



**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.*

---

5. konferenca DAES

---

# Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu

Pivola  
18.-19. marec 2010

društvo agrarnih  
ekonomistov slovenije



**DAES**

## Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu

### *Uredil:*

dr. Črtomir Rozman in dr. Stane Kavčič

### *Programski odbor:*

dr. Jernej Turk (predsednik), dr. Emil Erjavec, dr. Črtomir Rozman, Branko Ravnik, mag. Neva Pajntar, dr. Karmen Pažek, dr. Darja Majkovič, dr. Andreja Borec, dr. Andrej Udovč, dr. Stane Kavčič, dr. Miroslav Rednak, dr. Martin Pavlovič.

### *Izdajatelj:*

Društvo agrarnih ekonomistov - DAES; zanj Emil Erjavec

### *Prelom in priprava za tisk:*

dr. Stane Kavčič, mag. Ajda Kermauner Kavčič

### *Oblikovanje naslovnice:*

Grega Kropivnik in Potens d.o.o.

### *Tisk:*

Potens d.o.o.

1. izdaja

Naklada 250 izvodov

Domžale, 2010

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

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

338.43(497.4)(082)

338.43(497-15)(082)

63:339.923:061.1EU(082)

DRUŠTVO agrarnih ekonomistov Slovenije. Konferenca (5 ; 2010 ; Maribor)

Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu / 5. konferenca DAES,  
Pivola, 18.-19. marec 2010 ; [uredil Črtomir Rozman in Stane Kavčič].

- 1. izd. - Ljubljana : Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije - DAES, 2010

ISBN 978-961-91094-5-8

1. Gl. stv. nasl.

250170112

---

## IV. Strukturne spremembe v agroživilstvu

---

## MODEL ORGANIZIRANJA PRIDELOVALCEV SVEŽE ZELENJAVE

Jože PODGORŠEK<sup>a</sup>, Andrej UDOVČ<sup>b</sup>, Katja VADNAL<sup>c</sup>

### IZVLEČEK

V delu proučujemo možnosti povezovanja slovenskih tržnih pridelovalcev zelenjave v gospodarski grozd skupaj z odjemalci zelenjave, raziskovalno razvojnimi institucijami ter ponudniki potrebnega repromateriala. Tak način sodelovanja pridelovalcev z ostalimi akterji je zaradi razdrobljenosti in majhnosti kmetij (povprečna velikost pridelovalnih površin za pridelavo zelenjave je zgolj 1,57 ha na kmetijo) nujno potreben zaradi pridobivanja konkurenčnih prednosti na trgu. Slovenski pridelovalci zelenjave so po vstopu Slovenije v EU zašli v velike težave zaradi liberalizacije trga in slabe povezanosti domače pridelave, kar je povzročilo rušenje obstoječih tržnih poti in težave s prodajo pridelkov. Pridelava namreč še vedno ne zadošča potrebam odjemalcev, predvsem pa je ponudba neuskkljena s povpraševanjem. Teh težav se zaveda večina pridelovalcev, ki v raziskavi kažejo pripravljenost za sodelovanje. Močan interes za sodelovanje v gospodarskem grozdu kažejo tudi odjemalci zelenjave in ostali aktivni udeleženci grozda. Ob boljši informacijski povezavi so pridelovalci pripravljene prilagoditi pridelavo glede na povpraševanje. Za delovanje gospodarskega grozda so slednji pripravljene prispevati del svojih prihodkov, ustvarjenih na trgu sveže zelenjave. Na podlagi raziskave trga in sodelujočih akterjev v procesu grozdenja smo postavili organizacijski model povezovanja. S pomočjo primerjalne analize in programa DEXi smo izbrali gospodarski grozd kot najbolj primeren model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji.

*Ključne besede: model, tržna pridelava, sveža zelenjava, organizacija pridelovalcev, gospodarski grozd, trženje na podlagi odnosov, konkurenčne prednosti, domači trg*

## A MODEL OF ORGANIZING THE PRODUCERS OF FRESH VEGETABLES

### ABSTRACT

In this work the possibilities of connecting Slovene market vegetables' producers together with the vegetable customers, institutions dealing with research and development and suppliers of necessary intermediate goods into a cluster are

---

<sup>a</sup> Grm Novo mesto - Center biotehnike in turizma, Sevno 13, 8000 Novo mesto;  
joze.podgorsek@guest.arnes.si

<sup>b</sup> Biotehniška fakulteta, Oddelek za agronomijo, Jamnikarjeva 101, 1000 Ljubljana; andrej.udovc@bf.uni-lj.si

<sup>c</sup> Enako kot b); katja.vadnal@bf.uni-lj.si

discussed. This way of cooperation among producers and other participants is urgent due to fragmentation and smallness of farms (the average size of production area for vegetables' production is merely 1.57 ha per farm) if competitive edge is to be achieved (before competition from abroad). Building competitive edge of Slovene producers has become even more important ever since Slovenia joined the European Union (EU) due to market liberalization and destruction of the already-existing market paths. Connection of production has become a necessity because of the inconsistency between supply and demand. Most producers are well aware of the above-mentioned critical situation and recognize the possibility of a solution from the current situation by joint connecting. A large interest to cooperate in a cluster is also evident in vegetables' customers as well as in other active cluster participants. If better connection of information is provided, the producers are prepared to adjust production to the demand. These are also prepared to share a part of their income to the organizational form. On the basis of market research, as well as willing participants in the process of clustering, an organizational model of connecting has been established. We decided a model of cluster as the most appropriate organization model for market producers of fresh vegetables in Slovenia with benchmarking method and computer program DEXi.

*Key words: model, fresh vegetable, market vegetables' production, organization of producers, cluster, relationship marketing, competitive edge, fresh vegetables' market*

## 1 Uvod

Pridelava vrtnin v Sloveniji je ena izmed novejših kmetijskih panog, saj se je intenziven razvoj pričel šele po letu 1991. V Sloveniji se je leta 2004 z vrtnarstvom ukvarjalo 2318 pridelovalcev, ki je pridelovalo vrtnine na 3631 ha (Kmetijstvo in ribištvo, 2005). Ti podatki kažejo na preveliko razdrobljenost pridelave, kar onemogoča enakovreden konkurenčni položaj z večjimi in medsebojno povezanimi evropskimi pridelovalci. Konkurenčne prednosti lahko gradijo ravno na trenutnih pomanjkljivostih, to je povezovanju in trženju na podlagi odnosov. To pomeni, da je klasičnemu tržnemu spletu potrebno dodati še ljudi, fizično okolje ter postopke proizvodnega procesa (Doole in Lowe, 1999). Porabnik dobrin postaja čedalje bolj informiran in kritičen akter, zato kmetije in podjetja ne morejo več poslovati na dolgi rok zgolj s standardnim marketinškim prijemom. Nadgradnja se kaže v trženju na podlagi odnosov, obrobna orodja in dopolnila pa ostajajo trženjski elementi klasičnega tržnega spleta (Grönroos, 1997). Naloga novega pristopa je razvijanje dolgoročnih odnosov s strankami in pridobivanjem ter ohranjanjem čim več dobrih in zvestih tržnih partnerjev. Ključno za dobro sodelovanje je medsebojno komuniciranje obeh strani, udeleženi v menjavi. Nagrada je zvest kupec, ki ponudniku prinaša dolgoročen dobiček (Cateora, Graham, 2002; Žabkar, 1999). Wilson (2000) poudarja, da predstavlja zaupanje skupaj z zvestobo ključni element trženjskih odnosov. Zaupanje opredeljuje pričakovanja ene strani glede na ravnanja druge. Pričakovanja temeljijo na strokovnosti, sposobnostih, namelih in zanesljivosti druge strani. Nov način trženja je še pomembnejši za pridelavo zelenjave, saj je ponudba praviloma osredotočena na sezono pridelave, medtem ko je povpraševanje razporejeno skozi vse leto. Vrtnine v svežem stanju hitro izgubljajo na kvaliteti in

izgledu, zato je izrednega pomena sproten odvzem pridelkov s strani zvestih odjemalcev.

S povezanostjo pridelovalcev se bo oblikovala tudi primerna organizacijska struktura, ki bo prinašala konkurenčne prednosti udeleženim partnerjem. Model organiziranosti je običajno sistem pravil, v katerem so jasno opredeljene vloge vseh posameznikov, njihove pristojnosti, odgovornosti in poti komuniciranja. Model je običajno določen tudi s tehnološkimi pogoji dela (Organizacijski dejavniki tveganja, 2005). Za slovenski trg sveže zelenjave je glede na lastnosti pridelave (razdrobljenost pridelave, manjši pridelovalci) zanimiv grozd kot ena od oblik povezovanja. S povezovanjem v grozde imajo vsi sodelujoči boljši dostop do informacij, tehnologij, dobaviteljev znanja in produktov, kar vodi v sinergistične učinke, kot so skupen marketing, promocija, razvoj in podobno (Podpisana pogodba o ustanovitvi interesnega združenja grozdov in tehnoloških mrež pri GZS, 2005).

## 2 Material in metode dela

V raziskavi smo izbrali najustreznejši model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave in določili kritične parametre izbranega modela. Za doseg postavljenih ciljev smo uporabili različna raziskovalna orodja in metode. Izbor modela organiziranja in vrednotenje postavljenega modela smo opravili s pomočjo kvalitativnih raziskovalnih metod:

- primerjalna analiza,
- sistemska analiza,
- soočenje (participativno raziskovanje).

Potrebne vhodne podatke za oblikovanje modela smo pridobili s pomočjo ankete in strukturiranih intervjujev. Vrednotenje kvantitativnih podatkov smo opravili s pomočjo programskih paketov Statgraphic plus 4.0 in Microsoft Excell, večkriterijsko analizo pa z uporabo programa DEXi. Izbor organizacijske oblike in postavitve modela organiziranja tržnih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji smo opravili z načrtnim in postopnim raziskovanjem problema. Pri tem smo vmesna dognanja potrjevali z navedenimi orodji in metodami in šele po potrditvi vmesnih domnev nadaljevali z raziskavo.

Model gospodarskega grozda kot optimalni model povezovanja tržnih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji smo izbrali preko sistemske analize in primerjalne analize ter ga sproti ustrezno preverjali in usklajevali s potencialnimi partnerji grozda. Za začetek raziskave lahko označimo prvo po pošti poslano anketo pridelovalcev v letu 2006, s katero smo pridobili podatke za potrebe kasnejših analiz, zlasti sistemske analize. Potek raziskave in določitev modela povezovanja vrtnarjev je potekal v naslednjih korakih:

1. pridobivanje parametrov za sistemska analizo (anketiranje)
  - anketiranje pridelovalcev
  - intervju z odjemalci
  - anketiranje razvojnih in izobraževalnih zavodov ter ponudnikov repromateriala
2. analiza podatkov za potrebe sistemske analize (statistična obdelava)
3. oblikovanje modela organiziranja (sistemska analiza)

4. preverjanje prednosti in slabosti obstoječih oblik povezovanja (primerjalna analiza)
5. izbor najustreznejšega modela organiziranosti (večkriterijska analiza)
6. vrednotenje kriterijev gospodarskega grozda (večkriterijska analiza)
7. preverjanje oblikovanega modela pri partnerjih grozda (participativno raziskovanje)

Po oblikovanju modela organiziranja smo vrednotili tudi predvidene stroške in prihodke delovanja predlaganega gospodarskega grozda. Oceno stroškom smo pripravili s pomočjo podatkov o:

- plači zaposlenih na primerljivem delovnem mestu (učitelj s končano VII. stopnjo izobraževanja),
- porabi režijskega materiala (papir, pošta, telefon, ipd.) primerljivega podjetja, ki obdeluje isto poslovno bazo (specializirano podjetje za prodajo repromateriala z do 10 zaposlenih),
- najemnini poslovnih prostorov in stroškov poslovanja za primerljivo podjetje (specializirano podjetje za prodajo repromateriala z do 10 zaposlenih),

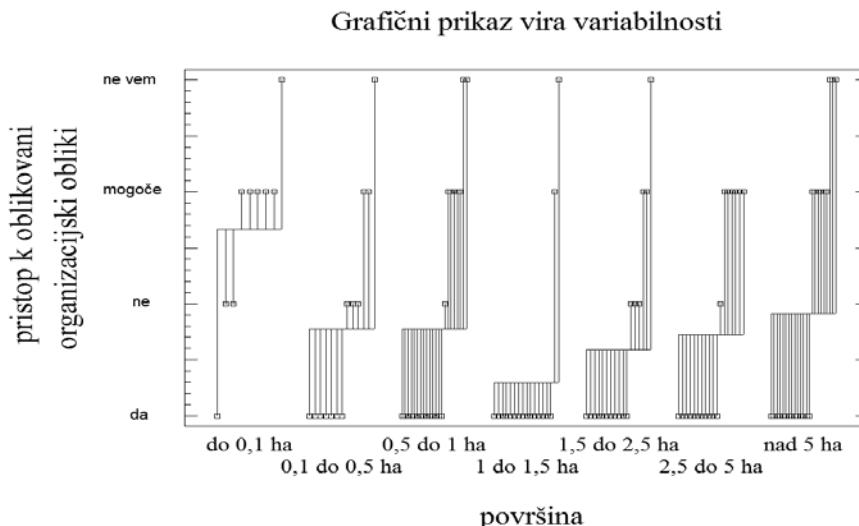
Oceno prihodkov smo pripravili s pomočjo ocene količine pridelave in povprečnih prodajnih cen sveže zelenjave ob predpostavki doniranja določenega deleža prometa z zelenjavo s strani pridelovalcev.

### **3 Rezultati in razprava**

#### **3.1 Analiza stanja pridelave in trženja zelenjave**

Anketa pridelovalcev zelenjave potrjuje veliko razdrobljenost in neorganiziranost pridelave. Pridelovalci z že tako majhnimi pridelovalnimi površinami pridelujejo večje število različnih vrtnin, saj preko 40% pridelovalcev prideluje 2 do 5 različnih vrst zelenjave v tržne namene. Večina (preko 80%) zelenjave se proda sveže in nepredelane, saj se s predelavo ukvarjajo le nekateri in še ti v omejenih količinah. Kaže, da je liberalizacija trga prisilila pridelovalce k izpolnjevanju želja kupcev, saj bodo pridelovalci tudi v bodoče upoštevali potrebe kupcev. V primeru vzpostavljenega informacijskega sistema je kar 95% pridelovalcev pripravljeno prilagoditi obseg pridelave glede na potrebe kupcev in se že pred pridelovalno sezono dogovoriti o odkupu (preko 45% pridelovalcev že trži izdelke še v fazi zasnove pridelave). Na veliko pomanjkljivost trenutne situacije kaže podatek o tržnem komuniciranju pridelovalcev z odjemalci. Posamezniki se namreč redko odločajo za promocijske aktivnosti, pri čemer izstopajo že povezani pridelovalci v združenjih ali organizacijah pridelovalcev, kjer se pogosteje odločajo za promocijo svoje pridelave. Kaže, da se pridelovalci zavedajo kritičnosti trenutne situacije in kažejo veliko pripravljenost za sodelovanje v organizacijski obliki povezovanja, saj je skoraj 70% pridelovalcev pripravljeno sodelovati pri oblikovanju organizacijske oblike (slika 1).

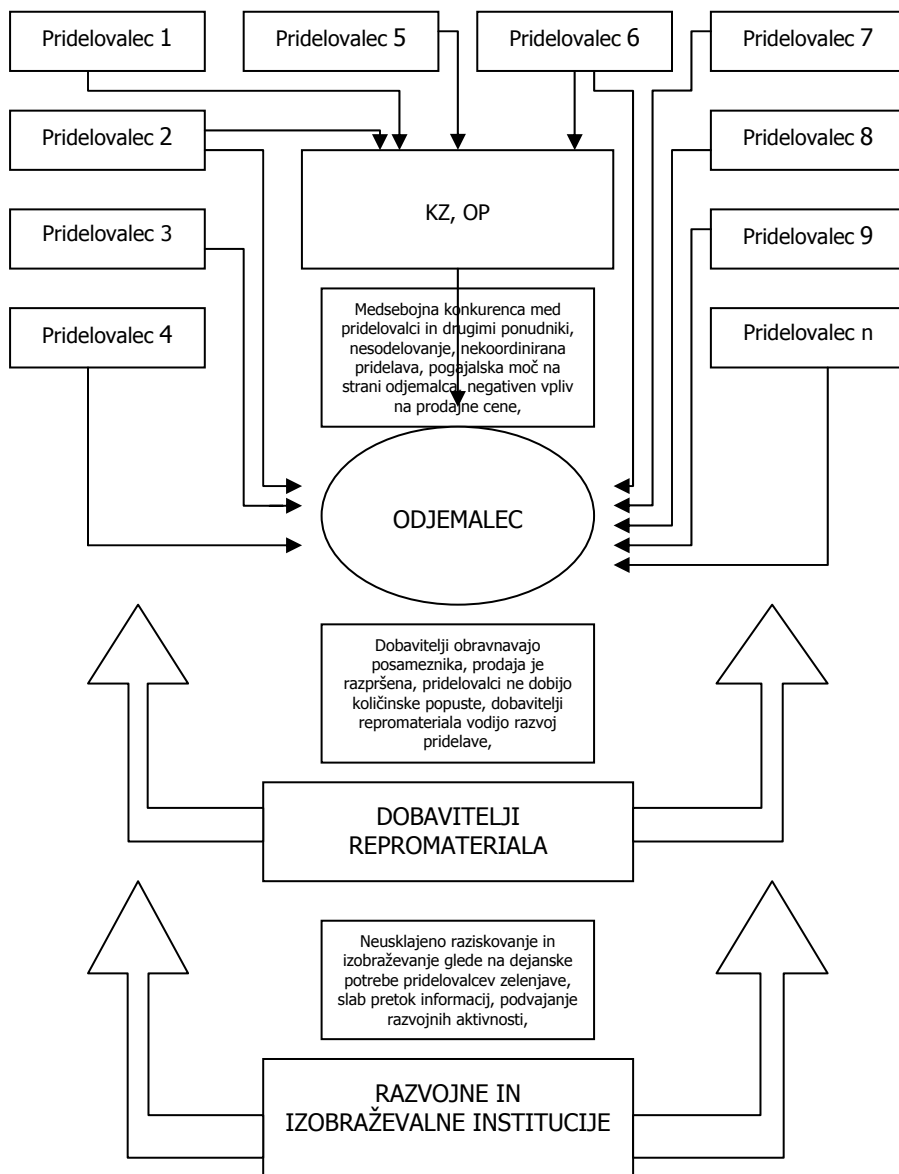




Slika 1: Pristop k oblikovani organizacijski obliki pridelovalcev zelenjave glede na velikost pridelovalne površine

Trenuten obseg pridelave omogoča velik delež prodaje končnim potrošnikom (preko 60% pridelovalcev prodaja pridelke tudi končnim potrošnikom). Zaskrbljujoč rezultat analize pridelovalcev je slaba opremljenost s primernimi transportnimi sredstvi. Preko 80% pridelovalcev za prevoz še vedno uporablja osebno vozilo ali nehlažno kombinirano vozilo. Skupno sodelovanje pridelovalcev in odjemalcev bi z ustreznim dogovorom glede na opremljenost s primernimi transportnimi sredstvi izboljšalo obstoječe slabo stanje.

Skupno odjemalcem zelenjave je težnja po odkupu domače pridelave. Moteča je kratka sezona ponudbe, slaba pestrost in razdrobljenost ponudbe, neenakost kvalitete ponujenih pridelkov, slabo pakiranje in neprimerna priprava pridelkov za trg. Tudi ta segment gospodarskega grozda vidi rešitev nastale situacije v medsebojnem povezovanju pridelovalcev in odjemalcev, pri čemer potrebujejo strokovno podporo s strani raziskovalnih in izobraževalnih institucij. Na podlagi analize stanja smo oblikovali obstoječo organizacijsko shemo pridelovalcev sveže zelenjave, kar prikazuje slika 2.



Slika 2: Obstoječa organizacijska shema pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji

## 3.2 Rezultati analiz

### Primerjalna analiza

Glavni cilj naše raziskave je poiskati primeren model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji. Postavitev pravega modela omogoča nadaljnje raziskave za razvoj organiziranega tržnega pridelovanja sveže zelenjave in je prvi korak na poti do končnega povezovanja. Pidelovalci sveže zelenjave izven Slovenije so že povezani in imajo določene konkurenčne prednosti in lahko črpamo njihove izkušnje za naš model. Po principu metode primerjalne analize smo analizirali:

- najboljše notranje prakse,
- najboljše prakse v panogi na širšem geografskem območju,
- primere dobre prakse v drugih panogah.

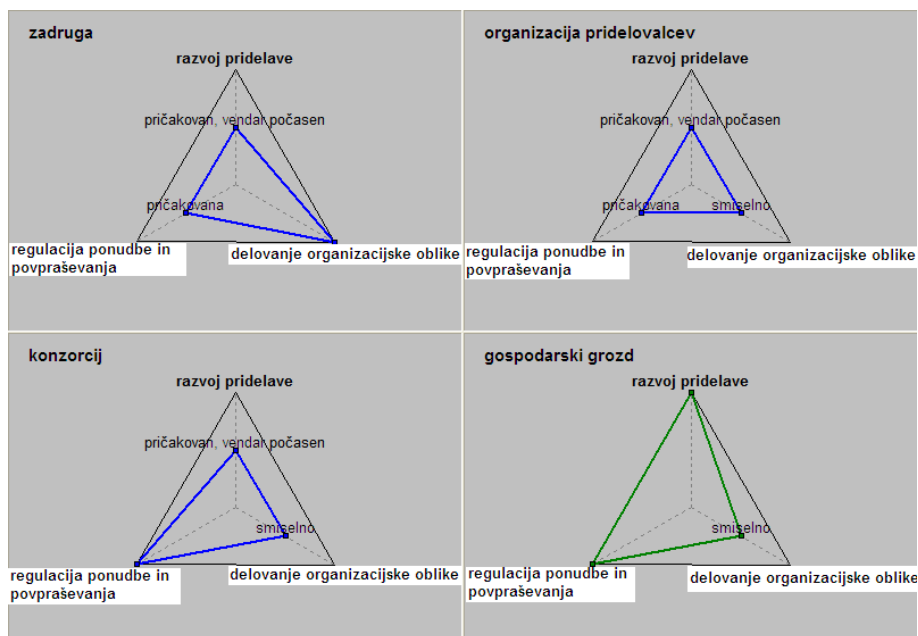
Na podlagi primerjalne analize dobrih praks v kmetijski in drugih panogah se grozdenje kaže kot primerna oblika za slovenske pridelovalne razmere in tržne pogoje, ki vladajo na trgu sveže zelenjave v Sloveniji (liberalizacija trga, konkurenčno oblikovanje cen glede na ponudbo in povpraševanje).

### Metoda večkriterijskega odločanja DEXi

Izbiro organizacijske oblike s pomočjo primerjalne analize izbranega modela smo ponovno preverili tudi s pomočjo večkriterijske analize z računalniškim programom DEXi. Pri tem nas je zanimala ocena pričakovanega pozitivnega učinka posamezne organizacijske oblike na tržne prednosti pridelovalcev in drugih partnerjev. K zadrugi, organizaciji pridelovalcev in konzorciju kot že uveljavljenimi oblikami sodelovanja in povezovanja smo dodali še gospodarski grozd kot s primerjalno analizo izbrano organizacijsko obliko. Z metodo večkriterijskega odločanja smo vrednotili posamezne organizacijske oblike po sledečih kriterijih:

- vpliv organizacijske oblike na razvoj pridelave, na kar vplivajo sledeči parametri:
  - sodelovanje partnerjev pri razvoju izdelkov,
  - razširitev pestrosti ponudbe znotraj organizacijske oblike,
  - vnos novih tehnologij v verigo vrednosti,
- regulacija ponudbe in povpraševanja, na kar vplivajo sledeči parametri:
  - obseg dogovorjene prodaje v fazi zasnove pridelave,
  - vpliv na veleprodajno ceno zelenjave,
  - obseg regulirane pridelave glede na povpraševanje,
  - promocija zelenjave,
- delovanje organizacijske oblike, na kar vplivajo sledeči elementi:
  - stroški delovanja organizacijske oblike,
  - dogovor s partnerji in zvestoba do dogovorjenih postavk.

Vsaki organizacijski obliki smo ocenili vrednost posameznega kriterija in na podlagi ocenjenih vrednosti izluščili najboljšo organizacijsko obliko. Rezultati analize so potrdili z metodo primerjalne analize že postavljeno organizacijsko obliko, ki je gospodarski grozd. Rezultati vrednotenja posameznih organizacijskih oblik so podani v spodnji sliki.



Slika 3: Ocena posamezne organizacijske oblike glede na ocenjene kriterije

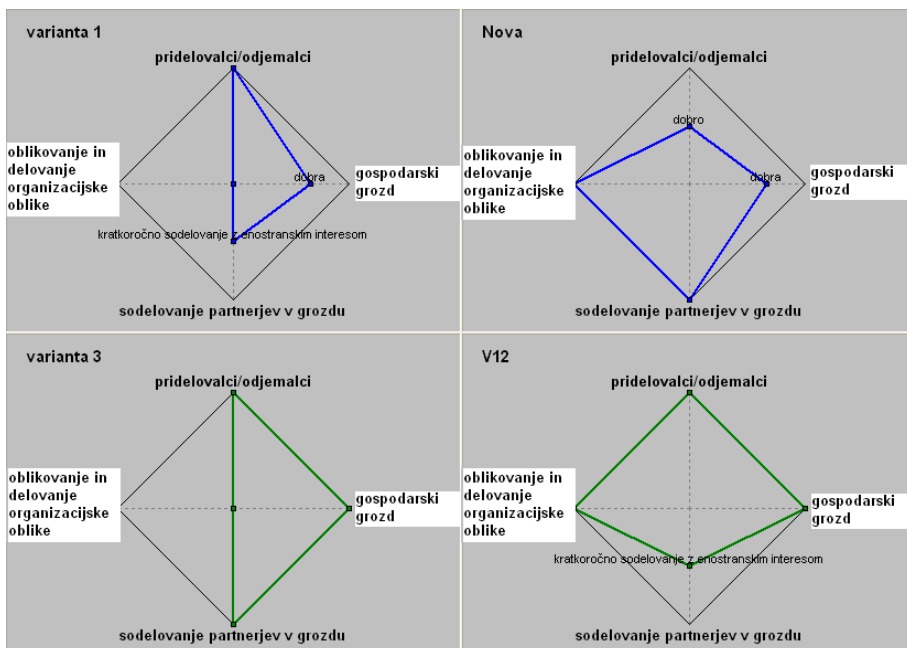
### Koncept gospodarskega grozda

Kot izhaja iz predhodnih analiz je optimalen model organiziranja tržnih pridelovalcev za zadovoljevanje potreb trga sveže zelenjave v Sloveniji gospodarski grozd, v katerem so prisotni sledeči partnerji:

- pridelovalci zelenjave,
  - posamezniki,
  - kmetijske zadruge,
  - organizacije pridelovalcev,
- odjemalci sveže zelenjave,
- dobavitelji repromateriala,
- razvojne institucije,
- izobraževalne institucije.

## Ocena kriterijev gospodarskega grozda

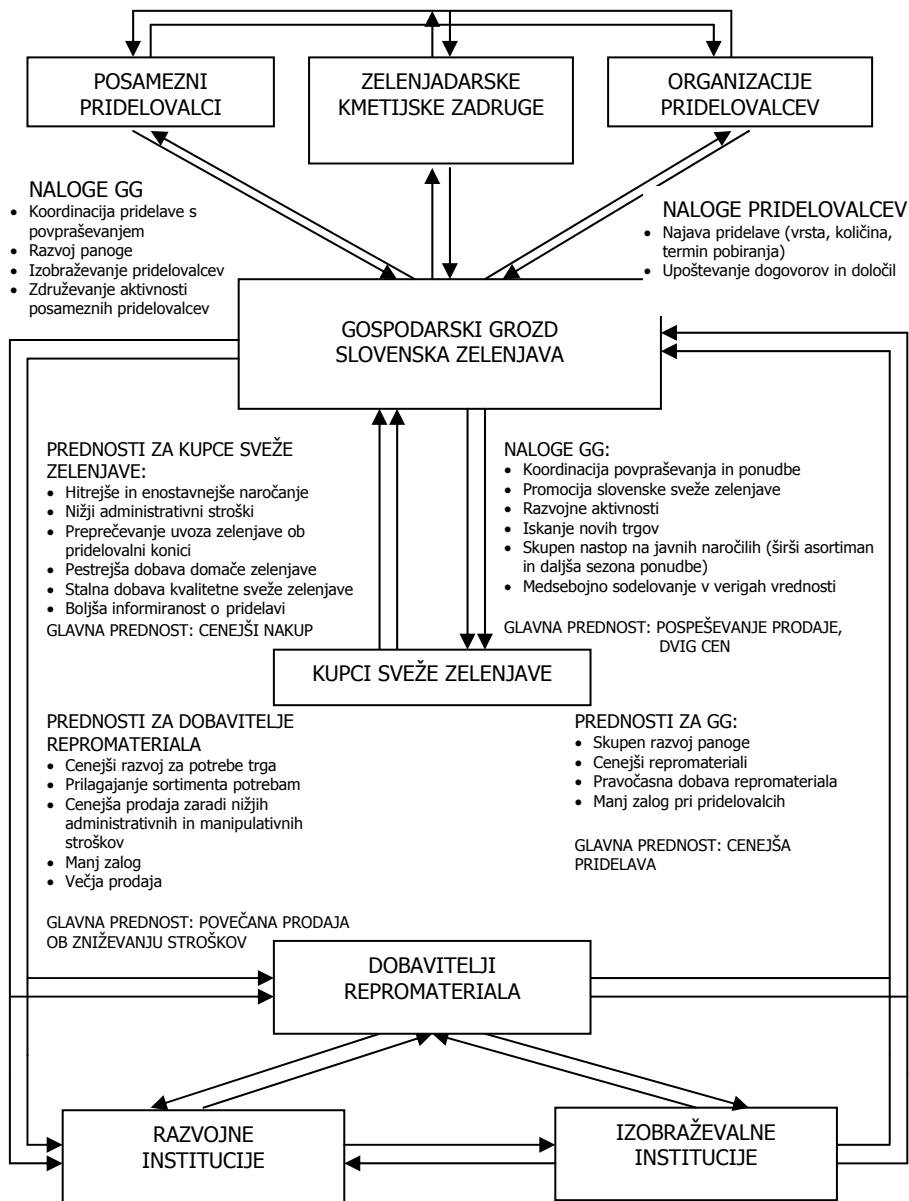
Na podlagi ocen kriterijev gospodarskega grozda in uteži lahko določimo najbolj občutljive kriterije. Pridelovalci so dali največji poudarek medsebojnemu sodelovanju z odjemalci. V kolikor tega sodelovanja ne bo, potem bo izbran model organiziranja napačen in bi bil verjetno boljši drug model, kot je zadruga, pri katerem se pridelovalci ne srečujejo s končnim odjemalcem, temveč le s posrednikom. Pri vrednotenju modela se pomembnost omenjenega kriterija vidi v tem, da je ocena gospodarskega grozda vedno slabša v primeru, ko ta kriterij ni ocenjen najbolje, kar prikazuje slika 4.



Slika 4: Ocena modela organiziranja glede na ocenjene kriterije

## Model gospodarskega grozda

S pomočjo sistemske analize pridobljenih podatkov, ocene primerjalne analize in metodo večkriterijske analize ter izkazani veliki pripravljenosti vseh predvidenih partnerskih skupin v gospodarskem grozdu lahko postavimo osnovni koncept modela organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji, ki je prikazan na sliki 5.



Slika 5: Koncept modela organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji v gospodarski grozd Slovenska zelenjava

## 4 Zaključki

V procesu raziskovanja smo evidentirali potrebo in željo različnih partnerjev za ureditev trenutne situacije, ki vlada na trgu sveže zelenjave. Z razvojem predstavljenega gospodarskega grozda kot modela organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji pričakujemo rešitev trenutnih tržnih in pridelovalnih razmer.

Vključitev pridelovalcev v enoten organizacijski model – gospodarski grozd bo po pričakovanih povečalo medsebojno komunikacijo med pridelovalci in k povpraševanju usmerjeno zasnovano pridelave. Takšen pristop pridelovalcev bo zmanjšal medsebojno konkurenco in njen negativen vpliv na prodajno ceno pridelka. Usklajena pridelava s povpraševanjem bo pričakovano bolj uspešna z manj nihanji v ceni in količini, ki v posameznih obdobjih pomenijo presežek ali primanjkljaj ponudbe glede na povpraševanje. Koordinirana ponudba s strani pridelovalcev bo povečala pogajalsko moč do odjemalcev.

Poleg vzpostavitve komunikacijskih poti med pridelovalci pričakujemo tudi vključitev odjemalcev v gospodarski grozd. V procesu raziskovanja smo dobili pozitivne signale glede vključitve odjemalcev v grozd, zato so pričakovanja po sodelovanju realna. Vzpostavitev komunikacijskih poti med pridelovalci in odjemalci prinaša določene konkurenčne prednosti vsem udeleženi partnerjem. Odjemalci s svojo bazo podatkov o predvideni porabi sveže zelenjave lahko pomagajo pri načrtovanju in zasnovi pridelave pri pridelovalcih. Poleg tega se s pravočasnim informiranjem odjemalcev o predvideni pridelavi in ponudbi domače zelenjave izboljša pretok blaga med slovenskimi pridelovalci in odjemalci. S pretokom informacij se negira dejstvo, da odjemalci niso pravočasno seznanjeni s predvideno ponudbo in zato kupujejo pridelke na drugih trgih medtem ko smo na domačem trgu preplavljeni z domačimi pridelki.

Informacije s strani odjemalcev lahko služijo za cilje raziskovalnim in svetovalnim ustanovam, ki so vključene v grozd. Naloga raziskovalnih ustanov je in bo poiskati rešitve za boljšo samooskrbo s svežo zelenjavo. Jasen cilj raziskovanja in hiter pretok informacij sta zagotovo odločilna dejavnika napredka panoge.

V gospodarski grozd vključeni dobavitelji repromateriala pričakovano lahko koristijo konkurenčne prednosti, kot so nižji manipulativni stroški, manj nepotrebnih zalog in nerazpršena prodaja. Del nižjih stroškov pričakovano dobijo pridelovalci v obliki cenejšega nakupa potrebnega repromateriala.

## 5 Viri in literatura

- Cateora R. P., Graham L. J. 2002. *International Marketing*, 11. izdaja. New York, McGrawHill: 694 str.
- Doole I., Lowe R. 1999. *International Marketing Strategy*. 2<sup>nd</sup> edition. London, Thomson Learning: 560 str.
- Grönroos C. 1997. *From Marketing Mix to Relationship Marketing - Towards a Paradigm Shift in Marketing*, *Management Decision*, 35: 322 – 339
- Kmetijstvo in ribištvo. 2005. Statistične urad Republike Slovenije. Statistične informacije, številka 260. številka 17: 9 str.
- Organizacijski dejavniki tveganja. 2005. Čili za delo. <http://www.cilizadelo.si/default-60200.html> (17. nov. 2005)

- Podpisana pogodba o ustanovitvi interesnega združenja grozdov in tehnoloških mrež pri GZS. 2005. GZS  
<http://www.gzs.si/Nivo3.asp?ID=24742> (20. okt. 2005)
- Sölvel Ö., Lindquist G., Ketels C. 2003: The Cluster Initiative Greenbook, Ivory Tower AB: 94 str.
- Wilson D. 2000. Relationship Marketing in Organizational Markets. V: From Competition to Cooperation. Blois K (ur.). Oxford, The Oxford Textbook of Marketing, Oxford University Press, : 534 – 549
- Žabkar V. 1999. Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirične preverbe. Doktorska disertacija. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 243 str.



**Izvedbo konference so podprli:**



**Univerza v Mariboru**

*Fakulteta za kmetijstvo in  
biosistemske vede*



*Univerza v Ljubljani  
Biotehniška fakulteta*



**Kmetijski inštitut Slovenije**



Okus. Življenje. Vitalnost.