

AGRONOMSKI GLASNIK 4-6/2015.
ISSN 0002-1954

Pregledni članak
Review article

VAŽNOST STRATEŠKOG UPRAVLJANJA U MODERNOM AGROBIZNISU - LITERATURNI PREGLED I LEKCIJE ZA HRVATSKU

IMPORTANCE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN
MODERN/CONTEMPORARY AGRIBUSINESS - LITERATURE
REVIEW AND LESSONS THAT CAN BE LEARNED IN CROATIA

Željka Bedek, M. Njavro, L. Jakšić

SAŽETAK

Strateški menadžment se može definirati kao umjetnost i znanost formuliranja, primjene i ocjene međuovisnih odluka koje omogućuju subjektu da postigne svoje ciljeve. Cilj strateškog poslovnog upravljanja je stvoriti stratešku i konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. To se postiže oblikovanjem jasne vizije, misije i ciljeva organizacije u dugoročnoj vremenskoj perspektivi i primjenom strategija koje vode do postavljenog cilja. Strategije mogu uključivati strategije troškovnog vodstva, strategije razlikovanja ili diferencijacije i usmjeravanje na tržišne niše, kao i odluke o odabiru tržišta, strateških saveza, vertikalne integracije i/ili organskog rasta organizacije.

Sve navedeno od važnosti je u poljoprivredi i proizvodnji hrane s obzirom na brojne i brze promjene u tehnologiji, tržištu i geopolitičkim odnosima. Liberalizacija tržišta, klimatske promjene, promjenjivost cijena poljoprivrednih proizvoda, repromaterijala i sektora energije i tehnološki napredak (biotehnologija, nanotehnologija) samo su neka od obilježja kompleksnosti suvremenog agrobiznisa. U obzir treba uzeti i važnost sigurne opskrbe stanovništva hranom, zadržavanje stanovništva u ruralnom prostoru i ukupni ruralni razvoj.

Pretpostavka je da primjena strateškog upravljanja pozitivno utječe na rezultate poslovanja. Cilj je rada istražiti povezanost između teorije strateškog upravljanja u agrobiznisu i prakse te oblikovati smjernice za poljoprivredna gospodarstva u Hrvatskoj. Iako je u Hrvatskoj u razdoblju od neovisnosti napisano i usvojeno mnoštvo strateških planova, rad se ne bavi procjenama

strateških planova već strateškim upravljanjem i njegovoj važnosti na mikro razini (razina poljoprivrednih gospodarstava i poslovnih subjekata).

Ključne riječi: strateško upravljanje, agrobiznis, Hrvatska, Europska unija

ABSTRACT

According to some authors, strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives. The aim of strategic business management is to create strategic i.e. competitive advantage in relation to other companies. It can be achieved by defining clear vision, mission and organizational goals in long term time perspective and by application of strategies that lead to defined aims.

Strategies include cost strategies, differentiation strategies and direct to market niche, as well as market selection, strategic alliances, vertical integration and/or organisational organic growth.

In agriculture and food production all stated is of great importance in respect to technology changes, market and geopolitical relations.

Liberalization and market globalization, climate changes, input and output prices, technological progress (biotechnology, nanotechnology) are some of the characteristics of contemporary agribusiness. Food safety, population subsistence in rural areas and integrated rural development are crossfunctional with agribusiness and rise in importance.

The research assumption is that application of strategic management positively influences business results. The aim of the study was to explore relation between strategic management theories and practices and to define guidelines for agricultural farms in Croatia. Following its independence in the nineties, Croatian government produced subsequent number of strategic plans which were not the subject of this analysis, the subject was strategic management and its relevance on micro level (level of agricultural farms and business subjects).

Key words: Strategic management, Agribusiness, Croatia, European Union

UVOD

Strateško upravljanje može se definirati kao umjetnost i znanost formuliranja, implementiranja i ocjene međuovisnih odluka koje omogućuju subjektu da postigne svoje ciljeve (David, 2007.) Inicijalno je formulirano pod pojmom "strateško planiranje" 1950th (Ghemawat, 2000.), a može se promatrati iz perspektive najmanje četiriju znanstvenih disciplina: ekonomije, sociologije, marketinga i upravljanja odnosno upravljanja (Nag i sur., 2007.). Strateške odluke imaju središnje mjesto unutar procesa strateškog upravljanja i njima se oblikuje razvoj kompanije (Eisenhardt i Zbaracki, 1992.). Cilj strateškog upravljanja je stvoriti stratešku (ili konkurentsku) prednost u odnosu na konkurentske tvrtke (ili organizacije), a koja može rezultirati dugoročnim iznadprosječnim povratima za tvrtku u određenoj industriji (Brester i Penn, 1999.). Istraživanje Hofera i Schendela (1978.) je pokazalo da formalizirani pristup strateškom upravljanju rezultira superiornijim rezultatima u smislu prodaje, profita i povrata na uloženo. Strategija se razvija identificiranjem dvije ili više strateških alternativa poslovanja, što može uključivati različite pothvate ili različite načine korištenja resursa. Od strateških alternativa, izabire se alternativa koja najbolje ostvaruje poslovne ciljeve (Hofstrand, 2007.). Prema Bresteru i Pennu (1999.) proces strateškog planiranja započinje definiranjem mjerljivih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, a sljedeći korak predstavlja razmatranje alternative procjenom trenutnog vanjskog i unutarnjeg okruženja i promjene u budućnosti. Strateški plan se tada razvija na temelju budućih očekivanja i ključnih kompetencija tvrtke. David (2011.) proces strateškog upravljanja promatra kroz tri faze: formulaciju strategije, implementaciju strategije i ocjenu strategije. Formulacija strategije obuhvaća definiranje misije i vizije organizacije te postavljanje ciljeva. Ciljevi se postavljaju nakon detaljne analize okruženja i unutarnjih snaga i slabosti tvrtke. Primjena podrazumijeva plan aktiviranja resursa organizacije povezivanjem upravljanja, marketinga, financija, istraživanja i razvoja i informacijsko komunikacijskog sustava tvrtke. Buble (2000.) te Schermerhorn i Wright (2007.) razlikuju tri vrste odnosno razine strategija koje se primjenjuju u tvrtkama i to korporacijsku strategiju, poslovnu i funkcijsku strategiju.

David (2011.) grupira strategije u četiri skupine i ukupno 11 strategija. Strategije dijeli na strategije integracije, diversifikacije, tržišne strategije i defenzivne strategije. Strategije integracije podrazumijevaju organski rast kompanije ili širenje putem spajanja i preuzimanja i vertikalnu integraciju, koja može biti prema „naprijed“ (povezivanje proizvodnje s preradom, primjerice

proizvođač mlijeka ulazi u proizvodnju sira ili vinogradar počinje proizvodnjom vina) ili „natrag“ u lancu vrijednosti. Strategija diversifikacije podrazumijeva prijenos znanja, tehnologije, brenda i drugih obilježja jednog posla u drugi ili više njih. Diversifikacija može biti vezana i nevezana. Tržišne strategije podrazumijevaju povećanje udjela proizvoda na tržištu, zemljopisno širenje i poboljšanje, odnosno razvoj proizvoda. Defenzivne strategije se primjenjuju u situacijama kada je organizacija ugrožena. Uključuju pregrupiranje, dezinvestiranje i likvidaciju.

Brester i Penn (1999.) odnosno Porter (1980.), smatraju da uspješne tvrtke primjenjuju jednu od tri strategije, engl. „Low-Cost“ strategiju, strategiju diferencijacije ili fokus strategiju, odnosno engl. „niche“ strategiju. Tvrtka primjenjuje strategiju niskih troškova kada se odlučuje zadobiti konkurentsku prednost proizvodnjom proizvoda (engl. outputa) s najnižim troškovima po jedinici proizvoda. Takvu strategiju je moguće primijeniti putem ekonomije razmjera, razvoja novih tehnologija, engl. „outsourcing“, integracijom tržišnih segmenata ili razvojem strateških saveza. U strategiji diferencijacije proizvođač uključuje specifična obilježja u dobra ili usluge, koja kod kupaca rezultiraju većom preferencijom proizvoda ili usluge u odnosu na konkurenciju. Strategija fokusiranja odnosno engl. „niche“ strategija može sadržavati elemente prethodno naznačenih strategija, ali je primjenjiva za usko tržište u kojem kupci imaju jedinstvene karakteristike ili zahtjeve (npr. prihod kupaca, dob,...).

Schermerhorn i Wright (2007.) razlikuju strategije rasta i diversifikacije, restrukturiranja i prodaje, globalne strategije, korporativne strategije koje obuhvaćaju i stvaranje strateških saveza te tzv. „E-business“ strategije.

Proizvodnja hrane i poljoprivreda sadrže brojne kulturne, etičke, gospodarske i okolišne aspekte. Poljoprivredni proizvođači, kojima poljoprivreda nije isključivo biznis, već i način života, natječu se na lokalnom i globalnom tržištu. Na tržištu se nalazi obilje konkurenata, koji se nastoje nametnuti cijenom, kvalitetom i drugim obilježjima proizvoda sve zahtjevnijim kupcima. Pri tome je važno spomenuti kako u tome imaju sve manju pregovaračku moć prema maloprodajnim lancima.

„Industrija hrane“ predstavlja jedan od temelja opstanka čovječanstva te je samim time izazov za „krupni“ kapital. Tržište hrane ima bipolarni trend: globalizacija i homogenizacija prehrambenih navika (engl. „fast food“) nasuprot regionalnim i lokalnim proizvodima (engl. „slow food“) i kratkim lancima hrane. Sve navedeno povezano je i sa smanjenjem transportnih troškova,

napretkom u biotehnologiji, telekomunikacijskoj i drugim tehnologijama te smanjenjem trgovinskih barijera. To dovodi do brzog protoka roba, usluga, kapitala i ljudi, čime se otvara ogroman potencijal međunarodnog tržišta. Ulaskom u Europsku uniju, za poljoprivredna gospodarstva u Hrvatskoj otvoren je ogroman potencijal tržišta, a za društvo u cjelini potencijal razvoja poljoprivrede i ruralnog prostora. No, za to je potrebna primjena strateškog upravljanja i znanstveno utemeljenog rukovođenja organizacijama.

U radu polazimo od sljedećih pretpostavki a) strateško upravljanje nedovoljno se koristi u agrobiznisu u Hrvatskoj, b) upravljanje koje nije utemeljeno na strateškom planiranju vodi ka neučinkovitoj uporabi resursa i nedovoljnom korištenju fizičkih, ljudskih i financijskih kapaciteta i c) uporaba strateškog upravljanja utječe na rast i održivost tvrtke.

Cilj je rada istražiti povezanost teorije strateškog upravljanja i prakse agrobiznisa. Rad će, kroz studije slučaja, ukazati na iskustva u primjeni strateškog upravljanja i oblikovati smjernice za poljoprivredna gospodarstva u Hrvatskoj.

MATERIJAL I METODE

U radu je primijenjena metoda kvalitativne analize sekundarnih podataka te deskriptivna odnosno reproduktivna sinteza. Primijenjena je metoda komparacije dostupnih radova iz svijeta i Hrvatske, a koji se odnose na primjenu strateškog upravljanja u agrobiznisu. Materijal obuhvaća pregled dostupne recentne literature strateškog upravljanja i primjene alata strateškog upravljanja u agrobiznisu.

Sredinom 20. stoljeća dolazi do uvođenja pojma agrobiznisa. Pojam agrobiznis prvi je (1955.) uporabio John H. Davis s Harvardskoga sveučilišta. U praksi, agrobiznis ima tri glavna značenja, a) istoznačnica za poljoprivredu, b) istoznačnica za ekonomiku poljoprivrede i c) istoznačnica promijenjenom pojmu poljoprivrede (agrokompleks ili agroindustrijski kompleks) (Leksikografski zavod Miroslav Krleža 2009.). Davis i Goldberg, (1957.), preuzeto iz Ng i Siebert (2009.), definirali su agrobiznis kao “zbroj svih poslova uključenih u proizvodnju i distribuciju poljoprivrednih roba; proizvodni procesi na gospodarstvu; skladištenje, prerada i distribucija poljoprivrednih roba izrađena od njih”.

U svijetu široko je rasprostranjena i analiza temeljena na analizi lanca vrijednosti (engl. „value chain approach“), čiji se primjeri spominju i u radu. Analiza lanca vrijednosti hrane uključuje analizu primjene poljoprivrednih inputa i njihovo korištenje u proizvodnji, doradi i preradi proizvoda, njegov prijenos do krajnjeg kupca te oblikovanje vrijednosti u tom procesu. Analiza lanca vrijednosti važna je za razumijevanje odnosa između organizacija, mehanizama za rast učinkovitosti, lakši pristup tržištu (posebice za mala gospodarstva) te efikasniju institucionalnu potporu. Željeni konačan rezultat je rast proizvodnosti, konkurentnosti i poduzetničkih kapaciteta (Webber i Labaste, 2010.).

REZULTATI I RASPRAVA

Za potrebe istraživanja autori su proučili pedesetak znanstvenih radova, studija, izvora s Interneta i drugih referenci iz područja strateškog upravljanja. Radovi su uključivali različita područja agrobiznisa (stočarska proizvodnja, ratarstvo, proizvodnja voća i povrća, proizvodnja mlijeka i vina te općenito tvrtke prerađivačko-prehrambene industrije), prostornog obuhvata (Europa, SAD, Azija, Južna Afrika,...), strategija (generičke, konkurentske, strategije dodatne vrijednosti, vertikalne koordinacije, strateških saveza, metoda GES-is, upravljanja troškovima, promjena valutnih tečajeva, promjene tržišnih trendova, distribucijskih kanala, B2B,...), alata (engl. „Balance scorecard BSC“,) i pitanja menadžerskih vještina.

Analizirani radovi ukazuju na primjenu različitih kombinacija strategija u poslovanju agrobiznisa, ali i na raznolikost primjene instrumenata istraživanja u različitim sektorima agrobiznisa, a s ciljem postizanja konkurentske prednosti.

Studija Johnsona i sur. (2011.) pokušava klasificirati tvrtke prehrambene industrije SAD-a. U postavljanju problema rada, autori nastoje među ostalim odgovoriti na pitanje: "Koju aktivnost provesti i kada s njom započeti s obzirom na pojedine generičke strategije?". Kada je riječ o izborima strategija i planiranju ne primjenjuje se pravilo "jedna mjera za sve" (engl. „one size fits all“). Analizirane tvrtke prehrambene industrije podijeljene su u tri skupine na temelju njihove sklonosti prema različitim generičkim strategijama, intenzitetima planiranja, promjenjivosti unutar industrije, strateškom naglasku na inovacije i financijskom učinku (Tablica 1).

Tablica 1. Podjela prehrambene industrije SAD-a

Table 1. Distribution of food industry of the United States

| Podjela tvrtki prehrambene industrije Distribution of food businesses | Opis Description |
|---|--|
| Tvrtke diferencijatori (engl. „Differentiators“) | manje diferencirane tvrtke, usmjerene su na strategiju i planiranje koje djeluju pod geslom „spori i stabilni dobivaju utrke (engl. „slow and steady wins their race“) |
| Engl. „Lifestylers“ | tvrtke koje posluju na način kao što su uvijek poslovale (engl. „do as we always have“) |
| Profitabilne tvrtke (engl. „High performers“) | veće, agresivnije tvrtke usmjerene na niske troškove |

Izvor: Johnson i sur. (2011.)

Source: Johnson et.al. (2011)

Najvažniji zaključci istraživanja su sljedeći: a) male i „novije“ prehrambene tvrtke bi mogle primjenjivati strategiju diferencijacije i (engl. „dig-in for the long haul“), b) veće tvrtke, koje primjenjuju pravilo djelovanja na svim područjima poslovanja (engl. „firing on all cylinders“), s gledišta rasta i profitabilnosti, možda su najveća prijetnja unutar ove grupe, c) tvrtke engl. „Lifestyler“ trebale bi biti zadovoljne postojećim stanje (engl. „status quo“), a ne očekivati mnogo od ukupnog rasta, učinaka i dobiti.

Katz i Boland (2002.) propituju zašto je došlo do razvoja "novih vrsta" zadruga koje se javljaju i do koje razine može ići proces „hibridizacije“ zadrugarstva. Opisuju studiju slučaja američke zadruge „US Premium Beef“, koja primjenjuje konkurentsku strategiju dodane vrijednosti te predviđaju da će budućnost zadruga biti usmjerena na nove strateške putove.

Duquesnois i sur. (2010.) istražuju koje su konkurentske strategije usvojili francuski vinari u krizi. Zanimljiva je i percepcija francuskih vinara regije Languedoc-Roussillon glede utjecaja krize i usvajanja strategija kompanija. Većina ispitanika u tom istraživanju preferira kombinaciju dviju strategija: odabir tržišne niše i diferencijacija proizvoda. Istraživanjem je utvrđeno da značajan utjecaj na odabir strategije kompanije utječe prethodno iskustvo ispitanika, odnosno da manje iskusni biraju kombinaciju engl. „niche“ sa diferencijacijom proizvoda.

U interesu Forsmana (2004.) su konkurentske strategije malih prehrambeno-prerađivačkih tvrtki u odnosu na veće tvrtke iz ruralnih područja Finske. Glavni cilj bio je objasniti odnos između resursa, konkurentske prednosti i uspješnosti tvrtke. Iz analize je zaključeno da postoji povezanost dosljedna logici baziranoj na resursima. Rezultati pokazuju da male prerađivačke tvrtke same ne tvore homogenu skupinu te da se također mogu prepoznati i različite strategije. Isto tako rezultati pokazuju da provođenje određene strategije ne znači zajamčenu uspješnost. Analiza je pokazala snažnu uzajamnost između strateških resursa i osnovnih resursa te da je značajnija povezanost osnovnih resursa i uspjeha nego li strateških resursa i uspjeha. Inderhees i Theuvsen (2006.) u svom se radu bave problemom odlučivanja njemačkih poljoprivrednika. Rezultati empirijskog istraživanja na uzorku poljoprivrednika iz njemačke pokrajine Sjeverne Rajne - Vestfalije pokazali su da se 92% ispitanika bavi stočarstvom-svinjogojstvom i mljekarstvom. Ispitanici primjenjuju široki spektar strategija (korporativne, konkurentske, funkcionalne i zadružne strategije) s ciljem pozicioniranja u odnosu na ekonomsko i političko okruženje.

Analiza je pokazala da postoji pet dominantnih faktora a klaster analiza da postoji pet strateških grupa na području istraživanja (Tablica 2).

Tablica 2. Strateške grupe u poljoprivredi

Table 2. Strategic groups in agriculture

| Klaster 1 Cluster 1 | Klaster 2 Cluster 2 | Klaster 3 Cluster 3 | Klaster 4 Cluster 4 | Klaster 5 Cluster 5 |
|---|---|--|---|---|
| 74,16 ha | 72,31 ha | 86,86 ha | 138,55 ha | 93,19 ha |
| Engl. „Diversifiers“ | Engl. „Precarious farms“ | Engl. „Cooperators“ | Engl. „Expanding lonely Fighters“ | Engl. „Growth- oriented Outsourcers“ |
| Gospodarstva s novo razvijenim djelatnostima uz postojeću primarnu proizvodnju | Gospodarstva koja ne surađuju i diverzificiraju proizvodnju te koja imaju nesigurnu budućnost | Gospodarstva koja se proširuju te primjenjuju pristup suradnje s ostalim gospodarstvima | Velika gospodarstva koja posluju samostalno i odlikuju ih visoke stope rasta | Gospodarstva okrenuta rastu, a koja povećano koriste vanjske usluge za obavljanje aktivnosti odnosno engl. „outsourcing“ |

Izvor: Inderhees i Theuvsen (2006.)

Source: Inderhees and Theuvsen (2006)

Pascucci i sur. (2012.) u svom radu analizirali su odluke prehrambenih kompanija u ostvarenju inovacija interno (engl. „In-house“), korištenjem vanjskih usluga (engl. „outsourcing“) te predlaganjem suradnje. Koristeći podatke iz više stotina talijanskih prehrambenih tvrtki, autori su razvili skup pretpostavki s tri teoretska gledišta: troškovi (engl. „transaction cost economics“), strateško upravljanje te pregled resursa (engl. „resource-based view“). Važan zaključak istraživanja je važnost kombiniranja različitih strategija i aktivnosti unutar tvrtke, korištenjem vanjskih usluga (engl. „outsourcing“) i suradnička mreža i/ili uključivanje u zajedničke pothvate (engl. „joint venture“) općenito su sastavni dio inovativnih aktivnosti prehrambenih tvrtki.

Wysocki i sur. (2003.) testirali su okvir za odabir strategije vertikalne koordinacije za proizvođače u dva poljoprivredna pod-sektora (proizvođači sjemena krumpira i celera) u državi Michigan, SAD.

Da bi proizvođači uzorka bili voljni prihvatiti promjenu strategije ključno je smanjenje troškova pogreške kod koordinacije i prihvatljivost rizika i povrata (engl. „risk/return tradeoff“). Cilj studije Saesa i sur. (2003.) je ocjena „ulaska“ proizvođača kave u specijalizirani segment proizvodnje kave koji je diferenciran prema svojim socijalnim i okolišnim atributima. Naglasak je na horizontalnim i vertikalnim strateškim savezima među dionicima proizvodnje prerade i distribucije ekološke kave.

Ugovornim i institucionalnim pristupom naglašava se potreba komunikacije vlade i privatnog sektora u Federalnoj Državi Ceara na sjeveroistoku Brazila. Strateško udruživanje predstavlja nedovoljno iskorišteni potencijal koji uvelike ovisi i o povjerenju među uključenim stranama. Mazzarol i sur. (2013.) preko podataka studija slučaja australskih i francuskih proizvođačkih zadruga ispitali su kako mala poduzeća koriste zadruge kao stratešku mrežu (engl. „strategic network“). Studija pruža uvid u način na koji male tvrtke mogu koristiti zadruge kako bi osigurale pristup resursima i ublažile okolišni rizik. Održivost tih zadruga uvjetovana je učinkovitom upravljačkom mrežom, prilagodljivošću i visokom razinom povjerenja i odanosti među članicama. Da Silva i sur. (2003.) analizirali su savez između Zadruga uzgajivača svinja "Swine Raisers Cooperative -Cosuel" iz Općine Encantado u Federalnoj Državi Rio Grande do Sul na jugu Brazila i tvrtke Tetra Pak svjetskog lidera u proizvodnji ambalaže za prehrambene proizvode. U zadruzi je istražena i kulturna transformacija koja je uslijedila u cjelini (poljoprivredno vlasništvo, industrija i krajnji potrošač) i omogućila Cousuel-u povećati konkurentnost uz postojeća ograničenja u

financijskim sredstvima i opsegu djelovanja Strateški savez s tehnološkom tvrtkom prikaz je efikasnog povećanja kapaciteta bez rizika financijskog zaduživanja.

Neves (2008.) je predložio metodu za strateško planiranje i upravljanje u sustavima agrobiznisa-GEsis (engl. „Strategic Planning and Management of Productive Systems for Improving Competitiveness“). Metoda je empirijski primijenjena na agrobiznis Brazila (pšenica, naranče, mlijeko), Urugvaja (pšenica) i Argentine (mlijeko) u razdoblju od 5 godina. Sustavnim načinom, Neves (2010.) je primijenio metodu za poboljšanje konkurentnosti za identifikaciju i analizu proizvodnog lanca („Agro-industrial System- SAG“). Cilj ove metode je olakšati provedbu vertikalne organizacije koja bi omogućila provedbu strategije. Nogueira i Neves (2012.) su primjenjujući „GEsis“ metodu razvili strateški plan za voćare u Brazilu s ciljem prijedloga za povećanje sektorske konkurentnosti na međunarodnom tržištu.

U svom radu Herculano i Alves (2014.) imali su za cilj analizirati strateško upravljanje troškovima u lancu mliječnih proizvoda u Brazilu, identifikacijom i mjerenjem organizacijskih prepreka. Zaključili su da organizacijske prepreke značajno utječu na kontrolu troškova među sudionicima.

U industriji vina Van Rooyen i sur. (2011.) usredotočili su se na mjerenje i analizu konkurentnosti južnoafričke industrije vina. Utvrdili su utjecaj promjene valutnih tečajeva i tržišnih trendova na nastajanje južnoafričke proizvodnje grožđa i vina te značaj mjera regulatorne i poticajne vladine politike na konkurentnost vinske industrije. Declerck (2005.) je analizirao problem identificiranja vrsta distribucijskih strategija koje su implementirali proizvođači šampanjca, mjereći ekonomske i financijske učinke proizvođača šampanjca od 1992. do 2001. za svaku vrstu distribucije, kako bi povezao pokazatelje učinka i strateško odlučivanje s obzirom na distribucijske kanale. Rezultati su pokazali da se većina proizvođača šampanjaca odlučuje na prodaju izvan supermarketa kako bi postigli veće cijene i profitabilnost. Takva vrsta strategije zahtijeva financijska sredstva za povećanje raspoznatljivosti brenda i međunarodni distribucijski kanal. Lopes i Ross (2013.) analizirali su kako su se odvijale promjene u praksama strateškog planiranja unutar dvadeset godina agrobiznisa u Michiganu (SAD). Usporedna analiza iz istog istraživanja pokazala je razvoj pojedinih agrobiznisa, diverzifikaciju poslovanja te usvajanje primjene strateškog planiranja. Štoviše, te su se prakse pokazale pozitivno povezane s učincima.

Zaključak istraživanja je i da su tri aktivnosti strateškog planiranja pozitivno povezane s tvrtkama u 1992. i dvadeset godina kasnije: (1) formulirana izjava o misiji i ciljevima, (2) vanjska (neovisna) analiza karakteristika i uvjeta predmetne djelatnosti, i (3) godišnji operativni i budžet s planom prodaje i/ili tijekom kapitala.

Kad je riječ o malim poljoprivrednim gospodarstvima, ovisno o lokalnom kontekstu, robama i tržišnoj strukturi, postoje određene strategije s ciljem maksimiziranja uspješnosti. Niz organizacijskih modela pogodan je za male nositelje i ti se modeli mogu primijeniti na tradicionalne tržišne zadruge koje su vertikalno integrirane u vrijednosne lance (engl. „value chains“), poljoprivredne organizacije (engl. „farming associations“), registrirane proizvođačke grupe te neformalne poljoprivredne grupe. Načini povezivanja poljoprivrednih organizacija s tržištem mogu se deklarirati kao „modeli pokretači“ (engl. „driver models“), a oni su naime „pokretači proizvođača“ (engl. „producer-driven“), pokretači kupaca (engl. „buyer-driven“) ili posrednički pokretači (engl. „intermediary-driven“) (Tablica 3) (FAO, 2012.).

Tablica 3. Organizacijski modeli za mala poljoprivredna gospodarstva

Table 3. Organizational models for smallholders

| Model Model | Pokretač Driver | Motivacija Motivation |
|---|---|--|
| „pokretači proizvođača“ (engl. Producer-driven) | Grupe malih nositelja, udruženja, zadruge | Pristup novim tržištima, povećanje pregovaračke snage, pristup inputima, tehnička pomoć, osiguranje tržišne pozicije, osnaživanje poljoprivrednika |
| „pokretači kupaca“ (engl. Buyer-driven) | Prerađivači, trgovci na malo i veliko, izvoznici | Pristup zemljištu, zalihe, povećanje volumena, niša (engl. „niche“) tržišta ponude |
| „pokretači posrednika“ (engl. Intermediary-driven) | Nevladine organizacije, razvojne agencije, vlade | Lokalni i nacionalni razvoj, osnaživanje poljoprivrednika. |

Izvor: FAO, 2012. Smallholder business models for agribusiness-led development – Good practice and policy guidance iz FAO 2008a. Business Models for Small Farmers and SMEs.

Source: FAO, 2012 Smallholder business models for agribusiness-led development – Good practice and policy guidance iz FAO 2008a. Business Models for Small Farmers and SMEs.

Ng E. (2013.) je u svom radu istraživao čimbenike koji utječu na odabir "B2B e-commerce" (engl. „business to business electronic commerce“) modela prodaje elektroničkim putem u agrobiznisu Australije. Autor navodi „unutarnje čimbenike“ poput: resursa, segmenta ciljnog tržišta i obujma tržišta, prirode proizvoda ili usluga, tehnološke infrastrukture, vrste strategije organizacijske strukture te shvaćanje engl. „e-commerce modela“, te „vanjske“ čimbenike poput: strateških partnera, konkurencije, vrste industrije, konzultanata, dobavljača i kupaca, tržišnih kretanja ali i dodatne čimbenike kao vladine agencije i drugo.

Fischer i sur. (2008.) su analizirali ulogu poslovnih odnosa i B2B komunikacije u Njemačkoj, Velikoj Britaniji, Irskoj, Finskoj i Poljskoj u poljoprivredno–prehrambenom lancu poljoprivrednika, prerađivača te prodavača na malo. Procijenjeni rezultati pokazuju da je najvažniji doprinos dobrim poslovnim odnosima učinkovita komunikacija, koja sadržava dvije ključne sastavnice: učestalost primjerene komunikacije i visoka kvaliteta informacija. Postojanje osobnih veza te uravnotežena raspodjela snaga između kupaca i dobavljača predstavljaju drugu najvažniju odrednicu kvalitetnih odnosa.

Kada je riječ o alatima strateškog managementa u agrobiznisu, Jack (2009.), motivirana nedavnim promjenama u izravnim poljoprivrednim plaćanjima u Europskoj Uniji, provela je istraživanje koje je imalo za cilj dati prikaz obujma primjene strateškog upravljanja računovodstvenim praksama (engl. „SMA-strategic management accounting practices“) u poljoprivrednoj industriji Velike Britanije, SAD-a, Australije i Novog Zelanda. Istraživanjem je zaključeno da je najraširenije prihvaćen alat engl. "benchmarking" i to u obliku usporedne analize. Shadbolt (2007.) u svom radu definira različite razine upravljanja (operativno – tehničko, taktičko – srednji management i strateško – vodstvo) te posebno ulogu strateškog upravljanja. Potom naglašava ulogu strateških alata u strateškom upravljanju s posebnim osvrtom na alat tzv. engl. „Balanced Scorecard“, a koji omogućava uvid iz više perspektiva (engl. „multiple perspectives“) karakterističnih za agrobiznis. Važno je uzeti u obzir da je alat poput engl. Balanced Scorecard vrijedan alat, ali ne može biti zamjena za sposobnosti i iskustvo menadžera. Ovaj alat ne omogućava kopiranje, ali može biti vodič za promišljanje i početna točka za strukturiranje aktivnosti. Postoji rizik da se pojedini menadžer ograniči ili fokusira na samo jedan okvir promišljanja ili korištenje jednog alata, stoga je u praksi nužno ukazati na alternativne alate ili prilagodbe alata kako bi se osigurala izrada čvrste

strategije. Korisnici engl. „Balanced Scorecard“ moraju imati na umu da alat nije uputa za uspjeh već sredstvo kojim tvrtka može ocijeniti svoj smjer, izraditi strategiju i definirati uspjeh.

Za Sankaran i Luxton (2003.) je izazov sagledavanje strateške perspektive za oblikovanje, pojašnjenje i razumijevanje različitih vrsta poboljšanja produktivnosti u logistici industrije mlijeka. Za primjer je uzeta industrija mlijeka Novog Zelanda. Fokus istraživanja je bio na tri istaknute činjenice industrijske strukture operativnih mehanizama, prvenstveno sustav plaćanja, koji je usko povezan s unutarnjim engl. „benchmarking“ programom, vlasnička struktura zadruge i vertikalno integrirana priroda industrije, koji olakšavaju i/ili onemogućuju učinkovitost opskrbnog lanca. Analizirano je veliko udruživanje velikih zadruga Novog Zelanda i Kiwi u engl. „mega co-op“ Fronterra, koja je preuzela imovinu NZDBa. Druge dvije zadruge su odlučile krenuti drugim smjerom i ne uključiti se u ovo veliko „udruženje“. Ipak, primjer ovog udruživanja je istaknut kao pozitivan.

Piva LobatoBeldman i sur. (2014.) razvili su „alat“ za analizu i razvoj strategije (engl. „Interactive Strategic Management“) koji je obukom proizvođača mlijeka primjerno implementiran u tri države Europske unije (Slovenija, Litva i Poljska) u razdoblju od 2011. do 2012.

Fisher i sur. (2000.) istražili su korisnost sofisticiranih simulacijskih alata za upravljanje, tzv. engl. „systems dynamics“, kao pomoć pri donošenju odluka menadžeru agrobiznisu pri različitim razinama profita gospodarstva.

S obzirom da veliki izazov u strateškom odlučivanju predstavlja i veliki broj potencijalno ekspertnih ocjena, Rikkonen i sur. (2006.) su predložili način povećanja iskoristivosti ekspertnih informacija u primjeni strateškog planiranja u Finskoj. "Delphi" tehniku primijenili su na primjeru komercijalne proizvodnje genetski modificiranih biljaka.

Važno je napomenuti da su osim samog izbora strategije od velike važnosti i menadžerske vještine u praksi. Cilj istraživanja Chartersa i sur. (2008.) bio je identificirati ključne upravljačke vještine u upravljanju uspješnim agrobiznisima (vinarijama). Istraživanje je pokazalo da najveći dio biznisa u Australiji čine male i srednje tvrtke te da su menadžerske vještine u industriji vina ograničene. Većina menadžera u tom biznisu fokusira se na tehničko tehnološku stručnost nasuprot financijskoj, strateškoj, marketinškoj, upravljačkoj ili vještini upravljanja ljudskim resursima.

U svakoj kompaniji način na koji se kombiniraju nadležnosti, organizacijski resursi i organizacijske vrijednosti su jedinstveni ili bi takvi trebali biti. Slywotzky i Morrison (2000.) bavili su se problemom istovremene mogućnosti za primjenu velikog broja strateških opcija nasuprot suženom prostoru za iskorištavanje iznenadnih poslovnih prilika. Ocjena relativne vrijednosti tih alternativa iziskuje značajan utrošak vremena te može rezultirati propuštenim prilikama. U istraživanju opisana je primjena promišljanja o strategijama putem obrazaca (engl. „patterns“) te je razrađeno sedam vrsta obrazaca („mega“ obrasci, engl. „value chain“ obrasci, obrasci kupaca, obrasci kanala prodaje, obrasci proizvoda, obrasci znanja te organizacijski obrasci). Analizom podataka prikupljenih metodom obrazaca mogu se predvidjeti smjerovi promjena u poslovanju čak prije nego li su te promjene vidljive te se mogu poduzeti pravovremene preventivne protumjere.

U Hrvatskoj, Repar i sur. (2012.) analizirali su kapacitete rukovođenja menadžera u agrobiznisu te su pretpostavili kako na višim razinama odgovornosti menadžeri u većoj mjeri imaju osobine vođe, a menadžeri na srednjim i nižim razinama imaju izraženije osobine menadžera. Navedena pretpostavka nije potvrđena. Hajenić i Ivanković (2014.) istraživali su karakteristike menadžera uzgajivača pasmine konja hrvatskog posavca. Istraživanje je pokazalo da uzgajivače karakterizira dobra razina tradicijskih znanja i vještina, dobra socijalna povezanost, no naglašen je nedostatak suvremenih znanja, nedostatak investicijskog kapitala, nedostatak kvalitetne radne snage, učinkovit pristup tržištu te vizija tržišnog razvoja gospodarstva. Unutarnja i vanjska analiza gospodarstava ukazala je na problematično poslovanje, ali i na ustrajnost u proizvodnji. Gospodarstava uglavnom karakteriziraju alternativne strategije održivosti, no one su nedovoljno operativno i izvedbeno razvijene.

Tounec (2007.) je u svom magistarskom radu, među ostalim, željela identificirati moguće strateške inicijative za ostvarivanje konkurentne prednosti poduzeća u hrvatskoj industriji vina te utvrditi elemente za povećanje konkurentne prednosti hrvatske industrije vina. Istraživanjem je dokazana hipoteza da je jačanje konkurentne sposobnosti poduzeća u industriji vina u Hrvatskoj povezano s ostvarivanjem strateške suradnje u zajedničkom nastupu na inozemnom tržištu. Unutar istog rada, svi ispitanici iz anketnog istraživanja smatraju da bi ulazak u strateški savez povećao izvoz. Dodatno, ispitanici kao motivaciju ulaska u strateški savez navode tri glavna razloga: veća sigurnost

poslovanja (58,33%), maksimiziranje profita (33,33%) i minimiziranje troškova (33,33%).

Recept ili jamstvo za uspjeh strateškog saveza ne postoji, već je za ostvarenje pozitivnih rezultata potrebno dugotrajno ulaganje i napor ključnih ljudi. Općenito, uloga države (vlade) po pitanju strateških saveza sastoji se u njenoj zakonskoj definiciji djelovanja da obavlja izvršnu vlast, što među ostalim podrazumijeva brigu za stvaranje povoljnog i uređenog okruženja u kojem je jasno definirano i specifično poticano poslovanje saveza gospodarskih subjekata.

S obzirom na relativno malen broj domaćih istraživanja o strateškom upravljanju u agrobiznisu, navodimo i druga istraživanja koja su za predmet istraživanja imala poduzeća u Hrvatskoj. Tipurić i Markulin (2002.) analizirali su kritičnu važnost strateških saveza za buduću konkurentnost poduzeća te vještine potrebne za upravljanje ovakvim koalicijama. U rezultatima istraživanja naglašena je važnost činjenice da si niti jedna hrvatska firma u budućnosti neće moći dopustiti "luksuz ignoriranja" trendova strateške suradnje ako želi biti konkurentna na suvremenom tržištu. Filipović (2012.) je empirijski istražio poslovno "preuzeta" hrvatska poduzeća (poduzeća koja su promijenila vlasnika kupnjom vlasničkih udjela), uz hipotezu da u poduzeću-meti nakon preuzimanja mora doći do radikalne promjene strategije te da ona pozitivno utječe na poslovanje preuzetog poduzeća. Rezultati istraživanja ukazuju na statistički značajnu povezanost između radikalne promjene strategije i uspješnosti poslovanja poduzeća-mete nakon preuzimanja. Radikalnom promjenom strategije preuzetog poduzeća menadžment može na efikasniji način alocirati resurse poduzeća, koji u razdoblju prije preuzimanja nisu korišteni na pravi način, što će za posljedicu imati uspješnije poslovanje preuzetog poduzeća.

Rudelj (2012.) je svojim istraživanjem potvrdio hipotezu kako srednja i velika poduzeća čija je kultura bliža preferiranoj organizacijskoj kulturi imaju viši stupanj razvijenosti strateškog planiranja. Mikić (2009.) u svojem radu ukazuje na važnost upravljanja troškovima kao funkcije menadžmenta u proizvodnim poduzećima te analizira obilježja sustava upravljanja troškovima u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske. Rezultati su pokazali da većina malih i srednjih poduzeća ne provodi strateško upravljanje troškovima već koristi tradicionalni model upravljanja troškovima. Tomljenović i Dujanić (2009.) analizirali su tvrtke iz Primorsko-goranske županije koje nude usluge i

proizvode bazirane na visokoj razini znanja. Utvrđeno je da menadžeri u istraživanim poduzećima iako deficitarni u metodologiji upravljanja promjenama u određenoj mjeri intuitivno koriste bitne aspekte tog procesa i prepoznaju ga. Prema istraživačima, glavni poticaji za promjene, jednako kao i ključni strateški procesi, određeni su zahtjevima tržišta, tj. pritiscima konkurenata.

ZAKLJUČAK

Pregledom istraživanja u Hrvatskoj, Europi i svijetu potvrđena je pretpostavka istraživanja i utvrđeno je da se strateško upravljanje odnosno strateško promišljanje očekivano primjenjuje u širokom spektru poljoprivredne proizvodnje i prehrambeno prerađivačke industrije. Menadžeri posjeduju određena (obrazovanjem) usvojena znanja ili su intuitivno svjesni sinergijskog učinka strateškog udruživanja i primjene kombinacije strategija. Razvidna je sve veća popularnost istraživanja vezanih za B2B model strategija, važnost protoka kvalitetnih informacija te poslovnih odnosa temeljenih na povjerenju a sve potaknuto globalizacijom poslovanja. Ovisno o razdobljima provedenih istraživanja, uočava se važnost promatranja i analize opskrbnih lanaca. Prema "sektorskom" kriteriju u "globalnim" razmjerima utvrdili smo da su dostupna istraživanja iz područja stočarstva, industrije vina te proizvodnje i prerade mlijeka. Znanstvena zajednica u Republici Hrvatskoj prati svjetske trendove u istraživanju strateškog upravljanja. Trenutno je dostupan relativno malen broj istraživanja iz područja agrobiznisa, a dostupna se uglavnom odnose na sektorski pristup i problematiku proizvodnje pojedinih proizvoda.

Strateško upravljanje, u punom smislu primjene, unapređuje postupak donošenja poslovnih odluka koje su dobro utemeljene i predstavlja racionalan, odnosno znanstveno opravdan pristup planiranja održivosti i unapređenja poslovanja gospodarskih subjekata u tržišnom gospodarstvu. Prvi korak prema strateškom upravljanju je vlasnička ili upravljačka „dozvola“ za objektivnu situacijsku analizu koja proizlazi iz realne definicije misije, ciljeva, uvjeta poslovanja, budžeta, plana prodaje te financija. Kultura poslovanja poslovnog subjekta može predstavljati potencijalnu prepreku ali i prednost pojedinog poslovnog subjekta ili njegovog menadžmenta jer je njome određena i maksimalna razina poduzimanja rizika s ciljem prilagodbe tržištu ili iskorištavanja potencijalno profitabilnih poslovnih prilika u globalnom biznisu.

LITERATURA

1. Beldman A.C.G., Lakner D., Smit A.B. (2014.). Changing conditions require a higher level of entrepreneurship by farmers: Use of an interactive strategic management tool EAAP Scientific Series 135(1): 125-131.
2. Brester G.W., Penn J.B. (1999.). "Strategic Business Management Principles For The Agricultural Production Sector In A Changing Global Food System," Trade Research Center Policy Issues Papers 29161, Montana State University, Department of Agricultural Economics and Economics).
3. Brester G.W., Penn J.B. (1999.). sekundarni izvor: Porter M.E. (1980.). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
4. Buble M. (2000.). *Management*, Ekonomski fakultet, Split.
5. Charters S., Clark-Murphy M., Davis N., Brown A., Walker E. (2008.). An exploration of managerial expertise in the Western Australian wine industry, Publication info: *International Journal of Wine Business Research* 20.2: 138-152.
6. David F. R. (2007.). *Strategic Management Concepts and Cases*.
7. David F. R. (2011.). *Strategic Management Concepts and Cases*, XIII edition, Pearson Prentice Hall: 6, 9, 136, 139, 141, 143, 146, 176.
8. Davis J., Goldberg R. A Concept of Agribusiness. Boston: Alpine Press, 1957.
iz Ng, D., Siebert, J.W. (2009.). Toward better defining the field of agribusiness management. *International Food and Agribusiness Management Review* 12(4): 123-142.
9. Declerck F. (2005.). Typology and financial performance of Champagne makers according to distribution channel. *International Food and Agribusiness Management Review* 8(4): 1-22.
10. Duquesnois F., Călin G., Le Roy F. (2010.). Wine producers' strategic response to a crisis situation, Publication info: *International Journal of Wine Business Research* 22.3: 251-268.
11. Eisenhardt K.M., Zbaracki, M.J. (1992.). Strategic Decision Making, *Strategic Management Journal* 13: 17-37.
12. FAO (2012.). *Smallholder business models for agribusiness-led development – Good practice and policy guidance - FAO 2008a. Business Models for Small Farmers and SMEs*. Rome.
13. Filipović D. (2012.). Važnost promjene strategije za uspješno preuzimanje poduzeća. (Prethodno priopćenje). *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 10(2): 19-30.

14. Fisher D.K., Norvell J., Sonka S., Nelson M.J. (2000.). Understanding technology adoption through system dynamics modeling: Implications for agribusiness management. *International Food and Agribusiness Management Review* 3(3): 281-296.
15. Forsman S. (2004.). How do small rural food-processing firms compete? A resource-based approach to competitive strategies. *Agricultural and Food Science*. 13 (SUPPL. 1): 1-156.
16. Ghemawat P. (2000.). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76 (1): 37–74.
17. Hajenić M., Ivanković A. (2014.). Analiza menadžmenta uzgoja hrvatskog posavca *Stočarstvo* 67(4): 127-136.
18. Herculano H.A., Alves I.A.Q. (2014.). Identification and measurement of organizational barriers: Analysis of strategic management of the supply chain costs and milk products *Custos e Agronegocio* 10(1): 152-168.
19. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Pub. Company.
20. Hollingworth M. (2008.). Strategic Assumptions: The Essential (And Missing) Element of Your Strategic Plan, *Ivey Business Journal Online* 72.6: N_A.
21. Hofstrand D. (2007.). *Strategic Planning for Farm Businesses*. File C6-41, pristupljeno 29.9.2014. www.extension.iastate.edu/agdm.
22. Inderhees P.G., Theuvsen L. (2009.). Farmers' strategies in globalizing markets: Empirical results from Germany. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing* 21(4): 253-268.
23. Jack L. (2009.). The adoption of strategic management accounting tools in agriculture post subsidy reform: a comparative study of practices in the UK, the US, Australia and New Zealand *Research executive summaries series* 5(7). pristupljeno 15.10.2014.
<http://www.cimaglobal.com/Thought-leadership/Research-topics/Management-and-financial-accounting/Costing/The-adoption-of-strategic-management-accounting-tools-in-agriculture-post-subsidy-reform-a-comparative-study-of-practices-in-the-UK-the-US-Australia-and-New-Zealand/>
24. Johnson A.J., Johnson H.C., Devadoss S., Foltz J. (2011.). Strategic group analysis of U.S. food businesses using the two-step clustering method. *International Food and Agribusiness Management Review* 14(2): 83-102.
25. Katz J.P., Boland M.A. (2002.). One for all and all for one? A new generation of co-operatives Emerges. *Long Range Planning* 35(1): 73-89.

26. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Hrvatska enciklopedija (2009), <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=50198>, pristupljeno veljača 2015.
27. Lopes M.V., Ross R.B. (2013.). A comparative analysis of strategic planning practices in michigan agribusiness firms: 1992 vs. 2012 *International Food and Agribusiness Management Review* 16(3): 123-152.
28. Mazzarol T., Limnios E.M., Reboud S. (2013.). Co-operatives as a strategic network of small firms: Case studies from Australian and French co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1(1): 27-40.
29. Mikić M. (2009.). Upravljanje troškovima u malim i srednjim proizvodnim poduzećima *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu* 7(1): 161 – 176.
30. Nag, R., Hambrick, D. C., & Chen, M.-J. (2007). What is strategic management really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28: 935-955.
31. Neves M. F. (2008.). Método para planejamento e gestão estratégica de sistemas agroindustriais (GESIS). *Revista USP. São Paulo* 43(4): 331-343.
32. Neves M. F.(2010.) Strategic planning and management of production systems to improve competitiveness: The method gesis (Planificación y gestión estratégica de los sistemas productivos para mejorar la competitividad: el método GESis). *Agroalimentaria* 16 (30): 77-93.
33. Ng D., Siebert J.W. (2009.). Toward better defining the field of agribusiness management. *International Food and Agribusiness Management Review*. 12 (4): 123-142.
34. Ng E. (2013.). Making strategic decisions on B2B E-commerce models: An empirical study on Australian agribusinesses *International Journal of Electronic Commerce Studies* 4(1): 1-20.
35. Nogueira J. G. A. i Neves M. F. (2012.). Strategic Plan for Brazilian Fruits: A Proposal to Increase the Competitiveness of the Sector in the International Market,. *IFAMA 2012 Forum & Symposium*. 9.-14.6.2012.
36. Pascucci S., Royer A., Bijman J. (2012.). To make or to buy: Is this the Question? testing making or buying decisions to explain innovation sourcing strategies in the food sector *International Food and Agribusiness Management Review* 15(3): 99-118.
37. Rankin A., Gray A.W., Boehlje M.D., Alexander C. (2011.). Sustainability strategies in U.S. Agribusiness: Understanding key drivers, objectives, and actions. *International Food and Agribusiness Management Review* 14(4): 1-20.
38. Repar L. , Njavro M., Par V. (2012.). Menadžment i vođenje u trgovačkim društvima u agrobiznisu (Management and Leadership in Agribusiness Companies). *Journal of Central European Agriculture* 13(1): 109-122.

39. Rikkonen P., Kaivo-oja J., Aakkula J. (2006.). Delphi expert panels in the scenario-based strategic planning of agriculture, *foresight* 8(1): 66-81.
40. Rosado A.G., Piva Lobato J.F. (2009.). Application of a model of management by macroprocesses to a beef cattle enterprise: A case study (Aplicação de modelo de gestão por macroprocessos em empresa de pecuária de corte: Um estudo de caso). *Revista Brasileira de Zootecnia* 38(11): 2280-2288.
41. Rudelj S. (2012.) Preferirana organizacijska kultura i strateško planiranje u srednjim i velikim poduzecima (Prethodno priopćenje), *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues* 25(1): 65-80.
42. Saes M.S.M., Souza M.C.M., Otani M.N. (2003.). Strategic alliances and sustainable coffee production: The shaded system of Baturite, State of Ceara, Brazil. *International Food and Agribusiness Management Review* 6(2): 19-29.
43. Sankaran J.K., Luxton P. (2003.). Logistics in relation to strategy in dairying. *International Journal of Operations & Production Management* 23(5): 522-545. pristupljeno 30.10.2014.: <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310471848>.
44. Schermerhorn J. R., Wright B. (2007.). *Management, 2nd Canadian Edition*. John Wiley & Sons Canada, Ltd. Chapter 9. pripremio: McCuddy M. K., prilagodili: Anstett L. i Guest L.
45. Da Silva T.N., Pedrozo E.Á., Stockmann M. (2003.). The perception of changes in an agricultural cooperative due an strategic alliance: The case of swine raisers cooperative from Encantado-RS and Tetra Pak. *International Food and Agribusiness Management Review* 5(4): 13.
46. Shadbolt N.M. (2007.). The balanced scorecard: A strategic management tool for ranchers. *Rangelands* 29(2): 4-9.
47. Slywotzky A.J., Morrison D.J. (2000.). "Pattern thinking: a strategic shortcut", *Strategy & Leadership*: 28(1): 12-17.
48. Tipurić D., Markulin G. (2002.). Partnerstva, mreže, savezi - nove strateške prilike za hrvatska poduzeća Podravina: časopis za multidisciplinarna istraživanja 1(1): 31-44.
49. Tomljenović Lj., Dujanić M. (2009.). Upravljanje promjenama u malim i srednjim poduzećima Primorsko-goranske županije (Prethodno priopćenje) *Ekonomski pregled* 60(12): 699-718.
50. Tounec I. (2007.). Strategije i konkurentna sposobnost poduzeća u Hrvatskoj industriji vina. *Magistarski rad*.
51. Van Rooyen J., Esterhuizen D., Stroebel L. (2011.). Analyzing the competitive performance of the South African wine industry. *International Food and Agribusiness Management Review* 14(4): 179-200.

52. Webber C.M., Labaste P. (2010.). Building Competitiveness in Africa's Agriculture, A Guide to Value Chain Concepts and Applications. Svjetska banka.
Dostupno na: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/2401>.
Pristupljeno: 27/01/2016.
53. Wysocki A. F., Peterson H. C., Harsh S.B. (2003.). Quantifying Strategic Choice Along the Vertical Coordination Continuum. International Food and Agribusiness Management Review 6(3): 113-134.

Adresa autora – Author's address:

Željka Bedek,
Hrvatski centar za poljoprivredu, hranu i selo,
Svetošimunska 25, Zagreb, Hrvatska,
e-mail: zeljka.bedek@hcphs.hr

Primljeno – received:

10.10.2015.

Mario Njavro,
Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,
Svetošimunska 25, Zagreb, Hrvatska

Lucijano Jakšić,
Student poslijediplomskog doktorskog studija
"Ekonomika poljoprivrede",
Agronomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu,
Svetošimunska 25, Zagreb, Hrvatska,
e-mail: lucijano.j@google.com

