

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

«Dr. Mijo Mirković»

**FABIO FLEGO**

**ANALIZA KONKURENCIJE U VOĆARSTVU**

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

«Dr. Mijo Mirković»

**FABIO FLEGO**

## **ANALIZA KONKURENCIJE U VOĆARSTVU**

Završni rad

**JMBAG:** 0303036075, redovan student

**Studijski smjer:** Management i poduzetništvo

**Predmet:** Politika konkurencije

**Znanstveno područje: Područje društvenih znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: izv. prof dr. sc. Dragan Benazić**

Pula, rujan 2018.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Fabio Flego, kandidat za prvostupnika ekonomije smjera Management i poduzetništvo, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_ rujna 2018. godine





## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Fabio Flego, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom “**ANALIZA KONKURENCIJE U VOĆARSTVU**” koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ rujna 2018. godine

Potpis

---



## SADRŽAJ

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1. TRŽIŠTE.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Vrste tržišta .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. <i>Savršena konkurencija .....</i>	<i>4</i>
1.1.2. <i>Nesavršena konkurencija .....</i>	<i>5</i>
<b>1.2. Elementi tržišta .....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Funkcija tržišta .....</b>	<b>7</b>
1.3.1. <i>Informativna funkcija .....</i>	<i>7</i>
1.3.2. <i>Selektivna funkcija.....</i>	<i>8</i>
1.3.3. <i>Alokativna funkcija.....</i>	<i>8</i>
1.3.4. <i>Distributivna funkcija .....</i>	<i>8</i>
<b>2. PORTEROV MODEL KONKURENCIJE .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Konkurenti .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. Kupci .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. Dobavljači .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. Potencijalni novi sudionici .....</b>	<b>16</b>
<b>2.5. Supstituarni proizvod.....</b>	<b>17</b>
<b>3. ANALIZA KONKURENCIJE U VOĆARSTU.....</b>	<b>18</b>
<b>3.1. Sistematika voćnih plodova .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2. Analiza voćarstva u Republici Hrvatskoj.....</b>	<b>21</b>

3.2.1. <i>Analiza konkurencije u voćarstvu</i> .....	26
3.2.1.1. Analiza tržišta jabuka.....	27
3.2.1.2. Analiza tržišta maslina.....	32
3.2.1.3. Analiza tržišta mandarine.....	34
3.2.2. <i>Problemi voćarstva</i> .....	42
<b>3.3. Perspektive razvoja</b> .....	<b>48</b>
<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>50</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>52</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA</b> .....	<b>57</b>
<b>SAŽETAK</b> .....	<b>58</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>59</b>

## UVOD

Tržište je oblik razmjene robe i usluga pomoću novca, a sama cijena mora biti podjednaka za proizvod i uslugu iste vrste te se formira u odnosu ponude i potražnje. Geografski položaj Republike Hrvatske te povoljni klimatski uvjeti smještaju našu zemlju u sami vrh kada govorimo o pogodnostima i prednostima voćarske proizvodnje. Voćarski sektor Republike Hrvatske na tržištu ponude i potražnje kada je riječ o otkupu voća od strane naših subjekata, nažalost u većini slučajeva biva potplaćen. Odnos uloženo naspram dobiveno nije dostatan određene pute niti za pokriti troškove, a o profitu da ne govorimo. U ovom Završnom radu obrađuje se sektor voćarstva Republike Hrvatske prema Porterovom modelu konkurencije što će omogućiti identifikaciju konkurentskih snaga te izvršiti samu ocjenu. Provedba modela omogućuje da saznamo atraktivnost industrije za ulaganje jer ćemo prema modelu jasno moći vidjeti u kakvom je stanju industrija. Zbog nedostatnih podataka za pojedine godine i države, analizirat će se sljedeće voćne vrste: jabuka, mandarina, orasi, maslina i šljiva koje se u Republici Hrvatskoj najviše proizvode, te uz usporedbu s konkurentskim zemljama pokušati doći do čimbenika konkurentnosti našeg sektora.

Predmet Završnog rada naziva "Analiza konkurencije u voćarstvu" jest istražiti voćarstvo u Hrvatskoj, te analizirati njegovu konkurenciju. Omogućit će nam upoznavanje s trenutačnim stanjem na sceni voćarstva s ciljem proširenja dosadašnjih saznanja te donošenja određenih smjernica za daljnji razvoj.

Tijekom izrade Završnog rada naziva "Analiza konkurencije u voćarstvu" korišteno je više literaturnih djela s područja ekonomije, zabilješke i stečeno znanje s predavanja kolegija ekonomskog usmjerenja te mrežni izvori podataka. Korišteno je više metoda prikupljanja podataka, od kojih su najzastupljenije metoda istraživanja, promatranja, analize i sinteze.

Završni rad je koncipiran tako da s uvodom i zaključkom sadrži pet poglavlja koja opisujemo u nastavku.

U uvodnom poglavlju definirat će se predmet i cilj istraživanja, prikaz istraživačkih metoda koje će biti korištene u radu te izvori podataka. Rad započinjemo upoznavanjem s definicijom tržišta, gdje ćemo se osvrnuti na vrste tržišta, elemente te samu funkciju tržišta. U drugom poglavlju obrađujemo Porterov model konkurencije i prepreke ulaska i izlaska iz djelatnosti. Treće, ujedno i najvažnije poglavlje, donosi pregled analize konkurencije u voćarstvu. Krenut ćemo s polaskom od same definicije te sistematike voćnih plodova, same analize voćarstva u Hrvatskoj gdje ćemo se osvrnuti na konkurenciju te probleme voćarstva. Nakon provedenog istraživanja izradit ćemo SWOT analizu te se osvrnuti na perspektive razvoja.

Na kraju rada uz zaključak dati će se pregled korištene literature i izvora.

# 1. TRŽIŠTE

Za razliku od nekadašnjih vremena kada je za tržište bilo striktno definirano da se nalazi na fiksnom mjestu i moguće mu je prići samo onaj blizu njega, današnje moderno doba i rapidan rast tehnologije omogućili su pristup tim istim tržištima neovisno o tome gdje se mi nalazili jer je razvoj tehnologije omogućio da ponuda i potražnje ne moraju biti na istom fizičkom mjestu kako bi se izvršio njihov susret. Tržište definiramo kao ukupnost odnosa ponude i potražnje do koje dolazi usred razmjene roba i usluga, na određenom mjestu i u određeno vrijeme. To je tip oblika razmjene robe i usluga pomoću novca, a sama cijena mora biti podjednaka za proizvod i uslugu iste vrste te se formira u odnosu ponude i potražnje. Tržišta možemo podijeliti na tržišta roba i usluga, tržišta faktora proizvodnje te tržišta novca i drugih financijskih instrumenata. Putem tržišta vrši se povezivanje gospodarskih subjekata u određeni sistem decentraliziranog gospodarskog odlučivanja gdje svaki prodavač neovisno o drugim kupcima donosi odluku o svojoj ponudi.

Samuelson i Nordhaus (2011; 26) navode: *“Važno je znati da je tržišno gospodarstvo razrađeni mehanizam za koordiniranje ljudi, aktivnosti i poslovanja putem sustava cijena i tržišta. Ono je komunikacijski uređaj za udruživanje znanja i aktivnosti velikog broja pojedinaca s ciljem osiguranja uspješne funkcionalnosti... tržište je mehanizam putem kojeg se kupci i prodavatelji susreću kako bi odredili cijene i razmijenili robe, usluge i imovine.”*

## 1.1. Vrste tržišta

Tržišta dijelimo na savršenu i nesavršenu konkurenciju. *“Razlika između tržišta savršene i nesavršene konkurencije je i u pogledu cjenovne elastičnosti, jer je potražnja za poduzeća u savršenoj konkurenciji savršeno elastična, dok je za poduzeća u nesavršenoj konkurenciji elastičnost potražnje neke konačne veličine.”* (Samuelson i Nordhaus, 2011, 168)

### 1.1.1. Savršena konkurencija

Autori Pinyck i Rubinfeld (2005) savršenu konkurenciju nazivaju isto tako i potpunom konkurencijom. Ona predstavlja tržišno stanje, koje je determinirano s nekoliko obilježja i bitno je da na tržištu istog proizvoda postoji mnogo prodavača i kupaca te da svi proizvodi imaju cijenu i da se nalaze u procesu razmjene na tržištu gdje sudionici nemaju utjecaj na samo određenje cijene jer je ona već objektivno definirana.

Sabolić (2013;114) navodi: *“Ništa na svijetu nije savršeno, pa ni konkurencija ni na kakvom tržištu to ne može biti. No, kako bismo spoznali temeljne osobine tržišta na kojem vlada vrlo velika konkurencija proizvođača, u pretpostavke modela uvest ćemo određena, doduše vrlo velika, pojednostavnjenja:*

- *na ponudbenoj strani tržišta djeluje beskonačan broj proizvođača, od kojih svaki pojedinačno ima beskonačno mali tržišni udio, tako da nema mogućnost strateškog utjecaja na količine i cijene na tržištu, pa mora prihvatiti tržišnu cijenu kao varijablu zadanu vanjskim faktorima, uslijed čega je za svakog proizvođača rezidualna potražnja savršeno elastična,*
- *svi potrošači i proizvođači su savršeno informirani, ali ne surađuju,*
- *svi potrošači i proizvođači su racionalni,*
- *ne postoje transakcijski troškovi.”*

Kada postoje uvjeti savršene konkurencije, tada poduzeće mora raditi u uvjetima rastućih graničnih troškova navodi Sabolić (2013) čime se zaključuje kako konkurentno tržište ne trpi neiskorištene proizvodne kapacitete. *“...funkcija ponude poduzeća izloženog savršeno konkurentnom tržištu jednaka njegovoj funkciji graničnog troška, od točke prestanka proizvodnje prema višim iznosima obujma proizvodnje. Koliki će ono ostvarivati obujam proizvodnje, ovisi o tržišnoj cijeni, i (samo) o njegovoj strukturi troškova.*

*Troškovno učinkovitija poduzeća prodat će više i ostvarivat će veći profit.”*  
(Sabolić (2013;116))

### *1.1.2. Nesavršena konkurencija*

Kada govorimo o nesavršenoj konkurenciji, tu nam se javljaju sljedeća tržišta: monopol, oligopol i duopol te monopolistička konkurencija. Ova vrsta konkurencije javlja se u industriji kad god određeni prodavači imaju određenu vrstu nadzora nad cijenom svoga proizvoda. Samuelson i Nordhaus (2011) navode da poduzeće kao sudionika nesavršene konkurencije prepoznamo ako ono može osjetno utjecati na tržišnu cijenu svoj proizvoda. Takva konkurencija prevladava u sektoru gdje određeni prodavači imaju određenu vrstu nadzora nad cjenovnim rangom svog proizvoda, ali ne potpunu. Sam raspon određivanja cijene razlikuje se od sektora do sektora jer nemaju svi isti stupanj moći u nesavršenoj konkurenciji. Nadalje, autori navode kako kod poduzeća u nesavršenoj konkurenciji elastičnost same potražnje ima neku određenu konačnu veličinu.

“Ekonomisti svrstavaju tržišta nesavršene konkurencije u tri različite tržišne strukture” (Samuelson i Nordhaus, 2011;168): monopol, oligopol i monopolistička konkurencija.

Kod monopola riječ je o jednom jedinom prodavatelju koji ima nadzor nad cijelim gospodarskim sektorom, no danas ih je teško pronaći jer isključivi monopolisti prema Samuelsonu i Nordhausu (2011) postoje samo zbog nekog oblika državne regulacije ili zaštite.

Kod oligopola nailazimo na nekoliko prodavača, gdje je uglavnom riječ od 2 pa do 15 poduzeća. U ovom slučaju prodavači imaju utjecaj na tržišnu cijenu

svako poduzeće ponaosob. Samuelson i Nordhaus (2011) pripisuju oligopolističko tržište američkom gospodarstvu, osobito u prijevoznom, proizvodnom te komunikacijskom sektoru. *“U izlučivanju oligopola važno je prepoznati da nesavršena konkurencija nije isto što i nepostojanje konkurencije.”* (Samuelson i Nordhaus, 2011;169)

Kod duopola ponudu na tržištu kontroliraju dva poduzeća koja imaju značajan utjecaj na cijene i na takvom tržištu proizvodi su diferencirani. Prisutno je u onim granama u kojima je ulazak konkurentima jako otežan

Za monopolističku konkurenciju karakteristično je veliki broj prodavača koji proizvode različene proizvode. Slično je savršenoj konkurenciji jer ni jedan prodavač nema veliki udio ali ipak proizvodi koji se prodaju nisu identični. Autori kao klasičan primjer navode maloprodaje goriva.

## **1.2. Elementi tržišta**

Kao osnovne elemente tržišta imamo ponudu, potražnju te cijenu.

Ponuda je ukupna količina proizvoda i/ili usluga koju su proizvođači spremni prodati u određenom razdoblju i pod određenim vladajućim tržišnim uvjetima. Na strani ponude samu tržišnu strukturu odredit će veličina ponude, njena koncentracija i diferencija proizvoda, vrsta proizvodnih dobara te mogućnost supstitutivnih proizvoda i standardizacije. Potražnja je količina dobara i usluga koju su kupci spremni platiti po određenoj cijeni na određenom tržištu i vremenu, dok samu vezu među količinom i cijenom nazivamo funkcijom potražnje. Tržišnu strukturu određuju kupci i njihova brojnost skupa s kupovnom snagom i sklonosti potrošnji te samoj diferenciranosti potreba.



Ivančević i Perek (2017;82) navode: *“Cijene na tržištu postižu se koordiniranim odlukama potrošača i proizvođača te imaju ulogu svojevrsnog ravnotežnog kotačića u tržišnom mehanizmu, na način da zadovolji želje i potrebe svih uključenih strana.” Cijena daje uvid u stanje ponude i potražnje a način na koji se ona kreće daje uvid gospodarskom subjektu u to stanje koju taj isti subjekt kasnije uspoređuje s konkretnima saznanjima o vlastitim proizvodnim i/ili kupovnim mogućnostima.*

### **1.3. Funkcija tržišta**

Kada govorimo o funkcijama tržišta, razlikujemo ih 4, a to su: informativna, selektivna, alokativna te distributivna. Analiza ponude donosi odgovor na načine mijenjanja ponude, a ponuđači ovisi o odnosu cijene i troškova određuju koliko će se toga proizvoditi ili prodavati. Analiza potražnje donosi odgovor na načine mijenjanja potražnje kada i/ili kako se mijenja cijena dobra kad na nju utječu necjenovni činitelji-prosječan dohodak, broj stanovnika, supstitut dobra. Bez ponude i potražnje, tržište bi bilo izgubljeno jer ne bi imalo podatke o potrebnoj količini ponude i potražnje. Važno je uvijek na tržištu da bude ponude i potražnje jer će netko uvijek ponuditi određeni proizvod ili će ga netko potraživati. U nastavku Završnog rada objašnjavamo svaku zasebno prema Ivančević i Perek (2017).

#### *1.3.1. Informativna funkcija*

Kod informativne funkcije tržište daje povratne informacije proizvođačima o ispravnosti tržišne politike koju vode. Potrošači putem tržišta saznaju koji se proizvodi i usluge nude, a proizvođači saznaju koji proizvodi i usluge se traže. Ovdje vršimo podjelu na objektivnu i unutarnju informaciju, gdje je objektivna ona dobivena na tržištu i ujedno je polazna točka procesa donošenja poslovnih odluka poduzeća te je kao takva važna za proces donošenja makroekonomskih odluka države. Kod unutarnjih informacija, riječ je o

informacijama koje smo dobili od osobe od povjerenje ali povjerljivo, ili pak iz sredstava javnog informiranja a riječ je o informacijama poput podataka o tržišnim uvjetima nabavka ili prodaje usluga i/ili dobara.

### *1.3.2. Selektivna funkcija*

Kod selektivne funkcije tržište signalizira koje proizvode proizvoditi i u kojim količinama. Tržište vrši selekciju gospodarskih poduzeća nagrađujući one efikasne a kažnjavajući neuspješne. Efikasnija poduzeća ostvaruju profit i napreduju, a neefikasna ostvaruje gubitke. Poticanjem onih efikasnijih, gospodarstvo ostvaruje efikasnost što rezultira razvijanjem ekonomije. Tako poduzećima je minimaliziran rizik od stvaranja nekonkurentnih proizvoda, efikasnije se koriste raspoloživi proizvodni kapaciteti, bolja je raspodjela sirovina i materijala, te se poduzeća opredjeljuju za novu robu.

### *1.3.3. Alokativna funkcija*

Alokativna funkcija određuje tko će i u kojoj mjeri i na koji način sudjelovati sa svojim proizvodima na tržištu. Porast potražnje za dobrom rezultira rastom cijene i profita, gdje se zanimanje drugih proizvođača za proizvodnju istog dobra raste. Količina gospodarskih resursa stoga mora biti raspoređena na adekvatne aktivnosti ne bi li se u tim aktivnostima stvorili proizvodi i/ili usluge. Porastom proizvodnje, i povećanjem obujma ponude počinje opadati cijena te se dio proizvođača povlači zbog niskog profita. Utjecaj cijena na odluke proizvođača u biti daje alokativnu funkciju.

### *1.3.4. Distributivna funkcija*

Distributivna funkcija određuje položaj svih sudionika ekonomskog procesa u osnovnoj raspodjeli. Tržišnim mehanizmom vrši se i raspodjela dohodaka, a

primarna se vrši na tržištu posredovanjem cijena gdje različiti subjekti sebi uzimaju različite dohotke da bi sudjelovali u kasnijoj raspodjeli nove stvorene vrijednosti.

## 2. PORTEROV MODEL KONKURENCIJE

Porter (2008:21) je dao definiciju konkurentnosti kao: *“...osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili implementacija. Konkurentna strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentna strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.”* Prema autoru konkurentnost treba predstavljati uspješnost ili neuspješnost poduzeća, dok je pojam usko vezan s konkurentskom strategijom jer s njome poduzeće postiže željeno stanje i položaj na tržištu. Kada se govori o samoj konkurentskoj prednosti, prema Porteru(2008) ona nastaje iz vrijednosti koju tvrtka stvori za svoje kupcu a da premašuje njene troškove proizvodnje. Njeno stvaranje složen je i dugotrajan proces ovisan o mnogo vanjskih i unutarnjih čimbenika koji djeluju na poduzeće. Autor razlikuje dvije osnovne vrste konkurentne prednosti: troškovno vodstvo i diferencijacija.

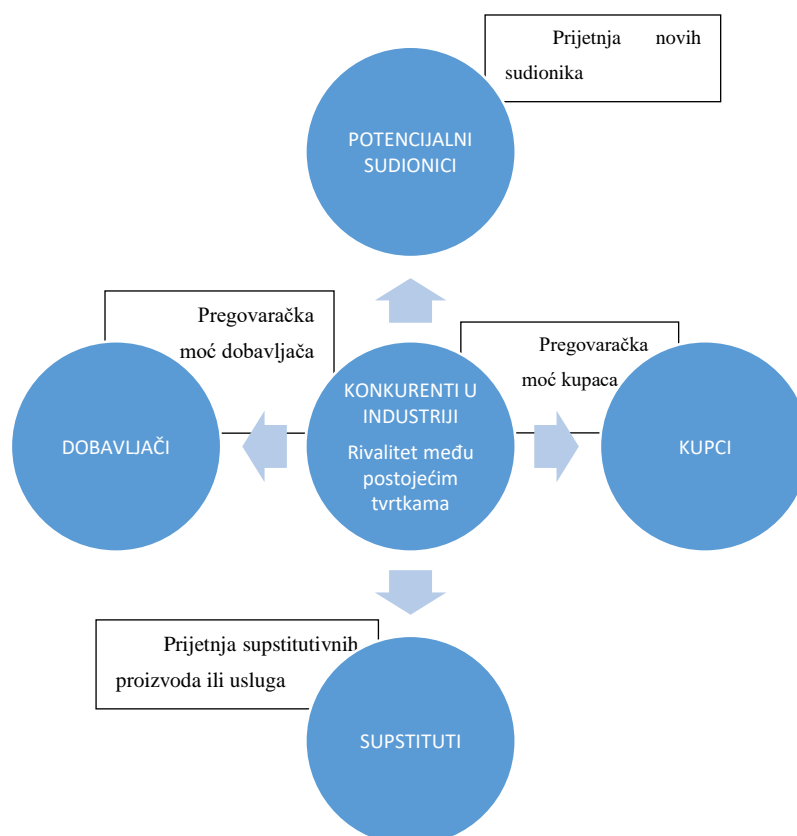
Troškovno vodstvo jedna je od triju generičkih strategija koja je ujedno i najjasnija. Prema Porteru (2008) u njoj poduzeće nastoji postati proizvođač koji ima najniže troškove u svojoj industriji. *“Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente a može čak i poslovati u srodnim industrijama- veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost”.* (Porter, 2008;30) Sami izvori troškovne prednosti dalje navodi autora da mogu uključivati provođenje ekonomije obujam, povlašteni pristup sirovinama, vlastite tehnologije i sl. *“... troškovno je vodstvo strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako značajni tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promijene svoje troškovne pozicije.”* (Porter,2008;31)

Diferencijacija se prema leksikonu portala Poslovnog dnevnika ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)) definira kao skup mjera i napora proizvođača da u procesu tržišne razmjene postigne poželjni stupanj razlikovanja vlastitog proizvoda od sličnih proizvoda konkurentskih tvrtki. Sadržaji različitosti oslanjaju se na spoznaje o željama, potrebama, preferencijama potrošača. Prema Porteru (2008) strategija diferencijacije odnosi se na stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja na tržištu. *“...tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima, i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe.”* (Porter, 2008;31,32) Thompson et. al. (2010) navode kako diferencijacija omogućuje tvrtki određivanje cijene uz dodanu dobit, prodaju veće količine od predviđene ili da stekne lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Poduzeće koje se diferencira od ostalih konkurenata daje kupcu jedinstvenu vrijednost, a ona sama nastaje iz lanca vrijednosti poduzeća. Ta jedinstvena vrijednost se prema Porteru (2008) određuje temeljem niza pokretača: poslovne odluke, poveznice s dobavljačima, s posrednicima ili unutar lanca vrijednosti, zatim vremenska usklađenost, lokacija, međusobni odnosi, integracija, razmjer te institucionalni čimbenici.

Načine na koje će se tvrtke natjecati na tržištu, određen je konkurentskim silama koje je definirao Porter još prije 39 godina, a one nam i dan danas služe za određivanje profitabilnosti industrije. Služeći se njegovim modelom konkurencije omogućit ćemo identifikaciju konkurentskih snaga te izvršiti samu ocjenu. Provedba nam omogućuje da saznamo atraktivnost industrije za ulaganje jer ćemo prema modelu jasno moći vidjeti u kakvom je stanju industrija. Profit industrije je veći uz stabilnu konkurentnu strukturu, ako postoji povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te daje manju opasnost ulaska drugih poduzeća. Suprotno navedenom, profit je manji onda kada industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim

industrijama i ako ima opasnosti od ulaska drugih poduzeća. Samu profitabilnost industrije određujemo temeljno pet sila, a to su konkurenti, kupci, dobavljači, potencijalni sudionici te supstituti. Na slici na sljedećoj stranici prikazujemo pet konkurentskih sila.

**Slika 1. Pet konkurentskih sila**



Izvor: izrada autora prema Porter, M. E. (2008) *Konkurentska prednost - postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, str.24.

Zajedničkim djelovanjem stvaraju tržište gdje se susreće ponuda i potražnja i na koji će način tržište funkcionirati ovisi o njihovoj koheziji. Porter (2008;25) navodi: *“Tvrtke kroz svoje strategije mogu utjecati na pet sila. Ako tvrtka može utjecati na strukturu znači da može i temeljito promijeniti privlačnost industrije na bolje ili na gore.”* U nastavku Završnog rada objašnjavamo svaku od pet sila.

## 2.1. Konkurenti

Svakako najvažnija snaga u Porterovom modelu su konkurenti. Ovisno o konkurentima, bili oni u grupaciji ili je pak riječ o rivalima, birat će se strategija poduzeća. Svi potezi i akcije koje se održavaju među konkurentima su međusobno uvjetovani. Načine na koji se ti potezi poduzimaju su po načelima akcije i reakcije. Prema navedenom, ono što će jedan konkurent učiniti, koji potez u svom poslovanju će povući, odražava se na drugog, odnosno osigurava mu uspjeh ili neuspjeh, a sve ovisno o samom rivalstvu među konkurentima. Snaga se pojačava ovisno o broju konkurenata, potražnji i proizvodnji, te o cjenovnoj diferencijaciji sličnih usluga i/ili proizvoda. Porter (2008) navodi kako dobri konkurenti mogu poslužiti određenom nizu strateških svrha, što će pomoći povećati održivu konkurentsku prednost tvrtke uz poboljšavanje strukture industrije, a tvrtka treba usredotočiti svoje napore na napadanje loših konkurenata i održavanje relativne pozicije u odnosu na dobre konkurente. Inače, dobri konkurenti mogu se iskoristiti za određeni niz strateških svrha, koje će pomoći povećanju održive konkurentske prednosti tvrtke uz poboljšavanje same strukture industrije.

Analiza konkurenata unutar industrije djelovanja se odnosi na financijsku analizu konkurenata gdje se analizira i prati obujam prodaje konkurenta u odnosu na našu. Ako u industriji postoji veliki broj konkurenata, za naše poduzeće to se ogleda u nižoj mogućnosti ostvarenja dobiti i stopi povrata investicija. Ako su konkurenti slični po veličini i niti jedan se ne izdvaja kao lider, tada na tržištu konkuriraju cijenama što direkt utječe na profitabilnost

same industrije. Snižavanje cijena jednog konkurenta, automatski i za drugog znači isto jer u suprotnom, riskira gubitak kupaca ili tržišnog položaja. Samim procesom spuštanja cijena mogu se dogoditi pozitivne stvari poput privlačenja novih kupaca, ali isto tako mogu negativno utjecati na cjelokupnu industriju u vidu da poduzeća ne dospijevaju pokriti troškove, nemaju profita već mogući gubitak što se reflektira stvaranjem dugova i ona više nisu profitabilna. Potez koji povuče jedan konkurent, shodno navedenome, djeluje i na drugoga. Pozitivna je stavka postojanja konkurenata jer potiču druge na bolje i kvalitetnije djelovanje, dok tamo gdje postoji veliki broj snažnih konkurenata, manji i slabiji mogu opstati pronalaženjem ili pak stvaranjem tržišne niše gdje će doći do izražaja i omogućiti si udio na tržištu za pozitivno poslovanje.

## **2.2. Kupci**

Konkurentska snaga kupaca očitava se u njegovoj pregovaračkoj snazi za pregovaranjem i cjenovne osjetljivosti odnosno iznosa novčanih sredstava koje su spremni dati za određeni proizvod. Kupci konkuriraju s industrijom vršeći pritisak na sniženje cijena, pregovarajući za veću kvalitetu proizvoda te izazivajući da konkurenti međusobno snažnije konkuriraju, što sve ide na štetu profitabilnosti industrije. U slučaju da manji broj kupaca kupuje velike količine, ako je riječ o velikom i čestom kupcu te kada postoji više prodavača od kojih kupac može kupiti proizvode, tada kupac može pregovarati i dobiti povoljnije uvjete. Skupina kupaca je snažnija u sljedećim okolnostima:

- kupuju velike količine u odnosu na prodaju poduzeća ( ako djelatnost karakteriziraju visoki fiksni troškovi, kupci velikih količina predstavljaju snažnu silu),
- proizvod koji kupuju od industrije predstavlja značajan dio kupčevih troškova kupnje, pa je prisutno traženje povoljnije cijene te selektivna kupnja),
- proizvodi koje kupuju od industrije su standardni ili nediferencirani (kupac siguran u pronalazak alternativnog ponuđača što će navesti konkurente da se međusobno bore za kupca),



- suočavaju se s malenim troškovima prelaska koji vezuju kupca za određenog prodavača (ako su mali mogu poći k drugom ponuđaču, dok je kupčeva moć uvećana onda kada se prodavač susreće s troškovima prelaska),
- zarađuju nizak profit koji stvara snažan poticaj za smanjenjem troškova nabave,
- kupci postavljaju snažnu prijetnju integracije unazad (ako su već integrirani ili predstavljaju snažnu prijetnju integracije unatrag, njihova je moć veća, a ona može biti djelomično neutralizirana kada industrija postavlja prijetnju integracije unaprijed u djelatnost kupca),
- proizvod industrije nije značajan za kvalitetu proizvoda ili usluge kupaca,
- kupac ima potpune informacije o potražnji, tržišnim cijenama i troškovima dobavljača što znači veću moć kupaca jer je kupac u povoljnijem položaju da osigura najpovoljnije cijene.

Isto tako, sama pregovaračka moć može biti i slabija a to sve se ogledava onda kad im je bitan imidž robne marke što rezultira teškom odlukom kupovine proizvoda drugod proizvođača.

### **2.3. Dobavljači**

Konkurentska snaga dobavljača također je od iznimne važnosti jer o poziciji dobavljača ovisi položaj poduzeća. Sam proces narudžbe proizvoda utječe na poslovanje, posebice kada je riječ o kvaliteti, roku dopreme i cijeni proizvoda. Dobavljači isto kao i kupci mogu vršiti pregovore, a njihova pregovaračka moć ovisna je o mogućnosti diktiranja svojih uvjeta poslovanja.

Dobavljači mogu izražavati svoju pregovaračku moć prijeteci povećanjem cijena ili smanjenjem kvalitete dobara koji se prodaju. Stoga snažni

dobavljači mogu umanjivati profitabilnost industrije koji takav porast nisu u mogućnosti nadoknaditi svojim cijenama.

Skupina dobavljača je snažna u sljedećim situacijama:

- U skupini dominira nekoliko poduzeća i više je koncentrirana nego industrija kojoj prodaje,
- Nisu u situaciji da se natječu s drugim supstitutima koji bi se mogli prodavati toj industriji,
- Industrija nije značajan kupac te su oni u poziciji da više iskazuju svoju moć.
- Proizvod je značajan input u poslovanju kupaca,
- Proizvodi su diferencirani ili su izgradili troškove prelaska.
- Skupina postavlja snažnu prijetnju od integracije unaprijed te umanjuje sposobnost industrije da poboljša uvjete kupnje.

S dobavljačima je uvijek dobro njegovati kvalitetan i korektan odnos jer može pomoći lakšem stvaranju konkurentske prednosti u odnosu na ostala poduzeća, a shodno tome bitno je dobavljače gledati kao bitnu sastavnicu lanca vrijednosti te nikako ih ne promatrati zasebno.

#### **2.4. Potencijalni novi sudionici**

Pojava novih potencijalnih sudionika predstavlja prijetnju postojećim poduzećima na tržištu jer izaziva poremećaje. Butigan (2008) prema Aekeru (1958) navodi kako novi sudionici mogu utjecati na tržište ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećeg, prijenosom tehnoloških i marketinških znanja iz neke druge industrije, širenjem imovine, znanja i umijeća te ulaznom ili silaznom integracijom u industriju. Porter (2008;202) navodi: *“Konkurenti mogu povećati vjerojatnost i ozbiljnost odmazde u očima potencijalnih novih sudionika. Konkurenti mogu djelovati i kao prva linija obrane protiv novih tvrtki, boreći se protiv njih taktikama kao što je snižavanje*

*cijena koje su previsoke za tvrtku s velikim tržišnim udjelom, jer bi se njeni prihodi smanjili.”*

Prema Porteru (2008) diferencijacija omogućuje tvrtki da određuje cijenu uz dodanu dobit, prodaju veće količine proizvoda po određenoj cijeni ili pak da stekne veću lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Kako bi doveli i zadržali kupca, bitno je posvetiti se proizvodu ili usluzi koju nudimo na tržištu kako bi se među mnogim sličnima izdvojio iz gomile.

Načine na koji se vrši zaštita tržišta je zahtijevanje određene svote kapitala koja poduzeću treba za početno poslovanje dok ne počne zarađivati dovoljno da sam pokriva vlastite troškove poslovanja i ostvarivati profit, a još se može javiti visok postotak davanja novaca za kamate prilikom kreditnog zaduživanja kod banaka. Također, politika igra veliku ulogu jer raznim zakonima i odredbama može novom poduzeću omogućiti ili onemogućiti ulazak na tržište. Velika se važnost očitava u mjerama državne politike u samom poslovanju poduzeća u olakšavanju efikasnog poslovanja, ali i daju pravila potencijalnim novim sudionicima kako se ponašati na našem tržištu radi pravilnog tržišnog poslovanja.

## **2.5. Supstituirani proizvod**

U slučaju da na tržištu postoji supstituirani proizvod koji veoma lako može zamijeniti naš, a odgovara izgledom ali ima mnogo jeftiniju cijenu, tada govorimo o konkurentskoj snazi supstituta. Butigan (2008;171): *“Supstitucijski su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način.”* Proizvođač kvalitetnijeg i skupljeg u takvim se slučajevima mora izdvojiti vršenjem diferencijacije proizvoda a ponekada mora sniziti cijenu kako ne bi izgubio postojeće kupce. Konstantno provođenje istraživanja i analize kupčevih preferencija je u ovom slučaju od

velike važnosti jer se danas one jako brzo mijenjaju, te ako želimo stabilno poslovati, potrebno je provoditi navedeno.

Konkurenti koji se trenutačno nalaze u industriji međusobno konkuriraju svojim proizvodima, cijenama i kvalitetom. Kako u posljednje vrijeme marketinške aktivnosti znače sve i bez njih je teško probiti se na tržište, tako se i u konkurentima u industriji javlja međusobno konkuriranje u marketinškim aktivnostima, o dizajnu ambalaže i proizvoda, trude se informirati potrošače, oblikuje marku, stvaraju image proizvoda i sl. Kada imamo supstituirani proizvod na tržištu, poduzeće se više mora fokusirati na sebe i svoje proizvode i konstantno ulagati napor u strateško razmišljanje kako se izdici iznad tog supstituiranog proizvoda, vršiti bolju promociju i bolje koristiti dostupne resurse. Koliko će neki supstitutivni proizvod biti prijetnja na tržištu odredit će njegova cijena, sklonost kupca i troškovi zamjene.

### **3. ANALIZA KONKURENCIJE U VOĆARSTU**

Na spomen pojma voćarstvo, u glavi si svi percipiraju ukusne voćne plodove. *“Voće je skupni naziv za zrele plodove koji sadržavaju sjemenke.”* (Skendrović Babojelić i Fruk (2016;9)) Voćarstvo je smatrano važnom granom

poljoprivredne proizvodnje, te ako je ono dobro organizirano, odnosno ima pravilno uvjetovanu proizvodnju i plasman, u samoj proizvodnji moguće je postići znatno veći bruto prinos po jedinici površine nego što je to moguće u drugim granama poljoprivredne proizvodnje.

Kao osnovni cilj današnje moderne proizvodnje susrećemo se s idejom stvaranja što većeg prinosa u što kraće vrijeme te uz najmanje moguće troškove proizvodnje, za što je potrebno iznimno dobro poznavanje samog termina i terminologije voćarstva. Mnogo znanja ulaže se u stvaranje voćnih nasada, a voćar mora poznavati biološke značajke vrsta, sorti i podloga voćaka u odnosu na vanjske ili ekološke uvjete uzgojenog područja te sve bitne tehničke i gospodarske probleme u uzgoju. Voćke je najbolje saditi u jesen kada se većina vegetacije nalazi u stanju mirovanja, dok se same pripreme odvijaju dva do tri mjeseca prije početka sadnje. Osim u jesen, neke voćke se mogu posaditi i na proljeće jer je tlo tada drugačije nego u jesen i nema bojazni od mraza koji zimi zna zateći mnoge voćke. Ovisno o podneblju, moguće je uzgojiti različite vrste voćaka. Porter (2008) navodi kako za analiziranje konkurentske prednosti biva neophodan sustavan način proučavanja aktivnosti tvrtke i njihovih međusobnih interakcija.

U ovom poglavlju donosimo samu sistematiku voćnih plodova uz analizu voćarstva u Hrvatskoj, te njenih konkurenata.

### **3.1. Sistematika voćnih plodova**

Skendrović Babojelić i Fruk (2016) navode kako je voće zbog svoje hranjive vrijednosti nužna namirnica u našoj prehrani, te je razlikujemo po morfološkim,

fizikalno-kemijskim, biokemijskim, anatomsko-histološkim i drugim svojstvima, sve ovisno o vrsti i sorti. Nadalje, obzirom da na sam rast i razvoj plodova i voćki utječu brojni čimbenici, važno je redovito pratiti razvoj i kakvoću ploda na stablu, ubrati ga u pravom roku, te pratiti određene pokazatelje kakvoće ploda ovisno o namjeni voća. Autori voće dijele u nekoliko skupina, ovisno o botaničkoj strukturi, kemijskom sastavu i klimatskim uvjetima uzgoja:

- botanička ( temelji se na poznavanju porijekla plodova i njihovih svojstava),
- pomološka ( temelji se samo na poznavanju svojstva ploda),
- botaničko-pomološka ( poznavanje podrijetla, svojstva i područja uzgoja plodova),
- trgovačka ( temelji se na klasifikaciji voća s obzirom na kakvoću ploda - kategorije ili klase).

Skendrović Babojelić i Fruk (2016) prema Štamparu (1966) navode kako su se godinama plodovi prema botaničkoj klasifikaciji dijelili na dvije skupine: pravi plodovi i oni nepravi, iz čega slijedi kako su pravi plodovi oni koji se razvijaju samo iz plodnice a nepravi su oni koji se razvijaju iz plodnice i drugih dijelova cvijeta.

*“Međutim, ta klasifikacija nije bila dobro prihvaćena pa prema novoj botaničkoj klasifikaciji postoje četiri skupine plodova:*

*1. Jednostavni plodovi - razvijaju se samo iz jedne plodnice cvijeta (breskva, trešnja, ribiz, lješnjak),*

*2. Sastavljeni plodovi - razvijaju se iz više plodnica jednog cvijeta, pa više jednostavnih plodova sraste zajedno (kupina, malina),*

*3. Skupni plodovi - razvijaju se iz više plodnica više cvjetova odnosno cvati (smokva),*

4. *Kombinirani plodovi (tzv.nepravi plodovi) - razvijaj use iz jedne ili više plodnica i drugih dijelova cvijeta, najčešće cvjetišta i čaške (jabuka, kruška, jagoda).*” (Skendrović Babojelić i Fruk (2016;12))

Jednostavne plodove prema autorima dalje dijelimo na podskupine: bobice, koštunice te orasi. U voćarstvu se inače primjenjuje polmološka klasifikacija voćaka, te stoga donosimo podjelu prema navedenoj klasifikaciji, koju navode Skendrović Babojelić i Fruk (2016) prema Brzica (1991):

1. Jezgričava skupina(jabuka, kruška, dunja, mušmula, oskoruša, šipak),
2. Koštičava skupina (šljiva, breskva, marelica, trešnja, višnja),
3. Jagodasta skupina (jagoda, kupina, crveni ribiz, josta, borovnica),
4. Lupinasta skupina (orah, lješnjak, kesten, badem),
5. Južna skupina (agrumi, rogač, smokva, kaki, nešpola, žižula, šipak, maslina te tropsko i suptropsko voće).

### **3.2. Analiza voćarstva u Republici Hrvatskoj**

Republika Hrvatska, s kopnenom površinom veličine 56.594 km<sup>2</sup>, administrativno je podijeljena na 20 županija i Grad Zagreb koji ima status županije. Geografski položaj Republike Hrvatske te povoljni klimatski uvjeti smještaju našu zemlju u sami vrh kada govorimo o pogodnostima i prednostima voćarske proizvodnje. Kako jedan dio RH ima izlaz na more, a drugi je omeđen susjednim zemljama bez postojećeg izlaza na more, tako i sam teritorij pogodan za voćarstvo dijelimo na sva područja, onaj kontinentalni i onaj mediteranski. Što se sve može uzgajati u kontinentalnom području s obzirom na klimatska obilježja? Mnogo toga, od jabuke, kruške, marelice, šljive, višnje, jagode, kupine, maline, pa sve do orašastih plodova.

Na prošlogodišnjem održanom forumu “Izazovi razvoja sektora voća i povrća u Hrvatskoj” organiziranog kao dio inicijative koju su pokrenuli EBRD i FAO, uz

potporu Ministarstva poljoprivrede, Hrvatske gospodarske komore i Hrvatske udruge mladih poljoprivrednika, prema pisanjima portala AgroBiz ([www.agrobiz.hr](http://www.agrobiz.hr)) navodi se kako hrvatski sektor voća i povrća ima dobru perspektivu i potencijal za ostvarenje rasta i uspješne proizvodnje, a trendovi potrošnje u EU su stabilni, dok domaće tržište s domaćom potrošnjom i turizmom ima mogućnosti daljnjeg razvoja. Domaća potrošnja je i dalje najznačajniji pokretač za ovaj sektor. Unatoč tome Hrvatska je i dalje veliki uvoznik voća i povrća, a sektor godišnje na uvoz potroši oko 300 milijuna eura, dok je vrijednost domaće proizvodnje oko 155 milijuna eura (bez krumpira, grožđa i maslina). Na mrežnim stranicama Hrvatskog centra za poljoprivredni marketing ([www.hcpm.agr.hr](http://www.hcpm.agr.hr)) navodi se kako voćnjaci zauzimaju oko 68 tisuća ha ili 2,2% poljoprivredne površine, što je mali postotak obzirom da Hrvatska ima povoljne klimatske i pedološke uvjete kao i tradiciju voćarske proizvodnje kako kontinentalnog tako i mediteranskog voća. Mediteransko područje klimatski i vegetacijski vrlo specifično, a povoljni klimatski uvjeti na mediteranskom području omogućuje sadnju različitih voćaka, a kako određena područja imaju drugačiji sastav tla, tako se na nekim područjima više isplati saditi voćke nego drugdje. Oborine u ovom djelu iznimno su zadovoljavajuće te pogoduju samom rastu i razvoju voćaka jer je to ključan element rasta, no problematika nedostatka vode u ljetnim mjesecima uspješno se rješava navodnjavanjem. Mediteransko područje obuhvaća obalni pojas s otocima i određeni dio unutrašnjosti, ali samo manji dio do kuda doseže utjecaj mediteranske klime dolinama rijeka.

Prema časopisu Gospodarski list, članak "Kontinentalne voćne vrste za uzgoj na Jadranu", dostupan na istoimenom mrežnom portalu ([www.gospodarski.hr](http://www.gospodarski.hr)) navodi se sljedeće: *"Prema voćarskoj klasifikaciji većina voćnih vrsta koje se uzgajaju u našem mediteranskom području ubrajaju se u istu skupinu pod nazivom „južno voće“, a međusobno se značajno razlikuju po građi ploda. Tipični predstavnici su: maslina, smokva, agrumi (mandarina, naranča, limun, grejfrut, čadok, itd.), maraska, šipak, rogač, japanska jabuka-kaki, aktinidija, žižula, nešpola i dr. I druge voćne vrste zauzimaju značajno mjesto po raširenosti kao npr. bajam, te gotovo sve vrste kontinentalnih voćaka, za koje*



*na pojedinim lokalitetima postoje vrlo povoljni ekološki uvjeti za uzgoj (jabuka, kruška, breskva, marelica, šljiva, trešnja, orah, ljeska, pitomi kesten – maron, jagoda, itd.).”*

Ministarstvo poljoprivrede na svojim mrežnim stranicama ([www.mps.hr](http://www.mps.hr)) za sektor voćarstva navodi: *“Prema podacima Državnog zavoda za statistiku za biljnu proizvodnju u 2015. godini korišteno je 1.537.629 ha poljoprivrednih površina. Od ukupnog poljoprivrednog zemljišta u 2015. godini svega 2,01 % koristilo se za proizvodnju voća. Niti jedna vrsta voća ne premašuje 10 % udjela u površinama, a najviše je površina pod jabukama (8 %), šljivama (7 %), orasima (6 %) i lješnjacima (4 %) te mandarinama (3 %).”* Kada se promatra prethodno petogodišnje razdoblje (2011.-2015.) prema podacima Ministarstva poljoprivrede, površine u 2016. godini pod voćarskim kulturama povećane su za 6,2%, a proizvodnja voća je smanjena za 31,7%,. Što se tiče skladišnog prostora, trenutačno iznosi 70 000 tona gdje se najviše izdvajaju jabuke i kruške, a gledano na ukupnu potrošnju taj prostor bi trebao iznositi minimalno 100 000 tona. Potrebno je ulaganje u kvalitetna skladišta i hladnjače da bi se mogla povećati primarna proizvodnja voća i da se količine stabiliziraju. Sektor voća u pravnom okviru Republike Hrvatske uređuje jedan zakon i pet pravilnika: Zakon o poljoprivredi, Pravilnik o upisu u Upisnik trgovaca voćem i povrćem, Pravilnik o priznavanju i potporama za početak rada proizvođačkih organizacija, Pravilnik o Školskoj shemi voća i povrća te mlijeka i mliječnih proizvoda, Pravilnikom o inspeksijskom nadzoru i kontroli usklađenosti voća i povrća s tržišnim standardima te Pravilnik o provedbi privremenih izvanrednih mjera potpore proizvođačima jabuka i mandarina za postupak povlačenja s tržišta za besplatnu distribuciju, no nažalost na Strategiju ne nailazimo tijekom istraživanja što je negativnost i što prije bi se moralo poraditi na tome.:

Za višestruku uporabu vrijednosti voća važno je uvođenje novih tehnologija i porast proizvodnje, što bi rezultiralo većim prometom u nacionalnim, regionalnim i svjetskim razmjerima. Skendrović Babojelić i Fruk (2016) prema Westwood (1990) i Stanković (1973) navode kako je rast i razvoj plodova

složen proces, a on započinje zametenjem ploda a završava smrću ploda te je sam proces pod utjecajem genetskih, ekoloških i mnogih drugih čimbenika. Sama berba se odvija kada voće dođe do faze botaničke ili tehnološke zrelosti, a samo utvrđivanje vremena berbe ima svoju važnost prvenstveno jer se pravodobno ubrani plodovi duže mogu čuvati te su mnogo kvalitetniji. Ako se plod ubere prerano, neće doseći svoj vrhunac svojstava i imati će manju komercijalnu vrijednost, dok pak ako plod uberemo prekasno, on će istruliti i propasti a isto tako veći je postotak pojave mikrobioloških i fizioloških bolesti.

Ministarstvo poljoprivrede u svom Programu podizanja kvalitete matičnih nasada agruma, jezgričavih i koštičavih voćnih vrsta u Republici Hrvatskoj izdatog prije dvije godine za razdoblje 2016.-2019. navodi kako *...”u proizvodnji voća u 2014. godini veći dio proizvodnje zauzima intenzivna proizvodnja od 193 029 t na površini od 26 838 ha, dok znatno manji dio proizvodnje čini ekstenzivna proizvodnja na obiteljskim poljoprivrednim gospodarstvima (14 663 t na 4 473 ha). U 2013. godini samodostatnost u proizvodnji voća iznosila je svega 63,05 % svih potreba domaćeg tržišta.”*

Proizvodnja jabuka 2014. godine odvijala se na površini od 5 944 ha (261 ha manje u odnosu na prosjek petogodišnjeg razdoblja (od 2009. do 2013. ), dok je ukupna proizvodnja iznosila 102 335 tona ( 5 110 tona više u odnosu na petogodišnje razdoblje) Naspram tog razdoblja prinos jabuka povećao se za 20 %. Proizvodnja mandarina 2014. godine odvijala se na 1 737 hektara s 65 000 tona proizvedenih mandarina, s povećanjem od 43 % u odnosu na petogodišnje razdoblje. Proizvodnja i prinos šljiva su se u 2014. godini smanjili, gdje je prinos u petogodišnjem razdoblju s 3,7 tona po hektaru pao na svega na 1,2 tona po hektaru, a proizvodnja je s 34 100 tona pala na 8 088 tona. Razlog tolikom smanjenju proizvodnje je smanjenje površina s 5 247 ha (petogodišnji prosjek) na 4 848 ha u 2014. godini.

**Tablica 1. Ukupna proizvodnja voća Republike Hrvatske u 2016. i 2017. godini**

VOĆE	2016			2017		
	Ukupno	Za tržište	Za vlastite potrebe	Ukupno	Za tržište	Za vlastite potrebe
<b>Jabuka</b>	44 781	44 176	605	56 570	55 790	780
<b>Mandarin a</b>	52 402	52 050	352	19 011	18 929	82
<b>Maslina</b>	31 183	31 183	/	28 895	28 895	/
<b>Šljiva</b>	9 420	8 841	579	8 206	7 832	374
<b>Orasi</b>	279	241	38	484	294	190

Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku, dostupno na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno 05.09.2018.)

Jabuke su u 2017., u usporedbi s 2016., ostvarile povećanu proizvodnju, i to za 11 789 tona. Mandarine su u 2017., u usporedbi s 2016., ostvarile najmanju proizvodnju, i to za gotovo 33 400 tona. To je ujedno najmanja proizvodnja od 2006. Uzrok su smanjenoj proizvodnji mandarina loše vremenske prilike (mraz i suša). Smanjena je proizvodnja maslina za 2 288 tona, a povećana proizvodnja oraha za 205 tona. Jedina voćka s čijom proizvodnjom zadovoljavamo vlastite potrebe je mandarina, dok s proizvodnjom jabuka zadovoljavamo oko 75 posto naših potreba. Udio nasada šljiva iznosi oko 7 % u odnosu na ukupnu proizvodnju voća, dok otprilike 90 % proizvodnje se odnosi na ekstenzivan način uzgoja.

Još jedna problematika smanjene proizvodnje u voćarstvu su vremenske nepogode, a posebice mraza koji je posljednje dvije godine uzrokovao smrzavanje plodova te potpuni gubitak uroda voća, i to krajem travnja, a posebice izraženo u voćnjacima jabuka i šljiva. Nažalost, povijest se ponavlja,

te je i ove godine slična situacija zadesila voćare no sada je pak riječ o sušenju samih stabala i gubljenju plodova. Mnogo stabala u određenim voćnjacima pokazalo je simptome slabog tjeranja vegetacije, u nekima čak i više od polovice stabala, tako da i ove godine će urod biti slabiji no što je mogao biti.

### 3.2.1. Analiza konkurencije u voćarstvu

Porter (2008) navodi privlačnost industrije kao temeljnu odrednicu profitabilnosti tvrtke. Kako smo već naveli u prethodnom poglavlju, pravila natjecanja utjelovljuju se temeljem 5 sila: ulazak novih sudionika, prijetnja supstitucijskih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć kupca i dobavljača te rivalstvo među postojećim konkurentima. Njihova snaga će odrediti "...sposobnost tvrtke unutar industrije da u prosjeku zarade stope povrata na investicije koje su više od troškova kapitala." (Porter, 2008;23) Kao osnovno sredstvo kojim ćemo prepoznati konkurenrsku prednost na tržištu jest lanac vrijednosti. On vrši podjelu poduzeća na zasebne aktivnosti koje se provode u raznim područjima, od dizajniranja, proizvodnje, marketinga i distribucije svog proizvoda. *"Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje tvrtke kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje tvrtka provodi...svaka od tih aktivnosti može doprinijeti tvrtkinoj relativnoj troškovnoj poziciji i stvoriti osnovu za diferenciranje."* (Porter, 2008;49)

Ivančević i Perc (2017;126): *"Poduzeća definiraju i usklađuju viziju, misiju, strategiju i politiku. Kako bi neko poduzeće maksimiziralo profit, mora poslovati po pravilu najmanjeg troška."* Poduzeće mora biti sposobno stvoriti sposobnost prepoznavanja konkurenata, onih koji su prijetnja poduzeću i onih koji osnažuju poduzeće. Analiza konkurencije prema Renko (2009;187) sastoji se od:

- identifikacije postojećih i potencijalni konkurenata,
- analize ciljeva konkurenata,
- dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata,
- analiza slabosti i snaga konkurenata - analiza financijskih pokazatelja.

Kada gledamo samu konkurentnost voćarskog sektora, trenutačno svjedočimo veoma niskoj proizvodnoj razini, nepovoljnoj konkurentnosti, prevelikim uvozom s konkurentnih tržišta, lošem tržišnom razvoju i mnogo drugih. Kako bi se ona unaprijedila bitno je ojačati transparentnosti na tržištu, davati veće izdatke za istraživanje i razvoje, a same administrativne postupke i procedure zahtijevaju pojednostavljenje. Korištenje napredne tehnologije omogućit će veću konkurentnost no potrebno je unaprijediti infrastrukturu i to onu informatičku jer bez toga voćarima će biti sve teže konkurirati na našem ali i svjetskom tržištu.

Kada gledamo sam standard zaštite uroda, kod nas je činjenica da smo u Europskoj uniji postrojila pravila, pa tako kada se uspoređujemo s drugim zemljama nečlanicama EU, naši troškovi su daleko veći i umanjuju mogućnost ostvarenje veće konkurentnosti. Proteklih godina, nakon ulaska Hrvatske u EU, većina naših proizvođača voća i povrća dosegla je konkurentnost zapadnih kolega, no problem na domaćem tržištu i dalje im je velik uvoz voća i povrća, posebice iz susjednih zemalja koje nisu članice EU. Problematika u proizvodnji je također uporaba pesticida i nedovoljno puštanje tla da se "odmori" čime se javlja smanjenje kvalitete tla, zagađuje se i tlo odvodne vode, pesticidi također prodiru u unutrašnjost voćnih plodova čime se riskira oboljenje konzumenata.

Prema pisanjima mrežnog portala AgroBiz ([www.agrobiz.hr](http://www.agrobiz.hr)) u Europskoj uniji voćnjake posjeduje 1,5 milijuna poljoprivrednih proizvođača što je gotovo 14%

svih EU poljoprivrednika, a zemlje koje proizvode najviše voća su Španjolska, Italija, Poljska, Grčka i Portugal. U Europskoj uniji više od 2,8 milijuna hektara zemljišta namijenjeno je proizvodnji voća. Konkurenti hrvatskom voćarskom sektoru svakako su naši bliži susjedi- Italija, Španjolska, Poljska, Njemačka, Francuska, Portugal i Grčka, ali u posljednje vrijeme i Rusija, a kao najvećeg proizvođača voća navodimo Kinu.

Poslovni dnevnik ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)) navodi kako se u Kini godišnje proizvede više od 114 milijuna tona raznog voća, petina ukupnoga svjetskog uzgoja. Proizvodnja je u stalnom rastu i gotovo se udvostručila od početka tisućljeća. Španjolska sa svojim povoljnim položajem proizvede gotovo deset milijuna tona voća godišnje i desetljećima jedan od vodećih proizvođača naranče i mandarina te trenutačno drži vodeću poziciju unatoč problemima koji su ih snažili prošle godine kada je iznenađan i neobičan porast temperature u kasnom travnju i ranom svibnju natjerao španjolske proizvođače šljiva, breskva, nektarina da počnu s berbom ranije nego inače, kako bi ga zaštitili od propadanja i pravilno uskladištili. Rusija prednjači pred nama u pogledu voćnjaka jabuka gdje je posađeno 209.240 hektara, što znači da se u prosjeku proizvodi 15 tona jabuka po hektaru, Poljska ima 180.000 hektara od kojih 60.000 hektara opremljeno modernim sistemima.

Prema istraživanju Eurostata u provedenoj anketi o strukturi poljoprivrede iz 2013., 1,55 milijuna gospodarstava bavi se voćarstvom. Ova brojka predstavlja 14,6% svih europskih gospodarstava s 'iskorištenim poljoprivrednim područjem'. Gotovo polovica (47,9%) tih gospodarstava bila je u samo tri zemlje: Rumunjska (18,7%), Španjolska (16,5%) i Poljska (12,7%). Nasuprot tome, 15 zemalja sudjelovalo je manje od 1%. Prosjek veličine voćnjaka je 1,9 hektara, dok se izdvajaju dvije zemlje s većim udjelom-Slovačka s prosjekom 12,6 ha i Belgija s 11,6 ha.

U 2015. voćnjaci su zauzeli nešto više od 3,2 milijuna hektara, odnosno 1,8% svih korištenih poljoprivrednih površina u EU, s gotovo trećinom (30,6%) plodova jabuke i kruške, a slijede ih breskve, nektarine, marelice, šljive i trešnje s udjelom od 18,3%, dok su stabla citrusa uzgojena na 16,5% ukupne površine voća. Po uzgoju voća Španjolska (38,8%) je prva na ljestvici, a slijede Italija (17,3%) i Poljska (10,4%). Sljedeće tri su Portugal (6,9%) i Grčka (6,3%). Španjolska ima najbolji položaj jer uzgaja plodove oraha i agruma.

Kada se promatra Hrvatska, količina proizvedenog nije ni približna onim konkurentnih zemalja. Pregled donosimo u Tablici 2.

**Tablica 2. Proizvodnja voća iskazana u tonama u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015.-2017. godine**

<b>Voće</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Jabuka</b>	96 182	44 176	55 790
<b>Mandarina</b>	35 722	52 050	18 929
<b>Maslina</b>	28 267	31 183	28 947
<b>Šljiva</b>	9 069	8 841	7 835
<b>Orasi</b>	635	241	294

Izvor: izrada autora prema podacima DZS-a, dostupno na [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) (pristupljeno 09.09.2018.)

Problematika voćarskog sektora RH leži u tome kako se dešavaju velike oscilacije iz godine u godinu u tonskoj količini proizvedenih proizvoda. Najdrastičnije oscilacije se vide kod jabuka i oraha gdje je urod u 2016. u odnosu na 2015. godinu se i više nego prepolovio. Sljedeća stavka jesu mandarine koje su u 2016. imale preko 52 050 tona, da bi u 2017. godini proizvodnja spala na svega 18 929 tona.

### **3.2.1.1. Analiza tržišta jabuka**

Jabuke su bile druge najčešće pojedine vrste s udjelom od 16,5% i uzgajane su u svim državama članicama. Jedna trećina (33,9%) svih voćnjaka jabuka EU bila je smještena u Poljskoj, gdje su jabuke pokrivale više od polovice (53%) ukupne površine voća. Italija i Rumunjska slijede s udjelom od preko 11%. Francuska (8%), Njemačka (7%), Španjolska (6%) i Mađarska (skoro 6%) Zajedno, ovih sedam država članica EU pokriva više od 80% ukupne površine EU pod stablima jabuka što prikazujemo na Slici 2 u nastavku.

Prema dostupnim podacima Fruit Logistica ([www.fruitlogistica.de](http://www.fruitlogistica.de)) u prospektu European Statistic Handbook navodi se kako je Francuska u 2016. godini proizvela nešto više od 1 819 000, Italija 2 455 000, Njemačka 1 030 000 a Poljska 3 607 000 tona jabuka. Prema pisanjima Voćarskog portala ([www.vocarsto.org](http://www.vocarsto.org)). voćarstvo u Italiji je među najintenzivnijim u Europi ako ne i u cijelom svijetu. Obiteljska gospodarstva pokrivaju oko 16,188 ha, uglavnom s manjim parcelama u prosjeku oko 4 ha, ali intenzivno obrađivano. 90% stabala jabuka je na podlozi M.9 s gustoćom sadnje oko 1.300 stabala/ha. Obnavlja se u prosjeku oko 5% voćnjaka svake godine. Vodeća je sorta Zlatni delišes, ali se snažno sade nove sorte kao što je Gala, Braeburn, Fuji i Pink Lady. Južni Tirol godišnje proizvode do milijun tona jabuka, što je 10% ukupne proizvodnje čitave Europske unije.

U Tablici 3. u nastavku donosi se pregled proizvodnje jabuka u Hrvatskoj i konkurentskim zemljama.



**Tablica 3. Proizvodnja jabuka iskazana u tonama u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama za razdoblje 2014.-2016. godine**

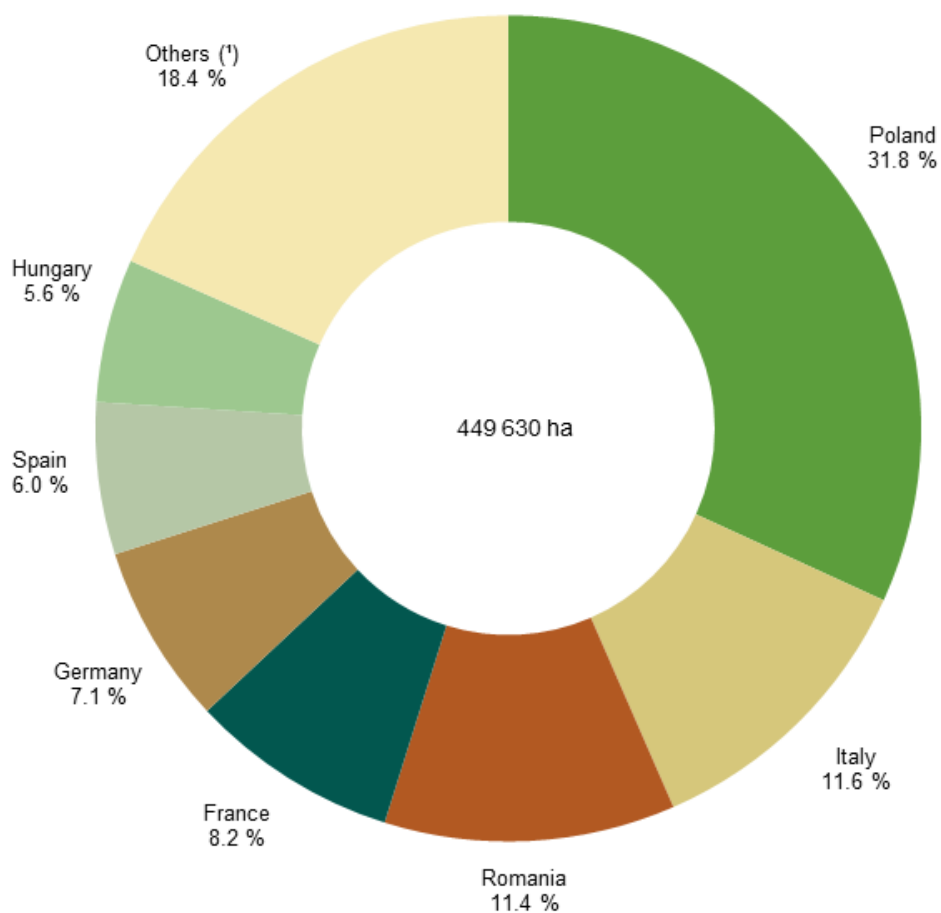
<b>Zemlja</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Hrvatska</b>	96 703	101 752	44 781
<b>Francuska</b>	1 847 551	1 968 628	1 819 762
<b>Njemačka</b>	1 115 900	973 462	1 032 913
<b>Grčka</b>	252 240	281 750	256 483
<b>Španjolska</b>	620 823	593 592	592 970
<b>Mađarska</b>	779 850	511 460	506 523
<b>Italija</b>	2 473 608	2 473 608	2 455 616
<b>Poljska</b>	3 195 299	3 168 818	3 604 271

Izvor: izrada autora prema Food and Agriculture Organization of the United Nations, dostupno na [www.fao.org](http://www.fao.org) (pristupljeno 11.09.2018.)

Prema izrađenoj tablici, jasno je kako Poljska u proizvodnji je daleko iznad svih ostalih, dok je slijede Italija, Francuska, Njemačka te ove četiri zemlje proizvode preko milijun tona jabuka godišnje, dok ostale zemlje imaju proizvodnju ispod navedene a neke poput Hrvatske, daleko zaostaju za vodećima, a ujedno i najveće oscilacije u proizvodnji su u Hrvatskoj posebice

kada se promatra 2016. godina u odnosu na 2015., gdje je bilo očekivano kako će urod biti još i veći od onog 2015. godine, no nažalost zbog lošeg vremena ali isto tako i loše vođene politike ukupna proizvodnja u 2016. godini pala je i za više od 50%. Hrvatska nažalost kada je riječ o proizvodnji jabuka daleko se nalazi na začelju od svih navedenih zemalja. Stanje kod nas je takvo da iz godine u godinu imamo različite urode, pa tako se kod jabuka javljaju velike oscilacije uz smanjene površine i mali rast prinosa, gdje je 2015. proizvedeno 101.000 tona, a 2016. godine samo 44. 000 tone, a bilo je godina i sa 130.000 tona proizvedenih jabuka.

## **Slika 2. Postotak područja pod jabukama po zemljama EU**



(\*) BE, BG, CZ, DK, EE, IE, EL, HR, CY, LT, LU, NL, AT, SI, SK, FI, SE and UK.

Izvor: Eurostat, *Agricultural production - orchards*, Dostupnon na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agricultural\\_production\\_-\\_orchards#Olive\\_trees](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Agricultural_production_-_orchards#Olive_trees) (pristupljeno 07.09.2018.)

**Tablica 4. Površina pod nasadima jabuka u zemljama EU u 2012. godini**

<b>Zemlja</b>	<b>Površina pod nasadima (ha)</b>
<b>Poljska</b>	143 113
<b>Italija</b>	52 251
<b>Ruminjska</b>	51 226
<b>Francuska</b>	36 741
<b>Njemačka</b>	31 739
<b>Španjolska</b>	26 753
<b>Mađarska</b>	25 265
<b>Hrvatska</b>	4 799

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata, dostupno na <https://ec.europa.eu> (pristupljeno 08.09.2018.)

Prema Tablici 4. vidi se koliko zasađenih površina sa stablima jabuka je imala koja konkurentna zemlja u 2012. godini. Poljska je svakako 2012. godine bila prva na popisu kada je riječ o površini pod nasadima jabuka, sa 143 113 hektara, a slijede Italija i Rumunjska s nešto više od 50 000, Francuska i Njemačka su imale više od 36 000 odnosno 31 000 tona. Španjolska i Mađarska preko 25 000 tona, dok se Hrvatska nalazila na posljednjem mjestu s niti punih 5 000 tona.

U nastavku u Tablici 5. donosi se pregled trenutnog stanja u navedenim zemljama, gdje se promatra razdoblje od 2014. pa do 2016. godine, budući da noviji podaci još nisu objavljeni.

**Tablica 5. Površina pod nasadima jabuka iskazane u hektarima u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine**

<b>Zemlja</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Hrvatska</b>	5 944	5 756	6 160
<b>Francuska</b>	50 170	49 663	49 618
<b>Grčka</b>	9 811	12 070	12 077
<b>Španjolska</b>	30 726	30 721	30 428
<b>Italija</b>	54 743	54 720	56 164
<b>Njemačka</b>	31 465	31 408	31 334
<b>Mađarska</b>	33 260	32 803	30 202
<b>Poljska</b>	176 335	180 399	177 203

Izvor: izrada autora prema Food and Agriculture Organization of the United Nations, dostupno na [www.fao.org](http://www.fao.org) (pristupljeno 11.09.2018.)

Promatrajući prethodnu tablicu i ovu, vidi se kako je većina zemalja povećala svoje nasade jabuka. Tako npr. Poljska je u dvije godine povećala svoju površinu pod nasadima jabuka za preko 33 tisuće hektara, te se također ističe Francuska s povećanjem od nešto više od 13 tisuća hektara. Prema pisanjima portala AgroBiz ([www.agrobiz.hr](http://www.agrobiz.hr)) Hrvatska treba još 63.000 hektara novih voćnjaka, po mogućnosti na najkvalitetnijem zemljištu za voćarsku proizvodnju. Stoga je potrebno hitno u funkciju staviti neobrađene površine, a šumsko zemljište i šikare u priobalju pretvoriti u nasade voćnjaka s najsuvremenijom tehnologijom. Voćarstvo bi u tom slučaju smanjilo uvoz voća od 170 milijuna eura godišnje na 30, a izvozili bismo voća u vrijednosti od 400 milijuna godišnje – jedan je od glavnih zaključaka 12. znanstveno-stručnog savjetovanja hrvatskih voćara održanog prošle godine

Kada sagledavamo cijene jabuka na domaćem tržištu bilježe se najviše cijene jabuka unazad nekoliko godina. Ove godine prosječna je cijena jabuka sorte Idared na veletržnicama iznosila 6,10 kn/ kg, (+17,8 % više nego 2017., a + 37% više nego 2016). Cijene Idareda bile od 3 do 9 kn/kg, a sorte Jonagold od 4 do 9 kn/kg.

### **3.2.1.2. Analiza tržišta masline**

Prema Eurostatovim izvješćima, područje Europske unije pod maslinama iznosilo je oko 4,65 milijuna ha u 2012. godini s koncentriranom proizvodnjom je na mediteranskom području. Osam država članica EU ima područje pod maslinama iznad 1 000 hektara a kao najveće izdvajaju se Španjolska (53%) i Italija (24%) s više tri četvrtine ukupne površine EU pod maslinama. Slijede Grčka i Portugal s 15% i 7% ukupne površine, dok ostale zemlje članice Europske unije (Francuska, Hrvatska, Cipar i Slovenija) imaju svega mali dio ukupnog područja maslina (zajedno oko 1%), što se prikazuje na Slici 3.

**Tablica 6. Proizvodnja maslina iskazana u tonama u Hrvatskoj i konkurentskim zemljama za razdoblje od 2014.-2016. godine**

<b>Zemlja</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Hrvatska</b>	8 840	28 267	31 183
<b>Francuska</b>	13 006	34 675	27 102
<b>Grčka</b>	2 592 375	1 679 400	2 343 383
<b>Španjolska</b>	4 560 400	5 947 700	6 559 884
<b>Italija</b>	1 963 676	2 732 894	2 092 175

Izvor: izrada autora prema Food and Agriculture Organization of the United Nations, dostupno na [www.fao.org](http://www.fao.org) (pristupljeno 11.09.2018.)

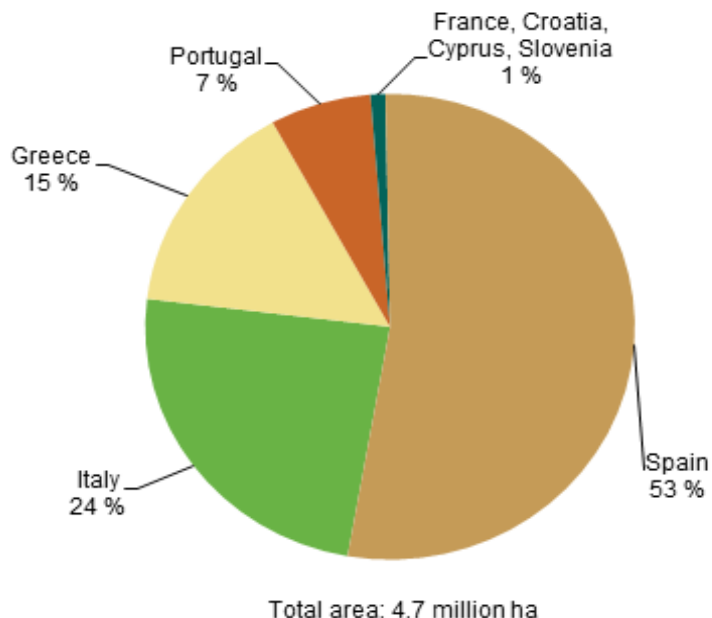
Španjolska ima najveću proizvodnju maslina u Europi te iz godine u godinu ona raste, te se predviđa kako će ove godine dosegnuti skoro 8 milijuna tona. Grčka i Italija su otprilike podjednake ako se sagleda 2015. godina koja za Grčku nije bila najbolja kada se govori u proizvodnji jer im je urod bio manji za više od 910 tisuća tona. Dok je u Italiji urod iste godine bio za skoro 770 tisuća tona veći. Hrvatska se nalazi u sličnoj tonaži maslina kao i Francuska, no obzirom na naše potencijale količina proizvedenog mogla bi biti znatno veća.

Masline su vrlo otporne na sušu, bolesti i požar. Poznati su po svojoj dugovječnosti. Većina područja pod maslinama u Europi su stari. Gotovo 2,7 milijuna hektara ima najmanje 50 godina, gotovo 1,5 milijuna hektara ima 12-49 godina, 313 000 hektara je između 5 i 11 godina i oko 130 000 ha stariji od 5 godina. Kada promatramo Hrvatsku, u 2015. godini imali smo 28 267 tona maslina, dok 2016. 31 183 tona.

Cijena prerade maslina po kilogramu varira od 1.10 pa do 1,50 ovisno od uljare. Otkup maslinova ulja se vrši po cijeni od 54 kuna za pa do 60 kuna po jednoj litri, dok je prije 5 godina taj iznos bio znatno manji, oko 40 kuna.

Cijena prerade maslina svakako je visoka, te oni koji nemaju svoju uljaru moraju plaćati visoke iznose što mnogima zadaje glavobolju, posebice kada država više ne daje subvencije. Posebice kada u nekim plodovima ima dosta vode, te na vaganju i onom što se dobije u konačnici od ploda nije realna slika. Inače kada se sagleda samo opterećenje po litri ulja ono se uglavnom kreće oko 40 kuna kada se uračunaju svi troškovi, od meljave, gnojidbe i zaštite maslina, berbe i svega ostaloga. Zbog toga ima dosta ljudi koji se odlučuju na prodaju ploda masline i to tako da kupac dođe u maslinik i sam bere po cijeni od 4 do 5 kuna za kilogram, odnosno za 7 kuna ako vlasnik sam bere.

**Slika 3. Postotak područja pod maslina po zemljama EU**



Izvor: Eurostat, *Agricultural production - orchads*, dostupnon na: <https://ec.europa.eu/> (pristupljeno 07.09.2018.)



**Tablica 7. Površina pod nasadima maslina iskazane u hektarima u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine**

Zemlja	2014	2015	2016
Hrvatska	19 082	19 100	18 184
Francuska	17 214	17 326	17 354
Grčka	818 285	938 330	887 177
Španjolska	2 515 800	2 351 370	2 573 473
Italija	1 156 784	1 147 877	1 165 562

Izvor: izrada autora prema Food and Agriculture Organization of the United Nations, dostupno na [www.fao.org](http://www.fao.org) (pristupljeno 11.09.2018.)

Kako je prikazano grafički na Slici 3., tako se i situacija kada je riječ o područjima pod maslinama može iščitati iz Tablice 7. Španjolska ima najviše područja pod nasadima maslina, preko 2 i pol milijuna hektara, dok drugorangirana Italija trenutačno ima nešto više od 1,1, milijun hektara. Promatrano Hrvatsku, uočava se kako se nalazimo na predzadnjem mjestu, no ipak kada se sagleda ukupna proizvodnja maslina između tih dviju zemalja, iako Hrvatska ima veću površinu pod nasadima, ti nasadi daju manje uroda nego Francuski.

### **3.2.1.3. Analiza tržišta mandarine**

Portal AgroBiz na svojim mrežnim stranicama ([www.agrobiz.hr](http://www.agrobiz.hr)) navodi kako mandarine koje uzgajamo na oko 2000 ha ostvaruju velike oscilacije u proizvodnji čak za 50% iz godine u godinu, gdje su zabilježene godine sa 65.000 tona proizvodnje, ali i one sa samo 35.000 tona proizvedenih mandarina. Kada se gleda konkurencija u proizvodnji mandarina, to su sljedeće zemlje: Španjolska, Grčka, Francuska, Italija, Cipar i Portugal. Stanje u Hrvatskoj je u 2015. godini bilo 35 936 tona, dok u 2016. 52 402 tone. Prema

podacima Tržišnog informacijskog sustava u poljoprivredi, cijene mandarina u prvom tjednu studenoga dosegnule su razinu od 8,89 kune za kilogram, dok je na tržnicama ponegdje cijena i veća od toga. Kilogram mandarina u istom tjednu prošle godine koštao je 5,52 kune, dok se ranijih godina cijena kretala od 5,02 kune za kg (2014.), do 7,33 kune (2015.).

U Tablici 8. prikazujemo koliko je hektara zasađenih voćaka mandarina imala koja zemlja Europske unije u 2012. godini.

**Tablica 8. Površina pod nasadima mandarina u zemljama EU u 2012. godini**

Zemlja	Površina pod nasadima (ha)
Španjolska	103 083
Italija	31 113
Grčka	5 775
Francuska	2 024
Portugal	1 961
Hrvatska	1 475
Cipar	1 163

Izvor: izrada autora prema podacima Eurostata, dostupno na <https://ec.europa.eu> (pristupljeno 08.09.2018.)

Španjolska koja ima najveću proizvodnju mandarina trenutačno, u 2012. godini imala je 103 083 hektara površine pod nasadima mandarina. Italija se nalazi na drugom mjestu s 31 113 ha, dok ostale zemlje imaju daleko manje hektara pod nasadima, unatoč mogućnostima koje se pružaju za sadnju i proizvodnju. U Tablici 9. donosi se trenutačna situacija prema najnovijim podacima.

**Tablica 9. Zasađeni hektri mandarina u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine**

Zemlja	2014	2015	2016
Hrvatska	2 150	2 150	2 100
Francuska	2 101	2 223	2 376
Grčka	8 130	7 930	7 115
Španjolska	113 292	195 003	164 040
Italija	35 514	35 921	35 403

Izvor: izrada autora prema Food and Agriculture Organization of the United Nations, dostupno na [www.fao.org](http://www.fao.org) (pristupljeno 11.09.2018.)

Iščitavajući podatke iz Tablice 9., Španjolska je svoje nasade u dvije godine uspjela povećati za nešto manje od 10 tisuća tona, dok su 2015. imali povećanje od 91 920 hektara, no godinu kasnije to isto povećanje nasada smanjilo se za 72 120 tisuća tona. Italija je uglavnom na ujednačenoj hektraži s povećanjem od nešto više od 4 000 hektara, Francuska je imala malo povećanje od 352 ha, Grčka je pak u dvije godine povećala nasade za 2 355 ha, no dvije godine kasnije smanjeni su za 1 015 ha, dok je Hrvatska u svije godine ostvarila povećanje nasada za 675 ha te se uglavnom nalazi na ujednačenoj razini.

**Tablica 10. Proizvodnja mandarina iskazana u tonama u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine**

Zemlja	2014	2015	2016
Hrvatska	65 000	35 936	52 402

<b>Francuska</b>	41 554	29 603	43 134
<b>Grčka</b>	140 240	127 490	129 563
<b>Španjolska</b>	2 389 681	3 592 234	2 941 971
<b>Italija</b>	616 973	822 409	649 148

Izvor: izrada autora prema Food and Agriculture Organization of the United Nations, dostupno na [www.fao.org](http://www.fao.org) (pristupljeno 11.09.2018.)

S obzirom na površinu pod nasadima, Španjolska ima i najveću proizvodnju mandarina, te je slijede Italija, Grčka, Hrvatska te Francuska. Kao i kod maslina, Hrvatska opet prednjači pred Francuskom kada se govori o ukupnoj proizvodnji iako Francuska ima nešto više hektara nasada.

### *3.2.2. Problemi voćarstva*

Voćarstvo je još do prije 30 godina zauzimalo visoko mjesto u Europi. Ono što nas je svakako unazadilo, bio je rat gdje je među ostalim, uništeno i oko 35% voćnjaka i nikada se nisu oporavili. Voćnjaci koje imamo danas u 50% slučajeva su zastarjeli ili upropašteni preizrabljivanjem zemlje i prevelikom razinom korištenih pesticida. Od mogućnosti da proizvodimo voća dostatno za cijelo stanovništvo naše zemlje, spali smo na uvoz voća a sve zbog neorganizirane proizvodnje, administrativnih barijera, iznimno niskih otkunih cijena a visokih troškova proizvodnje, loša agrarna politika... Svjedoci smo

raznim događanjima koji nepovoljno utječu na razvoj voćarstva u Republici Hrvatskoj, od ekonomskih, društvenih, demografskih pa do političkih.

Ivančević i Perec (2017) navode kako je trgovina jedan od najboljih indikatora promjena u svjetskom gospodarstvu. Kada je došlo do liberalizacije trgovine, javio se izvoz i uvoz u velikoj većini gospodarstava svijeta, što je dovelo do izazova nemogućnosti primjene restriktivnih protekcionističkih mjera u zaštiti domaće nekonkurentne proizvodnje i domaćih monopolističkih tvrtki. Proces liberalizacije tako je od poduzeća tražio prilagođavanje novim uvjetima poslovanja jer proizvod koji se proizvodi mora biti cijenom i kvalitetom konkurentan kao oni iz uvoza. Problematika u tome je što danas mnoge napredne kompanije tako na tržište stavljaju proizvod konkurentan na globalnom, a ne samo nacionalnom tržištu. Proizvodnja je tako kod nas opala, a razlozi su brojni, od pretjeranog uvoza nakon ulaska u EU do odustajanja od proizvodnje.

Portal Poslovni dnevnik ([www.poslovni dnevnik](http://www.poslovni-dnevnik.hr)) : *“...sve to ne može biti opravdanje, jer porezni obveznici izdvajaju ogromne potpore za poljoprivredu, te smo ulaskom u EU ostvarili mogućnosti bescarinskog izvoza na tržište 500 milijuna stanovnika i mogućnosti ulaganja kroz fondove EU.”* Ulaskom u EU ukinula se carinska zaštita, povećala se konkurencija u voćarskom sektoru, porasla je ponuda i samim time smanjila se otkupna cijena.

Pokazatelj slabe razvijenosti ovoga sektora je i podatak da su u 2013. godini znatno veće količine voća uvezene nego što je izvezeno iz Republike Hrvatske. U ukupnoj vrijednosti uvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda voće čini 6,62% dok u ukupnoj vrijednosti izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda voće čini 1,58 %.

U 2013. godini uvezli smo voća u vrijednosti od 140,9 milijuna EUR dok smo ga izvezli u vrijednosti od 19 milijuna EUR, čime je ostvarena negativna vanjskotrgovinska bilanca odnosno deficit iznosi 121,9 milijuna EUR navodi se u Zelenom izvješću Ministarstva poljoprivrede. Problematika modernizacije proizvodnje te brz napredak tehnologije zahtijevaju u kratkom roku visoke doprinose što nažalost određenim voćkama ne odgovara jer zahtijevaju veću pažnju. Ivančević i Perc (2017;73): "...oblik ručne proizvodnje sa visokim učinkom radne snage daleko je skuplji i ne omogućava masovnu proizvodnju što u konačnici dovodi do izrazito visoke cijene proizvodnje. S druge strane proizvodnja sa strojem (robotizirana ili automatizirana) omogućuje masovnu proizvodnju koja čini proizvod jeftinijim i dostupnijim većem broju potrošača.

Zbog visokog udjela tehnologije i manjeg udjela ljudskog rada ovaj način proizvodnje dovodi do negativne posljedice, a to je smanjeni broj radnika odnosno gubitak radnih mjesta." U Republici Hrvatskoj više od 60% svih poljoprivrednih proizvođača ima neku proizvodnju voća, ali po veličini voćnjaka smo na začelju EU sa samo 0,3 hektara, dok je prosjek EU 1,9 ha. Kada se promatra odnos proizvodnje voćarstva u razdoblju od 10 godina, razlika je očigledna. U Tablici prikazujemo odnos stanja sektora voćarstva u 2007. i 2017. godini.

**Tablica 11. Odnos sektora voćarstva Republike Hrvatske 2007. i 2017. godine**

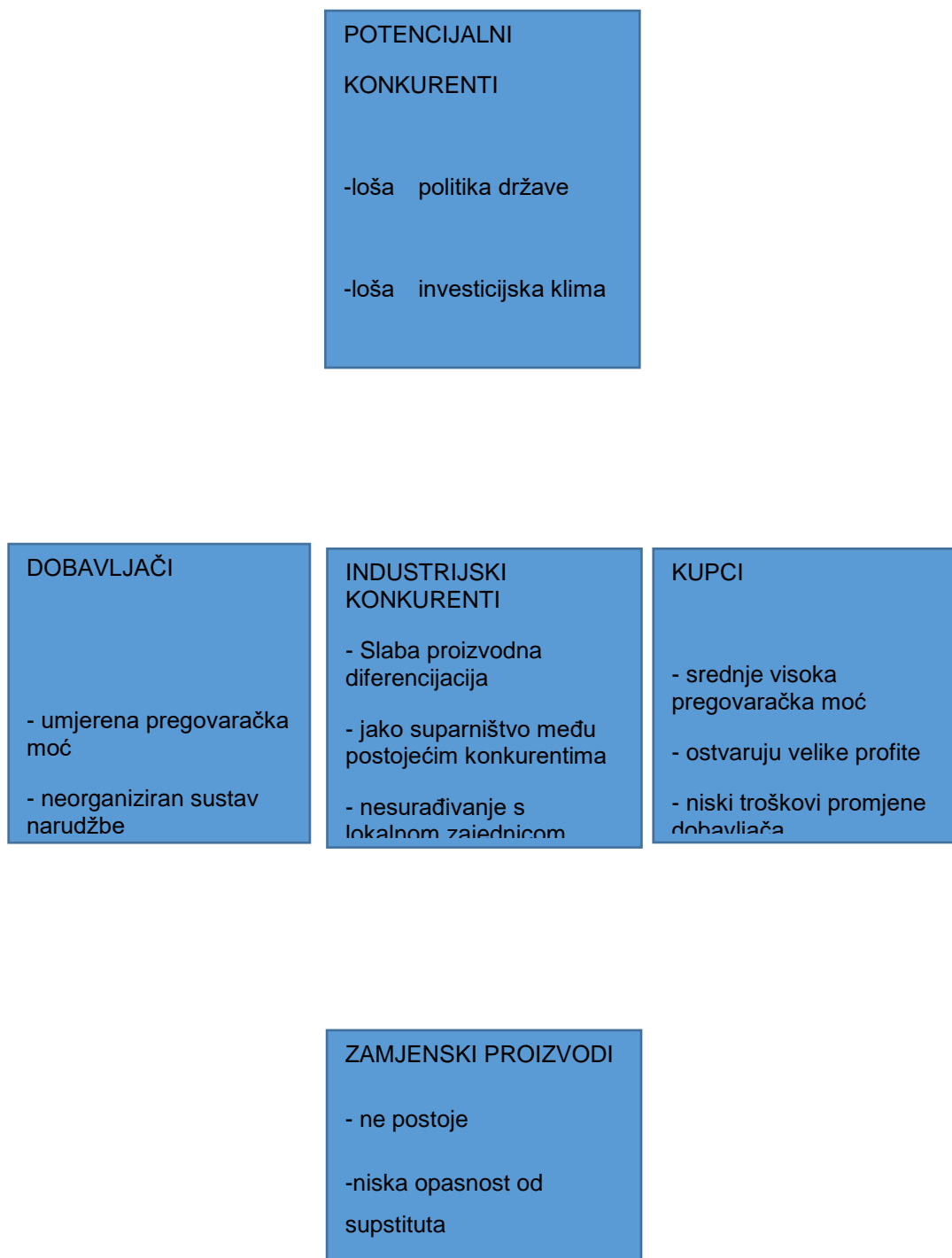
<b>VOĆE</b>	<b>2007.</b>	<b>2017.</b>
<b>Jabuka</b>	80.174	56.570
<b>Mandarina</b>	43.139	19.011
<b>Maslina</b>	34.527	28.895
<b>Šljiva</b>	64.238	8.206
<b>Orasi</b>	8.228	484

Izvor: Izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku, dostupno na dzs.hr (pristupljeno 04.09.2018.)

Prema Eurostatu Republika Hrvatska je 2016. godine proizvela voća u iznosu od 100,6 milijuna eura. No ipak, poražavajući su podaci posebice u proizvodnji šljiva i oraha gdje vidimo drastično smanjenje. Uvjerljivo je najgore kod šljiva, kojih smo 2007. godine proizveli čak 64.238, a lani samo 8206 tona. Orasi su s proizvodnje od 8.228 tona spali na svega 484 tone.

Ministarstvo poljoprivrede Republike Hrvatske na svojim mrežnim stranicama (www.mps.hr) navodi: *“Pojednostavljenje je nužno u nizu mjera poput izravnih plaćanja (posebno u odnosu na vezane proizvodne potpore, prava na plaćanja, mjere ekologizacije, pravila višestruke sukladnosti) ili mjera uređenja tržišta (primjerice potpore za programe proizvođačkih organizacija).*

**Slika 4. Model pet konkurentskih snaga u voćarstvu Republike Hrvatske**





Izvor: izrada autora temeljem proučene literature

Kako smo mala zemlja i u blizini su svi veliki konkurenti, vjerojatnost od ulazaka novih svakako postoji, no barijere koje to koče su svakako državna politika, posebice kada je riječ o investiranju gdje zbog nedorečenih zakona i pravilnika često se ono onemogućuje, no onaj tko je željan, svakako će naći način. Ulaskom na tržište novi konkurenti bi svakako unijeli nemir u poslovanje hrvatskih voćara, posebice ako je tehnološki, informacijski i znanjem više potkovani. Opasnost od supstituta ne postoji jer voće je nezamjenjiv proizvod. Dobavljači u voćarskom sektoru susreću se s par problema: neorganiziran sustav narudžbi, veliki broj dobavljača, težak pronalazak kvalitetnih i vjerodostojnih informacija. Njihova pregovaračka moć je umjerena, ali moguće je da zbog neorganizacije se smanji. S druge strane, pregovaračka moć kupca je srednje visoka, jer ima mnogo proizvođača na izbor te lako može diktirati uvjete kupnje i prodaje. Kupci u ovoj industriji ostvaruju velike profite preprodajom krajnjim korisnicima, a kada je riječ o mijenjanju dobavljača, troškovi su veoma niski.

Svakako barijere koje koče ulazak novih konkurenata su ipak previše za neke jer nepovoljna investicijska klima te loše tretiranje voćara općenito od strane države koči mnoge. Investitore je strah preuzimati rizik i gubiti uložene resurse, jer zbog nedostatka transparentnosti u zakonima i pravilnicima i sporim načinom rješavanja bilo čega u Hrvatskoj ne privlači ih mnogo toga. Voćarstvo u Hrvatskoj trenutačno nije pretjerano atraktivno, no uz ulaganje napora i

sustavnog ulaganja vremena i resursa, situacija se za 10-ak godina može preokrenuti.

### **3.3. Perspektive razvoja**

Trenutačno stanje u voćarstvu je da je ono opterećeno visokim troškovima proizvodnje i niskim otkupnim cijenama a doskočiti tome se može jedino udruživanjem voćara u proizvođačke organizacije što će postati nužno za opstanak voćarstva jer bi takvim načinom se omogućile uštede na mnogim segmentima, a posebice na ulaznim troškovima, omogućio bi se direkt pristup izvoznom tržištu prvenstveno i pažnja bi se pridala izgradnji infrastrukturi i modernizaciji nasada. Problematika na koju nailazimo je činjenica nepostojanja strategije razvoja voćarstva, a ako će se govoriti o nekim perspektivama, bitno je da se takva strategija napokon i sastavi. Prinosi po hektaru u drugim zemljama viši su od naših za dva, ako ne čak i tri puta, te sve konkurentne zemlje imaju puno bolje razvijeno voćarstvo nego Hrvatska. Iako su i naši proizvodi kvalitetni kao i njihovi, svejedno nas koči loša opremljenost tehnologijom i strojevima. Za daljnji rast i razvoj potrebno je mnogo više ulaganja u modernizaciju nasada i opreme, posebice kada je riječ o zaštiti od nepogoda gdje se mora pronaći adekvatan način zaštite jer u suprotnom, suočeni s nepogodama, diže se cijena voća te opet konkurenti profitiraju zbog svojih nižih cijena. Autor ne smatra kako će se u skorije vrijeme situaciju u voćarstvu popraviti jer, iako ne nedostaje pogodnih površina za uzgoj voćaka, zbog sustavnog zanemarivanja industrije one je naspram konkurenata ostala daleko iza. Samodostatnost u voćarstvu unatoč mnogim mogućnostima koja se pružaju i dalje je loša. Za daljnji razvoj potrebno je ulagati u organiziranost kako voćara tako i institucija jer u suprotnom će biti sve veća izražajnost uvozne ovisnosti. Trebalo bi se ugledati na susjedne zemlje i njihove načine upravljanja voćarstvom jer ako neka zemlja ima najveću proizvodnju po površini, male oscilacije u proizvodnji, niskom stopom rasta prosječnih cijena onda ta zemlja radi nešto dobro. Kvalitetnim upravljanjem i upotrebom dostupnih nam resursa voćarski sektor kroz 10-ak godina mogao bi se dovesti

na optimalnu razinu u svakom pogledu, u količinskoj, kvalitativnoj i tržišnoj razini.

## ZAKLJUČAK

Srž poslovanja tvrtke na tržištima svakako je konkurentska prednost, no problematika koja se dogodila u zadnjih nekoliko desetljeća je činjenica kako su mnoge tvrtke izgubile iz vida konkurentsku prednost trčeći za rastom i diverzifikacijom. Danas je jako bitno na tržištu imati konkurentsku prednost s obzirom na to kako iz dana u dan niču nove tvrtke i rast postojećih se lagano usporava ako nisu u korak s trendovima. Mjesta za predah gotovo da nema uz toliko promjena koje se dešavaju - gospodarske, političke, terorizam, ekologija, vremenske nepogode, složena okolina, rapidan tehnološki napredak i mnogo ostalih koje cijelo vrijeme drže poduzeća u stanju pripravnosti jer današnja liberaliziranja tržišta i otvorenost granica lako "progutaju" one koji na trenutak zastanu.

Michael E. Porter 1979. godine donio nam je svoj model pet konkurentskih sila koje utječu i određuju na profitabilnost industrije, a navedeni model dan danas se koristi jer daje realan prikaz situacije u industriji. Pomoću modela se lakše određuje privlačnost industrije, sagledava i uspoređuje utjecaj na poduzeće, omogućuje se minimaliziranje grešaka ulaska ili napuštanja tržišta i olakšava samo pozicioniranje, definiranje rasta i sl. Kako se najbolje primjenjuje u savršenoj konkurenciji i daje pretpostavke samog savršenog tržišta, daje se do znanja kako i sam model ima svoje nedostatke, no sve u svemu pomaže onda kada je potrebno.

Kada je riječ o inovacijama i novim tehnologijama u voćarstvu, ključalno je poticati voćare na njihovu uporabu što bi poboljšalo mnogo stavki, izvršilo razmjenu znanja i poboljšalo konkuriranje na tržištu. Udruživanje voćara u proizvođačke organizacije nužno je za opstanak voćarstva. U voćarstvu najveći konkurenti su susjedne mediteranske zemlje, Italija koja zadovoljava skoro 20% ukupne europske proizvodnje, Španjolska, Francuska, Poljska i Rumunjska. Navedene zemlje čine ukupnu proizvodnju od 65% cjelokupne

proizvodnje u Europskoj uniji, dok Hrvatska sudjeluje sa s udjelom od skromnih 0,4% europske proizvodnje povrća. Iako zbog klimatskih uvjeta i geografskog položaja Hrvatska može ostvarivati značajne prinose u proizvodnji, nažalost rezultati su nam još uvijek skromni. Količina proizvedenog iz godine u godinu varira što je razlog nedovoljnog ulaganja pozornosti države i mnogih institucija, niska razina ulaganja u tehnologiju, loša kvaliteta sjemena koja se pretežito uvozi umjesto da se izgradi banka sjemena. Iako se Hrvatska nalazi na povoljnom klimatskom pojasu, u zonama kontinentalne i mediteranske uvjete te bi shodno tome trebala proizvoditi mnogo više nego sada. U želji za ubrzanim podizanjem novih nasada voćnjaka, često se višegodišnji nasadi sade na nepripremljenim i neprimjerenim tlima te je upitna sama kvaliteta tla koju voćar previše iskorištavaju bez dopuštanja da se tlo odmori i regenerira, već voćnjake tretiraju pesticidima i umjetnim gnojivima. S obzirom na novčana izdvajanja za podizanje višegodišnjih nasad, važno je razmišljati unaprijed te odmor tla mora biti prvi na pameti prije podizanja višegodišnjih nasada. Sveopći način upravljanja proizvodnim faktorima razlog je što smo danas na razini na kojoj se nalazimo.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Ivančević, T., Perec, K. (2017) *Osnove ekonomije*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb
2. Porter, M. E. (2008) *Konkurentna prednost - postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb
3. Sabolić, D. (2013) *Tržišne strukture I: Savršena konkurencija i monopol*, Sveučilište u Zagrebu, FER, Zagreb dostupno na [https://bib.irb.hr/datoteka/629561.Inzeko06\\_Trzisne\\_strukture\\_I\\_130409.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/629561.Inzeko06_Trzisne_strukture_I_130409.pdf) (pristupljeno 01.09.2018.)
4. Samuelson P. A., Nordhaus, W. D. (2011) *Ekonomija*, Mate d.o.o., Zagreb
5. Skendrović Babojelić, M., Fruk, G. (2016) *Priručnik iz voćarstva - građa, svojstva i analize voćnih plodova*, Agronomski fakultet Zagreb, Zagreb

## Članci i istraživački radovi:

1. Butigan, R. (2008) *Analiza modela pet konkurentskih snaga M.Portera na primjeru industrije maloprodaje defivata nafte u Hrvatskoj*, Ekonomski pregled. No.59 Vol 3-4, dostupno na [www.hrcak.hr](http://www.hrcak.hr) (pristupljeno 03.09.2018.)
2. Gospodarski list (2011) *Kontinentalne voćne vrste za uzgoj na Jadranu*, 39.-47., dostupno na [www.gospodarski.hr](http://www.gospodarski.hr) (pristupljeno 02.09.2018.)

## Mrežni izvori:

1. Agro Biz, Hrvatska treba još 63 000 hektara novih voćnjaka, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/hrvatska-treba-jos-63-000-hektara-novih-vo-cnjaka-4937> (pristupljeno 08.09.2018.)
2. Agro Biz, Hrvatska uvozi voća i povrća za 300 milijuna eura, a ima potencijala za rast proizvodnje, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/hrvatska-uvozi-voca-i-povrca-za-300-milijuna-eura-a-ima-potencijala-za-rast-proizvodnje-7546> (pristupljeno 04.09.2018.)
3. Agro Biz, Zbog veličine posjeda, proizvodnja voća i povrća logičan put, <https://www.agrobiz.hr/agrovijesti/zbog-velicine-posjeda-proizvodnja-voca-i-povrca-logican-put-7782> (pristupljeno 07.09.2018.)
4. Agro Klub, *Paraliza Španjolskog tržišta voća*, <https://www.agroklub.com/vocarstvo/paraliza-spanjolskog-trzista-voca/33229/>

(pristupljeno 03.09.2018.)

5. Agro Klub, *Rusija kao ozbiljan konkurent na tržištu*, <https://www.agroklub.rs/vocarstvo/rusija-kao-ozbiljan-konkurent-na-trzistu/32971/> (pristupljeno 02.09.2018.)

6. Državni zavod za statistiku, *Priopćenje o proizvodnji povrća, voća i grožđa u 2017.*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-28\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-28_01_2017.htm) (pristupljeno 05.09.2018.)

7. Državni zavod za statistiku, *Robna razmjena Republike Hrvatske s inozemstvom u 2016.*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/04-02-02\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/04-02-02_01_2017.htm) (pristupljeno 09.09.2018.)

8. Državni zavod za statistiku, *Proizvodnja povrća, voća i grožđa u 2016.*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2016/01-01-31\\_01\\_2016.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2016/01-01-31_01_2016.htm) (pristupljeno 09.09.2018.)

9. Državni zavod za statistiku, *Biljna proizvodnja u 2016.*, [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2017/01-01-14\\_01\\_2017.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2017/01-01-14_01_2017.htm) (pristupljeno 09.09.2018.)

10. Eurostat, *The fruit and vegetable sector in the EU*, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=The\\_fruit\\_and\\_vegetable\\_sector\\_in\\_the\\_EU\\_-\\_a\\_statistical\\_overview#Context](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=The_fruit_and_vegetable_sector_in_the_EU_-_a_statistical_overview#Context)

(pristupljeno 08.09.2018.)



11. Food and Agriculture Organization of the United Nations, *FaoStat*, <http://www.fao.org/faostat/en/#data/QC/visualizec> (pristupljeno 11.09.2018.)

12. Fresh Plaza, *Freshfel report shows growth in EU fruit & veg consumption* <http://www.freshplaza.com/article/174837/Freshfel-report-shows-growth-in-EU-fruit-and-veg-consumption> (pristupljeno 02.09.2018.)

13. Gospodarski list, *Visoke cijene jabuka*, [http://www.gospodarski.hr/Publication/2018/12/visoke-cijene-jabuka/8881#.W5Y71\\_ZuJzk](http://www.gospodarski.hr/Publication/2018/12/visoke-cijene-jabuka/8881#.W5Y71_ZuJzk) (pristupljeno 10.09.2018.)

14. Hrvatski centar za poljoprivredni marketing, *Povrće i voće*, <http://hcpm.agr.hr/analiza/vocepovrce.htm> (pristupljeno 03.09.2018.)

15. Hrvatska poljoprivredno-šumarska savjetodavna služba, *Voćarstvo*, <https://www.savjetodavna.hr/savjeti/15/vocarstvo/> (pristupljeno 10.09.2018.)

16. Ministarstvo poljoprivrede, *Prioriteti Hrvatske politike*, [www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika/prioriteti-hrvatske-politike](http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivredna-politika/prioriteti-hrvatske-politike) (pristupljeno 04.09.2018.)

17. Ministarstvo poljoprivrede, *Hrvatska poljoprivreda 2016.*, [http://www.mps.hr/datastore/filestore/140/Hrvatska\\_poljoprivreda\\_2016.pdf](http://www.mps.hr/datastore/filestore/140/Hrvatska_poljoprivreda_2016.pdf) (pristupljeno 09.09.2018.)

18. Ministarstvo poljoprivrede, *Zeleno izvješće za 2014. godinu*,  
[http://www.mps.hr/datastore/filestore/62/Zeleno\\_izvjesce\\_2014.pdf](http://www.mps.hr/datastore/filestore/62/Zeleno_izvjesce_2014.pdf)

(pristupljeno 09.09.2018.)

19. Ministarstvo poljoprivrede, *Zakonodavstvo Republike Hrvatske*,  
[www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivreda/vocarstvo/zakonod](http://www.mps.hr/hr/poljoprivreda-i-ruralni-razvoj/poljoprivreda/vocarstvo/zakonod)

vstvo-republike-hrvatske (pristupljeno 03.09.2018.)

20. Poljoprivreda Info, *Uzgoj jabuka doveden do savršenstva*,

<https://poljoprivreda.info/tekst/uzgoj-jabuka-doveden-do-savršenstva#axzz5>

WMGfYXH (pristupljeno 08.09.2018.)

21. Poslovni dnevnik, *U 10 godina desetkovan urod gotovo svog voća i povrća*,  
[www.poslovni.hr/hrvatska/u-10-godina-desetkovan-urod-gotovo-svog-voca-i-p](http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-10-godina-desetkovan-urod-gotovo-svog-voca-i-p)  
[ovrca-339734](http://www.poslovni.hr/hrvatska/u-10-godina-desetkovan-urod-gotovo-svog-voca-i-p) (pristupljeno 04.09.2018.)

22. Poslovni dnevnik, *Kina najveći svjetski proizvođač*,  
[www.poslovni.hr/svijet-i-regija/kina-najveci-svjetski-proizvoac-voca-222786](http://www.poslovni.hr/svijet-i-regija/kina-najveci-svjetski-proizvoac-voca-222786)

(pristupljeno 05.09.2018.)

### **Ostalo:**

1. Kantoci, D. (2006) *Voćarstvo*, Glasnik zaštite bilja, dostupno na  
<http://www.zastitabilja.com.hr/> (pristupljeno 02.09.2018.)

2. Tipurić, D., *Konkurentska prednost i konkurentska pozicioniranje*  
<http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-5-%20Konkurentska%20prednost.pdf>  
(PRISTUPLJENO 01.09.2018.)

3. Fruit Logistica, *European Statistic handbook*, dostupno na  
[https://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl\\_dl\\_all/auf\\_einen\\_blick/European\\_Statistics\\_Handbook\\_FRUIT\\_LOGISTICA\\_2018.pdf](https://www.fruitlogistica.de/media/fl/fl_dl_all/auf_einen_blick/European_Statistics_Handbook_FRUIT_LOGISTICA_2018.pdf) (pristupljeno 08.09.2018.)

4. Ministarstvo poljoprivrede, *Program podizanja kvalitete matičnih nasada agruma, jezgričavih i koštičavih voćnih vrsta u Republici Hrvatskoj za razdoblje od 2016. do 2019. godine*, dostupno na  
[https://esavjetovanja.gov.hr/Econ/MainScreen?entityId=3892#\\_Toc457478226](https://esavjetovanja.gov.hr/Econ/MainScreen?entityId=3892#_Toc457478226) (pristupljeno 07.09.2018.)

## POPIS SLIKA I TABLICA

### Slike

Slika 1. Pet konkurentskih sila_____	11
Slika 2. Postotak područja pod jabukama po zemljama EU_____	29
Slika 3. Postotak područja pod maslina po zemljama EU_____	33
Slika 4. Model pet konkurentskih snaga u voćarstvu Republike Hrvatske____	40

### Tablice

Tablica 1. Ukupna proizvodnja voća Republike Hrvatske u 2016. i 2017. godini	22
Tablica 2. Proizvodnja voća iskazana u tonama u Republici Hrvatskoj za razdoblje 2015.-2017. godine	26
Tablica 3. Proizvodnja jabuka iskazana u tonama u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama za razdoblje 2014.-2016. godine	28
Tablica 4. Površina pod nasadima jabuka u zemljama EU u 2012. godini	30
Tablica 5. Površina pod nasadima jabuka iskazane u hektima u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine	31
Tablica 6. Proizvodnja maslina iskazana u tonama u Hrvatskoj i konkurentskim zemljama za razdoblje od 2014.-2016. godine	32
Tablica 7. Površina pod nasadima maslina iskazane u hektima u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine	34
Tablica 8. Površina pod nasadima mandarina u zemljama EU u 2012. godini	35
Tablica 9. Zasađeni hektri mandarina u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine	35
Tablica 10. Proizvodnja mandarina iskazana u tonama u Hrvatskoj i konkurentnim zemljama u razdoblju 2014.-2016.godine	36
Tablica 11. Odnos sektora voćarstva Republike Hrvatske 2007. i 2017. godine	39

## SAŽETAK

Mediteransko područje klimatski i vegetacijski vrlo specifično, a povoljni klimatski uvjeti na mediteranskom području omogućuje sadnju različitih voćaka u Republici Hrvatskoj. Međutim, od ukupnog poljoprivrednog zemljišta u 2015.

godini svega 2,01 % koristilo se za proizvodnju voća. Kada gledamo samu konkurentnost voćarskog sektora, trenutačno svjedočimo veoma niskoj proizvodnoj razini, nepovoljnoj konkurenciji, prevelikim uvozom s konkurentnih tržišta, lošem tržišnom razvoju i mnogo drugih. Kako bi se ona unaprijedila bitno je ojačati transparentnosti na tržištu, davati veće izdatke za istraživanje i razvoj, a same administrativne postupke i procedure zahtijevaju pojednostavljenje. Najveći konkurenti su nam susjedne zemlje Italija, Španjolska, Rumunjska, Francuska, Poljska i Njemačka.

**Ključne riječi:** voćarstvo, Porterov model pet konkurentskih sila, konkurenti u voćarstvu, analiza voćarstva

## **SUMMARY**

*The Mediterranean climate and vegetation area is very specific, and favorable climatic conditions in the Mediterranean area enable the planting of various fruit trees in the Republic of Croatia. However, of the total agricultural land in 2015, only 2.01% was used for fruit production. When looking at the competitiveness of the fruit sector, we are currently witnessing a very low production level, unfavorable competitiveness, excessive imports from competitive markets, poor market development and many others. In order to improve it, market transparency enhancers are essential, give higher spending on research and development, and administrative procedures and procedures themselves require simplification. The biggest competitors are our neighbors Italy, Spain, Romania, France, Poland and Germany.*

**Key words:** *fruit growing, Porter's model of five competing forces, competitors in fruit growing, fruit growing analysis*