

## **KOMPETITIVNA ANALIZA PROIZVODNJE JAJA U STAJSKOM SUSTAVU DRŽANJA**

### **COMPETITIVE ANALYSIS OF EGG PRODUCTION IN THE INDOOR KEEPING SYSTEM**

**Ana Crnčan, L. Hadelan, Jelena Kristić**

#### **SAŽETAK**

Kompetitivna analiza proizvodnje jaja u stajskom sustavu držanja nesilica omogućava strukturirani i sustavni proces identifikacije i analize relevantnih trendova, događaja i utjecaja čimbenika okruženja koji djeluju, pojedinačno ili sinergijski na analizirani proizvod. Istraživanjem je prikazano u kojoj mjeri političko, ekonomsko, prirodno-ekološko, socijalno i tehnološko okruženje, ali i konkurenti, kupci, supstituti, dobavljači i novi sudionici utječu na razvoj proizvodnje jaja u stajskom sustavu držanja i utvrđivanje potencijala ekonomske profitabilnosti iste. Rezultati primijenjene kompetitivne analize upućuju na važnost kreiranja strategije razvoja peradarske proizvodnje na nacionalnoj razini koja bi podržala dobre uvjete razvoja i osigurala koordiniranje iste, te pridonijela ostvarenju ciljeva svakog proizvođača.

Ključne riječi: proizvodnja jaja, stajski sustav držanja, PESTE/STEEP analiza, Porterova analiza

#### **ABSTRACT**

Competitive analysis of egg production in the indoor system of keeping hens provides a structured and systematic process of identification and analysis of relevant trends, events and environmental factors that influence the analyzed product either individually or synergically. The study shows to what extent the development of egg production in the indoor keeping system has been influenced by political, economic, natural and ecological, social and technological environment, as well as by competitors, customers, substitutes, suppliers and new participants. The study also identifies the potentials of economic profitability of that production. The results of applied competitive

analysis indicate the importance of creating the national strategy of poultry production development, which will support good development conditions and their coordination, thus contributing to achievement of producers' objectives.

Key words: egg production, PEST/STEEP analysis, Porter's analysis

## UVOD

Kompetitivna analiza omogućava strukturirani i sustavni proces identifikacije i analize relevantnih trendova, događaja i utjecaja čimbenika okruženja koji pojedinačno ili sinergijski djeluju na neki proizvod. Analiza okruženja podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja radi identifikacije strateških čimbenika koji mogu odrediti tržišnu budućnost proizvodnje jaja. Prvi korak pri planiranju, a s ciljem uklapanja željenog subjekta u stvarno stanje na tržištu bila bi analiza okoline (Lampkin, 1997.). Zatim je potrebno odrediti viziju, odnosno željeno stanje organizacije u budućnosti, te misiju ili svrhu postojanja organizacije (Hudson, 2008.). Slijedi određivanje ciljeva i načina njihove realizacije - strategija, potom izrada i provođenje donesenih planova (Sikavica i sur., 2008.). Kako bi se spoznalo koji čimbenici i kojim intenzitetom djeluju na neki proizvod ili gospodarski subjekt, dobro je primijeniti kombinaciju dviju tehnika poslovne analize – PEST/STEEP analizu (analiza makrookruženja) i Porterovu analizu (analiza industrije). Kombinacija tih dviju metoda osigurava kreativan pristup kompetitivnoj analizi (Buble i sur., 2005.; Kolaković, 2008.). Porterova analiza temelji se na procjeni profitabilnosti (Chen i Hsieh, 2008.) s obzirom na prijetnje i mogućnosti koje dolaze iz neposrednog okruženja (Sekso i sur., 2011.). Kao takva, ova analiza nije dovoljna za procjenu atraktivnosti proizvoda, pa ju je potrebno kombinirati s analizom šireg poslovnog okruženja a to je PEST/STEEP analiza (Kopal i Korkut, 2011.). Kombinacijom, odnosno združivanjem navedenih analiza dobiva se strukturni okvir za identificiranje sila koje djeluju unutar proizvodnje i analizu okruženja izvan granica sektora koji utječu na događaje i procese unutar njezinih granica. Cilj rada bio je dobiti polazišnu točku i osnovni plan za kreiranje strategije proizvodnje jaja u stajskom sustavu. Uz određene preinake i dopune u provedenim analizama, strategiju proizvodnje jaja u stajskom sustavu držanja moguće je primijeniti na proizvodnju jaja u ostalim sustavima držanja.

## MATERIJAL I METODE RADA

Pomoću PEST/STEEP analize i Porterove analize (Kolpal i Korkut, 2011.) istraženi su i analizirani čimbenici koji utječu na kreiranje proizvodnje jaja iz stajskog sustava (volijera). Porterova analiza pretpostavlja da se dominantni aspekti okruženja gospodarstva nalaze u samoj industriji ili u neposrednom okruženju u kojem poduzeće djeluje. U tom slučaju okruženje industrije sastoji se od skupa kompetitivnih sila koje stvaraju prijetnje i mogućnosti kroz koje određuju intenzitet konkurentnosti i privlačnost nekog tržišta (Kopal i Korkut, 2011.). U radu su analizirane sljedeće sile:

- pregovaračka snaga kupaca,
- pregovaračka snaga dobavljača,
- supstituti,
- konkurenti i
- potencijalni novi sudionici.

Porterova analiza temelji se na procjeni i ocjeni aktualnog stanja konkurencije. Svaka od pet sila različitom snagom djeluje na promatranu djelatnost pa je postojanje takvog utjecaja ocijenjeno pozitivno ili negativno (+ ili -), isto kao i postojanje važnosti pojedinih sila na proizvod koje je ocijenjeno ocjenama od 1 do 10.

Kako bi se dobila sveobuhvatna procjena atraktivnosti jaja iz stajskog sustava, Porterova analiza nadopunjena je analizom šireg poslovnog okruženja, PEST/STEEP analizom. Ta analiza omogućuje spoznaju trendova i uvjeta koji dominiraju na makro razini te je moguće pravodobno prepoznati prilike i prijetnje koje se pojavljuju na domaćem, regionalnom ili globalnom tržištu (Knežević i Knego, 2008.). U radu je napravljena PEST analiza političke, ekonomske, socijalne, tehnološke i prirodno-ekološke okoline proizvoda, odnosno jaja iz stajskog sustava proizvodnje (volijera). Unutar navedenih glavnih čimbenika ili kategorija koji se odnose na političko-pravnu okolinu, ekonomsku, socijalnu, tehnološku i prirodno ekološku okolinu, identificirani su najvažniji podčimbenici. Oni su ocijenjeni pozitivno ili negativno (+5 do -5), s obzirom na smjer njihova utjecaja, te s obzirom na važnost djelovanja određenog podčimbenika ocjenama od 1 do 10. Zbrojene su ocjene za svaki podčimbenik, a nakon toga su zbrojene ocjene svih čimbenika ili kategorija okoline.

Osim navedenih analiza, primijenjene su metode indukcije, dedukcije, analize, sinteze, komparacije i kompilacije koje će u radu stvoriti okvir, odnosno, polazišnu točku za pravilno kreiranje strategije proizvodnje jaja u stajskom sustavu (volijerima), ali i naglasiti važnost i intenzitet djelovanja čimbenika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja.

Potrebno je istaknuti činjenicu kako do sada, barem u nacionalnim okvirima, istraživanja vezana uz ovakvu vrstu analize nisu obavljena. Uglavnom je pozornost bila usmjerena na SWOT analizu koja ne prikazuje veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika. Upravo je ova činjenica temeljni doprinos ovog rada literaturi koja se bavi proučavanjem proizvodnje konzumnih jaja, a može i poslužiti kao jedna od strateških odrednica koncepcije razvoja peradarske proizvodnje, odnosno proizvodnje jaja. Prethodno spomenuti nedostatak relevantnih istraživanja zbog nemogućnosti usporedbe s prethodnim istraživanjima predstavlja i ograničenje ovog istraživanja. Također, ovakvu analizu je teško usporediti sa sličnim ili istim analizama u zemljama okruženja zbog specifičnosti ovakvog istraživanja koje se temelji na subjektivnoj procjeni stanja u obje prikazane analize.

## REZULTATI ISTRAŽIVANJA I RASPRAVA

Stajski sustav proizvodnje jaja jedan je od alternativnih načina proizvodnje (Council of the European Union, 1999.), a izabran je kao predmet istraživanja zbog svoje slabije zastupljenosti, ali i sličnosti u odnosu na kavezni sustav držanja nesilica i proizvodnje jaja. Ovakva proizvodnja, kao što i sam naziv kaže odvija se u kontroliranim uvjetima u objektu, i kao takva najbližnja je proizvodnji u kavezima. U RH proizvodnja jaja u stajskom sustavu je u porastu, a ukupno se nalazi 88.816 životinja u takvom načinu držanja (Crnčan, 2016.) . Prednosti sustava se ogledaju u mogućnosti smještaja većeg broja životinja po m<sup>2</sup> za razliku od slobodnog sustava i u kontroliranim uvjetima proizvodnje. Istodobno, jaja iz ovog sustava kod potrošača ne stvaraju percepciju o manjoj dobrobiti nesilica, kao npr. jaja od nesilica držanih u kavezima. Prva je provedena Porterova analiza proizvodnje jaja u volijerima, odnosno stajskom uzgoju kroz identifikaciju i vrednovanja utjecaja pet sila: konkurenata, kupaca, dobavljača, supstituta i novih sudionika, koje pritišću proizvod različitim snagom i intenzitetom. Kod te analize važno je postojanje utjecaja (+ ili -), kao i važnost utjecaja (1-10), kako je prikazano u tablici 1.

**Tablica 1. Porterova analiza proizvodnje jaja u stajskom sustavu**

**Table 1. Porter's analysis of egg production in the indoor system**

|  | <b>Utjecaj<br/>Influence</b> | <b>Važnost<br/>Importance</b> | <b>Prosječno<br/>Average</b> |
|--|------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>Pregovaračka snaga kupaca / Bargaining power of customers</b>     |                              |                               |                              |
| Broj kupaca  | +                            | 4                             | +6                           |
| Cjenovna osjetljivost  | +                            | 6                             |                              |
| Preferencije kupaca  | +                            | 6                             |                              |
| <b>Pregovaračka snaga dobavljača / Bargaining power of suppliers</b> |                              |                               |                              |
| Broj dobavljača  | +                            | 3                             | +4                           |
| Veličina dobavljača  | +                            | 3                             |                              |
| Asortiman dobavljača   | +                            | 5                             |                              |
| <b>Supstituti / Threat of substitutes</b>                            |                              |                               |                              |
| Jaja iz ostalih sustava  | +                            | 4                             | +4                           |
| Veliki proizvodni kapaciteti   | +                            | 4                             |                              |
| Velike trgovine  | +                            | 4                             |                              |
| <b>Konkurenti / Industry rivalry</b>                                 |                              |                               |                              |
| Broj subjekata s proizvodnjom u istom sustavu                        | +                            | 5                             | +2                           |
| Razlike u količini proizvoda   | -                            | 8                             |                              |
| Neorganiziranost proizvođača   | +                            | 8                             |                              |
| <b>Novi potencijalni sudionici / Threat of new entrants</b>          |                              |                               |                              |
| Ulazne barijere  | +                            | 8                             | -2                           |
| Veći proizvodni kapaciteti   | -                            | 7                             |                              |
| Ograničen broj kupaca  | -                            | 6                             |                              |

Dobavljači kod proizvoda, odnosno jaja iz stajskog sustava uzgoja, nemaju toliku moć, jer većinu inputa, upravitelji nabavljaju ili proizvode sami. Slična je situacija i sa supstitutima, naime, jaja iz ostalih sustava držanja s obzirom na nutritivne vrijednosti, mogu zadovoljiti potrebu kupaca za ovom vrstom namirnice. Kupci imaju nešto veću snagu jer je ova vrsta namirnice neophodna u svakome kućanstvu, ali isto tako kupci imaju i izbor prilikom kupovine od jaja proizvedena u obogaćenim kavezima ili jaja iz jednog od alternativnih

sustava proizvodnje. Tržišna perspektiva jaja proizvedenih u alternativnim sustavima, svakako je dobar imidž i prepoznatljivost, a proizvod kao takav namijenjen je ciljanim kupcima, odnosno kupcima veće kupovne moći. U prilog tome ide i činjenica da jaja proizvedena u alternativnim sustavima nose oznake 0-ekološki uzgoj, 1-slobodno držanje, 2-podni način držanja i kao takva ostvaruju veću mogućnost postizanja više cijene kao i veću mogućnost izvoza (Matković, 2012.). Na velikom broju primjera, empirijski je dokazano kako su konkurenti u istoj proizvodnji ili industriji, sila koja je najutjecajnije među svih pet promatranih sila (Kopal i Korkut, 2011.). S obzirom na broj proizvođača koji proizvode jaja u stajskom sustavu držanja, u ovom slučaju ne postoji visoko konkurentsko okruženje koje bi smanjilo mogućnost ostvarivanja dobiti ili stopu povrata na uloženo, no zbog njihove neorganiziranosti i međusobne nesuradnje postoji opasnost od daljnjeg smanjenja proizvodnje jaja. Nešto je jači intenzitet sile u slučaju pojave novih potencijalnih sudionika. S obzirom da je broj proizvođača jaja iz stajskog sustava držanja mali, ono stvara prostor novim proizvođačima, s većim proizvodnim kapacitetima. No, opet, proizvodnja u stajskom sustavu u RH je slabije razvijena u odnosu na proizvodnju jaja nesilica držanih u kavezima, pa i pojava novih potencijalnih sudionika ne bi trebala stvarati prijetnju postojećim proizvođačima. Iz navedenog se može zaključiti kako svih pet kompetitivnih sila ne stvaraju prijetnje proizvodnji, već mogućnost za povećanje kapaciteta i preduvjete za atraktivnost jaja iz stajskog sustava držanja.

Kako bi se napravila sveobuhvatna analiza konkurentске pozicije takve proizvodnje, napravljena je PEST/STEEP analiza, koja analizira političku, ekonomsku, socijalnu, tehnološku i prirodno-ekološku komponentu. Svaka navedena komponenta sastoji se od podkomponenti ili čimbenika, koji su ocijenjeni s obzirom na smjer utjecaja, koji može biti pozitivan ili negativan, a boduje se ocjenama od +5 do -5, te se, s obzirom na intenzitet djelovanja na proizvod, odnosno jaja iz stajskog sustava proizvodnje, boduje ocjenama od 1 do 10. Ocjene se međusobno množe, nakon čega se zbrajaju za svaki pojedini čimbenik, a nakon toga se zbrajaju ocjene svih čimbenika okoline. Maksimalan pozitivan zbroj, +750, vrlo je teško postići, dok najveći negativan rezultat predstavlja potpuno destimulativne uvjete i iznosi -750. Politička komponenta odnosi se na zakonske propise i legislativu, nepostojanje strategije peradarske proizvodnje, kao glavnog plana razvoja te vrste djelatnosti, ali i sve strože sustave kontrole procesa proizvodnje i distribucije prehrambenih proizvoda.

**Tablica 2. PEST/STEEP analiza proizvodnje jaja u stajskom sustavu**

**Table 2. PEST/STEEP analysis of egg production in the indoor system**

|   | <b>Snaga<br/>Strength</b> | <b>Važnost<br/>Importance</b> | <b>Ukupno<br/>Total</b> |
|---|---------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| <b>Političko-pravna okolina / Political factors</b>         |                           |                               |                         |
| Promjene nastale ulaskom RH u EU                            | 3                         | 9                             | 27                      |
| Nepostojanje strategije                                     | -4                        | 9                             | -36                     |
| Legislativne i regulatorne mjere u proizvodnji              | 2                         | 5                             | 10                      |
| Ukupno  |                           |                               | 1                       |
| <b>Ekonomska okolina / Economic factors</b>                 |                           |                               |                         |
| Razina raspoloživog dohotka                                 | -3                        | 8                             | -24                     |
| Sredstva iz pretpripravnih fondova                          | 3                         | 7                             | 21                      |
| Relativno jeftina visokovrijedna namirnica                  | 3                         | 8                             | 24                      |
| Ukupno  |                           |                               | 21                      |
| <b>Socijalna okolina / Social factors</b>                   |                           |                               |                         |
| Percepcije o poljoprivrednoj proizvodnji                    | -2                        | 4                             | -8                      |
| Pozicija hrvatskih proizvoda i percepcija njihove kvalitete | 1                         | 4                             | 4                       |
| Jačanje svijesti potrošača o zaštiti životinja i okoliša    | 3                         | 9                             | 27                      |
| Ukupno  |                           |                               | 23                      |
| <b>Tehnološka okolina / Technological factors</b>           |                           |                               |                         |
| Trendovi modernizacije tehnoloških procesa                  | 1                         | 6                             | 6                       |
| Razvoj tehnologije proizvodnje funkcionalne hrane           | 1                         | 4                             | 4                       |
| Primjena informacijske tehnologije                          | 1                         | 3                             | 3                       |
| Ukupno  |                           |                               | 13                      |
| <b>Prirodno-ekološka okolina / Environmental factors</b>    |                           |                               |                         |
| Prirodni uvjeti i prirodna bogatstva                        | 1                         | 3                             | 3                       |
| Održivi razvoj  | 1                         | 4                             | 4                       |
| Raspoložive površine  | 2                         | 3                             | 6                       |
| Ukupno  |                           |                               | 13                      |
| <b>Ukupno čimbenici okoline / Total</b>                     |                           |                               | <b>71</b>               |

Ekonomska komponenta, zbog općeg pada kupovne moći potrošača, ipak donosi ukupan pozitivan rezultat. Razlog tome je relativno niska prosječna cijena jaja za tako izniman izvor nutrijenata. Naime, kroz povijest su se stajališta o ulozi jaja u prehrani drastično mijenjala. Neko su se vrijeme jaja smatrala iznimnim, a ipak vrlo jeftinim izvorom esencijalnih nutrijenata. S vremenom se mijenja stav o tome, te se smatra kako su jaja veliki izvor kolesterola. Posljednjih godina ona se ipak vraćaju prema vrhu nutritivno vrijednih namirnica. Navedena činjenica o jeftinoj i nutritivno bogatoj namirnici svakako predstavlja i veliku konkurentsku prednost. Velika sredstva za investiranje u proizvodnju, na žalost, nisu dovoljno iskorištena, a predstavljaju jedan od značajnih mogućnosti financiranja gospodarskih subjekata koja su vezana uz proizvodnju jaja.

U socijalnu se komponentu mogu ubrojiti percepcije o poljoprivrednoj proizvodnji, predodžba i potražnja hrvatskih proizvoda kod potrošača, kao i njihova svijest o zaštiti i brizi za okoliš. Vrlo često se stvara predodžba o poljoprivredi kao neatraktivnoj proizvodnji i kod velikog broja ljudi izaziva percepcije kao neprivaćna, vrlo jednostavna i nezahtjevna djelatnost. No, poljoprivredna proizvodnja koja podrazumijeva, u ovom slučaju proizvodnju jaja, vrlo je složen proizvodni proces, koji zahtijeva znanja i vještine za kvalitetno obavljanje djelatnosti, što rezultira uspješnim proizvodnim i poslovnim rezultatima. S druge strane, u posljednje vrijeme sve je jača svijest potrošača o zaštiti životinja i okoliša, kao i naganjanje životu u mirnijim, ruralnim područjima, ali i potrošnja izvornih proizvoda. U tom smislu te dvije komponente predstavljaju mogućnost za napredak proizvodnje jaja u stajskom sustavu proizvodnje.

Tehnološka komponenta, donosi vrlo malo bodova. Uporaba suvremenih tehnoloških procesa i primjena informacijske tehnologije, u najvećoj se mjeri povezuje s kaveznim sustavima držanja. S druge strane, njihovo korištenje u stajskom je sustavu proizvodnje nešto manje. Razlog tome su veliki suvremeni proizvodni subjekti, kada je riječ o proizvodnji jaja od nesilica u kavezima, za razliku od malog broja proizvođača koji raspolažu manjim kapacitetima pri stajskom načinu držanja. Mogućnost razvoja te proizvodnje u pogledu suvremenijih tehnoloških procesa ogleda se u proizvodnji dizajnirane hrane (Kralik i sur., 2008.), odnosno jaja proizvedenih u posebnim uvjetima, s ciljem mijenjanja njihovih određenih sastojaka.



I, na kraju, prirodno-ekološka okolina, koja podrazumijeva postojanje nekorištenih poljoprivrednih površina, prirodnih uvjeta i njihovih bogatstava, te održivi razvoj ostvarili su pozitivan zbroj bodova, jer predstavljaju diferencijaciju u usporedbi s ostalim načinima proizvodnje i pružaju mogućnost za kvalitetno pozicioniranje jaja iz stajskog uzgoja na domaćem tržištu.

Rezultat analize, +71, upućuje na to da čimbenici okoline unatoč negativnim djelovanjima pojedinih komponenti, djeluju poticajno na samu proizvodnju jaja iz volijera. No, usporedivši dobiveni rezultat +71 s maksimalnim brojem bodova +750, može se zaključiti da postoji velika razlika do najboljeg rezultata.

Provedene analize neophodne su pri stvaranju strategije proizvodnje jaja u stajskom sustavu proizvodnje. Služe za prepoznavanje potencijalnih prijetnji proizvodnje kroz identifikaciju ključnih čimbenika, a na temelju kojih je moguće poduzimati određene akcije. Obje analize daju odgovore na pitanje atraktivnosti i utvrđivanja potencijala profitabilnosti jaja iz stajskog sustava uzgoja, prema kojima je moguće postizanje konkurentnosti i stvaranja određene niše na tržištu. Nakon analize stanja u proizvodnji i dobivenih informacija o unutarnjem i vanjskom okruženju, definirani su vizija, misija i strateški ciljevi proizvodnje. U tom kontekstu, vizija proizvođača bi trebala biti osiguranje višeg životnog standarda, uz primjenu suvremenih tehnologija proizvodnje, dobru suradnju i zajednički nastup proizvođača na tržištu, a potrošačima bi osiguralo kvalitetnu hranu po pristupačnim cijenama. To uključuje misiju, odnosno zadatke, čije će izvršenje dovesti do ostvarenja cilja. To je razvoj proizvodnje jaja u stajskom sustavu, baziran na standardima sigurnosti i kakvoće hrane te organizirana proizvodnja, što bi stvorilo pretpostavke za samozapošljavanje i zapošljavanje u tom sektoru uz sustavno diferenciranje proizvoda.

Kako bi se ispunila misija te ostvarila zadana vizija, definirani su strateški ciljevi, koji se odnose na:

1. Unapređenje proizvodnje jaja u alternativnim sustavima i diferenciranje proizvoda
2. Podizanje konkurentnosti i društvene prepoznatljivosti jaja iz alternativnih sustava
3. Poboljšanje uvjeta u ruralnom prostoru i povećanje zaposlenosti

Za svaki od navedenih ciljeva definirane su mjere, čija bi provedba dovela do ostvarenja zadanih ciljeva.

**Tablica 3. Preporučene mjere za realizaciju definiranih ciljeva**

**Table 3. Recommended measures for realization of the objectives defined**

| Br. Cilja / No. | Mjere / Measures   |
|-----------------|--|
| 1.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- unapređenje postojećih kapaciteta, tehnologije i opreme u objektima i na gospodarstvima čija je djelatnost proizvodnja jaja</li> <li>- poticanje razvoja malih obiteljskih gospodarstava za proizvodnju jaja</li> <li>- poticanje uzgoja autohtonih pasmina kokoši</li> <li>- poticanje istraživanja i razvoja novih proizvoda i proizvoda veće dodane vrijednosti</li> </ul> |
| 2.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- povećanje primjene znanja, inovacija i novih tehnologija u peradarskoj proizvodnji</li> <li>- poboljšanje tržišnih mehanizama za prodaju jaja</li> <li>- poticanje udruživanja proizvođača konzumnih jaja i razvoj klastera</li> <li>- poticanje svijesti potrošača o dobrobiti životinja</li> </ul>  |
| 3.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- gospodarski razvoj ruralnih područja</li> </ul>   |

Ispunjenje navedenih ciljeva rezultiralo bi, u prvom redu, unapređenjem proizvodnje, što bi, uz diferencirani proizvod, rezultiralo i postizanjem konkurentnosti proizvodnje jaja u stajskom sustavu, odnosno alternativnim sustavima, a u konačnici, doprinijelo razvoju cijelog peradarskog sektora. Kao posljedicu imalo bi ostvarenje vizije, odnosno osiguranje višeg životnog standarda proizvođača. Potrošačima bi pružilo sigurnu i kvalitetnu hranu po pristupačnim cijenama. Navedeno uključuje i poboljšanje uvjeta života u ruralnom prostoru, kao i gospodarski razvoj takvih područja, što je jedan od glavnih ciljeva poljoprivredne politike na nacionalnoj razini.

## ZAKLJUČAK

Kompetitivna analiza neophodna je pri stvaranju strategije peradarske proizvodnje općenito, ali i kod ostvarivanja strateških ciljeva gospodarskih subjekata koji se bave proizvodnjom jaja. Uvažavanjem analize makrookruženja i analize industrije, dobiva se strukturni okvir koji bi trebao omogućiti proizvodnju jaja u alternativnim sustavima, a u koje se ubraja i proizvodnja u volijerima, odnosno proizvodnja u stajskom sustavu držanja, što je pravi put pomoću kojeg će zauzeti mjesto na konkurentnom tržištu peradarskih proizvoda koje i zaslužuje. Rezultat PEST/STEEP analize od +71, upućuje kako čimbenici

okoline unatoč negativnim djelovanjima pojedinih komponenti, djeluju poticajno na samu proizvodnju jaja iz volijera. Usporedivši dobiveni rezultat +71 s maksimalnim brojem bodova od +750, može se zaključiti kako je velika razlika do najboljeg rezultata. Intervencije na području usmjeravanja i koordiniranja mogu dovesti do velikog zaokreta u unapređenju proizvodnje jaja u alternativnim sustavima i sustavnom diferenciranju proizvoda od konkurencije. S obzirom na broj proizvođača koji proizvode u analiziranom sustavu, navedeno je moguće postići samo dobro usklađenom i organiziranom proizvodnjom jaja na nacionalnoj razini.

## LITERATURA

1. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Božac., M., G., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.): *Strateški menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o.*, str. 15-102.
2. Chen, Y. G., Hsieh, P. F. (2008.): *A Service-based View of Porter's Model of Competitive Advantage*, *International Journal of Management*, 25 (1), Dorset: Proquest, pp. 38-53.
3. Council of the European Union (1999.): *Council Directive 1999/74/EC. Official Journal of the European Communities. L203.*
4. Crnčan, A. (2016.): *Višekriterijski model odlučivanja u strateškome planiranju proizvodnje konzumnih jaja (doktorska disertacija)*. Poljoprivredni fakultet u Osijeku.
5. Hudson, S. (2008.): *Tourism and Hospitality Marketing: A Global Perspective*, SAGE Publication Ltd., London.
6. Knežević, B., Knego, N. (2008.): *Znanje o poslovnom okruženju kao temelj za unaprjeđenje kvalitete donošenja strateških odluka u trgovačkim poduzećima*, *Poslovna izvrsnost*, 2 (2), str. 9-26.
7. Kolaković, M. (2008.): *Poduzetničko strateško planiranje*. *Računovodstvo, revizija i financije*, 4, str. 143-148, [http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat\\_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf](http://web.efzg.hr/dok/pds/Strat_pod/RRiF-Clanak%20Kolakovic2.pdf) (18.03.2015).
8. Kopal, K., Korkut, D. (2011.): *Kompetitivna analiza 1.*, Comminus d.o.o. i Visoko učilište Effectus, Zagreb.
9. Kralik, G., Has-Schön, E., Kralik, D., Šperanda, M. (2008.): *Peradarstvo-Biološki i zootehnički principi*. Poljoprivredni fakultet u Osijeku. Sveučilište J. J. Strossmayera u Osijeku, str. 68-72.
10. Lampkin, N. (1997.): *Organic poultry production*. Welsh Institute of Rural Husbandry, Aberystwyth.

11. Matković, K., Vinković, B. (2012.): Alternativni načini držanja kokoši nesilica – završni izvještaj. Veterinarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Arca d.o.o. Nova Gradiška.
12. Sekso, M., Sekso, J. J. (2011.): Uloga strateškog planiranja u upravljanju bankama, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2(2): 93-98.
13. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta. Zagreb. Školska knjiga, 139-144.

**Adresa autora – Author's address:**

Dr.sc. Ana Crnčan, e-mail: [acrncan@pfos.hr](mailto:acrncan@pfos.hr)

Dr.sc. Jelena Kristić, e-mail: [jkristic@pfos.hr](mailto:jkristic@pfos.hr)

Poljoprivredni fakultet u Osijeku, Svučilište J. J. Strossmayera

Kralja Petra Svačića 1d

31000 Osijek

**Primljeno- received:**

15.06.2016.

Lari Hadelan, doc.dr.sc.

e-mail: [lhadelan@agr.hr](mailto:lhadelan@agr.hr)

Sveučilište u Zagrebu,

Agronomski fakultet

Svetošimunska cesta 25

10000 Zagreb