

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POVEZOVANJE PODJETIJ S PODROČJA TRGOVINE S
KMETIJSKIM BLAGOM MED SABO IN S KMETI**

Ljubljana, februar 2006

IGOR DOLINAR

1 UVOD

Kmetijstvo kot gospodarska dejavnost predstavlja del razvejane verige proizvodnje hrane. Kmetijska pridelava je zaradi svojih značilnosti, po katerih se razlikuje od drugih vrst proizvodnje, izpostavljena tveganju, ki se odraža v odstopanju doseženih pridelkov od pričakovanih oz. načrtovanih. Biotičen značaj kmetijske pridelave, njena navezanost na kmetijski prostor in velika odvisnost od tega prostora ter od vsakoletnih vremenskih razmer so dejavniki, ki odločajo o količini in tudi o kakovosti pridelka. V ekstremnih primerih, ob pojavu katastrofalnih vremenskih pojavov, lahko pridelek v veliki meri izostane. Manjši pridelek ali celo izpad pridelka in s tem dohodka zaradi tovrstnih vplivov je tveganje kmetijske proizvodnje, ki ga druge vrste proizvodnje, zlati industrijske, ne poznajo.

Kmetijski proizvajalci kupujejo proizvode proizvajalcev kmetijskega investicijskega in reprodukcijskega blaga preko trgovine s tovrstnim blagom. Svoje proizvode pa preko različnih prodajnih kanalov prodajo živilskopredelovalni industriji, živilskim trgovskim podjetjem ter nenazadnje končnemu porabniku in s tem ustvarjajo dohodek, ki ga zopet delno vračajo v svojo proizvodnjo. Kot vidimo, so kmetijski proizvajalci kot jedro verige proizvodnje hrane tako na vhodu kot tudi na izhodu v veliki meri navezani na trgovino. Gospodarski osebki v obeh vrstah trgovine pa so v Sloveniji nemalokrat isti; torej kmetijskemu proizvajalcu isti trgovec predstavlja tako dobavitelja kot tudi kupca.

Ves svet postaja eno samo globalno tržišče. Za uspešno poslovanje podjetij nacionalni trgi postajajo preozki, zato se podjetja povezujejo in združujejo. S tem povečujejo svojo tržno moč, z ekonomijo obsega racionalizirajo svoje poslovanje in širijo svoje tržišče. Trendi povezovanja in združevanja podjetij v svetovnem gospodarstvu so dosegli tudi Slovenijo.

Panoga kmetijstva sicer velja kot ena najbolj konservativnih panog, vendar je kljub temu postavljena pred dejstvo, da je združevanje nujno. Z vstopom v EU so nastale razmere, da se kmetijski proizvodi brez kakršnihkoli omejitev lahko uvažajo tudi iz drugih držav članic EU. Pri tem pa obstaja nevarnost, da bodo proizvodi slovenskih kmetij ravno zaradi razdrobljenosti in neorganiziranosti ponudbe ostali tržni viški. Obstajata torej dve alternativni; organiziran nastop kmetov na domačem trgu ali pa prodor na trge sosednjih držav članic EU ali pa držav bivše Jugoslavije. Kotler trdi, da bi večina podjetij s tradicionalnim razmišljanjem delovala le na domačem trgu, če bi bil ta zadosti velik, vendar je ob vse hitrejšem gospodarskem ter tehnološkem napredku ter globalizaciji trgov mednarodno poslovanje postalo nekaj povsem običajnega. (Kotler, 1996, str. 789). Menim, da to velja tudi za podjetja v panogi trgovina s kmetijskim blagom.

Zavedati pa se je treba, da je prodaja kmetijskih pridelkov del vezane trgovine, saj kmet, ki ne uspe prodati svojih pridelkov, tudi ni sposoben novih investicij v kmetijo in opremo kmetije. To slednje pa je velikokrat predmet prodajnega programa podjetij v panogi trgovine s kmetijskim blagom. Kmetje povezani s trgovskimi podjetji v panogi trgovine s kmetijskim blagom lahko tako združeni uspešneje nastopajo tako na domačem trgu kot tudi na tujih trgih. Prav učinkovita povezanost kmetijskih proizvajalcev s trgovino na obeh straneh pa je bistvo, ki ga želim raziskati v svojem magistrskem delu.

Kot ena najbolj pogostih oblik povezanosti kmetov s trgovino in tudi med sabo v Sloveniji sicer še deluje sistem zadružništva, ko so kmetje solastniki kmetijskih zadrug, ki vršijo funkcijo odkupa njihovih proizvodov in nadaljnjega plasiranja na trg. Po drugi strani pa jih zadruga oskrbujejo z repromaterialom, ki ga potrebujejo za svojo proizvodnjo. Groves opredeljuje zadrugo kot »Združenje oseb na podlagi njihovega prepričanja, da bodo imeli skupne koristi; predvsem na področju industrije ali poslov«. (Groves,1985, str.1)

Staatz pa se pri opredelitvi zadruga ne opira le na ekonomski vidik in zadrugo definira kot neodvisna združba prostovoljno združenih oseb z namenom zadovoljiti svoje skupne ne samo ekonomske, ampak tudi socialne in kulturne potrebe s skupnim lastništvom in demokratičnim upravljanjem. Člani zadruga tako dosegajo večje koristi, kot če ne bi bili združeni. (Staatz,1984, str.48)

Kot protiutež zadrugam so se v 90. letih pojavila številna mala trgovinska podjetja na področju trgovine s kmetijskim blagom. Obstajajo dve skupini takih podjetij; prva, ki imajo enak prodajni program kot zadruga in druga, katerih osnovna dejavnost je zastopniški program kakega od svetovno znanih proizvajalcev kmetijske mehanizacije. To so v veliki večini podjetja, ki spadajo v skupino malih podjetij in so v privatni lasti.

Vidimo torej, da kmetje predstavljajo ciljno skupino kupcev trem vrstam podjetij. Dejstvo, da so ta podjetja med sabo nepovezana in med njimi tudi ne obstaja sodelovanja, je v panogi trgovine s kmetijskim blagom oblikovalo razmere izredno visoke stopnje cenovne konkurence. Posledica slednje pa je slaba dobičkonosnost vseh podjetij v tej panogi.

Na prvi pogled se sicer zdi, da ciljna skupina kupcev (kmetov) iz vsega skupaj iztrži največ, saj blago lahko kupuje po nižjih cenah. To je že res, vendar pa se zatakne pri njihovem dohodku. Enake razmere, ki veljajo pri podjetjih s kmetijskim blagom, veljajo tudi za trženje kmetijskih pridelkov. Se pravi, da je tudi tu ponudba zelo razdrobljena, zaradi česar je nemogoče dosegati visoko tržno ceno. Tako kmetje marsikdaj prodajo svoje proizvode celo pod proizvodno ceno. To je v zadnjem času še bolj prisotno, saj se veliko blaga te vrste uvaža iz držav EU, kjer pa na kmetijah zaradi večjega obsega le teh lahko dosegajo večjo ekonomijo obsega in s tem tudi nižjo proizvodno ceno.

Vidimo torej, da se v panogi kmetijstva in kmetijske trgovine vrtimo v neke vrste začaranem krogu, kjer so vsi vključeni drug drugemu istočasno kupec in prodajalec, vsi skupaj pa so že nekaj časa v slabem ekonomskem položaju. Prav zaradi tega menim, da je nujna povezava vseh vrst vključenih podjetij in kmetov v skupno organizacijsko obliko, ki bo na eni strani predstavljala močno in istočasno fleksibilno tvorbo v nabavni funkciji, ter enako v prodajni funkciji.

Namen magistrskega dela je kritično prikazati trenutno stanje in preko modernih organizacijskih oblik pokazati možnosti za nadaljnji razvoj na področju trgovine s kmetijskim blagom v Sloveniji, v katero so vključeni kmetijski proizvajalci – kmetje, trgovska podjetja, ki jih oskrbuje z reprodukcijskim in investicijskim kmetijskim materialom, trgovska podjetja, ki odkupujejo kmetijske pridelke in jih prodajajo živilskopredelovalnim podjetjem ali končnemu kupcu.

Magistrsko delo je lahko v pomoč obravnavanim vrstam poslovnih osebkov pri odločitvah o vzpostavljanju horizontalnih in vertikalnih povezav, ki jih bodo v bližnji prihodnosti morala vzpostaviti oz. še bolj razviti, da bodo konkurenčna na zahtevnem skupnem evropskem tržišču.

Cilji magistrskega dela so:

- Predstaviti glavne pojme s področja trgovine s kmetijskim blagom.
- Podrobneje predstaviti vse tri glavne skupine poslovnih osebkov, ki so vključeni v trgovino s kmetijskim blagom.
- Predstaviti združenstvo v Sloveniji in v nekaterih evropskih državah, kot eno najpogostejših oblik povezanosti kmetov.
- Predstaviti prednosti modernih oblik povezovanja podjetji, ki bi bile smiselne tudi na področju trgovine s kmetijskim blagom.
- S praktičnim primerom dokazati primernost grozdenja v panogi kmetijstva.

Hipoteza mojega dela bo, da je za doseganje večje učinkovitosti vseh vključenih v panogi trgovine s kmetijskim blagom združevanje nujno, vendar se mora začeti na horizontalni ravni in mora temeljiti na prostovoljnem vključevanju.

Celotni metodološki pristop k magistrskemu delu temelji na analizi in kritični oceni sedanje razvitosti slovenske trgovine s kmetijskim blagom ter horizontalnem in vertikalnem povezovanju v okviru obravnavane panoge. Uporabil bom splošno raziskovalno metodo spoznavnega procesa, ki obsega analizo in sintezo najrazličnejših spoznanj iz proučevanega področja.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom opiral na strokovno literaturo domačih in tujih strokovnjakov. Preučeval bom primarne in sekundarne vire. Dodani bodo različni viri, ki prikazujejo trenutno stanje na področju trgovine s kmetijskim blagom v Sloveniji in v državah EU. S pomočjo opravljenih intervjujev na vzorcu predstavnikov poslovnih osebkov vključenih v panogo trgovine s kmetijskim blagom si bom ustvaril dobro konkretno sliko o stanju, problematiki in pričakovanjih pri nadaljnjem

razvoju obravnavane panoge v Sloveniji. Pri izdelavi magistrskega dela bom tudi s pridom uporabil praktične izkušnje, ki jih bom tekom pisanja magistrskega dela sproti pridobival pri oblikovanju sadjarskega grozda, pri katerem sodelujem tudi sam.

Magistrsko delo bom razdelil na šest poglavij. Po uvodu, kjer bom prikazal obravnavano problematiko in metode dela, bom v naslednjih treh poglavjih predstavil vse tri glavne panoge, ki s svojimi medsebojnimi povezavami predstavljajo panogo trgovine s kmetijskim blagom. V petem, osrednjem poglavju, bom podrobneje predstavil najpogostejšo obliko povezovanja kmetov v Sloveniji, to je zadružništvo. V tem istem poglavju bom predstavil tudi nekaj dobrih praks na tem področju v nekaterih kmetijsko razvitih evropskih državah. V drugem delu petega poglavja bom na kratko podal teoretična spoznanja o nujnosti in oblikah povezovanja ter podrobneje prikazal možnosti, ki jih nudi grozdenje kot oblika neformalne povezanosti na obravnavanem področju. V tem istem poglavju bom tudi podal praktične izkušnje, ki jih bom pridobil tekom sodelovanja pri pilotskem projektu organiziranja proizvajalcev jabolk. V sklepnem poglavju bom povzel spoznanja, ki jih bom pridobil tekom raziskovanja za pripravo magistrskega dela.

2 KMETIJSTVO V SLOVENIJI

2.1 Značilnosti kmetijstva

Kmetijstvo, gozdarstvo in lov so heterogene dejavnosti, ki so v okviru SKD (Standardne klasifikacije dejavnosti) vodeni pod skupino A. Znotraj skupine A je kmetijstvo najpomembnejša gospodarska dejavnost.

To je heterogena gospodarska dejavnost, katere delež v celotnem BDP pada že od časa industrijske revolucije. Medtem ko je kmetijstvo imelo v preteklosti predvsem ekonomsko funkcijo, pa ima danes tudi ostale funkcije (razvojna, zunanjetrgovinska, prostorska, naravovarstvena). Tako je danes primarna funkcija kmetijstva pridelava hrane. Povpraševanje po hrani določa tudi povpraševanje po kmetijskih izdelkih, kar velja predvsem za tradicionalno kmetijstvo. Povpraševanje po hrani raste v odvisnosti od rasti števila prebivalstva in rasti dohodka na prebivalca. Vendar pa v kmetijstvu velja Engelov zakon, ki pravi, da z rastjo dohodka upada delež hrane v porabi. Tako je dohodkovna elastičnost povpraševanja po kmetijskih izdelkih nižja od ena. To še posebej velja za razvite države, kjer je dohodkovna elastičnost vsaj enkrat nižja kot v manj razvitih državah. Zato imajo razvite države presežke kmetijskih proizvodov. Poleg nizke dohodkovne elastičnosti pa se je v kmetijstvu tudi zelo povečala kmetijska proizvodnja. Ta je po eni strani omejena z naravnimi viri, po drugi strani pa je določena z tehnologijo, ki jo lahko uvrstimo v mehanski paket ali v biološki paket. V kmetijstvu se je izboljšala opremljenost z mehansko mehanizacijo, velik napredek pa je bil dosežen v biološkem paketu (višanje in izboljšanje pridelkov z izboljšanjem vrst rastlin).

Proizvodni obrat kmetije predstavljajo kmetijske proizvodne zmogljivosti (proizvodni faktorji), ki jih kmet kombinira in uporablja po načelih gospodarnosti in so v funkciji pridelovanja kmetijskih proizvodov. Kot vsak proizvodni obrat tudi ta služi v prvi vrsti pridobivanju dohodka in s tem neposredno pokrivanju potreb gospodinjstva, dalje zaposlitvi članov gospodinjstva, ustvarjanju premoženja družine in zagotavljanju njenega obstoja.

Zmožnost ustvarjanja dohodka na kmečkem obratu (kar imenujemo tudi gospodarska moč kmetije) je odvisna od številnih dejavnikov: od velikosti obrata, proizvodne usmeritve, tehnološke ravni pridelave, intenzivnosti vlaganj, naravnih danosti za kmetijsko pridelavo, strokovne usposobljenosti in še kaj.

Za kmetije v Sloveniji je značilna razdrobljenost. Kot kaže preglednica 1, obdeluje kmetija v povprečju komaj dobrih 5 ha kmetijskih zemljišč in le dobrih 11% kmetij več kot 10 ha.

Tabela 1:Število in velikostna struktura kmetij v Sloveniji v obdobju 1991-2000

Leto	Število kmetij	Velikost v ha KZU					Povprečna velikost	
		Do 1 ha	1-2 ha	2-5 ha	5-10 ha	Nad 10 ha	Skupna površina	KZU
1991-EPK	111.951	13,3	20,8	36,5	21,8	7,6	7,8	4,1
2000	96.669	17,5	16,3	32,1	22,9	11,2		5,1

Opomba: EPK= evropsko primerljiva kmetija; na osnovi popisa prebivalstva 1991

Vir:Kovačič,1997:29,56;Statistične informacije,2000

Vendar je v zadnjih letih opaziti težnjo v smeri vsaj funkcionalne koncentracije zemljišč. Ta koncentracija se dogaja predvsem preko zakupa kmetijskih zemljišč na osnovi kratkoročnih ustnih dogovorov med zakupniki in lastniki zemljišč. Kratkoročnost zakupnih aranžmajev pa otežuje dolgoročno načrtovanje razvoja kmetij. Kmetijska politika v Sloveniji v tej smeri ni učinkovita.

Podatek, ki pojasnjuje, zakaj mora večina kmečkih družin pridobivati dohodek tudi iz drugih dejavnosti, pojasnjuje preglednica 2.

Tabela 2 :Socio-ekonomska struktura evropsko primerljivih kmetij v Sloveniji 1991

Socio – ekonomski tip	Čiste kmetije	Mešane kmetije	Dopolnilne kmetije	Ostarele kmetije	Skupaj
Število	23.813	55.797	21.529	10.812	111.951
Delež v %	21,3	49,8	19,2	9,7	100,0

Vir: Kovačič,1997:29,56;Statistične informacije,2000

Na razpolago žal še ni natančnih podatkov o spremembah na tem področju v zadnjem desetletju, vendar lahko z visoko zanesljivostjo rečemo, da se proces socio-ekonomskega razslojevanja kmetij nadaljuje. Trenutno je sicer zaradi pomanjkanja delovnih mest v industriji upočasnen. Če se bodo možnosti zaposlovanja v bližnji prihodnosti izboljšale, pa je pričakovati pospešen odliv zlasti mladih iz kmetijstva, kar bo močno zmanjšalo delež čistih kmetij. Že danes je velik del čistih kmetij v tej kategoriji le zato, ker člani družine bodisi zaradi starosti ali iz drugih razlogov niso oziroma ne morejo najti zaposlitve zunaj kmetije. V kategoriji čistih kmetij bodo v prihodnje ostale predvsem tiste, ki bodo uspele dohajati tehnološki razvoj in obseg dejavnosti, ki bo vsem aktivnim članom družine omogočal dosegati primerljiv dohodek. ¹

Tehnološka raven na kmetijah v Sloveniji je zelo različna. Še vedno je

¹Kovačič, Udovč, Čebulj:, Dohodek na kmetijah, Ljubljana, 2001

veliko kmetij, ki gospodarijo na tradicionalen način. To so predvsem ostarele kmetije ali majhne kmetije, ki pridelujejo pretežno za lastne potrebe. Tržno usmerjene kmetije so uvedle proizvodne postopke in opremo, ki omogočata doseganje večjih pridelkov in boljšo storilnost dela. Uporaba mineralnih gnojil in zaščitnih sredstev večinoma vendarle ni pretirana, kar zagotavlja relativno dobro kakovost pridelkov. Pri uvajanju tehničnih proizvodnih sredstev pa kmetije ravnajo premalo racionalno. Zlasti posedovanje kmetijske mehanizacije je preveč pogosto statusni simbol. Premehaniziranost kmetije gospodarsko močno obremenjuje, oziroma zmanjšuje njihov življenjski standard.

Proizvodna specializacija se vse bolj uveljavlja, posebej na področjih kot so prireja mleka, pitanje prašičev in perutnine, pri teh panogah je hkrati prisotno tudi povečevanje obsega proizvodnje, pri pridelavi grozdja, sadja in vrtnin je specializacija pridelave že dalj časa uveljavljena, oziroma so bile druge kmetijske panoge, kot reja govedi, na teh kmetijah drugotnega pomena in jih vse bolj opuščajo. Še vedno pa v Sloveniji prevladuje kombinirana živinoreja. Kmetij s to proizvodno usmeritvijo je v Sloveniji okrog tretjine. Specializiranih poljedelskih kmetij je razmeroma malo, kakih 5% (Koder, 2001, str. 27).

Struktura proizvodnje in proizvodna specializacija kmetij v Sloveniji sta pogojeni predvsem s kakovostjo kmetijskih zemljišč, ki jih posamezno kmetijsko gospodarstvo obdeluje (v Sloveniji prevladuje travnati svet z dvotretjinskim deležem) in velikostjo obratov. V Sloveniji so kmetijski obrati primerjalno z evropskimi majhni, zaradi česar kmetije iščejo proizvodne usmeritve, ki omogočajo unovčiti več dela, ki bo vsem aktivnim članom družine omogočal dosegati primerljiv dohodek z drugimi gospodarskimi dejavnostmi.

Pričakovati je, da se bo število kmetij v naslednjih 10 do 20 letih razmeroma hitro zmanjševalo. V Sloveniji je kakih 40% kmetij, ki nimajo zagotovljenega naslednika in približno enak delež tistih, ki ne kažejo nobenih ambicij oziroma nimajo možnosti za razvoj svojega obrata. Ti praktično ne investirajo več, pač pa trošijo svojo gospodarsko substanco in ne bodo v stanju zagotoviti dovolj lastnega kapitala za naslednji investicijski cikel. Težko je predvideti, če bo ta proces kaj bistveno pripomogel k izboljšanju posestne strukture, saj kmetijska politika v Sloveniji še ni razvila učinkovitega orodja za podporo procesu koncentracije zemljišč. Nasprotno, sedanja prostorska politika močno spodbuja ohranjanje lastništva zemlje pri nekmetih in špekulativne nakupe kmetijskih zemljišč s strani nekmetov in gradbenih podjetij. Kmetje pa praviloma nimajo dovolj kapitala za nakup zemljišč. Poleg tega je realno pričakovati, da bo proces zaraščanja izločil iz proizvodne funkcije pomemben delež kmetijskih zemljišč.

Lahko torej predvidevamo, da je treba v Sloveniji tudi v bodoče računati z relativno neugodno velikostno strukturo. Ni pričakovati hitrega povečanja kmetij. Ocenjujem, da ima le kakih 5% kmetij možnost, da se

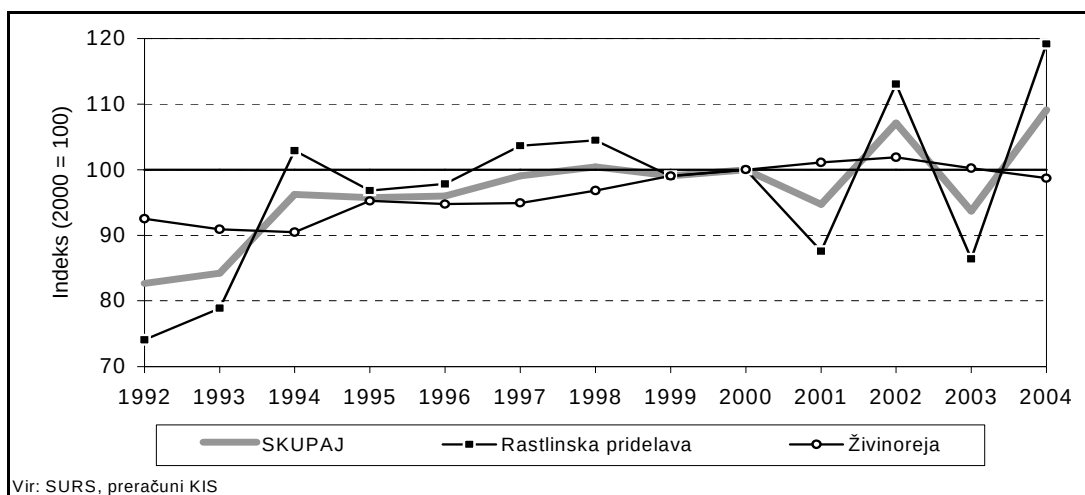
razvijejo v profesionalne obrate oziroma, da ohranijo tak status. Vse ostale bodo morale tudi v bodoče kombinirati različne vire dohodka.

2.2 Pomen kmetijstva za gospodarstvo

Kakšen je položaj in pomen kmetijstva v Sloveniji, je najbolj razvidno iz strukture rabe skupnih zemljišč (Cunder, et al., 1997, str. 143). Slovenija ima razmeroma neugodne razmere za kmetijstvo. V strukturni rabi skupnih zemljišč prevladuje gozd, saj predstavlja skoraj polovico vsega ozemlja in je po deležu pokritosti z gozdom tretja od evropskih držav, za Švedsko in Finsko. Kmetijska zemlja pa zavzema okoli 44% ozemlja. Ta delež pa se v zadnjem desetletju vztrajno znižuje, predvsem zaradi pogozdovanja, širjenja zazidalnih površin in prometne infrastrukture. Poleg tega je 75% kmetijske zemlje neugodne za kmetovanje, predvsem v goratih predelih in se večinoma uporablja kot trajna travinja. Kmetovanje v teh predelih pa se še vedno ohranja kljub nižji produktivnosti, večjim stroškom in omejenosti pri kmetijski usmerjenosti (Pregled kmetijske politike: Slovenija, 2001, str. 40-41).

Po letu 1999 se je trend zmanjševanja površine kmetijske zemlje v rabi ustavil. V letu 2004 je bilo po statističnih podatkih v rabi 175 tisoč ha njiv, kar je največ po letu 1996. Površina trajnih nasadov je ostala nespremenjena (okoli 29 tisoč ha), medtem ko se je površina trajnega travinja v rabi zmanjšala za 7% (na 287 tisoč ha). Setvena struktura njiv se med leti le malo spreminja. Največji delež njiv je namenjen pridelavi žita (57% v letu 2004). Na drugem mestu je pridelava zelene krme, ki zaseda več kot četrtnino njiv (v letu 2004 29%), pomembnejše deleže pa zavzemajo še krompir (okoli 4%), oljnice in sladkorna pesa.

Graf 1: Indeksi kmetijske proizvodnje



Vir: Volk, et al.: Ocena stanja v slovenskem kmetijstvu v letu 2004, 2005

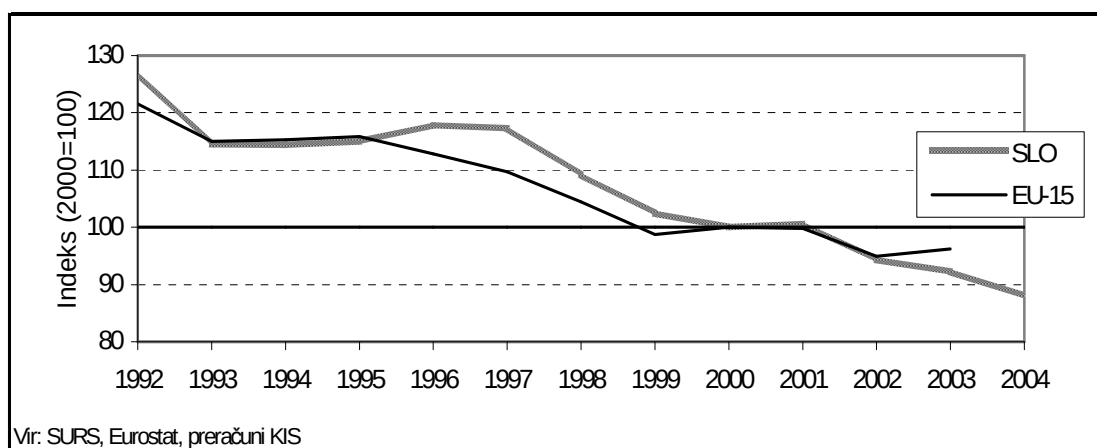
Pomen kmetijstva v slovenskem BDP je majhen, vendar še vedno večji kot je povprečje v EU. Zaradi nižje učinkovitosti slovenskega kmetijstva,

pogojene tudi s težjimi pridelovalnimi razmerami, ter nižje ravni zaščite pa naš kmetijski proizvajalec pridelal le tretjino vrednosti BDP, ki jo ustvari njegov kolega v EU. Slovenska povprečna kmetija je več kot trikrat manjša od povprečne kmetije v EU, zato se le 20% kmetij ukvarja izključno s kmetijstvom. Kljub temu primerjave donosov ne kažejo velikega zaostajanja Slovenije za EU, precej slabši so donosi v proizvodnji mleka. Odkupne cene kmetijskih pridelkov tudi v Evropi padajo, vendar so v povprečju višje kot pri nas.

Za slovensko kmetijsko pridelavo in prirejo lahko ugotovimo, da je v precejšnjem delu nekonkurenčna v primerjavi z evropskimi proizvajalci, kar je poleg neugodnih naravnih razmer, drobne posestne strukture, demografskega in socialnega stanja tudi rezultat preteklega socio-ekonomskega razvoja, ter slabše tržne učinkovitosti. Neugodna slika kmetijstva izhaja predvsem iz manjših kmečkih gospodarstev, ki jim kmetijstvo predstavlja dopolnilno, socialno-preživetveno, ali zgolj tradicionalno obliko naseljevanja in delovanja na podeželju. Prevelik delež majhnih posesti in njihova razdrobljenost sta oviri modernemu intenzivnemu kmetijstvu.

Neugodne razmere v slovenskem kmetijstvu pa so v veliki meri tudi posledica realnega zniževanja cen kmetijskih proizvodov. Te se realno znižujejo že od leta 1997. Padec cen je bil velik zlasti v letih 1998 in 1999, ko so začele veljati zaveze iz različnih sporazumov o sproščanju trgovine s kmetijskimi proizvodi v letu 2002. V teh leti so močno padle tudi svetovne cene. Spremembe cen kmetijskih proizvodov v glavnem kažejo podobne značilnosti kot cene v povprečju držav članic EU.

Graf 2: Realni indeksi cen kmetijskih proizvodov pri proizvajalcih; 1992-2004



Vir: Volk, et al.: Ocena stanja v slovenskem kmetijstvu v letu 2004, 2005

Do leta 1990 so trend realnega padanja kazale tudi cene proizvodov in storitev za tekočo porabo v kmetijstvu. Do leta 1997 je bil ta trend še izrazitejši kot pri kmetijskih proizvodih, kar se je izrazilo v ugodnejših cenovno stroškovnih razmerjih v kmetijstvu. Po letu 1997 cene vložkov za tekočo porabo niso več sledile padanju cen kmetijskih proizvodov, zato so se začela slabšati tudi cenovno-stroškovna razmerja v

kmetijstvu. Leta 2004 se je to razmerje v primerjavi s predhodnim letom poslabšalo kar za 15%.

V letu 2004 so se cene kmetijskih pridelkov pri proizvajalcih po statističnih podatkih v primerjavi z letom prej znižale za 1,1%, merjeno z inflacijo, ki je znašala 3,6%, pa so bile realno za 4,6% nižje kot v letu 2003 oziroma kar za 12% nižje kot leta 2000. Močno so padle zlasti cene rastlinskih pridelkov (-12,7%), medtem ko so cene v živinoreji ostale realno na podobni ravni kot leto prej (-0,4%).

Na cene kmetijskih proizvodov so v letu 2004 poleg specifičnih značilnosti proizvodnega leta (letina, proizvodni cikel, raven svetovnih cen ipd.) vplivale tudi spremembe razmer na trgu po vstopu v EU. S slednjim se je močno razširil notranji trg in s tem povečala konkurenca, spremenili so se zunanjetrgovinski režimi, pri nekaterih proizvodih pa so začeli veljati tudi novi tržni mehanizmi (sladkorna pesa, sladkor, mleko)

Vstop Slovenije v EU pa je prinesel tudi spremembe, ki so posledica določil skupne kmetijske politike in drugih pravil skupnega trga. Glede na to, da je bila večina domače zakonodaje harmonizirana z evropsko že v predpristopnem obdobju ter da se je tudi kmetijska politika v predpristopnem obdobju v glavnem že uskladila z EU, sam vstop na področju kmetijstva ni prinesel večjih pretresov. Posledice vstopa v EU so se še najbolj neposredno izrazile v blagovni menjavi agroživilskih proizvodov.

Odprava uvoznih dajatev v medsebojnem trgovanju ter sprememba zunanjetrgovinskega režima do tretjih držav je vplivala tako na obseg zunanje trgovine, kakor tudi na njeno strukturo. Močno se je povečal uvoz iz držav članic EU, zmanjšal pa zlasti izvoz v države na območju nekdanje Jugoslavije. Še najmanjše so bile spremembe v obsegu in strukturi blagovne menjave z novimi članicami EU, s katerimi je imela Slovenija sklenjene trgovinske sporazume, ki so omogočali razmeroma preprosto trgovanje s kmetijskimi proizvodi že pred vstopom.

2.3 Dohodek v kmetijstvu

Po letu 2000 obseg kmetijske proizvodnje močno niha, v glavnem kot posledica naravnih razmer, ki so bile v zadnjih letih zelo spremenljive. Leto 2002 je bilo po sušnem letu 2001 za rastlinsko pridelavo izjemno ugodno, leto 2003 neugodno (suša), leto 2004 pa ponovno ugodno. V letu 2004 se je zaradi večje rastlinske pridelave obseg kmetijske proizvodnje glede na predhodno leto povečal za 16% in s tem presegel raven v zadnjem obdobju najugodnejšega leta t.j. 2002.

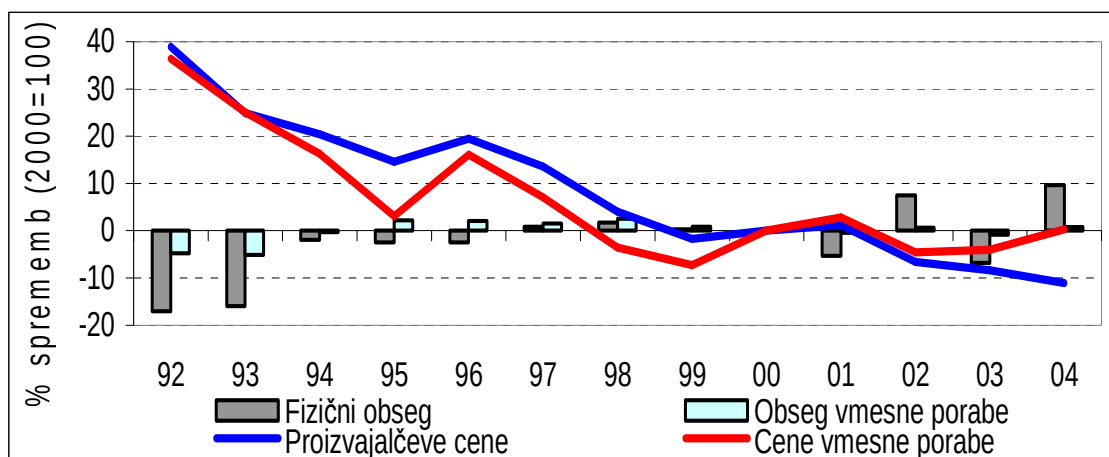
V zadnjih letih je ključni dejavnik višine dohodka v kmetijstvu fizični obseg proizvodnje. Obseg proizvodnje, predvsem pod vplivom spremenljivih naravnih razmer, precej niha, kar skupaj s spremembami

cenovno – stroškovnih razmerij vpliva tudi na spremembe ravni dohodka v kmetijstvu. Kljub nihanjem med leti, je do leta 1997 opaziti rahel trend rasti dohodkov v kmetijstvu, po letu 1997 pa rahel trend padanja. Dohodek v kmetijstvu je močno zanihal zlasti po letu 2000, ko je ob slabšanju cenovno – stroškovnih razmerij prišlo do velikih sprememb v obsegu proizvodnje (izmenjava dobrih in slabih letin).

Za potrebe dohodkovnih analiz Kmetijski inštitut uporablja kategorijo faktorskega dohodka. Slednji je definiran kot dohodek, ki kmetijskim gospodarstvom ostane za nadomeščanje vseh proizvodnih faktorjev (zemlja, kapital, delo). Računsko pa pridemo do faktorskega dohodka po sledeči poti:

$$\begin{array}{l}
 \text{Vrednost proizvodnje} \\
 - \text{Vmesna potrošnja} \\
 \hline
 \textbf{BRUTO DODANA VREDNOST} \\
 - \text{Potrošnja fiksnega kapitala} \\
 \hline
 \textbf{NETO DODANA VREDNOST} \\
 - \text{Davki na proizvodnjo} \\
 + \text{Subvencije na proizvodnjo} \\
 \hline
 \textbf{FAKTORSKI DOHODEK}
 \end{array}$$

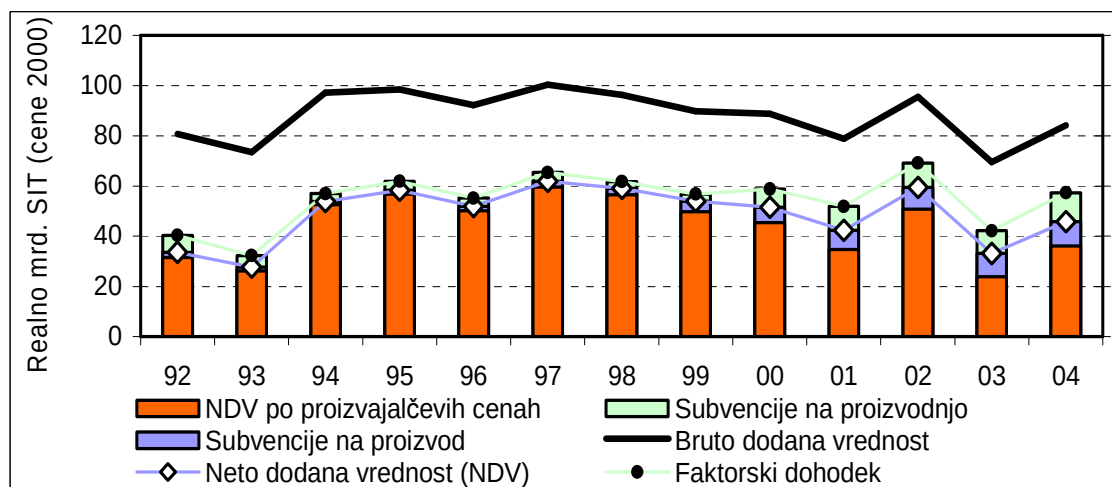
Graf 3 :Gibanje cen kmetijskih pridelkov in cen vmesne porabe; 1992-2004 (v %, l. 2000 = 100%)



Vir: Volk, et al.: Ocena stanja v slovenskem kmetijstvu v letu 2004, 2005

Trend realnega padanja cen kmetijskih pridelkov je opaziti v celotnem obdobju po letu 1992. V prvem obdobju (do leta 1999) je pritisk realnega padanja cen kmetijskih pridelkov blažil hkraten padec cen reprodukcijskega materiala (cene vmesne porabe), po letu 2000 pa so se škarje cen pričele neugodno odpirati.

Graf 4: Gibanje faktorskega dohodka; 1992-2004 (v milijardah SIT, realno, cene 2000)



Vir: Volk, et. al.: Ocena stanja v slovenskem kmetijstvu v letu 2004, 2005

Po podatkih, pridobljenih na Kmetijskem inštitutu vidimo, da je faktorski dohodek v letu 2001 padel za 12% glede na leto 2000, v letu 2002 je bil za 18% večji, naslednje leto pa kar za 28% manjši kot v letu 2003. V letu 2004 je faktorski dohodek sicer močno porasel glede na predhodno leto, vendar je s tem dosegel približno raven iz leta 2000. Podobno raven dohodka kot v letu 2000, je kmetijstvo v letu 2004 doseglo ob večjem fizičnem obsegu proizvodnje, kar tudi jasno kaže, da se cenovno stroškovna razmerja zaostrejejo.

V letih po 1999 so vlogo blažilca pritiska neugodnih cenovno stroškovnih razmerij prevzele proračunske podpore, ki so predvsem v obdobju 1999-2002 strmo, kasneje pa zmerno naraščale. V zadnjih letih višje proračunske podpore ne nadomeščajo v celoti izgub zaradi neugodnih cenovno stroškovnih razmerij.

Analiza gibanj in glavnih dejavnikov dohodka ne kaže na kakšne posebne spremembe, ki bi jih lahko pripisali vključitvi Slovenije v EU. Če izvzamemo vpliv fizičnega obsega, lahko za ostale dejavnike dohodka; cene, proračunske podpore, na splošno rečemo, da so se v letu 2004 nadaljevali trendi, ki so sicer značilni za obdobje po letu 1999. Vsekakor so bile spremembe izrazitejšje v času resnejšega prilagajanja domače kmetijske politike politiki EU (reforma 1999/2000), kot pa ob samem vstopu. Kot kaže, je bila v prvem letu vstopa pod resnejšim pritiskom živilskopredelovalna industrija. Dogajanja pri mleku (vstop tuje predelovalne industrije na odkupni trg) kažejo na to, da ne velja pravilo, da bi predelovalna industrija konkurenčni pritisk prenesla neposredno na primarno proizvodnjo. Vsekakor samo na podlagi podatkov prvega leta po vstopu ni mogoče podati zanesljive ocene učinkov vstopa v EU na slovensko kmetijstvo. S precejšnjo verjetnostjo lahko ocenimo le, da se bo cenovni pritisk, ki smo mu priča že nekaj let, nadaljeval tudi v bodoče. Dodatni stroškovni pritisk bodo povzročili tudi ostrejši okoljski in drugi standardi. Rast dohodkov si torej kmetijski pridelovalci lahko dolgoročno

obetajo le ob večji stroškovni učinkovitosti in predvsem ob rasti produktivnosti, kjer so v našem kmetijstvu še precejšnje rezerve.

2.4 Podjetništvo na kmetiji

Kmetija kot podjetje pri svojem gospodarjenju vstopa v številne odnose z drugimi fizičnimi ali pravnimi osebki kot so kupci, dobavitelji, kreditodajalci, upravni organi in drugi. Mnogi teh odnosov so pravno regulirani ali imajo poleg ekonomskih tudi pravne posledice. Pravni status praviloma odločilno določa položaj gospodarskega osebk v tovrstnih odnosih.

Slovensko gospodarsko pravo ne pozna posebne podjetniško-pravne oblike za kmetije. Za opravljanje poslovnih stikov kmetij z drugimi gospodarskimi osebki veljajo načela civilnega prava. Dejansko pa se kmetija s podjetniško-pravnega vidika vendarle obravnava kot samostojni podjetnik, saj za svoje obveznosti odgovarja s svojim celotnim premoženjem. Vendar za kmetije ne veljajo normativni pogoji za ustanovitev oziroma ukinitev. Po drugi strani kmetija kot gospodarski osebek tudi nima enakih možnosti za nastop na trgu in v pravnem prometu kot druge vrste podjetij. Kmetija kot statistična kategorija je opredeljena na osnovi obsega zemljišč ali obsega pridelave. V preteklem obdobju je bila mejna velikost posesti zelo majhna (10 arov kmetijske zemlje), kar je imelo za posledico veliko število statistično določenih kmetij. Pri popisu kmetijstva 2000 so bili za določitev kmetij upoštevani kriteriji EU.

Kmetije so praviloma obdavčene na osnovi katastrskega dohodka, pri davku na dodano vrednost so praviloma obravnavane kot končni potrošnik. Kmetije niso dolžne odpreti žiro računa v banki, niti obvezane voditi knjigovodstvo. Vendar pa slovenska zakonodaja omogoča, da se lahko kmetija registrira kot »samostojni podjetnik«, v posameznih primerih (pitanje brojlerjev ali prašičev ipd. so k temu celo zavezane). Take kmetije so v pogledu poslovanja izenačene z drugimi oblikami podjetij.

Po uvedbi tržnega gospodarstva se je med kmeti v Sloveniji zelo utrdila individualistična miselnost in s tem težnja po individualnem nastopu na trgu, kar pa v času visoko razvitega tržnega gospodarstva majhnim obratom ne omogoča ugodnega gospodarskega položaja. Ta miselnost je pogojena deloma s poenostavljenim razumevanjem liberalističnih gospodarskih principov, po katerih naj bi imel v odprtem tržnem gospodarstvu vsak gospodarski osebek enake gospodarske možnosti.

Drugi vzrok pa so negativne izkušnje z zadružništvom v socialističnem obdobju. V tem obdobju so bile kmetije integrirane v nacionalno gospodarstvo preko tako imenovane socialistične kooperacije. To so izvajale takratne zadružne organizacije, ki so bile dejansko posebna

oblika družbenih podjetij. Proizvodno sodelovanje kmetov z zadružnimi organizacijami je bilo v določenem obdobju praktično edina možnost za oskrbo s proizvodnimi sredstvi in za prodajo njihovih pridelkov. Tako so takratne zadružne organizacije prevzele pretežni del podjetniških funkcij kmetij. Kmetje tistih zadrug praviloma niso razumeli oziroma sprejeli kot svoje gospodarske organizacije. To nezaupanje v zadruge se je pri kmetih večinoma ohranilo tudi potem, ko so se zadruge (vsaj formalno) konstitutivno preoblikovale po tradicionalnih zadružnih načelih (Kovačič, 1995, str. 52). Zaradi tega nezaupanja so mnoge kmetije opustile oziroma zmanjšale sodelovanje z zadrugami in poskušale same nastopati na trgu, vendar večinoma ne dovolj uspešno.

Po preoblikovanju zadružnih organizacij leta 1992, se med kmeti že od takrat vse bolj utrjuje spoznanje o nujnosti skupnega nastopa na trgu, kar v bistvu pomeni prenašanje nekaterih podjetniških funkcij na skupno podjetje, ki je nov gospodarski osebek. Kmetje ustanavljajo nove specializirane zadruge in druge oblike gospodarskega povezovanja.

Predvidevam, da bodo ta proces pospešile tudi nove tržne ureditve, ki jih Slovenija uvaja po zgledu EU, če seveda slovenski kmetje teh ukrepov spet ne bodo razumeli ali doživljali kot obliko prisile in poseganja v njihove podjetniške pristojnosti. Toda skupni nastop na trgu je za tako majhne kmetije, kot so naše, danes bolj nujen kot kdajkoli in šele na ta način bodo te kmetije lahko razvile oziroma uveljavile manjkajoče podjetniške potenciale.

3 ANALIZA SLOVENSKE ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE

To panogo pogosto označujemo z izrazom živilska industrija. Za panogo je značilna tesna povezava s kmetijstvom ter velik pomen domačega trga. Tako razmere v kmetijstvu in kmetijska politika države močno vplivata na poslovanje živilske industrije v posamezni državi (Kuhar, 2001, str. 19)

Današnji položaj podjetij ni dober. Čeprav so finančni rezultati panoge dobri, je to v veliki meri rezultat dobrega poslovanja nekaterih podjetij. Predvsem zelo dobro poslujejo podjetja, ki proizvajajo pijače. Mnogo slabši je likvidnostni položaj podjetij. Večina podjetij je tehnološko zastarelih, kar otežuje izpolnjevanje strogih EU standardov v posameznih dejavnostih (predelava mesa, predelava mleka in mlečnih izdelkov). Velika težava je tudi velika razdrobljenost, saj podjetja niso pripravljena sodelovati med seboj.

3.1 Neučinkovito kmetijstvo bremeni industrijo

Kmetijstvo je vir osnovnih surovin za proizvodnjo živil in izrazito opredeljuje poslovanje večine živilskopredelovalnih podjetij. Neizodostna konkurenčnost slovenskega kmetijstva se prenaša po agroživilski verigi (Cunder, et al., 1997, str. 274).

Ta problem izstopa v dejavnostih, ki so neposredno vezane na domačo kmetijsko pridelavo in prirejo (mlekarnstvo, mesnopredelovalna industrija, mlinarstvo, vinarstvo, proizvodnja sladkorja). Na konkurenčni položaj živilskopredelovalnih podjetij vplivata tako cenovna raven kmetijskih surovin kot njihova kakovost. Stroški primarnih surovin so višji tudi zaradi visokih transakcijskih stroškov pri zbiranju in distribuciji. Cenovno raven določa tudi zunanjetrgovinska politika, zaradi katere se lahko na ravni predelave akumulirajo tako negativni kot pozitivni transferji, ki jih povzročajo ukrepi kmetijske politike.

Z vstopom v EU nizka konkurenčnost domačega kmetijstva predstavlja veliko oviro za razvoj posameznih živilskopredelovalnih dejavnosti. Nekateri so s pristopom sicer dobili možnost neomejene nabave surovin pri najugodnejšem ponudniku na skupnem trgu, vendar so tudi dejavnosti, ki so zaradi različnih ovir izključno vezane na nabavo na lokalnih kmetijskih trgih (mlekarnstvo, vinarstvo, tudi proizvodnja sladkorja, večina mesne industrije). Te dejavnosti bodo brez učinkovitejšega domačega kmetijstva težko konkurirale na odprtem skupnem trgu. Velja pa tudi predvsem nasprotno, brez konkurenčne živilskopredelovalne industrije tudi domače kmetijstvo nima dobrih možnosti za razvoj. Oba sektorja sta neposredno organsko povezana in bosta v veliki meri delila skupno usodo (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 36).

Da ni zavezništva med slovenskimi kmeti in živilskopredelovalno industrijo, se v zadnjem času kaže predvsem na področju pridelave mesa in mleka. Avstrijski trgovci so samo v letu 2005 pokupili 11.000 glav živine na slovenskih kmetijah, kar predstavlja kar 8% staleža. Na področju mlekarstva pa je še bolj očiten primer prodaje slovenskega mleka italijanskim mlekarnam. Te ga dnevno pokupijo na slovenskih kmetijah kar okrog 300.000 litrov. Kmetijski pridelovalci sicer s prodajo svojih proizvodov tujim kupcem iztržijo več, vendar pa zaradi omejenosti kmetijske proizvodnje ta del prodaje ne pomeni samo prodajo tržnih viškov, ampak dejansko zajeda temeljni del kmetijske produkcije, ki pomeni vložek za slovensko predelovalno industrijo. Slovenska predelovalna industrija je tako prisiljena uvažati surovine za svoje prehranske izdelke. Načeloma to sicer ni nič narobe, saj to počnejo vse evropske države, vendar je v končni fazi zaveden končni potrošnik prehranskih proizvodov, ki misli, da kupuje blago slovenskega porekla. Ob tem spoznanju pa je močno omajano zaupanje domačega potrošnika v prehranske proizvode slovenskih proizvajalcev. Ob poplavi tujih živilskih izdelkov na trgovskih policah pa to spoznanje vse prej kot pozitivno vpliva na potrošnikove nakupne odločitve v korist domačih proizvodov.

Večja vertikalna povezanost kmetijstva in živilskopredelovalnih podjetij v obliki različnih pogodbenih povezav lahko prinese pozitivne poslovne učinke za obe strani. Živilskopredelovalna industrija si lahko zagotovi doseganje večje dodane vrednosti in izboljšanje dobičkonosnosti.

Vertikalne povezave pa morajo temeljiti na jasnih ekonomskih interesih. Možnosti vertikalnih sistemov v slovenski živilskopredelovalni industriji še niso dovolj izkoriščene, zlasti ne v predelavi mesa, mleka, sadja in zelenjave.

3.2 Naraščajoč pritisk trgovine z živilom na predelovalna podjetja

Trgovina ima zaradi neposrednega stika s potrošnikom in procesi prestrukturiranja, ki so prehiteli procese v živilskopredelovalni industriji, izrazito prevladujoč položaj vseh proizvajalcev v panogi. V slovenski trgovini so se zgodile izrazite strukturne spremembe, kar je zaostriło odnose med domačimi proizvajalci živil in trgovci. Nekdaj partnersko sodelovanje se spreminja v ostro vertikalno konkurenco, ki vodi tudi do izrazitega povečanja konkurenčnih silnic med podjetji v posamezni dejavnosti.

Trgovske družbe proizvajalcem in dobaviteljem živil postavljajo zahtevne dobavne pogoje ter predvsem znižujejo nabavne cene. Pritiski trgovskih družb so primerljivi z razmerami v EU, vendar so učinki zaradi majhnosti trga, prevlade vodilne trgovske družbe in pretežne usmerjenosti živilskih podjetij na domači trg pogosto izrazitejši. Razmere so že tako zaostrene, da bistveno poslabšujejo donosnost poslovanja in že ogrožajo obstoj prej

ne tako slabih podjetij. Ne glede na težave je pritisk trgovine dobra spodbuda za nujno racionalizacijo proizvodnje in konkurenčno usposobitev podjetij za ostre konkurenčne razmere na enotnem evropskem trgu.

Slovenska živilska podjetja se na pritiske trgovskega sektorja odzivajo različno. Za zdaj še ni bilo večjega organiziranja podjetij, ampak ta pogosto konkurirajo druga drugi, kar dodatno slabi položaj dejavnosti. Trgovina tudi intenzivno uvaja trgovinske blagovne znamke. Takšna oblika vertikalne povezanosti je kratkoročno lahko pozitivna, vendar ne povečuje pogajalske moči podjetja v primerjavi s trgovino. Predvsem je zaskrbljujoče, da trgovinske blagovne znamke proizvajajo podjetja z izrazito prepoznavnimi blagovnimi znamkami in tako sama zajedajo svoje tržne deleže. Obseg proizvodnje se s proizvodnjo trgovinskih blagovnih znamk na dolgi rok le redko občutneje poveča, prihranki pri trženju in promociji pa najverjetneje ne nadomestijo nižje dobavne cene ter možnih negativnih posledic za podjetja na dolgi rok.

Usmeritev v proizvodnjo trgovinskih blagovnih znamk je smiselna za manjša podjetja brez uveljavljenih blagovnih znamk, ki pa morajo biti tudi cenovno konkurenčna. Za zdaj še ni možnosti za proizvodnjo trgovinske blagovne znamke za trgovske mreže v tujini, ki bi lahko brez visokih vstopnih stroškov zagotovila dodatne tržne možnosti.

Zaostritev odnosov med živilskopredelovalnimi podjetji in trgovino z živili pa negativno vpliva tako na kmete, ki so dejansko mnogokrat na začetku verige proizvodnje hrane in posledično tudi na trgovce, ki so kmetu dobavitelj vložkov za njihovo proizvodnjo (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 36).

Na ekonomski položaj živilskopredelovalne industrije trgovina kot končni člen v verigi prek pritiskov z uvrstitvijo na prodajne police občutno vpliva na cene in tržni položaj proizvodov. Pritiski trgovine pri nas in v razvitem svetu naraščajo. Zato se živilska podjetja poleg prilagajanja zahtevam (zniževanje cen, prilagajanje ponudbe) s trgovinskimi družbami tudi tesneje povezujejo. Pri nas so vertikalne povezave že obstajale v prejšnjem gospodarskem sistemu, z vzpostavitvijo tržnega reda so ti konglomerati razpadli. Najverjetneje jih bomo morali ponovno uvesti, vendar v sodobnejših oblikah. V državah EU je vertikalna povezanost ena pomembnejših oblik izboljševanja učinkovitosti v živilski panogi. Pobuda, motivi in oblike vertikalnih povezav so različni, pomembno pa je, da le-te večinoma izrazito ugodno vplivajo na učinkovitost in donosnost proizvodnje. V vertikalni povezanosti pobudo prevzemajo člani, ki so na višji stopnici v verigi. Zelo pogost način poglobljenega poslovnega sodelovanja med živilskim podjetjem in trgovino je proizvodnja trgovinskih blagovnih znamk. V Veliki Britaniji in na Nizozemskem ima taka prodaja pretežni tržni delež.

3.3 Struktura slovenske živilske industrije

S procesom vstopa Slovenije v EU se domača živilskopredelovalna podjetja neposredno soočajo z najučinkovitejšimi evropskimi tekmeci tudi na domačem trgu. Ta podjetja bodo po dokaj verjetnem scenariju razmeroma hitro prodirala na slovenski trg in prevzemala tržne deleže domačih ponudnikov, ki ne bodo sposobni odgovoriti na konkurenčne pritiske. Pretres bo precej spremenil industrijsko sestavo.

Privatizacija je v panogi sicer končana, dolgoročno usmerjenih vplivov lastnikov na izboljšanje notranje učinkovitosti pa še ni. Pri nadziranju poslovanja prevladujejo delni interesi različnih skupin delničarjev. Nejasnost lastniških odnosov je tudi pogost razlog za odlaganje definiranja dolgoročnih razvojnih strategij podjetij, kar nedvomno ovira preobrazbo.

Ponekod lastniška neskladja ovirajo tudi izvajanje naložb. Zaradi zastarelosti opreme in tehnologije bo v bližnji prihodnosti ogrožena tudi za zdaj še zadovoljiva kakovost proizvodnje. Tu bodo tudi glavni vzroki za prenizko produktivnost in previsoke proizvodne stroške, to pa bo ponovno poslabševalo konkurenčno sposobnost. Za uspešen razvoj panoge so urejeni lastniški odnosi ključnega pomena. Lastniki se morajo sprijazniti, da dobiček v panogi zaradi ostre konkurence ni velik, je pa ob usmerjenem upravljanju lahko stabilen in stalen.

V primerjavi z živilskopredelovalno industrijo v EU ter držav srednje in vzhodne Evrope je tržna struktura v tej panogi pri nas bolj strnjena. Kljub velikemu številu dominantnih podjetij na našem trgu največja od njih komaj dosegajo povprečne vrednosti podjetij v EU po številu zaposlenih, po prihodku ali obsegu proizvodnje. Večina tudi zaostaja po kazalnikih uspešnosti poslovanja, dodani vrednosti in kapitalskih kazalnikih (struktura kapitala, donosnost). Ocenjujem, da je tudi v večjih slovenskih podjetjih obseg proizvodnje na ravni, na kateri se pozitivni učinki ekonomije obsega še ne kažejo, dosega pa tisto raven, ko je treba izvajati nekatere poslovne in organizacijske aktivnosti, ki pogosto pomenijo enake stroške kot v bistveno večjih podjetjih (raziskave, razvoj, trženjske aktivnosti.) Poleg tega so slovenska podjetja doslej kot proizvodno strategijo uporabljala strategijo diverzifikacije, to je dodajanjem novih proizvodov. Že tako premajhne obseg proizvodnje se še naprej drobi, kar obremenjuje učinkovitost proizvodnje.

Proizvodnje zmogljivosti srednje velikih podjetij tudi ne zadoščajo za uspešno prodiranje na tuje trge. Kljub relativni majhnosti domače živilskopredelovalne industrije položaj v skoraj vseh dejavnostih dodatno otežujejo precejšnji deleži neizkoriščenih zmogljivosti. Razmere so najbolj kritične v mesni industriji, pri mletju žit in predelavi zelenjave. Neizkoriščene zmogljivosti podražijo proizvodnjo in slabšajo finančni položaj podjetij, zato so tu nujni ukrepi za racionalizacijo in preobrazbo.

Uspešnejša slovenska podjetja bodo v kombinaciji z izvozom ohranila in praviloma tudi povečala obseg proizvodnje, vendar bo na račun izrivanja manj učinkovitih podjetij delež domače proizvodnje na slovenskem trgu bistveno nižji kot pred pristopom. Izrazito konkurenčnejše razmere bodo izrivale predvsem srednje velika in ekonomsko manj učinkovita podjetja. Zaradi značilnosti živilskega trga bodo na lokalni in regionalni ravni najverjetneje ostala manjša podjetja, ki se bodo ohranila predvsem na račun učinkovitejše oskrbe in poznavanja lokalnih mikrotrgov. Njihova velikost bo opredeljena tudi s higienskimi in okoljskimi zahtevami pravnega reda EU.

3.3.1 Izvozna usmerjenost živilskopredelovalne industrije

Že ob vstopanju Slovenije v EU so bile pričakovane precejšnje težave slovenske živilskopredelovalne industrije, ki bodo nastale po vstopu v unijo. Zaradi zunanjetrgovinske zaščite in majhnosti slovenskega trga se na domačem trgu večina dejavnosti slovenske živilskopredelovalne industrije pred vstopom ni soočala z izrazitimi pritiski tuje konkurence. Zato precejšen delež podjetij ni dokončno preobrazil proizvodnih zmogljivosti in racionaliziral proizvodnje.

Slovenija ima pri živilskih proizvodih izrazito neugodno zunanjetrgovinsko bilanco. Pokritost uvoza z izvozom se vztrajno zmanjšuje, tako da trgovinski primanjkljaj, ki ga je bilo v začetku 90. let 35 milijonov dolarjev, zdaj že presega 200 milijonov dolarjev. Izvozna usmerjenost živilskopredelovalne industrije je tako zelo majhna, saj v tujini ustvari samo 15 odstotkov vseh prihodkov.

Znotraj panoge obstajajo velike razlike. Podjetja, ki proizvajajo krmila, kruh in testenine, prodajo na domačem trgu skoraj celotno proizvodnjo. Povsem drugače je pri podjetjih, ki predelujejo sadje in zelenjavo in ki z izvozom ustvarijo pomemben delež prihodkov. Med najpomembnejšimi vzroki za tako stanje je že omenjena neugodna velikostna struktura podjetij, ki ne zmorejo zagotavljati konkurenčne ponudbe (količine in cene) za izvozne trge. Velikokrat podjetja izvažajo v "nujnih" primerih (npr. presežek zaloga) in tako izvoz ne teče po utečenih kanalih in v stalnih količinah. To je razumljivo, saj podjetja doma dosegajo bistveno višje cene kot v tujini. Na tretjih trgih proizvodi iz držav članic EU dosegajo bistveno višje cene kot enakovredni slovenski proizvodi.

Med dejavniki za slabo izvozno uspešnost je treba kritično omeniti tudi ustreznost ponujenega portfelja izdelkov. Za slovenske izdelke na splošno velja, da so dobre (odlične) kakovosti in da sodijo v zahtevnejše tržne segmente. Kakovost izdelka ni več zadosten pogoj za uspešno prodajo, to je nujen pogoj za prodor. Zdi se, da je "namišljena prepričanost" o kakovosti slovenskih živilskih izdelkov samo nekakšen samozavajajoč izgovor za cenovno nekonkurenčnost in nezadovoljivo izvozno prodornost. Uspešna tržna usmerjenost lahko pomeni, da se podjetje odziva na zahteve trga. Če ta zahteva manj kakovostne in zato

cenejše izdelke, jih mora proizvajalec, če seveda želi obdržati tržni delež, ponuditi. V segmentih, kjer je cena najpomembnejši dejavnik, izdelki pa dosegajo osnovno kakovost, je bistvenega pomena obseg proizvodnje.

Kljub pretežni usmeritvi na domači trg večina podjetij slovenske živilskopredelovalne industrije ob še visoki zunanjetrgovinski zaščiti dosega relativno ugodne poslovne rezultate. Ob vključitvi v EU so se razmere bistveno spremenile. Izkušnje iz predhodnih širitev kažejo, da se ob vstopu za neprestrukturirane (obseg, struktura, cena, strategija) panoge ekonomski položaj lahko poslabša do te mere, da se porušijo trgi v celoti in je ogrožen obstoj večine podjetij v panogi.

Zato je nujno ukrepati takoj, predvsem na podjetniški ravni, ob koordinaciji aktivnosti ter zagotavljanju znanja s strani interesnih združenj. Ugotavljamo, da podjetja s strateškimi partnerji v tujini ali celo z lastnimi podjetji uspešneje nastopajo v izvozu. Dobički so sicer zmerni, so pa utrjeni tržni kanali in izkušnje trženja na tujih trgih zagotovilo za primerjalno ugodnejši položaj na skupni trg EU.

3.3.2 Politika države

Politika države na ekonomski položaj živilskopredelovalne industrije vpliva posredno (monetarna in fiskalna politika) ali neposredno (razvojni programi, spodbujanje naložb, strukturni ukrepi). Pri tem je živilskopredelovalna industrija med industrijskimi panogami v posebnem položaju. Velik del dejavnosti je namreč vezan na preskrbo s surovinami iz kmetijstva, ki je tako rekoč v vseh ekonomijah zelo administrirana in zaščitena gospodarska panoga.

Čeprav je država po osamosvojitvi vzpostavljala systemske okvire za gospodarjenje v razmerah tržnega gospodarstva, okolje še ni tako, kot ga je deležna konkurenca iz EU. Še vedno pa je premalo pozornosti namenjene proučevanju učinkov kmetijske politike na poslovanje živilskopredelovalne industrije. Ta na nekatere dejavnosti v živilski industriji izrazito vpliva, drugim omogoča delovanje v zakonitostih prostega trga. Glede na vpliv politike lahko dejavnosti živilske industrije razdelili v naslednje skupine:

- država določa ekonomske okvire poslovanja z administriranjem odkupnih cen surovin na domačem trgu, z visoko zunanjetrgovinsko zaščito (tudi izdelkov), v primeru presežkov dodeljuje izvozna nadomestila: predelava mleka, proizvodnja sladkorja, mletje žit;
- država ima zelo izrazit vpliv prek zunanjetrgovinske politike in drugih ukrepov: mesnopredelovalna industrija (rdeče meso) in vinarstvo;

- država ima zmeren vpliv prek zunanjetrgovinske politike (pretežno za surovine) in drugih ukrepov: predelava sadja in zelenjave, mesnopredelovalna industrija (meso perutnine), konditorski izdelki;
- država nima izrazitega vpliva, delovanje prostega trga, nizke uvozne dajatve ali brez trgovinske zaščite: proizvodnja rastlinskih olj, brezalkoholne pijače (izjema so sadni sokovi), proizvodnja živalskih krmil, proizvodnja piva, drugi živilski proizvodi.

Naša kmetijska politika je v svoji zasnovi in učinkih pri živilskopredelovalni industriji velikokrat nesistematična in premalo učinkovita. Sedanji sistem urejanja cen surovin na podlagi subvencioniranja primarne kmetijske proizvodnje in zunanjetrgovinska politika, živilski predelavi na eni strani dražita surovine, na drugi pa je tak pristop v nekaterih dejavnostih potencialni vir neupravičenih ekonomskih rent. Podobno je tudi na trgih, kjer nastajajo presežki surovin. Tam na račun stimulatívne politike do kmetijstva (od tu presežki) rastejo zahteve živilskopredelovalne industrije po izvoznih nadomestilih za končne izdelke. Te zahteve so do neke mere upravičene, saj država močno posega na trg surovin in preveč spodbuja ponudbo. Dvomljiv je sistem določanja izvoznih nadomestil, ki deluje precej nesistematično, merila niso selektivno definirana, ni natančnega sledenja informacij o ciljnih trgih (cenovna razmerja). Tako obstaja možnost, da politični ukrepi učinkujejo v napačni smeri ali pa so neustrezno odmerjeni. Čeprav je mogoče z bolj smiselno zasnovanim podpornim sistemom učinkovito vplivati na strukturo izvoza in kvalitativno usmerjenost proizvajalcev, pa slovenska politika v večini primerov z izvoznimi subvencijami podpira izvoz surovin in proizvode z nizko dodano vrednostjo.

Skupna dejanska zaščita (EPC) živilskopredelovalne industrije v Sloveniji je zelo visoka in po rezultatih nekaterih tujih študij presega 20 odstotkov. Dejanska stopnja zaščite drugih predelovalnih dejavnosti je znatno nižja, dosega deset odstotkov. Splošni učinek take zaščite je nekonkurenčnost. Podjetja, ki prodajajo predvsem doma in še niso soočena s tujo konkurenco, so bila ob sprostitvi ovir soočena predvsem s pritiski na zniževanje cen. Domači trg jim za zdaj še priznava visoke stroške, kaj kmalu pa jim jih ne bo več in v skrajnem primeru se bodo morala umakniti s trga. Podjetja pogosto za uspešno preobrazbo pričakujejo predvsem pomoč države, učinkovitejšo zaščito domačega trga, pri izvozu pa izvozne spodbude.

3.3.3 Strategije živilskopredelovalne industrije

S pristopom Slovenije v EU so bile odpravljene meje in z njimi tudi varstvo pred konkurenco. Hkrati je prepovedan subvencioniran uvoz v Slovenijo. Znižala se je cena kapitala, pritisk na ceno delovne sile narašča, a ne moremo pričakovati, da bodo plače rasle v skladu s pričakovano splošno rastjo cen. Podjetja se soočajo z različnimi oblikami cenovne in necenovne konkurence. Največji pritiski so v panogah in

dejavnostih, kjer so cene (stroški) veliko višje kot pri tujih ponudnikih. Živilskopredelovalna industrija vsekakor spada med te panoge. Kaže se že trend naraščanja težav v podjetjih, ki prodajajo predvsem doma, ker niso pripravljena na odprto konkurenco in ker se povpraševanje po domačih izdelkih nedvomno zmanjšuje. Sicer je potencialno zunanje povpraševanje zaradi prostega dostopa na evropski trg večje.

Pristop v EU je učinkoval tudi na cene surovin. Pri nekaterih proizvodih je bilo opaziti podražitve surovin (najizraziteje pri koruzi, nekoliko manj pri krušnih žitih, sladkorju), pri drugih pa pocenitve. Ob polnopravnem članstvu so na voljo tudi različni strukturni programi, ko je moč pridobiti sredstva za posodobitev podjetij in preobrazbo panoge, vendar samo s konkretnimi projekti.

Veliko slovenskih živilskopredelovalnih podjetij je postavljenih pred odločitve: izdatno vlagati v ureditev prostorov, nakup opreme in usposabljanje zaposlenih ali pa zmanjšanje (opustitev) proizvodnje na raven, ki dovoljuje registracijo za prodajo na domačih trgih (znotraj Slovenije). Dilema ni nujno neugodna, saj bi zmogljivosti neučinkovitih podjetij lahko prevzeli tisti, ki so sposobni prodajati tudi na zunanjih trgih.

Pospeševanje prestrukturiranja in povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenske živilskopredelovalne panoge je zelo kompleksno vprašanje, ki zahteva obsežne in celovite spremembe predvsem na ravni podjetij. Proces različnih oblik povezovanja so stvar lastnikov in upravljalških struktur podjetij. Podpore temu procesu na ravni dejavnosti in države so lahko samo usmerjevalne in nikakor ne smejo neposredno posegati v industrijsko strukturo.

Izpolnitev normativnih zahtev živilskopredelovalne industrije ob vstopu Slovenije v EU je bil nujen, ne pa tudi zadosten pogoj za uspešno prisotnost podjetja na skupnem trgu EU. Na delovanje živilskih podjetij se nanašajo predpisi s številnih področij pravnega reda EU. Najostrejši in tudi najbolj poznani so predpisi higiensko-sanitarne ureditve (mesna industrija, mlekarstvo, proizvodnja krmil). Podjetja, ki želijo uspešno nastopati na skupnem evropskem trgu, so tako morala prilagoditi tudi zahteve na področju standardov kakovosti in tehnoloških procesov (mlekarstvo, sadje, zelenjava, vino). Veliko sprememb so prinesli tudi predpisi s področja varstva okolja in varstva pri delu.

Obvladovanje tako zahtevne in obsežne naloge, kot je vključevanje živilskega podjetja v korenito spremenjeno poslovno okolje, ki ga predstavlja enotno evropsko tržišče, zahteva pripravo načrta aktivnosti. Ta mora temeljiti na natančni analizi stanja v podjetju, upravljalških potencialih (kadrih) ter ambicijah in kapitalskih zmožnostih njegovih lastnikov. V analizi je treba določiti želeni formalni status podjetja na enotnem trgu (obrtniški, lokalni ali industrijski obrat), realno je treba določiti ciljne trge in tržne segmente ter generalne strategije nastopanja na trgih.

Za živilskopredelovalno industrijo so značilne aktivnosti pri razvoju novih izdelkov in optimizacija tehnoloških procesov. Od tega je posredno odvisna uspešnost poslovanja podjetja. V vstop na konkurenčne živilske trge v tujini je treba veliko vložiti, kar je za kapitalsko šibka podjetja pogosto nepremagljiva ovira. Možnosti za ugodnejši položaj slovenskih živilskih proizvodov na tujih trgih so manjše tudi zaradi nerazpoznavnosti in neustrezne percepcije pri večini evropskih porabnikov. Slovenski živilski proizvodi so praviloma uvrščeni v razred vzhodnoevropskih, ki so največkrat osnovne kakovosti in sodijo v najnižje cenovne razrede. Razširjeno prepričanje o primernosti strategije "tržne niše" je lahko za slovensko živilskopredelovalno industrijo zavajajoče. Za uspeh take strategije je treba veliko tehnološkega, trženjskega in upravljalškega znanja ter predvsem visoke naložbe.

Sprememba dojemanja in podobe na nasičenih evropskih živilskih trgih ter pri "razvajenih" porabnikih je zahteven in dolgotrajen proces, ki zahteva obsežna vlaganja in napore. Slovenska podjetja v te namene porabijo veliko manj sredstev kot konkurenti iz držav EU. Delež prihodkov, namenjen za razvoj in raziskave, je v Sloveniji primerljiv s članicami EU (v predelavi mleka povprečje EU celo presegamo), absoluten obseg sredstev pa ni primerljiv.

Zaradi teh dejstev bi kazalo združiti izvozne zmogljivosti, preprosto in učinkovito tržiti ter nastopati cenovno prepričljivo. Potrebno je vložiti tudi bistveno več naporov v oglaševanje in predvsem v razvoj novih proizvodov višje dodane vrednosti. Smiselno bi bilo proučiti primernost ustanovitve tehnološkega razvojnega centra, spodbujati bi bilo treba tesnejše sodelovanje industrije in univerz.

Za živilske trge je značilno, da so nasičeni in imajo težje dostopne tržne kanale. Del tuje konkurence si bo ob odprtju trgov prizadeval za strategijo sovražnega prevzemanja podjetij. Temu se bo mogoče upreti predvsem z višjo konkurenčnostjo in racionalnim horizontalnim ter vertikalnim povezovanjem z domačimi in tujimi strateškimi partnerji. Izkušnje kažejo, da sodelovanje s tujimi podjetji odpira nove možnosti za dolgoročni obstoj in razvoj podjetja. Osnovni trend razvoja živilskopredelovalne industrije v EU je povečevanje (združevanje) zmogljivosti in spodbujanje učinkov ekonomije obsega. Podjetja skušajo preseči kritično maso, ki bi jim omogočila boljše obvladovanje trga, ugodnejši položaj pri nabavi surovin in predvsem večjo pogajalsko težo pri odnosih z velikimi trgovskimi omrežji. Tudi v Sloveniji so v zadnjem času zelo aktualne namere o strateškem povezovanju in združevanju podjetij v živilski industriji (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 48).

Pobude so dobrodošle, vendar samo združevanje ni "čarobna formula". Izkušnje iz tujine kažejo, da so stroški organizacijskih sprememb ob združevanju pogosto večji od neposrednih koristi, saj je treba za pozitivne učinke izpeljati tudi zahtevne in nepriljubljene ukrepe. V sklopu razvoja tržne strukture v slovenski živilski industriji se bo treba opredeliti tudi do možnosti povezovanja s tujimi podjetji in do neposrednih tujih vlaganj. S proizvodnjo pri nas ni občutneje prisotna niti ena sama

multinacionalka (z izjemo ene, ki je bila prisotna že v skupni Jugoslaviji). Povezovanje s podjetji iz tujine pa bi lahko prineslo svež kapital, dodatne možnosti za nastop na tujih trgih, predvsem pa nove tehnologije, upravljalška in trženjska znanja. Na nekaterih živilskih trgih v Sloveniji, kjer ne veljajo izraziti pogoji konkurence, bi združevanje lahko pripeljalo do netržne poslovne prakse, kot sta kartelizacija in kolizija. Povezovanje podjetij je nedvomno ena od strategij za izboljšanje konkurenčnosti slovenske živilskopredelovalne industrije, vendar je treba vse projekte kritično ovrednotiti in jih pripraviti do zadnjih potankosti.

Ko bodo jasne razvojne strategije podjetij, je treba pripraviti panožne strategije. Njeni osrednji dejavniki bodo interesna združenja, ki bodo osrednja točka komunikacije med podjetji in državnimi institucijami, dajala bodo tehnično pomoč, usklajevala aktivnosti in podobno. Ob takojšnjem in ustreznem ukrepanju vseh udeležениh v procesu prilagajanja so možnosti za ugoden razplet vključitve slovenske živilskopredelovalne industrije v EU vsaj zgledne. Treba pa se je zavedati resnosti položaja, saj bo sicer razvoj panoge resno ogrožen.

3.4 Avstrijska kmetijska in živilskopredelovalna industrija po vstopu v Evropsko unijo – primer mlekarstva

Ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo sta bila slovensko kmetijstvo in s tem tudi živilskopredelovalna industrija soočena s številnimi spremembami, ki jih je ta korak prinesel s seboj. Da pa so te spremembe premostljive, se lahko prepričamo v sosednji Avstriji, ki je leta 1995 vstopila v EU in je na področju kmetijstva precej primerljiva s Slovenijo.

Sedemdeset odstotkov Avstrije je hribovite. Na zahodnem delu države prevladuje mlekarstvo, na vzhodu pa poljedelstvo in sadjarstvo. Kar 60 odstotkov mlečnih pridelovalcev kmetuje nad 600 metri nadmorske višine. Mlekarstvo je poleg živinoreje eno najpomembnejših oblik kmetijske proizvodnje. Za Avstrijo so značilne majhne mlečne kmetije s povprečno 8,5 mlečnimi kravami in 13 hektarji površine. Za primerjavo: slovenska mlečna kmetija v povprečju meri 4,6 hektarjev in ima 5 mlečnih krav. Avstrijski kmetje proizvedejo 3,3 milijonov ton mleka letno, pri čemer povprečna proizvodnja mleka na kmeta znaša 32.600 kilogramov. Od tega eno četrtno pridelanega mleka uporabijo za prehrano živine, oziroma prodajo doma.

V Avstriji v zadnjih letih narašča število ekoloških kmetij, ki jih je že okoli 10 odstotkov. Skoraj 73 odstotkov kmetij je vključenih v okoljske programe, prek katerih dobijo določena dodatna denarna sredstva. Pogoj za sodelovanje v teh programih je določeno število glav živine, lastna proizvodnja hrane za živino, uporaba določenih gnojil itd.

V Avstriji velja stroga okoljevarstvena zakonodaja in tudi stroga zakonodaja glede priprave živil. Jogurti na primer ne smejo vsebovati umetnih arom in barvil, konzervansov in zgoščevalnih sredstev. Posledično imajo izdelki krajši rok trajanja, medtem ko nekateri proizvodi iz drugih evropskih držav vsebujejo umetne snovi in imajo daljši rok trajanja, kar v očeh kupcev pogosto pomeni, da so bolj sveži, kar pa ne drži. Zakonodaja ostro določa pravila na področju proizvodnje, ne pa tudi za prodajo izdelkov. To pomeni, da v Avstriji ne smejo proizvajati izdelkov z umetnimi dodatki, lahko pa se prodajajo takšni izdelki iz uvoza. V EU namreč velja, da če se določen izdelek lahko prodaja na domačem trgu, se lahko na celotnem trgu EU.

Po vstopu v EU se je v prvi vrsti spremenila odkupna cena mleka, ki se je takoj po vstopu iz 0,39 evrov znižala na 0,27 evrov. Tudi odkupna cena je postala tržna in se spreminja v odvisnosti od ponudbe in povpraševanja. Seveda se vsaka mlekarna s svojimi dobavitelji individualno dogovori o odkupni ceni.

Po vstopu v EU se je spremenila tudi struktura mlekarn. Nekatere so se zaprle ali pa so jih prevzela večja podjetja, nekatere so na začetku delale z izgubo, manjše mlekarnice so se združile, nekatere so pridobile evropske partnerje. Izvoz pa je bil edini način, s katerim so lahko nadomestile izgubo domačega trga. Število mlekarn se je iz 235 v letu 1975 zmanjšalo na okoli 100.

Avstrijske mlekarnice so se morale prilagoditi na tržne razmere EU. Ker so z odprtjem trga izgubile tržne deleže na domačem trgu, so se morale usmeriti na tuje trge. Od leta 1995 se je izvoz vsako leto povečal za nadaljnjih 10 odstotkov. Leta 2001 je tako Avstrija skupno izvozila okoli 515.000 ton mleka, kar je več kot 25 % vsega odkupa. V eni največjih avstrijskih mlekarn Nömm so na primer leta 2000 izvozili okoli 4.700 ton mleka, leto za tem že dobrih 20.000 ton.

Ob vstopu v EU se je tudi avstrijski trg odprl in preplavili so ga izdelki tujih proizvajalcev. V avstrijskem združenju živilskopredelovalne industrije AMA (Agrarmarkt Austria) so se že pred vstopom v EU zavedali, da bodo morali v množici izdelkov zasidrati poreklo avstrijskih proizvodov v glavah potrošnikov. Izdelke so tako povezali s svežino in naravo.

Marketinški oddelek združenja AMA ima štiri glavne naloge, in sicer upravljanje kakovosti avstrijskih kmetijskih izdelkov, izvajanje marketinških dejavnosti za vse kmetijske proizvode, izvajanje marketinških storitev, kot so raziskave trga in potrošnikov, sodelovanje na sejnih in pospeševanje prodaje ter iskanje novih prodajnih kanalov. AMA opravi 15 odstotkov oglaševanja kmetijsko živilskih mlečnih

produktov, ostalo pa mlekarstva industrija samostojno ali v sodelovanju s promocijskimi dejavnostmi združenja AMA.

Marketinški oddelek združenja AMA izvaja številne promocijske dejavnosti, kot so televizijski oglasi, posebne kampanje za šolsko mleko, informiranje o prehrani, brošure o mleku za zdravnike, posebne informacije za italijanske in nemške kupce, avstrijski tedni v nemških trgovinah, sodelovanje na sejmi. Največ komunicirajo preko množičnih medijev, saj tako dosežejo največ ljudi. Za opravljanje promocijskih dejavnosti ima marketinški oddelek združenja AMA od 6 do 7 milijonov evrov letnega proračuna, ki ga dobi v celoti od kmetov. Ti so namreč zakonsko obvezani, da združenju plačajo 0,25 evrov na 100 litrov mleka za promocijo kmetijskih mlečnih izdelkov.

Raziskava trga je pokazala, da avstrijski potrošniki vidijo domače izdelke kot zelo naravne. Iz tega se je razvil simbol »Naravni okus Avstrije« in slogan »Prepuščeno naravi«. Tako AMA in živilskopredelovalna industrija v oglasih prikazujejo domače proizvode v kontekstu narave. Pomembna motiva pri potrošnikih sta svežina in enostavnost izdelkov. V Avstriji je tako 50 odstotkov mleka na policah svežega in pomembno je, da ohranijo tako visok delež. V drugih državah EU je na prodajnih policah namreč le od 20 do 30 odstotkov svežega mleka. Poleg tega raziskave kažejo, da ljudje vse manj časa prebijejo v kuhinji, zato je pomembno, da so izdelki čim bolj pripravljeni. V Avstriji sledijo temu trendu, zato je na policah že veliko predpripravljenih izdelkov, malic, narezan sir itd.

Koncentracija trgovine precej vpliva na prodajo in pogajalska izhodišča pri prodaji kmetijskih proizvodov. V Avstriji so štiri velike trgovske organizacije, od katerih sta najpomembnejši Billa in Spar. Vsa podjetja v živilskopredelovalni industriji se trudijo prodati svoje izdelke tem glavnim trgovskim organizacijam, saj se tukaj najboljše prodajajo. Te organizacije pa imajo tudi svoje blagovne znamke, ki so cenejše od ostalih izdelkov in tako predstavljajo pomembno konkurenco. Seveda pa mlekarne proizvajajo mleko in mlečne izdelke tako za svoje kot za trgovske blagovne znamke. V mlekarni Nömm na primer 90 odstotkov mleka predelajo prav za trgovinske blagovne znamke, ki prevladujejo pri njihovem prodoru na tuje trge.

V mlekarni Nömm lansirajo na trg 40 do 50 novih proizvodov letno. Približno toliko proizvodov letno tudi umaknejo iz prodaje. Seveda prej testirajo izdelek, ampak v zelo kratkem obdobju. S tem sledijo potrošnikom, ki vedno želijo nekaj novega. Zavedajo se namreč, da je danes življenjska doba izdelkov precej krajša kot nekoč, in sicer največ dve do tri leta, ne več pet do deset let. Zato tudi upoštevajo, da se jim mora investicija v razvoj v dveh do treh letih povrniti, razvojni proces mora biti hiter. Joseph Simon meni, da sta prav inovativnost in hitrost njihovi konkurenčni prednosti.

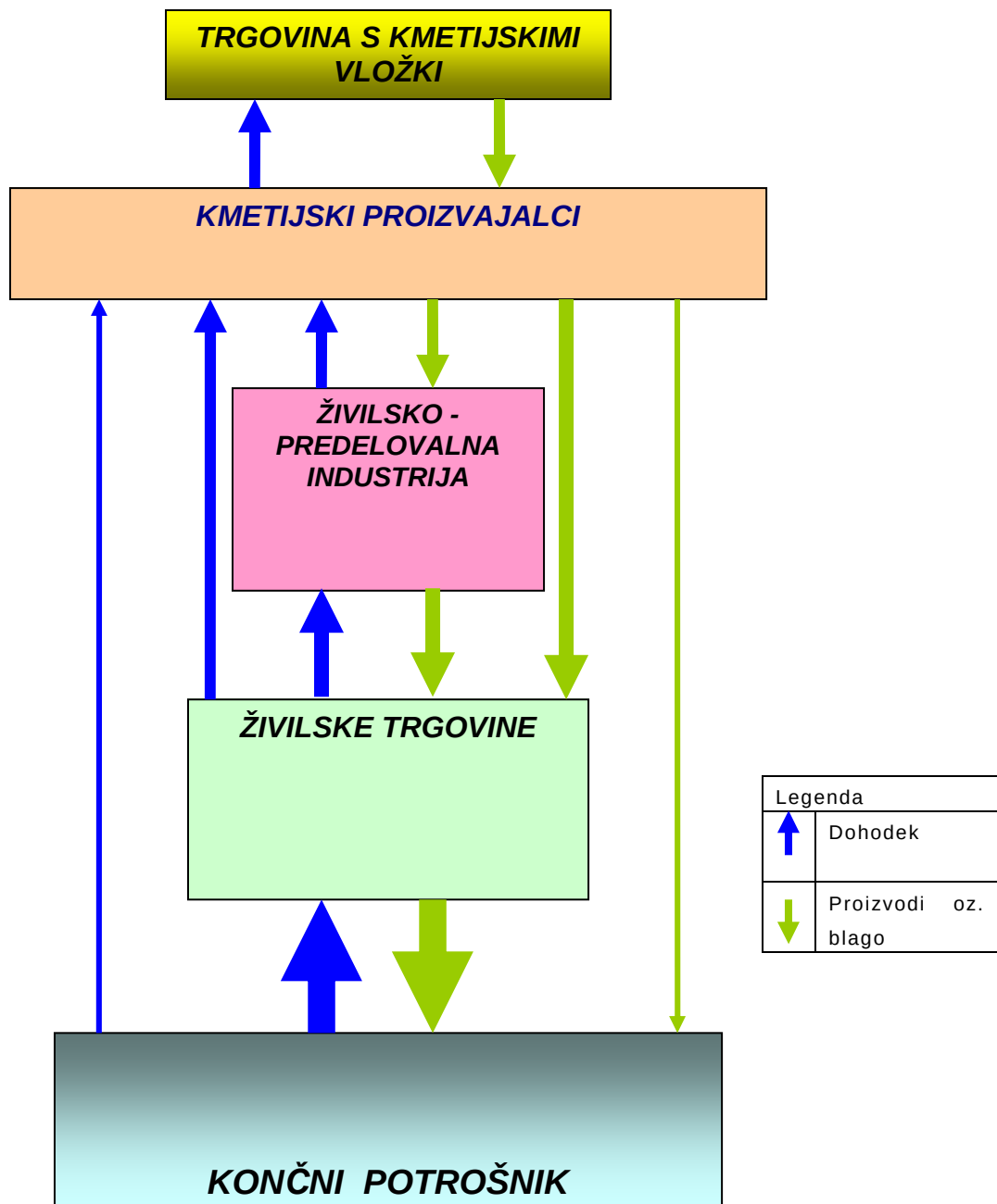
Med avstrijskimi kmeti in mlekarjami poteka stalen boj glede odkupne cene mleka, kljub temu pa se po besedah Josepha Simona iz mlekarne Nöm o ceni načeloma dogovorijo na enem sestanku. Nöm ima sklenjeno dobavno pogodbo s šestimi zadrugami, ki predstavljajo 6.500 kmetov, ti pa letno oddajo okoli 320 milijonov litrov mleka. V imenu vseh kmetov dobaviteljev oziroma vseh šestih zadrug se z mlekarjo dogovarja le en predstavnik zadruge, ki je hkrati edini zaposleni v zadrugi.

Zadruge v Avstriji so ponudniki surovin po pooblastilu svojih članov. Največja zadruga razpolaga s 160 milijoni kilogramov mleka. Naloga zadruge je, da poskuša iztržiti čim višjo odkupno ceno za mleko, a vseeno ne previsoko - takšno, ki jo lahko zdrži tudi mlekarja, saj se tudi kmetje zavedajo, da gre pri njihovem odnosu z mlekarjami za medsebojno odvisnost.

4 TRGOVINA S KMETIJSKIM BLAGOM

V verigi proizvodnje hrane sem do sedaj že natančneje predstavil dva pomembna člena v njeni; se pravi kmetijske proizvajalce in živilskopredelovalno industrijo. Neke vrste povezovalni člen med njima pa je trgovina. Bolj nazorna predstavitev te povezovalne vloge trgovine je razvidna iz spodnje slike:

Slika 1: Veriga proizvodnje hrane



Vir: Lastni

Iz prikaza lahko jasno razberemo, da kmetijski proizvajalec kupuje vložke potrebne za svojo proizvodnjo preko trgovine, katere predmet prodaje je tovrstno blago - nabavni tok. Na drugi strani pa rezultate svoje proizvodnje zopet preko trgovine potem različnih prodajnih kanalov plasira do končnega potrošnika - prodajni tok.

Rezultat kmetijske proizvodnje so proizvodi, ki se razlikujejo na vrsto kmetijske dejavnosti, ki jo kmetijski proizvajalec opravlja; živinoreja, poljedelstvo, vinogradništvo, sadjarstvo... S prodajo svojih proizvodov kmetijski proizvajalci ustvarjajo dohodek, ki ga delno vračajo nazaj v proizvodnjo (reinvestiranje), delno pa porabijo za zadovoljevanje svojih življenjskih potreb.

Blago, ki pomeni vložek v kmetijsko proizvodnjo, kmetijski proizvajalci kupujejo od trgovcev, ki trgujejo s tem blagom. Rezultate svoje proizvodnje pa prodajajo trgovcem, ki se ukvarjajo z odkupovanjem in nadaljnjo prodajo kmetijskih proizvodov ali pa ga sami direktno prodajo končnemu porabniku.

V praksi je nemalokrat isti trgovec tako dobavitelj kot tudi kupec kmetijskega blaga. Predvsem tovrstna trgovska podjetja se morajo zavedati, da z izboljševanjem dohodkovnega in posledično dobičkovnega stanja kmetijskih proizvajalcev ustvarjajo sebi boljši tržni potencial, saj nenazadnje taka podjetja delujejo na omejenem trgu.

Menim torej, da je razvijanje trgovine z rezultati kmetijske proizvodnje temelj, ki bo dajal dobro osnovo za razvoj slovenskega kmetijstva in posledično tudi za razvoj vseh oblik trgovine vključene v tem krogotoku. Učinkovito organizacijsko obliko trgovine pa bo mogoče vzpostaviti predvsem s povečanjem vloge, ki naj jo ima jedrni člen te verige t.j. kmetijski proizvajalec.

Drugače povedano; za vzpostavitev učinkovite trgovine s kmetijskim blagom so v prvi meri odgovorni prav kmetijski proizvajalci, ki se morajo povezati med sabo in na osnovi te povezanosti vzpostaviti trgovino, ki bo ustrezala njihovim potrebam.

4.1 Kmetijsko blago

Izraz kmetijsko blago lahko uporabljamo za dve različni blagovni skupini. Blago, ki ga kmetijski pridelovalci potrebujejo za opravljanje svoje dejavnosti in blago, ki je rezultat opravljanja njihove dejavnosti.

Blago, ki predstavlja vložke za opravljanje kmetijske dejavnosti lahko naprej razdelimo na dve podskupini; vložki za tekočo porabo in investicijski vložki. Kriterij za razdelitev na ti dve podskupini je pogostost nabave posamezne vrste blaga.

Blago, ki je rezultat kmetijske proizvodnje, pa se razlikuje na vrsto kmetijske proizvodnje, ki jo opravlja kmetijski pridelovalec; živinoreja, poljedelstvo, vinogradništvo... Zaradi zniževanja tveganja, ki ga prinaša ozka specializacija v proizvodnji, v Sloveniji večina kmetijskih proizvajalcev opravlja več različnih kmetijskih dejavnosti in s tem proizvajajo tudi več različnih vrst kmetijskega blaga kot rezultatov njihove proizvodnje.

Natančnejša razdelitev kmetijskega blaga je razvidna iz tabele 5.

Tabela 3: Kmetijsko blago

KMETIJSKO BLAGO		
Vložek v kmetijsko proizvodnjo		Rezultat kmetijske proizvodnje *
Vložki v tekočo porabo	Vložki za investicije	01 Žive živali 02 Meso in drugi užitni klavnični odpadki 03 Ribe, raki, mehkužci in drugi vodni nevretenčarji 04 Mlečni izdelki; ptičja jajca; naravni med 05 Proizvodi živalskega izvora 06 Živo drevje in druge rastline; čebulnice; cvetje 07 Užitne vrtnine, nekateri koreni in gomolji 08 Užitno sadje in oreški 09 Kava, čaj, začimbe 10 Žita 11 Proizvodi mlinске industrije 12 Oljna semena in plodovi 13 Šelak; gume, smole, rastlinski sokovi in ekstrakti 14 Rastlinski materiali za pletarstvo 15 Masti in olja živalskega in rastlinskega izvora 16 Izdelki iz mesa, rib, rakov, mehkužcev 17 Sladkor in sladkorni proizvodi 18 Kakav in kakavovi izdelki 19 Izdelki iz žit, moke, škroba ali mleka 20 Proizvodi iz vrtnin, sadja, oreškov 21 Razna živila 22 Pijače, alkoholne tekočine in kis 23 Ostanke in odpadki živilske industrije; krma 24 Tobak in izdelani tobačni nadomestki
• Semena, sadike • Energija; Maziva • Gnojila in sredstva za izboljšavo tal • Sredstva za varstvo rastlin • Veterinarske storitve • Krmila • Vzdrževanje opreme • Vzdrževanje zgradb • Orodja • Drugi proizvodi in storitve	• Kmetijski stroji • Priključki • Hlevska oprema • Zgradbe	

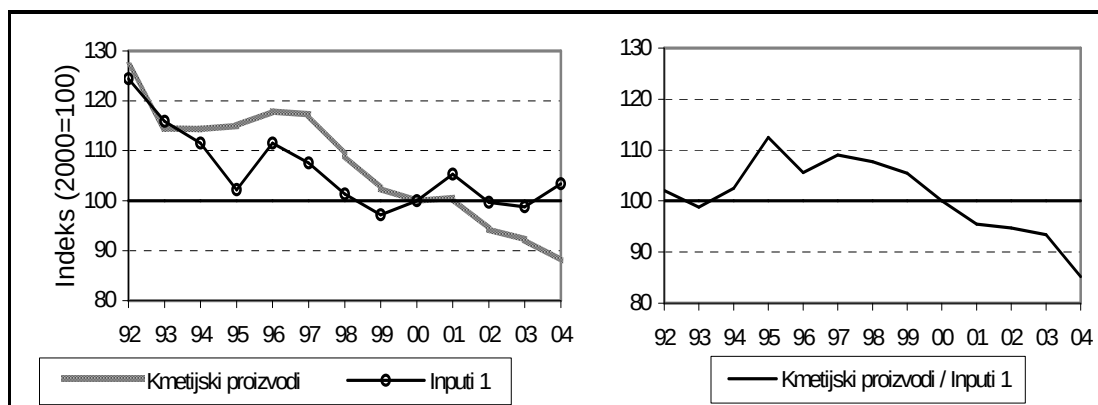
* označba proizvodov po kombinirani nomenklaturi

Vir: lastni

Razmerje cen med tema dvema osnovnima vrstama blaga pa v veliki meri vpliva na dohodkovni položaj kmetijskih proizvajalcev in njihovo kupno moč pri blagu, ki predstavlja vložek v kmetijsko proizvodnjo.

Cene kmetijskih proizvodov pri proizvajalcih se realno znižujejo že od leta 1997. Padec cen je bil velik zlasti v letih 1998 in 1999, ko so začele veljati zaveze iz različnih sporazumov o sproščanju trgovine s kmetijskimi proizvodi ter v letu 2002. V teh letih so močno padle tudi svetovne cene.

Graf 5: Realni indeksi cen proizvodov in storitev za tekočo porabo v kmetijstvu (inputi 1) ter cenovno stroškovna razmerja v kmetijstvu; 2001-2004



Vir: SURS, preračuni KIS

Tabela 4: Realni indeksi cen proizvodov in storitev za tekočo porabo v kmetijstvu (inputi 1) ter cenovno stroškovna razmerja v kmetijstvu; 1992-2004

	Nominalno					Realno				
	Indeks (2000=100)		2004			Indeks (2000=100)		2004		
	2001	2002	2003	2004	2003	2001	2002	2003	2004	2003
Kmetijski proizvodi pri proizvajalcih	109,0	109,9	113,5	112,2	-1,1%	100,6	94,3	92,2	88,0	-4,6%
Rastlinski pridelki	109,6	114,4	126,2	114,1	-9,6%	101,1	98,2	102,5	89,5	-12,7%
Živali in živalski proizvodi	108,8	107,9	107,9	111,3	3,2%	100,3	92,6	87,7	87,3	-0,4%
Vložki za kmetijstvo (1+2)	111,9	115,4	120,9	131,7	8,9%	103,2	99,0	98,2	103,3	5,1%
Vložki za tekočo porabo (1)	114,2	116,1	121,5	131,8	8,5%	105,4	99,6	98,7	103,4	4,7%
Vložki za investicije (2)	106,4	113,9	119,7	131,4	9,8%	98,2	97,7	97,3	103,1	6,0%
Razmerje kmetijski pridelki / cene hrane	99,8	93,6	92,4	90,9	-1,6%					
Razmerje kmetijski pridelki / vložki 1	95,5	94,7	93,4	85,1	-8,9%					

Vir: SURS, preračuni KIS

V letu 2004 so se cene kmetijskih pridelkov pri proizvajalcih po podatkih statistike v primerjavi z letom prej znižale za 1,1%, merjeno z inflacijo, ki je znašala 3,6%, pa so bile realno za 4,6% nižje kot v letu 2003 oziroma za 12,0% nižje kot leta 2000. Močno so padle zlasti cene rastlinskih pridelkov (-12,7%), medtem ko so cene v živinoreji ostale realno na podobni ravni kot v letu prej (-0,4%). Na cene kmetijskih proizvodov so v letu 2004 poleg specifičnih značilnosti proizvodnega leta (letina, proizvodni cikel, raven svetovnih cen ipd.) vplivale tudi spremenjene razmere na trgu po vstopu v EU. Z vstopom v EU se je močno razširil notranji trg in s tem povečala konkurenca, spremenili so se zunanjetrgovinski režimi, pri nekaterih proizvodih pa so začeli veljati tudi novi tržni mehanizmi (sladkorna pesa in sladkor, mleko).

Močan padec cen rastlinskih pridelkov v letu 2004 lahko v precejšni meri pripišemo razmeroma visoki ravni cen nekaterih pridelkov v letu 2003 zaradi izjemno slabe letine. Tako so po izjemnem povečanju v letu 2003 močno padle predvsem cene krompirja, zelenjadnic in sadja. Precej so se znižale tudi cene žita (predvsem pšenice in ječmena), medtem ko je cena sladkorne pese realno porasla skoraj za četrtno (Volk, et al. , 2005, str. 17).

4.2 Stanje v trgovini s kmetijskim blagom

V preteklosti je bil upravljalski proces v slovenskem kmetijstvu in živilskopredelovalni industriji izrazito usmerjen k proizvodu ("product orientation"). Po spremembi ekonomskega sistema so se začele razmere sicer spreminjati, še vedno pa le redki kmetijski proizvajalci in tudi živilska podjetja proces upravljanja v celoti izvajajo po sodobnih "trženjskih" načelih ("market orientation"). Prav gotovo bodo prihodnja leta pomembna za razvoj dejavnosti trgovine s kmetijskim blagom pri nas, saj bodo obstali samo kmetijski pridelovalci, živilskopredelovalna podjetja in trgovine s kmetijskim blagom, ki bodo lahko ostali konkurenčni, predvsem z vidika zadovoljevanja kupca, saj na razvitih trgih danes govorimo o prenosu moči od proizvajalcev in trgovcev h končnim porabnikom, ki so danes vse bolj osveščeni in informirani in tako narekujejo tempo razvoja trgovine. Zaradi tega in povečane konkurence s tujih trgov, bo konkurenca na našem trgu še naraščala. Glavno besedo pa bo na koncu imel porabnik, ki bo odločil, kateri proizvajalci in trgovske družbe bodo učinkovito zadovoljevali njegove želje in potrebe.

Med slovenskim kmetom in njegovim tržnim okoljem še vedno obstaja informacijski prepad, ki mu ne omogoča realne presoje o stanju na trgu, o dejanskih in potencialnih konkurentih in o lastni konkurenčnosti (paleta proizvodov, količina, cena, roki). Odločitev o pridelavi je zato podvržena zelo velikemu tveganju. Osrednji trg živilskih proizvodov ne obstaja in prav tako ni vzpostavljen marketinški informacijski sistem na regijskem ali državnem nivoju.

Nekatera slovenska živilskopredelovalna podjetja niti pri razvoju novih proizvodov ne analizirajo zahtev potrošnika. Taka podjetja procese uvajanja vodijo popolnoma stihijsko. Le redko je uvajanje novega proizvoda podprto z ustrezno in celovito oglaševalsko akcijo. S takim načinom poslovanja podjetja na konkurenčnem skupnem trgu ne bodo mogla obstati. Težko je verjetno, da se res vsa podjetja ne zavedajo pomena celovitosti trženjskega pristopa. Očitno je, da se tudi tu kažejo omejene kapitalske zmožnosti slovenskih živilskih podjetij. Prav tako primanjkuje ustrezno usposobljenega kadra v podjetjih in trženjskih agencij, ki pripravljajo strategije za živilska podjetja.

Živilska trgovinska podjetja, ki imajo sicer največ stika s končnim porabnikom, se njegovim zahtevam in željam tudi najbolj prilagajajo. Zaradi že omenjene premajhne tržne usmerjenosti tako kmetijskih proizvajalcev kot tudi živilskopredelovalnih podjetij pa se na trgovinskih policah pojavlja vse več tujih živilskih izdelkov. Mnogo takih izdelkov prihaja iz držav, ki lahko zaradi učinkov ekonomij obsega dosegajo nižje proizvodne cene in s tem je lahko tudi prodajna cena nižja ter tako dostopnejša večjemu krogu končnih porabnikov. Ob takih cenovnih razmerjih so tudi domači ponudniki prisiljeni znižati svoje cene.

Prodajno nakupna cena živilskih proizvodov se oblikuje na osnovi približkov, oziroma napak in popravkov, kar ni niti v korist pridelovalcev ter živilskopredelovalnim podjetjem niti v korist potrošnikov. Kmetijski pridelovalci tako dosegajo nižji dohodek kot bi ga sicer lahko, in s tem ustvarjajo manj kapitala, potrebnega za vlaganje v posodabljanje svoje kmetijske proizvodnje. Zaradi njihove neposredne navezanosti na trgovska podjetja z vložki v kmetijsko proizvodnjo pa se slabša tudi njihov položaj. Podoben problem glede investicijskih vlaganj pa srečujejo tudi slovenska živilskopredelovalna podjetja.

Nezadostna trženjska usmerjenost tako slabi konkurenčni položaj vseh členov v verigi proizvodnje hrane. Tako stanje je nujno potrebno spremeniti in ga tudi z ustreznimi ukrepi lahko spremenimo, saj je tekoča kmetijska politika s svojimi ukrepi in možnostmi financiranja temu zelo naklonjena.

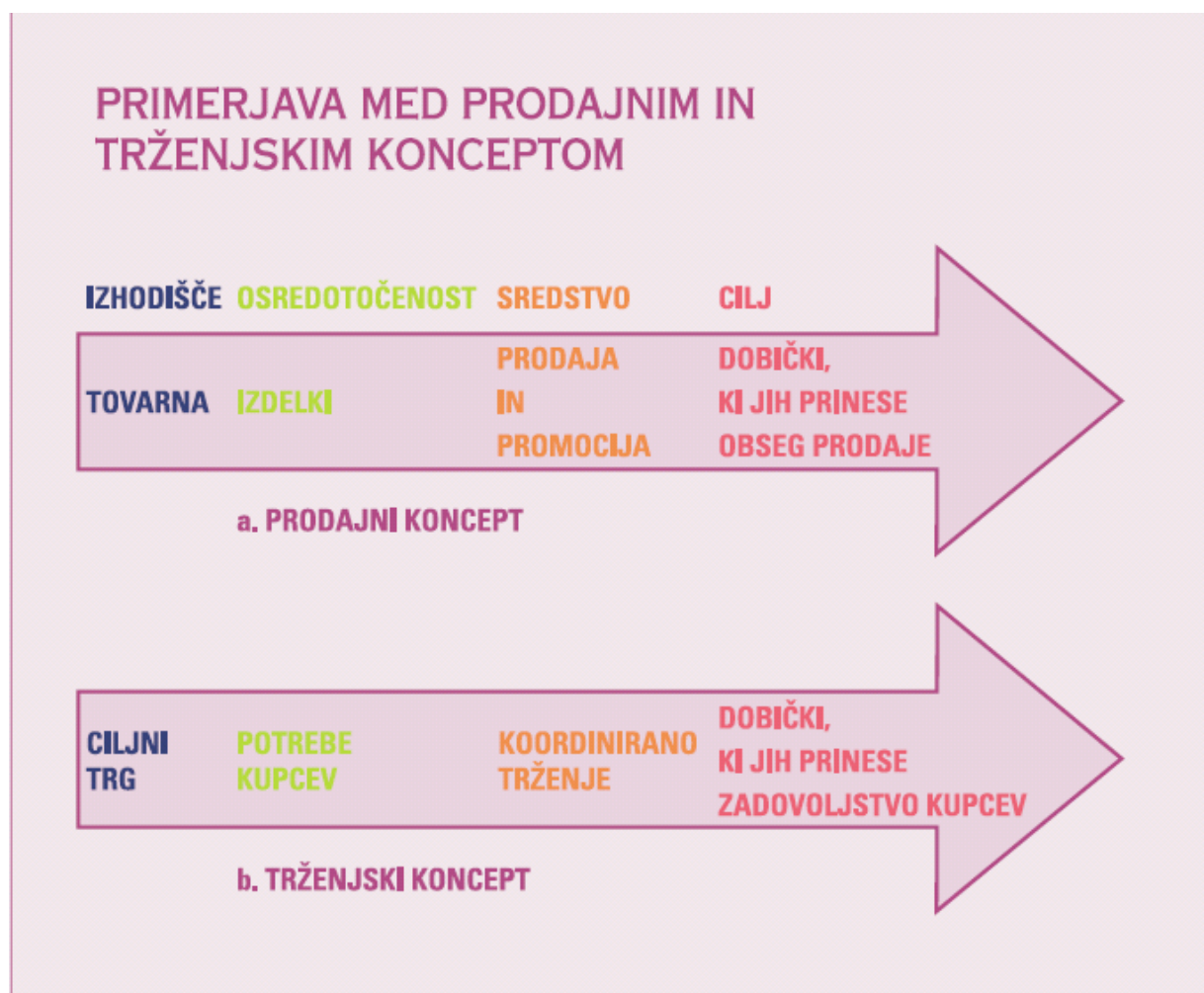
4.3 Trženjski koncept kmetijske pridelave

V praksi se pogosto napačno uporablja beseda trženje zgolj za prodajo in oglaševanje, vendar sta to le dve pomembni trženjski orodji. Trženje pomeni predvsem trženjsko razmišljanje, ki se začne še preden s pridelavo sploh pričnemo in se ne konča s prodajo določenih pridelkov ali proizvodov. Trženjsko usmerjenost lahko razumemo tudi kot strateški premik pri vodenju kmetij in podjetij od ponudbe k povpraševanju.

Cilj trženja je, da na dolgi rok pridobimo zveste in zadovoljne odjemalce, ne pa da zgolj prodamo. Namen trženja je predvsem pomagati podjetjem (tržnim organizacijam pridelovalcev) glede tega, kaj naj proizvajajo (pridelujejo) oziroma prodajajo. Trženje pomeni postopek iskanja trgov, na katerih bomo prodajali, izdelkov, ki jih bomo ponudili, cen, ki jih bomo zaračunali, distributerjev, ki jih bomo uporabili in sporočil, ki jih bomo uporabili. Osrednji namen je ponuditi odjemalcem kar največ vrednosti za določeno ceno.

Danes že vsaka organizacija ali posameznik lahko uporablja trženjske ideje, trženje bi moralo biti del splošne izobrazbe, pomembno je, da trženjsko usmerjeno razmišljamo.

Slika 2: Prodajni in trženjski koncept



Vir: Edelbaher, *Osnove trženja proizvodov pridelave z namakanjem*, Ljubljana 2003, str. 35

Kmetijski pridelovalci morajo razpolagati z informacijami, kaj trg pričakuje in se s svojo pridelavo oz. proizvodnjo prilagoditi potrebam potrošnikov. Da bi zadovoljili zahteve trga, morajo proizvajalci, pridelovalci poznati in uporabiti štiri marketinška orodja, predstavljena v sledeči tabeli.

Tabela 5: Potrebna marketinška orodja

Marketinško orodje	Opis
Politika izdelka	Kako naj bo sestavljen in oblikovan program ponudbe (kakovost izdelka, njegova oblika, blagovna znamka, trgovsko ime, nalepka, logo, embalaža, paleta proizvodov, storitve)
Cenovna politika	Pod kakšnimi pogoji bomo lahko prodali izdelek (dostavni pogoji, plačilni pogoji, popusti,) odločitev ali bo cena orientirana glede na proizvodno ceno ali bo tržno usmerjena
Distribucijska politika	Kako bo potekala distribucijska veriga od dobaviteljev in kupcev (tržni kanali, tržna organiziranost, logistika)
Komunikacijska politika	Kako bo predstavljeno komuniciranje in določeni potencialni izvajalci (klasično oglaševanje, promocija, udeležba na sejnih, trgovske akcije, komuniciranje z javnostjo, sponzoriranje)

Vir: lastni

Pomembnost trženjskega koncepta pridelave v zadnjem času podkrepi tudi t.i. tehnologija masovnega prilagajanja porabniku. Za to tehnologijo lahko že rečemo, da je temelj sodobne ekonomije.

Fingar, Kumar in Sharma navajajo, da v današnji dobi kupca vse temelji na masovnem prilagajanju porabniku. Organizacije v dobi kupca preobračajo celotno verigo vrednosti v prid zadovoljevanja potreb kupcem (Fingar, Kumar, Sharma, 2000, str. 274). DuBrin masovno prilagajanje porabniku opredeljuje kot novi trend zadovoljevanja kupčevih potreb na način, ki porabniku omogoča osebno variacijo masovne proizvodnje proizvodov. DuBrin pravi, da je masovno prilagajanje porabniku hibridna tehnika, kjer se proizvodna linija razteza preko stotin variant določenega proizvoda (DuBrin, 2000 str. 82).

Draft (2000) masovno prilagajanje porabniku opredeljuje kot pomemben trend v proizvodnji, kjer so obrati sposobni masovno proizvajati izdelke, ki so hkrati oblikovani natančno po kupčevih specifikacijah (Dimovski, Penger, Žnidaršič: 2003, str 307).

Pri trgovini s kmetijskim blagom lahko trend tehnologije masovnega prilagajanja potrošniku opazimo predvsem v trgovini s kmetijsko mehanizacijo, kjer je kupcem (kmetom) omogočeno, da sestavijo stroj povsem po svojih zahtevah.

Pri prodaji rezultatov kmetijske proizvodnje v Sloveniji pa kljub temu, da bi bila izvedljiva, ta tehnologija v večji meri ni zajela tako trgovcev, kot tudi pridelovalcev ne. Izvedljivost tehnologije prilagajanja porabniku na področju trgovine z rezultati kmetijske proizvodnje vidim v pridelavi ekološko sprejemljive hrane, po kateri v Sloveniji in tudi v Evropi povprašuje vse več ljudi. V bistvu je to neka tržna vrzel, ki bi jo vsaj delno lahko pokrivala slovenska kmetijska proizvodnja in posledično z njo tudi živilskopredelovalna industrija. Za obe gospodarski dejavnosti lahko na osnovi do sedaj znanega trdim, da v primerjavi z evropsko konkurenco zaradi svoje površinske majhnosti in delno tudi geografske specifičnosti (višinske kmetije) ne moreta dosegati takih učinkov ekonomije obsega kot veliki evropski konkurenti. Seveda bi bila za uspeh v tej tržni vrzeli nujno potrebna povezanost vseh akterjev v živilskopredelovalni verigi; pridelovalci, živilskopredelovalna industrija in seveda tudi trgovina.

4.4 Predstavitev posameznih delov tržne poti

V današnjem gospodarstvu večina proizvajalcev ne prodaja svojih izdelkov neposredno končnemu ponudniku. Med proizvajalcem (pridelovalcem) in končnimi porabniki je množica tržnih posrednikov, ki opravljajo različne posle.

Predstavitev možnih ravni tržnih poti, glede na število posrednikov:

Tabela 6: Ravni tržnih poti

STOPNJA RAVNI	Prikaz
ničelna raven: (prodaja od vrat do vrat, prodaja na domu, naročila po pošti, telefonu, prodaja preko telefona).	<pre> pridelovalec ↓ porabnik </pre>
pot z eno ravni:	<pre> pridelovalec ↓ trgovec na drobno ↓ Porabnik </pre>
Tržna pot z dvema ravnema:	<pre> pridelovalec ↓ trgovec na debelo ↓ trgovec na drobno ↓ porabnik </pre>
Tržna pot s tremi ravnmi:	<pre> pridelovalec ↓ trgovec na debelo ↓ trgovec na drobno ↓ specializirani trgovec ↓ porabnik </pre>

Vir: lastni

Večina proizvajalcev se povezuje s tržnimi posredniki, da bi posredovali njihove izdelke na trg. Tržni posredniki predstavljajo tržno pot, ki se lahko imenuje tudi prodajna pot ali distribucijski kanal. Pri uporabi posrednikov gre predvsem zato, da so bolj učinkoviti pri oskrbovanju z izdelki, saj ponujajo s svojimi zvezami, izkušnjami, specializacijo in obsegom več, kot bi dosegel posameznik.

Tržni posredniki v kmetijstvu bi bili lahko sledeči:

1. trgovski posredniki

Trgovci na debelo in drobno, ki kupujejo blago, postanejo njegovi lastniki in ga prodajo. To vlogo bi lahko v celoti prevzela kmetijska zadruga ali trgovsko podjetje s kmetijskim blagom, ki deluje regijsko.

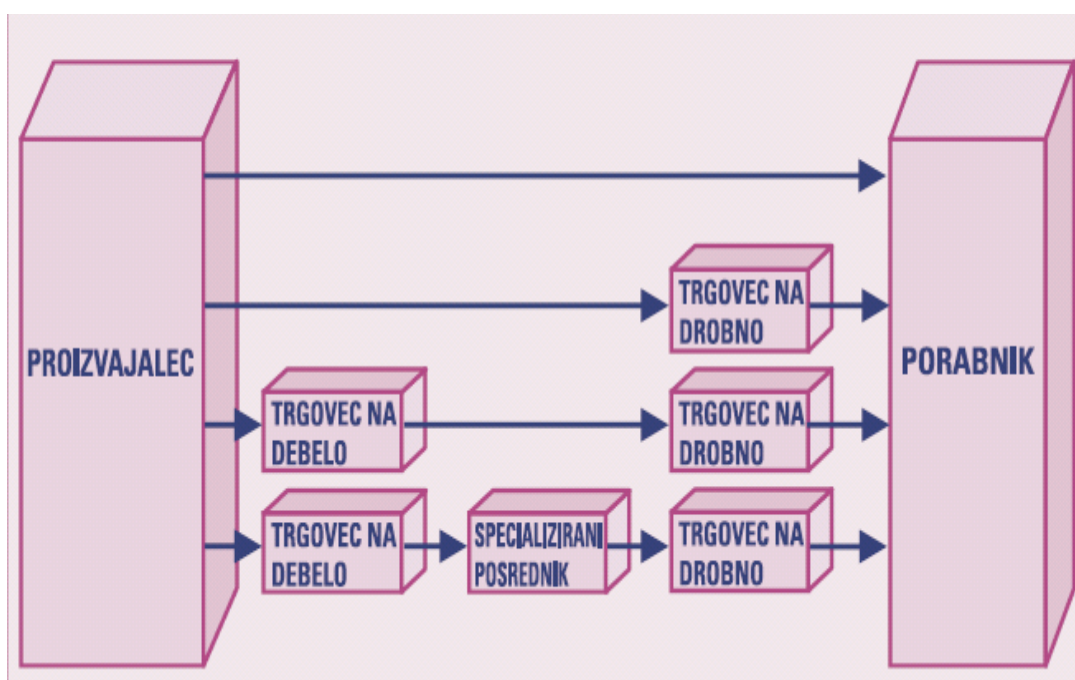
2. posredniki - zastopniki

Predstavniki proizvajalcev in prodajni predstavniki iščejo kupce in se pogajajo v imenu proizvajalcev, vendar ne prevzemajo izdelkov v svojo last. To vlogo bi lahko v celoti prevzela Zadružna kmetijska družba, ki deluje na ravni države.

3. posredniki, ki olajšajo prodajo blaga

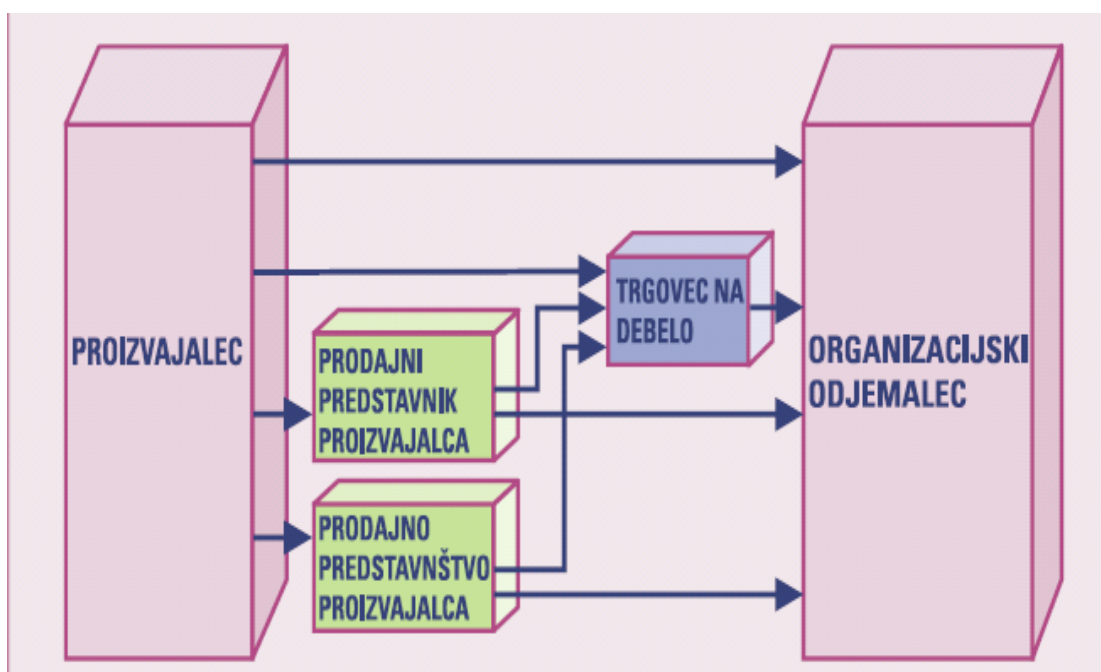
To so skladiščna podjetja, transportna podjetja, oglaševalske agencije. To vlogo bi lahko pri nas prevzeli zbirni centri za zelenjavo, npr. na območju Ptuja za Podravsko regijo.

Slika 3: Tržne poti pri trženju porabniku



Vir: Edelbaher, Osnove trženja proizvodov pridelave z namakanjem, Ljubljana 2003, str. 21

Slika 4: Tržna pot pri medorganizacijskem trženju



Vir: Edelbaher, *Osnove trženja proizvodov pridelave z namakanjem*, Ljubljana 2003, str. 22

Temeljna funkcija trgovine na debelo je posredovanje blaga med proizvajalci in trgovci na drobno oziroma velikimi porabniki na drugi strani in na ta način zmanjšuje število poslovnih transakcij, ki bi sicer nastale med proizvajalci in trgovino na drobno. V zadnjem obdobju so opazne spremembe v tej panogi, ki so rezultat procesov integriranja in koncentriranja ter posledično različnih oblik kooperacij: večji proizvajalci organizirajo lastno grosistično dejavnost in se neposredno povezujejo s trgovino na drobno; trgovska podjetja na drobno so zainteresirana za neposredne odnose s proizvajalci in uvozniki, saj s tem dosegajo ugodnejše pogoje; širi se predvsem vertikalno povezovanje trgovcev na debelo s proizvajalci in med trgovino na debelo in trgovino na drobno; trgovci na debelo iščejo možnosti za oskrbo novih odjemalcev, predvsem obrtnikov, gostincev in industrijskih predelovalcev (t.j. malega gospodarstva).

Z razvojem in posodobitvijo trgovine na drobno (supermarketi, hipermarketi, blagovnice, diskonti) se je bistveno poslabšal položaj trgovine na debelo z nekaterimi blagovnimi skupinami, predvsem v živilski stroki. Reakcija na takšen negativen trend trgovine na drobno je bilo združevanje manjših podjetij in modernizacija poslovanja trgovskih družb na debelo. V državah razvitega sveta se je število trgovskih podjetij na debelo manjšalo že od leta 1970, pri nas tega trenda še ni zaslediti, čeprav je tak razvoj pričakovan glede na evropske trende in glede na predimenzioniranost slovenske trgovine na debelo; pri tem je potrebno poudariti, da se ni zmanjšala vrednost grosistične prodaje, ampak nasprotno, ta prodaja narašča.

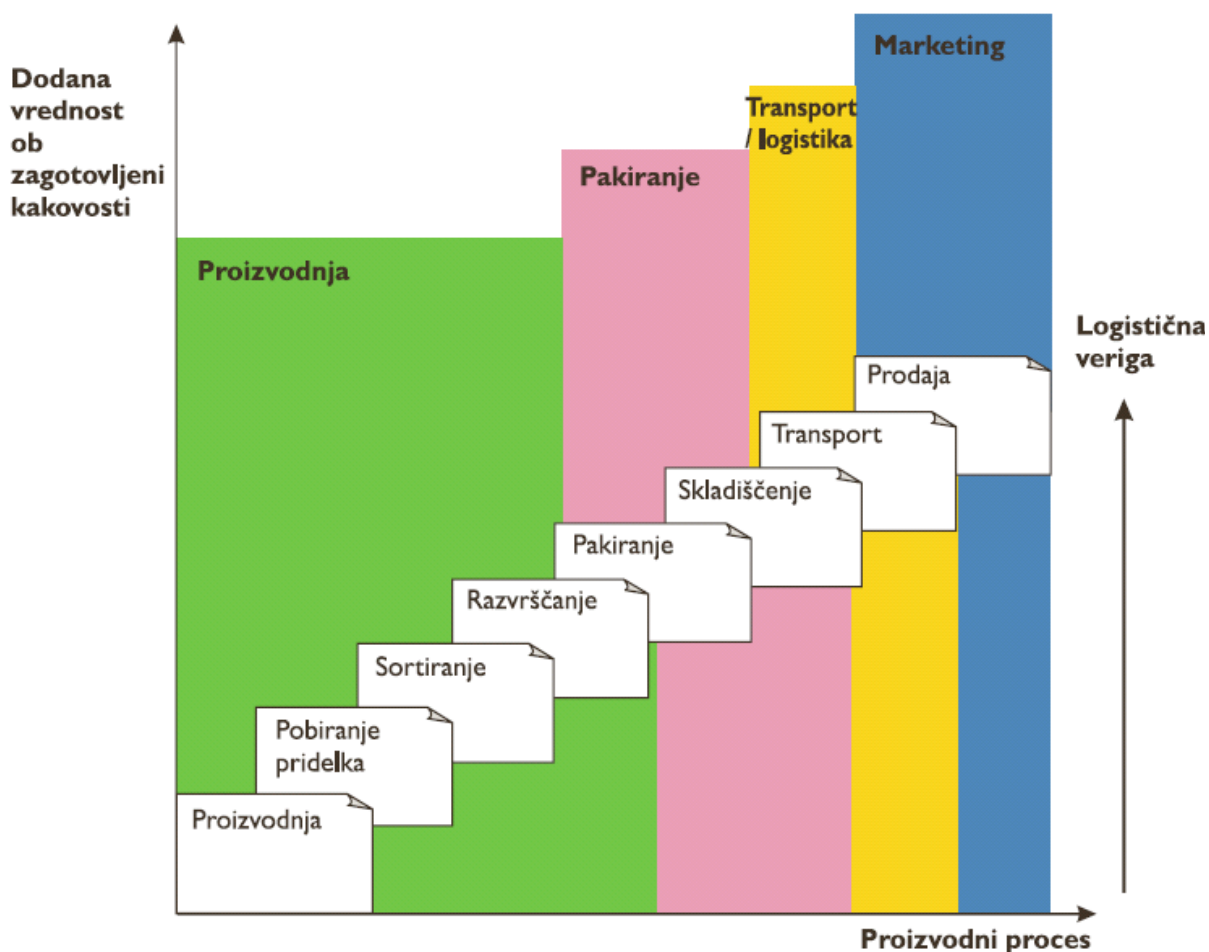
Trgovina na drobno izvaja zadnjo fazo menjalnega procesa. Njena naloga je, da zagotovi ustrezeni obseg in strukturo ponudbe na dostopnih lokacijah, pravočasno in po cenah, ki so usklajene z dejansko vrednostjo izdelkov in storitev. Je eden temeljnih sektorjev slovenskega gospodarstva, vendar njen pomen ni le ekonomski, temveč širše družbeni, politični in kulturni. Ima pomemben in zelo občutljiv položaj v nacionalni ekonomiji, saj se prav v trgovini na drobno pojavijo prvi znaki sprememb v končnem povpraševanju oz. končni porabi. V razvitem svetu trgovina na drobno zaposluje okrog 20% vseh zaposlenih v gospodarstvu, v Sloveniji je ta odstotek blizu 7,5 odstotka (leto 1998).

V preteklih tridesetih letih sta bili opazni dve vzporedni tendenci: zmanjševanje števila prodajaln in naraščanje vloge t.i. nestandardnih oblik prodaje (t.j. prodaje, ki ne poteka v prodajalni, npr. kataloška prodaja, akviziterska prodaja, prodaja po TV, prek interneta ipd.). Zmanjšanje števila prodajnih objektov je bilo najbolj intenzivno v živilski stroki, zlasti postrežnih prodajaln, povečalo pa se je število supermarketov in hipermarketov. Prodajalne, ki so prenehale s poslovanjem, so bile praviloma v lasti manjših neodvisnih in neorganiziranih detajlistov. Proces zmanjševanja števila prodajaln je povezan z naraščanjem njihove povprečne velikosti, ki je temeljila na tehnično-tehnološkem razvoju in uvajanju novih prodajnih metod. Prav tako se je povečalo povprečno število zaposlenih na prodajalno.

Pri odločitvi o tržni poti je pomembno ekonomsko merilo, saj je vsaka tržna pot povezana z različno ravniijo prodaje in stroškov. Potrebno je izdelati oceno stroškov različnega obsega prodaje na posamezni tržni poti. Stalni stroški uporabe prodajnega zastopstva so nižji kot stalni stroški ustanovitve lastnega predstavništva. Proizvajalec mora tržne poti nenehno ocenjevati. Sistem zahteva sprotno spreminjanje, da ustreza novim razmeram na trgu. Sprememba postane potrebna, ko se razširi trg, se pojavi nova konkurenca, se spremenijo nakupni vzorci potrošnikov.

V nadaljevanju je prikazan celoten sklop logistike, ki je potreben, v verigi od kmetijskega pridelovalca do kupca. Pomemben je vsak del logističnega procesa, ki ga moramo zagotoviti, sicer ni uspešno niti trženje, kot zadnji del v tej verigi.

Slika 5: Logistična veriga kmetijske proizvodnje



Vir: Edelbaher, *Osnove trženja proizvodov pridelave z namakanjem*, Ljubljana 2003, str. 23

4.5 Povezave, prevzemi in združitve - za živilske trgovine

V preteklosti je bila slovenska trgovina na drobno organizirana v okviru nekaj velikih sistemov. Mnogo teh sistemov je v procesu privatizacije tudi razpadlo. V času, ki je sledil, so delovala na našem trgu pretežno majhna, razdrobljena podjetja v privatni lasti. Gospodarski trendi v svetu danes pa so usmerjeni predvsem v globalizacijo in ekonomijo obsega. Da bi podjetja lažje poslovala v takšnem okolju in si zagotovila boljše pogoje poslovanja, prihaja med podjetji do različnih vrst povezav, združitvev ali prevzemov. V Sloveniji je bila trgovina prva dejavnost, ki je spoznala in se tudi prva odzvala na globalne pojave povezovanja in koncentracije kapitala, hkrati pa je tudi v praksi spoznala prednosti ekonomije obsega (Kovač, 2001, str. 43).

Po letu 1990 je Slovenija začela slediti evropskim trendom in začela tudi v praksi uresničevati predvsem različne oblike povezovanja in združevanja, kar je danes, če namerava trgovina pri nas učinkovito konkurirati evropskim podjetjem, potrebno in nujno.

Prednosti, ki jih ponuja kapitalsko povezovanje pri trgovskih podjetjih, so lahko; skupen nastop pri domačih in tujih dobaviteljih, možnosti za specializacijo nabav, sodelovanje pri logistiki, povezovanje na področju informacijskih sistemov, skupen nastop do bank in drugih finančnih institucij, optimizacija prodajnega programa, večja prodajna mreža, skupno trženje in oglaševanje, sodelovanje pri kadrih. (Germ - Metlika, 2001, str. 22):

Naša podjetja so glede na svetovne razmere majhna, kar se še bolje vidi po vstopu Slovenije na notranji trg Evropske unije, ko je naš ekonomski prostor postal le delček ogromnega ekonomskega prostora. Zato tudi naša največja podjetja iščejo možnosti za povečevanje kapitalske moči, nekatera s prevzemi ali povezavami. Težava je samo v tem ali naj se naša podjetja kapitalsko povezujejo z drugimi našimi podjetji ali s tujimi. Prednost povezovanja z domačimi podjetji je tudi v skupnem nastopu pri domačih in tujih dobaviteljih, skupnem nastopu do bank in drugih finančnih institucij, ki omogočajo cenejše vire financiranja, tako zalog kot tudi financiranje novih investicij v objekte. Prednost povezav s tujimi podjetji pa je predvsem kapitalska, saj imajo ravno tuja podjetja več kapitalske osnove. Trendi bodo v prihodnosti narekovali tudi prevzeme s strani tujih trgovskih družb in povezave slovenskih in evropskih ali kakšnih drugih družb. Pomembno vprašanje, ki se pri tem pojavlja je, ali bodo lahko slovenska podjetja, tudi povezana, učinkovito konkurirala velikim svetovnim trgovskim sistemom.

Po zakonu o gospodarskih družbah poznamo v Sloveniji tri oblike združevanja podjetij.

Spojitev podjetij je najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij. Zanj je značilno, da iz dveh podjetij kot samostojnih pravnih oseb nastane novo, tretje podjetje, pri tem pa prvotni podjetji prenehata obstajati. Pri pripojitvi gre za obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, pri tem pa običajno pripojeno podjetje preneha obstajati, ali pa deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja. S prevzemi pa običajno označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je bilo prevzeto.

Spojitve, pripojitve in prevzemi so lahko horizontalni, kar pomeni, da se povezujejo podjetja z enako proizvodnjo. V tem primeru podjetja hitro povečujejo svojo velikost in pričakujejo, da bodo z večanjem velikosti pridobile večjo učinkovitost z ekonomijami obsega. Horizontalni način pripojitev in spojitev ustvarja velike proizvajalce, ki pogosto lahko nastopajo na trgu tudi monopolno ali pa bistveno povečajo svojo tržno

moč glede na druge konkurente. Ekonomije obsega znotraj podjetja in monopolna moč zunaj podjetja so glavni razlog za horizontalne oblike povezovanja podjetij.

Pri vertikalni povezavi pa gre za povezovanje podjetij, ki proizvajajo v reprodukcijski verigi. Torej lahko proizvajalci v težki industriji najdejo partnerje v predelovalni industriji ali pa se povežejo in pripojijo podjetja znotraj predelovalne industrije (npr. povezovanje med končnimi proizvajalci in proizvajalci sestavnih delov). Prednost takšnih povezav je v zmanjšanju transakcijskih stroškov in pa tudi zmanjšanje tveganja poslovanja.

Tako horizontalne kot vertikalne povezave so lahko tudi geografske, torej z medsebojnim povezovanjem skušajo nastati velika podjetja, ki obvladujejo vse večje trge, ne samo lokalne.

Kadar gre za povezovanje podjetij iz nepovezanih trgov oz. panog pa govorimo o konglomeratnih povezavah. V ozadju so predvsem finančni razlogi, s katerimi se uresničuje načelo zelo hitro rastočih poslov, ki predpostavlja, da je rast podjetja omejena z njegovo optimalno velikostjo, rast poslov pa je neomejena.

Koncentrične povezave ustvarjajo vezi med podjetji, ki se ukvarjajo z enakimi poslovnimi procesi ali uporabljajo enako tehnologijo ali pa nastopajo na istih trgih.

Največ prevzemov in povezav zadnje obdobje pri nas zasledujemo pri živilskih trgovskih podjetjih, med katerimi je v ospredju prav gotovo Mercator. Konkurenca med živilskimi podjetji je bolj kruta, metode komuniciranja pa manj uglašene kot pri trgovcih s tehničnim blagom. Tu se tudi pojavlja vprašanje, ali so res vsi prevzemi tudi dobra naložba.

Mercator je v letu 1999 začel s prevzemi zaradi doseganja sinergijskih učinkov povezovanja in sodelovanja z dobavitelji. Do konca leta 2000 je tako prevzel kar 12 trgovskih podjetij. Po prevzemu mariborske družbe Klas so sledili prevzemi Loke - Škofja Loka, Goriške - Nova Gorica, Jelše - Šmarje pri Jelšah, Planike - Slovenska Bistrica, družbe Hubelj - Ajdovščina, Grosista - Nova Gorica, Špecerije - Bled, Dolenjke - Novo mesto, Posavja - Brežice, Jestvine - Koper in TP Rožce - Jesenice. Povezovanje pa ni bilo samo horizontalno, vertikalno ali pa koncentrično, saj ravno pri Mercatorju lahko vidimo prvine konglomeratnega združevanja, to je združevanja različnih dejavnosti, saj se je v letu 2000 Mercatorju pridružila tudi slovenskobistriška mlekarica Planika (Anžlovar, 2000, str. 24). Mercator je tako do leta 2002 v Sloveniji prevzel že 17 družb.

Drugi dokaj uspešen tekmeč na področju prevzemanja trgovskih podjetij Mercatorju je bilo do leta 2003 tudi trgovsko živilsko podjetje Živila, ki je do tega leta uspešno izpeljalo formalno pripojitev kranjske družbe PPC Gorenjski sejem, murskosoboške Veletrgovine Potrošnik in tudi povečalo

svoj tržni delež v trgovini s kmetijskimi stroji, škropivi in žitom. V letu 2004 pa ga je kapitalsko močnejši konkurent Mercator v celoti prevzel.

Seveda, pa Mercator na trgu kljub številnim uspešnim prevzemom ni brez močnih konkurentov. Res pa je, da so konkurenti na tem trgu predvsem konkurenti, kjer so lastniki tujci. Tako so se evropski trgovski verigi Spar, ki je v Sloveniji prisotna že od sredine 90-ih let po vstopu Slovenije v EU na Slovenskem trgu začele pojavljati tudi druga evropska živilska trgovska podjetja, Hoffer, Lidl, ki bodo v skladu s svojo poslovno politiko nudila živilske proizvode nižjega cenovnega razreda.

V današnji hudi konkurenci se zdijo majhna podjetja in trgovci neobgljeni, vendar ni tako. V preteklih letih so pokazali precejšnjo mero »žilavosti« in prilagodljivosti, predvsem na tistih področjih, kjer imajo posebne storitve ključno vlogo pri prodaji izdelkov. Ti majhni trgovci lahko delujejo samo v razmerah, ko obstaja na trgu raznolika poraba izdelkov in visoka stopnja diverzifikacije kupcev. Najpogosteje delujejo v okoliških ali sosedskih prodajalnah in ponujajo izdelke vsakodnevne porabe, tako lahko uspešno konkurirajo velikim supermarketom, saj praviloma ne strežejo istim kupcem. Večji zasebni trgovci so zrasli iz majhnih z lastno iznajdljivostjo, in ne bi radi vsega izgubili čez noč. Tako so prisiljeni vseskozi iskati nove tržne vrzeli. Med take trgovce prav gotovo spadajo tudi Citrus, ki se je v svoji ponudbi posvetilo predvsem sadju in zelenjavi, kjer so tudi dosegli optimalno raven. To blago je zelo občutljivo in nadaljnja optimizacija pri nabavnih pogojih, predvsem s povezavami z drugimi podjetji, se ne bi obnesla, saj pri tako velikih količinah lahko nastanejo zapleti pri končnih kakovostih sadja in zelenjave. Svojo priložnost vidi Citrus v odpiranju lastnih večjih centrov in opuščanju manjših prodajaln. Korak k temu je prav gotovo Citrusov center na Rudniku (Anžlovar, 2002, str. 25).

5 POVEZOVANJA KMETOV V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI

Na področju Slovenije ima kot oblika povezovanja kmetov najdaljšo tradicijo zadružništvo. Prva hranilno-kreditna zadruga po nekoliko prirejenih Schulze-Delitzschevih principih je bila ustanovljena leta 1872, leta 1883 je bila ustanovljena prva zveza slovenskih hranilno-kreditnih zadrug. Kmetijske zadruge Raiffeisnovega tipa je začel leta 1890 razvijati utemeljitelj krščansko-socialnega gibanja na Slovenskem dr. J. E. Krek, kmalu pa tudi potrošniške in stanovanjske zadruge. Kmetijsko zadružništvo je doživelo velik razmah zlasti po prvi svetovni vojni, ko so se razvile številne predelovalne in specializirane (mlekarske, vinogradniške, sadjarske) ter storitvene zadruge (živinorejske, strojne ipd.). Pred drugo svetovno vojno je delovalo v Sloveniji blizu 1700 zadrug, ki so vključevale več kot 250.000 članov, kar je približno šestina takratnega prebivalstva. Zadružništvo je takrat predstavljalo najpomembnejši gospodarski sektor v Sloveniji. Sedanja generacija kmetov izkušenj z zadružništvom iz tega obdobja ne pozna več.

5.1 Zadružništvo

V tuji in domači literaturi najdemo veliko različnih definicij zadruge. To je organizacija, ki združuje kot člane uporabnike svojih storitev oziroma delavce. Namen zadruge je pridobivanje gospodarskih koristi za člane, ki na določen način sodelujejo z zadrugo (kot dobavitelji, odjemalci oziroma uporabniki drugih storitev) ali v njej delajo (delavske zadruge) in tako skupno nastopajo na trgu. Zadruga razporeja gospodarske koristi med člane glede na njihovo sodelovanje z zadrugo, te osebe pa kot člani zagotavljajo lastni kapital zadruge in upravljajo zadrugo. Gospodarske koristi naj bi zadruga prenašala na članstvo na tri osnovne načine (Barton, 1989, str. 7):

1. z ugodnejšimi cenami in drugimi poslovnimi pogoji
2. z delitvijo dobička in
3. z večjo vrednostjo zadruge kot podjetja, v kolikor član lahko realizira to vrednost ob prenehanju članstva ali pa to vrednost lahko realizira njegov naslednik, ki postane član (na primer v kmetijskih zadrugah: prevzemnik kmetije)

Teorija kmetijskega zadružništva v Evropi se glede definicije kmetijske zadruge močno naslanja na vire iz ZDA, zlasti na študije ameriškega ministrstva za kmetijstvo (Barton, 1989, str. 7).

Po drugi strani v nemški zadružni teoriji zadruge na splošno opredeljujejo z načelom istovetnosti, po katerem so člani in uporabniki storitev zadruge iste osebe (Dülfer, 1995, str. 104).

Mednarodna zadružna zveza (opredeljena v nadaljevanju) definira zadrugo kot samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj na podlagi podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo (International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity, 1995, str. 3).

Nilsson (1997, str. 33) izpostavlja glede na različne definicije naslednje tri najpomembnejše lastnosti zadruga: zadruga opravlja ekonomsko dejavnost, osnovni namen je zadovoljiti enake potrebe članov ter je v lasti in tudi vodena s svojimi člani.

Groves (1985, str. 1) opredeljuje zadrugo kot »Združenje oseb na podlagi njihovega prepričanja, da bodo imeli skupne koristi; predvsem na področju industrije ali poslov«. Staatz (1984, str. 5) se pri opredelitvi zadruga ne opira le na ekonomski vidik in zadrugo definira kot neodvisna združba prostovoljno združenih oseb z namenom zadovoljiti svoje skupne, ne samo ekonomske, ampak tudi socialne in kulturne potrebe s skupnim lastništvom in demokratičnim upravljanjem.

Tudi v slovenski literaturi se pojem zadruga različno definira. Najširše je sprejeta definicija, po kateri je zadruga posebna oblika gospodarskega, praviloma nedobičkonosnega združevanja velikega števila malih osebkov (izdelovalcev ali porabnikov), da zadovoljuje njihove neposredne gospodarske interese v obrambi pred monopolnim podjetniškim kapitalom na temelju zadružne organizacije, lastnine in upravljanja (Toplak, 2003, str. 7).

Sedanja organiziranost slovenskega zadružništva ne glede na dejavnost temelji na Zakonu o zadrugah (ZZad, 1992). Ta na splošno ureja organizacijo in delovanje zadruga ne glede na dejavnost. Na določenih področjih, na primer vpis v register, zastopanje, dejavnost, firma in sedež, se ZZad sklicuje na predpise o podjetjih, ki so zbrani v zakonu o gospodarskih družbah (ZGD, 1993). Zasnova ZZad ustreza prevladujočemu pojmovanju zadruga v primerljivih ureditvah in sedanji zadružni teoriji. Zadruga je opredeljena kot združenje oseb in gospodarska organizacija, nosilka podjetja za sodelovanje s člani (Avsec, Nose, 2001, str. 7).

V 2. členu ZZad je tako zadruga opredeljena:

(1) Zadruga lahko opravlja eno ali več dejavnosti, če izpolnjuje za vsako od njih predpisane pogoje in če se s tem uresničuje namen, zaradi katerega je bila ustanovljena.

(2) Če tako določajo zadružna pravila, lahko zadruga posle, ki jih sklepa s svojimi člani, sklepa tudi z drugimi osebami, vendar ne na takšen način in v tolikšnem obsegu, da bi zaradi tega njeno sodelovanje s člani imelo podrejen pomen. Pogodba ali drug pravni posel, sklenjen v nasprotju s to prepovedjo, je veljaven.

Po nemškem in avstrijskem vzoru slovenski ZZad poudarja članski pospeševalni namen, ki ga zadruga uresničuje na podlagi enakopravnega sodelovanja, prostovoljnega vstopa in izstopa članov ter članske samouprave (prvi odstavek 1. člena ZZad). Najizraziteje zakon poudarja načelo identitete v določbi, po kateri mora zadruga posle, s katerimi uresničuje svoj namen, sklepati predvsem s člani, z drugimi osebami pa le tako in toliko, da njeno sodelovanje s člani nima podrejenega pomena (drugi odstavek 2. člena ZZad). Zakon je uvedel obvezne članske deleže (35. člen ZZad), ki v sistemu družbene lastnine niso bili obvezni. Višino deležev določajo člani sami. Zakon tudi ne določa najnižjega zneska osnovnega kapitala zadruga.

Pravna oblika zadruga je posebna: registrirana zadruga. Najbližja znana podjetniška oblika je družba z neomejeno solidarno odgovornostjo ali družba z omejeno solidarno odgovornostjo. V resnici je zadruga lahko eno ali drugo, odvisno od tega, kako to člani določijo z zadružnimi pravili ali statutom. Podjetniško-pravno podlago za ustanovitev, vodenje in delovanje zadrug tvorijo zadružna načela (Kovačič, 1999, str. 3–4).

Ob likvidaciji ali stečaju preneha članstvo vsem zadružnikom, po statusnih spremembah (spojitve, pripojitve ali razdelitve) pa se članstvo nadaljuje bodisi v skupni novi zadrugi, v sprejemajoči zadrugi ali v eni izmed zadrug, ki nastanejo z razdelitvijo dosedanje skupne zadruga (Čeferin, 1997, str. 76).

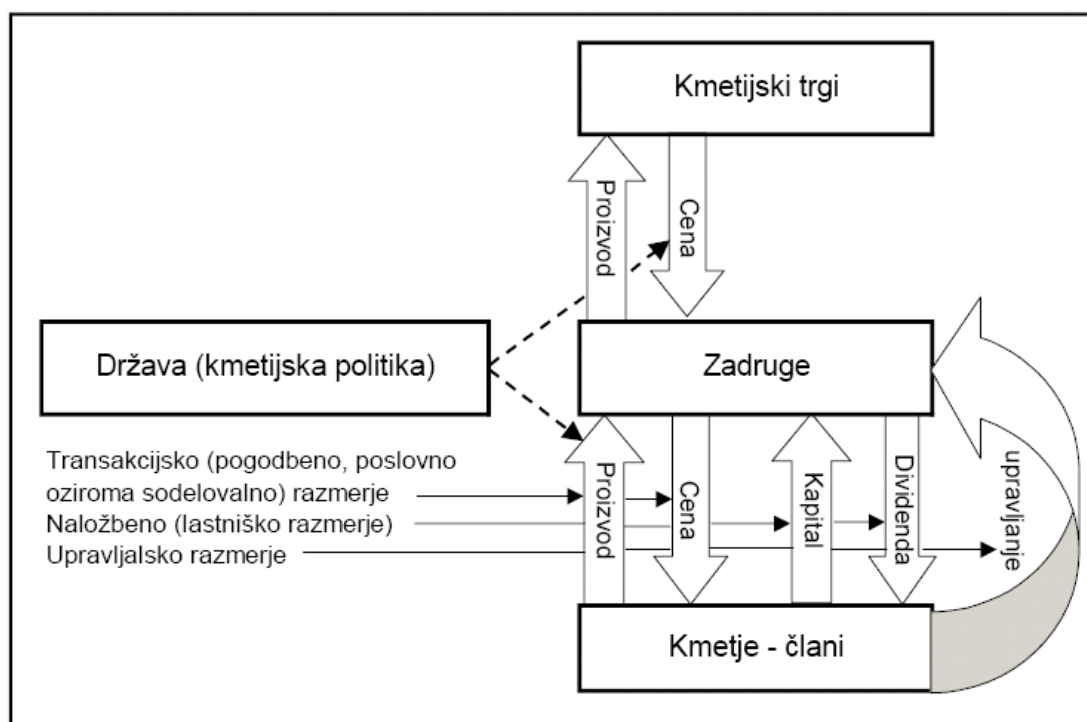
Članstvo v zadrugi zajema razmerja razvidna iz sledeče tabele.

Tabela 7: Razmerja v zadrugi

RAZMERJE V ZADRUGI	OPIS
Transakcijsko (pogodbeno) razmerje	Nanaša se na sodelovanje člana z zadrugo. V kmetijski prodajni zadrugi pogodbeno razmerje obsega dobavo kmetijskih izdelkov s članovega gospodarstva zadrugi z namenom skupne predelave in prodaje, v kmetijski nabavni zadrugi pa skupno nabavo materiala in storitev, potrebnih za kmetijsko proizvodnjo na gospodarstvih članov. Temeljni sestavini tega razmerja, v katerem lahko član nastopa kot prodajalec ali kupec, sta izdelek in cena.
»Lastniško« ali naložbeno razmerje	Nanaša se na oblikovanje kapitala zadruga in premoženjske pravice člana. Prvini tega razmerja sta članski delež kot denarni znesek ali druga premoženjska vrednost, ki jo mora vplačati član in dividenda kot del presežka (dobička), ki ga zadruga izplača članu na podlagi letnega poročila ob uspešnem poslovanju. Po zadružnem načelu, pri katerem vztraja Mednarodna zadružna zveza pa pravi naj bi se dobiček delil med člane na podlagi sodelovanja z zadrugo, na podlagi kapitalske udeležbe pa le v omejenem obsegu, če sploh.
Upravljalško razmerje	Člani zadruga tudi upravljajo zadrugo (zadruga je združenje oseb), zato velja načelo enake glasovalne pravice (en član, en glas). To načelo Mednarodna zadružna zveza priporoča vsem zadrugam, ki povezujejo posameznike (primarne zadruga ali zadruga prve stopnje), medtem ko naj bi upravljanje v drugih zadrugah temeljilo na demokratični podlagi.

Vir: International Co-operation Alliance, 1995, str. 27

Slika 6: Prikaz delovanja zadruga



Vir: Bekkum, 2001, str. 89

Zadruga lahko opravljajo več dejavnosti. Glede na prevladujočo dejavnost jih delimo na naslednje tri vrste:

- zadruga s prevladujočo dejavnostjo odkupa in nadaljnje prodaje kmetijskih pridelkov,
- zadruga s prevladujočo dejavnostjo oskrbe članov - kmetov s kmetijsko opremo, stroji, gradbenim materialom, škropili, gnojili, hrano in
- zadruga s prevladujočo dejavnostjo – servis za člane.

Kmetijske zadruga v Sloveniji večinoma niso ozko specializirane v prodajo izdelkov ene vrste. V velikem številu se ukvarjajo s trženjem kmetijskih izdelkov več vrst in pogosto tudi lesa, poleg tega pa še z nabavo kmetijskega reprodukcijskega materiala za člane in z drugimi dejavnostmi. Gotovo kmetijska politika bolj vpliva na specializirane prodajne zadruga, ki se ukvarjajo samo s prodajo izdelkov ene vrste, kot na večnamenske zadruga, ki poleg kmetijskih izdelkov prodajajo tudi les, nabavljajo reprodukcijski material za člane in opravljajo druge dejavnosti.

Temeljni dejavnosti kmetijskih zadrug v Sloveniji sta skupna prodaja kmetijskih proizvodov, predelanih ali nepredelanih in oskrba kmetov z reprodukcijskim materialom za kmetijstvo (gnojila, krmila, semenski material in podobno). V celoti gledano ti dve dejavnosti dajeta zadrugam nekaj več kot polovico prihodkov.

Po anketi, objavljeni 1999, so kmetijske zadruga iz prodaje kmetijskih proizvodov pridobile 41,4 %, iz prodaje reprodukcijskega materiala 8,7 % vseh prihodkov, skupaj torej 50,1% prihodkov, iz trgovine in gostinstva

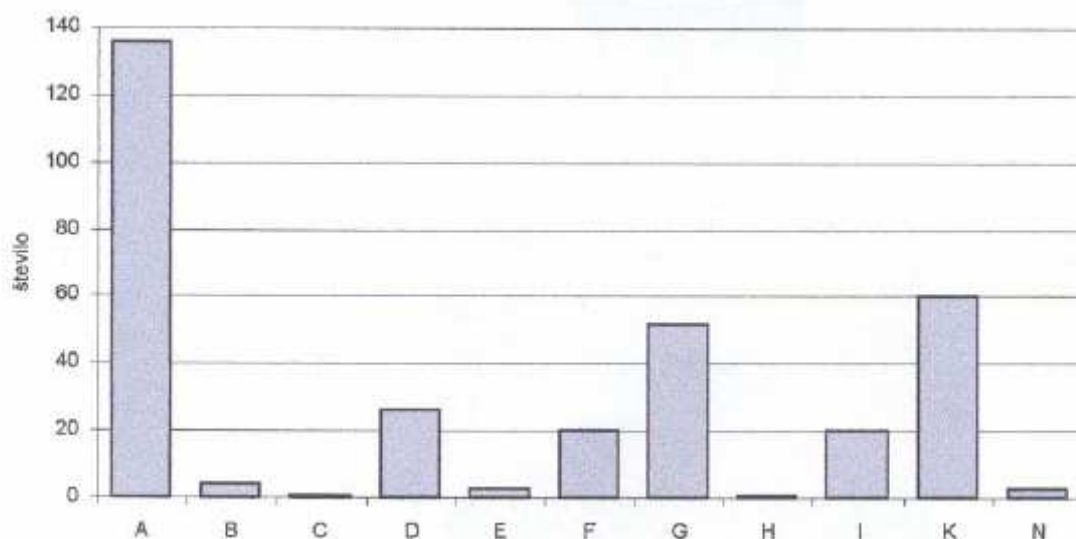
pa okoli 44 % (Fabijan,1999, str. 79). Gre za približno oceno, ki po našem mnenju zaradi dodane vrednosti v zadrugah zlasti v tistih z obrati za predelavo kmetijskih proizvodov (vinske kleti, klavnice, mlekarne itd.), in/ali prodaje dela kmetijskih proizvodov v lastni trgovinski in gostinski mreži verjetno podcenjuje resnični delež prihodkov iz prodaje kmetijskih proizvodov (Avsec, 2000).

Posamezne zadruge se ukvarjajo še z drugimi dejavnostmi. S prodajno in nabavno funkcijo sta najbolj povezani predelava kmetijskih proizvodov in lesa ter proizvodnja reprodukcijskega materiala (na primer mešalnice krmil). Na splošno pa so predelovalne dejavnosti razvile le maloštevilne zadruge. Še največ predelovalnih dejavnosti imajo kmetijske zadruge za predelavo grozdja (v vino), zatem za proizvodnjo in predelavo mesa, medtem ko se je delež mlekarskih predelovalnih zmogljivosti v zadrugah v zadnjih letih močno zmanjšal.

Pomembna dejavnost je trgovina z različnim blagom. Po anketi iz leta 1999 je imelo 63 kmetijskih zadrug 394 prodajaln, od teh so jih 38 oddajale v najem, 356 pa uporabljale same (103 prodajalne z živili, 154 prodajaln z drugim blagom in 99 prodajaln z mešanim blagom (Fabijan,1999, str. 88).

Uradni statistični podatki ne izkazujejo ločenih podatkov o fizičnem in vrednostnem obsegu odkupa kmetijskih proizvodov v zadrugah, temveč so zbrani za celotno količino in vrednost kmetijskih proizvodov oziroma lesa, ki jih od kmetov odkupijo razne organizacije: kmetijske zadruge in druge. Posebej so zbrani podatki samo za prodajo kmetijskih proizvodov iz lastne proizvodnje anketiranih organizacij. Zaradi podražavljanja neodplačno pridobljenih kmetijskih zemljišč in gozdov ter denacionalizacije je »lastna« kmetijska proizvodnja v kmetijskih zadrugah bistveno manjša kot prej. Po drugi strani statistično evidentiran odkup od kmetov ne zajema neposredne prodaje večjim potrošnikom in prodaje na domu. Tako iz statističnih podatkov ni mogoče ugotoviti celotne tržne proizvodnje niti deleža zadrug v njej.

Graf 6: Dejavnosti zadrug



Vir: UMAR, Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002, 2003, str. 45.

Tabela 8: Dejavnost zadrug v letih 2001 in 2002

	Dejavnost	Št. zadrug	Število zaposlenih		Prihodki skupaj	
		2002	2002	2001	2002	2001
A	Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	136	2.152,24	2236,12	75.173,3	72.400,7
B	Ribištvo	4	0,02	0	27,8	2,4
C	Rudarstvo	1	0,00	0	0,3	0,0
D	Predelovalne dejavnosti	26	414,67	421,28	13.189,8	12.221,9
E	Oskrba z elektriko, plinom in vodo	3	0,00	0	4,1	6,2
F	Gradbeništvo	20	128,43	119,7	3.574,5	3.904,5
G	Trgovina, popravila motornih vozil	52	1.399,09	1400,3	53.414,4	45.614,1
H	Gostinstvo	1	0,00	0	14,3	13,3
I	Promet, skladiščenje in zveze	20	83,35	85,73	4.118,7	4.094,3
K	Nepremičnine, najem in posl. stor.	60	113,20	186,7	2.047,0	2.021,0
N	Zdravstvo in socialno varstvo	3	0,33	2	9,7	29,4
SKUPAJ		326	4.291,33	4.451,83	151.573,9	140.307,8

Vir: UMAR, Poslovanje gospodarskih družb v letu 2002, 2003, str. 45.

5.1.1 Povezovanje zadrug

Podobno kot se posamezniki (kmetje) povezujejo v (kmetijske) zadruge, se tudi zadruge posameznikov zaradi skupnih koristi povezujejo med seboj in z drugimi gospodarskimi osebki (Avsec, 1993, str. 916). To je tudi oblika združevanja zadrug. Glede na to ločimo primarne zadruge, zadruge prvega reda ali tudi zadruge prve stopnje, ki jih ustanavljajo in se vanje včlanjujejo posamezniki, in sekundarne, terciarne oziroma kvartarne zadruge ali zadruge višjega reda (tudi zadruge nadaljnjih stopenj), ki jih ustanovijo druge zadruge.

Kot vsako združno in drugačno povezovanje tudi povezovanje zadrug lahko sega od zelo rahlih, kratkotrajnih, navadno pogodbenih, prek tesnejših, trajnejših in "institucionaliziranih" oblik do popolne povezanosti, v kateri posamezna zadruga oziroma članica izgubi svojo gospodarsko in pravno samostojnost. Povezovanje zadrug v združne zveze je toliko trajno in pravno izoblikovano, da pripelje do nastanka nove organizacije oziroma pravne osebe.

Nosilke oziroma članice zveze so zadruge, ne pa neposredno združniki (člani – kmetje) v včlanjenih primarnih zadrugah. S splošnega gospodarskega oziroma organizacijskega vidika združne zveze enako kot zadruge pomenijo delno povezavo, ki včlanjenim zadrugam omogoča pravno in gospodarsko samostojnost.

Pretežni del delujočih kmetijskih in gozdarskih zadrug je prostovoljno včlanjenih v Združno zvezo Slovenije. Takšno oceno utemeljuje podatek, da v Sloveniji po prihodkih, članice Združne zveze Slovenije dosegajo dobrih 75 % prihodkov vseh registriranih zadrug, ne le kmetijskih in gozdarskih (Vrisk, 2001, str. 15).

Članice Združne zveze Slovenije so splošne ali večnamenske nabavne in prodajne kmetijske zadruge, specializirane, na primer gozdarske, sadjarske, mlekarske in druge zadruge. Nekatere zadruge se ukvarjajo tudi s predelavo kmetijskih izdelkov in lesa. Mnoge med njimi na svojem območju nudijo zaposlitev večjemu številu prebivalcev. Tudi oskrba podeželja z reprodukcijskim materialom in potrošnim blagom je dejavnost, ki prispeva k ohranjanju poseljenosti in razvoju podeželja.

Namen Združne zveze Slovenije je pospeševati in podpirati razvoj združništva ter pri tem zastopati interese svojih članic in posebej včlanjenih zadrug. Opravlja naslednje dejavnosti :

- predstavlja svoje članice in zastopa njihove koristi pred državnimi organi, v gospodarskih zbornicah in drugih združenjih samoupravnega ali javnega prava kot tudi v mednarodnih združnih zvezah (interesno zastopstvo);
- opravlja v skladu z zakonom o zadrugah in posebnimi predpisi revizijo včlanjenih zadrug (združna revizija) – Združna zveza Slovenije lahko opravlja revidiranje računovodskih izkazov samo za zadruge;
- svetuje članicam v vseh združnih, pravnih, gospodarskih in organizacijskih vprašanjih (svetovanje);
- sporoča svojim članicam podatke in obvestila, ki so pomembni za odločanje (informacijska dejavnost);
- skrbi za stike z javnostjo, pri čemer lahko izdaja tudi svoje glasilo in druge informativne ali strokovne publikacije o vprašanjih, ki se nanašajo na združništvo (delo z javnostjo);
- organizira obveščanje, usposabljanje in izobraževanje združnikov in delavcev, zaposlenih v včlanjenih zadrugah in drugih članicah, z združnega in strokovnega vidika (izobraževanje);

- skupaj z ustreznimi sindikalnimi organizacijami skladno s predpisi o delovnih razmerjih ureja delovne pogoje za delavce, zaposlene v včlanjenih zadrugah (kolektivno dogovarjanje);
- pospešuje gospodarsko sodelovanje svojih članic s tujino (mednarodni stiki);
- upravlja premoženje, ki ga je pridobila na podlagi predpisov o vračilu zadružnega premoženja ali je bilo preneseno na Zadružno zvezo Slovenije po prenehanju zadruga, in drugo premoženje Zadružne zveze Slovenije, ter opravlja druge naloge, določene s predpisi.

Vir: Pravila Zadružne zveze Slovenije, 2003, str. 3

V kmetijskem in gozdarskem zadružništvu je proces prestrukturiranja, medsebojnega povezovanja in združevanja vedno bolj potreben. Zadružna zveza Slovenije si prizadeva svojim članicam pomagati in jim približati procese povezovanja, ki morajo biti premišljeni in dobro pripravljeni (Vrisk, 2001, str. 16).

Zadružna zveza Slovenije kot krovna organizacija slovenskih kmetijskih in gozdarskih zadrug si prizadeva svojim članicam svetovati in jim približati procese povezovanja, ki morajo biti premišljeni in dobro pripravljeni (Nose, Avsec in Jakuš, 2002, str. 56–65). Zagotavljati morajo vidne gospodarske koristi za zadruga in člane, temeljiti pa na celoviti analizi stanja pred in po izpeljanih združitvah zadrug.

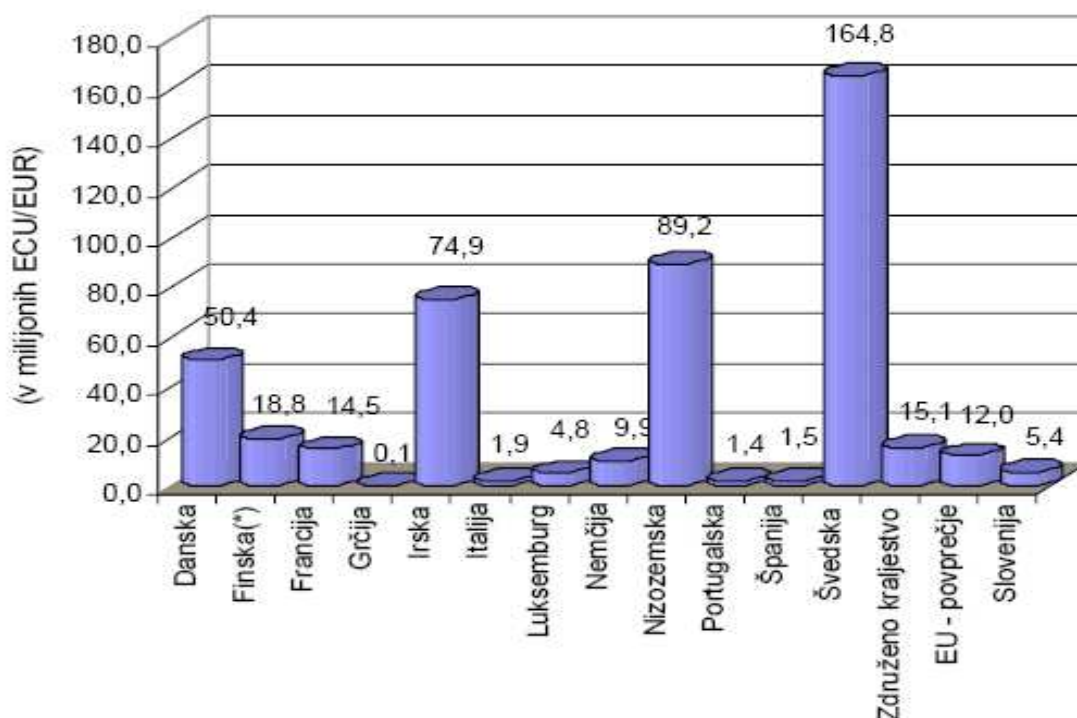
5.1.2 Kmetijske zadruga v Evropski uniji

Kmetijsko razvite države imajo razvito kmetijsko zadružništvo. Predstavljam države z razvitim zadružništvom. Nekatero zadruga so se razvile v moč na mednarodno delujoč a podjetja, zadružništvo na evropski ravni zastopa mednarodna organizacija COGECA, katere članica je tudi Zadružna zveza Slovenije

V EU dosegajo zadruga prihodke v višini več kot 3,3 milijarde evrov na leto (Jakuš, 2003, str. 28). Najpomembnejši delež predstavlja zadružništvo na Švedskem, Finskem, Danskem, Franciji in Španiji. Samo ob upoštevanju precejšnjih razlik v ureditvi zadruga v posameznih državah je mogoče razumeti prizadevanja za sprejem uredbe o Evropski zadrugi. Predstavljena je že sprejeta uredba.

Kmetijsko zadružništvo je v državah članicah EU urejeno in tudi organizirano precej različno, kar otežuje primerjave. Največje kmetijske zadruga v EU delujejo kot mednarodna podjetja. S hčerinskimi družbami na tujem dosegajo večino prihodkov in dobička na tujih trgih. Tako je na primer nizozemska sladkorna zadruga Cosun neposredno vstopila slovenski trg z nakupom delnic TSO Ormož - Tovarna sladkorja Ormož (Schilthuis , Van Bekkum, 2000, str.64).

Graf 7: Povprečni prihodki kmetijske zadruga v posameznih državah članicah EU in v Sloveniji leta 1996 v mio EUR



Vir: Avsec in Nose, 2001, str. 23.

Največjo koncentracijo so kmetijske zadruga EU dosegle v severnih deželah, zlasti na Nizozemskem, Danskem, Švedskem in Finskem. V sredozemskih deželah so kmetijske zadruga manjše, a zato številnejše. Po drugi strani kmetijske zadruga v južnejših predelih uživajo izrazitejšo podporo države. Zadruga niso predmet harmonizacije korporacijskega prava. Zato na kmetijsko združništvo v veliki meri vplivajo politike posameznih držav članic (Toplak, 2003, str. 8).

Če primerjamo razpoložljive kazalce o povprečni velikosti kmetijske zadruga v državah EU, merjeno v letnih prihodkih ali številu članov, lahko ugotovimo, da največje kmetijske zadruga vsaka zase po prihodkih, številu članov in zaposlenih ter višini dobička prekašajo vse slovenske kmetijske in gozdarske zadruga, ki so včlanjene v Zadružno zvezo Slovenije.

Gornji podatki za Slovenijo vključujejo le članice Zadružne zveze Slovenije. Le-ta jih od svojih članic zbira in v letnih poročilih objavlja. Te podatke je treba upoštevati s pridržkom, ker zveza ne združuje vseh kmetijskih zadrug v Sloveniji, njeno članstvo se (čeprav v zadnjih letih le malenkostno) spreminja. Poleg tega v časih posamezne članice ne odgovorijo na anketo. Kljub temu so podatki o članicah Zadružne zveze Slovenije precej reprezentativni. Pri primerjanju podatkov, ki jih je zbrala Agencija za plačilni promet o celotnem prihodku vseh zadrug, ne le kmetijskih, v letih 1999 in 2000, in prihodkov članic Zadružne zveze Slovenije za isto obdobje, smo ugotovili, da članice Zadružne zveze Slovenije po višini prihodkov ter številu zaposlenih pomenijo več kot 75-

odstotni delež vseh zadrug (ne samo kmetijskih in gozdarskih), ki so oddale letno poročilo za omenjeni leti.

Tabela 9: Največje kmetijske zadruge v EU (po prihodkih leta 2000, vključno s hčerinskimi podjetji) ter kmetijske in gozdarske zadruge v Sloveniji (le članice Zadružne zveze Slovenije)

	IME ZADRUGE	DRŽAVA SEDEŽA	TIP ZADRUGE	PRIHODKI L. 2000 (v mio EUR)	ŠTEVILO ČLANOV	ŠTEVILO ZAPOSLENIH
1	Metsäliitto	Finska	Gozdarska zadruga	7.500 (85%*)	127.000	22.723
2	Baywa	Nemčija	Delniška družba v lasti zadrug	5.261		14.797
3	Danish Crown	Danska	Mesno predelovalna zadruga	4.944	19.400	22.000
4	Arla Foods	Danska	Mlekarska zadruga	4.824 (47%)	16.121	18.622
5	Friesland Coberco Dairy Foods	Nizozemska	Mlekarska zadruga	3.952	12.543	11.970
6	Cebeco Group	Nizozemska	Večnamenska zadruga	3.289	22 zadrug 8.000 članov	11.000
7	Campina Melkunie	Nizozemska	Mlekarska zadruga	3.183 (64%)		
8	Sodial	Francija	Mlekarska zadruga	2.646 (30%)	14.300	8.500
9	Kerry Group	Irska	Mlekarska zadruga	2.622 (75%)		
10	Glanbia	Irska	Mlekarska zadruga	2.429		8.500
11	Nordmilch	Nemčija	Mlekarska zadruga	2.112		
12	Vse kmetijske in gozdarske zadruge v Sloveniji, članice ZZS	Slovenija		503	22.716	3.923

*odstotek prihodkov dosežen na trgih zunaj matične države

*ZZS – Zadružna zveza Slovenije

Vir: Avsec, Nose, 2001, str. 23

Iz zgornje tabele lahko razberemo, da je v sistem zadružništva v Sloveniji vključenih skupaj toliko članov, kolikor jih vključujejo nekatere največje evropske zadruge posamezno. Pri tem pa lahko tudi ugotovimo, da je prihodek vseh slovenskih zadrug skupaj kar štirikrat nižji od

najnižjih prihodkov, ki jih dosegajo največje evropske zadruga. Ta dva podatka posredno dobro kažeta na majhnost slovenskega kmetijskega gospodarstva po obsegu primerjalno z evropskim kmetijstvom, ki je dejansko po vstopu Slovenije v EU postalo nam konkurenčno kmetijstvo na istem trgu.

5.1.2.1 Nizozemska

Kot prvo državo z močno razvitim zadružništvom v Evropi predstavljam Nizozemsko. Poslov enake vrste, kot jih sklepa s svojimi člani, zadruga ne sme sklepati z drugimi osebami v takšnem obsegu, da bi njeno poslovanje s člani imelo podrejen pomen (Avsec, 1996, str. 53–55).

Zadruga imajo na Nizozemskem dolgoletno tradicijo. Nizozemski kmetje so se začeli organizirati v zadruga in se postavili po robu čezmorski trgovini in uvozu blaga iz ZDA ter Rusije (Jakuš, 2002, str. 28). Ustanavljati so začeli specializirane zadruga za meso, mleko, zelenjavo, kreditne zadruga in druge. Danes so zadruga samostojne, od vlade in drugih organizacij neodvisne ekonomsko-trgovske organizacije kmetov, ki imajo lastno financiranje in sklade za kritje tveganj. Njihov cilj je poskrbeti za ustrezen dohodek za kmete člane, ki želijo sodelovati z zadruga in gojijo trden poslovni odnos do zadruga.

Po drugi svetovni vojni je na Nizozemskem delovalo več kot 400 mlekarških zadrug (Jakuš, 2002, str. 28). Procesi globalizacije in koncentracije so njihovo število skrčili na skupaj šest mlekarških zadrug, od katerih dve od njiju prevzemata kar 70 % proizvedenega mleka. Zadružni sektor ima več kot 50-odstotni tržni delež v trgovini s kmetijskimi izdelki. Sadje in zelenjava zajemata 57-odstotni tržni delež, prodaja krompirja za škrob gre v celoti prek zadrug, 95-odstotni tržni delež imajo zadruga na področju cvetja, nekaj nad 80 % pri mleku, 63-odstotni tržni delež odpade pri sladkorni pesi, močna krmila se prek zadrug trži v 53 %, najmanjši tržni delež, 34 %, pa imajo zadruga pri prašičih. Skupno deluje na Nizozemskem 89 zadrug s področja oskrbe, predelave, trženja in storitev, ki zaposlujejo 63.518 delavcev in ustvarjajo 25,3 milijarde evrov prometa na leto.

Nizozemska kot članica EU zavzema vodilno mesto v izvozu kmetijskih pridelkov, saj izvozi za 14,1 milijarde dolarjev prometa na leto ali 70 % kmetijske proizvodnje in je v svetovnem izvozu celo na tretjem mestu. S kmetijstvom se ukvarja 3,5 % prebivalcev Nizozemske, celotna živilskopredelovalna industrija in industrija pijač pa zaposlujeta 16 odstotkov aktivnega prebivalstva.

Člani zadrug na Nizozemskem so zavezani ponuditi celotno svojo proizvodnjo prek zadruga. Zadrugi zagotavljajo nemoteno oskrbo z izdelki, slednja pa jim zagotavlja celoten odkup in ustrezno plačilo. Z organiziranim odkupom zagotavljajo zadostne količine za doseganje ustreznega tržnega deleža in s tem zmanjšujejo vdore individualnih

izdelovalcev na trg, ki bi lahko porušili cenovno ravnovesje. Z večanjem tržnega deleža zadruga postajajo vse močnejše, posledično to predstavlja tudi dodatne koristi za kmete, hkrati pa ustanavljanje zadrug prispeva k razvoju podeželja.

Nizozemsko kmetijsko združenstvo je visoko razvito in močno skoncentrirano v nekaj zadrugah, ki so po svojem poslovanju že prerasle meje matične države in delujejo kot mednarodna podjetja s številnimi hčerinskimi družbami po vsem svetu.

Tabela 10: Tržni deleži kmetijskih zadrug pri skupinah proizvodov na Nizozemskem

IZDELEK	TRŽNI DELEŽ
Cvetje	95 %
Odkup mleka	54 %
Umetno osemenjevanje	88 %
Sladkorna pesa	63 %
Krompir za predelavo	100 %
Sadje in zelenjava	60 %

Vir: Avsec, 2003, str. 23

Tabela prikazuje, da imajo zadruga močan tržni delež pri glavnih izdelkih nizozemskega kmetijstva: mleko, cvetje, sadje in zelenjava, sladkorna pesa in krompir (Avsec, 2003, str. 23). Nacionalni združni svet (NCR – Nationale Coöperatieve Raad voor Land-en Tuinbouw) je krovna organizacija kmetijskih zadrug na Nizozemskem, v katero so včlanjene zadruga (Jakuš, 2002, str. 28). Poleg zadrug so člani sveta tudi združne bančne in finančne organizacije, zavarovalnice in nizozemska kmečka organizacija LTO. Kmetje niso neposredni člani NCR.

Članstvo v združnem svetu je neobvezno, vendar je 96 % zadrug članic nizozemskega združnega sveta. Nizozemski združni svet je središče znanja, ki ga krepi in razvija tudi s sodelovanjem univerzitetnih ustanov. Razdeljen je na štiri področja: direktorat, mednarodna dejavnost, zakonodaja in informiranje.

Na Nizozemskem potekajo procesi internacionalizacije zadrug, kar dodatno vpliva na večanje zadrug in povečevanje njihovega vpliva ne le na lokalni, ampak tudi na mednarodni ravni. Zadruga razvijajo svoje lastne trgovske organizacije, vlagajo v mednarodne naložbe v trgovino in tehnologijo, razvijajo lastne blagovne znamke, v svojem bistvu pa ostajajo financirane in nadzorovane od kmetov, njihovih lastnikov.

Vključevanje v velike trgovske mreže zahteva velike denarne vložke in s tem tudi vedno večje obveznosti za lastnike. Zato se iščejo novi načini financiranja zadrug. Eden od možnih načinov je izdaja delnic in prost vstop na trg, vendar se s tem izgublja združni značaj, hkrati pa ostajajo nekonkurenčne multinacionalnim korporacijam. Velik problem postaja

strog nadzor Bruslja nad koncentracijo in povezovanjem zadrug, medtem ko se lahko multinacionalna podjetja med sabo povezujejo nemoteno.

5.1.2.2 Avstrija

Kmetijske nabavne in prodajne zadruge v Avstriji so vključene v Raiffeisnov zadružni sistem, v katerem sicer prevladujejo kreditne zadruge. V nadaljevanju predstavljam blagovno zadružništvo, in sicer največjo blagovno centralo, ki je dejavna tudi v Sloveniji.

V avstrijskih deželah Spodnja Avstrija, Zgornja Avstrija in Štajerska je 55 blagovnih zadrug s približno 126.000 članov ustanovilo Raiffeisnovo veleblagovno zadrugo (Raiffeisen Ware Austria – RWA). Ta je s 1. septembrom 1998 vso operativno poslovanje kot zadruga prenesla na novo ustanovljeno delniško družbo z istim osnovnim imenom RWA AG.

RWA AG je največji avstrijski trgovec z žiti in vodi trg s semenskim materialom, gnojili in sredstvi za varstvo rastlin. Prav tako vodi pri prodaji kmetijskih strojev in spada med največje trgovce z gradbenim materialom. Družba RWA AG ima tudi več podjetij v državah srednje in vzhodne Evrope (Avsec, 2003, str. 8–9):

- BOR s.r.o., Češka (družba ustanovljena leta 1993 kot skupno podjetje RWA (A), BayWa (D) in Oseva Uni);
- RWA Magyarorszag Kereskedelmi es Ertekesitese Kft, Madžarska (ustanovljeno 1995);
- Magyar Agraz-Haz Ltd., Madžarska (podjetje za prodajo gnojil, pridobljeno 1999);
- Agrosaat, d. o. o., Slovenija (družba, ustanovljena v Ljubljani 1992);
- RWA Raiffeisen Agro, d.o.o., Hrvaška (ustanovljena v Zagrebu 1998)
- RWA Slovakia spol.s.r.o; Slovaška (ustanovljena 1998 v mestu Malacky, 30 km od Bratislave).

V Avstriji je pravi tržni monopol avstrijsko podjetje Agrana International, ki je v večinski zadružni lasti na področju sladkorja in upravljanja z njim. Njihova strategija je izdelava sladkorja višje kakovosti, tesno sodelovanje s svojimi kmeti in želja postati mednarodna organizacija. Že danes pokrivajo 22 % evropskega trga, predvsem v Avstriji, na Madžarskem, v Romuniji, Češki in Slovaški (Jakuš, 2003, str. 32). Ker so kmetje prek zadrug lastniki tega predelovalnega podjetja, imajo možnost udeležbe v dobičku, ki ga ustvarja predelovalno podjetje.

5.1.2.3 Nemčija

10. februarja 1998 sta Nemška kmečka zveza in Nemška zadružna Raiffeisnova zveza podpisali dokument Skupna pobuda za strukturno prilagajanje zadrug. Obe podpisnici, zadružna zveza in kmečka zveza kot poklicno združenje kmetov, ki so v velikem številu člani kmetijskih

zadrug, sta izhajali iz »skupne želje po pospešitvi strukturnega prilagajanja zadružništva in s tem utrjevanja tržnega položaja nemškega kmetijstva ter živilske industrije«.

V Nemčiji samo osem odstotkov zadružnih podjetij Raiffeisnovega sistema obvladuje kar 80 % celotnega prometa vseh zadrug (Avsec, 2003, str. 18–22). Kljub temu podpisniki skupne pobude ocenjujeta, da bodo potrebne še nadaljnje prilagoditve. Raiffeisnova zadružna zveza in kmečka zveza pri tem pričakujeta, da bodo skupni predlogi in zahteve pripravljeni »v tesnem soglasju med vsemi udeleženci in dosledno ter v doglednem roku tudi izpeljani«.

Skupna pobuda izhaja iz stališča, da morajo člani na novo opredeliti svoje zahteve do zadrug. Vodstva zadrug morajo pripraviti zasnove za uspešno podjetniško politiko, naravnano v prihodnost. Pospeševalni cilj zadruge je treba razumeti in udejanjati dejanskemu stanju in času primerno oziroma sodobneje. Najvišja prednost naj bo trajni uspeh podjetja, ta uspeh podjetja pa je mogoče meriti tako kot v drugem gospodarstvu s trajnim utrjevanjem tržnega položaja. Izgradnjo tržnega položaja zadrug je treba po omenjeni pobudi usklajevati z naraščajočo tržno močjo trgovine z živili na drobno zato, da se bo nemško kmetijstvo v prihodnje lahko enakovredno pogajalo s partnerji iz te panoge o strateških povezavah.

Pogodbe med člani in njihovimi zadrugami ne zagotavljajo le načrtovalske, poslovne in kalkulacijske varnosti, temveč utrjujejo sodelovanje in jamčijo nabavo surovin. Dolgoročne pogodbene vezi utrjujejo položaj na trgu, prispevajo k večji trdnosti zadružnega podjetja in omogočajo večji donos na podlagi teh povezav. Skupna pobuda poudarja potrebo po močnejši povezavi zadrug med seboj in z njihovimi osrednjimi blagovnimi ter drugimi organizacijami, po možnosti z uvajanjem skupnih blagovnih znamk na ravni celotne države. Samo tako se bodo zadruge lahko potjevale v konkurenci z mednarodnimi podjetji.

Izbor nepoklicnih funkcionarjev, ki morajo biti ustrezno usposobljeni, je odločilen za podjetniški razvoj in uspeh zadruge, zato je nujno stalno usposabljanje nepoklicnega in poklicnega posloводства ter nadzornih organov zadruge. Udeležba v usposabljanju bi morala biti pogoj za izvolitev predsednikov in članov upravnih ter nadzornih organov zadrug.

Nepoklicno vodstvo ima veliko odgovornost pri razvijanju komunikacije s članstvom. Redne informacije o poslovanju in razvoju zadruge prispevajo k večjemu poistovetenju članov z zadrugo. Ostra konkurenca z vse močnejšimi tekmeci pa zadruge sili, da utrdijo tudi poklicno posloводство in strokovne sodelavce. Poklicno posloводство »mora« voditi operativno poslovanje.

Nadzorni odbori naj v prihodnje ne bi samo nadzorovali vodenja poslov, temveč naj bi preizkušali tudi temeljne strategije in zasnove, zlasti glede nadaljnega razvoja zadruge. Pobuda priporoča zadrugam, da vključijo v nadzorne odbore tudi strokovnjake, na primer bančnike, gospodarske

revizorje, davčne svetovalce in vodilno osebje s sorodnih področij. Sklepna pobuda govori o skupni odgovornosti zadružnih in poklicnih združenj – izkušnje in možnosti vpliva teh organizacij je treba uporabiti za nadaljnji razvoj uspešnih podjetij in tudi za preprečitev napačnega razvoja. Regijske zadružne zveze naj bi zadrugam zagotovile nasvete glede prihodnjega razvoja in pripravile zasnove, ki presegajo posamezno podjetje (kooperacije, delitev dela med obstoječimi zadrugami in podobno).

Nemško zadružništvo je oblikovalo tudi močne poslovne centrale, od katerih danes vse niso več zadruge. Največja med njimi je Baywa AG, delniška družba na vrhu istoimenskega koncerna z več kot 5,3 milijarde evrov letnih prihodkov in približno 14.500 zaposlenimi (podatki za leto 2001). Delničarji krovne družbe so: Raiffeisnova družba za udeležbo (ki so jo ustanovile krajevne zadruge zaradi lažjega upravljanja družbe – 42,2 %), kreditne zadruge (42,2 %) in druge osebe (15,6 %). Baywa AG je pridobila udeležbo tudi v drugih zadrugah in drugih podjetjih:

- Raiffeisen-Warenverband Tirol, reg. Gen.m.b.H. (zadruga), Innsbruck: kapitalski delež 52 %;
- "Unser Lagerhaus", Warenhandels-gesellschaft m.b.H. (d. o. o.), v Celovcu: kapitalski delež 51 %;
- Raiffeisen-Kraftfutterwerke SOd GmbH (RKW, d. o. o.), Wurzburg: kapitalski delež 50 %.

Prodrla je tudi v vzhodnoevropske države in ima dve podružnici na Poljskem, tri na Češkem in osem na Madžarskem.

Na podlagi dovoljenja Komisije EU je Baywa AG lahko pridobila 50-odstotni kapitalski delež v avstrijski zadružni blagovni družbi RWA AG, avstrijska blagovna centrala pa je pridobila enako vrednost delnic v nemški blagovni centrali BayWa AG. S to zamenjavo delnic je bilo vzpostavljeno »strateško zavezništvo« med obema zadružnima trgovinskima in storitvenima podjetjema.

5.1.2.4 Danska

Danska je dežela z razvitim kmetijstvom. Dansko kmetijstvo in živilskopredelovalna industrija so v svojem razvoju dosegla pomemben razvoj. Na 2,6 mio hektarjev obdelovalnih površin se s kmetijstvom ukvarja 38.000 kmetij, katerih povprečna velikost znaša 60 hektarjev. Napovedi za leto 2015 pa kažejo na zmanjševanje števila kmetij na 24.000. Danes 20 odstotkov proizvajalcev ustvari preko 80 odstotkov proizvodnje. V svetovni trgovini Danska pomeni odstotek celotne trgovine, od tega kmetijski proizvodi 2,6 % svetovne trgovine. Največji delež predstavljajo kunčje krzno, slanina in šunka, svinjsko meso, sir in maslo. Zadruge se ukvarjajo predvsem z odkupom mleka in predelavo v maslo in sire. Pomemben delež imajo tudi pri proizvodnji prašičev in krzna.

Danske zadruge so se skozi zgodovino razvijale in so danes postale zelo velika podjetja, čeprav na Danskem ne obstaja nacionalna zakonodaja za področje zadružništva. Zadruge imajo status prostovoljnih združenj kmetov. Pomembna je svoboda in fleksibilnost. Članstvo temelji na demokratičnosti, odprtosti, pravicah in obveznostih članov in plačilu, ki ga pogojuje kakovost. Dobavitelji tako morajo prilagajati proizvodnjo zahtevam potrošnikov in ponujati celotno proizvodno paleto tudi lokalno.

Tabela 11: Tržni delež danskih zadrug pri posameznih izdelkih

Izdelki in storitve	Število zadrug	Tržni delež
Mleko in mlečni proizvodi	17 zadrug 60 obratov	95% odkupa mleka 98% proizvodnje masla 86% proizvodnje sira
Klavnice	4 zadruge 23 obratov	89% odkupa prašičev
Govedo	2 zadrugi 7 obratov	66 % zakolov govedi
Prodaja jajc	Zadruga Denegg	50% celotne prodaje
Kožuharji	1 zadruga	97% prometa
Semena trav in detelj	Zadruga DLF - Trifolium	70% semenarstva
Oskrba kmetov	Zadruge. DLA DLG FAF BAF	57% celotnega prometa
Škrob	KMC	79% kvote
Zelenjava	Nord Gfond	20% prodaje zelenjave
Nafta in derivati	OK App.	15% nafte
Pokojninski sklad	AP Pension	2% pokojninskih zavarovanj

Vir: The Federation of Danish Cooperatives, 1998–1999, str. 28.

Tabela prikazuje delež danskih zadrug pri posameznih izdelkih in podaja zaključek, da imajo najvišje tržne deleže zadruge, katerih izdelek ali storitev so odkup oziroma predelava mleka, klanje prašičev in promet s kožuharji.

Zaradi sprememb v zahtevah, okusih in pričakovanjih porabnikov na eni strani in novosti, ki jih prinaša kmetijska tehnologija, so danske kmetijske zadruge, sicer znane po svoji specializaciji, začele uvajati proizvodnjo diferenciranih osnovnih izdelkov. Temeljni pogoj za več proizvodno zadrugo je, da zna slediti dogajanju na trgu in se spreminjati. Po drugi strani lahko zadruga z diferenciranimi izdelki uspe s svojo strategijo le, če postane poznana v svojem zunanjem okolju in imajo njeni izdelki pri porabnikih svoje ime oziroma vpliv. To predpostavlja veliko dejavnost v trženju in oglaševanju, kar glede na to,

da je predelava kmetijskih izdelkov na Danskem pretežno v rokah zadrug, ni neizvedljivo (The Federation of Danish Co-operatives, 1999).

V razmerah svetovne konkurence danski kmetje vedo, da potrebujejo zanesljive odjemalce, zadruga pa zanesljivo dobavo surovin, da lahko izpolnijo obveznosti do pogodbenikov. Medsebojno sodelovanje prinaša maksimalno izkoriščenost kapacitet in krepi solidarnost. Svojevrstnost zadrug se izraža v motivaciji, lojalnosti, zavzetosti in medsebojnem zaupanju. Velike trgovske verige zahtevajo močne ponudnike, ki lahko zagotovijo stalno dobavo, kakovost in ceno. Trend kaže na razvoj blagovnih znamk trgovine, čeprav na danskem Arla Foods operira z 90 odstotki blagovnih znamk, trgovske verige pa le z 10 odstotki blagovnih znamk. V Evropi je razmerje med trgovskimi in proizvajalčevimi blagovnimi znamkami pri mlečnih proizvodih 50 : 50. V prihodnje tudi na Danskem napovedujejo porast trgovskih blagovnih znamk na 25 odstotkov.

Svojo prihodnost danske zadruga vidijo v povezavi danskih zadrug v severno evropske zadruga osredotočene na izvoz in globalne aktivnosti. Prizadevali si bodo za skupno delo z maloprodajno mrežo, diverzificirali paleto proizvodov v sodelovanju s primarno proizvodnjo. Pri pridelovalcih nameravajo uvesti kodekse dobre kmetijske prakse, ki bodo upoštevali dodatne zahteve glede krmil, etike in zaščite živali, prehransko varnost, veterinarske in higienske zahteve, prevoze in jih razvijajo v sodelovanju s porabniki. V konkurenci z multinacionalnimi podjetji je skrb zadrug zagotoviti enakovreden položaj poslovnih partnerjev v trgovskih verigah. Tega lahko ustvarimo z razvojem proizvodov v sodelovanju s trgovskimi verigami, kakovosti, količini in široki paleti proizvodov, ki izkorišča vse tehnološke in ekonomske prednosti ekonomije obsega. Zadruga bodo morale povečevati količine, tudi s širitvijo v druge države članice Evropske unije, se združevati ali prevzemati podjetja in sodelovati z odjemalcem. Pomembna bo večja povezanost v prehransko verigo in zagotovitev večjega kapitala. Zadruga bodo postajale večje in bolj kompleksne, z mednarodnim in transnacionalnim delovanjem, demokratičnim upravljanjem in aktivnim članstvom. Prihodnost pa bodo imele tudi majhne zadruga, ki bodo delovale na lokalnem nivoju in tržile proizvode, ki predstavljajo tržne vrzeli.

5.1.3 Mednarodne zadruga

Kmetijsko zelo razvite države, ki so uspešno prešle skozi obdobja prestrukturiranja, vedno znova iščejo nove poti in načine, ki bodo konkurenčni na trgu. Gibanja gredo predvsem v smeri povezovanja. Zaradi čedalje bolj sproščene trgovine s kmetijskimi in prehrambenimi izdelki, izboljšanih transportnih možnosti in tudi prihrankov, ki jih omogoča večji obseg proizvodnje, se razvijajo mednarodne zadruga (Avsec, 2003, str. 9–13). Internacionalizacija je izziv tudi za živilsko panogo.

Po uredbi o Evropski zadrugi (Societas Cooperativa Europaea, SCE), ki pomeni prostovoljno poenotenje združnih pravil, bodo lahko posamezniki in določene pravne osebe ustanavljali zadrugo po predpisih EU. Evropska zadruga bo morala imeti člane v najmanj dveh državah članicah. Ob določenih pogojih se bodo v Evropsko zadrugo lahko preoblikovale zadruge, ustanovljene po pravu članice. Uredba torej ne harmonizira nacionalnih pravnih pravil o zadrugah v posameznih državah članicah, bo pa vplivala na ta pravila (Torgerson, 1999, str. 16-27).

Pogoji za sodelovanje zadrug v globalizaciji se delno razlikujejo od pogojev, ki veljajo za druge organizacije. Internacionalizacija zahteva dolgoročno vizijo in konsistentno odločanje, ki je povezano z znatnimi potrebami po kapitalu. Po drugi strani pa združna oblika omogoča tudi določene prednosti in lahko privabi tudi možne združnike v tujini. Kot mednarodno zadrugo označujejo zadrugo, ki je uveljavila enega ali več znakov mednarodnega poslovanja. Ti znaki so: izvoz, povezave, neposredne naložbe in čezmejna združna organizacija.

Transnacionalna zadruga ima enote v dveh ali več različnih državah. Člani so enakopravni v svojih pravicah in obveznostih v upravljanju, financiranju in drugih premoženjskih razmerjih. Člane združuje skupni gospodarski cilj ne glede na njihovo državljanstvo in prebivališče. Transnacionalna zadruga lahko nastane na več načinov. V zadrugo s sedežem v neki državi lahko vstopijo tudi člani iz druge države. Takšno članstvo je značilno za zadruge v obmejnih predelih. Transnacionalna zadruga lahko nastane tudi s čezmejno združitvijo zadrug, z združitvijo zadrug v dveh ali več različnih državah. Možne so tudi vmesne oblike tako, da ena zadruga v skupnem podjetju sodeluje samo s kapitalom, druga zadruga pa ima v tem podjetju kapitalski delež in dobavlja podjetju izdelke svojih članov.

Primer zgoraj opisane zadruge je švedsko-danska zadruga Arla Foods. To je prva mednarodna zadruga, ki od leta 2000 povezuje kmete iz dveh držav (Jakuš, 2003, str. 32).

Intenzivno sodeluje tudi z angleškimi mlekarskimi podjetji; poleg Švedske, Danske in Velike Britanije je razširjena s svojimi izdelki v 46 državah, predvsem se usmerja na trge Japonske, Bangladeša, Filipinov, Kitajske, Savdske Arabije, kjer postavlja svoje tovarne. Veliko priložnost Arla Foods vidi v Rusiji, kjer pokrije domača proizvodnja le 50–60 % potreb prebivalstva.

Zadruga se trudi dobro sodelovati z lokalnimi zadrugami in upa, da bodo kmetje ostali člani zadrug, iščejo pa tudi možnosti za vzpostavitev modela, kjer bi kmetje iz pridruženih držav postali lastniki Arla Foods prek lokalnih podjetij kot njeni partnerji. Predstavniki baltskih držav in Velike Britanije so bili kritični, da Arla Foods ne prinaša neposrednih koristi kmetom v njihovih državah in le izkorišča ceneno surovino za proizvodnjo.

Da pa velja trend še globalnejšega povezovanja, predstavlja nazoren primer napoved združitve dansko-švedske združne mlekarne Arla Foods z nizozemsko združno mlekarno Campina v letošnjem letu. Razlogi za njuno združitve izhajajo iz cenovnih pritiskov trgovskih verig, liberalizacije svetovnega trga in spremembe skupne kmetijske politike, ki napoveduje do leta 2008 znižanje cen mleka za več kot 20 odstotkov. Drug primer povezovanja predstavlja Danish Crown, največja danska združna klavnica, s 16 mio zakolov prašičev letno. Klavnica izvaža predelane proizvode v več kot 100 držav. V letu 2004 je Danish Crown začela sodelovanje s švedsko klavnico Swedish Meats in kupila istega leta Flagship Foods v Veliki Britaniji. Za razvoj danske prašičereje so ustanovili panožno organizacijo Danske klavnice (Dänische Schlachtereien), ki zagotavlja informacije glede proizvodnje, reje, predelave in prodaje, skrbi za pospeševanje prodaje na notranjem in zunanjem trgu, opravlja raziskovalne in razvojne naloge ter veterinarske aktivnosti. V okviru nje deluje institut za trženje mesa.

5.2 Moderne organizacijske oblike

Dinamika svetovnih sprememb je močno spreobrnila poslovno okolje. Današnje spremembe v poslovnem okolju niso samo hitre, temveč tudi zelo kompleksne, nepredvidljive in vseprisotne. Podjetja niso več prepričana, kdo so njihovi konkurenti, katere so njihove osrednje konkurenčne sposobnosti in ali bi morala svoje osrednje poslovne dejavnosti usmeriti na povsem druga poslovna področja.

Čas hitrega razvoja telekomunikacij in ostalih spremljajočih proizvodov informacijskih tehnologij prinaša obilo novih možnosti, drugačne načine organiziranja poslovanja, ki ni več zaprto v okvire obstoječih podjetij in drugih organizacij, temveč se povezuje z ostalimi podjetji v različne oblike poslovnih mrež. Strateške povezave se pojavljajo na različnih ravneh, tako državnih kot mednarodnih. Srečujemo jih kot različne medorganizacijske enote, ki so jih ustvarila podjetja različnih držav, da bi dosegla strateške prednosti v svojem zunanjem okolju (Auster, 1987, str. 4).

Best meni, da je povezovanje v mreže ter sodelovanje z drugimi podjetji in institucijami vzpostavlja pogoje za takšno organizacijo v podjetju, ki zagotavlja prilagodljivost in odzivnost, saj lahko s tem svoje vire usmeri v aktivnosti, povezane z njegovimi osrednjimi sposobnostmi, druge aktivnosti pa izloči. Poleg tega so medpodjetniške povezave in interakcija med podjetji vir novih idej, s čimer spodbujajo inovativnost in hkrati spodbujajo nastanek novih podjetij (Best, 1990, str. 6).

Izziv globalizacije se navezuje na dejstvo, da je svet en sam potencialni trg. Organizacije se na globalnem trgu soočajo z globalno konkurenco, na katero ne smejo gledati negativno. Ravno nasprotno. Ena

najučinkovitejših strategij za doseganje konkurenčnih prednosti je strategija povezovanja s poslovnimi partnerji v svetu.

Tabela 12: Novi izzivi organizacijskega okolja

IZZIV	Opis
MOČNA KONKURENCA	Povečana konkurenca razjeda tradicionalne osnove konkurenčnih prednosti, kot so stroški, kakovost, poslovanje s časom in t.i. Know-How. Deregulacija poslovanja daje vedno večji pomen tržnim mehanizmom.
GLOBALIZACIJA	Mednarodne geografske meje postajajo bolj prepustne in spreminjajo naravo ekonomskih transakcij.
KRATEK ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA	Krajši življenjski cikel je posledica tehnološkega napredka, povezanega s širjenjem proizvodov, ki se dobro prodajajo.
SPREMEMBA TEHNOLOGIJE	Visoko razvita informacijska tehnologija postaja cenejša in ustvarja nove priložnosti za izdelke, storitve in trge.
TURBOLENCA OKOLJA	Zahteve kupcev in struktura trga se hitreje spreminjajo in so nepredvidljive.
ODGOVORNOST KORPORACIJE	Organizacije so postale odgovornejše za vrsto državljskih dolžnosti, ki vključujejo pestrost, kakovost dela, okoljevarstvene in zaposlitvene standarde.
PRILAGAJANJE POTREBAM KUPCEV	Zadovoljevanje kupcev zahteva večje prilagajanje izdelkov in storitev.

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, Sodobni management, EF Ljubljana 2003, str. 300-305

Klasične organizacijske strukture, ki poudarjajo velikost, jasnost vlog, formalizacijo, specializacijo in kontrolo, niso v veliko pomoč z izzivi sodobnega okolja. Nova strukturna paradigma poudarja pomen hitrosti, fleksibilnosti, inovacij in povezanosti preko funkcionalnih in drugih meja organizacij. Predpostavlja, da bi morale biti organizacije oblikovane po načelu, da preživi najhitrejši, zato je potrebno odstraniti birokratske okvire. Organizacijske strukture se morajo sploščiti, povečati se mora kontrolni razpon, tako da se znotraj nove organizacijske oblike vpelje novi način dela.

Temeljne osrednje sposobnosti organizacije nove dobe so: sposobnost skupinskega razmišljanja, sposobnost organizacije, da pritegne zaposlene, sposobnost postati brezmejna organizacija, sposobnost skupinskega načina razmišljanja, sposobnost oblikovati se za hitre in stalne spremembe ter nenazadnje sposobnost obvladovati hitro učenje.

Podjetja vseskozi prilagajajo svojo organizacijo, da višajo svojo konkurenčnost. Zavestno si prizadevajo sklepati dolgoročne povezave z drugimi podjetji, da ohranijo ali pridobijo konkurenčne prednosti ali racionalizirajo svoje poslovanje. Povezujejo se za zadovoljitev vsakodnevnega delovanja podjetja ali pa se organizirajo zgolj za izvedbo določenih specifičnih projektov z omejenim obsegom in delovanjem (Tajnikar, 2000, str. 145). Mrežna organizacija se pojavlja sočasno z večjim konkurenčnim bojem podjetij, v katerih se le ta naslanjajo na

svoje ključne prednosti. Zveze nastajajo kot odgovor na hitro spreminjajoče se okolje s ciljem, da se doseže nove veščine in vire, ki podjetju ohranijo konkurenčni položaj na trgu (Cervantes et al., 1993).

Novim organizacijskim oblikam so skupne tri bistvene značilnosti. Zanje je značilna sploščena struktura z minimalnimi hierarhičnimi ravni, njihove meje so zabrisane, odkar so tradicionalne meje prežete s sodelovanjem in zavezništvu znotraj in zunaj organizacije ter z zunanjim izvajanjem dejavnosti v katerih organizacija nima izrazitih konkurenčnih prednosti. Razdruževanje razbije organizacijo v majhne operative enote, opolnomočenje zaposlenih pa omogoča njihovo hitrejše delovanje, predvsem reagiranje na zahteve kupcev. Za uresničevanje posebnih namenov se oblikujejo fleksibilni timi, kjer so zaposleni obravnavani kot mobilni viri.

Tabela 13: Značilnosti modernih organizacijskih oblik

ZNAČILNOST	Obrazložitev
SPLOŠČENOST Z namenom razvijati sisteme pooblaščenja in odgovornosti	V ekstremnih pogojih organizacija nima meja. Sestoji se iz individualnih stičišč, ki delujejo neodvisno drugo od drugega. Odvisna je od centralnega vodstva za informiranje in koordinacijo ter je preko računalnikov ali druge informacijske oblike povezana s centrom. Sploščevanje lahko vključuje tudi zmanjševanje hierarhije, tako da se predajata moč in odgovornost nižjim ravni in se omogoči hitrejša reakcija na zahteve kupcev.
MREŽNO POVEZOVANJE Za doseganje osrednjih sposobnosti	Samostojne organizacije so med seboj povezane v različnih točkah vzdolž verige vrednosti; namen tega je proizvesti določen proizvod ali storitev. Organizacije nenehno ocenjujejo svoje osrednje sposobnosti z namenom dodajati vrednost sedanjim in potencialnim mrežnim povezavam.
SKUPINSKO POVEZOVANJE Oblikovanje timov	Člani organizacij so zbrani v skupine z različnih področij in delajo skupaj na poltrajni osnovi. Skupina se ukvarja z vodstvenimi funkcijami, razvija strokovno usposobljenost, izraža močno pripadnost kupcem, pospešuje implementacijo sprejetih odločitev, posreduje informacije in sprejema odgovornost za rezultate poslovanja. Skupine premagujejo tradicionalne hierarhične in oddelčne meje, ne da bi potrebovale odobritev vrhnjega managementa.

Vir: Dimovski, Penger, Žnidaršič, Sodobni management, EF Ljubljana 2003, str. 300-305

V poslovnem svetu že nekaj časa zasledujemo trend najrazličnejšega povezovanja in dolgoročnega sodelovanja med podjetji. Podjetja, ki so združena, skupaj dosegajo večji tržni delež ter racionalizirajo poslovanje in s tem povečujejo dobičke. Poslovno sodelovanje in povezovanje vsem udeležencem prinaša določene ugodnosti in prednosti. Prednosti povezovanja pa so prepoznale tudi številne države, ki na nacionalnem nivoju stimulirajo povezovanje podjetij (seveda v okviru nemotene konkurence), kar prinaša doseganje konkurenčnih prednosti tudi na nivoju države.

V Sloveniji lahko zasledimo tri delujoče grozde, ki so ena izmed najpogostejše omenjenih oblik povezovanja podjetij tudi v svetu.

Slovenski grozdi so v večini primerov nastali pod pokroviteljstvom države, konkretno Ministrstva za gospodarstvo, in še posebej kot posledica odločitve udeleženih podjetij, da se vključijo v projekte grozdenja. Poleg orodjarskega, avtomobilističnega in transportno-logističnega, bi verjetno našli še kakšnega tudi s področja živilskopredelovalne industrije, ki pa so nastali zgolj po iniciativi podjetij, ki so prepoznala potrebo po skupnem poslovanju in nastopanju na trgu.

Tudi na ravni pridelave v slovenskem kmetijstvu, pridelovalci in podjetja dobro vedo, da na trgu ne morejo biti več konkurenčni s posamično prodajo pridelkov in izdelkov, ampak mora njihov nakupno-prodajni odnos ter povezovanje s podjetji, ki opravljajo enake dejavnosti, temeljiti na dolgoročnem tesnem sodelovanju in skupnem nastopanju na trgu. Ravno tako lahko zasledimo aktivnosti države na področju povezovanja podjetij in kmetijskih pridelovalcev, ki je zakonsko uredila delovanje takih struktur in jih podobno kot Evropska unija poimenovala organizacije proizvajalcev, kadar gre za povezave med pridelovalci oz. njihovimi zadrugami in medpanožne organizacije, kadar gre za širšo obliko sodelovanja pridelovalcev in živilskopredelovalne industrije oz. trgovine oz. podjetij, ki vršijo posamezne storitve povezane s trženjem pridelkov in potrošnega materiala (Alič, 2001, str. 7-12).

Obe vrsti povezovalnih organizacij sta predpisani v Zakonu o kmetijstvu, pri čemer lahko podrobne določitve o organizacijah pridelovalcev zasledimo v posebnih uredbah o ureditvi trgov, ki so predpisane za posamezno vrsto pridelkov.

S povezovanjem lahko pridelovalci dosežejo številne prednosti, ki jih je Ritson strnil v naslednje točke:

- s povezovanjem pridelovalci zagotovijo dobavo dovolj velikih količin različnih proizvodov;
 - vsi pridelovalci so vključeni v skupno promocijo pridelkov
 - izvajajo določen »monopol« na geografskem in panožnem področju
 - vključeni so v aktivnosti vzdolž tržnega kanala in so na ta način bližje končnim kupcem
 - vključeni so v blagovne znamke
 - imajo večji vpliv na tržni splet
 - trženje lahko poteka glede na poreklo kmetijskih pridelkov
- (Ritson, 1997, 259)

Poleg naštetega se med pridelovalci porazdeli tveganje zaradi morebitnih neugodnih pridelovalnih razmer, sezonskosti pridelave ter tveganja pri samem trženju. Poleg tega pa povezani pridelovalci lahko skupaj nastopajo tudi na trgu vložkov, znižujejo stroške prodaje in poslovanja ter izboljšujejo tehnologije pridelave ter kakovost pridelkov (skupni specializirani komercialist, svetovalec - tehnolog, manager,...).

Že v letu 2001 so bile objavljene Uredbe o ureditvi trgov za različne pridelke, s katerimi je vlada Republike Slovenije urejala trg s kmetijskimi pridelki. V njih zasledimo organizacije proizvajalcev kot obliko povezovanja kmetov pridelovalcev oziroma njihovih zadrug. Povezovanje

pa je z Zakonom o kmetijstvu na prostovoljni osnovi (brez posebnega posredovanja države) omogočeno in priporočeno.

5.2.1 Horizontalno, vertikalno in povezovanje v več smereh

Pri pregledu literature sem najpogosteje zasledil naslednje tri oblike povezovanja poslovnih osebkov in posameznikov v kmetijstvu in sicer horizontalno, vertikalno in povezovanje v več smereh. Vse tri oblike je Ritson opisal takole:

Horizontalne povezave se nanašajo na kombinacijo podjetij oziroma posameznikov, ki vršijo podobne funkcije. Ustvarjanje združenih podjetij ali združb za trženje dosegajo lahko podoben učinek konkurenčnosti. Horizontalna povezanost sama po sebi ustvarja koncentracijo na trgu in če je podjetij na trgu malo, lahko vodi do večje kontrole nad ponudbo in na povečano tržno moč pri določenem izdelku.

Vertikalno povezovanje vključuje povezovanje dveh ali več zaporednih funkcij trženja v tržni verigi posameznega proizvoda. Vrste vertikalnega sodelovanja variirajo od rahlih pogodbenih dogovorov do skupnih lastništev. Sistem vertikalnega povezovanja je postal razširjen pri vseh kmetijskih izdelkih.

Nove tehnologije in tehnike poslovanja povečujejo tudi medsebojno odvisnost med pridelavo kmetijskih pridelkov in trženjem, saj se pojavljajo priložnosti po povečevanju učinkovitosti in priložnosti iz naslova uveljavljanja tržne moči. Povečevanje učinkovitosti so posledica boljših ujemanj med ponudbo in povpraševanjem v vertikalnem sistemu. Razvijanje in trženje novih proizvodov z natančno specifikacijo kakovosti in omogočanje pridelave in tržnega procesa, da se ujemata bolj natančno in tako ustvarjata manjše stroške pri transakcijah. V splošnem je potrebno manj resursov v celotni verigi prehranskih izdelkov.

Povezovanje v več smereh oziroma gručasto povezovanje se nanaša na vejasto izvajanje dejavnosti podjetij v druge dejavnosti (Ritson, 1997). Oblika povezovanja v več smereh, ki je trenutno najbolj razširjena v teoriji o konkurenčnosti, je tako imenovana oblika grozda (angl. cluster). Ob preiskovanju literature o konkurenčnosti lahko zasledimo, da poslovnem povezovanju v grozde (clustre) namenjajo različni avtorji precej pozornosti. Najpomembnejši avtor teorij o konkurenčnosti, ki se v zadnjem času ukvarja s pomenom grozdov kot organizacijske strukture, ki prinaša konkurenčne prednosti vsem udeležencem in sicer take, ki jim skupaj prinaša več koristi, kot če bi na trgu nastopali posamezno, je Porter.

5.2.2 Grozdenje

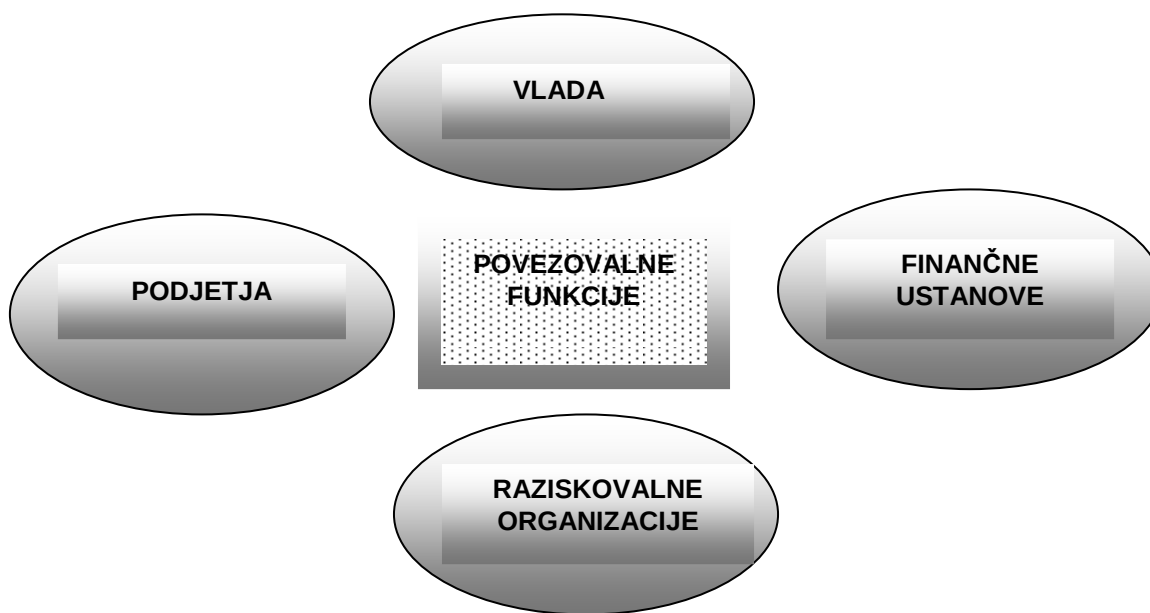
Grozd v prevodu angleške besede cluster pomeni skupino podobnih ali zbranih stvari, ki rastejo skupaj. Izraža določene skupne značilnosti, kot se pojavljajo v dinamičnem procesu, ki raste in se razvija. V imenovanju geografske koncentracije podjetij v istih ali podobnih sektorjih industrije obstaja mnogo drugih razlag in imen. Porter, ki sodi med pionirje sodobne ekonomske politike grozdenja, je definiral grozd kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja (Porter, 1998, str. 179).

Podobno je zapisal Boekholt, ki pravi, da so grozdi proizvodne mreže izrazito medsebojno odvisnih podjetij, raziskovalnih institutov, univerz, povezovalnih institucij ter kupcev, ki so medsebojno povezani v proizvodnjo verigo dodajanja vrednosti (Boekholt et al., 2000, str. 5).

Nekateri avtorji pa so v definiciji izpostavili geografski pomen. Tako je grozd skupina podjetij in institucij povezanih v določenem geografskem okolju, ki združuje proizvajalce, servisno podporo, dobavitelje, izobraževalne ustanove in trgovske organizacije. Grozdi izhajajo iz povezav ali sodelovanja, ki združuje vključene osebe na posameznem področju (The evolution of industrial districts and policies towards them, 2002).

Tudi Rebellotti je opisal vrste grozdov kot skupino geografsko koncentriranih in specializiranih podjetij, kjer socialne in kulturne vezi med lokalnimi gospodarskimi osebki oblikujejo prevladujoči vzorec vedenja. Med njimi vladajo vertikalne in horizontalne povezave, zasnovane na osnovi menjave blaga, storitev, informacij in ljudi. Predstavljajo omrežje javnih in privatnih lokalnih institucij, ki podpirajo podjetja v območju. (Rebellotti, 2000, str. 30).

Slika 7: Grafičen prikaz glavnih gradnikov, ki sestavljajo grozd



Vir: Sölvell et al., 2003

Oblika grozda je ne glede na okolje, v katerem ga opazujemo, in avtorje, ki ga opisujejo, zelo podobna. Temeljno spoznanje je sodelovanje. Združena moč in znanje, ki ga posamezno podjetje ali ustanova prispeva k skupnemu uspehu. Združeni predstavljajo močan argument na trgu, kakor tudi možnost, da ga oblikujejo, spreminjajo in v nekaterih primerih celo usmerjajo. Povezovanje podjetij je torej kakor kolektivna športna igra, v kateri samo usklajeni posamezniki tvorijo močno ekipo. Posameznik, pa naj bo še tako dober, ne more premagati ekipe.

Grozd je alternativni način organiziranja verige vrednosti. V nasprotju s tržnimi transakcijami med razpršenimi, naključnimi kupci in prodajalci je za grozd značilna bližina podjetij in ustanov na eni lokaciji. Ponavljajoče se izmenjave med udeleženci tako izboljšujejo usklajevanje in zaupanje. Za razliko od formalnih povezav v mrežah, združevanju in partnerstvu, so podjetja v grozdu običajno povezana neformalno. Grozd neformalno povezanih podjetij in institucij se izogne problemu nefleksibilnosti formalnih povezav in problemom vodenja. Predstavlja čvrsto organizacijsko obliko, katere prednosti sta učinkovitost in fleksibilnost (Munih, 2002).

Razvoj po sistemu grozda je torej oblika sodelovanja skupine (ne)formalno povezanih podjetij: dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti, uporabnikov in institucij (izobraževanje, finančne, državne oziroma javne službe, itd.) v nekem okolju, ki s tem povečujejo lastno in skupno mednarodno konkurenčnost in dosegajo boljše rezultate v primerjavi z zunanji tekmeči. Oblike sodelovanja in skupni projekti so lahko zelo različni in na različnih področjih npr. skupno izobraževanje, skupne analize trgov in konkurence, skupni nastopi na trgu, skupen nakup opreme ali tehnologija, optimizacija ali izboljšanje

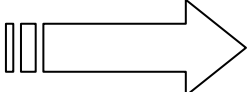
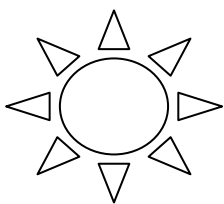
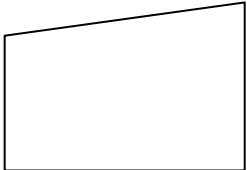
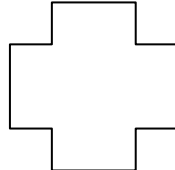
proizvodne/storitvene verige, skupen razvoj izdelka/storitve ter gradnja skupne razvojne infrastrukture (Križnič, 2002, str. 39-42).

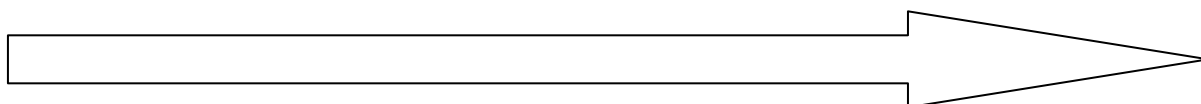
Da bi lažje razumeli delovanje grozda, ga je najbolje razdeliti na manjše segmente. Po Sölvellu model grozda razdelimo na šest dimenzij: 1. Ideja in načrtovanje, 2. Vodenje in financiranje, 3. Članstvo v grozdu, 4. Viri in možnosti, 5. Mreža in posledice, 6. Časovna opredelitev, (Sölvell et al. 2003).

Glede na zgoraj navedene točke je potrebno vsaki nameniti ustrezen čas in analizo. Vsekakor je način pristopa zelo pomemben, saj na ta način hitro preidemo na fazo izvajanja in manj stvari prepustimo naključju. Pri ustvarjanju grozda se srečamo z aktivnostmi, ki jih lahko imenujemo tudi življenjski cikel ustanavljanja grozdov. Na začetku mora obstajati interes industrije, politike in drugih akterjev po ustanovitvi grozda. Ideja in načrtovanje grozda se pričene na različnih ravneh in med različnimi akterji. V primeru, da iniciativa prihaja od posamezne osebe, je vselej le ta predhodno dobro poučena in ima znanje o povezovanju podjetij. Največkrat izhaja pobuda za povezovanje od državnih institucij, ki delujejo na lokalni ali državni ravni. Vodenje grozda praktično največkrat uravnava lokalna politika, le redko nacionalna. Problem grozdov, kjer glavno vlogo prevzemajo podjetja, predstavlja nezainteresiranost državnih institucij, kar pomeni zmanjšanje določene podpore, ki je z njimi neposredno povezana.

Dogovarjanja in usklajevanja seveda niso končana v prvi fazi, ampak so neprestani proces, ki poteka, dokler obstaja grozd. Nekatere druge aktivnosti, kot so ureditev financiranja in stvaritev, imajo svoj zaključek. Velik pomen v procesu predstavlja obdobje, v katerem se ustvarjajo temeljne predpostavke v razvoju in rasti grozda. Nepremišljene in napačne odločitve lahko hitro zavrejo razvoj in podaljšajo trajanje posamezne faze. Zaželeno je, da znamo privabiti aktivno politiko, ki posledično podpira grozd finančno kot institucionalno in zakonsko. Nič manj pomemben element predstavljajo raziskovalne in izobraževalne ustanove, ki lahko veliko pripomorejo k uspešnosti in boljšim končnim rezultatom. Vseskozi morajo biti prioritete naloge in cilji jasni, kakor tudi predvidena pot do njega. Vsi akterji želijo določeno vlogo pri procesu, ki je pogoj za aktiven pristop. Vključenost in vloga sodelujočih institucij, ki jih vključujemo glede na možnosti na trgu, ima velik vpliv na razvoj in končno obliko grozda. Oblika in ureditev grozda se vseskozi prilagaja razmeram na trgu, in sicer pod vplivom konkurenčnih podjetij ali organizacij, kakor tudi zaradi akterjev na trgu. Posledično lahko nastane izredno inovativna združba ali pa institucionalizirana ustanova, ki ji je ustanovitev in vpliv lobijev odvzel zagon. Sölvell opozarja tudi na dve kritični fazi (Sölvell et al., 2003), prvič pri prehodu iz analize v izvedbo grozda, kjer prehajanje iz razlogov v rešitve zahteva skupen pristop vseh sodelujočih podjetij v grozdu. Druga faza nastopi, ko grozd doseže določeno starost in je potrebno začete projekte prestrukturirati v bolj trajno institucionalno obliko, ustanovo za sodelovanje, ki zadrži potreben moment. Faze grozda so prikazane na naslednji sliki.

Slika 8: Življenjski cikel grozda

Predhodno obdobje	Stvaritev	Razvoj in rast grozda	Grozd in sodelujoče institucije
			



Vir: Sölvell et al., 2003

Konkurenčne prednosti grozdov lahko združimo v naslednje tri kategorije dejavnikov (Porter, 1998, str. 77):

1. povečujejo produktivnost podjetij in panog, ki so vključeni v grozdasto strukturo
2. izboljšujejo zmožnost generiranja inovacij in s tem povečujejo produktivnost. Podjetja znotraj grozda lažje predvidevajo priložnosti za inovacije, saj imajo na razpolago več sredstev, znanja (veščin) in kapitala, da jih nato tudi uresničijo.
3. grozdi stimulirajo nastajanje novih poslovnih formacij, ki omogočajo inovacije in razširjajo povezave. Poleg tega pa lokalna prisotnost strokovnjakov in dostopnost do surovin in storitev, npr. znižujejo vstopne ovire.

Grozd nudi svojim podjetjem velike možnosti za povečanje produktivnosti, ki je pravzaprav glavni dejavnik sodobne konkurenčnosti. Podjetja so lahko visoko produktivna v vsaki industriji. Ni pomembno, v kateri industriji podjetja tekmujejo, pomembno je, kako tekmujejo. Grozd je prav gotovo eden od načinov, ki prinaša svojim udeležencem številne prednosti, saj povečuje produktivnost v iskanju vložkov (angl. input), v dostopu do informacij, tehnologij in potrebnih ustanov, v usklajevanju s povezanimi industrijami ter v motivaciji in merjenju napredka (Porter, 1998, str. 84).

Vzode dejavnikov konkurenčnih prednosti grozdov lahko členimo v sedem značilnih skupin predstavljenih v sledeči tabeli.

Tabela 14: Prednosti grozda

PREDNOST GROZDA	Opis
Boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev	V grozdu že obstaja specializirana in izkušena delovna sila, kar podjetjem zmanjša stroške iskanja in usposabljanja. Zmanjšanje tveganja ter možnosti, ki jih ponuja grozd, pa privlači tudi nadarjene ljudi z drugih lokacij. Razviti grozd zagotavlja tudi specializirano osnovo ostalih vložkov. Lokalno oskrbovanje z vložki zmanjša transakcijske stroške, potrebo po zalogah, odpravi stroške uvoza in izboljša komunikacijo. Grozd pa lahko prinaša prednosti celo tedaj, kadar je oddaljeno oskrbovanje z vložki najboljše. Dobavitelji, ki vedo, da prodirajo na velik in koncentriran trg, bodo nastopili z agresivno cenovno politiko.
Dostop do specializiranih informacij	Udeleženci grozda imajo prednostni dostop do velikega števila informacij o trgu, tehnologiji in konkurenci, ki se zberejo znotraj grozda. Osebna razmerja in družbene vezi omogočajo zaupanje in spodbujajo pretok informacij.
Dopolnjevanje	Najbolj očitno je dopolnjevanje takrat, ko izdelki dopolnjujejo drug drugega pri zadovoljevanju potrošnikovih potreb. Vendar pa se pojavlja tudi v drugih oblikah, na primer pri marketingu, kjer udeleženci grozda lahko veliko pridobijo od skupnih marketinških mehanizmov, kot so trgovski sejmi in revije. Poleg tega dopolnjevanje lahko naredi nakupovanje v grozdu tudi zanimivejše za kupce, ki lahko izbirajo med številnimi prodajalci na enem mestu.
Dostop do javnih ustanov in javnih dobrin	Na povečanje produktivnosti v podjetju lahko vplivajo tudi javni izdatki za infrastrukturo in izobraževalne programe ter druge investicije države in drugih javnih ustanov. Če na primer podjetje lahko pridobi v lokalnih programih izšolanega zaposlenega, so stroški internega urjenja precej manjši.
Boljša motivacija in merjenje	Tekmovalnost med podjetji v grozdu povečuje motivacijo, želja po ugledu pa spodbuja vodstva podjetij, da stalno prekašajo drug drugega. Ker lokalni tekmeči delujejo v podobnih ali celo enakih okoliščinah, je tudi merjenje in primerjanje dosežkov v grozdu veliko lažje.
Inovacije	Grozdo omogoča, da podjetja hitreje in bolje zaznajo priložnosti za inovacije ter se nanje prav tako hitro in fleksibilno tudi odzovejo. V grozdu so namreč vključeni tako zahtevnejši kupci kot tudi agenti znanja. Da bi zagotovili boljše zadovoljevanje potrošnikovih potreb, lahko pri inovacijah sodelujejo tudi lokalni dobavitelji in njihovi partnerji.
Nastajanje novih podjetij	Grozdo nudi številne prednosti nastajajočim podjetjem. Tako novim dobaviteljem nudi močno potrošniško osnovo, kar jim olajšuje iskanje tržnih priložnosti ter zmanjšuje njihovo tveganje. Posamezniki, ki delajo znotraj grozda, lažje odkrijejo tržne niše, okoli katerih lahko zgradijo nov posel. Hkrati pa nastajanje novih podjetij v grozdu spodbujajo tudi manjše vstopne ovire ter naklonjenost finančnih ustanov.

Vir: Porter, 1998, str. 86

Grozde uvrščamo med kompleksnejše oblike sodelovanja, ki je v današnji globalni konkurenci nujna. Povezava akterjev vrednostno loči grozde od preprostih omrežij. Grozdi so največkrat vertikalna in/ali horizontalna multisektorska omrežja, sestavljena iz neenakih in komplementarnih podjetij, ki so v verigi vrednosti specializirana okrog določene baze znanja.

Izziv gospodarstva je, da znotraj panoge omogoča prehod od strukture posameznih podjetij k združbam grozdov, ter nadaljnji razvoj aktivnosti že nastalih grozdov (Porter, 1998, str. 90) Grozde zato uvajajo v številnih državah kot osnovno gonilno silo ekonomskega razvoja. Po podatkih OECD na tem področju deluje 35 držav, med katerimi je vključena tudi Slovenija. V vseh državah, ki grozdenje spodbujajo, so učinki zelo pozitivni in sicer se kažejo predvsem v povečanem vlaganju v razvoj, ki ga povezovanje omogoča in tudi nastajanju novih podjetij in izdelkov za potrebe grozdov.

Trenutno lahko v Sloveniji zasledimo po podatkih Ministrstva za gospodarstvo delujoče tri grozde in sicer avtomobilskega, orodjarskega in transportno- logističnega. O grozdih lahko torej rečemo, da so nujno potrebni, ker spreminjajoča narava konkurence in inovativnih tržnih sistemov spodbuja povezovanje. Za doseganje konkurenčnosti postajajo podjetja vse bolj odvisna od veščin in storitev, ki jih zagotavlja nekdo drug. Uspešna podjetja so redko prostorsko izolirana od vplivov na trgu, tako da je njihova ekonomska uspešnost postavljena v prostor, za katerega je značilna edinstvena kombinacija povezav med podjetji, vključno z njihovim znanjem in pretokom proizvodov in storitev. Zato lahko opazimo jasen trend, ki nakazuje vzpostavljanje in rast mrež.

5.2.3 Povezovanja, ki jih omogoča slovenska kmetijska zakonodaja

Pri pregledu slovenske zakonodaje s področja kmetijstva sem ugotovil, da imajo Slovenski pridelovalci možnost, da se prostovoljno povezujejo po principih, ki jim najbolj ustrezajo, s strani države pa sta še posebej poudarjeni dve obliki. Po Zakonu o kmetijstvu so to:

- organizacije proizvajalcev,
- medpanožne organizacije.

Osnovno definicijo organizacij proizvajalcev zasledimo v zakonu o kmetijstvu, kjer je organizacija proizvajalcev v 75. členu opredeljena kot združenje kmetijskih gospodarstev, ki ima za cilj prilagajati proizvodnjo in ponudbo tržnim zahtevam. Pridelovalci lahko pravno obliko oziroma registracijo pravne osebe izberejo glede na to, katera oblika jim najbolj ustreza. Pričakujemo lahko, da bodo najbolj pogoste oblike kmetijska zadruga (z.o.o.), družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.) in delniška družba (d.d.).

Natančni pogoji glede pravil, števila članov in obsega proizvodnje so predpisani v Uredbah o ureditvi trgov s kmetijskimi pridelki. Tudi v

regulativah Evropske unije, ki so osnova za slovenske uredbe, so se odločili za podporo proizvajalcem zaradi njihove kolektivne šibkosti, da bi izboljšali koncentracijo ponudbe, trženja proizvodov in izboljšanja varovanja okolja. Na konkurenčnih in odprtih trgih naj bi organizacije proizvajalcev omogočale proizvajalcem, da bi se bolje odzivali in prilagajali tržnim signalom.

V uredbi lahko nadalje preberemo, da organizacijo proizvajalcev ustanovijo pridelovalci oziroma njihove zadruge z namenom skupnega trženja pridelkov oziroma proizvodov včlanjenih pridelovalcev oziroma proizvajalcev; organiziranja pridelave in prodaje za pridelke oziroma proizvode za katere je organizacija proizvajalcev registrirana; uvajanja okolju prijaznih in stroškovno ugodnih tehnologij pridelave, dodelave; in usklajevanja ponudbe in povpraševanja na trgu. Organizacija proizvajalcev je torej poslovna organizacija kmetov, ki je ustanovljena neposredno s strani pridelovalcev oziroma njihovih združenj. Poslovni osebek pri svojih članih vrši načrtovanje pridelave, jim svetuje glede uporabe tehnologij, izbora palete pridelkov in potrebnih količin in predvsem trži pridelke članov in sicer v skladu z željami in količinskimi potrebami kupcev (Alič, 2001, str. 7-12).

Zakon o kmetijstvu pa v 76. členu predvideva še eno obliko organiziranja pridelovalcev in sicer medpanožne organizacije. Medpanožne organizacije so združenja organizacij, ki se ukvarjajo s proizvodnjo, predelavo in prodajo določenih kmetijskih pridelkov oziroma živil in izpolnjujejo naslednje pogoje, da ob upoštevanju koristi potrošnikov usklajujejo proizvodnjo in prodajo kmetijskih pridelkov oziroma živil ter izboljšuje preglednost in poznavanje proizvodnje in trga; da izkažejo dejansko uspešno poslovanje; da ne omejujejo konkurence v nasprotju z zakonom. Trenutno medpanožne organizacije v Sloveniji še niso definirane bolj natančno, kar pomeni, da se morajo posamezniki in podjetja, ki želijo sodelovati v taki organizaciji, samostojno odločiti za ustanovitev, pri čemer tudi ni posebej predvidenih sredstev države za njihovo delovanje.

5.2.4 Primerne oblike povezovanja

S primerjavo teoretično opisanih oblik povezovanja v kmetijstvu ugotavljam, da horizontalni obliki v slovenski kmetijski zakonodaji ustreza oblika organizacij proizvajalcev, v kateri se povezujejo pridelovalci s podobno pridelčno usmeritvijo. Zakonodaja seveda bolj natančno določa strukturno in vsebinsko obliko povezovanja v organizacijah proizvajalcev, kadar pa govorimo o horizontalnih povezavah, je odnos bolj neformalen. Sam pojem organizacij proizvajalcev je v Sloveniji sicer uveden s sprejetjem pravnega reda, ki je prilagojen pravnemu redu Evropske unije, vendar so različne oblike prostovoljnega združevanja pri nas uveljavljene že dalj časa.

Kot primer podobne organiziranosti lahko navedem zadružni sistem, ki deluje po zelo podobnih načelih kot organizacija proizvajalcev, saj predstavlja horizontalno povezavo kmetijskih pridelovalcev. Razlika med slovenskimi zadrugami kot pravo formalno obliko organiziranja kmetov in konceptom organizaciji proizvajalcev je v strukturi trženja kmetijskih pridelkov, saj so organizacije proizvajalcev izrazito specializirane povezave pridelovalcev, ki pridelujejo enake vrste pridelkov (npr. sadje), slovenske kmetijske zadruge pa so v glavnem splošne in se ukvarjajo s trženjem cele palete pridelkov svojih članov ter prodajo različnega blaga. Za organizacije proizvajalcev lahko torej ugotovimo, da so oblika horizontalnega povezovanja, ki so v slovenskem kmetijstvu strukturno že zgodovinsko zelo dolgo poznana v Sloveniji.

Ravno tako ugotovimo, da medpanožne oblike povezovanja po slovenski zakonodaji ustrezajo vertikalnemu povezovanju, le da so povezave med posameznimi akterji vzdolž tržne verige različno formalno urejeni. Oblike vertikalnega sodelovanja variirajo od rahlih pogodbenih dogovorov do skupnih lastništev (Ritson, 1997, str. 172).

Če pogledamo slovenske razmere, se medpanožna povezava na stopnji pridelava – predelava šele vzpostavlja. Še najbolj je prisotna povezava med pridelovalci oziroma njihovo horizontalno strukturo, zadrugami ter trgovino. Zaradi spremembe razmer na trgu ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo je pričakovati pogostejše uveljavljanje povezav pridelovalcev.

Na podlagi zgoraj navedenih teoretičnih ugotovitev lahko rečemo, da je grozdasta oblika še najbolj fleksibilna in najmanj formalizirana oblika sodelovanja med pridelovalci in podjetji, saj mora nastati izključno na prostovoljni osnovi. Njena formalizacija raste glede na medsebojne in posamezne potrebe sodelujočih. V taki povezavi pa mora vsak od udeležencev v skupnem sodelovanju videti prednosti, ki jih sam nikoli ne bi mogel dosežati na trgu.

V slovenskih razmerah lahko sklepam, da je primerno ustanoviti organizacijo proizvajalcev v panogi npr. svežega sadja in zelenjave ter na ta način povezati čim več pridelovalcev, nato pa jo samostojno enoto ali povezano še z drugimi poslovnimi osebki ali posamezniki preoblikujemo v grozdasto obliko.

Da bi dobil še bolj natančno sliko o mnenju o možnostih grozdenja v kmetijstvu, sem z metodo intervjuja preverjal seznanjenost in zanimanje za povezovanje ter ugotavljal potencialne možnosti za uveljavljanje grozdov v panogi slovenskega kmetijstva. Izbrana kmetijska panoga je bila pridelava sadja in zelenjave.

Intervjuje sem opravil z glavnimi interesnimi skupinami in strokovnjaki, ki delujejo na področju povezovanja v sektorju svežega sadja in uvajanja grozdov v drugih kmetijskih panogah; pridelovalci svežega sadja in zelenjave; predstavniki Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano; predstavniki Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije in kmetijske

svetovalne službe; predstavniki kmetijskih zadrug in Zadružne zveze Slovenije; predstavniki Združenja za agroživilstvo pri Gospodarski zbornici Slovenije ter strokovnjaki, ki delajo na področju grozdenja v različnih industrijskih sektorjih. Sodelujočim intervjuvancem sem zastavil naslednja vprašanja:

1) Kakšen je vaš splošni pogled na povezovanje slovenskih pridelovalcev? Ali se vam zdi povezovanje koristno ali imajo pridelovalci več možnosti ob posamičnem nastopu na trgu?

2) Kakšne oblike povezovanja so po vašem mnenju najbolj značilne za sektor svežega sadja (kot so npr. organizacije proizvajalcev, medpanožne organizacije, grozdi, vertikalno, horizontalo povezovanje,...)? Katera izmed oblik se vam zdi najprimernejša za slovenske razmere?

3) Kakšne so vaše izkušnje s povezovanjem pridelovalcev in kakšne težave nastajajo pri povezovanju?

4) Kakšna so vaša priporočila pridelovalcem, ki se odločajo za povezovanje?

Za metodo intervjujev sem se odločil, ker v primerjavi z anketiranjem, omogoča pridobiti širši vtis o odnosu udeležencev do povezovanja v slovenskem kmetijstvu na splošno in v sektorju svežega sadja, omogočila je izmenjavo mnenj, hkrati pa sem dosegel hiter in zanesljiv odziv udeležencev.

Opravljeni intervjuji z interesnimi skupinami in strokovnjaki, ki delujejo na področju panoge svežega sadja in zelenjave ter uvajanja grozdov so dali naslednje odgovore:

1) Vsi intervjuvanci se strinjajo, da je povezovanje nujno potrebno za izboljšanje in ohranjanje konkurenčnega položaja slovenskih pridelovalcev. Posamični nastopi pridelovalcev na trgu slabijo njihovo tržno moč, saj povzročajo nepotrebno konkurenco. Sogovorniki ugotavljajo, da so trenutno v Sloveniji pridelovalci neorganizirani in da ne uporabljajo načrtovanih načinov trženja, pač pa pridelava in prodaja potekata na podlagi trenutnih priložnostih, kar sicer včasih prinaša uspešno opravljene posle, velikokrat pa ne. Seštevek konkurenčne sposobnosti posameznih pridelovalcev je daleč manjši kot ob skupnem nastopu.

2) Odgovori glede same formalne oblike se dokaj razlikujejo med intervjuvanci. Pridelovalci so mnenja, da bi jim ustrezal ohlapen odnos, ki bi jim omogočal vstopanje in izstopanje v sistem glede na tržne razmere. Hkrati pa so mnenja, da je potrebno izkoristiti obliko organizacije proizvajalcev, ki jo ponuja država zaradi koriščenja subvencijskih sredstev, ki so namenjena članom organizacij proizvajalcev. Strokovnjaki in organi odločanja opozarjajo na čim bolj formalizirano obliko in jasno definirane načine sodelovanja kot rešitev za dolgoročno skupno doseganje uspešnih poslovnih rezultatov in

konkurenčnih prednosti pridelovalcev vključenih v posamične oblike povezovanja.

3) Izkušnje s povezovanjem so ravno tako različne, vendar neodvisne od položaja intervjuvancev. Oblike sodelovanja iz preteklosti niso vedno prinesle najboljših rezultatov za pridelovalce, kar intervjuvanci pripisujejo neodločnemu upravljanju takih oblik z vidika kmetov in managerjev in so posledica nenačrtovane pridelave, premajhnih količin, ki jih pridelajo posamezni pridelovalci, nepoznavanje želja končnih kupcev in neprimerno organiziranega poslovanja. Nekateri intervjuvanci pa imajo pozitivne izkušnje s povezovanjem in so prepričani, da bo ob natančno določenih pogojih sodelovanja tako sodelovanje prinašalo rezultate tudi v prihodnosti. Največja težava, ki so jo opisali vsi intervjuvanci, je nezaupanje med udeleženci, kar zelo otežuje medsebojno sodelovanje.

4) Intervjuvanci za uspešno sodelovanje priporočajo jasen opis namena in načinov skupnega sodelovanja, znotraj katerega mora vsak potencialni udeleženec zase najti konkurenčno prednost, skupaj pa morajo iskati poslovne priložnosti in jih izkoristiti. Zelo pomembno vlogo mora igrati koordinator manager, ki mu morajo vsi zaupati in pomagati pri doseganju poslovne politike, ki so si jo zadali. Vse predloge in sklepe o skupnem poslovanju morajo sprejemati na demokratičen način.

5) Če povzamemo odgovore intervjuvancev lahko ugotovimo, da je povezovanje možna rešitev za probleme slovenske rastlinske pridelave, ki je količinsko majhna in razdrobljena. Povezovanje je pomembno tudi za ustvarjanje ekonomije obsega pri razvoju raziskav, inovacij, lastnosti proizvodov (kot so velikost, okus, podaljšano trajanje,...) in v tehnologijah pridelave, trženja, izvoza in globalizacije z združevanjem prednosti in truda pridelovalcev in nenazadnje pridruževanje Evropski uniji, ki bo prinesla več konkurenčnih pridelkov na slovenski trg.

5.3 Primer povezovanja sadjarjev

Glede na zgoraj predstavljene oblike povezovanja in odgovore udeležencev sem izvedel pilotni projekt povezovanja pridelovalcev sadja - jabolk in sicer v prvi fazi v organizacijo proizvajalcev, kot jo predpisuje Uredba o ureditvi trga s svežim sadjem in zelenjavo ter nato razširitev le-te v grozdasto obliko sodelovanja z ostalimi poslovnimi osebki, predvsem s trgovino.

Trenutno na področju pridelovanja jabolk znotraj sektorja svežega sadja in zelenjave še ne deluje nobena organizacija, ki bi povezovala pridelovalce, zato je smiselno, da se za razvijanje ideje o grozdih uporabi v sektorju. Pridelovanje jabolk je delovno intenzivna panoga, ki zahteva poznavanje posebnih tehnologij pridelovanja, ki so v Sloveniji poznane, ravno tako pa so v Sloveniji ugodni naravni pogoji za tako pridelavo. Na slovenskem in tujih trgih obstaja povpraševanje po jabolkih

skozi vso sezono. S pilotnim primerom sem preizkusil, kako se ustanovi ustrezno usposobljen in pravilno organizacijsko oblikovan poslovni osebek, ki bo postal in ostal konkurenčno sposoben za nastop na trgu in bo hkrati povezoval čim več pridelovalcev ter bo omogočal učinkovito sodelovanje znotraj panoge in med različnimi gospodarskimi panogami.

Za potrebe priprave pilotnega poskusa sem izvedel analizo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT) sektorja sadjarstva - pridelave jabolk. Rezultate predstavljam v SWOT matriki.

Tabela 14: SWOT matrika sektorja pridelave jabolk

PREDNOSTI	SLABOSTI
• Tradicija pridelave • Odlični naravni pogoji za količinsko in kakovostno pridelavo jabolk • Veliko zanimanje za naravi prijazno integrirano in ekološko pridelavo • Poznavanje tehnologije pridelave	• Razdrobljena pridelovalna struktura pridelovalcev je vzrok za otežkočeno pogajanje in tudi logistiko • Majhne kmetije • Nepoznavanje tržnih informacij • Posamičen nastop na trgu • Neučinkoviti tržni pristopi • Nezaupanje pri povezovanju in slabe izkušnje iz preteklosti • Sezonska pridelava
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
• Vstop na skupen EU trg, kar pomeni razširitev potencialnega trga • Neizkoriščene potencialne površine in pomoč države pri postavitvi in obnovi sadovnjakov, graditvi namakalnih sistemov, postavitvi plastenjakov,,, • Država spodbuja povezovanje • Tržno povpraševanje po jabolkih izven glavne sezone pridelave • Perspektivnost širjenja sektorja	• Organiziranost in koncentracija trgovine • Neorganiziranost pridelovalcev poslabšuje njihovo prodajno sposobnost • Vstop tujih ponudnikov na trg

Vir: lastni

Na podlagi SWOT analize, ki je dala ugodne smernice in nakazala priložnosti za razvoj sektorja pridelave jabolk, sem pripravil strategijo poslovanja, organizacijsko strukturo ter akcijski načrt organizacije proizvajalcev jabolk, ki je opisana v naslednjih podpoglavjih.

Vizija organizacije proizvajalcev jabolk je pokriti večinski delež prodaje jabolk v Republiki Sloveniji in razširitev prodaje na tuje trge, kjer se bo pojavljala z iskanjem tržnih vrzeli.

Njeno poslanstvo pa je združiti slovenske pridelovalce, da bodo pridelovali po najnovejših stroškovno ugodnih in naravi prijaznih tehnologijah pridelave (izmenjavanje izkušenj pri uvajanju novih sadnih vrst, namakalni sistemi, gnojila, zaščitna sredstva), vršili skupen transport in skladiščenje, skupno nastopali na domačem trgu in izvažali na tuje trge pod enotno vseslovensko blagovno znamko, se skupaj izobraževali, določali pomembne cilje in jih uresničevali.

Cilji organizacije proizvajalcev jabolk za naslednjih pet let so:

- vsakoletno povečevanje pridelave;
- povečevanje dobičkonosnosti za vse člane, pri čemer mora biti skupen dobiček večji, kot bi ga dosegali posamezni člani;
- doseganje dobrega socialnega statusa vseh vključenih v organizacijo proizvajalcev; vodenje učinkovitega in dobičkonosnega poslovanja za vse vključene pridelovalce;
- biti vpliven partner pri oblikovanju kmetijske politike v sektorju svežega sadja.

V organizacijo proizvajalcev bo vključenih prek 200 članov, ki bodo pridelovali jabolka po enaki tehnologiji, ki bo omogočala doseganje višje kakovosti pridelka kot ga nudi konkurenca. Kakovost pridelka bo pomenila predvsem odličen okus sadeža.

Medsebojno sodelovanje članov določajo pravila, v katerih so zapisane obveznosti in pravice vseh udeležencev. Notranja razporeditev del bo potekala takole:

Trženje in vodenje podjetja sta domena direktorja, ki je ustrezno strokovno usposobljen, ima izkušnje pri vodenju takih organizacij in dobre poslovne stike s kupci.

Za tehnologijo pridelave in primerno kakovost drobnega sadja skrbita dva izkušena tehnologa. Pridelovalci so organizirali skupen transport in skladiščenje pridelkov.

Ključnega pomena za uspešno rojstvo grozda pridelovalcev jabolk je, da se zainteresirane udeležence v proces nastajanja grozda vključi že v zgodnji fazi. Pridelovalce je potrebno obveščati z direktno pošto in/ali članki v ustreznih revijah. Pričakuje se, da se bo v projekt vključilo okrog 200 članov, kar mora zadostovati za predpisane pogoje, ki jih je postavila država. Za pridobivanje zainteresiranih članov grozda bodo v prvi fazi organizirani sestanki in predstavitve delovanja organizacije proizvajalcev jabolk. Seminarje in sestanke je potrebno organizirati na tistih področjih Slovenije, kjer je koncentracija pridelovalcev večja. Po končanem sestanku se zainteresirane člane vpiše v bazo podatkov za nadaljnje informiranje o načrtih organizacije proizvajalcev.

Prva skupna naloga pridelovalcev vključenih v organizacijo proizvajalcev jabolk bo priprava poslovnega načrta (programa dela) za prihodnjih pet let. Program je potrebno pripraviti s sodelovanjem vseh članov in mora biti sprejet z večino glasov oziroma kot to določajo pravila poslovanja poslovnega osebka.

Program mora temeljiti na resničnih podatkih in mora prikazati, da bo organizacija proizvajalcev sposobna uspešno poslovati na dolgi rok, kar pomeni, da bo organizacija proizvajalcev povezava za boljše poslovanje in doseganje uspešnih poslovnih rezultatov vseh vključenih pridelovalcev

in podjetij in ne zgolj organizacija, ki bo živila za pobiranje sredstev, ki jih razpisuje država.

Povezovanje z znanstveno – raziskovalnimi institucijami kot viri znanja je predvideno že v zgodnji fazi nastajanja grozda. Kasneje pa je seveda tudi nujno povezovanje z živilskopredelovalno industrijo.

Pomembna naloga organizacije proizvajalcev jabolk pa je vsekakor, da se bo povezala lokalno in mednarodno s trgovino in ostalimi podjetji s področja storitev ter na ta način še bolj optimirala svoje delovanje na trgu in dosegala uspešno in trajno poslovanje.

6 SKLEP

Trgovina s kmetijskim blagom vključuje tri glavne skupine akterjev: kmetijske pridelovalce, živilskopredelovalna podjetja in trgovska podjetja. Z medsebojnimi odnosi tvorijo verigo proizvodnje hrane. Na gospodarski uspeh vsakega izmed členov verige proizvodnje hrane ima velik vpliv njihova soodvisnost, ki pa se je premalo zavedajo, oziroma ji pripisujejo premajhen pomen. Tako je trenutno v Sloveniji stopnja njihove medsebojne povezanosti še zelo nizka. Po vstopu Slovenije v EU pa lahko na osnovi zgledov iz nam sedaj konkurenčnih držav, pridelovalk kmetijskega blaga vidimo, da je le povezanost tisti ključni element, ki vsem vključenim osebkom omogoča preživetje in razvoj v prihodnje.

Trgovina s kmetijskim blagom zajema dve skupini blaga; blago rezultat kmetijske proizvodnje in blago potrebno za opravljanje kmetijske proizvodnje. Slednjo skupino blaga kmetijski pridelovalci kupujejo z dohodkom ustvarjenim od prodaje rezultatov kmetijske proizvodnje. To dejstvo mora biti temelj za oblikovanje povezav med kmetijskimi proizvajalci, živilskopredelovalno industrijo in trgovskimi podjetji. Torej je potrebno najprej vzpostaviti povezanost na nivoju kmetijske proizvodnje.

Nujno je, da kmetijski pridelovalci sami prepoznajo, da je povezovanje še kako nujno v času intenzivnega odpiranja slovenskega trga, če želijo še naprej uspešno tekmovali s ponudniki, ki imajo bistveno večje konkurenčne prednosti. Horizontalno povezovanje kmetijskih pridelovalcev omogoča dva ključna vzvoda rasti in utrjevanja konkurenčnih prednosti slovenskih kmetijskih pridelovalcev in s tem celotnega slovenskega kmetijstva in trgovine s kmetijskim blagom.

Horizontalna povezanost v organizacije proizvajalcev sama po sebi ustvarja koncentracijo na trgu in če je podjetij na trgu malo, lahko vodi do večje kontrole nad ponudbo in na povečano tržno moč pri določenem izdelku. Prednosti povezanih pridelovalcev v organizacijo proizvajalcev so v boljši pogajalski poziciji pri nabavi kmetijskega repromateriala in strojev ter pri prodaji pridelkov; boljšem dostopu in sposobnosti za razvoj in vpeljevanje novih pridelkov in tehnologij, za katere ima posamičen pridelovalec premalo sredstev; v skupnih sredstvih in znanjih za vzpostavitev tržne pridelave, sortiranja, skladiščenja pridelkov, pakiranja ter kadrih za profesionalno prodajo; v večji zmožnosti vpeljevanja napredne in učinkovite tehnike trženja in odnosov z javnostmi, vključno z uvajanjem blagovnih znamk; stroški delovanja organizacije proizvajalcev in tveganja pridelave se porazdelijo med njene člane; možnosti, da najamejo specializirane svetovalce za svoje člane; predstavljanju interesov pridelovalcev politični javnosti; in večjo možnost za kandidiranje za finančne pomoči države.

V slovenskem prostoru je ustvarjena podlaga za vertikalno in več smerno povezovanje v medpanožne organizacije. Vertikalno povezovanje vključuje povezovanje dveh ali več zaporednih funkcij trženja v tržni

verigi posameznega proizvoda. Sistem vertikalnega povezovanja zajema v Evropski uniji vse kmetijske blagovne skupine.

Nove tehnologije in tehnike poslovanja povečujejo medsebojno odvisnost med pridelavo kmetijskih pridelkov in trženjem, saj se pojavljajo priložnosti po povečevanju učinkovitosti in priložnosti iz naslova uveljavljanja tržne moči. Povečevanje učinkovitosti so posledica boljših ujemanj med ponudbo in povpraševanjem v vertikalnem sistemu. Razvijanje in trženje novih proizvodov z natančno specifikacijo kakovosti in omogočanje pridelave in tržnega procesa, da se ujemata bolj natančno in tako ustvarjata manjše stroške pri transakcijah. V splošnem je potrebno manj virov v celotni verigi prehranskih izdelkov.

V zadnjem času se zaradi kompleksnosti trženjskih odnosov vse bolj uveljavlja povezovanje v več smereh ali gručasto povezovanje oziroma grozdenje. Če povzamem zgornje ugotovitve, lahko zaključim, da je povezovanje kmetijskih pridelovalcev vsekakor nujno potrebno. Proces organiziranja naj poteka od ustanovitve organizacije proizvajalcev, ki bo uresničevala podjetniške cilje pridelovalcev ter jim omogočala skupen nastop na trgu pri promociji in prodaji pridelkov. Organizacija proizvajalcev naj se oblikuje po merilih, kot jih predpisujejo posamezne uredbe o ureditvi trgov. Pri tem je smiselna organizacija po regijah in glede na skupine pridelkov.

Kasneje pa predlagam še nadaljnje povezave z drugimi poslovnimi osebki ali posamezniki v grozdasto obliko, saj so grozdi glede same strukture zelo fleksibilni in omogočajo sodelovanje po meri vseh udeležencev, ki imajo skupne interese. Kmetijski pridelovalci in živilskopredelovalna podjetja se morajo organizirati v priznane organizacije proizvajalcev in se povezovati v združenja, od osnovne ravni pridelovalcev do prodaje pridelkov in izdelkov končnemu kupcu oz. potrošniku.

LITERATURA IN VIRI

- 1 Alič V.: Delovanje organizacij proizvajalcev za pridelovalce svežega sadja, sveže zelenjave in oljčnega olja v Sloveniji. SAD. Revija za sadjarstvo, vinogradništvo in vinarstvo, 2001, str. 7-12
- 2 Anžlovar P.: Spretni v iskanju novih tržnih niš. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2000, 6, str. 24–25.
- 3 Avsec F.: Zadrugne zveze. Podjetje in delo, Ljubljana, 1993, 8, str. 916-935.
- 4 Avsec F.: Značilnost zadruga v slovenskem in primerjalnem pravu. Zadrugništvo včeraj, danes, jutri. Ljubljana : Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, Ministrstvo za znanost in tehnologijo, 1996, 138 str.
- 5 Avsec F., Nose M.: Kmetijske zadruga, institucionalne spremembe in pristop Slovenije k EU. Ljubljana : Zadrugna zveza Slovenije, 2001, 31. str.
- 6 Avsec F.: Spremembe v kmetijskem zadrugništvu na prelomu tisočletja. Zadrugniško izpopolnjevalno usposabljanje. Ljubljana : Zadrugna zveza Slovenije, 2003 (4). str. 1-33.
- 7 Avsec F.: Nekaj misli k dograjevanju zadrugnega prava. Ljubljana, Podjetje in delo, 2000, (26,2) str:369-406.
- 8 Barton David G.: What is a Cooperative? Cooperatives in Agriculture. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989, str. 1-20
- 9 Bekkum van Onno-F.: Cooperative Models and Farm Policy Reform. Assen : Van Gorcum, 2001. 231 str.
- 10 Best M.: The New Competition: institutions of industria restructuring. Cambridge: Polity Press, 1990, 296 str.
- 11 Boekholt P., Thuriaux B.: Overview of cluster policies in international prespective: Final report. The Hague: Ministerie van Economische Zaken, 2000, 60 str.
- 12 Cervantes David W., Piercy Nigel F., Shipp Shannon H.: Analysis of Co-operative Inter-organizational Relationships, Strategic Alliance Formation and Strategic Alliance Effectiveness. B.k.: Journal of Strategic Marketing, 1993, 55-70 str.
- 13 Cunder T. , et al.: Slovensko kmetijstvo in Evropska unija. Ljubljana: ČZD Kmečki glas, 1997, 435 str.
- 14 Čeferin E.: Predpisi o zadrugah. Ljubljana: Uradni list RS, 1997. 226. st.
- 15 Dimovski V., Penger S., Žnidaršič J.: Sodobni management. Ljubljana, Ekonomska fakulteta, 2003, 382 str.
- 16 DuBrin A.: The Active Manager: How to plan, Organize, Lead, and Control Your Way to Succes. First Trade. London: Thompson Learning, 2000, 416 str.
- 17 Dülfer E.: Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative. Göttingen : Vandenhoeck und Ruprecht, 1995. 413 str.
- 18 Edelbaher M.: Osnove trženja proizvodov pridelave z namakanjem. Ljubljana, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2003, 33 str.
- 19 Erjavec E., Kuhar A.: Slovenska živilskopredelovalna industrija – stanje in perspektive. Domžale: Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko, 2000, 168 str.

- 20 Erjavec E., Juvančič L.: Ekonomske in institucionalne posledice vključitve Slovenije v Evropsko unijo za agroživilstvo. Slovenija in Evropska unija/7. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije. Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije, 1999. str. 67-88.
- 21 Fabjan R.: Značilnosti blagovnega in finančnega poslovanja kmetijskih zadrug po njihovi preobrazbi. Ljubljana, magistrsko delo, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo: 1999, 131 str.
- 22 Fingar P., Kumar H., Sharma T.: Enterprise E-Commerce. Tampa: Maghan-Kiffer Press, 2000, 360 str.
- 23 Germ-Metlika Rika: Mesto trgovine v razvojni strategiji Slovenije. Zbornik Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije, september 2001, str. 17–31.
- 24 Groves F.: What is Cooperation? The Psilosophy of Cooperation and It's Relationship. Cooperative Structure and Operations. Univerrsity of Wisconsin Center for Cooperatives. 1985, 32 str.
- 25 Jakuš A.: Zadružniki smo obiskali nizozemski nacionalni zadružni svet. Kmečki glas, Ljubljana, 2002, 28, str. 28.
- 26 Jakuš A.: Dejavnosti kmetijskih zadrug v državah kandidatkah. Kmečki glas, Ljubljana, 2003, 25, str. 32.
- 27 Jakuš A.: Dejavnosti kmetijskih zadrug v državah kandidatkah. Kmečki glas, Ljubljana, 2003, 28, str. 28
- 28 Kotler P.: Marketing Management – Trženjsko upravljanje. Slovenski prevod osme izdaje. Ljubljana: Slovenska knjiga 1996. 832 str.
- 29 Koder D.: Analiza uspešnosti gospodarjenja kmetij glede na proizvodni tip in proizvodno značilna kmetijska območja. Ljubljana, magistrsko delo, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo. 2000, 83 str.
- 30 Kovač J.: Trendi slovenske trgovine. Zbornik Portorož: Društvo ekonomistov Slovenije, 2001, str. 43–54.
- 31 Kovačič M.: Kmetje o zadružništvu. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Ljubljana 1995, 71 str.
- 32 Kovačič M.: Preobrazba kmetijskih zadružnih organizacij v Sloveniji. Ljubljana, Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo, Inštitut za agrarno ekonomiko, 1997, 190 str.
- 33 Kovačič M.: Kaj je zadruga in kako deluje. Zadružništvo temeljno usposabljanje, Ljubljana, 1999, str. 1-23.
- 34 Kovačič M., Udovč A., Čebulj B.: Dohodek na kmetijah, Ljubljana: Biotehniška fakulteta, 2001, 129 str.
- 35 Križnič A.: Tale grozd ne daje vina, lahko pa prinese uspeh. Manager, 2000. 6: str. 39-42
- 36 Kuhar A.: Aktualna vprašanja prestrukturiranja in prilagajanja slovenske živilskopredelovalne industrije: vertikalni odnosi v agroživilski verigi: zakonodaja na področju proizvodnje hrane. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje za agroživilstvo, 2001, 192 str.
- 37 Munih: Značilnosti Finskih, Evropskih in potencialnih Slovenskih grozdov gozdarstva ter ostalih industrij. EF, 2002
- 38 Nilsson J.: New Generation Farmer Co-Operatives. ICA Review, Geneva, 1997, 90 (1), 32-38.
- 39 Nose M., Avsec F., Jakuš A.: Stanje in razvojne možnosti kmetijskega in gozdarskega zadružništva na slovenskem po vstopu v EU. 17. tradicionalni posvet Kmetijske svetovalne službe Slovenije, Ali smo pripravljeni na vstop v Evropsko unijo. Bled : Kmetijska svetovalna služba Slovenije, 2002, str. 56-65.

- 40 Porter M: The Competitive Advantages of Nations. London: Macmillan, 855 str.
- 41 Porter M.: On Competition. Boston: Harvard Bussiness review book, 1998, str. 197-199.
- 42 Porter M.: Clusters and the new economics of competition. Boston: Harvard buisness Review, 1998, str. 77-90.
- 43 Rabellotti R.:Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared. Word Development, B.k., 23/1, B.l., str. 29-41.
- 44 Ritson C.: Agro-Food marketing Padberg D. New York, 1997, 492 str.
- 45 Schulthuis G.,Bekkum van O.F.: Agricultural Co-operatives in Central Europe, Trends and Issues in Preparation for EU Accession. Assen, Van Gorcum: 2000, 94 str.
- 46 Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C: The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm : Bromma tryck AB. 2003, [URL:[http://www.ivorytover.se /greenbook/general.htm](http://www.ivorytover.se/greenbook/general.htm)]
- 47 Staatz J.M.: A Teoretical Perspective on the Behaviour of Farmers' Cooperatives. Philadelphia : Department of Agricultural Economics Michigan State University. 1984. 48 str.
- 48 Tajnikar M. et al.: Upravljavska ekonomika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000.
- 49 Tajnikar M., Tvegano poslovanje. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000, 380 str.
- 50 Toplak J.: Zadruga: Slovensko in evropsko kmetijsko združništvo. Pravna praksa, Ljubljana, 2003, 16, str. 7-11.
- 51 Torgerson R. E.: Pressures and Constraints on U. S. Co-operatives: The Case for Retaining Status as Co-operative Businesses. The Cooperative Enterprise. Oxford : Plunkett Foundation, 1999. 29 str.
- 52 Volk Tina, et al.: Ocena stanja v slovenskem kmetijstvu v letu 2004. Ljubljana: Kmetijski inštitut Slovenije, junij 2005. 71 str.
- 53 Vrisk Peter: Gospodarski in socialni pomen zadrug ter možnosti in pogoji za njihov prihodnji razvoj. Stanje in razvojne možnosti združništva v Sloveniji, Ljubljana, 2001. str. 9-16.

Viri

- 1 Clusters and Cluster development
<http://www.isc.hbs.edu/econclusters.htm>
- 2 Clustering as a Tool For Regional Economic Competitiveness.
[URL:<http://www.countyofsb.org/cao/pdf/edc/industrycluster.pdf>.]
- 3 <http://www.evropska-unija.si/pages/evropska>
- 4 <http://www.europa.eu.int/comm/eurostat>
- 5 International Co-operative Alliance Statement on Co-operative Identity. Review of International Co-operation. Geneva : International Co operative Alliance Statement on Co-operative Identity, 88(1995), 3, str. 3-117.
- 6 Matek Miha: Grozdenje podjetij kot organizacijska oblika z analitičnim primerom orodjarstva. Magistrska naloga. Ekonomska fakulteta Ljubljana, 2004, 99 str.
- 7 <http://www.agroweb.si>
- 8 <http://www.stat.si/klasje/klasje.asp>
- 9 http://www.stat.si/letopis/index_letopis.asp
- 10 <http://www.stat.si/pxweb/Dialog/statfile2.asp>
- 11 <http://www.stat.si/pxweb/Database/Ekonomsko/Ekonomsko.asp>
- 12 SURS (Statistični urad RS), 2005. Statistične informacije in prve statistične objave (različne številke):
 - Število živine, Slovenija, 1.12.2004 (14.2.2005)
 - Zakol živine v klavnicah, Slovenija, 2004 (14.2.2005)
 - Indeksi cen in cene kmetijskih pridelkov pri proizvajalcih, Slovenija, december 2004 (14.2.2005)
 - Odkup kmetijskih pridelkov, Slovenija, december 2004 (21.2.2005)
 - Realni dohodek iz kmetijstva, Slovenija, 2003/4 (14.2.2005)
 - Indeksi cen inputov v kmetijstvu, Slovenija, 2004 (29.3.2005)
 - Rastlinska pridelava, Slovenija, 2004 (7.4.2005)
 - Živinoreja, 2004 (20.5.2005)
- 13 SURS: Banka statističnih podatkov,
<http://bsp1h.gov.si/D2300.kom/komstart.html/>
- 14 The evolution of industrial districts and policies towards them. State of the Art Report on Industrial Districts. Contract no. HPSE-CT2001-00098, 2002, 106 str.
- 15 The Federation of Danish Cooperatives. Koebenhavn : The Federation of Danish Co-operatives, 1998-1999. 100 str.
- 16 Zadružništvo – IV. stopnja, idejne zasnove strategije razvoja kmetijskega in gozdarskega zadružništva na slovenskem. Ljubljana : Zadružna zveza Slovenije, 2003. 14 str.
- 17 Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
- 18 Zakon o kmetijstvu.Ur.l.RS št.54/2000
- 19 Zakon o računovodstvu (Uradni list RS, št. 23/1999).
- 20 Zakon o zadrugah (Uradni list RS, št. 13/92)

KAZALO

1	UVOD	1
2	KMETIJSTVO V SLOVENIJI	5
2.1	ZNAČILNOSTI KMETIJSTVA	5
2.2	POMEN KMETIJSTVA ZA GOSPODARSTVO	8
2.3	DOHODEK V KMETIJSTVU	10
2.4	PODJETNIŠTVO NA KMETIJI	13
3	ANALIZA SLOVENSKE ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE	15
3.1	NEUČINKOVITO KMETIJSTVO BREMENI INDUSTRIJO	15
3.2	NARAŠČAJOČ PRITISK TRGOVINE Z ŽIVILI NA PREDELOVALNA PODJETJA	16
3.3	STRUKTURA SLOVENSKE ŽIVILSKE INDUSTRIJE	18
3.3.1	IZVOZNA USMERJENOST ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE	19
3.3.2	POLITIKA DRŽAVE	20
3.3.3	STRATEGIJE ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE	21
3.4	AVSTRIJSKA KMETIJSKA IN ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA PO VSTOPU V EVROPSKO UNIJO – PRIMER MLEKARSTVA	24
4	TRGOVINA S KMETIJSKIM BLAGOM	28
4.1	KMETIJSKO BLAGO	29
4.2	STANJE V TRGOVINI S KMETIJSKIM BLAGOM	32
4.3	TRŽENJSKI KONCEPT KMETIJSKE PRIDELAVE	33
4.4	PREDSTAVITEV POSAMEZNIH DELOV TRŽNE POTI	36
4.5	POVEZAVE, PREVZEMI IN ZDRUŽITVE - ZA ŽIVILSKE TRGOVINE	40
5	POVEZOVANJA KMETOV V SLOVENIJI IN EVROPSKI UNIJI	44
5.1	ZADRUŽNIŠTVO	44
5.1.1	POVEZOVANJE ZADRUG	49
5.1.2	KMETIJSKE ZADRUGE V EVROPSKI UNIJI	51
5.1.2.1	Nizozemska	54
5.1.2.2	Avstrija	56
5.1.2.3	Nemčija	56
5.1.2.4	Danska	58
5.1.3	MEDNARODNE ZADRUGE	60
5.2	MODERNE ORGANIZACIJSKE OBLIKE	62
5.2.1	HORIZONTALNO, VERTIKALNO IN POVEZOVANJE V VEČ SMEREH	66
5.2.2	GROZDENJE	67
5.2.3	POVEZOVANJA, KI JIH OMOGOČA SLOVENSKA KMETIJSKA ZAKONODAJA	72
5.2.4	PRIMERNE OBLIKE POVEZOVANJA	73
5.3	PRIMER POVEZOVANJA SADJARJEV	76
6	SKLEP	80
	LITERATURA IN VIRI	82

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKA NALOGA

POVEZOVANJE PODJETIJ S PODROČJA TRGOVINE S KMETIJSKIM BLAGOM MED SABO IN S KMETI

Ljubljana, februar 2006

Igor Dolinar

IZJAVA

Študent _____ Igor Dolinar _____ izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom _____ dr. Vlada Dimovskega _____ in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. 02. 2006

Podpis: _____