



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

3. konferenca DAES

---

# Slovenija v EU - izzivi za kmetijstvo, živilstvo in podeželje

Moravske Toplice  
10.-11. november 2005



# Slovenija v EU - izzivi za kmetijstvo, živilstvo in podeželje

*Uredil:*

doc. dr. Stane Kavčič

*Programski odbor:*

dr. Emil Erjavec (predsednik), dr. Andrej Udovč (namestnik), dr. Miroslav Rednak, dr. Stane Kavčič, dr. Luka Juvančič, dr. Aleš Kuhar, mag. Neva Pajntar, dr. Jernej Turk, Tone Perpar, Martin Nose.

*Izdajatelj:*

Društvo agrarnih ekonomistov - DAES; zanj Miroslav Rednak

*Prelom in priprava za tisk:*

dr. Stane Kavčič, mag. Ajda Kermauner Kavčič

*Oblikovanje naslovnice:*

Grega Kropivnik

*Tisk:*

Tiskarna Pleško d.o.o.

1. izdaja

Naklada 400 izvodov

Domžale, 2006

*Prispevki so recenzirani. Za jezikovno pravilnost in vsebino odgovarjajo avtorji.*

CIP - Kataložni zapis o publikaciji  
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

338.43(497.4)(063)

63(497.4):339.923:061.1EU(063)

DRUŠTVO agrarnih ekonomistov Slovenije. Konferenca (3 ; 2005 ;  
Moravske Toplice)

Slovenija v EU - izzivi za kmetijstvo, živilstvo in podeželje /  
3. konferenca DAES, Moravske Toplice, 10.-11. november 2005 ;  
[uredil Stane Kavčič]. - 1. izd. - Ljubljana : Društvo agrarnih  
ekonomistov Slovenije - DAES, 2006

ISBN 961-91094-2-2

1. Gl. stv. nasl. 2. Kavčič, Stane, 1966-  
224538368

---

### III. Konkurenčnost in politika kmetijskih trgov

---

## **DEJAVNIKI KONKURENČNOSTI SLOVENSKEGA SADJARSTVA**

Katja VADNAL<sup>a</sup>, Vesna ALIČ<sup>b</sup>, Petra ZIHERL<sup>c</sup>

### **IZVLEČEK**

Prispevek predstavlja rezultate empirične raziskave o pomenu ključnih dejavnikov odločanja (poslovni cilji, zaznavanje tržnih razmer in vzvodov ter dejavnikov konkurenčnosti), ki je bila izvedena po metodi ankete z osebnim spraševanjem vseh, v register sadovnjakov vpisanih pravnih in fizičnih oseb. Z metodo faktorske analize so identificirali ključne spremenljivke pri opazovanih indikatorjih, na podlagi katerih so z metodami razvrščanja v skupine identificirali tipične skupine opazovanih sadjarjev. Rezultati kažejo, da se glede na cilje sadjarji delijo v dve skupini: ciljno orientirani in ciljno dezorientirani. Njihove zaznave tržnih razmer in vzvodov določajo trije faktorji: trženjska konkurenčnost, organizacija pridelovalcev in tržna moč kupcev, po katerih jih je mogoče deliti v tri skupine: pristaše organizacije pridelovalcev, usmerjene h kupcu in netržno usmerjene. Razumevanje dejavnikov konkurenčnosti pojasnjujeta dva faktorja, upravljanje in sredstva, ki delita opazovane sadjarje v tri skupine: sadjarje tradicionaliste, sadjarje previdneže in sadjarje podjetnike. Dejstvo, da med pristaši organizacije pridelovalcev prevladujejo ciljno dezorientirani sadjarji ter sadjarji tradicionalisti ter previdneži, lahko pomembno ovira prihodnjo rast števila in tržne moči organizacij pridelovalcev kot osnovnega kmetijskopolitičnega orodja za preseganje fragmentiranosti ponudbe dejavnosti.

## **FACTORS OF SLOVENE FRUIT SECTOR COMPETITIVENESS**

### **ABSTRACT**

Paper represents the results of an empirical research on the relevant key factors of a decision making (business aims, perceptions of market situation and forces, and factors of competitiveness), carried out by a personal inquiry of all the fruit growers, corporations and farms, listed in the Slovene register of the orchards. Factor analysis was applied to identify the key variables of the studied indicators that were used for clustering of the surveyed fruit growers into typical groups, thereafter. The results show that in term of the aims there are two groups of the fruit growers: end-oriented and end-disoriented ones. Their perceptions of a market situation and forces are defined by three factors, competitiveness in term of marketing, producers' organization and market power of buyers, which divide them into three typical groups: supporters of a producers' organization, oriented to a buyer and off-market oriented ones. Understanding of the factors of competitiveness is described by two factors: management and resources that cluster the surveyed fruit growers into three groups: traditionalists, cautious ones and entrepreneurs. Among the supporters of a producers' organization the end-disoriented, as well as traditionalist and cautious fruit growers prevail. This might be an important

---

<sup>a</sup> Biotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za agronomijo, Jamnikarjeva 101, 1000 Ljubljana; katja.vadnal@bf.uni-lj.si

<sup>b</sup> Isti naslov; vesna-alic@guest.arnes.si

<sup>c</sup> Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 5, 1000 Ljubljana; petra2002@yahoo.com

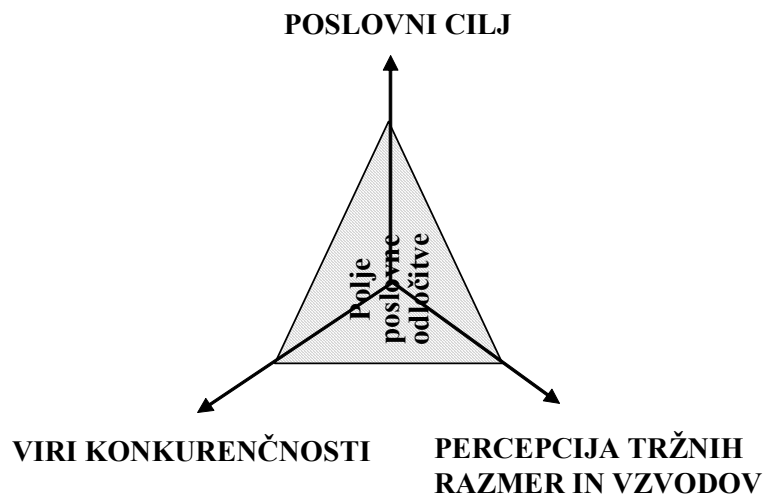
hindering factor of the further development and strengthening of the producers' organizations as an important tool of agricultural policy to suppress the fragmentation of a fruit supply.

## 1 Uvod

Razvojni problemi slovenskega sadjarstva so bili v zadnjih letih predmet številnih kakovostnih in poglobljenih raziskav (Turk in Rozman, 2001; Turk in Rozman, 2002; Rozman in sod., 2004; Štampar, 2004, Majkovič in Turk, 2004, Tonjko in Unuk, 2004; Udovč in Brecl, 2004). Njihovi rezultati odkrivajo številne razvojne probleme, s katerimi se dejavnost sooča, in ponujajo vsestransko argumentirane rešitve za preseganje slabosti, katerih udejanjanje pa je odvisno predvsem od pridelovalcev. O njih pa vemo malo. Poznamo jih predvsem kot tehnologe, bistveno manj pa kot nosilce poslovnih odločitev. Zato je naš cilj, da poskušamo ugotoviti, kakšna je trženjska kultura slovenskih sadjarjev, ki je pomemben dejavnik gospodarsko učinkovitih poslovnih odločitev (Možina, 2002; Lengnick-Hall in Abdinnour-Helm, 2004; Baird in sod., 2004) in na kakšne ovire lahko naletimo pri spodbujanju organizacij pridelovalcev kot pomembnega kmetijskopolitičnega orodja pri upravljanju s ponudbo.

## 2 Metoda dela

Pri raziskovanju smo izhajali iz predpostavke, da poslovno kulturo lahko pojasnimo s tremi dimenzijami: poslovnim ciljem, percepcijo tržnih razmer ter vzvodov in viri konkurenčnosti.



Slika 1: Enostaven model poslovnega odločanja

Empirično raziskavo smo izvedli po metodi ankete z osebnim spraševanjem. Anketirali smo vse, v slovenski register sadovnjakov vpisane pravne in fizične osebe (N=197). Dimenzijo »Poslovni cilji« je sestavljalo 9 spremenljivk. Pri opredeljevanju dimenzije »Percepcija tržnih razmer in vzvodov« smo uporabili 38 spremenljivk. Dimenzijo »Viri konkurenčnosti« smo strukturirali v 7 skupin (naravni viri, tehnologija, finančni viri, človeški viri, vodenje, organizacija in trženje) s skupno 61 spremenljivkami. Ker dimenzij »Percepcija tržnih razmer in vzvodov« in »Viri konkurenčnosti« ni mogoče meriti neposredno, samo uporabili faktorsko analizo po metodi glavne komponente, ki je

omogočila meritve značilnih indikatorjev obeh dimenzij. Pri razvrščanju sadjarjev v tipične skupine smo uporabili hierarhično metodo razvrščanja v skupine. Asociativnost med tipičnimi skupinami sadjarjev, določenimi na podlagi opazovanih indikatorjev oziroma spremenljivk, smo preizkusili s  $\chi^2$  testom.

### 3 Rezultati

#### 3.1 Poslovni cilji

Jasno in nedvoumno postavljeni poslovni cilji so bistvenega pomena za kakovost poslovnih aktivnosti in njihovo učinkovitost. Pokaže pa se, da se sadjarji razlikujejo ravno po pomenu, ki ga pripisujejo opredeljevanju poslovnih ciljev. Razvrstijo se v dve skupini. V prvi skupini so sadjarji, ki so jim vsi poslovni cilji nadpovprečno pomembni. Teh je 106 ali 54 % vseh. To skupino bi lahko poimenovali »Ciljno orientirani sadjarji«. V drugi skupini so sadjarji, ki so jim poslovni cilji relativno nepomembni. To skupino lahko poimenujemo »Ciljno dezorientirani sadjarji«. V obeh skupinah sta najvišje vrednotena cilja dobičkonosnost in gospodarska varnost, kakor je ocenilo 91 ali 46 % vseh anketiranih sadjarjev.

Preglednica 1: Razvrščanje sadjarjev po pomembnosti poslovnih ciljih (aritmetična sredina; 1 - najbolj pomembno, 5 - najmanj pomembno)

Indikatorji	Skupini		Skupno povprečje
	ciljno orientirani sadjarji	ciljno dezorientirani sadjarji	
Povečanje dobička oziroma prihodka	1,085	1,797	1,414
Zagotovljen odkup sadja	1,189	1,989	1,558
Povečanje dodane vrednosti in s tem cene pridelkov	1,236	2,187	1,675
Zmanjšanje gospodarskega tveganja	1,302	2,165	1,701
Pridelati več na vloženo delo	1,316	2,231	1,739
Povečanje obsega prodaje	1,274	2,341	1,766
Povečanje tržnega deleža	1,311	2,582	1,898
Zmanjšanje zadolženosti	1,547	3,044	2,239
Povečanje obsega nasadov in proizvodnje	1,811	2,819	2,277

#### 3.2 Zaznavanje tržnih razmer in vzvodov

Zaznave sadjarjev o tržnih razmerah in vzvodih pojasnjujejo trije faktorji. Prvi faktor ima izrazite uteži na spremenljivkah, ki se nanašajo na trženjske elemente položaja na trgu in ga tako poimenujemo »Trženjska konkurenčnost«. Drugi faktor ima poudarek na spremenljivkah, ki so povezane z organizacijo pridelovalcev in ga tako tudi poimenujemo »Organizacija pridelovalcev - OP«. Glede na uteži pri spremenljivkah tretji faktor poimenujemo »Tržna moč kupcev«.

Preglednica 2: Faktorji, ki pojasnjujejo zaznave sadjarjev o tržnih razmerah in vzvodih

Faktor	Indikatorji	Strukturne uteži
Faktor 1: trženjska konkurenčnost (% pojasnjene variance: 20,107)	Razmere na trgu zelo dobro poznamo.	0,415
	Trg je urejen, če tržna cena pokrije stroške pridelovanja.	0,426
	Trg je urejen, če je zadovoljen kupec.	0,613
	S kupci našega sadja imamo zelo dobre poslovne odnose.	0,455
	Kupce našega sadja zelo dobro poznamo.	0,445
	Za kupce našega sadja je najbolj pomembno razmerje med kakovostjo in ceno.	0,449
	Za kupce našega sadja je najpomembnejša cena, ki jo mora za sadje plačati.	0,525
	Kupci našega sadja se za nakup odločajo na podlagi izgleda sadja.	0,514
	Redno spremljamo in se zato lahko odzivamo na delovanje konkurentov.	0,528
	Nevarnost vstopa novih konkurentov - ponudnikov sadja je majhna.	0,427
Faktor 2: organizacija pridelovalcev (% pojasnjene variance: 12,840)	Kupci so zelo zvesti sedanjim ponudnikom in bi jih novi ponudniki težko pridobili na svojo stran.	0,583
	Včlanitev v organizacijo pridelovalcev (OP) pomembno prispeva k boljši prodaji sadja.	0,841
	Včlanitev v organizacijo pridelovalcev (OP) pomembno prispeva k boljšemu tržnemu položaju sadjarja.	0,93
	Glavna korist od včlanitve v organizacijo pridelovalcev (OP) je boljši konkurenčni položaj posameznega sadjarja.	0,866
	Glavna korist od včlanitve v organizacijo pridelovalcev (OP) je možnost pridobivanja subvencij.	0,557
Svojo prihodnost vidimo le v okviru utrjevanja organizacije proizvajalcev (OP).	0,443	
Faktor 3: tržna moč kupcev (% pojasnjene variance: 7,804)	Le z znižanjem stroškov pridelovanja lahko ohranimo oziroma povečamo svojo konkurenčnost na trgu sadja.	-0,165
	Svoj konkurenčen položaj na trgu lahko ohranimo oziroma povečamo le tako, da se naša ponudba razlikuje od ponudbe konkurentov.	-0,074
	Svojo konkurenčnost lahko ohranimo oziroma izboljšamo le tako, da se osredotočimo na tržne vrzeli (niše) in znižamo stroške pridelovanja.	-0,192
	Svojo konkurenčnost lahko ohranimo oziroma izboljšamo le tako, da se osredotočimo na tržne vrzeli (niše) in se s svojo ponudbo razlikujemo od konkurentov.	-0,218
	Z glavnimi kupci imamo sklenjene dolgoročne pogodbe za dobavo blaga.	-0,55
	Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika.	-0,809
	Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika ker jih je malo.	-0,776



Glede za zaznave tržnih razmer in vzvodov se sadjarji delijo v tri skupine. V prvo skupino se uvrščajo sadjarji, ki se od drugih razlikujejo predvsem po pozitivni vlogi, ki jo pripisujejo organizaciji pridelovalcev. Zato jih poimenujemo »Pristaši OP«. Za to skupino, ki šteje 85 oziroma 43 % vseh sadjarjev, je značilno, da nevarnost vstopa novih konkurentov vrednosti višje kot drugi dve skupini. Glede na to lahko sklepamo, da v organizaciji pridelovalcev vidijo predvsem orodje za ohranitev svojih tržnih deležev. Za drugo skupino, ki šteje 54 ali 27 % vseh, je značilno, da pripisuje tržnim razmeram in vzvodom relativno večji oziroma največji pomen in da je izraziteje usmerjena h kupcu. Zato jo poimenujemo »H kupcu usmerjeni«. Ta skupina je primerjalno bolj naklonjena poslovni samostojnosti, ima pa tudi do organizacije pridelovalcev zmerno pozitiven odnos. Za tretjo skupino, ki jo imenujemo »Netržno usmerjeni« in šteje 58 ali 25 % vseh, je značilno, da imajo glede tržnih razmer in vzvodov v primerjavi z drugima dvema skupinama bolj negativen odnos.

Preglednica 3: Razvrščanje sadjarjev po zaznavah tržnih razmer in vzvodov (aritmetična sredina; 1 - najbolj pomembno, 5 - najmanj pomembno)

Indikatorji	Skupine			Skupno povprečje
	pristaši OP	usmerjeni h kupcu	netržno usmerjeni	
Razmere na trgu zelo dobro poznamo.	2,765	1,889	2,483	2,442
Trg je urejen, če tržna cena pokrije stroške pridelovanja.	2,782	2,074	3,526	2,807
Trg je urejen, če je zadovoljen kupec.	2,588	1,639	3,422	2,574
S kupci našega sadja imamo zelo dobre poslovne odnose.	2,224	1,407	1,974	1,926
Kupce našega sadja zelo dobro poznamo.	2,412	1,389	1,983	2,005
Za kupce našega sadja je najbolj pomembno razmerje med kakovostjo in ceno.	2,188	1,204	1,931	1,843
Za kupce našega sadja je najpomembnejša cena, ki jo mora za sadje plačati.	2,394	1,583	3,052	2,365
Kupci našega sadja se za nakup odločajo na podlagi izgleda sadja.	2,000	1,333	2,526	1,972
Včlanitev v organizacijo pridelovalcev (OP) pomembno prispeva k boljši prodaji sadja.	2,215	3,003	3,743	2,881
Včlanitev v organizacijo pridelovalcev (OP) pomembno prispeva k boljšemu tržnemu položaju sadjarja.	2,212	3,034	3,917	2,939
Glavna korist od včlanitve v organizacijo pridelovalcev (OP) je boljši konkurenčni položaj posameznega sadjarja.	2,381	2,977	3,636	2,914

Preglednica 4: Razvrščanje sadjarjev po zaznavah tržnih razmer in vzvodov (aritmetična sredina; 1 - najbolj pomembno, 5 - najmanj pomembno) (nadaljevanje)

Indikatorji	Skupine			Skupno povprečje
	pristaši OP	usmerjeni h kupcu	netržno usmerjeni	
Glavna korist od včlanitve v organizacijo pridelovalcev (OP) je možnost pridobivanja subvencij.	2,583	2,799	3,652	2,957
Od včlanitve v organizacijo pridelovalcev (OP) ni nobene večje koristi.	3,325	2,810	2,511	2,944
Le z znižanjem stroškov pridelovanja lahko ohranimo oziroma povečamo svojo konkurenčnost na trgu sadja.	2,247	1,602	2,810	2,236
Svoj konkurenčen položaj na trgu lahko ohranimo oziroma povečamo le tako, da se naša ponudba razlikuje od ponudbe konkurentov.	2,359	1,481	2,457	2,147
Svojo konkurenčnost lahko ohranimo oziroma izboljšamo le tako, da se osredotočimo na tržne vrzeli (niše) in znižamo stroške pridelovanja.	2,476	1,389	2,543	2,198
Svojo konkurenčnost lahko ohranimo oziroma izboljšamo le tako, da se osredotočimo na tržne vrzeli (niše) in se s svojo ponudbo razlikujemo od konkurentov.	2,365	1,407	2,405	2,114
Svojo prihodnost gradimo na utrjevanju poslovne samostojnosti.	2,247	1,278	1,698	1,820
Svojo prihodnost vidimo le v okviru utrjevanja organizacije proizvajalcev (OP).	2,359	2,676	3,724	2,848
Redno spremljamo in se zato lahko odzivamo na delovanje konkurentov.	2,300	1,259	2,302	2,015
Nevarnost vstopa novih konkurentov - ponudnikov sadja je majhna.	3,600	2,241	3,466	3,188
Kupci so zelo zvesti sedanjim ponudnikom in bi jih novi ponudniki težko pridobili na svojo stran.	3,206	1,704	3,431	2,860
Z glavnimi kupci imamo sklenjene dolgoročne pogodbe za dobavo blaga.	2,753	2,028	3,664	2,822
Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika.	2,329	1,704	3,009	2,358
Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika ker jih je malo.	2,494	1,917	3,112	2,518
Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika, ker ponujamo sadje, ki se ne razlikuje od sadja drugih ponudnikov.	2,853	2,157	3,483	2,848
Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika, ker jim prodamo zelo velik delež celotne prodaje.	2,553	2,009	3,397	2,652
Pogajalska moč naših glavnih kupcev je velika, ker bi imeli nizke stroške, če bi zamenjali dobavitelja.	2,888	2,000	3,638	2,865

### 3.3 Dejavniki konkurenčnosti

Razumevanje dejavnikov konkurenčnosti s strani sadjarjev pojasnjujeta dve skupini spremenljivk: upravljalne spremenljivke (načrtovanje, prilagajanje, upravljanje, trženje itd.) in spremenljivke virov (delo, investicije, finančni viri itd.). Zato prvi faktor poimenujemo »Upravljanje«, drugi pa »Sredstva«.

Preglednica 5: Faktorji, ki pojasnjujejo razumevanje vzvodov konkurenčnosti

Faktor	Indikatorji	Strukturne uteži
Faktor 1: Upravljanje (% pojasnjene variance: 24,054)	Opremljenost z vso potrebno kmetijsko mehanizacijo	0,461
	Uporaba sodobne informacijske tehnologije pri pridelavi, pri vodenju poslovnih procesov in pri komuniciranju s poslovnimi partnerji	0,591
	Redno obnavljanje in posodabljanje zgradb, strojev in opreme	0,544
	Vodenje in upravljanje na splošno	0,608
	Ustrezna upravljalna znanja posloводства/gospodarja	0,641
	Ustvarjalnost in inovativnost posloводства/gospodarja	0,690
	Sposobnost posloводства/gospodarja, da motivira delavce k boljšemu delu	0,712
	Organizacija na splošno	0,702
	Načrtovanje poslovanja	0,745
	Tehnologija na splošno	0,612
	Redno sledenje tehnološkemu napredku in uvajanje najnovejše tehnologije pridelave	0,691
	Pridelovanje pridelkov, ki ustrezajo sortni sestavi, po kateri povprašujejo kupci	0,542
	Skrb za izvrstno kakovost proizvodov	0,600
	Uporaba visoko kakovostne embalaže	0,692
	Z vidika trženja zadosten in ustaljen obseg pridelka	0,489
	Tehnologija pridelave, ki je okolju prijazna	0,617
	Hitro prilagajanje na spremembe v tehnološkem in poslovnem okolju	0,725
	Trženje na splošno	0,707
	Redno spremljanje razmer na trgih (cene, količine in vrste povpraševanja)	0,648
	Načrtovanje prodaje glede na potrebe in želje kupcev in končnih potrošnikov	0,647
Redno izvajanje meritev zadovoljstva kupcev	0,473	
Redno obveščanje ciljne javnosti o novostih v poslovanju in v ponudbi	0,465	
Sodelovanje s kmetijskimi fakultetami, inštituti in svetovalno službo	0,464	

Preglednica 5: Faktorji, ki pojasnjujejo razumevanje vzvodov konkurenčnosti (nadaljevanje)

Faktor	Indikatorji	Strukturne uteži
Faktor 2: sredstva (% pojasnjene variance: 13,523)	Zavarovanje sadovnjakov pred točo z mrežo prozi toči	0,694
	Namakalni sistem	0,547
	Finančni viri na splošno	0,526
	Zadosten obseg lastnih finančnih sredstev	0,637
	Dostop do potrebnih finančnih virov	0,450
	Dostop do finančnih virov pod ugodnimi pogoji	0,569
	Redna plačila kupcev za dobavljeno blago	0,535
	Ustrezni plačilni pogoji dobaviteljev	0,503
	Delavci na splošno	0,566
	Ustrezna strokovna usposobljenost delavcev	0,600
	Vestnost in natančnost delavcev pri delu	0,679
	Občutek pripadnosti delavcev obratu	0,732
	Smisel delavcev za skupinsko delo	0,635
	Stalni sezonski delavci z izkušnjami v sadjarstvu	0,522
	Pridobljeni ISO standardi	0,490
	Blagovna znamka	0,589
	Zavarovanje premoženja in pridelka	0,414
Fizično zavarovanje pridelka pred ujмами	0,541	
Lastna cena, ki je primerna glede na cene na trgu	0,446	

Glede na pomembnost, ki jo pripisujejo dejavnikom konkurenčnosti, lahko delimo sadjarje v tri skupine. Prva skupina sadjarjev (21 ali 11 % vseh) pripisuje obema faktorjema manjši pomen do povprečja. Očitno ne razmišljajo o svoji konkurenčnosti, če pa, jo vidijo v tehnologiji (sledenje tehnološkemu napredku, uvajanje najnovejše tehnologije, skrb za kakovost proizvodov, uporaba kakovostne embalaže itd.). Izrazito so »nenaklonjeni« dejavnikom, kot so zavarovanje, znanje in pripadnost delavcev, dostop do finančnih virov itd. Glede na to jih poimenujemo »Sadjarji tradicionalisti«, ki so prepričani, da lahko v celoti sami nadzorujejo pridelovanje in da je visoka kakovost sadja potreben in hkrati zadosten pogoj za poslovno uspešnost. Drugo skupino predstavljajo sadjarji (70 ali 35 % vseh), ki bi jih lahko poimenovali »Sadjarji previdneži«. V primerjavi z drugimi nekoliko višje vrednotijo dejavnike, ki zmanjšujejo poslovna tveganja (zavarovanja, blagovna znamka ipd.). Zanje je značilno, da so jim vsi dejavniki enako pomembni. Standardni odklon ocen je v tej skupini 0,191, medtem ko je v prvi 0,797 in v tretji 0,541, povprečju pa 0,405. Tretja in hkrati najštevilnejša skupina so »Sadjarji podjetniki« (106 ali 54 % vseh). Zanje je značilno, da vsem dejavnikom konkurenčnosti pripisujejo primerjalno večji pomen. Očitno je tudi, da se dobro zavedajo kompleksnosti tehnološkega in poslovnega sistema, saj pomen dejavnika »Upravljanje« ocenjujejo višje od pomena dejavnika »Sredstva«. Hkrati sta oceni obeh dejavnikov višji od skupnega povprečja in od obeh predhodno analiziranih skupin. Posamezni dejavniki, ki so jim zdijo

najbolj pomembni za njihovo konkurenčnost, so izrazito menedžerske narave: »Ustvarjalnost in inovativnost posloводства oz. gospodarja«, »Skrb za izvrstno kakovost proizvodov«, »Ustrezna upravljalna znanja posloводства oz. gospodarja«, »Sposobnost posloводства oz. gospodarja, da motivira delavce k boljšemu delu«.

Preglednica 6: Razvrščanje sadjarjev po oceni dejavnikov konkurenčnosti (aritmetična sredina; 1 - najbolj pomembno, 5 - najmanj pomembno)

Indikatorji	Skupine			Skupno povprečje
	sadjarji tradicionalisti	sadjarji prevideži	sadjarji podjetniki	
Zavarovanje sadovnjakov pred točo z mrežo prozi toči	4,524	2,357	2,849	2,853
Namakalni sistem	3,667	2,400	2,604	2,645
Opremljenost z vso potrebno kmetijsko mehanizacijo	1,905	1,814	1,236	1,513
Uporaba sodobne informacijske tehnologije pri pridelavi, pri vodenju poslovnih procesov in pri komuniciranju s poslovnimi partnerji	2,143	2,243	1,325	1,739
Redno obnavljanje in posodabljanje zgradb, strojev in opreme	2,333	2,100	1,434	1,766
Finančni viri na splošno	3,262	1,986	1,873	2,061
Zadosten obseg lastnih	3,500	1,929	1,821	2,038
Dostop do potrebnih finančnih virov	3,643	1,986	1,854	2,091
Dostop do finančnih virov pod ugodnimi pogoji	4,000	1,914	1,764	2,056
Redna plačila kupcev za dobavljeno blago	2,476	1,814	1,717	1,832
Ustrezni plačilni pogoji dobaviteljev	3,000	1,779	1,825	1,934
Vodenje in upravljanje na splošno	2,381	1,971	1,292	1,650
Ustrezna upravljalna znanja posloводства/gospodarja	2,095	1,929	1,151	1,528
Ustvarjalnost in inovativnost posloводства/gospodarja	1,714	2,071	1,075	1,497
Sposobnost posloводства/gospodarja, da motivira delavce k boljšemu delu	1,952	2,043	1,193	1,576
Delavci na splošno	2,905	2,164	1,807	2,051
Ustrezna strokovna usposobljenost delavcev	3,000	2,207	1,986	2,173
Vestnost in natančnost delavcev pri delu	2,571	1,936	1,717	1,886
Občutek pripadnosti delavcev obratu	3,000	2,136	1,792	2,043
Smisel delavcev za skupinsko delo	2,619	2,136	1,792	2,003
Stalni sezonski delavci z izkušnjami v sadjarstvu	3,714	2,257	1,759	2,145
Organizacija na splošno	2,238	2,121	1,208	1,642
Načrtovanje poslovanja	1,905	2,271	1,212	1,662
Redno spremljanje poslovnih procesov, stroškov pridelovanja, poslovanja in trženja	2,048	2,100	1,278	1,652
Pridobljeni ISO standardi	3,571	2,636	3,358	3,124

Preglednica 6: Razvrščanje sadjarjev po oceni dejavnikov konkurenčnosti (aritmetična sredina; 1 - najbolj pomembno, 5 - najmanj pomembno) (nadaljevanje)

Indikatorji	Skupine			Skupno povprečje
	sadjarji tradicionalisti	sadjarji prevideži	sadjarji podjetniki	
Blagovna znamka	3,762	2,329	2,637	2,647
Zavarovanje premoženja in pridelka	3,048	2,236	2,443	2,434
Tehnologija na splošno	2,048	2,086	1,274	1,645
Redno sledenje tehnološkemu napredku in uvajanje najnovejše tehnologije pridelave	1,667	2,021	1,217	1,551
Pridelovanje pridelkov, ki ustrezajo sortni sestavi, po kateri povprašujejo kupci	1,667	2,014	1,274	1,579
Skrb za izvrstno kakovost proizvodov	1,286	1,871	1,090	1,388
Uporaba visoko kakovostne embalaže	2,048	2,571	1,434	1,904
Fizično zavarovanje pridelka pred ujмами	3,714	2,310	2,371	2,492
Z vidika trženja zadosten in ustaljen obseg pridelka	2,238	2,150	1,396	1,754
Lastna cena, ki je primerna glede na cene na trgu	2,286	2,100	1,797	1,957
Tehnologija pridelave, ki je okolju prijazna	1,833	2,029	1,208	1,566
Hitro prilagajanje na spremembe v tehnološkem in poslovnem okolju	2,095	2,043	1,226	1,609
Trženje na splošno	1,905	2,029	1,226	1,584
Redno spremljanje razmer na trgih (cene, količine in vrste povpraševanja)	1,810	2,100	1,259	1,617
Načrtovanje prodaje glede na potrebe in želje kupcev in končnih potrošnikov	1,952	2,229	1,283	1,690
Redno izvajanje meritev zadovoljstva kupcev	2,810	2,629	1,792	2,198
Redno obveščanje ciljne javnosti o novostih v poslovanju in v ponudbi	2,714	2,600	1,792	2,178
Sodelovanje s kmetijskimi fakultetami, inštituti in svetovalno službo	1,810	2,014	1,340	1,629

### 3.4 Analiza povezanosti tipičnih skupin sadjarjev, razvrščenih po poslovnih ciljih, zaznavah tržnih razmer ter vzvodov in dejavnikov konkurenčnosti

#### Sadjarji po poslovnih ciljih in zaznavah tržnih razmer ter vzvodov

Ciljno orientirani sadjarji dobro razumejo, da je upoštevanje trga oziroma kupca ključnega pomena za poslovno uspešnost. Ciljno dezorientirani sadjarji se glede na pomen, ki ga pripisujejo tržnim razmeram in vzvodom, razvrščajo v skupino pristašev OP (54 %) in v skupino netržno usmerjenih (42 %). Med porazdelitvijo anketiranih sadjarjev po pomembnosti ciljev in pomembnosti tržnih razmer ter vzvodov je statistično značilna ( $\chi^2=45,884$ ;  $sp=2$ ;  $p=0,00$ ).

Preglednica 7: Sadjarji po pomembnosti poslovnih ciljev in tržnih razmer ter vzvodov

Pomembnost ciljev		Pomembnost tržnih razmer in vzvodov			Skupaj
		sadjarji, pristaši OP	sadjarji, usmerjeni h kupcu	netržno usmerjeni sadjarji	
Ciljno orientirani sadjarji	število	36	50	20	106
	% po Cilji	34,0	47,2	18,9	100,0
	% po Razmere	42,4	92,6	34,5	53,8
	% skupaj	18,3	25,4	10,2	53,8
Ciljno dezorientirani sadjarji	število	49	4	38	91
	% po Cilji	53,8	4,4	41,8	100,0
	% po Razmere	57,6	7,4	65,5	46,2
	% skupaj	24,9	2,0	19,3	46,2
Skupaj	število	85	54	58	197
	% po Cilji	43,1	27,4	29,4	100,0
	% po Razmere	100,0	100,0	100,0	100,0
	% skupaj	43,1	27,4	29,4	100,0

### Sadjarji po poslovnih ciljih in dejavnikih konkurenčnosti

Večina ciljno orientiranih sadjarjev je pri oblikovanju svojih konkurenčnih prednosti podjetniško oziroma menedžersko usmerjenih. Po drugi strani pa se večina ciljno dezorientiranih sadjarjev uvršča v skupino sadjarjev previdnežev, ki so dezorientirani glede vzvodov svoje konkurenčnosti: vsi so jim je enako pomembni. Zveza med porazdelitvijo anketiranih sadjarjev po pomembnosti ciljev in pomembnosti dejavnikov konkurenčnosti je statistično značilna ( $\chi^2=28,163$ ;  $sp=2$ ;  $p=0,00$ ).

Preglednica 8: Sadjarji po pomembnosti poslovnih ciljev in dejavnikih konkurenčnosti

Pomembnost ciljev		Pomembnost dejavnikov konkurenčnosti			Skupaj
		sadjarji tradicionalisti	sadjarji previdneži	sadjarji podjetniki	
Ciljno orientirani sadjarji	število	13	20	73	106
	% po Cilji	12,3	18,9	68,9	100,0
	% po Razmere	61,9	28,6	68,9	53,8
	% skupaj	6,6	10,2	37,1	53,8
Ciljno dezorientirani sadjarji	število	8	50	33	91
	% po Cilji	8,8	54,9	36,3	100,0
	% po Razmere	38,1	71,4	31,1	46,2
	% skupaj	4,1	25,4	16,8	46,2
Skupaj	število	21	70	106	197
	% po Cilji	10,7	35,5	53,8	100,0
	% po Razmere	100,0	100,0	100,0	100,0
	% skupaj	10,7	35,5	53,8	100,0

## Sadjarji po dejavnikih konkurenčnosti in zaznavah tržnih razmer ter vzvodov

Med sadjarji tradicionalisti, ki vidijo svojo konkurenčnost predvsem v enostavnih dejavnikih konkurence, jih je 62 % naklonjenih organizaciji pridelovalcev, medtem ko jih 29 % takih, ki bi radi tekmovali na trgu samostojno. Problem, s katerim se bodo pri tem srečali, je precenjevanje enostavnih in podcenjevanje razvitih dejavnikov konkurence. Tudi med sadjarji previdneži jih je organizaciji proizvajalcev prijaznih 60 %, pri tem pa se jih dobra tretjina (36 %) podcenjuje vlogo trga. Med pristaši organizacije pridelovalcev je največ sadjarjev tradicionalistov in previdnežev, medtem ko se večina sadjarjev podjetnikov uvršča med pristaše samostojnega, h kupcu usmerjenega tržnega pristopa. Med porazdelitvijo anketiranih sadjarjev po pomembnosti dejavnikov konkurenčnosti in pomembnosti tržnih razmer in vzvodov je statistično značilna ( $\chi^2=37,917$ ;  $sp=4$ ;  $p=0,00$ ).

Preglednica 9: Sadjarji po dejavnikih konkurenčnosti in zaznavah tržnih razmer ter vzvodov

Pomembnost dejavnikov konkurenčnosti		Pomembnost tržnih razmer in vzvodov			Skupaj
		sadjarji, pristaši OP	sadjarji, usmerjeni h kupcu	netržno usmerjeni sadjarji	
Sadjarji tradicionalisti	število	13	6	2	21
	% po Dejavniki	61,9	28,6	9,5	100,0
	% po Razmere in vzvodi	15,3	11,1	3,4	10,7
	% skupaj	6,6	3,0	1,0	10,6
Sadjarji previdneži	število	42	3	25	70
	% po Dejavniki	60,0	4,3	35,7	100,0
	% po Razmere in vzvodi	49,4	5,6	43,1	35,5
	% skupaj	21,3	1,5	12,7	35,5
Sadjarji podjetniki	število	30	45	31	106
	% po Dejavniki	28,3	42,5	29,2	100,0
	% po Razmere in vzvodi	35,3	83,3	53,4	53,8
	% skupaj	15,2	22,8	15,7	53,8
Skupaj	število	85	54	58	197
	% po Dejavniki	43,1	27,4	29,4	100,0
	% po Razmere in vzvodi	100,0	100,0	100,0	100,0
	% skupaj	43,1	27,4	29,4	100,0

## 4 Sklep

Z vidika razvojnega potenciala lahko delimo ti. velike slovenske sadjarje v dve veliki skupini. Prva skupina ima dovolj jasno opredeljene cilje, ki jih želi uresničiti s podjetniško in tržno usmerjenim poslovanjem. Drugo skupino sestavljajo sadjarji, ki se pri svojem poslovanju niso dovolj osredotočeni. Zato je njihov razvojni potencial bistveno nižji.



V prvo skupino sodi dobra tretjina (38 %) sadjarjev, ki predstavljajo kakovostno razvojno jedro. Ustrezen razvojni potencial kaže tudi 18 % ciljno orientiranih sadjarjev, ki si v primerjavi s prvimi želijo več gospodarske varnosti, ki jo iščejo v horizontalnih integracijah. V organizaciji pridelovalcev tako vidijo podjetniško usmerjeni sadjarji dodatno sredstvo utrjevanja oziroma izboljšanja svojega tržnega položaja.

Druga skupina, ki jo sestavljajo ciljno dezorientirani sadjarji, se deli v dve značilni podskupini. V prvi podskupini so tisti, ki svojo prihodnost vidijo v združevanju v organizaciji pridelovalcev, kar lahko predstavlja pri tovrstnih horizontalnih integracijah poseben problem. Teh je 21 %. Drugo podskupino sestavljajo zelo podjetni sadjarji - tržni Napoleoni - ki menijo, da lahko preživijo sami, čeprav je analiza pokazala, da so v bistvu netržno usmerjeni. Prihodnost teh sadjarjev, ki jih je 16 %, je negotova.

V sadjarstvu lahko tako pričakujemo nadaljnje prestrukturiranje in konsolidacijo, ki pa mora biti ustrezno ciljno in selektivno podprta z kmetijskopolitičnimi ukrepi (podpore investiranju, nakaznice za raziskovalno - razvojno in svetovalno delo itd.), namenjenih predvsem krepitvi propulzivnih sadjarjev.

Odnos slovenskih sadjarjev do organizacije pridelovalcev je pozitiven, vendar se razlikujejo glede koristi, ki jih od nje pričakujejo. Pri nadaljnjem razvoju organizacij pridelovalcev bo potrebno računati na to, da velik del sadjarjev nima ustrezno določenih ciljev, da so po svoji poslovni strukturi prodajno-pridelčno usmerjeni in v organizaciji pridelovalcev vidijo bolj sredstvo za preživetje kot pa razvojni vzvod. Upravljanje nadaljnjega razvoja in utrjevanja organizacij pridelovalcev je tako smiselno osredotočiti na preseganje potencialne nekompatibilnosti med strategijami konkurenčnosti posameznih članov ter strukture in učinkovitosti organizacije v celoti. Boljše razumevanje »stanja duha« potencialnih in dejanskih članov organizacij pridelovalcev na področju dejavnikov poslovnega odločanja lahko pomembno prispeva k večji upravljalški in gospodarski učinkovitosti slovenskih organizacij pridelovalcev.

## 5 Viri

- Baird, K. M., Harrison, G. L., Reeve, R. C. 2004. Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, 15 (4): 383-399.
- Lengnick-Hall, C. A., Abdinnour-Helm, S. 2004. The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21 (4): 307-330.
- Majkovič D., Turk J. 2004. Slovenska zunanja trgovina s sadjem. V: HUDINA, Metka (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana: Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 545-550.
- Možina, S. 2002. Učeha se organizacija - učeči se management. V: Možina, S., Rozman, R., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Glas, M., Kralj, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica, Didakta: 12-45.
- Rozman Č., Tojnko S., Turk J. 2004. Simulacijski model za komparativno analizo stroškov sadjarske proizvodnje. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 565-569.
- Štampar F. 2004. Sadjarstvo danes in jutri. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 201-207.
- Tojnko S., Unuk T. 2004. Razvoj integrirane pridelave sadja v Sloveniji. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 31-35.

- Turk J., Rozman Č. 2001. Razvojni vidiki slovenskega sadjarstva pred vstopom v EU. V: Erjavec E. (ur.), Juvančič L. (ur.). Učinki reforme slovenske kmetijske politike. 1. izd. Ljubljana, Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije - DAES: 177-188.
- Turk J., Rozman Č. 2002. A feasibility study of fruit brandy production. *Agricultura* (Marib., Print ed.). 1, (1): 28-33.
- Udovč A., Brecl B. 2004. Ekonomičnost pridelave in predelave jabolk. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 557-563.