

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PRIVLAČNOSTI PANOGE NARAVNIH SREDSTEV ZA  
KREPITEV RASTLIN**

Ljubljana, julij 2021

SANDRA ZAPUŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sandra Zapušek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza privlačnosti panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Lahovnikom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 21.07.2021

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 PREDSTAVITEV PODJETJA AS AN IN SREDSTEV MINERAL</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Predstavitev podjetja AS AN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Predstavitev naravnih sredstev za krepitev rastlin Mineral</b> .....	<b>4</b>
<b>2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PANOGE</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Politično-pravno podokolje</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Slovenska zakonodaja.....	8
2.1.2 Zakonodaja na področju Evropske unije .....	8
2.1.3 Nacionalni akcijski program za doseganje trajnostne rabe fitofarmaceutskih sredstev za obdobje 2012-2022 .....	9
<b>2.2 Kulturno podokolje</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Tehnično-tehnološko podokolje</b> .....	<b>13</b>
<b>2.4 Gospodarsko podokolje</b> .....	<b>13</b>
<b>2.5 Sezonska komponenta naravnih sredstev za krepitev rastlin</b> .....	<b>15</b>
<b>3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PANOGE</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Predstavitev Porterjevega modela petih silnic</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Pogajalska moč kupcev</b> .....	<b>18</b>
3.2.1 Koncentracija kupcev in možnost obstoja pogajalskih vzvodov.....	18
3.2.2 Količina, ki jo kupujejo kupci .....	18
3.2.3 Informiranost kupcev.....	19
3.2.4 Moč blagovnih znamk .....	19
3.2.5 Cenovna elastičnost .....	19
3.2.6 Diferenciacija med proizvodi .....	20
3.2.7 Obstoječi substituti .....	20
3.2.8 Vertikalna integracija nazaj .....	20
<b>3.3 Pogajalska moč dobaviteljev</b> .....	<b>21</b>
3.3.1 Koncentracija dobaviteljev .....	25
3.3.2 Pomembnost količine nakupov.....	26
3.3.3 Različne možnosti surovin in storitev ter njihova dostopnost.....	27
3.3.4 Stroški menjave dobavitelja .....	28
3.3.5 Vertikalna integracija naprej .....	28
<b>3.4 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti</b> .....	<b>29</b>
3.4.1 Širši konkurenti .....	30
3.4.2 Neposredni konkurenti .....	30
3.4.2.1 Domači naravni pripravki za krepitev rastlin .....	31
3.4.2.2 Konkurenti izdelka Mineral zeleni.....	32
3.4.2.3 Konkurenti izdelka Mineral modri .....	32
3.4.2.4 Konkurenti izdelka Mineral rdeči.....	33
3.4.2.5 Konkurenti izdelka Mineral rumeni.....	35

3.4.3	Stopnja rasti panoge .....	37
3.4.4	Nasičenost panoge .....	37
3.4.5	Fiksni stroški .....	38
3.4.6	Stroški zalog in trajnosti blaga .....	38
3.4.7	Stroški menjave proizvoda .....	39
3.4.8	Diferenciacija proizvodov .....	40
3.4.9	Velikost tržnih deležev .....	40
3.4.10	Izstopne ovire .....	41
3.4.11	Omejitve zmogljivosti .....	42
<b>3.5</b>	<b>Možnost pojava novih substitutov .....</b>	<b>43</b>
3.5.1	Stroški zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca .....	43
3.5.2	Nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi .....	44
3.5.3	Cene substitutnih rešitev .....	44
<b>3.6</b>	<b>Vstopne ovire v panogo .....</b>	<b>44</b>
<b>4</b>	<b>SINTEZA UGOTOVITEV ANALIZE PANOGE.....</b>	<b>48</b>
	<b>SKLEP .....</b>	<b>51</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>51</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Ekološko kmetovanje in pridelava sadja ter zelenjave – primerjava med leti 2019 in 2018 .....	14
Tabela 2: Najpomembnejši konkurenti sredstvom Mineral .....	31
Tabela 3: Glavni konkurenti Minerala zeleni .....	32
Tabela 4: Glavni konkurenti Minerala modri .....	33
Tabela 5: Glavni konkurenti Minerala rdeči.....	34
Tabela 6: Glavni konkurenti Minerala rumeni .....	35
Tabela 7: Čisti poslovni prihodki podjetij v panogi v letih 2018 in 2019 (v EUR) .....	41
Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge na podlagi Porterjevih petih silnic .....	51

## KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz kmetijskih gospodarstev v sistemu kontrole ekološkega kmetovanja, Slovenija .....	15
Slika 2: Porterjev model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti panoge .....	17
Slika 3: Obvezni simboli pri komuniciranju z javnostjo .....	46

## **SEZNAM KRATIC**

**AJPES** - Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

**BDP** - bruto domači proizvod

**EFSA** - Evropska agencija za varno hrano

**kg** - kilogram

**l** - liter

**ml** - mililiter

**NAP** - Nacionalni akcijski program za doseganje trajnostne rabe fitofarmaceutskih sredstev za obdobje 2012-2022

**PEST analiza** - analiza politično-pravnih, ekonomskih, socialnih in tehnoloških dejavnikov, ki vplivajo na privlačnost panoge

**RTV SLO1** - Prvi program Televizije Slovenija

**SPIRIT** - Javna agencija Republike Slovenije za spodbujanje podjetništva, internacionalizacije, tujih investicij in tehnologije

**ZFFS-1** - Zakon o fitofarmaceutskih sredstvih, Ur. l. RS, št. 83/2012

**ZGD-1** – Zakon o gospodarskih družbah, Ur. l. RS, št. 65/2009



## UVOD

Živimo v 21. stoletju in na Zemlji nas je nekaj več kot 7,7 milijarde ljudi. Povpraševanje po hrani se povečuje, razpoložljivih naravnih virov je čedalje manj. Intenzivno kmetijstvo ni več model, s katerim bi lahko na Zemlji leta 2050 prehranili več kot 9 milijard ljudi, ki bodo takrat vsak dan potrebovali 9,8 milijarde kilogramov hrane, kar je skoraj še enkrat več kot jo pridelamo danes (FAO, IFAD, UNICEF, WFP & WHO, 2020). Že danes se vse bolj kažejo njegove pomanjkljivosti, tudi pri vplivih na okolje. Intenzifikacija in specializacija kmetijstva po svetu in s tem tudi v Evropi sta pripeljali do velikih okoljskih obremenitev. Med najpomembnejšimi posledicami so erozija prsti, preobremenitev vodnih virov (npr. proizvodnja hrane porabi, pa tudi onesnaži do 70 % pitne vode, živinoreja pa jo porabi za napajanje živine, čiščenje hlevov, klavnic; poljedelstvo in sadjarstvo za namakanje,...) in zmanjšanje biotske raznovrstnosti. Kmetijstvo je bilo prepoznano kot pomemben obremenjevalec okolja (Potočnik, 2005).

Integrirana pridelava je naravi prijaznejši način pridelave od konvencionalnega, ki zmanjšuje negativne vplive kmetovanja na okolje in zdravje ljudi z namenom pridelave kakovostne in zdrave hrane ter manjše obremenitve okolja. Z integrirano pridelavo vsi (od pridelovalca do potrošnika) vplivamo na zmanjšanje negativnega vpliva kmetijstva na okolje, na zdravje potrošnikov, na trajnostno rabo naravnih virov, na ohranjanje naravnih danosti, biotske pestrosti, rodovitnosti tal, tradicionalno kulturno pokrajino in varovanje zavarovanih območij (Potočnik, 2005).

Integrirana pridelava je torej naravi prijaznejši način pridelave od konvencionalnega, vendar pa še vedno dovoljuje precej široko paleto škropiv in umetnega gnojenja. Strožja pravila veljajo za ekološki način pridelave in vzgoje rastlin, kjer pridelovalci uporabljajo škropiva in gnojila, ki so strogo naravnega porekla in prijaznejša naravi.

Sredstva za oskrbo rastlin delimo na gnojila (hrana za rastline) in na sredstva za varstvo rastlin (škodljivci, bolezni in stresi iz okolja). Gnojila dalje delimo na organska (živalski ali rastlinski izvor – hlevski gnoj, kompost,...) in na mineralna oziroma umetna (dušična in kompleksna mineralna gnojila (vsebujejo dušik, fosfor, kalij,...)). Na drugi strani sredstva za varstvo rastlin delimo na naravna (rečemo jim tudi biostimulatorji, to so sredstva za krepitev rastlin in/ali dvig odpornosti) in sintetična (kemična in fitofarmacevtska sredstva).

Ekološko kmetijstvo in s tem zmanjševanje uporabe fitofarmacevtskih sredstev in umetnih gnojil je v zadnjih letih tako v Evropi kot v Sloveniji v velikem porastu. Povečuje se število in delež ekoloških kmetij, ekološko obdelanih površin, število biodinamičnih kmetij, število izdanih certifikatov in povečuje se ponudba »eko« in »bio« živil v trgovinah in na tržnicah (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, brez datuma). Za potrebo po povečanem uvajanju sredstev za krepitev rastlin obstajajo štirje razlogi: (1) povečevanje obsega ekološke pridelave, (2) dopolnjevanje s klasičnimi fitofarmacevtskimi sredstvi v okviru integrirane pridelave za povečevanje odpornosti, (3) uvajanje pridelave z nizkim lastnim prispevkom in

pridelave brez ostankov, ki temelji na hibridizaciji integrirane in ekološke pridelave na način, da se v drugem delu rastne dobe uporabljajo le ekološka sredstva in (4) sistematično zmanjševanje porabe klasičnih fitofarmaceutskih sredstev v vrtničarski pridelavi v ohišnicah. Povečana poraba sredstev za krepitev rastlin je evropska dolgoročna strategija (Lešnik, 2011, str. 10).

Podjetje AS AN je zaznalo priložnost za razvoj naravnih sredstev za krepitev rastlin in je v obdobju več let razvilo linijo sredstev za krepitev rastlin Mineral. Razvoj, raziskave in izboljšave izdelkov še vedno potekajo. Konec leta 2017 je podjetje zaradi perspektivnosti sredstev Mineral in zaradi interesa Evropske unije, da spodbudi ekološko pridelavo pridelkov in zmanjša rabo fitofarmaceutskih sredstev, pridobilo nepovratna evropska sredstva iz Evropskega sklada za regionalni razvoj za obdobje dveh let (2018 in 2019). Pridobljena finančna sredstva so namenjena zgolj raziskavam in razvoju izdelkov Mineral, tako da je podjetje veliko lažje in hitreje razvilo kar najbolj učinkovita naravna sredstva za krepitev rastlin.

Glede na trende v svetu, zaostritev zakonodaje na področju fitofarmaceutskih sredstev, spremembo splošnega mišljenja ljudi glede zdravega načina življenja, ter glede na to, da Evropska unija namenja nepovratna sredstva za spodbujanje razvoja tovrstnih projektov in drugih dejavnikov, predvidevam, da je ta panoga privlačna, kar bom poskušala dokazati z analizo mnogih dejavnikov širšega in ožjega okolja panoge, ki vplivajo na privlačnost panoge.

Panoga je v strateškem smislu prodajni trg konkurentov v panogi. Pri tem je pomembno, da panogo primerno opredelimo, saj obstaja nevarnost, da bi ocenjevali tako široko definirano panogo, da bi analiza izgubila uporabno vrednost za konkretno podjetje. V analizi se bom osredotočila na hobi program, saj trženje in distribucija v trenutni fazi potekata predvsem v tej smeri. Poleg natančne vsebinske opredelitve panoge za potrebe analize privlačnosti je pomembno panogo dobro opredeliti tudi z geografskega vidika (Pučko, 2008, str. 23). V nalogi se bom osredotočila na slovensko geografsko območje, pri čemer se zavedam, da se spremembe na področju ekološke pridelave hrane dogajajo tudi globalno.

Glavni namen magistrskega dela je analiza privlačnosti panoge naravnih sredstev za rastline, glavna raziskovalna vprašanja pa so, kateri dejavniki vplivajo na privlačnost panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin, kako vplivajo na privlačnost panoge in v kolikšni meri. Isti dejavniki na privlačnost različnih panog vplivajo drugače in v različni meri.

Ciljev magistrskega dela je več. V teoretičnem delu je prvi cilj pregled relevantne literature, znanstvenih člankov in ostalih virov, ki se nanašajo na namen dela ter opredelitev metode, s katero bom izvedla analizo privlačnosti panoge. Cilji empiričnega dela so: (1) ugotoviti privlačnost posameznih podokolij širšega okolja panoge, (2) ugotoviti privlačnost ožjega okolja glede na posamezne dejavnike, ki ga določajo, in (3) ugotoviti privlačnost panoge na podlagi ugotovitev iz prvih dveh empiričnih ciljev.



Analizo privlačnosti panoge naravnih sredstev za rastline bom izvedla z analizo ožjega okolja panoge po Porterjevem modelu petih silnic, ki zajema pet ključnih dejavnikov konkurenčnosti. Poglobljeno bom opredelila pogajalsko moč kupcev, pogajalsko moč dobaviteljev, tekmovalnost med obstoječimi podjetji v panogi (panožna konkurenca), možnost pojava novih substitutov in vstopne ovire v panogo (potencialna konkurenca). Analiza privlačnosti panoge bo temeljila na primeru sredstev za krepitev rastlin Mineral proizvajalca podjetja AS AN, ki v panogi že deluje.

## **1 PREDSTAVITEV PODJETJA AS AN IN SREDSTEV MINERAL**

### **1.1 Predstavitev podjetja AS AN**

Podjetje AS AN je slovensko podjetje, ustanovljeno leta 1998. Podjetje se ukvarja z razvojem in prodajo izdelkov za zdravo življenje. To dosega v okviru dveh lastnih blagovnih znamk, Planet zdravja in Mineral.

Planet zdravja je blagovna znamka, ki vključuje več kot 50 različnih izdelkov, namenjenih zdravju ljudi (olja, tinkture, kreme in drugi izdelki). Vsi izdelki so plod lastnega znanja in razvoja, so povsem naravni in izdelani iz rastlinskih virov. Izdelki sodijo med prehranska dopolnila in kozmetiko ter pomagajo telesu, da lahko začne samozdravljenje.

Mineral je blagovna znamka naravnih sredstev za nego in krepitev rastlin, ki so ekološka in biorazgradljiva. Sredstva lahko uporabljamo na vseh vrstah rastlin. Z uporabo sredstev za krepitev rastlin Mineral so rastline krepkejše in razvijejo večjo naravno odpornost proti boleznim, škodljivcem in stresom iz okolja, zmanjša pa se tudi potreba po uporabi strupenih kemikalij, kar vpliva na zdravje ljudi, živali in onesnaževanje okolja.

Poslanstvo podjetja je izboljšati kakovost življenja z izboljšanjem zdravja ljudi in okolja na popolnoma naraven način. Poslanstvo temelji na treh točkah: naravno zdravljenje, zdrava hrana, čisto okolje. Vizija podjetja je svet zdravih ljudi v zdravem okolju.

Raziskave in (predvsem) razvoj sredstev za krepitev rastlin Mineral so trajali kar nekaj let, dokler vseh šest vrst Minerala ni bilo tako dobro razvitih, da se je podjetje prijavilo na razpis za sofinanciranje nadaljnjih raziskav in razvoja izdelkov iz sredstev Evropske unije in sredstev iz proračuna Republike Slovenije. Podjetju sta Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo ter SPIRIT na podlagi ustrezne prijave na razpis (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, 2017) odobrila črpanje nepovratnih sredstev. Pridobljena sredstva so znatno zmanjšala vstopne ovire v panogo, predvsem so olajšala nakup drage specializirane opreme in zmanjšala stroške raziskav in razvoja sredstev. Z vidika zmanjšanja vstopnih ovir v panogo se je privlačnost panoge za konkretno podjetje povečala.

## 1.2 Predstavitev naravnih sredstev za krepitev rastlin Mineral

Pred približno desetimi leti je podjetje AS AN prepoznalo priložnost v lastnem razvoju linije sredstev za krepitev rastlin Mineral. To so naravna sredstva z rastlinskimi ekstrakti za krepitev rastlin, ki vsebujejo več kot 70 različnih hranil, ki jih rastline potrebujejo za rast in razvoj. Primerna so za uporabo na vseh vrstah rastlin. Celotna linija sredstev za krepitev rastlin Minerala obsega šest izdelkov, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

**Mineral zeleni** je namenjen izboljšanju rasti rastline in razvoju njenega koreninskega sistema. Najbolj vpliva na rast lasastih koreninic, ki so zadolžene za črpanje vode in hranil iz tal. Rastlina z dobro razvitim koreninskim sistemom lažje, hitreje in učinkoviteje absorbira snovi iz tal, ki jih potrebuje. Posledično rastline bistveno bolj prenašajo presaditveni šok, ki je v največji meri posledica poškodovanega koreninskega sistema, zlasti lasastih koreninic.

Okrepijo se tudi nadzemni deli rastlin (listi, steblo in cvetovi oziroma plodovi). Ti so čvrstejši, v njih učinkoviteje potekajo fiziološki procesi, poleg tega so rastline bolj odporne na raznovrstne strese, saj močna in zdrava rastlina bolje razvije obrambne mehanizme. Mineral zeleni torej rastlino okrepi in povečuje njeno naravno odpornost proti stresnim dejavnikom iz okolja in izboljša zmožnost rastline za branjenje pred boleznimi in škodljivci.

Učinek hranila Mineral zeleni je pri vseh vrstah trajnic dolgoročen. Učinek Minerala zeleni ni viden že ob prvi uporabi, temveč čez leto, dve ali tri. Razlog je preprost. Trajnice živijo več let ali desetletij. Vsi življenjski procesi potekajo, v primerjavi z vrtninami, bistveno počasneje, saj je njihov življenjski cikel mnogo daljši.

Mineral zeleni poskrbi za kvaliteto plodov, za zadostne količine plodov pa je potrebno tudi osnovno gnojenje z organskimi ali mineralnimi gnojili, rahljanje tal v območju lasastih korenin, odstranjevanje plevela in po potrebi zalivanje.

Mineral zeleni je popolnoma naravno sredstvo, zato je primeren tudi za uporabo v zaprtih prostorih, saj je neškodljiv za ljudi in živali. Primeren je za vse vrste rastlin. Mineral zeleni je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l.

**Mineral modri** se uporablja kot osnovno hranilo za rastline, ki pospeši in izboljša rast in razvoj nadzemnih delov rastline, izboljšuje fotosintezo, zagotavlja intenzivnejše cvetenje, povečuje stopnjo oplodnje, izboljšuje kakovost pridelka in podaljša njegovo obstojnost, pridelek pa je tudi bolj izenačen po velikosti.

Glavna prednost Minerala modri je visoka vsebnost makro hranil v naravni obliki, ki jih rastline potrebujejo v večjih količinah. Zaradi njihovega naravnega izvora rastlina hranila lažje absorbira ter izkoristi za optimalno rast in razvoj. Pomanjkanje hranil pri rastlinah vodi v zaostajanje v razvoju, pritlikavost ter slab cvetni nastavek. Mineral modri nadomešča

uporabo umetnih in ostalih gnojil, ne nadomešča pa dodajanja komposta ali hlevskega gnoja, saj sta ta namenjena predvsem izboljšavi strukture prsti in izboljšanju pogojev za življenje koristnih organizmov v njej.

Mineral modri je popolnoma naravno sredstvo, zato je primeren tudi za uporabo v zaprtih prostorih, saj je neškodljiv za ljudi in živali. Primeren je za vse vrste rastlin. Mineral modri je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l.

**Mineral rdeči** je namenjen povečanju naravne odpornosti rastlin proti škodljivcem. Vsebuje rastlinske ekstrakte, ki pospešijo tvorbo voskov na listni površini ter krepijo listne dlačice, ki imajo med drugim tudi vlogo oviranja škodljivcev. Nadzemni deli rastline (steblo, listje in cvetovi oziroma plodovi) so ob uporabi Minerala rdeči čvrstejši in krepkejši, kar škodljivcem otežuje prehranjevanje. Zaradi večje odpornosti se škodljivci pojavljajo redkeje in kasneje, obseg napada je manjši in posledično lažje obvladljiv.

Zaradi visoke vsebnosti hranil se Mineral rdeči uporablja tudi kot sredstvo za foliarno dodajanje hranil (dodajanje hranil s škropljenjem listov). Rastlina hranila laže in hitreje sprejme skozi listno povrhnjico. Zadostna preskrba s hranili rastlini omogoča intenzivnejšo fotosintezo, zato so listi intenzivnejše zelene barve, cvetenje je intenzivnejše, možnost oplodnje je višja, saj so cvetovi krepkejši, bolj razviti in intenzivnejše barve. Izboljšuje kakovost pridelka in podaljša njegovo obstojnost. Pridelek je bolj izenačen po velikosti, bolj kakovosten, občutno višja je vsebnost antioksidantov, vitaminov in mineralov. Pridelek je bolj obstojen, zato po spravilu dlje časa ostane svež. Rastline in plodovi so bolj izenačeni po velikosti, zato je več uporabnega pridelka.

Mineral rdeči je popolnoma naravno sredstvo, zato je primeren tudi za uporabo v zaprtih prostorih, saj je neškodljiv za ljudi in živali. Primeren je za vse vrste rastlin. Mineral rdeči je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l.

**Mineral rdeči forte** je tako kot Mineral rdeči namenjen povečanju naravne odpornosti rastlin proti škodljivcem. Uporabimo ga predvsem takrat, ko do napada s strani škodljivcev že pride oziroma ko je napad določenih škodljivcev upravičeno pričakovan.

Je močnejši od Minerala rdeči in se uporablja z 8 % raztopino. Mineral rdeči forte je tekoči koncentrat, pakiran pa je v štirih različnih embalažah, in sicer 500 ml, 3 l in 20 l ter 500 ml za uporabo pripravljena raztopina v pršilki (ni koncentrat kot ostala pakiranja).

**Mineral rumeni** je namenjen krepitvi naravne odpornosti rastlin proti boleznim in stresom iz okolja. Ob ustrezni uporabi Minerala rumeni je boleznim manj, njihovo zatiranje ob pojavu pa je enostavnejše.

Vsebuje rastlinske ekstrakte, ki pospešijo tvorbo voskov na listni površini ter krepijo listne dlačice, ki imajo med drugim tudi vlogo ščitenja rastline pred negativnimi zunanjimi vplivi. Vplivajo tudi na debelino celičnih sten, ki pomembno pripomore k odpornosti rastlin, saj škodljivi mikroorganizmi tanjše celične stene lažje predrejo. Zaradi večje odpornosti se bolezni pojavljajo redkeje in kasneje, njihov obseg je manjši in posledično lažje obvladljiv. Zmanjšuje tudi abiotične strese, kot so vročina, suša, zmrzal, vlaga, toča ipd. Rastlina stres prenese z manj škode in se hitreje obnovi, ko šok preneha.

Mineral rumeni je popolnoma naravno sredstvo, zato je primeren tudi za uporabo v zaprtih prostorih, saj je neškodljiv za ljudi in živali. Primeren je za vse vrste rastlin. Mineral rumeni je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l.

**Mineral rumeni forte** je tako kot Mineral rumeni namenjen povečanju naravne odpornosti rastlin proti boleznim in stresom iz okolja. Uporabimo ga predvsem takrat, ko do napada bolezni ali neprijaznih vremenskih razmer že pride oziroma ko je pojav bolezni ali neugodnih vremenskih razmer upravičeno pričakovano (obdobje v letu, zelo verjeten pojav določenih vremenskih groženj rastlinam).

Še posebej priporočljiva je uporaba po pojavu toče, ker so poškodovane rastline zelo dovzetne za razvoj bolezni. S škropljenjem preprečimo ali omejimo njihov razvoj, s čimer rastlini omogočimo lažje in hitrejše okrevanje.

Je močnejši od Minerala rumeni in se uporablja z 8 % raztopino. Mineral rumeni forte je tekoči koncentrat, pakiran pa je v štirih različnih embalažah, in sicer 500 ml, 3 l in 20 l ter 500 ml za uporabo pripravljena raztopina v pršilki (ni koncentrat kot ostala pakiranja).

## 2 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA PANOGA

Na privlačnost panoge in dogajanje v njej vplivajo dejavniki širšega in ožjega okolja. V strokovni literaturi se kot osnovna metoda za ocenjevanje najširšega okolja podjetja uporablja tako imenovana PEST analiza, ki okolje deli na štiri podokolja (Piercy, 1991):

- **Politično-pravno podokolje** – vsi dejavniki politike in zakonodaje, ki vplivajo na panogo. Gre za analizo davčne politike, okoljske zakonodaje, delovnega prava, politične stabilnosti, carinskih dajatev, trgovinskih omejitev itd. Ker je Slovenija del Evropske unije in zakonodaja in pravila Evropske unije posredno in neposredno veljajo tudi za Slovenijo, je pri obravnavi teh dejavnikov nujno potrebno upoštevati tudi evropski vidik politike in zakonodaje.
- **Ekonomsko podokolje** – na analizo privlačnosti panoge vplivajo tudi dejavniki, kot so ekonomska rast, stopnja inflacije, obrestne mere itd. Ti dejavniki vplivajo na sprejemanje odločitev podjetja, vendar pa na analizo panoge, ki jo obravnavam, zaradi specifik

izdelkov ne bodo imeli bistvenega vpliva, zato jih ne bom obravnavala.

- **Socialno podokolje** – obravnava kulturnih dejavnikov, stopnje rasti prebivalstva, starostne strukture prebivalstva itd. Za analizo privlačnosti panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin sta v tem podokolju pomembna predvsem dejavnika ozaveščenosti ljudi o skrbi za zdravje in pomembnost varnosti hrane v zavesti ljudi.
- **Tehnološko podokolje** – tehnološki dejavniki, kot so avtomatizacija, spodbujanje tehnologije, tehnološke spremembe in tudi raziskave in razvoj. Ti dejavniki tudi vodijo v inovacije.

Analizo širšega okolja bom gradila na teoretični podlagi Pučka, ki širše okolje podjetja deli na vsaj pet podokolij (Pučko, 2003, str. 8):

- *tehnično-tehnološko*, predvsem z vidika sprejemanja in uvajanja inovacij ter znanstveno-tehnološkega napredka;
- *politično-pravno*, kjer so bistveni spreminjanje zakonodaje, sprejeti programi oziroma akcijski načrti, sofinanciranje zelenih rešitev na vseh področjih, vpliv sindikatov, vpliv raznih interesnih skupin, npr. zelenih itd.
- *kulturno*, kjer so pomembne ključne vrednote v družbi, spremembe v navadah ljudi, ideološki in religiozni vplivi, ravni znanja itd.
- *naravno*, kjer so pomembne ekološke omejitve, lokacijske možnosti, starostna struktura prebivalstva, zmožnost oskrbe z energijo, cene surovin, cena končnega izdelka, ki ga prodamo na trgu itd.
- *gospodarsko*, s poudarkom na pravih napovedih gospodarskih gibanj, analizi rasti BDP, ravni investicij in varčevanja ipd.

Podjetje, ki želi uspešno poslovati, mora predvidevati spremembe, se nanje odzivati s prilagoditvijo poslovanja in sprejemati novosti, ki jih prinaša dinamično spreminjajoče se okolje. Spremembe okolja bodo vplivale na parametre podjetja. Med podjetjem in okoljem prihaja do medsebojnega vplivanja. Podjetje ne more vplivati na vplive okolja na podjetje, a jih mora upoštevati. Tudi podjetje vpliva na okolje, in sicer prek obvladljivih in na pol obvladljivih spremenljivk (Pučko, 2003, str. 8-9).

## **2.1 Politično-pravno podokolje**

Sredstva za krepitev rastlin pomagajo rastlinam v rastni dobi v boju s škodljivci, boleznimi in stresi iz okolja. Delimo jih na naravna (biostimulatorji) in sintetična (kemična in fitofarmaceutska sredstva). Slovenska zakonodaja in zakonodaja Evropske unije urejata le rabo slednjih, medtem ko zakonodaje na področju naravnih sredstev za varstvo rastlin ni. Naravna sredstva nimajo negativnih posledic na pridelke, ljudi, živali, vodo in drugo naravno okolje, zato zakonodaja na tem področju niti ni potrebna.

Je pa zaradi možnih negativnih učinkov strogo urejena zakonodaja na področju uporabe kemičnih in fitofarmaceutskih sredstev, tako na državni kot tudi evropski ravni. Poleg zakonodaje je bil sprejet in se tudi izvaja Nacionalni akcijski program (v nadaljevanju NAP)

za doseganje trajnostne rabe fitofarmaceutskih sredstev v obdobju 2012-2022 z namenom zmanjšanja njihove uporabe in zmanjšanja negativnih posledic, ki jih njihova uporaba prinaša.

#### 2.1.1 Slovenska zakonodaja

Slovenija je leta 2001 sprejela Zakon o fitofarmaceutskih sredstvih (ZFFS-1), Ur. l. RS, št. 83/2012, kasneje pa tudi spremembe in dopolnitve ter podzakonske predpise v skladu z veljavno zakonodajo Evropske unije na področju urejanja prometa z aktivnimi snovmi in nadzora nad njimi. Dodatno predpisi o kemikalijah urejajo proizvodnjo kemikalij za potrebe proizvodnje fitofarmaceutskih sredstev in promet s temi kemikalijami, dobro laboratorijsko prakso, postopek soglasja po predhodnem obveščanju, obstojna organska onesnaževala, razvrščanje, pakiranje in označevanje fitofarmaceutskih sredstev ter nadzor nad njimi, predpisi o varstvu okolja pa urejajo odpadke fitofarmaceutskih sredstev in njihovo odpadno embalažo ter stanje imisij fitofarmaceutskih sredstev v okolju.

Tako je Slovenija zmanjšala nevarnost uporabe fitofarmaceutskih sredstev, spornih za ljudi in okolje, pa vendar to ni rešilo vseh težav, povezanih z uporabo teh sredstev. Njihova neprimerna ali pretirana raba ima lahko vedno negativne posledice za okolje in zdravje ljudi.

Slovenija je leta 2012 sprejela NAP, ki temelji na Tematski strategiji o trajnostni rabi pesticidov, ki jo je leta 2002 sprejel Evropski parlament. NAP zajema ukrepe svežnja zakonodaje, ki ga je sprejela Evropska komisija, v katerem so predpisana stroga pravila glede rabe fitofarmaceutskih sredstev s ciljem zmanjšanja tveganja na področju možnega vpliva fitofarmaceutskih sredstev na zdravje ljudi in živali, na pitno vodo, površinske in podzemne vode ter drugo okolje (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2016).

#### 2.1.2 Zakonodaja na področju Evropske unije

Evropska unija je že leta 1991 z Direktivo Sveta 91/414/EGS o dajanju fitofarmaceutskih sredstev v promet začela sistematično urejati rabo fitofarmaceutskih sredstev na izvoru, to je pri njihovi registraciji; v Direktivi je natančno predpisala enotno orodje in merila za ocenjevanje primernosti fitofarmaceutskih sredstev na območju Evropske unije. Z leti se je na ravni Evropske unije razvil zelo temeljit sistem za ocenjevanje tveganja rabe fitofarmaceutskih sredstev na zdravje ljudi in okolje.

Kljub sprejetemu pravnemu okvirju pa je bilo na območju Evropske unije še vedno mogoče najti nezaželene količine fitofarmaceutskih sredstev v zemlji, vodi in širšem okolju, zato je bila leta 2002 sprejeta Odločba Evropskega parlamenta in Sveta o potrebi po nadaljnjem zmanjševanju škodljivih učinkov fitofarmaceutskih sredstev na zdravje ljudi in okolje. Na podlagi te odločitve je bila leta 2002 sprejeta Tematska strategija o trajnostni rabi pesticidov z vrsto ukrepov za doseg skupnega cilja o zmanjševanju tveganja zaradi uporabe pesticidov za zdravje ljudi in okolje ter uporabi pesticidov.

Eden prvih ukrepov za doseg skupnega cilja je bila leta 2005 sprejeta nova Uredba (ES) št. 396/2005 o mejnih vrednostih ostankov pesticidov v hrani in krmi, ki je nadomestila štiri direktive in z novimi ukrepi prispeva k omejevanju tveganja za potrošnike na koncu prehranske verige. Za doseg ciljev strategije je bila potrebna tudi revizija Direktive Sveta 91/414/EGS, ki jo je nadomestila nova Uredba (ES) št. 1107/2009 o dajanju fitofarmaceutskih sredstev v promet.

Vseh predvidenih ukrepov v strategiji ni bilo mogoče vključiti v obstoječo zakonodajo EU, zato so bili v letu 2009 sprejeti tudi novi predpisi, ki so zaokrožili potrebno zakonodajo Evropske unije za uresničitev ciljev Tematske strategije o trajnostni rabi pesticidov (Vlada Republike Slovenije, 2018, str. 6).

Hkrati je bila v EU sprejeta pravna podlaga nacionalnega akcijskega programa, ki je določena v Direktivi 2009/128/ES Evropskega parlamenta in Sveta Evropske unije o določitvi okvira za ukrepe Skupnosti za doseganje trajnostne rabe fitofarmaceutskih sredstev, ki je v slovenski pravni red prenesena z ZFFS-1.

### 2.1.3 Nacionalni akcijski program za doseganje trajnostne rabe fitofarmaceutskih sredstev za obdobje 2012-2022

Prvi NAP je bil sprejet leta 2012 za obdobje do leta 2022. Vsakih pet let ga je potrebno pregledati in dopolniti ter poročati o izvajanju ukrepov. Prvo poročilo o izvajanju ukrepov je bilo izdelano za obdobje od leta 2013 do 2015, drugo pa v letu 2018 za obdobje od leta 2013 do leta 2017. Zadnje spremembe in dopolnitve NAP so bile sprejete leta 2018 za obdobje od leta 2018 do konca programa, torej do leta 2022 (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2016).

V uvodu NAP-a je kot temeljna naloga slovenskega kmetijstva navedena pridelava varne in čim kakovostnejše hrane v količinah, ki bodo zagotavljale primerno raven samooskrbe s hrano v Republiki Sloveniji.

Naravne razmere za kmetijstvo so v Sloveniji razmeroma neugodne, saj gozdovi pokrivajo več kot 60 % ozemlja, kmetijska zemlja zavzema manj kot 25 % vse površine, ta delež pa vztrajno pada zaradi zaraščanja, širjenja zazidalnih površin in nove prometne infrastrukture. Le okoli 35 % vseh kmetijskih zemljišč je namenjenih pridelavi poljščin in vrtnin, 5 % pa pokrivajo trajni nasadi, v katerih je poraba fitofarmaceutskih sredstev največja. Okoli 10 % ozemlja Slovenije je potencialno obremenjenega z rabo fitofarmaceutskih sredstev, ta pa se uporabljajo za varstvo gojenih rastlin pred boleznimi, škodljivci in pleveli. Teh 10 % ozemlja leži pretežno v ravninskih predelih oziroma v bližini vodotokov in drugih površinskih vodah, zato je treba vso pozornost nameniti zmanjševanju tveganja zaradi rabe fitofarmaceutskih sredstev.

Uporaba fitofarmaceutskih sredstev ima mnoge prednosti in koristi pri pridelavi in oskrbi s hrano, vendar pa ima pogosto tudi škodljive lastnosti pri sproščanju v naravo. Z ukrepi

kmetijske politike se med drugim podpira preusmeritev kmetij s konvencionalne v integrirano in ekološko pridelavo, ki je varnejša za okolje. V letu 2011 je bilo v ekološko pridelavo vključenih 3,1 % vseh kmetij.

Uporabi fitofarmacevtskih sredstev v kmetijstvu se v Sloveniji ne moremo povsem izogniti predvsem zaradi podnebnih razmer na našem območju. Vlažnost podnebja je v primerjavi z ostalimi evropskimi državami v Sloveniji največja, to pa omogoča intenziven razvoj nekaterih gliv, kar zahteva večjo uporabo fungicidov in večjo skupno rabo fitofarmacevtskih sredstev. Povečanja samooskrbe s hrano v Sloveniji torej ne bomo mogli doseči brez rabe fitofarmacevtskih sredstev, je pa namen NAP-a zmanjšati tveganje zaradi njihove uporabe in zmanjšati obremenitve okolja.

V NAP-u je zapisanih 5 splošnih in 8 posebnih ciljev, med njimi tudi:

- zmanjšanje nevarnosti za tveganja za zdravje ljudi in živali in za okolje zaradi rabe fitofarmacevtskih sredstev, vključno z nadomeščanjem najnevarnejših snovi z varnejšimi (tudi nekemičnimi) nadomestki,
- zmanjšanje ravni zdravju škodljivih aktivnih snovi v hrani in pitnih vodah, vključno z nadomeščanjem najnevarnejših snovi z varnejšimi (tudi nekemičnimi) nadomestki,
- spodbujanje kmetijske pridelave, da se fitofarmacevtska sredstva uporabljajo po načelih integriranega varstva rastlin le takrat, kadar je to nujno potrebno oziroma ekonomsko upravičeno,
- zagotavljanje trajnostne rabe fitofarmacevtskih sredstev za vse vrste rastlin ob zmanjšanju tveganja zaradi njihove uporabe,
- zmanjšanje porabe fitofarmacevtskih sredstev,
- zmanjšanje ostankov fitofarmacevtskih sredstev v slovenskih pridelkih in
- izboljššan nadzor nad rabo fitofarmacevtskih sredstev.

V NAP-u so podrobno opisani tudi ukrepi, s katerimi bodo ti cilji doseženi. Med njimi so tudi naslednji ukrepi:

- 1) spodbujanje kmetijskih praks (ekološka in integrirana pridelava in druge sheme), ki dokazano vplivajo na zmanjšanje ostankov fitofarmacevtskih sredstev v živilih, pitni vodi in okolju,
- 2) ministrstvo bo pri raziskovalnih projektih podprlo raziskave in razvoj na področju kakovosti nanosa fitofarmacevtskih sredstev,
- 3) ministrstvo bo finančno in na druge načine podprlo nakup mehanizacije, ki omogoča nekemično ukrepanje,
- 4) nadgradnja sistema napovedovanja pojava škodljivih organizmov oziroma priporočanja ukrepov varstva rastlin, ki bo vključeval vse kmetijske panoge, in predlaganje kemičnim ukrepom alternativne metode zatiranja škodljivih organizmov,



- 5) ministrstvo spodbuja razvoj, iskanje in vpeljavo novih tehnoloških rešitev s poudarkom na integriranem varstvu rastlin in preizkušanju sort, ki so odporne proti boleznim in škodljivcem, ali so primerne za stresne rastne razmere,
- 6) ministrstvo bo spodbujalo ekološko pridelavo na vrtovih ter bo skupaj s strokovnimi službami pripravilo smernice dobre prakse varstva rastlin na vrtovih.

## **2.2 Kulturno podokolje**

V zadnjih dveh desetletjih je vrednota zdravega načina življenja Evropejcev in Slovencev postala zelo pomembna in je visoko na vrednostni lestvici vrednot ljudi. To se opazi na mnogih področjih. Ljudje bolj skrbijo za čisto okolje (manj zavestnega onesnaževanja narave s smetmi), bolj vestno ločujejo odpadke, izdelajo in kupijo vedno več izdelkov iz recikliranih materialov, v živilskih trgovinah lahko najdemo vedno večji asortima »bio« in »eko« izdelkov, kar pomeni, da je tudi povpraševanje po tovrstnih izdelkih večje, saj ponudba vedno sledi povpraševanju. Ljudje pri nakupih vedno bolj dajejo prednost lokalnim (domačim) izdelkom, saj so bolj zdravi in njihova proizvodnja ne onesnažuje okolja v taki meri kot uvožena hrana (ni dolgih prevozov), poudarja se pomembnost telesnega gibanja ljudi, ljudje pred nakupom pogosteje preberejo deklaracije izdelkov (sestavine), vedno več je registriranih električnih in hibridnih vozil, število ekoloških kmetij v Sloveniji in Evropi se povečuje, dobro smo ozaveščeni o globalnem segrevanju, s pitno vodo in elektriko ravnamo bolj varčno, porabimo vedno manj plastičnih vrečk za enkratno uporabo, bolj smo ozaveščeni o škodljivosti prekomernega uživanja sladkorja, soli, trans maščob, gensko spremenjene hrane itd.

Zdrav način življenja je pridobil na pomenu zaradi mnogih spodbud in ozaveščanj ljudi prek oglaševalskih akcij na TV, radiu in spletu ter evropskih nepovratnih sredstev za projekte, ki spodbujajo bolj zdrav način življenja in okolju prijaznejše gospodarstvo; dostopnost informacij (predvsem na spletu) je omogočena praktično vsakomur, ljudje, ki niso okoljsko racionalni in ne prispevajo k varstvu okolja pa so v družbi pogosto negativno diskriminirani.

Večanje pomembnosti vrednote zdravega načina življenja pomembno spreminja naše vsakdanje življenje in navade. To dejstvo vpliva na gospodarstvo in ponudbo izdelkov ter storitev, povezanih z zdravim načinom življenja. Mnoge panoge se morajo prestrukturirati, nastajajo pa tudi nove panoge, katerih rast je izjemna.

Leta 2019 je podjetje Aragon za naročnika Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano izvedlo raziskavo med potrošniki o eko ponudbi, povpraševanju in potrošnji (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2019). Z raziskavo so želeli opredeliti splošne navade pri nakupu hrane, nakupne navade ekoloških živil, odnos do ekoloških živil, vpliv »ekološkosti« na nakup živil v kontekstu ostalih potencialno pomembnih nakupnih dejavnikov (poreklo, cena itd.), cenovno premijo ekoloških živil v primerjavi s klasično pridelavo, stopnjo poznavanja posameznih znakov (eko, bio itd.) in njihov vpliv na nakup, medijsko potrošnjo in stopnjo pozornosti na informacije o živilih. Raziskavo so izvedli

spletno na vzorcu 1069 ljudi v februarju in marcu 2019.

Ključne ugotovitve raziskave so bile med drugim naslednje:

- 28 % anketiranih pri nakupu živil najbolj motivira zdrava prehrana, med njimi pa je višji delež kupcev ekoloških živil,
- najpogostejši kanal nakupa živil so supermarketi, sledijo diskontne trgovine, najpomembnejši kanal nakupa ekoloških živil pa je neposredno pri kmetu ali na tržnici,
- nakup pri kmetu in na tržnici povezujejo s kvalitetnimi izdelki, ponudbo slovenskih in ekoloških izdelkov, medtem ko je za supermarkete značilna širina, za diskonte pa cene,
- kupci večinoma preverjajo deklaracije živil, a jih v največji meri zanima rok trajanja, pomembno je tudi poreklo (najvišje zaupanje imajo slovenski izdelki, anketiranci menijo, da je slovenska hrana bolj kvalitetna kot uvožena hrana in da z nakupom slovenskih živil podpirajo slovenske kmetovalce),
- anketiranci menijo, da je v ponudbi premalo ekoloških živil, posebej slovenskih,
- kategorije živil, kjer je povpraševanje po ekoloških živilih največje, so jajca, sveža zelenjava in sadje ter sveže meso,
- najpogostejši motiv za nakup ekoloških živil je, da so bolj zdrava, višje kakovosti in bolj okusna, glavna ovira za nakup pa je previsoka cena (večina neuporabnikov bi jih kupila, če bi bili cenejši),
- večina anketirancev meni, da so delno informirani o ekoloških izdelkih,
- anketirance najbolj zanimajo postopki pridelave, način kontrole in kriteriji, po katerih se živilo opredeli kot ekološko,
- informacije večinoma dobijo iz televizijskih oddaj, pogovorov s prijatelji in od kmetov, ki se ukvarjajo s pridelavo,
- oznake kakovosti uradnih institucij so slabo poznane, bistveno višje je poznavanje »marketinških« oznak kakovosti, ki jih uporabljajo trgovci sami,
- od uradnih znakov pozna več kot polovica anketirancev le Izbrano kakovost (Slovenije),
- najpomembnejša dejavnika nakupa sta slovensko poreklo in oznaka Izbrana kakovost Slovenije,
- poreklo je daleč najpomembnejši dejavnik nakupa, slovensko poreklo je daleč najbolj zaželeno,
- razlika med konvencionalno in ekološko pridelavo/predelavo je manj pomembna kot cena,
- za živila ekološke pridelave so kupci pripravljeni plačati približno 70 % višjo ceno kot za živila konvencionalne pridelave, še višjo cenovno premijo doseže slovensko poreklo,
- če so na voljo ekološka slovenska živila po 80 % višji ceni kot primerljiva ekološka živila iz drugih držav, bo večina potrošnikov izbrala slovenska živila.

Kulturno podokolje je panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin zelo naklonjeno in menim, da ji bo v prihodnosti še bolj naklonjeno.

### **2.3 Tehnično-tehnološko podokolje**

S finančnimi programi Evropske unije se je povečal tako tehnološki napredek kot tudi raziskave in razvoj v panogah, ki jih EU sofinancira. Vlaganje v tehnološki napredek je danes eden izmed odločilnih dejavnikov gospodarske rasti. V preučevani panogi so pomembne predvsem raziskave in razvoj, v katere podjetja v panogi vlagajo lastna in državna oziroma evropska sredstva z namenom, da kar najbolje razvijejo učinkovitost naravnih sredstev za krepitev rastlin. Da bi dosegli ta namen, podjetje potrebuje visoko izobražene in strokovno usposobljene zaposlene, ki se redno izobražujejo in sledijo spremembam in dosežkom na konkretnem področju. Poleg stroškov razvoja in izboljšanja učinkovitosti sredstev je velik del finančnih sredstev namenjen tudi testiranju sredstev za krepitev rastlin na čim več različnih vrstah rastlin. Postopek testiranja je dolgotrajen, saj rastlina potrebuje čas, da dozori oziroma zacveti, prav tako pa je za zanesljive rezultate potrebno testiranje večkrat ponoviti (v različnih vremenskih razmerah in z različnimi odmerki sredstev). Po testiranju je potrebno rezultate tudi strokovno analizirati.

Tehnično-tehnološko podokolje panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin zahteva vlaganja v raziskave in razvoj ter nenehno izobraževanje strokovnih delavcev. Ko je sredstvo za krepitev rastlin z vidika raziskav in testiranja po mnenju podjetja optimalno razvito, vlaganja v taki višini kot v preteklih fazah niso več potrebna.

Za podjetja, ki se za vstop v panogo šele odločajo in analizirajo vstopne stroške, to podokolje zaradi visokih stroškov raziskav in razvoja ni privlačno, za podjetje AS AN, ki je že akter v panogi, ima že razvita sredstva za krepitev rastlin in zanj zaradi prejetih nepovratnih sredstev stroški raziskav in razvoja niso tako visoki, kot bi bili, če bi jih financirali sami, pa je tehnično-tehnološko okolje privlačno.

### **2.4 Gospodarsko podokolje**

Smernice razvoja panoge, ki jo preučujemo, pomembno vplivajo na to, ali je panoga privlačna za izdelek ali storitev, ki jo želimo ponuditi kupcem. Tako je bila na primer od devetdesetih let dvajsetega stoletja do približno leta 2010 panoga avdio in video kaset zelo privlačna, predvsem od trenutka, ko so radii oziroma videorekorderji omogočali presnemavanje ali snemanje na kasete, dandanes pa ta panoga sploh ne obstaja več.

Enako je v panogi sredstev za krepitev rastlin. Te panoge še v osemdesetih letih prejšnjega stoletja sploh ni bilo, predvsem ob zaostrovanju zakonodaje na področju uporabe kemičnih in fitofarmaceutskih sredstev ter spremembi vrednot in navad ljudi pa je postala zanimiva.

Nadzor ostankov pesticidov v živilih v Sloveniji izvaja Uprava Republike Slovenije za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin. Ta vsako leto na podlagi izvedenih programov monitoringa pripravi poročila, za območje Evropske unije pa takšno poročilo pripravlja Evropska agencija za varno hrano (v nadaljevanju EFSA). EFSA v svojem poročilu za leti 2014 in 2015 poroča, da ekološko pridelana živila vsebujejo manj pesticidov – 93,5 %

vzorcev je bilo brez (zaznanih) ostankov pesticidov (pa še ti ne smejo biti sintetični), medtem ko je bilo pri konvencionalno pridelanih živilih brez zaznanih ostankov le 55,5 % vzorcev (Zveza potrošnikov Slovenije, 2018).

Ekološko kmetijstvo je trajnostno, saj je uporaba sintetičnih pesticidov in lahko topnih mineralnih gnojil prepovedana. Zaradi uporabe izključno ekološkega humusa, kolobarjenja in gnojil iz hlevov živali, ki so v ekološki reji, je poskrbljeno za dobro rodovitnost tal. Zaradi manjše porabe pesticidov in umetnih gnojil ter krajših distribucijskih poti ekološko kmetovanje prispeva tudi k zmanjšanju toplogrednih plinov (Zveza potrošnikov Slovenije, 2018).

Tudi podatki Statističnega urada Republike Slovenije so spodbudni. Podatke iz leta 2019 so primerjali s podatki iz leta 2018 in dobili naslednje rezultate, prikazane v tabeli 1 in sliki 1.

*Tabela 1: Ekološko kmetovanje in pridelava sadja ter zelenjave – primerjava med leti 2019 in 2018*

<b>Podatek</b>	<b>Leto 2019</b>	<b>Povečanje/zmanjšanje glede na leto 2018</b>
Število kmetijskih gospodarstev, zajetih v sistem kontrole ekološkega kmetovanja	3.828 (to je 5,5 % vseh kmetijskih gospodarstev v Sloveniji)	+ 2,3 %
... od tega ekološka kmetijstva	3.494	+ 5 %
... od tega kmetijska gospodarstva v preusmeritvi	334	- 21 %
Površina ekoloških kmetijskih zemljišč v uporabi	+ 2.787 glede na leto 2018	+ 7 %
... površine ekoloških vinogradov	+ 86 ha glede na leto 2018	+ 19 %
... površine za ekološko pridelavo zelenjadnic	+ 33 ha glede na leto 2018	+ 15 %
... površine ekoloških sadovnjakov	+ 152 ha glede na leto 2018	+ 10 %
... površine ekoloških oljčnikov	+ 15 ha glede na leto 2018	+ 7 %
... površine trajnih ekoloških travnikov in pašnikov	rahla rast glede na leto 2018	rahla rast
Pridelek ekološko pridelanega sadja (v tonah)	2.461 ton	- 48,94 %

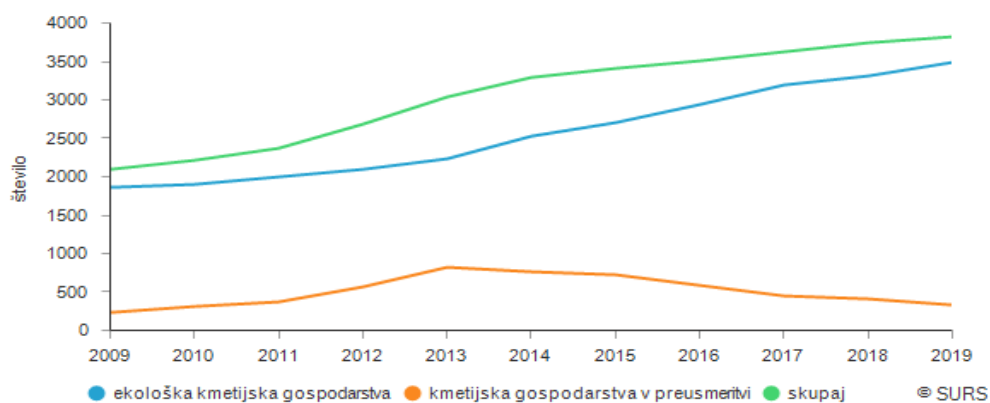
se nadaljuje

Tabela 1: Ekološko kmetovanje in pridelava sadja ter zelenjave – primerjava med leti 2019 in 2018 (nad.)

Podatek	Leto 2019	Povečanje/zmanjšanje glede na leto 2018
Pridelek ekološko pridelanega grozdja (v tonah)	2.203 ton	+ 46 %
Pridelek ekološko pridelanega oljk (v tonah)	421 ton	- 24 %
Pridelek ekološko pridelanih zelenjadnic (v tonah)		- 2,1 %, vendar 18 % več kot leta 2017

Prirejeno po Statistični urad Republike Slovenije (2020).

Slika 1: Grafični prikaz kmetijskih gospodarstev v sistemu kontrole ekološkega kmetovanja, Slovenija



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2020).

Gospodarsko podkolje panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin je zelo privlačno, privlačnost tega podkolja pa se glede na trende rasti števila ekoloških kmetij in obseg ekološke pridelave še povečuje.

## 2.5 Sezonska komponenta naravnih sredstev za krepitev rastlin

Preden sem temeljito preučila sredstva za krepitev rastlin Mineral, sem bila prepričana, da so to izrazito sezonski izdelki, katerih uporaba in prodaja nista enakomerni skozi koledarsko leto. Po preučitvi sredstev za krepitev rastlin Mineral sem ugotovila, da temu ni tako. Uporabljajo in prodajajo se skozi celo leto, to pa zato, ker so namenjeni oskrbi vseh vrst rastlin. Pozimi sredstva uporabljamo v glavnem pri lončnicah. V profesionalni vzgoji jih uporabljajo pri vzgoji sadik zelenjave od januarja dalje in pri okrasnih rastlinah primul v jesensko-zimskem času.

Posebej izrazito obdobje večje količine uporabljenih sredstev je od februarja do prvih poletnih mesecev, in sicer:

- Mineral zeleni in modri: glavnina uporabe od konca januarja do konca maja (štirje meseci),
- Mineral rumeni in rdeči: glavnina uporabe od konca marca do konca maja (2 meseca),
- Mineral rumeni forte in rdeči forte: glavnina uporabe od začetka aprila do konca poletja (pol leta).

Uporaba je vezana na učinkovanje posameznih sredstev za krepitev rastlin Mineral. V začetku razvoja koreninskega sistema, rasti in razvoja nadzemnih delov rastlin uporabljamo Mineral zeleni in modri, sledi krepitev odpornosti z Mineralom rumeni in rdeči, na koncu pa rešujemo začetni pojav bolezn, poškodb zaradi vplivov okolja in začetni pojav škodljivcev z Mineralom rdeči forte in rumeni forte.

Uporabnost sredstev za krepitev rastlin Mineral na vseh vrstah rastlin predstavlja konkurenčno prednost pred ostalimi substituti na trgu. Konkurenti namreč ponujajo širši nabor sredstev za krepitev rastlin, vendar so omejena na uporabo na prav določenih rastlinah (npr. paradižnik in ostale plodovke, sadna drevesa, trta itd.). Pri konkurentih obstaja sezonska komponenta zaradi točno določenega obdobja vzgoje sadik, rasti in razvoja nadzemnih delov rastline, pojava specifičnih bolezn in škodljivcev, uporabe na točno določenih vrstah rastlin. Zaradi te pomembne konkurenčne prednosti je to smiselno obravnavati v posebnem poglavju, kar sem izpostavila tukaj.

### **3 ANALIZA OŽJEGA OKOLJA PANOGE**

V ekonomski teoriji najdemo kar nekaj metod in modelov analize privlačnosti panoge:

- analiza SPIN (angl. SWOT analysis, v nadaljevanju analiza SWOT) – opredelimo prednosti (angl. strengths), slabosti (angl. weaknesses), priložnosti (angl. opportunities) in nevarnosti (angl. threats) panoge (Biloslavo, 1999, str. 172);
- metoda scenarija – namenjena preučitvi globalnega okolja, opredeli se v petih fazah: (1) priprava scenarija, (2) analiza možnih področij scenarija, (3) prognostična obdelava scenarija, (4) oblikovanje scenarija in (5) prenos scenarija v uporabo (Belak, 2002, str. 179);
- analiza PEST – s to analizo pridobimo informacije o okolju, v katerem podjetje deluje oziroma bo delovalo. To okolje analiziramo s štirimi skupinami dejavnikov, in sicer s političnimi, ekonomskimi, socialnimi in tehnološkimi dejavniki (Johnson, Scholes & Whittington, 2009, str. 25);

- analiza PESTEL – analiza se je razvila iz analize PEST, kateri so dodani še okoljski (environment) in pravni (legislation) dejavniki (Johnson, Scholes & Whittington, 2009, str. 25);
- Portfolio metoda – vsebuje štiri predale, v katere se razvrstijo preučevana programsko-tržna področja glede na rast prodaje in relativni tržni delež (Belak, 2002, str. 185);
- Porterjev model petih silnic – privlačnost panoge je odvisna od tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti, možnosti pojava novih substitutov, vstopnih ovir v panogo ter pogajalske moči kupcev in dobaviteljev (Kos, 2007).

Analiza privlačnosti panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin z vidika ožjega okolja panoge bo temeljila na Porterjevem modelu petih silnic.

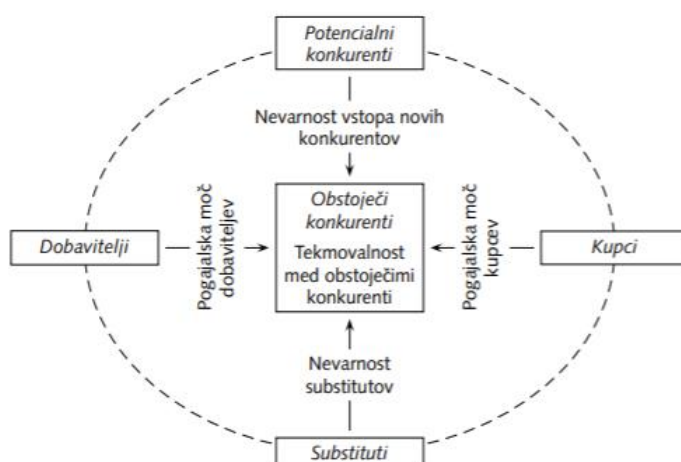
### 3.1 Predstavitev Porterjevega modela petih silnic

Michael Porter je ameriški akademik, ekonomist in profesor na Harvardski poslovni šoli. Menil je, da je bila takrat priljubljena analiza SWOT pomanjkljiva, zato je razvil svoj okvir petih sil, ki definirajo ožje okolje panoge in privlačnost panoge (profitne zmožnosti v panogi oziroma dolgoročen donos na vloženi kapital). Model je razvil leta 1979, izdal pa ga je leta 1980 v knjigi *Competitive Strategy*.

Izvirni model je obsegal pet osnovnih konkurenčnih silnic, ki določajo naravo tekmovalnosti v panogi in panogo kot celoto (Kos, 2007):

- 1) pogajalska moč kupcev,
- 2) pogajalska moč dobaviteljev,
- 3) tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,
- 4) nevarnost pojava novih substitutov in
- 5) vstopne ovire v panogo.

Slika 2: Porterjev model petih silnic ali dejavnikov privlačnosti panoge



Vir: Ješovnik & Tibljaš (2001).

## 3.2 Pogajalska moč kupcev

Z večjo pogajalsko močjo kupcev prehajamo v obliko trga, ki ga ekonomisti strokovno poimenujejo monopsom. V monopsomu je veliko prodajalcev in samo en kupec. V takih razmerah dejansko kupec lahko določa ceno, prodajalci pa so v zelo nezavidljivem položaju (Kos, 2007).

Pogajalska moč kupcev je odvisna od možnosti obstoja pogajalskih vzvodov, količine, ki jo kupujejo kupci, informacij, ki jih imajo kupci, moči blagovnih znamk, cenovne elastičnosti, diferenciacije med proizvodi, koncentracije kupcev, obstoječih substitutov in vertikalne integracije naprej. Kupci imajo pogajalsko moč, če (Kos, 2007):

- obstaja velika koncentracija kupcev, se pravi, da imamo le nekaj kupcev, ki imajo velik delež na trgu povpraševanja,
- malo kupcev kupi večji del izdelkov, proizvedenih v določeni panogi,
- morajo distribucija in izdelki ustrezati določenim standardom,
- imajo kupci možnost, da začnejo sami proizvajati izdelek (vertikalna integracija nazaj),
- imajo kupci nizke dobičke in so zato pri nakupih cenovno občutljivi,
- so kupci popolnoma informirani o povpraševanju, dobaviteljskih stroških in tržnih cenah.

### 3.2.1 Koncentracija kupcev in možnost obstoja pogajalskih vzvodov

Kupci so tisti, ki povečujejo konkurenčnost v panogi, saj zahtevajo čim nižje cene in čim boljše kakovost izdelkov. To zmanjšuje dobičke podjetij in privlačnost panoge, v kateri podjetja delujejo. Bolj kot so kupci razpršeni in na trgu ne nastopajo organizirano, manj pogajalske moči imajo (Kos, 2007). Glede na dejstvo, da se pri analizi privlačnosti panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin osredotočam na hobi program in tako imenovane vrtičkarje, ugotavljam, da kupci nimajo pogajalskih vzvodov. Drugače bi bilo, če bi v analizi upoštevali tudi velike kmete, ki se s kmetijstvom ukvarjajo na podjetniški ravni. Ti kmetje so organizirani v združenja in organizacije, tako organizirani pa imajo veliko pogajalsko moč.

Ker je število kupcev v panogi veliko in ker na trgu ne nastopajo organizirano in so razpršeni, kupci z vidika koncentracije in možnosti pogajalskih vzvodov nimajo pogajalske moči, privlačnost panoge pa je visoka.

### 3.2.2 Količina, ki jo kupujejo kupci

Pogajalska moč kupca je tem večja, čim več nakupov opravi pri enem ponudniku. Sredstva za krepitev rastlin niso dobrina, ki bi jo potrošnik pogosto kupoval (na primer dnevno ali tedensko kot na primer kruh). Prav tako izdelek nima prodajne cene, da bi letni nakupi teh sredstev v proračunu kupca predstavljali pomemben strošek.



Ker je število kupcev v panogi veliko in ker v panogi ni kupca, ki bi kupil večino sredstev za krepitev rastlin na trgu, kupci z vidika količine, ki jo kupujejo, nimajo pogajalske moči. Privlačnost panoge je s tega vidika visoka.

### 3.2.3 Informiranost kupcev

Povprečen sodobni kupec je zelo dobro informiran. Vse informacije o sredstvih za krepitev rastlin lahko najde na svetovnem spletu in se za nakup določenega sredstva pogosto odloči že pred obiskom prodajalne (spletne ali fizične). Dobro je informiran tako o lastnostih izdelka, ki ga zanima, o njegovi ceni v različnih trgovinah, o substitutih in o koristih sredstev za krepitev rastlin, ki jih bo kupil. Na področju informiranosti ima sodoben kupec veliko pogajalsko moč, kar zmanjšuje privlačnost panoge.

### 3.2.4 Moč blagovnih znamk

Sredstva za krepitev rastlin Mineral so relativno nova na slovenskih trgovskih policah. Na trgu že obstajajo dobro uveljavljeni konkurenčni izdelki z močnimi blagovnimi znamkami. Moč blagovnih znamk in diferenciacija med proizvodi sta obsežneje analizirani v enem od kasnejših poglavij, na tem mestu pa je pomembno poudariti, da imajo sredstva za krepitev rastlin Mineral na trgu že dobro uveljavljeno in močno konkurenco. To povečuje pogajalsko moč kupcev in zmanjšuje privlačnost panoge.

### 3.2.5 Cenovna elastičnost

Cenovna elastičnost povpraševanja je opredeljena kot sprememba obsega povpraševanja ob spremembi cene za eno enoto. Koeficient cenovne elastičnosti povpraševanja,  $E_p$ , meri občutljivost spremembe povpraševanja na spremembo cene.  $E_p$  torej pove, za koliko % se bo spremenil obseg povpraševanja po določeni dobrini, če se cena spremeni za 1 %. Vrednost koeficienta cenovne elastičnosti je običajno negativna. Na velikost koeficienta cenovne elastičnosti vplivajo predvsem trije faktorji: število substitutov preučevane dobrine, mesto, ki ga dobrina zaseda v potrošnikovem proračunu, in čas. Večje kot je število substitutov in večji kot je delež dohodka, ki ga potrošnik nameni za nakup dobrine, večja je cenovna elastičnost povpraševanja (Prašnikar, 1994, str. 155).

V panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin je delež dohodka, ki ga kupci namenijo za nakup sredstev, majhen. Substitutov za Mineral modri in zeleni ni veliko, za Mineral rumeni in rdeči pa jih je zelo veliko. Koeficient cenovne elastičnosti Minerala modri in zeleni je majhen, medtem ko je ta koeficient pri Mineralu rdeči in rumeni večji zaradi večjega števila substitutov. Kljub temu ocenjujem, da je skupna cenovna elastičnost naravnih sredstev za krepitev rastlin zmerna in imajo kupci zmerno pogajalsko moč, kar ne vpliva bistveno na privlačnost panoge.

### 3.2.6 Diferenciacija med proizvodi

V različnih panogah se proizvodi oziroma storitve med seboj bolj ali manj razlikujejo. Tako na primer v panogi sponk za spenjače obstaja le razlikovanje med ozkimi in širokimi sponkami, odločitev kupca, katere sponke bo kupil, pa načeloma temelji le na njihovi ceni in na vrsti spenjača, ki ga ima, saj je tovrstna sponka komplementarna dobrina. Popolnoma drugače je na primer v panogi računalniške opreme, kjer je diferenciacija med proizvodi izjemno velika. Načeloma velja pravilo, da je diferenciacija med proizvodi manjša, če je proizvod enostavnejši in če zadovoljuje manj potreb kupca. Manjša kot je diferenciacija med proizvodi oziroma storitvami v panogi, večjo pogajalsko moč ima kupec. V taki panogi lahko konkurenti med seboj tekmujejo samo s ceno, na katero kupec lahko vrši pritisk in s tem manjša dobičke v panogi in zmanjšuje privlačnost panoge.

V panogah, kjer so si proizvodi podobni in med njimi ni jasne diferenciacije, se podjetja toliko bolj borijo med seboj za nove in obstoječe kupce. Naravna sredstva za krepitev rastlin se med seboj primarno razlikujejo glede na učinek, ki ga imajo na rastline. Na trgu obstajajo sredstva za krepitev rastlin za pomoč pri razvoju boljšega koreninskega sistema, za boljše nadzemne dele rastline, za pomoč pri boju proti boleznim, škodljivcem in stresom iz okolja (npr. vremenski stres). Znotraj teh skupin konkurenti ponujajo različna sredstva za krepitev rastlin glede na vrsto rastlin, katerim so namenjena. Nekatera so primerna za vse vrste rastlin, druga pa za točno določene vrste rastlin (npr. balkonsko cvetje, vrtnine itd.). Kupec, ki povprašuje po naravnih sredstvih za krepitev cvetja (lončnice, posajene rože), bo lahko torej izbral sredstvo, namenjeno tej vrsti rastlin, ali pa sredstvo, ki je primerno za krepitev vseh vrst rastlin. Diferenciacija je pomembna tudi pri sredstvih, ki rastlinam pomagajo v boju proti boleznim, škodljivcem in stresom iz okolja. Nekatera sredstva so namenjena boju proti vsem boleznim, stresom iz okolja in škodljivcem, spet druga za boj proti specifičnim škodljivcem ali boleznim. Sredstva se diferencirajo tudi po velikosti embalaže in po tem, ali gre za koncentrat ali za sredstvo, ki je že pripravljeno za uporabo. Diferenciacija med sredstvi za krepitev rastlin je precejšnja, zato kupci v tem pogledu nimajo pogajalske moči, kar povečuje privlačnost panoge.

### 3.2.7 Obstoječi substituti

Na trgu obstaja veliko substitutov za Mineral rdeči in rumeni, za Mineral zeleni in modri pa jih ni veliko. Poleg tega lahko kupec pripravek izdelava sam (vertikalna integracija nazaj). Kupec ima možnost izbire med več proizvodi, ki učinkujejo enako ali podobno, zato ima pogajalsko moč, kar zmanjšuje privlačnost panoge. Obstoječi substituti so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

### 3.2.8 Vertikalna integracija nazaj

Miselnost, vrednote in vzorci obnašanja ljudi so se zelo spremenili glede zdravega načina življenja. Vedno več ljudi, ki ima to možnost, želi pridelati čim več zelenjave in sadja, saj velja prepričanje, da sta tako pridelana zelenjava in sadje veliko bolj zdrava in na dosegu

roke v vsakem trenutku. Ljudje, ki imajo možnost lastne pridelave sadja in/ali zelenjave, skoraj zagotovo živijo v hiši, ob kateri imajo dovolj primerne površine za pridelavo, imajo najet vrt (npr. v mestnih središčih), kjer imajo večinoma poleg tudi uto za shranjevanje orodja in drugih pripomočkov za delo na vrtu ali pa imajo vikend na podeželju, kjer imajo obdelovalne površine. To so nujni pogoji, ki jih mora izpolniti vsak, ki želi sam pripraviti lastna naravna sredstva za krepitev rastlin.

Vertikalna integracija nazaj pomeni, da kupec sam izdelava proizvod oziroma sam opravi storitev, ki bi jo sicer kupil na trgu. Ob izpolnjevanju določenih pogojev lahko potencialni kupec naravnih sredstev za krepitev rastlin ta sredstva izdelava sam.

Na spletu lahko s pravilnim iskalnim nizom hitro najdemo navodila za izdelavo različnih naravnih pripravkov za krepitev rastlin in to na spletnih straneh priznanih ustanov (npr. Kmetijske gozdarske zbornice), vprašanje pa je, kako učinkovita so ta sredstva in kako pogosto je potrebno zalivanje z njimi.

Za izdelavo lastnih naravnih sredstev za krepitev rastlin potrebujemo ustrezne sestavine z receptom za pripravo. Tovrstna sredstva temeljijo na rastlinskih sestavinah. Rastline moramo dobro poznati: njihov izgled (da jih ne zamenjamo s katero drugo rastlino), v kateri fazi cvetenja jih moramo nabrati, da bodo učinkovita, obdobje, v katerem jih lahko nabereemo, in geografsko področje, kjer rastejo. Za izdelavo lastnih naravnih sredstev za krepitev rastlin torej potrebujemo tudi znanje.

Za izdelavo lastnih naravnih sredstev za krepitev rastlin potrebujemo tudi čas, ki v sodobnem času ni samoumevna dobrina. Potrebujemo čas, da pridobimo (naberemo) vse potrebne sestavine, čas, potreben za izdelavo pripravka, in čas, potreben da se pripravek spremeni v učinkovito naravno sredstvo za krepitev rastlin.

V panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin torej obstaja možnost vertikalne integracije nazaj in kupci imajo določeno pogajalsko moč s tega vidika. Nimajo pa vsi kupci prostorskih možnosti, potrebnega znanja, volje in časa, da bi sredstva izdelali sami. Veliko bolj preprosto in cenovno dostopno je tovrstna sredstva kupiti na prodajnih mestih. Prednost tega je tudi ta, da so nam na voljo za uporabo takoj, zato ocenjujem, da imajo kupci določeno pogajalsko moč, ki pa ni velika in ne zmanjšuje bistveno privlačnosti panoge.

### **3.3 Pogajalska moč dobaviteljev**

Surovine in storitve, ki jih potrebujemo za izdelavo proizvodov in njihovo lansiranje na trg, kjer so nato dostopni kupcem, lahko zagotovimo oziroma opravimo sami z viri znotraj podjetja; te surovine in storitve pa lahko poiščemo tudi pri dobaviteljih na trgu in jih za nas v zameno za plačilo proizvedejo oziroma storitve opravijo oni. Da bi lahko temeljito in kar se da natančno opredelili pogajalsko moč dobaviteljev, moramo poznati vse surovine in storitve, ki jih bomo potrebovali za proizvodnjo izdelkov. Dobro moramo poznati tudi vse

faze poslovnega procesa vse od proizvodnje izdelkov do lansiranja izdelkov na trg, kjer so na voljo kupcem.

Z namenom poenostavitve analize pogajalske moči dobaviteljev bom opredelila le neposredne stroške. Fiksni in posredni stroški pri tej točki ne bom upoštevala. Taki stroški so na primer amortizacija osnovnih sredstev, ki niso namenjena izključno proizvodnji izdelkov, plače zaposlenih, ki v poslovni proces proizvodnje izdelka niso vključeni za polni delovni čas zaposlitve (npr. računovodstvo, kadrovska služba, uprava družbe itd.), poštna storitve, stroški telefona, pisarniški material itd.

Še preden se začne proizvodni proces sredstev za krepitev rastlin, ki jih bomo proizvajali, moramo zagotoviti vso potrebno delovno silo (od raziskovalcev do skladiščnikov in proizvodnih delavcev). Podjetje AS AN ima pred konkurenti to prednost, da linija naravnih sredstev za krepitev rastlin Mineral ni niti njihova edina niti prevladujoča dejavnost, s katero se ukvarjajo. Zaposlene v skupnih službah že imajo, prav tako bodo za skladiščenje skrbeli isti zaposleni, ki so že do sedaj skrbeli za skladiščenje drugih izdelkov, ki jih podjetje proizvaja in prodaja. Že na začetku razvoja ideje o sredstvih Mineral je družba zaposlila agronomko z dolgoletnimi izkušnjami, ki je bistveno pripomogla pri raziskavah in razvoju sredstev Mineral. Družba je zaposlila tudi dva tržnika, ki skrbita za aktivnosti na področju oglaševanja in pogajanj s prodajalnami, ki prodajajo sredstva Mineral; skrbita torej za širitev distribucijske mreže in s tem čim večjo dostopnost sredstev Mineral po prodajalnah v Sloveniji ter za čim večjo prepoznavnost sredstev Mineral. Nekajkrat sta gostovala tudi v radijskih reklamno-pogovornih oddajah, kjer sta radijskim poslušalcem predstavila sredstva Mineral in osvetljevala problematiko različnih boleznih in škodljivcev, ki lahko ogrozijo rastline, dajala sta nasvete za njihovo čim bolj učinkovito zatiranje ter govorila o drugih zanimivih področjih vzgoje rastlin. V oddaje so se lahko prek telefona s svojimi vprašanji in razmišljanji vključili tudi poslušalci.

Pred pričetkom serijske proizvodnje moramo zagotoviti tudi surovine iz receptur za pripravo sredstev Mineral, ki smo jih razvili v procesu raziskav in razvoja. Zaradi varovanja poslovne skrivnosti lahko navedem le najpomembnejši in večinski sestavini sredstev Mineral – to sta morska voda in raznovrstne naravne rastline v različnih koncentratih. Podjetje AS AN ima z eno izmed obalnih občin sklenjeno pogodbo, ki mu omogoča črpanje morske vode. Pogodba je dolgoročna, tveganje prekinitve pogodbe s strani občine ne obstaja in tako tudi ni tveganja za izpad dobave ene glavnih sestavin za proizvodnjo sredstev Mineral. Dobavo raznovrstnih rastlin, ki so druga ključna sestavina sredstev Mineral, lahko zagotovimo na dva načina, in sicer lahko poiščemo zunanjega dobavitelja ali pa jih zagotovimo sami z angažiranjem trenutno zaposlenih ali z zaposlitvijo novih delavcev. Če se odločimo za drugo možnost, obstajajo določene omejitve:

- poznati moramo rastišča teh rastlin,
- prepričani moramo biti, da bomo lahko priskrbeli zadostno količino teh surovin (rastlin),

- težje je zagotoviti pravočasno dobavo teh rastlin v količini, ki jo potrebujemo – zaposleni med letom koristi letni dopust, v primeru bolniške odsotnosti je potrebno zagotoviti nadomeščanje, ker sredstva proizvajamo skozi celo leto, moramo imeti tudi sestavine na razpolago celo leto, kar pomeni, da moramo med sezono rasti nabrati zadostno količino surovin (rastlin) za celoletno proizvodnjo,
- stroški skladiščenja surovin so zato večji,
- potrebno je znanje, kako skladiščiti te surovine (rastline), da bodo ohranile potrebne učinkovine,
- obstaja tveganje pokvarljivosti rastlin, ki so sestavina sredstev Mineral.

Naslednja faza v poslovnem procesu je izdelava sredstev Mineral. Ponovno lahko izbiramo, da bomo sredstva Mineral proizvajali sami v lastnem ali najetem prostoru, ki je primeren za izdelavo sredstev Mineral, in s svojimi zaposlenimi, ali pa bo za nas ta sredstva proizvajal zunanji izvajalec, ki jih mora znati proizvajati. Naj spomnim, da linija sredstev Mineral zajema šest različnih sredstev, vsako sredstvo vsebuje različne sestavine, tudi proces priprave teh sredstev ni tipski. Podjetje AS AN razpolaga z dovolj velikim in primernim prostorom, v katerem bo proizvajalo sredstva. Prav tako bo pripravo sredstev Mineral zaupalo svojim zaposlenim, saj obstajajo kadrovske rezerve. Tako podjetje zmanjša tveganje prekinitve procesa priprave sredstev Mineral s strani zunanjega izvajalca, saj lahko s svojimi zaposlenimi lažje in bolj natančno usklajuje proizvodnjo sredstev Mineral in naročila s strani kupcev ali posrednikov (prodajaln). Posledično so tudi stroški zalog sredstev Mineral manjši, manjše pa je tudi tveganje, da se ta sredstva pokvarijo.

Pripravljena sredstva Mineral moramo nato embalarati. Potrebujemo torej polnilno linijo ter platenke, pokrovčke in pršilke. Sredstva bo podjetje embaliralo v svojih prostorih in s svojimi zaposlenimi, tako da mu pri tej fazi ne bo treba najeti prostora in zunanjega izvajalca, ki bo embaliral za njih. Platenke, pokrovčke in pršilke bo podjetje kupovalo od zunanjega izvajalca (dobavitelja). Da bo proizvodnja sredstev Mineral pravočasna in zanesljiva, mora biti zunanji izvajalec zanesljiv in skrbno izbran. Embalaža proizvoda je v očeh kupca izjemno pomembna. Velikokrat pravimo, da kupci kupujejo z očmi, kar pomeni, da ima videz marsikdaj prednost pred vsebino. Dobavitelja embalaže zaradi prepoznavnosti proizvoda ne moremo (pre)pogosto menjati. Faza izbora dobavitelja embalaže mora biti zelo premišljena, pogodba med dobaviteljem in kupcem (ki je v tem primeru podjetje AS AN) pa mora biti sklenjena dolgoročno in z jasnimi pogodbenimi kaznimi v primeru kršitve pogodbenih določil.

Sredstva so embalirana in pripravljena za prodajo končnim kupcem. Podjetje mora definirati prodajno strategijo, ki mora biti usklajena s proizvodnimi zmogljivostmi. Podjetje AS AN sredstva Mineral prodaja v svoji spletni trgovini in v svojih poslovalnicah Planet zdravja po Sloveniji. Prav tako lahko sredstva Mineral najdemo na trgovskih policah pri velikih trgovcih, veliko možnosti za širitev distribucijske mreže pa je še neizkoriščenih. Podjetje AS AN je torej izkoristilo lastne zmožnosti prodaje (spletna trgovina in poslovalnice po Sloveniji), vendar pa to ni dovolj za uspešno prodajo potrošnih izdelkov in je zato večji del

prodaje potrebno izvesti z uvrstitvijo sredstev Mineral na trgovske police prodajaln, ki prodajajo tovrstno blago. Trgovcem je potrebno v zameno za uvrstitev sredstev Mineral na njihove police v trgovinah plačati stroške uvrstitve na police in provizijo za vsak prodani izdelek. Ti stroški so praviloma zelo visoki in nezanemarljivi, vendar se brez njih potrošni izdelki praktično ne morejo uveljaviti na trgu.

Proizvedena sredstva Mineral je potrebno dostaviti kupcu oziroma na lokacije trgovin, kjer bodo na policah na voljo za prodajo. V primeru spletne prodaje dostavo opravlja Pošta Slovenija. V tem primeru podjetje AS AN nima stroškov dostave, saj zaračunano dostavo s strani Pošte Slovenija zaračuna naprej kupcu (poštnino prefakturira). Dostava se opravi za vsako spletno naročilo in jih je praviloma več dnevno. V primeru, da podjetje AS AN tega stroška ne bi prefakturiralo kupcu, bi bil to za podjetje velik strošek. Nasprotno se dostave sredstev Mineral trgovinam opravljajo manj pogosto in ne dnevno. Te dostave trgovinam opravlja zaposleni v podjetju AS AN, saj ima podjetje lasten kombi in šoferja že zaradi dostave drugih proizvodov v poslovalnice Planet zdravja po Sloveniji.

Predvsem v obdobju vstopa na trg so izjemnega pomena reklama, promocija sredstev Mineral na prodajnih mestih in ostale oblike informiranja končnih kupcev o novem izdelku na trgu. Običajno je to po deležu pomemben strošek med celotnimi stroški podjetja.

Podjetje AS AN trenutno sredstva Mineral reklamira predvsem na radijskih postajah v obliki pogovornih oddaj in na spletu ter socialnih omrežjih. Na RTV SLO 1 sta vsako soboto in nedeljo na sporedu oddaji Na vrtu in Ljudje in zemlja. Med oddajama se predvajajo tudi reklame za proizvode in strojno mehanizacijo, potrebne za obdelovanje kmetijskih in vrtnih površin, ter za sredstva za oskrbo rastlin. Vsekakor bi bilo smiselno v promocijske aktivnosti vključiti tudi reklamiranje v teh dveh oddajah, saj s tem dosežemo ciljne kupce. Glede na to, da je reklamiranje na televiziji najdražje izmed vseh možnosti reklamiranja, je potrebno preučiti učinek te odločitve v smislu koristnosti in stroškov. V Sloveniji izhajajo tudi naslednje revije, ki obravnavajo tematiko vzgoje in oskrbe obdelovalnih površin in rastlin: Delo in dom, Kmečki glas in Zeleni raj (rože & vrt). Smiselno bi bilo razmisliti tudi o reklamiranju sredstev Mineral v teh revijah.

Dobavitelji imajo pogajalsko moč, če obstaja potencial, da dobavitelj oblikuje svoje distribucijske kanale ali kako drugače obide kupca (vertikalna integracija naprej), če so dobavitelji skoncentrirani (če dobaviteljevo panogo nadzoruje le nekaj proizvajalcev), medtem ko je v sami panogi veliko število podjetij, če obstajajo veliki stroški v povezavi z menjavo dobavitelja, če ne obstajajo substituti, ki bi lahko nadomestili dobaviteljev proizvod ali storitev, ali če ima panoga majhen delež v skupni prodaji dobavitelja.

V nadaljevanju sledi analiza zaposlenih, dobavitelja surovin, dobavitelja embalaže (plastenke, pokrovčki in pršilke), komisionarjev, izvajalcev dostave komisionarjem in kupcem in ponudnikov oglasnih prostorov.

### 3.3.1 Koncentracija dobaviteljev

Vertikalne koncentracije nastanejo med podjetji, ki delujejo na različnih, a dopolnilnih ravneh v verigi proizvodnje in/ali distribucije: med proizvajalcem in distributerjem ali pa med dvema proizvajalcema, od katerih eden proizvaja komponente, drugi pa končne izdelke. V splošnem lahko rečemo, da vertikalne integracije lahko škodljivo vplivajo na konkurenco na dva načina, in sicer s preprečevanjem dostopa na trg konkurentom in s povečanjem možnosti dogovarjanja med podjetji (Javna agencija Republike Slovenije za varstvo konkurence, 2003, str. 101).

Vertikalno povezano podjetje lahko prepreči (potencialnim) konkurentom dostop do surovin ali storitev dobaviteljev ali oteži distribucijo oziroma prodajo izdelkov. To je še posebej problematično, če za podjetja ne obstaja nobena alternativa izbire drugega dobavitelja. V splošnem velja, da manjše kot je število dobaviteljev na trgu, višje so vstopne ovire za vstop in večji je vpliv vsakega dobavitelja na tržno ravnovesje.

Po podatkih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, ki vodi in objavlja podatke o strukturi registrirane brezposelnosti, je bilo v Sloveniji aprila 2021 registriranih 79.285 brezposelnih oseb, od tega 20.202 oseb iz osrednjeslovenske regije. 6.004 osebe iz osrednjeslovenske regije imajo dokončano osnovno šolo ali manj, 4.503 osebe ima nižjo ali poklicno srednješolsko izobrazbo, 5.745 oseb ima tehniško, strokovno ali splošno srednješolsko izobrazbo, le 3.950 registriranih brezposelnih oseb pa ima višjo izobrazbo od srednješolske (Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, 2021).

Iz teh podatkov sklepam, da delovno silo za nezahtevne in manj zahtevne zadolžitve in dela ne bi bilo težko dobiti na trgu dela, ustrezne strokovne delavce za najzahtevnejša dela, kot so raziskave, razvoj in analize testiranj, pa bi bilo težje najti na trgu dela. To je predpostavka, da nove zaposlene iščemo le na trgu brezposelnih oseb.

V primeru podjetja AS AN je situacija glede zaposlenih deloma že rešena, saj so nove zadolžitve in naloge razporedili med že obstoječe zaposlene, na novo so zaposlili le strokovno sodelavko za raziskave in razvoj sredstev Mineral, strokovno sodelavko za črpanje nepovratnih sredstev in dva komercialista/tržnika. Trenutno podjetje nima kadrovskih težav in poslovni proces teče brez zapletov.

Dobavitelji embalaže niso koncentrirani in tako nimajo pomembne pogajalske moči. Za dostavo kupcem je podjetje izbralo Pošto Slovenije, ki ima za vse svoje kupce enoten cenik in ne izrablja morebitne pogajalske moči, dostavo komisionarjem pa izvaja zaposleni s službenim vozilom.

Ponudnikov oglasnih prostorov je na slovenskem trgu veliko. Podjetje mora jasno opredeliti oglaševalsko aktivnost, ki je odvisna od potencialnih kupcev, ki jih želi ozavestiti o obstoju sredstev Mineral na trgu. Cene oglasnih prostorov so navadno znane vnaprej in pogajanje z dobavitelji ni mogoče.

Komisionarji oziroma trgovci, ki na svojih trgovskih policah prodajajo sredstva za krepitev rastlin v imenu podjetij, pa imajo veliko pogajalsko moč. Podjetje mora tako zaposliti dobre komercialiste, ki se pogajajo za čim nižjo ceno za uvrstitev sredstev Mineral na trgovske police in čim nižjo provizijo, ki jo bo trgovec zaslužil za prodano enoto sredstva Mineral. Podjetje mora znotraj prodajne funkcije opredeliti, kateri trgovci so primerni za prodajanje sredstev Mineral, in nato med njimi izbrati tiste, ki bodo prodajali sredstva Mineral.

Če podjetje potrebuje več dobaviteljev blaga oziroma storitev, je večja možnost koncentracije dobaviteljev. Organiziranje proizvodnega procesa je poslovna odločitev vsakega podjetja posebej. V panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin imajo največjo pogajalsko moč visoko izobraženi strokovni delavci na področju raziskav in razvoja in komisionarji. Ostali dobavitelji so relativno nekoncentrirani in nimajo pomembne pogajalske moči. Pogajalska moč dobaviteljev z vidika koncentracije dobaviteljev v panogi ni močna.

### 3.3.2 Pomembnost količine nakupov

Aktivna nabavna politika podjetja pomembno vpliva na uspešnost poslovanja. Delež materialnih stroškov predstavlja pomemben delež stroškov, zato je uspešnost nabavne funkcije zelo pomembna. Nabavne cene materiala in surovin zelo vplivajo na prodajne cene izdelkov, zato jih podjetja želijo čim bolj znižati (Zerbo, 2010, str. 65).

Podjetja pri nabavi materialov in surovin ne gledajo le na ceno materialov, temveč je zelo pomembna tudi njihova kakovost in vse spremljajoče dodatne ugodnosti dobaviteljev. Podjetja iščejo dobavitelja, ki bo nudil najboljše razmerje med ceno, kakovostjo in dodatnimi ugodnostmi. Zelo pomembno je tudi, da je dobavitelj z dobavami zanesljiv, saj to vpliva na proizvodni proces in dobavo kupcem.

Večje kot je število dobaviteljev za posamezno surovino ali storitev, večjo pogajalsko moč ima podjetje pri pogajanjih o ceni in s tem tudi popustih.

Podjetje AS AN ima pri posameznih dobaviteljih različno pogajalsko moč:

- zaposleni: glede na dejstvo, da podjetje potrebuje malo visoko strokovnih delavcev, ima dobro pogajalsko moč glede plač delavcev,
- dobavitelj embalaže (plastenke, pokrovčki in pršilke): dobaviteljev embalaž, pokrovčkov in pršilk je na trgu zelo veliko. Podjetje se lahko za te materiale z dobavitelji pogaja o ceni oziroma (količinskih) popustih,
- komisionarji: trgovci imajo praviloma določene cene za uvrstitev na police in delež od prodanih proizvodov, zato podjetje glede teh cen nima skoraj nič pogajalske moči,
- izvajalec dostave komisionarjem in kupcem: podjetij, ki nudijo dostavo oziroma prevoze je na trgu kar nekaj, vendar podjetje te storitve ne potrebuje, saj bo dostavo izvajal zaposleni s službenim tovornim vozilom, končnim kupcem pa Pošta Slovenije,



- ponudniki oglasnih prostorov: tako kot komisionarji imajo tudi ponudniki oglasnih prostorov praviloma že določene cene. Občasno pa ponudniki ponudijo akcijsko ceno za oglaševanje na določenem oglasnem prostoru za določeno obdobje. Podjetje lahko počaka in ob pravem trenutku izkoristi akcijske cene in s tem sredstvom Mineral zniža lastno ceno.

Podjetje lahko z večjim naročilom materiala ali storitev pri nekaterih dobaviteljih doseže količinske popuste. V konkretnem primeru je to mogoče le pri dobavitelju embalaže. To zmanjšuje privlačnost panoge.

### 3.3.3 Različne možnosti surovin in storitev ter njihova dostopnost

Nekatere surovine in storitve lahko v poslovnem procesu zamenjamo z drugimi brez večjih težav in zamenjava ne vpliva na kakovost, izgled, uporabnost in učinkovitost izdelka, druge surovine in storitve pa morajo biti specifični in se jih ne da zamenjati z drugimi podobnimi. Tako na primer raziskav in razvoja ne more uspešno izvesti zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo ali pa doktor ekonomskih ved, temveč le specialist iz agronomije ali sorodnih področij. Po drugi strani lahko fizična dela v skladišču opravlja vsaka zdrava in fizično pripravljena oseba ne glede na izobrazbo.

Sredstva za krepitev rastlin učinkujejo le, če se jih pripravi po pravi recepturi. Surovine, kot je npr. kopriva, nikakor ne moremo zamenjati oziroma nadomestiti s katero drugo rastlino in pričakovati enakega delovanja sredstva Mineral. Surovine za izdelavo so v primeru sredstev za krepitev rastlin Mineral nezamenljive.

Dobaviteljev embalaže je na trgu kar nekaj in so relativno enostavno zamenljivi. Embalaža sredstev Mineral je precej standardna, zato menjava dobavitelja embalaže ne bi bistveno vplivala na izgled sredstev Mineral. Ni pa priporočljivo izgleda izdelka menjati prepogosto in preveč drastično.

Ponudnika oglasnih prostorov je zaradi njihove številčnosti tudi enostavno zamenjati. Oglaševanje ne vpliva na proizvodnjo sredstev Mineral, zato nima bistvenega pomena za zaloge in pravočasno dobavo kupcem in komisionarjem.

Težje zamenljivi pa so trgovci, ki prodajajo sredstva Mineral. Kupci pričakujejo sredstva Mineral na policah določenih trgovcev, zato bi bil umik sredstev Mineral s polic teh trgovcev ključen za prodajo. Trgovci so sicer zamenljivi, vendar ima taka zamenjava nemalo posledic na prodajo in količino zaloge v skladišču. Ker so zaloge sredstev Mineral pokvarljive in ker se v zalogah kopiči kapital podjetja, se morajo zaloge čim hitreje obračati.

Z vidika različnih možnosti surovin in storitev ter njihove dostopnosti imajo pomembno pogajalsko moč dobavitelji specifičnih znanj, storitev in surovin, ki jih podjetje potrebuje, da proizvodni proces nemoteno poteka. Relativno enostavno zamenljivi so dobavitelji

oglasnih prostorov in embalaže ter dostavljalci. Privlačnost panoge z vidika različnih možnosti surovin in storitev ter njihove dostopnosti ocenjujem kot srednje močno.

#### 3.3.4 Stroški menjave dobavitelja

Podjetja so najpogosteje s svojimi dobavitelji vezana s pogodbo o sodelovanju. Taka pogodba v enem izmed členov določa tudi pogoje razveze in pogodbene kazni, če eden od pogodbenih partnerjev krši pogodbena določila in če želi eden od pogodbenih partnerjev pogodbo prekiniti pred potekom pogodbe. Podjetje mora zato že pred podpisom take pogodbe z dobaviteljem dobro premisliti o določilih pogodbe in o časovni komponenti veljavnosti pogodbe. V primeru predčasne prekinitve pogodbe navadno nastanejo tudi stroški zamenjave dobavitelja.

Podobno je s pogodbami o zaposlitvi, ki jo podjetje sklene s svojimi delavci. V primeru neupravičene (predčasne) prekinitve pogodbe o zaposlitvi je podjetje delavcu dolžno izplačati odpravnino. Tako tudi v tem primeru nastanejo stroški menjave dobavitelja.

Stroški zamenjave dobavitelja v konkretnem primeru ne nastanejo le pri ponudnikih oglasnih prostorov, saj podjetja običajno zakupijo število oglasov in za oglaševanje ne sklepajo dolgoročnih pogodb z njihovimi ponudniki. Dobavitelji želijo s kupci sklepati čim bolj dolgoročne pogodbe z visokimi denarnimi kaznimi v primeru predčasne prekinitve pogodbe s strani kupcev. Dobavitelji imajo glede tega veliko pogajalsko moč. Stroški zamenjave dobavitelja zmanjšujejo privlačnost panoge.

#### 3.3.5 Vertikalna integracija naprej

Pri vertikalni integraciji se povezujejo družbe, ki proizvajajo različne proizvode oziroma različne faze proizvodov. Cilj vertikalne integracije je nadzorovati čim več stopenj v verigi vrednosti (Štemberger, 2005, str. 4).

Podjetja se odločajo za vertikalno integracijo, ko želijo okrepiti konkurenčni položaj osrednje dejavnosti. Ta konkurenčni položaj je mogoče krepiti na več načinov: z ustvarjanjem vstopnih ovir (podjetje, ki se osredotoči na več kot eno raven v verigi vrednosti, ima večje možnosti, da prepreči vstop konkurentov v panogo), z naložbami v specializirana sredstva, z zagotavljanjem kontinuirane kakovosti proizvodov (to prinese nadzor večjega dela verige vrednosti) in z bolj natančnim načrtovanjem dogodkov (Štemberger, 2005, str. 4).

Vertikalna integracija ima štiri pomembne prednosti, ki dajejo podjetju konkurenčno prednost pred neintegriranimi konkurenti. Vertikalno integrirano podjetje se lahko izogne motnjam v oskrbi in dobaviteljem s tržno močjo. Ti dobavitelji lahko narekujejo pogoje, cene in razpoložljivost surovin in zalog. Ko se lahko podjetje izogne takim dobaviteljem, lahko zniža stroške in prepreči upočasnitev proizvodnje, ki jo povzročijo pogajanja ali drugi zunanji vidiki podjetja. Vertikalna integracija daje podjetju tudi boljšo ekonomijo obsega.

»Ekonomija obsega« je koncept proizvodnje več za nižje cene. To poveča ponudbo, zniža fiksne in spremenljive stroške na enoto ter naredi proizvod bolj privlačen za potrošnike. Nenazadnje se lahko uporabijo nižje cenovne strategije. Vertikalno integrirano podjetje lahko prihranke, ki jih ustvari, prenese na potrošnika. Primeri so Best Buy, Walmart in večina nacionalnih trgovin z živili (Yourchildsprogress, 2020).

Ima pa vertikalna integracija tudi slabosti. Stroški vertikalne integracije so navadno zelo visoki. Podjetja morajo vložiti veliko kapitala za ustanovitev ali nakup tovarn. Nato morajo obrate uspešno uporabljati, da ohranijo učinkovitost in stopnje dobička. Vertikalna integracija zmanjšuje prožnost podjetja, tako da jih prisilijo, da sledijo trendom v segmentih, ki so jih integrirali. Hitro spreminjajoča se tehnologija lahko močno vpliva na integracijo. Različne tehnologije na različnih stopnjah dobave lahko tudi otežijo in podražijo integracijo. Vertikalno integrirana podjetja lahko tudi izgubijo fokus. Vodenje uspešnega integriranega podjetja na primer zahteva drugačen nabor spretnosti kot donosna osnovna dejavnost podjetja. Težko je najti vodstveno ekipo, ki bi bila dobra v obeh. Zaradi integracije se lahko vodstvo manj osredotoči na svoje temeljne kompetence in bolj na novo pridobljena sredstva (Yourchildsprogress, 2020).

Vertikalna integracija naprej v primeru podjetja AS AN in sredstev Mineral ni smiselna, ker so stroški vložka v vertikalno integracijo previsoki za trenutni obseg proizvodnje. Proizvodnja sredstev Mineral ni osnovna dejavnost podjetja, zaradi česar ne bi bilo smiselno sekundarno dejavnost podjetja širiti še na nova, vsebinsko povsem nesorodna področja, podjetje je po velikosti premajhno za vertikalno integracijo in dobavitelji v večini nimajo tolikšne pogajalske moči, da bi bila vertikalna integracija stroškovno smiselna.

Menim, da vertikalna integracija v panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin ni smiselna in stroškovno upravičena. Vertikalna integracija bi zmanjšala pogajalsko moč dobaviteljev in s tem povečala privlačnost panoge.

### **3.4 Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti**

Za analizo tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti sta potrebna dva koraka, ki ju moramo opredeliti na začetku. Najprej moramo natančno definirati značilnosti proizvodov (naravnih sredstev za krepitev rastlin Mineral), katerih konkurenco želimo analizirati, nato pa moramo na trgu poiskati (neposredne) konkurente, da lahko analiziramo, s katerimi, kakšnimi in s koliko konkurenti sredstva Mineral tekmujejo na tem trgu.

Sredstva za oskrbo rastlin delimo na gnojila (hrana za rastline) in na sredstva za varstvo rastlin (škodljivci, bolezni in stresi iz okolja). Gnojila dalje delimo na organska (živalski ali rastlinski izvor – hlevski gnoj, kompost itd.) in na mineralna oziroma umetna (dušična in kompleksna mineralna gnojila (vsebujejo dušik, fosfor, kalij itd.)). Na drugi strani sredstva za varstvo rastlin delimo na naravna (rečemo jim tudi biostimulatorji, to so sredstva za krepitev rastlin in/ali dvig odpornosti) in sintetična (kemična in fitofarmaceutvska sredstva).

Sredstva Mineral ne sodijo med gnojila, zato gnojila niso (neposredni) konkurent sredstvom Mineral. Tudi kemična in fitofarmaceutvska sredstva niso (neposredni) konkurent sredstvom Mineral. Zaradi raznovrstne in pestre ponudbe sredstev za oskrbo rastlin na trgu bo potrebno natančno presoditi, kateri izdelki so pravi neposredni konkurenti sredstvom Mineral. Te bomo podrobno analizirani v poglavju, ki govori o neposrednih konkurentih, zaradi pomembnih podobnih učinkov ostalih sredstev za oskrbo rastlin pa bodo v poglavju o širših konkurentih obravnavana tudi druga sredstva.

#### 3.4.1 Širši konkurenti

Konkurenti v širšem pomenu so vsa sredstva za oskrbo rastlin, ki niso naravna sredstva za krepitev rastlin, saj imajo sorodne, če že ne povsem identične učinke pri varstvu rastlin. S tega zornega kota jih je prav tako potrebno obravnavati, čeprav to niso neposredni konkurenti sredstev Mineral.

Komplementarne dobrine so tiste dobrine, ki jih (lahko) uporabljamo (le) v kombinaciji z drugimi dobrinami. Komplementarna dobrina npr. avtomobilskih pnevmatik je avtomobil, saj avtomobilskih pnevmatik ne moremo uporabljati brez avtomobila. Širši konkurenti sredstev Mineral so lahko tudi njihova komplementarna dobrina. Večinoma učinkovitost delovanja sredstev Mineral povečamo v kombinaciji z gnojili, posebnimi vrstami zemlje, kemičnimi ali fitofarmaceutskimi sredstvi (vendar ne v ekološki pridelavi) ter raznimi drugimi pripomočki (npr. cepilnimi smolami, trakovi in vabami za npr. mravlje, polže itd.). V tem primeru teh sredstev ne obravnavamo kot (širše) konkurente sredstvom Mineral. Če pa je mnenje končnega kupca, da za vzgojo rastlin zadostuje le eno izmed naštetih sredstev oziroma pripomočkov, so to širši konkurenti sredstev Mineral.

V praksi je najučinkovitejša souporaba različnih sredstev za oskrbo rastlin. Sredstva Mineral lahko uporabljamo tudi brez komplementarnih sredstev, vendar je učinkovitost zagotovo boljša, če zemljo obogatimo z dodajanjem obogatene kupljene zemlje in raznovrstnimi gnojili, uporabimo vabe in lepljive lističe za določene vrste škodljivcev, po obrezovanju določenih vrst rastlin uporabimo cepilno smolo, ki pomaga pri hitrejšem celjenju ran na drevju itd.

Ponudba komplementarnih dobrin sredstvom Mineral je na trgu zelo pestra. S pravilnim ravnanjem in ustreznim znanjem lahko uspešno povečamo učinkovitost sredstev Mineral, zato je kombiniranje različnih sredstev za oskrbo rastlin vsekakor zelo priporočljivo.

#### 3.4.2 Neposredni konkurenti

Neposredni konkurenti sredstev Mineral so vsa naravna sredstva za krepitev rastlin, ki niso gnojila ali kemična oziroma fitofarmaceutvska sredstva, vsa ta sredstva pa lahko uporabljamo tudi v ekološki pridelavi.

V dobi popolne informiranosti kupcev lahko na spletu brez težav hitro poiščemo naravna sredstva za krepitev rastlin. Raziskovanje neposrednih konkurentov je pokazalo, da so najpomembnejši neposredni konkurenti sredstvom Mineral programi izdelkov, prikazani v tabeli 2.

*Tabela 2: Najpomembnejši konkurenti sredstvom Mineral*

<b>Konkurenčna podjetja</b>	<b>Naziv programa izdelkov</b>
Metrob	Rasti
HomeOgarden	HomeOgarden
Silk	Naturen Bio
Unichem	Bio Plantella in Urban jungle
Domači naravni pripravki za krepitev rastlin	

*Vir: Silk (brez datuma), HomeOgarden (brez datuma), Unichem (brez datuma) in Metrob (brez datuma).*

V nadaljevanju analiziram neposredne konkurente posameznih sredstev za krepitev rastlin Mineral. Konkurente Minerala rdeči in Minerala rdeči forte bom obravnavala skupaj, konkurente Minerala rumeni in Minerala rumeni forte pa skupaj, saj želim konkurente analizirati po namenu uporabe, kateri so posamezna sredstva namenjena.

#### *3.4.2.1 Domači naravni pripravki za krepitev rastlin*

Na spletu lahko enostavno poiščemo veliko receptov za lastno pripravo naravnih sredstev za krepitev rastlin za točno določeno vrsto rastlin in točno določen problem, ki ga želimo s tem pripravkom rešiti oziroma odpraviti.

Verodostojni viri, ki nudijo tovrstne recepte in nasvete, so spletne strani Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije, Kmetijskega inštituta Slovenije, Vrtnarije in drevesnice Rajski vrt, revij Delo in vrt, Zeleni svet, Bodi eko in Gaia. Navedene so le nekatere spletne strani s koristnimi nasveti za varstvo rastlin in nasveti za lastno izdelavo naravnih sredstev za krepitev rastlin. Lahko pa na spletu najdemo tudi veliko člankov na to temo, marsikaj koristnega lahko izvemo tudi v tedenskih oddajah na RTV SLO 1, in sicer Na vrtu, ki je na sporedu vsako soboto, in Ljudje in zemlja, ki je na sporedu vsako nedeljo.

Dostopnost do receptov za lastno izdelavo naravnih sredstev za krepitev rastlin in nasvetov s področja različnih problematik, s katerimi se srečujejo pridelovalci oziroma gojitelji rastlin, je zelo dobra, omejitve glede lastne izdelave tovrstnih sredstev pa so opisane že v poglavju o pogajalski moči kupcev v točki vertikalne integracije nazaj.

### 3.4.2.2 Konkurenti izdelka Mineral zeleni

Mineral zeleni je namenjen izboljšanju rasti rastline in razvoju njenega koreninskega sistema. Najbolj vpliva na rast lasastih koreninic, ki so zadolžene za črpanje vode in hranil iz tal. Rastlina z dobro razvitim koreninskim sistemom lažje, hitreje in učinkoviteje absorbira snovi iz tal, ki jih potrebuje. Posledično rastline bistveno bolje prenašajo presaditveni šok, ki je v največji meri posledica poškodovanega koreninskega sistema, zlasti lasastih koreninic.

Mineral zeleni pomaga rastlini okrepiti tudi nadzemne dele rastlin (listi, steblo in cvetovi). Ti so čvrstejši, v njih učinkoviteje potekajo fiziološki procesi, poleg tega so rastline bolj odporne na raznovrstne strese, saj močna in zdrava rastlina bolje razvije obrambne mehanizme. Mineral zeleni je primeren za vse vrste rastlin. Mineral zeleni je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l. Glavni konkurenti Minerala zeleni so predstavljeni v tabeli 3.

Tabela 3: Glavni konkurenti Minerala zeleni

Naziv naravnega sredstva za krepitev rastlin	Konkurenčno podjetje	Vrste rastlin, za katere je sredstvo primerno	Koncentrat	Embalaža
Naturen kopriwa – bio pripravek	Silk	vse vrste	da	1 l
Rise-P - naravni pospeševalec rasti	Metrob	vse vrste	/	0,15 kg in 1 kg
Rasti P - pripravek za ukoreninjenje in obnovo	Metrob	vse vrste	/	10 g

Vir: Silk (brez datuma), Metrob (brez datuma).

Diferenciacija naravnih sredstev za krepitev rastlin, ki so konkurenti Mineralu zeleni, je le glede na vsebnost embalaže.

### 3.4.2.3 Konkurenti izdelka Mineral modri

Mineral modri se uporablja kot osnovno hranilo za rastline, ki pospeši in izboljša rast in razvoj nadzemnih delov rastline, izboljšuje fotosintezo, zagotavlja intenzivnejše cvetenje, povečuje stopnjo oplodnje, izboljšuje kakovost pridelka in podaljša njegovo obstojnost, pridelek pa je tudi bolj izenačen po velikosti.

Glavna prednost Minerala modri je visoka vsebnost makro hranil v naravni obliki, ki jih rastline potrebujejo v večjih količinah. Zaradi njihovega naravnega izvora rastlina hranila

lažje absorbira ter jih izkoristi za optimalno rast in razvoj. Njihovo pomanjkanje pri rastlinah vodi v zaostajanje v razvoju, pritlikavost ter slab cvetni nastavek.

Mineral modri nadomešča uporabo umetnih in ostalih gnojil, ne nadomešča pa dodajanja komposta ali hlevskega gnoja, saj sta ta namenjena predvsem izboljšavi strukture prsti in izboljšanju pogojev za življenje koristnih organizmov v njej. Primeren je za vse vrste rastlin. Mineral modri je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l. Glavni konkurenti Minerala modri so predstavljeni v tabeli 4.

*Tabela 4: Glavni konkurenti Minerala modri*

Naziv naravnega sredstva za krepitev rastlin	Konkurenčno podjetje	Vrste rastlin, za katere je sredstvo primerno	Koncentrat	Embalaža
Čudovite orhideje	HomeOgarden	orhideje	da	750 ml
Odpornost paradižnika	HomeOgarden	paradižnik in jajčevci	da	750 ml

*Vir: HomeOgarden (brez datuma).*

Diferenciacija naravnih sredstev, ki so konkurenti Mineralu modri, je le glede vrst rastlin, za katere je posamezno sredstvo primerno.

#### 3.4.2.4 Konkurenti izdelka Mineral rdeči

Mineral rdeči je namenjen povečanju naravne odpornosti rastlin proti škodljivcem. Vsebuje rastlinske ekstrakte, ki pospešijo tvorbo voskov na listni površini ter krepijo listne dlačice, ki imajo med drugim tudi vlogo oviranja škodljivcev. Nadzemni deli rastline (steblo, listje in cvetovi) so ob uporabi Minerala rdeči čvrstejši in krepkejši, kar škodljivcem otežuje prehranjevanje. Zaradi večje odpornosti se škodljivci pojavljajo redkeje in kasneje, obseg napada je manjši in posledično lažje obvladljiv. Primeren je za vse vrste rastlin. Mineral rdeči je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l. Glavni konkurenti Minerala rdeči so predstavljeni v tabeli 5.

Tabela 5: Glavni konkurenti Minerala rdeči

Naziv naravnega sredstva za krepitev rastlin	Konkurenčno podjetje	Vrste rastlin, za katere je sredstvo primerno	Koncentrat	Embalaza
Naturen naravni insekticid za sadje in zelenjavo	Silk	sadje in zelenjava	ne	750 ml pršilka
Naturen BIO Vitalkur za dvig odpornosti proti rastlinskim škodljivcem	Silk	vse vrste	ne	500 ml pršilka
Naturen naravni insekticid za okrasne rastline	Silk	okrasne rastline	oboje	750 ml pršilka / 250 ml ali 500 ml
Naturen BIO naravni insekticid za sadje, zelenjavo in okrasne rastline	Silk	sadno drevje, zelenjava in okrasne rastline	da	250 ml in 500 ml
Naturen BIO forte naravni insekticid	Silk	okrasne rastline	oboje	800 ml pršilka / 200 ml
Strune stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Škodljivci stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Polži stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Stop uši na vrtnicah	HomeOgarden	vrtnice, sadno drevje in jagodičevje	da	750 ml
Hrošči stop	HomeOgarden	krompir, jajčevci in vse rastline, ki jih napadajo hrošči	da	750 ml
Voluharji stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Bio Plantella - Kenyatox	Unichem	okrasne rastline	ne	750 ml pršilka
URBAN JUNGLE - organsko pršilo za rastline brez škodljivcev	Unichem	vrtno in balkonske rastline	ne	500 ml pršilka
Rasti SOIL TONIC E	Metrob	vse vrste	da	5 l

Vir: Silk (brez datuma), HomeOgarden (brez datuma), Unichem (brez datuma) in Metrob (brez datuma).



Diferenciacija naravnih sredstev, ki so konkurenti Mineralu rdeči, je glede vrst rastlin, za katere je posamezno sredstvo primerno, glede na vsebnost embalaže, glede na to, ali je koncentrat ali sredstvo, ki je že pripravljeno za uporabo, in glede na vrsto škodljivcev, ki jih sredstvo zatira.

#### 3.4.2.5 Konkurenti izdelka Mineral rumeni

Mineral rumeni je namenjen krepitevi naravne odpornosti rastlin proti boleznim in stresom iz okolja. Ob ustrezni uporabi Minerala rumeni je boleznim manj, njihovo zatiranje ob pojavu pa je enostavnejše. Primeren je za vse vrste rastlin.

Vsebuje rastlinske ekstrakte, ki pospešijo tvorbo voskov na listni površini ter krepijo listne dlačice, ki imajo med drugim tudi vlogo ščitenja rastline pred negativnimi zunanjimi vplivi. Vplivajo tudi na debelino celičnih sten, katerih debelina pomembno pripomore k odpornosti rastlin, saj škodljivi mikroorganizmi lažje predrrejo tanjše celične stene. Zaradi večje odpornosti se bolezni pojavljajo redkeje in kasneje, njihov obseg je manjši in posledično lažje obvladljiv. Zmanjšuje tudi abiotične strese, kot so vročina, suša, zmrzal, vlaga, toča ipd. Rastlina stres prenese z manj škode in se hitreje obnovi, ko šok preneha. Mineral rdeči je tekoči koncentrat, rastline pa zalivamo s 4 % raztopino. Pakiran je v treh različnih embalažah, in sicer 1 l, 3 l in 20 l. Glavni konkurenti Minerala rumeni so predstavljeni v tabeli 6.

Tabela 6: Glavni konkurenti Minerala rumeni

Naziv naravnega sredstva za krepitev rastlin	Konkurenčno podjetje	Vrste rastlin, za katere je sredstvo primerno	Koncentrat	Embalaža
Naturen BIO Vitalkur za dvig odpornosti proti	Silk	vse vrste	ne	500 ml pršilka
Krepitev cvetočih okrasnic	HomeOgarden	cvetoče okrasne rastline na balkonih, cvetoče grmovnice, cvetoče zunanje in notranje okrasne rastline	da	750 ml
Bolezni stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Zdrave začimbnice in dišavnice	HomeOgarden	začimbnice in dišavnice	da	750 ml

se nadaljuje

Tabela 6: Glavni konkurenti Minerala rumeni (nad.)

Naziv naravnega sredstva za krepitev rastlin	Konkurenčno podjetje	Vrste rastlin, za katere je sredstvo primerno	Koncentrat	Embalaza
Krepitev vrtnih plodovk	HomeOgarden	plodovke, sadno drevje in vse rastline, kjer želimo povečati cvetenje in zdrav razvoj plodov	da	750 ml
Krepitev vrtnih zelenjadnic	HomeOgarden	zelenjadnice in druge zelene vrtnine, kjer želimo povečati listno maso	da	750 ml
Krepitev zelenih sobnih rastlin	HomeOgarden	zelene sobne rastline in necvetoče lončnice	da	750 ml
Kisla zemlja stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Uspešno presajanje	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Poškodbe stop	HomeOgarden	vse vrste	da	750 ml
Bio Plantella Vital za paradižnike	Unichem	paradižnik in druge plodovke	ne	500 ml pršilka
Bio Plantella Vital za paradižnike	Unichem	paradižnik in druge plodovke	ne	500 ml pršilka
URBAN JUNGLE - organsko pršilo za zdrave rastline	Unichem	vrtno in balkonske rastline	ne	500 ml pršilka
Bio Plantella Natur	Unichem	sadno drevje, vrtnine in okrasne rastline	oboje	500 ml pršilka / 500 ml koncentrat
Bio Plantella Super	Unichem	vse vrste	oboje	500 ml pršilka / 500 ml koncentrat

Vir: Silk (brez datuma), HomeOgarden (brez datuma) in Unichem (brez datuma).

Diferenciacija naravnih sredstev, ki so konkurenti Mineralu rumeni, je glede vrst rastlin, za katere je posamezno sredstvo primerno, glede na vsebnost embalaže, glede na to, ali je koncentrat ali sredstvo, ki je že pripravljeno za uporabo in glede na namen uporabe.

### 3.4.3 Stopnja rasti panoge

Življenjski cikel panoge je tesno povezan s Porterjevimi petimi silnicami, saj se s časom panoga spreminja in gre skozi različne faze (nastanek, rast, zrelost in upad). Tako se tudi konkurenčne sile spreminjajo skozi čas. Zato je zelo pomembno, da vemo, v katerem ciklu se nahaja panoga. V času nove panoge, ko je ta v nastanku, potrošniki kupujejo proizvode ne glede na ceno. Nobeno podjetje nima velikega tržnega deleža, kar imenujemo tudi fragmentirana panoga. Kasneje, ko se pojavijo nova podjetja v panogi, se konkurenca poveča, cene padejo, podjetja zato začnejo zmanjševati stroške in diferencirati svoje proizvode (Duh, 2015).

Počasnejša kot je rast panoge, večja je stopnja tekmovalnosti med podjetji. Če panoga hitro raste, podjetja lahko ustvarjajo dobiček iz naslova večanja števila novih kupcev, zato jim ni potrebno tako ostro tekmovati med seboj.

V času, ko je panoga zrela, je v panogi nekaj velikih podjetij, ki diferencirajo svoje proizvode, kupci so čedalje bolj zahtevni, cena pa je ključna. Ko panoga začne upadati, se rast prodaje upočasni ali začne upadati, podjetja pa lahko začnejo preoblikovanje (Duh, 2015).

Panoga naravnih sredstev za krepitev rastlin je očitno v zreli fazi, saj na to kažejo:

- diferencirani proizvodi – razlikovanje po velikosti embalaž, po vrsti rastlin, ki jim je uporaba posameznega sredstva namenjena, po vrsti namembnosti (diferenciacija tudi znotraj osnovnih štirih namembnosti naravnih sredstev za krepitev rastlin – npr. povečanje odpornosti rastlin proti specifičnim boleznim ali škodljivcem), po tem, ali gre za koncentrat ali sredstvo, ki je že pripravljeno za uporabo,
- nekaj velikih podjetij v panogi – v panogi prevladujejo podjetja Silk, HomeOgarden, Unichem, Metrob in AS AN,
- cena, namembnost in učinkovitost sredstev so ključni v očeh kupca.

Panoga je v zreli fazi, zato je cenovna tekmovalnost med podjetji intenzivna. To zmanjšuje privlačnost panoge.

### 3.4.4 Nasičenost panoge

Panoge, ki so v rasti, privabljajo nove konkurente, s čimer se poveča proizvodnja, posledično pa tudi dobava. Sčasoma pridemo do točke, ko je panoga nasičena s konkurenti, ponudba preseže povpraševanje, rast panoge se upočasni. Tako pride do povečane tekmovalnosti, cenovne vojne in propada podjetij (Kos, 2007).

Panoga naravnih sredstev za krepitev rastlin je nasičena, ni pa še prenasičena. Panoga s tega vidika ni privlačna, kot je bila na začetku, vseeno pa je še prostor za vstop novih konkurentov.

#### 3.4.5 Fiksni stroški

Upoštevajoč, kako se stroški odzivajo na spremembe v obsegu poslovanja, strokovna literatura ločuje stalne oziroma fiksne stroške in spremenljive oziroma variabilne stroške. Pridevnik »stalni« ne pomeni, da se ti stroški ne spreminjajo, temveč da se kot celota ne spreminjajo glede na obseg proizvodnje oziroma izrabe zmogljivosti. Se pa stalni stroški na enoto učinka, ki ga proizvedemo, nižajo z večanjem števila proizvedenih učinkov. Več enot naravnih sredstev za krepitev rastlin Mineral bomo proizvedli, manjši znesek in delež v celotnih stroških bodo predstavljali stalni stroški na enoto. Stalni stroški v delujočem podjetju nastanejo ne glede na to, ali podjetje proizvede učinke ali ne. Zneskovno najpomembnejši fiksni stroški podjetja AS AN so stroški dela in amortizacija osnovnih sredstev.

Začetna in osnovna dejavnost podjetja AS AN je alternativna oblika zdravljenja ljudi ter proizvodnja in prodaja alternativnih pripravkov za zdravljenje ljudi (terapevtska olja). Ker je to prihodkovno veliko bolj pomembna dejavnost kot proizvodnja in prodaja sredstev za krepitev rastlin Mineral, večji del fiksnih stroškov odpade na to dejavnost. Lastna cena sredstva za krepitev rastlin Mineral, ki je sestavljena iz fiksnih in variabilnih stroškov, je nižja, kot bi bila v primeru, da bi bila to edina dejavnost podjetja. Tako lahko podjetje na trgu lažje prenese cenovno tekmo s konkurenti oziroma lahko zasluži večji dobiček na enoto prodanega sredstva Mineral.

Druga konkurenčna prednost podjetja AS AN z vidika fiksnih stroškov so pridobljena nepovratna sredstva za razvoj in raziskave sredstev Mineral. Upravičeni stroški za financiranje so tudi stroški plač in amortizacije. Dve leti je podjetje imelo več kot polovico manj teh dveh vrst fiksnih stroškov s sredstvi Mineral, kot bi jih imelo v primeru, če ne bi prejelo nepovratnih sredstev, ki so krila več kot 60 % teh stroškov.

Sklenemo lahko, da je za podjetja, ki prejmejo nepovratna sredstva, panoga z vidika fiksnih stroškov privlačnejša kot za podjetja, ki teh sredstev ne prejmejo in morajo fiksne stroške v celoti kriti sama. Panoga je s tega vidika privlačnejša tudi za podjetja, ki opravljajo še katero drugo dejavnost, saj se večina fiksnih stroškov razdeli na več proizvedenih enot. Na splošno velja, da imajo proizvodna podjetja več fiksnih stroškov. Podjetja, ki se odločijo za vstop v katero izmed proizvodnih panog, morajo večinoma dosegati ekonomije obsega, da lahko cenovno konkurirajo podjetjem, ki v panogi že delujejo.

#### 3.4.6 Stroški zalog in trajnosti blaga

Zaloge so zelo pomembno področje gospodarjenja v vsaki organizaciji, ki prodaja trgovsko blago oziroma proizvode, ker omogočajo ustrezno delovanje številnih drugih funkcij,

predvsem nabave, proizvodnje in prodaje, saj zagotavljajo njihovo nemoteno oskrbo ob planiranem času. Skladišča zalog so lahko prava zakladnica kapitala, saj je v zalogah največkrat investiran pomemben del sredstev (Štrafela, 2010, str. 2).

Pri vodenju politike zalog je pomembno ločiti med odvisnimi in neodvisnimi zalogami. Neodvisne zaloge tvorijo tisti končni izdelek, komponente in surovine, ki jih prodajajo na tržišču, kjer se oblikuje povpraševanje po njih. Odvisne zaloge pa tvorijo tisti izdelki, komponente in surovine, ki jih trošimo pri proizvodnji izdelkov z neodvisno rabo (Bastič, 2003, str. 14).

Optimalen sistem upravljanja z zalogami mora poskrbeti za čim hitrejšo obračanje zalog in s tem sredstev vezanih v zalogah, ker s tem vpliva tudi na razpoložljivo količino likvidnih sredstev in posledično tudi na poslovni izid podjetja (Črnjavič, 2009, str. 5).

Zaradi pokvarljivosti surovin za proizvodnjo sredstev Mineral kot tudi sredstev Mineral mora podjetje dobro načrtovati količino proizvodnje, da bi imelo čim manj stroškov zalog in zaradi pretečenega roka uporabe nepotrebne stroške neuporabnih zalog surovin in končnih proizvodov. Zaloge surovin in sredstev Mineral se morajo tudi zaradi pokvarljivosti hitro obračati.

V povezavi s stroški zalog v proizvodnem podjetju nastanejo tudi stroški skladiščenja. Natančnejše kot je načrtovanje proizvodnje in prodaje, manjši so stroški skladiščenja.

Podjetja, ki že delujejo ali želijo vstopiti v panogo naravnih sredstev za krepitev rastlin, se srečujejo s tveganjem prekomernih zalog proizvodov in s tveganjem, da se zaloge pokvarijo oziroma jim poteče rok uporabnosti. To tveganje zmanjšuje privlačnost panoge, ki jo preučujem.

#### 3.4.7 Stroški menjave proizvoda

V nekaterih panogah ob menjavi proizvoda ali izvajalca storitev pride do stroškov za kupca, ki so lahko v nekaterih primerih tudi zelo veliki. Do visokih stroškov menjave proizvoda ali izvajalca storitve pride predvsem takrat, ko je v pogodbo o sodelovanju med kupcem in dobaviteljem vključena pogodbeni kazen v primeru neupravičene ali predčasne prekinitve pogodbe.

V primeru menjave ponudnika naravnih sredstev za krepitev rastlin za končnega kupca ne nastanejo nikakršni stroški. S tega vidika je kupec povsem fleksibilen pri izbiri sredstva za krepitev rastlin. Ker lahko kupci sredstvo za krepitev rastlin brez težav in brez stroškov zamenjajo za drugo sredstvo, to pomeni večjo tekmovalnost med podjetji v panogi in manjšo privlačnost panoge.

### 3.4.8 Diferenciacija proizvodov

Panoga naravnih sredstev za krepitev rastlin je zrela panoga, zato so proizvodi v panogi diferencirani. Mineral zeleni je namenjen izboljšanju rasti rastline in razvoju njenega koreninskega sistema. Konkurentov, ki bi nudili pomoč rastlini pri razvoju močnega in dobrega koreninskega sistema, ni veliko, zato tudi diferenciacije tovrstnih sredstev skoraj ni. Tovrstna sredstva se diferencirajo le glede na vsebnost embalaže.

Mineral modri se uporablja kot osnovno hranilo za rastline, ki pospeši in izboljša rast in razvoj nadzemnih delov rastline, izboljšuje fotosintezo, zagotavlja intenzivnejše cvetenje, povečuje stopnjo oplodnje, izboljšuje kakovost pridelka in podaljša njegovo obstojnost, pridelek pa je tudi bolj izenačen po velikosti. Tudi Mineral modri nima veliko neposrednih konkurentov, diferenciacija med sredstvi pa je le glede vsebnosti embalaže in vrste rastlin, ki so jim sredstva namenjena.

Povsem drugače je pri sredstvih, ki rastlinam pomagajo v boju proti škodljivcem, boleznim in stresom iz okolja. Na teh področjih je neposredna konkurenca zelo močna, diferenciacija pa velika. Diferenciacija sredstev se odvija na štirih ravneh. Prva raven diferenciacije je glede na vsebnost embalaže, druga raven je glede na lastnost sredstva, ali je sredstvo koncentrat ali pripravek, ki ga lahko uporabimo takoj brez redčenja z vodo. Tretja raven se nanaša na vrste rastlin, ki so jim sredstva namenjena. Sredstva, namenjena boju rastline proti specifičnim boleznim in škodljivcem, se razlikujejo tudi glede na bolezen ali škodljivce, pred katerimi sredstvo varuje rastlino. To je četrta raven diferenciacije.

V panogah, kjer so si proizvodi podobni in med njimi ni jasne diferenciacije, se podjetja med seboj bolj borijo za nove in obstoječe kupce. Obratno je v panogah z dobro diferenciacijo proizvodov. V teh panogah podjetja ne tekmujejo med seboj s ceno, temveč želijo kupca prepričati v nakup izdelka s specifičnostjo izdelka, ki bo najbolje rešil njegov problem. Zaradi diferenciacije proizvodov je panoga privlačna.

### 3.4.9 Velikost tržnih deležev

Pregled deležev prodaje na trgu naravnih sredstev za krepitev rastlin po ponudnikih sem želela narediti na podlagi standardne klasifikacije dejavnosti SKD 2008, ki je objavljena na spletni strani Statističnega urada Republike Slovenije. Vsako podjetje mora biti registrirano po tej klasifikaciji, če želi opravljati določeno vrsto dejavnosti. Podjetje AS AN ima poleg glavne dejavnosti registrirano tudi dejavnost M72.110 – Raziskovalna in razvojna dejavnost na področju biotehnologije.

Pri pregledu šifer SKD dejavnosti konkurentov sem ugotovila, da primerjava s konkurenti po tem kriteriju ni mogoča zaradi naslednjih razlogov:

- konkurenti so registrirani pod drugimi SKD dejavnostmi,

- nekateri konkurenti ne proizvajajo sredstev za krepitev rastlin, temveč so le njihov uvoznik oziroma zastopnik za Slovenijo in
- pri nobenem od dobaviteljev sredstvo za krepitev rastlin ni edini proizvod, ki ga proizvajajo, uvažajo ali zastopajo, temveč praviloma ponujajo še druge proizvode ali storitve.

Podatka o tržnih deležih na podlagi klasifikacije dejavnosti SKD 2008 ni moč pridobiti zaradi različnih SKD šifer konkurentov. Oceno tržnih deležev sem poskusila oceniti iz uradno objavljenih podatkov iz izkazov uspeha na AJPES-u. Kategorija, ki v izkazu poslovnega izida prikazuje prihodke od prodanih proizvodov, so čisti poslovni prihodki podjetja. Ker podjetje Unichem do zaključka tega magistrskega dela na AJPES-u še ni objavilo revidiranega letnega poročila za leto 2020, sem primerjala podatke za leti 2018 in 2019. Tako sem dobila podatke, ki jih povzemam v tabeli 7.

*Tabela 7: Čisti poslovni prihodki podjetij v panogi v letih 2018 in 2019 (v EUR)*

<b>Podjetje</b>	<b>leto 2019</b>	<b>leto 2018</b>
AS AN	1.180.282,21	1.527.731,23
Silk	7.474.083,02	6.861.477,82
Metrob	6.862.336,79	6.794.314,53
HomeOgarden	732.723,50	576.090,24
Unichem	15.073.208,46	12.809.587,13

*Vir: AJPES (brez datuma).*

Vsa podjetja v panogi, razen podjetje HomeOgarden, poleg naravnih sredstev za krepitev rastlin prodajajo še vrsto drugih izdelkov. Podjetje čiste poslovne prihodke po vrsti storitev ali blagovnih znamkah običajno razkrije v letnem poročilu. Po ZGD-1 niso vsa podjetja v Sloveniji zavezana k pripravi in oddaji letnih poročil, temveč le letne bilance stanja in izkaza poslovnega izida, kjer pa ta podatek ni razviden. Ocena tržnega deleža tudi na podlagi čistih poslovnih prihodkov ni mogoča.

#### 3.4.10 Izstopne ovire

V nekaterih panogah obstajajo visoke izstopne ovire. Večje kot so, intenzivnejša je tekmovalnost med konkurenti, saj v panogi včasih vztrajajo podjetja, ki bi ob nizkih izstopnih ovirah že zdavnaj izstopila. Proizvodno podjetje praviloma potrebuje specifična osnovna sredstva, ki zahtevajo visoke zneske investiranja, te pa je v primeru izstopa iz panoge težko prodati. Če imajo ta sredstva še visoko knjigovodsko vrednost oziroma je stopnja odpisanosti osnovnih sredstev nizka, je izstopna ovira še večja. Kadar je v zalogah proizvodov veliko kapitala, je tudi to izstopna ovira. Podjetje kljub slabemu položaju na trgu vztraja z namenom, da proda zaloge.

Z vidika dobičkov panoge je najboljši položaj podjetij v panogi takrat, kadar so vstopne ovire visoke, izstopne pa nizke. Otežen vstop odvrta nove konkurente od vstopa v panogo, medtem ko zaradi nizkih izstopnih ovir lahko manj uspešna podjetja zapustijo panogo in se preusmerijo drugam. V primeru visokih vstopnih in izstopnih ovir, ima panoga visoke dobičke, ki pa so tvegani, saj bodo zaradi oteženega izstopa manj uspešna podjetja ostala v panogi in se še naprej bojevala za obstoj. Če pa so vstopne in izstopne ovire nizke, bo dobičkonosnost panoge majhna. Najslabša je situacija, ko so vstopne ovire nizke, izstopne pa visoke. V tem primeru podjetja nimajo večjih težav pri vstopu v panogo, ne morejo pa izstopiti. Celotne proizvodne zmogljivosti panoge so običajno (pre)velike, dobičkonosnost pa je praviloma kronično nizka (Sfiligoj, 2002, str. 915).

V panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin ločimo dve vrsti podjetij: podjetja, ki so naravna sredstva razvila sama in jih tudi sama proizvajajo, ter podjetja, ki tovrstna sredstva uvažajo in zastopajo v Sloveniji. Slednja naravna sredstva le tržijo in prodajajo, največja izstopna ovira za njih je pogodba s proizvajalcem in stroški, ki bi nastali ob prekinitvi pogodbe.

V povsem drugačnem položaju so podjetja, ki naravna sredstva razvijejo, raziskujejo, testirajo in proizvajajo sama. Ta podjetja se srečajo z visokimi izstopnimi ovirami. Tako podjetje ima zaposlenega enega ali več visoko strokovno izobraženih zaposlenih. Ti zaposleni imajo praviloma nadpovprečne plače, zato bi prekinitve pogodbe o zaposlitvi z njimi pomenila velik strošek odpravnin.

Panoga je privlačnejša za podjetja, ki sredstev za krepitev rastlin ne proizvajajo sami, ampak so uvozniki oziroma zastopniki v Sloveniji. Podjetje AS AN samo proizvaja sredstva Mineral, zato bi se ob izstopu iz panoge soočilo z visokimi izstopnimi ovirami, kar precej zmanjša privlačnost panoge.

#### 3.4.11 Omejitve zmogljivosti

Predvsem proizvodna podjetja, ki želijo dosežati ekonomije obsega, potrebujejo precejšnje proizvodne zmogljivosti. Podjetje mora proizvodnjo načrtovati tako, da bodo proizvodne zmogljivosti zadostne in čim bolj izkoriščene.

Ko podjetje poveča proizvodnjo v primeru novega proizvodnega obrata, s tem poruši ravnovesje med ponudbo in povpraševanjem, kar povzroči znižanje cen. Zaradi presežne zmogljivosti nekatera podjetja propadejo, cene se tako znižajo in pojavijo se nova podjetja (Kos, 2007).

V konkretnem primeru podjetja AS AN in sredstev Mineral ne prihaja do večjih omejitev zmogljivosti, saj ima podjetje zaenkrat še zadostne prostorske kapacitete za proizvodnjo sredstev Mineral, embalažo pa za podjetje dobavlja zunanji izvajalec oziroma dobavitelj. Ozko grlo glede omejitve zmogljivosti za podjetje predstavlja le površina lastnega skladišča,



zato je ključnega pomena hitrost obračanja zalog tako sredstev Mineral kot tudi izdelkov iz osnovne dejavnosti podjetja, saj so skladiščeni v istem prostoru.

Konkurenti, ki so le uvoznik oziroma zastopnik za Slovenijo in ne proizvajalec naravnih sredstev za krepitev rastlin, imajo glede omejitev zmogljivosti konkurenčno prednost, saj jih je v njihovem primeru manj.

Podjetje lahko določene faze proizvodnega procesa prenese k zunanjim izvajalcem oziroma dobaviteljem, s tem zmanjša omejitve glede zmogljivosti, tako pa panoga postane privlačnejša. Privlačnost panoge z vidika omejitev zmogljivosti je torej odvisna od organizacije poslovnega proizvodnega procesa.

### **3.5 Možnost pojava novih substitutov**

Pri potencialni konkurenci ugotavljamo nevarnost vstopa novih podjetij v panogo. Ta nevarnost je odvisna od obstoječih vstopnih ovir in odzivov obstoječih podjetij v panogi. Če so ovire visoke in/ali če novo podjetje lahko pričakuje močno nasprotovanje obstoječih podjetij, lahko rečemo, da je nevarnost vstopa v panogo nizka (Pušnik, 2010, str. 18).

Nova podjetja z vstopom v panogo prinašajo nove kapacitete, željo do pridobitve tržnega deleža in mnogokrat tudi relativno visoka sredstva. Posledica tega je zniževanje cen ali kakšna od oblik necenovne konkurence (ponudniki na primer tekmujejo s kakovostjo, blagovnimi znamkami, storitvami, ne pa s ceno). Nevarnost vstopa novih podjetij v panogo je odvisna od obstoja in višine vstopnih ovir in odzivov, ki jih lahko pričakujemo od obstoječih konkurentov (Jaklič, 2009, str. 279).

Substituti se v Porterjevem modelu petih silnic nanašajo na izdelke oziroma storitve, ki rešujejo enak problem, sicer pa so različni od tistih rešitev, ki se nahajajo v panogi, ki jo preučujemo. Nevarnost se pojavi, ko se spremeni cena izdelka, ki je substitut. Bolj kot je substitut dostopen ciljni skupini, večja je elastičnost povpraševanja, ker imajo potrošniki več alternativnih izbir. Substituti omejujejo dobičkonosnost panoge s tem, da določajo maksimalne cene izdelkov v preučevani panogi (Kos, 2007).

#### **3.5.1 Stroški zamenjave dobavitelja oziroma proizvajalca**

Stroški zamenjave so s perspektive potrošnika zaznane ovire za »izhod« iz odnosa z obstoječim ponudnikom. To so enkratni stroški in nastanejo le ob prekinitvi odnosa s ponudnikom. Ti stroški otežujejo zamenjavo ponudnika (Podjed, 2010, str. 46).

V primeru visokih stroškov zamenjave ponudnika ali če potrošnik ocenjuje, da je na voljo malo alternativnih ponudnikov, se trajna zavezanost krepi oziroma se krepi občutek nuje po vzdrževanju razmerja z obstoječim ponudnikom. Nasprotno pa je v primeru, ko potrošnik ocenjuje, da so alternative privlačne in/ali stroški zamenjave nizki. Njegov občutek »priklenjenosti« je manjši, zato se verjetnost zamenjave ponudnika povečuje (Podjed, 2010,

str. 29). V tem primeru je tekmovalnost med obstoječimi konkurenti velika, privlačnost panoge pa manjša.

V preučevanem primeru naravnih sredstev za krepitev rastlin Mineral za kupca ne nastanejo nikakršni stroški zamenjave ponudnika in je zato odločitev za nakup konkurenčnega substituta s tega vidika povsem enostavna. Obstoječi konkurenti intenzivno tekmujejo za vsakega kupca, zato je privlačnost panoge manjša.

### 3.5.2 Nagnjenost kupcev k določenemu izdelku oziroma specifični rešitvi

Grajenje in ohranjanje odnosov s (potencialnimi) kupci pozitivno vpliva na obseg prodaje. To v praksi pomeni, da z ustrezno komunikacijo, ravno pravšnjo frekvenco in relevantno vsebino pri kupcu vzpodbudimo zaupanje, ki je ključni element pri nakupni odločitvi. Potrošniki so bolj nagnjeni k nakupu v primeru, če jim ponudimo vsebino z dodano vrednostjo, kot pa če prejmejo neposreden promocijski popust (Pintar, 2018, str. V).

V podpoglavju 3.4.9 Velikost tržnih deležev ugotavljam, da je težko določiti velikost tržnega deleža posameznega obstoječega konkurenta, saj podatki o številu prodanih proizvodov na AJPES-u niso dostopni. Brez teh podatkov tudi ni mogoče izračunati trenda rasti prodaje določenega sredstva za krepitev rastlin in s tem nagnjenosti kupcev k določenemu izdelku. Za oceno nagnjenosti kupcev k določenemu izdelku bi potrebovali podatek o številu vseh prodanih sredstev za krepitev rastlin v določenem letu, iz katerega bi lahko izračunali tržni delež vsakega izmed konkurentov, nato pa bi te podatke preučili za obdobje nekaj let, da bi lahko videli spremembo v prodanih količinah posameznih sredstev.

### 3.5.3 Cene substitutnih rešitev

Panoga naravnih sredstev za krepitev rastlin je zrela panoga. To pomeni, da je v panogi nekaj ponudnikov, proizvodi so diferencirani, cene izdelkov pa so že izoblikovane in se med seboj ne razlikujejo bistveno.

Cene izdelkov se na prvi pogled med seboj sicer razlikujejo, vendar pa je potrebno upoštevati vsebnost embalaže (količino sredstva v pakiranju) in razmerje, koliko koncentrata je potrebno zmešati z enim litrom vode, da dobimo učinkovit pripravek za zalivanje rastlin. Po preračunu cene na liter takega pripravka ugotovimo, da se cene med konkurenčnimi sredstvi v panogi ne razlikujejo bistveno.

Splošno velja, da je zrela panoga manj privlačna od tiste, ki še raste, saj konkurenti za nove in obstoječe kupce tekmujejo z nižanjem cen. Stopnja privlačnosti panoge naravnih sredstev za krepitev je srednje visoka.

## 3.6 Vstopne ovire v panogo

Vstopne ovire določajo, koliko podjetij oziroma konkurentov bo delovalo v določeni panogi. Obstoječa podjetja v panogi želijo ustvariti čim večje dobičke in si želijo čim manj

konkurentov v panogi, zato težijo k čim večjim vstopnim oviram, da bi v panogo prišlo čim manj konkurentov. Vstopne ovire so torej dober način, da ustvarjamo konkurenčno prednost (Kos, 2007). Viri vstopnih ovir so (Kos, 2007):

### *1) Zakonodaja*

Določene panoge z zakonodajo nadzira država. Strogi pogoji, ki jih zakonodaja predpisuje za določeno panogo oziroma področje, lahko predstavljajo visoko vstopno oviro v panogo.

Zaradi negativnih učinkov na okolje sta slovenska in evropska zakonodaja strogo urejeni le na področju uporabe kemičnih in fitofarmaceutskih sredstev. Ker naravna sredstva za krepitev rastlin nimajo negativnih posledic na pridelke, ljudi, živali, vodo in drugo naravno okolje, zakonodaja na tem področju niti ni potrebna. Zakonodaja v panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin ne predstavlja vstopne ovire, zato je panoga s tega vidika privlačna.

### *2) Intelektualna lastnina*

Iz ekonomskega vidika so pravice intelektualne lastnine zelo pomembne, saj vplivajo na stopnjo konkurenčnosti subjektov v panogi, na raziskave in razvoj, na investicije in na odpiranje novih delovnih mest v panogi. Večje število in obseg zaščitene intelektualne lastnine v panogi pomeni večje vstopne ovire v panogo.

Podjetje AS AN je recepturo za sredstva Mineral razvilo z lastnim znanjem in sredstvi. Z razvojem lastne recepture sredstev Mineral podjetje ni kršilo pravic intelektualne lastnine drugega podjetja. Uvozniki oziroma zastopniki za Slovenijo te vstopne ovire nimajo, saj ne razvijajo lastnih proizvodov in so glede tega v prednostnem položaju.

Privlačnost panoge z vidika intelektualne lastnine je potrebno opredeliti z dveh zornih kotov. Če novi konkurent v panogo vstopa kot uvoznik oziroma zastopnik, intelektualna lastnina zanj ne predstavlja vstopne ovire. V primeru, da novi konkurent sam izdelava in proizvaja naravno sredstvo za rastline, pa je lahko intelektualna lastnina precej velika vstopna ovira.

### *3) Ekonomija obsega*

Če je za uspešno poslovanje potrebno dosegati določene ekonomije obsega, ki so novim podjetjem težko uresničljive, se nova podjetja ne odločijo za vstop v panogo. Učinki ekonomije obsega z velikostjo podjetja in obsega prodaje praviloma rastejo.

Ekonomije obsega lahko podjetja dosegajo tudi pri nabavi, dosežejo pa jih s količinskimi popusti pri nabavi surovin in polproizvodov, velikost le-teh pa je odvisna od obsega nabav posameznih vrst surovin. Poleg tega so fiksni stroški nabavne službe pri večji količinski prodaji porazdeljeni na večje število proizvodov.

Predvsem področje raziskav in razvoja zahteva precejšnje investicije v kader in specialna znanja zunanjih izvajalcev. Le podjetja z večjim obsegom prodaje si lahko privoščijo ta

strošek, saj ga porazdelijo na večje število prodanih proizvodov. Ta strošek si je podjetje AS AN tudi zaradi pridobitve nepovratnih sredstev lahko privoščilo za raziskave, razvoj in testiranje sredstev Mineral.

Podobno kot za področje raziskav in razvoja velja tudi za prodajno področje. Oglaševanje in provizija za uvrstitev na police v velikih supermarketih so velik strošek. Tako podjetja poleg ponudbe izdelkov kupcem tudi gradijo moč blagovne znamke in večajo svoj tržni delež.

Predvsem zaradi visokih fiksnih stroškov in začetnega vložka, mora podjetje, ki želi vstopiti v panogo, dobro preračunati minimalno začetno količino prodanih proizvodov, da bo finančno vzdržalo pritisk visokih stroškov. V panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin je ekonomija obsega ključna, kar zmanjšuje privlačnost panoge za potencialne konkurente, za že prisotne konkurente v panogi pa to pomeni večjo privlačnost panoge.

#### 4) Diferenciacija proizvodov

Če so v panogi močne in priznane blagovne znamke, nova podjetja težko dobijo kupce, saj mnogi kupci običajno pri nakupu dajejo prednost priznanim blagovnim znamkam, ker jih poznajo in vedo, kaj lahko od njih pričakujejo. Močan dejavnik nakupa je različnost potreb kupcev in mnogi od njih se odločajo za nakup univerzalnega proizvoda (za čim več različnih vrst rastlin).

Naravna sredstva za krepitev rastlin se med seboj razlikujejo tudi po učinkovitosti. Tu imajo prednost že uveljavljene blagovne znamke, saj kupec večinoma ne bo kupil drugega izdelka za zadovoljitev potrebe, če je s sredstvom, ki ga uporablja zdaj, zadovoljen in cenovna diferenciacija ni bistvena. Obstoječa konkurenčna sredstva za krepitev rastlin so praviloma namenjena točno določenim vrstam rastlin, sredstva Mineral pa so namenjena vsem vrstam rastlin, vrste Minerala se med seboj ločijo glede na funkcionalnost, ki jo imajo.

Spletna stran in vse komunikacije z javnostjo v povezavi s sredstvi Mineral morajo zaradi pridobitve nepovratnih sredstev iz Evropske unije in Republike Slovenije vsebovati simbole, prikazane na sliki 3.

*Slika 3: Obvezni simboli pri komuniciranju z javnostjo*



*Vir: Služba vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko (2018).*

Ti znaki pri kupcih vzbujajo zaupanje v kakovost izdelka, saj pomenijo, da je izdelek vreden evropskih sredstev. Ti znaki so konkurenčna prednost sredstev Mineral.

Javnomnenjska raziskava je pokazala, da slovenski kupci raje kupujejo slovenske izdelke, verjetno zaradi občutka pripadnosti, izdelku bolj zaupajo, z nakupom podprejo slovensko gospodarstvo. Tudi to dejstvo je konkurenčna prednost sredstev Mineral pred sredstvi za krepitev rastlin tujih proizvajalcev.

Diferenciacija sredstev za krepitev rastlin v panogi je precejšnja. Konkurenti v panogi želijo kupce k nakupu svojega izdelka pritegniti s specifičnostjo in drugačnostjo. To zmanjšuje cenovno konkurenčnost, kar naredi panogo privlačnejšo.

#### *5) Zahteve po kapitalu*

Nova podjetja si ob vstopu v panogo zelo težko privoščijo velike količine kapitala vložiti v investicije, za katere ni nujno, da se jim bodo izplačale. Proizvodna podjetja bodo potrebovala vsaj zemljišče, postavitve stavbe, specializirano opremo, nabavo in postavitve proizvodne linije ter pridobitev kvalificirane delovne sile. Že samo za nabavo teh potrebnih sestavin za začetek poslovanja so potrebna ogromna sredstva.

Podjetje AS AN deluje že od leta 1998 in je uveljavljeno na področju alternativne terapije za ljudi in prodaje širokega asortimana terapevtskih olj, ki jih proizvajajo sami. Podjetje ima veliko skladišče v Mengšu, ki je dovolj veliko tudi za skladiščenje sredstev Mineral. Ekipo sodelavcev je stalna že vrsto let in razen agronomke in dveh komercialistov, ki sta hkrati tudi tržnika, ni bilo potrebno novo iskanje ustreznih kadrov in novih zaposlovanj. Potrebna je bila investicija za ureditev prostora v skladišču, kjer se pripravlja sredstvo Mineral, to pa so nato embalirali na drugi lokaciji pri zunanjem izvajalcu, ki je tudi dobavitelj embalaže.

Podjetje, ki na novo vstopa v panogo naravnih sredstev za krepitev rastlin, potrebuje kapital tudi za vlaganje v raziskave in razvoj, kar je zelo velik strošek. Novi potencialni konkurent, ki želi vstopiti v panogo, potrebuje sorazmerno veliko začetnih sredstev in kapitala. Če je podjetje novo, bo težko dobilo ugoden kredit, saj posojilodajalec nima podlage za oceno njegove bonitetne ocene. Zahteve po kapitalu so v panogi velike, zato panoga s tega vidika za potencialne konkurente ni privlačna, za obstoječe konkurente pa ta visoka vstopna ovira povečuje privlačnost panoge.

#### *6) Dostop do prodajnih poti*

Podjetja, ki so že dolgo v panogi, imajo zelo dobro razvite prodajne poti in dobavitelje, s katerimi dolgoročno sodelujejo, zato imajo nova podjetja velikokrat problem, ko iščejo dobavitelja, saj morajo včasih tega prepričati, da prekine sodelovanje s podjetjem, ki je stari znanec v panogi.

Sredstva Mineral podjetje prodaja v svoji spletni trgovini, v svojih poslovalnicah Planet zdravja po vsej Sloveniji in v supermarketih. Stroškovno sta zagotovo najugodnejši prodaja prek lastne spletne trgovine in prodaja v poslovalnicah Planeta zdravja. Velik strošek pa predstavlja prodaja sredstev Mineral v supermarketih, kjer je potrebno poleg provizije

upoštevati tudi strošek uvrstitve izdelka na prodajne police. Boljša kot je pozicija na polici, večji je ta strošek.

Podjetje bi lahko prodajo sredstev Mineral v kasnejši fazi razširilo tudi na prodajo v velikih vrtnih centrih in v prodajo v velikih trgovinah z drugim blagom, ki imajo tudi vrtni kotiček (npr. Bauhaus, OBI).

Sredstva Mineral in njihovi konkurenti se večinoma prodajajo v trgovinah in na spletu. Te prodajne poti so dostopne, njihova izbira pa zadovoljivo velika. Podjetja lahko brez večjih težav pridejo do prodajnih poti, ki vodijo do kupcev.

Prodajne poti v panogi so dostopne, podjetju pa nekatere povzročijo precejšnje stroške, zato je potrebno dobro premisliti in definirati prodajno funkcijo v podjetju. Dostop do prodajnih poti ne predstavlja večje vstopne ovire v panogi, zato je s tega vidika za potencialne konkurente privlačna, za obstoječe konkurente pa pomeni večjo nevarnost za vstop novih konkurentov.

#### **4 SINTEZA UGOTOVITEV ANALIZE PANOGE**

Analizirane dejavnike, ki opredeljujejo privlačnost konkurence, navajam še enkrat z namenom končne ugotovitve, ali je panoga naravnih sredstev za krepitev rastlin privlačna ali ne. Privlačnost panoge ocenjujem z vidika sredstev Mineral in podjetja AS AN, ki v panogi že deluje.

**Širše okolje** sestavljajo politično-pravno, kulturno, tehnično-tehnološko, naravno in gospodarsko podokolje. Politično-pravno podokolje je panogi zelo naklonjeno, saj spodbuja tovrstne ekološke rešitve in preobrazbo v kmetijstvu. Panogi je predvsem zaradi sprememb vrednot ljudi glede zdravega načina življenja zelo naklonjeno tudi kulturno podokolje in utemeljeno lahko pričakujemo, da ji bo v prihodnosti naklonjeno vedno bolj.

Tehnično-tehnološko podokolje je ugodno, saj Evropska unija izdatno sofinancira raziskave, razvoj in tehnološki napredek. Število in delež ekoloških kmetijskih gospodarstev in delež ekološko pridelane hrane se povečujeta. To pomeni, da je tudi gospodarsko podokolje ugodno za panogo naravnih sredstev za krepitev rastlin.

Kar zadeva širše okolje panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin je z vidika vseh podokolij zelo ugodno in spodbuja rešitve, ki jih ponujajo naravna sredstva za rastline.

Ožje okolje panoge sem analizirala po Porterjevem modelu petih silnic. Pet osnovnih silnic po Porterju je (Kos, 2007):

- pogajalska moč kupcev,

- pogajalska moč dobaviteljev,
- tekmovalnost med obstoječimi konkurenti,
- nevarnost pojava novih substitutov in
- vstopne ovire v panogo.

**Pogajalska moč kupcev** je odvisna od možnosti obstoja pogajalskih vzvodov, količine, ki jo kupujejo kupci, informacij, ki jih imajo kupci, moči blagovnih znamk, cenovne elastičnosti, diferenciacije med proizvodi, koncentracije kupcev, obstoječih substitutov in vertikalne integracije naprej.

Kupci naravnih sredstev za krepitev rastlin imajo določeno pogajalsko moč, saj so zelo dobro informirani in lahko sredstvo začnejo proizvajati sami. Kupci nimajo pogajalske moči z vidika koncentracije, možnosti pogajalskih vzvodov in diferenciacije med proizvodi, kar povečuje privlačnost panoge. Ostali dejavniki, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev so srednje močni in niti ne slabšajo niti izboljšujejo privlačnosti panoge. Z vidika pogajalske moči kupcev je panoga srednje privlačna.

**Pogajalska moč dobaviteljev** je odvisna od njihove koncentracije, pomembnosti količine nakupov, različnih možnosti surovin in storitev ter njihove dostopnosti, stroškov menjave dobaviteljev in vertikalne integracije naprej.

Podjetje AS AN nekaj procesov izvede z notranjimi kapacitetami (zaposleni, skladišče, proizvodnja in dostava komisionarjem), ostale pa zanj izvedejo zunanji izvajalci oziroma dobavitelji. Največji strošek teh zunanjih izvajalcev predstavlja strošek oglaševanja, strošek komisionarjev in strošek embalaže. Za vse te storitve in proizvode obstajajo substituti, ti dobavitelji niso skoncentrirani in lahko podjetje skladno s svojo strategijo izbira dobavitelja. Pogajalska moč dobaviteljev obstaja, vendar ni pretirana in je stroškovno obvladljiva. Z vidika pogajalske moči dobaviteljev je panoga srednje privlačna.

Stopnja **tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti** je odvisna od stopnje rasti panoge in njene nasičenosti, fiksnih stroškov, stroškov zalog in trajnosti blaga, stroškov menjave proizvoda, diferenciacije proizvodov, velikosti tržnih deležev, izstopnih ovir in omejitev zmogljivosti.

Stopnjo privlačnosti panoge zmanjšujejo stroški zalog in trajnosti blaga, nizki stroški menjave proizvodov in visoke izstopne ovire. Ostali dejavniki, ki vplivajo na tekmovalnost med obstoječimi konkurenti so srednje močni in niti ne slabšajo niti izboljšujejo privlačnosti panoge. Z vidika tekmovalnosti med obstoječimi konkurenti je panoga srednje privlačna.

**Nevarnost pojava novih substitutov** je kljub dejstvu, da gre za zrelo panogo, velika. Vzrok za to lahko poiščemo predvsem v širšem okolju podjetja. Vsa podokolja širšega okolja podjetja so zelo naklonjena t. i. zelenim rešitvam v kmetijstvu, ki je največji onesnaževalec okolja. Nevarnost pojava novih substitutov bi bila z vidika širšega okolja precej velika,

vendar pa situacijo zelo spremenijo visoke vstopne ovire. Nevarnost pojava novih substitutov povečajo tudi nizki stroški menjave enega sredstva za drugo, ki bi nastali kupcu.

Po drugi strani pa nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo močno zmanjšajo visoke vstopne ovire. Na podlagi vsega navedenega ocenjujem, da je panoga s tega vidika srednje privlačna.

Obstoječa podjetja v panogi običajno stremijo k temu, da se oblikujejo določene **vstopne ovire v panogo**. Višje, kot so te ovire, manjše je število podjetij v panogi in večje dobičke lahko dosegajo podjetja, ki že delujejo v panogi. Vstopne ovire lahko imenujemo tudi konkurenčna prednost obstoječih podjetij v panogi pred podjetji, ki želijo v panogo šele vstopiti. Viri vstopnih ovir so predvsem zakonodaja, intelektualna lastnina, ekonomija obsega, diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu in dostop do prodajnih poti (Kos, 2007).

V panogi naravnih sredstev za krepitev rastlin so visoke predvsem vstopne ovire glede intelektualne lastnine, sredstev, potrebnih za vstop v panogo, ekonomij obsega in zahtev po kapitalu. Te ovire so zares visoke. Podjetje AS AN jih je bilo sposobno premagati predvsem zaradi obstoja njihove glavne dejavnosti, ker so sredstva Mineral razvili z notranjim kadrom in ker so s pridobljenimi nepovratnimi sredstvi sofinancirali visoke vložke v specializirano opremo, raziskave in razvoj ter testiranje sredstev. Zakonodaja in dostop do prodajnih poti ne predstavljata vstopne ovire.

Vstopne ovire v panogo so visoke. Za obstoječa podjetja v panogi je zaradi tega panoga zelo privlačna, saj zmanjšujejo nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo, za podjetja, ki se za vstop v panogo še odločajo, pa je zaradi visokih vstopnih ovir panoga nepriljučna.

Skupna ocena privlačnosti panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin je, da je panoga srednje privlačna. Povzetek privlačnosti panoge po posameznih spremenljivkah prikazuje tabela 8.

*Tabela 8: Ocena privlačnosti panoge na podlagi Porterjevih petih silnic*

Spremenljivka privlačnosti panoge	PRIVLAČNOST PANOGA		
	Nizka	Srednja	Visoka
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev		X	
Tekmovalnost med obstoječimi konkurenti		X	
Nevarnost vstopa novih konkurentov		X	
Vstopne ovire v panogo			X
<b>SKUPNA OCENA</b>	<b>X</b>		

*Vir: lastno delo.*



## SKLEP

Glavni namen magistrskega dela je bila analiza privlačnosti panoge naravnih sredstev za rastline, glavna raziskovalna vprašanja pa, kateri dejavniki vplivajo na privlačnost panoge naravnih sredstev za krepitev rastlin, kako vplivajo na privlačnost panoge in v kolikšni meri. Na privlačnost panoge vplivajo dejavniki širšega in ožjega okolja panoge.

Glede na trende v svetu, zaostritev zakonodaje na področju fitofarmaceutskih sredstev, spremembo splošnega mišljenja ljudi glede zdravega načina življenja in glede na to, da Evropska unija namenja nepovratna sredstva za spodbujanje razvoja tovrstnih projektov in drugih dejavnikov sem v uvodu predvidevala, da je panoga naravnih sredstev za krepitev rastlin privlačna, kar sem poskušala dokazati z analizo dejavnikov širšega in ožjega okolja panoge, ki vplivajo na privlačnost panoge. Glede privlačnosti panoge z vidika širšega okolja so bila predvidevanja pravilna.

Pri predvidevanju, da je panoga privlačna tudi z vidika ožjega okolja, sem hipotezo postavila preveč optimistično. Analiza dejavnikov ožjega okolja je pokazala, da je panoga s tega vidika srednje privlačna, za potencialne konkurente pa je zaradi visokih vstopnih ovir panoga malo manj privlačna.

Glavna ovira pri izdelavi analize privlačnosti panoge je bila raznolikost konkurentov z vidika dejavnosti. Nekateri konkurenti so tako kot preučevano podjetje sami razvili svoja sredstva za rastline in jih sami tudi proizvajajo, nekateri konkurenti pa so le uvozniki oziroma zastopniki v Sloveniji. Primerljivost med obstoječimi konkurenti tako ni bila povsem preprosta.

Privlačnost obstoja v panogi bi preučevano podjetje lahko povečalo z intenzivnejšo promocijo sredstev Mineral in oglaševanjem. Tako bi povečalo moč blagovne znamke, povečalo bi tržni delež, uspešnejše bi bilo v doseganju ekonomij obsega in tako še povišalo že tako visoke vstopne ovire za potencialne konkurente.

## LITERATURA IN VIRI

1. AJPES, Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. (brez datuma). *Poslovni register Slovenije*. Pridobljeno 12. maja 2021 iz <https://www.ajpes.si/prs/>
2. Bastič, M. (2003). *Izvedbeni management: optimizacijski modeli*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
3. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
4. Biloslavo, R. (1999). *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
5. Črnjavič, F. (2009). *Značilnosti upravljanja zalog v podjetju Slovenijales trgovina* (diplomsko delo) Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
6. Duh, M. (2015). *Upravljanje podjetja in strateški management*. Ljubljana: GV založba.

7. FAO, IFAD, UNICEF, WFP & WHO. (2020). *The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets*. Pridobljeno 15. marca 2021 iz <http://www.fao.org/documents/card/en/c/ca9692en>
8. HomeOgarden d.o.o. (brez datuma). *Spletna trgovina*. Pridobljeno 1. aprila 2021 iz [https://homeogarden.com/trgovina2/?gclid=Cj0KCQjwh\\_eFBhDZARIsALHjIKdtYy1dCRDM01YfN9hwHbzbQr1Rrd7BDkGd\\_Kt8SW5\\_vQFXAEGVKAIArZDEALw\\_wcB](https://homeogarden.com/trgovina2/?gclid=Cj0KCQjwh_eFBhDZARIsALHjIKdtYy1dCRDM01YfN9hwHbzbQr1Rrd7BDkGd_Kt8SW5_vQFXAEGVKAIArZDEALw_wcB)
9. Jaklič, M. (2009). *Poslovno okolje in gospodarski razvoj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Javna agencija Republike Slovenije za varstvo konkurence. (2003). *Opredelitev upoštevane trga v okviru presoje prevzemov in koncentracij. Poglavlje 3.PDF*. Pridobljeno 4. oktobra 2019 iz [http://www.varstvo-konkurence.si/fileadmin/varstvo-konkurence.si/pageuploads/Poglavje\\_3.pdf](http://www.varstvo-konkurence.si/fileadmin/varstvo-konkurence.si/pageuploads/Poglavje_3.pdf)
11. Ješovnik, P. & Tibljaš, A. (2001). *Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave*. Pridobljeno 3. oktobra 2019 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/097-116.pdf>
12. Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2009). *Fundamentals of strategy*. Harlow: Pearson Education Limited.
13. Kos, B. (2007). *Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic*. Pridobljeno 3. oktobra 2019 iz <https://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic/>
14. Lešnik, M. (2011). *Izobraževanja FFS*. Ljubljana: Fakulteta za kmetijstvo in biosistemske vede.
15. Metrob d.o.o. (brez datuma). *Spletna trgovina*. Pridobljeno 8. aprila 2021 iz <https://www.metrob.si/trgovina/>
16. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2017). *Javni razpis »Dopolnjevanje SME instrumenta – Faza 2«*. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.
17. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (brez datuma). *Ekološka pridelava*. Pridobljeno 31. maja 2021 iz <https://www.gov.si teme/ekoloska-pridelava/>
18. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2016). *Nacionalni akcijski program za doseganje trajnostne rabe FFS – Poročilo o napredku za leto 2013, 2014 in 2015«*. Ljubljana: Uprava Republike Slovenije za varno hrano, veterinarstvo in varstvo rastlin.
19. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2019). *Raziskave o EKO potrošnji in potencialu EKO proizvodnje v Sloveniji*. Pridobljeno 5. januarja 2021 iz <https://www.nasasuperhrana.si/clanek/raziskave-o-eko-potrosnji-in-potencialu-eko-proizvodnje-v-sloveniji/>
20. Piercy, N. (1991). *Market Led Strategic change: Transforming the Process of Going to Market*. London: HarperCollins Publishers Ltd.
21. Pintar, A. (2018). *Pomen grajenja odnosov s (potencialnimi) strankami v okolju digitalnega marketinga* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za upravo.
22. Podjed, U. (2010). *Vpliv zaupanja in stroškov zamenjave banke na vezanost potrošnika* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

23. Potočnik, J. (2005). *Vrnimo se k naravi: Kaj je integrirana pridelava (IP)?* Pridobljeno 30. septembra 2018 iz <http://www.eu-skladi.si/kohezija-do-2013/ostalo/gradiva2/inegrirana-pridelava.pdf>
24. Prašnikar, J. (1994). *Uvod v mikroekonomijo*. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Pušnik, K. (2010). *Analiza poslovnega okolja podjetja*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
28. Služba vlade Republike Slovenije za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. (2018). *Navodila organa upravljanja na področju komuniciranja vsebin kohezijske politike v programskem obdobju 2014-2020. Verzija 1.1*. Pridobljeno 5. oktobra 2018 iz <http://www.eu-skladi.si/sl/dokumenti/navodila/navodila-za-komuniciranje-vsebin-2014-2020-1-sprememba.pdf>
29. Vlada Republike Slovenije. (2005). *Akcijski načrt razvoja ekološkega kmetijstva v Sloveniji do leta 2015*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
30. Vlada Republike Slovenije. (2018). *Spremembe in dopolnitve nacionalnega akcijskega programa za doseganje trajnostne rabe fitofarmaceutskih sredstev za obdobje 2012-2022, in sicer za obdobje 2018-2022*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
31. Sfiligoj, N. (2002). Značilnosti in učinkovitost sodobne konkurence. Izvirni znanstveni članek. *Teorija in praksa*, 39(6), 915.
32. Silk d.o.o. (brez datuma). *Blagovne znamke*. Pridobljeno 5. aprila 2021 iz <http://www.silk.si/sl/blagovne-znamke/>
33. Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *Popravek - Ekološko kmetijstvo, Slovenija, 2019*. Pridobljeno 26. septembra 2020 iz <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/8957>
34. Štemberger, M. (2005). *Korporacijska strategija, upravljanje s portfeljem in strateška usklajenost v sestavljenem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Štrafela, A. (2010). *Optimizacija zalog* (delo diplomskega seminarja). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
36. Unichem d.o.o. (brez datuma). *Bio vrt*. Pridobljeno 15. april 2021 iz [https://www.unichem.si/bio\\_vrt](https://www.unichem.si/bio_vrt)
37. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2021). *Trg dela v številkah. Registrirana brezposelnost*. Pridobljeno 16. maja 2021 iz [https://www.ess.gov.si/trg\\_dela/trg\\_dela\\_v\\_stevilkah/registrirana\\_brezposelnost#Statisti%C4%8Dne%20regije](https://www.ess.gov.si/trg_dela/trg_dela_v_stevilkah/registrirana_brezposelnost#Statisti%C4%8Dne%20regije)
38. Zerbo, N. (2010). Presoja kakovosti dobaviteljev. *Zbornik 7. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 65-71). Pridobljeno 15. januarja 2021 iz <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-122-9/prispevki/005.pdf>
39. Zveza potrošnikov Slovenije. (2018). *Pesticidi: bistveno manj jih je v ekološko pridelanih živilih – Večletni pregled slovenskega in evropskega nadzora*. Pridobljeno 3. marca 2021 iz <https://www.zps.si/hrana-in-pijaa-topmenu-327/kakovost-ivil/9155-pesticidi-bistveno-manj-jih-je-v-ekolosko-pridelanih-zivilih-vecletni-pregled-slovenskega-in-evropskega-nadzora-7-8-2018>

40. Yourchildprogress. (2020). *Vertikalna integracija: prednosti, slabosti in primeri*. Pridobljeno 25. aprila 2021 iz <https://sl.yourchildsprogress.com/what-is-vertical-integration-3305807-1576>