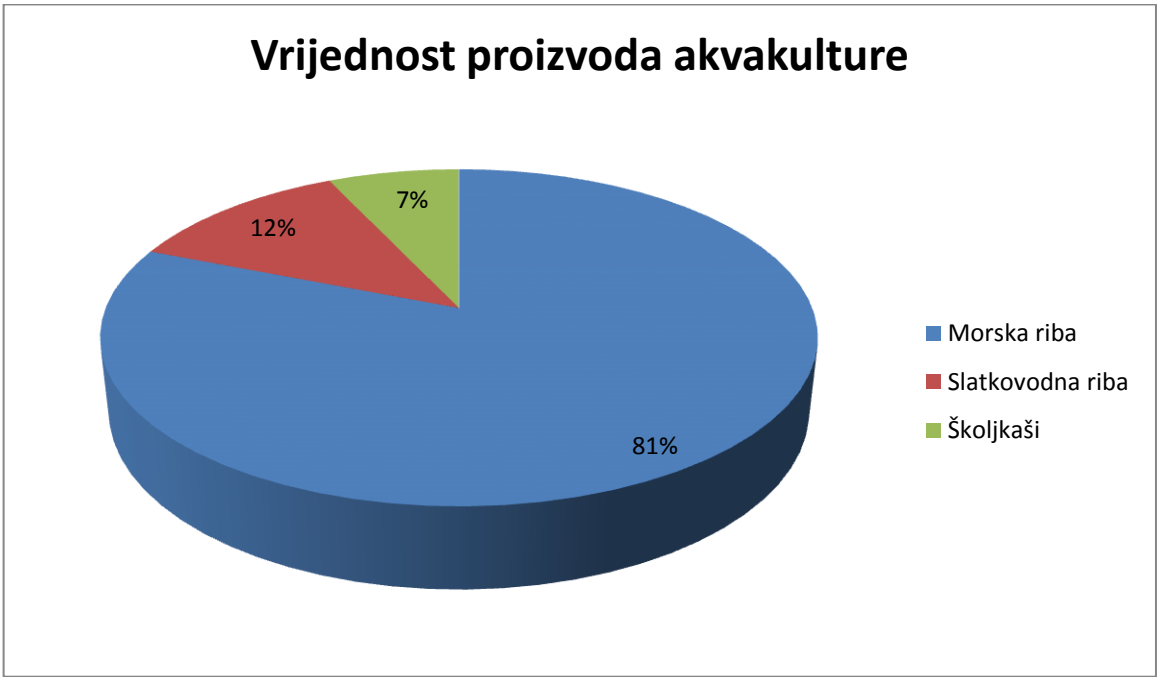
[41] ICCAT **(**The International Commission for the Conservation of Atlantic Tunas) – Međunarodna komisija za zaštitu atlantske plavoperajne tune – je od 2007. počela provoditi restriktivne mjere u smislu vremenskog i količinskog smanjenja ulova tune, a sve u svrhu zaštite i oporavka *stoka* divlje tune

Grafikon 8. Proizvodnja u akvakulturi u RH 2012 (%)



(Izvor:Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT, Republika Hrvatska, 2013)

Grafikon 9. Vrijednost proizvodnje u akvakulturi u RH 2012 (%)



(Izvor:Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT, Republika Hrvatska, 2013)

Marikultura

Hrvatska spada u krug mediteranskih zemalja koje su relativno rano prepoznale značaj ove gospodarske grane. Premda je proizvodnja morskih organizama u Hrvatskoj prisutna dugi niz godina, raspoložive prostorne mogućnosti, odgovarajuće ekološke i biološke prednosti još uvijek su tek izvrsne predispozicije za njen širi i bolji razvoj. Mnoge od mediteranskih zemalja, koje su imale sličnu osnovu za razvoj marikulture kao Hrvatska, danas zauzimaju značajno mjesto u europskoj proizvodnji kontrolirano uzgojenih organizama, dok je proizvodnja ribe i drugih morskih organizama u RH u posljednjem razdoblju značajno stagnirala. Djelatnost uzgoja ribe u zemljama Sredozemlja razvijala se gotovo eksponencijalno u posljednjih 15 godina, i postala tako jedan od najbrže rastućih sektora u proizvodnji hrane.

Premda je Hrvatska bila jedan od pionira u umjetnoj reprodukciji i kaveznom uzgoju visoko kvalitetnih vrsta morskih riba i premda je sustavnim znanstvenim istraživanjima znatno pridonijela razvoju marikulture, raspoloživo iskustvo i znanje kapitalizirali su drugi, ponajviše Grčka i Turska. Domovinski rat, problemi tranzicijske ekonomije i definiranje vlasništva dugo su bili problemi s kojima se ne samo ovaj sektor susretao i s teškoćama nalazio prihvatljiva rješenja. Ovo stanje se prije svega odnosi na uzgoj bijele morske ribe i školjkaša, koji već godinama stagnira zadržavajući proizvodnju na 9000 tona godišnje, dok je uzgoj krupne pelagičke ribe[42] u velikom zamahu. Ovaj zamah je posljedica rastućih potreba japanskog sushi i sashimi tržišta za ovim vidom proizvodnje, premda je nastupila postupna stagnacija uslijed strogih ograničenja izlova, koji je podloga za daljnji uzgoj. Nažalost, mora se konstatirati da velika šansa u uzgoju bijele morske ribe nije iskorištena sukladno našim raspoloživim prirodnim potencijalima.

Marikultura u Hrvatskoj značajno doprinosi opstanku osjetljivih otočnih zajednica, gdje je društveno u cijelosti prihvaćena, i gdje predstavlja jednu od rijetkih djelatnosti koje omogućavaju stalno zapošljavanje tijekom cijele godine. Marikultura također doprinosi razvoju pratećih djelatnosti, koje pozitivno utječu na zadržavanje radno sposobnog stanovništva na otocima, a ujedno doprinosi i razvoju turističke ponude.

U Hrvatskoj marikultura uključuje uzgoj školjkaša, bijele ribe i plave ribe. Ukupna proizvodnja u marikulturi u 2012. godini iznosila je 9.707 tona, od čega 2.453 t lubina, 2.173 t komarče, 24 t hame, 37 kg zubaca, 3.000 t daganja, 150 t kamenica i 1.907 t tune (Tablica 3.)

[42] Pelagičke ribe – ribe koje nisu vezane za morsko dno, obično su kozmopolitske, stalno u pokretu i nemaju stalna boravišta

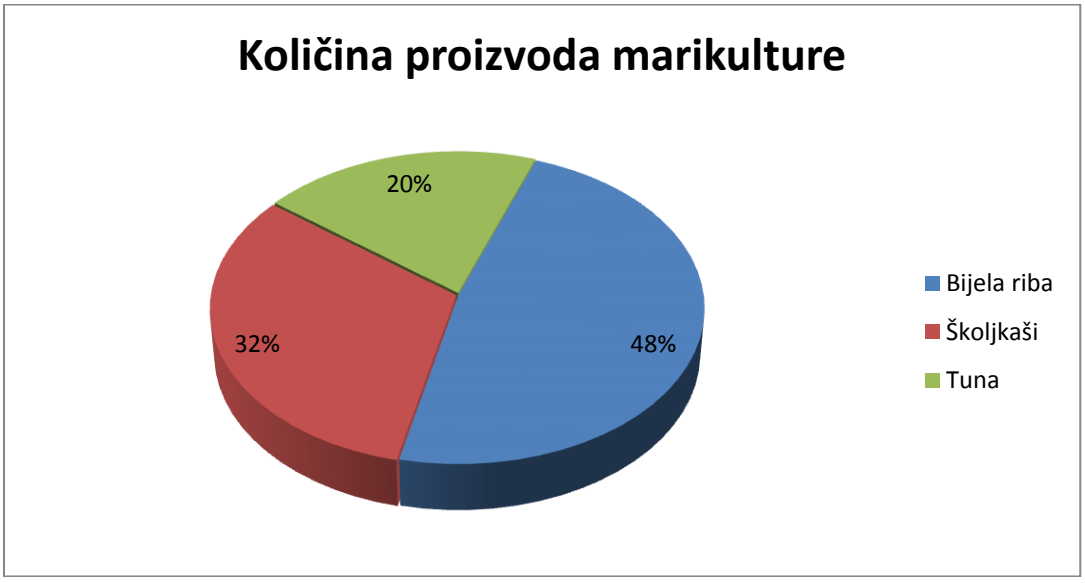
Tablica 3. Proizvodnja u marikulturi (t) za razdoblje 2003.-2012. u RH

Vrsta	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Lubin	1702	2100	2000	2400	2800	2500	2800	2800	2775	2453
Komarča	808	800	1000	1050	1150	2000	2200	2400	1719	2173
Dagnja	2800	2400	2500	3500	3000	3000	2000	2000	3000	3000
Kamenica	40	40	50	50	50	50	50	55	150	150
Tuna	4679	3777	3425	6700	4180	3711	4200	3592	3223	1907
Hama								2	39	24
Pic								0,65		
Zubatac										0,037
UKUPNO	**10029**	**9117**	**8975**	**13700**	**11180**	**11261**	**11250**	**10849,7**	**10906**	**9707,04**

(Izvor:Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT, Republika Hrvatska, 2013)

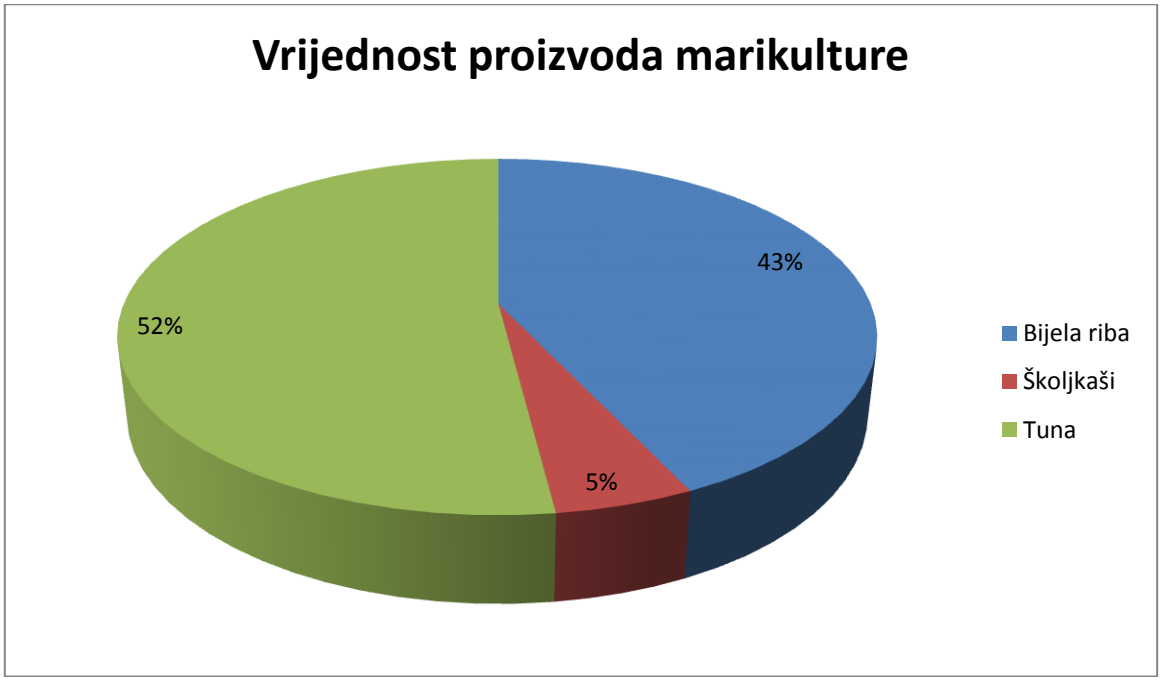
U količinsko iskazanoj ukupnoj proizvodnji marikulture, najveći dio zauzima proizvodnja bijele ribe (48%), dok je uzgoj tune, koji je ograničen ulaznim kvotama, na trećem mjestu s 20%. Ipak, vrijednosno iskazano, tuna zauzima prvo mjesto s 52%. (Grafikon 10. i 11.)

Grafikon 10. Količina proizvodnje u marikulturi u RH 2012 (%)



(Izvor: Status marikulture u RH, Radionica za izradu nacrta Nacionalnog strateškog plana razvoja akvakulture 2014-2020, Zadar, 20. - 21. siječnja 2014)

Grafikon 11. Vrijednost proizvodnje u marikulturi u RH 2012 (%)



(Izvor: Status marikulture u RH, Radionica za izradu nacrta Nacionalnog strateškog plana razvoja akvakulture 2014-2020, Zadar, 20. - 21. siječnja 2014)

U postupku izdavanja povlastice za uzgoj morskih organizama sudjeluju sljedeće institucije[43]:

a) Regionalna samouprava – zadužena za prostorno planiranje, izdavanje lokacijskih dozvola i Ugovora o koncesiji na pomorsko dobro – uređeno Zakon o prostornom uređenju (NN 153/13), Uredbom o postupku davanja koncesije na pomorsko dobro (NN 23/04, 101/04, 39/06, 63/08, 125/10, 102/11, 83/12)
b) Vlada RH (Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture) – zadužena za izradu Ugovora o koncesiji za korištenje pomorskog dobra u zaštićenim područjima
c) Ministarstvo zaštite okoliša i prirode – izdaje Rješenje o prihvatljivosti zahvata na okoliš – uređeno Urednom o procjeni utjecaja zahvata na okoliš (NN 64/08, 67/09)

[43] Status marikulture u RH, Radionica za izradu nacrta Nacionalnog strateškog plana razvoja akvakulture 2014-2020, Zadar, 20. - 21. siječnja 2014

d) Ministartsvo poljoprivrede (Uprava ribarstva) – zadužena za izdavanje povlastica za uzgoj riba i drugih morskih organizama – uređeno Zakonom o morskom ribarstvo 81/13

3.6.1. Uzgoj školjkaša

Uzgoj školjkaša u Hrvatskoj uključuje uzgoj dagnji i kamenica u posebno kontroliranim područjima kao što su zapadna obala Istre, Novigradsko more, Velebitski kanal, ušće rijeke Krke, Malostonski zaljev i Malo more. Proizvodnja se temelji na skupljanju mlađi iz prirode i iznosi oko 3.000 tona daganja i oko 150 tona kamenica godišnje. Ukupna proizvodnja plasira se na domaće tržište, najčešće direktnom distribucijom hotelima i restoranima, međutim primjećuje se i porast ponude ovih proizvoda u trgovinskim lancima. Uzgoj školjkaša uz istočne obale Jadranskog mora, temeljen na višestoljetnoj tradiciji, susreću se s brojnim poteškoćama, obzirom da proizvedene količine ne zadovoljavaju ni domaću potražnju povećanu za vrijeme turističke sezone.
Do ulaska Hrvatske u EU 2013. godine izvoz školjkaša na tržište EU nije bio dozvoljen, obzirom da nisu bili zadovoljeni sanitarno-higijenski zahtjevi neophodni za izlazak ovih proizvoda na EU tržište. Ulaskom u EU i otvaranjem ovog tržišta pružila se mogućnost za daljnji razvoj ovog segmenta, u prvom redu daganja, međutim za to će biti potrebno uvođenje modernih uzgojnih tehnologija. Da bi se povećala proizvodnja školjkaša, prijeko je potrebno organizirati proizvodnju i tržište, uz održavanje odgovarajućih standarda kakvoće kao preduvjet za proboj na tržište. Također je važno razmotriti koje bi autohtone vrste osim kamenica i daganja bile pogodne i kolike su mogućnosti pojedinih područja pogodnih za uzgoj školjkaša.

3.6.2. Uzgoj bijele ribe

Uzgoje bijele ribe podrazumijeva zatvoreni uzgojni ciklus čije se prve faze odvijaju u mrjestilištu, a zatim u plutajućim kavezima u moru. Uzgoj je rasprostranjen u svim obalnim županijama, dominantno u Zadarskoj županiji. U uzgoju bijele ribe dominiraju lubin i komarča, s proizvodnjom od oko 5.000 tona godišnje. Glavnina uzgojene bijele ribe plasira se

na domaće tržište i oko 40% na tržište EU, uglavnom u Italiju i Sloveniju. Domaće tržište pokazuje sve veći interes za ovim proizvodima, što se temelji na činjenici da raspoloživost kvalitetne ribe porijeklom iz ulova pada, dok je riba iz uzgoja raspoloživa tijekom čitave godine. Poseban interes za ribom iz uzgoja pokazuju restorani, hoteli i trgovački lanci, tako da se struktura prodaje mijenja. Prodaja prema trgovačkim lancima raste, dok istovremeno prodaja na ribarnicama opada.

U registru uzgajivača MPRRR[44] nalazi se 30 tvrtki koje uzgoj obavljaju na moru na ukupno 47 lokacija. Tijekom posljednjih godina bilježi se kontinuirani rast u proizvodnji ovih vrsta, što zbog povećane potražnje na domaćem tržištu, što zbog stabilizacije cijena na tržištu EU. Uzgoj lubina i komarče u ukupnom izvozu proizvoda ribarstva sudjeluje sa 6,3%.Proizvodnja bijele ribe pokazuje stalni rast, no ukupni iznos je na razini koja je ispod 5% uzgoja u Grčkoj ili ispod 10% uzgoja u Turskoj.

Unatoč činjenici da je intenzivni uzgoj lubina i komarče među prvima na Mediteranu započeo upravo u Hrvatskoj prije tridesetak godina, snažniji razvojni trendovi u marikulturi su izostali. U zadnjih 5-6 godina proizvodnja lubina i komarče na Mediteranu udvostručena je i iznosi 90.000 tona godišnje. Države s najvećim udjelom su Turska i Grčka, koje imaju, kao i Hrvatska, obalnu konfiguraciju povoljnu za uzgoj.

Troškovi proizvodnje u uzgoju bijele ribe su prilično visoki, obzirom da se potrebna mlađ kao i hrana, uvozi. Naime, u Hrvatskoj još uvijek nema tvornice za proizvodnju riblje hrane, obzirom da dosadašnja proizvodnja bijele ribe još uvijek nije dosegla kapacitete koji bi bili isplativi za podizanje takve tvornice, dok postojeći kapaciteti proizvodnje stočne hrane zasad ne pokazuju poslovni interes u investicijama za proizvodnju riblje hrane. Nedostatak odgovarajuće obalne infrastrukture također je veliki problem, pa je jedna od mogućnosti daljnjeg razvoja uzgoja bijele ribe uzgoj u zatvorenim recirkulacijskim sustavima na kopnu, gdje se mogu obavljati uzgojne faze predrasta, ali i uzgoj do konzumne veličine.

Od uzgajivača bijele ribe u Hrvatskoj zasigurno se najviše ističe Cromaris, tvrtka koja je pod svoje okrilje okupila preteču uzgoja komarče i brancine, zadarski Cenmar koji je 70-ih godina

[44] MPRRR – Ministarstvo poljoprivrede, ribarstva i ruralnog razvoja

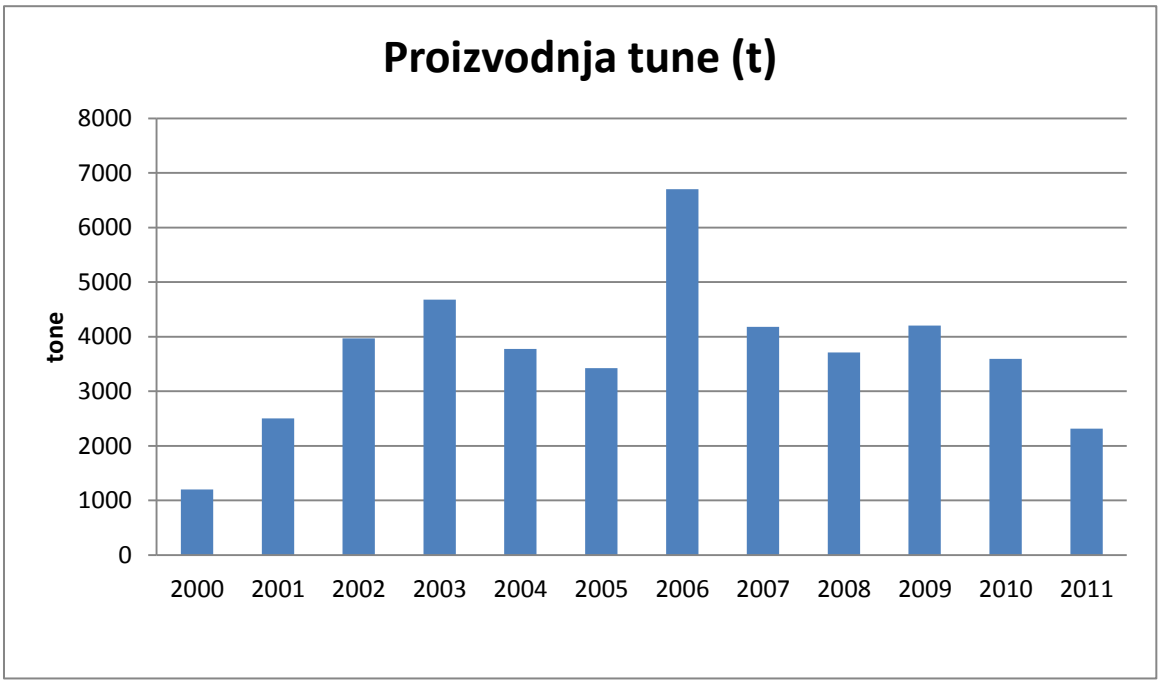
20. stoljeća bio svjetski pionir industrijskog uzgoja ovih vrsta. Uz nekadašnji Cenmar, Adris grupa pripojio je tvrtke Marimirna i Marikultura Istra te je 2009. godine nastao Cromaris. Cromaris je najveći uzgajivač bijele ribe, čiji je cilj postati jedan od vodećih proizvođača i izvoznika ribe i ribljih prerađevina na Mediteranu kroz kontinuirana ulaganja u tehnologiju i proizvodne kapacitete te stalno širenje ponude svojih proizvoda. Tijekom 2014. godine Cromaris je najavio ulaganje 100 milijun kuna u proizvodne kapacitete, što je u konačnici i ostvareno. Krajem 2014. i početkom 2015. godine završena je prva faza izgradnje novog mrjestilišta u Ninu te se modernizirao pogon za predrast u uvali Mala Lamjana, u Kalima na otoku Ugljanu, gdje se investiralo u bazene za dohranjivanje riblje mlađi koja bi trebala stizati iz novog mrjestilišta. Prema poslovnim projekcijama, Cromaris očekuje da bi nove investicije trebale rezultirati dvostrukim uzgojem mlađi, kojeg bi povećali sa 15-ak milijuna na 30 milijuna komada. To bi trebalo doprinijeti smanjenju uvoza mlađi, a kako se planira i plasiranje na domaće tržište, mlađ će i ostalim hrvatskim uzgajivačima biti cjenovno dostupna čime bi se smanjili troškovi proizvodnje, obzirom da je mlađ jedan od osnovnih operativnih inputa.

3.6.3. Uzgoj plave ribe

Uzgoj plave ribe u Hrvatskoj podrazumijeva uzgoj tuna u plutajućim kavezima na poluotvorenim i otvorenim područjima srednjeg Jadrana, odnosno na području Zadarske i Splitsko-dalmatinske županije. Uzgoj se temelji na ulovu nedoraslih tuna iz prirode (8-10 kg) i njihovom daljnjem uzgoju do tržišne veličine (30 i više kg). Godišnja proizvodnja je do donošenja restriktivnih mjera od strane ICCAT-a 2008. iznosila oko 4.000 tona godišnje, uz izuzetak 2006. godine kada je dosegla čak 7.000 tona. Međutim, restrikcije u ulovu tuna rezultirale su gašenjem manjih uzgajališta, pa trenutna proizvodnja ne prelazi 2.000 tona (Grafikon 12.) Ipak, na nedavnoj redovnoj konferenciji ICCAT-a u Genovi donesena je odredba o povećanju ulovne kvote[45], što bi trebalo doprinijeti ponovnom zamahu uzgoja.

[45] http://www.propisi.hr/print.php?id=2524

Grafikon 12. Godišnja proizvodnja tune iz uzgoja (t) u RH



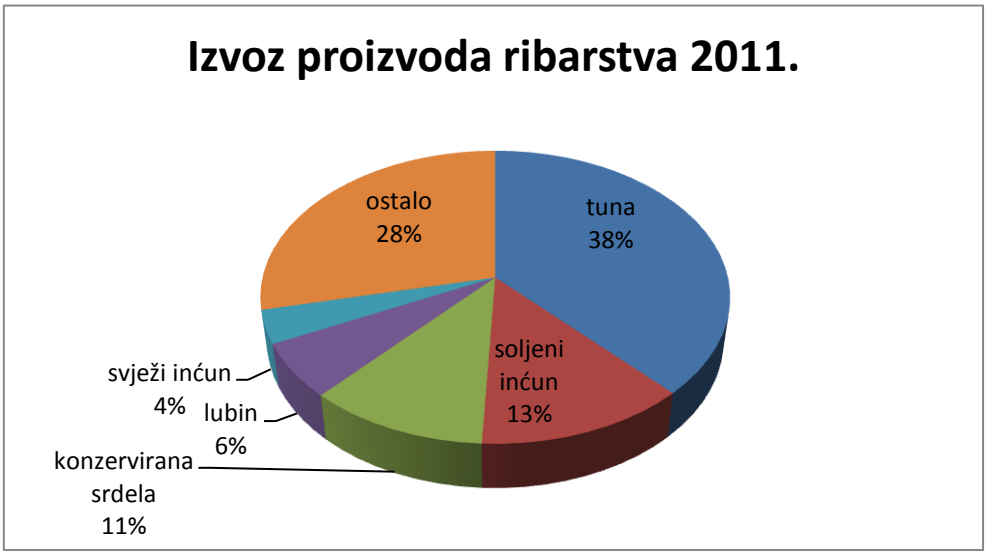
(Izvor: Obrada autora prema podacima dostupnima na stranicama DZS i MPRRR)

U registru uzgajivača MPRRR nalazi se 4 tvrtke koje uzgoj obavljaju na 14 lokacija ukupne površine 1.068.080 m^2.[46] Uzgoj tune u ukupnom izvozu proizvoda sudjeluje s 38%, a namijenjena je gotovo isključivo na tržište Japana. Zahvaljujući uzgoju tune Hrvatska ima pozitivnu vanjskotrgovinsku bilancu proizvoda ribarstva. Prema podacima DZS-a, ribarstvo je značajno sudjelovalo u izvozu prehrambenih proizvoda Republike Hrvatske posljednjih 15-ak godina, pa je tako ukupan izvoz proizvoda ribarstva 2011. godini iznosio 178.503.695 $ (38.493 tona). Pet najznačajnijih proizvoda po vrijednosti izvoza u 2011. godini bili su plavoperajna tuna (ukupna vrijednost izvoza 67.674.780 $, od čega 67.631.851 $ ostvareno izvozom na tržište Japana), soljeni inćun (ukupna vrijednost izvoza 23.001.574 $, od čega je 17.389.622 $ ostvareno izvozom na tržište Italije), konzerve srdele (ukupna vrijednost izvoza 19.622.286 $), svježi lubin iz uzgoja (ukupna vrijednost izvoza 10.781.900 $), te svježi inćuni

[46] Status marikulture u RH, Radionica za izradu nacrta Nacionalnog strateškog plana razvoja akvakulture 2014-2020, Zadar, 20. - 21. siječnja 2014, str. 6

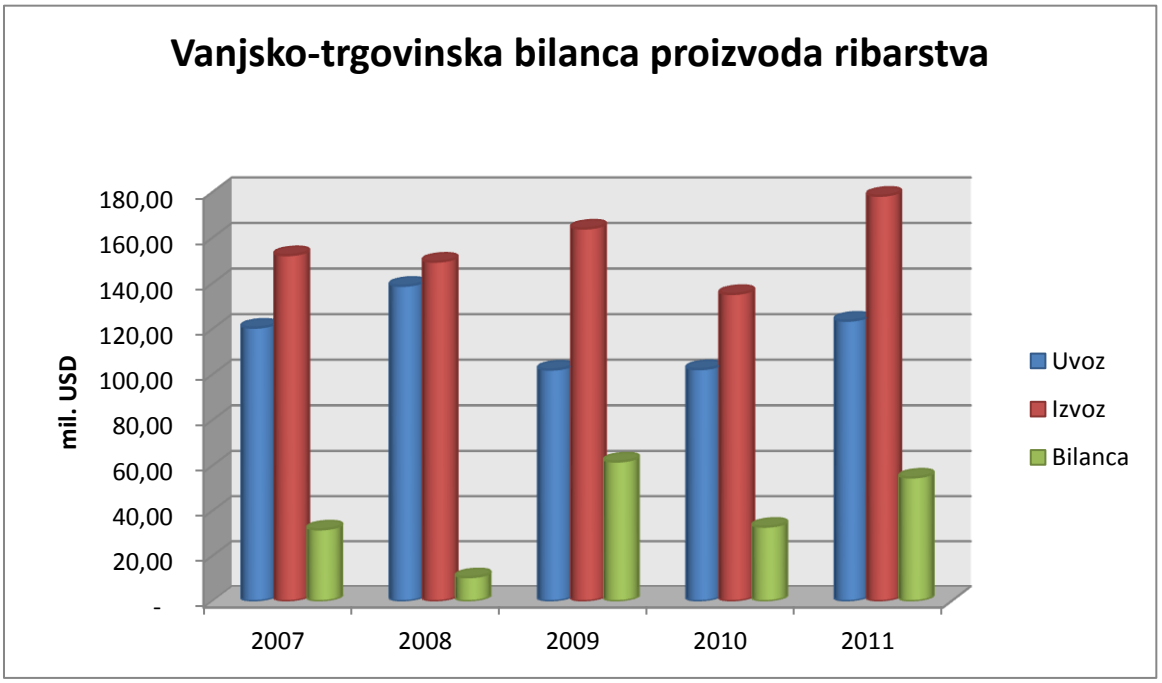
(ukupna vrijednost izvoza 6.526.864 $), kako je prikazano Grafikonom 13. Istovremeno, vrijednost uvoza 2011. godine bila je 123.676.657$ (38.417 tona), čime se je zadržala pozitivna financijska vanjsko-trgovinska bilanca sektora (Grafikon 14.)

Grafikon 13. Izvoz proizvoda ribarstva 2011.



(Izvor: Nacionalni strateški plan razvoja ribarstva RH, Republika Hrvatska, 2013)

Grafikon 14. Vanjsko-trgovinska bilanca proizvoda ribarstva 2007- 2011.



(Izvor: Nacionalni strateški plan razvoja ribarstva RH, Republika Hrvatska, 2013)

Uzgoj tuna zahtjeva velike količine male plave ribe za ishranu, obzirom da se tuna u uzgoju hrani isključivo kao i u divljini. Procjenjuje se da je za proizvodnju na godišnjoj razini potrebno oko 45.000 tona sitne plave ribe, pa tako najveći dio ulova male plave ribe bude iskorišten kao hrana za tune te je na ovaj način uzgoj tuna otvorio čitav niz novih mogućnosti hrvatskim ribarima, kojima je zajamčen otkup cjelokupnog ulova.

3.6.3.1. Sustav podjele kvota kod izlova tune

Kako je uzgoj tuna segment marikulture koji još uvijek nema zatvoreni uzgojni ciklus, odnosno zasniva se na ulovu divlje tune, izuzetno je važno zaštititi prirodni resurs u moru. Jedini način za zaštitu istog je sustav kvota. Kvote za ulov tune u Hrvatskoj dodjeljuje Ministarstvo poljoprivrede, a uređeno je Pravilnikom o uzgoju, ulovu i prometu tune. Cjelokupna državna kvota za ulov tune određena je prema smjernicama i preporukama od strane ICCAT-a, čelne institucije zadužene za očuvanje i kontrolu izlova tuna u Atlantiku, Sredozemlju i pripadajućim morima, a koja je osnovana u Brazilu 1966. godine. Hrvatska je članica ICCAT-a od 1997. godine.

ICCAT provodi mjere zaštite i ocjene stanja istočno-atlantskog i zapadno-atlantskog *stoka*. Preporuke za oba *stoka* daje zasebno te određuje ulovne kvote na međunarodnoj razini, na temelju znanstvenih procjena, uključujući i povijesne podatke o ulovu i ribolovnoj floti. Velika potražnja za tunom posljednjih desetljeća rezultirala je visokim ribolovnim naporom koji je utjecao na daljnje smanjenje već osiromašenih prirodnih lovišta. Stoga je ICCAT tijekom godina uvodio određene restrikcije na ulov tuna kao što su smanjivanje ulovnih kvota, vremenska ograničenja ribolova, ograničavanje veličine ribolovnog napora itd. Najznačajnije mjere dogodile su se tijekom 2009., 2010. i 2011. godine, kada se smanjivao i broj povlastica za gospodarski ribolov plivaricama tunolovkama kako bi se raspoloživi kapacitet uskladio s kapacitetom potrebnim za izlov kvote.

Tijekom 2010. godine samo 39 plovila dobilo je tzv. ICCAT broj pod kojim je evidentiran u ICCAT registru. Temeljem tog broja, uz postojeću povlasticu za određeni alat, plovilo može obavljati gospodarski ribolov tune. Iako je povlasticu za gospodarski ribolov mrežom tunolovkom imao veći broj plovila od spomenutih 39, presudnu ulogu imao je uvjet da je to plovilo uistinu lovilo tunu od 2001. do 2008. godine, tzv. povijesni ulov.[47] Tada je svakom od 39 plovila dodijeljena trajna individualna izlovna kvota u određenom % ukupne izlovne kvote određene za Republiku Hrvatsku od strane ICCAT-a. Svako smanjenje ili povećanje ukupne kvote ovlaštenik povlastice solidarno snosi u skladu sa % trajne individualne kvote.

Osim smanjenjem ribolovne flote, ICCAT je djelovao na mjere zaštite i smanjenjem ukupne dopuštene ulovne kvote tijekom godina, pa je ona s preko 1.000 tona tijekom zadnjih 10 godina smanjena na 300 – 400 tona godišnje (Tablica 4.)

[47] Odluka o kriterijima za upis ribarski plovila u registar ICCAT-a, NN 46/2010

Tablica 4. Dopuštene ulovne kvote od 2003. – 2014. godine

Godina	Ulovna kvota za istočno atlantski stok (t)	Hrvatska ulovna kvota (t)
2003.	32000	1155
2004.	32000	935
2005.	32000	1069
2006.	32000	1017
2007.	29500	862,31
2008.	28500	833,08
2009.	22000	640
2010.	13500	393,5
2011.	12900	376,01
2012.	12900	376,01
2013.	13400	390,59
2014.	13400	390,59

(Izvor: Obrada autora prema podacima dostupnima na stranicama ICCAT)

Obzirom da su posljednji podaci znanstvenog praćenja stanja *stoka* pokazali oporavak resursa, na zadnjoj konferenciji ICCAT-a u Genovi 2014. odlučeno je da će se slijedeće 3 godine ukupna ulovna kvota povećavati za oko 20% godišnje[48], što bi za Hrvatsku značilo 449 tona ulovne kvote u 2015. godini, što je svakako dobar temelj za oporavak ovog sektora marikulture.

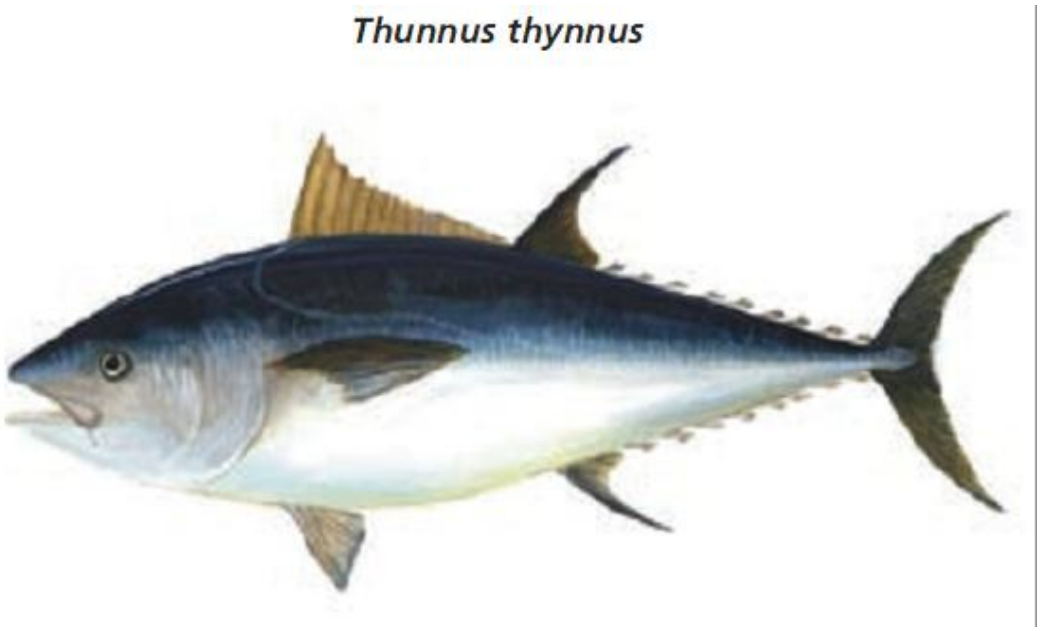
3.6.3.2. Kavezni uzgoj

Sjeverna plavoperajna tuna (*Thunnus thynnus* – Slika 13.) je jedan od najtraženijih i najcjenjenijih ribljih vrsta. Njezin ribolov je reguliran od strane ICCAT-a, koji je zbog prelova počeo provoditi restriktivne mjere na zapadnom Atlantiku 1982. godine dok su se iste mjere na istočnom Atlantiku i Sredozemlju počele provoditi 1998. godine. Najvažnija ribolovna zona za ulov plavoperajne tune je Sredozemlje gdje se ulovi oko 73% ukupnog

[48] http://europa.eu/rapid/press-release_IP-14-1886_en.htm

svjetskog ulova ove ribe.[49] Tune su iznimni predatori i nalaze se pri vrhu hranidbenog lanca u morskom ekosustavu.

Slika 13. Sjeverna plavoperajna tuna



(Izvor: Ottolenghi,F.,: Capture-based aquaculture of bluefin tuna)

Uzgoj tuna spada u ribogojstvo temeljeno na ribolovu, tj. uzgoj tuna temelji se na ulovu nasadnog materijala u prirodi i njihovom dohranom u plutajućim kavezima. Dok je na ostatku Sredozemlja dozvoljen ulov jedinki pojedinačne težine preko 30 kg, u Jadranskom moru, iznimno je dozvoljen lov tuna manje težinske kategorije koja ne smije biti ispod 8 kg. Ulovna sezona je ista za cijeli Mediteran i traje od 25. svibnja do 25. lipnja.

Uzgoj tuna u Hrvatskoj započeo je 1996. godine, nakon što su dva povratnika iz Australije prenijeli iskustva i *know how* o uzgoju tuna i osnovali prvo uzgajalište tuna na Mediteranu u Kalima na otoku Ugljanu, mjestu koje je poznato kao '*najribarskije*' mjesto na Jadranu. Intenzivnom hranidbom tune pokušalo se postići kvaliteta mesa koja zadovoljava standarde

[49] Ottolenghi,F.,: Capture-based aquaculture of bluefin tuna, In A. Lovatelli and P.H.Holthus (eds). Capture based aquaculture. Global overview. FAO Fisheries Technical Paper. No. 508. Rome, FAO 2008. pp.169-182

zahtjevnog *sashimi*[50] tržišta, koje uzgojena tuna gotovo u cijelosti zadovoljava, dok tuna iz ulova ima samo 30% kvaliteta mesa koje tržište zahtjeva[51]. Uzgoj i prodaja prve godine pilot-projekta je iznosila simboličnih 36 tona, da bi danas ukupna hrvatska proizvodnja i plasman na tržište iznosio oko 2.000 tona.

Kako je i ranije navedeno, uzgoj tuna temelji se na ulovu divlje tune. U Hrvatskoj je glavno ribolovno područje za ulov tune prostor oko klisure Jabuka, tzv. Jabučka kotlina (Slika 14.)

Slika 14. Klisura Jabuka



(Izvor: http://hr.wikipedia.org/wiki/Jabuka_(otok)

Tuna za uzgoj tradicionalno se lovi mrežama plivaricama – tunolovkama. Nakon ulova riba se prebacuje u transferni kavez za vuču. Taj proces je od iznimne važnosti, obzirom da riba prilikom transfera može doživjeti stres i uginuti. Stoga važnu ulogu prilikom transfera ribe imaju ronioci, koji spajaju ulovnu mrežu i mrežu transportnog kaveza, pri tom pazeći da riba prolazi kroz *vrata* kaveza u manjem broju, kako bi bilo što manje oštećenja. U isto vrijeme jedan od ronioca je zadužen za snimanje podvodnom kamerom, temeljem čega se pokušava ustanoviti broj komada i procijeniti težina jedinki i ukupna biomasa. Ovaj korak je važan

[50] Sashimi – tanko rezana, sirova hrana, jedno od najpopularnijih jela japanske kulture
[51] Ottolenghi. F. op.cit. pod 44, str. 176

obzirom da se prilikom brojanja ribari i međunarodni ICCAT promatrači na brodovima moraju usuglasiti oko ukupne mase u kavezu. Temeljem zapisnika s kojim se mora složiti ICCAT promatrač popunjava se evidencija ulovljene kvote koji se podaci dostavljaju Upravi ribarstva RH u smislu praćenja ispunjenja kvote.

Nakon transfera u kavez za tegalj, tuna se transportira do uzgajališta. Tegalj može potrajati nekoliko dana (iznimno i mjesec dana ukoliko se tuna kupila od ribara u drugim zemljama Mediterana) obzirom da brzina ne smije prelaziti 1-1.5 NM kako bi se izbjegla moguća smrtnost te kako bi se tuni omogućilo da pliva unutar kaveza.[52]

Po dolasku transportnog kaveza na uzgajalište, vrši se ponovni prebačaj tune, ovaj put u stacionarne plutajuće kaveze namijenjene za daljnji uzgoj (slika 15.). Ukoliko su tune dotegljene iz neke od zemlje Mediterana, pa su samim time i veće pojedinačne težine, govorimo o *tovu* tuna, a ne o uzgoju, obzirom da se ista drži u kavezima samo 5-6 mjeseci nakon čega se u zimskim mjesecima prodaje. Ipak, u Hrvatskoj je češći uzgoj od tova, obzirom da se u Jadranu love manji primjerci pa je potrebno minimalno 18 mjeseci daljnjeg uzgoja kako bi tuna dosegla najmanju konzumnu veličinu od 30 kg.

[52] Ottolenghi. F. op.cit. pod 44, str. 175

Slika 15. Prebačaj u plutajuće kaveze na uzgajalištu



(Izvor: autor osobno)

Tehnika hranjenja tuna je jednostavna, uglavnom manualna, ili pomoću hranilica (slika 16.) Tuna se hrani 5-6 puta tjedno do sitosti sa sitnom plavom ribom, čime se tuna, kao veličanstveni predator, hrani i u divljini. Tuna je vrsta koja, da bi disala, mora biti u konstantnom pokretu, pa samim time ima izvrstan kondicijski indeks koji jamči kvalitetno meso čak i u uvjetima povećanog hranjenja. Omjer hrane i prirasta (FCR)[53] je obično između kg 15-20:1 za veće primjerke, odnosno kg 10-15:1 za manje primjerke[54], što je izrazito visoko pa se da zaključiti da je trošak hrane u ukupnim troškovima uzgoja tune najveća stavka.

[53] FCR – food conversion ratio
[54] Ottolenghi. F. op.cit. pod 44, str. 177

Slika 16. Hranjenje tune



(Izvor: autor osobno)

Izlov i prodaja tune odvija se u zimskim mjesecima, kada se optimalni uvjeti koji ne dopuštaju da se naruši iznimna kvaliteta tune dobivena samim uzgojem. Prilikom izlova tune se mrežom sakupe u manje područje kaveza, gdje ih ronioci ručno love i dovlače do platforme, gdje se odmah usmrćuje zabijanjem igle u mozak. Na palubi broda provlači se žica kroz neuralni kanal, jedini pravilni način usmrćivanja tune kako meso se ni izgubilo na kvaliteti. Kupac tunu preuzima na posebne brodove-hladnjače.

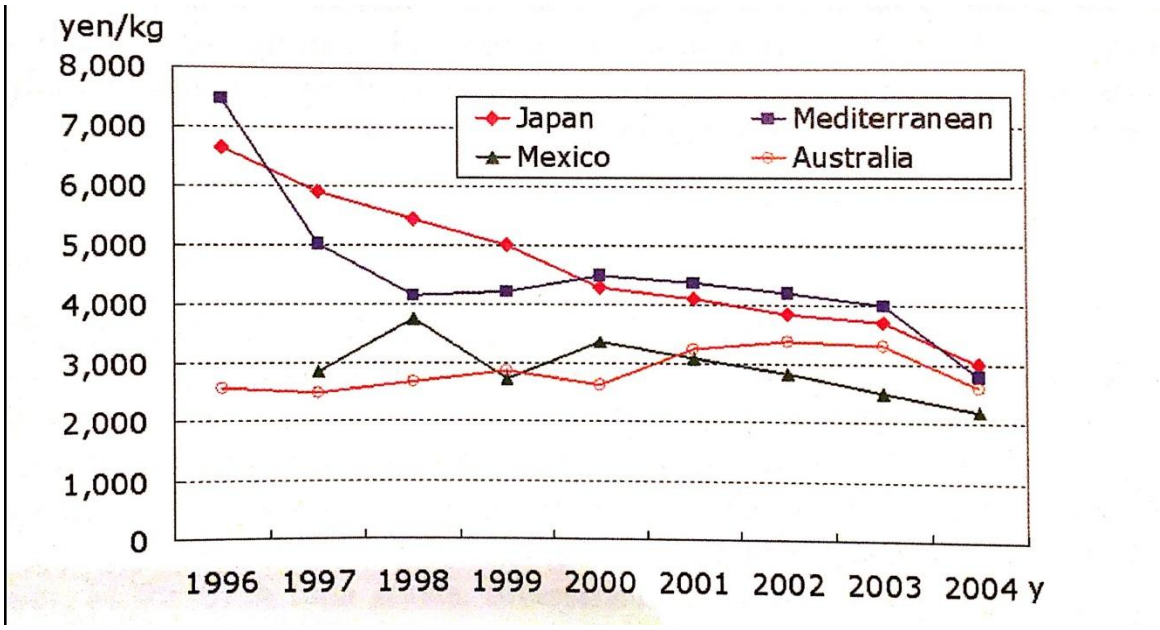
3.6.3.3.Tržište i plasman

Većina ukupno uzgojene tune sa Sredozemlja, pa tako i iz Hrvatske, plasira se na japansko *sushi* i *sashimi* tržište. U posljednjih nekoliko godina polako se otvara i tržište u Americi i Europi, međutim na tim tržištima kupci još uvijek nisu spremni prihvatiti cijenu koju proizvođači nude, a koja je dosta visoka s obzirom na troškove uzgoja. Japan godišnje uvozi između 40.000 i 50.000 tona svježe (ohlađene) te od 150.000 do 250.000 tona smrznute plavoperajne tune.

Glavno odredište svježe i smrznute tune u Japanu je Tsukiji market – centralna japanska veletržnica ribe, gdje kupci licitiraju za tunu. Tradicionalno, prve subote u Siječnju odvija se prva godišnja licitacija, kada pojedini primjerci mogu dosegnuti i ukupnu prodajnu cijenu

nekoliko stotina tisuća dolara. Ipak, cijene nisu tako drastične i tijekom godina su padale (Grafikon 15.)

Grafikon 15. Trend prodajne cijene tune JPY/kg na Tsukiji marketu 1996 – 2004

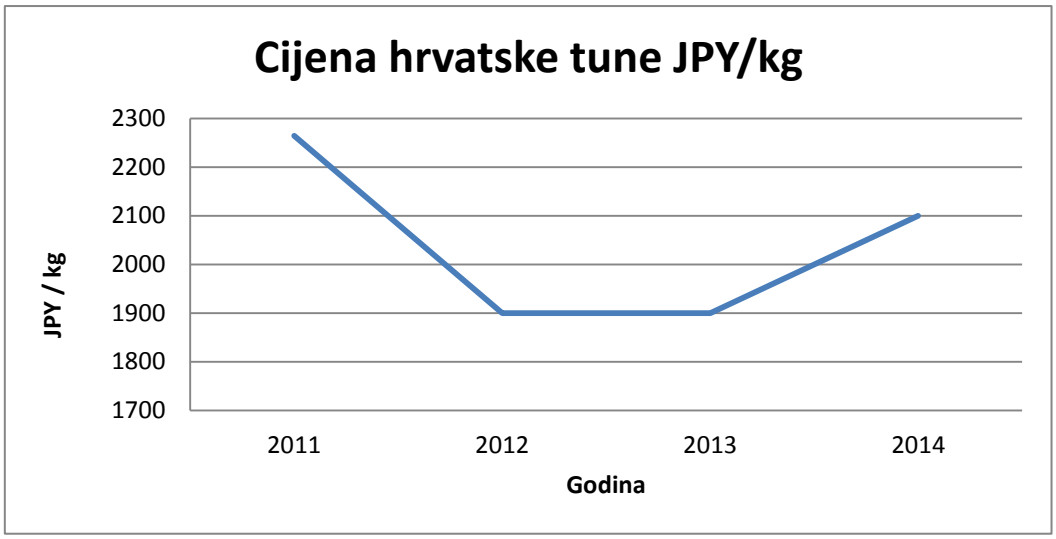


(Izvor: Nakagawa, Y., Shigeru, M., Wataru, S., (2006): Ecology and aquaculture of bluefin tuna, Kinky University Press, Japan, str. 57)

Posljednjih godina cijena tune iz Hrvatske kretala se između 1.900 JPY/kg do 2.200 JPY/kg, po FAS[55] paritetu (Grafikon 16.)

[55] FAS – free alongside ship – Franko uz bok broda prema Incoterms 2010.

Grafikon 16. Trend cijene hrvatske tune u Japanu 2011 – 2014 (JPY/kg)



(Izvor: obrada autora)

S obzirom na potražnju na japanskom tržištu, hrvatska tuna nema problema s plasmanom. Cijene kupac unaprijed okvirno postavlja, dok o pregovaračkoj moći pojedinog uzgajivača ovisi da li će uspjeti postići cijenu višu od unaprijed postavljene, neposredno prije prodaje. Ipak, najveći problem predstavlja volatilnost tečaja JPY, pa se znalo dogoditi da je, u godinama kada je ponuđena dobra otkupna cijena po kg, tečaj JPY anulirao dobre prodajne efekte.

3.7. Percepcija marikulture

Marikultura u sklopu akvakulture predstavlja rastuću, visoko-vrijednu industriju čiji daljnji razvoj ovisi o dostupnosti i održivom korištenju prirodnih resursa u obalnom okolišu. Percepcija javnosti o tome kako se ti resursi iskorištavaju predstavlja stoga značajan element za razvoj marikulture te može biti zamašnjak za njen daljnji razvoj ili pak nepremostiva zapreka.[56] Istraživanja koja su provedena na ovu temu pokazala su da percepcija javnosti o marikulturi ovisi o stupnju informiranosti javnosti o ovoj djelatnosti, te da se slika marikulture u javnosti može poboljšati ukoliko sama industrija usko surađuje s državnom, regionalnom i lokalnom administracijom koja podržava njen razvoj. Pritom je zadatak administracije da

[56] Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT, Republika Hrvatska, 2014, str. 23

osigura kvalitetan zakonski okvir za praćenje i kontrolu, dok je uloga industrije osigurati javnosti uvid u proizvođačku praksu, te pokazati kako se u svim aspektima proizvodnje poštuju okoliš i ribe u uzgoju, te da se osigurava siguran i kvalitetan proizvod.

Kako je održivost konačan cilj razvoja marikulture, posebice kada se koriste prirodni resursi, ona postaje predmet rastućeg interesa javnosti. Uzimajući navedeno u obzir, stavljanje održivosti kao principa i cilja razvoja marikulture u prvi plan predstavlja važan element u kreiranju percepcije javnosti o marikulturi kao odgovornoj industriji, koja uvažava aspekte zaštite okoliša. Uz poštivanje prirodnih resursa i brigu o okolišu, marikultura ima značajan utjecaj i na socio-ekonomsku situaciju na lokalnoj razini, naročito na otočnim mikro-lokacijama, gdje ona stvara preduvjete za zapošljavanje lokalnog stanovništva tijekom cijele godine. Kako bi javnost bolje percipirala marikulturu kao djelatnost koja obuhvaća gore navedene napore, potreban je adekvatan sustav informiranja. Plasiranje informacija u javnost predstavlja ključan element kojim se unaprjeđuje svijest javnosti o marikulturi. Najvažniji alat pritom jest sustav certificiranja i označavanja proizvoda kao i izrada informativnih materijala o samoj djelatnosti marikulture.

Danas je percepcija marikulture u Hrvatskoj uglavnom negativnog predznaka, osim u područjima gdje se ona obavlja, upravo zbog neinformiranosti javnosti o prednostima marikulture i njezinim naporima za očuvanjem okoliša kao i njezinoj važnosti za gospodarski prosperitet lokalne zajednice i razvoj niza pratećih djelatnosti. Većina smatra da je marikultura zapreka razvoju turizmu uz obalna područja te je nepoželjna, ne shvaćajući njezin izniman značaj. NE TJERAJTE TUNE naslov je jedne od kolumne Slobodne Dalmacije iz 2003. godine u kojoj kolumnist ukazuje na važnost marikulture.[57]

Jedan od pokazatelja negativne percepcije marikulture u Hrvatskoj je i stav potrošača o ribi porijeklom iz uzgoja. Javnost je nedovoljno informirana o prednostima proizvoda iz uzgoja, zanemarujući činjenicu da uzgoj jamči postojanu nutritivnu vrijednost proizvoda, pa tako 8 od 10 Hrvata odabire 'divlju' ribu naspram one iz uzgoja, opravdavajući svoj odabir navodima da je riba iz uzgoja masnija, mekša i slabijeg okusa. Iako je cijena uzgojene ribe prihvatljivija

[57] Članak dostupan na http://arhiv.slobodnadalmacija.hr/20030118/kolumne02.asp

nego one divlje, domaći potrošač radije bira skuplju opciju. Kako studije pokazuju da se potrošnja proizvoda ribarstva u Hrvatskoj kreće oko 8-9 kg per capita[58], što je daleko ispod europskog prosjeka koji iznosi 16 kg per capita, ulaganjem dodatnih napora u informiranje javnosti o vrijednosti proizvoda marikulture ta bi se statistika mogla značajno popraviti.

3.8. Prostorno planiranje i marikultura

Planiranje marikulture ima za posljedicu zahvate u prostoru koji mogu biti već postojeći ili su tek u planu. Definiranje zahvata u prostoru, odnosno namjenu prostora za provođenje određenog zahvata provodi se na temelju propisa koji uređuje prostorno građenje i gradnju, odnosno Zakona o prostornom uređenju i Zakona o gradnji.[59]

Uzgajališta na moru su uzgojne instalacije povezane u tehnološku cjelinu koja se sidri i koja se za vrijeme trajanja zahvata u prostoru smiju nalaziti samo na za to određenom mjestu. Prilikom planiranja marikulture na pomorskom dobru ili obalnom pojasu treba voditi računa o načinu na koji Zakon o gradnji uređuje ZOP.[60] ZOP definira prostor ograničenja kao pojas kopna u širini 1.000 m od obalne crte i pojas mora u širini 300 m od obalne crte. Na tom području nije dozvoljen uzgoj plave ribe.

Raspoloživost prostora i kvaliteta raspoloživog prostora za obavljanje djelatnosti marikulture temeljno su određeni prostornim planovima na razini županija, obzirom da je najniža razina razgraničenja na pomorskom dobru razgraničenje županija. Budući da svaka županija ima svoju razvojnu strategiju, prostorni planovi variraju od županije do županije.

Najbolji primjer planiranja područja za uzgoj na moru je prostorno planiranje Zadarske županije koja je postupkom integralnog upravljanja obalnim područjima odredila četiri vrste područja za obavljanje djelatnosti uzgoja, sukladno Pravilniku o kriterijima o pogodnosti dijelova pomorskog dobra za uzgoj riba i drugih morskih organizama:[61]

- Područje Z1 – zona određena za marikulturu
- Područje Z2 – zona visokog prioriteta marikulture

[58] Izvor: Državni zavod za statistiku
[59] NN 153/2013
[60] ZOP – zaštićeno obalno područje mora
[61] Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT, Republika Hrvatska, 2014, str. 34

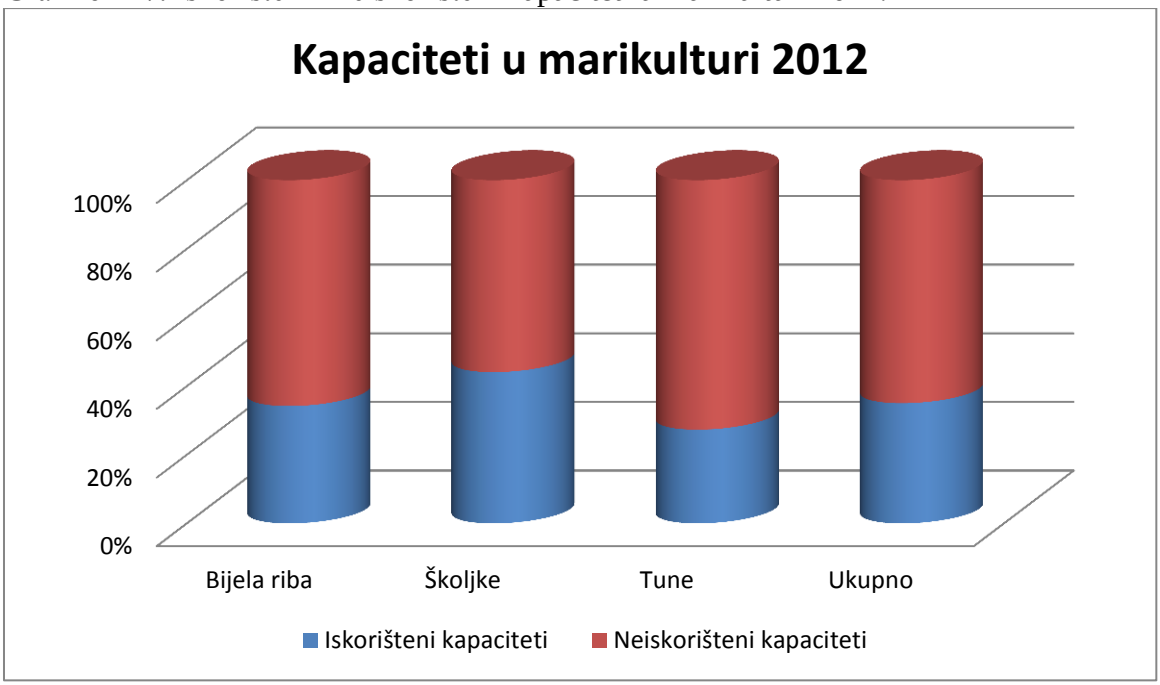
- Područje Z3 – zona ograničenog oblika marikulture
- Područje Z4 – zona koja nije pogodna za uzgoj

Z1 područje za uzgoj je primjer najboljeg načina upravljanja područjem na kojem je djelatnost uzgoja prioritet. Ovako definirano područje znači da je županija pripremila svu potrebnu dokumentaciju vezanu za propise o zaštiti okoliša i prirode te lokacijsku dozvolu, pa je na taj način bitno skraćen postupak dodjeljivanja koncesije. Ovakav način prostornog planiranja najbolja je praksa za razvoj marikulture, koju je Zadarska županija prepoznala kao važan pokretač gospodarskog razvoja županije.

Sljedeći pozitivan primjer jesu Šibensko-kninska županija i Dubrovačko-neretvanska županija.

Važno je napomenuti da na postojećim lokacijama na kojima se već odvija uzgoj dozvoljeni uzgojni kapaciteti velikim dijelom nisu iskorišteni, što predstavlja potencijal u smislu povećanja proizvodnje (Grafikon 17.)

Grafikon 17. Iskorišteni i neiskorišteni kapaciteti u marikulturi 2012.



(Izvor: Status marikulture u RH, Radionica za izradu nacrta Nacionalnog strateškog plana razvoja akvakulture 2014-2020, Zadar, 20. - 21. siječnja 2014)

4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA I OPĆE KARAKTERISTIKE ANKETNOG UPITNIKA

4.1. Vremenski, prostorni i sadržajni obuhvat istraživanja

Kvantitativnim istraživanjem provedena je analiza trenutnog stanja u hrvatskoj marikulturi, odnosno u poduzećima koja se bave marikulturom ili su o njoj ovisna.

Cilj ankete je pokušati sagledati probleme s kojima se marikultura suočava te kakvo je stanje u marikulturi općenito i koliko su poduzeća koja se bave marikulturom svjesna važnosti ulaganja u odjele istraživanja i razvoja. Osim same marikulture, jedan od ciljeva rada je kvalitetno sagledati problematiku samog ribarstva i prerade ribe, odnosno kolika je međuovisnost ove dvije djelatnosti i da li je hrvatsko ribarstvo spremno odgovoriti na potencijalne prijetnje u budućnosti. Željelo se također utvrditi da li ribari smatraju razvoj marikulture, posebice održivi razvoj uzgoja tuna, opasnošću za njihov opstanak.

U svrhu navedenih ciljeva izvršeno je prikupljanje primarnih podataka primjenom anketnog ispitivanja poduzeća iz 3 glavne djelatnosti povezane s marikulturom, a to su, prema NKD 2007, slijedeće djelatnosti:

- 03.21 – Morska akvakultura
- 03.11 – Morski ribolov
- 10.20 – Prerada i konzerviranje ribe, rakova i školjki

Sadržaj istraživanja može se podijeliti u tematske cjeline:

- osnovni podaci o ispitaniku (djelatnost poduzeća, pozicija osobe koja ispunjava anketu, godina osnivanja poduzeća, djelatnost, životni ciklus poduzeća, broj zaposlenika, prihodi i sl.)
- podaci o mogućnostima korištenja sredstava iz europskih fondova za ribarstvo (da li su korišteni, u koje svrhe su korišteni, koliko su zadovoljni procedurama)
- podaci o posjedovanju nekog od certifikata kao jednog od alata u stvaranju pozitivne percepcije marikulture u javnosti

- teškoće s kojima se poduzeća susreću u proizvodnji, zadovoljstvom u suradnji s državnim tijelima i znanstvenim institucijama, očekivanja u budućnosti i njihovom percepcijom marikulture

Istraživanje je provedeno na uzorku od 13 ispitanika u vremenu od 30. studenog 2014. do 15. prosinca 2014. u dvjema županijama, Zadarskoj i Splitsko-dalmatinskoj. Uzorak je izabran namjerno, a ukupno je poslano na adrese 15 ispitanika, od kojih dva nisu vratili uredno popunjen upitnik.

4.2. Opis anketnog upitnika

Prije popunjavanja samog anketnog upitnika, ispitanici su upoznati sa svrhom za koju se koristi te da je njihov doprinos dobrovoljan i da imaju pravo odustati u svakom trenutku. Anketni upitnik sastoji se od 47 pitanja čiji odgovori bi trebali biti osnova za oblikovanje smjernica budućeg razvoja i postavljanje strategije budućeg razvoja marikulture u Hrvatskoj.

Uzorak za ovo istraživanje izabrano je namjerno, sa svrhom da budu zastupljeni sve djelatnosti koje su usko povezano s marikulturom, da bismo spoznali prednosti i nedostatke svake od njih te u kojoj mjeri su međuovisne, posebice djelatnosti samog ribarstva i marikulture. Ovakvim istraživanjem pokušalo se doći do slijedećih odgovora:

- koje su prepreke s kojima se susreću poduzeća u marikulturi
- koliko su upoznati sa mogućnošću korištenja sredstava europskih fondova za ribarstvo za daljnji razvoj
- koliko se u ovom sektoru ulaže u sustav certificiranja i prepoznatljivosti
- u kojoj mjeri smatraju da je održivi uzgoj tuna nepovoljan za gospodarski ribolov

Kompletan anketni upitnik priložen je na kraju ovog rada.

4.3. Način obrade prikupljenih podataka

Prilikom obrade podataka korištene su kvantitativne metode istraživanja. Istraživanje je deskriptivno, jednokratno na namjerno izabranom uzorku. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom u on-line verziji. U prikupljanju podataka korištena je metoda samopopunjavanja. Za istraživanje stupnja zadovoljstva korištena je Likertova 4-stupanjska ljestvica.

Podaci dobiveni istraživanjem obrađeni su statističkim metodama, uporabom računala i različitih programskih paketa, te su prikazani u slijedećem poglavlju.

Svi odgovori prikazani su u grafičkom obliku, te je dodatno proveden i Kruskal-Wallis ANOVA by Ranks statistički postupak kojim se utvrđuje postoji li statistički značajna razlika u odgovorima s obzirom na primarnu djelatnost koju izvode.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

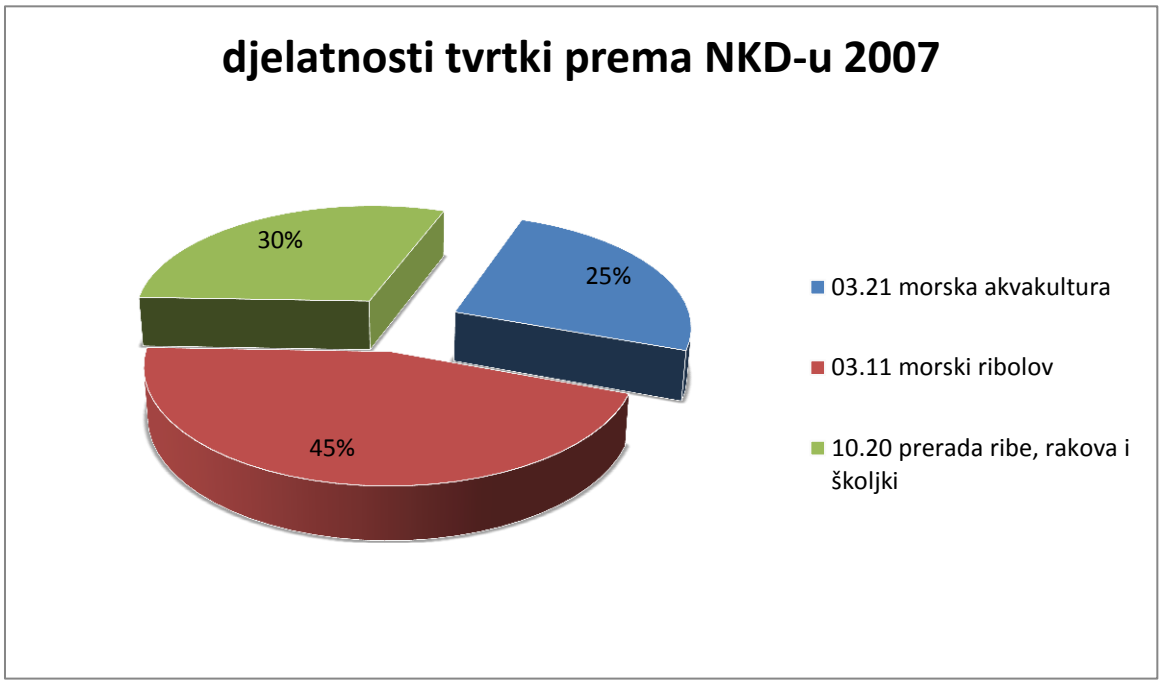
5.1.Osnovni rezultati istraživanja

Planirana veličina uzorka je 15 anketnih upitnika od čega je u roku vraćeno 13 pravilno popunjenih upitnika ili 86,66%. Smatra se da se na temelju prikupljenih odgovora može izvršiti kvalitetna računalna statistička obrada podataka. Rezultati istraživanja prikazani su grafički ili tablično, gdje grafikon nije bio primjenjiv, te su svi rezultati interpretirani.

Kako su prva 4 pitanja općenita i daju samo uvid u opće podatke o ispitanicima, njihova interpretacija je deskriptivna. Od ukupno 13 tvrtki koje su bile obuhvaćene istraživanjem, njih 12 osnovane su u periodu 1990. do 2014. godine, uz izuzetak tek jedne koja je osnovana daleke 1907. godine. Težište godine osnutka pada u prvu polovicu dvijetisućitih, odnosno u 2004. godinu

Petim pitanjem pokušalo se utvrditi djelatnosti kojima se poduzeća bave. Najveći broj njih je registriran za morski ribolov prema NKD (Nacionalna klasifikacija djelatnosti) 2007. (Grafikon 18.)

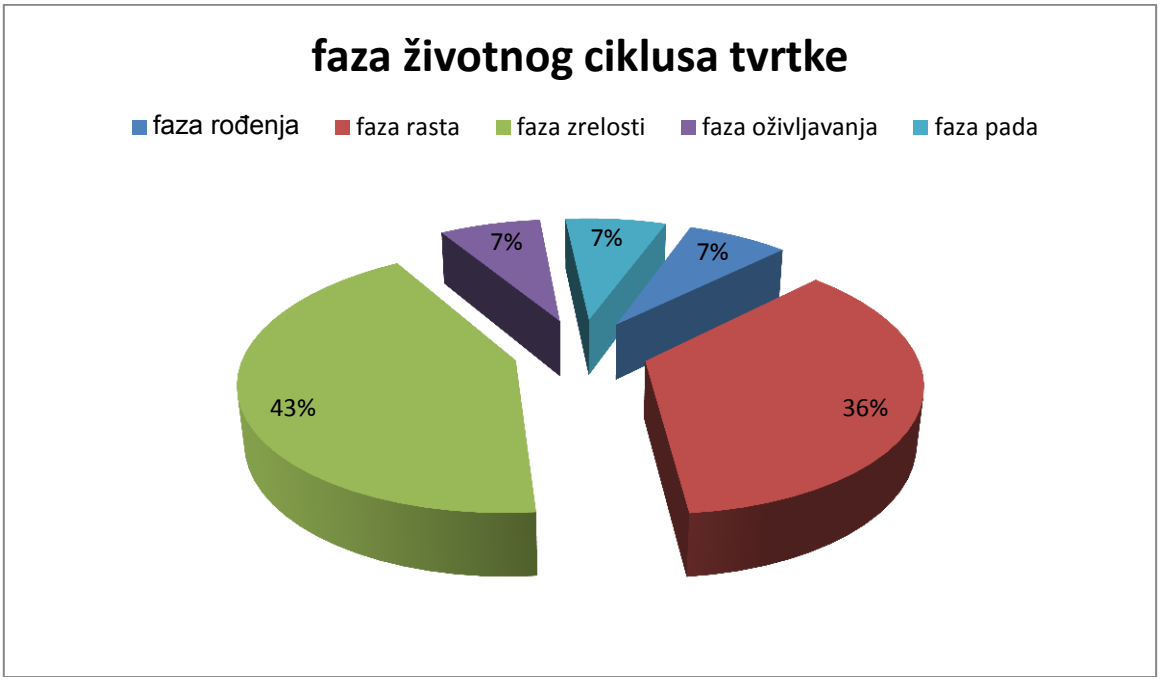
Grafikon 18. Koja je točna djelatnost Vaše firme prema NKD-u 2007?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

S obzirom na životni ciklus organizacije, najveći broj ispitanika izjavio je kako se njihovo poduzeće nalazi u fazi zrelosti (43%) i fazi rasta (36%) što pokazuje da je uzorak dobro odabran jer nam informacije iz ovakvih poduzeća mogu najviše pomoći pri formuliranju strategije, obzirom da su ciljevi poduzeća usmjereni na rast i zadržavanje postignute pozicije na tržištu (Grafikon 19.)

Grafikon 19. U kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi Vaša tvrtka?



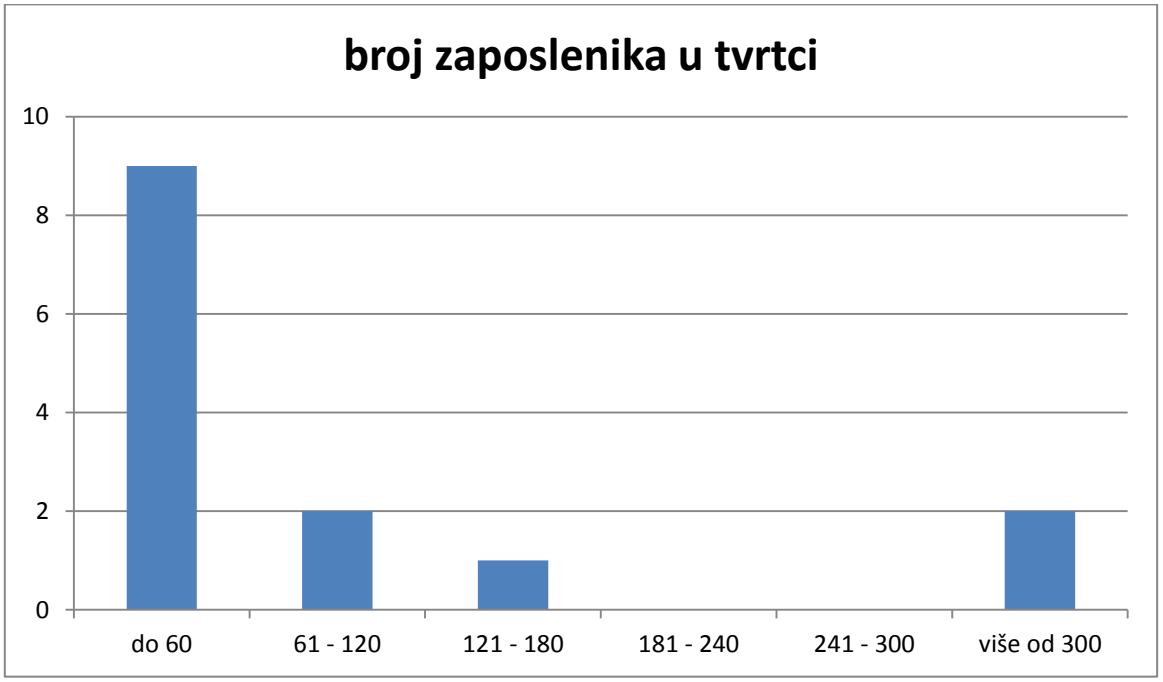
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

S obzirom na veličinu organizacije prema broju djelatnika, najveći broj ispitanih poduzeća spadaju u mala ili srednja poduzeća, što je u sektoru akvakulture u EU i najrašireniji oblik poduzeća (Grafikon 20.).

Kako bi dobili podatak o važnosti odjela istraživanja i razvoja u poduzećima, od ispitanika se tražilo da od ukupnog broja zaposlenika izdvoje broj zaposlenih u odjelima za istraživanje i razvoj. Očekivano, najveći udio zaposlenika u IR odjelima je poduzećima koja se bave marikulturom i preradom, dok poduzeća koja se bave morskim ribarstvom ili nemaju ili imaju zanemariv broj zaposlenih u IR odjelima. S obzirom na veličinu poduzeća prema broju

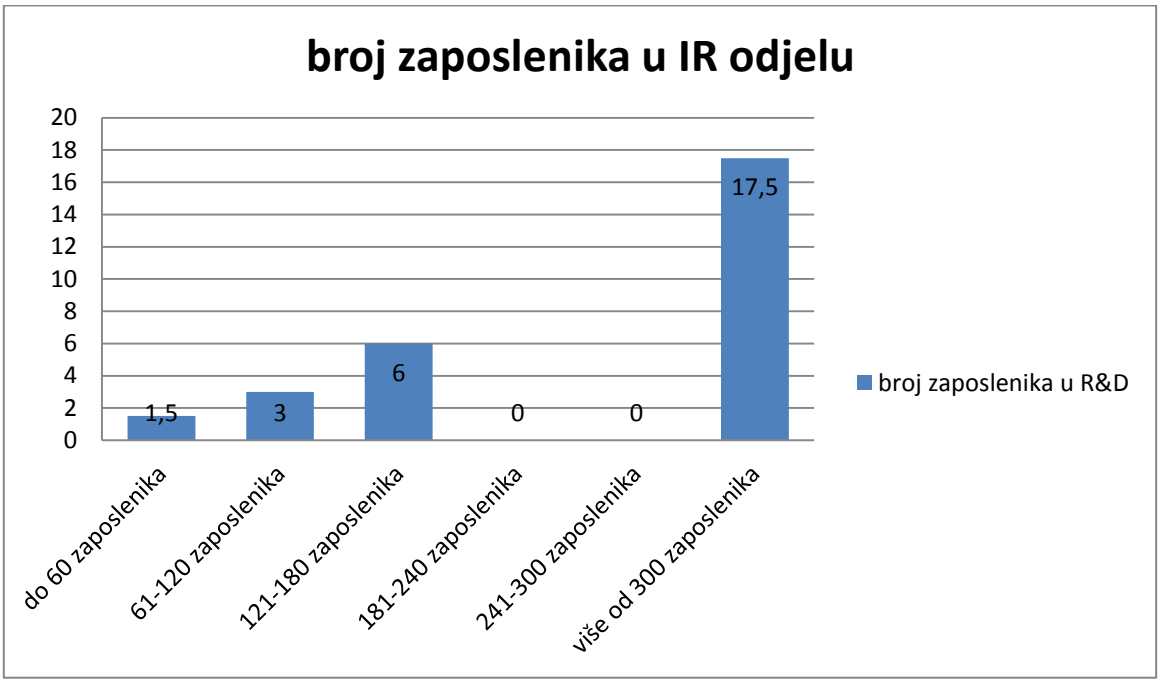
zaposlenih, također očekivano, najveći broj zaposlenih u IR odjelu imaju velika poduzeća, oko 17-18. (Grafikon 21.)

Grafikon 20. Koliko zaposlenih ima Vaša tvrtka?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

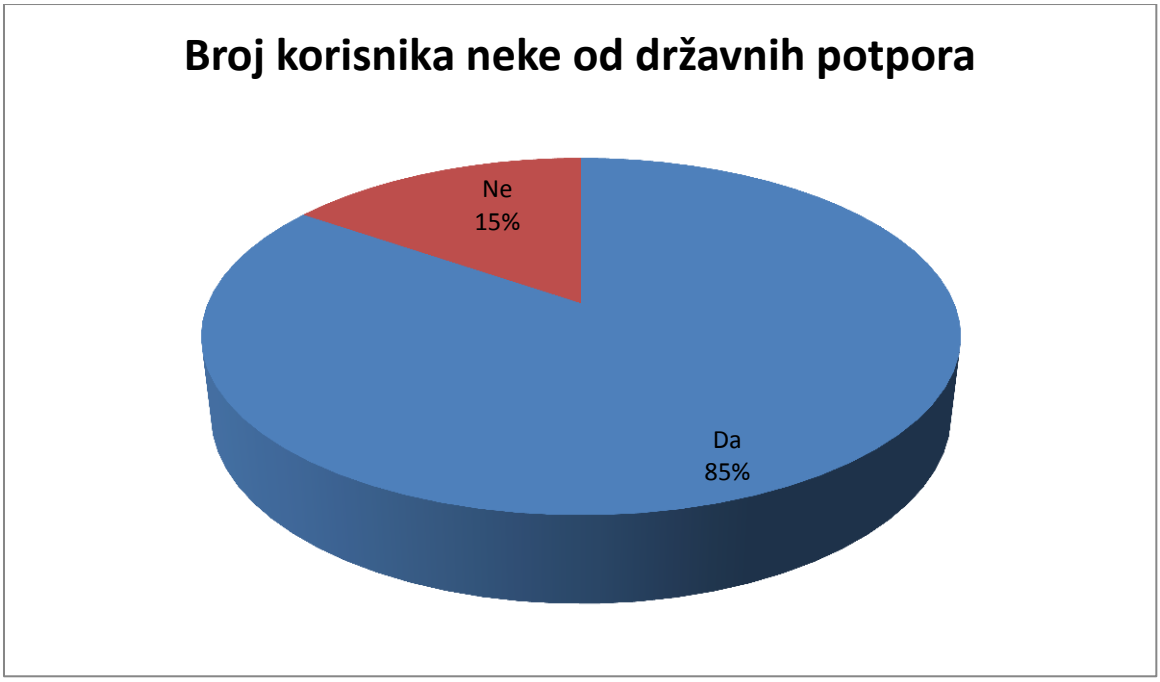
Grafikon 21. Od ukupnog broja zaposlenika koliko njih spada u istraživačko-razvojno osoblje?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Čak 85% poduzeća su korisnici nekih od državnih potpora (Grafikon 22.), što znači da su vrlo vjerojatno dobro informirani o potporama male vrijednosti, obzirom da je većina ispitanika navela da koristi potpore za očuvanje radnih mjesta na otocima, za sufinanciranje pogonskog goriva/plavog dizela te poticanje proizvodnje u ribarstvu.

Grafikon 22. Jeste li korisnik neke od državnih potpora?



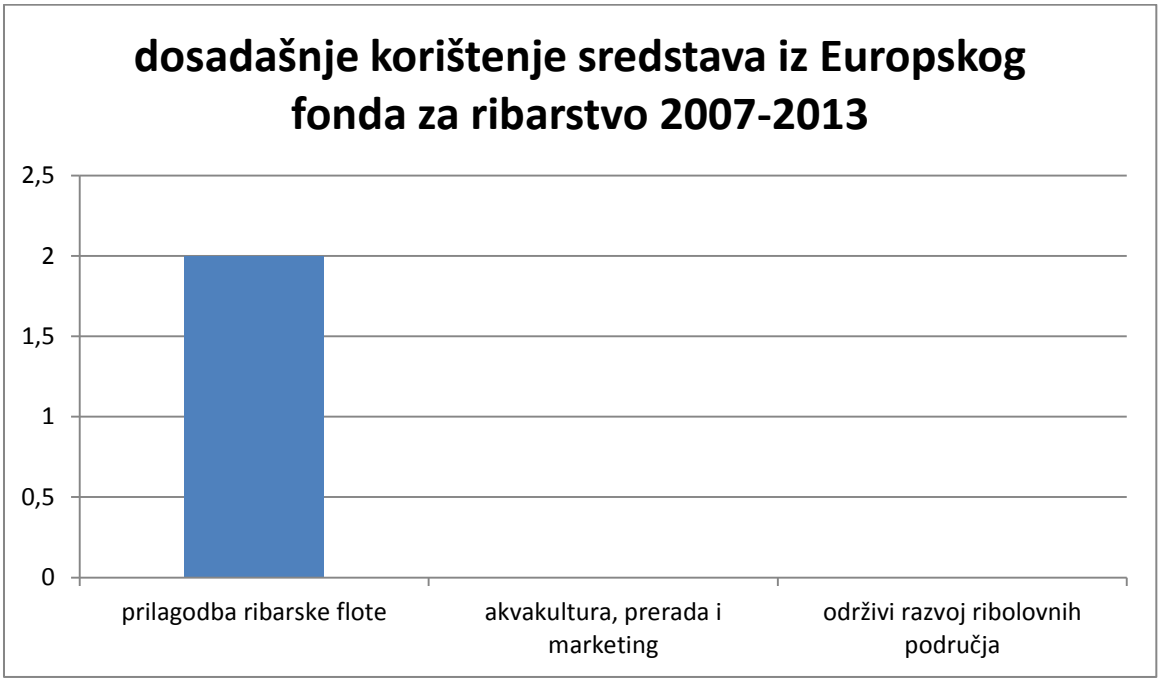
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Ipak, kad je riječ o korištenju sredstava iz Europskog fonda za ribarstvo 2007-2013, samo su dvije od ispitanih tvrtki izjavile da su do sada koristili predmetna sredstva (Grafikon 23.), i to u programu prilagodbe ribarske flote.

Što se tiče sredstava nekih drugih Europskih fondova, također su samo dva ispitanika koristila sredstva. Obje su navele da su navedena sredstva koristili *za ulaganje u izgradnju i/ili rekonstrukciju i/ili opremanje skladišnih prostora*, dok je jedna od njih navela i korištenje navedenih sredstava u dodatnim područjima: *ulaganja u kupnju opreme za unaprjeđivanje rada mrjestilišta/uzgajališta; ulaganja u kupnju opreme i/ili sustava za nadzor mrjestilišta i/ili uzgajališta; i ulaganje u izgradnju i/ili opremanje postrojenja za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora na mrjestilištima i/ili uzgajalištima za vlastite potrebe*.
Obje tvrtke navele su da su uglavnom bili zadovoljni zahtjevnošću procedure prijave, brzinom obrade i kontrolom krajnjeg korisnika sredstava u periodu praćenja, dok se s uvjetima financiranja djelomično ne slažu: jedna izjavljuje da je u potpunosti, a druga uglavnom bila zadovoljna.

Ovi podaci pokazuju donedavnu nespremnost hrvatskih poduzeća da konkuriraju za dostupna sredstva, bilo zbog nepoznavanja procedure prijave projekata bilo zbog slabe informiranosti.

Grafikon 23.Da li ste do sada koristili sredstva iz Europskog fonda za ribarstvo 2007-2013?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Ipak, na pitanje da li se u 2015. planiraju prijaviti na neki od natječaja za povlačenje sredstava iz EU fondova, čak 46% je odgovorilo pozitivno, što je ohrabrujući podatak (Grafikon 24.)

Grafikon 24. Planirate li se u 2015. prijaviti na natječaj za povlačenje sredstava iz EU fondova?

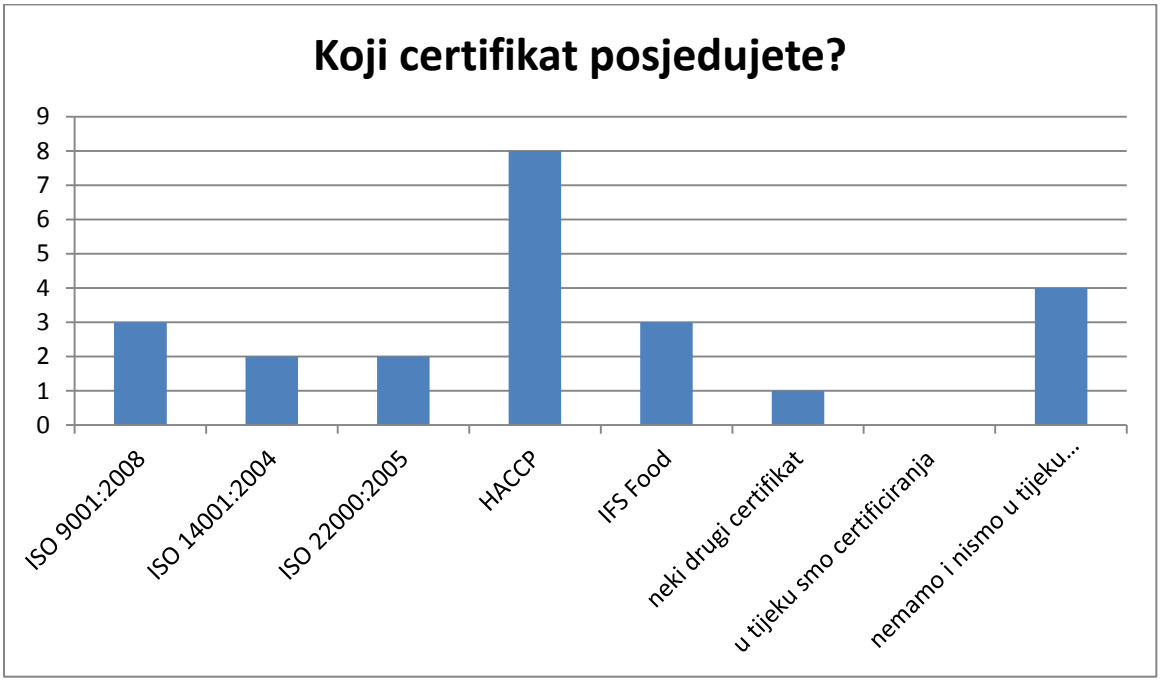


(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Kako bi dobili uvid u angažiranost poduzeća u stvaranju pozitivne percepcije marikulture i ribarstva, postavljana su pitanja o sustavima certificiranja u poduzećima. Najveći broj ispitanika navodi da posjeduje HACCP certifikat[62], dok neki od ispitanika ne posjeduju niti jedan certifikat, što ukazuje na potrebu za uvođenjem istih kako bi se percepcija javnosti popravila (Grafikon 25.)

[62] HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) - alat koji pomaže proizvođačima hrane prilikom identifikacije, procjene i kontrole opasnosti koje mogu biti vezane za određeni proizvod ili cijelu proizvodnu liniju

Grafikon 25. Koji certifikat posjedujete?



Napomena: Pod *neki drugi certifikat*, tvrtka navodi: BRC Halal Kosher
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Tvrtke posjeduju od nijednog (četiri tvrtke) do ukupno pet certifikata (jedna tvrtka), što je vidljivo u Tablici br. 5.

Tablica 5. Vrste certifikata koje ispitanici posjeduju

	ISO 9001:2008	ISO 14001:2004	ISO 22000:2005	HACP	IFS Food	neki drugi	u tijeku smo certificiranja	nemamo i nismo u procesu
1		Da		Da	Da			
2								
3				Da				
4				Da				
5								Da
6								Da
7	Da		Da	Da				
8								Da
9				Da				
10	Da			Da	Da	BRC Halal Kosher		
11								Da
12				Da				
13	Da	Da	Da	Da	Da			

(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Na pitanja o očekivanjima u budućnosti, povećanju broja zaposlenih, proizvodnje i dodatnih investicija, većina ispitanika odgovorila je da očekuje rast na sva tri polja (Grafikon 26., Grafikon 27. i Grafikon 28.)

Grafikon 26. U skoroj budućnosti realno je očekivati povećanje broja zaposlenih u Vašoj tvrtci?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 27. U skoroj budućnosti realno je očekivati povećanje proizvodnje u Vašoj tvrtci



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

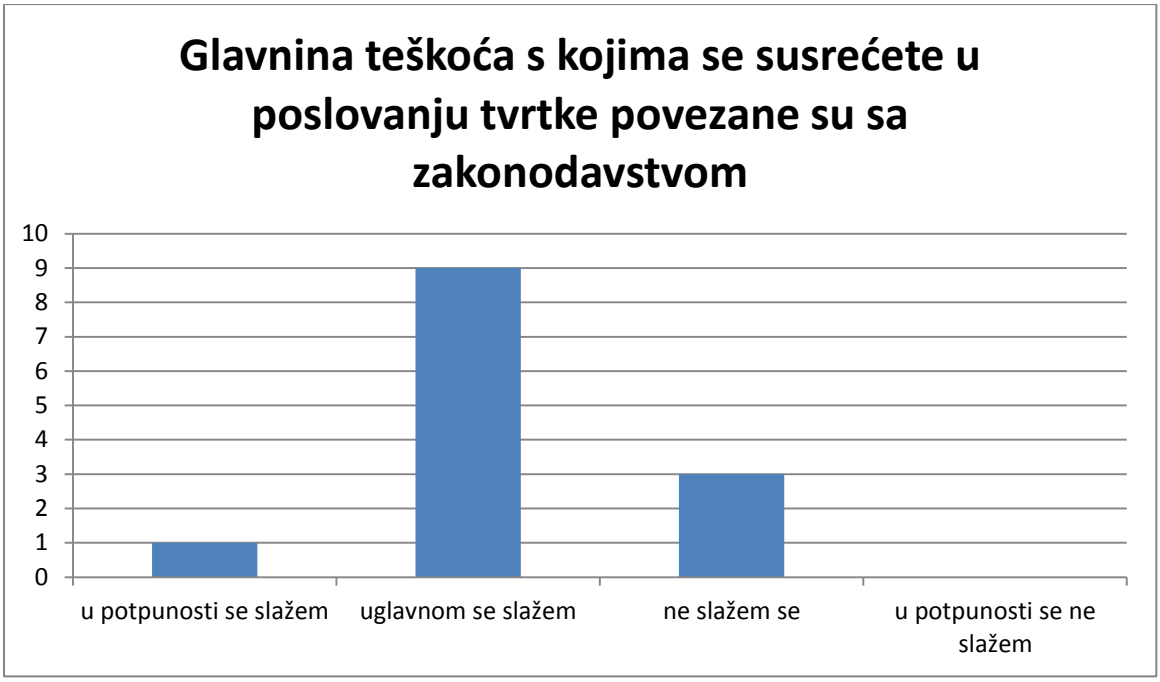
Grafikon 28. U skoroj budućnosti realno je očekivati dodatno investiranje u proizvodne kapacitete u Vašoj tvrtci



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

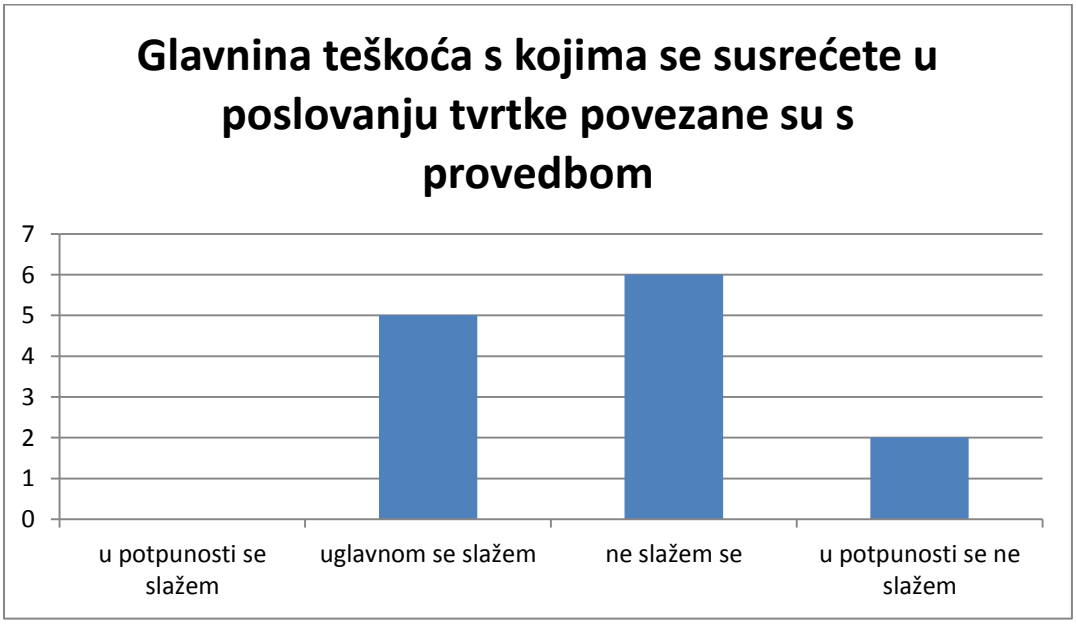
Slijedeći podaci daju nam sliku o problemima s kojima se suočavaju hrvatska poduzeća u marikulturi ili ona koja su usko povezana s marikulturom, koja kažu da je većina njihovih problema povezana sa zakonodavstvom (Grafikon 29.) i financiranjem (Grafikon 33.) , dok uglavnom nemaju problema sa oglašavanjem proizvoda. (Grafikon 31). Uglavnom se ne susreću s problemima kod provedbe proizvodnog procesa ili nabave sirovina (Grafikon 30.), dok probleme s plasiranjem svog proizvoda ima oko 50% ispitanika (Grafikon 32.)

Grafikon 29. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa zakonodavstvom(npr. različite dozvole, licence, prostorno planiranje i sl.)



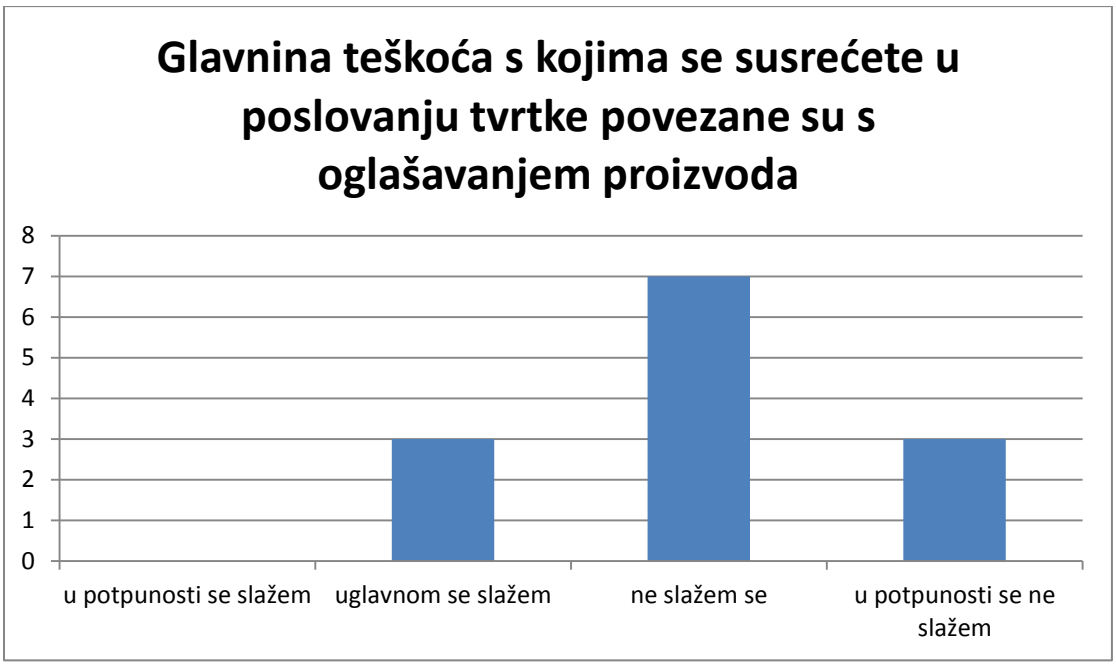
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 30. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa provedbom (npr. proizvodni proces, opskrba sirovim materijalom i sl.)



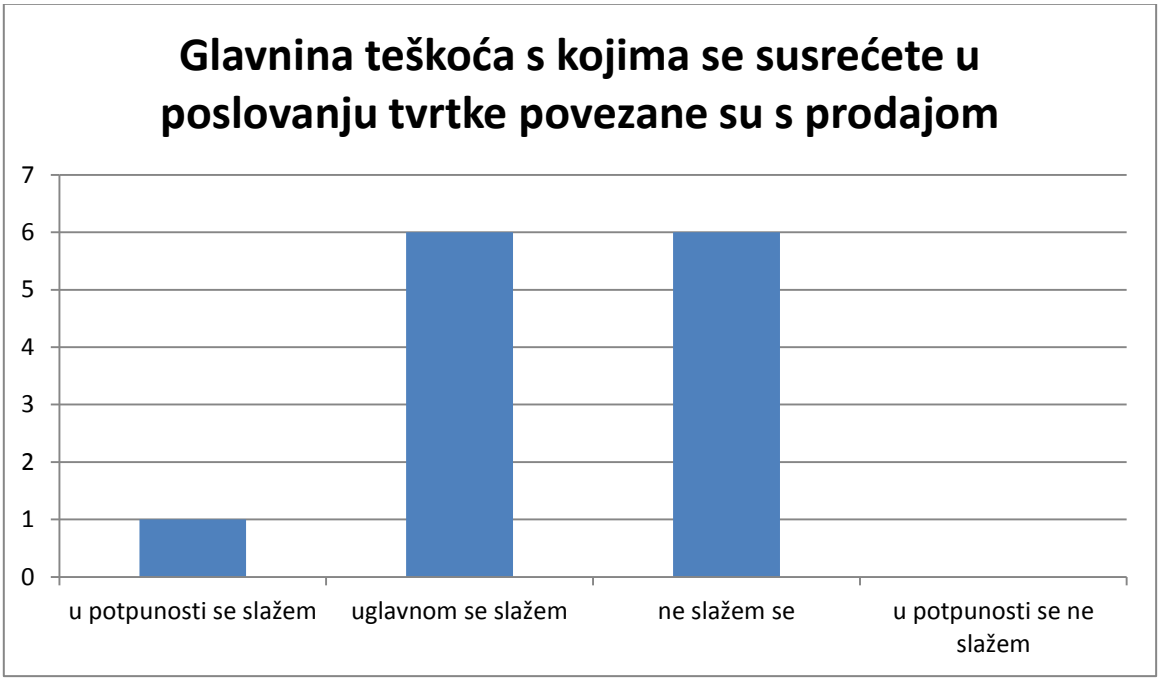
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 31. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa oglašavanjem proizvoda



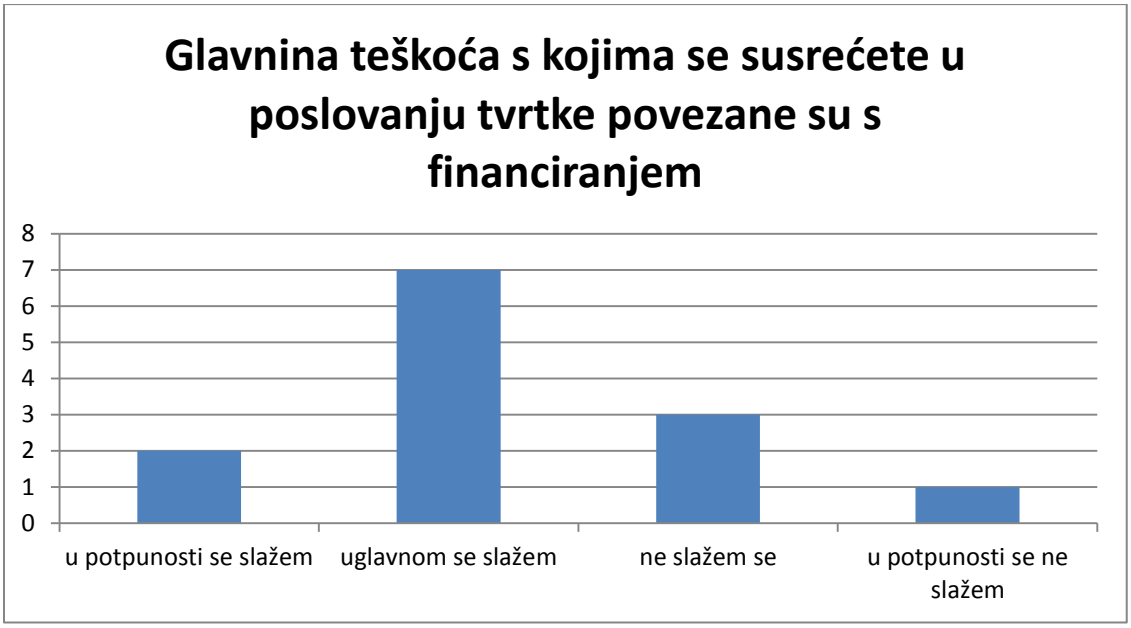
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 32. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa prodajom



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

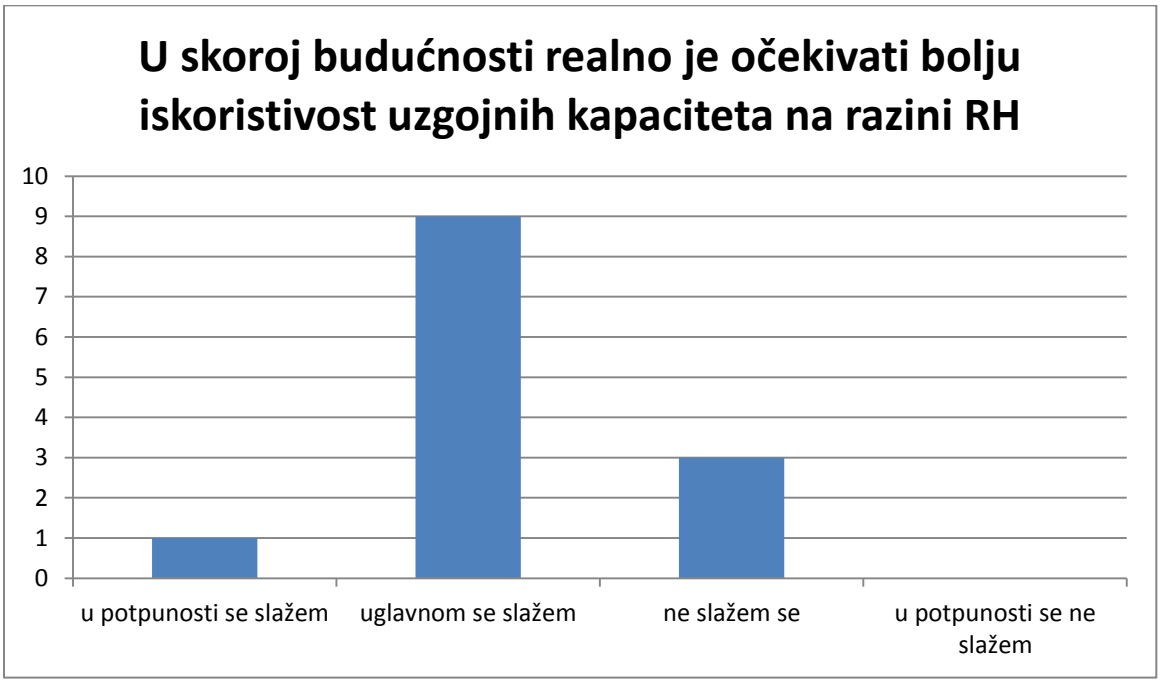
Grafikon 33. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su s financiranjem



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Na pitanje da li u skoroj budućnosti očekuju bolju iskoristivost uzgojnih kapaciteta, većina ispitanika je odgovorilo pozitivno, što je još jedan pokazatelj kako će u budućnosti njihovi ciljevi biti usmjereni ka rastu (Grafikon 34.)

Grafikon 34. U skoroj budućnosti realno je očekivati bolju iskoristivost uzgojnih kapaciteta na razini RH



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Na pitanja da li država dovoljno potiče suradnju istraživačkih institucija i poduzeća u ribarstvu i marikulturi kako bi poboljšala i unaprijedila proizvodnju, većina ispitanika smatra da se ne ulažu dovoljni napori te da bi poticanje takve suradnja bila korisna za gospodarske subjekte (Grafikon 35. i Grafikon 36.)

Grafikon 35. Da li država dovoljno potiče suradnju između gospodarstva i istraživačkih institucija?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 36. Da li bi uspostava takve suradnje bila korisna za gospodarstvo?

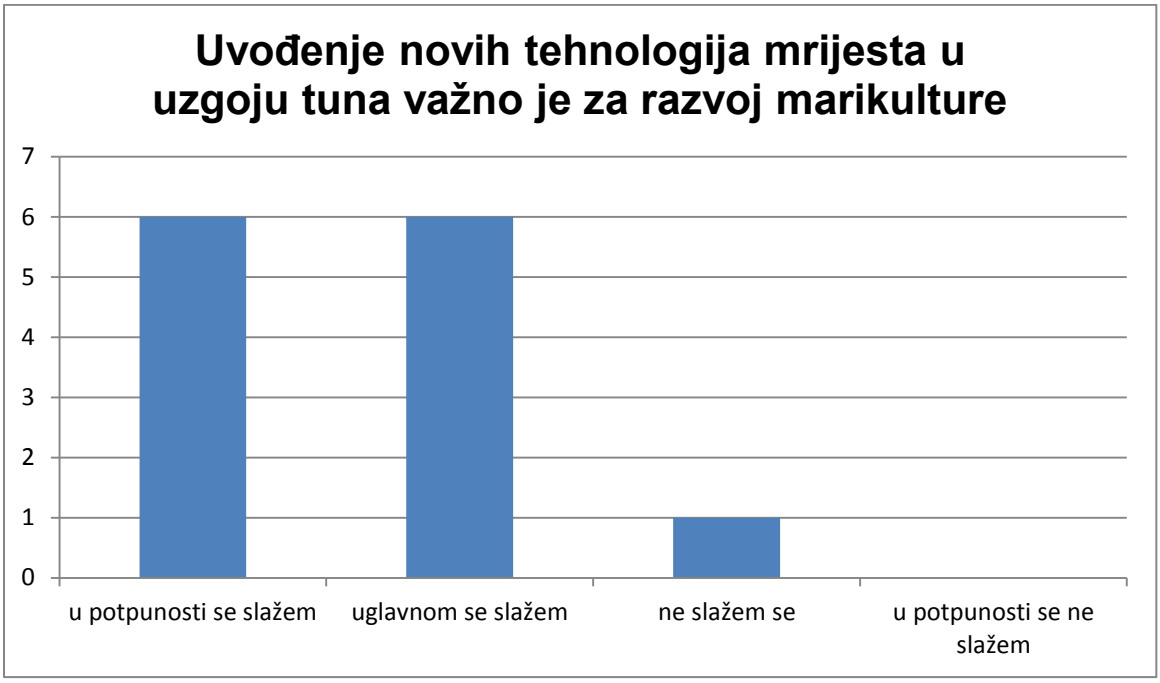


(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

5.2. Analiza hipoteze istraživanja

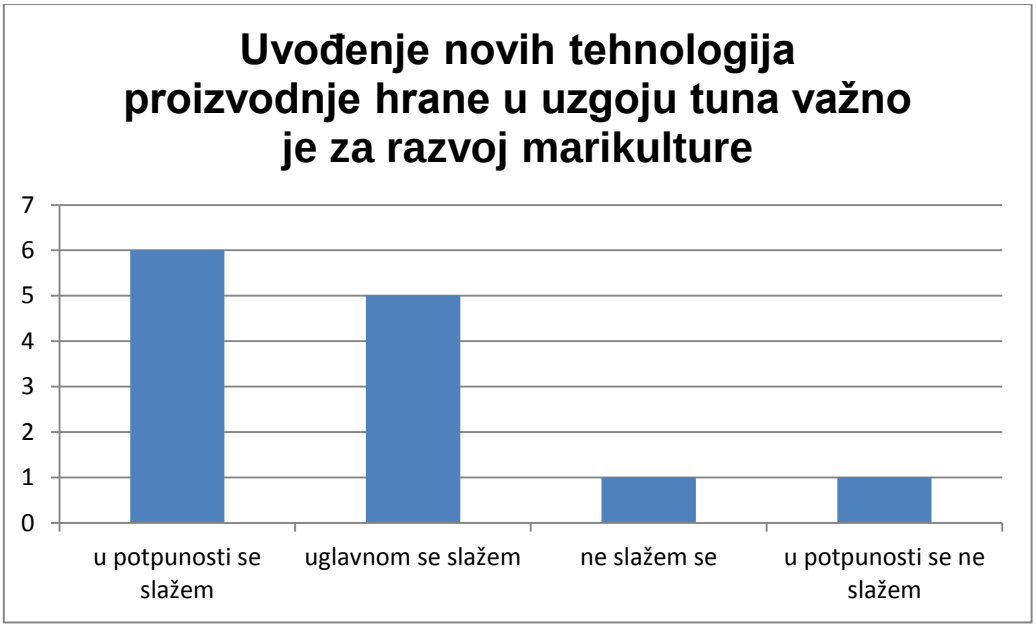
Slijedećih pet pitanja odnose se na važnost uvođenja novih tehnologija i poboljšanje poslovnih procesa u uzgoju tuna kao važan čimbenik u razvoju marikulture. Većina ispitanika odgovorilo je pozitivno, odnosno prepoznata je potreba poboljšanja proizvodnih procesa i važnost diferencijacije ove uzgojne grane u strategiji razvoja marikulture u Hrvatskoj (Grafikon 37., Grafikon 38., Grafikon 39., Grafikon 40. i Grafikon 41.)

Grafikon 37. Uvođenje novih tehnologija mrijesta u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture.



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 38. Uvođenje novih tehnologija proizvodnje hrane u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture



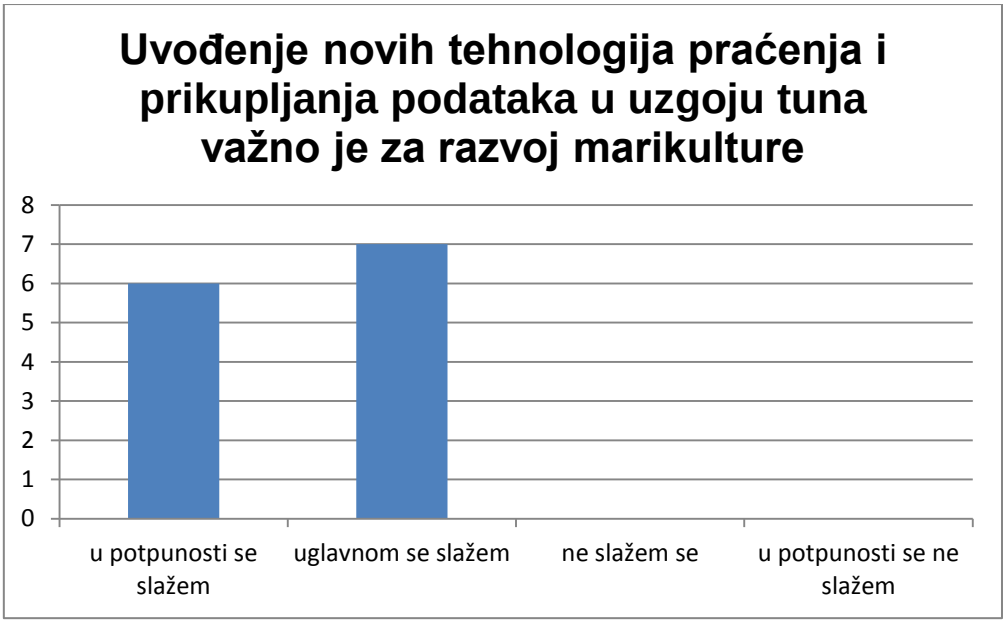
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 39. Uvođenje novih tehnologija hranjenja u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture



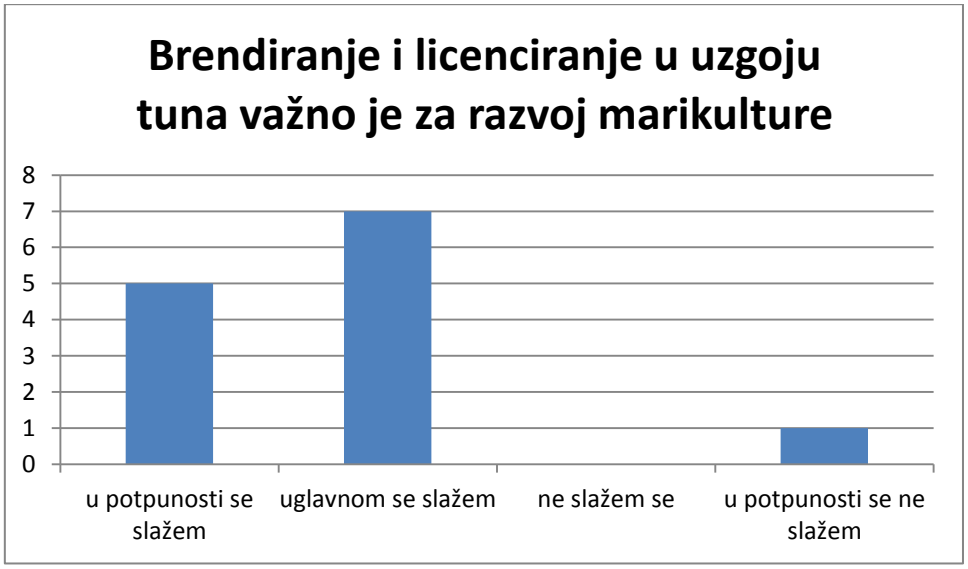
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 40. Uvođenje novih tehnologija praćenja i prikupljanja podataka u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 41. Brendiranje i licenciranje u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Slijedećih pet pitanja odnose se na važnost uvođenja novih tehnologija i poboljšanje poslovnih procesa te njihova važnost za razvoj marikulture općenito. Većina ispitanika odgovorilo je pozitivno, odnosno prepoznata je potreba poboljšanja proizvodnih procesa i važnost diferencijacije kao jedna od strategija razvoja marikulture u Hrvatskoj (Grafikon 42., Grafikon 43,. Grafikon 44. i Grafikon 45.). Posebno je zanimljiva činjenica da je čak 12 od 13 ispitanika državne poticaje za osiguranje biomase u uzgoju ocijenilo vrlo važnim, što nameće potrebu za uvođenjem takvih poticaja, obzirom da su troškovi osiguranja biomase iznimno visoki (Grafikon 46.)

Grafikon 42. Za razvoj marikulture važno je uvođenje novih vrsta u uzgoj



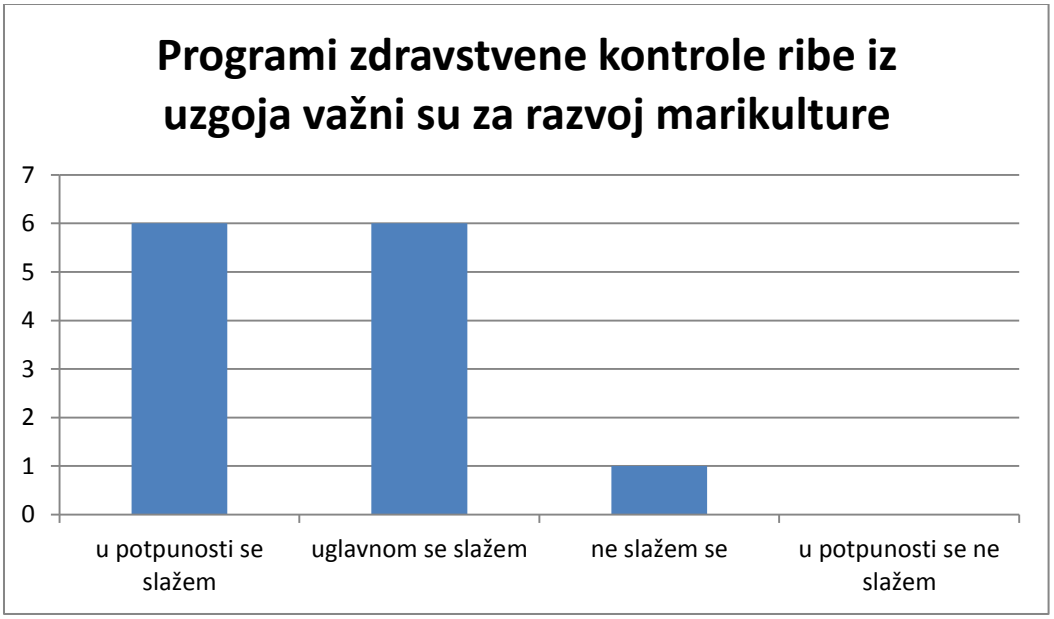
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 43. Otvaranje novih tržišta važno je za razvoj marikulture



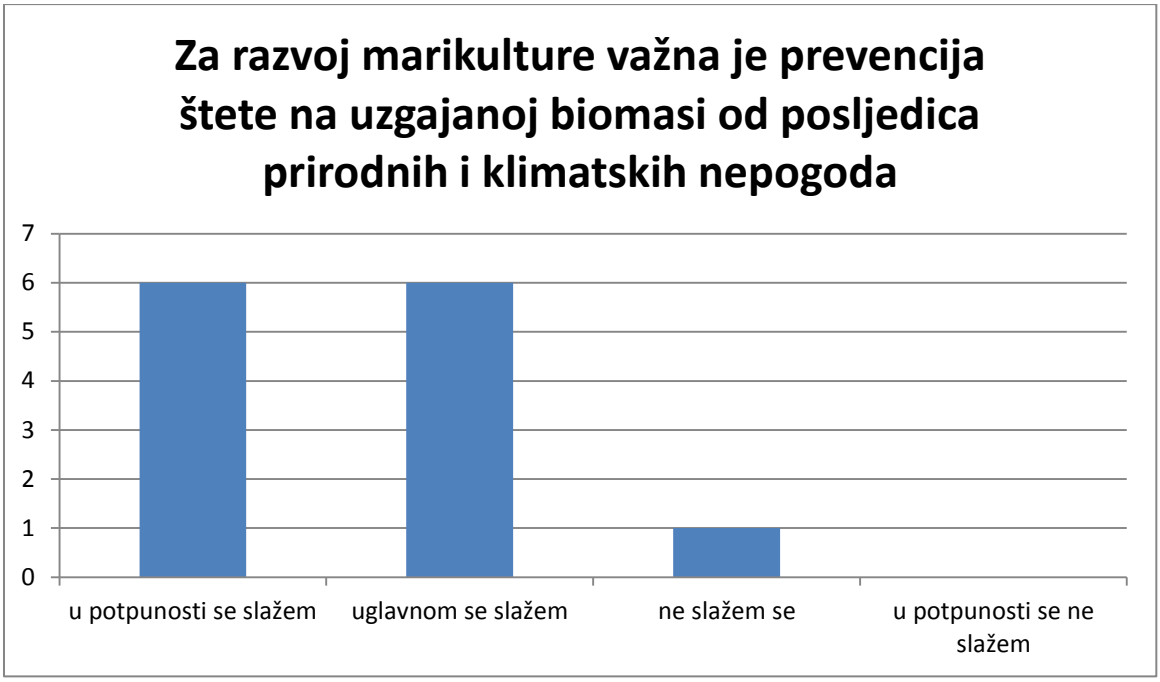
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 44. Programi zdravstvene kontrole ribe iz uzgoja važni su za razvoj marikulture



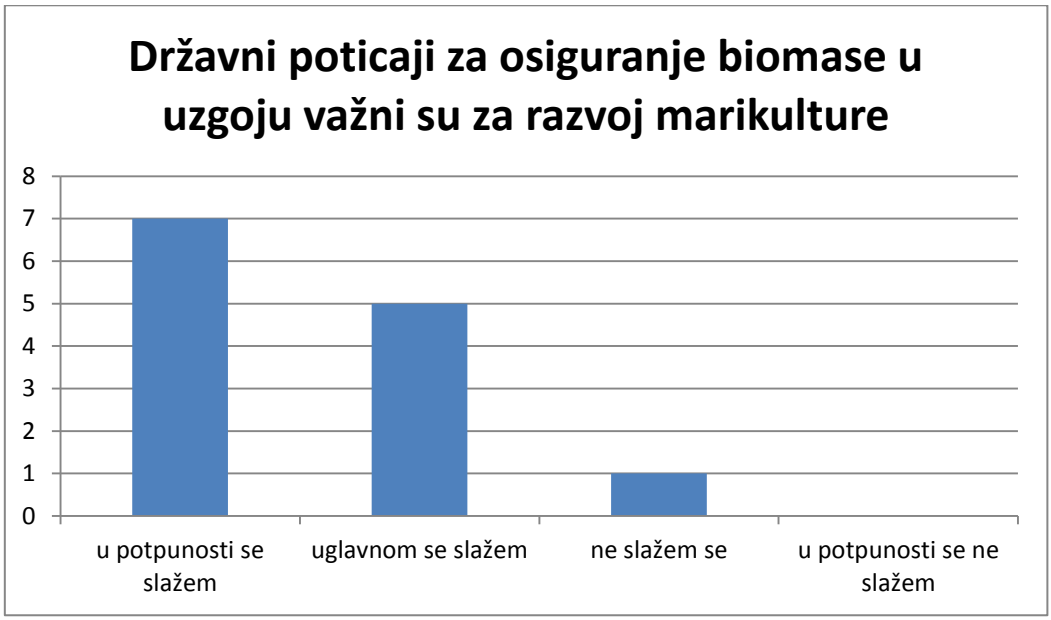
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 45. Za razvoj marikulture važna je prevencija štete na uzgajanoj biomasi od posljedica prirodnih i klimatskih nepogoda



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 46. Državni poticaji za osiguranje biomase u uzgoju važni su za razvoj marikulture



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Kako je jedna od hipoteza rada da održivi uzgoj tuna, koji podrazumijeva zatvaranje životnog ciklusa i proizvodnju umjetne hrane, neće ugroziti postojeći oblih gospodarskog ribolova, posebice plivaričare kojima su uzgajivači tuna najveće tržište i gdje se cjelokupni ulov plasira bez većih problema, posebno je važno primijetiti kako većina ispitanika (10 od ukupno 13) ne smatra da će takav oblik ribolova biti ugrožen (Grafikon 47.). Podatak je tim više zanimljiviji ako znamo da je većina poduzeća u uzorku ispitanika, njih 45%, navela upravo morski ribolov kao primarnu djelatnost kojom se njihovo poduzeće bavi. Na ovom pitanju, napravljena je i dodatna Kruskal-Wallis ANOVA analiza koja je pokušala utvrditi da li postoji statistički značajna razlika u odgovorima tvrtki s obzirom na primarnu djelatnost koju izvode. Tvrdimo da postoji statistički značajna razlika u promatranoj karakteristici onda kada je p=,05 ili niži, što nije bio slučaj kod ove analize (Tablica 6.)

Kruskal-Wallis ANOVA by Ranks je naziv statističkog postupka kojim se utvrđuje postoji li razlika između 3 ili više nezavisnih grupa u nekom svojstvu. Nezavisne grupe su one koje nemaju iste ispitanike, što je slučaj kod ovog istraživanja jer oni ispitanici koji su ušli u grupu npr. „prerada“ ne postoje u preostale dvije grupe.

DJELATNOST je nezavisna (kriterijska) varijabla prema kojoj su ispitanici podijeljeni u grupe. H je testa vrijednost proizašla računanjem K-W ANOVA by Ranks.

N je broj ispitanika koji je sudjelovao u ovoj analizi.

p je vjerojatnost pogreške prilikom odbacivanja nul-hipoteze. Nul-hipoteza je za ovu analizu glasila: „nema razlike u odgovorima na pitanje S23 između 3 grupe ispitanika (tvrtki)“.

Budući je dobiveni ***p=0,5414*** tj. u postocima ***p=54,14%*** to je za nas preveliki rizik da bismo odbacili nul-hipotezu, pa je mi prihvaćamo i tvrdimo: nema razlike u odgovorima triju grupa ispitanika.

Code je kod koji je dodijeljen svakog mogućem odgovoru u varijabli „DJELATNOST“.

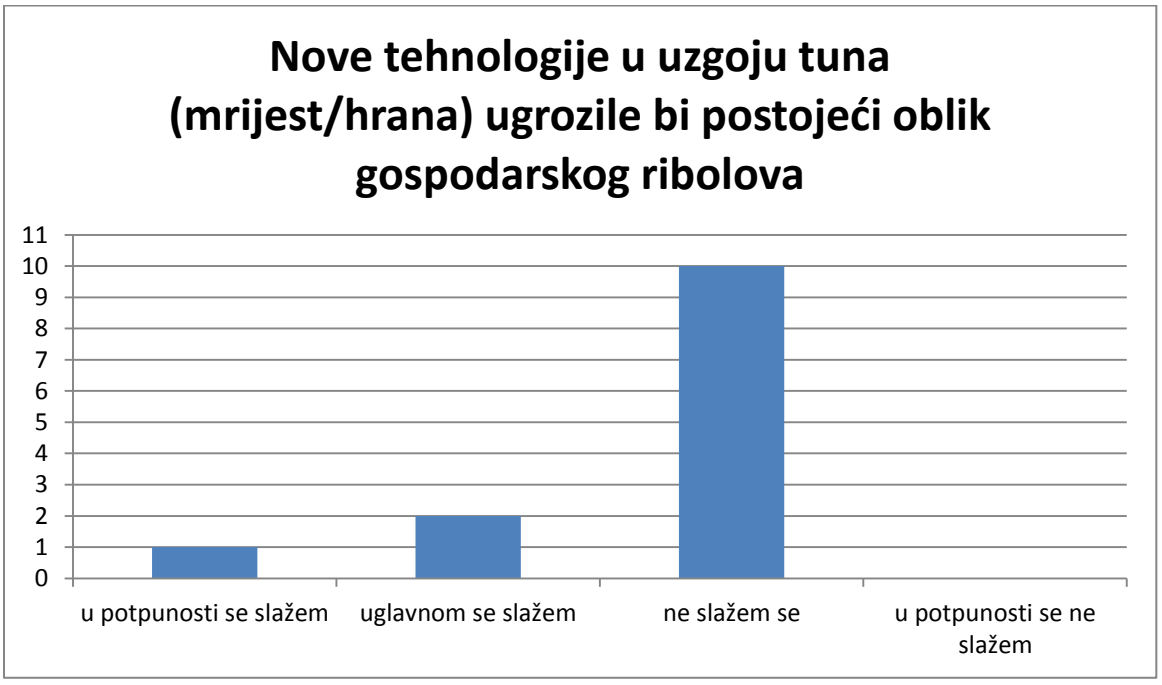
Valid N je broj ispitanika u svakoj od grupa.

Sum of Ranks je suma rangova odgovora unutar svake od grupa djelatnosti.

Mean Rank je prosječni rang odgovora unutar grupe djelatnosti.

Rezultatima dobivenim ovom analizom smatramo da je potvrđena hipoteza ***H3 – Marikultura pozitivno utječe na razvoj ribarstva i lokalnih zajednica .***

Grafikon 47. Nove tehnologije u uzgoju tuna ugrozile bi postojeći oblik gospodarskog ribolova



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

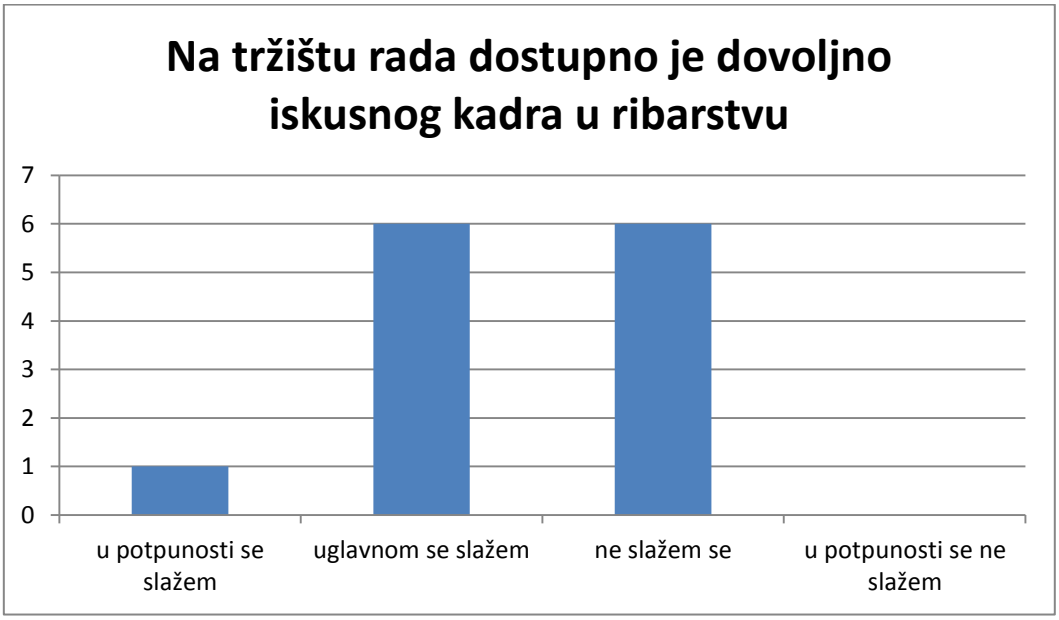
Tablica 6. Kruskal-Wallis ANOVA analiza varijanci podataka iz Grafikon 47. s obzirom na djelatnost

Kruskal-Wallis ANOVA by Ranks; S23 (Spreadsheet251) Independent (grouping) variable: DJELATNOST Kruskal-Wallis test: H (2, N= 13) =1,227273 p =,5414				
	Code	**Valid - N**	**Sum of - Ranks**	**Mean - Rank**
prerada	101	4	28,00000	7,000000
ribarstvo	102	6	37,50000	6,250000
akvakultura	103	3	25,50000	8,500000

(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Sljedećom grupom pitanja pokušalo se utvrditi stanje sa stručnim kadrom u ribarstvu i marikulturi u Hrvatskoj. Ispitanici su podijeljenog mišljenja kada se radi o dostupnosti iskusnog kadra u ribarstvu (Grafikon 48.), dok nešto veći broj ispitanika smatra da je stručnog kadra u marikulturi dostupan dovoljan broj (Grafikon 49.) Ispitanici uglavnom nemaju problema kod pronalaženja potrebnog kadra na tržištu rada (Grafikon 50.)

Grafikon 48. Na tržištu rada dostupno je dovoljno iskusnog kadra u ribarstvu



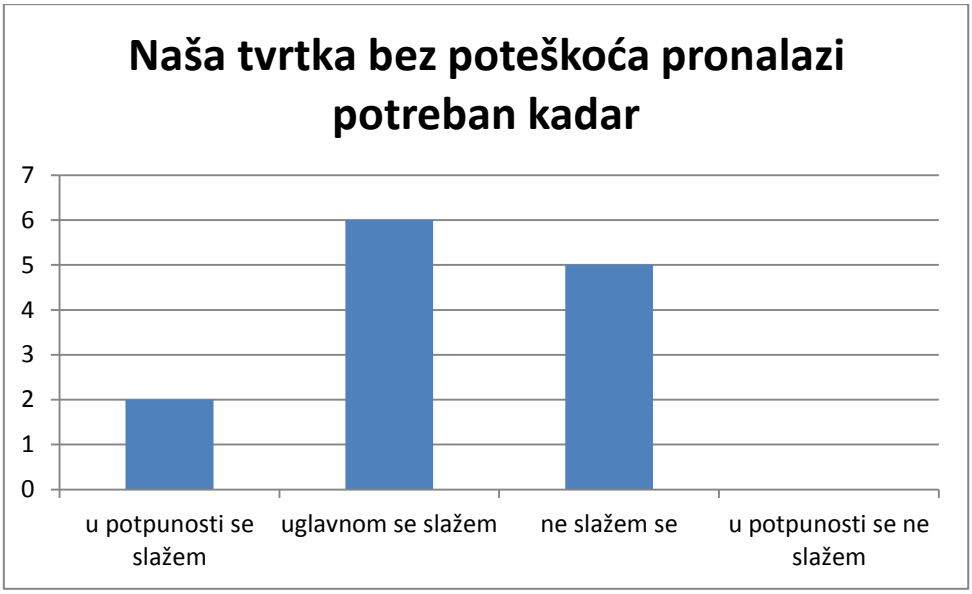
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 49. Na tržištu rada dostupno je dovoljno stručnog kadra u marikulturi



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

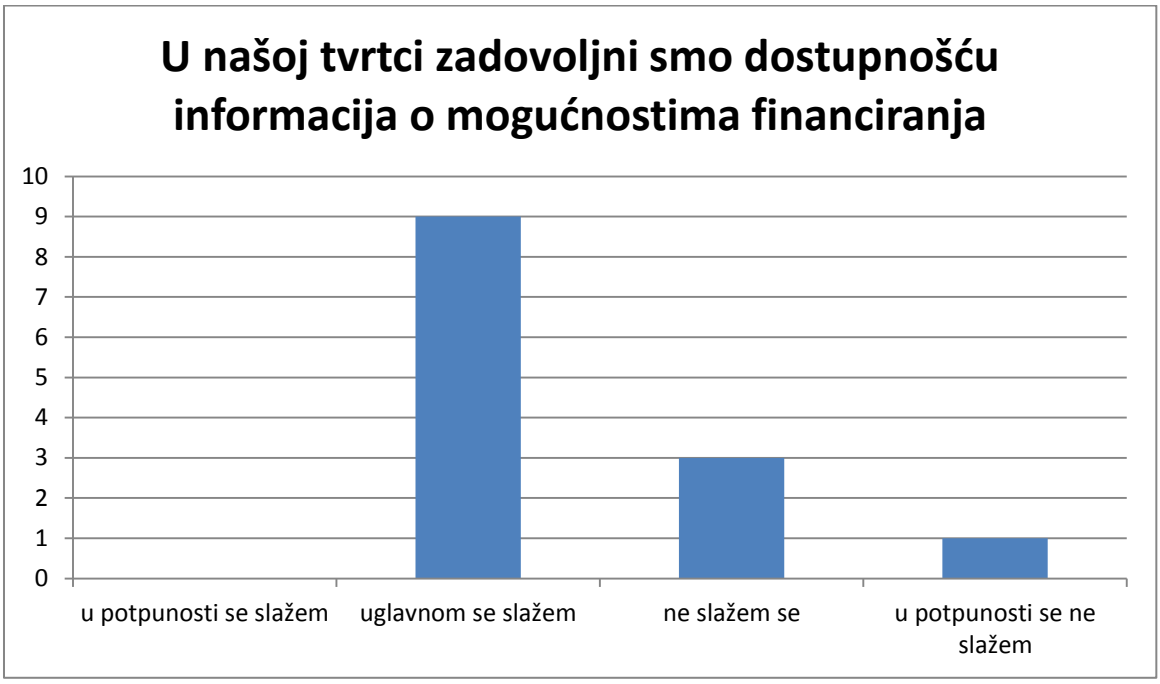
Grafikon 50. Naša tvrtka bez poteškoća pronalazi potreban kadar



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Na pitanje koliko su zadovoljni dostupnošću informacija o mogućnostima financiranja, na Likertovoj skali većina ispitanika je odgovorila da su zadovoljni istim (Grafikon 51.)

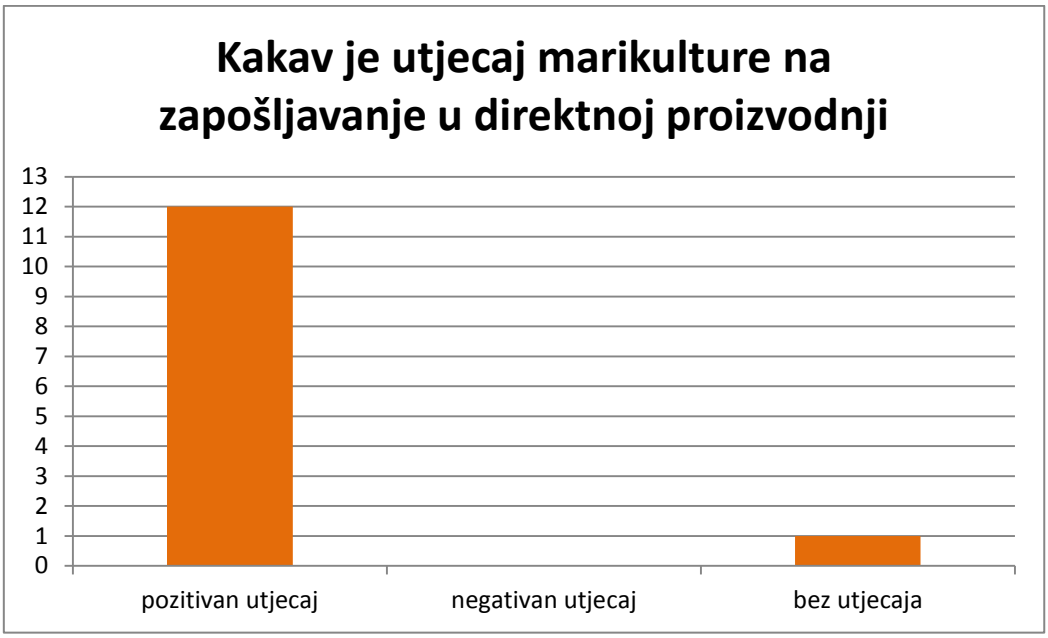
Grafikon 51. U našoj tvrtci zadovoljni smo dostupnošću informacija o mogućnostima financiranja



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

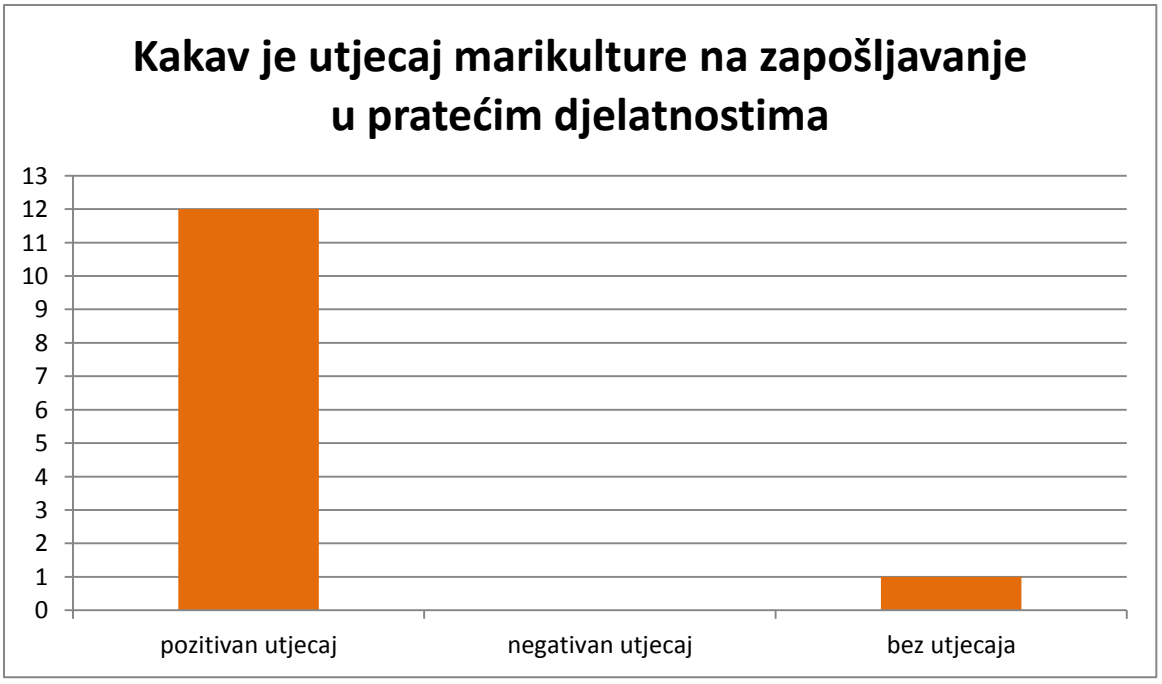
Pitanjem br. 46 iz anketnog upitnika pokušalo se odrediti percepcija marikulture i stav ispitanika o utjecaju marikulture na gospodarski razvoj u cjelini i na mikro-razini, kao i utjecaj marikulture na turizam kao preklapajuću djelatnost na obalnim i otočnim prostorima. Velika većina ispitanika smatra da marikultura ima pozitivan utjecaj na zapošljavanje i regionalni razvoj te da je bez utjecaja na turistički krajobraz (Grafikon 52., Grafikon 53., Grafikon 54. i Grafikon 56.). Također smatraju da marikultura ima pozitivan utjecaj na potrebu turističkog tržišta za proizvodima mora (Grafikon 55.) što znači da neiskorištene kapacitete za uzgoj bijele ribe treba iskoristiti što više kako bi se zadovoljila potreba rastuće potražnje turističkog sektora.

Grafikon 52. Kakav je utjecaj marikulture na zapošljavanje u direktnoj proizvodnji



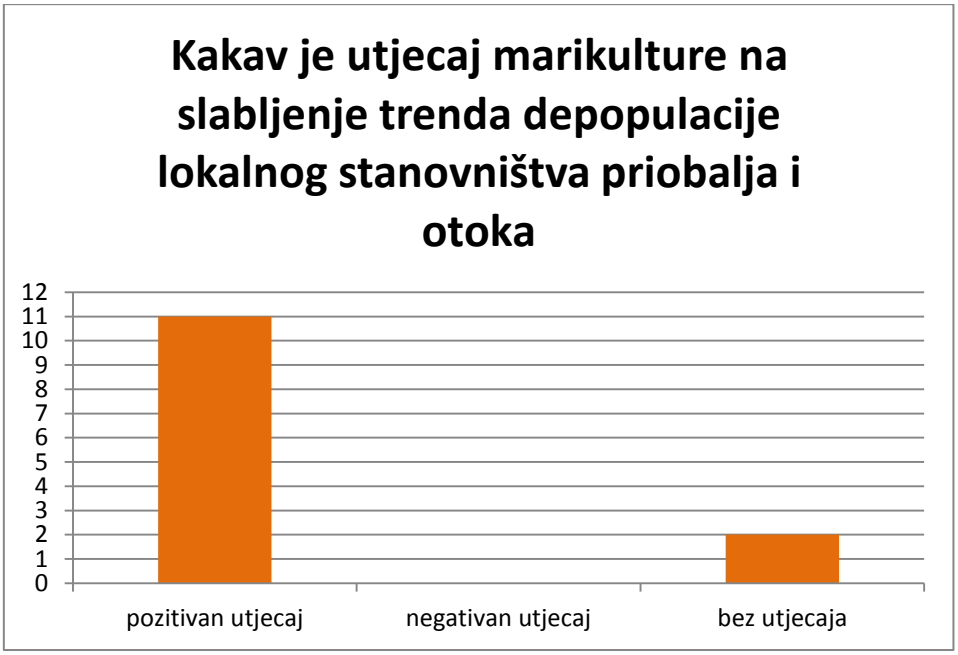
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 53. Kakav je utjecaj marikulture na zapošljavanje u pratećim djelatnostima



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 54. Kakav je utjecaj marikulture na slabljenje trenda depopulacije lokalnog stanovništva priobalja i otoka



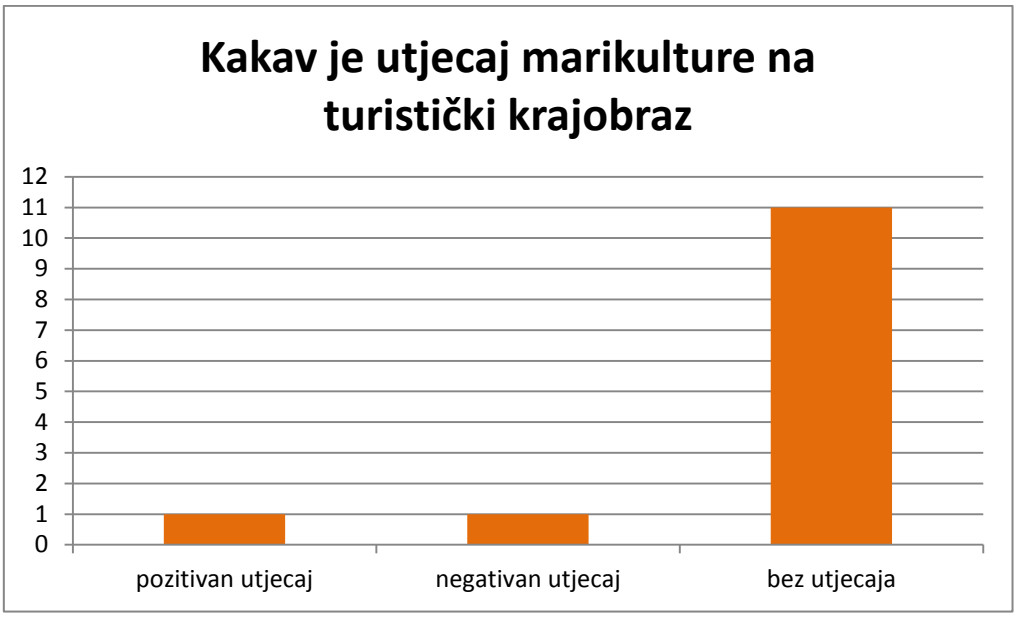
(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Grafikon 55. Kakav je utjecaj marikulture na potrebu turističkog tržišta za proizvodima mora



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

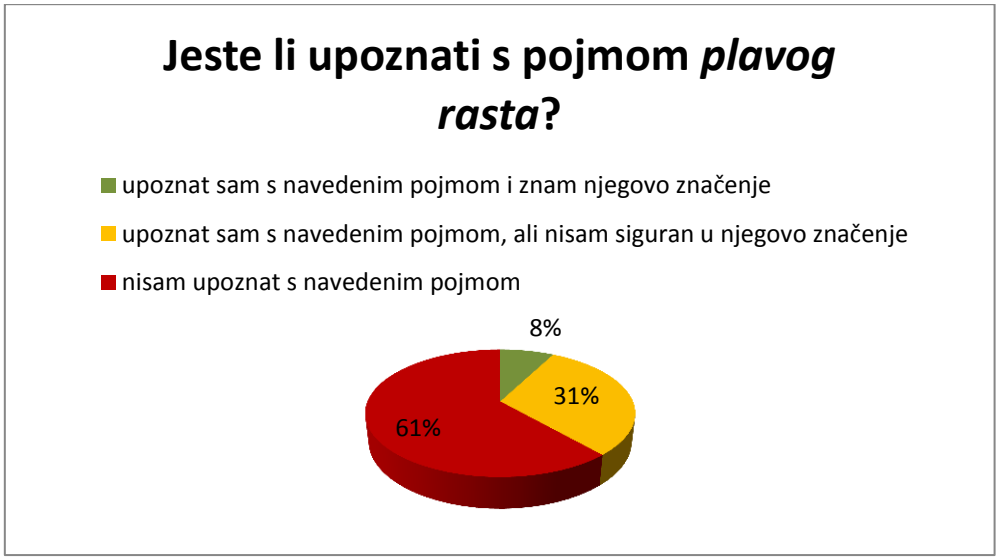
Grafikon 56. Kakav je utjecaj marikulture na turistički krajobraz



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

Na pitanje koliko su upoznati sa pojmom *plavi rast*, većina ispitanika (njih 61%) odgovorila je kako nije upoznata s navedenim pojmom, što ukazuje na slabu informiranost o usklađivanju marikulture i ribarstva u Hrvatskoj sa stečevinama EU (Grafikon 57.)

Grafikon 57. Jeste li upoznati s pojmom *plavog rasta*?



(Izvor: Rezultati ankete – obrada autora)

6. STRATEGIJA RAZVOJA ODRŽIVOG UZGOJA TUNA U OKVIRU RAZVOJA MARIKULTURE

6.1. Perspektive marikulture

Premisa na kojoj počiva planiranje daljnjeg razvoja marikulture jest činjenica da ova djelatnost predstavlja jedan od strateški najvažnijih elemenata u ribarstvu kao cjelini. Prostor za daljnji rast i razvoj marikulture na nacionalnoj razini Hrvatska vidi u relativno niskom udjelu proizvodnje iz marikulture u ukupnoj primarnoj proizvodnji ribarstva, izvanrednim predispozicijama s aspekta prostorno-klimatskih uvjeta, kao i sve većim zahtjevima tržišta za visoko kvalitetnom ribom i drugim proizvodima ribarstva. Ulovno ribarstvo, kao djelatnost koja dominira u opskrbi rastućeg tržišta i većim dijelom namiruje potražnju za kvalitetnom ribom počiva na obnovljivom biološkom resursu čije se iskorištavanje nužno mora svesti na razinu održivog, što u kontekstu udovoljavanja potrebama tržišta znači oslanjanje na alternativnu primarnu proizvodnju – marikulturu. Jedna od perspektiva marikulture je uvođenje uzgoja novih visokovrijednih vrsta ribe i drugih morskih organizama. Polazni kriterij za odabir nove vrste jest mogućnost kontrolirane profitabilne proizvodnje i tržišna vrijednost, koja je najčešće rezultat prekomjernog izlova prirodnih populacija. Trend diversifikacije novih vrsta zbog uzgoja ili repopulacije u mrjestilištima proizvedenom mlađi prisutan je diljem svijeta. Kako Hrvatska obiluje kvalitetnim lokacijama za uzgoj na moru, prvenstveno u smislu ekoloških standarda, stvara dobar temelj za razvoj cjelokupne djelatnosti.

6.2. SWOT analiza sektora marikulture

SWOT analiza sektora marikulture (Tablica 7.) daje uvid u pretpostavke za mogući razvoj marikulture, ali i ujedno služi kao temelj pri daljnjoj razradi problema i pomoć pri odabiru strategije razvoja poduzeća koje je obrađeno kao *case study* u sljedećem poglavlju rada.

Tablica 7. SWOT analiza sektora marikulture

Prednosti - tradicija u uzgoju - proizvodnja zdrave hrane - poštivanje svih propisanih standarda zaštite okoliša i prirode - izuzetno povoljni okolišni uvjeti - raspoloživost prostora za daljnji razvoj - mogućnost edukacije stručnih kadrova	**Slabosti** - slaba divesrifikacija vrsta i proizvoda - potreba za uvozom opreme i mlađi - nedostatak institucija za poslovni razvoj - nedostatak dugoročne razvojne strategije - nedostatak marketinške strategije
Prilike - mogućnost trajnog opskrbljivanja tržišta ujednačenom količinom i kvalitetom proizvoda - Uzgoj novih vrsta i razvoj novih proizvoda i tehnologija te povezivanje sa sektorom prerade - razvoj organskog i ekološkog uzgoja ribe - dostupnost EU fondova - nova tržišta (uključujući i razvoj domaćeg tržišta)	**Prijetnje** - kompeticijski konflikti u prostoru (naročito sa turizmom) - visoka cijena opreme i troškovi proizvodnje - restrikcije u ulovu tune - rast cijena sirovina i energenata - sve stroži zahtjevi u pogledu zaštite prirode i okoliša, zdravstvene higijene i sigurnosti

SWOT

(Izvor: Nacionalni strateški plan razvoja ribarstva RH, Republika Hrvatska, 2013)

Iz SWOT analize vidljivo je da marikultura u Hrvatskoj nema dovoljno razvijenu infrastrukturu, niti dovoljno uređeno tržište. Potrošnja proizvoda ribarstva i marikulture je vrlo niska, tek 8 kg per capita, percepcija proizvoda marikulture je negativna, tehnološka razvijenost sektora nije na odgovarajućoj razini, što sve rezultira proizvodom nedovoljne konkurentnosti i nedovoljno razvijenim domaćom tržištem. Nadalje, vidljiva je nedovoljna diversifikacija proizvoda i vrsta u uzgoju, te je u cilju povećanja konkurentnosti neophodno uložiti potrebne napore u uvođenje novih vrsta u uzgoj, kao i u dodavanje vrijednosti konačnom proizvodu. U tom smislu potrebna je izravna suradnja sa znanstvenim institucijama, odnosno potrebno je planirati istraživanja koja će biti osmišljena u skladu s potrebama sektora. Primjere dobre prakse suradnje gospodarstva i znanstveno-istraživačkog sektora nalazimo u Norveškoj, gdje je država jedan od inicijatora takve suradnje kod projekata od gospodarske važnosti, bilo na makro ili mikro razini.

6.3. Marikultura i Europski fondovi

U Republici Hrvatskoj su nakon pristupanja Europskoj uniji dostupni modeli državnih potpora u ribarstvu kao i svakoj drugoj državi članici, a u okviru Zajedničke ribarske politike (ZRP). Cilj te politike je bio omogućiti kompetitivnost europske flote na svjetskom nivou. Na početku provedbe ZRP potpore su većinom bile namijenjene izgradnji i modernizaciji plovila, razvoju industrije te akvakulture. No snažna flota ubrzo je rezultirala smanjenjem pojedinih ribolovnih resursa koji su se iskorištavali preko granice izdrživosti i bez ekonomskog utjecaja po lokalno stanovništvo. Upravo je to strukturnu politiku usmjerilo ka potporama za izlazak iz flote, za korištenje selektivnijih alata ili okolišno prikladnijih metoda ribolova i sl., ali i uz omogućavanje modernizacije u cilju jačanja konkurentnosti.

Potpore u ribarstvu moguće je ostvariti kroz dva EU fonda: Europski fond za ribarstvo 2007.-2013. (EFR) i Europski fond za pomorstvo i ribarstvo 2014.-2020. (EFPR). U okviru EFPR-a Hrvatska ima na raspolaganju 252,6 milijuna EUR za razdoblje 2014. – 2020., te među ostalim, podupire aktivnosti čiji je cilj promicanje održive i konkurentne marikulture. Pod održivim razvojem marikulture smatraju se inovacije i razvoj uzgajališta i infrastrukture, poticanje poduzetništva u marikulturi, promicanje ljudskog kapitala i sl.

6.4. Strateški ciljevi i prioriteti

S obzirom da je proizvodnja u hrvatskoj marikulturi daleko od masovne industrijske proizvodnje, integracija u okoliš, a time i u društvo predstavlja veliku priliku i izazov. Upravo zbog toga planiranje daljnjeg razvoja djelatnosti na principu "ecosystem approach" je od strateške važnosti, temeljem čega marikultura u Hrvatskoj može postati vodeći sektor za razvoj "Blue growth" strategije EU.[63]

Neki od strateških ciljevi marikulture su sljedeći:

1) povećanje proizvodnje mrjestilišta bijele ribe na 40.000.000 komada mlađi uz poštivanje načela ekonomske, socijalne i ekološke održivosti
2) povećanje proizvodnje uzgoja bijele ribe na 18.000 tona
3) optimizacija proizvodnje u uzgoju tuna, ovisno o ribolovnim kvotama

Prioriteti za ostvarivanje navedenih ciljeva su:

1) modernizacija i rekonstrukcija postojećih mrjestilišta
2) izgradnja novih mrjestilišta
3) modernizacija i rekonstrukcija postojećih uzgajališta
4) uspostava novih uzgajališta
5) uvođenje novih vrsta u uzgoj

[63] Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT, Republika Hrvatska, 2014, str. 37

6.4.1. Identifikacija prijetnji i ograničenja kod uzgoja tuna

Kao najveće prijetnje i ograničenja kod uzgoja tuna izdvajaju se restrikcije ICCAT-a koje su rezultirale i ulovnim kvotama u Hrvatskoj. Međutim, ICCAT regulative se ne moraju nužno smatrati prijetnjama obzirom da je njihov glavni cilj zaštita glavne sirovine u uzgoju tuna, pa je time omogućen i prirodan oporavak divljeg 'stoka'. Veća ograničenja kod nekih uzgajivača predstavlja činjenica da se, uz raspodjelu ulovne kvote, od strane resornog ministarstva izvršila i podjela 'ulazne' kvote na uzgajališta, odnosno ograničen je nasad. Podjela ulazne kvote zanemarila je veličine pojedinih uzgajivača, ne vodeći računa o postojećim uzgojnim kapacitetima i znatnim uloženim sredstvima u postojeću infrastrukturu, upravo da bi bila podrška povećanoj proizvodnji. Time se postojeći uzgajivači dovode u nepovoljan financijski položaj, obzirom da njihova ulaganja ne prati porast proizvodnje pa izuzetno teško podnose teret financiranja imovine koja ne ostvaruje željeni povrat.

Osim navedenih ograničenja, u javnosti se njeguje negativna percepcija uzgoja tuna, nepravedno zanemarujući socio-ekonomski značaj ove industrije, pa se postavlja pitanje da li će izgradnja nekog hotela ili apartmana dobiti prednost nad uzgojem tuna u prostornom planiranju u budućnosti. Pri tome se vrlo često zaboravlja činjenica da je uzgoj tuna industrija koja zahtjeva čisto more pa se ulažu veliki napori kako bi ono i ostalo čisto, obzirom da tuna ne može živjeti u zagađenom okolišu.

6.4.2. Mogućnosti održivog razvoja uzgoja tuna

Značenje pojma održivi razvoj istovremeno je jednostavno i kompleksno. Jednostavno je jer se jednostavnim riječima može shvatiti kompletna filozofija koncepta održivog razvoja: "Ne smijemo zaklati kravu od koje sutra očekujemo da nam daje mlijeko". Kompleksnost pojma održivog razvoja dolazi do izražaja kad se shvati da njegova materijalizacija podrazumijeva promjenu ponašanja u svim segmentima čovjekova djelovanja.

Daljnji razvoj uzgoja plavoperajne tune može biti dugoročno održiv samo pod uvjetom njegove ekološke usklađenosti s ostalim korisnicima i kompletiranjem cjelovitog uzgojnog ciklusa u kontroliranim uvjetima. To se odnosi na proizvodnju mlađi u kontroliranim uvjetima, podjednako za rastuće potrebe uzgoja i radi smanjenja pritiska na prirodna naselja tune. Osim proizvodnje mlađi, da bi se uzgoj tuna smatrao u potpunosti održivim, kao što je to

slučaj kod uzgoja bijele ribe, potrebno je intenzivirati napore u proizvodnji umjetne hrane.[64] Umjetna hrana može smanjiti udio troškova hranjenja u ukupnim troškovima, obzirom da je visoko-kalorična i potrebna je manja količina hrane kako bi se ostvario bolji efekt prirasta. Osim što je nutritivno bogatija od sadašnjeg režima ishrane tune, jednostavnije ju je skladištiti pa bi se smanjili i troškovi električne energije koje uzgajivači sada imaju kako bi održavali smrznute ribu za ishranu tuna. Sa ovakvim režimom prehrane otvorio bi se put ribarima da svoj ulov plasiraju na kvalitetnije tržište kroz selekciju. Naime, sitna plava riba koja se lovi za preradu postiže daleko bolju cijenu od one koja se koristi za ishranu tune, pa bi za isti financijski efekt bilo potrebno uložiti manje ribolovnog napora, što je također jedan od ciljeva Zajedničke ribarske politike.

6.4.3. Dosadašnja saznanja i suradnja sa znanstveno istraživačkim sektorom

Prva eksperimentalna nastojanja da se izmrijesti tuna u kontroliranim uvjetima datiraju uz davne 1979. Te godine znanstvenici sa japanskog sveučilišta Kinki uspjeli su u mrijestu tune prvi u svijetu.[65] To im je pošlo za rukom nekoliko puta tijekom '90-ih godina prošlog stoljeća.

2011. godine poduzeće Kali tuna d.o.o. uspjelo je također izmrijestiti tunu u zatočeništvu, što je bila vijest koja je odjeknula među svjetskim uzgajivačima. [66] Od tada se svake godine kontinuirano prati tuna u određenom kavezu u sezoni mrijesta, uspješno se skupljaju jaja te je bilo i pokušaja uzgoja ranih razvojnih stadija. Međutim nedovoljno je razvijena tehnologija koja bi pomogla da ti isti rani razvojni stadiji rezultiraju ličinkama koje bi se mogle uzgojiti do veličine kada bi mogle biti puštene nazad u more. Zasada je suradnja bila uglavnom sa Institutom za oceanografiju i ribarstvo u smislu znanstvene i savjetodavne pomoći, dok je tehnološka komponenta izostala. Za suradnju sa hrvatskim uzgajivačima zainteresirane su mnoge svjetske institucije kojima mrijest tune predstavlja izazov, međutim zbog iznimne osjetljivosti jajašaca takav vid suradnje je otežan, ukoliko se ona moraju slati na neka udaljena mjesta. Najbolja moguća suradnja zasada, u hrvatskim okvirima, bila bi suradnja sa

[64] Ottolenghi. F. op.cit. pod 44, str. 181

[65] Nakagawa, Y., Shigeru, M., Wataru, S., (2006): Ecology and aquaculture of bluefin tuna, Kinky University Press, Japan, str. 15

[66] Članci raspoloživi na http://www.poslovni.hr/hrvatska/kali-tuna-uspjela-uzgojiti-tune-iz-epruvete-184674 i

Cromarisom koji jedini ima iskustva u istraživanjima ranih uzgojnih faza, ali nekih drugih vrsta. Cromaris zasigurno ima i raspoloživu tehnologiju i ljudske resurse koji bi mogli pomoći uzgajivačima da zatvore životni ciklus tune.

7. CASE STUDY *Kali tuna d.o.o., Kali*

7.4. Osnovni podaci o poduzeću

Kali tuna d.o.o. je tvrtka specijalizirana za ulov, uzgoj i preradu tune, te njeno plasiranje na japansko *sushi* i *sashimi* tržište. Sjedište tvrtke je u Kalima na otoku Ugljanu.
Početak uzgoja u RH veže se za dvojicu hrvatskih povratnika iz Australije koji su 1996. godine skupa sa svojim australskim i japanskim partnerima osnovali domaću tvrtku Kali tuna d.o.o. Tehnike, znanja i vještine potrebne za ovaj posao preuzete su iz australskih iskustava, s vremenom su adaptirane na lokalne uvjete, poboljšane i proširene. Trenutno skupa sa tvrtkom-kćerkom MB Lubin ribarstvo d.o.o. zapošljava oko 100 radnika. U sklopu sjedišta tvrtke u uvali Vela Lamjana, u Kalima, nalazi se centralna zgrada s uredima, hladnjačom (kapaciteta 1.500 t), mehanička radionica , skladišni prostor, te pristanište za brodove (Slika 17.)
Slika 17. Sjedište Kali tuna d.o.o. s infrastrukturnim i logističkim sadržajem



(Izvor: Kali tuna d.o.o.)

Kali tuna d.o.o. posjeduje koncesije za 4 uzgajališta tuna (Pod Mrđinom, Fulija-Kudica, Zverinac i Lavdara) ukupnog kapaciteta 5.030 tona (Slika 18.)

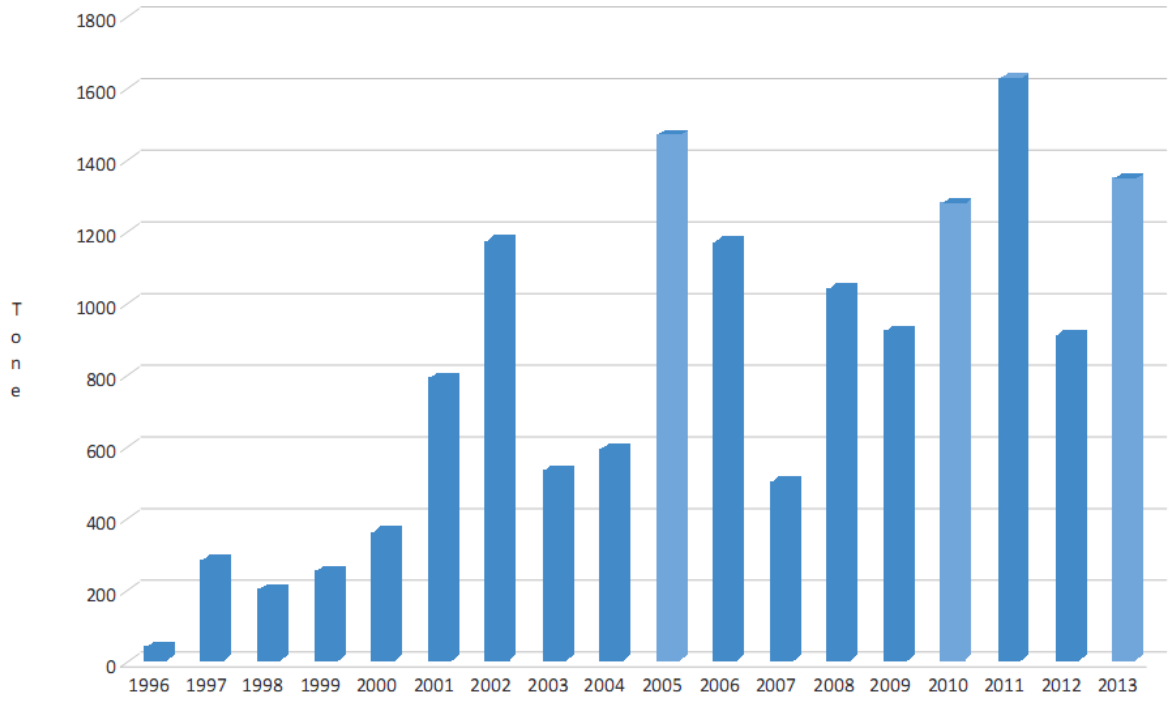
Slika 18. Uzgajalište Pod Mrđinom



(Izvor: Kali tuna d.o.o.)

Nakon pilot proizvodnje 1996. godine koja je rezultirala prvom isporukom od 36 tona tune na japansko tržište uslijedio je postupni porast uzgojnih kapaciteta sukladno međunarodnim kvotama ulovne tune za potrebe uzgoja (Grafikon 58.). Postupno je i tehnologija uzgoja kao i cjelokupna zootehnika evoluirala od klasičnog "tova" u trajanju od 5 do 6 mjeseci s ciljem poboljšanja kvalitete proizvoda (promašćenost) prema stvarnom višegodišnjem uzgoju koji cilja ka znatnom povećanju ulovne biomase.

Grafikon 58. Statistički podaci proizvodnje Kali tuna d.o.o. od 1996 do 2013



(Izvor: obrada autora prema internim podacima poduzeća Kali tuna d.o.o.)

Oscilacije u godišnjoj proizvodnoj statistici su prvenstveno posljedica dinamike i plasmana na japansko tržište. Naime, glavnina izlova i trženja ribom odvija se od prosinca do veljače, te riba iz jedinstvenog uzgojnog ciklusa može biti statistički evidentirana u većoj ili manjoj mjeri odnosne godine.

Znatno reduciranje ulovnih kvota uslijedilo je 2007. godine u sklopu ICCAT-ovog Programa obnove prirodnih naselja atlantske plavoperajne tune, te je Kali tuna d.o.o. započela ponovno jednim "pionirskim" tehnološkim iskorakom; uvedena je praksa produljenog uzgojnog ciklusa na 3. godinu čime je omogućeno povećanje ulovne biomase za 7 i više puta. Ovo je unatoč restrikcijama ulovnih kvota rezultiralo razmjerno stabilnom i visokom proizvodnjom sa srednjom veličinom u posljednjih 6 godina od 1.188 tona (Grafikon 58.)

7.5. Analiza financijskih izvještaja

Svrha analize financijskih izvještaja je procjena trenda, veličine, dinamike i rizičnosti budućih gotovinskih tijekova tvrtke.[67] Radi stjecanja cjelovite i što objektivnije slike o perspektivi tvrtke čija izvješća su predmet analize, potrebno je dobivene rezultate procijeniti u svjetlu vremenske dinamike, rezultata konkurencije i korporacijske strategije, uz pravilan izbor pokazatelja.

U financijskoj analizi poduzeća Kali tuna d.o.o. primijenjene su dvije metode analize: horizontalna analiza i analiza pomoću financijskih pokazatelja. Horizontalnom analizom sagledavaju se promjene i uspoređuju pojedini položaji financijskih izvještaja u posljednje dvije godine poslovanja poduzeća. Također su analizirani pokazatelji zaduženosti i likvidnosti, pokazatelji efikasnosti i aktivnosti te profitabilnosti. Financijski pokazatelji su dobiveni na temelju Bilanci (Tablica br.8) i RDG-a poduzeća (Tablica br.9) na dan 30.06.2013. i 30.06.2014., obzirom da poduzeće ima poslovnu godinu različitu od kalendarske i traje od 01.07. do 30.06.

[67] Vidučić, Lj. (2001): Financijski menadžment, RRIF, Zagreb, str. 376

Tablica br. 8. Bilanca Kali tuna d.o.o.

AKTIVA	01.07. - 30.06.		INDEKS
	2013	2014	
A. POTRAŽIVANJA ZA UPISANI A NEUPLAĆENI KAPITAL	-	-	
B. DUGOTRAJNA IMOVINA	**66.211.732**	**60.795.511**	**91,8**
I. KONCESIJE, PATENTI, LICENCIJE I OSTALA PRAVA	733.980	3.760.842	512,4
II. ZEMLJIŠTE	2.546.257	2.546.257	100,0
III. GRAĐEVINSKI OBJEKTI	7.614.376	6.924.417	90,9
IV. POSTROJENJA I OPREMA	13.493.421	10.513.591	77,9
V. ALATI, POGONSKI INVENTAR I TRANSPORTNA IMOVINA	2.831.972	2.228.914	78,7
VI. DUGOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	29.703.521	25.533.284	86,0
VII. ODGOĐENA POREZNA IMOVINA	9.288.206	9.288.206	100,0
C. KRATKOTRAJNA IMOVINA	**245.312.342**	**187.073.064**	**76,3**
I. ZALIHE	145.838.017	115.001.333	78,9
II. POTRAŽIVANJA	20.142.974	20.671.408	102,6
III. KRATKOTRAJNA FINANCIJSKA IMOVINA	78.845.628	49.566.682	62,9
IV. NOVAC U BANCI I BLAGAJNI	485.723	1.833.641	377,5
D. PLAĆENI TROŠKOVI BUDUĆEG RAZDOBLJA I OBRAČUNATI PRIHODI	**536.839**	**46.386**	**8,6**
UKUPNO AKTIVA	**312.060.913**	**247.914.961**	**79,4**

PASIVA	01.07. - 30.06.		INDEKS
	2013	2014	
A. KAPITAL	**140.028.391**	**103.339.186**	**73,8**
I UPISANI KAPITAL	20.110.000	20.110.000	100,0
II ZADRŽANA DOBIT	155.905.251	119.918.391	76,9
III. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE	- 35.986.861	- 36.689.204	102,0
B. REZERVIRANJA	**1.191.960**	**1.676.610**	**140,7**
C. DUGOROČNE OBVEZE	**120.345.137**	**39.157.822**	**32,5**
I OBVEZE PREMA BANKAMA	80.628.983	444.374	0,6
II OBVEZE PREMA POVEZANIM PODUZEĆIMA	39.716.154	38.713.448	97,5
D. KRATKOROČNE OBVEZE	**49.529.712**	**102.794.075**	**207,5**
I OBVEZE PREMA BANKAMA	27.661.869	90.064.994	325,6
II OBVEZE PREMA POVEZANIM PODUZEĆIMA	7.706.035	4.554.195	59,1
III OSTALE OBVEZE	14.161.808	8.174.887	57,7
E. ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEG RAZDOBLJA	**965.712**	**947.268**	**98,1**
UKUPNO PASIVA	**312.060.913**	**247.914.961**	**79,4**

(Izvor: obrada autora prema internim podacima poduzeća Kali tuna d.o.o.)

Tablica br. 9. Račun dobit i gubitka Kali tuna d.o.o.

RAČUN DOBITI I GUBITKA	01.07. - 30.06.		INDEKS
	2013	2014	
POSLOVNI PRIHODI	**97.153.954**	**114.310.159**	**118**
Prihodi od prodaje	*94.030.241*	*112.468.007*	*119,6*
Ostali poslovni prihodi	*3.123.713*	*1.842.152*	*59,0*
POSLOVNI RASHODI	**89.289.437**	**110.138.247**	**123,3**
Promjena vrijednosti zaliha	***(25.639.360)***	***15.654.276***	***- 61,1***
Troškovi sirovina i materijala	*66.974.671*	*52.839.914*	*78,9*
Troškovi prodane robe	*97.800*	*21.866*	*22,4*
Ostali vanjski troškovi	*12.790.121*	*12.072.082*	*94,4*
Materijalni troškovi	**79.862.592**	**64.933.862**	**81,3**
Neto plaće i nadnice	*9.692.614*	*9.179.017*	*94,7*
Troškovi poreza i doprinosa iz plaća	*4.517.035*	*4.128.324*	*91,4*
Doprinosi na plaće	*2.502.207*	*2.412.638*	*96,4*
Troškovi osoblja	**16.711.856**	**15.719.979**	**94,1**
Amortizacija	**5.556.910**	**6.114.859**	**110,0**
Ostali troškovi	**6.814.011**	**7.190.006**	**105,5**
Vrijednosno usklađivanje	**5.590.277**		**-**
Ostali poslovni rashodi	**393.151**	**157.652**	**40,1**
Rezerviranja	**-**	**367.613**	
OPERATIVNI REZULTAT	**7.864.517**	**4.171.912**	**53,0**
Financijski prihodi	*5.532.597*	*11.490.088*	*207,7*
Financijski rashodi	*56.976.722*	*46.218.621*	*81,1*
FINANCIJSKI REZULTAT	***(51.444.125)***	***(34.728.533)***	**67,5**
Izvanredni prihodi		*10.626.205*	
Izvanredni rashodi	*1.695.459*	*16.758.788*	*988,5*
GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	**(45.275.067)**	**(36.689.204)**	**81,0**
Porez na dobit	*9.288.206*		*-*
DOBITAK/GUBITAK RAZDOBLJA	**(35.986.861)**	**(36.689.204)**	**102,0**

(Izvor: obrada autora prema internim podacima poduzeća Kali tuna d.o.o.)

Iz Računa dobit i gubitka vidljivo je da poduzeće tijekom zadnje dvije godine ostvaruje gubitak. Gubitak je uzrokovan uglavnom financijskim rashodima, ponajviše kroz gubitak na poziciji kratkotrajne financijske imovine. Naime, Društvo je u prethodnom razdoblju steklo dionice povezanog društva putem ovršnog postupka prilikom naplate potraživanja od ino-kupca nad kojim je pokrenut stečajni postupak. Društvo je navedene stečene dionice evidentiralo na dan stjecanja u vrijednosti koja je utvrđena na tržištu kapitala u Americi. Društvo je na zadnji dan poslovne godine 2013. i 2014. svelo vrijednost dionica na fer vrijednost koja je određena prema cijeni objavljenim na referentnim stranicama na posljednji dan poslovne godine. Kako je vrijednost dionice značajno umanjena, Društvo je gubitak priznalo u RDG-u. Osim smanjenja vrijednosti same dionice, veliki dio financijski rashoda otpada i na promjenu tečaja za koju je vezana dionica i velike tečajne razlike koje su proizišle iz tog odnosa.

Iz RDG-a također je vidljivo da je Društvo imalo izvanredne rashode u poslovnoj godini 2014., koji se najvećim dijelom odnose na rashode nastale bijegom tune usred jakog nevremena. Osim navedenih gubitaka, sve ostale pozicije iz RDG-a pokazuju lagani oporavak Društva u 2014. Godini (porast prihoda od prodaje i pad troškova, posebno materijalnih i troškova osoblja).

Na stavkama Bilance najveće promjena se dogodila na pozicijama dugoročnih i kratkoročnih obveza prema financijskim institucijama. Dugoročne obveze prema bankama u 2014. godini su drastično smanjene, međutim to je rezultat roka dospijeća na dan 30.06.2014. kada je do roka dospijeća dugoročne obveze preostalo 6 mjeseci, pa je obveza prešla na poziciju kratkoročnih obveza. Sukladno navedenom, povećale su se kratkoročne obveze prema bankama u istom razdoblju.

Pokazatelji zaduženosti koriste se za procjenu financijskog rizika tvrtke. Kod analize poduzeća Kali tuna d.o.o. za potrebe ovog rada pokazatelji su se stavili u omjer računa Bilance i RDG-a radi utvrđivanja razmjera u kojem se imovina financirala posuđenim sredstvima.

1) *Stupanj zaduženosti* – analizira kapitalnu strukturu tvrtke i ukazuje na njezinu sposobnost da podmiri dospjele dužničke obveze. Idealna vrijednost utvrđena na temelju iskustva, odnosno kontrolna mjera pokazatelja stupnja zaduženosti iznosi 0,5,

odnosno 50%. Istodobno, idealno pokriće imovine tvrtke vlastitim izvorima financiranja (stupanj samofinanciranja) iznosi preostalih 0.5, odnosno 50% (stupanj samofinanciranja = 1 – stupanj zaduženosti). Visoka vrijednost pokazatelja zaduženosti ukazuje na rizičnu tvrtku koja mora plaćati visoke troškove kamata.

Tablica 10. Pokazatelj zaduženosti poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Stupanj zaduženosti = ukupne obveze/ukupna imovina	0,55	0,58
Stupanj samofinanciranja = vlastiti kapital/ukupna imovina	0,45	0,42

(Izvor: obrada autora)

Analiza pokazatelja (Tablica 10.) je pokazala da poduzeće ima sposobnost da podmiri dospjele dužničke obveze, uglavnom iz velike akumulirane dobiti iz prethodnih razdoblja.

2) *Stupanj pokrića I – zlatno bilančno pravilo* – pokazuje u kojem omjeru poduzeće financira dugotrajnu imovinu vlastitim kapitalom (Tablica 11.)Vrijednost ovog pokazatelja ne bi trebala prelaziti jedan. Što je vrijednost niža od jedan to je pokazatelj bolji.

Tablica 11. Pokazatelj stupnja pokrića I poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Stupanj pokrića I (zlatno bilančno pravilo) = kapital i rezerve/dugotrajna imovina	2,13	1,73

(Izvor: obrada autora)

3) *Stupanj pokrića II – zlatno bankarsko pravilo* – pokazuje u kojem omjeru kapital i dugoročne obveze financiraju dugotrajnu imovinu (Tablica br. 12)

Tablica 12. Pokazatelj stupnja pokrića II poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Stupanj pokrića II (zlatno bankarsko pravilo) = (kapital i rezerve + dugoročne obveze)/dugotrajna imovina	3,95	2,37

(Izvor: obrada autora)

Analiza oba pokazatelja je pokazala da je dio dugoročnih izvora korišten za financiranje kratkotrajne imovine, što može uzrokovati insolventnost poduzeća.

4) Odnos pokrića i kamata – predstavlja odnos između operativnog dobitka i troškova kamata. On pokazuje da li je operativan dobitak koji se ostvaruje u poslovanju dostatan za pokriće kamata. To je pokazatelj koji ima iznimnu važnost za kreditore, a smatra se da je dobar odnos pokrića kamata iz operativnog dobitka 3:1.

Tablica 13. Pokazatelj odnosa pokrića kamata poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Odnos pokrića kamata = Operativna dobit / Troškovi kamata	1,08	0,57

(Izvor: obrada autora)

Analiza ovog pokazatelja (Tablica 13.) ukazuje na izrazito nepovoljan odnos pokrića kamata, međutim glavni nedostatak ovog pokazatelja je što u brojniku koristi operativnu dobit koja u sebi sadrži mnogo nenovčanih komponenti kao što su otpisi potraživanja i sl.

Pokazatelji likvidnosti – koriste se za procjenu sposobnosti tvrtke da udovolji kratkoročnim obvezama kratkotrajnom imovinom,[68] a govore o tekućem financijskom zdravlju poduzeća.

1) *Pokazatelj tekuće likvidnosti* – ili tekući odnos, predstavlja sposobnost tvrtke da iz kratkotrajne imovine podmiri kratkotrajne obveze. Ovaj pokazatelj bi trebao iznositi minimalno 2, što znači da kratkotrajna imovina treba biti bar dvostruko veća od kratkoročnih obveza, kako poduzeće ne bi zapalo u stanje nelikvidnosti.

Tablica 14. Pokazatelj tekuće likvidnosti poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Koeficijent tekuće likvidnosti = kratkotrajna imovina / kratkoročne obveze	4,95	1,82

(Izvor: obrada autora)

[68] Vidučić. op. cit. pod 67. str. 383

Pokazatelj tekuće likvidnosti je dobar u 2013. godini, dok je u 2014. nešto nepovoljniji (Tablica 14.), uglavnom iz promjene ročnosti dugoročnog kredita u kratkoročni.

2) *Pokazatelj ubrzane likvidnosti* – predstavlja sposobnost poduzeća da kratkoročnim sredstvima podmiri dospjele obveze, a bez prodaje zaliha. Poželjna vrijednost ovog pokazatelja je 1, a preporučena minimalna vrijednost 0.9

Tablica 15. Pokazatelj ubrzane likvidnosti poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Koeficijent ubrzane likvidnosti = kratkotrajna imovina-zalihe / kratkoročne obveze1	2,01	0,70

(Izvor: obrada autora)

Analiza pokazatelja ubrzane likvidnosti (Tablica 15.) pokazuje da je u 2014. godini ovaj pokazatelj oslabio, što je posljedica povećanja kratkoročnih obveza proizišlih iz promjene ročnosti prijašnje dugoročne obveze.

Pokazatelji efikasnosti i aktivnosti – korsite se za ocjenu efikasnosti kojom se upravlja imovinom tvrtke za generiranje date razine prodaje, tj, ocjenu njene poslovne efikasnosti.

1) *Pokazatelj obrta ukupne imovine (KOui)* – pokazuje relativnu efikasnost tvrtke u korištenju imovine u stvaranju rezultata.

2) *Pokazatelj obrta kratkotrajne imovine (KOki)* – pokazuje koliko se puta kratkotrajna imovina poduzeća obrne u tijeku jedne godine

3) *Pokazatelj obrta zaliha (KOz)* – pokazuje efikasnost menadžmenta zaliha, odnosno koliko puta godišnje tvrtka obrne prosječne zalihe

4) *Pokazatelj obrta potraživanja (Kop)* – stavlja u odnos prihod od prodaje sa stanjem potraživanja

5) *Trajanje naplate potraživanja* – mjeri dužinu vremena potrebnog za pretvaranje prosječne prodaje u novac

Tablica 16. Pokazatelji efikasnosti i aktivnosti poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Pokazatelj obrtaja ukupne imovine (KOui) = Ukupni prihod / Ukupna imovina	0,33	0,55
Pokazatelj obrtaja kratkotrajne imovine (Koki) = Ukupni prihod / Kratkotrajna imovina	0,42	0,73
Pokazatelj obrtaja zaliha (Koz) = Ukupni prihod / Zalihe	0,70	1,19
Pokazatelj obrtaja potraživanja (KOp) = Prihodi od prodaje / Potraživanja	4,67	5,44
Trajanje naplate potraživanja (TNp) = Broja dana u godini / Kop	77,12	66,17

(Izvor: obrada autora)

Ovi pokazatelji ne bi smjeli biti niski, ipak teže povećanju, što je dobar trend, što znači da se smanjuje prosječno trajanje obrta. Pokazatelji obrtaja potraživanja i trajanje naplate potrživanja su zadovoljavajući, obzirom da je tuna dobro naplativ proizvod a Japanci dobri i pouzdani kupci. (Tablica 16.)

Pokazatelji profitabilnosti – izražavaju snagu zarade poduzeća, odnosno pokazuju ukupni efekt likvidnosti, upravljanja imovinom i dugom na mogućnost ostvarenja profita.[69] U kontekstu pokazatelja profitabilnosti najčešće se razmatraju pokazatelji marže profita, te rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitog kapitala.

1) *Operativna profitna marža* – računa se dijeljenjem operativnog dobitka sa prihodima od prodaje
2) *Neto profitna marža* – pokazuje kako menadžment kontrolira troškove, rashode i prihode, pa se koristi kao pokazatelj efikasnosti menadžmenta.
3) *Rentabilnost imovine odnosno pokazatelj povrata na imovinu (ROA)* - pokazuje sposobnost poduzeća da korištenjem raspoložive imovine ostvari dobit
4) *Rentabilnost vlastitog kapitala odnosno pokazatelj povrata na vlastiti kapital (ROE)* – pokazuje snagu zarade u odnosu na ulaganja dioničara

Tablica 17. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Kali tuna d.o.o.

	30.06.	
	2013	2014
Operativna profitna marža = Operativni dobitak / Prihodi od prodaje	0,08	0,04
Neto profitna marža = Neto dobit / Ukupan prihod	-0,35	-0,27
Rentabilnost imovine ROA = Neto dobit / Ukupna imovina	-0,12	-0,15
Rentabilnost kapitala ROE = Neto dobit / Glavnica (vlastiti kapital)	-0,26	-0,36

(Izvor: obrada autora)

Obzirom da je poduzeće u posljednje dvije godine zabilježilo poslovni gubitak uvjetovan financijskim rashodima, pokazatelji koji u omjer stavljaju neto dobitak i neku drugu kategoriju su negativni (Tablica 17.)

[69] Vidučić. op. cit. pod 67. str. 391

7.6. Analiza okoline

Analiza okoline temelji se na analizi vanjske ili makro-okoline poduzeća, te unutarnje ili interne okoline poduzeća. U okviru vanjske okoline analizira se opća ili socijalna okolina, kao i poslovna okolina i okolina zadatka. Rezultat analize biti će prikazan SWOT matricom koja će biti temelj za definiranje strategije.

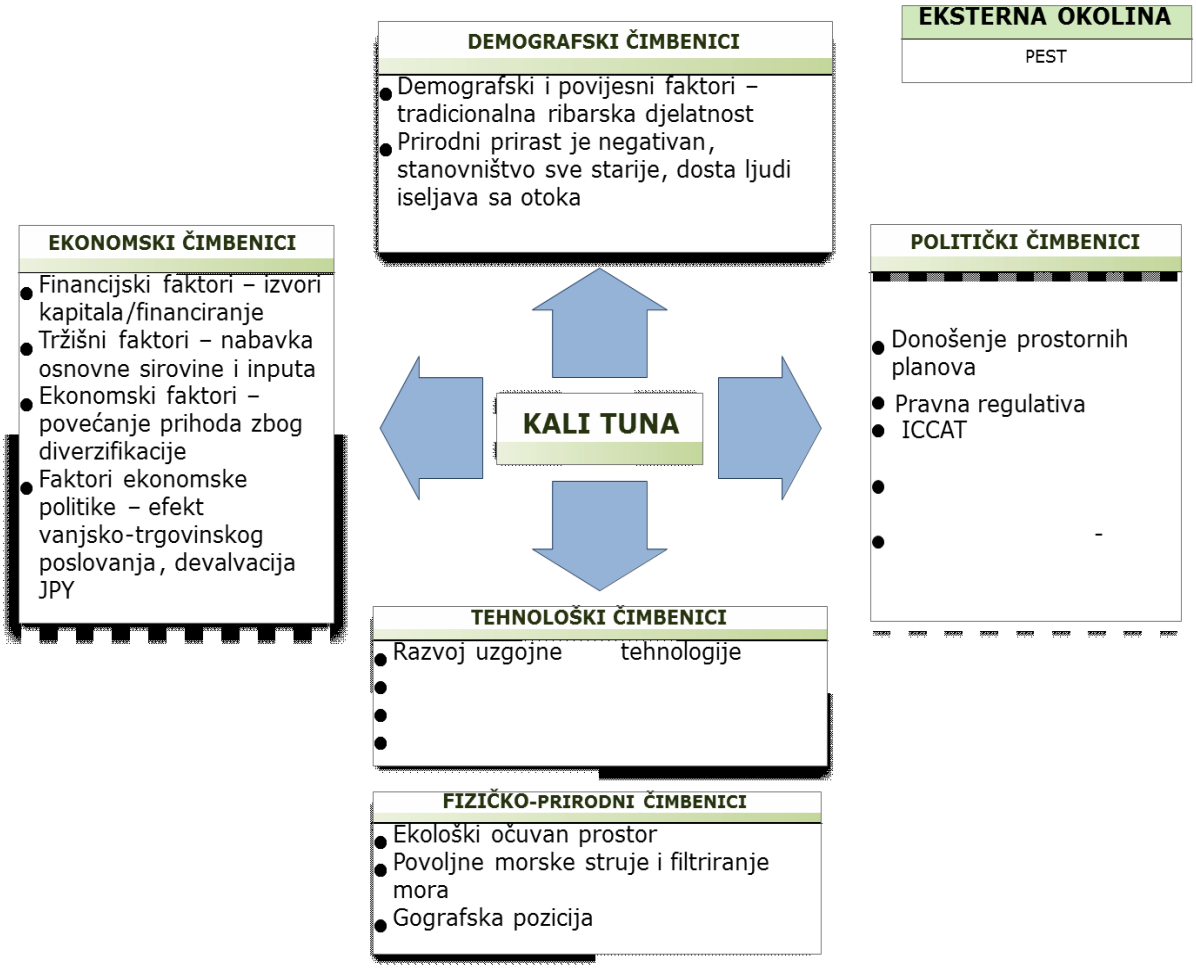
Analiza vanjske okoline

Najčešći način za provođenje analize opće okoline je tzv. PEST analiza koja ima zadatak da utvrdi prilike i prijetnje koje proizlaze iz djelovanja sljedećih okolina:

- P – političko-pravne
- E – ekonomske
- S – socijalno-kulturne
- T – tehnološke

PEST analiza služi za utvrđivanje glavnih faktora utjecaja (slika 19)

Slika 19 . PEST analiza poduzeća Kali tuna d.o.o.



(Izvor: obrada autora)

Provedena PEST analiza daje nam uvid u niz čimbenika koji determiniraju okolinu poduzeća. *Prirodno-ekološka komponenta* usmjerena je na more kao izvor temeljne sirovine za djelatnost poduzeća. Velika se pozornost posljednjih godina pridaje njegovoj očuvanosti i očuvanju ribljeg fonda, što je pozitivno za razvoj marikulture.
Znanstveno-tehnološka komponenta je osobito važna, zbog slabog razvoja uzgojnih tehnologija. Nužno je intenzivno pratiti promjene na svjetskoj razini.

Politički čimbenici uglavnom se odnose na donošenje niza zakonskih propisa i na ulogu prostornog planiranja koje ima iznimnu važnost na razvoj marikulture. Ne smije se zanemariti ni utjecaj ICCAT-a s obzirom na ograničenja u uzgoju.

Ekonomska dimenzija okoline ogleda se u kvalitetnom analiziranju ponude osnovne sirovine i pomoćnog materijala/hrane za tunu, prate se novi izvori financiranja i mogućnosti proširenja proizvodnje i povećanja prihoda kroz diversifikaciju.

Socio-kulturna dimenzija obuhvaća značaj uloge koju ima poduzeće Kali tuna d.o.o. u sprječavanju depopulacije otoka.

Nakon što smo identificirali sve komponente, izvršena je utjecaj prilika i prijetnji koje proizlaze iz njihova djelovanja. (Tablica 18)

Tablica 18. Djelovanje opće okoline poduzeća Kali tuna d.o.o.

Redni broj	**Dimenzija opće okoline**	**Prilika**	**Prijetnja**
1	**Prirodna ili fizička okolina**		
	- Prirodni uvjeti	+	
	- Ekološki uvjeti		-
	- Raspoloživa prirodna bogatstva		-
2	**Ekonomska okolina**		
	- Tržišni faktori	+	
	- Financijski faktori		-
	- Ekonomski faktori	+	
	- Faktori ekonomske politike		-
3	**Znanstveno-tehnološka okolina**		
	- Tehnološki faktori	+	
4	**Političko-pravna okolina**		
	- Politički odnosi		-
	- Pravna regulativa		-
5	**Demografska okolina**		
	- Demografski faktori	+	
	- Povijesni faktori	+	

(Izvor: obrada autora)

Nakon identifikacije strateških faktora utjecaja pristupilo se njihovom ocjenjivanju, odnosno skeniranju (Tablica 19.)

Tablica 19. Ocjena skeniranja faktora eksterne okoline poduzeća Kali tuna d.o.o.

Redni broj	**Dimenzija opće okoline**	**Utjecaj faktora**	**Važnost faktora**	**Prilike(+) prijetnje (-)**
1	**Prirodna ili fizička okolina**			
	- Prirodni uvjeti	4	5	20
	- Ekološki uvjeti	-3	6	-18
	- Raspoloživa prirodna bogatstva	-4	8	-32
2	**Ekonomska okolina**			
	- Tržišni faktori	-4	8	-32
	- Financijski faktori	-3	5	-15
	- Ekonomski faktori	4	8	32
	- Faktori ekonomske politike	-3	4	-12
3	**Znanstveno-tehnološka okolina**			
	- Tehnološki faktori	3	10	30
4	**Političko-pravna okolina**			
	- Politički odnosi	-2	4	-8
	- Pravna regulativa	-3	5	-15
5	**Demografska okolina**			
	- Demografski faktori	4	9	36
	- Povijesni faktori	5	9	45
	UKUPNO			**31**

(Izvor: obrada autora)

Temeljem podataka dobivenih skeniranjem faktora vanjske okoline pristupilo se izračunu prosječne razine utjecaja i važnosti faktora (Tablica 20).

Tablica 20. Prosječna razina utjecaja i važnosti faktora vanjske okoline na poduzeće Kali tuna d.o.o.

Redni broj	**Dimenzija opće okoline**	**Prosječna ocjena utjecaja faktora**	**Prosječna ocjena važnosti faktora**
1	**Prirodna ili fizička okolina**	-1	6,33
2	**Ekonomska okolina**	-1,5	6,25
3	**Znanstveno-tehnološka okolina**	3	10
4	**Političko-pravna okolina**	-2,5	4,5
5	**Demografska okolina**	4,5	9

(Izvor: obrada autora)

Analiza vanjske okoline je pokazala da je opća okolina pozitivna, s naglaskom na znanstveno-tehnološkom i demografskom faktoru. Najveće prijetnje predstavljaju raspoloživost resursa koji je osnovni proizvod, te ICCAT restrikcije i zakonske regulative.

Analiza poslovne okoline

U analizi poslovne okoline ili okoline zadatka izvršila se analiza interesnih grupa (stakeholders analiza) i analiza konkurentske okoline.

Kao interesne skupine izdvojili smo i ocijenili utjecaj slijedećih kategorija (Tablica 21.)

Tablica 21 . Utjecaj interesnih skupina na poduzeće Kali tuna d.o.o.

	Prilika	**Prijetnja**
Dobavljači	**+**	
Kupac	**+**	
Konkurenti		**-**
Kreditori		**-**
Društvene organizacije		**-**

(Izvor: obrada autora)

Svakom stakeholderu dodijelila se pretpostavka da li ima podupirući ili opirući utjecaj te se izvršila ocjena važnosti i izvjesnosti pretpostavki (Tablica 22.)

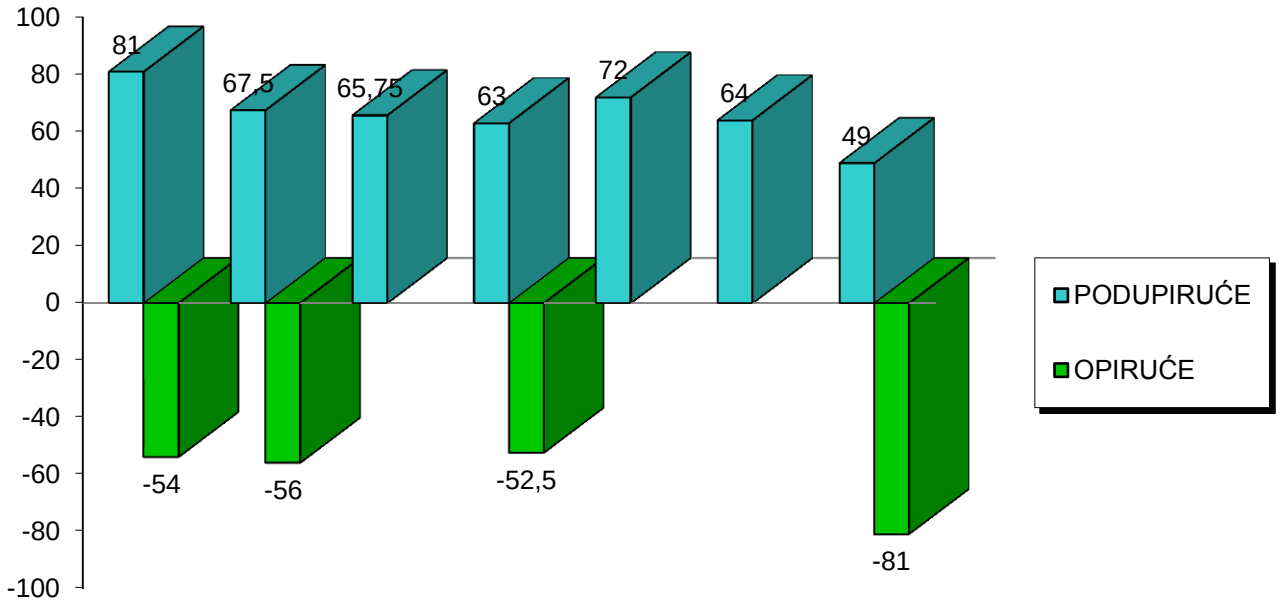
Tablica 22. Ocjena utjecaja interesnih skupina u društvu Kali tuna d.o.o.

Stakeholder	**Pretpostavke**	**Procjena pretpostavki**	
		važnosti	**izvjesnosti**
DOBAVLJAČI	**PODUPIRUĆE**		
R.Z. OMEGA 3	a)Kakvoća	9	9
	b) Sigurnost	9	5
	c) Poštivanje ugovornih obveza	9	6
	OPIRUĆE		
	a) Cijena	9	7
DOBAVLJAČI	**PODUPIRUĆE**		
- MB Lubin ribarstvo d.o.o.	a) Cijena	9	5
	OPIRUĆE		
	b) Kakvoća	7	7
	a)Sigurnost	8	7
KUPAC	**PODUPIRUĆE**		
Mitsubishi	a)Sigurnost	9	9
	b) Plaćanje	9	7
	c) Poštivanje ugovornih obveza	9	7
	d) Cijena	8	7
KREDITORI	**OPIRUĆE**		
Erste Banka	a) Sigurnost poslovnih odnosa	9	7
PBZ Banka	**PODUPIRUĆE**		
	a)Sigurnost poslovnih odnosa	9	7
	OPIRUĆE		
	a) Visoke naknade	7	6
KONKURENTI	**PODUPIRUĆE**		
Pelagos Jadran tuna	a)Zajednički interesi	9	8
ZAPOSLENICI	**PODUPIRUĆE**		
	a) Tradicija i odanost	8	8
ICCAT	**OPIRUĆE**		
	a) Limitiranje ulovne kvote	9	9
	PODUPIRUĆE		
	a) Obnovljivost resursa	7	7

(Izvor: obrada autora)

Ukoliko bi ocjenu utjecaja stakeholdera prikazali grafički (Grafikon 59.), vidljivo je da je jači utjecaj podupirućih pretpostavki utjecaja interesnih skupina na poduzeće nego opirućih.

Grafikon 59. Grafički prikaz stakeholdera Kali tuna d.o.o.



(Izvor: obrada autora)

Analiza konkurentske okoline pokazuje kako zapravo i nema neke ozbiljne konkurencije kod uzgajivača tune, obzirom da je tržište dovoljno veliko za plasman cjelokupnog hrvatskog proizvoda. Kao ozbiljan konkurent može se jedino nametnuti poduzeće koje prvo uspije razviti modernu tehnologiju mrijesta tune, no prema sadašnjim saznanjima u Hrvatskoj se, osim Kali tuna d.o.o., nijedan konkurent time ne bavi ozbiljno.

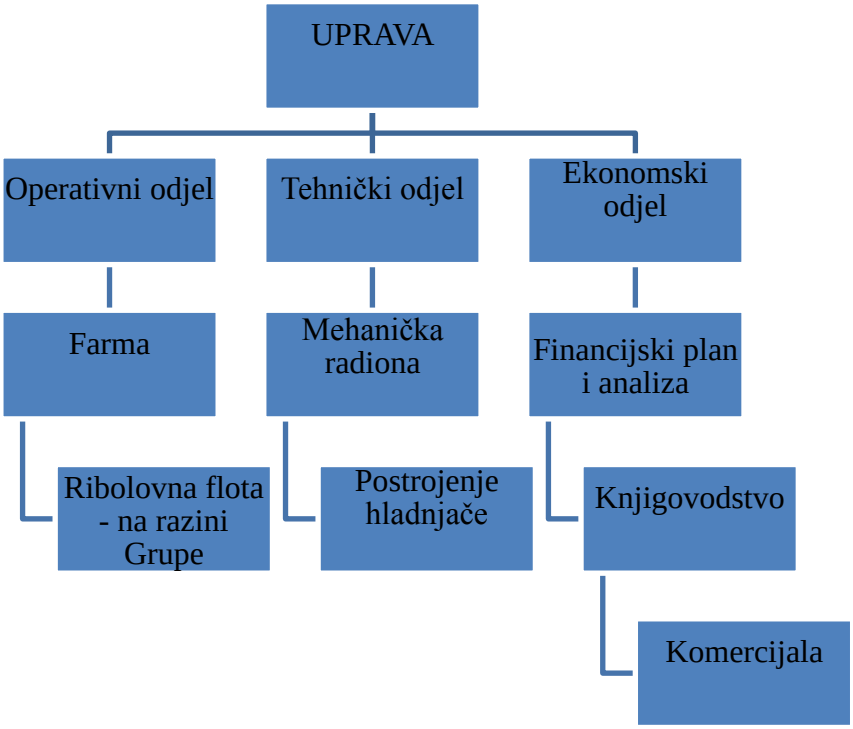
Analiza unutarnje okoline poduzeća

Organizacijska struktura poduzeća Kali tuna d.o.o. prikazana je Slikom 20 , a sastoji se od Uprave i tri odjela:

- operativni odjel – zadužen za uzgoj i nabavu sirovina
- tehnički odjel – zadužen za održavanje brodova i nesmetan rad hladnjače
- ekonomski odjel – zadužen za prodaju praćenje poslovnog rezultata

Najviši rukovoditelj poduzeća je Generalni menadžer koji za izvršenje zadataka utvrđenih poslovnim planom odgovara Upravi (dva člana Uprave u inozemstvu). Ovakav način ustroja organizacije, posebice na njezinim najvišim razinama, je veliki nedostatak poduzeća, obzirom da u nekim slučajevima Uprava nije svjesna ozbiljnosti situacije pa ne može dati podršku u odlučivanju Generalnom menadžeru i ostalim razinama srednjeg menadžmenta.

Slika 20. Organizacijska struktura poduzeća Kali tuna d.o.o.



(Izvor: obrada autora)

Analizom organizacijske kulture došlo se do slijedećih zaključaka:

- Ciljevi se postavljaju participativno
- Odlučivanje je decentralizirano
- Ovlasti menadžmenta su distribuirane
- Obavlja se specijalistička obuka zaposlenih
- Dominira konzultativan stil
- Postoji stalna koordinacija među svim odjelima

Sve navedeno upućuje na to da je tip organizacijske kulture primjeren strategiji poduzeća i zadovoljavajući je.

Organizacijske resurse možemo podijeliti na fizičke, ljudske, financijske i informatičke, a njihov utjecaj na definiranje, a kasnije i na provođenje usvojene strategije je od presudnog značaja.

Fizičke resurse možemo podijeliti u dvije grupe: more kao prirodni izvor sirovina i inputa i mjesto obavljanja proizvodnje, i infrastruktura koja daje podršku procesu proizvodnje. More kao ekološki osjetljiv resurs može imati pozitivan utjecaj ukoliko se razumno iskorištava i poštuju ekološki propisi.

Infrastruktura na kopnu sačinjena je od mehaničke radione, hladnjače kapaciteta 1.500t , upravne zgrade i operativne obale. Analiza fizičkih resursa pokazala je da upravna zgrada i mehanička radiona u potpunosti zadovoljavaju trenutne potrebe. Ipak, hladnjača koja ima 3 tunela za duboko smrzavanje (-30°C) kapaciteta 20 t svaki po danu, 3 komore (-18 °C) kapaciteta svaka 500 t, ledomat kapaciteta 10 t po danu i prostor za preradu ne zadovoljava trenutne potrebe poduzeća, obzirom da je tehnologija zastarjela. Naime, sadašnja strategija poduzeća je u potpunosti koristiti samo hranu za tunu koju dobavljaju domaći dobavljači u svježem obliku, a da bi se stvorile dostatne zalihe za vrijeme kada nema ribolova, potrebno je imati tehnologiju smrzavanja koja može puno brže i kvalitetnije smrznuti ribu (tzv. IQF[70]) od postojeće tehnologije, što ukazuje na potrebu za dodatnim ulaganjima u fizičke resurse.

Ljudski resursi poduzeća Kali tuna d.o.o. prikazani su tablicom br. 23.Poduzeće danas izravno zapošljava 80 radnika, dok na razini grupacije ima zaposleno i 22 ribara na ribarskim

[70] IQF – Individual quick frozen / metoda pojedinačnog smrzavanja

brodovima. Osim izravno zaposlenih, velik je i broj ljudi koji su neizravno vezani za poslovanje. Većina zaposlenih je SSS profila, što je i odlika industrije. Od ukupno zaposlenih 9% je žena, uglavnom zaposlenih na administrativnim poslovima i sa VSS.
Starosna struktura je prikazana tablicom br. 24 i pokazuje da su ljudski resursi srednje i mlađe dobi, što je dobro, s obzirom na vrstu posla kojim se poduzeće bavi. Ipak, ne postoji pisani plan zbrinjavanja kadrova, posebice onih osjetljivih, kao što su ronioci.

Tablica 23. Struktura zaposlenih u poduzeću Kali tuna d.o.o.

Stručna sprema	**Broj zaposlenih**	**%**	**% žena**	**% muškaraca**
NKV	10	13%		13%
SSS	60	75%	3%	73%
VŠS	1	1%		1%
VSS	9	11%	6%	5%
Uk. broj zaposlenih	**80**	**100%**	**9%**	**91%**

(Izvor: obrada autora)

Tablica 24. Starosna struktura zaposlenih u poduzeću Kali tuna d.o.o.

Starosna skupina	**Broj zaposlenih**	**%**
<30 godina	11	14%
30-40 godina	33	41%
40-50 godina	19	24%
50-60 godina	14	18%
>60 godina	3	4%
Uk. broj zaposlenih	**80**	**100%**

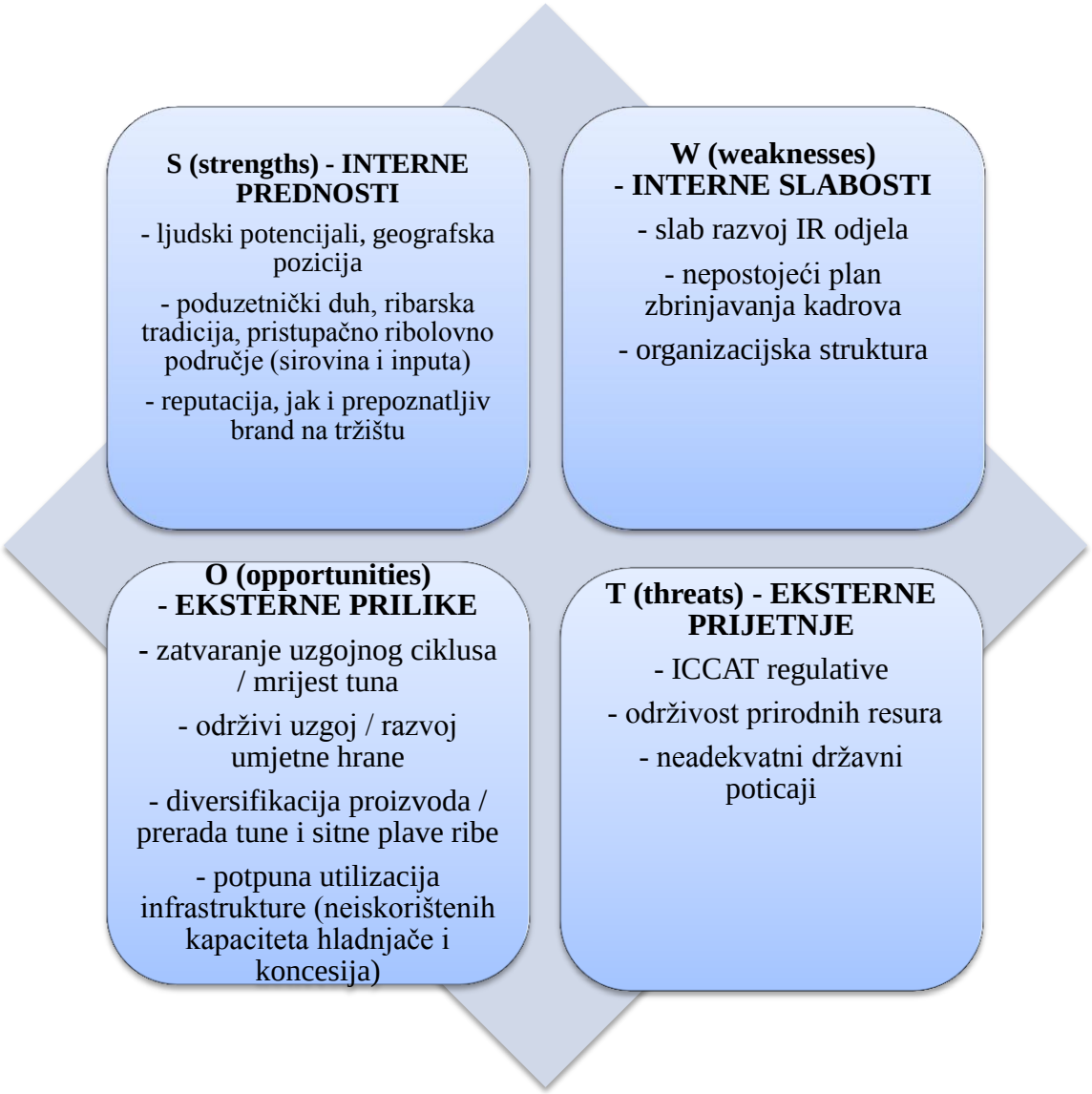
(Izvor: obrada autora)

Financijski resursi već su ranije obrađeni u sklopu analize financijskih izvještaja.
Analiza *informacijskih resursa* pokazala je da ovi resursi trebaju dodatna ulaganja, obzirom da ne postoji sofisticirani računalni program koji bi podatke iz uzgoja mogao na najbrži mogući način prenijeti u financijske informacije, obzirom da se biološki rast još uvijek računa iskustveno. Stvaranje ovakvog softwarea moguća je uz razvoj postojećeg financijskog programa po mjeri korisnika, za što je potrebna suradnja svih odjela poduzeća kako bi svojim sugestijama stvorili aplikaciju koja će zadovoljiti potrebe svih korisnika.

7.4. Definiranje strategije

Za definiranje strategije poduzeća Kali tuna d.o.o. poslužiti će SWOT matrica (tablica br.25) kojom su obuhvaćene unutarnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje.

Tablica 25. SWOT matrica za poduzeće Kali tuna d.o.o



(Izvor: obrada autora)

Ciljevi koje je poduzeće definiralo u svrhu izbora prikladne strategije su:

- Veća iskorištenost postojeće infrastrukture i koncesija
- Razvoj odjela istraživanja i razvoja
- Razvoj novih proizvoda kojim bi se moglo konkurirati na domaćem tržištu
- Veća automatizacija uzgojnog procesa uz prijenos podataka u financijski program

Nakon SWOT analize i postavljenih ciljeva moguće je odabrati prikladnu strategiju.

S obzirom da poduzeće nema organizirane poslovne jedinice sa zasebnim proizvodima, mogu se razvijati samo korporacijske i funkcijske strategije.

Korporacijska strategija na razini poduzeća je *strategija diversifikacijskog rasta*, a u okviru izabrane strategije treba se fokusirati na *konglomeratsku diversifikaciju*, koja će se zasnivati na novim proizvodima i novim tehnologijama, a rezultirati će pronalaženjem novog tržišta. Preduvjet za uvođenje i primjenu ove razine strategije je ulaganje u razvoj IR odjela, koje bi prije svega razvijalo mogućnost mrijesta tune u zatočeništvu i uzgoj mlađi. Mlađ, kao novi proizvod, mogla bi se plasirati na domaće i strano tržište kao zamjena za trenutnu sirovinu, koja u tom slučaju, ne bi bila podložna ICCAT regulativama. Paralelno s razvojem takvog proizvoda, treba se razvijati i proizvodnja umjetne hrane za ishranu tuna, kojom bi se premostile eventualne 'rupe' u dobavi svježe hrane te bi se postigao popuno održivi uzgoj. Sa razvojem umjetne hrane otvara se mogućnost prerade sitne plave ribe, koja bi bila posljedica smanjene potrebe za njihovu upotrebu u uzgojnom ciklusu. Ta sirovina je izniman izvor Omega 3 masnih kiselina koje su izrazito važne u ljudskoj prehrani, a dodavanjem dodatne vrijednosti toj dostupnoj sirovini može se proizvesti proizvod vrhunske kvalitete. Na taj način bi se mogle dodatno iskoristiti postojeći kapaciteti hladnjače, koja ima prostor za pripremu i proizvodnju, ali nema proizvodnu traku. Uz preradu sitne plave ribe, treba se fokusirati i na preradu tune i stvaranju novog proizvoda, uz postojeću svježu tunu, kao npr. dimljeni fileti tune koji bi zasigurno pronašli svoje kupce na nekom bližem tržištu unutar EU.

Funkcijska strategija koje bi poduzeće trebalo posebno razvijati mora biti usmjerena na sljedeća područja:

- Istraživanje i razvoj – razvoj proizvoda i proizvodnje
- Marketing
- Proizvodnja – unapređenje proizvodnje, lokacija postrojenja, kontrola kvalitete

8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Pojam strategija potječe iz starogrčke riječi *strategus,* koja podrijetlo vuče iz vojne terminologije a odnosi se na granu ratne vještine koja se bavi pripremom i uporabom oružanih snaga kao cjeline te u velikim operacijama kao način postizanja cilja. Nakon velike gospodarske krize (1929. – 1933.), pojam strategija dobiva svoju primjenu i u ekonomiji. Strategija predstavlja način kako se trebaju koristiti pojedini resursi da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka. Prema Alfredu D. Chandler Jr. strategija *određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća, prilagođivanje smjerova poslovnih aktivnosti, odnosno određivanje koncepcija i izbor resursa potrebnih za postizanje zacrtanih ciljeva.*
S obzirom na razine strategije, možemo je podijeliti na:

- Korporacijska strategija – razina cjelokupnog poduzeća
- Poslovna strategija – razina poslovne jedinice ili strateške poslovne jedinice
- Funkcijska strategija – razina poslovnog funkcijskog područja

Uz pojam strategije usko je povezan pojam *strateškog menadžmenta* ili upravljanja. To je proces koji uključuje određivanje misije i ciljeva poduzeća, oblikovanje i implementaciju strategije, uz kontrolu izvedbe. Strateški menadžment obuhvaća zamisli i akcije, koje su fokusirane na dugoročnu budućnost cjelokupne organizacije, i koje se vode u uvjetima značajne neizvjesnosti. Strateško upravljanje može se podijeliti u 4 osnovne faze:

- istraživanje okruženja odnosno analiza vanjske i unutarnje okoline – faza u kojoj se analiziraju svi faktori koji utječu na poduzeće i njegovo poslovanje i koje određuje odabir same strategije. Najčešća metoda koja se koristi pri odabiru adekvatne strategije je SWOT analiza, odnosno analiza unutarnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji
- formuliranje strategije – druga faza koja obuhvaća definiranje misije iz koje se izvode ciljevi, strategije i poslovne prilike
- implementacija strategije – faza u okviru koje se konkretiziraju utvrđene strategije, a ostvaruju se uređivanjem programa, proračuna, pravila i procedure

- nadzor ostvarenja strategije – ova faza uključuje kontrolu odnosno praćenje rezultata, odnosno evaluaciju strategije koja je nužna u današnjem okruženju i koja traži stalno ispitivanje postavljene strategije

Ribarstvo je gospodarski sektor koji osim ribolova obuhvaća sve povezane aktivnosti kao što su uzgoj i prerada. Pored izravne proizvodne vrijednosti sektora ulova, uzgoja i prerade, u procjenu udjela ribarstva u BDP-u potrebno je uključiti i izgradnju i servisiranje plovila, proizvodnju alata i opreme, prijevoz , skladištenje i vezanu logistiku, lučke aktivnosti vezane uz ribarstvo te u određenoj mjeri i neke oblike turizma. Općenita je podjela sektora ribarstva na ribolov i akvakulturu. Kod ribolova razlikujemo morski i slatkovodni ribolov, dok se akvakultura uglavnom sastoji od marikulture i uzgoja slatkovodne ribe.

Akvakultura je najbrže rastuća grana u proizvodnji hrane u svijetu koja ima važan doprinos u svjetskoj opskrbi hranom, njezinoj sigurnosti i ekonomskom rastu općenito. Svjetska proizvodnja u ribarstvu u 2011. godini iznosila je 94,6 milijuna T, od čega je 83,5 milijuna T proizvoda morskog i 11,1 milijun T proizvoda slatkovodnog ribarstva. U isto vrijeme proizvodi akvakulture čine 47% ukupne svjetske proizvodnje ribljih i ostalih vodenih proizvoda, sa proizvodnjom od 83,7 milijuna T i vrijednošću od 97,7 milijardi EUR, odnosno oko 136 milijardi USD, uz rastući trend. Međutim, kako prikazuje Grafikon br. 2., taj rast proizvoda akvakulture u svjetskom ribarstvu nije učinak EU članica već uglavnom azijskih zemalja, koje proizvode 91% ukupne svjetske količine proizvoda akvakulture te sudjeluju sa 79% ukupne vrijednosti istih. Europa s druge strane, pak, sudjeluje s količinom od tek 3,2% i vrijednošću od 8,2% ukupne proizvodnje. Od ukupnih 3,5 milijardi EUR prihoda koje ostvari akvakultura u EU, više od70% otpada na uzgoj i prodaju morske ribe i školjaka.

Obzirom da gospodarski ribolov u EU bilježi konstantan pad ulovne količine, akvakultura, a samim time i marikultura, je postala izrazito važna u proizvodnji morskih proizvoda u periodu od 1990 – 2011. Ovaj sektor je tijekom 2011. godine zabilježio proizvodnju od 1,28 milijuna tona u vrijednosti 3,5 milijardi EUR. Prodajne količine iznosile su 1,35 milijuna tona čija je vrijednost dosegla 4,02 milijarde EUR. Akvakultura EU uglavnom je koncentrirana u 5 zemalja članica: Francuska, Grčka, Italija, Španjolska i Ujedinjeno Kraljevstvo.

Unutar EU sve članice dužne su poštivati uredbe Zajedničke ribarske politike (ZRP). Nju čini skup propisa kojima se uređuju pitanja ribarstva na razini Unije, a to se odnosi na pitanja pristupa resursima, iskorištavanja i zaštite bogatstava mora, uređenje tržišta, strukturne mjere i pitanja odnosa s trećim zemljama. Sve države članice zajedno donose odluke vezane za ribarstvo, što znači da pravni okvir kojeg usvoji Unija postaje nacionalni propis, pri čemu svaka država članica ima slobodu urediti specifična pitanja vlastitim nacionalnim propisima, ukoliko oni nisu diskriminatorni i blaži od propisa Unije, te ne izlaze iz okvira koje daje pravna stečevina. Reforma ZRP-a EU usmjerena je na zaštitu ribljih stokova, rješavanju prekapacitiranosti flote EU i rješavanje problema ribara koji napuštaju djelatnost. U sklopu provođenja ZRP-a dostupna su značajna financijska sredstva EU fondova koja, među ostalim, mogu značajno pomoći razvoju akvakulture i marikulture, kako u EU tako i u Hrvatskoj, u kojoj je još uvijek nedovoljno prepoznat značaj ove djelatnosti. Jedan od takvih fondova je Europski fond za pomorstvo i ribarstvo (EFPR) koji je predviđen za sljedeće programsko razdoblje 2014.-2020., a osnovni cilj je postizanje konkurentnog, tehnološki naprednog i prilagodljivog sektora ribarstva i akvakulture kroz održivo korištenje resursa i osiguranja ribarske infrastrukture.

Hrvatska spada u krug mediteranskih zemalja koje su relativno rano prepoznale značaj ove gospodarske grane. Premda je proizvodnja morskih organizama u Hrvatskoj prisutna dugi niz godina, raspoložive prostorne mogućnosti, odgovarajuće ekološke i biološke prednosti još uvijek su tek izvrsne predispozicije za njen širi i bolji razvoj. Mnoge od mediteranskih zemalja, koje su imale sličnu osnovu za razvoj marikulture kao Hrvatska, danas zauzimaju značajno mjesto u europskoj proizvodnji kontrolirano uzgojenih organizama, dok je proizvodnja ribe i drugih morskih organizama u RH u posljednjem razdoblju značajno stagnirala. Djelatnost uzgoja ribe u zemljama Sredozemlja razvijala se gotovo eksponencijalno u posljednjih 15 godina, i postala tako jedan od najbrže rastućih sektora u proizvodnji hrane. Marikultura u Hrvatskoj značajno doprinosi opstanku osjetljivih otočnih zajednica, gdje je društveno u cijelosti prihvaćena, i gdje predstavlja jednu od rijetkih djelatnosti koje omogućavaju stalno zapošljavanje tijekom cijele godine. Marikultura također doprinosi razvoju pratećih djelatnosti, koje pozitivno utječu na zadržavanje radno sposobnog stanovništva na otocima, a ujedno doprinosi i razvoju turističke ponude.

Razvojne mogućnosti marikulture u Hrvatskoj trebaju biti uvjetovane poštovanjem načela ekologije, prije svega uspostavljanjem strogih kriterija za izbor pogodnih lokacija. Preduvjet definiranju strategije marikulture u Hrvatskoj je sređivanje stanja u prostornim planovima županija, koje bi trebale osigurati prostor na temelju ekoloških studija o utjecaju na okoliš. To nije izazov koji postoji samo u Hrvatskoj jer i strategija EU za razvoj marikulture ističe izbor područja kao ključan čimbenik u vođenju i osiguravanju pouzdanih informacija u procesu izbora lokacija za gospodarsku aktivnost, na način koji investitoru daje sigurnost, izbjegava konflikte i pronalazi sinergije između aktivnosti i okoliša, sve u cilju održivog razvoja, kroz strategiju *"plavog rasta"*.Najbolji primjer planiranja područja za uzgoj na moru je prostorno planiranje Zadarske županije koja je postupkom integralnog upravljanja obalnim područjima odredila četiri vrste područja za obavljanje djelatnosti uzgoja. Zadarska županija prepoznala je djelatnost marikulture kao značajan segment u strateškom razvoju županije.

Jedan od dugoročnih strateških ciljeva je dovesti Hrvatsku među vodeće zemlje na području proizvodnje ribe i školjkaša i postići učinkovitost na razini međunarodnih konkurenata. Međutim, utvrđena su neka ograničenja razvoja marikulture, koja treba ukloniti, ili u najmanju ruku minimizirati da bi se gore navedeni cilj postigao. Prije svega, marikultura u Hrvatskoj nema dovoljno razvijenu infrastrukturu, niti dovoljno uređeno tržište. Potrošnja proizvoda ribarstva i marikulture je vrlo niska, tek 8 kg per capita, percepcija proizvoda marikulture je negativna, tehnološka razvijenost sektora nije na odgovarajućoj razini, što sve rezultira proizvodom nedovoljne konkurentnosti i nedovoljno razvijenim domaćim tržištem. Nadalje, vidljiva je nedovoljna diversifikacija proizvoda i vrsta u uzgoju, te je u cilju povećanja konkurentnosti neophodno uložiti potrebne napore u uvođenje novih vrsta u uzgoj, kao i u dodavanje vrijednosti konačnom proizvodu. U tom smislu potrebna je izravna suradnja sa znanstvenim institucijama, odnosno potrebno je planirati istraživanja koja će biti osmišljena u skladu s potrebama sektora.

Prema rezultatima istraživanja, poduzeća koja se bave djelatnošću marikulture ili nekom od djelatnosti koja je usko povezana s marikulturom, ne ulažu dovoljno i nemaju razvijene odjele za istraživanje i razvoj. Ta činjenica pokazuje da hrvatska marikultura ima slabe izglede da odgovori na sve veći pritisak okoline za održivim razvojem. Također, anketa je pokazala da skoro svi sudionici u nekom obliku ribarstva i marikulture smatraju da je nužno uvođenje međuinstitucionalne suradnje u svrhu povećanja konkurentnosti proizvoda marikulture i

jačanje njenog položaja u gospodarstvu. Nadalje, hrvatski proizvođači imaju slabo razvijen sustav certificiranja proizvoda, čime, uz ionako nisku potrošnju ribe na nacionalnoj razini zasigurno ne pridonose boljoj percepciji, pa se postavljena hipoteza **H2** kako marikultura pozitivno utječe na povećanje potrošnje ribljih proizvoda smatra djelomično potvrđenom. Također je kroz rezultate istraživanja potvrđena hipoteza **H3** – Marikultura pozitivno utječe na razvoj ribarstva i lokalnih zajednica , obzirom da je većina ispitanika odgovorilo kako ne smatra da bi sa razvojem novih tehnologija i umjetne hrane u uzgoju tuna dosadašnji oblik gospodarskog ribolova bio ugrožen. Štoviše, potpunom ili djelomičnom promjenom režima prehrane kod uzgoja tuna otvorila bi se mogućnost plasiranja ulova za proizvod koji je namijenjen preradi i konfekcioniranju, koji već sada ima veću otkupnu cijenu jer se ne bazira na ekonomiji mase već kvaliteti.

U sklopu identifikacija prilika i mogućnosti marikulture, poseban je naglasak na održivom razvoju uzgoja tuna. Daljnji razvoj uzgoja plavoperajne tune može biti dugoročno održiv samo pod uvjetom njegove ekološke usklađenosti s ostalim korisnicima i kompletiranjem cjelovitog uzgojnog ciklusa u kontroliranim uvjetima. To se odnosi na proizvodnju mlađi u kontroliranim uvjetima, podjednako za rastuće potrebe uzgoja i radi smanjenja pritiska na prirodna naselja tune. Osim proizvodnje mlađi, da bi se uzgoj tuna smatrao u potpunosti održivim, kao što je to slučaj kod uzgoja bijele ribe, potrebno je intenzivirati napore u proizvodnji umjetne hrane. Slabo ulaganje u odjele istraživanja i razvoja može biti posljedica pada dobiti u posljednjem razdoblju s obzirom na ograničavajuće regulative ICCAT-a, kako je pokazala studija slučaja na poduzeću Kali tuna d.o.o. U nemogućnosti korištenja vlastitih sredstava u svrhu ulaganja u IR sektor potrebno je pronaći vanjskog strateškog partnera s kojim bi se moglo surađivati na razvoju projekata važnih za održivi razvoj. Temeljem ovih rezultata smatram da je postavljena hipoteza **H1** o pozitivnom utjecaju primjena novih tehnologija na razvoj uzgoja tuna potvrđena.

S obzirom na ukupne rezultate empirijskog istraživanja, analize poduzeća Kali tuna d.o.o. kao *case study* te na temelju opisanih činjenica smatram da je temeljna hipoteza ***H0 – Održivi uzgoj tuna pozitivno utječe na razvoj marikulture u RH*** – u potpunosti prihvaćena.

Analiza vanjske okoline poduzeća je pokazala da je opća okolina pozitivna, s naglaskom na znanstveno-tehnološkom i demografskom faktoru. Najveće prijetnje predstavljaju raspoloživost resursa koji je osnovni proizvod, te ICCAT restrikcije i zakonske regulative. Pod zakonskim regulativama posebno se ističe problem dodjele kvota koji je ne jamči sigurnost u budućnosti, obzirom da se zakonski propisi strahovito brzo mijenjaju, što otežava odabir dugoročnog strategijskog pravca. U sklopu analize poduzeća predložena je poslovna strategija koja je primjenjiva na samo poduzeće ali i na industriju u uzgoju tuna općenito, a to je *strategija diversifikacijskog rasta,* kao korporacijska strategija. U okviru izabrane strategije treba se fokusirati na *konglomeratsku diversifikaciju,* koja će se zasnivati na novim proizvodima i novim tehnologijama, a rezultirati će pronalaženjem novog tržišta. U svrhu razvoja marikulture i održivog uzgoja tune poseban fokus mora biti usmjeren na područja istraživanja i razvoja, marketing i unapređenje proizvodnje.

9. SAŽETAK

Uzgoj morskih riba i školjkaša zacijelo ima veliku perspektivu, kako na prostoru Hrvatske tako i na području cijele EU. Novi trendovi u prehrani u smislu okretanja potrošača prema zdravoj hrani svrstavaju ribu i školjkaše među najpoželjnije namirnice. Proizvodi iz uzgoja nameću se kao jedina alternativa sve manjoj ponudi iz ulova, te istovremenu predstavljaju proizvode koji jamče potpunu kontrolu i sljedivost. Naime, uzgoj ribe u odgovarajućem okolišu, uz poštivanje dobre proizvođačke prakse, jamči stalnu ponudu visoko kvalitetne hrane po pristupačnim cijenama. Osim što pruža održivu alternativu pretjeranom izlovu prirodnih resursa, marikultura doprinosi stvaranju novih radnih mjesta i rast u obalnim i otočnim područjima.

Marikultura u Hrvatskoj mogla bi imati još veću ulogu u razvoju ruralnih priobalnih zajednica od one koju ima danas. No, povećanje proizvodnje ribe u kavezima prati zabrinutost javnosti za ekološka pitanja, što upućuje na potrebu odgovornijega pristupa razvoju i upravljanju ovim sektorom. Ujedno je to prigoda i izazov za učinkovito integriranje marikulture u gospodarenje obalnim prostorom s podjednakim pravima i obvezama.

Najveću priliku za razvoj novih tehnologija u sektoru marikulture ima kavezni uzgoj tuna. Jedna od najvećih prijetnji u ovoj djelatnosti jesu ograničeni prirodni resursi stoga je veliki naglasak na dugoročnoj održivosti kao jedinoj šansi za daljnji razvoj ove djelatnosti koja ima veliku ulogu u zapošljavanju na otocima, kako u primarnoj djelatnosti tako i u pratećim djelatnostima. Ono poduzeće koje napravi iskorak ka održivom razvoju kroz primjenu novih tehnologija postati će lider na tržištu. Pri tome se ne misli samo na konkurentske prednosti između konkurentnih poduzeća u Hrvatskoj, već na prednost Hrvatske koja može iskoristiti svoje potencijale u proizvodnji i izvozu koje su ključne za gospodarstvo.

Za održivi razvoj nacionalne marikulture od osobitog će značenja biti važna ponuda zdravog i kvalitetnog proizvoda marikulture u količini koja je primjerena tržišnim potrebama i s proizvodnjom koja neće degradirati morski okoliš.

10. SUMMARY

Growing and farming of sea fish and seashells has a great perspective, as in Croatia as well as in complete EU. The increasing healthy diet trends classify sea fish and shells to be among the most desirable food. Farmed products impose as the only alternative to declining supply from the catch, and at the same time represent products which guarantee full control and traceability. The fish farming in an appropriate environment, meeting good manufacturing practice, ensures continuous supply of high quality food at affordable prices. In addition to providing a viable alternative to over-harvesting of natural resources, aquaculture contributes to job creation and growth in coastal and islands areas.

Mariculture in Croatia could play a greater role in the development of rural coastal communities than that of today. However, the increase of fish farming, public concern for environmental issues, is suggesting a need for more responsible development and management of the sector. There are opportunities and challenges for effectively integrating mariculture into coastal zone management with equal rights and obligations.

The greatest opportunity for the development of new technologies in the sector of aquaculture has the captivity tuna fattening and breeding. One of the biggest threats in this activity are limited natural resources highlighting the long-term sustainability as the only chance for further development of this activity, which plays a major role in employment on the islands, both in the primary activities as well as supporting activities. The company that makes a step towards sustainable development through the application of new technologies will become the market leader. It is not only the competitive advantage between competing companies in Croatia, but the Croatian advantage that can exploit their potential in the production and export as the most essential part of the economy.

It will be important for sustainable development of national aquaculture to offer a healthy and quality sea farmed product in quantities that can fulfill market needs with production that does not degrade the marine environment.

11. LITERATURA

1. Anthony, N.R., Reece, S.J. (2004): *Računovodstvo – financijsko i upravljačko računovodstvo*, RRIF, Zagreb
2. Arnasson R., Bjørndal, T., Gordon, D., Sumaila R., (2007): *Advances in fisheries economics*, Blackwell Publishing Ltd, Oxford
3. Babić, A., Babić, M. (2000): *Međunarodna ekonomija*, Mate, Zagreb
4. Babić, M. (2001): *Makroekonomija*, Mate, Zagreb,
5. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008): *Suvremeni menadžment-Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
6. Bedenik Osmanagić, N. (2003): *Kriza kao šansa*, Školska knjiga, Zagreb
7. Belak, V. (1995): *Menadžersko računovodstvo*, RRIF, Zagreb
8. Buble, M. (2000): *Management*, Ekonomski fakultet, Split
9. Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, Zagreb
10. Buble, M. (2006): *Poslovno vođenje – Skripta*, Ekonomski fakultet Split, Split
11. Buble, M. (2006): *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
12. Byars, L.L. (1984): *Strategic management: Planning and Implementation Concepts and cases*, Harper&Row, Publishers
13. Čala, I. (1994): *Suvremeni pristup strategiji održavanja, Management i održavanje*, br.1
14. Čičin-Šain D. (2006): *Skripta iz Osnova menadžmenta*, Visoka škola za turistički menadžment, Šibenik
15. Črnjar, M. (2002): *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
16. Domančić, P., Nikolić, N. (2000): *Monetarne financije i financiranje razvoja*, Ekonomski fakultet Split, Split
17. Dulčić, Ž., Buble, M., Cingula, M., Dujanič, M., Lubić, F., Mencer, I., Pučko, D., Singer, S., Tipurić, D., Zan, L. (1997): *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split
18. Goodstein, E.S. (2003): *Ekonomika i okoliš*, Mate, Zagreb
19. Greenly, G. (1989): *Strategic management*, Prentice Hall International

20. Hrvatsko morsko ribarstvo – stanje i perspektiva na pragu EU, raspoloživo na http://www.izor.hr/c/document_library/get_file?uuid=6b15551d-11e8-4c86-a4dc-aeaf12d3ae83&groupId=14
21. http://arhiv.slobodnadalmacija.hr/20021114/ekonomija01.asp
22. http://arhiv.slobodnadalmacija.hr/20030118/kolumne02.asp
23. http://www.casopis-gradjevinar.hr/assets/Uploads/JCE-58-2006-08-07.pdf
24. http://www.efst.hr/dokumenti/studiji/Upute_za_izradu_studentskih_radova.pdf, Split (2013)
25. http://www.vecernji.hr/poduzetnistvo-i-karijere/kvote-ogranicavaju-uzgoj-tuna-824538
26. http://www.zadarskilist.hr/clanci/24032011/tune-iz-epruvete
27. http://www.zadarskilist.hr/clanci/30112010/dodatno-smanjena-ulovna-kvota-za-tunu
28. Katavić, I, Vodopija, T. (2000): *The possibilities of mariculture development in the Republic of Croatia*, Ribarstvo vol. 59., str 71-84
29. Katavić, I. (2002): *Hrvatska u 21. stoljeću; Strategija razvoja prehrane* – morsko ribarstvo, HGK, Zagreb
30. Katavić, I. (2002): Tuna farming as a new achievement in mariculture of Croatia, Ocean Fisheries Symposium, Yentai, China
31. Katavić, I., Tičina, V., Franičević, V. (2002): *Bluefin tuna (Thunnus Thynnus) farming on the Croatian Coast of the Adriatic Sea – present state and future plan*, First International Symposium on the Domestification of the Bluefin Tuna, Thunnus thynnus thynnus (DOTT), Cartagena, Spain
32. Katavić, I., Vodopija, T. (2001): Razvojne mogućnosti marikulture u Republici Hrvatskoj, Ribarstvo 59(2)
33. Kopun, V., Slade, J. (1991): *Metode procjene vrijednosti i ocjene boniteta poduzeća*, Kopun i Kopun, Zagreb
34. Kordić, D. (2002): *Menadžment organizacijskog ponašanja*, Mostar
35. Koški, D. (2006): *Međunarodni financijski menadžment*, Osijek
36. Kotler, P. (1994): *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb
37. Kotler, P. (2001): *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb
38. Kučić, M. (2000): *Strategija razvitka morskog ribarstva u Hrvatskoj*, Postire

39. Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R., Guth, W.D., (1996): *Business policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood,
40. Nakagawa, Y., Shigeru, M., Wataru, S., (2006): *Ecology and aquaculture of bluefin tuna*, Kinky University Press, Japan
41. Odluka o kriterijima raspodjele državne kvote i trajne individualne kvote u 2014. godini (NN 12/14)
42. Ottolenghi,F.,: *Capture-based aquaculture of bluefin tuna*, raspoloživo http://www.fao.org/3/a-i0254e/i0254e08.pdf
43. PRAVILNIK O ULOVU, UZGOJU I PROMETU TUNE (Thunnus thynnus), IGLUNA (Xiphias gladius) I IGLANA (Tetrapturus belone) – Uredničkipročišćeni tekst (NN broj 11/14, 20/14, 61/14, 66/14 i 94/14)
44. Računovodstvo i financije, Zagreb, 10/1993
45. Sameulson, P.A., Nordhaus, W.D. (2000): *Ekonomija*, Mate, Zagreb
46. Službeni list Europske unije, 20.5.2014
47. The Economic Performance Report on the EU Aquaculture sector (STECF-13-29). 2013, raspoloživo na: http://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/622206/2013-12_STECF+13-29+-+Aquaculture+economics_JRCxxx.pdf
48. Thompson, A., Strickland, A.J., Gamble John. E., (2008): *Strateški menadžment – u potrazi za konkurentskom prednošću,* Mate d.o.o., Zagreb
49. Tipurić, D. (2006): *Nadzorni odbor i korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb
50. Vidučić, Lj. (2001): *Financijski menadžment*, RRIF, Zagreb
51. Vujević, I. (2003): *Financijska analiza*, Ekonomski fakultet, Split
52. Wheelen/Hunger (1990): *Strategic Management* , Addison – Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts,
53. Zakon o morskom ribarstvu (NN 81/13)
54. Zelenika, R. (1998): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka
55. x x x (2005): *Upravljanje kriznim situacijama – Crisis management*, Harvard Business School Publishing Corporation, Zgombić i Partneri, Zagreb
56. x x x *Bluefin tuna larval rearing and developments*, Kyoto University, Japan
57. x x x *Nacionalni strateški plan razvoja ribarstva RH*, Republika Hrvatska, 2013

58. x x x *Nacionalni strateški plan razvoja akvakulture RH 2014-2020 NACRT*, Republika Hrvatska, 2014
59. x x x *Status marikulture u RH*, Radionica za izradu nacrta Nacionalnog strateškog plana razvoja akvakulture 2014-2020, Zadar, 20. - 21. siječnja 2014

Korišteni izvori:

1. www.dzs.hr
2. www.ec.europa.eu
3. www.eur-lex.europa.eu
4. www.eurofishmagazine.com
5. www.fao.org
6. www.iccat.es
7. www.more.hr
8. www.mps.hr
9. www.nasemore.com
10. www.nn.hr
11. www.opcina-kali.hr
12. www.poslovni.hr
13. www.propisi.hr
14. www.slobodnadalmacija.hr
15. www.zadarskilist.hr

12. POPIS SLIKA

Slika 1. Faze strateškog upravljanja ……..... 10
Slika 2. Strategije rasta poduzeća: Ansoffova matrica širenja proizvoda/tržišta…… 13
Slika 3. Portfelj matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela…….. 16
Slika 4. Porterov model generičkih strategija……... 17
Slika 5. Životni ciklus proizvoda i profita…….…….. 19
Slika 6. Okolina poduzeća……... 21
Slika 7. Identifikacija utjecaja okoline – PEST analiza…….…….. 23
Slika 8. Porterov model pet konkurentskih snaga…….……... 25
Slika 9. SWOT matrica za formiranje strategije……... 26
Slika 10. Strategijski izvori u GE portfelj matrici……..…... 29
Slika 11. Raspon strategijskih mogućnosti na ADL matrici……. 30
Slika 12. Proces vrednovanja i nadzora…….…… 32
Slika 13. Sjeverna plavoperajna tuna…… 58
Slika 14. Klisura Jabuka…… 59
Slika 15. Prebačaj u plutajuće kaveze na uzgajališta…… 61
Slika 16. Hranjenje tune…… 62
Slika 17. Sjedište Kali tuna d.o.o. s infrastrukturnim
i logističkim sadržajem……. 108
Slika 18. Uzgajalište Pod Mrđinom…….. 109
Slika 19 . PEST analiza poduzeća Kali tuna d.o.o…….. 122
Slika 20. Organizacijska struktura poduzeća Kali tuna d.o.o. …… 128

13. POPIS TABLICA

Tablica 1. Ekonomski pokazatelji za sektor akvakuture u EU(28) …… 39
Tablica 2. Ekonomske performanse za sektor akvakuture u EU(28) ……..…… 40
Tablica 3. Proizvodnja u marikulturi (t) za razdoblje 2003.-2012. u RH …….. 48
Tablica 4. Dopuštene ulovne kvote od 2003. – 2014. godine …… 57
Tablica 5. Vrste certifikata koje ispitanici posjeduju ……. 79
Tablica 6. Kruskal-Wallis ANOVA analiza varijanci podataka
iz Grafikon 47. s obzirom na djelatnost ……...……. 95
Tablica 7. SWOT analiza sektora marikulture ……..… 102
Tablica 8. Bilanca Kali tuna d.o.o. …….. 112
Tablica 9. Račun dobit i gubitka Kali tuna d.o.o. ……..... 113
Tablica 10. Pokazatelj zaduženosti poduzeća Kali tuna d.o.o. ……. 115
Tablica 11. Pokazatelj stupnja pokrića I poduzeća Kali tuna d.o.o. ……. 116
Tablica 12. Pokazatelj stupnja pokrića II poduzeća Kali tuna d.o.o. …… 116
Tablica 13. Pokazatelj odnosa pokrića kamata poduzeća Kali tuna d.o.o. ……... 117
Tablica 14. Pokazatelj tekuće likvidnosti poduzeća Kali tuna d.o.o. …… 117
Tablica 15. Pokazatelj ubrzane likvidnosti poduzeća Kali tuna d.o.o. ……..118
Tablica 16. Pokazatelji efikasnosti i aktivnosti poduzeća Kali tuna d.o.o. ……119
Tablica 17. Pokazatelji profitabilnosti poduzeća Kali tuna d.o.o. ……120
Tablica 18. Djelovanje opće okoline poduzeća Kali tuna d.o.o. ……...123
Tablica 19. Ocjena skeniranja faktora eksterne okoline
poduzeća Kali tuna d.o.o. …….. 124
Tablica 20. Prosječna razina utjecaja i važnosti faktora vanjske okoline na
poduzeće Kali tuna d.o.o. …….. 125
Tablica 21 . Utjecaj interesnih skupina na poduzeće Kali tuna d.o.o. …….. 125
Tablica 22. Ocjena utjecaja interesnih skupina u društvu Kali tuna d.o.o. …….. 126
Tablica 23. Struktura zaposlenih u poduzeću Kali tuna d.o.o. ……. 130
Tablica 24. Starosna struktura zaposlenih u poduzeću Kali tuna d.o.o. ……... 131
Tablica 25. SWOT matrica za poduzeće Kali tuna d.o.o. ……. 132

14. POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Proizvodnja u svjetskom ribarstvu od 1990 – 2011.g ……..…34
Grafikon 2. Proizvodnja u EU ribarstvu 1990 – 2011.g ……..35
Grafikon 3. Akvakultura u EU po zemljama članicama – količina 2011.g …….36
Grafikon 4. Akvakultura u EU po zemljama članicama – vrijednost 2011. g …….37
Grafikon 5. Ekonomske performanse grana akvakulture u EU 2011. g ……..... 41
Grafikon 6. Proizvodnja ribarstva RH 2008.-2012 ……..... 43
Grafikon 7. Udjel akvakulture u ukupnom izvozu ribarstva RH 2008.-2012. (%) ……. 44
Grafikon 8. Proizvodnja u akvakulturi u RH 2012. (%) ……..... 45
Grafikon 9. Vrijednost proizvodnje u akvakulturi u RH 2012. (%) ……... 46
Grafikon 10. Količina proizvodnje u marikulturi u RH 2012. (%) ……. 48
Grafikon 11. Vrijednost proizvodnje u marikulturi u RH 2012. (%) …….…… 49
Grafikon 12. Godišnja proizvodnja tune iz uzgoja (t) …… 53
Grafikon 13. Izvoz proizvoda ribarstva 2011. …… 54
Grafikon 14. Vanjsko-trgovinska bilanca proizvoda ribarstva 2007.- 2011. ……. 55
Grafikon 15. Trend cijena na Tsukiji marketu 1996. – 2004. …….……...63
Grafikon 16. Trend cijene hrvatske tune u Japanu 2011 – 2014 (JPY/kg) ……. 64
Grafikon 17. Iskorišteni i neiskorišteni kapaciteti u marikulturi 2012. 67
Grafikon 18. Koja je točna djelatnost Vaše firme prema NKD-u 2007? 71
Grafikon 19. U kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi Vaša tvrtka? 72
Grafikon 20. Koliko zaposlenih ima Vaša tvrtka? 73
Grafikon 21. Od ukupnog broja zaposlenika koliko njih spada u istraživačko-razvojno osoblje? 74
Grafikon 22. Jeste li korisnik neke od državnih potpora? 75
Grafikon 23.Da li ste do sada koristili sredstva iz EFR 2007-2013..... 76
Grafikon 24. Planirate li se u 2015. prijaviti na natječaj za povlačenje sredstava iz EU fondova? 77
Grafikon 25. Koji certifikat posjedujete? 78
Grafikon 26. U skoroj budućnosti realno je očekivati povećanje broja zaposlenih u Vašoj tvrtci 80
Grafikon 27. U skoroj budućnosti realno je očekivati povećanje

proizvodnje u Vašoj tvrtci 80
Grafikon 28. U skoroj budućnosti realno je očekivati dodatno investiranje
u proizvodne kapacitete u Vašoj tvrtci 81
Grafikon 29. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa
zakonodavstvom(npr. različite dozvole, licence, prostorno planiranje i sl.) 82
Grafikon 30. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa
provedbom(npr. proizvodni proces, opskrba sirovim materijalom i sl.) 82
Grafikon 31. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su sa
oglašavanjem proizvoda 83
Grafikon 32. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju
povezane su sa prodajom 83
Grafikon 33. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju povezane su s
financiranjem 84
Grafikon 34. U skoroj budućnosti realno je očekivati bolju iskoristivost uzgojnih kapaciteta
na razini RH 85
Grafikon 35. Da li država dovoljno potiče suradnju između gospodarstva i istraživačkih
institucija? 86
Grafikon 36. Da li bi uspostava takve suradnje bila korisna za gospodarstvo? 86
Grafikon 37. Uvođenje novih tehnologija mrijesta u uzgoju tuna važno je za razvoj
marikulture 87
Grafikon 38. Uvođenje novih tehnologija proizvodnje hrane u uzgoju tuna važno je
za razvoj marikulture 88
Grafikon 39. Uvođenje novih tehnologija hranjenja u uzgoju tuna važno je za razvoj
marikulture 88
Grafikon 40. Uvođenje novih tehnologija praćenja i prikupljanja podataka u uzgoju tuna
važno je za razvoj marikulture 89
Grafikon 41. Brendiranje i licenciranje u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture 89
Grafikon 42. Za razvoj marikulture važno je uvođenje novih vrsta u uzgoj 90
Grafikon 43. Otvaranje novih tržišta važno je za razvoj marikulture 91
Grafikon 44. Programi zdravstvene kontrole ribe iz uzgoja važni su za razvoj marikulture... 91
Grafikon 45. Za razvoj marikulture važna je prevencija štete na uzgajanoj biomasi od
posljedica prirodnih i klimatskih nepogoda 92

Grafikon 46. Državni poticaji za osiguranje biomase u uzgoju važni su za razvoj marikulture 92
Grafikon 47. Nove tehnologije u uzgoju tuna ugrozile bi postojeći oblik gospodarskog ribolova 94
Grafikon 48. Na tržištu rada dostupno je dovoljno iskusnog kadra u ribarstvu 95
Grafikon 49. Na tržištu rada dostupno je dovoljno stručnog kadra u marikulturi 96
Grafikon 50. Naša tvrtka bez poteškoća pronalazi potreban kadar 96
Grafikon 51. U našoj tvrtci zadovoljni smo dostupnošću informacija o mogućnostima financiranja 97
Grafikon 52. Kakav je utjecaj marikulture na zapošljavanje u direktnoj proizvodnji 98
Grafikon 53. Kakav je utjecaj marikulture na zapošljavanje u pratećim djelatnostima 98
Grafikon 54. Kakav je utjecaj marikulture na slabljenje trenda depopulacije lokalnog stanovništva priobalja i otoka 99
Grafikon 55. Kakav je utjecaj marikulture na potrebu turističkog tržišta za proizvodima mora 99
Grafikon 56. Kakav je utjecaj marikulture na turistički krajobraz 100
Grafikon 57. Jeste li upoznati s pojmom plavog rasta? 100
Grafikon 58. Statistički podaci proizvodnje Kali tuna d.o.o. od 1996. do 2013. 110
Grafikon 59. Grafički prikaz stakeholdera Kali tuna d.o.o. 127

15. PRILOZI RADU

ANKETNI UPITNIK O STANJU MARIKULTURE I RIBARSTVA U RH

Anketni upitnik koji je pred Vama dio je istraživanja pod nazivom „Strategija razvoja marikulture u Republici Hrvatskoj“, autorice Tanje Dragaš, dipl. oecc., studentice poslijediplomskog specijalističkog studija Poslovna ekonomija na Ekonomskom fakultetu u Splitu.

Rezultati istraživanja biti će korišteni samo u znanstvene svrhe, a Vaši podaci u potpunosti zaštićeni i dostupni isključivo autorici. Ako nalazi ovog istraživanja budu javno objavljeni, objavit će se samo za čitavu grupu sudionika, a ne i pojedinačni odgovori.

Molimo Vas da odgovarate što iskrenije možete, te da pri tome ne izostavite niti jedno pitanje.

Sudjelovanje u ovom istraživanju je dobrovoljno te bez ikakvih posljedica imate pravo odustati od sudjelovanja ili se iz njega povući.

1. Naziv tvrtke _____

2. Pozicija/funkcija osobe koja ispunjava upitnik _____

3. Sjedište tvrtke _____

4. Godina osnivanja tvrtke _____

5. Koja je točna djelatnost Vaše firme prema NKD-u 2007?
   a) 03.21 morska akvakultura
   b) 03.11 morski ribolov
   c) 10.20 prerada ribe, rakova i školjki
   d) ostalo (molim navesti što): _____

6. U kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi Vaša tvrtka?

a) *Faza rođenja* (mlada tvrtka)
b) *Faza rasta* (naglasak je na postizanju brzog rasta prodaje)
c) *Faza zrelosti* (naglasak na učinkovitost i profitabilnosti te stabiliziraju poslovanja)
d) *Faza oživljavanja* (fokus je na diversifikaciji i ekspanziji prodajnog tržišta kako bi se ostvario novi rast)
e) *Faza pada* (profitabilnost tvrtke opada zbog vanjskih izazova i nedostatka inovacija)

7. Koliko zaposlenih ima Vaša tvrtka?

a) do 60
b) 61-120
c) 121-180
d) 181-240
e) 241-300
f) više od 300 zaposlenika

8. Od ukupnog broja zaposlenika koliko njih spada u istraživačko-razvojno osoblje?

- Tehnolozi ____

- Biolozi _____
- Ekolozi _____
- Veterinari _____
- Kemičari _____
- Ostalo (molim navesti što): _____

9. Koliki su bili prihodi Vaše tvrtke u prošloj godini?

a) 0-20 mil. kuna
b) 21-50 mil. kuna
c) 51-100 mil. kuna
d) 101-150 mil. kuna
e) 151-200 mil. kuna
f) više od 200 mil. kuna

10. Upisivanjem postotnih iznosa (brojeva od 0% do 100%) pored navedenih djelatnosti pokušajte raspodijeliti prihode Vaše tvrtke tijekom 2013. godine. (Napomena: zbroj upisanih postotnih iznosa treba iznositi 100%.)

- Prihodi od prodaje ribe _____
- Prihodi od prodaje ribljih prerađevina (smrznuta riba, konzervirana, filetirana, dimljena itd) ____
- Prihodi od prodaje riblje mlađi _____
- Ostali prihodi _____

11. Koliki je udio izvoza u ukupnim prihodima tijekom 2013. godine (pokušajte izraziti postotkom; upišite broj od 0% do 100% koji odgovara postotku izvoza u ukupnim prihodima tvrtke) _____

12. Jeste li korisnik neke od državnih potpora? Ako da, navedite koje/kojih

_____

13. U kojem postotku navedene potpore sudjeluju u Vašim ukupnim prihodima

_____

Ukoliko do sada niste koristili sredstva iz europskih fondova molim preskočite pitanja 14,15, 16 i 17.

14. Da li ste do sada koristili sredstva iz Europskog fonda za ribarstvo 2007-2013 za:

a) prilagodbu ribarske flote
b) akvakulturu, prerada i marketing
c) održivi razvoj ribolovnih područja

15. Da li ste do sada koristili sredstva Europskih fondova za:

a) ulaganja u izgradnju i/ili rekonstrukciju mrjestilišta i/ili uzgajališta
b) ulaganja u opremanje mrjestilišta i/ili uzgajališta
c) ulaganja u izgradnju i/ili rekonstrukciju i/ili opremanje skladišnih prostora
d) ulaganja u izgradnju i/ili rekonstrukciju i/ili opremanje objekata za maloprodaju
e) ulaganja u kupnju i/ili opremanje plovila i transportnih sredstava i/ili pontona i/ili kupnju radnih strojeva, neophodnih za rad i održavanje uzgajališta
f) ulaganja u kupnju opreme za unaprjeđenje uvjeta rada mrjestilišta i/ili uzgajališta
g) ulaganja u kupnju opreme za unaprjeđenje kvalitete proizvodnje na mrjestilištima i/ili uzgajalištima isključivo u svrhu akvakulture
h) ulaganja u kupnju i/ili izgradnju i/ili postavljanje opreme i/ili sustava fizičke i tehničke zaštite mrjestilišta i/ili uzgajališta od divljih predatora
i) ulaganja u kupnju opreme i/ili sustava za nadzor mrjestilišta i/ili uzgajališta
j) nabavu instrumenata i/ili opreme za praćenje parametara okoliša
k) ulaganja u izgradnju i/ili opremanje postrojenja za proizvodnju energije iz obnovljivih izvora na mrjestilištima i/ili uzgajalištima za vlastite potrebe.

Na sljedeća pitanja odgovarajte na način da odaberete jedan od brojeva na skali od 1 do 4 gdje brojevi imaju sljedeća značenja: 1 - u potpunosti smo bili zadovoljni; 2 – uglavnom smo bili zadovoljni; 3- uglavnom smo bili nezadovoljni; 4 – u potpunosti smo bili nezadovoljni

16. Ukoliko ste do sada koristili sredstva iz Europskih fondova, na slijedećoj skali ocijenite zadovoljstvo

a) zahtjevnošću same procedure prijave	1	2	3	4
b) brzinom obrade prijave	1	2	3	4
c) uvjetima financiranja,	1	2	3	4
d) kontrolom krajnjeg korisnika sredstava u periodu praćenja	1	2	3	4

17. Planirate li se u 2015. godini prijaviti na natječaj za povlačenje sredstava iz EU fondova?

DA, NE, NE ZNAM

18. Koji od sljedećih certifikata imate u svojoj tvrtci:

a) ISO certifikat 9001:2008 (Sustav upravljanja kvalitetom)
b) ISO certifikat 14001:2004 (Sustavi upravljanja okolišem)
c) ISO certifikat 22000:2005 (Sustavi upravljanja sigurnošću hrane)
d) HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points – Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke)
e) IFS Food (International Featured Standard) - osigurava visoku razinu transparentnosti cjelokupnog lanca isporuke robe tj. prometa hrane.
f) Neki drugi certifikat (molimo navesti koji/koje): _____
g) U tijeku smo certificiranja, ali još nismo dobili certifikat
h) Nemamo niti jedan certifikat, niti smo u procesu certificiranja

Na sljedeća pitanja odgovarajte na način da odaberete jedan od brojeva na skali od 1 do 4 gdje brojevi imaju sljedeća značenja 1 – u potpunosti se slažem 2 – uglavnom se slažem 3 –ne se slažem 4 – izrazito se ne slažem

19. U skoroj budućnosti realno je očekivati povećanje broja zaposlenika u Vašoj firmi.	1	2	3	4
20. U skoroj budućnosti realno je očekivati povećanje proizvodnje u Vašoj firmi.	1	2	3	4

21. U skoroj budućnosti realno je očekivati dodatno investiranje u proizvodne kapacitete u Vašoj firmi.	1	2	3	4
22. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju tvrtke povezane su sa zakonodavstvom (npr. različite dozvole, licence, prostorno planiranje i sl).	1	2	3	4
23. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju tvrtke povezane su s provedbom – (npr. proizvodni proces, opskrba sirovim materijalom i sl.).	1	2	3	4
24. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju tvrtke povezane su s oglašavanjem proizvoda.	1	2	3	4
25. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju tvrtke povezane su s prodajom (npr. tržište, tržišni udio, tržišne cijene i sl.).	1	2	3	4
26. Glavnina teškoća s kojima se susrećete u poslovanju tvrtke povezane su s financiranjem (npr. otplata kredita, vremenski period povrata uloženog i sl.).	1	2	3	4
27. U skoroj budućnosti realno je očekivati bolju iskoristivost uzgojnih kapaciteta na razini RH.	1	2	3	4
28. Država (resorno ministarstvo) dovoljno potiče suradnju između gospodarstva i istraživačkih institucija (npr. Institut za oceanografiju i ribarstvo, Institut Ruđer Bošković itd.)	1	2	3	4
29. Uspostava takve suradnja bi bila korisna gospodarstvo.	1	2	3	4
30. Uvođenje novih tehnologija mrijesta u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
31. Uvođenje novih tehnologija proizvodnje hrane u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
32. Uvođenje novih tehnologija hranjenja u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
33. Uvođenje novih tehnologija praćenja i prikupljanja podataka u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
34. Brendiranje i licenciranje u uzgoju tuna važno je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
35. Za razvoj marikulture važno je uvođenje novih vrsta u uzgoj.	1	2	3	4
36. Otvaranje novih tržišta važno je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
37. Promocija nutritivnih vrijednosti ribe iz uzgoja važna je za razvoj marikulture.	1	2	3	4
38. Programi zdravstvene kontrole ribe iz uzgoja važni su za razvoj marikulture.	1	2	3	4
39. Za razvoj marikulture važna je prevencija štete od posljedica prirodnih i klimatskih nepogoda na uzgajanoj biomasi.	1	2	3	4
40. Državni poticaji za osiguranje biomase u uzgoju važni su za razvoj marikulture.	1	2	3	4
41. Nove tehnologije u uzgoju tuna (mrijest/hrana) ugrozile bi postojeći oblik gospodarskog ribolova.	1	2	3	4
42. Na tržištu rada dostupno je dovoljno iskusnog kadra u ribarstvu.	1	2	3	4
43. Na tržištu rada dostupno je dovoljno stručnog kadra u marikulturi.	1	2	3	4
44. Naša tvrtka bez poteškoća pronalazi potreban radni kadar.	1	2	3	4
45. U našoj tvrtki zadovoljni smo dostupnošću informacija o mogućnostima financiranja	1	2	3	4

46.

Marikultura	pozitivno utječe	negativno utječe	ne utječe	na zapošljavanje u direktnoj proizvodnji
	pozitivno utječe	negativno utječe	ne utječe	na zapošljavanje u pratećim djelatnostima
	pozitivno utječe	negativno utječe	ne utječe	na slabljenje trenda depopulacije/osipanja lokalnog stanovništva priobalja i otoka
	pozitivno utječe	negativno utječe	ne utječe	na potrebu turističkog tržišta za morskim proizvodima
	pozitivno utječe	negativno utječe	ne utječe	na turistički krajobraz
	pozitivno utječe	negativno utječe	ne utječe	na stav krajnjih potrošača o ribi iz uzgoja

47. Da li ste upoznati s pojmom *plavog rasta*?

Da, čuo sam za navedeni pojam i znam njegovo značenje;

Čuo sam za navedeni pojam, ali nisam siguran u njegovo značenje;

Ne, nisam čuo za navedeni pojam.