

ZAKLJUČNO POROČILO
O REZULTATIH OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA
NA PROJEKTU V OKVIRU CILJNEGA RAZISKOVALNEGA
PROGRAMA (CRP) »KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 – 2013«

I. Predstavitev osnovnih podatkov raziskovalnega projekta

1. Naziv težišča v okviru CRP:

Konkurenčno gospodarstvo in hitrejša rast

2. Šifra projekta:

V4-0410

3. Naslov projekta:

Oskrbne verige rdečega mesa v Sloveniji – analiza stanja in oblikovanje razvojnih modelov za doseganje konkurenčnosti

3. Naslov projekta

3.1. Naslov projekta v slovenskem jeziku:

Oskrbne verige rdečega mesa v Sloveniji – analiza stanja in oblikovanje razvojnih modelov za doseganje konkurenčnosti

3.2. Naslov projekta v angleškem jeziku:

Red meat supply chains in Slovenia – background analysis and development of models for boosting competitiveness

4. Ključne besede projekta

4.1. Ključne besede projekta v slovenskem jeziku:

upravljanje z oskrbnimi verigami, rdeče meso, Slovenija

4.2. Ključne besede projekta v angleškem jeziku:

Supply Chain Management, Red Meat, Slovenia

5. Naziv nosilne raziskovalne organizacije:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška Fakulteta

5.1. Seznam sodelujočih raziskovalnih organizacij (RO):

Kmetijski inštitut Slovenije
Metronik Razvoj

6. Sofinancer/sofinancerji:

Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
Ministrstvo Republike Slovenije za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

7. Šifra ter ime in priimek vodje projekta:

19316

Aleš KUHAR

Datum: 10/10/2010

Podpis vodje projekta:

doc.dr. Aleš KUHAR

Podpis in žig izvajalca:

Rektor UL:
prof. dr. Radovan Stanislav
Pejovnik
po pooblastilu dekan
prof. dr. Mihael Jožef Toman

II. Vsebinska struktura zaključnega poročila o rezultatih raziskovalnega projekta v okviru CRP

1. Cilji projekta:

1.1. Ali so bili cilji projekta doseženi?

- a) v celoti
 b) delno
 c) ne

Če b) in c), je potrebna utemeljitev.

/

1.2. Ali so se cilji projekta med raziskavo spremenili?

- a) da
 b) ne

Če so se, je potrebna utemeljitev:

/

2. Vsebinsko poročilo o realizaciji predloženega programa dela¹:

VSEBINSKI BLOK 1: "Analiza sekundarnih statističnih virov v povezavi z oskrbno verigo rdečega mesa v Sloveniji in primerjava s tujino"

Izboljšanje konkurenčnosti je ključni razvojni izziv slovenskega agroživilstva, saj kmetijstvo po produktivnost zaostaja za povprečjem EU-25 za okoli tri krat, živilskopredelovalna industrija pa po dodani vrednosti na zaposlenega za povprečjem EU zaostaja za več kot 50%. K nizki konkurenčnosti slovenskega agroživilstva prispevajo temeljni strukturni deficiti, omejevalne naravne danosti, v živilski industriji pa je krepitev konkurenčnosti zaustavljala še visoka stopnja zunanjetrgovinske zaščite pred pristopom ter naraščajoča dominacija trgovine. Konkurenčni pritiski se bodo v prihodnje še povečevali, zato mora agroživilstvo oblikovati nove razvojne pristope. Strateška paradigma, ki kaže potencialne za pospešek konkurenčnosti slovenske agroživilske verige je vpeljava principov vertikalne koordinacije oskrbne verige. Neizpoljena povezanost med pridelovalci kmetijskih surovin in živilskopredelovalno industrijo je stalna težava v slovenskem agroživilstvu. Prednosti strateškega sodelovanja se kažejo v stabilnejših ekonomskih razmerah in zmanjševanju poslovnih tveganj, pa tudi v zagotavljanju varnejše in kakovostnejše hrane. Rast dohodkov je možno dolgoročno pričakovati le ob večji stroškovni učinkovitosti in predvsem ob rasti produktivnosti, pri čemer pa strateška vertikalna koordinacija lahko zagotovi pomemben prispevek. Učinkovito delujočih vertikalnih sistemov v slovenskem agroživilstvu ni veliko, poleg ugotovljenega zaostanka pri vpeljevanju v praksi pa obstaja tudi raziskovalni deficit. Osrednje vprašanje, ki smo ga obravnavali v okviru raziskovalnega projekta je bilo, kakšne so značilnosti oskrbnih verig govejega in prašičjega mesa v Sloveniji, ter kakšne so možnosti za izboljšanje njihovega delovanja v smeri večje vertikalne konkurenčnosti. Izbor oskrbnih verig smo utemeljili z ekonomsko pomembnostjo teh dveh verig na ravni kmetijstva in živilskopredelovalne industrije. K izboru teh oskrbnih verige so nas spodbudili tudi drugi dejavniki, predvsem izzivi s katerimi se le-ta sooča, strukturne značilnosti, pa tudi ocenjeni razvojni potenciali, ki izhajajo iz razmeroma visoke dosežene ravni tehnologije in kakovosti surovin in izdelkov.

Raziskovalni projekt je bil razdeljen v dva delovna sklopa. V prvem smo na podlagi sekundarnih virov (statistične baze) in primarnih virov (tri serije anket) določili značilnosti obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji. Sistematično smo analizirali razmerja med rejci, zadrugami, mesnopredelovalno industrijo ter trgovino oz. gostinstvom. V drugem delovnem sklopu pa smo na identificiranih reprezentativnih oskrbnih verigah izvedli študije primerov po principu »Value Chain Analysis«, ki so omogočile natančen vpogled v razvite prakse pri koordiniranju temeljnih poslovnih procesov vseh vertikalno povezanih členov oskrbne verige.

Ugotavljamo, da pristop Slovenije k Evropski uniji v kmetijstvu ni povzročil pretresov, ki bi privedli k pomembnemu agregatnemu poslabšanju relativno ugodnih ekonomskih razmer. Nekoliko drugačno je stanje v živilskopredelovalni industriji, ki po kazalnikih ekonomske učinkovitosti in dobičkovnosti kaže nazadovanje. Navkljub deloma raznosmernim trendom v ekonomskih kazalnikih je konkurenčnost obeh členov slovenske

¹ Potrebno je napisati vsebinsko raziskovalno poročilo, kjer mora biti na kratko predstavljen program dela z raziskovalno hipotezo in metodološko-teoretičen opis raziskovanja pri njenem preverjanju ali zavračanju vključno s pridobljenimi rezultati projekta.

agroživilske verige izrazito nizka, kar predstavlja pomembne razvojne izzive. Produktivnosti kmetijstva v Sloveniji zaostaja za povprečjem EU-25 za okoli tri krat, faktorski dohodek na delovno moč pa znaša le dobrih 20% povprečja EU-15, s čemer se uvrščamo v skupino članic z najneugodnejšo ekonomsko strukturo kmetijstva. Domača živilskopredelovalna industrija v povprečju po dodani vrednosti na zaposlenega za povprečjem EU zaostaja za več kot 50%, nekatere dejavnosti pa dosegajo zgolj petino dodane vrednosti konkurentov.

Podrobna analiza sekundarnih statističnih virov potrjuje dejstvo, da prireja mesa govedi in prašičereja ostajata ena najpomembnejših panog slovenskega kmetijstva, pri čemer se pomen prašičereje pomembno zmanjšuje. V obeh sektorjih ugotavljamo precejšnje strukturne spremembe, vendar zaostajanje v stopnji koncentracije in specializacije reje za povprečjem EU in večino članic ne pada. Pri govedoreji v strukturi še vedno prevladujejo majhna in nespecializirana govedorejska gospodarstva, v prašičereji pa se zmanjšuje število majhnih rejcev, pri čemer pa število velikih, specializiranih obratov ne narašča. Po povprečni velikosti gospodarstev in po deležu reje prašičev pri velikih rejcih Slovenija močno zaostaja za povprečjem EU, razlika pa se še povečuje. Cenovna gibanja na področju govedoreje v Sloveniji v čedalje večji meri sledijo dogajanjem v EU, pri čemer so cene vseskozi nekoliko nižje. Cene prašičev izrazito ciklično nihajo in so ravno tako pod močnim vplivom cen na evropskem trgu vendar se njihova relativna raven znižuje. Slovenija se je v opazovanem obdobju iz skupine članic z nadpovprečno visokimi cenami preselila v skupino članic z najnižjimi cenami prašičev v EU, kar je rezultiralo v izrazitem slabšanju ekonomskih rezultatov. Ekonomske razmere so se močno poslabšale tudi zaradi visokih cen žit, kar je prizadelo predvsem intenzivne rejce, pri katerih tehnologija temelji v celoti na kupljeni krmi.

Na strani porabe mesa govedi ugotavljamo, da domača poraba mesa govedi precej niha, dolgoročno pa je celo opazen rahel trend padanja, pri čemer pa poraba na prebivalca ostaja nad povprečjem EU. Stopnja samooskrbe se po letu 2005 giblje okoli 100%, obseg zunanje trgovine pa se povečuje. Ugotavljamo, da sta se delež uvoza v skupni porabi ter delež izvoza v domači prireji v zadnjih dveh letih že močno približala 30%. Na izvozni strani se povečuje predvsem izvoz živih živali, v katerem prevladuje govedo za zakol. Izvoz živih živali predstavlja že preko 75% izvoza govedi in preko 20% domače prireje mesa. Domača poraba prašičjega mesa se je v opazovanem obdobju povečala in se giblje okoli ravni povprečne porabe na prebivalca v EU. Zaradi večje porabe in manjše prireje se je močno povečal neto uvoz prašičev, stopnja samooskrbe pa je v letu 2009 padla na drastičnih 55%, medtem ko je v preteklosti le ta znašala v povprečju med 70% in 80%. Seštevek izvoza živih prašičev in zakola prašičev na gospodarstvih kaže, da gre mimo domače mesnopredelovalne industrije okoli polovica domače prireje mesa prašičev. Razvojni izzivi pred rejo govedi in prašičev so precejšnji. Pričakovati je da se bo pitanje govedi še v večji meri selilo na marginalna območja, po drugi strani pa bo potrebna še intenzivnejša specializacija, kar bo zelo verjetno pospešilo izginjanje manjših rej, ogrožena bodo nekatere območja in proizvodni tipi. Stanje v prašičereji je še slabše saj panoga beleži strnjeno nekajletno stagniranje v vseh strukturnih segmentih, z izjemo netržnih rejcev (tip reje za koline). Razvojni potencial je možno pridobiti z načrtnimi vlaganji ob določenem paradigmatem zasuku. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je so specializirane prašičerejske kmetije verjetno dolgoročneje perspektivnejše kot nekatera velika prašičerejska podjetja. Je pa potrebno izpostaviti, da so veliki prašičerejski obrati (podjetja) in praviloma veliko večji kot tisti v razvitih evropskih državah, medtem ko pa so specializirane prašičerejske kmetije občutno manjše.

Oba segmenta živinoreje potrebujeata prilagoditve na stroškovni in prihodkovni strani, pri

čemer so ključne možnosti v tehnologijah in predvsem v organizaciji oskrbnih verig. Prihodnost slovenskega pitanja govedi in prašičev je predvsem v močno povezani oskrbni verigi, ki zagotavlja tržno prezentnost in uspešnost. Strateško upravljanje oskrbne agroživilske verige, ki vključuje sodelovanje, integracijo in koordinirano izvajanje temeljnih poslovnih procesov vseh vertikalno povezanih členov verige, je postalo standard za ekonomsko uspešnost in trajno konkurenčnost v kmetijstvu in živilskopredelovalni industriji razvitih gospodarstev.

Potrjujemo, da relativno nizka konkurenčnost slovenske živinoreje izhaja iz številnih strukturnih deficitov ter deloma tudi omejevalne naravne danosti. Prav tako pa glavina dejavnikov zaostajanja konkurenčnosti v mesnopredelovalni industriji izhaja iz strukturnih značilnosti, pomembno pa je prestrukturiranje zaustavljala visoka stopnja zunanjetrgovinske zaščite pred pristopom k Evropski uniji ter naraščajoča dominacija koncentrirane trgovine. Mesnopredelovalna industrija kljub procesom prestrukturiranja še vedno sodi med dejavnosti, ki v slovenskem živilstvu predstavljajo najpomembnejše deleže. Ta panoga ustvari največji delež realiziranih prihodkov od prodaje v slovenski živilski industriji, prispeva dobro petino dodane vrednosti ter zaposluje 29% delavcev. V analiziranem obdobju beležimo stalno porast registriranih podjetij ob čemer pa se število zaposlenih stalno zmanjšuje. Skupnih prihodki v analiziranem obdobju rastejo po precejšnji stopnji (+25% v zadnjih štirih letih), medtem ko dodana vrednost stagnira. V zadnjih štirih letih je realno padla za slab odstotek, v primerjavi z letom 2002 pa je nižja za kar 22%. Posledično, zaradi zniževanja števila zaposlenih ugotavljamo izrazito rast pri produktivnosti in dodani vrednosti na zaposlenega. Zanimiva je primerjava osnovnih strukturnih kazalnikov s povprečjem EU. Ugotovili smo, da je produktivnost slovenske mesnopredelovalne industrije dosegla 58%, medtem, ko je dodana vrednost na zaposlenega 48% povprečja EU27. Mesnopredelovalna industrija je pomemben izvoznik, saj je njen prispevek k skupnemu izvozu slovenske živilskopredelovalne industrije okoli ene petine, vendar je pri tem potrebno izpostaviti, da je velik delež realiziranega izvoza prodaja belega mesa. Prispevek k izvozu predelovalne industrije pa je okoli pol odstotka in je v analiziranem obdobju razmeroma stabilen. Ugotovitve glede dobičkovnosti kažejo na precejšnjo fluktuacijo poslovnega izida, pri čemer je polovico od analiziranih let mesnopredelovalna industrija zaključila z neto izgubo, kar se je potencilalo tudi v zadnjem letu. Gre torej za fluktuacije, ki so deloma posledica na prodajnih in nabavnih trgih (surovine), precejšnji delež teh nihanj pa je možno pripisati tudi lastniški konsolidaciji v nekaterih vodilnih podjetjih. Komparativni agregat živilskopredelovalne industrije je namreč v analiziranem obdobju izkazoval pozitiven neto izid, z izjemo leta 2004, kljub temu pa so vrednosti precej nihale. To odraža burne spremembe v ekonomskem okolju slovenske živilskopredelovalne industrije. Ob gibanjih dobičkovnosti mesnopredelovalne industrije je smiselno izpostaviti, da se je vrednost sredstev v analiziranem obdobju narasla za dobro tretjino, kar je v veliki meri povezano z normativno harmonizacijo ob pristopu k EU. Ob tem pa ugotavljamo izrazito strmo rast deleža dolgov v financiranju. Povprečna zadolženost podjetij se je iz okoli 35% v letu 1998 na dobrih 65% v letu 2008. Tako visoka zadolženost je prav gotovo negativno vplivala na poslovni izid v obdobju konjunktore, ko je bilo zaradi podražitve finančnih virov servisiranje dolgov izrazito drago. Nujna nadgradnja analize strukturnih sprememb v mesnopredelovalni verigi je proučitev cenovnih trendov, ki v okviru širokega spektra vprašanj o delovanju agroživilskih oskrbnih verig zavzemajo enega osrednjih mest. Vzorci prenosa cenovnih oz. stroškovnih šokov namreč indicirajo strukturne značilnosti oskrbnih verig ter vertikalna razmerja, natančne ekonometrične analize cenovnih transmisij pa omogočajo presoje morebitnih tržnih izkrivljenj. Ugotavljamo, da so cenovne transmisije

v verigi mesa prašičev manjše, kot v povprečju slovenskega agroživilstva. Cena pitanih prašičev so izrazito nihale, čemur pa cene v verigi niso sledile v sorazmernih proporcijah. Potrebno je namreč izpostaviti, da je delež kmetijske surovine v končnem proizvodu v primeru oskrbne verige z rdečim mesom izrazito velik, kar praviloma pomeni visoko transmisivnost. Kljub temu v dveh obdobjih ugotavljamo izrazito presežne podražitve na maloprodajni ravni v primerjavi s proizvajalčevimi cenami mesa. Vrhovi »pass through« so ugotovljeni konec leta 2007, med decembrom 2008 in februarjem 2009, potem pa je cenovna dispariteta prisotna v stalnem razponu (okoli 4 odstotne točke). Tudi v slovenski mesnopredelovalni industriji ugotavljamo asimetrične vzorce velikostne in časovne amplitude cenovnih nihanj ter neusklajen razvoj cenovnih razmerij na treh osnovnih ravneh. Asimetrične spremembe cen je možno pripisati strukturnim značilnostim oskrbnih verig, predvsem visoki stopnji koncentracije, tako na ravni trgovine, kot na ravni predelave živil. Zanimivi so tudi zaključki, da so se vzorci cenovne transmisije v obdobju kmetijske inflacije v primerjavi s predhodnim obdobjem signifikantno spremenili. Prav tako so vzorci odzivanja vzdolž oskrbne verige se med proučevanimi državami in verigami razlikujejo, kar kaže na kompleksnost agroživilstva v Evropski uniji. Slovenska mesnopredelovalna industrija se mora za doseganje konkurenčnosti usmeriti na trge Evropske unije ter tam iskati nove poslovne priložnosti, kar pa zagotovo ni enostavno. Živilski trgi v Evropski uniji sodijo med najintenzivnejše in najbolj kompetitivne, tam pa dominirajo velika podjetja, ki so po obsegu prihodkov tudi stokrat večja od največjih slovenskih ponudnikov. Slovenska mesnopredelovalna podjetja morajo v tem intenzivnem ekonomskem okolju najti svoje konkurenčno mesto, pri čemer imajo v tem trenutku težave tudi tista, ki so se na pristop k Evropski uniji intenzivno pripravljala. Podjetja, ki v predpristopnem obdobju niso premogla dovolj ekonomskih resursov ter znanja, in na spremembe ekonomskih razmer niso bila pripravljena, se soočajo z negotovo prihodnostjo. Proces zaključne faze prestrukturiranja živilske panoge v Sloveniji se je pričel s pristopom k Evropski uniji. Prestrukturiranje pa nujno vključuje tudi ugašanje nekonkurenčnih podjetij, njihove tržne deleže pa prevzemajo uspešnejša podjetja. Zagotovo pa je pomembno izkoristiti potencialne, ki jih ponuja vzpostavitev trdne, na ekonomskih principih utemeljene agroživilske verige. Pri tem se je potrebno osredotočiti na prednosti sodelovanja med živinorejskim in mesnopredelovalnim sektorjem, ki se kažejo v stabilnejših ekonomskih razmerah in zmanjševanju poslovnih tveganj, pa tudi v zagotavljanju varnejše in kakovostnejše hrane. Čedalje pogostejši incidenti na področju varnosti in kakovosti hrane so že spodkopali zaupanje potrošnika v agroživilsko verigo, zato ima trdna vertikalna povezava z zagotavljanjem sledljivosti in transparentnosti izrazit pomen pri porabnikih in pomemben potencial za rast konkurenčnosti. Rast dohodkov si slovenski kmetijski pridelovalci in živilska industrija lahko dolgoročno obetajo le ob večji stroškovni učinkovitosti in predvsem ob rasti produktivnosti, pri čemer pa vertikalne koordinacije v agroživilski verigi lahko zagotovijo dodatni prispevek. Konkretnih znamenj tovrstnih pojavov je razmeroma malo.

VSEBINSKI BLOK 2: "Določitev temeljnih značilnosti modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji"

Rezultati tega delovnega sklopa raziskovalnega projekta dajejo značilnosti obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji, ki smo jih identificirali na podlagi empirično pridobljenih primarnih virov. Na podlagi izvedenih treh obsežnih serij anketnih vprašalnikov (govedorejci, prašičerejci, mesnopredelovalna industrija) smo sistematično analizirali razmerja med rejci goveda, rejci prašičev na eni strani ter zadržkami ter mesnopredelovalno industrijo na drugi strani. Nadalje smo proučevali

odnose mesnopredelovalne industrije z dobavitelji surovin ter s trgovino in gostinstvom. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko podamo značilnosti oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji. Zaključke podajamo po sklopih anketnega vprašalnika, ki so bili pri rejcih govedu in prašičev primerljivi, zato jih lahko integriramo.

Prvi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal značilnosti kupcev s katerimi so rejci pitane govedu in prašičev sodelovali v zadnjih treh letih (2007 - 2009). Potrjujemo hipotezo, da so kmetijske zadruge najpogostejši kupec pitanega goveda v Sloveniji, saj kar okoli polovice respondentov preko tega kanala prodaja pitano govedo izključno ali zelo pogosto. Nekaj več kot 16% respondentov izključno ali pogosto prodaja svojo pitano živino velikim mesnopredelovalnim podjetjem brez posrednika. Visoko frekvenco pri prodaji so anketiranci dodelili tudi prodaji preko slovenskega trgovca z živino, pod pričakovanji pa je prodaja preko tujega trgovca z živino. Slovenski trg s pitano govejo živino je namreč v zadnjem obdobju pod precejšnjim pritiskom tujih živinskih trgovcev, predvsem iz Avstrije. Pri aktivnostih prodaje sicer v nekaterih primerih sodelujejo tudi slovenske kmetijske zadruge ali drugi slovenski posredniki, zato respondenti končne destinacije pitane živine morda niso poznali. Presenetljivo visok je delež pogostosti prodaje pitane govedu majhnim mesarskim podjetjem in obrtnikom. To so mesarska podjetja ali obrtniki, ki delujejo le v ozkem lokalnem okolju, ki kot kaže, ohranjajo pomen v oskrbni verigi tudi kot kupci klavnih živali. Nekoliko nižjo frekventnost pa ugotavljamo za srednje velika mesnopredelovalna podjetja in obrtnike. Pri prašičerejcih so prodajni kanali nekoliko kompleksnejši, saj je možna in izrazito prisotna poraba doma in razpršena prodaja pitancev za lasno porabo. Kljub temu je dobri dve tretjini respondentov prodajalo pitance velikim kupcem, kamor spadajo klavnice, zadruge in pogodbeno pitanje za farme. Več kot polovica jih je prodajala majhnim kupcem, kamor smo uvrstili kupce iz gostinstva in turizma, kupce za domačo pridelavo in zasebna gospodinjstva. Četrta kategorija pa je »komercialna« poraba na lastnem gospodarstvu, pri čemer smo vključili prodajo preko lastnega kmečkega turizma, gostilne ali predelave na domu, kjer je aktivni dve petini respondentov. Nadalje smo analizirali pogostost uporabe kanala prodaje velikim kupcem in ugotovili da je najpogostejša in hkrati tudi najpomembnejša kategorija prodajnega odnosa pogodbeno pitanje za prašičjo farmo (npr. Ihan, Panvita-farma Nemščak). Skoraj dve četrtini sta ta kanal označili za najpomembnejši po obsegu v zadnjih treh letih. Sledi prodaja pitanih prašičev preko kmetijskih zadrug, ki je po frekventnosti nekoliko nižje ocenjena, jih pa po obsegu, kot najpomembnejše kupce navaja dobra tretjina prašičerejcev. Velika mesarska podjetja predstavljajo srednje pomembnega odkupovalca pitanih prašičev, še posebej pa izstopa dejstvo, da je le majhen delež rejcev to kategorijo izbral za ekskluzivnega odkupovalca v kategoriji velikih kupcev. Zanimivo je, da je primerljiv delež respondentov izbral kategoriji veliko in majhno mesnopredelovalno podjetje in obrtnika za najpomembnejšega kupca pitanih prašičev. Po pomenu zaostaja kanal prodaje preko srednje velikih mesnopredelovalnih podjetij, trgovci z živino pa so manj pomembni dejavniki na trgu.

Rezultati kažejo, da tako rejci govedu, kot rejci prašičev praviloma poslujejo le z nekaj kupci v kategoriji velikih subjektov. Pri obeh vzorcih ugotavljamo, da je preko 90% respondentov poslovalo z do tremi subjekti, pri čemer je ta delež pri govedorejcih še nekoliko večji, daj je le dober odstotek in pol respondentov imelo več kot tri kupce. Gre torej za izrazito nediferencirano ponudbo, ki bodisi nakazuje zadovoljstvo z obstoječim odjemalcem, ali pa bariere izstopa.

Pri prašičerejcih smo proučevali tudi »majhne kupce pitanih prašičev«, kamor smo vključili turistične kmetije, gostince, kupce s predelavo mesa na domu, gospodinjstva iz bližnje okolice ter gospodinjstva iz oddaljenih krajev. Ugotavljamo, da je za skoraj

polovico podskupine, ki prodaja majhnim kupcem, najpomembnejša skupina gospodinjstva iz bližnje okolice, sledila so gospodinjstva iz oddaljenih krajev s tretjinskim deležem, kar 16% pa je dosegla prodaja domačim (neregistriranim) predelovalcem za prodajo. Gostince in turistične kmetije je kot najpomembnejšega majhnega kupca navedlo skupaj 3% respondentov v podskupini. Potrdili smo pričakovano veliko razpršenost prodaje v kategoriji majhni kupci, saj je skoraj polovica respondentov v podskupini prodajala več kot 15 kupcem.

Obstoječi kanal za prodajo prašičerejskih kmetij je tudi prodaja tekačev za nadaljnjo rejo, ki jih kupci dopitajo doma. Potencialne prodaje tekačev smo razdelili v pet kategorij, od katerih so štiri kategorije pitalci različnih velikostnih razredov, v peto skupino pa smo uvrstili trgovce oz. posrednike s tekači za pitanje. Ugotavljamo, da je najpomembnejša skupina kupcev tekačev za nadaljnje pitanje so zelo majhni pitalci. To je kategorija samooskrbnih pitalcev za kolone, ki so bili najpomembnejši odjemalec za kar dve tretjini respondentov, sledijo majhni pitalci s pitališči za do 50 živali in trgovci z živino. Tudi prodaja tekačev je zelo razpršena, saj ima skoraj polovica respondentov več kot 15 kupcev.

Zadnja kategorija proučevane rabe prašičev je uporaba za lastno uporabo, ki vključuje tiste pitance, ki so jih anketiranci uporabili samo za lastne potrebe, kot meso ali predelane v mesne izdelke. Proučevali smo tudi porabo v lastnem turizmu na kmetiji in lastni gostilni, zadnja možnost lastne uporabe pa je bilka predelava pridobljenega mesa za prodajo. Daleč največjo frekventnost in pomen ugotavljamo za samooskrbno rabo v gospodinjstvu, zelo majhen delež dosega poraba v lastnem turizmu na kmetiji, precej večjega pa prodaja predelanih proizvodov, ki pa v pretežnem delu ni realizirana preko registriranih poti. Ponovno gre za neregulirano prodajo – sivi trg z agroživilskimi proizvodi.

V sodobnem tržnem okolju se je oblikovalo veliko različnih načinov prodaje; tipologij prodajne transakcije, ki kažejo na intenzivnost povezave med prodajalcem in kupcem. Za agroživilstvo razvitih držav so značilne bodisi izrazito intenzivno koordinirane vertikalne relacije med kmetom in odkupovalcem, v primeru ekonomsko najučinkovitejših ponudnikov v srednjem velikostnem razredu pa v nekaterih primerih trgujejo po principu prostega trga (»spot market«), ker kupec in prodajalec nimata oblikovanih dolgoročnih odnosov. Transakcija je promptna. V Sloveniji ugotavljamo prisotnost večine pojavnih oblik prodaje v oskrbni verigi z rdečim mesom, vendar so načini transakcij pri govedorejcih praktično enakomerno koncentrirani v dveh kategorijah. Le nekoliko manj, kot polovica respondentov navaja prodajo govede kmetijski zadrugi, kot najpomembnejši način prodaje, drugi prevladujoči način pa je prodaja stalnemu kupcu brez pogodbe. V prašičereji so kanali občutno bolj razpršeni, s tretjinskim deležem pa pri pitanih prašičih prevladuje prodaja preko pogodbenega pitanja, petina posluje s stalnimi zelo majhnimi kupci brez pogodbe, sledijo veliki in srednji stalni kupci brez pogodbe. Kaže, da je tudi pri t.i. prodaji za kolone zelo majhnim kupcem vzpostavljena neke vrste institucionalna navezava, saj je prodaja naključnim kupcem v tej kategoriji razmeroma malo pogosta. Malo pa je tudi pogodbenega pitanja za mesnopredelovalno podjetje, glavnino tega modela izvajajo prašičerejske farme.

Nadaljevali smo s podrobnejšim proučevanjem odnosov z najpomembnejšim kupcem pitanih živali. Pri obeh vzorcih je to kmetijska zadruga, pri čemer je delež za govedorejce nad dve tretjini, pri prašičerejcih pa je delež dobra četrtina. Kot smo že navedli, je pri prašičerejcih prodaja izrazito dispergirana, in tako je za petino respondentov najpomembnejši kupec prašičerejska farma, sledijo pa gospodinjstva iz bližnje okolice. Ugotovili smo, da je pri govedorejcih pretežni način sodelovanja z glavnim kupcem brez pogodbe, četudi prodajajo preko kmetijske zadruge, le manjši del ima z zadrugo katere

član je sklenjeno splošno pogodbo. Izstopa ugotovitev, da ima le sedem odstotkov prodajalcev pitane govedu sklenjeno specifično pogodbo, kar je izrazito nizki delež in izpostavlja rejce velikemu tveganju. V prašičereji je raven formalizacije sodelovanja z glavnim kupcem občutno višja. Tretjina respondentov ima sklenjeno specifično pogodbo o pitanju, dobra desetina pa splošno pogodbo z zadrugo, katere člani so. Petina deluje na podlagi ustnega dogovora, dobra četrtnina pa brez posebnega dogovora.

Pogodbeni odnos se uvršča med najintenzivnejše vertikalne povezave tako v kmetijstvu, kot tudi v drugih ekonomskih aktivnostih. Ključno vprašanje v tej povezavi pa je poleg pogostosti pojava pogodb, predvsem praksa pri oblikovanju pogodb in izvajanje pogodbenih določil. Tudi te ugotovitve kažejo, da je pogodbeni praksa predvsem v govedoreji izrazito limitirana. Ključna pogodbeni elementa sta količina odkupa in plačilni rok, občutno manj prisotna pa je definicija datuma odkupa. Prav tako je le občasno definirana odkupna cena oz. način določanja le-te. Tudi določbe glede ciljne teže pitanih živali in določila glede organizacije odkupa in prevoza so redke, praktično odsotna pa so določila glede tehnologije reje živali, ki so ključni vzvod za kakovostno diferenciacijo. Pri prašičerejcih je najpomembnejši element pogodbe rok plačila, sledita pa določili o rejskih turnusih (datum odkupa) in število odkupljenih pitanih prašičev. Prav tako so razmeroma pogosto prisotna določila glede tehnologije reje, le nekoliko nižji pa je delež tistih, ki imajo pogodbeno predpisan način določanja odkupne cene. Redkeje pa so določeni načini prevoza pitanih živali in kritju povezanih stroškov, praktično odsotne pa so določbe o točni odkupni ceni in določila za nadstandardne zahteve pri tehnologiji reje prašičev (npr. ekološko kmetijstvo ali označbe kakovosti). Presenetljiva je ugotovitev, da se pogodbe, ki jih imajo sklenjene respondenti v obeh vzorcih v veliki meri upoštevajo, saj so izjave o popolnem upoštevanju dosegle nad dvopetinski delež.

Blok o odnosih z glavnim odkupovalcem smo zaključili s serijo trditev, ki opisujejo različne aspekte sodelovanja v oskrbni verigi. Zanimiva je ugotovitev, ki potrjuje že predstavljene rezultate, da so odnosi med rejcem govedu in prašičev ter odkupovalcem korektni. Pretežni delež respondentov namreč izjavlja, da glavni kupec izpolnjuje poslovne dogovore okoli dve tretjini respondentov ima z glavnimi kupci tudi dobre osebne odnose, več kot polovica pa jih v celoti zaupa v delovanje in sposobnosti glavnega kupca. Prav tako ugotavljamo razmeroma veliko percepcijo stopnje povezanosti, saj slaba polovica respondentov izjavlja, da bi za obstoječega glavnega kupca težko našla primerno zamenjavo. Glede enakopravnosti v poslovnih odnosih je delež strinjanja nekoliko nižji, glavnina odgovorov je v indiferentnem območju, je pa pri tej trditvi prvič zaznati signifikantno razlikovanje med rejci goveda in prašičev, pri čemer slednji percipirajo višji delež enakopravnosti z odkupovalcem pitancev. Drugi sklop trditev se je navezoval na raven komunikacije med glavnim kupcem in rejcem, kjer odgovori med vzorcema niso tako izenačeni. Pri rejcih govedu namreč odgovori niso dobivali tako visoke stopnje potrditve, prav tako pa se razlikuje vrstni red razporeditve trditev. Pri prašičerejcih je več kot dvotretjinsko popolno strinjanje dobila trditev glede komunikacije o kakovosti pitanih živali, pri čemer je o tem informirana le dobra tretjina rejcev govedu. Podobno razliko ugotavljamo pri komunikaciji potreb glavnega kupca po klavni živini, pri čemer ponovno le slaba tretjina govedorejcev dobi informacijo o povpraševanju, medtem ko je delež prašičerejcev več kot dvotretjinski. Slaba polovica govedorejcev je zadovoljna s splošno ravni komunikacije, delež pri prašičerejcih pa je dvotretjinski. Pomemben element komunikacije so informacije, ki omogočajo načrtovanje proizvodnje, o čemer poroča dve petini prašičerejcev, in le slaba četrtnina govedorejcev. Rezultat o obveščanju glede razmer na trgu kaže, da več kot polovica govedorejcev glavni kupec o tem ne obvešča, prašičerejci pa so s tem elementom delno zadovoljni. Jasno lahko zaključujemo, da je

vertikalna integriranost v slovenski oskrbni verigi z mesom prašičev večja, vendar je disperzija kupcev v tem sektorju prav tako velika. Govedorejci so v pretežni meri odvisni od storitev zadruga, ki je njihov glavni odkupovalec pitane živine.

Vprašalnik smo nadaljevali s splošnejšimi aspekti delovanja oskrbne verige z rdečim mesom. Najprej smo proučili dejavnike izbire kupcev pitane govedi oz. prašičev. Najvišji rang so govedorejci prisodili dejavniku, da je odkupovalec iz lokalnega okolja, ki se je pri prašičerejcih uvrstil šele v srednjo tretjino ranga. Rejci goveda so v primerljiv rang uvrstili še dva dejavnika, in sicer dobra odkupna cena in kratki plačilni rok. Slednji se je pri rejcih prašičev uvrstil na prvo mesto, s precejšnjo razliko do drugega dejavnika, ki je bil dobra odkupna cena. Prašičerejci so na tretje mesto rangirali dolgoročno pogodbo, ki je pri govedorejcih šele na osmem mestu povprečnih rangov. Prav tako je pri prašičerejcih občutno višje rangirano doplačilo za nadpovprečno kakovost dobav, medtem, ko govedorejci višje pozicionirajo osebno poznanstvo, sledi pa organiziran prevzem živine na kmetiji. Pri obeh skupinah so se v zadnjem delu rangov uvrstili dejavniki, kot so dobava tekačev oz. telet za pitanje, kreditiranje nakupa repromateriala in omogočanje načrtovanja prireje. Najnižje pa organizacija nakupa krmil in dejavniki, ki so povezani z nasveti odkupovalca rejcu; npr. o kakovosti in izboljšanju ekonomike reje in pomoč pri pridobivanju bančnih kreditov za naložbe.

Vprašalnik za rejce smo zaključili z oceno splošnih trditev o delovanju agroživilske verige. Pri tej seriji trditev smo ponovno pridobili bolj homogene odgovore pri obeh skupinah. Najvišjo stopnjo strinja je pri obeh skupinah dobila trditev, da če bi se rejci povezali, bi se njihov ekonomski položaj izboljšal. Žal se realnost v Sloveniji razlikuje o deklarativnih mnenj, saj je stopnja povezanosti izrazito nizka, razloge za tako stanje pa je moč iskati tudi v institucionalnih strukturah v kmetijstvu. Pri govedorejcih sledi trditev, da dolgoročno sodelovanje pripomore k boljšemu ekonomskemu izidu za rejca, ki je pri prašičerejcih na tretjem mestu, medtem ko se je na drugo mesto uvrstila trditev o pozitivnih učinkih pogodbe na zmanjševanje poslovnega tveganja za rejca. Ta je pri govedorejcih na tretjem mestu, sledi pa izjava, da je kmetijska zadruga najboljši posrednik med kmeti in živilsko industrijo, ki je pri prašičerejcih uvrščena nižje in jo je po povprečni oceni preseгла trditev, da sodelovanje med rejci in mesarji omogoča doseganje boljše kakovosti mesa in izdelkov. Obe izjavi sta pri prašičerejcih že v rangu rahlega nestrinjanja, povprečna ocena odgovorov govedorejcev so v indiferentnem rangu, medtem ko je naslednja izjava že pri obeh skupinah v rangu nestrinjanja. Poslovanje preko zadruga po odgovorih respondentov ne omogoča doseganje boljšega poslovnega rezultata, prav tako pa vnaprejšnja pogodba z odkupovalcem ne zagotavlja višje odkupne cene. Rezultati kažejo, da obe skupini nasprotujeta prodaji deležev kmetijskih zadrug v živilskopredelovalnih podjetjih, absolutno zanikanje pa ugotavljamo za trditev, da so dobički v oskrbni verigi pravično razdeljeni med kmeti, zadrugami, živilskimi podjetij in trgovci.

Tretja serija vprašalnikov je bila namenjena mesnopredelovalni industriji, kjer ugotavljamo, da dejavnost klanja govedu izvaja večji delež respondentov, kot klanje prašičev, pri čemer je potrebno izpostaviti izredno velik delež klanja doma, tako pri rejcih, kot pri »kupcih za koline«. Posledično je pri subjektih, ki govedo koljejo ugotovljen velik delež tistih, ki koljejo uslužnostno kmetom in drugim mesnopredelovalnim subjektom. V nadaljevanju smo se osredotočili le na nabavo govedu za zakol, ki jo respondenti uporabljajo za lastne potrebe (konfekcioniranje ali predelava). Pri oceni ponujenih petih najpogostejših v Sloveniji prisotnih nabavnih virov ugotavljamo, da je polovica respondentov, ki izvajajo klanje govedu združnih podjetij, pri čemer nobeno od njih ne nabavlja govedu izključno preko zadruga ali zadrug, v čigar lasti so. Nadalje je za več kot

tri četrtine respondentov najpomembnejši dobavitelj klavne govede kmetijska zadruga, kar pomeni, da tudi druga mesnopredelovalna podjetja živino kupujejo preko zadrug. Odgovori so skladni z ugotovitvami pri vprašalnikih za govedorejce. Le manjši delež mesnopredelovalnih podjetij navaja kot glavnega dobavitelja domačega trgovca z živino, še manjši pa je delež tistih, ki kot glavni vir navajajo neposredno rejca. Prevladujoči način sodelovanja z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govede je poslovanje na podlagi ustvarjenega zaupanja brez pogodbe, visok delež pa dosega tudi sodelovanje preko lastniške povezave (zadružna podjetja), le nekoliko nižji pa je delež sodelovanja na podlagi dolgoročne pogodbe. Tisti respondenti, ki imajo pogodbe navajajo, da je najpogostejši element med mesnopredelovalnim podjetjem in najpomembnejšim prodajalcem klavne govede količina odkupa, sledi plačilni rok in način določanja cene ob odkupu. Preostali elementi so občutno manj pogosti, možnosti pogodbenega določila o ciljni teži živali, zahteve glede tehnologije reje in zahteve po standardih ekološkega kmetijstva pa respondenti v pogodbah sploh ne vključujejo. Respondenti v mesnopredelovalni industriji poročajo o slabši stopnji upoštevanja pogodbe z njihovimi dobavitelji pitane govede, vendar rezultati niso izrazito slabi. Četrtnina respondentov izjavlja, da se pogodba v celoti upošteva, slabi dve tretjini pa, da se upošteva v precejšnji meri.

Nadaljujemo z zaključki glede aktivnosti klanja prašičev, ki ga je izvajala manj, kot tretjina respondentov. Respondenti, ki koljejo v veliki večini koljejo tudi uslužnostno za rejce, nekoliko manjši pa je delež uslužnostnega klanja za druge mesnopredelovalne obrate, ta model je manj prisoten, saj prevladuje neposredna nabava klavnih polovic. Pri nabavnih virih za prašiče za lastno porabo sta glavna vira enakovredno prisotna in predstavljata izrazito velik delež v celotni distribuciji. Ugotavljamo, da sta kategoriji glavnega dobavitelja večji rejec in kmetijske zadruga dosegla po štirideset odstotni delež, sledita pa domači in tuji trgovec z živino s po desetimi odstotki. Pri sodelovanju z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev ima polovica podjetij sklenjeno pogodbo o dolgoročnem sodelovanju, slaba tretjina pa jih z dobaviteljem sodeluje na podlagi dolgoletnega zaupanja brez pisnih pogodb. Noben od respondentov pa nima sklenjene pogodbe o turnusnem pitanju (t.i. pogodbeno pitanje). Kot smo že omenili pa je petina respondentov z glavnim dobaviteljem lastniško povezani (zadružno podjetje ali podjetje v skupini), kar pomeni izrazito integrirano sodelovanje. Tudi pri pogodbah, ki jih imajo podjetja sklenjena z dobavitelji klavnih prašičev so najpogostejša tri določila, le njihovo zaporedje frekventnosti je nekoliko drugačno. Vsi respondenti s pogodbami imajo določbo o plačilnem roku, sledi način določanja odkupne cene, količina nakupa je pogodbeno določena v pogodbah slabih dveh tretjin podjetij. Preostali pogodbeni elementi pa imajo občutno nižje pojavnosti. Ponovno ugotavljamo, da pogodbe respondentov z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev ne vsebujejo določil glede datumov odkupa, točno odkupno ceno, zahteve glede tehnologije reje živali ter zahteve o upoštevanju standardov ekološkega kmetijstva. Ponovno je upoštevanje pogodb zadovoljivo, saj okoli polovice respondentov poroča o popolnem upoštevanju določil, preostali pa v precejšnji meri.

Prikaz zaključkov nadaljujemo z značilnostmi nabavnih tokov za meso govede, ki jo mesnopredelovalna podjetja uporabljajo za lastno nadaljnjo rabo. Najpomembnejši vir mesa za respondente je lastni zakol, sledi pa nakup mesa pri slovenski klavnici, nekoliko nižji delež pa je dosegel uslužnostni zakol pri slovenski klavnici. Po pomenu sledi domači trgovec, manj kot desetina pa meso govede nabavlja v tujini. Pri dobavi mesa govede več kot polovica podjetij s svojim najpomembnejšim dobaviteljem posluje brez formalne pogodbe, ampak na podlagi ustnih dogovorov oz. dolgoročnega zaupanja. Le slaba tretjina

jih ima s svojim najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedi sklenjeno pogodbo. Pri nabavi mesa govedi je torej pogodbenih relacij razmeroma malo, tisti ki pogodbo imajo, pa poročajo o dveh ključnih pogodbenih določilih; to sta plačilni rok in način določanja cene ob nakupu, preostali elementi so manj frekventni. Tudi predelovalna podjetja ne poročajo o težavah zaradi neupoštevanja pogodb v oskrbni verigi z mesom govedi. Pri najpomembnejših dobaviteljih mesa prašičev ugotavljamo, da so viri enakomerno razpršeni, saj so kar tri kategorije prejele enak delež nominacij (okoli ene četrtine). Viri so poleg lastnega zakola še nakup mesa v tujini (klavnica) in uslužnostni zakol v slovenski klavnici. Preostali delež je razdeljen med dobavitelje, ki so kategorizirani kot domači trgovci z mesom ter slovenska klavnica (nakup mesa). Pri nabavi mesa prašičev ugotavljamo nekoliko večji delež respondentov, ki imajo z dobaviteljem sklenjeno pisno pogodbo (več kot polovica), dobra tretjina pa z dobaviteljem sodeluje na podlagi zaupanja. Pogodbe, ki jih imajo sklenjeni mesnopredelovalni obrat z dobavitelji mesa prašičev vsebujejo določila o plačilnem roku, le nekoliko manj jih poroča o predpisanem načinu določanja odkupne cene. Določene so tudi količine odkupa, slaba polovica pa ima v pogodbah določila o prevozu. Ponovno so pogodbe, ki so sklenjene upoštevajo v veliki meri in na tem področju tudi pri dobavi mesa prašičev ne prihaja do kršenja pogodbenih določil.

Nadaljujemo s prikazom zaključkov glede kvalitativnih aspektov odnosov med dobavitelji klavne živine in mesa ter mesnopredelovalnimi podjetji. Potrjuje se ugotovitev, da sodelovanje z glavnimi dobavitelji poteka brez težav, prav tako pa je visoko stopnjo strinjanja dosegla trditev, da se glavni dobavitelj trudijo povečati obseg sodelovanja. Visoko raven zaupanja v medsebojnih odnosih potrjuje uvrstitev te trditve na tretje mesto. Pomemben element institucije vertikalnega sodelovanja je percipirana enakovrednost partnerjev, kar se v relaciji do dobaviteljev mesa s strani mesnopredelovalnih podjetij potrjuje, prav tako pa respondenti potrjujejo tezo, da jih glavni dobavitelji obravnavajo, kot pomembne kupce. Nižje pa se je uvrstila izjava, glede ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev, saj je ocena v spodnjem rangu indiferentne ocene. Trditvi, ki sta dosegli najnižji stopnji strinjanja se navezujeta skupne raziskovalne in razvojne projekte ter naložbene projekte, ki jih respondenti z dobavitelji praktično nimajo.

Proučili smo tudi odvisnost respondentov od dobaviteljev mesa in klavne živine in mesnopredelovalnih podjetji, t.i. bariere izstopa in ugotovili, da je stopnja odvisnosti razmeroma majhna. Slaba tretjina bi namreč glavne dobavitelje zamenjala brez večjih težav, okoli polovice pa bi ob njihovi morebitni zamenjavi morala izvesti le manjše prilagoditve. Ugotavljamo, da so respondenti zadovoljni s kakovostjo surovin glavnih dobaviteljev in glede pozornosti, ki jo temu področju le-ti namenjajo. V rangu indiffernce sta se uvrstili trditvi, glede vpliva ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev na poslovanje mesnopredelovalnega podjetja in glede ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev. Tudi tukaj je mnenje razmeroma pozitivno. Preseneča, da je v rangu ocen zmernega nestrinjanja sta uvrščeni trditvi, da bi ob zamenjavi glavnega dobavitelja podjetje težko doseglo dosedanji kakovost proizvodov – torej specifične navezave na kakovost mesa dobavitelja ni zaznati, prav tako pa respondenti ne problematizirajo nihanja kakovosti surovin pri glavnih dobaviteljih.

Ugotovitve glede potencialnih učinkov poglobljenega poslovnega sodelovanja med dobaviteljem klavne živine oz. mesa in mesnopredelovalno industrijo kažejo, da je po mnenju respondentov ta učinek najmanjši pri stroških režije v nabavi, le nekoliko večji pozitivni učinek pa ugotavljamo pri doseženi ceni surovine. Sodelovanje med kupcem in dobaviteljem zmanjšuje poslovno tveganje, s čimer se strinja tri četrtine respondentov, še večjo stopnjo strinjanja pa ugotavljamo pri oceni sodelovanja na učinkovitost proizvodnje.

Potencialni učinki poglobljenega sodelovanja na kakovost proizvodov in kakovost surovin so ocenjeni zelo visoko, zanimivo in presenetljivo pa največje pozitivne učinke respondenti navajajo za ugled pri potrošnikih.

Nadalje ugotavljamo razmeroma visoko stopnjo zadovoljstva z odnosi tudi na področju komunikacije med dobavitelji in mesnopredelovalnimi podjetji. Trditve glede odzivnosti dobaviteljev na zahteve respondentov je že v nižjem rangu strinjanja, še slabše pa je ocenjeno pridobivanje informacij pri dobavitelju, ki so koristne za poslovanje respondentovega podjetja. V interval »nestrinjanja« so se uvrstile tri trditve – respondenti v večini z dobavitelji ne izvajajo elektronske izmenjave podatkov, še redkeje pa so organizirana delovna srečanja z dobavitelji. Najnižjo oceno pa je dobila ocena glede primernosti zadrug za posredovanje med dobavitelji surovin in mesnopredelovalnimi podjetji. Ključni dejavniki za uspešno sodelovanje med dobaviteljem in mesnopredelovalnim podjetjem izrazito izstopa kakovost dobavljene klavne živine oz. mesa na drugem mestu pa je zagotavljanje konkurenčnih cen. Občutno nižje sta rangirana dejavnika natančnost dobav in dejstvo, da je dobavitelj iz Slovenije, še nižje pa dejstvo, da je dobavitelj iz ožjega okolja in ugodni plačilni pogoji. Kot kažejo rezultati, dobra osebna poznanstva in ugled dobavitelja ne prispeva odločilno k uspešnosti poslovanja. Zadnji na lestvici dejavnikov pa je lastniška povezanost, ki po mnenju respondentov zelo malo pripomore k uspešnemu sodelovanju. Trije od ponujenih dejavnikov pa naj nebi imeli pozitivnega učinka na uspešnost sodelovanja, in sicer: formalna pogodba o sodelovanju, primerljiva velikost in skupni razvojni projekti.

Vprašalnik smo usmerili tudi v proučevanje odnosov med mesnopredelovalnimi podjetji in trgovino, vendar so odgovori na vprašanja razmeroma homogeno razporejeni v »komfortnem območju«, torej okoli indiferentnega odgovora. Zanimivo je, da najvišjo stopnjo strinjanja ugotavljamo za trditve glede kakovosti sodelovanja z glavnim trgovcem, le nekoliko nižje je trditve o namerah glavnih trgovcev po povečanju obsega poslovanja. So pa povprečne ocene občutno nižje, kot pri oceni odnosov z dobavitelji surovin. Zadnje tri trditve so uvrščene trditve v intervalu zmernega nestrinjanja. Respondenti se ne strinjajo s trditvijo, da imajo z glavnim trgovcem partnerski odnos, prav tako glavnih trgovcev ne zanima njihovo poslovanje in pri poslovanju z glavnim trgovcem ne verjamemo na besedo. Bariera izstopa je pri odnosih z glavnimi trgovci precejšnja (vertikalna odvisnost), saj več kot tretjina respondentov ne bi mogla ustrezno nadomestiti hipotetične zamenjava glavnega trgovca. Dobra petina bi sicer glavnega trgovca lahko zamenjala, vendar z obsežnimi prilagoditvami.

Tudi naslednja serija trditve glede sodelovanja respondentov z glavnimi trgovci daje zanimive rezultate, saj potrjuje hipoteze, da glavni trgovci silijo k stroškovni racionalizaciji in vplivajo na kakovost proizvodov. Le nekoliko je nižje strinjanje, da glavni trgovci izrazito izpostavljajo kakovost proizvodov, sledi pa trditve glede spodbujevalnega učinka sodelovanja glavnih trgovcev na razvoj novih proizvodov. Glavni trgovci respondentom le redko svetujejo v zvezi z zmanjševanjem logističnih stroškov pri poslovanju, trditve, da poslovanje z glavnim trgovcem anketirancem omogoča dobre poslovne rezultate pa je dosegla rob indiferentnega odgovora. Izjavi, ki se navezuje na upoštevanje argumentov dobaviteljev pri pogajanju z glavnimi trgovci in z večjim prevzemanjem poslovnega tveganja s strani trgovcev, kot s strani dobaviteljev, pa sta v rangu nestrinjanja. Pogajalska moč v odnosu med dobavitelji in glavnimi trgovci je razmeroma majhna, saj dobra četrtina respondentov izjavlja, da nima nikakršnega vpliva na pogoje sodelovanja, polovica pa, da je njihov vpliv zelo majhen. To potrjuje, tudi dejstvo, da ugotavljamo najvišjo stopnjo strinjanja za trditve, da je sodelovanje respondenta z glavnim dobaviteljem ogroženo, če ne sprejmejo pogojev trgovca. Nekoliko

nižje pa je strinjanje s trditvijo, da respondenti hitro rešijo morebitne poslovne spore. Presenetljivo nizko je uvrščena trditev glede sankcioniranja napak pri poslovanju s strani glavnih trgovcev.

Zaključki glede kakovost komunikacije med glavnimi trgovci kažejo, da je raven komunikacije med bolj zadovoljivimi aspekti. Občutno nižje je strinjanje za glede elektronske izmenjave podatkov, ki jo izvaja okoli tretjina prav tako je nejasen rezultat glede dobrih osebnih odnosov z zaposlenimi pri glavnih trgovcih. Manj kot petina dobaviteljev izvaja skupne aktivnosti za pospeševanje prodaje, še manj je delovnih srečan respondentov z glavnimi trgovci. Prodajne rezultate trgovci redno poročajo dobri tretjini respondentov, večje deleže zanikanja pa ugotavljamo pri trditvi o posredovanju drugih koristnih informacij s strani trgovca. Glede vprašanja o posredovanju informacij na podlagi katerih je možno planiranje proizvodnje so respondenti razdvojeni, saj skoraj polovica te informacije od trgovcev pridobiva, tretjina pa to zanika. Izenačeno pa je mnenje glede pretoka informacij glede potrošniških trendov v prodajni kategoriji, saj kar 62% respondentov to zanika. Na podlagi zadnje trditve ugotavljamo, da je delež tistih respondentov, ki z glavnimi trgovci izvajajo skupne razvojne projekte skoraj zanemarljiv, velika večina tovrstne aktivnosti zanika.

Zadnji vsebinski blok smo namenili respondentom, ki svojega blaga ne prodajajo preko trgovcev, ampak neposredno v lastnih prodajnih kapacitetah. V vzorcu je bilo takih respondentov dobra petina in več kot polovica jih ni nikoli poslovala s trgovci. Respondenti se za neposredno prodajo odločajo zaradi želje po stiku s potrošniki, visoko pa je ocenjen tudi dejavnik boljše ekonomičnosti pri tem modelu, kot pa pri poslovanju preko posrednikov. Visoka stopnja strinjanja je ugotovljena za trditev, da model poslovanja z neposredno prodajo ne omejuje razvoja mesnopredelovalnega podjetja, občutno nižje pa je trditev, da v trgovske verige lahko vstopajo le velika podjetja. Polovica respondentov se s to trditvijo v celoti ali v precejšnji meri strinja, dobra petina pa ne. Tudi omejene kapacitete so lahko bariera vstopa v trgovske verige, s čemer se strinja dobra polovica respondentov, proti pričakovanjem pa je dejavnik diferenciacije po kakovosti ocenjena nizko. To pomeni, da ni znamenj, da bi majhna mesnopredelovalna podjetja v posebnih distribucijskih kanalih nastopala zato, da bi izpostavljala višjo kakovost svojih proizvodov. Vprašalnik smo zaključili z vprašanjem glede namer respondentov za vključevanje v trgovinske verige. Ugotavljamo, da popolne preusmeritve ne načrtuje noben od respondentov, četrtnina jih o vključevanje v trgovinske sisteme, vendar z omejenimi kapacitetami, glavnina pa ostaja v poslovnem modelu lastne prodajne funkcije.

VSEBINSKI BLOK 3: "Oblikovanje razvojnih modelov za doseganje konkurenčnosti"

V okviru zadnjega sklopa projekta smo podrobneje analizirali najbolj tipične modele oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji z vidika lastniškega in poslovnega odnosa med prirejo živih živali in mesnopredelovalno dejavnostjo. Ugotovljeni prevladujoči modeli oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji so naslednji:

- Klavno-predelovalna dejavnost je v surovinski in lastniški povezanosti z zadrugami. Tipičen predstavnik te skupine je podjetje KOŠAKI, Tovarna mesnih izdelkov d.d. Kmetijske zadruge (Kmetijska zadruga Ptuj je največji lastnik), in drugi institucionalni investitorji so večinski lastniki Košakov, prav tako pa so kmetijske zadruge tudi pomemben dobavitelj Košakov.

- Klavno-predelovalna dejavnost je osnovna dejavnost podjetja, ki ima znano privatno lastniško strukturo in kupuje žive živali na prostem trgu po principu najboljše ponudbe. Klavna dejavnost je vključena v sistem. Eden večjih predstavnikov te skupine je podjetje Celjske mesnine, moderno podjetje s sodobno klavnico in razsekovalnico. Poleg Celjskih

mesnin lahko v to skupino uvrstimo še Kras d.d., skupaj z lastniško-povezanim podjetjem MDK d.d., Mesnine dežele Kranjske.

- Prireja klavnih živali in mesnopredelovalno podjetje sta lastniško integrirana v poslovnem sistemu.

Predstavnik tega modela je Skupina Panvita, ki povezuje tri med seboj prepletene dejavnosti: kmetijstvo, meso in mesne izdelke ter ekologijo in energetiko. Reja prašičev je pomembna dejavnost skupine in je s sistemom partnerskih rej integrirana v širše kmetijsko okolje. Panvita MIR (Mesna industrija Radgona) se ukvarja z zakolom živine, razsekom in konfekcioniranjem mesa ter s proizvodnjo mesnih izdelkov. Osnovne surovine za predelavo in proizvodnjo mesnih izdelkov zagotavljajo iz lastnih farm prašičev in perutnine ter klavnice znotraj Skupine Panvita. Podobno poslovno filozofija razvija tudi Skupina Farme Ihan, ki vključuje tudi mesnopredelovalno podjetje Meso Kamnik.

- Četrty model predstavlja mesnopredelovalno podjetje, brez klavnice in razsekovalnice. V tej najštevilčnejši skupini so manjša privatna podjetja in samostojni podjetniki. Osnovno surovino (meso) kupujejo na prostem trgu po principu najboljše ponudbe. Zaradi nekaterih posebnosti smo v tej skupini izbrali Mesarstvo Kodila, majhno in napredno družinsko podjetje. Poleg Mesarstva Kodila so v tej skupini še družinsko podjetje Mesarija Arvaj in druge manjše zasebne mesnice, kot so Čadež, Fingušt, Žerak in drugi, ki spadajo med podjetja s konkurenčnim potencialom. V tem segmentu pa so tudi podjetja, ki nimajo jasno izoblikovanega poslovnega modela in posledično nižjo konkurenčnost.

Analiza izbranih mesnopredelovalnih podjetij je bila izvedena na osnovi izvedenih študij primerov v podjetjih, na katerih so sodelovali vodilni nosilci ključnih poslovnih funkcij: prodaja, nabava, proizvodnja in razvoj. Ključne ugotovitve lahko strnemo v dejstvo, da problematika upravljanja oskrbnih verig postaja vedno bolj pomembna, vendar je raven zavedanja, znanja in dejanskega strateškega upravljanja v Sloveniji zelo nizka. Tradicionalni koncept poslovanja, katerega cilj je povečanje prihodkov mesnopredelovalnega podjetja in zmanjšanje stroškov v premajhni meri zamenjujejo koncepti obvladovanja oskrbnih verig. Glavni poudarek koncepta oskrbnih verig je na medsebojnem povezovanju, zaupanju in čim bolj usklajenem delovanju posameznih udeležencev oskrbne verige. Deležniki v oskrbni verigi trenutno praviloma delujejo stihijsko in v smeri optimiziranja kratkoročnih koristi, kar je privedlo do izdatne dezintegracije oskrbnih verig in posledične dolgoročne izpostavljenosti tveganjem, predvsem pa kot kritičnega zaznavamo odmik od sodobnega modela strateško upravljanih oskrbnih verig. Slovenska mesnopredelovalna industrija se je sicer relativno uspešno vključila v enotni trg Evropske unije, vendar se v tem obdobju razvojni in konkurenčni zaostanek za razvitim delom EU ni zmanjševal v zadovoljivi dinamiki. Potrebno bo preseči prevladujoči model nezadovoljivo povezanega kmetijstva in mesnopredelovalne industrije, ki ne ustreza velikim razvojnim izzivom. Potrebno je utrditi paradigmo vertikalno koordinirane agroživilske verige, ki zagotavlja številne nujne temelje za skupno povečanje konkurenčnosti, gospodarske rasti, povečanje dobičkovnosti in trajnostnega razvoja. Analiza vzorčnih primerov slovenskih mesnopredelovalnih podjetij kaže, da se poslovni modeli oskrbnih verig le postopoma uveljavljajo in to samo v parcialnih fragmentih, celovitega strateškega pristopa pa je premalo. Razumevanje pomembnosti in udeležanje konceptov upravljanja oskrbnih verig je nekoliko bolj razvito v malih in naprednih majhnih družinskih (Kodila) ter lastniško konsolidiranih srednje velikih mesnopredelovalnih podjetjih (npr. Panvita MIR, Celjske mesnine). Počasneje pa se uveljavljajo v mesnopredelovalnih podjetjih, ki se soočajo s problematiko poslovno-strateškega, tehnološkega in procesnega prestrukturiranja. Prepoznavanje in razumevanje ovir je ključni dejavnik za hitrejše uvajanje koncepta oskrbnih verig v slovenskih

podjetjih. Ugotavljamo, da so pridruževanja Slovenije k EU so slovenska mesnopredelovalna podjetja veliko vlagala v posodobitev svojih proizvodnih kapacitet. Staro in zastarelo tehnološko opremo so nadomestili tehnološko sodobni in avtomatizirani proizvodni stroji in linije, pogosto nadgrajeni z računalniškim sistemom za avtomatsko vodenje in nadzor. Žal ša se je tehnološka posodobitev pogosto dogajala brez vnaprejšnjega poslovnega prestrukturiranja mesnopredelovalnih podjetij in strateškega povezovanja (umeščanja) v oskrbni verigi. Hiter pregled razmer v Sloveniji nam pokaže, da so proizvodne kapacitete na dokaj visoki tehnološko ravni, da pa so izrazito predimenzionirane in posledično slabo izkoriščene. Veliko rezerv je na redefiniranju tržnega položaja, razumevanju in definiranju dodane vrednosti ter diferenciaciji oziroma specializaciji, kar je v preteklosti ovirala izrazita usmerjenost na domači trg in posledično zahteve trgovcev po celotnem sortimanu mesnih predelavin. Analiza obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji je pokazala, da je raven sodelovanja med ključnimi subjekti oskrbne verige še vedno nizka in ne omogoča tesnejšega sodelovanja in višje stopnje zaupanja. Večina partnerjev oskrbne verige si izmenjuje le osnovne informacije, ki so potrebne da lahko partnerja med seboj sodelujeta.

Ugotavljamo izostanek prisotnosti jasne strateške paradigme in principov vertikalne koordinacije oskrbne verige, ki že v osnovnih oblikah zagotavlja boljšo stroškovno učinkovitost, manjša tveganja in višjo kakovost. V Sloveniji lahko poleg strukturnih deficitov v agroživilstvu identificiramo še nekaj značilnosti, ki ovirajo razvoj na temeljih krepitve vertikalne koordinacije. Kmetijski proizvajalci so posredno preko zadrug lastniki dela živilskopredelovalnih podjetij, kar je pomemben spodbujevalni dejavnik za vpeljavo principov strateške vertikalne koordinacije. Žal ugotovitve kažejo, da v Sloveniji to ni spodbujevalni dejavnik, saj zadruga ne delujejo po sodobnih principih, zato je po izjavah podjetij, ki so lastništvo zadrug konsolidirale, to pogosto konkurenčno breme in ne konkurenčna prednost. Prav tako ni zadostno izkoriščen in elaboriran konkurenčni potencial, ki bi izhajal iz ohranjenega naravnega okolja in posledično razmeroma visoke kakovosti surovin iz neintenzivnih proizvodnih sistemov. Omenjeni dejavniki namreč predstavljajo ključne elemente za proizvodnjo mesnih proizvodov, ki zadovoljuje pričakovanja najzahtevnejših porabnikov in omogočajo uspešen nastop na razvitih prehranskih trgih.

Ugotavljamo, da se vpliv nizke ravni sodelovanja se odraža predvsem pri prisotni negotovosti na segmentu kakovosti svežega mesa s strani dobaviteljev – rejcev in negotovosti na segmentu planiranja naročil s strani distribucije in trgovine (stalnost in zanesljivost naročil je majhna, veliko urgentnih naročil z zelo kratkimi roki dobave). Nizka raven sodelovanja se odraža tudi pri slabšem prenosu informacij od potrošnika navzgor po verigi (ni skupnih raziskav obnašanja potrošnika, sodelovanja pri izobraževanju potrošnikov in lansiranju novih izdelkov, itd.). Slovenska mesnopredelovalna podjetja še vedno poslujejo precej individualno (nezaupanje) in ne upoštevajo dejstva, da oskrbna veriga deluje kot celota. Elementi oskrbne verige ne delujejo koordinirano, predvsem pa je premalo strateškega (dolgoročnega) povezovanja.

Ugotavljamo, da ni izrazitega strateškega pristopa k optimiranju izkoriščenosti proizvodnih dejavnikov in procesnih tokov z namenom izboljšanja ekonomske učinkovitosti celotne verige. Sodobna in konkurenčna podjetja tem procesom namenjajo ključno pozornost in natančno upravljajo proizvodne procese v integrativnem načinu. Če delovanje oskrbnih verig koordinirano upravljajo vsi člani, je omogočeno konsistentno odkrivanje možnosti za eliminacijo ponorov učinkovitosti in s tem povečujejo konkurenčnost verige in posledično boljšo dobičkovnost členov v verigi.

Uveljavljen poslovni model v slovenski oskrbni verigi z mesom pa povzroča manjšo

učinkovitost verige in višje stroške. Med razlogi za tako stanje v Sloveniji lahko navedemo naslednje dejavnike:

- izraziti strukturni zaostanki, nerazvitost in poslovna togost, ki izstopa predvsem na segmentu reje govedi, nekoliko manj pa na segmentu reje prašičev;
- nivo znanja in poznavanja sodobnih konceptov upravljanja oskrbnih verig ter uspešnih tujih praks je nezadovoljiv v vseh členih verige;
- izrazita neintegritanost, nerazumevanje kategorije in nepripravljenost za strateško sodelovanje s strani trgovine, kar izhaja iz vertikalne dominacije (visoka stopnja koncentracije- bipolarni oligopol) in posledično majhnega pritiska po izboljšanju lastne učinkovitosti – breme se prenaša na dobavitelje in končne kupce;
- odsotnost ciljnega prenosa (implementacije) preverjenih naprednih konceptov in modelov v industrijsko prakso,
- pomanjkanje sistematičnega izpostavljanja pomena vertikalne integracije za doseganje konkurenčnosti agroživilskih verig s strani udeleženih institucij kmetijstva, združništva, mesnopredelovalne industrije, trgovine, pa tudi države, ki v politikah ne spodbuja ciljno izgradnje koordiniranih oskrbnih verig v agroživilstvu;
- odsotnost vsebin vertikalne koordinacije v agroživilstvu v izobraževalnih kurikulumih;
- raziskovalni deficit.

Zaključimo lahko, da je slovenska oskrbna veriga z mesom iz vidika operativnega upravljanja proizvodnje (proizvodnega managementa) občutno slabša od uspešnih tujih primerov. Praktično izostale so integrirane razvojne strategije, ki bi jih oblikovale gospodarske družbe v agroživilstvu, kmetijske zadruge in kmetijski pridelovalci. Izraziti problem, ki zmanjšuje konkurenčnost je torej dejstvo, da država, živilska podjetja, zadruge in kmetijski pridelovalci niso uspeli doseči neke vrste »razvojne koalicije«, kjer bi bili dogovorjeni modeli in smernice nadaljnjega razvoja. Deležniki v oskrbni verigi trenutno praviloma delujejo stihijsko in v smeri optimiziranja kratkoročnih koristi, kar je privedlo do izdatne dezintegracije oskrbnih verig in posledične dolgoročne izpostavljenosti tveganjem, predvsem pa kot kritičnega zaznavamo odmik od sodobnega modela strateško upravljanih oskrbnih verig. Razvojni preboj ne bo možen le z omejenimi (ločenimi) spremembami znotraj posameznih členov verige, ampak so potrebne koordinirane aktivnosti v celotni agroživilski verigi. Strateško upravljanje oskrbne agroživilske verige, ki vključuje sodelovanje, integracijo in koordinirano izvajanje temeljnih poslovnih procesov vseh vertikalno povezanih členov, je postalo standard za ekonomsko uspešnost in trajno konkurenčnost v kmetijstvu in živilskopredelovalni industriji razvitih držav. Slovenska oskrbna veriga za rdeče meso nezadovoljivo izkorišča konkurenčni potencial, ki izhaja iz ohranjenega naravnega okolja, razmeroma visoke kakovosti kmetijskih surovin iz neintenzivnih proizvodnih sistemov, bogate prehranske in kulinarične tradicije, vzpostavljenih higienskih standardov v proizvodnji hrane in geografske lokacije. Omenjeni dejavniki predstavljajo ključne elemente za proizvodnjo mesa in mesnih proizvodov, ki zadovoljuje pričakovanja najzahtevnejših porabnikov in omogoča uspešen nastop na razvitih prehranskih trgih. Za valorizacijo teh konkurenčnih potencialov pa je potrebna strateško vertikalno koordinirana veriga proizvodnje mesa, ki zagotavlja sledljivost, superiorno kakovost ter stroškovno učinkovitost. Slovensko oskrbno verigo za rdeče meso v model vertikalno povezane proizvodnje hrane silijo tudi strukturni deficiti, saj zaradi naravnih omejitev in majhnosti domači rejci in mesnopredelovalna podjetja ne morejo cenovno konkurirati globalnim ponudnikom. Vertikalno integritanost in posledično proizvodno učinkovitost je možno izboljšati na različne načine. V agroživilskih oskrbnih verigah se uvajajo številni uveljavljeni managerski pristopi: npr. vitka proizvodnja (angl. Lean manufacturing), Six sigma, TPM

(angl. Total Production Management) itd., katerih cilj je na sistematičen način spremljati dogajanje v proizvodnji, odkrivati neučinkovitosti in jih kontinuirano odpravljati. Ali uporaba tovrstnih managerskih pristopov prinaša rezultate? Na osnovi analize uspešnih primerov iz prakse lahko potrdimo, da je poleg zavedanja pomembnosti, znanja in kompetenc pomembna tudi ustrezna informacijska podpora, ki vključenim zagotavlja ažurne in pravilne podatke, na osnovi katerih se lahko odločajo in pravočasno ukrepajo. In če govorimo o stopnji informatizacije v proizvodnji, slovenska živilska podjetja zaostajajo za konkurenco. Številne tuje publikacije (npr. Industry Week) objavljajo analize in poročila, ki pričajo o pridobitvah informatizacije za mesnopredelovalna podjetja. Kljub temu pa je potrebno izpostaviti ključno ugotovitev, da je stanje v slovenski oskrbni verigi z rdečim mesom v prvi vrsti potrebno pospešiti aktivnosti na makro-prestrukturiranju ter ureditvi sistemskih razmerij med subjekti oskrbne verige rdečega mesa. Potrebni so paradigmatični zasuki v poslovnih modelih prvenstveno na ravni primarne proizvodnje, ki je v preteklem obdobju zapostavljala tržne elemente in se osredotočala predvsem na optimiranje javnih transferjev. Zaradi že sprejetih reform SKP in načrtovane reforme evropskega proračuna se bo trend rasti proračunskih podpor za kmetijstvo v prihodnjih letih zaustavil. To pa pomeni, da bo postopoma ugašal dejavnik, ki je v preteklih letih v Sloveniji ključno prispeval k rasti dohodka kmetijskih proizvajalcev in k ohranjanju relativno ugodnega ekonomskega položaja. V tem segmentu je ključna vloga transformacije vmesnikov – predvsem kmetijskih zadrug; ki bi morale prevzeti vodilno vlogo pri konkurenčni usposobitvi kmetijstva, tudi zaradi kapitalske vpetosti v predelovalni industriji. Razviti agroživilski sistemi v EU temeljijo na izrazito »vitkih« in stroškovno superiorno organiziranih kmetijskih zadrukah, ki predstavljajo osnovno strateško jedro oskrbnih verig in jih njihovi člani/lastniki uporabljajo za maksimiranje dolgoročnih koristi poslovanja. Proces transformacije kmetijskega združništva v Sloveniji žal ne dohaja dinamike sprememb na primarni ter sekundarni ravni, zato se vzpostavljajo alternativni sistemi ekonomskih tokov, ki predvsem slabijo dolgoročni položaj kmetijstva. Zadruga poslovno neučinkovitost blažijo z dekapitalizacijo v predelovalni industriji, s čimer izgubljajo najmočnejši pogajalski element. Pomemben izvor relativno neučinkovitega združnega sistema in zaostankov pri transformaciji je tudi nizka involviranost članov t.j. kmetov, ki se odraža v pogosti nelojalnosti (individualni nastopi na surovinskih trgih). Prav zagotovo ni realno pričakovati, da bi se konkurenčni pritiski na domačih in izvoznih trgih za mesnopredelovalno industrijo zmanjšali. Slovensko agroživilstvo mora torej oblikovati razvojne strategije na modelih, ki bodo omogočali preseganje konkurenčnih deficitov in vključevali realno ocenjene danosti in potencialne. Pri teh aktivnostih pa je potrebno zagotoviti smiselno umestitev in vlogo akterjev v verigi in podpornem okolju (branžne institucije in združenja, izobraževanje, država). Pomembno je poudariti, da ugotovitve kažejo, da bi morala ključne reformne aktivnosti prevzeti mesnopredelovalna podjetja, ki so osrednji člen v oskrbni verigi. Tovrstno vlogo so nekatera podjetja že sprožila in prevzela pobudo za spremembo odnosov v smeri strateškega sodelovanja partnerjev v oskrbni verigi, vendar modeli niso integralni, saj razmere na makro-ravni tega ne dopuščajo. Oblikujejo se »preživetvene« strategije z npr. vključevanjem tujih dobaviteljev, kar zmanjšuje skupno ustvarjeno dodano vrednost v Sloveniji. Pojavljajo se izrazite anomalije, ki deloma izhajajo iz ekonomske neučinkovitosti posameznih faz oskrbne verige, v pretežni meri pa gre za posledice dezintegriranosti. Najizrazitejši primer je izvoz živih klavnih živali v tuje klavnice, ki jih potem v obliki klavnih polovic nazaj odkupujejo slovenska mesnopredelovalna podjetja. Pri tem je potrebno izpostaviti strateške interese velikih mesnopredelovalnih sistemov (predvsem v Avstriji), ki tovrstne tokove sprožajo tudi z

dumpinškimi motivi. Z oblikovanimi diskriminacijskimi cenovnimi premijami preusmerjajo razvoj v smeri dezintegracije naravnih oskrbno-nabavnih tokov, kar zmanjšuje konkurenčnost verige, v dolgoročni perspektivi pa je izid za prodajalce živine negativen, saj ob eliminaciji domače konkurence subjekt, ki izvaja dumping ukine cenovne premije. Glavnina mesnopredelovalnih podjetij še ni prevzela te iniciacijske vloge, pri čemer pogosto navajajo razloge v nereguliranih makro-razmerah (primar, koncentracija trgovine), čemur pritrjujejo tudi rezultati raziskave, vendar ugotavljamo tudi deficit pri celovitem razumevanju strateške obravnave vertikalne koordinacije. Za uspeh pri transformaciji pa je ključnega pomena sprememba poslovnega modela podjetja, partnerski odnos s pravimi poslovnimi partnerji ter prenos dobrih praks in modelov upravljanja proizvodnje (vlaganje v znanje). Intuitivno zavedanje, da se konkurenčnost na trgu se ne meri glede na konkurenčnost posameznega člana, ampak je bistvena učinkovitost celotne oskrbne verige, je zaznati, vendar je le-to potrebno pretvoriti v strateški cilj s konkretnimi koraki v smeri transformacije. Za vzpostavitev trdne na ekonomskih principih utemeljene agroživilske verige se je potrebno osredotočiti na prednosti sodelovanja med rejci in mesnopredelovalnim podjetjem in trgovino (oz. drugimi odjemalci), ki se kažejo v stabilnejših ekonomskih razmerah in zmanjševanju poslovnih tveganj, predvsem pa v zagotavljanju varnejše in kakovostnejše hrane. Čedalje pogostejši incidenti na področju varnosti in kakovosti hrane so že spodkopale zaupanje potrošnika v agroživilsko verigo, zato ima trdna vertikalna povezava z zagotavljanjem sledljivosti in transparentnosti izrazit pomen pri potrošnikih in pomemben potencial za rast konkurenčnosti. Rast dohodkov si slovenski kmetijski pridelovalci in živilska industrija lahko dolgoročno obetajo le ob večji stroškovni učinkovitosti in predvsem ob rasti produktivnosti, pri čemer pa vertikalne koordinacije v agroživilski verigi lahko zagotovijo dodatni prispevek. Ne nazadnje pa je potrebno izpostaviti, da raziskovalci v tujini vprašanjem strateškega koordiniranja v agroživilstvu namenjajo precej več pozornosti. V nekaterih državah je zaslediti obsežno raziskovalno delo na področju vertikalne koordinacije v mesni verigi. Kot nadgradnja raziskovalnega dela pa so bile s podporo države oblikovane posebne razvojne skupine, kjer se usklajujejo politične, raziskovalne in poslovne aktivnosti v smeri utrjevanja in razvoja agroživilskih oskrbnih verig (npr. Food chain centre, Red Meat Industry Forum). Tudi v Sloveniji bo področju vertikalnega upravljanja agroživilskih verig na vseh ravneh potrebno nameniti občutno več pozornosti, kar bo prispevalo k doseganju zastavljenih razvojnih ciljev tako na ravni države, kot na poslovni ravni. Pomembno je, da se okrepi ciljni prenos rezultatov raziskovalnega dela, ki je bilo v precejšnji meri vpeto v poslovanje kmetijskih gospodarstev in živilskih podjetij ter implementacija pri razvoju politik. To je nujen pogoj, da bodo pridobljeni raziskovalni rezultati učinkovali in bodo omogočali konkurenčni razvoj v praksi.

3. Izkoriščanje dobljenih rezultatov:

3.1. Kakšen je potencialni pomen² rezultatov vašega raziskovalnega projekta za:

- a) odkritje novih znanstvenih spoznanj;
- b) izpopolnitev oziroma razširitev metodološkega instrumentarija;
- c) razvoj svojega temeljnega raziskovanja;
- d) razvoj drugih temeljnih znanosti;
- e) razvoj novih tehnologij in drugih razvojnih raziskav.

3.2. Označite s katerimi družbeno-ekonomskimi cilji (po metodologiji OECD-ja) sovpadajo rezultati vašega raziskovalnega projekta:

- a) razvoj kmetijstva, gozdarstva in ribolova - Vključuje RR, ki je v osnovi namenjen razvoju in podpori teh dejavnosti;
- b) pospeševanje industrijskega razvoja - vključuje RR, ki v osnovi podpira razvoj industrije, vključno s proizvodnjo, gradbeništvom, prodajo na debelo in drobno, restavracijami in hoteli, bančništvom, zavarovalnicami in drugimi gospodarskimi dejavnostmi;
- c) proizvodnja in racionalna izraba energije - vključuje RR-dejavnosti, ki so v funkciji dobave, proizvodnje, hranjenja in distribucije vseh oblik energije. V to skupino je treba vključiti tudi RR vodnih virov in nuklearne energije;
- d) razvoj infrastrukture - Ta skupina vključuje dve podskupini:
 - transport in telekomunikacije - Vključen je RR, ki je usmerjen v izboljšavo in povečanje varnosti prometnih sistemov, vključno z varnostjo v prometu;
 - prostorsko planiranje mest in podeželja - Vključen je RR, ki se nanaša na skupno načrtovanje mest in podeželja, boljše pogoje bivanja in izboljšave v okolju;
- e) nadzor in skrb za okolje - Vključuje RR, ki je usmerjen v ohranjanje fizičnega okolja. Zajema onesnaževanje zraka, voda, zemlje in spodnjih slojev, onesnaženje zaradi hrupa, odlaganja trdnih odpadkov in sevanja. Razdeljen je v dve skupini:
- f) zdravstveno varstvo (z izjemo onesnaževanja) - Vključuje RR - programe, ki so usmerjeni v varstvo in izboljšanje človekovega zdravja;
- g) družbeni razvoj in storitve - Vključuje RR, ki se nanaša na družbene in kulturne probleme;
- h) splošni napredek znanja - Ta skupina zajema RR, ki prispeva k splošnemu napredku znanja in ga ne moremo pripisati določenim ciljem;
- i) obramba - Vključuje RR, ki se v osnovi izvaja v vojaške namene, ne glede na njegovo vsebino, ali na možnost posredne civilne uporabe. Vključuje tudi varstvo (obrambo) pred naravnimi nesrečami.

² Označite lahko več odgovorov.

3.3. Kateri so **neposredni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Raziskovalni projekt lahko doprinese k dolgoročno učinkovitejšemu in bolj ciljno usmerjenemu vodenju javnih politik na področju izgradnje vertikalne oskrbne verige in krepitvi konkurenčnosti, predvsem pa so zaključki koristna usmeritev za oblikovanje poslovnih strategij nosilcev.

Z izvedbo projekta so pripravljene podatkovno-analitične podlage, ki nosilec ekonomsko-političnega odločanja, mesnopredelovalnim podjetjem in živinorejcem, kar omogočajo kvalificirane razvojne odločitve. V Sloveniji je tovrstnih materialov doslej primanjkovalo.

Posebna skupina neposrednih rezultatov je neposredna vključitev uporabnikov v raziskovalni proces, kar pomeni, so se pridobljeni rezultati in priporočila projekta sproti vgrajevali v aktivne proizvodne prakse udeleženih podjetij.

V okviru raziskovalnega projekta smo v sodelovanju z GIZ mesne industrije, Gospodarske zbornice, Kmetijsko-gozdarske zbornice in Obrtne zbornice organizirali javni forum z domačimi in tujimi govorniki, ki se ga je udeležilo okoli 50 ključnih akterjev na tem področju.

3.4. Kakšni so lahko **dolgoročni rezultati** vašega raziskovalnega projekta glede na zgoraj označen potencialni pomen in razvojne cilje?

Raziskovalni projekt pomeni podlago za izpopolnitev v znanstveno-raziskovalnem smislu, pa tudi izpopolnitev sodelavcev raziskovalne skupine, ki spremljala dinamično problematiko konkurenčnosti in ekonomskega položaja slovenskega kmetijstva in živilstva. Z delom smo sodelujoči raziskovalci nadgradili znanje na področju stanja oskrbnih verig za rdeče meso v Sloveniji ter sodobne pristope k upravljanju za doseganje večje konkurenčnosti. Posledično so bile v kurikulum novih študijskih programov v okviru Bolonjske prenove na Biotehniški fakulteti vključene vsebine, ki so predmet raziskave pričujočega projekta.

Posredno je delo na projektu poglobljalo sodelovanje med izvajalno raziskovalno inštitucijo ter gospodarstvom (podjetja in združenja). Raziskovalci bodo rezultate projekta predstavljali na strokovnih srečanjih, ki bodo namenjena strokovnjakom na tem področju. Vzpostavljeni stiki so omogočili nadaljnje projektno sodelovanje predvsem v okviru manjših projektov ter raziskav za diplomske naloge.

3.5. Kje obstaja verjetnost, da bodo vaša znanstvena spoznanja deležna zaznavnega odziva?

- a) v domačih znanstvenih krogih;
- b) v mednarodnih znanstvenih krogih;
- c) pri domačih uporabnikih;
- d) pri mednarodnih uporabnikih.

3.6. Kdo (poleg sofinancerjev) že izraža interes po vaših spoznanjih oziroma rezultatih?

Domača in tuja strokovna javnost.

Interesne organizacije s področja kmetijstva in živilske industrije, predvsem GIZ mesne industrije, Gospodarska zbornica Slovenije, Kmetijsko-gozdarska zbornica in Obrtna zbornica, ki so že izkazale zanimanje po prikazu rezultatov in posamezna podjetja.

Študentje dodiplomskega in podiplomskega študija živilstva, kmetijstva in ekonomije.

3.7. Število diplomantov, magistrstov in doktorjev, ki so zaključili študij z vključenostjo v raziskovalni projekt?

S projektom smo v veliki meri izkoristili potencial za nadaljnje usposabljanje strokovnega kadra s področja analize oskrbnih verig in sodobnih upravljaljskih pristopov. Projekt je posredno omogočil podatkovno osnovo za eno magistrsko nalogo na Ekonomski fakulteti in eno doktorsko disertacijo na Biotehniški fakulteti, ki sta v teku priprave in sta neposredno vezani na rezultate tega raziskovalnega projekta.

4. Sodelovanje z tujimi partnerji:

4.1. Navedite število in obliko formalnega raziskovalnega sodelovanja s tujimi raziskovalnimi inštitucijami.

V okviru projekta ni bilo predvidenega formalnega sodelovanja s tujimi raziskovalnimi inštitucijami, vendar so bili preliminarni rezultati predstavljeni tuji strokovni javnosti (Velika Britanija, Bolgarija), načrtovana pa je širša prezentacija po zaključku projekta na znanstvenih srečanjih in publiciranje v periodičnih publikacijah.

4.2. Kakšni so rezultati tovrstnega sodelovanja?

Preko predstavitev raziskovalnega dela na strokovnih in znanstvenih srečanjih v tujini se vzpostavljajo povezave, ki rezultirajo v partnerstvih pri pripravi vlog za raziskovalne projekte Evropske Komisije.

V okviru teme, ki jo obravnava projekt, je nosilec vključen v pripravo znanstvenega članka z raziskovalno skupino iz Velike Britanije.

5. Bibliografski rezultati³ :

Za vodjo projekta in ostale raziskovalce v projektni skupini priložite bibliografske izpise za obdobje zadnjih treh let iz COBISS-a) oz. za medicinske vede iz Inštituta za biomedicinsko informatiko. Na bibliografskih izpisih označite tista dela, ki so nastala v okviru pričujočega projekta.

6. Druge reference⁴ vodje projekta in ostalih raziskovalcev, ki izhajajo iz raziskovalnega projekta:

Ključna referenca na tem področju je organizacija javnega foruma z mednarodno udeležbo na temo oskrbnih verig za rdeče meso, kjer smo predstavili aktivnosti raziskovalne skupine in dobre prakse iz tujine. Pri tem smo izkoristili pripravljenost za sodelovanje s strani branžnih združenj (GIZ mesne industrije, Gospodarska zbornica Slovenije in Obrtna zbornica), ki so izkazale zanimanje po prikazu parcialnih rezultatov.

Vodja projekta je član podporne skupine v okviru "High level group" za konkurenčnost živilske industrije, ki jo koordinira Generalni direktorat za podjetništvo Evropske komisije. Skupina pogosto obravnava vprašanja povezana z delovanjem oskrbnih verig, kjer je možno aplicirati ugotovitve, pridobljene v okviru pričujočega projekta.

Nekatere druge reference so navedene v prilogah, deloma pa gre tudi za raziskave v teku, ki so logično nadaljevanje tega projekta. Gre za aplikativne raziskave, ki bodo v bližnji prihodnosti pripeljale do dodatnih znanstvenih in strokovnih objav.

³ Bibliografijo raziskovalcev si lahko natisnete sami iz spletne strani: <http://www.izum.si/>

⁴ Navedite tudi druge raziskovalne rezultate iz obdobja financiranja vašega projekta, ki niso zajeti v bibliografske izpise, zlasti pa tiste, ki se nanašajo na prenos znanja in tehnologije.

Navedite tudi podatke o vseh javnih in drugih predstavitev projekta in njegovih rezultatov vključno s predstavitvami, ki so bile organizirane izključno za naročnika/naročnike projekta.

ZAKLJUČNO POROČILO O REZULTATIH OPRAVLJENEGA RAZISKOVALNEGA DELA NA
PROJEKTU V OKVIRU CILJNEGA RAZISKOVALNEGA PROGRAMA (CRP)
»KONKURENČNOST SLOVENIJE 2006 – 2013«

***OSKRBNE VERIGE RDEČEGA MESA V SLOVENIJI
– ANALIZA STANJA IN OBLIKOVANJE RAZVOJNIH
MODELOV ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI***

Zaključno poročilo
(št. projekta: V4-0410)

AVTORJI:

Dr. Aleš KUHAR

Dr. Tinca VOLK

Dr. Alenka Žnidaršič

Urša CERK

Ivana ILIČIČ

Tanja TRAVNIKAR

Raziskovalna organizacija:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

Groblje 3, 1230 Domžale

KATEDRA ZA AGRARNO EKONOMIKO, POLITIKO IN PRAVO

Domžale, oktober, 2010

ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA

**OSKRBNE VERIGE RDEČEGA MESA V SLOVENIJI
– ANALIZA STANJA IN OBLIKOVANJE RAZVOJNIH
MODELOV ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI**

(V4-0410)

PRILOGA 1

Delovni sklop A: Analiza stanja

»Analiza sekundarnih statističnih virov v povezavi z oskrbno verigo rdečega mesa v Sloveniji in primerjava s tujino«

AVTORJI:

Dr. Tinca VOLK

Dr. Aleš KUHAR

Urša CERK

Raziskovalna organizacija:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

Groblje 3, 1230 Domžale

KATEDRA ZA AGRARNO EKONOMIKO, POLITIKO IN PRAVO

Domžale, oktober, 2010

KAZALO

1	Uvod	3
2	Reja govedi za meso	4
2.1	Pomen sektorja v nacionalnem kmetijstvu in strukturne značilnosti	4
2.2	Število živali in prireja	5
2.3	Cenovna gibanja	6
2.4	Specifični ukrepi kmetijske politike	8
2.5	Ekonomski kazalci reje	9
2.6	Poraba in shema blagovnih tokov	10
3	Reja prašičev.....	13
3.1	Pomen sektorja v nacionalnem kmetijstvu in strukturne značilnosti	13
3.2	Število živali in prireja	14
3.3	Cenovna gibanja	15
3.4	Specifični ukrepi kmetijske politike	16
3.5	Ekonomski kazalci reje	16
3.6	Poraba in shema blagovnih tokov	17
4	Mesnopredelovalna industrija	20
4.1	Strukturni podatki	20
4.2	Podatki o poslovanju	24
4.3	Produktivnost in dodana vrednost	27
4.4	Podatki o dobičkovnosti	32
4.5	Cenovna gibanja v oskrbni verigi rdečega mesa	34
5	Zaključki.....	40
6	Literatura in viri:	45

1 UVOD

Izboljšanje konkurenčnosti je ključni razvojni izziv slovenskega agroživilstva, saj kmetijstvo po produktivnosti zaostaja za povprečjem EU-25 za okoli trikrat, živilskopredelovalna industrija pa po dodani vrednosti na zaposlenega za povprečjem EU zaostaja za več kot 50%. K nizki konkurenčnosti slovenskega agroživilstva prispevajo temeljni strukturni deficiti, omejevalne naravne danosti, v živilski industriji pa je krepitev konkurenčnosti zaustavljala še visoka stopnja zunanjetrgovinske zaščite pred pristopom ter naraščajoča dominacija trgovine. Konkurenčni pritiski se bodo v prihodnje še povečevali, zato mora agroživilstvo oblikovati nove razvojne pristope. Strateška paradigma, ki kaže potencialne za pospešek konkurenčnosti slovenske agroživilske verige je vpeljava principov vertikalne koordinacije oskrbne verige. Ne zadostna povezanost med pridelovalci kmetijskih surovin in živilskopredelovalno industrijo je stalna težava v slovenskem agroživilstvu. Prednosti strateškega sodelovanja se kažejo v stabilnejših ekonomskih razmerah in zmanjševanju poslovnih tveganj, pa tudi v zagotavljanju varnejše in kakovostnejše hrane. Rast dohodkov je možno dolgoročno pričakovati le ob večji stroškovni učinkovitosti in predvsem ob rasti produktivnosti, pri čemer pa strateška vertikalna koordinacija lahko zagotovi pomemben prispevek.

Učinkovito delujočih vertikalnih sistemov v slovenskem agroživilstvu ni veliko, poleg ugotovljenega zaostanka pri vpeljevanju v praksi pa obstaja tudi raziskovalni deficit.

Osrednje vprašanje, ki ga obravnavamo v okviru raziskovalnega projekta je kakšne so značilnosti oskrbnih verig ter katere spremembe so potrebne in možne, da bi privedle k povečanju konkurenčnosti vseh členov v verigi, izboljšanju dobičkovnosti, zmanjšanju tveganja in zagotavljanju optimalne kakovosti. Proučevali smo oskrbno verigo govejega in prašičjega mesa, ki vključuje ekonomsko najpomembnejše usmeritve na ravni kmetijstva in živilskopredelovalne industrije. K izboru te oskrbne verige so nas spodbudili tudi drugi dejavniki, predvsem izzivi s katerimi se le-ta sooča, strukturne značilnosti, pa tudi ocenjeni razvojni potenciali, ki izhajajo iz razmeroma visoke dosežene ravni tehnologije, kakovosti surovin in izdelkov ter ugleda.

V prvem delovnem sklopu smo na podlagi sekundarnih virov (statistične baze) in primarnih virov (štiri serije anket) določili značilnosti obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji.

2 REJA GOVEDI ZA MESO

2.1 Pomen sektorja v nacionalnem kmetijstvu in strukturne značilnosti

Priraja mesa govedi je poleg priraje mleka najpomembnejša proizvodna usmeritev slovenskega kmetijstva. V letu 2007 je govedo redilo 54% vseh kmetijskih gospodarstev, krave dojilje in rejnice (druge krave) pa 23% gospodarstev. K bruto vrednosti proizvodnje priraja mesa govedi v zadnjih letih prispeva med 12% in 13%, kar je precej nad povprečjem EU (2007 8,5%). Večji gospodarski pomen kot v Sloveniji ima priraja mesa govedi le v kmetijstvu Irske (25%), Luksemburga (18%), Belgije (16%), Velike Britanije (15%) in Avstrije (14%).

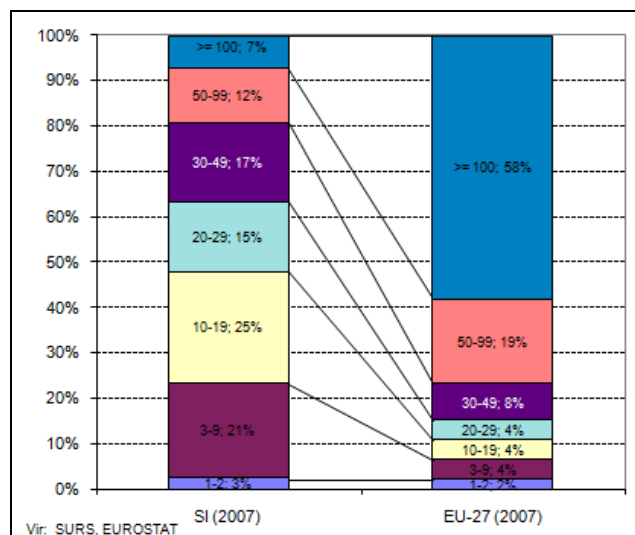
V govedoreji v Sloveniji v zadnjem desetletju potekajo dokaj intenzivne strukturne spremembe, ki so se izrazile predvsem v zmanjševanju števila gospodarstev, ki redijo govedo in povečevanju povprečnega staleža živali na gospodarstvo. Po podatkih zadnjega strukturnega popisa se je v Sloveniji v letu 2007 z govedorejo ukvarjalo slabih 41.000 gospodarstev, kar je dobra tretjina manj kot v letu 1997. Hitro se zmanjšuje zlasti število gospodarstev v najmanjših velikostnih razredih (do 10 glav), narašča pa le število gospodarstev s 30 ali več govedi. Povprečna velikost črede je glede na leto 1997 porasla skoraj za polovico in po zadnjih podatkih (2007) znaša 11,6 glav na gospodarstvo. Vzporedno s procesom koncentracije poteka tudi proces specializacije gospodarstev. V letu 2007 je bila vzreja in pitanje govedi prevladujoča dejavnost na skoraj petini kmetijskih gospodarstev z govedom, medtem ko je ta delež v letu 2003 znašal le 12%.

Tabela 1: Število in povprečna velikost gospodarstev, ki redijo govedo

	1997	2000	2003	2005	2007	2007/1997
Število gospodarstev z govedom	63.979	56.097	46.736	43.675	40.842	-36%
- delež v vseh gospodarstvih	70%	65%	61%	57%	54%	
Povprečno število govedi na gospodarstvo	7,8	8,9	10,2	10,6	11,6	+49%
Število gospodarstev v tipu 'vzreja in pitanje goveda'	:	:	5.384	6.981	7.657	
- delež v gospodarstvih z govedom	:	:	12%	16%	19%	

Vir: SURS – Strukturni popisi kmetijstva

Kljub strukturnim spremembam pa Slovenija po velikosti črede govedi še vedno močno zaostaja za povprečjem EU (EU-27 2007 27 glav), zlasti pa za povprečjem starih članic (EU-15 2007 67 glav). V letu 2007 je imelo manjše povprečno število govedi na gospodarstvo kot Slovenija le pet članic (Romunija, Bolgarija, Litva, Latvija, Poljska). Pri nas skoraj polovico govedi (2007 48%) še vedno redijo gospodarstva, ki imajo do 20 glav govedi in le dobrih 18% govedi se nahaja na gospodarstvih, ki redijo 50 ali več živali. V povprečju EU-27 je bilo v letu 2007 v razredih do 20 glav 11% vse govedi, v razredih 50 ali več glav na gospodarstvo pa 77%.



Slika 1: Delež govedu po velikostnih razredih števila govedu na gospodarstvo v Sloveniji in EU v letu 2007

2.2 Število živali in prireja

Število govedu je po letu 2000 razmeroma stabilno in se giblje med 450.000 in 480.000. Ob tem je zaradi zmanjševanja števila krav molznic skupno število krav nekoliko padlo (na okoli 175.000). Število krav, ki so prvenstveno namenjene proizvodnji mesa, se povečuje in je že preseglo 60.000, kar predstavlja več kot tretjino vseh krav. Po deležu dojlj in rejnic v strukturi črede krav se Slovenija uvršča na prvo mesto med novimi članicami EU in se že približuje povprečju EU-15 (2007 40%). V splošnem je za EU kot celoto značilen trend zmanjševanja skupnega števila govedu, in to tako v starih, kot v novih članicah. Občutneje se je stalež govedu v zadnjih letih povečal le v Grčiji.

Prirast govedu je v Sloveniji po letu 2000 nihal okoli 80.000 ton, domača prireja mesa pa okoli 44.000 ton. V letu 2009 statistika beleži precejšen padec tako prirasta, kot domače prireje mesa, ki pa jih verjetno lahko v precejšnji meri pripišemo gospodarski krizi, ki je vplivala tudi na blagovne tokove v živinoreji. Skupno število govedu se v letu 2009 ni zmanjšalo.

Tabela 2: Osnovni podatki o reji govedu za meso

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Število govedu (000)	453	471	494	477	473	450	451	453	454	480	470	473
Od tega: krave (000)	181	186	194	189	195	186	182	177	173	178	176	174
Od tega: druge krave (000)	34,7	36,5	53,9	52,8	55,0	55,2	48,1	57,0	60,5	61,2	62,6	61,0
- delež drugih krav	19%	20%	28%	28%	28%	30%	26%	32%	35%	34%	36%	35%
Prirast v živi masi (000 t)	81,2	86,4	87,1	81,7	77,8	81,0	80,2	80,6	76,5	77,8	81,6	71,9
Domača prireja mesa (000 t)	44,3	44,1	39,3	48,0	44,6	50,1	45,0	44,1	42,2	43,0	44,5	41,1

* začasni podatki

Vir: Statistični urad RS (SURS)

Kljub strukturnim spremembam v smeri specializacije v mlečno proizvodnjo na eni strani ter večjega obsega reje krav dojlj na drugi strani, v govejih čredah močno prevladujejo

kombinirane pasme (2008 84% od tega 19% kombinirane pasme bolj v mlečnem tipu). Čistih mesnih pasem je malo (pod 1%), kar kaže na še vedno razmeroma nizko stopnjo specializacije v mesno proizvodnjo.

2.3 Cenovna gibanja

Odkupne cene govedi za zakol pri nas v splošnem sledijo gibanju cen na evropskem trgu. Po daljšem obdobju z negativnim trendom so cene govedi po letu 2004 nekoliko porasle. Trend rasti je opazen pri vseh kategorijah govedi (biki, telice, krave), najmočneje pa so po letu 2003 porasle cene krav za zakol.



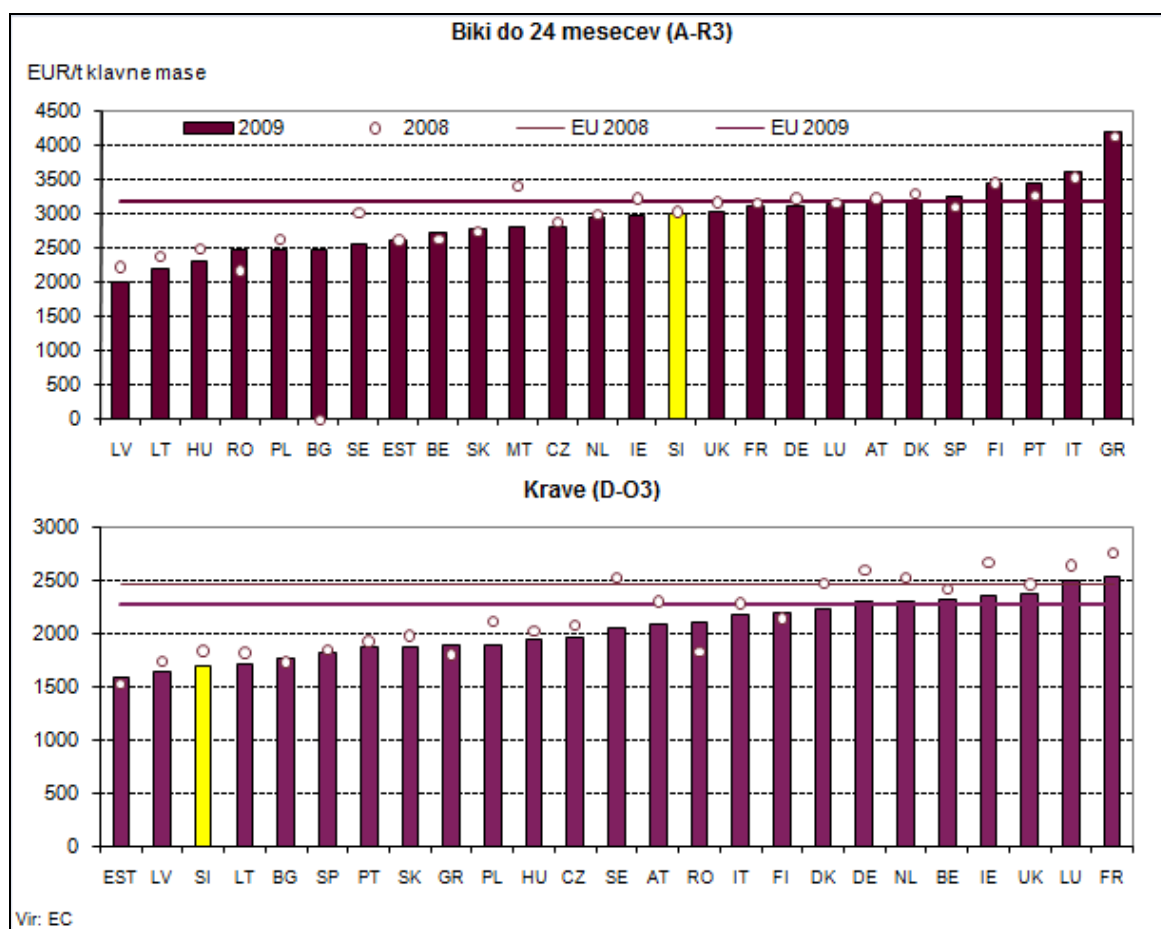
Slika 2: Odkupne cene govedi za zakol (EUR/t žive mase)

Kljub podobnim gibanjem cen govedi kot v povprečju EU, so cenovna razmerja med različnimi kategorijami govedi pri nas precej drugačna kot v EU. Primerjava cen standardnih kategorij govedi na reprezentativnih trgih kaže, da so cene telic v Sloveniji vseskozi nižje od cen bikov (za okoli 10%), medtem ko so v povprečju EU razlike v cenah teh dveh kategorij minimalne in pogosto v korist cen telic. Cene krav so tudi v EU nižje od cen bikov, vendar se praviloma gibljejo okoli 75% te cene. Pri nas so tudi v letu 2008, ko je bilo to razmerje najugodnejše, cene krav dosegale le 61% cene bikov. V letu 2009 je to razmerje zopet slabše (57%).

Tabela 3: Primerjava tržnih cen standardnih kategorij govedi v Sloveniji in EU

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SLOVENIJA (EUR/t klavne mase)												
Biki do 24 mesecev (A-R3)	:	:	:	:	2.443	2.438	2.404	2.733	2.896	2.903	3.033	3.008
Telice (E-R3)	:	:	:	:	2.164	2.147	2.209	2.469	2.670	2.676	2.706	2.661
Krave (D-O3)	:	:	:	:	1.295	895	978	1.341	1.557	1.560	1.844	1.704
EU (EUR/t klavne mase)												
Biki do 24 mesecev (A-R3)	2.822	2.809	2.829	2.317	2.675	2.702	2.689	2.919	3.158	3.015	3.196	3.194
Telice (E-R3)	2.734	2.783	2.908	2.565	2.638	2.746	2.781	2.936	3.142	3.144	3.267	3.125
Krave (D-O3)	2.100	1.999	2.155	1.670	1.780	1.841	2.007	2.282	2.378	2.298	2.471	2.270
RAZMERJE CEN (EU = 100)												
Biki do 24 mesecev (A-R3)	:	:	:	:	91	90	89	94	92	96	95	94
Telice (E-R3)	:	:	:	:	82	78	79	84	85	85	83	85
Krave (D-O3)	:	:	:	:	73	49	49	59	65	68	75	75

Vir: ARSKTRP, Evropska komisija



Slika 3: Tržne cene bikov do 24 mesecev in krav po državah EU v letih 2008 in 2009

Cene govedi so v Sloveniji še vedno nižje kot v povprečju EU, pri čemer se je relativna razlika v cenah po vstopu nekoliko zmanjšala, najbolj opazno pri kravah. Cene bikov so v Sloveniji v zadnjih letih nižje kot v povprečju EU za okoli 5% (pred vstopom okoli 10%), cene telic pa za okoli 15% (pred vstopom okoli 20%). Pri obeh kategorijah se Slovenija po ravni cen uvršča nekje na sredino. Višjo ceno ima večina starih članic EU (tudi sosednji Avstrija in Italija),

medtem ko so v drugih novih članicah cene nižje kot pri nas. Cene krav so v Sloveniji kljub nadpovprečni rasti v zadnjih letih še vedno med najnižjimi v vsej EU. Nižjo ali primerljivo ceno krav za zakol imajo le še Baltske države. V Italiji in Avstriji je bila v zadnjih dveh letih cena krav višja kot v Sloveniji za okoli četrtno, na Madžarskem pa za več kot 10%.

2.4 Specifični ukrepi kmetijske politike

Kmetijska politika se je v Sloveniji že v predpristopnem obdobju zgledovala po skupni kmetijski politiki (SKP) EU. Tako so bile za trg mesa govedi že leta 1995 uvedene premije za krave dojilje in nekatere druge posebne tipe reje, v letu 2000 premije za moško govedo, v letu 2003 pa še klavne premije in premije za ekstenzivno rejo. To pomeni, da je Slovenija že pred vstopom v EU rejcem zagotavljala praktično vse vrste premij, ki so bile predvidene v okviru skupne tržne ureditve za govedo, njihova višina pa je v letu 2003 dosegla 75% višine primerljivih plačil v EU-15. Po vstopu v EU so se v skladu s pristopno pogodbo vse vrste neposrednih plačil postopoma dvigovale do polne višine v letu 2007 (2004: 85%, 2005: 90%, 2006: 95%, 2007: 100%).

Tabela 4: Osnovne vrste in višina neposrednih plačil za govedo

	2000	2001	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Od 2007
Neposredna plačila (EUR/glavo)										
Pitana teleta na višjo težo	80,5	77,5	73,2	92,1	-	-	-	-	-	-
Program Pohorje-beef	107,4	103,3	97,5	-	-	-	-	-	-	-
Klavne prvesnice / Telice za zakol	107,4	103,3	-	115,1	-	-	-	-	-	-
Klavna premija za odraslo govedo	-	-	-	-	59,7	59,0	67,9	72,0	76,0	-
Klavna premija za teleta	-	-	-	-	-	36,8	42,3	44,9	47,4	-
Dodatno plačilo (za odraslo govedo)	-	-	-	-	-	21,8	22,2	22,2	23,3	-
Krave dojilje – osnovna premija	96,6	93,0	87,8	115,1	148,1	147,6	169,7	180,0	190,0	-
Krave dojilje – dodatna premija	-	-	-	-	-	-	20,5	21,7	22,9	-
Biki – posebna premija	-	-	87,8	115,1	154,7	154,0	177,2	188,0	198,5	136,5
Voli – posebna premija	-	-	87,8	115,1	110,5	111,3	127,3	135,0	142,5	97,5
Premija za ekstenzivno rejo	-	-	-	-	-	74,0	84,8	90,0	95,0	-
Plačilo za ekstenzivno rejo ženskih goved	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*
Regionalno enotno plačilo (EUR/ha)										
- njive	-	-	-	-	-	-	-	-	-	332,0
- trajno travinje (tudi travniški sadovnjaki)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108,7
Individualni zgodovinski dodatek (EUR/ha)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30%**

* višina plačila odvisna od števila zahtevkov (2007: 163 EUR/glavo; 2008: 196 EUR/ glavo)

** osnovna polna višina vseh premij za govedo glede na uveljavljene pravice v letu 2006, preračunana na plačilne pravice na ha

Vir: MKGP, preračuni KIS

Z letom 2007 se je tudi v Sloveniji začela izvajati nova shema neposrednih plačil v skladu z reformo SKP. Z uveljavitvijo reforme se je obseg proizvodno vezanih plačil v govedoreji močno zmanjšal, tako po številu, kot po vrednosti. Proizvodno vezano je ostalo le 65% posebne premije za biki in vole ter plačilo za ekstenzivno rejo ženskih goved, ki je nacionalno specifičen ukrep in se izplačuje iz naslova posebnih načinov reje in izboljšanja kakovosti. Reforma kot osnovno obliko neposrednih plačil v kmetijstvu uvaja regionalna enotna plačila na površino (različna višina za njive in travinje). Proizvajalci v sektorju govedu so poleg tega upravičeni še do zgodovinskega

plačila v višini 30% vseh premij za govedo, ki so jih prejeli v letu 2006. To plačilo je za vsakega rejca drugačno in se upošteva kot dodatek k regionalnim enotnim plačilom na površino. Pri intenzivnih, specializiranih rejcih so se neposredna plačila z reformo praviloma zmanjšala, povečala pa so se pri ekstenzivnejših rejcih z velikim deležem travinja in manjšo obremenitvijo krmnih površin.

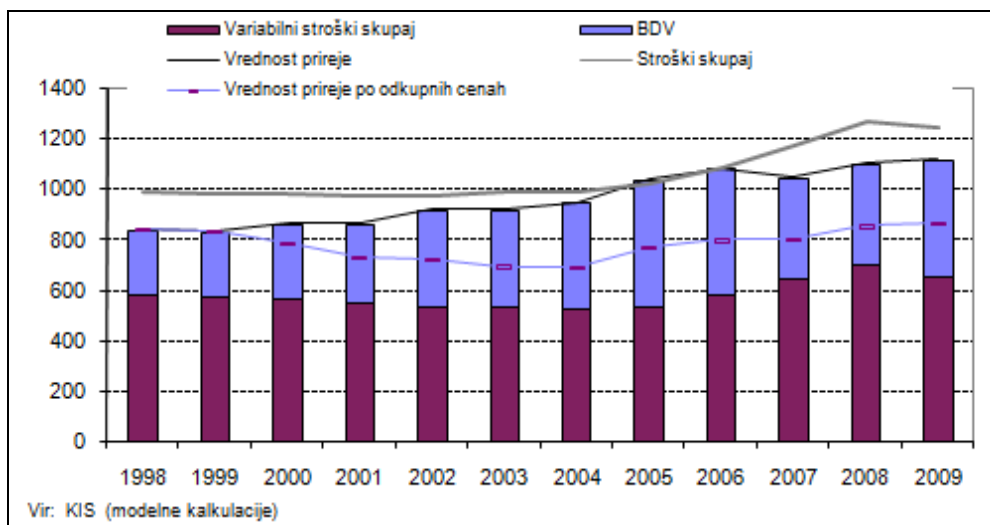
Pregled reforme SKP (Health check), ki je šel v smer ponovnega zmanjšanja obsega proizvodno vezanih plačil in na tej podlagi sprejeta uredbo o neposrednih plačilih v kmetijstvu, prinaša nekatere spremembe tudi za rejce govedi. Slovenija bo sicer proizvodno vezana plačila za govedo ohranila še v letih 2010 in 2011, z letom 2012 pa bodo posebne premije za bike in vole prešle v proizvodno nevezana plačila kot individualni zgodovinski dodatek k regionalnemu plačilu (na enak način kot ob reformi v letu 2007 ob upoštevanju povprečne vrednosti odobrenih premij v referenčnem obdobju 2007-2008). Proizvodno vezano plačilo za ekstenzivno rejo ženskih govedi se ohranja v podobni obliki kot do sedaj, nekoliko nižja pa so skupna sredstva (ovojnica) za ta ukrep. Z letom 2010 bodo kmetijska gospodarstva, ki imajo travinje in redijo govedo, konje ali drobnico lahko uveljavljala pravico do nove vrste podpore, namenjene ohranitvi živinoreje na travinju. Višina podpore bo odvisna od skupne uveljavljene površine travinja ter skupne ovojnice za ta ukrep, izplačana pa bo v obliki individualnega dodatka k plačilnim pravicam posameznega kmetijskega gospodarstva.

2.5 Ekonomski kazalci reje

Na ekonomske rezultate pri prireji govedi poleg odkupnih cen in cen vmesne porabe v zadnjih letih močno vplivajo tudi neposredna plačila. Neposredna plačila so se po letu 1999 močno povečala in pri pitanju govedi postala eden ključnih dejavnikov višine dohodkov rejcev.

Ocene na osnovi modelov kažejo, da so bili dohodki pri srednje intenzivnem pitanju govedi do leta 1999 razmeroma stabilni, pri čemer je za pokritje stroškov dela, zemlje in kapitala (bruto dodana vrednost) ostajalo okoli 30% prihodkov, koeficient ekonomičnosti (razmerje med prihodki in skupnimi stroški) pa se je gibal okoli 85. V obdobju 2000-2006 so dohodki razmeroma hitro naraščali. V tem obdobju je na izboljšanje rezultatov vplivala predvsem hitra rast neposrednih plačil. Daleč najboljši ekonomski rezultati so bili doseženi v letih 2005 in 2006, ko so ob večjih neposrednih plačilih precej porasle tudi odkupne cene govedi, rast stroškov pa je bila zmerna. V teh dveh letih, ki sta bili za pitanje govedi izjemno ugodni, je za pokritje stroškov dela, zemlje in kapitala ostalo okoli 47% prihodkov, skupni prihodek pa je zadoščal tudi za pokritje celotnih ocenjenih stroškov pitanja (koeficient ekonomičnosti nad 100). V letih 2007 in 2008 so se ekonomski rezultati ponovno poslabšali. Ti dve leti je zaznamovala hitra rast stroškov prireje, zlasti stroškov krme (visoke cene žita, energije in mineralnih gnojil), s prehodom na novo shemo v letu 2007 pa se je zaustavila tudi rast neposrednih plačil. Stroški krme so kljub padcu ostali razmeroma visoki tudi v letu 2009, tako da se tudi ob nadaljevanju trenda rahle rasti odkupnih cen ekonomski rezultati niso bistveno izboljšali. V zadnjih treh letih je po pokritju

spremenljivih stroškov rejcem ostalo okoli 40% prihodka, koeficient ekonomičnosti pa je znašal okoli 90%.



Slika 3: Ocena osnovnih ekonomskih kazalcev pri pitanju govedu (EUR na glavo)

Čeprav je rezultate modelnih izračunov težko posploševati, ocene kažejo, da pri pitanju govedu rejci praviloma ne dosegajo dohodka, ki je primerljiv z dohodkom v drugih gospodarskih dejavnostih. V tem Slovenija ni izjema. Po ugotovitvah Evropske komisije, ki temeljijo na podatkih FADN za obdobje 2000-2006, tudi v EU rejci ne dosegajo paritetnega dohodka, čeprav je intenzivnost prireje tam večja, mnogo večja pa so tudi kmetijska gospodarstva.

2.6 Poraba in shema blagovnih tokov

Meso govedu v strukturi skupne porabe mesa predstavlja okoli 23%, kar ga uvršča na tretje mesto (za prašičjim in perutninskim mesom). Poraba mesa govedu je v Sloveniji v zadnjem desetletju močno nihala. Podobno kot v drugih evropskih državah je bila poraba najnižja v letih 2000-2002 (okoli 40.000 t), to je v obdobju krize na trgu govedu ob pojavu BSE, nato pa se je v naslednjih letih vrnila na raven pred letom 2000 oziroma jo celo preseгла. V zadnjem obdobju je poraba zopet manjša in znaša med 42.000 ton in 43.000 ton oziroma 21 kg na prebivalca. Poraba mesa govedu na prebivalca je v Sloveniji vseskozi višja kot v povprečju EU, kjer se v zadnjih letih giblje okoli 18 kg.

Stopnja samooskrbe z mesom govedu v zadnjem desetletju precej niha. V letih 1998-2000 je bila Slovenija neto uvoznik mesa govedu (stopnja samooskrbe okoli 97%), v letih 2001-2003, ko so bile razmere na trgu zaradi težav, povezanih z BSE, neobičajne, pa je stopnja samooskrbe močno porasla (v povprečju 114%). Uvoz mesa se je v teh letih več kot razpolovil, hkrati pa je izvoz močno porasel, k čemur so prispevale tudi večje izvozne podpore. Po vstopu Slovenije v EU, ki sovpada z umiritvijo razmer, se je obseg zunanje trgovine z govedom vrnil v običajne okvire, v naslednjih letih pa sta tako uvoz kot izvoz naraščala. V letih 2004 in 2005 se je stopnja samooskrbe znižala na 95%, v letih 2006-2008 porasla na 102%, v letu 2009 pa zopet padla na

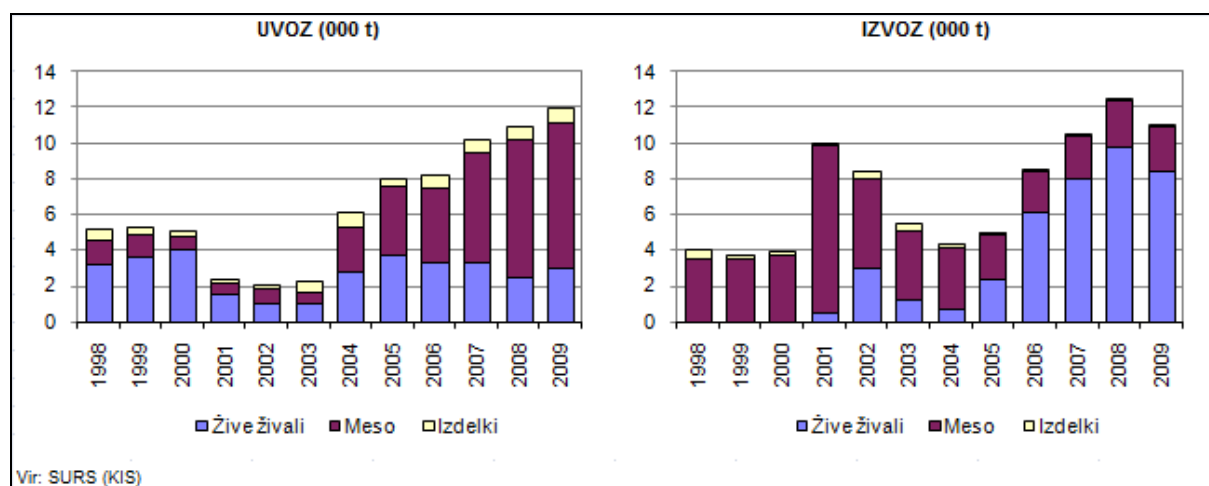
98%. Po letu 2005 je presežek oziroma primanjkljaj razmeroma majhen in v nobenem letu ni presegel 1.600 ton.

Tabela 5: Bilanca proizvodnje in porabe mesa govedi (000 t; ekvivalent klavnih polovic)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Domača prireja	44,3	44,1	39,2	48,0	44,7	50,2	45,0	44,1	42,2	43,1	44,5	41,0
Uvoz	5,1	5,2	5,1	2,3	2,0	2,3	6,1	8,0	8,2	10,2	10,9	12,0
Izvoz	4,0	3,7	3,9	10,0	8,4	5,5	4,3	5,0	8,5	10,5	12,5	11,1
Sprememba zalog	0,0	0,4	-0,5	0,0	0,0	-0,1	0,2	-0,2	0,2	0,2	-0,3	0,1
Domača poraba	45,4	45,3	40,9	40,3	38,2	47,0	46,7	47,2	41,6	42,6	43,2	41,8
Poraba na prebivalca (kg)	22,9	22,8	20,6	20,2	19,2	23,6	23,4	23,6	20,7	21,1	21,2	20,5
Stopnja samooskrbe (%)	98	97	96	119	117	107	96	93	101	101	103	98

* začasni podatki
Vir: SURS (KIS)

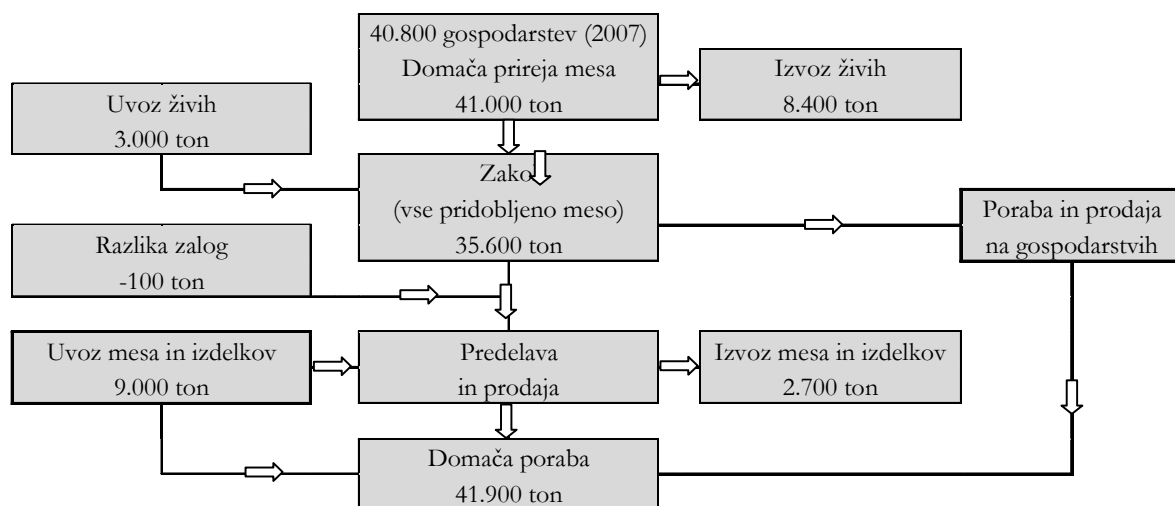
Ob rasti obsega zunanje trgovine z govedom so po vstopu v EU opazne tudi precejšnje spremembe v strukturi uvoza in izvoza. Pri uvozu se jasno kaže trend rasti deleža mesa (od 42% v letu 2004 na 68% v letu 2009) na račun zmanjševanja deleža živih živali (od 45% v letu 2004 na 25% v letu 2009). Žive živali uvažamo predvsem iz Madžarske in Češke (preko 70%), pomembnejši dobavitelji pa so še Romunija, Slovaška in Poljska. Večinoma gre za živali za nadaljnjo rejo (okoli 60%). Meso govedi Slovenija uvažuje iz Avstrije in Italije (skupaj okoli 75%), v manjšem deležu pa tudi iz Nemčije, Poljske in Nizozemske. V strukturi uvoza prevladuje sveže meso (okoli 80%).



Slika 4: Uvoz in izvoz govedi po stopnjah predelave (v ekvivalentu klavne mase)

Pri izvozu so spremembe ravno obratne. Povečuje se izvoz živih živali, ki je v letih 2008 in 2009 količinsko (v ekvivalentu klavnih polovic) predstavljal že več kot tri četrtine vsega izvoza govedi (leta 2004 16%), zmanjšuje pa se delež mesa, ki je še v letu 2004 pomenil najpomembnejšo izvozno kategorijo (2004 okoli 80% izvoza, 2008-2009 dobrih 20%). Izvoz mesa govedi v zadnjih letih stagnira, tradicionalno najpomembnejši izvozni trg pa ostaja Italija, pri čemer pa se je njen delež po letu 2006 precej zmanjšal (2005 še preko 90%) na račun hitrega povečevanja izvoza v druge države, zlasti Avstrijo in Nizozemsko.

V strukturi izvoza živih živali prevladuje odraslo klavno govedo (okoli 80%). Večina izvoza teh kategorij je namenjena v Avstrijo in Italijo, kjer so cene višje. Rejci so očitno izkoristili odprtje trga po vstopu v EU in preusmerili del prodaje živih klavnih živali neposredno v izvoz. V zadnjih dveh letih je tako celoten izvoz živih živali predstavljal že preko 20% domače prireje mesa (v letu 2004 pod 2%).



Slika 5: Shema blagovnih tokov pri govedu
(2009 – začasni podatki; v ekvivalentu klavnih polovic VTR: SURS)

Preostalo klavno govedo prevzamejo domače klavnice neposredno ali preko organizatorjev odkupa (zadruga ipd.). Po letu 2005 in zaostitvi veterinarskih predpisov zakola govedi na gospodarstvih praktično ni več. Klanje govedi v klavnih se deloma opravlja kot storitev, pri čemer rejci prevzamejo meso, ki je praviloma namenjeno za lastne potrebe, deloma pa za prodajo na domu.

3 REJA PRAŠIČEV

3.1 Pomen sektorja v nacionalnem kmetijstvu in strukturne značilnosti

Priraja mesa prašičev v zadnjih letih k bruto vrednosti kmetijstva prispeva okoli 7%. Ta delež se je v zadnjem desetletju precej zmanjšal (1998 11%), kar kaže na stagnacijo oziroma nazadovanje panoge v primerjavi z drugimi sektorji kmetijstva. Po letu 2006 je prašičereja izgubila drugo mesto med dejavnostmi priraje mesa (za govedom) in ga prepustila priraji perutninskega mesa. Delež prašičereje v nacionalnem kmetijstvu je v Sloveniji manjši kot v EU (2007 slabih 9%), pri čemer so razlike med posameznimi članicami zelo velike (od 2,5% v Grčiji do 26,5% na Danskem).

Podobno kot v sektorju govedoreje tudi v prašičereji potekajo stalne strukturne spremembe. Po vzorčnem popisu 2007 se je s prašičerejo ukvarjalo 42% kmetijskih gospodarstev, medtem ko je bil ta delež v letu 1997 še blizu 60%. Prašiče ima vse manj kmetijskih gospodarstev, pri čemer se najhitreje zmanjšuje število gospodarstev, ki redijo do 50 prašičev. Raste le število gospodarstev v velikostnih razredih 100 ali več prašičev na gospodarstvo. Vzporedno se povečuje tudi povprečno število živali na gospodarstvo, ki je v primerjavi z letom 1997 poraslo za 44% in v letu 2007 znašalo nekaj več kot 17 prašičev.

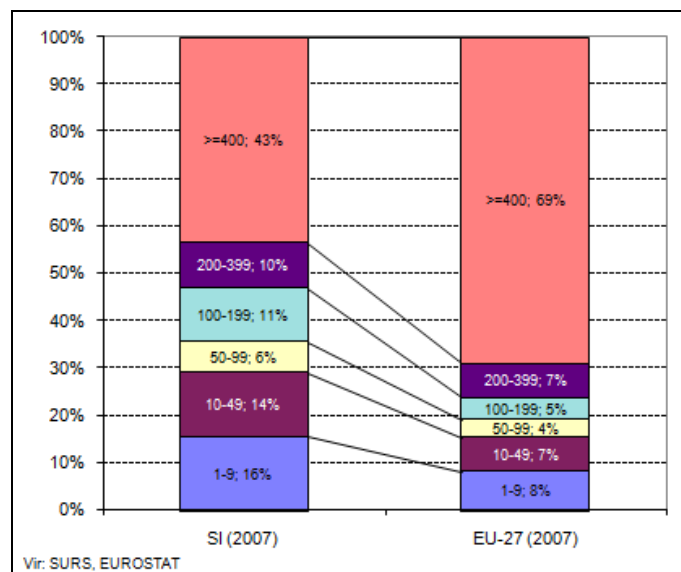
Tabela 6: Število in povprečna velikost gospodarstev, ki redijo prašiče

	1997	2000	2003	2005	2007	2007/1997
Število gospodarstev s prašiči	50.552	44.623	39.484	33.945	31.690	-37%
- delež v vseh gospodarstvih	56%	52%	51%	44%	42%	
Povprečno število prašičev na gospodarstvo	11,9	13,5	15,4	14,9	17,2	+44%

Vir: SURS – Strukturni popisi kmetijstva

Za prašičerejo je značilna izrazita dualna struktura. Velika večina gospodarstev (84%) ima le 1-9 prašičev (v povprečju 3 prašiče na gospodarstvo), v razredih do 49 prašičev na gospodarstvo pa je kar 96% vseh gospodarstev s prašiči. Na drugi strani obstaja manjše število velikih, specializiranih podjetij in kmetij (dobra 2% gospodarstev), ki imajo 100 ali več prašičev na gospodarstvo (v povprečju 495 prašičev), redijo pa 64% skupnega števila prašičev.

Zaradi velikega deleža zelo majhnih rejcev je povprečno število prašičev na gospodarstvo v Sloveniji kljub strukturnim spremembam še vedno bistveno manjše kot v EU (2007 EU-27 44 prašičev na gospodarstvo), zlasti če ga primerjamo s starimi članicami (2007 EU-15 238 prašičev na gospodarstvo). Manjše povprečno število prašičev na gospodarstvo kot Slovenija ima le 5 držav (Romunija, Bolgarija, Litva, Latvija, Madžarska). Tudi v povprečju EU po številu prevladujejo manjša gospodarstva, vendar skoraj 70% prašičev redi 2% gospodarstev v velikostnem razredu 400 ali več prašičev. Pri nas je delež rejcev v tem razredu precej manjši kot v EU, tako v številu gospodarstev (0,3%), kot v številu prašičev (43%).



Slika 6: Delež prašičev po velikostnih razredih števila prašičev na gospodarstvo v Sloveniji in EU

3.2 Število živali in prireja

Število prašičev pri nas med leti izrazito ciklično niha, pri čemer je v zadnjih letih opazen trend zmanjševanja staleža. V obdobju 2006-2009 je bilo v hlevih v povprečju 491.000 prašičev, kar je 17% manj kot v povprečju let 2002-2005. V istem primerjalnem obdobju se je skupno število prašičev v EU 27 zmanjšalo le za 2%, pri čemer padec staleža beležijo vse nove članice z izjemo Romunije in Estonije, med starimi članicami (EU 15) pa se je število prašičev občutno zmanjšalo le na Švedskem (-13%), Irskem (-8%) in v Veliki Britaniji (-6%), ki vse sodijo med manjše proizvajalke prašičjega mesa. Bolj kot v Sloveniji se je število prašičev zmanjšalo na Slovaškem (-33%), Češkem (-24%) in Madžarskem (-19%).

Vzporedno s padcem staleža sta se v zadnjih letih pri nas zmanjšala tudi prirast in domača prireja mesa prašičev. V obdobju 2006-2009 je prirast prašičev v povprečju znašal 73.000 ton, domača prireja mesa pa 58.000 ton, kar je 15% oziroma 13% manj kot v obdobju 2002-2005 (85.000 ton prirasta; 67.000 ton mesa).

Tabela 7: Osnovni podatki o reji prašičev

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Število prašičev (000)	592	558	604	600	656	621	534	547	575	543	432	415
- od tega plemenske svinje (000)	43	43	48	47	50	49	41	41	43	37	32	29
Prirast v živi masi (000 t)	83,3	83,5	77,3	84,6	85,7	91,3	85,0	79,2	83,1	77,7	72,2	57,2
Domača prireja mesa (000 t)	64,4	66,5	58,1	66,4	61,8	73,3	71,2	61,4	63,1	62,4	61,3	44,8

* začasni podatki

Vir: SURS

3.3 Cenovna gibanja

Cene prašičev se v Sloveniji oblikujejo pod močnim vplivom cen na evropskem trgu, ki med leti značilno ciklično nihajo. Po letu 2002 so ta nihanja sicer manj izrazita, kljub temu pa je še vedno opazno izmenjavanje rasti in padanja cen, ki pa se umirja okoli ravni povprečnih cen obdobja.



Slika 7: Odkupne cene pitalnih prašičev za zakol (EUR/t žive mase)

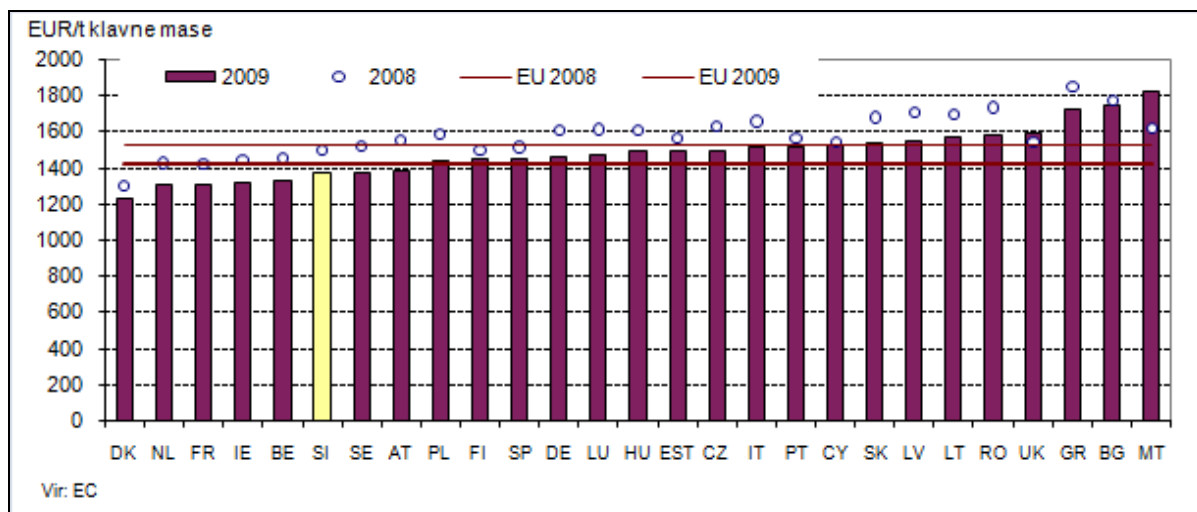
V povprečju EU cene prašičev ne kažejo dolgoročnejšega trenda padanja. V povprečju let 2006-2009 je bila tako tržna cena prašičev v EU 7% višja kot v povprečju let 2002-2005, medtem ko je pri nas ostala na podobni ravni, v primerjavi z obdobjem 1998-2001 pa se je znižala za 10%.

Tabela 8: Primerjava tržnih cen prašičev (razred E) v Sloveniji in EU

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
SLOVENIJA (EUR/t klavnih polovic)	:	:	:	:	1.485	1.371	1.371	1.487	1.479	1.366	1.502	1.378
EU (EUR/t klavnih polovic)	1.194	1.122	1.414	1.665	1.355	1.273	1.384	1.390	1.452	1.352	1.532	1.422
Razmerje cen (EU = 100)	:	:	:	:	110	108	99	107	102	101	98	97

Vir: ARSKTRP, Evropska komisija

Slovenija se je po vstopu v EU postopoma premaknila iz skupine držav z visokimi cenami prašičev v skupino držav z najnižjimi cenami. V letih 2008 in 2009 je nižjo ceno kot Slovenija imelo le pet članic EU, cena pri nas pa je bila 2% (2008) oziroma 3% (2009) pod povprečjem EU-27.



Slika 8: Tržne cene prašičev (razred E) po državah EU v letih 2008 in 2009

3.4 Specifični ukrepi kmetijske politike

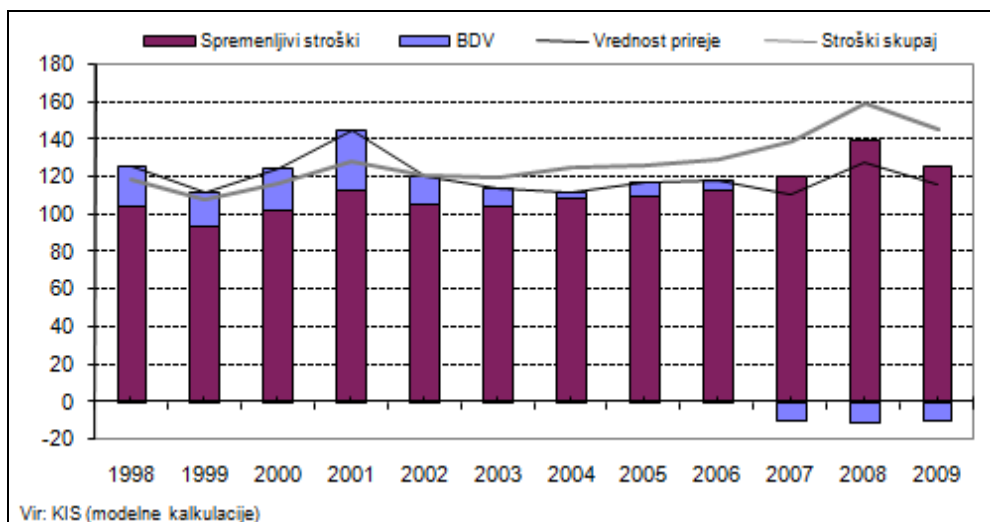
Kmetijska politika za trg prašičjega mesa ne predvideva proizvodno vezanih neposrednih plačil. Ukrep neposrednih podpor rejcem je kmetijska politika uporabila le občasno kot neke vrste intervencijski ukrep v letih, ko so bile razmere na trgu izjemno neugodne. V letu 2003 je bila tako uvedena prehodna pomoč rejcem v obliki plačila na žival, zaklano v določenem obdobju leta, ko so bile odkupne cene prašičev najnižje. V letu 2008 so zaradi kritičnih razmer, ki jih je povzročil izjemen porast cen žita (in krme) na svetovnem trgu, rejci lahko zaprosili za državno pomoč v obliki plačila na plemensko žival.

3.5 Ekonomski kazalci reje

V prašičereji so ekonomski rezultati odvisni predvsem od razmer na trgu in s tem povezanih cenovno-stroškovnih razmerij. Ukrepi kmetijske politike na dohodke rejcev vplivajo le posredno preko plačil na površino njiv in travinja v povezavi z obsegom pridelave krme za prašiče na gospodarstvu. Pri tehnologijah reje, ki v celoti temeljijo na kupljeni krmi, tovrstnih neposrednih plačil praviloma ni.

Po ocenah na osnovi modelnih izračunov so bili pri nas ekonomski rezultati reje prašičev vse do leta 2003 med boljšimi v kmetijstvu. Prihodki so zagotavljali pokritje celotnih ocenjenih stroškov priraje tudi v letih, ko so bile odkupne cene prašičev najnižje. V povprečju let 1998-2001 je tako koeficient ekonomičnosti pri industrijskem tipu reje (v celoti na kupljeni krmi) znašal 108% (od najmanj 105 v letu 1999 do največ 114 v letu 2001). Od leta 2002 dalje je opazno stalno zaostrovanje ekonomskih razmer za prašičerejo, vzporedno pa se slabšajo tudi ekonomski rezultati, ki rejcem praviloma ne zagotavljajo več pokritja vseh stroškov (koeficient ekonomičnosti pod 100). K temu sta prispevala tako padec ravni odkupnih cen prašičev, kot porast stroškov priraje. Stroški so bili visoki zlasti v zadnjih treh letih, ko so se zaradi visokih cen

žita na svetovnem trgu izjemno povečale cene kupljene krme. Koeficient ekonomičnosti je pri rejcih, ki pretežni del krme kupujejo, v letih 2007-2009 padel na 80%. Pri takšnem razmerju med prihodki in stroški prihodki niso pokrili niti vseh spremenljivih stroškov, tako da so rejci namesto dohodka ustvarjali izgubo.



Slika 9: Ocena osnovnih ekonomskih kazalcev pri pitanju prašičev pretežno na kupljeni krmi (EUR na glavo)

Tudi pri kombiniranem tipu krmljenja (del krme pridelan na gospodarstvu), kjer so ekonomski rezultati zaradi manjše odvisnosti od sprememb cen kupljene krme bolj stabilni, se je ekonomičnost pitanja prašičev poslabšala, dohodek pa padel pod raven primerljivih dohodkov v drugih gospodarskih dejavnostih. V zadnjih treh letih, ki so bila za prašičerejo najmanj ugodna, je koeficient ekonomičnosti znašal okoli 90 (v povprečju 2002-2005 102), za pokritje stroškov dela, zemlje in kapitala pa je ostalo okoli 20% prihodka (v povprečju 2002-2005 30%).

3.6 Poraba in shema blagovnih tokov

Prašičje meso v strukturi porabe mesa zavzema več kot 45-odstotni delež, kar ga uvršča na prvo mesto. Poraba med leti nekoliko niha. Najvišja je bila v letih 2004-2006 (okoli 90.000 ton), v zadnjih treh letih pa je v povprečju znašala okoli 86.000 ton. S porabo blizu 43 kg na prebivalca je Slovenija po porabi prašičjega mesa na ravni povprečja EU.

Poraba prašičjega mesa je pri nas vseskozi večja od domače prireje, tako da je Slovenija tradicionalni neto uvoznik v tem sektorju. V zadnjem obdobju se je zaradi večje porabe in manjše domače prireje neto uvoz precej povečal in sicer od okoli 16.000 ton (v ekvivalentu klavnih polovic), kolikor je znašal v povprečju obdobja do leta 2005, na okoli 26.000 ton v letih 2005-2008 in nato na 37.000 ton v letu 2009. Ob tem je stopnja samooskrbe padla od okoli 80% (1998-2004) na okoli 70% (2005-2008), v zadnjem letu pa se je znižala na 55%.

Tabela 9: Bilanca proizvodnje in porabe mesa prašičev (000 t; ekvivalent klavnih polovic)

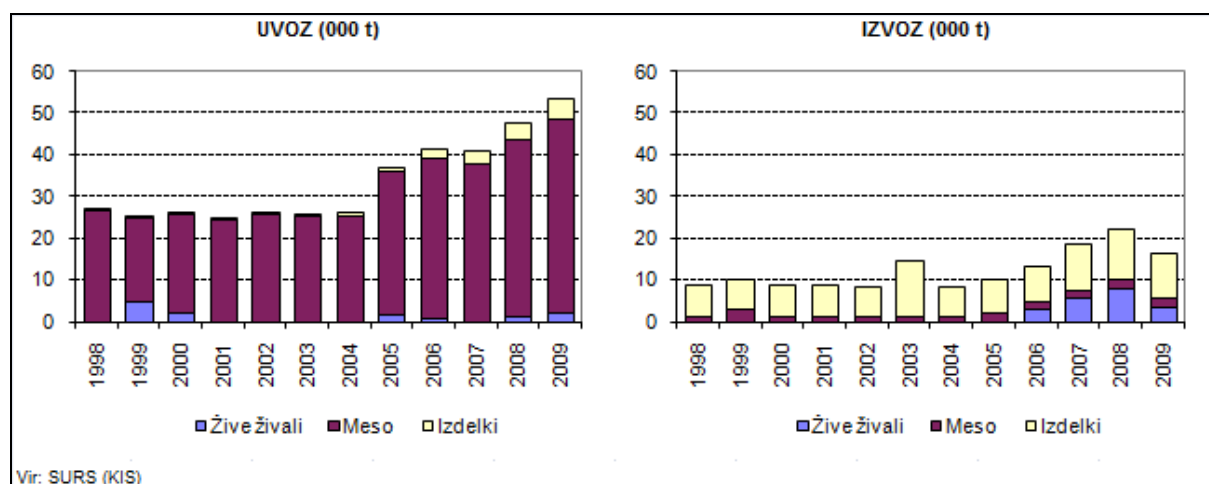
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
Domača prirreja	64,5	66,5	58,1	66,4	61,9	73,3	71,2	61,4	63,2	62,5	61,3	44,8
Uvoz	27,1	25,4	26,1	24,9	26,0	25,9	26,0	37,1	41,4	41,2	47,9	53,4
Izvoz	8,9	10,3	8,6	8,8	8,4	14,4	8,3	10,0	13,4	18,5	22,1	16,5
Sprememba zalog	0,2	0,2	-0,2	0,2	-0,1	0,1	-0,2	0,2	0,5	0,3	-0,2	-0,4
Domača poraba	82,4	81,4	75,9	82,3	79,5	84,7	89,1	88,4	90,8	84,9	87,3	82,1
Poraba na prebivalca (kg)	41,6	41,0	38,1	41,3	39,9	42,4	44,6	44,2	45,2	42,1	42,8	40,2
Stopnja samooskrbe (%)	78	82	77	81	78	87	80	70	70	74	70	55

* začasni podatki

Vir: SURS

Po vstopu v EU se je obseg zunanjetrgovinske menjave močno povečal. V letu 2009 je celoten uvoz predstavljal 65% domače porabe mesa prašičev (v letu 2004 okoli 30%), celotni izvoz pa 37% domače prirreje (v letu 2004 12%).

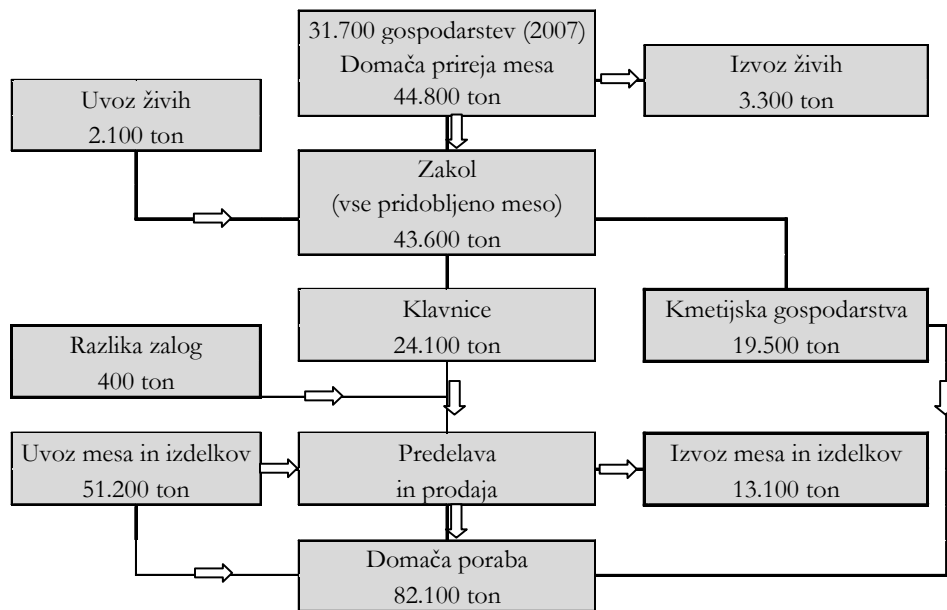
Slovenija uvaža prašiče predvsem v obliki mesa (blizu 90%) in to predvsem iz Avstrije, Italije, Belgije in Nizozemske, pred letom 2005 pa tudi iz Madžarske. Po letu 2004 se je opazno povečal tudi uvoz izdelkov iz prašičjega mesa, uvoz živih živali pa je nihajl.



Slika 10: Uvoz in izvoz prašičev po stopnjah predelave (v ekvivalentu klavne mase)

V izvozu so tradicionalno najpomembnejša kategorija izdelki iz prašičjega mesa, ki so vse do leta 2006 v ekvivalentu klavne mase predstavljali več kot 80% celotnega izvoza prašičev. Izdelke iz prašičjega mesa Slovenija izvaža predvsem na Hrvaško (blizu 50%) ter v Nemčijo in Italijo. V letih 2006-2009 je zaradi nadpovprečno hitrega naraščanja izvoza živih živali delež izdelkov v skupnem izvozu padel na dobrih 60%, delež živih živali pa porasel na četrtino (pred letom 2006 pod 2%). V strukturi izvoza živih živali prevladujejo klavni prašiči (okoli 80%), daleč najpomembnejši izvozni trg za to kategorijo pa je Avstrija.

Zaradi velikega deleža majhnih rejcev, ki prašiče redijo predvsem za samooskrbo in le deloma za prodajo, prihaja na trg preko domačih klavnic le okoli polovica domače prirreje mesa oziroma okoli 56% (2006-2009) vsega pridobljenega mesa prašičev.



Slika 11: Shema blagovnih tokov pri prašičih
 (2009 – začasni podatki; v ekvivalentu klavnih polovic VTR: SURS)

4 MESNOPREDELOVALNA INDUSTRIJA

4.1 Strukturni podatki

Preglednica 10 prikazuje ključne strukturne podatke slovenske mesnopredelovalne industrije. V prikazu so vključene vse gospodarske družbe, vključno s samostojnimi podjetniki. V letu 2008 je bilo registriranih 163 gospodarskih družb, kar je 13,2% več, kot leta 2004 in 18,1% več, kot leta 2002. V obdobju med letoma 2008 in 2004 se je število zaposlenih zmanjšalo za 12,3% na nekaj manj, kot 5000, v primerjavi z letom 2002 pa je število zaposlenih manjše za 15,4%. Skupnih prihodki so leta 2008 znašali okoli 0,68 mrd EUR, kar je realno za četrtno več, kot v letu 2004, v primerjavi z letom 2002 pa so prihodki realno večji za okoli 1%. Dodana vrednost se je v letu skrčila pod 100 mio. EUR, kar je nekaj manj, kot odstotke pod vrednostjo iz leta 2002 in kar 22% manj, kot v letu 2002. Izrazito rast pa ugotavljamo pri produktivnosti, saj je ta med letoma 2004 in 2008 realno porasla za 43% in dosegla 136 tisoč EUR na zaposlenega, v primerjavi z letom 2002 pa je produktivnost v letu 2008 višja za 31%. Če dodano vrednost prikažemo na zaposlenega, je ta v letu 2008 znašala dobrih 20 tisoč EUR; kar je dobrih 13% več, kot v letu 2004, vendar slabih 8% manj, kot v letu 2002, ko je ta kazalnik znašal 17.360 EUR (tekoče cene).

Če osnovne strukturne kazalnike primerjamo s povprečjem EU za zadnje leto s podatki, ugotovimo, da je produktivnost slovenske mesnopredelovalne industrije dosegla 58%, medtem, ko je dodana vrednost na zaposlenega 48% povprečja EU27.

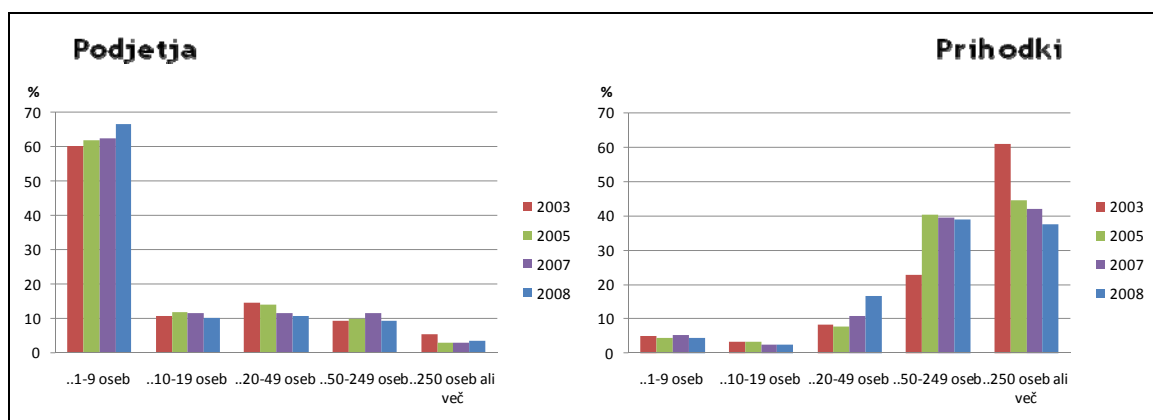
Tabela 10: Strukturni podatki slovenske mesnopredelovalne industrije

						Indeksi	
	2002	2004	2006	2007	2008	08/04	08/02
Št. podjetij	138	144	150	159	163	113,2	118,1
Št. zaposlenih	5.874	5.667	5.063	4.819	4.968	87,7	84,6
Prihodki (v 000 EUR)	529.286	467.675	554.263	603.384	675.629	125,6*	101,4*
Dodana vrednost (v 000 EUR)	101.972	87.531	78.758	111.360	99.964	99,3*	77,9*
Produktivnost (v EUR)	90.107	82.526	109.473	125.209	135.996	143,2*	131,2*
DV/zaposlenega (v EUR)	17.360	15.446	15.556	23.109	20.122	113,2*	92,1*
EU	2006 SLO/EU						
Produktivnost (v EUR)						190.174	58%
DV/zaposlenega (v EUR)						32.170	48%

(Vir: SURS; EUROSTAT)

Slika 12 prikazuje razvoj velikostne strukturne distribucije slovenske mesnopredelovalne industrije med leti 2003 in 2008. Ugotavljamo, da se je delež registriranih podjetij v najmanjšem velikostnem razredu po številu zaposlenih povečeval in v petih analiziranih letih pridobil pet odstotnih točk v strukturnem razredu. Pomembno se je zmanjšalo število registriranih podjetij v velikostnem razredu med 20 in 49 zaposlenih, prav tako pa je padel delež največjih podjetij v panogi. Podobne trende za največja podjetja ugotavljamo tudi pri distribuciji prihodkov, saj se je prispevek le-teh s 60% v letu 2003 zmanjšal na 37%. Ta delež so prevzela podjetja v srednjem

velikostnem razredu (50-249), pri čemer je potrebno poudariti, da je del tega prenosa vezan na racionalizacijo št. zaposlenih v mejnih podjetjih, ki so prešla v nižji velikostni razred.



Slika 12: Razvoj velikostne distribucije mesnopredelovalne industrije v Sloveniji (Vir: SURS)

Izpostavljamo tudi dejstvo, da je kljub rasti števila registriranih podjetij v najmanjšem velikostnem razredu, delež prihodkov tega razreda v analiziranem obdobju padel. Trendi velikostne strukture so torej obratnosmerni, kot bi pričakovali pri procesih konsolidacije in optimiziranja.

V Grafikonu 13 so zbrani podrobni podatki o gibanju števila registriranih podjetij v analiziranem obdobju. Opazimo, da se dinamika vstopanja in izstopanja podjetij iz mesnopredelovalne industrije približuje ravni, ki je značilna za zrele panoge, predvsem je to opazno če primerjamo rast števil podjetij v živilskopredelovalni industriji (NACE_DA), pri agregatu Predelovalne dejavnosti (NACE_D) pa se je število podjetij v letu 2008 drastično znižalo in padlo pod raven v letu 2004.



Slika 13: Trendi v številu podjetij v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji (Indeks 2004=100; Vir: SURS)

To kaže na prva znamenja gospodarske stagnacije, ki je v letih 2009 in 2010 prerasla v globalno gospodarsko-finančno krizo. Dinamika vstopanja in izstopanja podjetji kaže, da je panoga predelovalnih dejavnosti zrela panoga. V preučevanem obdobju se namreč število podjetji ni občutno spremenilo. Od leta 2001 pa do leta 2007 je število podjetji naraščalo, po letu 2007 pa se številka nekoliko zmanjša. Največje spremembe je opaziti v sektorju DA, kjer število podjetji v preučevanem obdobju vseskozi narašča. V primerjavi z letom 2004 je opaziti, da je število podjetji do leta 2008 naraslo za 27%, največja porast pa je zabeležena iz leta 2006 v leto 2007. Pododdelek DA 15.1 po letu 2004 prav tako kot sektor predelovalne dejavnosti kaže zrelost panoge.

Nekoliko bolj dinamične so bile v analiziranem obdobju spremembe števila zaposlenih, ki se je od leta 1998 do leta 2002 drastično povečalo, predvsem iz leta 1998 do leta 1999, ko je številka narasla za kar 47% (Graf 14). Razlog je predvsem v povečanju števila zaposlenih v pododdelku proizvodnje in konzerviranja perutnine (DA 15.12). Po letu 2002 je začelo število zaposlenih upadati. Razlog je stroškovna racionalizacija, tako da so podjetja v mesnopredelovalni panogi (NACE_DA15.1) do leta 2008 število zaposlenih zmanjšalo za 18% glede na leto 2004. Zagotovo je k temu prispevala tudi pre-registracija gospodarskih družb v osebne družbe, ključni pa so bili pritiski horizontalne in vertikalne konkurence in zniževanje realiziranih cen. Podobno kot pri številu podjetji je tudi število zaposlenih najbolj konstantno pri sektorju predelovalnih dejavnostih, kjer je število zaposlenih pred letom 2004 vseskozi nekoliko višje, vendar indeks ne preseže 5%. Po letu 2004 še število zaposlenih v primerjavi s tem letom komaj zaznavno zmanjša, leta 2007 pa doseže enako raven kot leta 2004. Večja sprememba v primerjavi z letom 2004 je v tem sektorju le leta 2008, ko se št zaposlenih zmanjša za 6%. Po letu 2004 je število zaposlenih padlo tudi pri pododdelkih DA in DA 15.1. Pri slednjem se število zaposlenih v primerjavi z letom 2004 zmanjša kar za dobrih 20%. Pred letom 2004 je bilo pri obeh pododdelkih zaposlenih več ljudi kot leta 2004. Kar 20% več ljudi kot leta 2004 je leta 2002 delalo v pododdelku proizvodnje, konzerviranja mesa in mesnih izdelkov.



Slika 14: Trendi v številu zaposlenih v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobaknih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji. (Indeks 2004=100; Vir: SURS)

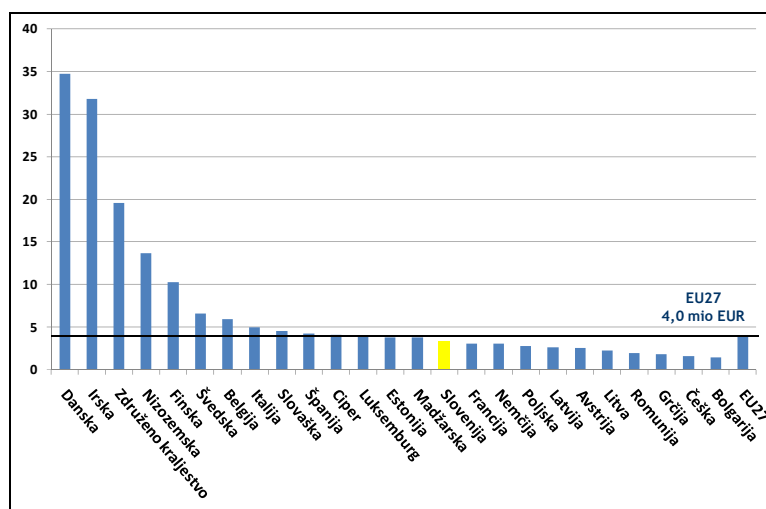
Delež zaposlenih v pododdelku DA 15.1 (brez samostojnih podjetnikov) v primerjavi z višjim agregatom DA znaša 23,07% v začetku preučevanega obdobja (Tabela 11). Na koncu preučevanega obdobja pa je ta delež za 4,6% večji. Delež istega pododdelka v primerjavi z agregatom predelovalnih dejavnosti pa se skozi preučevano obdobje vseskozi giblje pri 2%. V obeh primerih ni opaziti večjih sprememb, opazimo pa, da se od leta 2002 do leta 2004 vrednosti pri obeh deležih zmanjšajo.

Tabela 11: Gibanje števila zaposlenih v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	212.024	211.154	217.017	209.360	208.427	206.408	209.415	198.011
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	19.268	19.473	19.841	18.141	18.315	16.669	15.217	14.358
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	4.446	4.757	5.616	4.699	4.619	4.257	3.976	3.971
Indeks (DA 15.1/DA)	23,07	24,43	28,31	25,90	25,22	25,54	26,13	27,66
Indeks (DA 15.1/D)	2,1	2,25	2,59	2,24	2,22	2,06	1,90	2,01

Vir: SURS

Slika 15 prikazuje primerjavo povprečne velikosti podjetja v mesnopredelovalni panogi v državah EU27 za leto 2007. Ugotovljamo, da je povprečno slovensko mesnopredelovalno po prihodkih za evropskim povprečjem zaostajalo za slabo petino (17,5%), pri čemer so nekatere države, z izrazito konkurenčnim mesnopredelovalnim sektorjem po strukturnem kazalniku zaostajale (npr. Francija, Nemčija, Avstija). Izrazito pa po povprečni velikosti izstopata Danska in Irska, ki dosegata skoraj devetkratnik (Dk) oz. osemkratnik (Irl) povprečja EU.



Slika 15: Povprečna velikost podjetja v mesnopredelovalni industriji v EU
(V mio EUR/podjetje; 2007; Vir: EUROSTAT)

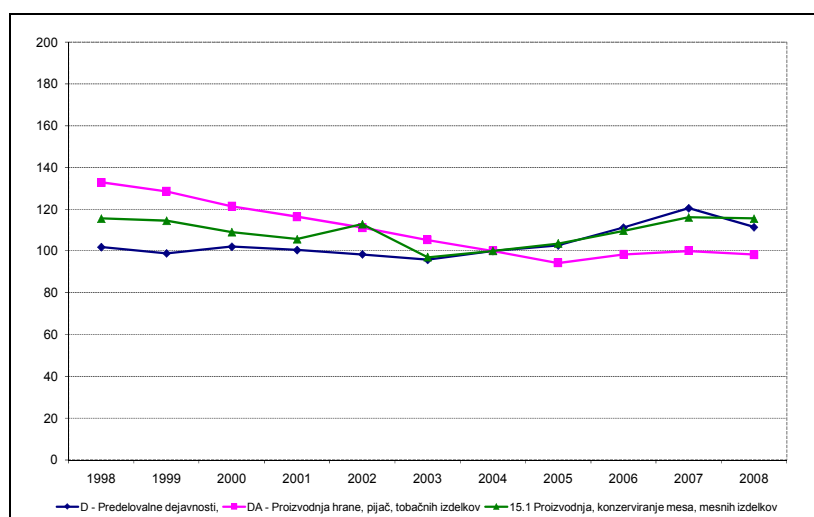
4.2 Podatki o poslovanju

Tabela 12 prikazuje čiste prihodke od prodaje v tekočih cenah, ki se pri vseh obravnavanih agregatih skozi preučevano obdobje povečujejo. Delež pododdelka DA 15.1 (mesnopredelovalna industrija) se v višjem agregatu DA (agregat živilskopredelovalna industrija) se po letu 2002 konstantno povečuje in je v letu dosegel več, kot eno petino (27,6%). Prav tako se je v zadnjih letih analiziranega obdobja povečal delež mesnopredelovalne industrije v skupnih prihodkih predelovalne industrije (2,37%).

Tabela 12: Gibanje čistih prihodkov od prodaje v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v mio EUR; Tekoče cene)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	12.941	14.983	16.839	18.719	19.701	21.868	24.551	23.989
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	1.641	1.734	1.849	1.821	1.760	1.883	1.984	2.058
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	336	366	441	428	455	493	541	569
Indeks (DA 15.1/DA)	20,44	21,11	23,87	23,50	25,82	26,19	27,26	27,62
Indeks (DA 15.1/D)	2,59	2,44	2,62	2,29	2,31	2,25	2,20	2,37

Graf z realnimi indeksi čistih prihodkov od prodaje pokaže, da je pododdelek DA – Proizvodnja hrane, pijač in tobačnih izdelkov pred letom 2004 beležil višje vrednosti v primerjavi z letom 2004. Leta 1998 so bili čisti prihodki od prodaje za dobrih 30% višji kot leta 2004. Razlika se je skoraj linearno z leti zmanjševala, do leta 2005, ko so prihodki od prodaje dosegli najnižjo vrednost in so bili približno 7% manjši v primerjavi z letom 2004. Po letu 2005 so se čisti prihodki od prodaje zopet začeli večati in so leta 2007 dosegli enako raven kot leta 2004.



Slika 16: Trendi v prihodkih od prodaje v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji. (Realni indeks 2004=100; Vir: SURS)

Predelovalna dejavnost (NACE_D) je pred letom 2004 stagnirala na približno enaki ravni čistih prihodkov od prodaje, leta 2003 pa se je ta vrednost nekoliko znižala in je bila 5% manjša kot leta 2004. Po tem letu so čisti prihodki od prodaje razmeroma hitro rasli in so leta 2007 dosegli najvišjo raven, ki je bila za 20% višja v primerjavi z letom 2004.

Čisti prihodki od prodaje za mesnopredelovalno industrijo (DA 15.1) so z izjemo leta 2003, ko je bil zabeležen manjši prihodek v primerjavi z letom 2004, dosegali večje vrednosti. Maksimalno vrednost v preučevanem obdobju so dosegli leta 2007, ko so bili čisti prihodki od prodaje za 17% večji kot v letu 2004. V zadnjem analiziranem letu pa so prihodki realno nekoliko upadli, kar bi lahko pripisali finančnim težavam enega večjih podjetij v panogi, kar je rezultiralo v stečaju.

Tabela 13: Gibanje prihodkov od prodaje na tujih trgih v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v mio EUR; Tekoče cene)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	6.956	8.371	9.461	10.955	11.952	13.591	15.189	15.011
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	252	303	338	302	295	334	377	384
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	42	44	41	51	62	62	90	93
Indeks (DA 15.1/DA)	16,72	14,40	12,15	16,96	20,92	18,67	23,90	24,24
Indeks (DA 15.1/D)	0,61	0,52	0,43	0,47	0,52	0,46	0,59	0,62

Vir: SURS

Prihodki od prodaje na tujih trgih so v letu 2008 za predelovalne dejavnosti znašali okoli 15 mrd. EUR, živilskopredelovalna industrija pa je realizirala 384 mio EUR (Tabela 13). Mesnopredelovalna panoga je v tem let prispevala okoli petine vseh izvoznih prihodkov živilskopredelovalne panoge, kar je znašalo 93 mio. EUR. Skozi preučevano obdobje se je delež mesnopredelovalne panoge skoraj konstantno povečeval. Delež pododdelka DA 15.1 v agregatu predelovalne industrije (NACE_D) pa se od leta 1998 giblje okoli 0,5%. Največji delež (0,62%) je zabeležen ravno leta 2008, najmanjši delež pa leta 2002, ko je delež znašal 0,43%.

Indeksiran obseg prodaje na tujih trgih je prikazan v Grafikonu 17. Ugotavljamo, da je živilskopredelovalna industrija (pododdelek DA) pred letom 2004 beležila občutne višje realne vrednosti izvoza, v primerjavi z letom 2004. Leta 1998 so bili prihodki od prodaje na tujih trgih za dobrih 20% višji kot leta 2004, ta odstotek pa je do leta 2001 narasel na 32. Od leta 2001 pa do leta 2004 se je razlika naglo zmanjševala, do leta 2005, ko so prihodki od prodaje na tujih trgih dosegli najnižjo vrednost in so bili približno 5% manjši v primerjavi z letom 2004. Po letu 2005 so se čisti prihodki od prodaje zopet začeli postopno večati in po padcu v zadnjem analiziranem letu dosegli nekaj več, kot desetino višjo realno vrednost, kot v letu 2004. Predelovalna dejavnost (NACE_D) je med leti 2000 in 2003 stagnirala na približno enaki ravni, od leta 2003 pa se je ta vrednost nekoliko povečevala in je leta 2007 dosegla najvišjo vrednost, ki je bila skoraj 30% večja od vrednosti leta 2004. Mesnopredelovalna industrija je v začetku analiziranega obdobja postopoma zniževala izvozne vrednosti in dno dosegla v letu 2003. Po pristopu Slovenije k EU

pa se je izvoz začel realno povečevati in v letu 2008 dosegel, kar 60% realno višje vrednosti, kot v 2004.



Slika 17: Trendi v prihodkih od prodaje na tujih trgih v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobaknih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji.

(Realni indeks 2004=100; Vir: SURS)

V Tabeli 14 prikazujemo izvozno usmerjenost – torej delež prihodkov od prodaje na tujih trgih v celotnih prihodkih od prodaje. Slovenska živilskopredelovalna panoga v letu 2008 ustvari slabih 19% prihodkov na tujih trgih, mesnopredelovalna industrija pa dobrih 16% (Indeks = 87,8). Zaostanek obeh podagregatov (NACE DA in DA15.1) za povprečjem predelovalnih dejavnosti (NACE_D) je precejšen, saj predelovalna industrija v letih po 2005 ustvari preko 60%; v letu 2008 62,3%. V analiziranem obdobju je mesnopredelovalna industrija stalno zaostajala za izvozno usmerjenostjo živilskopredelovalnega sektorja, pri čemer je bil zaostanek največji v letu 2002, zaostanek pa se je proti letu 2008 zmanjševal in tako se je izvozna usmerjenost v tem letu najbolj približala povprečju živilske panoge. Trendi v primerjavi s povprečjem predelovalne dejavnosti so primerljivi.

Tabela 14: Gibanje izvozne usmerjenosti v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobaknih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v %)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	53,75	55,87	56,19	58,50	60,70	62,15	61,87	62,58
Pro. hrane, pijač, tobaknih izdelkov (DA)	15,34	17,46	18,30	16,60	16,80	17,71	19,01	18,64
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	12,55	11,91	9,31	12,00	13,60	12,63	16,67	16,36
Indeks (DA 15.1/DA)	81,78	68,19	50,88	72,29	80,95	71,28	87,67	87,76
Indeks (DA 15.1/D)	23,34	21,31	16,57	20,51	22,41	20,31	26,94	26,14

Vir: SURS

Kot kažejo že nominalni podatki se je izvozna usmerjenost mesnopredelovalne industrije po letu 2002 izrazito hitro povečevala, z izjemo preloma v letu 2006 ter pojemkom rasti v letu 2008 (Grafikon 18). V primerjavi z letom 2004 je tako izvozna usmerjenost večja za okoli 35%, medtem, ko je v enakem obdobju ta kazalnik za živilskopredelovalno industrijo porasel za dobrih

11%. Prav tako je nižje stopnje rasti dosegala predelovalna industrija, vendar je izhodiščna nominalna vrednost v primerjavi z živilskopredelovalno ali mesnopredelovalno industrijo občutno višja. V primerjavi z letom 2004 je tako izvozna usmerjenost agregata predelovalne dejavnosti (NACE_D) v letu 2008 večja za okoli 8%.



Slika 18: Trendi v izvozni usmerjenosti v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji.
(Indeks 2004=100; Vir: SURS)

4.3 Produktivnost in dodana vrednost

Produktivnost v mesni panogi je leta 2008 znašala 143 tisoč EUR, kar je primerljivo s povprečjem v živilskopredelovalni panogi, povprečje predelovalne panoge (NACE_D) pa presega za dobrih 18% (Tabela 15). Živilskopredelovalna industrija tradicionalno presega povprečno produktivnost v predelovalni panogi, česar pa za mesnopredelovalno industrijo ne moremo trditi.

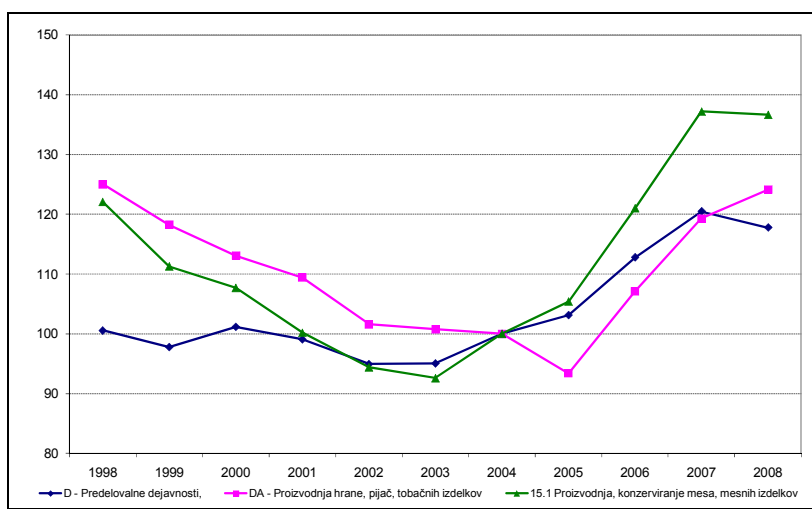
Tabela 15: Gibanje produktivnosti v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v EUR; Tekoče cene)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	61.036	70.955	77.595	89.408	94.521	105.944	117.234	121.148
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	85.185	89.021	93.195	100.367	96.102	112.941	130.346	143.350
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	75.476	76.930	78.596	91.076	98.396	115.803	135.983	143.163
Indeks (DA 15.1/DA)	88,60	86,42	84,34	90,74	102,39	102,53	104,32	99,87
Indeks (DA 15.1/D)	123,66	108,42	101,29	101,86	104,10	109,31	115,99	118,17

Vir: SURS

V prvih letih analiziranega obdobja je namreč vrednost prihodkov od prodaje na zaposlenega v mesnopredelovalni industriji dosegala približno 85% povprečja živilskopredelovalne industrije, vendar se je zaostanek po letu 2004 stalno zmanjševal in v letu

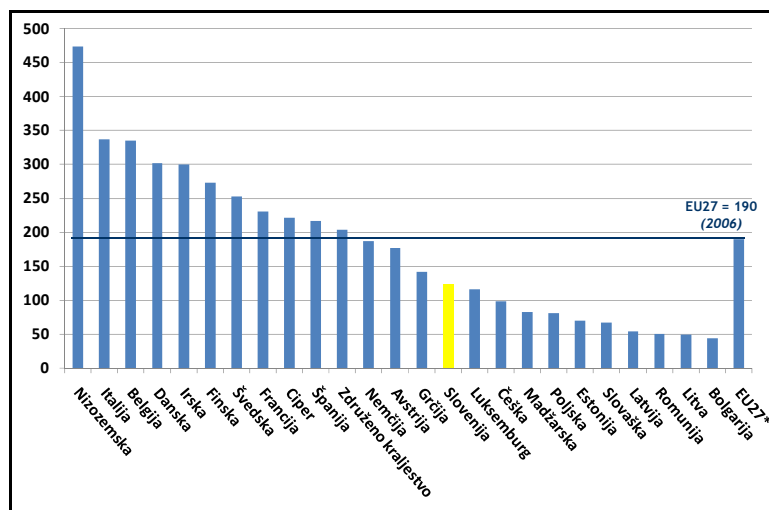
2005 vrednost celo presegele. Pred padcem v letu 2008 je mesnopredelovalna industrija povprečje živilskopredelovalne preseгла skoraj za 5%. Kot smo že omenili, je padec možno pripisati precejšnjim težavam enega od večjih sistemov v mesnopredelovalni panogi. Tudi relativno gibanje kazalnika produktivnosti potrjuje izredno visoke stopnje reale rasti v mesnopredelovalni industriji (Grafikon 19). Realni indeks v primerjavi z letom 2004 je v 2008 dosegel skoraj 38%, rast v agregatu živilskopredelovalne panoga pa je bila ravno tako visokih 25%. V agregatu predelovalnih dejavnosti (NACE_D) se je do leta 2007 produktivnost realno izboljšala za petino, v letu 2008 pa beležimo padec za tri odstotne točke.



Slika 19: Trendi produktivnosti v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobaknih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji.
(Realni indeks 2004=100; Vir: SURS)

Slika 20 prikazuje produktivnost v mesnopredelovalni industriji držav Evropske unije za leto 2007 in agregatno vrednost za EU27. V povprečju so mesnopredelovalna podjetja izkazala 190 tisoč EUR prihodkov od prodaje na zaposlenega, kar pomeni, da Slovenija zaostaja za povprečjem za okoli 40%.

Najvišjo produktivnost dosegajo v mesnopredelovalni panogi na Nizozemskem, kjer povprečje EU27 presega za kar 2,5 krat. Zanimiva je tudi primerjava razporeditev držav na tem grafom s strukturno primerjavo podjetij (Grafikon 15). Pri tem lahko ugotovimo, da države, ki strukturno zaostajajo za Slovenijo (npr. Avstrija, Francija) povprečje naše panoge po produktivnosti občutno presegajo.



Slika 20: Povprečna produktivnost v mesnopredelovalni industriji v EU
(V tisoč EUR/zaposlenega; 2007; Vir: EUROSTAT)

Agregat predelovalnih dejavnosti je v letu 2008 ustvaril okoli 63. mrd. EUR dodane vrednosti, živilskopredelovalna industrija pa 466 milijonov. Mesnopredelovalna industrija je v dodani vrednosti živilske panoge predstavljala slabih 19% ustvarjene dodane vrednosti, v agregatu predelovalne industrije pa je ta delež znašal 1.4%. Relativni prispevek mesnopredelovalne industrije v živilski panogi je v analiziranem obdobju nihal in je bil najnižji v letu 2000, ko je znašal le 16.6% najvišji pa je bil v letu 2007 s 21,1%. Zanimiva je ugotovitev, da so oscilacije deleža v predelovalnih dejavnostih različne. Tam je bil delež najnižji v letu 2004, ko je predelovalna industrija pospešila razvoj ob vključitvi v enotni trg EU.

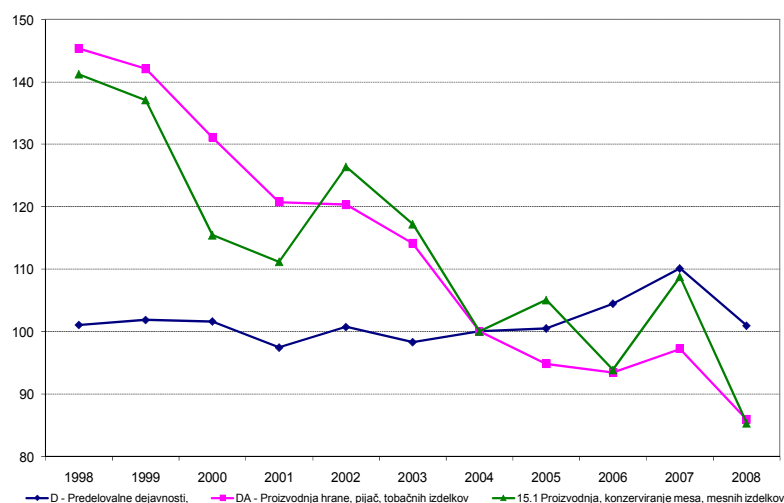
Tabela 16: Gibanje dodane vrednosti v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v mio. EUR; Tekoče cene)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	3.744	4.350	5.025	5.457	5.622	5.990	6.541	6.337
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	465	485	518	471	458	463	499	466
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	85	81	103	89	96	88	105	87
Indeks (DA 15.1/DA)	18,35	16,63	19,84	18,89	20,92	18,97	21,13	18,75
Indeks (DA 15.1/D)	2,28	1,85	2,05	1,63	1,70	1,47	1,61	1,38

Vir: SURS

Slika 21 prikazuje dramatični upad ustvarjene dodane vrednosti v živilskopredelovalni industriji in mesnopredelovalni panogi v analiziranem obdobju med letoma 1998 in 2008. Realno zmanjšanje ustvarjene dodane vrednosti je namreč kar 60-%, pri čemer je trend za živilskopredelovalno industrijo praktično konstanten, izjema sta leti 2002, ko ugotavljamo stagnacijo in 2007, ko ugotavljamo manjši nihaj navzgor. Rezultati za mesnopredelovalno panogo v splošnem negativnem sicer občutno bolj oscilirajo, s pozitivnimi nihaji v letih 2002, 2005 in 2007. Kljub temu pa je skupni realni upad ustvarjene dodane vrednosti praktično enak, kot pri agregat živilskopredelovalne industrije. V tem obdobju je predelovalna dejavnost (NACE_D)

najprej ohranjala realni nivo dodane vrednosti, po letu 2005 pa ugotavljamo dvoletno 5-% rast, ki pa se v letu 2008 nevtralizira, tako da vrednost realno pade na raven iz leta 2004.



Slika 21: Trendi v obsegu dodane vrednosti v predelovalni dejavnosti, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji.
(Realni indeks 2004=100; Vir: SURS)

V letu 2008 je bila dodana vrednost na zaposlenega v mesni panogi le dobri dve tretjini tiste, ki jo ugotavljamo za povprečje živilskopredelovalne industrije (NACE_DA), le nekoliko manjši pa je bil zaostanek za povprečjem predelovalnih dejavnosti (NACE_D). Zaposlenec v mesnopredelovalnem sektorju je v letu 2008 ustvaril 22.000 EUR dodane vrednosti (Tabela 17).

Tabela 17: Gibanje dodane vrednosti na zaposlenega v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v mio. EUR; Tekoče cene)

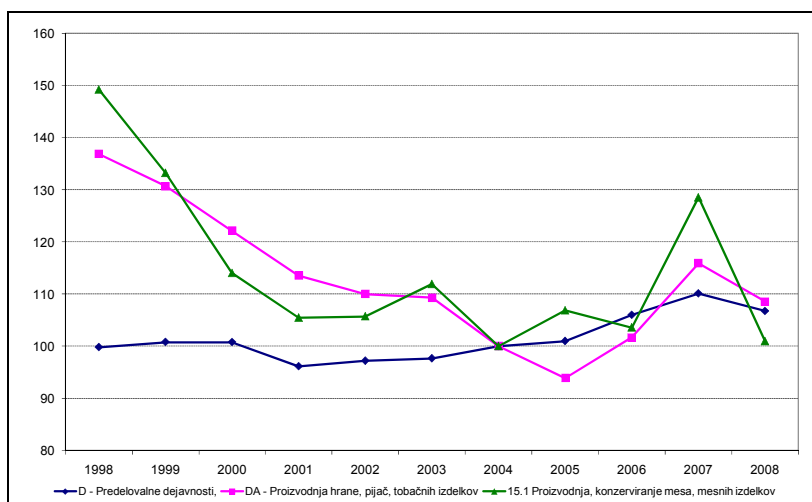
	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	17.659	20.602	23.153	26.063	26.974	29.021	31.235	32.003
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	24.140	24.896	26.124	25.981	25.010	27.763	32.777	32.453
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	19.194	16.944	18.308	18.944	20.751	20.616	26.504	22.000
Indeks (DA 15.1/DA)	79,51	68,06	70,08	72,91	82,97	74,26	80,86	67,79
Indeks (DA 15.1/D)	108,69	82,24	79,07	72,69	76,93	71,04	84,85	68,74

Vir: SURS

Razmerje rezultata mesnopredelovalne industrije do povprečji živilskopredelovalne dejavnosti in predelovane industrije se je v proučevanem obdobju poslabševalo. Tako je npr. v letu 1998 dodana vrednost mesne panoge za skoraj desetino preseгла vrednost v predelovalnih dejavnostih, že naslednje leto pa se je razmerje poslabšalo na 82% raven, od takrat pa razmerje konstantno upada, z izjemo leta 2007. Nekoliko manjše so oscilacije razmerja dodane vrednosti v primerjavi s povprečjem živilskopredelovalne dejavnosti, ki je bilo v začetku analiziranega obdobja izrazito nad povprečjem tudi predelovalnih dejavnosti (NACE_D), po pristopu Slovenije k EU pa panoga prednost izgubila. V zadnjih dveh analiziranih letih pa ustvarjena dodana

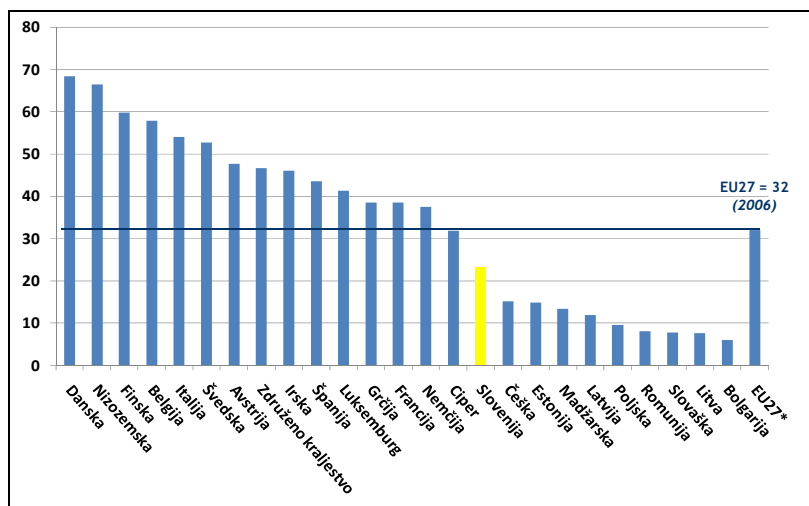
vrednost na zaposlenega v živilskopredelovalni industriji ponovno presega povprečje predelovalnih dejavnosti.

Slika 22 prikazuje gibanja realnih indeksov dodane vrednosti na zaposlenega, kjer ugotavljamo, da se je ta kazalnik najbolj drastično zmanjšal prav v mesnopredelovalni industriji. V letu 1998 je bila dodana vrednost na zaposlenega realno večja za kar 50% v primerjavi z letom 2004. Po pristopu je sicer kazalnik osciliral, pri čemer izstopa predvsem leto 2007 s skoraj 30-% skokom. V letu 2008 pa se je vrednost ponovno vrnila na raven iz leta 2004. Tudi agregat živilskopredelovalne industrije kaže neugodne trende, ki so dosegli ekstremno raven v letu 2005, po tem letu pa se je začela vrednost realno povečevati in je v letu 2008 dosegla okoli desetino višjo realno vrednost, kot leta 2004. Predelovalna dejavnost (NACE_D) kaže v primerjavi z živilsko panogo nekoliko stabilnejšo sliko v predpristopnem obdobju, se pa po letu 2004 kažejo znamenja rasti, ki je rezultirala v okoli 8% realno višji dodani vrednosti na zaposlenega v letu 2008.



Slika 22: Trendi dodane vrednosti na zaposlenega v predelovalni dejavnosti, proizvodnji hrane, pijač in tobaknih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji v Sloveniji.
(Indeks 2004=100; Vir: SURS)

Slika 23 prikazuje povprečno dodano vrednost na zaposlenega v državah EU27 v letu 2007. Ugotavljamo, da je zaostanek slovenske mesnopredelovalne industrije za povprečjem EU27 znašal slabo tretjino ($I=68,8$), kar je nekoliko manj, kot zaostanek pri produktivnosti (Slika 20). Ponovno je na vrhu danska mesnopredelovalna industrija z dvakratnikom povprečja v EU27, le nekoliko pa zaostaja Nizozemska. Ponovno bi želeli izpostaviti položaj npr. Avstrije, ki je po strukturnih značilnostih zaostajala za Slovenijo, pri produktivnosti jo je nekoliko prehitela, pri dodani vrednosti na zaposlenega pa se uvršča v zgornjo tretjino držav.



Slika 23: Povprečna produktivnost v mesnopredelovalni industriji v EU
(V tisoč EUR/ zaposlenega; 2007; Vir: EUROSTAT)

4.4 Podatki o dobičkovnosti

Tabela 18 prikazuje gibanje izkazanega neto čistega dobička/izgube v letih med 1998 in 2008. Ugotavljamo, da je mesnopredelovalna panoga izkazovala precejšnje fluktuacije poslovnega izida, pri čemer je polovico od analiziranih let poslovno leto zaključila z neto izgubo. Tudi zadnje leto v časovni vrsti je panoga zaključila z visoko neto izgubo, predhodno leto 2007 pa je bil izkazan neto dobiček. Gre torej za fluktuacije, ki so deloma posledica na prodajnih in nabavnih trgih (surovine), precejšnji delež teh nihanj pa je možno pripisati tudi lastniški konsolidaciji v nekaterih vodilnih podjetjih. Agregat živilskopredelovalne industrije (NACE_DA) je v analiziranem obdobju izkazoval pozitiven neto izid, z izjemo leta 2004. Vrednosti so precej nihale, kar odraža burne spremembe v ekonomskem okolju slovenske živilskopredelovalne industrije. Predelovalna industrija (NACE_D) je do leta 2008 izkazovala razmeroma stabilne trende rasti neto dobička, ki je v letu 2007 dosegel skoraj milijardo EUR, je pa v letu 2009 dobiček padel, kar je povezovali z začetkom negativnega cikla gospodarske aktivnosti.

Tabela 18: Gibanje neto čistega dobička (izgube) v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v mio EUR; Tekoče cene)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	174	352	461	622	652	852	967	588
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	58,0	23,0	44,2	-9,1	1,9	30,6	83,2	11,9
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	6,9	1,1	-12,6	-4,8	-4,3	1,9	10,4	-20,0
Indeks (DA 15.1/DA)	11,86	4,58	/	53,20	/	6,04	12,43	/
Indeks (DA 15.1/D)	3,95	0,30	/	/	/	0,22	1,07	/

Vir: SURS

Grafični prikaz realnih indeksov za mesnopredelovalno industrijo in živilskopredelovalno panogo ni relevanten (negativni indeksi), zato ta grafikon izpuščamo.

Nadaljujemo pa s prikazom donosnost prodaje v preglednici 19. Kazalnik ROS za agregat predelovalne industrije je v analiziranem obdobju strmo naraščal in v letu 2007 dosegel izredno visoko vrednost 3,94%, sledi pa padec v naslednjem letu. Donosnost prodaje za živilskopredelovalno industrijo je izrazito nihala in v letu 2004 bila celo negativna, v letu 2007 pa dosegla izrazito visoko vrednost (4,20%), ki je v 2008 padla na dobrega pol odstotka. Dobičkovnost je sicer izrazito koncentrirana (proizvodnja pijač), ponovno pa je zaznati vplive aktivnosti, ki nimajo neposredne povezave z nazivno dejavnostjo. Mesnopredelovalna industrija je v letu 2008 izkazala neto izgubo, ki je znašala okoli 3,5% prihodkov od prodaje, kar je najslabši relativni rezultat v analiziranem obdobju. Leto pred tem je bila donosnost prodaje 1,9%, kar je bil izjemni skok od leta 2006, ko je kazalnik ROS znašal 0,37%.

Tabela 19: Gibanje donosnosti prodaje v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v %)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	1,35	2,35	2,74	3,32	3,31	3,89	3,94	2,45
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	3,53	1,32	2,39	-0,50	0,11	1,62	4,20	0,58
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	2,05	0,29	-2,85	-1,13	-0,96	0,37	1,91	-3,52
Indeks (DA 15.1/DA)	58,02	21,71	/	226,36	/	22,84	45,48	/
Indeks (DA 15.1/D)	152,19	12,24	/	/	/	9,51	48,48	/

Vir: SURS

Ponovno zaradi negativnih indeksov njihov prikaz ni smiseln, zato ga izpuščamo in nadaljujemo s prikazom podatkov o doseženi donosnosti sredstev (ROA). Vzorci trendov so pri mesnopredelovalni industriji in živilski panogi primerljivi, kot za ROS, vendar so vrednosti nižje, kar pa ne drži za predelovalno panogo, ki izkazuje višje stopnje donosa sredstev, kot prodaje. To pomeni, da je za ustvarjanje dobička v živilski in mesnopredelovalni panogi potrebno več kapitala, kot v povprečju industrije. Vrednost izgube v letu 2008 je v mesnopredelovalni industriji znašala kar 3,23% vrednosti sredstev, v predhodnem letu pa je ustvarjeni dobiček znašal 1,8%.

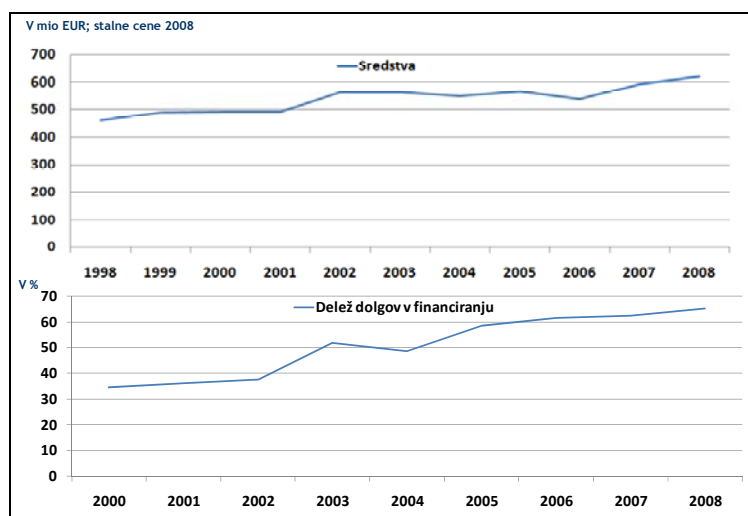
Tabela 20: Gibanje donosnosti sredstev v predelovalnih dejavnostih, proizvodnji hrane, pijač in tobačnih izdelkov ter mesnopredelovalni industriji ter deleži v agregatih med leti 1998 in 2008 (v %)

	1998	2000	2002	2004	2005	2006	2007	2008
Predelovalne dejavnosti (D)	1,36	2,32	2,80	3,41	3,33	4,09	4,21	2,51
Pro. hrane, pijač, tobačnih izdelkov (DA)	3,30	1,09	1,95	-0,38	0,07	1,20	2,84	0,40
Pro., konzerviranje mesa, mesnih izdelkov (15.1)	2,60	0,32	-2,87	-1,00	-0,84	0,37	1,81	-3,23
Indeks (DA 15.1/DA)	78,85	29,36	/	263,16	/	30,42	63,67	/
Indeks (DA 15.1/D)	191,41	13,79	/	/	/	8,94	42,87	/

Vir: SURS

Koristno komplementarno informacijo lahko pridobimo iz Grafikona 23, ki prikazuje gibanje vrednosti sredstev v mesnopredelovalni industriji in delež dolgov v financiranju.

Ugotovimo lahko, da je vrednost sredstev v analiziranem obdobju narasla z okoli 457 mio EUR v letu 1998 na 620 mio. EUR v letu 2008; kar je okoli 36-% realna rast. Te naložbe so delno povezane z normativno harmonizacijo v podjetjih, ki jih je sprožil pristop Slovenije k EU in posledična obnova opreme in procesov. Povezani proces pa nakazuje spodnji del grafikona, kjer je razvidna izrazito strma rast deleža dolgov v financiranju sredstev. V prvih letih analiziranega obdobja je bila povprečna zadolženost podjetij v mesnopredelovalni industriji okoli 35%, nakar se je izrazito povečal v letu 2003. Rahel nihaj navzdol ugotavljamo v letu 2004, čemur je sledilo obdobje stalne rasti zadolženosti, do 65% v letu 2008. Tako visoka zadolženost je prav gotovo negativno vplivala na poslovni izid v obdobju konjunktore, ko je bilo zaradi podražitve finančnih virov servisiranje dolgov izrazito drago.



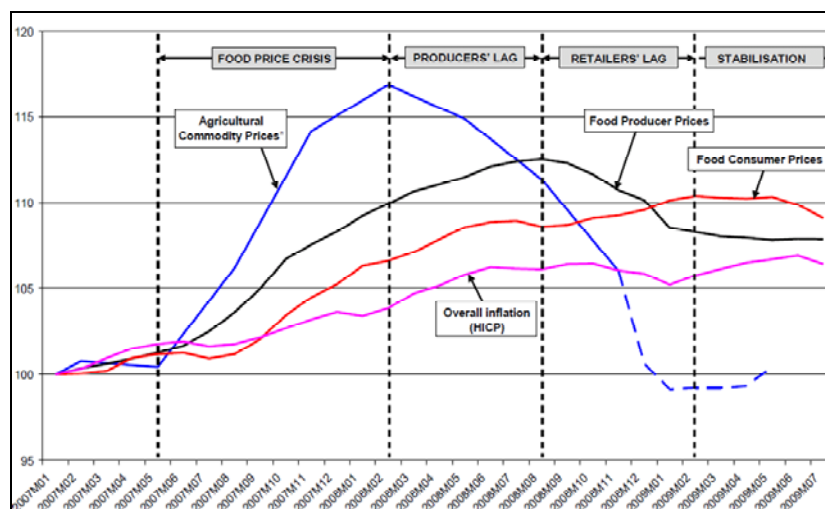
Slika 23: Trendi vrednosti sredstev in deleža dolgov v financiranju mesnopredelovalni industriji v Sloveniji. (Indeks 2004=100; Vir: SURS)

4.5 Cenovna gibanja v oskrbni verigi rdečega mesa

V drugi polovici leta 2007 so cene kmetijskih surovin na svetovni ravni hitro naraščale in v začetku leta 2008 dosegle izjemno visoko raven. Ti dvigi cen so povzročili hitro povečanje maloprodajnih cen hrane, kar je znižalo kupno moč gospodinjstev v EU za približno en odstotek, pri čemer so bila gospodinjstva z nizkimi prihodki še bolj prizadeta. Cene kmetijskih surovin so za tem proti koncu leta 2009 strmo padle, vendar se strukturni razlogi za skok cen, kot so porast globalnega povpraševanja po hrani in zmanjšana rast produktivnosti v pridelavi kmetijskih proizvodov, ki so namenjene za prehrano ljudi, niso spremenili.

Slika 24 prikazuje znameniti grafikon, ki ga je v svojih aktivnostih izpostavila Evropska komisija saj natančno dokazuje asimetrične spremembe cenovnih gibanj v agroživilski verigi v Evropski uniji. Obdobje po januarju 2007 lahko razdelimo na štiri obdobja, v prvem so izrazito hitro narasle cene kmetijskih surovin (agregatno za okoli 17%), so pa v februarju 2008 začele strmo padati in se v januarju 2009 ustavile na predkrizni ravni. Podražitvam kmetijskih surovin so kmalu sledile proizvajalčeve cene v živilskopredelovalni industriji, ki so dosegle vrh v avgustu 2008, potem pa so začele tudi te cene padati in so se ustavile na okoli 7% višji ravni, kot pred

krizo. Zadnji val podražitev se izraža na maloprodajnih cenah hrane, ki so persistentno ohranjale raven, ki je okoli 9% višja, kot pred cenovno krizo v agroživilstvu. Ugotavljamo torej posebnosti v delovanju agroživilske verige tako v hitrosti odziva, kot v magnitudi cenovnih nihanj.

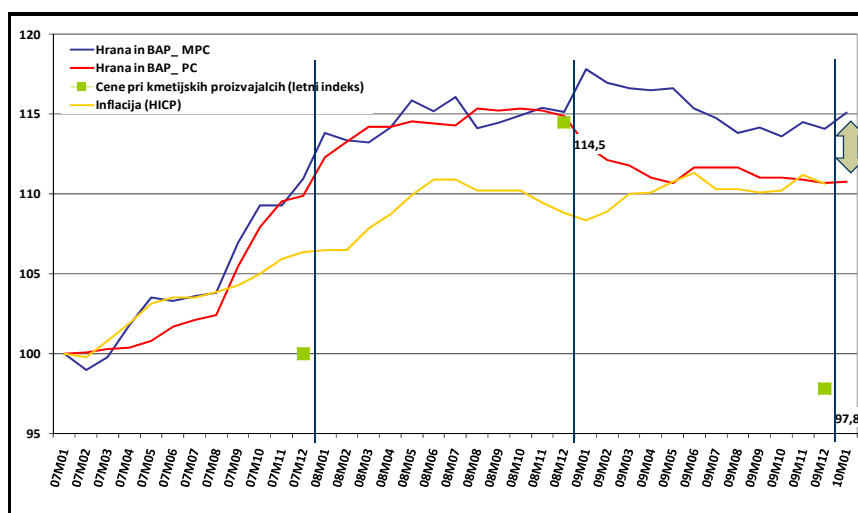


Slika 24: Cenovne transmisije v oskrbni verigi s hrano v EU 27.
(Indeks M012007=100; Vir: Evropska komisija, 2009)

Razlike, opažene pri gibanju cen predelane in nepredelane hrane, so nastale predvsem zaradi učinka strukture. Med „predelano hrano“ spadajo živila, izdelana iz surovin, ki so jih najbolj prizadela povečanja cen po svetu, zlasti žit in mlečnih izdelkov. Vhodni stroški za „nepredelano hrano“, vključno z mesom in ribami, so se povečali, vendar neprimerno manj. Poleg tega bi skokovit porast cen goriv lahko imel večji učinek na cene predelane hrane. Na tej podlagi je Evropska komisija sprožila skupna prizadevanja na ravni Skupnosti ter na nacionalni in lokalni ravni, da bi se vzpostavili okvirni pogoji za izboljšano delovanje oskrbne verige s hrano. Ta prizadevanja so potrebna za zagotovitev, da integracija in konsolidacija sektorjev v oskrbni verigi s hrano stopata v korak s poštenimi zaslužki kmetijskih proizvajalcev, konkurenčnimi cenami in izboljšano konkurenčnostjo živilskopredelovalne industrije ter večjo izbiro, dostopnejšimi in kakovostnejšimi živili za evropske potrošnike. Poleg tega je treba odpraviti neupravičene regulativne omejitve, ki zavirajo učinkovitost in omejujejo konkurenco.

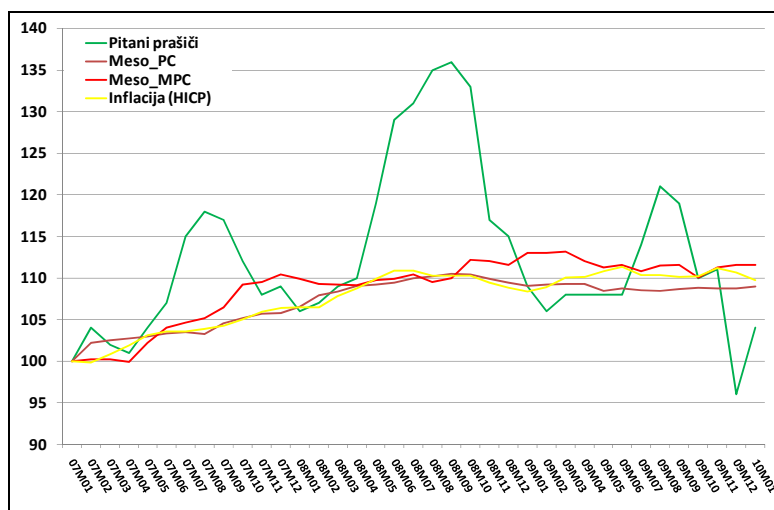
Podobne cenovne vzorce pa ugotavljamo tudi v Sloveniji, kar kaže slika 25, le da so cenovne magnitude večje, časovni zamiki pa nekoliko manjši. Cene kmetijskih surovin so v letu 2008 v povprečju porasle za 15% podobno rast pa ugotavljamo tudi za oba druga cenovna agregata, t.j. proizvajalčeve cene v živilskopredelovalni industriji in maloprodajne cene. Proizvajalčeve cene so se v januarju 2009 začele zniževati in v naslednjem letu (do januarja 2010) dosegle realno raven izpred krize, maloprodajne cene pa so po obdobju zniževanja začele poleti 2009 ponovno naraščati in v januarju 2010 bile realno okoli 5% višje, kot pred v predkriznem obdobju. Podatki potrjujejo presežne podražitve in asimetrično cenovno transmisijo, saj so pojenjali ključni vzroki za podražitve hrane na maloprodajni ravni. Da bi se ohranilo ravnovesje med globalno ponudbo in povpraševanjem po hrani, je treba nadaljevati s prizadevanji, da se

zagotovi odzivnost kmetijske proizvodnje na tržne signale, in spodbujati odprto trgovinsko politiko. S tem, ko je Evropska unija pregledala stanje SKP, je naredila odločilne korake, s katerimi se kmetom omogoča lažji odziv na tržne pogoje, ki se spreminjajo. Poleg tega je krog trgovinskih pogajanj STO v Dohi namenjen odprtju kmetijskih trgov za vstop držav v razvoju. Spodbude in podpora za povečanje proizvodnega potenciala v državah v razvoju bi lahko tudi prispevale k povečanju prehranske varnosti.



Slika 25: Cenovne transmisije v oskrbni verigi s hrano v Sloveniji.
(Indeks M012007=100; Vir: SURS)

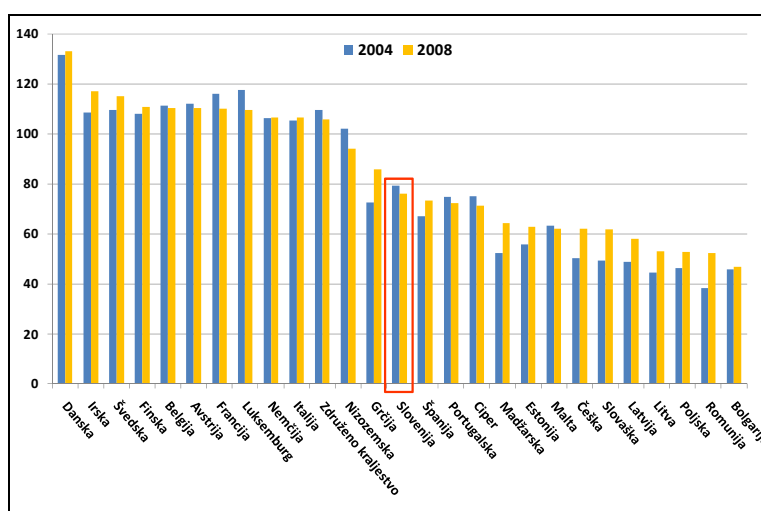
Podobno primerjavo smo pripravili za oskrbno verigo z mesom (Slika 26), vendar bi za natančno analizo potrebovali primerne statistične vire, ki pa niso bili na razpolago.



Slika 26: Cenovne transmisije v oskrbni verigi z rdečim mesom v Sloveniji.
(Indeks M012007=100; Vir: SURS)

Nadalje bi bilo zaradi kompleksnosti vzorcev sprememb morali uporabiti posebne ekonometrične pristope, ki pa niso cilj tega raziskovalnega projekta. Kljub temu lahko

ugotovimo, da so transmisije v verigi mesa prašičev manjše, saj je cena pitanih prašičev, ki jih prikazuje statistika sezonsko izrazito nihala, čemur pa cene v verigi niso sledile v sorazmernih proporcijah. Potrebno je namreč izpostaviti, da je delež kmetijske surovine v končnem proizvodu v primeru oskrbne verige z rdečim mesom izrazito velik, kar nas usmerja k hipotezi visoke transmisivnosti. Kljub temu v dveh obdobjih ugotavljamo izrazito presežne podražitve na maloprodajni ravni v primerjavi s proizvajalčevimi cenami mesa. Vrhovi »pass through« so ugotovljeni konec leta 2007, med decembrom 2008 in februarjem 2009, potem pa je cenovna dispariteta prisotna v stalnem razponu (okoli 4 odstotne točke).



Slika 27: Kopparativni cenovni indeks za meso in mesne proizvode v EU 27 za leto 2004 in 2008.
(Indeks EU15=100; Vir: EVORSTAT)

Zanimivi izsledki glede cenovnih ravni izhajajo iz slike 27, kjer so prikazani komparativni cenovni indeksi za meso in mesne proizvode v državah EU27 za leti 2004 in 2008. Ugotavljamo, da je cenovna raven za ta agregat na maloprodajni ravni v Sloveniji v letu okoli 79% v primerjavi z EU15, v letu 2008 pa se je znižala na okoli 76%. Potrebno je izpostaviti cenovne ravni v sosednjih državah, kjer je nabavna cena surovine primerljiva – predvsem Avstrija. Komparativni cenovni indeks za to državo je v letu 2004 znašal okoli 110%, v letu 2008 pa se je znižal na slabih 109%. To pomeni, da je cenovni diferencial okoli 23 odstotne točke, kljub praktično enakim stroškom nabave surovine, nižjim stroškom dela in ostalih proizvodnih stroškov. Nekaj te razlike zagotovo izhaja iz nižje učinkovitosti slovenske mesnoprredelovalne industrije (ekonomija obsega pri klavnični industriji), k razliki pa prispeva tudi vertikalna dominacija slovenskega trgovinskega sektorja.

Zaradi nesimetričnosti pogajalske moči kmetijskih proizvajalcev in preostalega dela preskrbovalne verige so marže proizvajalcev v kmetijskem sektorju pod velikim pritiskom. Kmetijski proizvajalci so se odzvali z različnimi strategijami, vključno z ustanavljanjem skupin proizvajalcev in zadrug, sklepanjem pogodbenih razmerij s predelovalci in trgovci na drobno ter z razvojem kakovostnih izdelkov z visoko dodano vrednostjo, na primer s sodelovanjem v prostovoljnih shemah certificiranja. Te sheme so koristne za proizvajalce pri ponovni

uravnovežitvi nesimetričnega pogajalskega položaja v preskrbovalni verigi s hrano ter za potrošnike in okolje. Zaradi pomanjkanja medsebojnega priznavanja med nekaterimi od teh shem, ki jih zahtevajo trgovci na drobno, pa lahko nastanejo ovire za vstop na trg, če pridruževanje več shemam zahteva prekomerno finančno in upravno breme, zlasti za male proizvajalce. Potrebna so skupna prizadevanja na ravni Skupnosti ter na nacionalni in lokalni ravni, da bi se vzpostavili okvirni pogoji za izboljšano delovanje preskrbovalne verige s hrano. Ta prizadevanja so potrebna za zagotovitev, da integracija in konsolidacija sektorjev v preskrbovalni verigi s hrano stopata v korak s poštenimi zaslužki kmetijskih proizvajalcev, konkurenčnimi cenami in izboljšano konkurenčnostjo živilskopredelovalne industrije ter večjo izbiro, dostopnejšimi in kakovostnejšimi živili za evropske potrošnike. Poleg tega je treba odpraviti neupravičene regulativne omejitve, ki zavirajo učinkovitost in omejujejo konkurenco. Ugotovljeno je bilo, da bi težave bilo možno urediti z več pristopi. Prva skupina so ureditve, ki omejujejo vstop novih podjetij na trg, zato jih je treba preučiti in po potrebi odpraviti, pri tem pa upoštevati njihove okoljske in socialne cilje. Tako pregledovanje bo opravljeno v okviru spremljanja maloprodajnih trgov in prenosa direktive o storitvah. Druga skupina so ureditve, ki omejujejo cenovno konkurenco med podjetij in jih je treba preučiti na nacionalni ravni. Tretje so prakse, ki izkrivljajo odnose med dobavitelji in trgovci na drobno, in jih je treba preprečevati. To so na primer zamude pri plačevanju, neupravičeni ali prekomerni zneski, ki jih dobavitelji plačajo za storitve trgovcev na drobno, ali zavajajoče ponudbe za potrošnike. V tem okviru nekatere države že uvajajo kodekse ravnanja, ki bi bili izraz socialne odgovornosti trgovcev na drobno, nacionalne kodekse ravnanja pa bi bilo treba verificirati na evropski ravni.

Izrazita nihanja cen kmetijskih surovin in hrane v času gospodarske recesije kažejo na potrebo po izrazitem izboljšanju delovanja oskrbnih verig s hrano v smeri izboljšanja njihovih učinkovitosti in konkurenčnosti. Boljša zakonska ureditev in zagotavljanje intenzivnega in usklajenega izvrševanja pravil za varstvo konkurence in potrošnikov bosta prispevala k omejevanju rasti cen v korist potrošnikov. Poleg tega bo to tudi pomagalo odpraviti trenutno razdrobljenost preskrbovalne verige s hrano in odpraviti bariere za vstop proizvajalcev, kar bo potrošnikom prineslo najširšo možno izbiro kakovostnih živil. To bi lahko pomagalo tudi ponovni uravnovežitvi pogajalskih položajev v agroživilskih oskrbnih verigah.

Nujna nadgradnja analize strukturnih sprememb v mesnopredelovalni verigi je proučitev cenovnih trendov, ki v okviru širokega spektra vprašanj o delovanju agroživilskih oskrbnih verig zavzemajo enega osrednjih mest. Vzorci prenosa cenovnih oz. stroškovnih šokov namreč indicirajo strukturne značilnosti oskrbnih verig ter vertikalna razmerja, natančne ekonometrične analize cenovnih transmisij pa omogočajo presoje morebitnih tržnih izkrivljenj (Harvey, 2007). Zato je odločitev Evropske komisije (2009) in številnih držav, da po obdobju izrazite rasti cen kmetijskih surovin v letih 2007 in 2008 natančneje preučijo delovanje oskrbnih verig z vidika cenovnih trendov ustrezna. Tako izrazite cenovne fluktuacije praviloma razkrijejo prisotne tržne anomalije, kar se je v precejšnji meri potrdilo tudi v aktualnem primeru globalne kmetijske inflacije. Ugotovljeni so bili asimetrični vzorci velikostne in časovne amplitude cenovnih nihanj

ter neuskklajen razvoj cenovnih razmerij na treh osnovnih ravneh oskrbne verige s hrano. Med letoma 2006 in 2008 so se cene osnovnih kmetijskih surovin na globalni ravni povečale za 60%, cene žit pa so se podvojile (World Bank, 2008). Cene kmetijskih surovin so v sredini leta 2008 dosegle najvišjo vrednost v zadnjih tridesetih letih. Podražitvam osnovnih kmetijskih surovin je posledično sledila rast maloprodajnih cen živilskih proizvodov, kar je rezultiralo v inflacijskih pospeških v praktično vseh gospodarstvih sveta, v nerazvitih državah pa so se dodatno poslabšale razmere na področju prehranske varnosti in lakote (IFPRI, 2008). V drugi polovici leta 2008 so začele cene pomembnejših kmetijskih surovin na globalni ravni razmeroma strmo padati in so v prvih mesecih leta 2009 številne padle na raven iz leta 2007 (FAO, 2010). Vzorci cenovnih gibanj v Evropski uniji v enakem obdobju so podobni, le amplitude rasti so bile manjše. Agregatni indeks cen kmetijskih surovin je februarja 2008 dosegel vrh, ko so bile cene v primerjavi z januarjem 2007 nominalno višje za okoli 16%. Posledično, vendar s časovnim zamikom in po nižjih stopnjah, so rasle tudi cene v oskrbni verigi. V drugi polovici 2008 so tudi v Evropski uniji začele cene kmetijskih surovin postopoma padati, čemur pa niso sledile cene hrane na ravni maloprodaje, niti proizvajalčeve cene na ravni živilskopredelovalne industrije. V mesecu juliju leta 2009 cene kmetijskih surovin padle na predinflacijsko raven (januar, 2007), trendi zniževanja pa so se nadaljevali do leta 2010. V enakem obdobju ostajajo cene živil na drobno in proizvajalčeve cene nominalno za devet oz. sedem odstotkov višje, kot v izhodiščnem obdobju. Znižanja cen vhodnih surovin pri proizvodnji hrane se torej ni preneslo na raven cen za potrošnike (Evropska komisija, 2009). Asimetrične spremembe cen je možno pripisati strukturnim značilnostim oskrbnih verig, predvsem visoki stopnji koncentracije, tako na ravni trgovine, kot na ravni predelave živil, kar je sprožilo obširne aktivnosti Evropske komisije na področju spodbujanja konkurenčnih razmer v oskrbni verigi. Opravljena je bila natančna ekonometrična študija cenovnih transmisij (Bukeviciute in sod., 2009), ki je pokazala statistično izrazito šibko vzročno povezanost med trendi cen kmetijskih surovin in cen živil na ravni maloprodaje. Zanimivi so tudi zaključki, da so se vzorci cenovne transmisije v obdobju kmetijske inflacije v primerjavi s predhodnim obdobjem signifikantno spremenili. Prav tako so vzorci odzivanja vzdolž oskrbne verige se med proučevanimi državami in verigami razlikujejo, kar kaže na kompleksnost agroživilstva v Evropski uniji.

5 ZAKLJUČKI

Podrobna analiza sekundarnih statističnih virov lahko povzamemo v sledečih dejstvih. Prireja mesa govedí ostaja ena najpomembnejših panog slovenskega kmetijstva. Ugotavljamo precejšnje strukturne spremembe, vendar se zaostajanje v stopnji koncentracije in specializacije reje za povprečjem EU in večino članic ne zmanjšuje. V strukturi še vedno prevladujejo majhna in nespecializirana govedorejska gospodarstva. Za razliko od celotne EU, kjer je zaznati negativne trende v prireji, je število govedí pri nas razmeroma stabilno. Pri analizi cenovnih gibanj ugotavljamo, da cene govedí za zakol sledijo spremembam cen na evropskem trgu in po letu 2004 celo kažejo trend rasti. Prav tako ugotavljamo, da so cene vseskozi nižje kot v povprečju EU, pri čemer se pri bikih in telicah razmerje cen v zadnjih letih ne spreminja pomembneje, pri kravah za zakol pa se odstopanje cen navzdol zmanjšuje, vendar cene ostajajo med najnižjimi v EU. Te korekcije lahko pripišemo učinkom odpiranja trga in porastu izvoza te kategorije klavnih živali, kar je spodbudilo rast cene. Kmetijska politika z ukrepi neposrednih podpor pomembno vpliva na dohodke rejcev, pri čemer pa rast odkupnih cen skupaj z neposrednimi plačili v zadnjih letih rejcem zagotavlja razmeroma ugodne ekonomske rezultate. Kljub razmeroma ugodnim pa je paritetni dohodek dosežen le izjemoma, z izjemo specializiranih rejcev. Ti dosegajo ekonomičnosti prireje, ki je primerljiva z rezultati v drugih članicah EU.

Na strani porabe mesa govedí ugotavljamo, da domača poraba mesa govedí precej niha, dolgoročno pa je celo opazen rahel trend padanja, pri čemer pa poraba na prebivalca ostaja nad povprečjem EU. Stopnja samooskrbe se po letu 2005 giblje okoli 100%, obseg zunanje trgovine pa se povečuje. Ugotavljamo, da sta se delež uvoza v skupni porabi ter delež izvoza v domači prireji v zadnjih dveh letih že močno približala 30%. Na izvozni strani se povečuje predvsem izvoz živih živali, v katerem prevladuje govedo za zakol. Izvoz živih živali predstavlja že preko 75% izvoza govedí in preko 20% domače prireje mesa.

Trenutno stanje kaže, da bo v prihodnje pod največjim udarom specializirano pitanje na srednje velikih kmetijah, ki temelji na nakupu telet in močne krme. Brez prilagoditev se bo temu segmentu ekonomski položaj še nadalje precej zaostroval. Za preprečitev so potrebne precejšnje prilagoditve v tehnologiji in tržnem organiziranju, da se bo tovrstni proizvodni tip obdržal in razvijal. Tudi razmeroma velika pitališča bodo pod istim pritiskom, saj bo v novih razmerah omejen, če ne celo onemogočen razvoj reje govedí brez lastne baze telet in krme. Prav tako bodo prihodnje spremembe pospeševale negativne pritiske tudi na manjša kombinirana kmetijska gospodarstva. Ti tipi rejcev bodo iz strukture izginjali hitreje, kot v zadnjih letih. S tem se bo zmanjševal tudi nabor kvalitetnih telet kombiniranih pasem. Proizvodni tip se bo ohranjal v omejenem obsegu tudi v prihodnje in to predvsem v obliki dohodkovno mešanih kmetij s socialnim značajem, ki pa bodo prej zmanjšale, kot povečale intenzivnost prireje. Obstoj tega tipa kmetij je vprašljiv predvsem na območju pridelave žit, ki je relativno nizko konkurenčno. Tam je obstoj mešanih kmetij kratkoročne časovne perspektive. Boljši bo položaj prireje tega tipa na absolutnem travinju, kjer pa bo vsaj še nekaj časa, v gorskem svetu pa absolutno, problem

pridobitve zadostnega obsega površin. Tudi v takih razmerah bodo redki seveda uspevali povečevati prirejo in to v obliki kapitalsko in delovno ekstenzivnih tehnologij ter predvsem na osnovi „optimiranja“ proračunskih podpor.

Razvojni izzivi pred rejo govedi so precejšnji, zato se bo pitanje govedi še v večji meri selila na marginalna območja. Razmere bodo silile v še ostrejšo specializacijo v mlečno in mesno rejo, kar bo pospešilo zaton manjših rej, ogrožena bodo nekatere območja in proizvodni tipi. Nujne so prilagoditve na stroškovni in prihodkovni strani, pri čemer so ključne možno v tehnologijah in predvsem v organizaciji oskrbnih verig. Pri tehnologijah je potrebna večja pozornost pri optimiziranju prehrane (stroški krme), pasemski sestavi, zgradbah in zdravstvenem varstvu. Ti elementi lahko korenito korigirajo stroškovno stran kalkulacije pitanja. Na prihodkovni strani pa so ključni premiki potrebni pri organiziranosti oskrbne verige. Dosedanje aktivnosti so bile intenzivno usmerjene v pritiske po dodatnih intervencijah države v obliki cenovnih ali proračunskih podpor. To obdobje je nedvomno mimo. Prihodnost slovenskega pitanja govedi je predvsem v močno povezani oskrbni verigi, ki zagotavlja tržno prezentnost in uspešnost.

Ugotovitve v zvezi z razmerami v prašičereji lahko povzamemo v sledečih elementih. Tudi reja prašičev ostaja ena izmed vodilnih panog kmetijstva, pri čemer pa se njen gospodarski pomen postopoma zmanjšuje. Strukturne spremembe so dokaj intenzivne, potekajo pa predvsem v smeri zmanjševanja števila majhnih rejcev in manj v smeri rasti števila velikih, specializiranih obratov. Po povprečni velikosti gospodarstev in po deležu reje prašičev pri velikih rejcih Slovenija močno zaostaja za povprečjem EU, razlika pa se še povečuje. Ugotavljamo, da se domača prireja mesa zmanjšuje, medtem ko v EU negativnih trendov staleža in prireji ni opaziti. V Sloveniji cene prašičev izrazito ciklično nihajo pod močnim vplivom cen na evropskem trgu, pri čemer pa se v daljšem obdobju njihova relativna raven v primerjavi z EU znižuje. Slovenija se je v opazovanem obdobju iz skupine članic z nadpovprečno visokimi cenami preselila v skupino članic z najnižjimi cenami prašičev v EU. Ugotavljamo, da je zaostrovanje razmer na trgu je spremljal izrazit trend slabšanja ekonomskih rezultatov, ki so bili sicer v preteklosti med najugodnejšimi znotraj kmetijstva. Ekonomske razmere v prašičereji so se močno zaostriale zlasti v zadnjih treh letih, ko so zaradi visokih cen žita močno porasli stroški prireje, kar je prizadelo predvsem intenzivne rejce, pri katerih tehnologija temelji v celoti na kupljeni krmi. Dohodki so pri tem tipu reje padli pod kritično raven (izguba), pri rejcih, ki del krme pridelajo sami pa so bili med najnižjimi znotraj kmetijskih proizvodnih usmeritev in nižji od primerljivih dohodkov v gospodarstvu.

V opazovanem obdobju se je domača poraba prašičjega mesa povečala in se giblje okoli ravni povprečne porabe na prebivalca v EU. Zaradi večje porabe in manjše prireje se je močno povečal neto uvoz prašičev, stopnja samooskrbe pa je padla od okoli 80% na 70% (2005-2008) oziroma 55% (2009). Seštevek izvoza živih prašičev in zakola prašičev na gospodarstvih kaže, da gre mimo domače klavno-predelovalne industrije okoli polovica domače prireje mesa prašičev.

Zaključimo lahko, da je stanje v prašičereji je slabo saj panoga beleži strnjeno nekajletno stagniranje v vseh strukturnih segmentih, z izjemo netržnih rejcev (tip reje za koline). Razvojni potencial je možno pridobiti z načrtnimi vlaganji ob določenem paradigmatškem zasuku. Pri tem

je potrebno izpostaviti, da je so specializirane prašičerejske kmetije verjetno dolgoročneje perspektivnejše kot nekatera velika prašičerejska podjetja. Je pa potrebno izpostaviti, da so veliki prašičerejski obrati (podjetja) in praviloma veliko večji kot tisti v razvitih evropskih državah, medtem ko pa so specializirane prašičerejske kmetije občutno manjše.

Mesnopredelovalna industrija sodi med dejavnosti, ki v slovenskem živilstvu predstavljajo najpomembnejše deleže. Poleg mesnopredelovalne industrije so ključne še mlinarstvo in pekarstvo, predelava mleka in proizvodnja pijač. Njihov skupni delež v ključnih kazalnikih industrijske strukture dosega okoli tri četrtine. Pri tem je potrebno izpostaviti, da je mesnopredelovalna industrija vodilna panoga slovenskega živilstva po realiziranih prihodkih od prodaje (30%), prispeva 22% dodane vrednosti ter zaposluje 29% delavcev. V dejavnosti je bilo vključno s samostojnimi podjetniki registriranih 163 gospodarskih družb, pri čemer v analiziranem obdobju beležimo stalno porast registriranih podjetij, vendar se število zaposlenih stalno zmanjšuje (-12,3% v zadnjih štirih letih). Skupnih prihodki v analiziranem obdobju rastejo po precejšnji stopnji (+25% v zadnjih štirih letih), medtem ko dodana vrednost stagnira. V zadnjih štirih letih je realno padla za slab odstotek, v primerjavi z letom 2002 pa je nižja za kar 22%. Posledično, zaradi zniževanja števila zaposlenih ugotovljamo izrazito rast pri produktivnosti in dodani vrednosti na zaposlenega. Zanimiva je primerjava osnovnih strukturnih kazalnikov s povprečjem EU. Ugotovili smo, da je produktivnost slovenske mesnopredelovalne industrije dosegla 58%, medtem, ko je dodana vrednost na zaposlenega 48% povprečja EU27 (leto 2006).

Mesnopredelovalna industrija je pomemben izvoznik, saj je njen prispevek k skupnemu izvozu slovenske živilskopredelovalne industrije okoli ene petine, vendar je pri tem potrebno izpostaviti, da je velik delež realiziranega izvoza prodaja belega mesa. Prispevek k izvozu predelovalne industrije pa je okoli pol odstotka in je razmeroma stabilen.

Ugotovitve glede dobičkovnosti (neto čistega dobička/izgube) kažejo na precejšnjo fluktuacijo poslovnega izida, pri čemer je polovico od analiziranih let mesnopredelovalna industrija zaključila z neto izgubo, kar se je potenciralo tudi v zadnjem letu. Gre torej za fluktuacije, ki so deloma posledica na prodajnih in nabavnih trgih (surovine), precejšnji delež teh nihanj pa je možno pripisati tudi lastniški konsolidaciji v nekaterih vodilnih podjetjih. Komparativni agregat živilskopredelovalne industrije je namreč v analiziranem obdobju izkazoval pozitivni neto izid, z izjemo leta 2004, kljub temu pa so vrednosti precej nihale. To odraža burne spremembe v ekonomskem okolju slovenske živilskopredelovalne industrije, saj je predelovalna industrija v tem obdobju izkazovala razmeroma stabilne trende rasti dobičkovnosti. Se je pa dobiček v letu 2009 znižal, kar je že povezovati z začetkom negativnega cikla gospodarske aktivnosti. Ob gibanjih dobičkovnosti je smiselno izpostaviti še komplementarno informacijo v zvezi z gibanjem vrednosti sredstev in delež dolgov v financiranju. Ugotovili smo, da je vrednost sredstev v analiziranem obdobju narasla za dobro tretjini (revalorizirana vrednost). Te naložbe so delno povezane z normativno harmonizacijo v podjetjih, ki jih je sprožil pristop Slovenije k EU in posledična obnova opreme in procesov. Ob rasti vrednosti sredstev pa ugotovljamo tudi izrazito strmo rast deleža dolgov v financiranju. V prvih letih analiziranega obdobja je bila

povprečna zadolženost podjetij v mesnopredelovalni industriji okoli 35%, potem pa se je izrazilo povečal v letu 2003. Rahel nihaj navzdol ugotavljamo v letu 2004, čemur je sledilo obdobje stalne rasti zadolženosti, do 65% v letu 2008. Tako visoka zadolženost je prav gotovo negativno vplivala na poslovni izid v obdobju konjunktore, ko je bilo zaradi podražitve finančnih virov servisiranje dolgov izrazito drago.

Nujna nadgradnja analize strukturnih sprememb v mesnopredelovalni verigi je proučitev cenovnih trendov, ki v okviru širokega spektra vprašanj o delovanju agroživilskih oskrbnih verig zavzemajo enega osrednjih mest. Vzorci prenosa cenovnih oz. stroškovnih šokov namreč indicirajo strukturne značilnosti oskrbnih verig ter vertikalna razmerja, natančne ekonometrične analize cenovnih transmisij pa omogočajo presoje morebitnih tržnih izkrivljenj. Zato je odločitev Evropske komisije in številnih držav, da po obdobju izrazite rasti cen kmetijskih surovin v letih 2007 in 2008 natančneje preučijo delovanje oskrbnih verig z vidika cenovnih trendov ustrezna. Tako izrazite cenovne fluktuacije praviloma razkrijejo prisotne tržne anomalije, kar se je v precejšnji meri potrdilo tudi v aktualnem primeru globalne kmetijske inflacije. Tudi v slovenski mesnopredelovalni industriji ugotavljamo asimetrične vzorce velikostne in časovne amplitude cenovnih nihanj ter neuskkljen razvoj cenovnih razmerij na treh osnovnih ravneh. Asimetrične spremembe cen je možno pripisati strukturnim značilnostim oskrbnih verig, predvsem visoki stopnji koncentracije, tako na ravni trgovine, kot na ravni predelave živil. Zanimivi so tudi zaključki, da so se vzorci cenovne transmisije v obdobju kmetijske inflacije v primerjavi s predhodnim obdobjem signifikantno spremenili. Prav tako so vzorci odzivanja vzdolž oskrbne verige se med proučevanimi državami in verigami razlikujejo, kar kaže na kompleksnost agroživilstva v Evropski uniji.

Usmeritev na trge Evropske unije ter iskanje novih poslovnih priložnosti je ena izmed pomembnejših nalog slovenskih mesnopredelovalnih podjetij, ki pa zagotovo ni enostavna. Živilski trgi v Evropski uniji sodijo med najintenzivnejše in najbolj kompetitivne. Dominirajo velika podjetja, ki so po obsegu prihodkov tudi stokrat večja od največjih slovenskih ponudnikov, zato je vsakršen donosen prodajni preboj uspeh. Živilska industrija v Evropski uniji je pomemben gospodarski dejavnik in se tudi v najbolj razvitih članicah uvršča med največje predelovalne dejavnosti. Slovenska mesnopredelovalna podjetja morajo v tem intenzivnem ekonomskem okolju najti svoje konkurenčno mesto, pri čemer imajo v tem trenutku težave tudi tista, ki so se na pristop k Evropski uniji intenzivno pripravljala. Podjetja, ki v predpristopnem obdobju niso premogla dovolj ekonomskih resursov ter znanja, in na spremembe ekonomskih razmer niso bila pripravljena, se soočajo z negotovo prihodnostjo. Proces zaključne faze prestrukturiranja živilske panoge v Sloveniji se je pričel s pristopom k Evropski uniji. Prestrukturiranje pa nujno vključuje tudi ugašanje nekonkurenčnih podjetij, njihove tržne deleže pa prevzemajo uspešnejša podjetja.

Zagotovo pa je pomembno izkoristiti potenciale, ki jih ponuja vzpostavitev trdne, na ekonomskih principih utemeljene agroživilske verige. Pri tem se je potrebno osredotočiti na prednosti sodelovanja med živinorejskim in mesnopredelovalnim sektorjem, ki se kažejo v

stabilnejših ekonomskih razmerah in zmanjšanju poslovnih tveganj, pa tudi v zagotavljanju varnejše in kakovostnejše hrane. Čedalje pogostejši incidenti na področju varnosti in kakovosti hrane so že spodkopali zaupanje potrošnika v agroživilsko verigo, zato ima trdna vertikalna povezava z zagotavljanjem sledljivosti in transparentnosti izrazit pomen pri porabnikih in pomemben potencial za rast konkurenčnosti. Rast dohodkov si slovenski kmetijski pridelovalci in živilska industrija lahko dolgoročno obetajo le ob večji stroškovni učinkovitosti in predvsem ob rasti produktivnosti, pri čemer pa vertikalne koordinacije v agroživilski verigi lahko zagotovijo dodatni prispevek. Konkretnih znamenj tovrstnih pojavov je razmeroma malo.

6 LITERATURA IN VIRI:

- European Commission (2009), EU bovine farms economics FADN report 2008, Brussels, Belgium,
- European Commission (2009) A better functioning food supply chain in Europe. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Commission of the European Communities, Brussels.
- European Commission (2009a) Milk: First meeting of High Level Group looks at contractual relations and bargaining power in the dairy sector. Press release: Reference: IP/09/1521. Date: 14/10/2009.
- Eurostat: različne objave do 31.8. 2010
- FAO (2010) World Food Situation, Food Price Index Data. The Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Harvey, M. (2007) The Rise of Supermarkets and Asymmetries of Economic Power, in Burch, D. and Lawrence, G. (eds) Supermarkets and Agri-food Supply Chains: Transformations in the Production and Consumption of Foods, Edward Elgar.
- IFPRI (2008) High food prices: The what, who, and how of proposed policy actions. International Food Policy Research Institute.
- Predlog Uredbe Evropskega parlamenta in Sveta o ustanovitvi instrumenta za hitro odzivanje na hitro naraščajoče cene hrane v državah v razvoju, COM(2008) 450
- Sporočilo Komisije "Reševanje vprašanja naraščajočih cen hrane - Smernice za ukrepanje", COM(2008) 321.
- Statisticni urad RS: različne objave do 31.8. 2010
- World Bank (2008) A Note on Rising Food Prices, Policy research working paper 4682. The World Bank Development Prospects Group.

ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA

**OSKRBNE VERIGE RDEČEGA MESA V SLOVENIJI
– ANALIZA STANJA IN OBLIKOVANJE RAZVOJNIH
MODELOV ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI**

(V4-0410)

PRILOGA 2

Delovni sklop A: Analiza stanja

**»Določitev temeljnih značilnosti modelov oskrbnih verig rdečega
mesa v Sloveniji«**

AVTORJI:

Dr. Aleš KUHAR

Urša CERK

Tanja TRAVNIKA

Ivana ILIČIČ

Raziskovalna organizacija:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

Groblje 3, 1230 Domžale

KATEDRA ZA AGRARNO EKONOMIKO, POLITIKO IN PRAVO

Domžale, september, 2010

KAZALO

1) UVOD	3
2) METODE IN MATERIALI	4
2.1 Anketna raziskava	4
2.2 Opis vzorcev	8
3) Rezultati anketnega vprašalnika »Rejci govedi«	12
3.1 Značilnosti kupcev	12
3.2 Način prodaje pitane govedi	15
3.3 Odnosi z glavnim kupcem	18
3.4 Odnosi v agroživilski verigi	24
3.5 Strukturne značilnosti govedorejske proizvodnje na kmetijah v vzorcu	27
4) Rezultati anketnega vprašalnika »Rejci prašičev«	31
4.1 Kategorije prašičev in kupci	31
4.2 Način prodaje pitanih prašičev	41
4.3 Odnosi z najpomembnejšim kupcem pitanih prašičev	44
4.4 Odnosi v agroživilski verigi	49
4.5. Strukturne značilnosti prašičerejske proizvodnje na kmetijah v vzorcu	53
5) Rezultati anketnega vprašalnika »Predelava mesa«	58
5.1 Dejavnosti klanja govedi	58
5.2 Dejavnosti klanja prašičev	63
5.3 Nabava mesa govedi	69
5.3 Nabava mesa prašičev	74
5.4 Odnosi z dobavitelji klavne živine in mesa	80
5.4 Odnosi s trgovci	87
6) ZAKLJUČKI	94
7) VIRI IN LITERATURA	Napaka! Zaznamek ni definiran.
5.5. Strukturne značilnosti proizvodnje v podjetjih v vzorcu	Napaka! Zaznamek ni definiran.

1) UVOD

Strateško upravljanje oskrbne agroživilske verige, ki vključuje sodelovanje, integracijo in koordinirano izvajanje temeljnih poslovnih procesov vseh vertikalno povezanih členov, je postalo standard za ekonomsko uspešnost in trajno konkurenčnost v kmetijstvu in živilskopredelovalni industriji razvitih držav. Slovensko agroživilstvo nezadovoljivo izkorišča konkurenčni potencial, ki izhaja iz ohranjenega naravnega okolja, razmeroma visoke kakovosti kmetijskih surovin iz neintenzivnih proizvodnih sistemov, bogate prehranske in kulinarčne tradicije, vzpostavljenih higienskih standardov v proizvodnji hrane in geografske lokacije. Omenjeni dejavniki predstavljajo ključne elemente za proizvodnjo hrane, ki zadovoljuje pričakovanja najzahtevnejših porabnikov in omogoča uspešen nastop na razvitih prehranskih trgih. Za valorizacijo teh konkurenčnih potencialov pa je potrebna strateško vertikalno koordinirana veriga proizvodnje hrane, ki zagotavlja sledljivost, superiorno kakovost ter stroškovno učinkovitost. Slovenijo v model vertikalno povezane proizvodnje hrane silijo tudi strukturni deficiti, saj zaradi naravnih omejitev in majhnosti domači pridelovalci in predelovalci z masovno proizvodnjo ne morejo cenovno konkurirati globalnim ponudnikom. Za vzpostavitev trdne na ekonomskih principih utemeljene agroživilske verige se je potrebno osredotočiti na prednosti sodelovanja med kmetijskim in živilskim sektorjem in trgovino ter gostinstvom, ki se kažejo v stabilnejših ekonomskih razmerah in zmanjševanju poslovnih tveganj, predvsem pa v zagotavljanju varnejše in kakovostnejše hrane.

Če bi želeli izpostaviti dejavnost znotraj slovenskega agroživilstva, ki izkazuje največ potenciala za pozitivne učinke strateške vertikalne koordinacije in hkrati predstavlja steber v ekonomskem in širšem pomenu, je to veriga, ki združuje rejo govedi in prašičev ter mesnopredelovalno industrijo – oskrbna veriga rdečega mesa. Dobro delujočih vertikalnih sistemov v oskrbni verigi rdečega mesa je v Sloveniji razmeroma malo, prav tako pa poleg ugotovljenega zaostanka pri vpeljevanju v praksi obstaja tudi raziskovalni deficit. V tem delovnem sklopu raziskovalnega projekta smo na podlagi empirično pridobljenih primarnih virov določili značilnosti obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji. Z združevanjem izsledkov strukturne analize smo najprej oblikovali raziskovalne hipoteze, na podlagi katerih smo pripravili tri serije anketnih vprašalnikov (govedorejci, prašičerejci, mesnopredelovalna industrija). Obsežna anketna raziskava omogoča sistematično analizo razmerij med rejci goveda, rejci prašičev na eni strani ter zadrugami ter mesnopredelovalno industrijo na drugi strani. Nadalje smo proučevali odnose mesnopredelovalne industrije z dobavitelji surovin ter s trgovino in gostinstvom. Na podlagi pridobljenih rezultatov smo natančno preučili značilnosti obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji.

2) METODE IN MATERIALI

2.1 Anketna raziskava

Osrednje empirično delo raziskovalnega projekta je izvedba treh serij vprašalnikov, s katerimi smo sistematično analizirali razmerja med rejci, zadrugami, mesnopredelovalno industrijo ter trgovino oz. gostinstvom. Z združevanjem izsledkov strukturne analize in zastavljenih raziskovalnih ciljev smo oblikovali nabor preliminarnih raziskovalnih hipotez. Na tej podlagi smo pripravili tri serije anketnih vprašalnikov (i) »Rejci govedi«; (ii) »Rejci prašičev«; (iii) »Predelava mesa«, ki smo jo izvedli na reprezentativnem vzorcu v vsakem od členov oskrbne verige rdečega mesa v Sloveniji. Natančna določitev obsega vzorca po členih verige, stratifikacija in metoda vprašalnika je bila mogoča na podlagi strukturne analize, pri čemer smo sledili načrtovanemu skupnemu numerusu anketnih vprašalnikov. Anketni vprašalnik je kvantitativna raziskovalna metoda, pri kateri reprezentativen del populacije odgovarja na vnaprej pripravljena vprašanja (Newel, 1993). Pri vprašalnikih, ki smo jih izvedli v okviru tega raziskovalnega projekta, smo se posluževali obeh najbolj razširjenih tipov vprašanj. Pri zaprtih vprašanjih respondent izbira med predvidenimi odgovori, medtem ko pri odprtih vprašanjih respondent sam navaja odgovore.

Opis anketnega vprašalnika »Rejci govedi«

V grobem lahko anketni vprašalnik »Rejci govedi« razdelimo na pet sklopov:

- značilnosti kupcev;
- način prodaje;
- odnosi z glavnim kupcem;
- odnosi v agroživilski verigi;
- demografija kmetije oz. rejca.

V prvem sklopu anketnega vprašalnika »značilnosti kupcev« smo želeli oceniti preko katerih kategorij kupcev pitane govede respondenti prodajajo živino in kako pogosto, pri čemer smo uporabili Likertovo lestvico (imenovana tudi kontinuum lestvica). Prav tako nas je zanimalo, katera kategorija predstavlja najpomembnejšega kupca ter ocena deleža celotne prodaje pitane govede, ki so jo anketiranci prodali preko kupca te kategorije.

Drugi sklop vprašalnika obravnava načine prodaje pitane govede, pri čemer smo identificirali pet najpogostejših možnosti, ki so prisotne v slovenskem prostoru. Možnosti se razlikujejo po ravni vertikalne povezanosti med rejcem in kupcem (od pogodbenega pitanja, do prodaje naključnemu kupcu) ter posledičnim značilnostim transakcije. Zanimala nas je pogostost ter normativne izkušnje (občutek ekonomskega izida).

Tretji sklop anketnega vprašalnika je bil najobširnejši in je obravnaval odnose z najpomembnejšimi kupci pitane govede. Uvodoma smo natančno identificirali glavnega kupca po tipu, sledi pa določitev načina prodaje in delež realizacije z glavnim kupcem pitanega goveda v primerjavi s prihodki celotne kmetije ter delež v prihodkih od prodaje pitanega goveda. Precejšnjo pozornost smo namenili proučitvi pogodbenih odnosov, če so le-ti med rejcem in

kupcem vzpostavljeni. Zanimali so nas elementi pogodbe ter izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, kar smo merili s štiristopenjsko gradacijo stališča (1-sploh se ne upošteva, 4-v celoti se upošteva). Za proučevanje sodelovanja med rejcem govedi in kupcem smo oblikovali serijo štirinajstih trditev, ki se nanašajo na različna področja poslovnih odnosov in so pomembna za delovanje vertikalne verige (zaupanje, komunikacija, enakopravnost, zamenljivost, ipd.).

Četrty sklop anketnega vprašalnika obravnava dejavnike pri vzpostavljanju odnosov v agroživilski verigi. Respondente smo najprej zaprosili za oceno dejavnikov pri izbiri kupca pitanega goveda, pri čemer smo mnenja o pomembnosti merili s petstopenjsko Likertovo lestvico (1-popolnoma nepomemben dejavnik; 5-zelo pomemben dejavnik). Med dejavnike smo vključili petnajst relevantnih motivatorjev za sodelovanje rejcev govedi s kupci (npr.: kratek plačilni rok, pogodba o dolgoročnem sodelovanju, kreditiranje nakupa repromateriala, nasveti o tehnologiji reje ipd.). Ta sklop vprašalnika smo zaključili s pridobivanjem mnenja o strinjanju s splošnimi trditvami glede odnosov v agroživilski verigi, mnenji o zadrugah in lastnini zadrug v živilskopredelovalni industriji ter mnenji glede vpliva dolgoročnih poslovnih odnosov na poslovanje rejcev.

Vprašalnik smo zaključili z razmeroma podrobnim popisom demografije rejca (starost, spol, izobrazba, zaposlitev) in kmetije (zemljišča, proizvodne usmeritve, govedorejska proizvodnja na kmetiji s strukturo črede, prirejo in prodajo v preteklih letih).

Opis anketnega vprašalnika »Rejci prašičev«

V dispoziciji projekta smo načrtovali enoten vprašalnik za rejce, vendar smo v sektorski analizi ugotovili izrazite razlike med govedorejskim in prašičerejskim sektorjem, zato smo raziskovalno orodje spremenili. Anketni vprašalnik za rejce prašičev je v osnovnih konturah sicer primerljiv vprašalniku za govedorejce, vendar se v podrobnostih razlikuje predvsem z vidika heterogenosti prodajnih tokov pitanih prašičev.

V grobem lahko anketni vprašalnik »Rejci prašičev« razdelimo na pet sklopov:

- prodajne kategorije prašičev in kupci;
- način prodaje;
- odnosi z glavnim kupcem;
- odnosi v agroživilski verigi;
- demografija kmetije oz. rejca.

Za sektor reje prašičev v Sloveniji je značilna dualna struktura in precejšnja heterogenost prodajnih tokov, kar se odraža v prvem sklopu anketnega vprašalnika prodajne kategorije prašičev in kupci. Tukaj smo želeli najprej pridobiti podatke o kategorijah prašičev glede na prodajo oz. rabo je respondent redil v zadnjih treh letih. Identificirali smo štiri ključne kategorije, za katere se prodajni tokovi precej razlikujejo, kar smo zajeli z ustrezno zasnovano vprašanj. Tako smo ločili (a) prodajo pitancev za velike kupce, znotraj katerih je sedem podkategorij, (b) prodajo pitancev majhnim kupcem; (c) prodajo tekačev za nadaljnjo rejo in (d) pitance za lastno uporabo.

Za oceno pogostosti smo uporabili petstopenjsko Likertovo lestvico (1-nikoli; 5-izključno preko prodajnega kanala x). Zanimalo nas je tudi katera kategorija predstavlja najpomembnejšega kupca ter ocena števila ekonomskih subjektov v posamezni skupini, ki jim respondent prodaja določene kategorije pitanih živali.

V drugem sklopu vprašalnika mo obravnavali načine prodaje pitanih prašičev, pri čemer smo identificirali osem možnosti, ki so prisotne v slovenskem prostoru. Prodajni načini se razlikujejo po ravni vertikalne povezanosti med rejcem in kupcem (od pogodbenega pitanja, do prodaje naključnemu kupcu različnih velikosti) ter posledičnim značilnostim transakcije. Zanimala nas je pogostost ter normativne izkušnje (občutek ekonomskega izida).

Tretji sklop anketnega vprašalnika je obravnaval odnose z najpomembnejšimi kupci pitanih prašičev. Uvodoma smo natančno identificirali glavnega kupca po tipu, sledi pa določitev načina prodaje. Precejšnjo pozornost smo namenili določitvi prodajne cene ter pogodbenih odnosov, če so le-ti med rejcem in kupcem vzpostavljeni. Zanimali so nas elementi pogodbe ter izpolnjevanje pogodbenih obveznosti, kar smo merili s štiristopenjsko gradacijo stališča (1-sploh se ne upošteva, 4-v celoti se upošteva). Za proučevanje sodelovanja med pitalcem prašičev in kupcem smo oblikovali serijo štirinajstih trditvev, ki se nanašajo na različna področja poslovnih odnosov in so pomembna za delovanje vertikalne verige (zaupanje, komunikacija, enakopravnost, zamenljivost, ipd.).

Četrty sklop anketnega vprašalnika obravnava dejavnike pri vzpostavljanju odnosov v agroživilski verigi. Najprej smo določili načine iskanja kupcev in percipirano pogajalsko moč rejca. Sklop vprašalnika smo nadaljevali s pridobivanjem mnenja o strinjanju s splošnimi trditvami glede odnosov v agroživilski verigi, mnenji o zadrugah in lastnini zadrug v živilskopredelovalni industriji ter mnenji glede vpliva dolgoročnih poslovnih odnosov na poslovanje rejcev. Zaključili smo z oceno dejavnikov pri izbiri kupca pitanega goveda, pri čemer smo mnenja o pomembnosti merili s petstopenjsko Likertovo lestvico (1-popolnoma nepomemben dejavnik; 5-zelo pomemben dejavnik). Med dejavnike smo vključili petnajst relevantnih motivatorjev za sodelovanje rejcev govedi s kupci(npr.: kratek plačilni rok, pogodba o dolgoročnem sodelovanju, kreditiranje nakupa repromateriala, nasveti o tehnologiji reje ipd.).

Vprašalnik »Rejci prašičev« smo zaključili s podrobnim popisom demografije rejca (starost, spol, izobrazba, zaposlitev) in kmetije (zemljišča, proizvodne usmeritve, prašičerejska proizvodnja na kmetiji s staležem prašičev, prirejo in prodajo v preteklih letih). Prav tako pa so respondenti odgovorili na vprašanja glede naložb v prašičerejo v preteklosti ter načrte v prihodnosti.

Opis anketnega vprašalnika »Predelava mesa«

Tretji anketni vprašalnik je bil namenjen mesnopredelovalni industriji, ki se je od vprašalnikov za rejce govedi in prašičev vsebinsko precej razlikoval. Zaradi heterogenosti velikostne strukture mesnopredelovalnega sektorja v Sloveniji in poslovnih modelov, ki so razviti v tej panogi smo morali raziskovalno orodje ustrezno prilagoditi.

Anketni vprašalnik »Predelava mesa« je zato razmeroma kompleksen in ga lahko grobem razdelimo na sedem sklopov:

- klanje govedí;
- klanje prašičev;
- nabava mesa govedí;
- nabava mesa prašičev;
- odnosi z dobavitelji klavne živine in mesa;
- odnosi s kupci/trgovci;
- podatki o podjetju.

V prvih dveh sklopih smo ločeno proučevali aktivnosti klanja govedí in prašičev, saj gre za izrazito različne nabavne vire, prav tako pa je struktura na ravni primarnega sektorja različna. Uvodoma smo pridobili informacije o kategorijah dobaviteljev pitanega klavnega goveda s katerimi mesnopredelovalno podjetje sodeluje ter pogostost nabave s petstopenjsko Likertovo lestvico. Načini sodelovanja so bili proučevani v drugem vprašanju, kjer smo za pet tipov pridobivali pogostost nakupa. Sledila je analiza odnosov z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedí in elementov morebitne sklenjene pogodbe ter izkušenj z uresničevanjem določil pogodbe. Primerljivo strukturo ima tudi sklop o aktivnostih klanja prašičev, le da so bila vprašanja vsebinsko prilagojena.

Tretji in četrti sklop vprašanj sta obravnavala nabavo mesa govedí in nabavo mesa prašičev. Najprej smo pridobili pogostost nabave mesa govedí po tipih dobaviteljev (sedem kategorij) ter način transakcije (raven povezave). Podrobneje smo proučili odnos z najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedí ter elemente morebitne pogodbe in njeno uresničevanje. Ponovno je bila struktura sklopa »nabava mesa prašičev« primerljiva, vendar vsebinsko prilagojena stanju na trgu s prašičjim mesom.

V petem sklopu smo proučevali odnose mesnopredelovalnega podjetja z dobavitelji klavne živine in mesa v vsebinskem smislu. Vprašanja v treh različnih vsebinskih skupinah obravnavajo različne vidike odnosov med mesnopredelovalnim podjetjem in dobavitelji, ki kažejo značilnosti vzpostavljene oskrbne verige (zaupanje, komunikacija, enakopravnost, zamenljivost, ipd.). Učinke poglobljenih odnosov med dobaviteljem in kupcem na osem elementov poslovanja mesnopredelovalnega podjetja (npr. cena, kakovost surovine, stroški režije, ipd.) smo preverjali v posebnem vprašanju. V pregledu literature in sektorski analizi smo identificirali 14 dejavnikov, ki naj bi določali uspešnost sodelovanja med mesnopredelovalnim podjetjem in dobavitelji klavne živine in mesa. Respondenti so jih ocenjevali na petstopenjski Likertovi lestvici (1-popolnoma nepomembno; 5-zelo pomembno).

Podrobno smo proučili razmerja med respondenti v tej skupini in trgovci. Oblikovali smo serijo trditev, ki omogočajo natančno analizo značilnosti sodelovanja v verigi, in jih razdelili v štiri vsebinske skupine. Vprašanja so bila oblikovana za odgovore po petstopenjski Likertovi lestvici. Vprašanja obravnavajo percepcijo partnerstva, zaupanja, nadomestljivosti glavnih kupcev, razporejanja pogajalske moči, učinkovitosti partnerjev v verigi, komunikacije, skupnih poslovnih

projekti, ipd. Poseben del vprašalnika je bil namenjen respondentom, ki s trgovci ne sodelujejo (npr. lastna maloprodaja).

Vprašalnik smo zaključili z osnovnimi vprašanji o demografiji podjetja (št. zaposlenih, prihodki...) in specifičnimi podatki o kapacitetah klanja in predelave mesa ter strukture prodaje po različnih kanalih.

2.2 Opis vzorcev

Empirična izvedba anketne raziskave je potekala med 15. novembrom 2009 in marcem 2010 v treh ločenih intervalih. Metoda zbiranja je bila poštna anketa, pri kateri se podatki se zbirajo preko pošiljanja vprašalnika po pošti na naslove anketirancev. Za takšno obliko ankete se lahko odločimo samo v primeru, kadar imamo na razpolago naslove anketirancev. Za razliko od telefonske ankete, je pridobivanje podatkov na ta način lahko dolgotrajno in je odvisno predvsem od odzivnosti anketirancev. Prav tako se lahko zgodi, da so vprašalniki rešeni nepopolno, ker anketirancu ni mogoče podati dodatnih pojasnil, ki bi jih potreboval pri izpolnjevanju ankete (Newel, 1993).

Preglednica 1 prikazuje postopek zbiranja podatkov v anketni raziskavi. Statistična populacija za anketi »Rejci govedu« in »Rejci prašičev« je bila oblikovana s pomočjo baz Sistema identifikacije in registracije (SIR), ki vsebujejo Centralni register govedi (CRG) in Centralni register prašičev (CRP). Te vodi Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. V populacijo so bili vključeni vsi imetniki govedi oz. prašičev v RS v letu 2009. Za anketni vprašalnik »Predelava mesa« pa so populacijo tvorili vsi gospodarski subjekti registrirani v dejavnosti NACE: C 10.1. Proizvodnja mesa in mesnih izdelkov in NACE:C 10.11 Proizvodnja mesa, razen perutninskega. Tako smo vključil gospodarske družbe (d.d. in d.o.o.) samostojne podjetnike in zadruga z omejeno odgovornostjo. Bazo smo po subjektivni oceni dopolnili tudi z večjimi poslovnimi subjekti, ki sicer niso registrirani v dejavnostih C 10.1 in C 10.11, vendar so vključeni v Register odobrenih živilskih obratov v R Sloveniji pri Veterinarski upravi RS.

Preglednica 1: Izvedba načrta za zbiranje podatkov

	Anketa »Rejci govedu«	Anketa »Rejci prašičev«	Anketa »Predelava mesa«
Statistična populacija	Imetniki goveda v RS (SIR-govedo)	Imetniki prašičev v RS (SIR-prašiči)	Poslovni subjekti v dejavnosti predelava mesa NACE: C 10.1 in C 10.11 v RS (Poslovni register RS)
Vzorčna enota	Posamezni imetnik goveda	Posamezni imetnik prašičev	Posamezni poslovni subjekt v dejavnosti
Referenčni vzorec	1.000	700	180
Velikost validnega vzorca	161	152	42

Za oblikovanje referenčnega nabora respondentov smo za anketi »Rejci govedu« in »Rejci prašičev« izvedli stratificirano (slojevito) vzorčenje po neproporcionalnem postopku, v anketno raziskavo »Predelava mesa« pa smo vključili celotno populacijo. Stratifikacijo govedorejcev in prašičerejev smo izvedli po kombiniranem kriteriju velikost in regija, pri čemer smo izvedli

disproporcionalni sistematični izbor (št. živali v čredi in regija). V prvo populacijo smo tako vključil 1.000 imetnikov govedí, populacija imetnikov prašičev pa je štela 700 vzorčnih enot. Za tretjo serijo vprašalnikov »Predelava mesa« smo pa oblikovali vzorec 180 gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov in zadrug z omejeno odgovornostjo.

Anketne vprašalnike smo poslali po pošti na naslov rejca oz. gospodarskega subjekta s spremnim dopisom, kjer smo predstavili cilje raziskave ter navodila za izpolnjevanje. Da bi povečali delež odgovorov, smo priložili kuverto z znamko. Respondenti so lahko dodatna pojasnila v zvezi z vprašalnikom pridobili po elektronski pošti ali telefonu.

Končni validni vzorec vključuje 161 rejcev govedí, 152 rejcev prašičev ter 42 mesnih podjetij, obrtnikov in zadrug. V preglednici 2 so prikazani najpomembnejši socio-demografski podatki anketirancev iz prvih dveh vzorcev, v preglednici 3 pa iz tretjega vzorca.

Vzorca »Rejci goved« in »Rejci prašičev«

V preglednici so prikazane najpomembnejše opisne spremenljivke anketirancev v vzorcih »Rejci govedí« in »Rejci prašičev«. Po spolu gospodarja med obema vzorcema ni večje razlike, saj je v obeh primerih več kot štiri petine nosilcev moškega spola. Pri govedorejcih najboljšejšo starostno skupino tvorijo respondenti med 50 in 59 letom, pri čemer je manj kot desetina takih, ki so mlajši od 40 let, desetina pa jih je starejših od 70 let. V vzorcu prašičerejcev je starostna struktura nagnjena proti mlajšim respondentom, saj je skoraj petina udeležencev mlajših od 40 let, nadalje pa se jih skoraj tretjina uvršča v starostni razred med 40 in 49 let. Le nekoliko manjši je delež respondentov v starostnem intervalu med 50 in 59, pri čemer jih je bilo le 3,3 odstotke starejših od 70 let.

Glede na doseženo stopnjo izobrazbe gospodarja kmetije je pri obeh skupinah anketirancev največji delež tvorila skupina z dokončano ali nedokončano osnovno šolo, pri čemer je bil delež pri rejcih prašičev nekoliko nižji (31,1%), kot pri rejcih govedí (35,9%). Skupina rejcev prašičev ima večji delež udeležencev s poklicno ali srednjo kmetijsko šolo, občutno nižji pa je delež univerzitetno izobraženih respondentov tako kmetijske, kot nekmetijskih smeri.

Povprečna površina lastnih kmetijskih zemljišč v vzorec vključenih respondentov je bila nekaj več, kot 5 hektarjev za rejce govedí in 5,5 hektarjev za rejce prašičev. Distribucija vzorca respondentov pa kaže dualno strukturo, kar pomeni, da je v vzorcu razmeroma veliko kmetij s podpovprečno velikostjo zemljišč in hkrati veliko kmetij z nadpovprečno. Tako se oba vzorca po velikostnih razredih v primerjavi s povprečjem kmetijstva v Sloveniji (Popis kmetijstva 2007, SURS) razlikuje. Razlika od povprečja kmetijstva je nekoliko manjša pri vzorcu »Rejci goveda«, kjer je več kot polovica vzorca v dveh kategorijah okoli povprečne površine na kmetijsko gospodarstvo v Sloveniji. Pri anketi »Rejcih prašičev« pa je okoli polovica vzorca v velikostnem razredu med 8 in 20 hektarjev, kar kaže, da je v vzorcu visok delež kmetijskih gospodarstev z veliko površino kmetijskih zemljišč. Zagotovo je na velikostno strukturo vplival metodologija vzorčenja (disproporcionalni sistematični izbor) s čimer smo želeli zajeti najvitalnejše govedorejske in prašičerejske kmetije, kar je dalo reprezentativne odgovore na raziskovalna vprašanja.

Že osnovni podatki o številu prodanih pitanih živali v letu 2009 kažejo na enega temeljnih težav slovenske govedoreje, katerim se bomo podrobneje posvetili v nadaljevanju prikaza rezultatov. V vzorcu smo zajeli 44% respondentov, ki letno prodajo med eno in petimi pitanimi živalmi, več kot 20 pa jih proda okoli 8%. V strukturi torej prevladujejo izrazito majhni rejci, kar ima negativne posledice na delovanje oskrbne verige. Vzorec »Rejci prašičev« kaže po tem parametru nekoliko ugodnejšo sliko. Slaba petina respondentov je v letu 2009 prodala več kot 500 pitancev, več kot četrtina (27%) pa med 200 in 500. Slaba petina respondentov je prodala manj kot dvajset pitancev.

Preglednica 2: Opis vzorcev »Rejci govedi« in »Rejci prašičev« po izbranih najpomembnejših značilnostih

OPISNA SPREMENLJIVKA	KATEGORIJE	DISTRIBUCIJA DELEŽEV V %	
		»Rejci govedi«	»Rejci prašičev«
Spol gospodarja kmetije	Moški	81,0	81,9
	Ženske	19,0	18,1
Starost	Do 40 let (1970 in mlajši)	9,0	19,3
	40-49 (1960-1969)	23,2	32,0
	50-59 (1950-1959)	31,6	30,7
	60-69 (1940-1949)	25,8	14,7
	70+ (1939 in starejši)	10,3	3,3
Dosežena stopnja izobrazbe gospodarja kmetije	Osnovna šola	35,9	31,1
	Kmetijska poklicna šola	10,9	13,5
	Druga poklicna šola	24,4	23,0
	Kmetijska srednja šola	7,7	16,2
	Druga srednja šola	11,5	12,8
	Univerzitetna izobr. kmet. smeri	3,2	2,0
	Univerzitetna izobr. drugih smeri	5,8	1,4
	Magisterij ali doktorat znanosti	0,6	0
Kmetijska zemljišča v lasti	manj ali enako 1,0ha	4,2	3,4
	več kot 1,0ha do 2,0ha	6,2	0
	več kot 2,0ha do 4,0ha	20,7	7,4
	več kot 4,0ha do 8,0ha	29,0	28,2
	več kot 8,0ha do 20,0ha	31,7	50,3
	več kot 20,0ha	8,3	10,7
Število prodanih pitanih živali v letu 2009 (govdorejci)	0	20,8	/
	1-5	44,0	/
	6-10	17,0	/
	11-20	10,1	/
	več kot 20	8,2	/
Število prodanih pitanih živali v letu 2009 (prašičerejci)	0	/	1,6
	1-5	/	6,5
	6-10	/	4,1
	11-20	/	3,3
	21-50	/	5,7
	51-100	/	13,0
	101-200	/	21,1
	201-500	/	26,8
	več kot 500	/	17,9

(Vir: »Anketa govedorejci« in »Anketa prašičerejci«)

V vzorcu »Predelava mesa« je zajetih 42 respondentov, od katerih je 47% družb z omejeno odgovornostjo, dobra četrtina je samostojnih podjetnikov ter po trije predstavniki združenih podjetij in delniških družb (9,4%). V strukturi vzorca nismo dosegli reprezentativnosti samostojnih podjetnikov, kljub dvakratni naknadni intervenciji za povečanje odziva. V aktivnosti izboljševanja odziva na anketno smo vključili branžne organizacije mesnopredelovalne industrije

(Gospodarsko interesno združenje Mesne industrije, Obrtna zbornica Slovenije, Gospodarska zbornica Slovenije), kar je sicer izboljšalo prvotni vzorec, vendar dosežena struktura ni v celoti optimalna. To dejstvo smo upoštevali pri interpretaciji rezultatov in oblikovanju zaključkov raziskovalnega projekta.

Po številu zaposlenih se več kot polovica respondentov (51,9%) uvršča v skupino majhnih podjetij z 10 do 49 zaposlenih. Enak, 22-% delež pa predstavljajo gospodarski subjekti v velikostnih razredih »mikro« z manj, kot 10 zaposlenimi in razredu »srednje« za med 50 in 249 zaposlenimi. V vzorec smo vključili le eno podjetje, ki ima več kot 250 zaposlenih (3,7%). V tem aspektu je vzorec razmeroma reprezentativen, saj se dejansko glavnina gospodarskih subjektov v dejavnosti predelave rdečega mesa uvršča v kategorijo malih podjetji, vendar predvsem v spodnjo tretjino tega intervala (do 20 zaposlenih).

Vzorec »Predelava mesa«

V anketnem vprašalniku »Predelava mesa« smo zastavili več osnovnih vprašanj o demografiji podjetja (obseg zakola in prodaje, prihodki, kapital...), vendar respondenti na ta del v velikem delu niso dajali odgovorov. Zato jih na tej podlagi tudi ne moremo klasificirati, kar nekoliko zmanjšuje analitično moč vprašalnika, vendar je raziskovalna skupina sprožila vse razpoložljive ukrepe za izboljšanje validnosti.

Preglednica 3: Opis vzorca »Predelava mesa« po izbranih najpomembnejših značilnostih

OPISNA SPREMENLJIVKA	KATEGORIJE	DISTRIBUCIJA DELEŽEV V %
Vrsta organiziranosti podjetja	Delniška družba (<i>d.d.</i>)	9,4
	Družba z omejeno odgovornostjo (<i>d.o.o.</i>)	46,9
	Zadruga (<i>z.o.o.</i>)	9,4
	Samostojni podjetnik (<i>s.p.</i>)	28,1
	Ni odgovora	6,3
Število zaposlenih v letu 2009	Mikro (<i>manj kot 10 zaposlenih</i>)	22,2
	Malo (<i>10 do 49 zaposlenih</i>)	51,9
	Srednje (<i>50 do 249 zaposlenih</i>)	22,2
	Veliko (<i>250 ali več zaposlenih</i>)	3,7

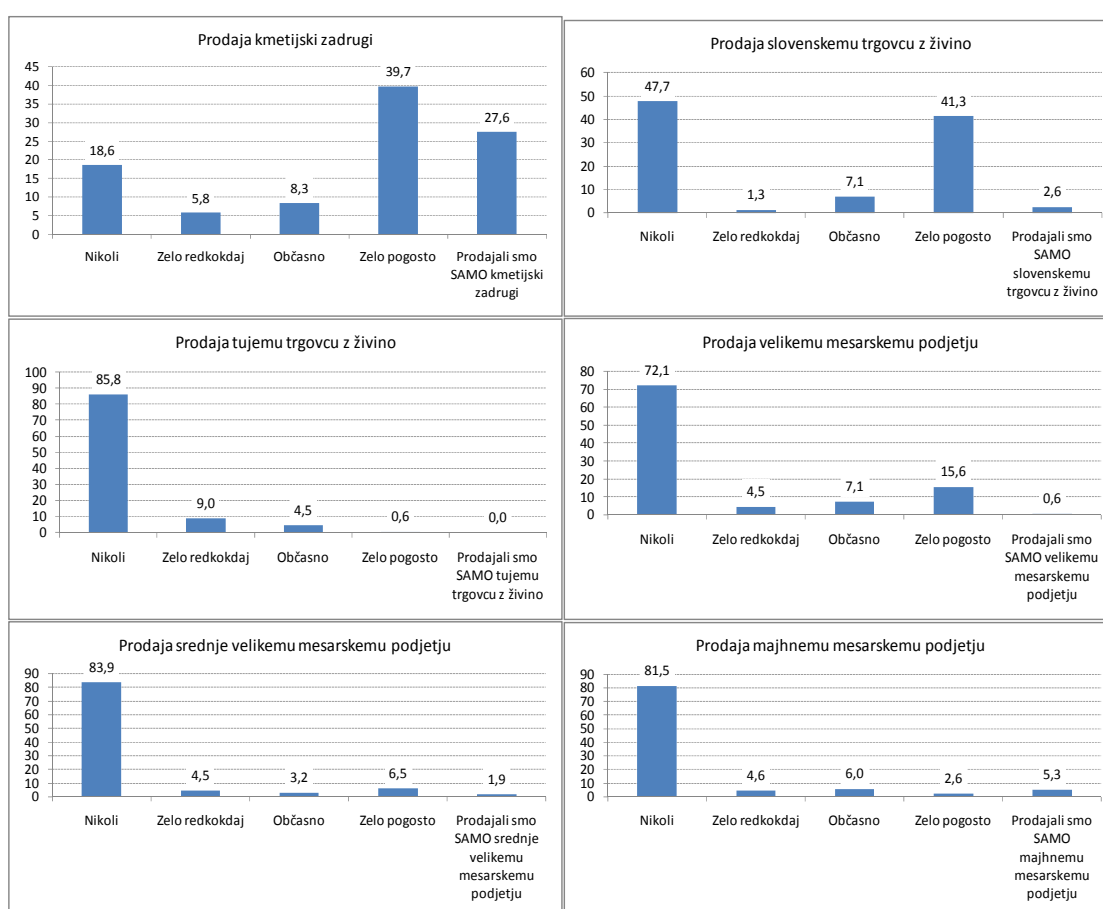
(Vir: »Anketa govedorejci« in »Anketa prašičerejci«)

Kljub nekaterim težavam pri izvedbi empiričnega dela anketiranja, predvsem pridobivanja reprezentativnega vzorca populacije mesnopredelovalnih gospodarskih subjektov, je ob sprejetih korektivnih ukrepih in ustrezni interpretaciji rezultatov pridobljena podatkovna baza zadovoljiva. Na podlagi obdelave prejetih validnih anketnih vprašalnikov so bili pojasnjeni ključni elementi odnosov v oskrbni verigi z rdečim mesom v Sloveniji.

3) Rezultati anketnega vprašalnika »Rejci govedu«

3.1 Značilnosti kupcev

Prvi sklop vprašalnika se je nanašal kupce s katerimi sodelujejo rejci pitane govedu v zadnjih treh letih (2007 - 2009). Prvo vprašanje se je nanašalo na pogostost sodelovanja z različnimi kategorijami kupcev, ki sodelujejo v najpomembnejših tržnih kanalih za prodajo pitane govedu v Sloveniji. Slika 1 prikazuje pogostost prodaje respondentov šestim kategorijam kupcev: kmetijski zadrugi, slovenskemu trgovcu z živino, tujemu trgovcu z živino, velikemu mesnopredelovalnemu podjetju brez posrednika, srednjemu mesnopredelovalnemu podjetju oz. obrtniku brez posrednika in majhnemu mesnopredelovalnemu podjetju oz. obrtniku brez posrednika.



Grafikon 1: Pogostost prodaje pitane govedu najpomembnejšim kategorijam kupcev.
(Vir: Anketa »Rejci govedu«; n=161)

Rezultati kažejo, da so kmetijske zadruge najpogostejši kupec pitanega goveda v Sloveniji, saj kar 28% respondentov pitano govedo prodaja samo preko kmetijskih zadrug, nekaj manj kot dve petini pa zadrugam pitano govedo prodajajo zelo pogosto. Visoko frekvenco so anketiranci dodelili tudi prodaji preko slovenskega trgovca z živino. Dobri dve petini izjavlja, da pitano

živino pogosto proda preko tega kanala, hkrati pa skoraj polovica anketirancev v analiziranem obdobju ni nikoli uporabila tega prodajnega kanala.

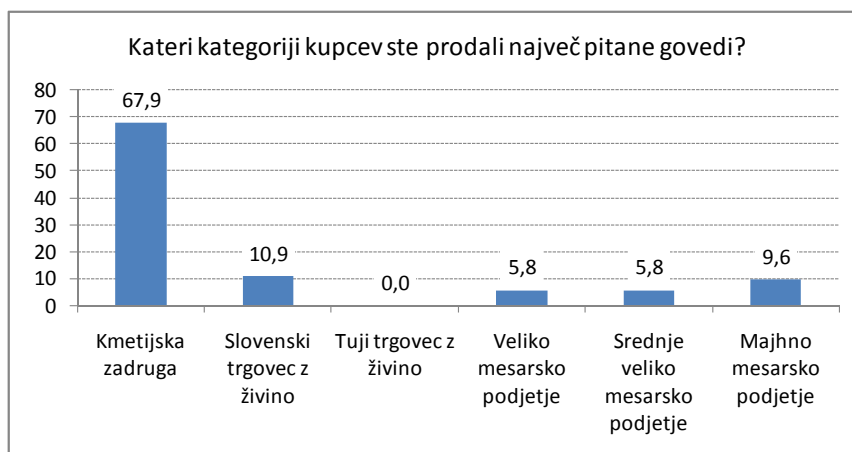
Ugotavljamo razmeroma majhen pomen tujih trgovcev z živino, saj kar 86% respondentov izjavlja, da pitane živine ni nikoli prodala preko tega kanala, kar je v nasprotju s pričakovanji oblikovanih v raziskovalnih hipotezah. Slovenski trg s pitano govejo živino je namreč v zadnjem obdobju pod precejšnjim pritiskom tujih živinskih trgovcev, predvsem iz Avstrije. Pri aktivnostih prodaje sicer v nekaterih primerih sodelujejo tudi slovenske kmetijske zadruge ali drugi slovenski posredniki, zato respondenti končne destinacije pitane živine ne poznajo. Možen pa je tudi pojav t.i. »všečnega odgovarjanja«, kjer respondenti ne priznavajo vedenja, ki ima negativno konotacijo. Kljub temu je delež tistih respondentov, ki so tujemu trgovcu pitano živino prodali zelo redkokdaj znašal 9%, občasno 5%, zelo pogosto pa 1%. Če te podatke interpretiramo z dejstvom strukturne razdrobljenosti slovenskih rejcev živine in s tem povezanimi majhnimi pitalnimi turnusi, ki jih prodajajo le enkrat do dvakrat na leto, bi lahko potrdili hipotezo o zmernem pojavu odliva pitane govedi v tujino.

Nekaj več kot 16% respondentov prodaja svojo pitano živino velikim mesnopredelovalnim podjetjem brez posrednika, bodisi izključno ali zelo pogosto. Med velika podjetja v Sloveniji smo uvrstili: Celjske mesnine, Panvita-MIR, Kras, MIP, Pomurka, Košaki. Dve od omenjenih podjetij sta sicer v letu 2009 šli v stečaj, vendar sta v analiziranem obdobju bili pomemben odkupovalec pitanega goveda v Sloveniji. Načini neposredne prodaje velikim mesnopredelovalnim podjetjem so obravnavani v nadaljevanju, pri čemer razmeroma pomemben delež predstavlja pogodbeno sodelovanje.

Razmeroma pomemben prodajni kanal predstavljajo tudi srednje velika mesnopredelovalna podjetja in obrtniki, ki jim respondenti prodajajo brez posrednika (npr. Strašek, Peloz, Žerak, Arvaj, Čadež, Blatnik, Litijska mesarija). Okoli 2% anketirancev je v analiziranem obdobju pitano živino prodajalo izključno preko tega kanala, 7% pa zelo pogosto.

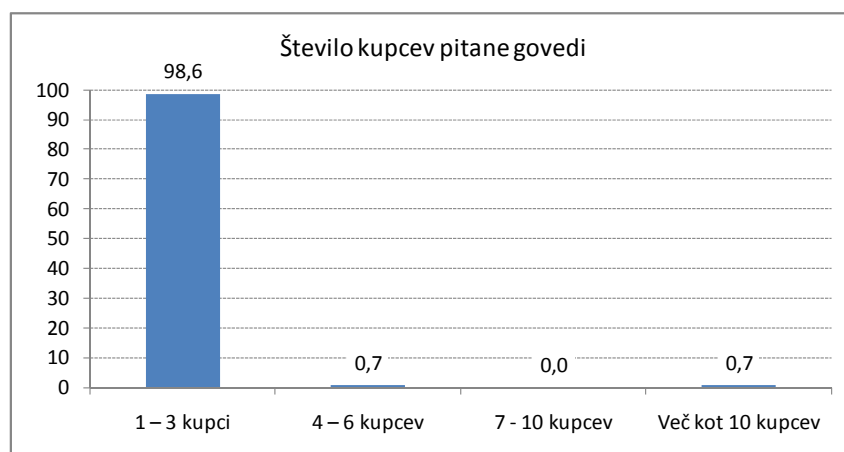
Pri analizi pogostosti prodaje majhnim mesarskim podjetjem in obrtnikom je presenetljiv dokaj visok delež (5,3%) tistih respondentov, ki so ta kanal navajali kot izključno prodajno izbiro v letih med 2007 in 2009. To so mesarska podjetja ali obrtniki, ki delujejo le v ozkem lokalnem okolju, ki kot kaže, ohranjajo pomen v oskrbni verigi tudi kot kupci klavnih živali.

Ključni pomen kmetijskih zadrug, kot kupca pitane klavne govedi potrjuje tudi drugo vprašanje, ki je od anketirancev eksplicitno zahtevalo navedbo kategorije, v kateri so prodali največ klavne govedi. Kot kaže Grafikon 2, je 68% respondentov ta status dodelilo kmetijskim zadrugam, sledita kategoriji »slovenski trgovec z živino« (10,9%) in »majhno mesnopredelovalno podjetje« (10%). Enak, nekaj manj kot 6-% delež sta dosegli kategoriji »srednje veliko mesarko podjetje« in »veliko mesarko podjetje«, noben od respondentov pa kategorije »tuj trgovec z živino« ni označil kot najpomembnejšega prodajnega kanala za prodajo pitane govedi v obdobju 2007 in 2009.



Grafikon 2: Najpomembnejša kategorija kupcev pitane govedí.
(Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

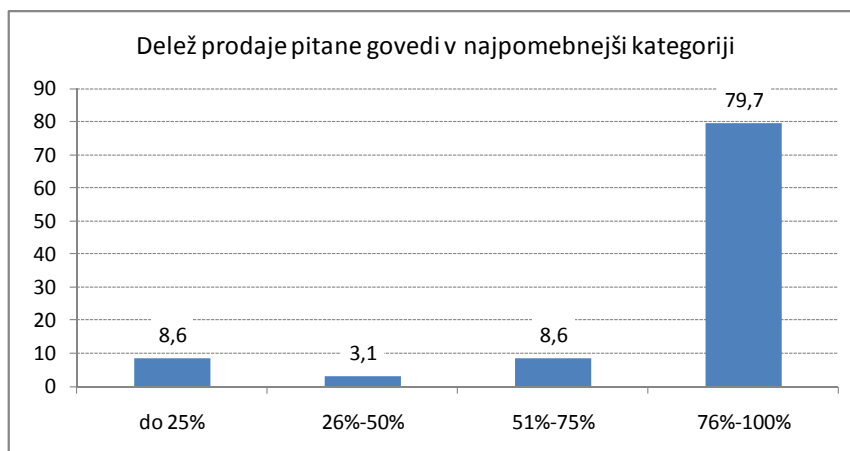
Anketirani rejci govedí so v veliki večini svojo živino prodajali le enemu do trem kupcem, saj se je v to kategorijo uvrstilo skoraj 99% vseh udeležencev raziskave (Grafikon 3). Manj, kot en procent respondentov je navedel, da pitano govedo prodaja 4-6 kupcem, enak delež jih prodaja več kot desetim kupcem. V kategoriji s sedem do deset kupci pa ni bilo nobenega respondenta. Ta rezultat kaže na izrazito nizko diverzifikacijo prodajnih tokov v na ponudbeni strani slovenskega trga s pitano govejo živino. Običajno rejci trgujejo z enim kupcem v eni kategoriji, s katerim nimajo sklenjene pogodbe, kar kažejo rezultati naslednjih vprašanj. To potrjuje hipotezo o nizki razvitosti sektorja reje govedí v Sloveniji, kar je povezano s strukturnimi značilnostmi in determinira primitivne modele vertikalne koordinacije in posledično nizko konkurenčnost.



Grafikon 3: Število kupcev pitane govedí v letih med 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

V vprašanju V2b smo anketirance vprašali po deležu prihodkov od celotne prodaje pitane govedí, ki so jo ustvarili s kupci v najpomembnejši kategoriji. Ugotavljamo, da je povprečni delež 88,1%, pri čemer je dosežena mediana 100%! Dejstvo o ozki usmerjenosti prodaje kupcem v

najpomembnejši kategoriji potrjuje tudi Grafikon 4, kjer je razvidno, da skoraj 85% respondentov s kupci v najpomembnejši kategoriji ustvari med 76% in 100% prihodkov.



Grafikon 4: Delež prihodkov od prodaje pitane govedu, ki je bil realiziran z najpomembnejšo kategorijo kupcev. (Vir: Anketa »Rejci govedu«; n=161)

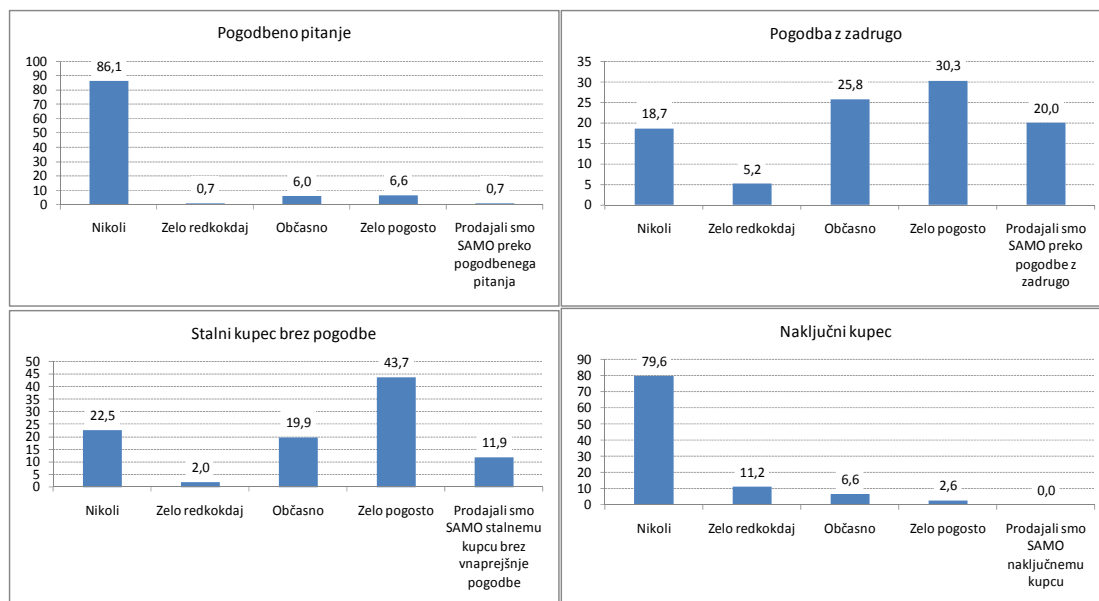
3.2 Način prodaje pitane govedu

V sodobnem tržnem okolju se je oblikovalo veliko različnih načinov prodaje; tipologij prodajne transakcije, ki kažejo na intenzivnost povezave med prodajalcem in kupcem. Za agroživilstvo razvitih držav so značilne bodisi izrazito intenzivno koordinirane vertikalne relacije med kmetom in odkupovalcem, v primeru ekonomsko najučinkovitejših ponudnikov v srednjem velikostnem razredu pa v nekaterih primerih trgujejo po principu prostega trga (»spot market«), ker kupec in prodajalec nimata oblikovanih dolgoročnih odnosov. Transakcija je promptna.

Tudi v Sloveniji je možno zaznati več načinov transakcije s pitanim govedom, ki smo jih vključili v vprašanje V3 anketnega vprašalnika. Respondentom smo ponudili štiri najpogostejše in sicer: i) pogodbeno pitanje, ii) prodaja preko zadruga v kateri je rejec član, iii) prodaja stalnemu kupcu brez pogodbe in iv) prodaja naključnemu kupcu.

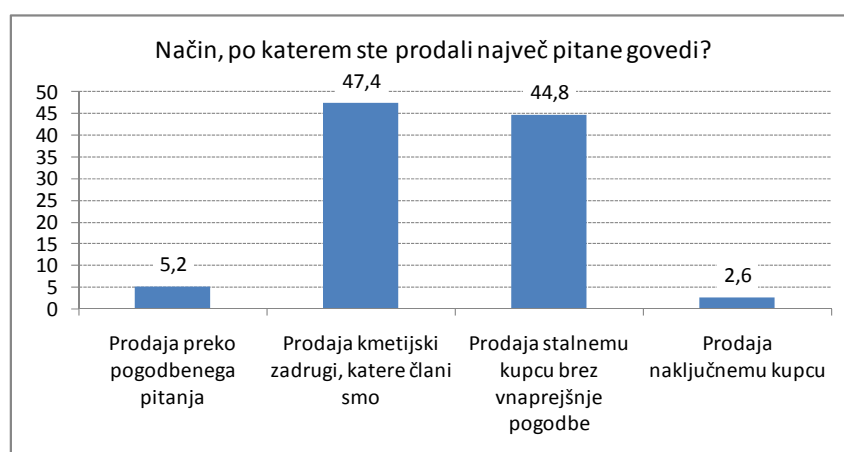
Rezultati, ki jih prikazujemo v grafikonu 5 kažejo, da več kot 86% respondentov v zadnjih treh letih ni prodajalo po pogodbenem pitanju. Občasno je po sistemu pogodbenega pitanja prodajalo 6%, zelo pogosto pa 6.6% anketirancev. Izključno po pogodbenem pitanju pa je deloval en anketiranec, pri čemer gre za razmeroma veliko kmetijsko podjetje, ki je sodelovalo z enim od velikih mesnopredelovalnih sistemov. Prodaja pitane govedu izključno preko zadruga v kateri so rejci člani, je dosegla 20-% delež, nadaljnjih 30% anketirancev pa izjavlja, da so na ta način prodajali zelo pogosto. Relativno pomemben način prodaje pitane govedu respondentov v anketi je prodaja stalnemu kupcu brez pogodbe, saj je v zadnjih treh letih 12% prodajalo izključno na tak način. Zelo pogosto pa jih je to obliko transakcije uporabilo skoraj 44%. Najmanjšo frekvenco ugotavljamo pri prodaji naključnemu kupcu, saj skoraj 80% respondentov ni nikoli realizirala transakcije po tem modelu. Prav tako ni noben anketiranec izjavil, da deluje

izključno po tem načinu. Pri tem načinu rejci pitane živali prodajo naključnemu trgovcu ali mesnemu podjetju s katerim ne sodelujejo, možna pa je tudi prodaja na živinskem sejmu.



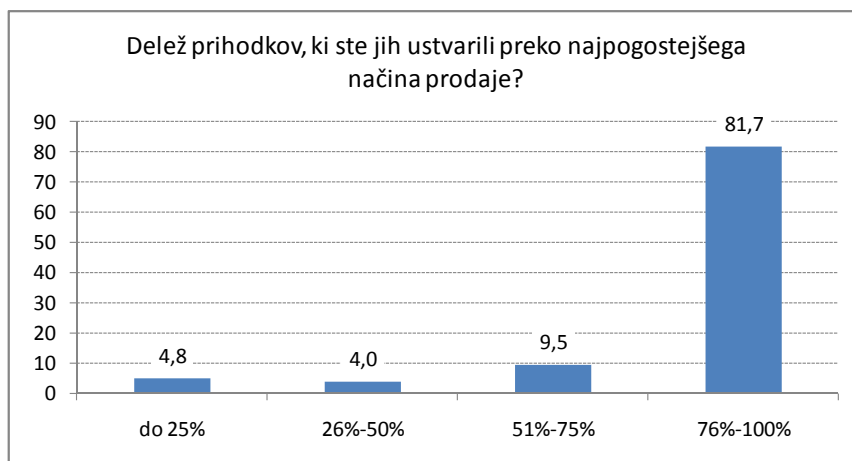
Grafikon 5: Pogostost prodaje pitane govedi po najpomembnejših prodajnih načinih.
(Vir: Anketa »Rejci govedic«; n=161)

Odgovori na vprašanje z eksplicitno zahtevo za določitev načina prodaje, po kateri so respondenti prodali največ klavne govede potrjujejo ugotovitve prejšnje serije vprašanj. Skoraj polovica anketirancev (47,4%) izjavlja, da je največ pitane živine prodala preko zadrug s katero imajo splošno pogodbo oz. so njeni člani (Grafikon 6). Le nekoliko manjši je delež tistih, ki so prodajali stalnemu kupcu brez pogodbe in dosega 44,8%. Dobrih pet odstotkov je sodelujočih, ki so največ pitane govede prodala preko pogodbenega pitanja.



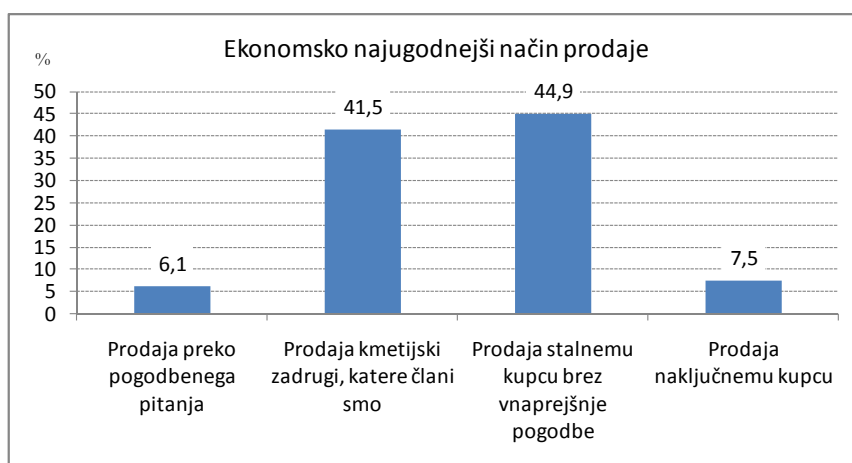
Grafikon 6: Najpomembnejši način prodaje pitane govede.
(Vir: Anketa »Rejci govedic«; n=161)

V grafikonu 7 so rezultati o deležu prihodkov, ki so jih respondenti ustvarili preko prodaje po najpogostejšem tipu transakcije. Aritmetična sredina deleža je za vzorec »Rejci govedí« znašala 91,7% z mediano 100%. Visoko odvisnost nakazuje tudi frekvenca odgovorov po kategorijah. Več kot štiri petine (81,7%) respondentov se uvršča v skupino, ki po lastnem najpogostejšem načinu realizira med 76% in 100% prodaje pitane govedí. Bolj diverzificirano prodajo in tako nižjo stopnjo odvisnosti od najpomembnejšega načina prodaje izkazuje slaba desetina respondentov, ki v tej kategoriji realizira med 51% in 75%. V preostalih dveh intervalih z nižjimi deleži realizacije po najpogostejšem načinu pa je skupaj manj, kot desetina respondentov.



Grafikon 7: Delež prihodkov od prodaje pitane govedí, ki je bil realiziran preko najpomembnejšega načina prodaje. (Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

Vprašanje V4c se je nanašalo na normativno izkustveno oceno, kateri od načinov prodaje pitane govedí je bil za rejca ekonomsko najugodnejši. Ugotavljamo, da je največji delež (44,9%) respondentov izbral prodajo stalnemu kupcu brez pogodbe, nekoliko nižji pa je delež, ki so ga prisodili prodaji preko kmetijske zadruga (Grafikon 8).

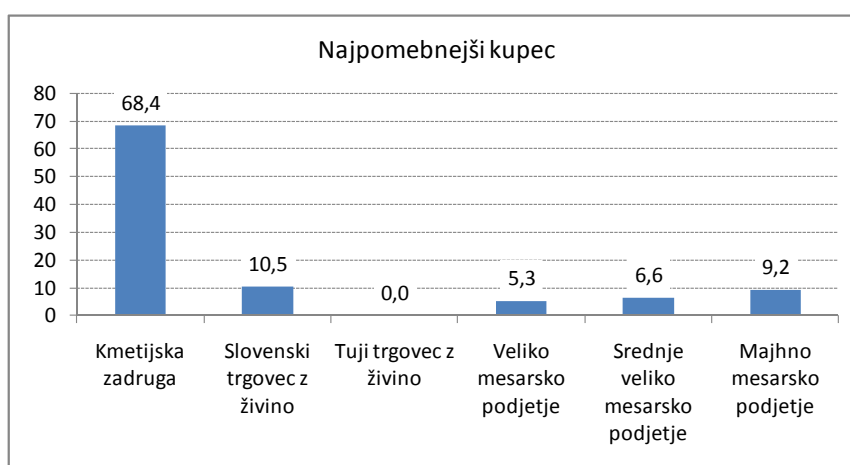


Grafikon 8: Ekonomsko najugodnejši način prodaje pitane govedí v obdobju med 2007 in 2009. (Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

Za slabo desetino respondentov (7,5%) je kot ekonomsko najbolj ugoden način prodaje pitane govedí v zadnjih treh letih percipirana transakcija z naključnim kupcem. Ta razmeroma visok delež je možno povezovati z izrednim povpraševanjem, praviloma tujih kupcev pitane živine, ki so v analiziranem obdobju delovali na slovenskem trgu in so zaradi pomanjkanja klavne živine na domicilnem trgu ponujali ugodnejše odkupne cene. Pri tem je seveda potrebno izpostaviti, da gre za izjavo o percepciji, ki je kvalitativne narave, pa vendar daje osnovno informacijo.

3.3 Odnosi z glavnim kupcem

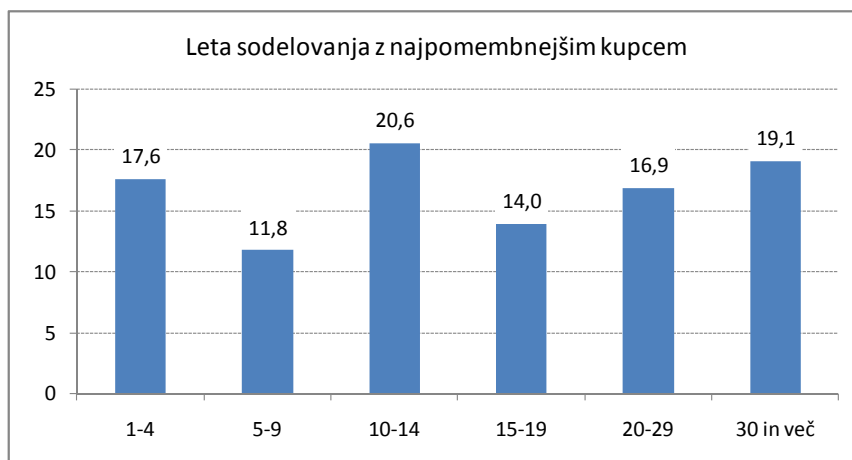
V tretjem sklopu anketnega vprašalnika smo se osredotočili na glavnega kupca, ki mu respondenti prodajajo pitano govedo. To je kupce, ki so mu v zadnjih treh letih prodali največ živali. Kot kažejo rezultati, je glavni kupec slovenskih rejcev govedí kmetijska zadruga, saj jo kar 68% respondentov uvršča v to kategorijo. Dobra desetina anketirancev je za najpomembnejšega kupca določila slovenskega trgovca z živino, slaba desetina (9,2%) pa majhno mesarsko podjetje oz. obrtnika. Preostali delež je razdeljen med srednje veliko mesarsko podjetje oz. obrtnika (6,6%) oz. veliko mesarsko podjetje (5,3%). Noben od respondentov ni za najpomembnejšega kupca določil tujega trgovca z živino.



Grafikon 9: Kategorija, v katero se uvršča najpomembnejši kupec pitane govedí v obdobju med 2007 in 2009. (Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

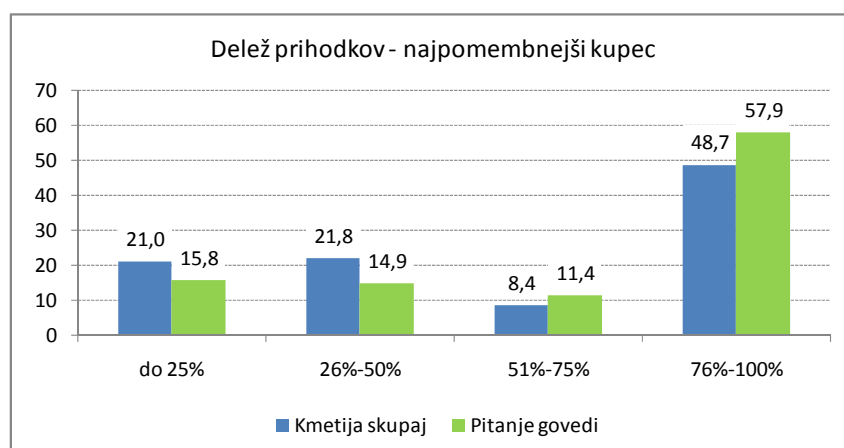
Trajanje sodelovanja z glavnim kupcem so anketiranci poročali v vprašanju V7. V povprečju respondenti z glavnim kupcem klavne govedí sodelujejo 13,7 let z mediano 10 let. Najdaljše izrečeno trajanje sodelovanja je kar petdeset let. V grafikonu 9 je prikazana distribucija trajanja sodelovanja po skupinah, kjer največji delež predstavlja skupina 10-14 let (20,1%), le nekoliko manjši delež respondentov pa je v skupini z več kot tridesetletnim sodelovanjem z glavnim kupcem. Dobrih sedemnajst odstotkov anketirancev (17,6%) z glavnim kupcem sodeluje manj, kot pet let, podoben delež (16,9%) pa predstavljajo tisti, ki z glavnim kupcem sodelujejo

med dvajset in trideset let. Pri tem vprašanju ugotavljamo precejšnjo disperzijo, kar kaže na dejstvo, da je v preteklosti v določeni meri prišlo do sprememb glavnih kupcev.



Grafikon 10: Trajanje sodelovanja z najpomembnejšim kupcem pitane govedi.
(Vir: Anketa »Rejci govedis«; n=161)

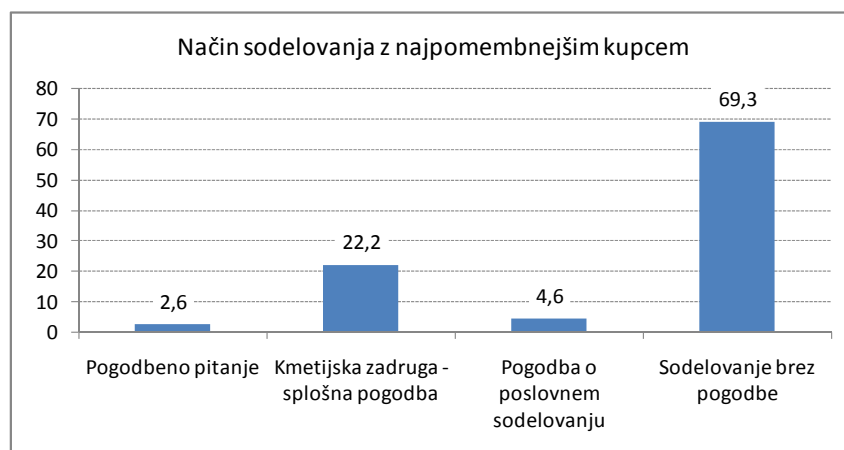
Pomemben pojasnjevalni podatek o odnosih med prodajalcem in kupcem je ocena prihodkov, ki jih realizirata. Anketirance smo zato zaprosili za oceno prihodkov celotne kmetije, ki jih ustvarijo z glavnim kupcem pitane govedi in delež prihodkov znotraj govedorejske usmeritve. Povprečje za skupne prihodke kmetije znaša 63,1% z mediano 70%, medtem ko je povprečje deleža realizacije od pitanja govedu 71,6% in mediano 80%. Te okvirne ocene kažejo na visoko stopnjo odvisnosti in tudi specializacije vzorčenih kmetij v govedorejo. Skoraj polovica anketirancev (48,7%) realizira več kot 75% celotnih prihodkov kmetije z najpomembnejšim kupcem pitane govedu deleža tistih, ki ustvarita do 25% oz. med 26% in 50% pa sta okoli 21% (Grafikon 11).



Grafikon 11: Delež prihodkov od prodaje pitane govedu najpomembnejšemu kupcu v skupnih prihodkih kmetije. (Vir: Anketa »Rejci govedis«; n=161)

Delež glavnega kupca v skupnih prihodkih od pitanja govedu, pa je po pričakovanjih glede na dosedanje ugotovitve, še bolj koncentriran (Grafikon 11). Za kar 58% respondentov realizacija z glavnim kupcem pitane govedu v prihodkih od reje govedu za pitanje predstavlja več kot 75%. Preostala dobra tretjina respondentov pa je razmeroma enakomerno razporejena po preostalih treh razredih. Pri tem je potrebno opozoriti na možnost neenotnega razumevanja vprašanja, kljub dejstvu, da je bilo le-to jasno formulirano. Percepcija dohodka je namreč izrazito subjektivna, kar je v primeru dohodka v kmetijstvu še izraziteje, saj zelo redke kmetije vodijo natančno knjigovodstvo.

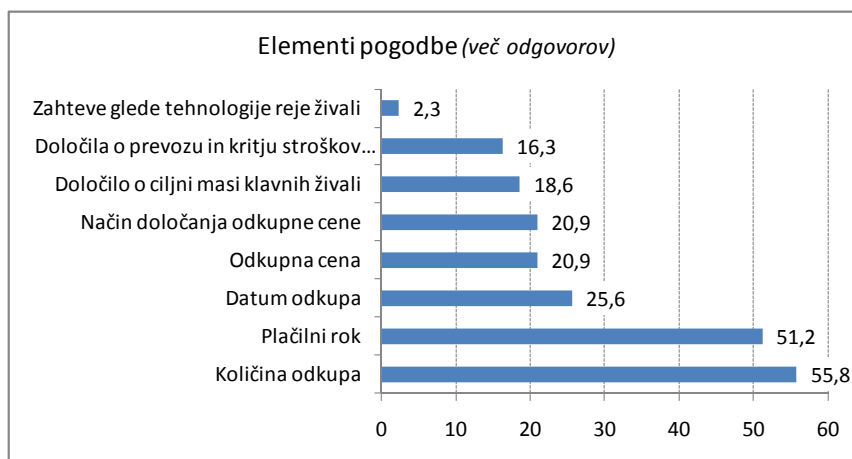
Grafikon 12 prikazuje distribucijo odgovorov na vprašanje o načinu sodelovanja z najpomembnejšim kupcem pitane govedu. Skoraj 70% anketirancev izjavlja, da z najpomembnejšim kupcem sodeluje brez pogodbe, 22,2% pa sodeluje na podlagi splošne pogodbe s kmetijsko zadrugo. Slabih pet odstotkov (4,6%) ima s svojim glavnim kupcem sklenjeno pogodbo o poslovnem sodelovanju, le 2,6% pa za glavnega kupca izvaja pogodbeno pitanje. Na podlagi primerjave teh odgovorov z rezultati v grafikonu 9 lahko ugotovimo, da vsi anketiranci pri prodaji preko zadruge nimajo sklenjene pogodbe. Delež tistih, ki so kot glavnega kupca navedli kmetijsko zadrugo je bil namreč 68-%.



Grafikon 12: Način sodelovanja z najpomembnejšim kupcem pitane govedu.
(Vir: Anketa »Rejci govedu«; n=161)

Pogodbeni odnos se uvršča med najintenzivnejše vertikalne povezave tako v kmetijstvu, kot tudi v drugih ekonomskih aktivnostih. Ključno vprašanje v tej povezavi pa je poleg pogostosti pojava pogodb, predvsem praksa pri oblikovanju pogodb in izvajanje pogodbenih določil. Tem vprašanjem smo posvetili nekaj vprašanj v anketnem vprašalniku. Poleg ugotovitve, da je pogodbenih odnosov v slovenski reji govedu za meso zelo malo, odgovori na nadaljnja vprašanja kažejo, da je pogodbeni praksa izrazito limitirana. Elementi pogodbe, ki jo imajo respondenti sklenjeno z glavnim kupcem so prikazani v Grafikonu 13. Dobra polovica respondentov, ki poslujejo s pogodbo je navedla, da le-ta vsebuje količino odkupa (55,8%) in plačilni rok (51,2%). Najpogostejša elementa pogodbe se uvrščata med najosnovnejša določila urejanja odnosov med kupcem in prodajalcem. Termin odkupa vsebuje pogodba četrte v

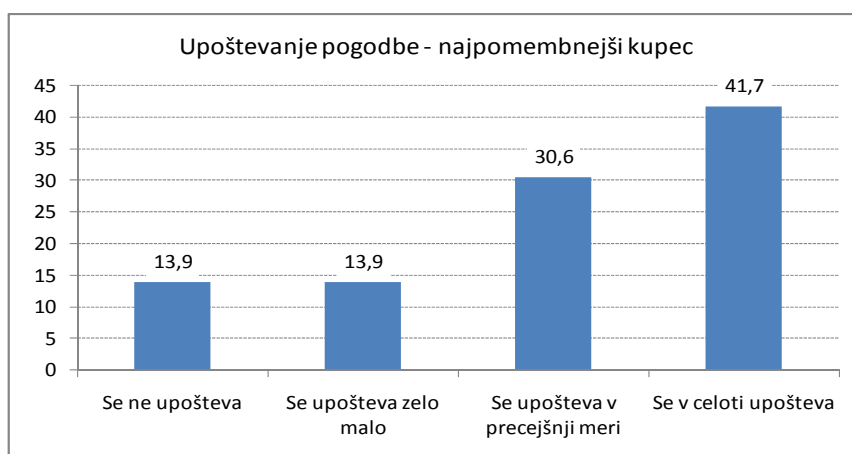
podskupini anketirancev s pogodbo, medtem ko je odkupno ceno oz. način določanja odkupne cene v pogodbi z glavnim kupcem deklariralo 21% respondentov. Določilo o ciljni masi klavnih živali je navedlo 19% podskupine respondentov medtem, ko je druga določila glede tehnoloških zahtev reje navedlo le 2%. Pogodbe z glavnim kupcem za 16% respondentov v podskupini vsebujejo določila glede prevoza in kritju povezanih stroškov.



Grafikon 13: Elementi pogodbe z najpomembnejšim kupcem pitane govedí.

Op. Možnih je več odgovorov – t.i. multiple response. (Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

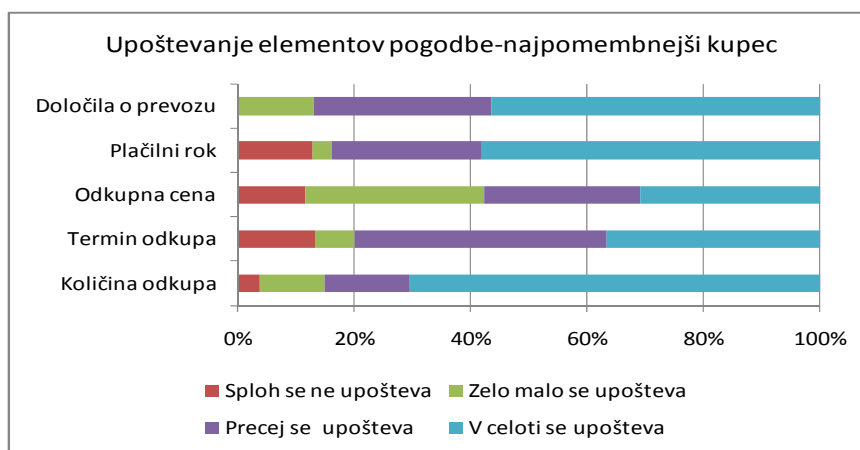
Rezultati v Grafikonu 14 kažejo, da ima več kot 40% respondentov (42%) dobre izkušnje z upoštevanjem določil v pogodbi, ki jo imajo sklenjeno z glavnim odkupovalcem, nadaljnjih 31% pa izjavlja, da se pogodbeni določila upoštevajo v precejšnji meri. Okoli 14% anketirancev je odgovorila, da se pogodbeni določila ne upoštevajo, prav tak delež pa je respondentov, ki pri izpolnjevanju pogodbenih določil ugotavljajo le malo stopnjo upoštevanja. Zanimiva je ugotovitev o velikem deležu respondentov z dobrimi izkušnjami s pogodbenimi odnosi, hkrati pa delež rejcev govedí s pogodbami ostaja nizek.



Grafikon 14: Upoštevanje pogodbe z najpomembnejšim kupcem pitane govedí.

Op. Možnih je več odgovorov – t.i. multiple response. (Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

Anketirance smo vprašali tudi o upoštevanju posameznih elementov v pogodbi in ugotovili, da je najmanjši delež odgovorov o popolnem upoštevanju pri odkupni ceni (31,1%). Največji delež izjav o popolnem upoštevanju pogodbenih določil pa so anketiranci prisodili določilu o količini odkupa (68,3%). Zelo veliko neizpolnjevanja je pri plačilnem roku, saj kar 16% anketirancev izjavlja, da se ta pogodbeni točka nikoli ne upošteva, podobni delež izjav o ne uresničevanju (16,2%) pa je prejelo določilo o terminu odkupa. Neizpolnjevanje pogodbenih določil povečuje tveganje, povzroča stroške, pogosto pa ima negativni vpliv na kakovost pitanih živali (npr. preraščanje). Ključno vprašanje je, kako oblikovati instrumente za izpolnjevanje pogodbenih določil.

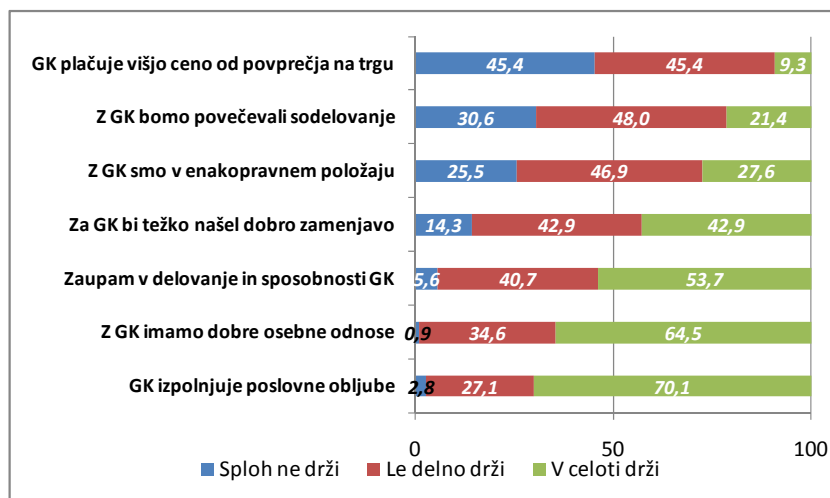


Grafikon 15: Upoštevanje elementov pogodbe z najpomembnejšim kupcem pitane govedí.

Op. Možnih je več odgovorov – t.i. multiple response. (Vir: Anketa »Rejci govedí«; n=161)

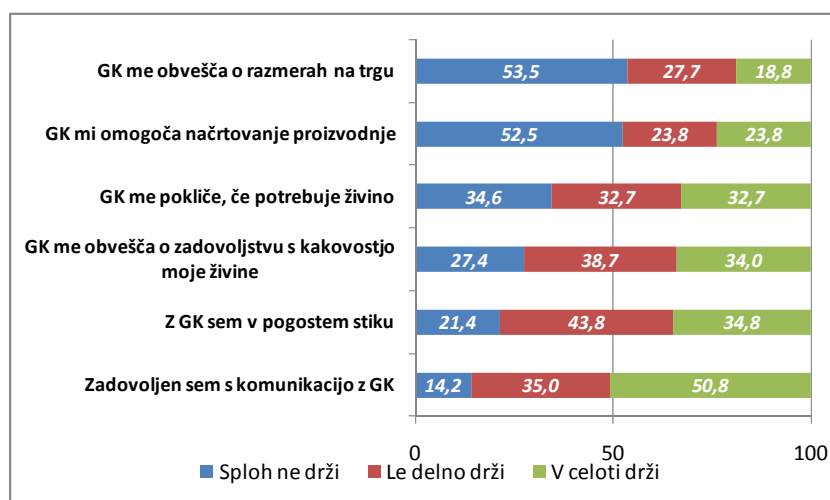
Zadnji del tretjega sklopa anketnega vprašalnika smo namenili oceni različnih elementov sodelovanja rejca govedí za zakol in glavnim kupcem (GK). Anketirancem smo ponudili normativne izjave, ki so jih ocenjevali na tristopenjski lestvici strinjanja: a) »Sploh ne drži«; b) »Le delno drži«; c) »V celoti drži«. Grafikon 16 vsebuje rezultate prvega sklopa trditvev, ki se nanašajo na splošno zadovoljstvo s sodelovanjem. Ugotavljamo, da rejci v izrekajo razmeroma pozitivna mnenja o svojem glavnem kupcu. Tako, se kar 70% respondentov popolnoma strinja z izjavo, da glavni kupec izpolnjuje poslovne obljube (Grafikon 19). Prav tako ima skoraj dve tretjini respondentov z glavnim kupcem dobre osebne odnose, več kot polovica (53,7%) pa v celoti zaupa v delovanje in sposobnosti glavnega kupca. Klasično vprašanje o intenzivnosti vertikalne vključenosti proučuje zmožnosti za enakovredno zamenjavo glavnega kupca. V našem primeru je 43% respondentov izjavilo, da bi težko našli zamenjavo za trenutnega glavnega kupca pitane govedí, enak delež pa se s to izjavo le delno strinja. Enakopravnost v poslovnih odnosih je ena od ključnih indikacij uravnoteženih vertikalnih razmerij. Respondenti so pri tej izjavi v največji meri izrekli le delno strinjanje (46,9%), kljub temu pa je bil večji delež odgovorov pritrdilen (27,6%), kot zanikalen (25,5%). Dobra petina respondentov (21,4%) se strinja s ponujeno trditvijo, da bodo v prihodnje povečali sodelovanje z glavnim kupcem, 31% pa teh namenov nima. Trditvev o primerjavi odkupne cene, ki jo plačuje glavni kupec v primerjavi s povprečjem na trgu je dobila

največji delež odklonilnih odgovorov. Kar 46% respondentov se ne strinja s trditvijo, da je cena, ki jo za pitano govedo plačuje njihov glavni kupec, višja od povprečja, slaba desetina (9,3%) pa je tej trditvi pritrčila.



Grafikon 16: Izkušnje pri sodelovanju rejcev z njihovim glavnim kupcem (GK) pitane govede. (Vir: Anketa »Rejci govede»; n=161)

Raven komunikacije v vertikalni verigi je ključna indikacija kakovosti odnosov, zato smo temu aspektu namenili zadnji del tretjega sklopa anketnega vprašalnika. Anketirancem smo v oceno ponudili nekaj specifičnih vprašanj glede komunikacije z glavnim kupcem (Grafikon 17).



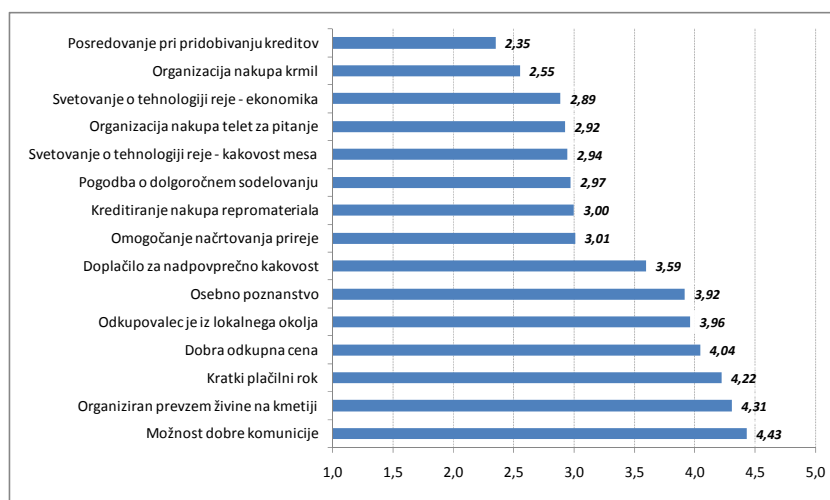
Grafikon 17: Izkušnje pri komunikaciji rejcev z njihovim glavnim kupcem (GK) pitane govede. (Vir: Anketa »Rejci govede»; n=161)

Dobra polovica anketirancev (50,8%) je v splošnem zadovoljna s komunikacijo z glavnim kupcem, dobra tretjina (34,8) pa se strinja s trditvijo, da so v pogostem stiku z glavnim kupcem. Za izboljšanje učinkovitosti delovanja vertikalne verige je pomemben povratni informacijski tok. V agroživilski vertikalni verigi je za rejca/pridelovalca pomembna povratna informacija o

kakovosti dobavljene živine oz. pridelkov. Rezultati ankete kažejo, da dobra tretjina respondentov (34,0%) dobi informacijo o zadovoljstvu glavnega kupca s prodano klavno živino, delno strinjanje pa je izreklo 39% respondentov. Tako visoki delež bi lahko pripisali dejstvu, da so rejci seznanjeni s kategorijo klavne kakovosti, ki se določa na klavni liniji. To je zagotovo pomemben element povratne informacije v oskrbni verigi mesa, njegova nadgradnja pa je možna s strokovno interpretacijo rezultata in izpeljanimi tehnološkimi nasveti za izboljšanje klavne kakovosti. Tovrstne aktivnosti so v razvitih državah pogosti element vertikalnih odnosov v agroživilski verigi. Naslednja analizirana trditev pojasnjuje pomemben detajl v odnosu rejec - glavni kupec, saj nakazuje na ugotovitev, kdo je iniciator transakcije. Po odgovorih je možno zaključiti, da rejci govedi za zakol na trgu zavzemajo pasivni položaj, saj kar 33% izreka strinjanje s trditvijo, da jih glavni kupec v primeru potrebe po klavni živini sam pokliče. Tukaj se kaže vpliv razmeroma razširjene prakse v Sloveniji, kjer kmetijske zadruga na podlagi povpraševanja nabavnih služb v mesnih podjetjih rejca obvestijo o potrebi po klavni živini. Kaže, da imajo podobno prakso vzpostavljeno tudi v drugih kategorijah kupcev. Sinhronizacija poslovnih ciklusov – rejskih turnusov je zagotovo temeljni element povečevanja učinkovitosti delovanja oskrbne verige, vendar je bila izjava, ki je obravnavala to temo v anketnem vprašalniku razmeroma slabo ocenjena. Kar 53% respondentov je namreč izrazilo nestrinjanje, da jim komunikacija z glavnim kupcem omogoča načrtovanje proizvodnje. Popolno strinjanje je izrazila slaba četrtnina (23,8%), prav tolikšni delež respondentov pa je izjavilo delno strinjanje.

3.4 Odnosi v agroživilski verigi

V četrtem sklopu anketnega vprašalnika smo udeležencem zastavili serijo trditev, ki se nanašajo na odnose v agroživilski verigi v splošnem pogledu. V vprašanju V17 smo najprej proučevali načine iskanja kupcev in percipirano pogajalsko moč rejca govedi.



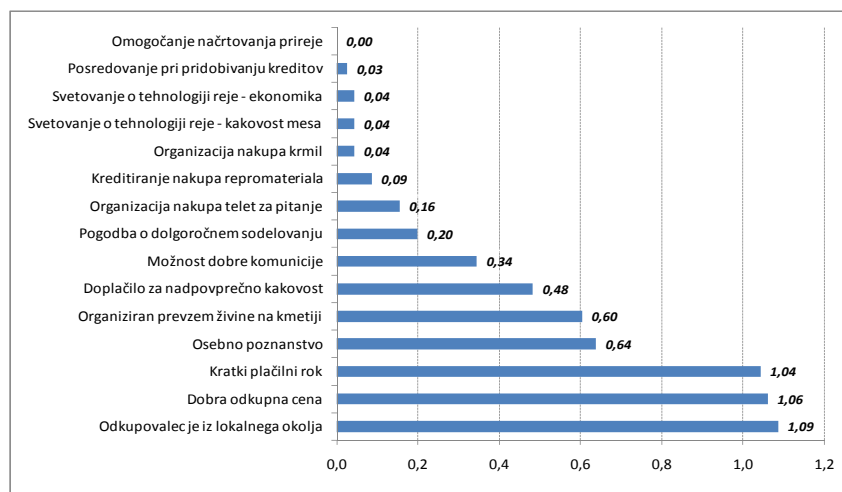
Grafikon 18: Ocene pomembnosti dejavnikov pri izbiri kupca pitane govedi.
 »1-Popolnoma nepomemben dejavnik; 5- Zelo pomemben dejavnik« (Vir: Anketa »Rejci govedi«; n=161)

Rezultati v grafikonu kažejo, da rejci največjo težo pri izbiri kupca pitane govedi pripisujejo možnosti dobre komunikacije (AS=4,43), organiziranemu prevzemu pitane živine na kmetiji (AS=4,31), kratkemu plačilnemu roku (AS=4,22) in dobri odkupni ceni (AS=4,04). Podrobnejša statistična analiza odgovorov s paired t-testom sicer kaže, da razlika med aritmetičnimi sredinami prvih štirih navedenih dejavnikov ni statistično signifikantna, zato vrstnega reda pomembnosti ne moremo potrditi. Zaključimo, da respondenti tem dejavnikom pripisujejo največji pomen pri izbiri odkupovalca pitane govedi. Nekoliko nižje sta bila ocenjena dejavnika »odkupovalec je iz lokalnega okolja« (AS=3,96) in osebno poznanstvo z odkupovalcem (AS=3,92). Med dejavnikom »dobra komunikacija s kupcem« in tema dvema dejavnikoma je razlika povprečne ocene že statistično signifikantna.

Respondenti v anketi so cenovno spodbudo odkupovalca za boljšo kakovost klavne živine uvrstili na sredino lestvice pomembnosti dejavnikov pri izbiri kupca (AS=3,59). Sledi serija dejavnikov, ki so jih respondenti po pomembnosti ocenili zelo enako. Med aritmetičnimi sredinami za te ocene ni statistično signifikantnih razlik, so pa te vrednosti v rangi indiferentnih ocen – respondenti tem dejavnikom že ne pripisujejo velike pomembnosti. »Omogočanje načrtovanja proizvodnje«, ki je en od ključnih ciljev koordinacije v oskrbni verigi (ang. »Lean paradigm«), saj zagotavlja velike prihranke in pozitivne učinke pri kakovosti, je ocenjen s povprečno oceno 3,0, z enako oceno pa so ocenili dejavnik »kreditiranje nakupa repromateriala (npr. krmil, telet za pitanje...) s strani kupca«. Pod vrednostjo 3, kar pomeni, da gre za dejavnike, ki nimajo velike vloge pri izbiri kupca pitane govedi, so respondenti ocenili »možnost pogodbe o dolgoročnem sodelovanju s kupcem« (AS=2,97), »svetovanje o tehnologiji reje za izboljšanje kakovosti« (AS=2,94), »organizacijo nakupa telet za pitanje« (AS=2,92) in »svetovanje o tehnologiji pitanja na področju ekonomičnosti« (AS=2,89). Najnižje med ponujenimi dejavniki so respondenti ocenili možnost, da bi kupec pitane govedi organiziral nakup krmil za rejce (AS=2,55) in posredovanje pri pridobivanju kreditov (AS=2,35).

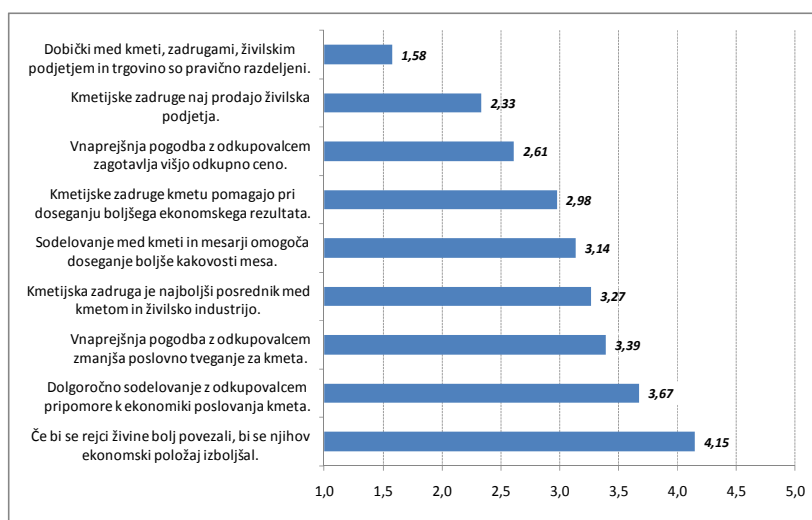
Ugotovitve ocenjevanja s petstopenjsko Likertovo lestvico do določene mere potrdijo rezultati naslednjega vprašanja, kjer smo respondente eksplicitno zaprosil za rangiranje dejavnikov za izbiro odkupovalca pitane govedi po njihovi percipirani pomembnosti. Grafikon 19 kaže, da je dejavnik »odkupovalec je iz lokalnega okolja« dosegel absolutno najvišji rang, kljub dejstvu, da je bil pri ocenjevanju po Likertovi lestvici uvrščen šele na peto mesto. V istem velikostnem gabaritu skupnega ranga sta še dejavnika »dobra odkupna cena« in »kratki plačilni rok«. Občutno nižji skupni rang dosejata naslednja dva dejavnika; »osebno poznanstvo« ($r=0,64$) in »organiziran prevzem živine na kmetiji« ($r=0,60$), sledi pa dejavnik »doplačilo za nadpovprečno kakovost« ($r=0,48$).

Možnost dobre komunikacije s kupcem pitane govedi, se je kot dejavnik za izbiro, po skupnem rangi uvrstila na sedmo mesto, kar je občutno nižje, kot pri ocenjevanju z Likertovo lestvico, še nižje pa je vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja s kupcem, kar je osnovni cilj vertikalno strateško organizirane oskrbne verige.



Grafikon 19: Najpomembnejši dejavnik pri izbiri kupca pitane govedi. Skupni rang
(Vir: Anketa »Rejci govedik«; n=161)

Ta sklop vprašalnika smo zaključili s pridobivanjem mnenja anketirancev o ponujenih trditvah glede razmer v slovenski agroživilski verigi (Grafikon 20). Najvišjo oceno strinjanja je dobila trditev, da bi povezanost rejcev govedi za zakol izboljšalo njihov ekonomski položaj (AS=4,15). Po stopnji strinjanja sledi trditev, da dolgoročno sodelovanje z odkupovalcem zmanjšuje poslovno tveganje za kmeta (AS=3,67), kar je v kontradikciji z rezultati v predhodnih vprašanih, kjer temu vidiku sodelovanja respondenti niso dodelili visokih ocen. Nekoliko nižjo stopnjo strinjanja ugotavljamo za trditev, da vnaprejšnja pogodba z odkupovalcem zmanjša poslovno tveganje za rejca (AS=3,67), prav tako pa je v tem velikostnem razredu trditev, da je zadruga med kmetom in živilsko industrijo (AS=3,27). S trditvijo, da sodelovanje med kmeti in mesarji omogoča doseganje boljše kakovosti mesa se ne strinja dobra tretjina respondentov (AS=3,14).



Grafikon 20: Aritmetične sredine ocen trditev o agroživilski verigi.
»1-Sploh se ne strinjam; 5- Popolnoma se strinjam« (Vir: Anketa »Rejci govedik«; n=161)

Nekoliko pod vrednostjo indiferentnosti je ocena strinjanja za trditev, da zadruga kmetu pomagajo pri doseganju boljšega ekonomskega rezultata (AS=2,98), pri čemer se dobra tretjina respondentov (38%) s to izjavo v celoti oz. v precejšnji meri ne strinja. Rezultati kažejo, da imajo rejci razmeroma negativno percepcijo glede pogodbenega sodelovanja in dosežene prodajne cene. Le slaba četrtnina (24,0%) se jih v celoti ali precej strinja s to trditvijo (AS=2,61). Odgovori na vprašanje glede lastništva zadrug v živilskopredelovalni industriji so pokazali, da se več kot polovica respondentov (55,3%) ne strinja (v celoti ali precej) s prodajo lastniških deležev (AS=2,33). Trditev, da so dobički med kmeti, zadrugo, živilskim podjetjem in trgovino pravično razdeljeni pa so udeleženci v zelo veliki meri zavrnili, saj se z njo ni strinjalo skoraj 85% respondentov.

3.5 Strukturne značilnosti govedorejske proizvodnje na kmetijah v vzorcu

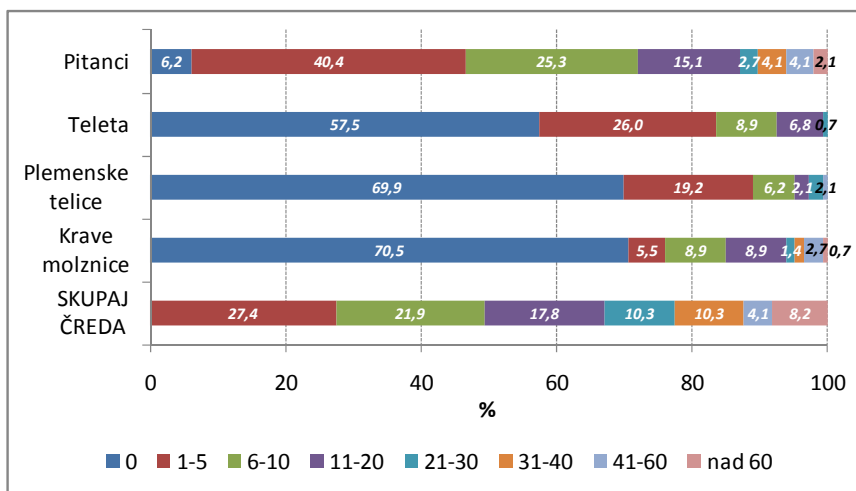
Vprašalnik zaključujemo s podrobnejšim opisnim pregledom analiziranih kmetij z vidika reje in prodaje pitanih govedi. Osnovni strukturalni prikaz vzorca je podan v Preglednici 2, v nadaljevanju pa govedorejsko proizvodnjo na analiziranih kmetijah prikazujemo nekoliko podrobneje.

Grafikon 21 prikazuje strukturo črede na analiziranih kmetijah, ki kaže, da večino vzorca tvorijo obrati specializirani za rejo pitanega goveda, vendar je velikost celotne črede v skoraj polovici vzorca manjša, kot enajst živali. Dobra petina (27,4%) jih redi do pet, 22% pa od šest do 10 govedi različnih kategorij. Med enajst in dvajset živali redi 18% respondentov, po dobro desetino pa predstavljata skupini s čredo med 21 in 30 živalmi in 31 in 40 živalmi. Le slabih deset odstotkov respondentov redi več kot štirideset glav goveje živine različnih kategorij. Povprečna velikost črede je bila 22,5 živali z vrednostjo mediane 11,0.

Kar 71% anketirancev ni imelo v čredi krav molznic, kar ustreza ciljni populaciji. Povprečna velikost črede respondentov, ki so v čredi to kategorijo imeli, pa je bila razmeroma velika, saj je aritmetična sredina znašala kar 28,03 živali. Do šest krav molznic je imelo 6% vzorca, 9% anketirancev spada v kategorijo z med 6 in 10 kravami molznicami, enak delež vzorca pa se uvršča v razred z med 11 in 20 živalmi. V velikostnih razredih z večjimi čredami krav molznic pa je skupaj še 6,2% anketirancev. Po popisu kmetijstva iz leta 2007 (SURS, 2010) je povprečna velikostna struktura čred krav molznic v Sloveniji izrazito manj ugodna, kot v našem vzorcu, saj kar 80% vseh kmetij redi manj kot 6 živali. Preostali velikostni razredi pa so primerljivi.

Kategorija plemenskih telic je bila prisotna na 30% analiziranih kmetij, in to pretežno v velikostni skupini do pet živali (19,2%), dobrih šest odstotkov (6,2%) kmetij pa se je uvrstilo v velikostni razred z med šestimi in desetimi živalmi. Na analiziranih kmetijah ugotavljamo nekoliko večjo prisotnost telet. Okoli 42% respondentov je imelo v čredi teleta, pri čemer je bilo povprečno število 5,96 živali. Dobra četrtnina (23%) respondentov ima do pet telet, 9% jih ima med šest do deset, pri slabih 7% pa je skupina telet velika med 11 in 20. Na podlagi vprašanja

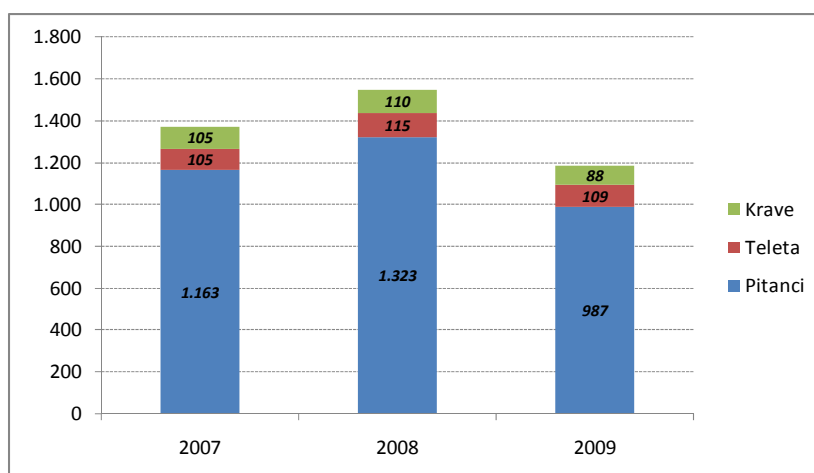
A3d ugotavljamo, da dobri dve tretjini respondentov (72%), ki redijo teleta, le-ta tudi prodaja, preostali anketiranci pa teleta redijo le za lastno uporabo.



Grafikon 21: Velikostna struktura črede in posameznih kategorij živali na kmetijah v vzorcu.
(Vir: Anketa »Rejci govedic«; n=161)

Glavna kategorija živali na proučevanih kmetijah so pili pitanci, kar se odraža v strukturi živali v čredi. V vzorcu smo sicer imeli 6% respondentov, ki v času ankete niso imeli nobenega pisanca. Dobrih 40% respondentov je redilo do pet pisancev, 25,3% jih je imelo med 6 in 10, 15% pa med 11 in 20. Anketirancev z večjimi čredami je bilo manj; slabi trije odstotki (2,7%) respondentov so se uvrstili v velikostni interval z 21 do 30 živalmi, v skupinah z med 31 in 40 ter 41 in 60 živalmi je bilo po 4,1% respondentov, 2,1 % anketirancev pa je imelo čredo pisanec večjo kot 80 živali. Povprečna čreda pisanec je bila 12,8 živali z mediano 6,0.

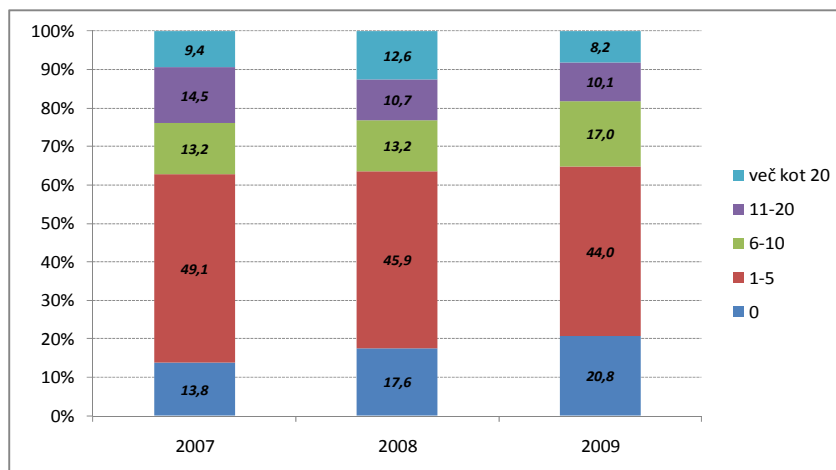
V naslednjem vprašanju smo respondente zaprosili za oceno njihove prodaje pitane živine, pri čemer je izključen uslužnostni zakol za lastno porabo (Grafikon 22).



Grafikon 22: Prodaja goveje živine po kategorijah med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci govedic«; n=161)

Ugotavljamo, da se je skupna prodaja govedi v analiziranem obdobju (2007 – 2009) najprej povečala za dobro desetino, v letu 2009 pa je padla za skoraj četrtno (Grafikon 22). Struktura se v analiziranem obdobju ni izrazito spreminjala. Največji delež skupne prodaje so predstavljali pitanci (85%), deleža telet in krav pa sta se gibala med 7% in 8%. Pri slednjih dveh kategorijah prav tako ne ugotavljamo tako velikih nihanj, število prodanih pitancev izrazito spreminjalo.

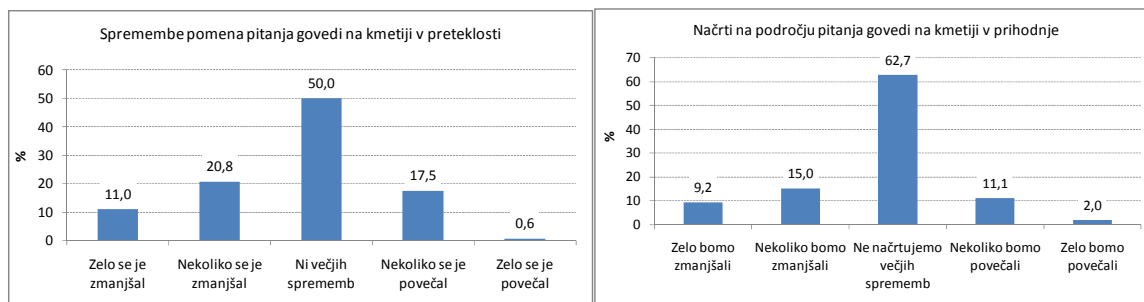
Naslednje vprašanje je proučevalo gibanje prodaje živali na proučevanih kmetijah. Povprečno število živali, ki so jih kmetije v vzorcu prodale, se je iz 8,6 v letu 2007 (mediana=4) povečala na 9,7 v letu 2008 (mediana=3), v letu 2009 pa je vrednost padla na 7,5 (mediana=3). Grafikon 23 prikazuje velikostno strukturo prodaje klavne govedi na kmetijah po letih. Ključni proces, ki ga ugotavljamo je, da se je pomembno povečal delež kmetij, ki so govedo redile, a ga niso prodale. Predvidevamo, da je bila večina teh živali uslužnostno zaklanih, meso pa je bilo porabljeno na kmetiji oz. v drugih netržnih oskrbnih tokovih. V vseh letih je največji delež kmetij prodal do pet živali, pri čemer je v letu 2007 njihov delež znašal 49% in se je do leta 2009 zmanjšal na 44%. Zmerno se je povečal delež kmetij, ki so prodale med 6 in 10 klavnih govedi (od 13,2% na 17,0%), medtem ko se je delež tistih respondentov, ki prodajajo največ živali zmanjšal. Leta 2007 je bilo v vzorcu 14,5% kmetij, ki so prodale med 11 in 20 živali, leta 2009 je delež padel na 10,1%. Nekoliko manj se je zmanjšal delež tistih kmetij, ki prodajo več kot 20 živali. Leta 2007 jih je bilo 9,4%, njihov delež je v letu 2008 porastel na 12,6%, nato pa padel na 8,2%. Velikostna struktura v vzorcu torej kaže trende, ki so nasprotni gibanjem v smeri izboljšanja ekonomičnosti reje in boljše učinkovitosti oskrbne verige.



Grafikon 23: Velikostna struktura prodaje govedi na kmetijah v vzorcu med leti 2007 in 2010.
(Vir: Anketa »Rejci govedik«; n=161)

Vprašalnik zaključujemo z vprašanji o spremembah pomena govedoreje v preteklosti in o načrtih v prihodnje. Respondentom smo ponudili petstopenjsko likertovo lestvico. Rezultati prikazani v grafikonu 24 kažejo statičnost na govedorejski usmeritvi kmetij, tako v preteklem obdobju, prav tako pa pretežni del anketirancev niti v prihodnosti ne načrtuje večjih sprememb. Kljub temu pa slaba petina (17,5%) respondentov poroča o zmernem

povečanju pomena pitanja govedi na kmetiji, 0,6% pa celo o izrazitem povečanju. Zmerno zmanjšanje pomena ugotavljamo na 21% analiziranih kmetij, dobra desetina (11,0%) pa je pitanje govedi zelo okrnilo. Kot smo že omenili, so velika večina (62,7%) respondentov ne načrtuje večjih sprememb v prihodnje, 11% načrtuje zmerno povečevanje pomena pitanja, dva odstotka respondentov pa bo govedorejo zelo povečalo. Preostala dobra tretjina anketirancev načrtuje zmanjšanje usmeritve v pitanje govedi, od katerih je slaba desetina odločena pomen zelo zmanjšati.



Grafikon 24: Spremembe pomena govedoreje na kmetiji v preteklosti in načrti za prihodnost.
(Vir: Anketa »Rejci goveda«; n=161)

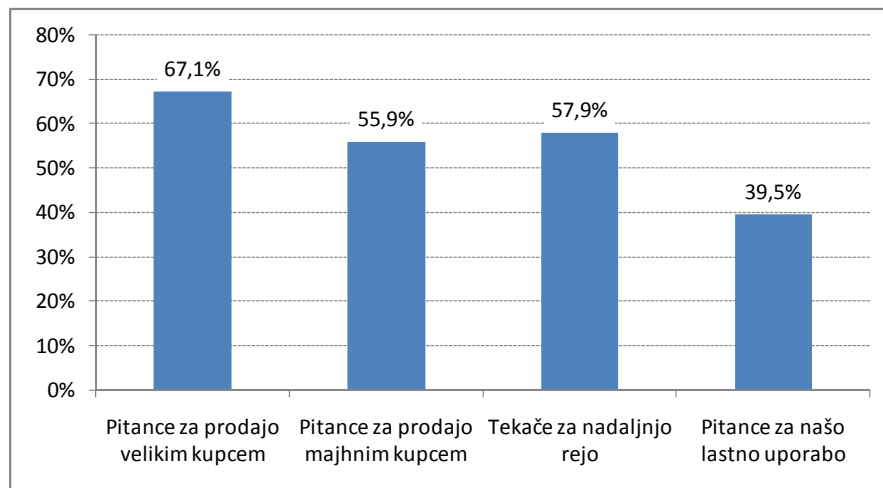
Dobra polovica respondentov je v odprtem vprašanju A3h) komentirala odgovor glede sprememb v pomenu govedoreje v preteklosti in načrtovane spremembe v prihodnje. Evidentno je, da je odziv selektiven, saj je glavnina odgovorov negativno konotiranih—respondenti komentirajo zmanjšanje pomena v preteklosti, kot tudi pasivnost glede načrtov v prihodnje. Več kot polovico komentarjev (51,4%) je bilo povezanih z ekonomskimi vsebinami, predvsem s prenizko odkupno ceno pitane živine, visokimi cenami telet in drugih proizvodnih vložkov ter neurejenimi razmerami na trgu. Razmeroma pogosto se pojavlja dikcija, da respondenti dohodke iz drugih virov (pokojnine in plače) vlagajo v kmetijsko proizvodnjo. (Npr. »Ekstenzivno pitano govedo prinese izgubo, ki jo krijemo s pokojninami, vendar nam je urejena kmetija v zadovoljstvo.«)

Dvajset odstotkov komentarjev je bilo vezanih na demografske vsebine in posledično opuščanje kmetijske proizvodnje. Pojavljajo se predvsem komentarji: starost, zdravstveno stanje, upokojitev nosilca, kmetija nima prevzemnika. Slaba petina komentarjev (19,2%) pa se nanaša na pozitivne spremembe na kmetiji v zvezi s pitanjem govedi. V tej skupini prevladujejo komentarji anketirancev, ki so izvedli naložbo v povečanje hleva (tudi lastne klavnice) ali pa le-to načrtujejo, respondenti izražajo zavedanje o nujnosti povečanja kapacitet s ciljem izboljšanja ekonomičnosti reje, nekaj pa je tudi komentarjev, o ustreznosti naravnih danosti kmetij za govedorejsko proizvodnjo. Dobra desetina komentarjev (11,3%) pa je takšnih, ki jih ni možno uvrstiti neposredno v katero od štirih ključnih skupin. Navajamo nekaj primerov: izguba zemljišč, prostorske stiske, bolezen živali, zaradi kmetijske politike, ipd.

4) Rezultati anketnega vprašalnika »rejci prašičev«

4.1 Kategorije prašičev in kupci

Vprašalnik za rejce prašičev smo začeli z vprašanjem katere kategorije prašičev anketiranci redijo na kmetiji za prodajo oz. za lastno porabo. Identificirali smo štiri kategorije najpomembnejših prodajnih tokov.



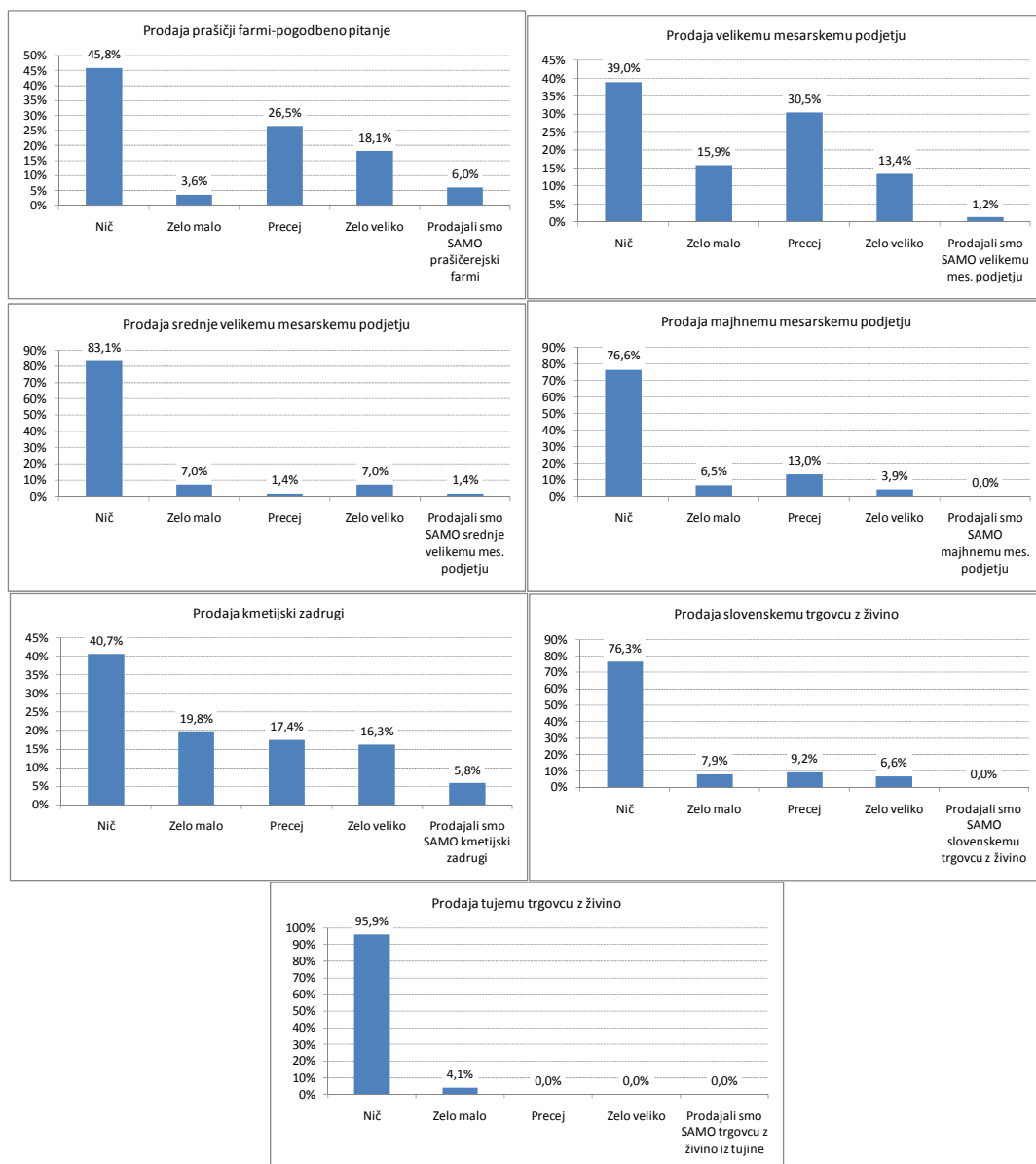
Grafikon 25: Prodajne kategorije prašičev med leti 2007 in 2009.

(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Kot kažejo rezultati, ki jih prikazujemo v Grafikonu 25, je v letih med 2007 in 2009 dobri dve tretjini (67,1%) respondentov v anketi »Rejci prašičev« prodajalo pitance velikim kupcem, kamor spadajo klavnice, zadruga in pogodbeno pitanje za farme. Več kot polovica (55,9%) jih je prodajalo majhnim kupcem, kamor smo uvrstili kupce iz gostinstva in turizma, kupce za domačo pridelavo in zasebna gospodinjstva. Četrta kategorija pa je »komercialna« poraba na lastnem gospodarstvu, pri čemer smo vključili prodajo preko lastnega kmečkega turizma, gostilne ali predelave na domu. Dve petini (39,5%) respondentov sta izjavili, da pitance porabi v slednji kategoriji, kar je v delnem neskladju z odgovori na serijo specifičnih vprašanj v nadaljevanju (V5 a-d). Očitno je pri tem vprašanju prišlo do neenotnega razumevanja vprašanja, saj so to kategorijo obkrožali tudi tisti respondenti, ki meso pitancev porabijo v gospodinjstvu za lastne potrebe in ne za prodajo na lastnem gospodarstvu. Te ugotovitve smo ustrezno upoštevali pri obdelavi odgovorov na vprašanja V5 a-d.

V nadaljevanju smo respondente, ki so v zadnjih treh letih prodajali velikim kupcem (dobri dve tretjini vzorca), podrobneje spraševali o kategorijah velikih kupcev, ki so jim prodajali in oceno pogostosti (Grafikon 26). Prva analizirana kategorija prodajnega odnosa je pogodbeno pitanje za prašičjo farmo (npr. Ihan, Panvita-farma Nemščak). Okoli 46% respondentov v podskupini »prodajalci velikim kupcem« v analiziranih letih ni prodajala pitanih prašičev po pogodbenem pitanju, ki 3,6% jih je prodajala zelo malo, dobra četrtina pa je prodajala precej pogosto. Zelo pogosto je po pogodbenem pitanju prodajalo 18,1% respondentov v podskupini,

6% pa jih je prodajalo ekskluzivno le v tem kanalu. Velika mesarska podjetja, med katere smo uvrstili Celjske mesnine, Panvito-Mir, Kras, Pomurko in Košake, predstavljajo srednje pomembnega odkupovalca pitanih prašičev, saj je le dober odstotek (1,2%) rejcev, ki prodajajo velikim kupcem, svoje prašiče prodajalo izključno tej kategoriji. Pogosto je tej kategoriji prodajalo 13,4% podskupine, 30% pa je prodajalo precej pitanih prašičev. V analiziranem obdobju z velikimi mesarskimi podjetji ni poslovalo 39% respondentov, zelo malo pa 16%.

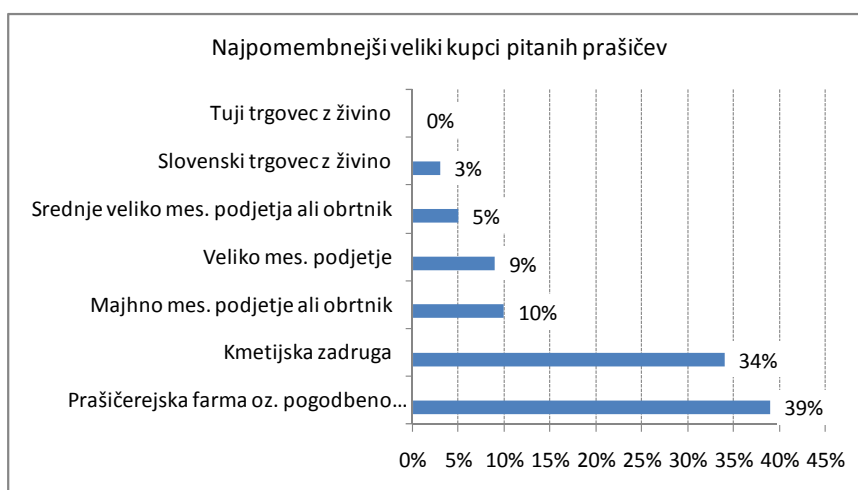


Grafikon 26: Pogostost prodaje pitanih prašičev različnim kategorijam velikih kupcev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podzorec »prodajalci velikim kupcem« n=102)

Srednje velika mesarska podjetja (npr. Strašek, Peloz, Žerak, Arvaj...) niso med pomembnejšimi kupci pitanih prašičev, saj kar 83% respondentov s to kategorijo ni poslovalo. Po vzorcu distribucije odgovorov ugotavljamo, da v večji meri respondenti trgujejo še bodisi zelo malo (7%) ali zelo veliko (7%), ekskluzivne navezave na srednje velikega mesarja oz. obrtnika pa

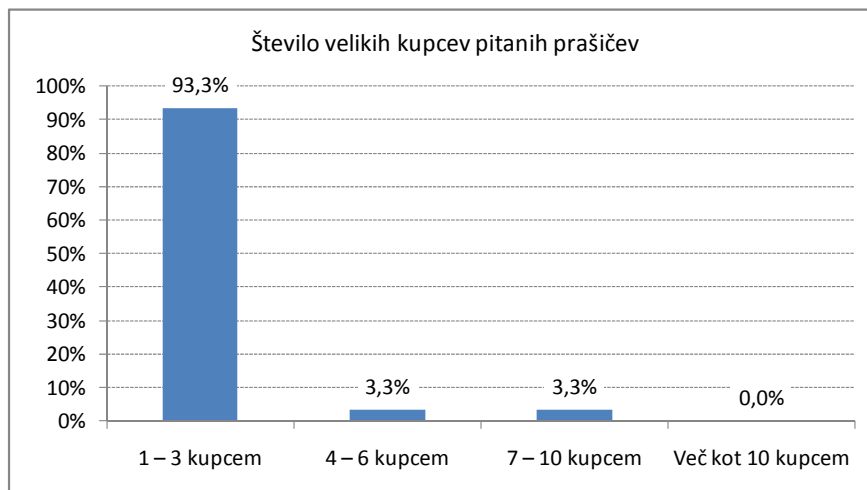
izreka le 1,4% respondentov. Le nekoliko več prodajnih odnosov ugotavljamo z majhnimi mesarskimi podjetji ali obrtniki, ki delujejo le v lokalnem okolju. Ponovno kar dobre tri četrtine respondentov s to kategorijo ni poslovalo, na drugi strani pa nismo zaznali na majhno mesno podjetje oz. obrtnika ekskluzivno vezanega rejca pitanih prašičev. Nekaj več kot desetina respondentov izreka srednjo intenzivnost prodajne navezanosti, 6,5% je s to kategorijo poslovalo zelo malo, slabe 4% pa zelo veliko. Prodaja pitanih prašičev preko kmetijskih zadrug dosega nekoliko večjo frekventnost, kot neposredna prodaja mesnopredelovalni industriji. Preko zadrug pitanih prašičev v analiziranem obdobju ni prodajalo 41%, je pa kar skoraj 6% respondentov prodajalo ekskluzivno preko tega prodajnega kanala, 16,3% pa zelo veliko. Tudi srednja intenzivnost prodajnega odnosa dosega visok delež (17,4%) slaba petina pa preko zadrug prodaja zelo redko. Zadnji dve prodajni kategoriji sta domači in tuji trgovec oz. posrednik z živino. Pitane prašiče je preko domačega posrednika v analiziranem obdobju prodala dobra petina respondentov v podskupini, pri čemer je pogostost koncentrirana v srednji kategoriji (9,2%), 6,6% anketirancev je na ta način prodalo zelo veliko pitanih živali, slabih 8% pa zelo malo. Preko tujega trgovca oz. posrednika pa je prodajalo le 4,1% respondentov, pri čemer so vsi koncentrirani v skupini zelo redke pogostosti.

V grafikonu 27 je prikazan zbirni rezultat za najpomembnejše odkupovalce v kategoriji velikih kupcev. Precej izstopata pogodbeno pitanje, ki je najpomembnejša prodajna veriga za 39% respondentov v skupini, ki prodaja v kategoriji veliki kupci, sledi pa kmetijska zadruga (34%). Za deset odstotkov respondentov v podskupini je najpomembnejši veliki kupec pitanih prašičev majhno mesarsko podjetje oz. obrtnik, veliko mesarsko podjetje pa sledi z 9-% deležem. Za 5% anketirancev je najpomembnejši veliki kupec srednje mesnopredelovalno podjetje ali obrtnik, slovenski posrednik z živino pa za 35. Noben od respondentov ni za svojega najpomembnejšega velikega kupca identificiral tujega trgovca z živino.



Grafikon 27: Najpomembnejša kategorija velikih kupcev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »prodajalci velikim kupcem« n=102)

Rezultati kažejo, da rejci prašičev praviloma poslujejo le z nekaj velikimi kupci, saj kar 93,3% respondentov izjavlja, da so v analiziranem obdobju poslovali z 1-3 subjekti. Po 3,3% respondentov pa je poslovalo z med 4 do 6 kupci oz. 7-10 kupci, nobeden od udeležencev pa ni posloval z več kot 10.

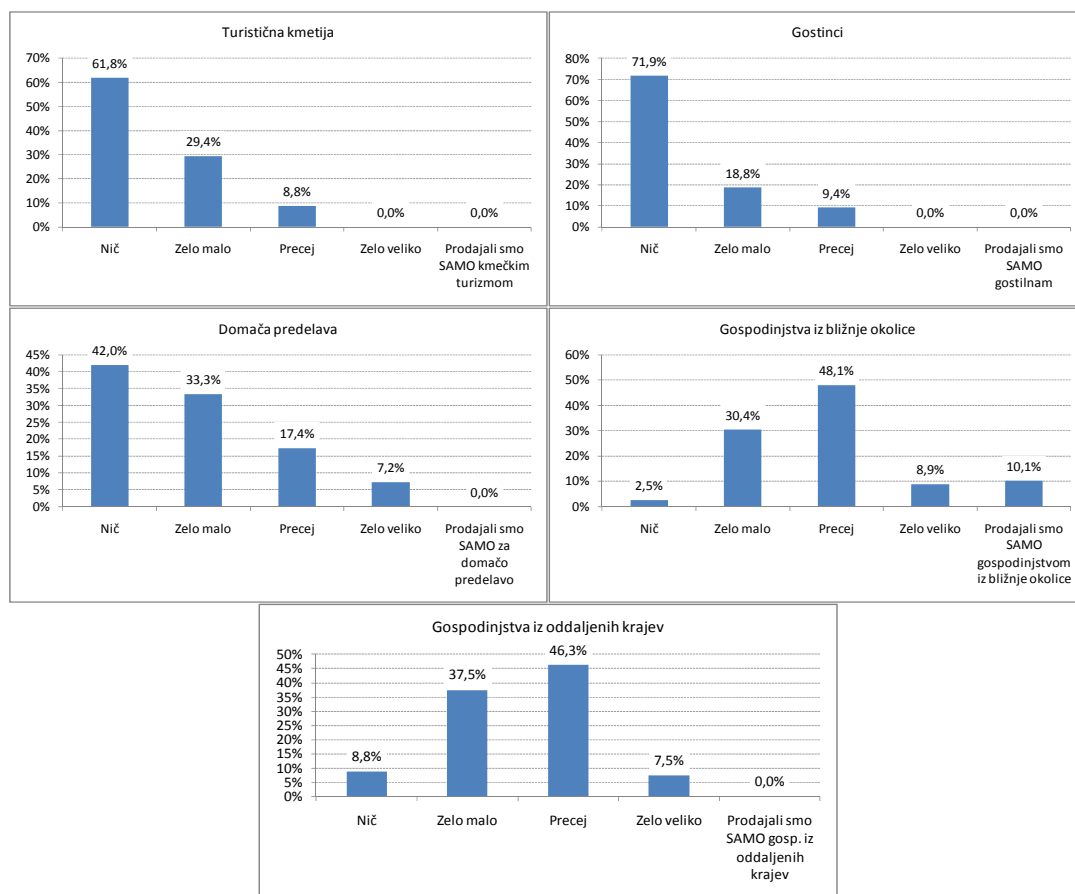


Grafikon 28: Pogostost prodaje pitanih prašičev različnim kupcem med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »prodajalci velikim kupcem« n=102)

V drugo proučevano skupino kupcev pitanih prašičev, ki smo jo poimenovali »majhni kupci« smo vključili turistične kmetije, gostince, kupce s predelavo mesa na domu, gospodinjstva iz bližnje okolice ter gospodinjstva iz oddaljenih krajev. V podskupini respondentov, ki so odgovarjali na vprašanja o prodaji majhnim kupcem je bilo 60% celotnega vzorca, kar je nekoliko pod pričakovanji.

Ugotavljamo, da je turističnim kmetijam prodajala dobra tretjina (38,2%) respondentov v podskupini »prodajalci majhnim kupcem« (Grafikon 29). Pretežni del (29,4%) je turističnim kmetijam prodajal zelo malo, 9% pa precej. Razmeroma majhen delež prodaje na turistične kmetije je možno povezati z dejstvom, da želijo ponudniki na turističnih kmetijah pitance prirediti sami, saj je ravno ponudba hrane iz surovin, pridelanih na kmetiji ključni element diverzifikacije. Še manjši delež ugotavljamo za prodajo pitancev gostincem. V tem prodajnem kanalu je bilo v analiziranem obdobju aktivno okoli 28% respondentov v podskupini. Ponovno je glavnina prodajala zelo malo (18,8%) slaba desetina (9,4%) pa je izrekala srednjo frekventnost – v letih med 2007 in 2009 so gostincem prodajali precej pitanih prašičev. Naslednja kategorija majhnih kupcev so predelovalci na domu. Uredba o dopolnilnih dejavnosti na kmetiji (Ur. l. št. 61/2005) določa, da mora biti pri dopolnilni dejavnosti predelave živil živalskega izvora za neposredno prodajo delež lastne surovine 100-%, v drugih primerih pa najmanj polovica. Deleži se v primerih izpada lastne proizvodnje nosilca dopolnilne dejavnosti ustrezno korigirajo. Rezultati ankete kažejo, da je 58% respondentov v podskupini prodajalo kupcem, ki imajo doma predelavo mesnin. V vprašalniku smo eksplicitno definirali, da gre za kupce, ki niso mesarska podjetja ali obrtniki. Ta skupina pitance zakolje, meso doma predela v izdelke in jih proda v lokalnem okolju.

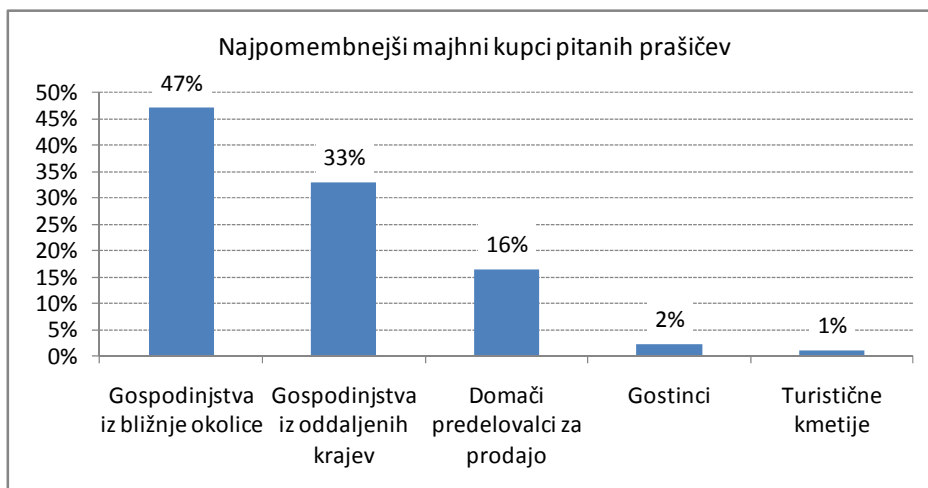
Frekventnost tega prodajnega kanala je razmeroma visoka. Kar 7,2% respondentov je tej kategoriji majhnih kupcev prodajala zelo pogosto, slaba petina (17,4%) jih je prodajala precej pogosto, tretjina pa zelo malo. Visok delež, bodisi kaže na prisotnost nelegalne predelave na domu za prodajo, ali pa respondenti niso upoštevali eksplicitne zahteve, da gre za komercialno predelavo in so v to skupino uvrščali tudi kupce, ki predelujejo doma za lastno porabo.



Grafikon 29: Pogostost prodaje pitanih prašičev različnim kategorijam majhnih kupcev med leti 2007 in 2009. (Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »prodajalci majhnim kupcem« n=85)

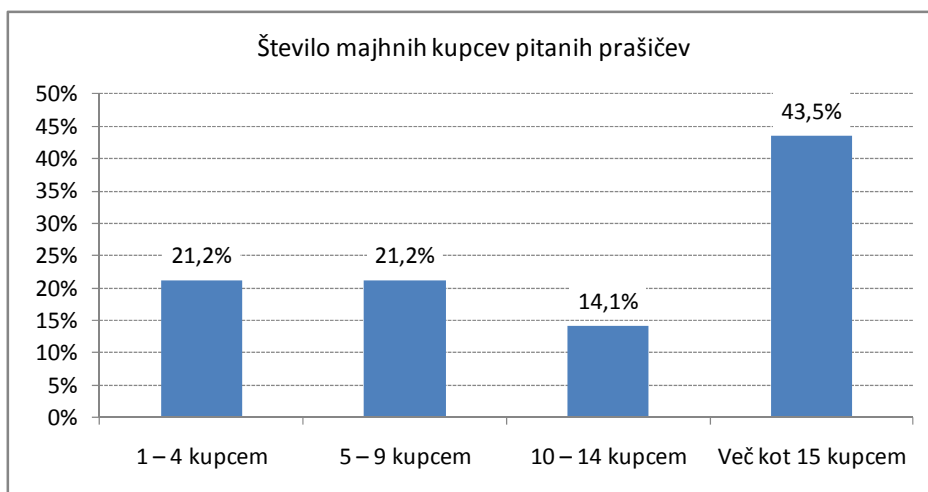
Sledita kategoriji kupcev, v katerih ugotavljamo največjo prodajno aktivnost v podskupini. To so gospodinjstva iz bližnje okolice ali iz oddaljenih krajev, ki prašičev ne kupijo za nadaljnjo rejo ampak jih kmalu po nakupu zakoljejo (doma ali pri mesarju) za porabo v lastnem gospodinjstvu. V skupini »gospodinjstva iz bližnje okolice« je bilo prodajno aktivnih 97,5% vseh respondentov v podskupini, pri čemer je dobra desetina prodajala samo v tej kategoriji majhnih kupcev. Skoraj 9% respondentov je bližnjim gospodinjstvom prodajala zelo pogosto, slaba polovica (48,1%) pa precej pogosto. Respondenti so bili le malo manj prodajno aktivni v kategoriji »gospodinjstva iz oddaljenih krajev«, saj jih je kar 91,«% odgovorilo, da so prašiče v zadnjih treh letih prodali tem kupcem. Glavnina odgovorov (46,3%) je v srednjem razredu frekventnosti, 7,5% respondentov je tej skupini prodajala zelo pogosto, dobra tretjina (37,5%) pa zelo malo.

V Grafikonu 30 so prikazani rezultati za vprašanje o najpomembnejšem majhnem kupcu pitanih prašičev v obdobju med leti 2007 in 2009. Za skoraj polovico podskupine (47%) »prodajalci majhnim kupcem« so bila najpomembnejši kupci gospodinjstva iz bližnje okolice. Sledila so gospodinjstva iz oddaljenih krajev s tretjinskim deležem, kar 16% pa je dosegla prodaja domačim predelovalcem za prodajo. Gostince in turistične kmetije je kot najpomembnejšega majhnega kupca navedlo skupaj 3% respondentov v podskupini.



Grafikon 30: Najpomembnejša kategorija majhnih kupcev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »prodajalci majhnim kupcem« n=85)

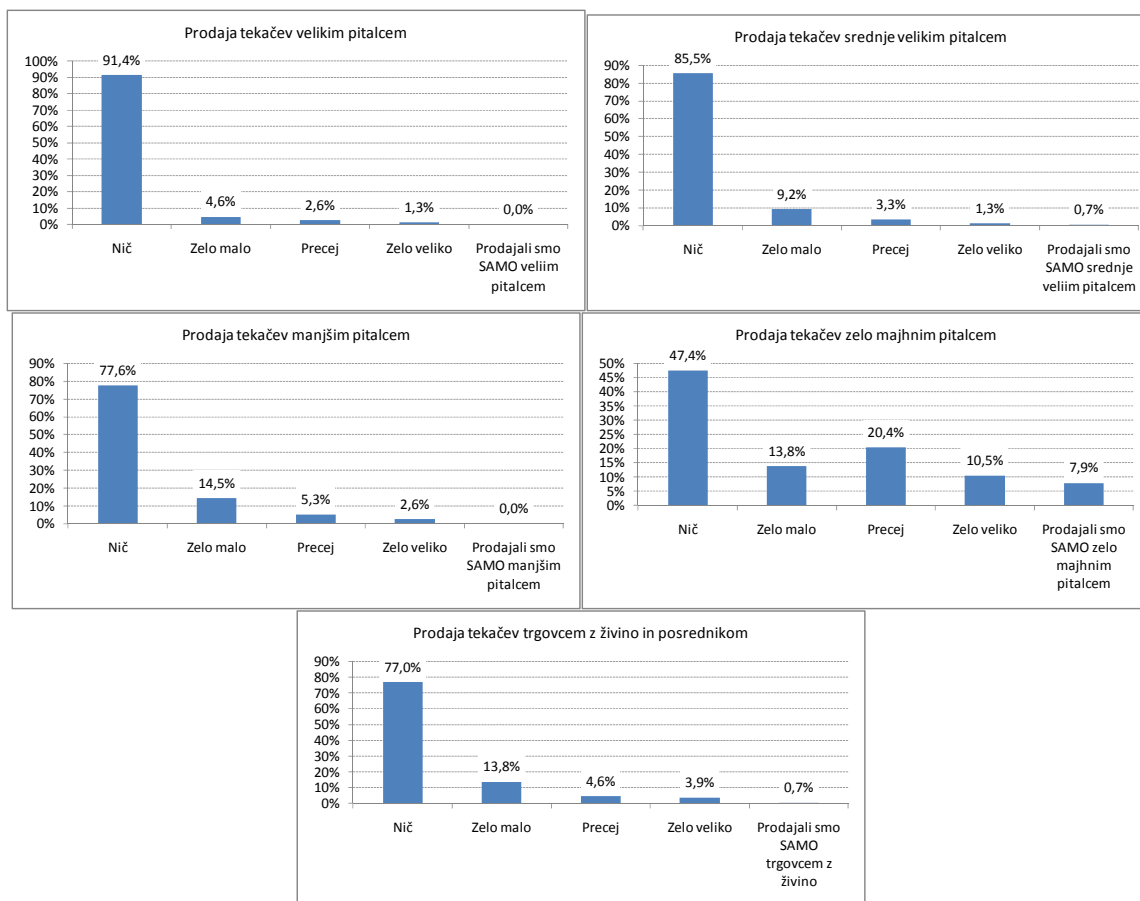
Pričakovana je velika razpršenost prodaje v kategoriji majhni kupci, kar potrjujejo tudi rezultati v Grafikonu 31. Skoraj polovica respondentov v podskupini prodajalci majhnim kupcem, je prodajala več kot 15 kupcem. Med 10 in 14 kupcev je imelo 14% respondentov, dobra petina (21%) pa poroča o petih do devetih kupcih, enak delež pa predstavljajo anketiranci v podskupini, ki so prodajali do petim majhnim kupcem.



Grafikon 31: Število majhnih kupcev pitanih prašičev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »prodajalci majhnim kupcem« n=85)

V naslednjem sklopu proučujemo prodajo tekačev za nadaljnjo rejo, ki jih kupci dopitajo doma. Pogostost potencialne prodaje tekačev smo razdelili v pet kategorij, od katerih so štiri kategorije pitalci različnih velikostnih razredov, v peto skupino pa smo uvrstili trgovce oz. posrednike s tekači za pitanje.

V kategorijo velikih pitalcev spadajo rejci, ki imajo med 50 in 200 stojišč za pitanje. Frekvenca prodaje tej kategoriji je razmeroma majhna, saj kar 91% respondentov v podskupini v zadnjih treh letih z velikimi pitalci ni trgovala (Grafikon 32). Med tistimi, ki so velim pitalcem prodajali so le največji rejci –rejska središča in kmetijska podjetja. Od teh jih je slabih pet odstotkov prodajala zelo malo, 2,6% precej, in 1,3% zelo veliko. Srednje veliki pitalci imajo med 10 in 50 tekačev, kar pomeni, da je lahko z njimi trgovalo nekoliko več udeležencev v anketi. Rezultati to pričakovanje potrjujejo, saj je bilo v prodajnem kanalu aktivnih slabih 15% respondentov v podskupini. Slaba desetina (9,2%) je srednje velikim pitalcem prodajala zelo malo, 3,3% precej, 1,3% pa zelo veliko. V tej kategoriji imamo tudi ekskluzivno navezavo anketirancev na srednje velike pitalce (0,7%).

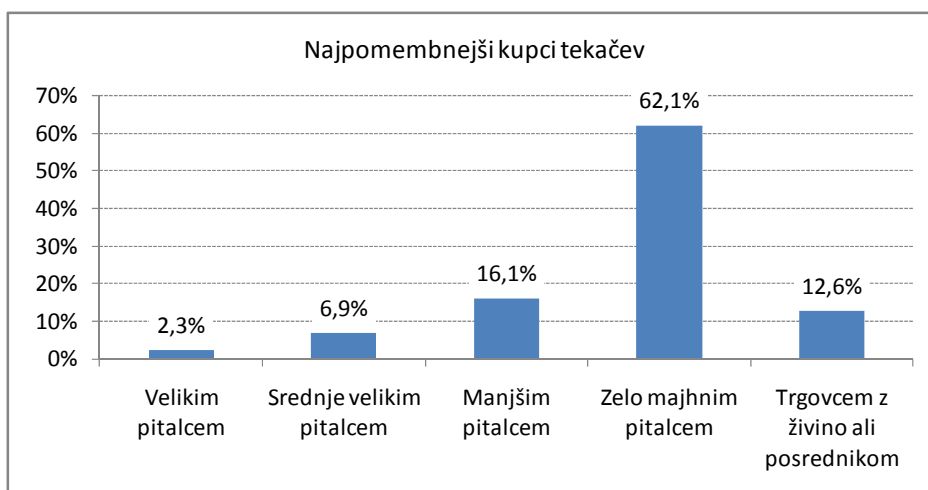


Grafikon 32: Pogostost prodaje tekačev za nadaljnjo rejo različnim kategorijam kupcev med leti 2007 in 2009. (Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podzorec »prodajalci tekačev za rejo« n=88)

V smeri pričakovanj so tudi rezultati glede frekventnosti prodaje manjšim pitalcem (med 10 in 50 stojišč), saj je bilo prodajno aktivnih dobra petina (22,4%) respondentov v podskupini prodajalcev tekačev. Skoraj 14,5% jih sicer tej kategoriji prodaja malo, 5,3% precej, 2,6% pa zelo

veliko. Največjo frekventnost prodajnih aktivnosti kaže skupina kupcev, ki se uvrščajo med zelo majhne pitalce (manj kot 10 pitalcev), saj jim je v preteklih treh letih tekače prodala več kot polovica (52,6%) respondentov v podskupini. Kar 8% anketirancev je tekače prodajalo samo majhnim kupcem tekačev, 11% je tej skupini prodajalo zelo veliko, dobra petina (20,4%) respondentov se je uvrstila v srednji razred pogostosti, 14% pa jih je prodajalo zelo malo. Pričakovali smo, da bo pogostost prodaje tekačev za pitalce trgovcem z živino in posrednikom višja, kar so kazale preliminarne analize. Ugotavljamo, da je s temi kupci trgovalo 27% respondentov v podskupini prodajalcev tekačev za pitalce, od katerih jih je 14% zelo malo, 5% precej, slabe 4% pa zelo veliko. Ponovno pa imamo okoli 1% respondentov, ki so tekače prodajali ekskluzivno po tem kanalu.

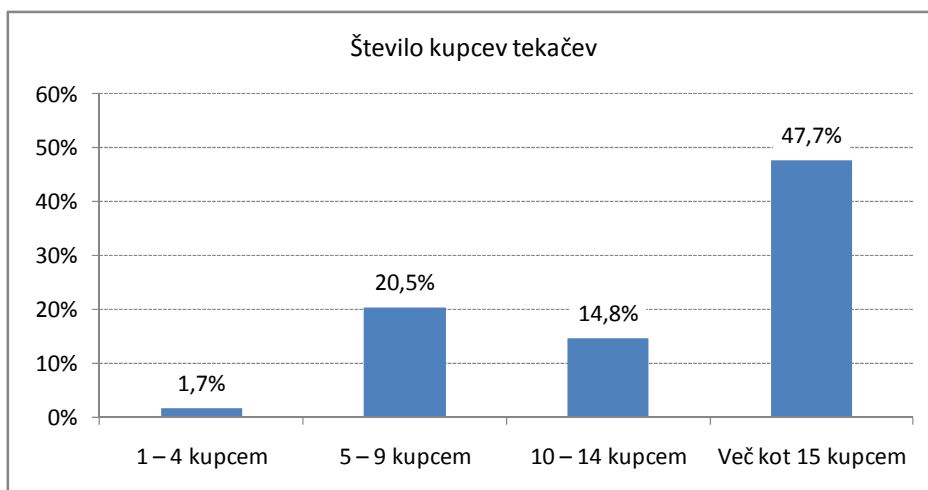
Na vprašanje o najpomembnejši skupini kupcev tekačev za nadaljnje pitalce je 62% respondentov, ki so bili aktivni v tem prodajnem kanalu, odgovorilo da so največ tekačev prodali zelo majhnim pitalcem (Grafikon 33). Po pomembnosti sledijo pitalci z med 10 in 50 stojišč (16,1%), 13% respondentov pa je največ tekačev prodalo trgovcem z živino oz. posrednikom. Za 7% anketirancev v podskupini so bili najpomembnejši kupci srednje veliki pitalci, velikim pitalcem pa je največ prodala 2,3% anketirancev.



Grafikon 33: Najpomembnejši kupci tekačev za nadaljnjo rejo med leti 2007 in 2009.

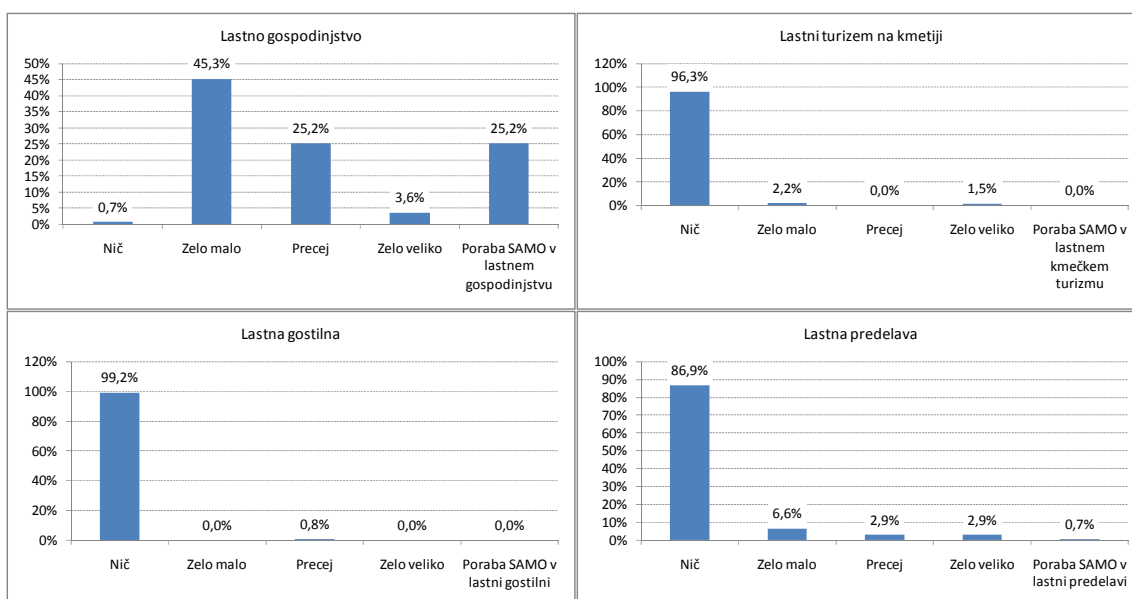
(Vir: Anketa »Reji prašičev«, n=152; podzorec »prodajalci tekačev za rejo« n=88)

Prodaja tekačev za nadaljnjo rejo je, kot kažejo rezultati v Grafikonu 34, najbolj razpršeni kanal v reji prašičev. Skoraj polovica respondentov (47,7%), ki so prodajali tekače, je navedlo, da so v zadnjih treh letih imeli več kot 15 kupcev. Dobra petina (20,5%) je prodajala petim do devetim kupcem, 15% pa desetim do štirinajstim kupcem. Le manj kot 2% podskupine je tekače za nadaljnje pitalce prodajalo do 4 kupcem.



Grafikon 34: Število kupcev tekačev za nadaljnjo rejo med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »prodajalci tekačev za rejo« n=88)

Zadnja kategorija proučevane rabe prašičev je uporaba za lastno uporabo, ki smo jo razčlenili na štiri skupine. Poraba v lastnem gospodinjstvu vključuje tiste pitance, ki so jih anketiranci uporabili samo za lastne potrebe, kot meso ali predelane v mesne izdelke. Proučevali smo tudi porabo v lastnem turizmu na kmetiji in lastni gostilni, zadnja možnost lastne uporabe pa je predelava pridobljenega mesa za prodajo.

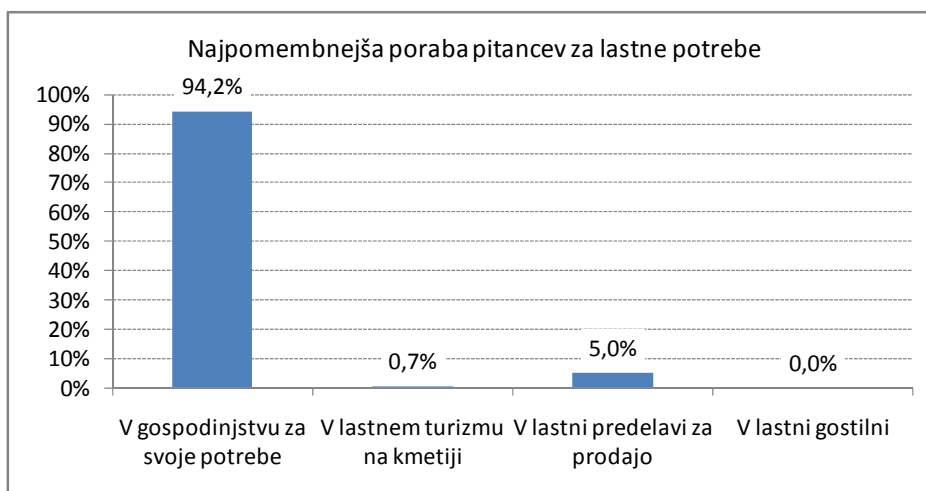


Grafikon 35: Pogostost rabe pitanih prašičev za različne namene lastne uporabe med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152; podvzorec »poraba pitancev doma« n=139)

Kot kažejo rezultati, ki jih prikazujemo v Grafikonu 35, v letih med 2007 in 2009 le manj kot en procent respondentov ni uporabljal prašičev v lastnem gospodinjstvu, medtem ko jih je četrtina (25,2%) uporabljala izključno na ta način. Zelo velik pomen porabe za lastne potrebe je izrekalo 4% anketirancev v podvzorcu, 25% pa je na ta način porabilo »precej« pitancev, ki označuje srednjo vrednost. Slaba polovica (45,3%) je odgovorila, da za porabo v domačem

gospodinjstvu porabi zelo malo pitanih prašičev. Nadalje rezultati kažejo, da je poraba pitancev za lastni turizem na kmetiji razmeroma malo pomembna, saj so le slabi štirje odstotki respondentov v podskupini pitance porabili v tem kanalu. Dobra dva odstotka (2,2%) izrekata zelo majhen pomen tovrstne porabe, 1,5% pa zelo velik. Še manjši pomen anketiranci izrekajo porabi pitancev v lastni gostilni, saj je le manj kot en odstotek odgovorov v skupini »precej«, preostali respondenti pa preko tega kanala niso prodajali pitancev. Zadnja obravnavana možnost porabe pitanih prašičev je bila lastna predelava za prodajo, bodisi v okviru dopolnilne dejavnosti ali obrti. Odgovori kažejo, da so predelane mesne proizvode prodajali tudi respondenti, ki nimajo registriranih dejavnosti, saj je bila frekventnost precej visoka. Ugotavljamo, da je bilo v tem prodajnem kanalu aktivnih okoli 13% respondentov, pomen prodaje predelanih mesnin, ki so ga navajali pa je praviloma majhen. Po tri procente respondentov je navedlo, da so na ta način porabili bodisi zelo veliko, ali precej pitanih prašičev za lastno uporabo, za okoli 1% pa je bil to ekskluziven način porabe. Preostalih 7% pa je izjavilo, da je v lastni predelavi za prodajo uporabilo zelo malo pitancev.

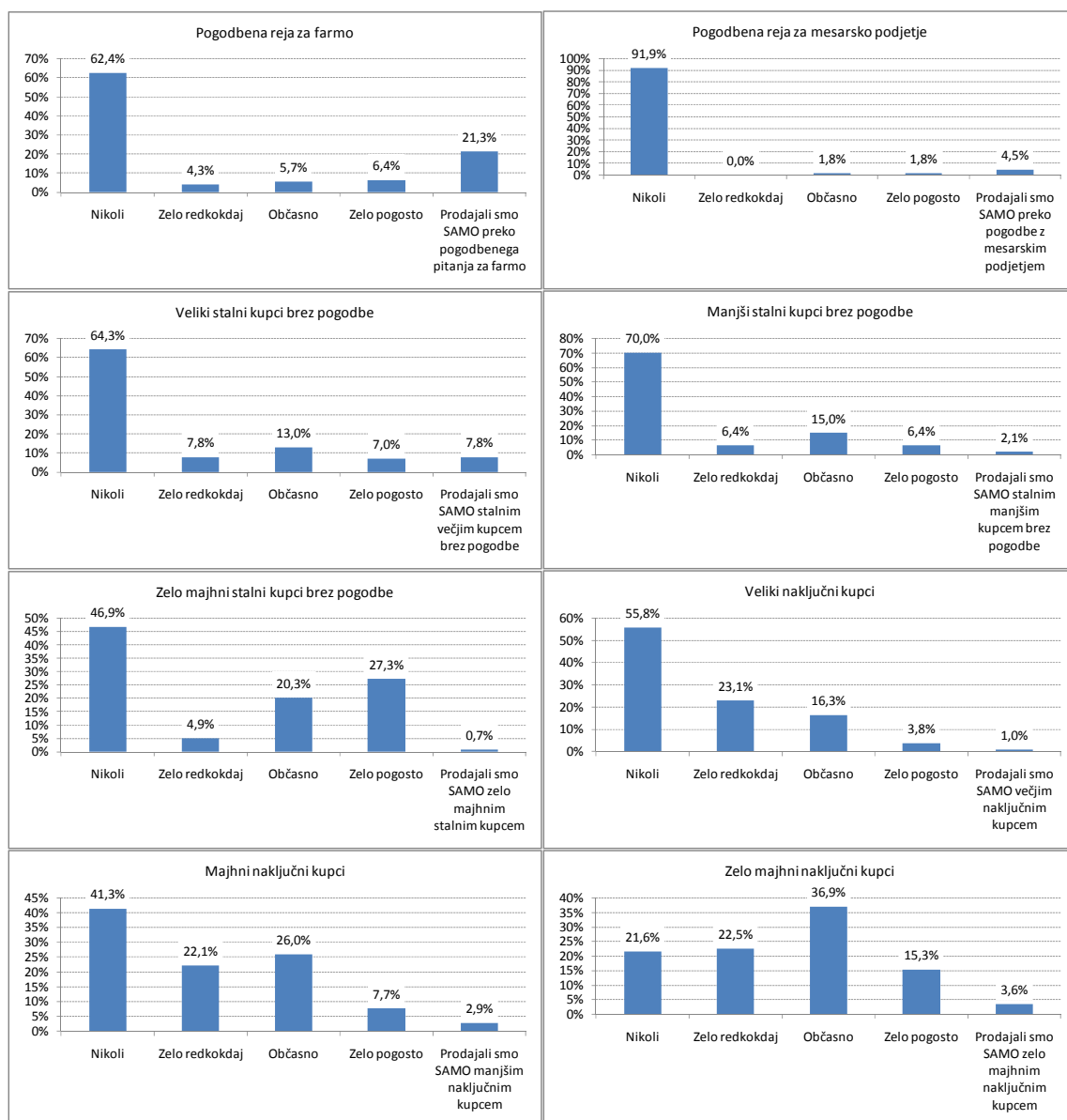
V vprašanju V5a so respondenti izbrali najpomembnejši način porabe prašičev pitancev za lastno uporabo. Izrazito izstopa poraba v lastnem gospodinjstvu, saj je ta način izbralo 94% vseh anketirancev v podvzorcu (Grafikon 36). Sledi poraba za lastno predelavo za prodajo (5,0%), manj kot en odstotek pa je kot najpomembnejši način navedlo porabo na lastnem turizmu na kmetiji.



Grafikon 36: Najpomembnejši način rabe pitanih prašičev za lastno uporabo med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«, n=152; podvzorec »poraba pitancev doma« n=139)

4.2 Način prodaje pitanih prašičev

V tem delu ankete smo rejce prašičev povprašali o načinu prodaje pitancev, ki so v Sloveniji izrazito diverzificirani. Respondentom smo ponudili osem načinov prodaje pitanih prašičev. Najprej smo proučili pomembnost dveh sistemov pogodbene reje (farme in mesnopredelovalno podjetje), sledila je prodaja stalnim kupcem brez pogodbe v treh velikostnih razredih ter prodaja naključnim kupcem brez pogodbe, ponovno v treh velikostnih razredih.



Grafikon 37: Pogostost prodaje pitanih prašičev po najpomembnejših prodajnih načinih med leti 2007 in 2009. (Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Prodaja pitanih prašičev preko pogodbenega pitanja za večjo prašičerejsko farmo je razmeroma pogosta prodajna praksa, saj jo v različni pogostosti navaja dobra tretjina anketiranih.

Več kot petina (21,3%) jih je po tem načinu ekskluzivno prodajala pitane prašiče, 6% pa zelo pogosto. Slabih sedem odstotkov se je razporedilo med občasne prodajalce po tem načinu, selo redko pa je prodajalo 4% vseh respondentov. Občutno manj pogosta je pogodbeni reja za mesnopredelovalno podjetje, pri čemer je večina le-teh (4,5%) z odkupovalcem poslovala ekskluzivno.

Med večje stalne kupce, katerim respondenti pitane prašiče prodajajo brez pogodbe uvrščamo mesnopredelovalna podjetja, obrtnike, trgovce z živino in kmetijske zadruga. Respondenti s to kategorijo kupcev trgujejo po dogovoru in brez pogodb. Slaba tretjina respondentov poroča, da so v zadnjih treh letih prodajali na tak način, pomembnost pa je razmeroma enakomerno razporejena. Skoraj 8% je pitane prašiče prodajalo samo na ta način, 7% zelo pogosto, 13% pa poroča, da je bil to občasni način prodaje. Zelo redkokdaj je prodajo velikim stalnim kupcem izvedlo 7,8% respondentov.

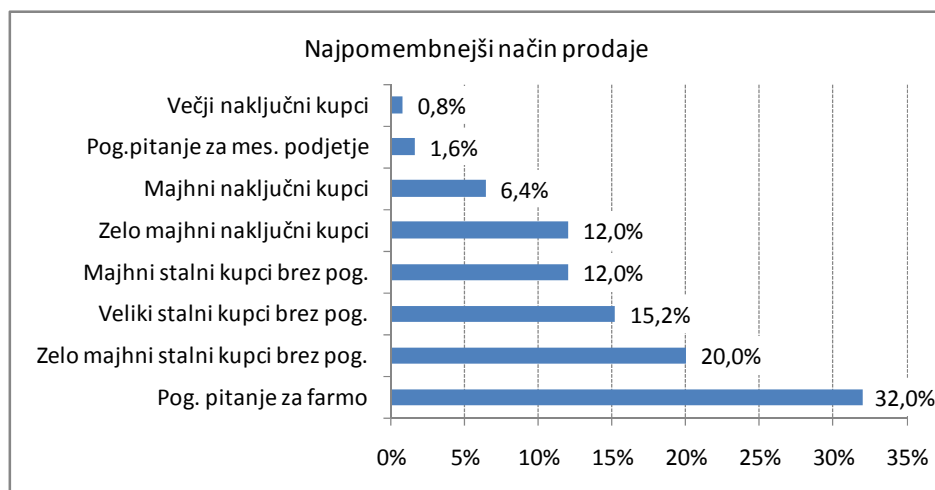
Med manjše stalne kupce smo uvrstili nosilce turizma na kmetiji, lastnike gostinskih lokalov ali predelovalce mesnin na domu. Na ta način je prodajalo 30% respondentov, od katerih jih je 2% prodajalo izključno manjšim stalnim kupcem brez pogodbe, 6% zelo pogosto, 16% pa občasno. Tudi pri prodaji gospodinjstvom za lastno porabo rejci prašičev vzpostavijo prodajne odnose, tako da pogosto gre za ponavljajoče transakcije. Rezultati kažejo, da dobra polovica respondentov (53,1%) pitane prašiče prodaja stalnim zelo majhnim kupcem. Največ jih na tak način prodaja zelo pogosto (27,3%), dobra petina pa občasno. Nekaj manj, kot 5% je v analiziranem obdobju zelo redkokdaj prodalo pitane prašiče stalnim zelo majhnim kupcem.

Respondenti so pitance prodajali tudi naključnim kupcem, kar pomeni, da so s tem kupcem izvedli le eno transakcijo. V kategorijo večjih naključnih kupcev smo uvrstili tiste, ki so od rejca naenkrat kupili več kot deset pitanih živali (*npr. na živalskem sejmu, naključnemu trgovcu, naključnemu mesnemu podjetju*). Rezultati kažejo, da praksa prodaje naključnim velikim kupcem celo nekoliko večja, kot prodaja stalnim velikim kupcem, saj je v tovrstni transakciji sodelovala slaba polovica respondentov (44,2%), vendar je slaba četrtnina (23,1%) tako prodajo izvedla le zelo redkokdaj. Majhni naključni kupci, so v enkratni transakciji z rejcem kupili manj kot 10 prašičev. Rezultati pa kažejo, da je pogostost tega načina prodaje še nekoliko večja, kot prodaja velikim naključnim kupcem saj je skoraj 60% respondentov v zadnjih treh letih prodalo na tak način. Trije odstotki respondentov so pitane prašiče prodajali samo na tak način, 8% pa zelo pogosto. Več kot četrtnina (26%) anketirancev je majhnim naključnim kupcem pitance prodajala občasno, 22% pa zelo redkokdaj.

Rejci prašiče prodajajo tudi zelo majhnim naključnim kupcem, kjer prodajo posamezno žival v enkratni transakciji. Ta način prodaje po pogostosti izstopa, saj je skoraj 80% v obdobju med 2007 in 2009 kdaj sodelovalo v taki transakciji. Dobra petina (22,5%) sicer le redkokdaj, 37% občasno, 15% pa pogosto. Ekskluzivno po tem načinu je pitane prašiče prodajalo 4% respondentov.

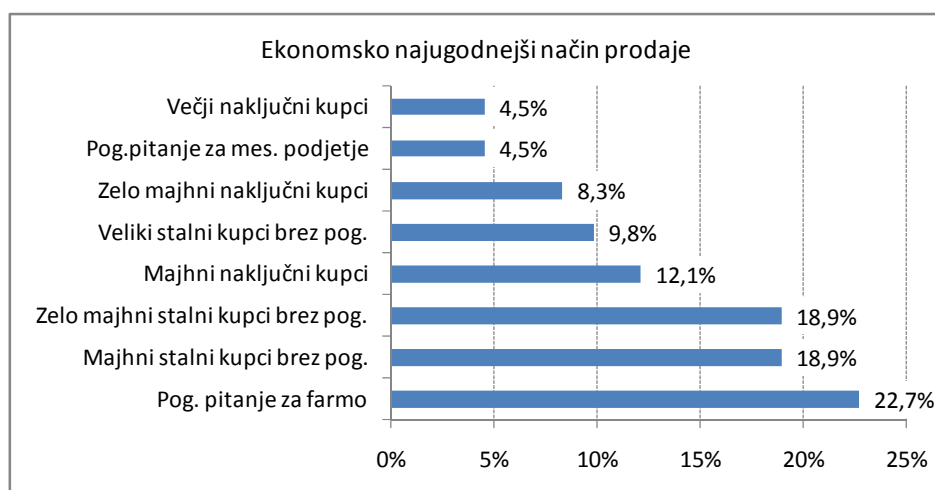
Pri vprašanju o najpomembnejšem načinu prodaje pitanih prašičev (Grafikon 38) je daleč največji delež doseglo pogodbeno pitanje za farmo, saj je ta način izbralo 32% respondentov. Z 20-% sledi prodaja zelo majhnim stalnim kupcem brez pogodbe, ki je mehko institucionalizirana

poslovna praksa. Za 12% respondentov je najpomembnejši način prodaje pitanih prašičev prodaja velikim stalnim kupcem brez pogodbe, s po 12% odstotki pa sta na četrtem mestu pomembnosti prodaji majhnim stalnim kupcem in zelo majhnim naključnim kupcem. Naključni kupci, ki so kupili do deset pitancev predstavljajo najpomembnejši način prodaje za 6% respondentov, pogodbeno pitanje za mesnopredelovalno podjetje pa za 2%. Prodaja velikim naključnim kupcem je najmanj pomemben način prodaje pitanih prašičev (0,8%).



Grafikon 38: Najpomembnejši način prodaje pitanih prašičev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Respondente smo v vprašanju V6b zaprosili za oceno, kateri od načinov prodaje pitanih prašičev je bil ekonomsko najugodnejši. Rezultati so zbrani v Grafikonu 39 in kažejo, da je največ respondentov ta status pripisalo pogodbenemu pitanju za farmo. Delež je za skoraj deset odstotnih točk nekoliko nižji od deleža, ki ga je ta način prodaje dosegel pri prejšnjem vprašanju.



Grafikon 39: Ekonomsko najugodnejši način prodaje pitanih prašičev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Nasprotni trend pa zaznavamo za oceni ekonomske uspešnosti pri prodaji pitancev majhnim stalnim kupcem. Delež tistih, ki so izjavljali, da gre za ekonomsko najugodnejši način prodaje je skoraj 19%, enak delež respondentov pa je za ekonomsko najugodnejši način izbralo prodajo zelo majhnim kupcem brez pogodbe. Nekoliko po frekvenci zaostaja prodaja majhnim naključnim kupcem, ki jo je za najbolj ekonomsko ugodno izbralo 12,1%. Okoli desetina respondentov (9,8%) je izjavila, da je bil najugodnejši način prodaje v analiziranem obdobju prodaja stalnim kupcem brez pogodbe, po frekvenci pa je sledila prodaja zelo majhnim naključnim kupcem (8,3%). Na zadnje mesto sta se s po 4,5% uvrstila prodaja preko pogodbenega pisanja za mesnopredelovalno podjetje ter prodaja večjim naključnim kupcem.

4.3 Odnosi z najpomembnejšim kupcem pitanih prašičev

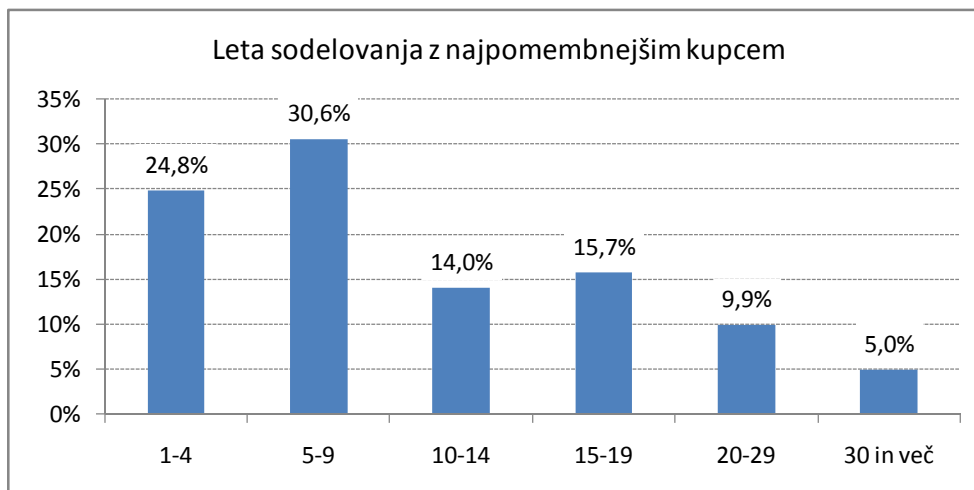
Analizo nadaljujemo s prikazom značilnosti odnosov respondentov z njihovim glavnimi kupci. Kot je razvidno iz Grafikona 40 je največ respondentov (28,0%) kot glavnega kupca navedlo kmetijsko zadrugo, s 25% pa sledi veliko slovensko mesnopredelovalno podjetje oz. farma. V primerljivem velikostnem razredu (22,4%) je frekvenca respondentov, ki so kot najpomembnejšega kupca navedli gospodinjstva iz bližnje okolice, dobra desetina (11,2%) pa navaja gospodinjstva iz oddaljenih krajev. Majhno mesarsko podjetje oz. obrtnik je najpomembnejši kupec za 7% respondentov, mesarsko podjetje v srednjem velikostnem razredu pa ne dosega 3-% frekvence. Nižje frekvence pa dosegajo trgovci z živino (1,8%), gostinci (0,9%) ter domača predelava za prodajo(0,9).



Grafikon 40: Ekonomsko najugodnejši način prodaje pitanih prašičev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

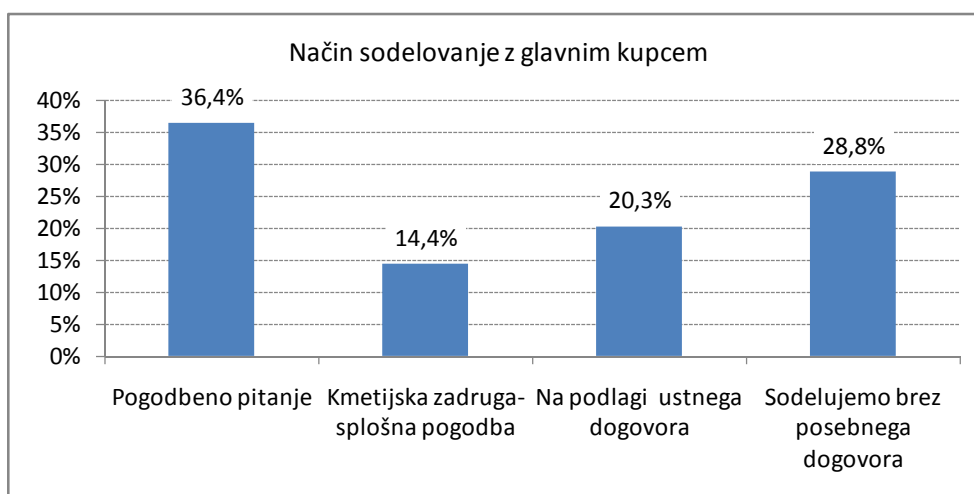
Respondenti z glavnim kupcem sodelujejo v povprečju že okoli 10 let, pri čemer je najpogostejše trajanje sodelovanja med petimi in devetimi leti (Grafikon 41). V ta interval je trajanje sodelovanja z glavnim kupcem uvrstila skoraj tretjina respondentov (30,6%). Skoraj

petina je respondentov, ki z glavnim kupcem sodelujejo le med enim in štirimi leti. Tisti, ki sodelujejo med 10 in 14 leti je 14%, nekoliko več pa je takšnih, ki sodelujejo med 15. in 19. leti (15,7%). Med 20 in 29 let sodelovanja z glavnim kupcem je izrekala slaba desetina respondentov, medtem ko je tistih z več kot 30 leti sodelovanja z glavnim kupcem 5%.



Grafikon 41: Trajanje sodelovanja z glavnim kupcem pitanih prašičev.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

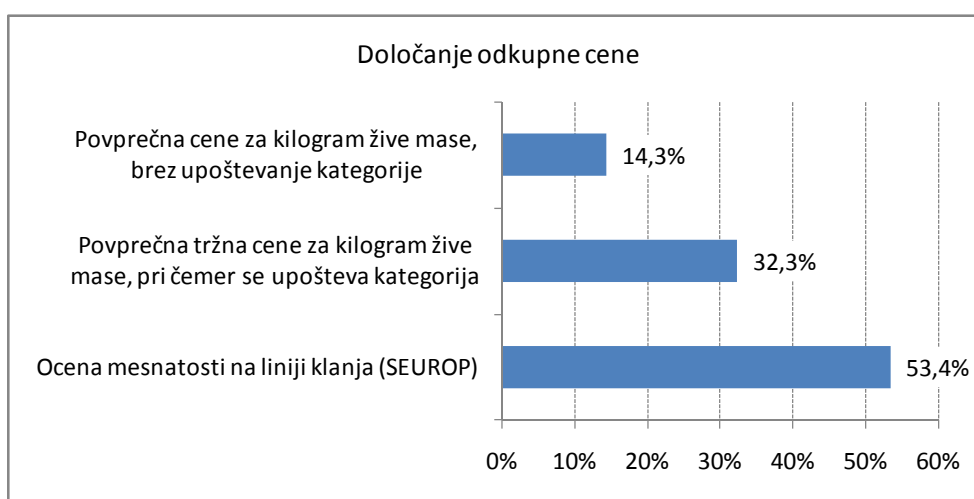
Načini sodelovanja z glavnim kupcem kažejo raven institucionaliziranosti odnosov med kupcem in prodajalcem. Kot kažejo rezultati ankete, je največji delež doseglo pogodbeno pitanje (36,4%), kot način sodelovanja med rejcem in kupcem, ki sodi v razred visoko koordiniranih odnosov v oskrbni verigi. Sledi pa odnos, ki je brez deklarirane institucionalne vsebine. S 29% so respondenti, kot način sodelovanja z glavnim kupcem izbirali način sodelovanja brez posebnega dogovora, dobra petina (20,3%) respondentov pa izjavlja, da z glavnim kupcem sodeluje na podlagi ustnega dogovora.



Grafikon 42: Način sodelovanja z glavnim kupcem pitanih prašičev.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

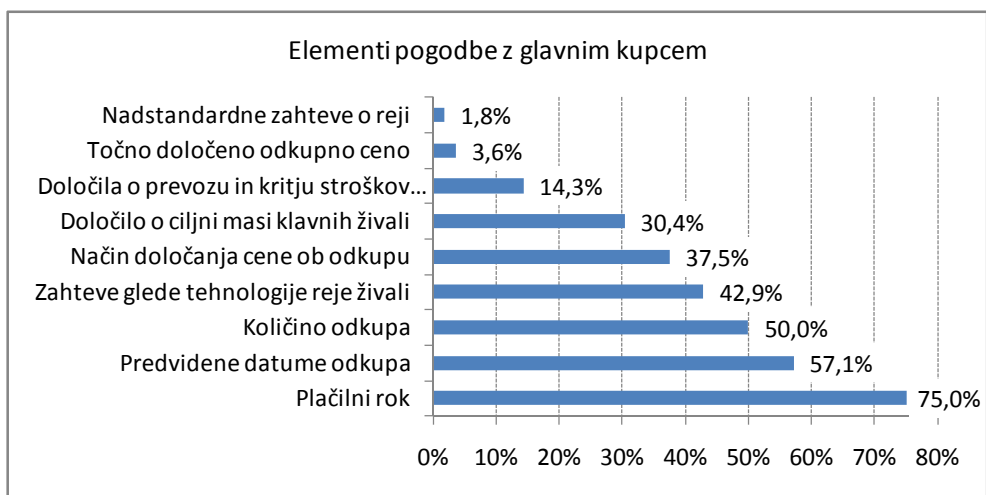
Kljub dejstvu, da je kmetijska zadruga najpomembnejši glavni kupec respondentov (glej Grafikon 39), je sodelovanje s kmetijsko zadrugo preko splošne pogodbe najmanj pogost način sodelovanja z glavnim kupcem. To pomeni, da rejci zadrugi pitane živali prodajajo brez pogodbe, morda pa celo niso člani zadrug, ki jim prašiče prodajajo.

Pri določanju cene prašičev so v praksi v Sloveniji oblikovane tri prakse, ki smo jih ponudili respondentom v izbiro. Rezultati v Grafikonu 43 kažejo, da več kot polovica respondentov (53,4%) pri poslovanju z glavnim kupcem odkupno ceno določa po natančnem sistemu ocene mesnatosti na liniji klanja (SEUROP). Po pogostosti sledi dogovor odkupne cene na podlagi povprečne tržne cene za kilogram žive mase, pri čemer se upošteva kategorija prašiča (*npr. cena za tekače, pitance, težji pitance, odstavljenе svinje*). Dobrih 14% respondentov pa poroča o določanje cene na podlagi povprečne tržne cene na trgu brez upoštevanja kategorije živali.



Grafikon 43: Način določanja odkupne cene pri glavnem kupcu pitanih prašičev.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

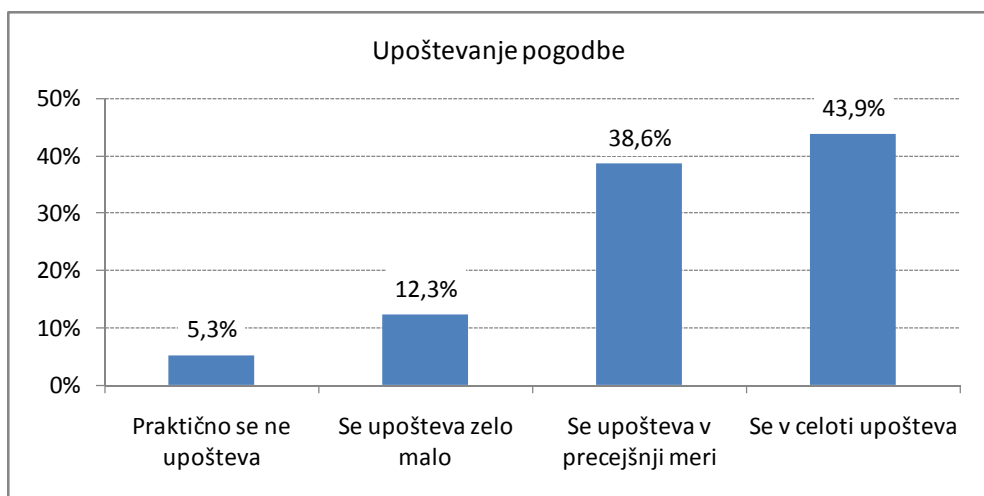
Respondente, ki imajo s svojim glavnim kupcem sklenjene pogodbe (pogodbeno pitanje, ali specifična pogodba s kmetijsko zadrugo) smo vprašali, katere elemente ta pogodba vsebuje. Kot je razvidno iz Grafikona 44, so pogodbe razmeroma natančne. Največji delež respondentov (75%) poroča, da ima v pogodbi sklenjeni s svojim glavnim kupcem določilo o roku plačila, 57% ima določene datume odkupa (rejske turnuse), polovica pa s kupcem pogodbeno določi število odkupljenih pitanih prašičev. Zahteve glede tehnologije reje določajo pogodbe 43% podvzorca respondentov, le nekoliko nižji je delež tistih (37,5%), ki imajo pogodbeno predpisan način določanja odkupne cene. Način določanja prevoza pitanih živali in kritju povezanih stroškov ima v pogodbi z glavnim kupcem 14% respondentov, zelo redki pa so primeri o natančno določeni odkupni ceni (3,6%) in o določilih za nadstandardne zahteve pri tehnologiji reje prašičev, kot na primer ekološko kmetijstvo ali druge označbe kakovosti.



Grafikon 44: Elementi pogodbe z glavnim kupcem pitanih prašičev.

Op. Možnih je več odgovorov – t.i. multiple response. (Vir: Anketa »Reji prašičev«; Podvzorec »Pogodba« n=56)

Rezultati, ki jih prikazujemo v Grafikonu 45 kažejo, da je stopnja upoštevanja pogodbenih določil pri poslovanju z glavnim kupcem razmeroma visoka. Kar 44% respondentov s pogodbo izjavlja, da se pogodba upošteva v celoti, delež tistih, katerih pogodba se upošteva v precejšnji meri je 39-%. Deloma negativne izkušnje z upoštevanjem pogodbe z glavnim kupcem izreka 12% respondentov v podvzorcu, medtem ko jih 5% meni, da se pogodba sploh ne upošteva.

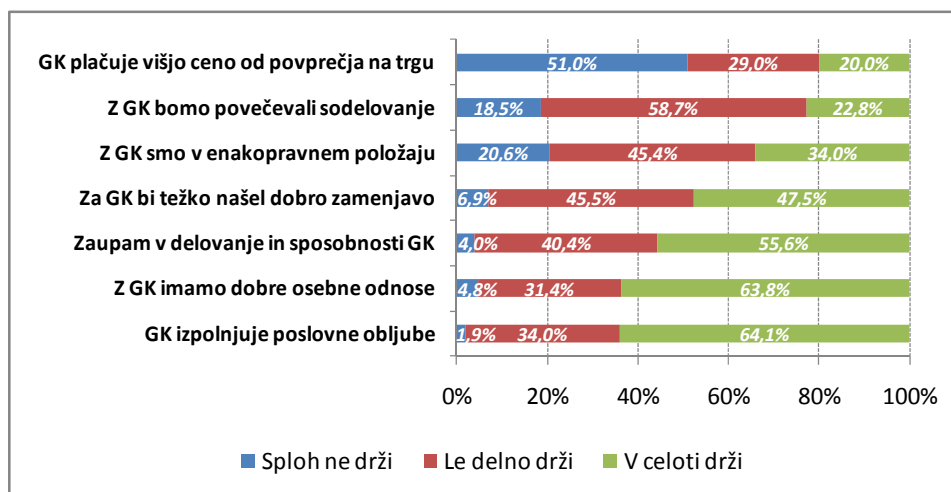


Grafikon 45: Upoštevanje pogodbe z glavnim kupcem pitanih prašičev.

(Vir: Anketa »Reji prašičev«; Podvzorec »Pogodba« n=56)

V vprašanju V13 smo anketirance zaprosili, da ocenijo v kolikšni meri veljajo navedene trditve za njihovo sodelovanje z glavnim kupcem pitanih prašičev. Najvišji delež strinjanja ugotavljamo za izjavo, da glavni kupec prašičev izpolnjuje poslovne obljube (Grafikon 46). S to izjavo se v celoti strinja skoraj dve tretjini respondentov, ena tretjina pa se strinja le delno. Z izjavo, da imajo dobre osebne odnose z glavnim odkupovalcem se v celoti strinja 64% anketirancev, kar to trditev uvršča na drugo mesto. Visok je tudi delež strinjanja anketirancev s

trditvijo, da zaupajo v delovanje in sposobnosti glavnega kupca. V celoti se strinja 56% delno pa 40% respondentov. Zahtevnost zamenjave glavnega kupca, kaže na stopnjo povezanosti. Glede na rezultate iz ankete, bi skoraj polovica (47,5%) vključeni rejcev le težko našla enakovredno zamenjavo za glavnega kupca, hkrati pa je delež tistih, ki se s to trditvijo le delno strinjajo skorajda primerljiv (45,4%), popolno nestrinjanje je izrazilo 7% respondentov.



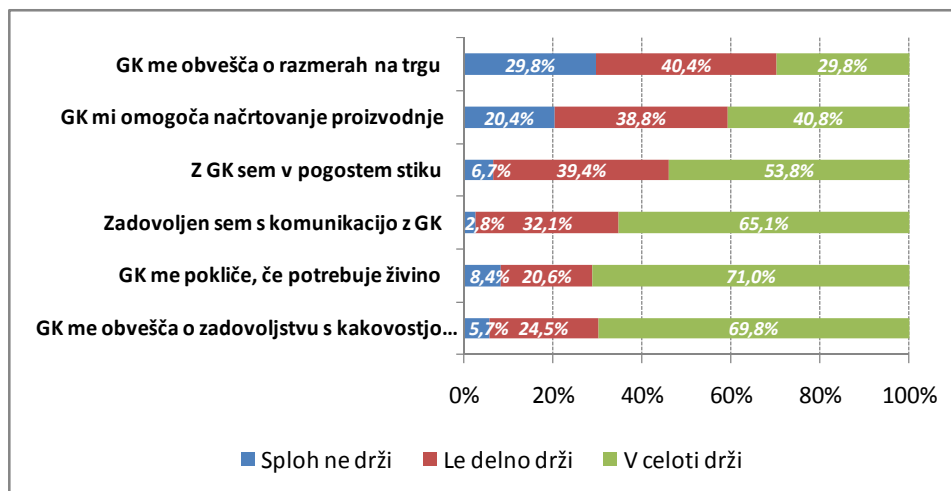
Grafikon 46: Upoštevanje pogodbe z glavnem kupcem pitanih prašičev.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Z izjavo, ki se navezuje na enakopravnost med prodajalcem pitanih prašičev in njihovim glavnim kupcem se je v celoti strinjalo 34%, kar je manj, kot je tistih, ki so se le delno strinjali (45,4%). Popolno nestrinjanje pa je za to izjavo izrekla dobra petina (20,6%) respondentov. Indiferentno držo respondentov ugotavljamo tudi v zvezi z izjavo o povečanju sodelovanja z glavnim kupcem. Slaba petina (18,5%) se z izjavo sploh ne strinja, skoraj 60% se strinja le delno, 23% pa načrtuje povečanje poslovnega sodelovanja, saj se z izjavo v celoti strinja.

Zadnja ponujena izjava v tem sklopu se je nanašala na odkupno ceno, ki jo plača glavni kupec. Več kot polovica respondentov se s to izjavo ne strinja, 29% se strinja le delno, petina pa izjavlja, da njihov glavni kupec plačuje višjo ceno od konkurentov.

Drugo serijo trditev v zvezi s sodelovanjem z glavnim kupcem smo usmerili v značilnosti komunikacije. Največji delež popolnega strinjanja je prejela izjava o komunikaciji glede zadovoljstva s kakovostjo prodanih pitanih živali. Kar 70% respondentov izjavlja, da tovrstna komunikacija poteka, slaba četrtnina pa se strinja le delno. Glede na rezultate, o kakovosti s kupcem ne komunicira slabih 6% respondentov. Trditev, da glavni kupec pokliče rejca prašičev, ko potrebuje klavne živali je sicer dobila eno odstotno točko (71%) višjo stopnjo popolnega strinjanja, kot prejšnja trditev, vendar je pa delež tistih, ki se s trditvijo sploh ne strinjajo višji (8,4%). Zato je ta trditev uvrščena na drugo mesto. S splošno trditvijo glede zadovoljstva s komunikacijo z glavnim kupcem, se je strinjalo skoraj dve tretjini (65,1%) respondentov, 32% pa se jih strinja le delno. Dobra polovica anketirancev (53,8%) je v celoti podprla trditev, da so z glavnim kupcem v pogostem stiku 39% pa je potrdilo le delno. Najnižjo stopnjo strinjanja so

respondenti dodelili trditvi, da jih glavni kupec obvešča o razmerah na trgu. V celoti jo je podprlo manj, kot 30%, dve petini jo podpira le delno, kar 30% pa se z njo ne strinja.

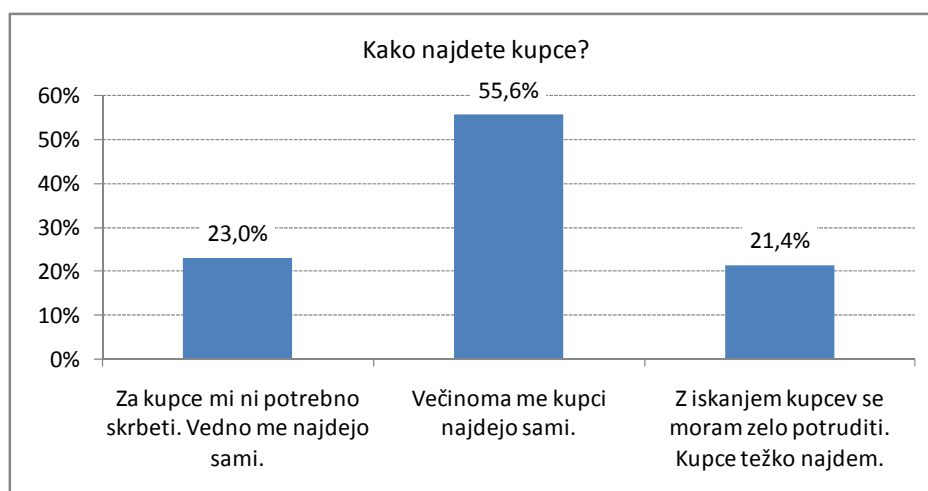


Grafikon 47: Upoštevanje pogodbe z glavnem kupcem pitanih prašičev.

(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

4.4 Odnosi v agroživilski verigi

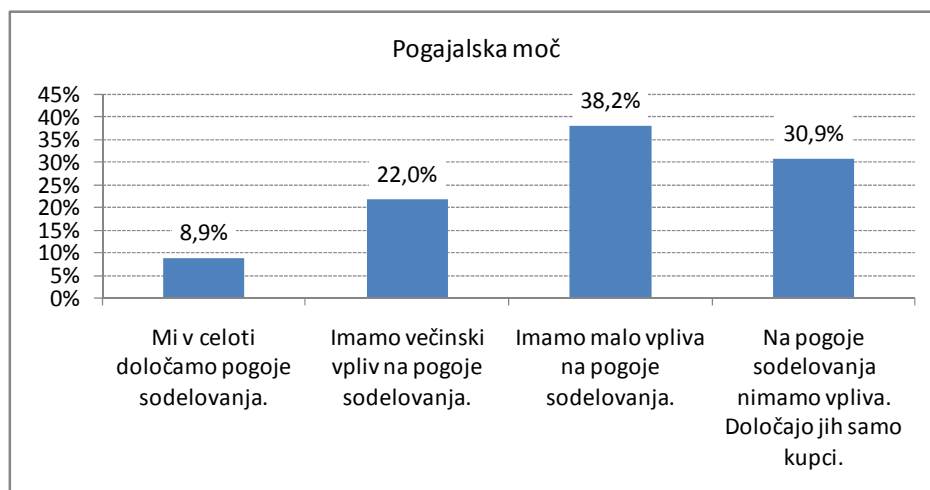
Zadnji vsebinski blok, v katerem smo obravnavali odnose v agroživilski verigi smo začeli z vprašanjem o načinu iskanja kupcev in vzpostavljanja prodajnih odnosov. Rezultati so prikazani v Grafikonu 48. Več, kot polovica respondentov (55,6%) izjavlja, da jih večinoma kupci pitanih prašičev najdejo sami, 23% pa, da za kupce ne skrbijo, saj jih le-ti vedno najdejo sami. Delež tistih respondentov, ki se za kupce morajo precej potruditi pa je dosegel 21%. Zagotovo gre za večje in srednje velike rejce, saj so zelo majhni na trgu razmeroma pasivni.



Grafikon 48: Upoštevanje pogodbe z glavnem kupcem pitanih prašičev.

(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Anketirance smo povprašali o oceni vpliva, ki ga imajo na določanje pogojev poslovnega sodelovanja s kupci pitanih prašičev. Ugotavljamo, da je mnenje o pogajalski moči respondentov razmeroma slabo. Delež kupcev, ki izjavljajo, da na pogoje sodelovanja nimajo nobenega vpliva je 31-% , 38% pa jih izjavlja, da imajo le malo pogajalskega vpliva. Ponovno ugotavljamo, da je pogajalski vpliv majhnih rejcev, ki prodajajo na podlagi dogovora stalnim kupcem, oz. naključnim kupcem, večji, kot je vpliv tistih, ki prodajajo preko pogodbenega pisanja.



Grafikon 49: Pogajalska moč pri določanju pogojev sodelovanja s kupci pitanih prašičev.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Tudi udeležencem v anketi »Rejci prašičev« smo v oceno ponudili serijo trditev o delovanju agroživilske verige in aktualnih vprašanji v Sloveniji (npr. lastniški deleži zadrug v živilskopredelovalni industriji). Rezultati so prikazani v Grafikonu 50.

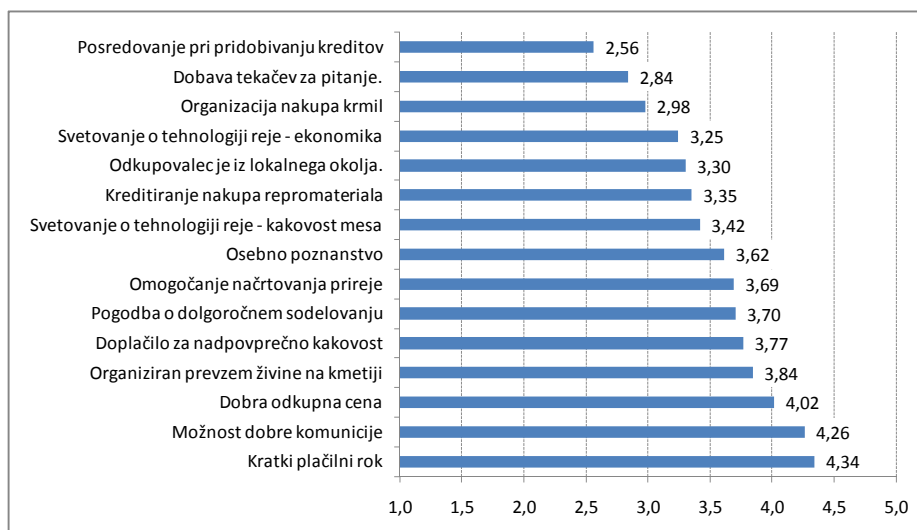


Grafikon 50: Aritmetične sredine ocen trditev o agroživilski verigi.
»1-Splošno se ne strinjam; 5- Popolnoma se strinjam« (Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Najvišjo aritmetično sredino odgovorov ugotavljamo pri trditvi, da bi se ekonomski položaj prašičerejcev povečal, če bi se povezali (AS=4,2), nekoliko nižjo stopnjo strinjanja pa sta dosegli

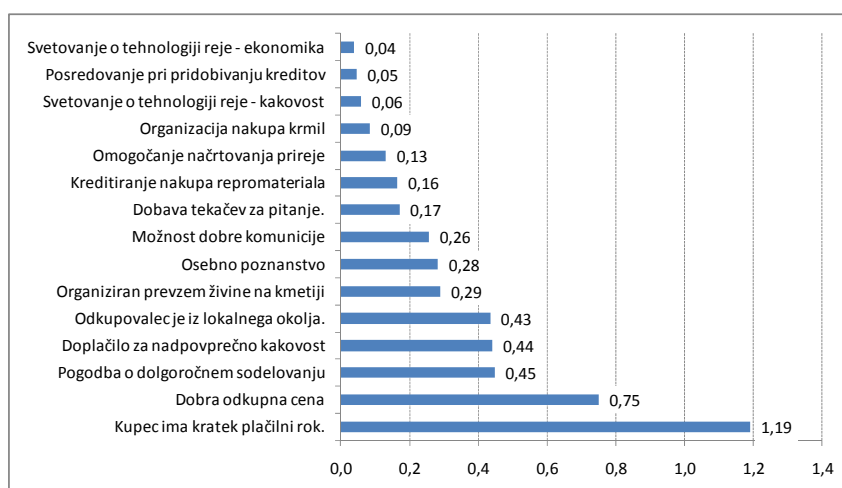
drugo- in tretjevrščena trditev, ki pa prav tako kaže na pripravljenost udeležencev v anketi na koordinacijo v verigi. Trditev, da vnaprejšnja pogodba z odkupovalcem zmanjša poslovno tveganje za kmeta je dosegla $AS=3,7$, medtem ko je trditev, da dolgoročno sodelovanje z odkupovalcem pripomore k ekonomiki rejca dosegla $AS=3,6$. Rezultati po velikostnih razredih ne omogočajo zaključka, saj ni eksplicitnega vzorca niti po velikosti črede, niti po načinu prodaje prašičev. Aritmetična sredina za izjavo, da sodelovanje med živilskopredelovalno industrijo in rejci pozitivno vpliva na kvaliteto mesa je že v indiferentnem intervalu ($AS=2,9$), prav tako pa neodločenost strinjanja ($AS=2,6$) ugotavljamo pri trditvi, da je kmetijska zadruga najboljši posrednik med kmeti in klavno industrijo. Tudi naslednji dve trditvi se navezujeta na kmetijske zadruge, dosejata pa enako stopnjo strinjanja ($AS=2,5$). Prva trditev se navezuje na aktualno vprašanje o lastništvu zadrug v slovenski živilskopredelovalni industriji. Četrtnina respondentov je odgovorila, da se popolnoma (11%) ali precej (14%) strinja s tem, da naj zadruge deleže odprodajo, dobra četrtnina je indiferentnih, preostali pa se popolnoma ne strinjajo (36%) ali precej (11%) ne strinjajo s to trditvijo. Nekoliko drugačna je frekvenca po odgovorih za naslednjo trditev, da kmetijske zadruge kmetu pomagajo dosega boljši ekonomski rezultat. Več kot polovica respondentov se bodisi popolnoma ne strinja (31%) ali precej ne strinja (22%) s to trditvijo. Indiferentnih je slaba petina (18,7%), prav toliko pa je tistih, ki se s trditvijo precej strinjajo. Popolno strinjanje izreka 9% respondentov. Aritmetična sredina za trditev, da vnaprejšnja pogodba z odkupovalcem zagotavlja višjo odkupno ceno je $AS=2,2$, najnižjo stopnjo strinjanja pa dosega »provokativna« trditev, da so dobički med deležniki v oskrbni verigi hrane pravično razdeljeni. Kar 75% respondentov se s trditvijo popolnoma ne strinja.

Z zadnjim vprašanjem smo proučevali dejavnike pri izbiri kupca pitanih prašičev (Grafikon 51). Navedli smo petnajst elementov motivacije za sodelovanje, ki smo jih respondentom ponudili v oceno pomembnosti. Najvišjo aritmetično sredino odgovora dosega dejavni plačilnega roka ($AS=4,4$), sledi pa možnost dobre komunikacije ($AS=4,3$). Odkupna cena, kot dejavnik izbire kupca se uvršča na tretje mesto z $AS=4,0$, kar kaže, da je cena pod precejšnjim vplivom tržni razmer na katerega individualni odkupovalec nima izrazitega vpliva. Prevzem živine na kmetiji se je po pomembnosti uvrstil na četrto mesto ($AS=3,8$), s podobno vrednostjo pa sledi poslovna praksa doplačila za nadpovprečno kakovost pitane živine. Pomen sklenjene pogodbe o dolgoročnem sodelovanju je bil ocenjen z $AS=3,7$, praktično enako povprečno oceno pa so respondenti dodelili dejavniku, da odkupovalec omogoča načrtovanja proizvodnje. Osebnostno poznanstvo z odkupovalcem je bilo ocenjeno s $AS=3,63$, svetovanje o tehnologiji reje, ki vpliva na kakovost mesa, pa se kot dejavnik pri izbiri odkupovalca prašičev uvršča le nekoliko nižje ($AS=3,42$). Po pomembnosti sledijo dejavniki: kreditiranje repromateriala ($AS=3,35$), odkupovalec je iz lokalnega okolja ($AS=3,3$), in svetovanje o tehnologiji reje na področju ekonomike ($AS=3,3$). Najnižja mesta po pomembnosti pa so respondenti dodelili organizaciji nakupa krmil s strani odkupovalca ($AS=3,0$), dobava tekačev za pitanje (2,8), na zadnjem mestu pa je dejavnik posredovanja pri pridobivanju kreditov ($AS=2,6$).



Grafikon 51: Ocene pomembnosti dejavnikov pri izbiri kupca pitanih prašičev.
 »1-Popolnoma nepomemben dejavnik; 5- Zelo pomemben dejavnik« (Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

V zadnjem vprašanju pa smo respondente zaprosili, da izmed petnajstih navedenih dejavnikov izbire kupca pitanih živali izberejo tri najpomembnejše in jih rangirajo. Vrstni red dejavnikov je le nekoliko spremenjen, kot kažejo rezultati ocenjevanja po petstopenjski Likertovi lestvici (Grafikon 52). Najvišji skupni rang so dodelili dejavniku kratki plačilni rok (1,19), sledi pa dobra odkupna cena, in sicer s precej nižjim rezultatom (0,75). Ta se je pri prejšnjem vprašanju uvrstila na tretje mesto s precejšnjo razliko aritmetične sredine. Prav tako se je po rangi povzpela dejavnik pogodbe o dolgoročnem sodelovanju, podobno rast pa ugotavljamo tudi pri doplačilo za nadpovprečno kakovost (0,44). Le minimalno nižji povprečni rang so respondenti določili dejavniku, da je odkupovalec iz lokalnega okolja. Tukaj so v največji meri visok rang pripisovali rejci, ki večino živali prodajo zelo majhnim kupcem iz bližnje okolice.

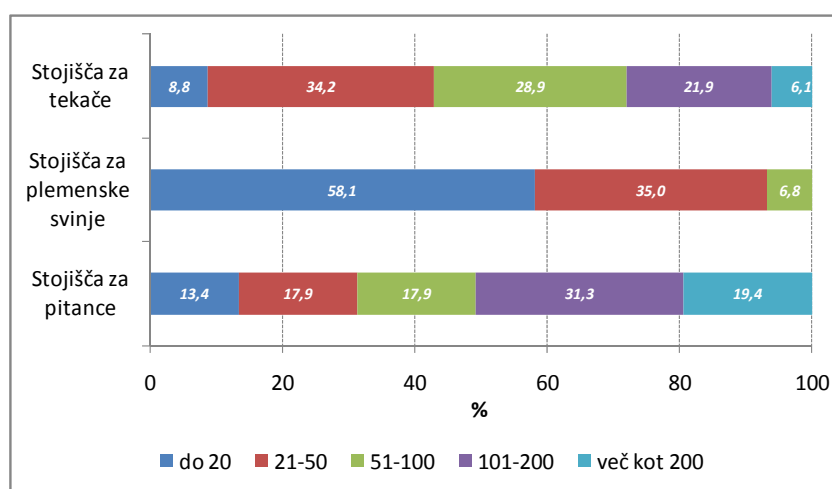


Grafikon 52: Najpomembnejši dejavnik pri izbiri kupca pitanih prašičev. Skupni rang
 (Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Sledi serija treh dejavnikov, ki so v primerljivem velikostnem razredu povprečnega ranga (Grafikon 52). Organiziran prevzem živali na kmetiji je dosegel vrednost 0,29 sledi osebno poznanstvo (0,28) in možnost dobre komunikacije (0,26). Občutno nižje pa so ocenjeni dejavniki: dobava tekačev za pitanje (0,17), kreditiranje nakupa repromateriala in omogočanje načrtovanja prireje (0,13). Najnižje pa so se po povprečnem rangi uvrstili: organizacija nakupa krmil (0,09), oba dejavnika povezana z nasveti odkupovalca rejcu (nasveti o kakovosti 0,06; nasveti o ekonomiki 0,04) sta se uvrstila na zadnja mesta po povprečnem rangi. Prav tako pa je zelo nizko uvrščen dejavnik pomoči pri pridobivanju bančnih kreditov.

4.5. Strukturne značilnosti prašičerejske proizvodnje na kmetijah v vzorcu

V Grafikonu 53 prikazujemo kapacitete za rejo, ki so jih imele v anketni raziskavi vključene kmetije. Največje absolutne povprečne kapacitete ugotavljamo za stojišča za pitance (AS=139,3 in M=100). Skoraj petina respondentov (19,4%) je imela več kot 200 mest za pitance, med 100 in 200 mesti ima 31% anketiranih prašičerejcev, po 18% pa jih je v kategoriji med 51 in 100 oz. 12 in 50. Manj kot 20 stojišč za pitance ima nekaj več kot 13% respondentov. Največja poročana kapaciteta za pitance je bila 1400 živali.

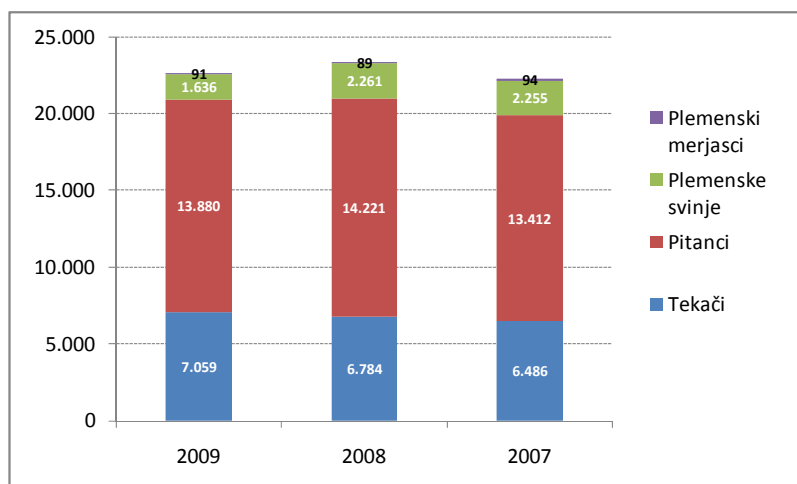


Grafikon 53: Kapacitete za rejo prašičev na kmetijah po kategorijah
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Povprečne kapacitete za plemenske svinje so občutno manjše, saj je aritmetična sredina v vzorcu 18,3 živali, pri mediani 14,5, skoraj četrtina respondentov pa ne poroča o rejskih kapacitetah za plemenske svinje. Velikostna razporeditev kaže, da je glavnina rejcev (58,1%) v razredu do 20 stojišč za plemenske svinje, dobra tretjina (35%) pa v razredu, ki ima med 21 in 50 stojišč. Več kot 51 stojišč za plemenske svinje ima preostalih 6,8% rejcev, pri čemer je največja poročana kapaciteta za to kategorijo 100 živali. Pri stojiščih za tekače (do 25 kg) je velikostna distribucija skoncentrirana v razredu med 21 in 50 živali (34,2%) in v razredu med 51 in 100

živali (28,9%). Nekaj več kot petina vzorca se po kapacitetah uvršča v velikostni razred med 101 in 200 stojišč, slaba desetina (8,8%) pa se je uvrstila v najmanjšo kategorijo do 20 stojišč. Aritmetična sredina poročenih kapacitet za tekače je 68,5, mediana pa 50 živali, pri čemer je največja kapaciteta pri anketirancu, ki ima stojišč za 500 tekačev.

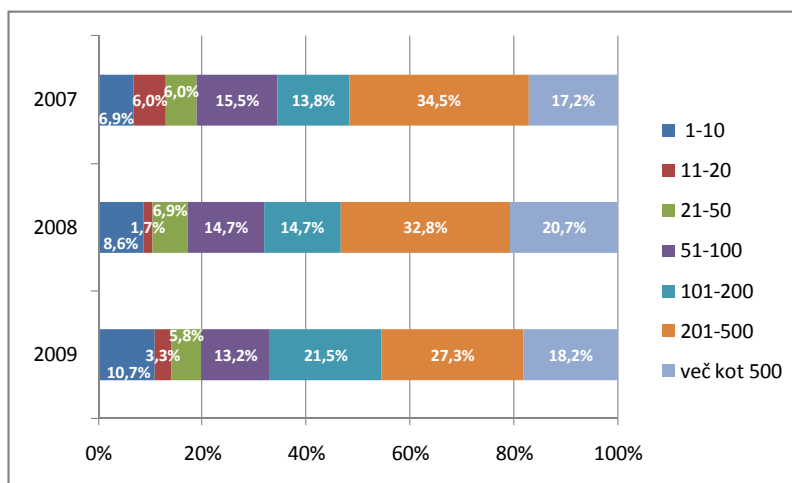
Za analizirane prašičerejske kmetije smo pripravili oceno povprečne velikosti črede in ugotovljamo, da v analiziranem obdobju ni prišlo do drastičnih nihanj (Grafikon 54). Stalež v letu 2009 je sicer nekoliko nižji, kot v letu 2008 (Indeks = 97,0), vendar je po podatkih rejcev bil le-ta najnižji v letu 2007. V strukturi staleža pričakovano največje deleže v analiziranih letih predstavljajo pitanci, saj se njihov delež giblje nekje nad 60%. Podatki sicer kažejo rahlo tendenco k povečevanju staleža pitancev, vendar tega dejstva zaradi metodologije zbiranja podatkov ne moremo potrditi. Tekachi predstavljajo okoli 30-% staleža na anketiranih kmetijah, ponovno pa ugotovljamo rahlo povečevanje deleža. Obe kategoriji bi hipotetično lahko pridobivali delež na račun zmanjševanja plemenskih svinj v strukturi, saj se je njihov delež zmanjšal iz dobre desetine na nekaj več, kot 7%. Trendi rasti pitancev in tekačev na račun zmanjševanja staleža plemenskih svinj je sicer skladen s pričakovanji v zvezi s specializacijo rejcev pitalcev, vendar ponovno opozarjamo, da je za tovrstne zaključke potrebna natančnejši zajem podatkov. Plemenski prašiči predstavljajo v vseh letih manj, kot pol procenta staleža.



Grafikon 54: Stalež prašičev na kmetijah med leti 2007 in 2009 po kategorijah
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

V grafikonu smo zbrali podatke o velikostni razporeditvi respondentov glede na njihovo letno prirejo prašičev. Največji delež v vzorcu predstavljajo rejci, ki so vzredili med 200 in 500 prašiči, saj ta skupina v vseh letih predstavlja okoli tridesetodstotni delež v vzorcu, pri čemer je potrebno izpostaviti, da se je le-ta zmanjšal za okoli sedem odstotnih točk. V zadnjem analiziranem letu se je na ta račun okrepila manjša velikostna kategorija, v kateri so rejci vzredili med 100 in 200 prašičev. Dosegla je namreč dobrih 21%, medtem ko je v letu 2008 predstavljal le okoli 15% v letu 2007 pa 14%. Skupina rejcev, ki so priredili več kot 500 prašičev so v zadnjem analiziranem letu predstavljali dobrih 18%, kar je dve in pol odstotni točki manj, kot v letu 2008,

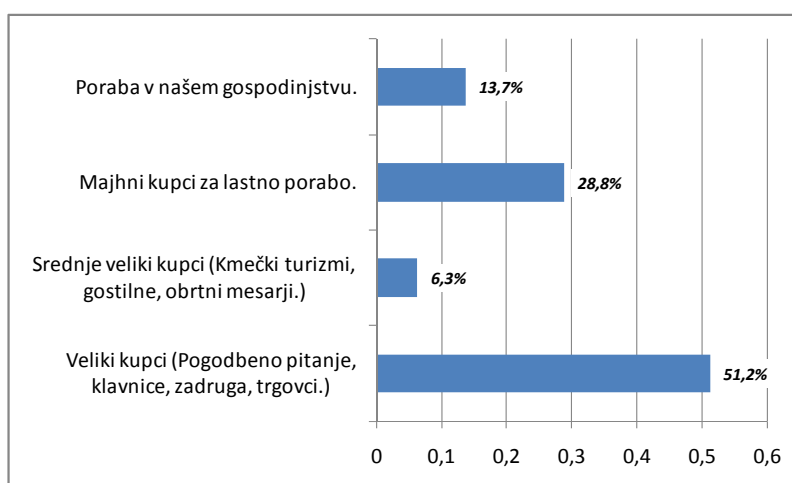
delež v letu 2007 pa je bil 17,2-%. Dobra petina rejcev se uvršča v skupino, ki letno priredi manj, kot 50 prašičev, pri čemer je bil v letu 2009 na primer delež takih, ki priredijo manj, kot 10 pitancev 10,7%. Zanimivo je, da je v analiziranem obdobju delež treh najmanjših kategorij pitalcev naraščal, tako v skupini do 50 živali, kot tudi delež najmanjše kategorije, kar je v nasprotju s pričakovanimi tendencami velikostnega prestrukturiranja. prirejo analiziramo



Grafikon 55: Velikostna razporeditev rejcev po številu prirejenih prašičev med leti 2007 in 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Podobne trende ugotavljamo tudi, če analiziramo povprečno velikost prireje, saj je v letu 2009 dosežena AS= 430,4, leto prej pa AS=436,4. V prvem letu analize je povprečna vrednost reje znašala AS=426,3. Zanimivo je, da se mediana vrednost ni izrazito spreminjala. V letu 2007 je znašala 253, v letu 2009 je padla na 252, enaka pa je bila tudi v letu 2009.

Zanimivi so izsledki analize strukture prodaje po glavnih kanalih, kar prikazujemo v naslednjem grafikonu.

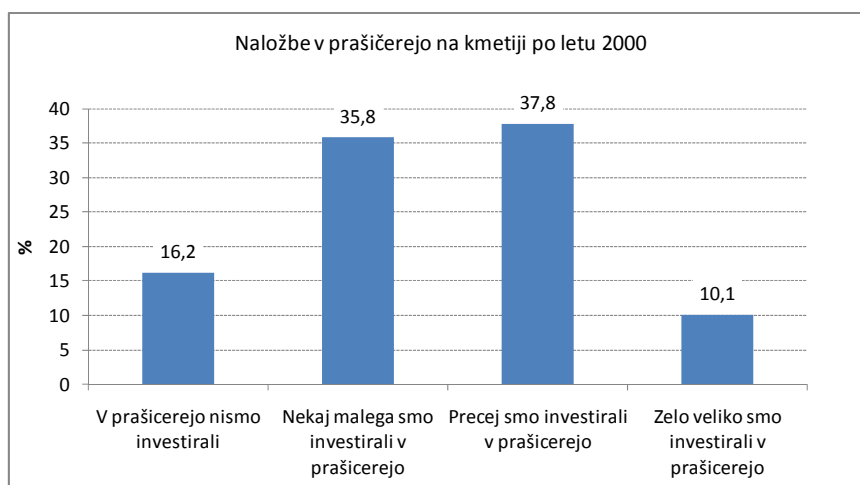


Grafikon 56: Povprečna prodajna struktura prirejenih prašičev v letu 2009.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

V povprečju so respondenti velikim kupcem (pogodbeno pitanje, klavnice, zadruga, trgovci) prodali nekaj več kot polovico prirejenih prašičev (51,2%), srednji kupci (kmečki turizem,

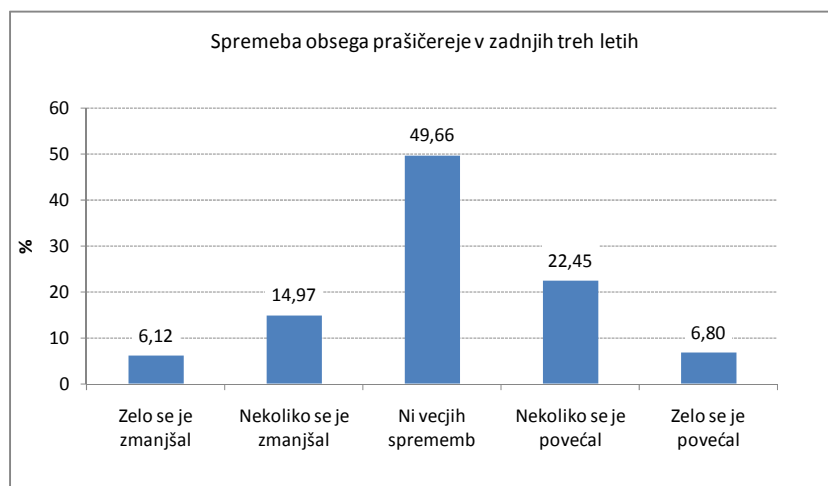
gostilne, obrtni mesarji) so dosegali 6% celotne prodaje, majhni kupci za porabo doba pa skoraj tretjino (29,4%). Okoli 14% prirejenih prašičev je bilo porabljenih na domačiji v samooskrbnem načinu (Grafikon 56).

V zadnjem sklopu vprašalnika nas je zanimala investicijska aktivnost anketiranih prašičerejskih kmetij (Grafikon 57). Ugotavljamo, da je v zadnjem desetletju okoli desetina kmetij izvedla veliko naložbo na področju prašičereje, skoraj dve petini respondentov (38%) je v prašičerejo investiralo precej, nekoliko manjši delež (36%) pa je odgovoril, da so v prašičerejo investirali razmeroma malo. Nobene investicije v zadnjih desetih letih ni izvedlo 16,2% respondentov. V odprtem vprašanju glede narave naložbe, je okoli 25% odgovorov uvrščenih v agregirano kategorijo »novogradnja ali celovita prenova hleva«, sledi kategorija »obnova hlevske opreme« (46%), kamor smo uvrstili odgovore, ki se navezujejo na zamenjavo opreme, rešetk, boksov, silosov in podobno, preostale naložbe pa so raznovrstnega značaja (npr. streha, ventilacija...). Vsekakor je delež naložb na prašičerejskih kmetijah velik.



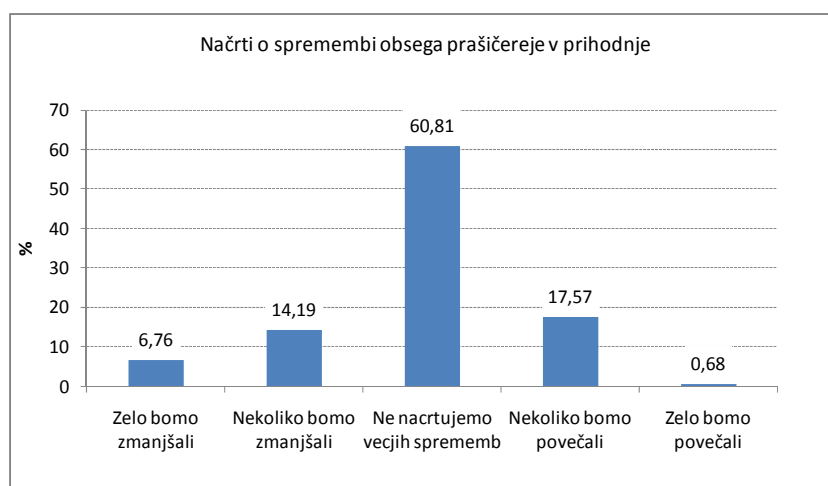
Grafikon 57: Obseg naložb v prašičerejo po letu 2000.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Zanimivo pa je, da je pri vprašanju o spremembah obsega prašičereje v preteklih treh letih polovica odgovorov v srednji kategoriji (ni večjih sprememb), kar lahko pomeni, da je bi glavni investicijski cikel v prašičereji izveden takoj po pristopu Slovenije k EU ali celo pred tem obdobjem (Grafikon 58). Kljub temu pa je delež respondentov, ki poročajo o povečanju pomena prašičereje na kmetiji nekoliko večji, kot je delež tistih, pri katerih se je pomen zmanjšal. Na 6,8% kmetij v anketi se je pomen prašičereje zelo povečal, na skoraj četrtini (22,5%) pa se je pomen nekoliko povečal. Ugotavljamo, da je 15% anketirancev izjavilo zmanjšanje pomena prašičereje v zadnjih treh letih, 6.12% pa je obseg zelo zmanjšalo.



Grafikon 58: Spremembe obsega prašičereje na kmetiji v preteklih treh letih.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

Zanimiva je primerjava rezultatov o spremembah v obsegu prašičereje na kmetiji anketirancev ter načrti v prihodnje. Ugotavljamo, da je nižji delež tistih respondentov, ki načrtujejo povečevanje obsega prašičerejskih aktivnosti na kmetiji. Manj kot en odstotek jih načrtuje zelo veliko povečanje obsega prašičereje v prihodnje. Ohranjanje enakega pomena prašičereje brez večjih sprememb izreka 61% respondentov, nekoliko nižji od pričakovanja pa je delež tistih respondentov, ki nameravajo obseg zmanjšati. Nekoliko namerava obseg zmanjšati 14,2% anketirancev, izrazito zmanjšanje pa načrtuje 7%.



Grafikon 59: Načrti o spremembi obsega prašičereje na kmetiji v prihodnje.
(Vir: Anketa »Rejci prašičev«; n=152)

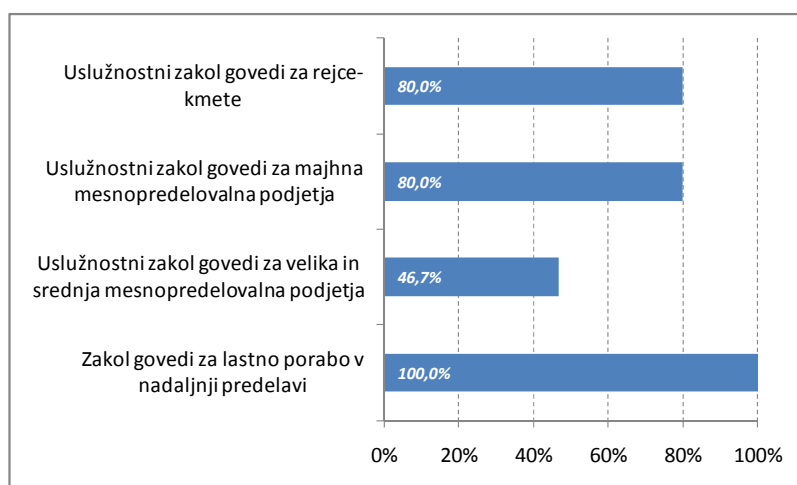
Na odprto vprašanje o razlogih za spremembe v prihodnje je petina odgovorov povezana z negativnimi ekonomskimi dejavniki (predvsem nizka cena, neustrezni ekonomski izid, dražitev repromateriala), nekaj odgovorov se navezuje na okoljske dejavnike. Ugotavljamo praktično popolno odsotnost demografskih in socialnih dejavnikov opuščanja, ki prevladujejo v govedoreji. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so eko-socialne in demografske značilnosti prašičerejskega

sektorja občutno drugačne od razmer v govedoreji. Sektor se je v tem pogledu prestrukturiral, oblikovalo se je jedro poslovno usmerjenih prašičerejcev, kar pa pri obvladovanju nestabilnosti v ekonomskih dejavnikih lahko pomeni večja tveganja.

5) Rezultati anketnega vprašalnika »Predelava mesa«

5.1 Dejavnosti klanja govedí

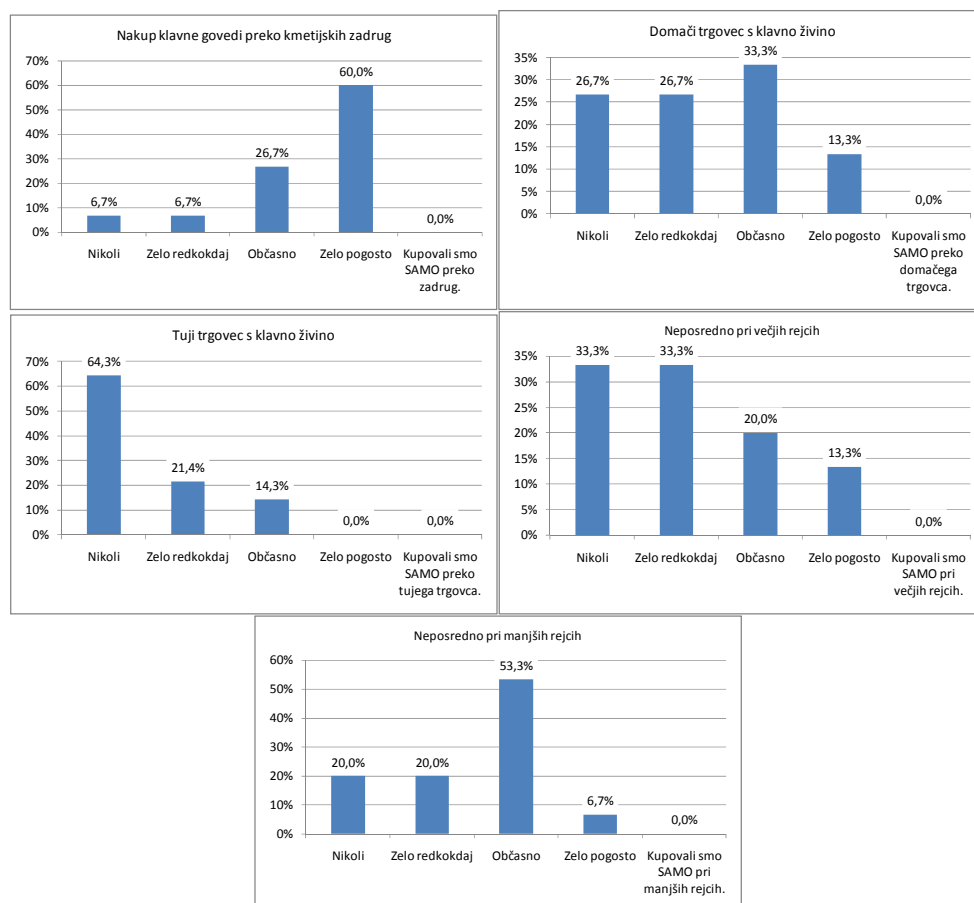
Vprašalnik »Predelava mesa« smo začeli s proučevanjem aktivnosti klanja govedí, kjer ugotavljamo, da je 46,9% respondentov v zadnjih treh letih to dejavnost opravljalo, zanimalo nas pa je, katere oblike klanja govedí so ti respondenti opravljali. Vsi, ki so govedo klali, so ga uporabljali za lastno porabo v nadaljnji predelavi, nekaj manj kot polovica (46,7%) pa je izvajala uslužnostno klanje za velike ni srednje velika mesnopredelovalna podjetja. Glavnina v tej skupini odjemalcev uslužnostno zaklanega goveda so verjetno podjetja v srednjem velikostnem razredu. Uslužnostno klanje za majhna mesnopredelovalna podjetja oz. obrtnike ter uslužnostno klanje za rejce govedí–kmete pa je v zadnjih treh letih izvajalo 80% anketiranih mesnopredelovalnih podjetij, ki so izvajala klanje govedí.



Grafikon 60: Dejavnosti klanja govedí v podjetju v zadnjih treh letih. (Več možnih odgovorov).
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govedí« n= 15)

Grafikon 61 kaže pogostost nabave klavnega goveda pri najpogostejših skupinah dobaviteljev v zadnjih treh letih (2007-2009) pri respondentih, ki so izvajali dejavnosti klanja govedí. Nabavni kanali so razmeroma diverzificirani, pri čemer ugotavljamo, da noben od respondentov ni ekskluzivno vezan na nabavni kanal. Kmetijske zadrugе so bile za 60% respondentov zelo pogosti nabavni vir klavne govedí, 26% jih je preko zadrug kupovalo občasno 6,7% pa zelo redkokdaj. Nikoli ni z zadrugo pri nabavi klavne živine poslovalo 6,7% anketirancev v vzorcu. Domači posredniki (trgovci) klavne živine so razmeroma pogost nabavni vir, vendar je pogostost manjša. Nekaj več kot 13% mesarjev je zelo pogosto nakupovalo živino preko te

skupine posrednikov, tretjina občasno dobra petina (26,7%) pa jih ni poslovala bodisi nikoli, ali pa zelo redkokdaj. Kot kažejo rezultati so tuji trgovci razmeroma redka nabavna možnost za mesnopredelovalna podjetja v vzorcu. Skoraj dve tretjini respondentov (64,3%) s to kategorijo v zadnjih treh letih ni poslovala, dobra petina (21,4%) je govejo živino pri tujem trgovcu kupila zelo redkokdaj, 14,3% pa občasno. Zelo pogosto in izključno preko tujega trgovca z živino pa ni posloval noben od respondentov. Tudi neposredno oskrbovanje s klavno živino neposredno pri velikih rejcih ni med najfrekventnejšimi možnostmi, saj tretjina respondentov na ta način nikoli ni nabavljala klavne živine, tretjina pa zelo redkokdaj. Petina mesnopredelovalnih podjetji je neposredno pri rejcih govedu kupovala občasno, 13,3% pa zelo pogosto, ugotavljamo pa večjo frekventnost sodelovanja z manjšimi rejci. Zelo pogosto je v tem segmentu nabavljalo klavno govedo skoraj 7% mesnih podjetij, več kot polovica (53,3%) pa občasno. Enak delež odgovorov sta dosegli frekvenci zelo redkokdaj in nikoli, za katera se je izreklo po 20% respondentov.

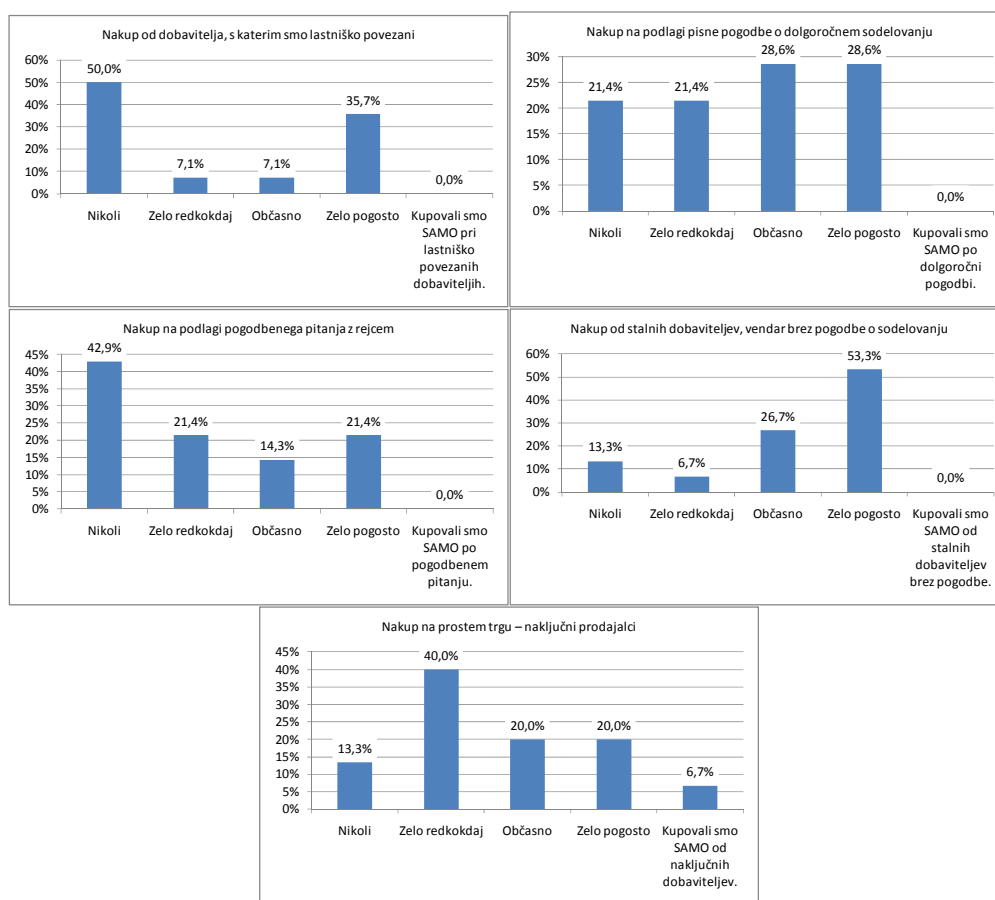


Grafikon 61: Pogostost nakupa klavne govede pri najpomembnejših kategorijah dobaviteljev.

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govede« n = 15)

Nakup klavne govede je možen na več načinov, od katerih smo izbrali pet najpogostejših v Sloveniji in jih ponudil anketirancem v oceno. Ugotavljamo, da je polovica respondentov, ki izvajajo klanje govede združnih podjetij, pri čemer nobeno od njih ne nabavlja govede izključno preko zadruga ali zadrug, v čigar lasti so. Dobra tretjina (35,7%) jih pri lastniško povezanih

dobaviteljnih nakupuje zelo pogosto, po 7,1% pa občasno in zelo redkokdaj. Razpršenost odgovorov pri nabavnem modelu, kjer imata prodajalec in kupec sklenjeno pogodbo o dolgoročnem sodelovanju je razmeroma velika. Dobra četrtina respondentov (28,6%) po na ta način kupuje zelo pogosto, prav toliko pa občasno. Delež tistih, ki sodelujejo na podlagi dolgoročne pogodbe je 21,4-%, prav tolikšen delež pa na tak način v zadnjih treh letih ni nikoli kupovalo klavne živine. Sodelovanje z rejci govedi po principu pogodbenega pitanja, kjer se pogodba praviloma sklepa sukcesivno in za en turnus, je zelo pogosto služilo za prodajno transakcijo pri 21,4% respondentov, delež mesnih podjetij, ki z pogodbenimi pitalci sodelujejo občasno pa je 14,3 %. Nekaj več kot petina (21,4%) je po tem načinu poslovala zelo redkokdaj, 42,9% pa nikoli.

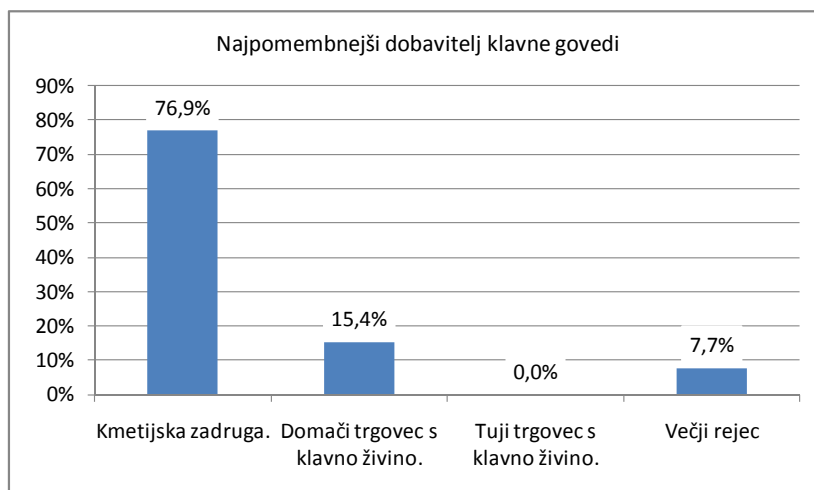


Grafikon 62: Pogostost nakupa klavne govedi po najpomembnejših načinih sodelovanja.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govedi« n= 15)

Nakup klavne govedi pri stalnih dobaviteljnih, s katerimi mesnopredelovalna podjetja nimajo sklenjenih pogodb o sodelovanju, je bil za več kot polovico respondentov (53,3%) zelo pogost način oskrbe, 26,7% pa je na ta način opisovalo, kot občasen vir nabave klavnega goveda. Oskrba klavne živine pri stalnih nepogodbenih dobaviteljnih je dosegla najnižji skupni delež respondentov, ki niso nikoli poslovali po tem načinu oz. so poslovali zelo redko. Poslovanje na nakupnem trgu z naključnimi prodajalci pisanega goveda dosega razmeroma nizko frekventnost, saj je 40% respondentov zelo redkokdaj kupilo surovino po tem načinu, 13,3% pa nikoli. Je pa to edini

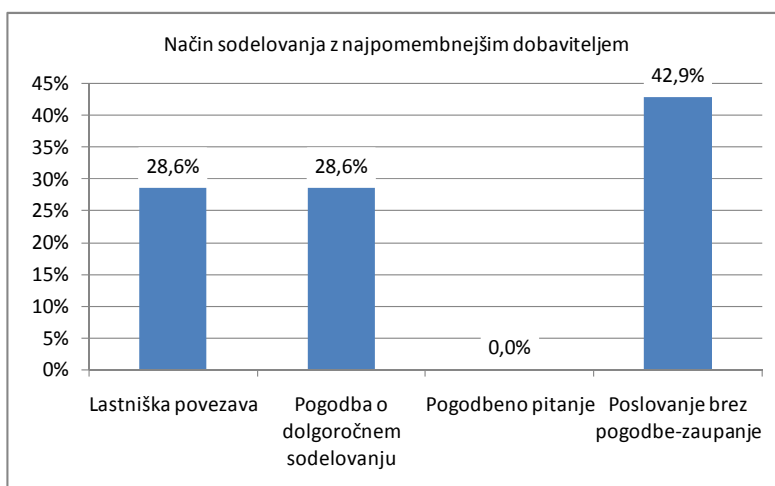
način, kjer so se respondenti odločili za izključno možnost. En od kupcev klavnega goveda izjavlja, da je posloval samo po tem načinu, petina zelo pogosto, ravno tolikšni delež pa dosegajo tudi tisti, ki so ta način uporabili zelo pogosto.

Kot je razvidno iz Grafikona 64, je za več kot tri četrtine respondentov najpomembnejši dobavitelj klavne govede kmetijska zadruga, domači trgovec z živino pa za 15,4% anketirancev. Le 7,7% je za najpomembnejšega dobavitelja pitane govede izbrala večjega rejca (kmetijsko podjetje ali veliki rejec), tuji trgovec pa za nobenega od respondentov ni bil glavni dobavitelj.



Grafikon 63: Kategorija najpomembnejšega dobavitelja klavne govede.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govede« n= 15)

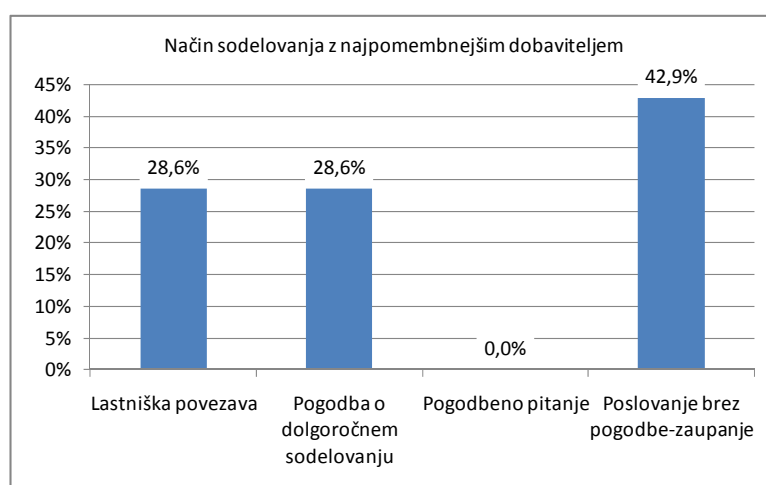
Glede na rezultate v Grafikonu 64, so nabavni tokovi za klavno govedo pri sodelujočih podjetjih zmerno razpršeni. Dobra četrtina (28,6%) mesnopredelovalnih podjetji z glavnim dobaviteljem ustvari do petine celotne vrednosti nabave klavne govede, 36% pa med 26% in polovico.



Grafikon 64: Delež najpomembnejšega dobavitelja v celotni nabavi klavne govede.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govede« n= 15)

Med 51-% in 75-% delež v celotni nabavi klavne govedu dosega najpomembnejši dobavitelj pri 14,3% respondentih, več kot 75-% pa pri dobri petini (21,4%), kar prikazuje Grafikon 63.

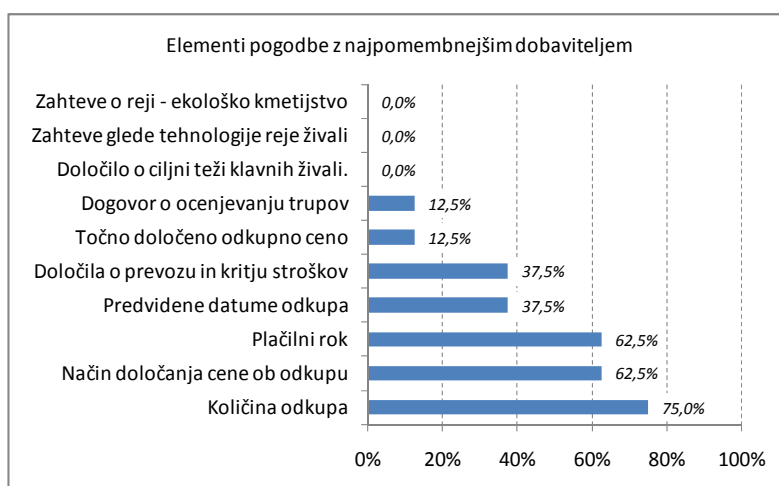
Prevladujoči način sodelovanja z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedu je poslovanje na podlagi ustvarjenega zaupanja brez pogodbe, saj kar 43% respondentov ta način označuje, kot najpomembnejšega. Enak 29-% delež pa sta dosegla načina sodelovanja, kjer sta kupec in prodajalec klavne govedu lastniško povezana (najpogosteje zadruga) ali sodelovanje na podlagi dolgoročne pogodbe. Kljub visoki frekventnosti nabave klavne govedu preko pogodbenega pitanja, ki ga opisujemo v Grafikonu 62, noben od respondentov z najpomembnejšim dobaviteljem ne sodeluje po tem modelu.



Grafikon 65: Način sodelovanja z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedu.

(Vir: Anкета »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govedu« n= 15)

V vprašanju V7 so nas zanimali elementi pogodbe, ki imajo respondenti sklenjene z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedu (Grafikon 66).

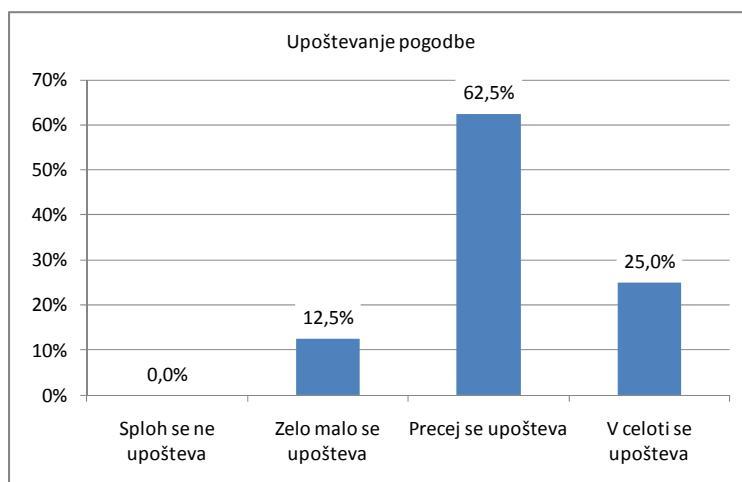


Grafikon 66: Elementi pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedu. (V črni možnih odgovorov)

(Vir: Anкета »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govedu« n= 15)

Ugotavljamo, da je količina odkupa najpogostejši element pogodbe med mesnopredelovalnim podjetjem in najpomembnejšim prodajalcem klavne govedí, saj ga navaja 75% vseh respondentov s pogodbami. Plačilni rok in način določanja cene ob odkupu vsebujejo pogodbe 62% respondentov, preostali elementi so občutno manj pogosti. Dobra tretjina (37,5%) v pogodbah z najpomembnejšim dobaviteljem določa še datum predvidenega odkupa in pogoje prevoza in kritja povezanih stroškov. Nekateri respondenti (12,5%) poročajo tudi o določilu v katerem je predpisana odkupna cena, enak delež pa v pogodbi določi način ocenjevanja trupov. V anketnem vprašalniku smo vključili še možnosti pogodbenega določila o ciljni teži živali, zahteve glede tehnologije reje in zahteve po standardih ekološkega kmetijstva, vendar jih respondenti v pogodbah ne poznajo.

Blok ankete o pogodbenih razmerjih z dobavitelji pitanih govedí zaključujemo z vprašanjem o izkušnjah z upoštevanjem pogodbenih določil (Grafikon 67). Četrtna respondentov (25%) izjavlja, da se pogodba z njihovim najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedí v celoti upošteva, 62,5% pa da se upošteva v precejšni meri. Dobra desetina (12,5%) ima razmeroma slabe izkušnje z upoštevanjem pogodbe z dobaviteljem klavne govedí, o popolnem neupoštevanju pogodbe pa ne poroča noben od respondentov v anketi »Predelava mesa«, ki odkupujejo govedo za zakol.



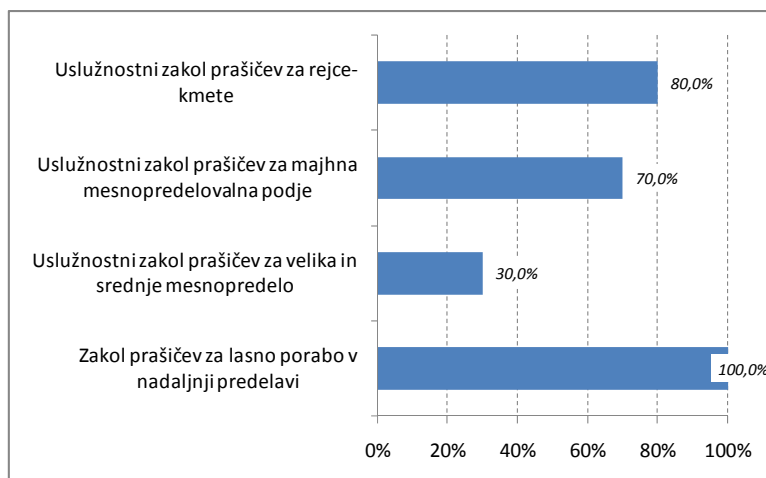
Grafikon 67: Ocena upoštevanje pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedí.

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Klanje govedí« n= 15)

5.2 Dejavnosti klanja prašičev

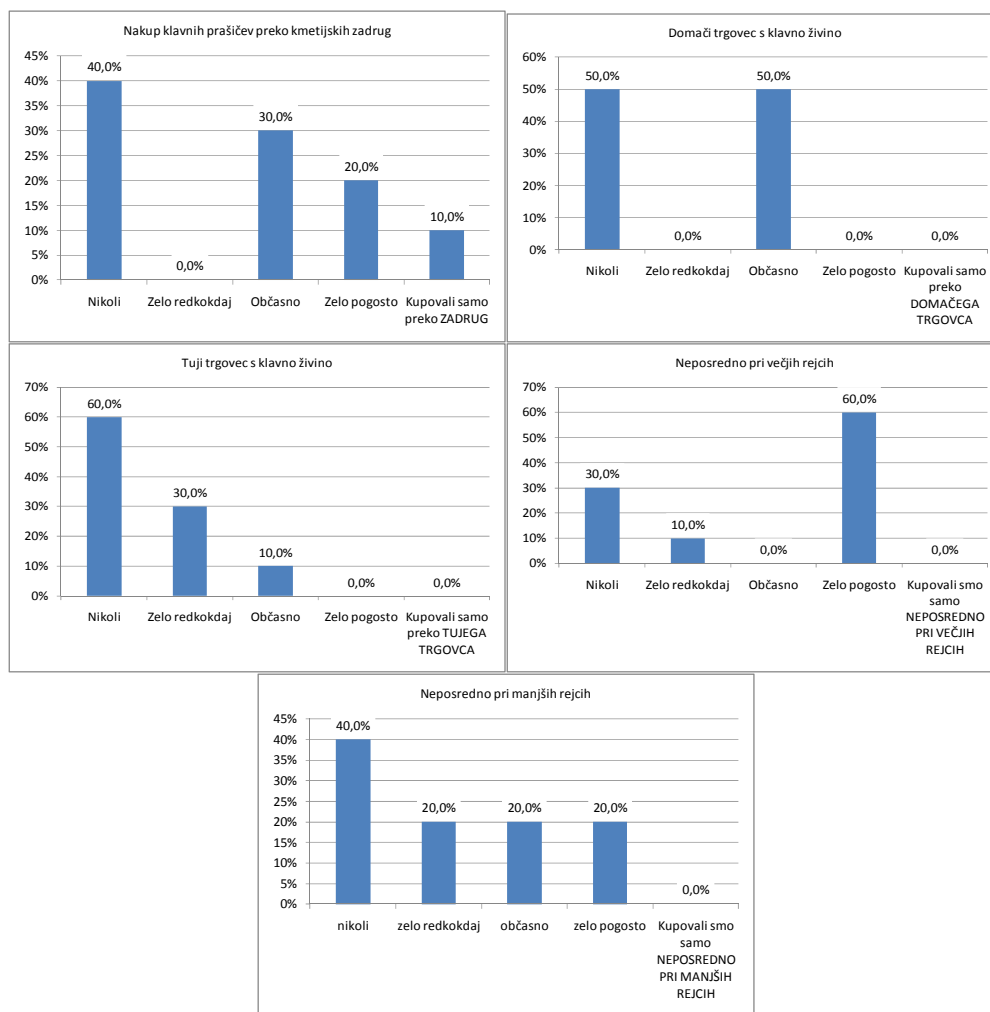
Vprašalnik »Predelava mesa« smo nadaljevali s proučevanjem aktivnosti klanja prašičev, ki ga je izvajala manj, kot tretjina respondentov (31,3%), kar kaže na nekoliko neuravnotežen vzorec, v smeri podjetij, ki izvajajo klanje goveje živine. Glede oblik klanja prašičev, ki so ga ti respondenti opravljali v zadnjih treh letih, pa ugotavljamo, da so vsi (100%) meso zaklanih prašičev uporabljali v lastni predelavi, 80% respondentov je uslužnostno klalo za rejce, 70% za

majhna mesnopredelovalna podjetja in obrtnike, le 30% pa za velika in srednjevelika mesnopredelovalna podjetja (Grafikon 68).



Grafikon 68: Dejavnosti klanja prašičev v podjetju v zadnjih treh letih. (Več možnih odgovorov).
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podizjorec »Klanje prašičev« n= 10)

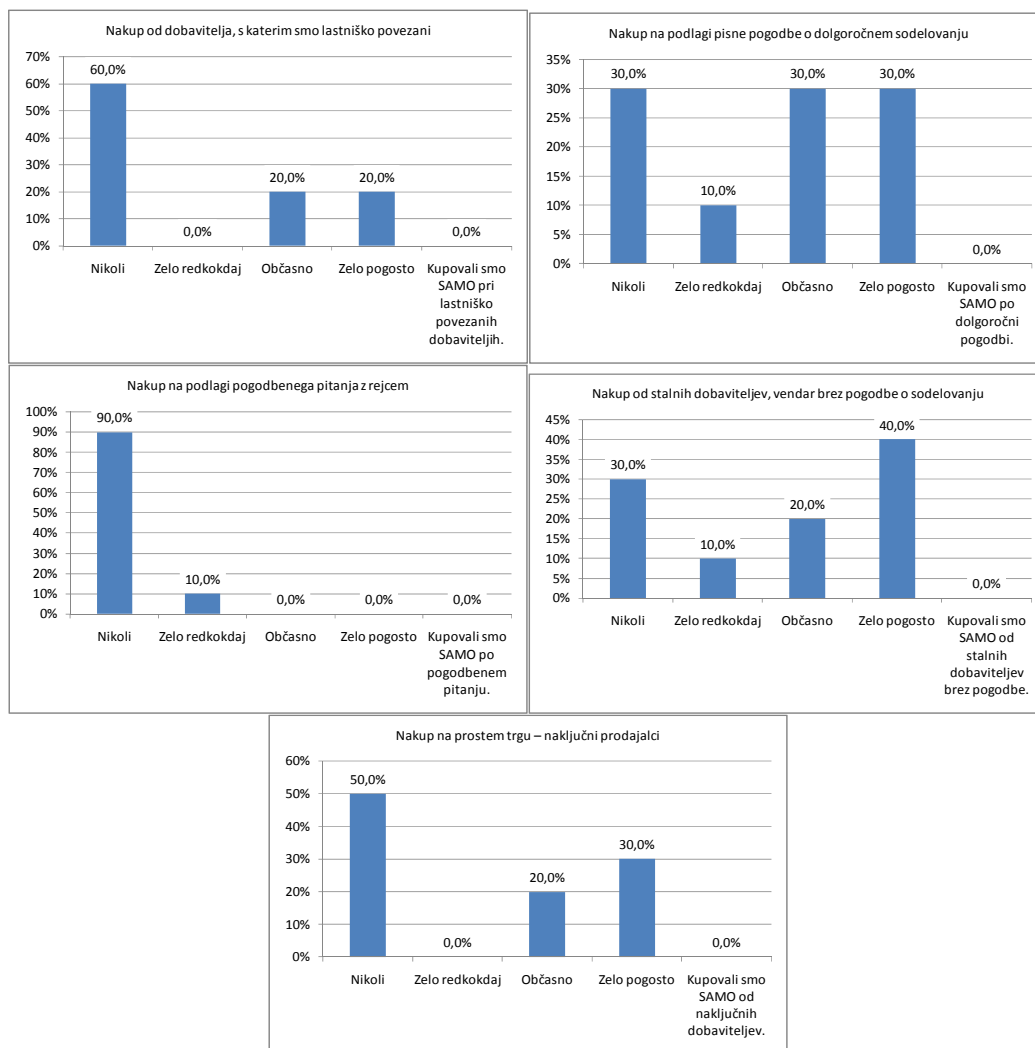
V nadaljevanju nas je zanimala frekventnost nabave klavnih prašičev za lastno porabo za predelavo (npr. konfekcioniranje ali proizvodnja mesnih izdelkov) pri najpogostejših tipih dobaviteljev. Ugotavljamo, da kmetijske zadrage niso med pogostejšimi dobavitelji pitanih prašičev, saj kar 40% respondentov nikoli ni kupila klavnih prašičev preko tega nabavnega vira. Občasno je klavne prašiče preko zadrage kupilo 30% respondentov, 20% zelo pogosto, desetina pa je prašiče kupovala izključno preko kmetijske zadrage. Na trgu s klavnimi prašiči so, kot posredniki prisotni tudi prodajalci klavne živine, vendar po rezultatih ankete nimajo pomembnejše vloge. Polovica respondentov v analiziranem obdobju ni nikoli kupila pitanih prašičev preko te kategorije dobaviteljev, druga polovica pa le občasno. Tudi tuji dobavitelji klavnih prašičev spadajo med manj frekventne nabavne vire, saj 60% respondentov ni v analiziranem obdobju nikoli izvedla transakcije preko te nabavne možnosti, 30% zelo redkokdaj, desetina pa občasno. Neposredni nakup klavnih prašičev pri večjih rejcih je bil zelo pogosto uporabljan nabavni vir za 60% respondentov, vendar ugotavljamo, da distribucija ni enakomerna. Nikoli ni te možnosti za nabavo uporabilo 30% anketirancev, 10% pa zelo redkokdaj. Nekoliko večja je razpršenost odgovorov glede pogostosti nabave klavnih prašičev neposredno pri manjših rejcih, ki je zadnja preučevana možnost nabave. Nikoli ni pri malih rejcih neposredno kupovalo klavnih prašičev 40% anketirancev v skupini, v preostalih kategorijah pa so razporejeni enakomerno. Po petina jih je neposredno kupovala zelo redkokdaj, občasno in zelo pogosto.



Grafikon 69: Pogostost nakupa klavnih prašičev pri najpomembnejših kategorijah dobaviteljev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Klanje prašičev« n= 10)

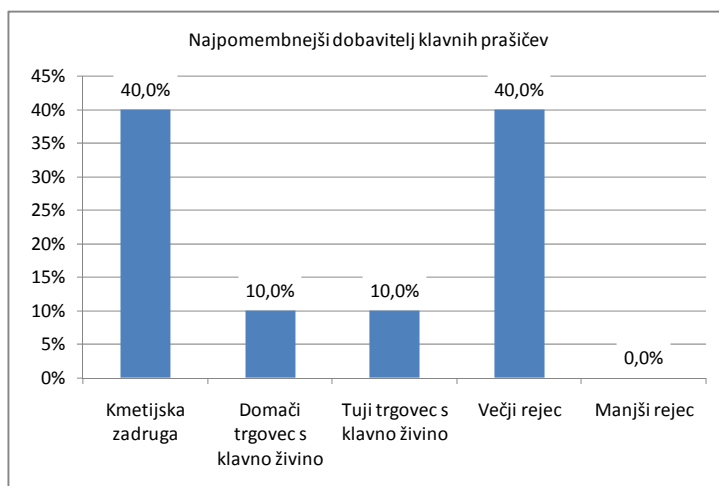
Način nakupa pitanih prašičev lahko glede na institucionalno povezanost variira od nakupa pri lastniško povezanem dobavitelju, od nakupa pri naključnem prodajalcu (promptna transakcija). V Grafikonu 70 so prikazane frekvence petih najpogostejših načinov izvedbe nakupa pitanih prašičev v Sloveniji. Transakcija s prodajalcem klavnih prašičev s katerim je respondent lastniško povezan je razmeroma redko uporabljena, saj kar 60% respondentov ni v analiziranem obdobju nikoli poslovala po tem modelu. Petina ta način uporablja občasno, petina pa zelo pogosto. Respondenti so lastniško povezani v okviru gospodarske skupine ali pa preko združnega modela. Nakup pitanih prašičeva na podlagi pisne dolgoročne pogodbe s prodajalcem je zelo pogosto uporabljalo 30% respondentov, prav toliko jih je po tem načinu poslovalo občasno. Desetina je po pogodbi o dolgoročnem sodelovanju kupila zelo redkokdaj, 30% pa nikoli. Še manj pogosto je v praksi uporabljen nakup na podlagi pogodbenega pisanja z rejcem, saj kar 90% respondentov izjavlja, da klavnih prašičev ni nikoli kupila po tem načinu, desetina pa le zelo redkokdaj. Nakupovanje klavnih prašičev pri stalnih dobaviteljev brez pisne pogodbe o sodelovanju je bil zelo pogost način za 40% anketirancev, petina pa po tem načinu posluje občasno. Desetina je v zadnji treh letih tako kupovala zelo redkokdaj, 30% pa nikoli. Tudi

najmanj institucionalizirana oblika prodajne transakcije kaže precejšnje frekventnost, saj 30% respondentov zelo pogosto posluje po tem modelu, petina pa občasno. Preostala polovica respondentov pa pri naključnih prodajalcih ni kupila pitanih prašičev za zakol.



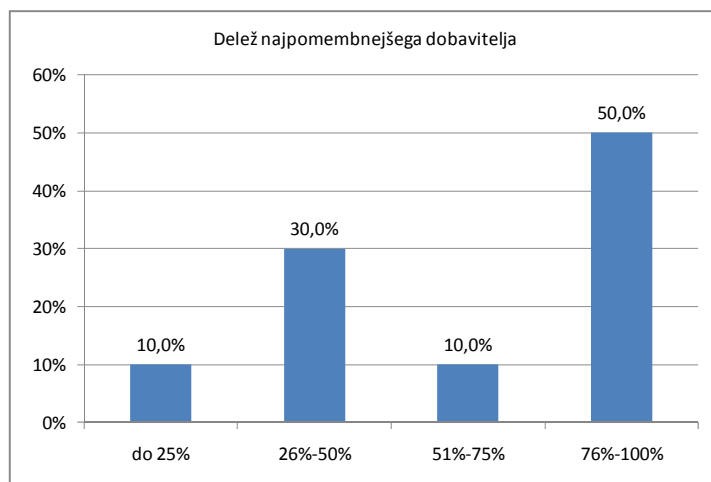
Grafikon 70: Pogostost nakupa klavnih prašičev po najpomembnejših načinih sodelovanja.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Klanje prašičev« n= 10)

V Grafikonu 71 prikazujemo distribucijo kategorij najpomembnejših dobaviteljev klavnih prašičev za lastno porabo. Respondenti v enakem deležu (40%) navajajo, kot glavnega dobavitelja večjega rejca in kmetijsko zadrugo. Sledita pa domači in tuji trgovec z živino s po desetimi odstotki. Noben od respondentov ni za najpomembnejšega dobavitelja izbral majhnega rejca prašičev.



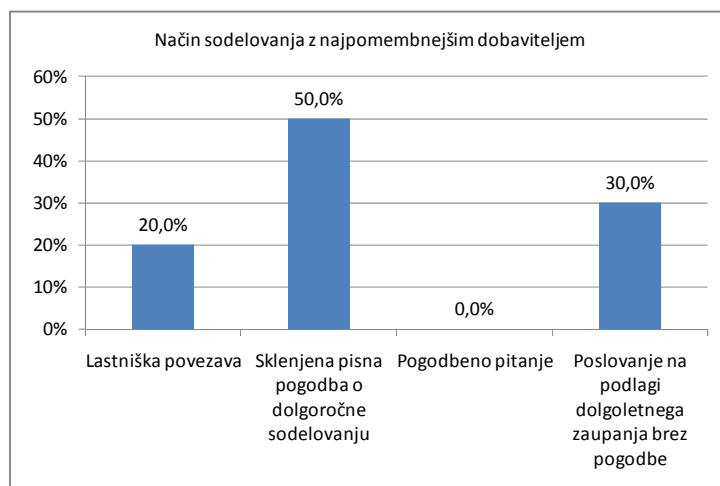
Grafikon 71: Kategorija najpomembnejšega dobavitelja klavnih prašičev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Klanje prašičev« n= 10)

Kot kažejo rezultati v Grafikonu 72 je nabavna struktura za klavne prašiče pri udeležencih v anketi precej koncentrirana. Polovica respondentov namreč pri glavnem dobavitelju kupi med 76% in 100% klavnih prašičev za svoje potrebe. Desetina jih pri najpomembnejšem dobavitelju kupi med 51% in 75%, 30% pa med 26% in 50%. Le pri desetini predstavlja nabava pitanih prašičev pri najpomembnejšem dobavitelju le do 25% celotne nabave. V tem primeru gre za precej razpršeno nabavno verigo.



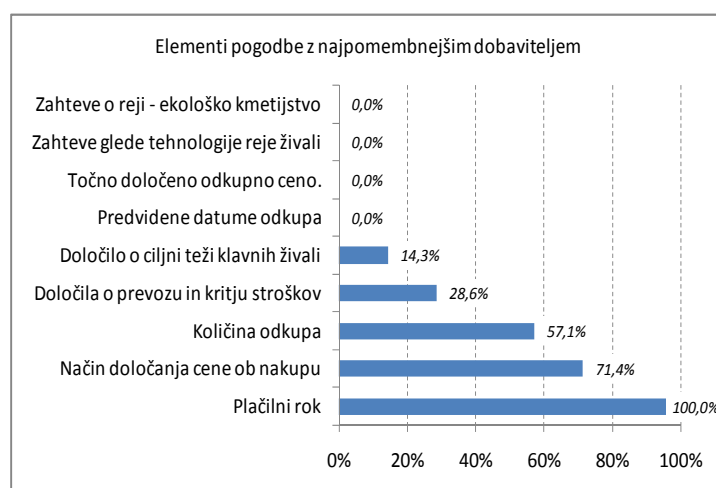
Grafikon 72: Delež najpomembnejšega dobavitelja klavnih prašičev v celotni nabavi.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Klanje prašičev« n= 10)

Pri sodelovanju z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev ima največji del respondentov (50%) sklenjeno pogodbo o dolgoročnem sodelovanju, 30% pa z dobaviteljem sodeluje na podlagi dolgoletnega zaupanja brez pisnih pogodb (Grafikon 73). Noben od respondentov nima sklenjene pogodbe o turnusnem pitanju (t.i. pogodbeno pitanje), za petino respondentov pa ugotavljamo, da so z glavnim dobaviteljem lastniško povezani (zadružno podjetje ali podjetje v skupini).



Grafikon 73: Način sodelovanja z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Pod vzorec »Klanje prašičev« n= 10)

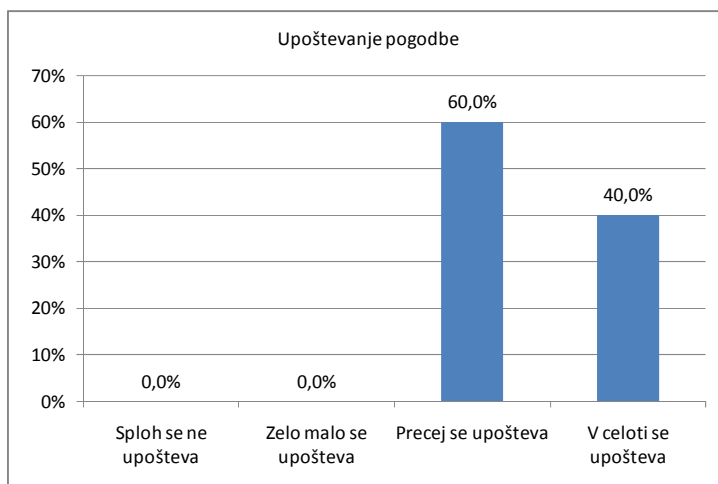
V Grafikonu 74 prikazujemo elemente pogodbe, ki jih imajo respondenti sklenjene z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev. Vsi respondenti s pogodbami imajo določbo o plačilnem roku, 71% pa način določanja odkupne cene. Količina nakupa je pogodbeno določena v pogodbah 57% anketirancev, preostali pogodbeni elementi pa imajo občutno nižje pojavnosti. Dobra četrtina (28,6%) jih poroča o določilih glede prevoza in kritja povezanih stroškov, 14,3% pa pogodbeno določa ciljno težko klavnih živali. Ugotavljamo, da pogodbe respondentov z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev ne vsebujejo ponujenih določil glede datumov odkupa, točno odkupno ceno, zahteve glede tehnologije reje živali ter zahteve o upoštevanju standardov ekološkega kmetijstva.



Grafikon 74: Elementi pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Pod vzorec »Klanje prašičev« n= 10)

Kot kažejo rezultati v Grafikonu 75 so izkušnje z upoštevanjem pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev dobre, saj kar 40% respondentov poroča o

popolnem upoštevanju določil. Preostali respondenti (60%) pa izjavljajo, da se pogodbeno določila upoštevajo v precejšnji meri.

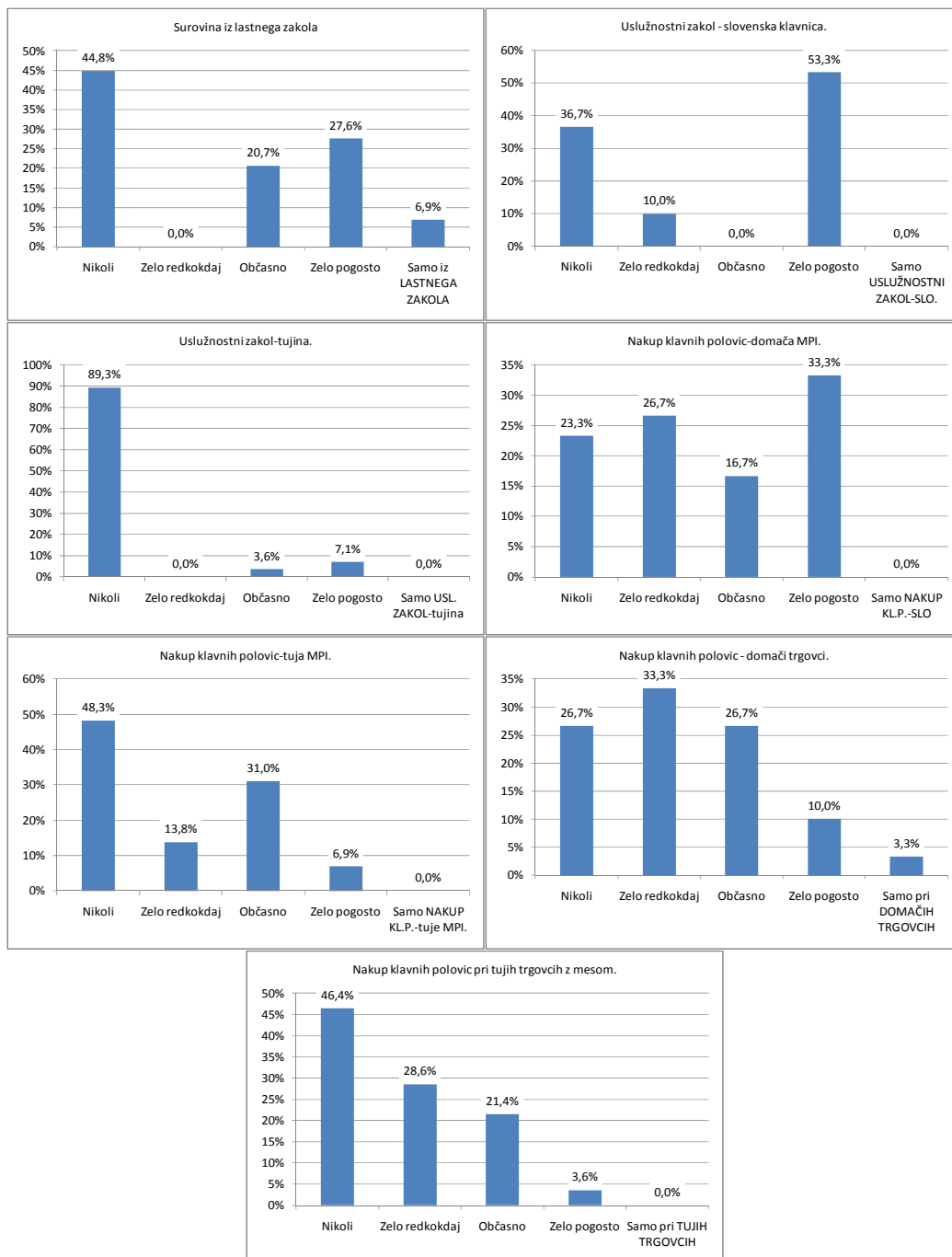


Grafikon 75: Upoštevanje pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Klanje prašičev« n= 10)

5.3 Nabava mesa govedi

Vprašalnik smo nadaljevali s sklopom vprašanj, ki proučujejo značilnosti nabavnih tokov za meso govedi, ki jo mesnopredelovalna podjetja uporabljajo za lastno nadaljnjo rabo – konfencioniranje ali predelava v mesne proizvode. V prvem delu smo respondente povprašali o frekventnosti nabave mesa govedi pri najpomembnejših kategorijah dobaviteljev na slovenskem trgu (Grafikon 76). Na podlagi odgovorov ugotavljamo, da slaba polovica respondentov (45%) nikoli ne uporablja surovine iz lastnega zakola, kar je posledica usmeritve podjetja (nimajo klavnice). Na drugi strani spektra pa je 7% respondentov, ki uporabljajo izključno goveje meso, ki je pridobljeno v lastni klavnici. Dobra četrtina anketiranih podjetij (27,6%) zelo velik delež potrebnega mesa govedi pridobi iz lastnega zakola, petina (21%) pa se iz tega vira oskrbuje občasno. Nabava mesa preko uslužnostnega zakola v slovenski klavnici je za dobro polovico respondentov (53,3%) zelo pogost nabavni vir mesa govedi, medtem ko se dobra tretjina (36,7%) nikoli ne oskrbuje po tem kanalu, desetina pa zelo redkokdaj. Pri respondentih se kot nabavni vir za meso govedi pojavlja tudi uslužnostni zakol pri tujih klavcih. Frekventnost je sicer izrazito majhna, saj skoraj 90% ni v preteklih treh letih ni nikoli uporabilo te nabavne možnosti, kljub temu pa je 7,1% respondentov to možnost uporabilo zelo pogosto, 3,6% pa občasno. Naslednja možnost nabave surovine je nakup klavnih polovic, pri čemer kupec ne vstopa v proces nakupa klavne živali. Ugotavljamo, da se tretjina respondentov v zelo veliki meri z mesom govedi (klavne polovice) oskrbuje pri domačih mesnopredelovalnih podjetjih. Občasni nabavni vir navaja 16,7% 26,7% pa goveje polovice pri domačih mesnih podjetjih zelo redkokdaj. Popolno nabavno neodvisnost preko tega vira izreka 23,3% respondentov. Možna nabavna pot je tudi nabava

govejih klavnih polovic pri tujih mesnopredelovalnih podjetjih, vendar se skoraj polovica respondentov v preteklih treh letih ni nikoli posluževala tovrstnih virov. Zelo majhen pomen izreka 13,8%, občasno se pri tujih mesnopredelovalnih podjetjih z govejimi polovicami oskrbuje 31% respondentov, zelo pogosto pa nekaj manj, kot 7% (Grafikon 75).

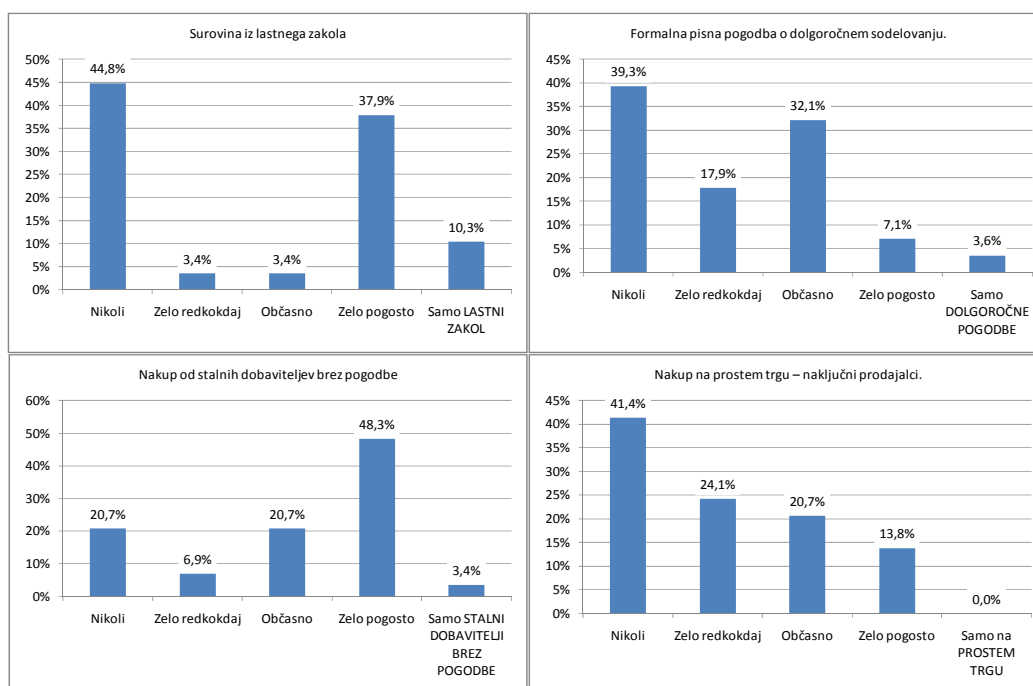


Grafikon 76: Pogostost nakupa mesa govedi za nadaljnjo predelavo pri najpogostejših nabavnih virih.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa govedi«; n=30)

Možnost nabave govejih klavnih polovic pri domačih trgovcih je dosegel razmeroma razpršeno distribucijo, frekventnost zajema celotni razpon ponujenih odgovorov. Ugotavljamo

celo ekskluzivno nabavno vezavo na ta vir; sicer v zelo nizkem deležu (3,3%), desetina pa ga ocenjuje kot zelo pogost vir za meso govedi. Občasno je pri domačih trgovcih nabavljalo 26,7% respondentov, dobra tretjina pa zelo redkokdaj. Dobra petina respondentov (26,7%) ni v analiziranem obdobju govejega mesa nikoli kupila pri domačem trgovcu. Nesodelovanje s tujimi trgovci z mesom je večje, kot z domačimi, saj ta odgovor izreka skoraj polovica (46,4%) respondentov. Zelo redkokdaj je pri tujem trgovcu meso govedi v zadnjih treh letih kupilo 28,6% anketirancev, občasno pa 21,4%. Kot razmeroma pomemben vir nabave mesa govedi je tujega trgovca označilo 3,6% udeležencev v anketi.

Grafikon 77 prikazuje frekventnosti rabe različnih možnih načinov nakupa mesa govedi, od katerih je vertikalno najintenzivneje oblikovana nabava surovine iz lastnega zakola. Ugotavljamo, da so respondenti pogostost ocenili nekoliko drugače pri oceni nabavnega vira, kot pri modelu nabave. Modela nabave iz lastnega zakola ni nikoli uporabila slaba polovica respondentov (44,8%), zelo redkokdaj in občasno pa 3,4%. Zelo pomemben način oskrbe je surovina iz lastnega zakola predstavljala za skoraj 38% respondentov, izključni nabavni model pa za 10,3% respondentov. Pri nabavi mesa govedi 39,3% anketirancev ni poslovalo s formalno pisno pogodbo o sodelovanju, 18% pa posle s pogodbo sklepa le zelo redkokdaj. Skoraj tretjina mesa govedi občasno nabavlja od dobaviteljev s katerimi ima pogodbo o dolgoročnem sodelovanju, za 7,1% udeležencev pa je ta način poslovanja zelo pogost. Izključno preko dolgoročnih pogodb posluje le 3,6% respondentov.

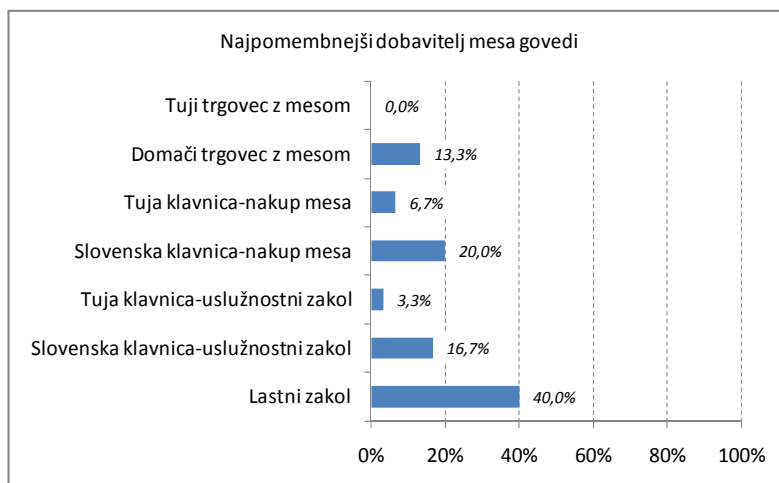


Grafikon 77: Pogostost uporabe načinov nakupa mesa govedi za nadaljnjo predelavo.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa govedi; n=30)

Občutno pogostejši je model transakcije pri kateri udeleženca sodelujeta na podlagi dolgoročnega sodelovanja vendar brez formalne pogodbe. Za skoraj polovico anketirancev

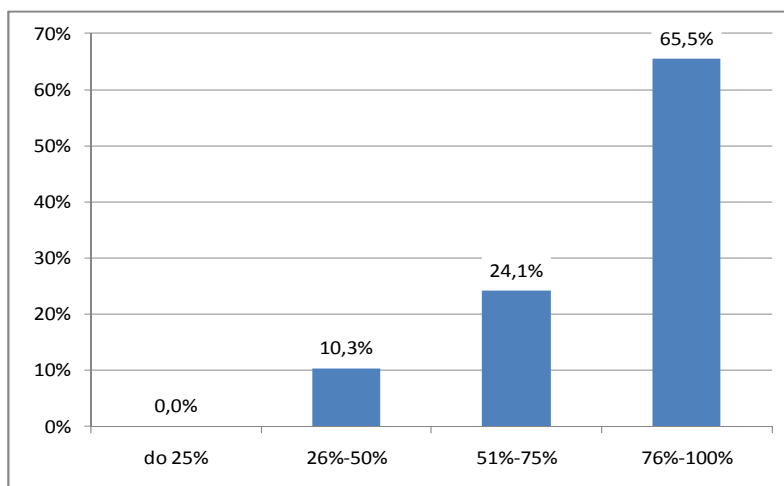
(48,3%) ta model pomeni zelo pogost način transakcije, 3,4% pa ga določa, kot izključni način nabave mesa govedí. Petina respondentov (20,7%) ga navaja, kot občasni model nabave mesa govedí, enak pa je delež tistih, ki izjavljajo, da na tak način nikoli niso kupili mesa govedí, slabih 7% pa, da zelo redkokdaj. Nakup mesa govedí na prostem trgu je razmeroma redki model nabave, saj 41% v analiziranem obdobju ni nikoli kupilo po tem modelu, skoraj četrtina (24,1%) pa zelo redkokdaj. Občasno je pri naključnem prodajalcu mesa govedí kupovala dobra petina respondentov (20,7%), zelo pogosto pa 13,8%.

V vprašanju V19) smo anketirance vprašali, v katero kategorijo se uvršča njihov najpomembnejši dobavitelj meda govedí. Kot je razvidno v Grafikonu 79, je najpomembnejši vir mesa za respondente lastni zakol (40%), sledi nakup mesa pri slovenski klavnici (20%), nekoliko nižji delež pa je dosegel uslužnostni zakol pri slovenski klavnici (16,7%). Po pomenu sledi domači trgovec z mesom (13,3%), slabih 7% respondentov pa za najpomembnejšega dobavitelja mesa govedí navaja tujo klavnico. Za 3,3% respondentov pa, kot najpomembnejši vir mesa govedí navaja uslužnostni zakol v tuji klavnici.



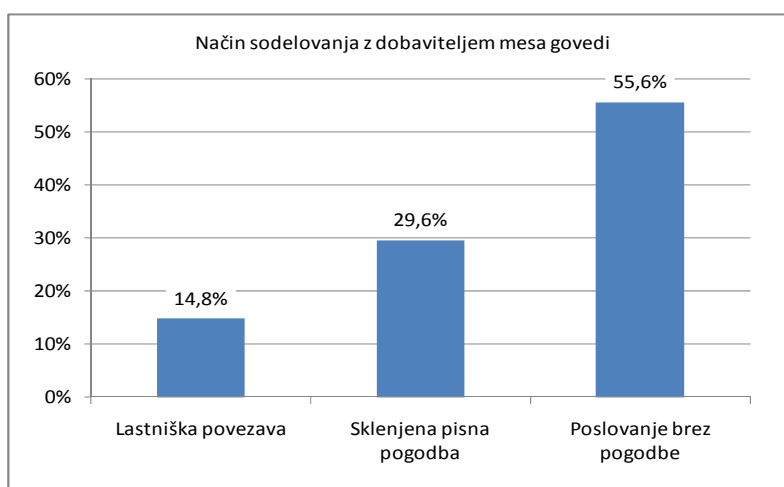
Grafikon 78: Kategorija najpomembnejšega dobavitelja mesa govedí.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa govedí; n=30)

Ugotavljamo razmeroma koncentrirano nabavno verigo mesa govedí pri respondentih, saj kar dve tretjini realizira med 76% in 100% nakupov pri najpomembnejšem dobavitelju (Grafikon 79). Slaba četrtina (24,1%) z najpomembnejšim dobaviteljem ustvari med 51% in 75% celotne nabave mesa govedí, dobra desetina (10,3%) pa med 26% in 50%.



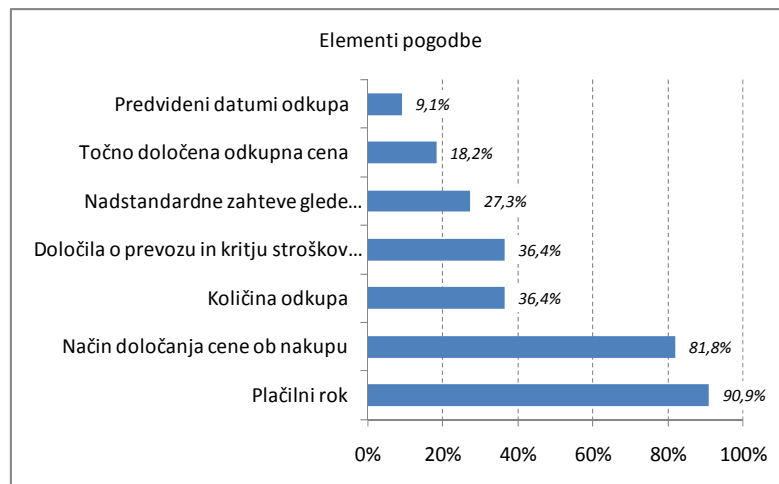
Grafikon 79: Kategorija najpomembnejšega dobavitelja mesa govedi.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa govedi; n=30)

Iz Grafikona 80 je razvidno, da več kot polovica podjetij (55,6%) s svojim najpomembnejšim dobaviteljem posluje brez formalne pogodbe, ampak na podlagi ustnih dogovorov oz. dolgoročnega zaupanja. Le okoli 30% respondentov ima s svojim najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedi sklenjeno pogodbo, medtem ko je za 15% respondentov za nabavo mesa govedi značilna lastniška povezava.



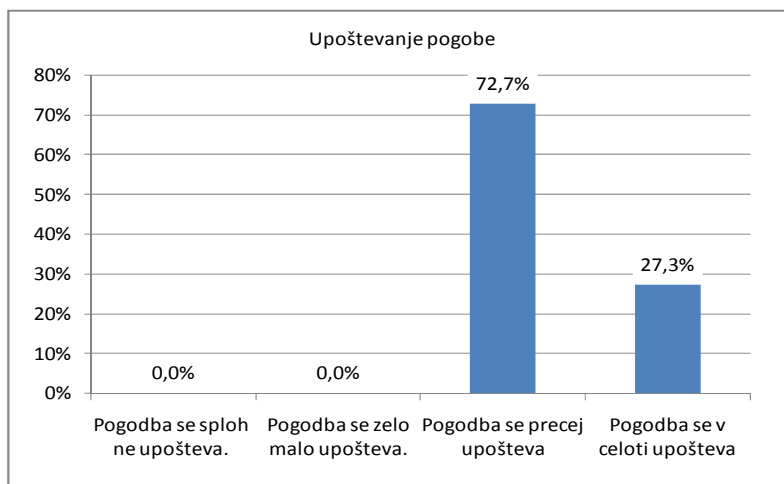
Grafikon 80: Način sodelovanja z najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedi.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa govedi; n=30)

Respondenti, ki imajo sklenjeno pogodbo s svojim najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedi imajo v večini vključeni dve pogodbeni določili (grafikon 81). Plačilni rok ima v pogodbi določeno 91% respondentov, način določanja cene ob nakupu pa 82%. Preostali elementi so manj frekventni; količina odkupa in določila o prevozu in kritju stroškov vključujejo pogodbe 36,4% anketirancev, nadstandardne zahteve glede kakovosti pa 27,3%. Slaba petina respondentov (18,2%) poroča o določilih o natančni odkupni ceni, medtem ko določila glede termina odkupa pogodbeno urejuje le 9% anketirancev.



Grafikon 81: Elementi pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedí. (Vč možnih odgovorov).
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Pogodba - meso govedí; n=10)

V grafikonu 82 prikazujemo odgovore na vprašanje o upoštevanju sklenjene pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem govejega mesa. Ugotavljamo visoko stopnjo, saj kar 27% respondentov izjavlja, da se pogodba v celoti upošteva, preostalih 73% pa, da precej.

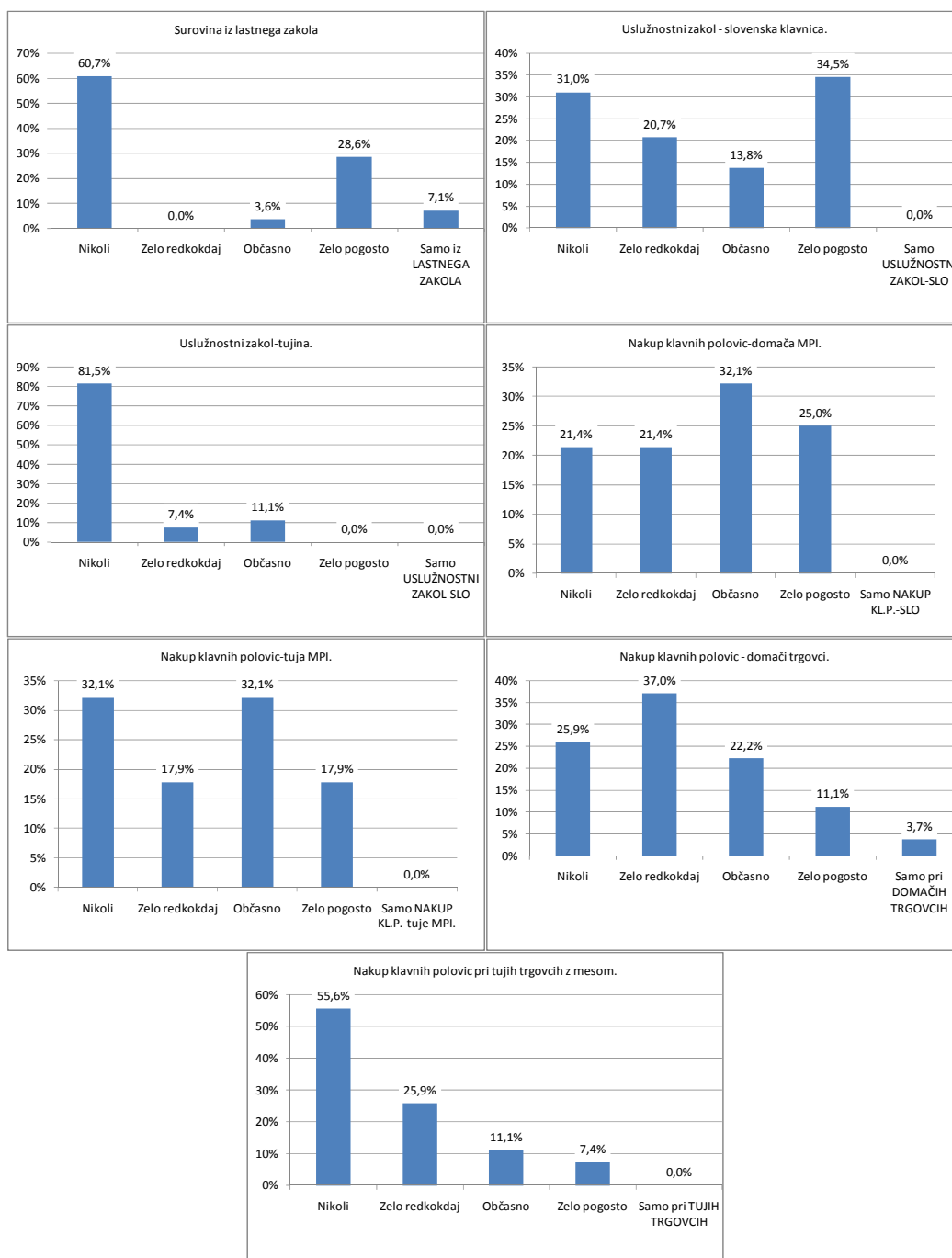


Grafikon 82: Upoštevanje pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedí.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Pogodba - meso govedí; n=10)

5.3 Nabava mesa prašičev

Tudi za meso prašičev smo podrobno proučili nabavne vire respondentov, kar prikazuje Grafikon 83. Ugotavljamo, da se kar 61% respondentov ne oskrbuje z mesom prašičev iz lastnega zakola, 3,6% je ta vir v preteklih treh letih uporabljala občasno, 29% pa zelo pogosto. Izključno se je s prašičjim mesom z lastnega zakola oskrbovalo 7,1% respondentov. Uslužnostni zakol v slovenski klavnici je občutno pomembnejši vir mesa prašičev, saj je dobra tretjina zelo pogosto

kupovala meso prašičev po tem kanalu. Občasno je na tak način meso prašičev kupilo 14% respondentov, dobra petina (20,7%) pa zelo redkokdaj. Nikoli iz uslužnostnega zakola v preteklih treh letih ni kupila slaba tretjina anketirancev (31%).

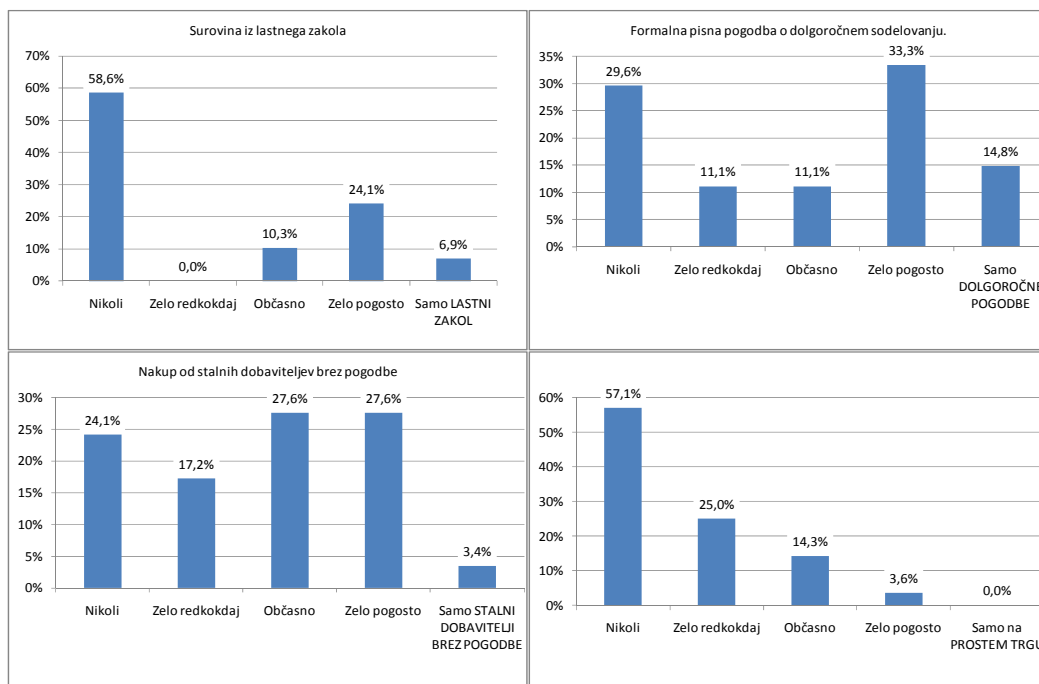


Grafikon 83: Pogostost nakupa mesa prašičev za nadaljnjo predelavo pri najpogostejših nabavnih virih.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa prašičev; n=32)

Uslužnostni zakol prašičev v tujini je redka nabavna možnost, saj kar 82% respondentov v preteklih treh letih ni kupovala mesa po tem kanalu, 7,4% je to možnost uporabila zelo redkokdaj, dobra desetina (11,1%) pa občasno. Možnost, ki je pogostejši nabavni vir mesa, prašičev je nakup klavnih polovic pri domači mesnopredelovalni industriji. Za petino

respondentov je bil to zelo pogost vir surovine, slaba tretjina (32,1%) pa se je na tak način oskrbovala občasno. Dobra petina respondentov (21,4%) bodisi zelo redkokdaj ali pa nikoli ni nabavljala mesa prašičev pri domači mesnopredelovalni industriji. Respondenti so se s svinskimi polovicami oskrbovali tudi pri tujih mesnopredelovalnih podjetjih. Kar 18% v preteklih treh letih zelo pogosto kupovala surovino, slaba tretjina (32,1%) pa občasno. Enak delež jih izjavlja, da v preteklosti niso nikoli kupovala svinske klavne polovice v tujih mesnopredelovalnih podjetjih, 18% pa zelo redkokdaj. Domači trgovci so bili izključni vir za nakup mesa prašičev za 3,7% respondentov, medtem ko se je dobra desetina (11,1%) tu oskrbovala zelo pogosto. Občasno je pri domačih trgovcih nabavljala dobra petina (22,2%) respondentov, zelo redkokdaj pa 37%. Dobra četrtina anketirancev ni v preteklih treh letih nikoli kupila mesa prašičev pri slovenskih trgovcih. Tuji trgovci so manj pomembni nabavni vir, saj kar 56% respondentov ni nikoli kupila mesa prašičev preko tega nabavnega vira, dobra petina (25,9%) pa zelo redkokdaj. Občasno se je s to surovino pri tujih trgovcih oskrbovala dobra desetina (11,1%) respondentov, zelo pogosto pa 7,4% (Grafikon 83).

V Grafikonu 84 je prikazana frekventnost načinov nakupa mesa prašičev. Potrjujemo dejstvo, da več kot polovica respondentov (58,6%) ni nikoli nabavljala meso prašičev iz lastnega zakola, dobra desetina (10,3%) občasno, slaba četrtina (24,1%) pa zelo pogosto. Lastni zakol je bil izključni način oskrbe z mesom prašičev za 7% respondentov.

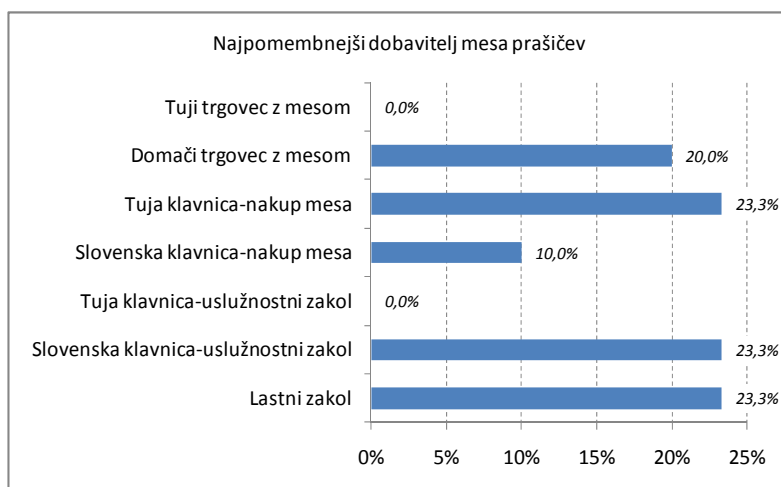


Grafikon 84: Pogostost nakupa mesa prašičev za nadaljnjo predelavo po najpogostejših nabavnih modelih.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa prašičev«; n=32)

Preko dolgoročne pogodbe o sodelovanju pri nabavi mesa prašičev je v preteklih treh letih poslovalo slabih 15%, medtem ko je bil to za tretjino respondentov (33,3%) zelo pogost način sodelovanja z dobavitelji. Po 11,1% respondentov je izjavilo, da so od prodajalcev s katerimi imajo sklenjene dolgoročne pogodbe o sodelovanju v preteklih treh letih kupovali občasno oz.

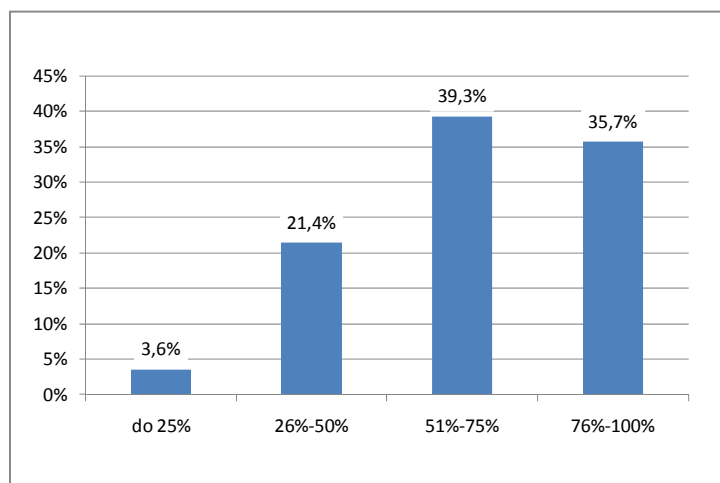
zelo redkokdaj. Skoraj 30% respondentov je izjavilo, da nikoli niso kupovali mesa prašičev od dobavitelja s katerim imajo sklenjeno dolgoročno pogodbo. Slaba četrtina (24,1%) anketirancev ni nikoli v preteklih treh letih z dobavitelji mesa prašičev sodelovala brez pogodbe, temveč le na podlagi dolgoročnega sodelovanja, zelo redkokdaj pa 17,2%. S stalnimi dobavitelji brez pogodbe je občasno sklepalo transakcije 27,6% respondentov, prav toliko pa jih je odgovorilo, da je to bil zelo pogost način nabave mesa prašičev. Izključno na tak način pa se je oskrbovalo 3,4% udeležencev v anketi. Nabava na prostem trgu od naključnih dobaviteljev je razmeroma redki način nabave mesa prašičev. Nikoli ni po tem modelu sklepalo transakcije 57,1% anketirancev, četrtina pa je na ta način kupilo meso prašičev le zelo redkokdaj. Za 14,3% respondentov je bil to občasni način nabave, medtem, ko je 3,6% tako meso prašičev kupovalo zelo pogosto.

V Grafikonu 85 so prikazane kategorije, v katere so respondenti uvrstili najpomembnejšega dobavitelja mesa prašičev v preteklih treh letih. Ugotavljamo, da so kar tri kategorije prejele enak delež nominacij. Po 23,3% respondentov je kot kategorijo najpomembnejšega dobavitelja določilo uslužnostni zakol v slovenski klavnici, tujo klavnico (nakup mesa). Enak je tudi delež tistih respondentov, za katere je najpomembnejši vir mesa prašičev lastni zakol. Preostali delež je razdeljen med dobavitelje, ki so kategorizirani kot domači trgovci z mesom (20%) ter slovenska klavnica (nakup mesa).



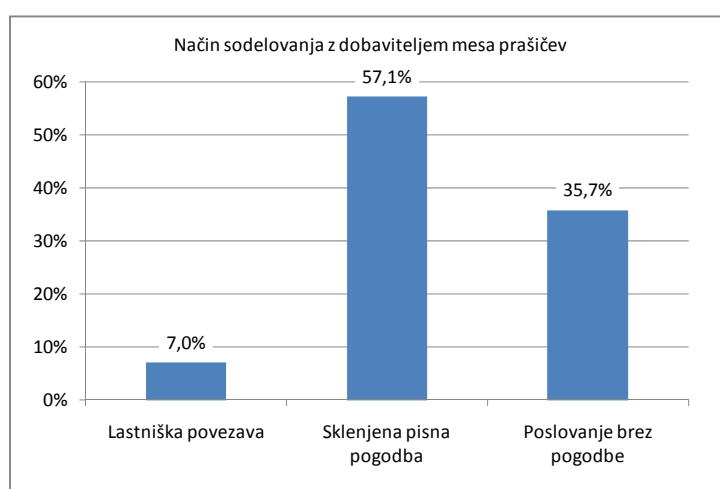
Grafikon 85: Kategorija najpomembnejšega dobavitelja mesa prašičev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa prašičev»; n=32)

Tudi pri nabavnih virih za meso prašičev ugotavljamo, da so razmeroma koncentrirani, saj preko tretjine respondentov (35,7%) pri najpomembnejšem dobavitelju zagotovi med 76% in 100% potrebnega mesa prašičev, za 39,3% pa je to vir za med 51% in 75% surovine. Med 16% in 50% surovine pri glavnem dobavitelju je v preteklih treh letih nabavilo 21,4% medtem, ko je za 3,6% respondentov najpomembnejši dobavitelj predstavljal manj, kot 25% skupne nabave mesa prašičev.



Grafikon 86: Delež nabave mesa prašičev pri najpomembnejšem dobavitelju.
 (Vir: Anкета »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa prašičev; n=32)

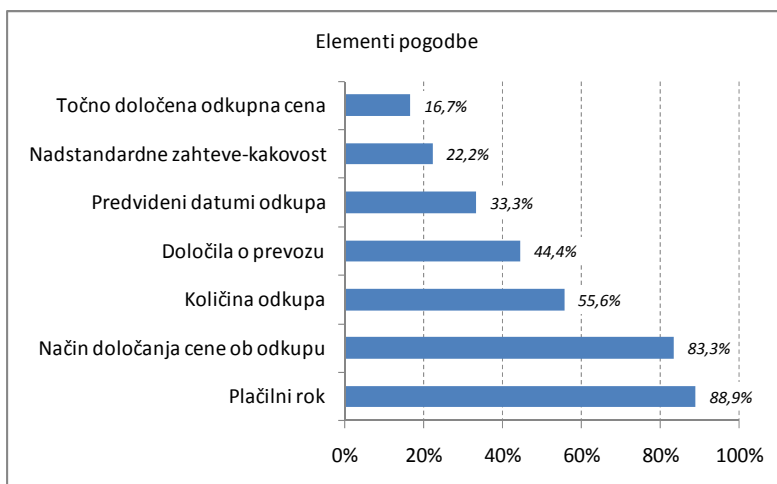
Na podlagi rezultatov ankete ugotavljamo, da največji delež respondentov z najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev sodeluje na podlagi sklenjene pisne pogodbe, kot je razvidno iz Grafikona 87. Kar 57,8% respondentov poroča o tovrstnem načinu sodelovanja, medtem ko 36% sodeluje na podlagi zaupanja in brez pogodbe. Za 7% respondentov je sodelovanje z najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev zaznamovano z lastniško povezavo.



Grafikon 87: Način sodelovanja z pri najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev.
 (Vir: Anкета »Predelava mesa«; Podskupina »Kupci mesa prašičev; n=32)

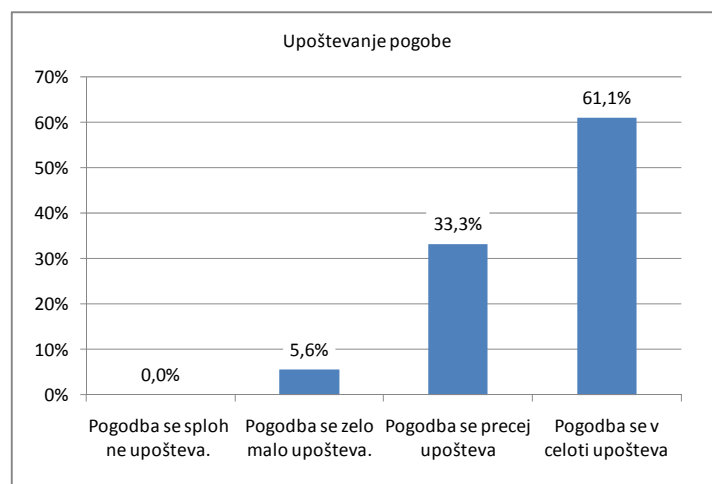
V Grafikonu 88 so prikazani elementi pogodb, ki jih imajo respondenti sklenjene z najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev. Ugotavljamo, da ima 89% anketirancev v pogodbah določila o plačilnem roku, le nekoliko manj (83,3%) jih poroča o pogodbeno predpisanem načinu določanja odkupne cene. Količino odkupa pogodbeno določa 56% respondentov, okoli 44% respondentov pa poroča, da imajo v pogodbah z najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev določila o prevozu, tretjina pa predvidene datume odkupa. Dobra

petina (22,2%) ima v pogodbah določene nadstandardne zahteve glede kakovosti, 17% pa točno določeno odkupno ceno.



Grafikon 88: Elementi pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev. (Več možnih odgovorov)
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Pogodba-meso prašičev; n=18)

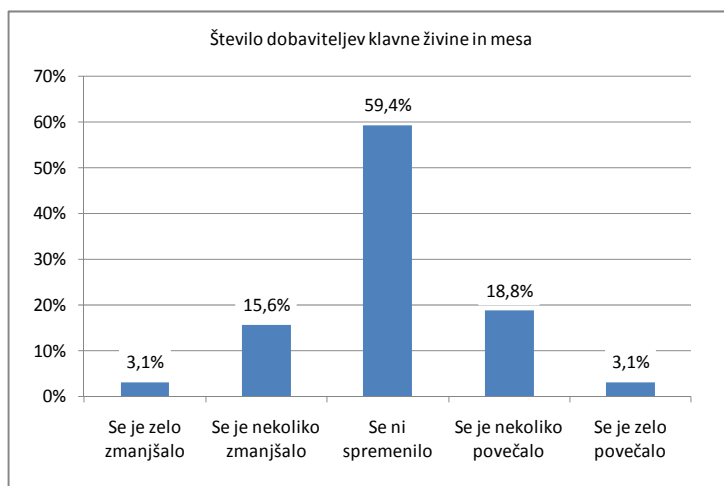
V zadnjem delu anketnega vprašalnika, ki obravnava nabavne vire mesnopredelovalnih podjetij, nas je zanimala ravne upoštevanja pogodb, ki jih imajo respondenti sklenjene z najpomembnejšimi dobavitelji mesa prašičev. Tudi pri prašičih je stopnja upoštevanja pogodbenih določil visoka, kar 61% respondentov izjavlja, da se pogodbe v celoti upoštevajo, tretjina pa izjavlja, da je upoštevanje precejšnje. Preostalih 6% respondentov z upoštevanjem ni zadovoljna in izreka le zelo majhno stopnjo.



Grafikon 89: Upoštevanje pogodbe z najpomembnejšim dobaviteljem mesa prašičev.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podskupina »Pogodba-meso prašičev; n=18)

5.4 Odnosi z dobavitelji klavne živine in mesa

Delovanje oskrbne verige rdečega mesa smo v nadaljevanju proučevali s podrobnejšimi vprašanji v zvezi z odnosi mesnopredelovalnih podjetij z dobavitelji klavne živine in mesa. Oblikovali smo več aspektov vertikalnih odnosov, ki smo jih pridobili v pregledu literature, in jih vnesli v različno oblikovana vprašanja anketnega vprašalnika. Najprej nas je zanimalo spreminjanje števila dobaviteljev surovin v zadnjih treh letih. V Grafikonu 90 je razvidno, da skoraj 60% respondentov ni spreminjalo števila dobaviteljev, slaba petina (18,8%) je število nekoliko povečalo, zelo pa je nabor dobaviteljev povečalo 3,1% respondentov. Primerljiva je tudi distribucija tistih respondentov, ki so število dobaviteljev zmanjšali. Nekaj manj, kot 16% je število zmanjšalo nekoliko, 3,1% pa zelo.

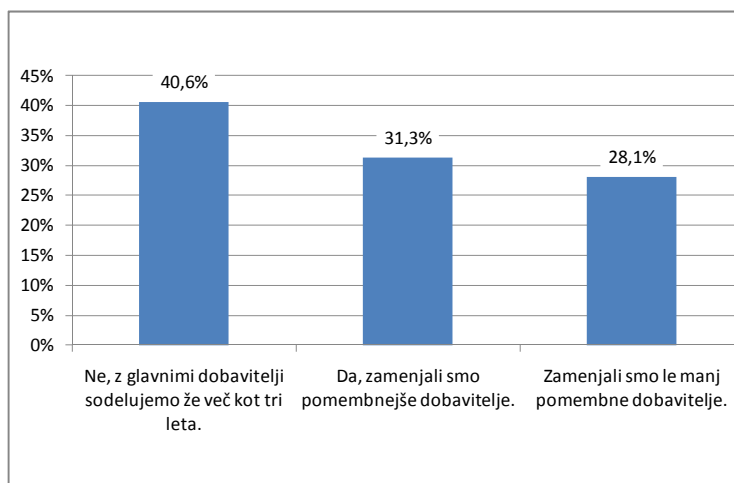


Grafikon 90: Spremembe števila dobaviteljev klavne živine in mesa.

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

Tudi pri glavnih dobaviteljih, torej tistih, s katerimi respondenti realizirajo največje deleže nabave surovine, ugotavljamo, da v preteklih treh letih ni prišlo do pomembnejših sprememb. Kot je razvidno iz Grafikona 91 kar 41% respondentov sodeluje z glavnim dobaviteljem že več, kot tri leta, na drugi strani pa 31% poroča o tem, da so zamenjali glavne dobavitelje surovin.

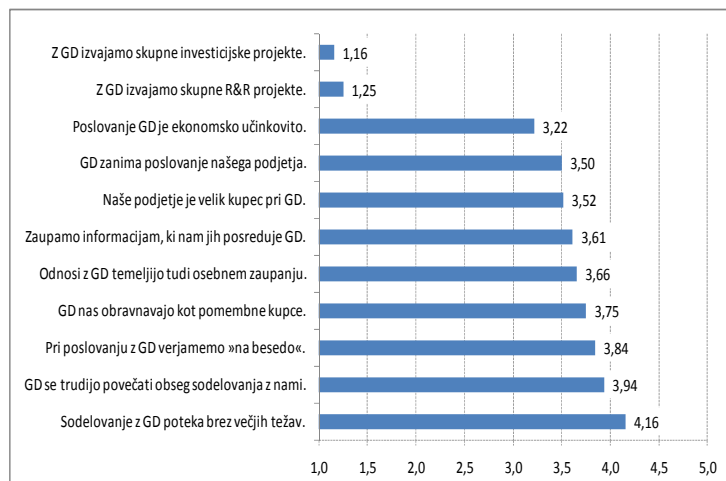
Glavni razlogi, ki so jih respondenti navajali v komentarju ob spremembi glavnih dobaviteljev so nedoseganje cenovne konkurenčnosti, prenehanje obratovanja, nezadovoljiva kakovost ter nezadostne količine. Delež respondentov, ki so v preteklih treh letih zamenjali le manj pomembne dobavitelje je dosegel 28%.



Grafikon 91: Spremembe glavnih dobaviteljev klavne živine in mesa.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

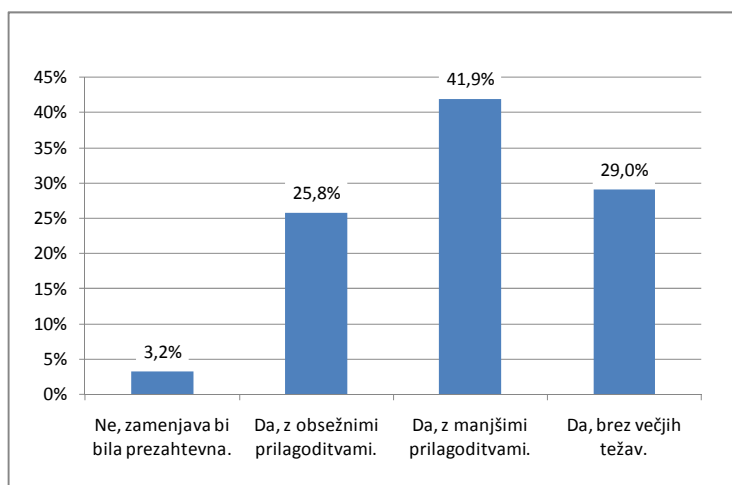
V naslednjem vprašanju smo respondentom v oceno strinjanja ponudili prvi set trditev, ki se nanašajo na različne dimenzije odnosov mesnopredelovalnega podjetja z dobaviteljem surovine (klavne živine ali mesa). Respondenti so trditve ocenjevali na Likertovi lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila »Sploh ne velja«, ocena 5 pa »V celoti velja«. Kot je razvidno iz Grafikona 92, so anketiranci najvišjo stopnjo strinjanja izrazili s trditvijo, da sodelovanje z glavnimi dobavitelji poteka brez težav (AS=4,16). Aritmetične sredine odgovorov se sicer nahajajo intervalu indiference. Sledeča trditev kaže na dejstvo, da na trgu s surovinami v mesnopredelovalni branži deluje mehanizem presežne ponudbe (ang. »push market«), saj je stopnja strinjanja s trditvijo, da se glavni dobavitelj trudijo povečati obseg sodelovanja zelo visoka (AS=3,94). Na podlagi rezultatov glede strinjanja s trditvijo »Pri poslovanju z glavnimi dobavitelji zaupamo na besedo!«, potrjujemo ugotovitve s prejšnjih blokov vprašalnika, da je prevladujoča oblika sodelovanja z dobavitelji pogodbeno ne regulirana, poslovanje se vrši na podlagi ustnih dogovorov. Dosežena aritmetična sredina je AS=3,84. Pomemben element institucije vertikalnega sodelovanja je percipirana enakovrednost partnerjev. Kot kažejo rezultati, je le-ta v relaciji dobavitelj – mesnopredelovalno podjetje v Sloveniji razmeroma zadovoljujoče, saj je trditev »Glavni dobavitelji nas obravnavajo, kot pomembne kupce« dosegla razmeroma visoko stopnjo strinjanja (AS=3,75). Nadaljnja potrditev pomena osebnih odnosov pri delovanju oskrbne verige, ki smo jo že identificirali, je rezultat strinjanja s trditvijo, da poslovanje z glavnim kupcem temelji tudi na osebnem zaupanju (AS=3,66). Kot kaže naslednji rezultat respondenti iščejo dobavitelje primerljive velikosti, saj stopnja strinjanja z izjavo, ali so respondenti veliki kupec pri njihovih glavnih dobaviteljih kaže na velikostno izenačenost med dobaviteljem in kupcem. Kljub temu pa je pri dezagregiranih odgovorih možno ugotoviti nekoliko večjo razpršenost odgovorov, zato konkretnega zaključka ni možno ustvariti. V enakem rangu povprečne vrednosti stopnje strinjanja je tudi trditev, da se dobavitelji zanimajo za poslovne rezultate respondenta (AS=3,50), nižje pa se je uvrstila izjava, glede ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev. Dosežena aritmetična sredina je AS=3,22, kar je v spodnjem rangu indiferentne ocene. Zadnji dve trditvi, ki sta dosegli

najnižji stopnji strinjanja se navezujeta na konkretne aktivnosti sodelovanja med dobavitelji in respondenti. Rezultati kažejo, da med njimi praktično ni skupnih raziskovalnih in razvojnih projektov (AS=1,25), še nekoliko nižjo stopnjo strinjanja pa ugotavljamo za trditve v zvezi s skupnimi naložbenimi projekti (AS=1,16).



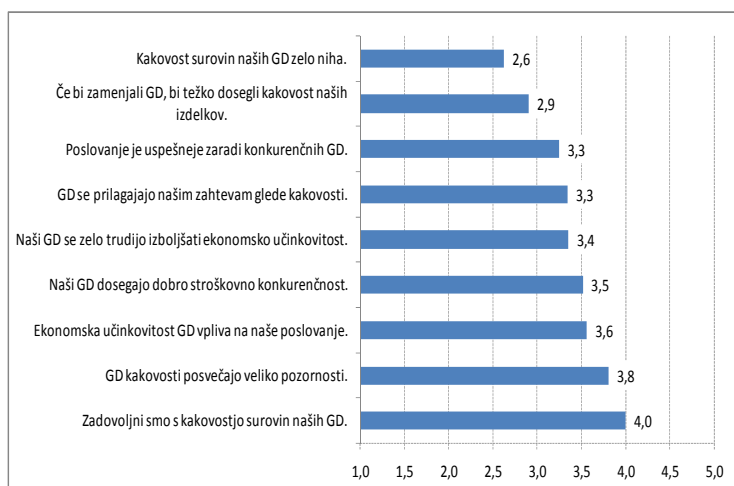
Grafikon 92: Spremembe glavnih dobaviteljev klavne živine in mesa.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

V Grafikonu 93 so prikazani odgovori na vprašanje s katerim smo želeli proučiti odvisnost respondentov na dobavitelja – jakost t.i. bariere izstopa. Ugotavljamo, da je stopnja odvisnosti razmeroma majhna, saj 29% respondentov izjavlja, da bi lahko glavne dobavitelje zamenjala brez večjih težav, 42% pa bi ob njihovi morebitni zamenjavi morala izvesti manjše prilagoditve. Dobra četrtina respondentov (25,8%) bi ob hipotetični zamenjavi glavnih dobaviteljev klavne živine oz. mesa morala ob tem izvesti obsežnejše prilagoditve. Eksplicitno nezmožnost zamenjave izreka 3,2% respondentov, saj bi za njih zamenjava zahtevala preobsežne prilagoditve.



Grafikon 93: Možnost zamenjave glavnih dobaviteljev klavne živine in mesa.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

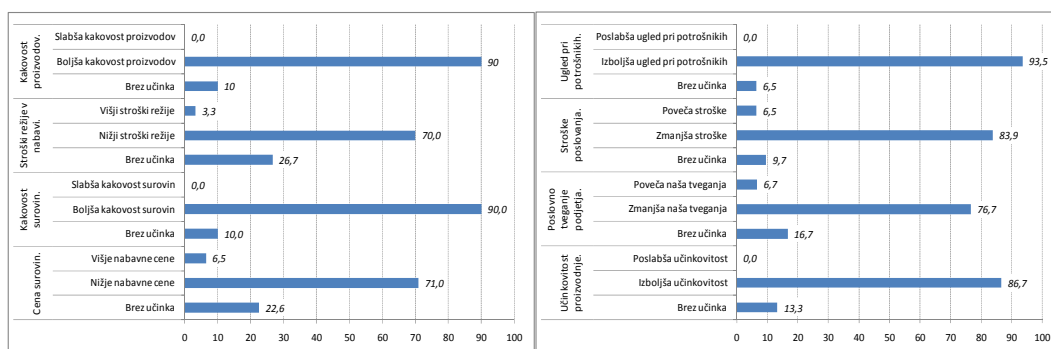
Vprašalnik smo nadaljevali z oceno trditev v zvezi z odnosi z najpomembnejšimi dobavitelji klavne živine in mesa (Grafikon 94). Trditve so respondenti ocenjevali na 5 stopenjski Likertovi lestvici. Najvišjo aritmetično sredino ocene strinjanja ugotavljamo pri trditvi glede zadovoljstva s kakovostjo surovin glavnih dobaviteljev (AS=4,0), nekoliko nižjo stopnjo strinjanja pa je dosegla povezana trditev o pozornosti, ki jo kakovosti posvečajo glavni dobavitelji (AS=3,8). Respondenti so trditev, da ekonomska učinkovitost glavnih dobaviteljev vpliva na poslovanje mesnopredelovalnega podjetja, ki ga vodijo v povprečju ocenili z AS=3,6, ponovno pa se je razmeroma blizu uvrstila povezana trditev glede doseganja dobre ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev (AS=3,5). V primerljivem rangju povprečne ocene so se uvrstile trditve, da se glavni dobavitelji trudijo izboljšati ekonomsko učinkovitost (AS=3,4), enako povprečno oceno (AS=3,3) pa ugotavljamo za trditvi glede prilagajanja glavnih dobaviteljev zahtevam glede kakovosti ter pozitivnemu vplivu konkurenčnosti glavnih dobaviteljev na uspešnosti poslovanja mesnopredelovalnega podjetja. V rangju ocen zmernega nestrinjanja sta uvrščeni dve trditvi; ob zamenjava glavnega dobavitelja bi mesnopredelovalno podjetje težko doseglo kakovost proizvodov (AS=2,9) in glede nihanja kakovosti surovin glavnih dobaviteljev (AS=2,6).



Grafikon 94: Aritmetične sredine ocen trditev o odnosih z glavnimi dobavitelji (GD).
 (»1- Sploh se ne strinjam; 5- Popolnoma se strinjam«; Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

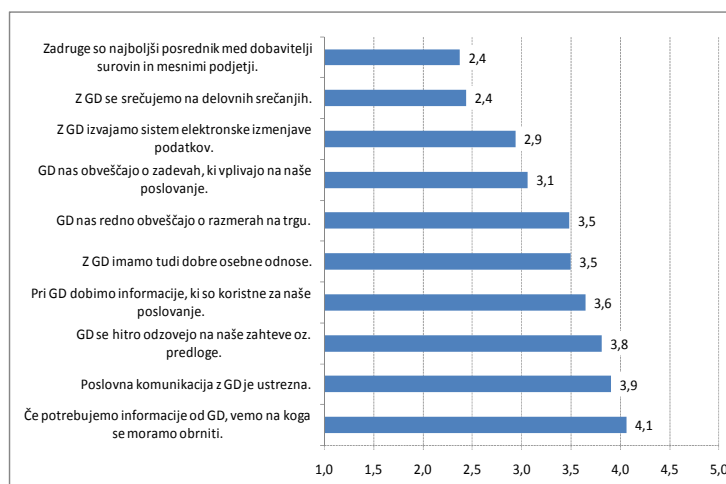
V nadaljevanju nas je zanimalo kakšno je mnenje respondentov o potencialnih učinkih poglobljenega poslovnega sodelovanja med dobaviteljem klavne živine oz. mesa in mesnopredelovalno industrijo. Pri tem smo proučevali širok nabor možni področji učinkov. Odgovore prikazujemo v Grafikonu 95, kjer ugotavljamo da je učinek poglobljenega sodelovanja najmanjši pri stroških režije v nabavi, saj je delež odgovorov »brez učinka« 26,7%, glavnina pa navaja, da so zaradi tega režijski stroški nižji. Nekoliko nižji delež mnenja, da poglobljeno sodelovanje med dobaviteljem in kupcem nima učinka, ugotavljamo pri doseženi ceni surovine (22,6%), glavnina (71%) izjavlja, da je cena nižja, nekateri respondenti (6,5%) pa so celo mnenja, da je cena surovine pri sodelovanju višja. Sodelovanje med kupcem in dobaviteljem zmanjšuje

poslovno tveganje, s čimer se strinja 76,6% respondentov, 16,7% pa jih meni, da učinka na poslovno tveganje mesnopredelovalnega podjetja ni. Še večjo stopnjo strinjanja pa ugotavljamo pri oceni sodelovanja na učinkovitost proizvodnje, saj okoli 87% respondentov izreka pričakovani pozitiven učinek, 13,3% pa ne pričakuje učinka. Rezultati so za dejavnika kakovost proizvodov in kakovost surovin enaki. Desetina respondentov ne pričakuje boljše kakovosti, 90% pa pri poglobljenem sodelovanju z dobaviteljem pričakujejo pozitivne učinke. Največje pozitivne učinke, pa respondenti ocenjujejo pri vplivu na ugled pri potrošnikih. Le 6,5% respondentov meni, da sodelovanje z dobavitelji nima učinka na ugled pri potrošnikih, preostali (93,5%) pa izrekajo pozitivne učinke na ta vidik poslovanja.



Grafikon 95: Ocene učinkov poglobljenih odnosov z glavnimi dobavitelji na elemente poslovanja.
(Vir: Anketa »Predelana mesa«; n=42)

V Grafikonu 96 so prikazane ocene strinjanja respondentov z drugo serijo trditev v zvezi s sodelovanjem z njihovimi glavnimi dobavitelji (GD). Rezultati kažejo razmeroma visoko stopnjo zadovoljstva z odnosi. Na področju komunikacije, kot kažejo rezultati ankete, ni večjih težav, saj je aritmetična sredina odgovorov na petstopenjski Likertovi lestvici za trditev v zvezi zagotavljanjem komunikacijske točke pri dobavitelju najvišja (AS=4,1), pa tudi eksplicitna trditev o zadovoljstvu glede poslovne komunikacije z glavnimi dobavitelji je zelo visoka (AS=3,9).

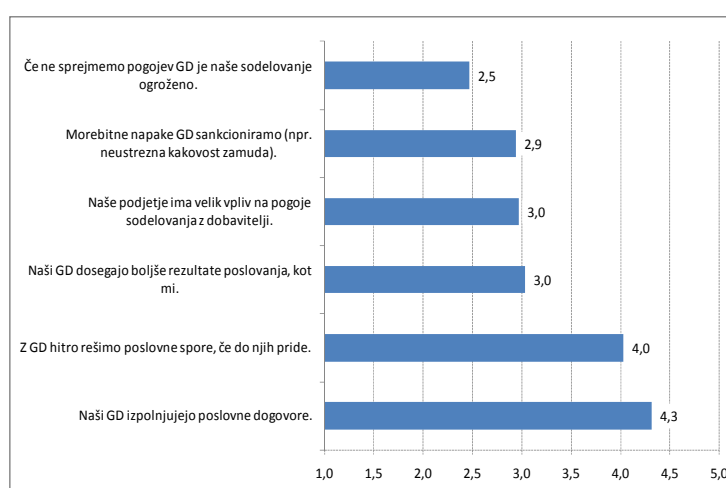


Grafikon 96: Aritmetične sredine ocen trditev o odnosih z glavnimi dobavitelji (GD).

(»1-Sploš se ne strinjam; 5- Popolnoma se strinjam«; Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

Po stopnji strinjanja sledi trditev glede odzivnosti dobaviteljev na zahteve respondentov (AS=3,8), nekoliko nižje (AS=3,7) pa je element pridobivanja informacij pri dobavitelju, ki so koristne za poslovanje respondentovega podjetja (Grafikon 95). V enakem rangu stopnje strinjanja sta trditvi glede dobrih osebnih odnosov z dobavitelji (AS=3,5) in obveščanju glavnih dobaviteljev o razmerah na trgu (AS=3,5). Aritmetična sredina stopnje strinjanja glede pretoka informacij o zadevah, ki vplivajo na poslovanje respondentovega podjetja pa je bila AS=3,1. V interval »nestrinjanja« so se uvrstile tri trditve; izvajanja elektronske izmenjave podatkov (AS=2,9), občutno nižja pa je ocena strinjanja s trditvijo glede organiziranja delovnih srečanj z dobavitelji (AS=2,4), še nekoliko nižja pa je ocena glede primernosti zadrug za posredovanje med dobavitelji surovin in mesnopredelovalnimi podjetji (AS=2,4).

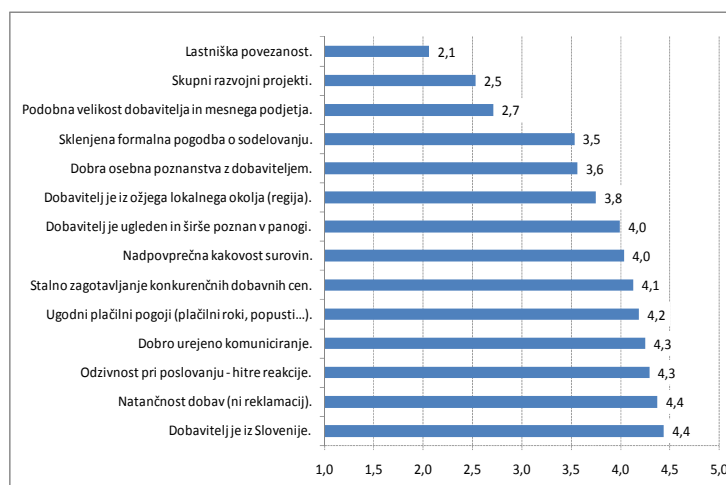
Nadaljevali smo s serijo šestih trditev glede sodelovanja z glavnimi dobavitelji klavne živine in mesa, ki jih rangirane prikazujemo v Grafikonu 97. Ponovno se potrjuje pozitivna percepcija kvalitete sodelovanja respondentov z glavnimi dobavitelji, saj je splošna ocena izpolnjevanja poslovnih dogovorov s strani glavnih dobaviteljev zelo visoka (AS=4,3), prav tako je le nekoliko nižje ocenjena stopnja strinjanja glede uspešnosti reševanja morebitnih poslovnih sporov z glavnimi dobavitelji (AS=4,0). Sledeča dva dejavnika sta ocenjena z enako oceno (AS=3,0), ki je na robu indiferentne stopnje strinjanja. Trditvi se navezujeta na uspešnost poslovanja glavnih dobaviteljev in na možnost vplivanja respondentovega podjetja na pogoje sodelovanja z glavnimi dobavitelji. Nekoliko nižja je srednja ocena trditve glede sankcioniranja glavnih dobaviteljev v primeru morebitne napake pri dobavi (AS=2,9), prav tako pa je z nizko stopnjo strinjanja ocenjena trditev, da je sodelovanje mesnopredelovalnega podjetja ogroženo, če ne sprejmejo pogojev glavnih dobaviteljev (AS=2,5).



Grafikon 97: Aritmetične sredine ocen trditev o odnosih z glavnimi dobavitelji (GD).

(»1-Sploš se ne strinjam; 5- Popolnoma se strinjam«; Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

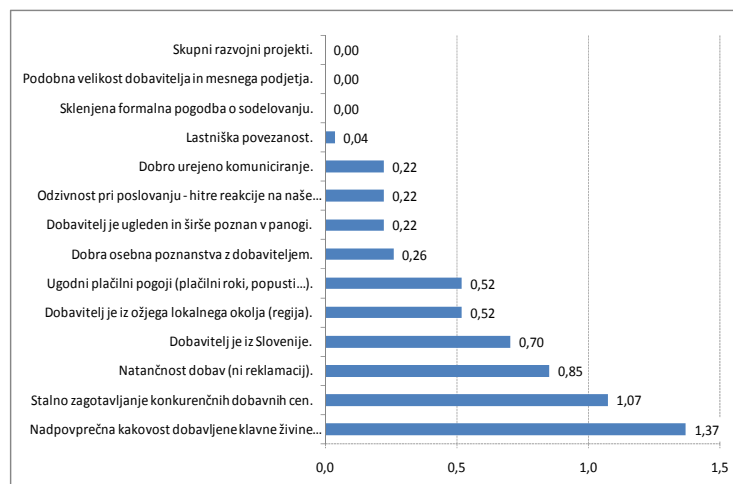
Respondente smo v nadaljevanju spraševali glede dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost sodelovanja med mesnopredelovalnimi podjetji in njihovimi dobavitelji klavne živine ali mesa za konfekcioniranje ali proizvodnjo mesnih izdelkov (Grafikon 98). Najvišjo oceno so respondenti dodelili dejstvu, da je dobavitelj iz Slovenije (AS=4,4), čemur je sledila natančnost dobav (AS=4,4). Odzivnost pri poslovanju je bila v povprečju ocenjena s AS= 4,3, takoj pa je sledilo dobro urejeno komuniciranje (AS=4,3). Le nekoliko nižje je po pomembnosti ocenjen dejavnik povezan s plačilnimi pogoji (AS=4,2), sledi pa zagotavljanje konkurenčnih nabavnih cen (AS=4,1). Kakovost surovin je uvrščena nekako na sredino dejavnikov, ki določajo uspešnost sodelovanja (AS=4,0) podobna pa je povprečna ocena dejstva, da je dobavitelj ugledno in širše poznano podjetje v panogi (AS=4,0). V interval indiferentne ocene se uvršča dejavnik, da je dobavitelj iz ožjega lokalnega okolja (AS=3,8), še nižje pa so respondenti ocenjevali pomen dobrega osebnega poznanstva z dobaviteljem (AS=3,6). Formalna sklenjena pogodba z dobaviteljem je uvrščena v zadnjo tretjino dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost sodelovanja (AS=3,5), nižje so uvrščeni le trije dejavniki in sicer: podobna velikost dobavitelja in kupca (AS=2,7), skupni razvojni projekti (AS=2,5) in lastniška povezanost (AS=2,1).



Grafikon 98: Aritmetične sredine ocen dejavnikov za uspešnost sodelovanja z dobavitelji.
 (»1-Sploš se ne strinjam; 5- Popolnoma se strinjam«; Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

Ko smo v naslednjem vprašanju respondente zaprosili za eksplicitno rangirano navedbo treh najpomembnejših dejavnikov uspešnosti sodelovanja med dobaviteljem in mesnopredelovalnim podjetjem smo razkrili nekoliko drugačno sliko (Grafikon 99). Izrazito izstopa kakovost dobavljene klavne živine oz. mesa s skupnim rangom $R=1,37$ na drugem mestu pa je zagotavljanje konkurenčnih cen ($R=1,1$). Občutno nižje sta rangirana dejavnika »natančnost dobav« ($R=0,9$) in »dobavitelj je iz Slovenije« ($R=0,7$). Naslednjo skupino dejavnikov z enakim povprečnim rangom ($R=0,5$) tvorita »dobavitelj je iz ožjega okolja« in »ugodni plačilni pogoji«, sledi pa skupina s povprečnim rangom okoli 0,2. V njej so »dobra osebna poznanstva«, »dobavitelj je ugledno podjetje v panogi« in »dobro urejeno komuniciranje«. Zadnji na lestvici povprečnih rangov je dejavnik »lastniška povezanost«, noben od respondentov pa med tri

najpomembnejše dejavnike uvrstil »formalno pogodbo o sodelovanju«, »primerljiva velikost« in »skupne razvojne projekte«.

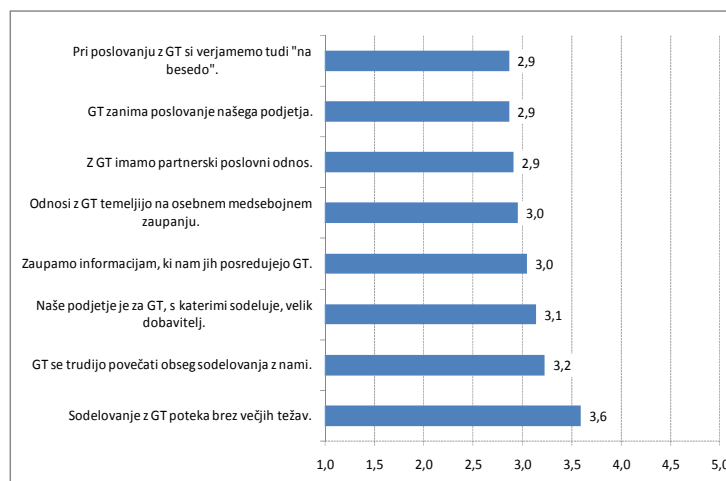


Grafikon 99: Najpomembnejši dejavnik pri uspešnosti sodelovanja z dobaviteljem (Skupni rang).

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; n=42)

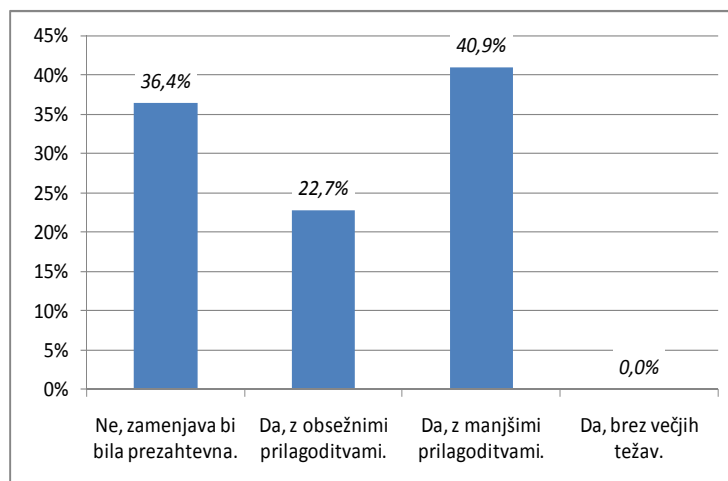
5.4 Odnosi s trgovci

Vprašalnik »Predelava mesa« smo usmerili tudi v proučevanje odnosov med mesnopredelovalnimi podjetji in trgovino. V ta namen smo oblikovali podvzorec »Prodaja trgovcem«, kjer je 33 respondentov. Ta odsek vprašalnika smo začeli z vprašanji v katerih so z uporabo petstopenjske Likertove lestvice respondenti ocenjevali strinjanje s trditvami. V Grafikonu 100 so prikazani rezultati za prvi sklop trditvev. Aritmetične sredine stopnje strinjanja so razmeroma homogeno razporejene v »komfortnem območju«, torej okoli indiferentnega odgovora. Najvišjo stopnjo ugotavljamo za trditve glede kakovosti sodelovanja z glavnim trgovcem (AS=3,6), trditve o namerah glavnih trgovcev po povečanju obsega poslovanja pa je dosegla oceno AS=3,2. Ocena strinjanja za trditve o pomembnosti respondentovega podjetja glede na velikosti dobav glavnemu trgovcu je uvrščena na tretje mesto (AS=3,1), sledi pa ocena trditve glede zaupanja informacij, ki jih posredujejo glavni trgovci (AS=3,0). Enaka aritmetična sredina ocene stopnje strinjanja je dodeljena trditvi, da odnosi z glavnim trgovcem temeljijo tudi na osebnem medsebojnem zaupanju. Zadnje tri uvrščene trditve pa so ocenjene z enako aritmetično sredino (AS=2,9), ki je že v intervalu zmernega nestrinjanja. Te trditve so: »z glavnim trgovcem imamo partnerski odnos«, glavne trgovce zanima naše poslovanja« in »pri poslovanju z glavnim trgovcem verjamemo na besedo«.



Grafikon 100: Aritmetične sredine ocen trditev o odnosih z glavnimi trgovci (GT).
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Prodaja trgovcem« n=33)

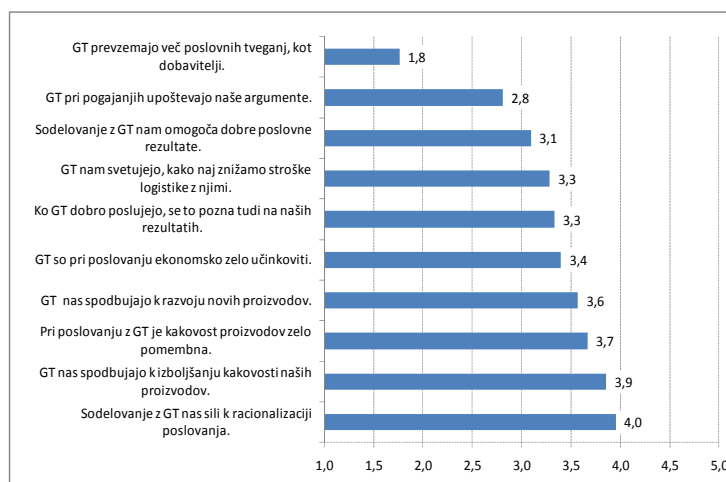
Sledilo je vprašanje o oceni posledic morebitne prekinitve sodelovanja z glavnim kupcem (Grafikon 101). To vprašanje omogoča oceno vertikalne odvisnosti, ki je glede na pridobljene rezultate prisotna, saj več, kot tretjina respondentov (36,4%) odgovarja, da zamenjava glavnega trgovca ne bi bila mogoča. Nadalje je za dobro petino (22,7%) ta zamenjava možna, vendar z obsežnimi prilagoditvami, za 41% respondentov pa bi zamenjava bila možna ob manjših prilagoditvah.



Grafikon 101: Ocena možnosti zamenjave glavnega trgovca.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Prodaja trgovcem« n=33)

V Grafikonu 102 so prikazane aritmetične sredine ocene strinjanja s trditvami glede sodelovanja respondentov z glavnimi trgovci. Najvišjo stopnjo ugotavljamo za trditev, da sodelovanje z glavnimi trgovci sili podjetja k stroškovni racionalizaciji (AS=4,0), sledi pa podobna trditev glede vpliva na kakovost proizvodov (AS=3,9). Nekoliko nižja je ocena strinjanja s trditvijo, da je pri poslovanju respondentov z glavnim trgovcem kakovost proizvodov zelo pomembna (AS=3,7), sledi pa povprečna ocena za trditev glede spodbujevalnega učinka

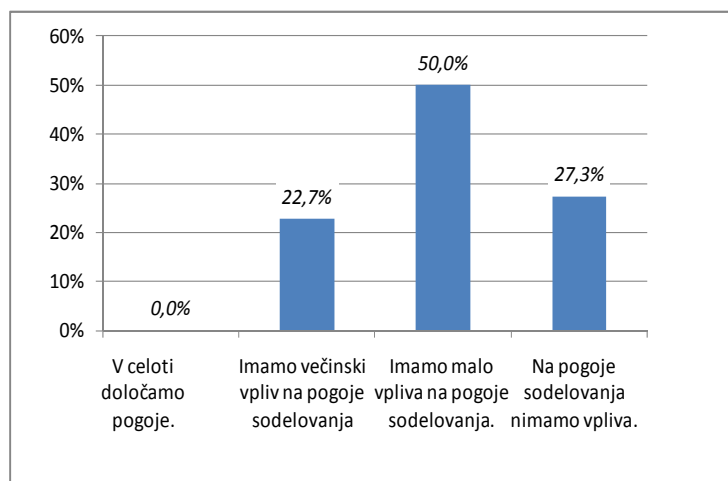
sodelovanja glavnih trgovcev na razvoj novih proizvodov (AS=3,6). Srednji rang povprečnih ocen stopnje strinjanja ugotavljamo za trditev glede ekonomske učinkovitosti glavnih trgovcev (AS=3,4), nekoliko nižja pa je ocena zatrditev, da se dobri ekonomski rezultati glavnih trgovcev odražajo tudi pri rezultatih dobaviteljev (AS=3,3). Enako aritmetično oceno ugotavljamo za trditev, da glavni trgovci respondentom svetujejo v zvezi z zmanjševanjem logističnih stroškov pri poslovanju, trditev, da poslovanje z glavnim trgovcem anketirancem omogoča dobre poslovne rezultate pa je dosegla skrajni rob intervala indiferentnega odgovora (AS=3,1). Zadnji dve trditvi sta ocenjeni s povprečno oceno, ki je v intervalu zmernega nestrinjanja. Ti izjavi se navezujeta na upoštevanje argumentov dobaviteljev pri pogajanju z glavnimi trgovci in z večjim prevzemanjem poslovnega tveganja s strani trgovcev, kot s strani dobaviteljev.



Grafikon 102: Aritmetične sredine ocen trditev o odnosih z glavnimi trgovci (GT).

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Prodaja trgovcem« n=33)

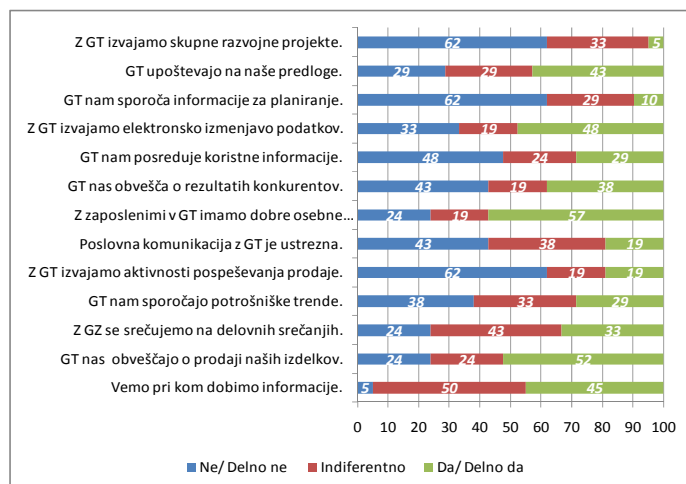
Naslednje vprašanje se je navezovalo na pogajanja in pogajalsko moč v odnosu med dobavitelji in glavnimi trgovci. V Grafikonu 103 prikazujemo rezultate, ki kažejo, da je le-ta razmeroma majhna, saj dobra četrtina respondentov (27,3%) izjavlja, da nima nikakršnega vpliva na pogoje sodelovanja, polovica pa, da je njihov vpliv majhen. O večinskem vplivu na pogoje sodelovanja poroča 23% respondentov anketnega podvzorca »Prodaja trgovcem«.



Grafikon 103: Ocena pogajalske moči pri odnosu z glavnim trgovcem.
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Prodaja trgovcem« n=33)

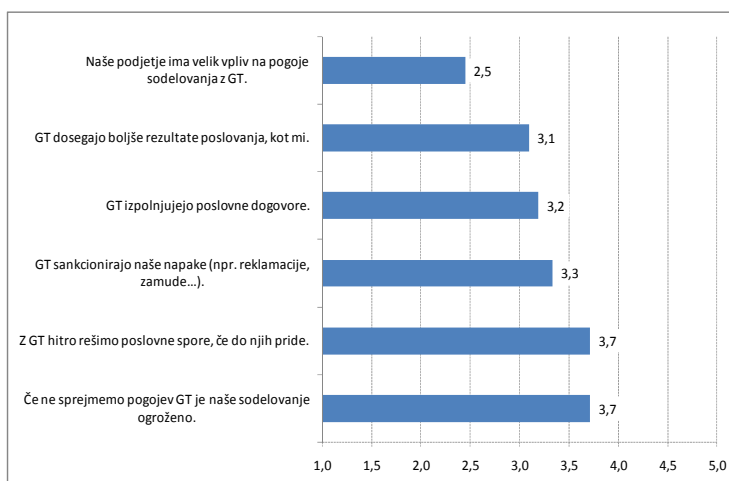
V Grafikonu 104 prikazujemo rezultate za drugo serijo trditve o odnosu respondentov z najpomembnejšimi trgovci s katerimi sodelujejo in so usmerjene v kakovost komunikacije. Odgovori kažejo, da je raven komunikacije med bolj zadovoljivimi aspekti sodelovanja respondentov z glavnim trgovcem, saj je povprečna vrednost ocene strinjanja s trditvijo, ki kaže na zahtevnost pridobivanja informacij na naj višjem mestu ($AS=3,6\%$), vendar je delež pritrilnih in indiferentnih odgovorov primerljiv. Enako povprečno oceno so respondenti prisodili povezanemu vprašanju v zvezi z ustreznostjo poslovne komunikacije, je pa delež negativnih odgovorov skoraj petinski, več kot polovica pa komunikacijo ocenjuje kot ustrezno. Občutno nižja je povprečna ocena strinjanja za dve naslednje uvrščeni trditvi ($AS=3,3$). Prva kaže, da tretjina respondentov izvaja elektronsko izmenjavo podatkov, petina pa ne. Prav tako je delež strinjanja s trditvijo glede dobrih osebnih odnosov z zaposlenimi pri glavnih trgovcih razmeroma razpršen, kar rezultira v $AS=3,3$. Nižje na rangi povprečnega strinjanja z izjavo je trditev glede upoštevanja predlogov respondentov s strani glavnih trgovcev ($AS=3,1$), saj skoraj dve tretjini negira to trditev. Enaka je povprečna ocena strinjanja tudi za trditev glede izvajanja skupnih aktivnosti za pospeševanje prodaje, pri čemer je delež pozitivnih odgovorov manj, kot petinski. Po aritmetični sredini ocene strinjanja sledi trditev glede srečevanja respondentov z glavnimi trgovci, pri čemer jih te aktivnosti potrjuje skoraj 60%, petina pa to prakso zanika. Prodajne rezultate trgovci redno poročajo dobri tretjini respondentov, večji pa je delež tistih, ki tega informacijskega kanala nimajo vzpostavljenega. Še nekoliko je večji delež zanikanja glede trditve o posredovanju drugih koristnih informacij s strani trgovca ($AS=2,8$). Glede vprašanja o posredovanju informacij na podlagi katerih je možno planiranje proizvodnje so respondenti razdvojeni, saj skoraj polovica te informacije od trgovcev pridobiva, tretjina pa to zanika ($AS=2,7$). Razmeroma izenačeno pa je mnenje glede pretoka informacij od glavnih trgovcev glede potrošniških trendov v prodajni kategoriji, saj kar 62% respondentov to zanika. Zanimiva je distribucija odgovorov glede trditve o posredovanju informacij o poslovanju konkurentov. Slaba tretjina respondentov to informiranje zanika, 43% pa je o poslovanju konkurentov obveščena s

strani glavnih trgovcev. Na podlagi zadnje trditve ugotavljamo, da je delež tistih respondentov, ki z glavnimi trgovci izvajajo skupne razvojne projekte skoraj zanemarljiv (5%), 62% anketirancev pa tovrstno sodelovanje zanka.



Grafikon 104: Distribucija ocen trditvev o odnosih z glavnimi trgovci (GT).
(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Prodaja trgovcem« n=33)

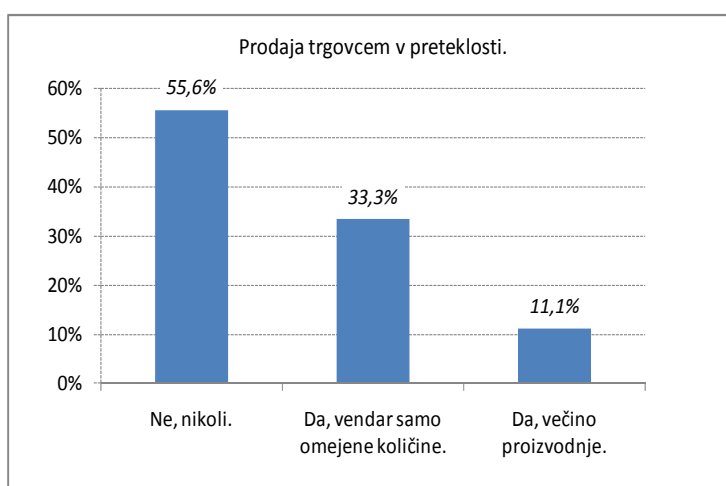
Poglavje o odnosih s trgovci zaključujemo z nizom vprašanj glede pogajalske moči respondentov pri odnosih z glavnimi trgovci. Najvišjo aritmetično sredino ocene strinjanja ugotavljamo za trditve, da je sodelovanje respondenta z glavnim dobaviteljem ogroženo, če ne sprejmejo pogojev trgovca (AS=3,7), enaka povprečna ocena pa je ugotovljena tudi za trditve, da respondenti hitro rešijo morebitne poslovne spore. Presenetljivo nizko je uvrščena trditev glede sankcioniranja napak pri poslovanju s strani glavnih trgovcev (AS=3,3), še nekoliko nižje pa je ugotovljeno strinjanje respondentov s trditvijo, da glavni trgovci izpolnjujejo poslovne dogovore (AS=3,2). Na robni vrednosti indiferentnega intervala se je uvrstila trditev glede poslovnih rezultatov glavnih trgovcev. Presenetljiva je ugotovitev, da se skoraj polovica anketirancev s to trditvijo ne strinja, polovica pa je indiferentna. Najnižjo stopnjo strinjanja ugotavljamo za trditev glede vpliva podjetja respondentov na pogoje poslovanja z glavnimi trgovci (AS=2,5).



Grafikon 105: Aritmetične sredine ocen trditev o odnosih z glavnimi trgovci (GT).

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Prodaja trgovcem« n=33)

V zadnjem vsebinskem bloku vprašalnika »Predelava mesa« smo vprašanja namenili tistim respondentom, ki svojega blaga ne prodajajo preko trgovcev, ampak neposredno v lastnih prodajnih kapacitetah. V vzorcu je bilo takih respondentov dobra petina (21,4%). V Grafikonu 106 je razvidno, da več kot polovica (55,6%) tega podvzorca ni nikoli poslovala s trgovci in so svoje blago vedno prodajali izključno v lastni maloprodaji. Tretjina respondentov (33,3%) je v trgovskih verigah v preteklosti prodajala, vendar le omejene količine, dobra desetina (11,1%) pa je v preteklosti preko tega kanala prodajala pretežno količino svojih proizvodov.

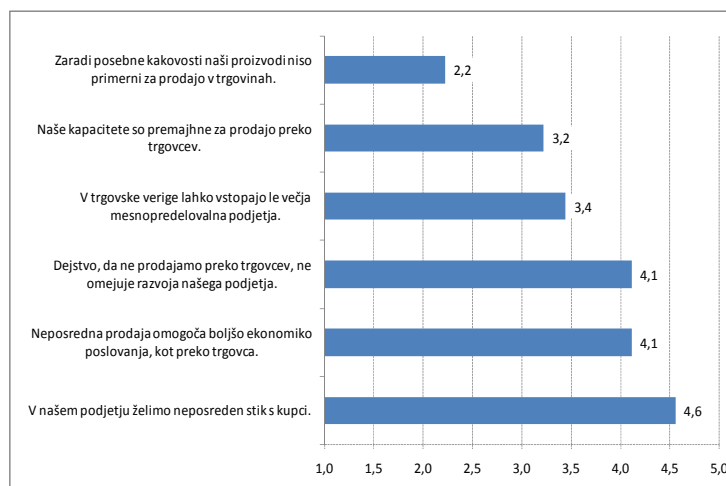


Grafikon 106: Poslovno sodelovanje s trgovci v preteklosti.

(Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podvzorec »Neposredna prodaja« n=9)

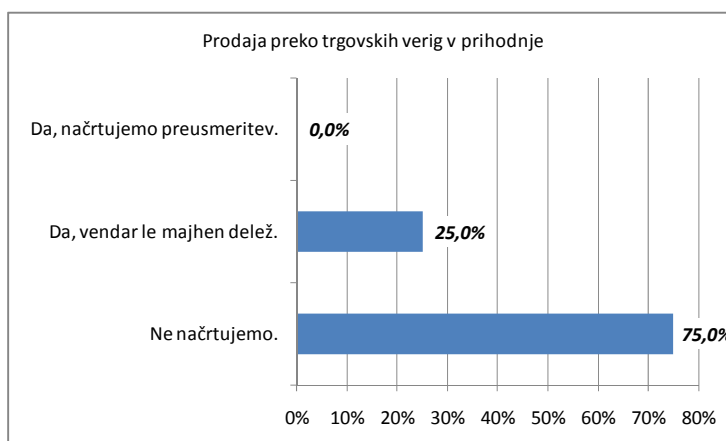
Grafikon 106 prikazuje ocene dejavnikov odločitve za izključno neposredno prodajo v podjetju (izključitev trgovskih verig). Po povprečni oceni izstopa dejavnik želje po neposrednem stiku s potrošniki (AS=4,6), visoko pa je ocenjen (AS=4,1) tudi dejavnik boljše ekonomičnosti pri modelu neposredne prodaje, kot pa pri poslovanju preko posrednikov. Zanimivo je, da distribucija odgovorov na to vprašanje dvopolna – skoraj 80% respondentov se z njo v celoti strinja, dobra desetina pa ne, enak je tudi delež indiferentnih.

Enaka stopnja strinjanja je ugotovljena tudi za trditev, da model poslovanja z neposredno prodajo ne omejuje razvoja mesnopredelovalnega podjetja (AS=4,1), občutno nižje pa trditev, da v trgovske verige lahko vstopajo le velika podjetja (AS=3,4). Polovica respondentov se s to trditvijo v celoti ali v precejšnji meri strinja, dobra petina pa ne. Tudi omejene kapacitete so lahko bariera vstopa v trgovske verige, s čemer se strinja 55% respondentov (AS=3,2), proti pričakovanjem pa je dejavnik diferenciacije po kakovosti ocenjena nizko. To pomeni, da ni znamenj, da bi majhna mesnopredelovalna podjetja v posebnih distribucijskih kanalih nastopala zato, da bi izpostavljala višjo kakovost svojih proizvodov.



Grafikon 107: Aritmetične sredine ocene pomembnosti dejavnikov za neposredno prodajo brez trgovcev.
 (Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Neposredna prodaja« n=9)

Vprašalnik smo zaključili z vprašanjem glede namer respondentov za vključevanje v trgovinske verige. Ugotavljamo, da popolne preusmeritve ne načrtuje noben od respondentov, četrtnina jih o vključevanje v trgovinske sisteme, vendar z omejenimi kapacitetami, glavnina (75%) pa ostaja v poslovnem modelu lastne prodajne funkcije.



Grafikon 108: Ocena namer namere za prodajo respondentov preko trgovcev v prihodnje.
 (Vir: Anketa »Predelava mesa«; Podzorec »Neposredna prodaja« n=9)

6) ZAKLJUČKI

Rezultati tega delovnega sklopa raziskovalnega projekta dajejo značilnosti obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji, ki smo jih smo jih identificirali na podlagi empirično pridobljenih primarnih virov. Na podlagi izvedenih treh obsežnih serij anketnih vprašalnikov (govedorejci, prašičerejci, mesnopredelovalna industrija) smo sistematično analizirali razmerja med rejci goveda, rejci prašičev na eni strani ter zadrugami ter mesnopredelovalno industrijo na drugi strani. Nadalje smo proučevali odnose mesnopredelovalne industrije z dobavitelji surovin ter s trgovino in gostinstvom. Na podlagi pridobljenih rezultatov lahko podamo značilnosti oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji. Zaključke podajamo po sklopih anketnega vprašalnika, ki so bili pri rejcih govedi in prašičev primerljivi, zato jih lahko integriramo.

Prvi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal značilnosti kupcev s katerimi so rejci pitane govedi in prašičev sodelovali v zadnjih treh letih (2007 - 2009). Kupce smo razdelili v šest kategorij, ki se najpogosteje pojavljajo na slovenskem trgu (kmetijska zadruga, slovenski trgovec z živino, tuji trgovec z živino, veliko mesnopredelovalno podjetje brez posrednika, srednje veliko mesnopredelovalno podjetje oz. obrtnik brez posrednika in majhno mesnopredelovalno podjetje oz. obrtnik brez posrednika). Potrjujemo hipotezo, da so kmetijske zadruge najpogostejši kupec pitanega goveda v Sloveniji, saj kar okoli polovice respondentov preko tega kanala prodaja pitano govedo izključno ali zelo pogosto. Nekaj več kot 16% respondentov izključno ali pogosto prodaja svojo pitano živino velikim mesnopredelovalnim podjetjem brez posrednika, pri čemer je pomembno izpostaviti, da sta dve od omenjenih podjetij v letu 2009 šli v stečaj, vendar sta v analiziranem obdobju bili pomemben odkupovalec pitanega goveda v Sloveniji. Visoko frekvenco pri prodaji so anketiranci dodelili tudi prodaji preko slovenskega trgovca z živino, pod pričakovanji pa je prodaja preko tujega trgovca z živino. Slovenski trg s pitano govejo živino je namreč v zadnjem obdobju pod precejšnjim pritiskom tujih živinskih trgovcev, predvsem iz Avstrije. Pri aktivnostih prodaje sicer v nekaterih primerih sodelujejo tudi slovenske kmetijske zadruge ali drugi slovenski posredniki, zato respondenti končne destinacije pitane živine morda niso poznali. Možen pa je tudi pojav t.i. »všečnega odgovarjanja«, kjer respondenti ne priznavajo vedenja, ki ima negativno konotacijo. Možna pa je tudi interpretacija z dejstvom strukturne razdrobljenosti slovenskih rejcev živine in s tem povezanimi majhnimi pitalnimi turnusi, ki jih prodajajo le enkrat do dvakrat na leto. Na tak način pa lahko potrdimo hipotezo o pojavu odliva pitane govedi v tujino. Presenetljivo visok je delež pogostosti prodaje pitane govedi majhnim mesarskim podjetjem in obrtnikom. To so mesarska podjetja ali obrtniki, ki delujejo le v ozkem lokalnem okolju, ki kot kaže, ohranjajo pomen v oskrbni verigi tudi kot kupci klavnih živali. Nekoliko nižjo frekventnost pa ugotavljamo za srednje velika mesnopredelovalna podjetja in obrtnike.

Ključni pomen kmetijskih zadrug, kot kupca pitane klavne govedi potrjujejo tudi rezultati o najpomembnejšem kupcu (kupec, ki so mu prodali največ živine), kjer je več kot dve tretjini

respondentov izbralo ta prodajni kanal. Sledi kategorija slovenski trgovec z živino in majhno mesnopredelovalno podjetje, ki sta obe ocenjeni enakovredno – po desetino respondentov ju navaja, kot najpomembnejši prodajni kanal. Najnižje deleže za najpomembnejšega odkupovalca pa so dodelili srednje velikemu in velikemu mesarskemu podjetju. Noben od respondentov pa kategorije »tuj trgovec z živino« ni označil kot najpomembnejšega prodajnega kanala za prodajo pitane govedi v obdobju 2007 in 2009.

Pri prašičerejih so prodajni kanali nekoliko kompleksnejši, saj je možna in izrazito prisotna poraba doma in razpršena prodaja pitancev za lasno porabo. Kljub temu je dobri dve tretjini respondentov prodajalo pitance velikim kupcem, kamor spadajo klavnice, zadruga in pogodbeno pitanje za farme. Več kot polovica jih je prodajala majhnim kupcem, kamor smo uvrstili kupce iz gostinstva in turizma, kupce za domačo pridelavo in zasebna gospodinjstva. Četrta kategorija pa je »komercialna« poraba na lastnem gospodarstvu, pri čemer smo vključili prodajo preko lastnega kmečkega turizma, gostilne ali predelave na domu, kjer je aktivni dve petini respondentov. Nadalje smo analizirali pogostost uporabe kanala prodaje velikim kupcem in ugotovili da je najpogostejša in hkrati tudi najpomembnejša kategorija prodajnega odnosa pogodbeno pitanje za prašičjo farmo (npr. Ihan, Panvita-farma Nemščak). Skoraj dve četrtini sta ta kanal označili za najpomembnejši po obsegu v zadnjih treh letih. Sledi prodaja pitanih prašičev preko kmetijskih zadrug, ki je po frekventnosti nekoliko nižje ocenjena, jih pa po obsegu, kot najpomembnejše kupce navaja dobra tretjina prašičerejcev. Velika mesarska podjetja predstavljajo srednje pomembnega odkupovalca pitanih prašičev, še posebej pa izstopa dejstvo, da je le majhen delež rejcev to kategorijo izbral za ekskluzivnega odkupovalca v kategoriji velikih kupcev. Zanimivo je, da je primerljiv delež respondentov izbral kategoriji veliko in majhno mesnopredelovalno podjetje in obrtnika za najpomembnejšega kupca pitanih prašičev. Po pomenu zaostaja kanal prodaje preko srednje velikih mesnopredelovalnih podjetij, trgovci z živino pa so manj pomembni dejavniki na trgu.

Rezultati kažejo, da tako rejci govedi, kot rejci prašičev praviloma poslujejo le z nekaj kupci v kategoriji velikih subjektov. Pri obeh vzorcih ugotavljamo, da je preko 90% respondentov poslovalo z do tremi subjekti, pri čemer je ta delež pri govedorejih še nekoliko večji, da je le dober odstotek in pol respondentov imelo več kot tri kupce. Gre torej za izrazito nediferencirano ponudbo, ki bodisi nakazuje zadovoljstvo z obstoječim odjemalcem, ali pa bariere izstopa.

Pri prašičerejih smo proučevali tudi »majhne kupce pitanih prašičev«, kamor smo vključili turistične kmetije, gostince, kupce s predelavo mesa na domu, gospodinjstva iz bližnje okolice ter gospodinjstva iz oddaljenih krajev. Ugotavljamo, da je za skoraj polovico podskupine, ki prodaja majhnim kupcem, najpomembnejša skupina gospodinjstva iz bližnje okolice, sledila so gospodinjstva iz oddaljenih krajev s tretjinskim deležem, kar 16% pa je dosegla prodaja domačim (neregistriranim) predelovalcem za prodajo. Gostince in turistične kmetije je kot najpomembnejšega majhnega kupca navedlo skupaj 3% respondentov v podskupini. Potrdili smo pričakovano veliko razpršenost prodaje v kategoriji majhni kupci, saj je skoraj polovica respondentov v podskupini prodajala več kot 15 kupcem.

Obstoječi kanal za prodajo prašičerejskih kmetij je tudi prodaja tekačev za nadaljnjo rejo, ki jih kupci dopitajo doma. Potencialne prodaje tekačev smo razdelili v pet kategorij, od katerih so štiri kategorije pitalci različnih velikostnih razredov, v peto skupino pa smo uvrstili trgovce oz. posrednike s tekači za pitanje. Ugotavljamo, da je najpomembnejša skupina kupcev tekačev za nadaljnje pitanje so zelo majhni pitalci. To je kategorija samooskrbnih pitalcev za koline, ki so bili najpomembnejši odjemalec za kar dve tretjini respondentov, sledijo majhni pitalci s pitališči za do 50 živali in trgovci z živino. Tudi prodaja tekačev je zelo razpršena, saj ima skoraj polovica respondentov več kot 15 kupcev.

Zadnja kategorija proučevane rabe prašičev je uporaba za lastno uporabo, ki vključuje tiste pitance, ki so jih anketiranci uporabili samo za lastne potrebe, kot meso ali predelane v mesne izdelke. Proučevali smo tudi porabo v lastnem turizmu na kmetiji in lastni gostilni, zadnja možnost lastne uporabe pa je bilka predelava pridobljenega mesa za prodajo. Daleč največjo frekventnost in pomen ugotavljamo za samooskrbno rabo v gospodinjstvu, zelo majhen delež dosega poraba v lastnem turizmu na kmetiji, precej večjega pa prodaja predelanih proizvodov, ki pa v pretežnem delu ni realizirana preko registriranih poti. Ponovno gre za neregulirano prodajo – sivi trg z agroživilskimi proizvodi.

V sodobnem tržnem okolju se je oblikovalo veliko različnih načinov prodaje; tipologij prodajne transakcije, ki kažejo na intenzivnost povezave med prodajalcem in kupcem. Za agroživilstvo razvitih držav so značilne bodisi izrazito intenzivno koordinirane vertikalne relacije med kmetom in odkupovalcem, v primeru ekonomsko najučinkovitejših ponudnikov v srednjem velikostnem razredu pa v nekaterih primerih trgujejo po principu prostega trga (»spot market«), ker kupec in prodajalec nimata oblikovanih dolgoročnih odnosov. Transakcija je promptna. V Sloveniji ugotavljamo prisotnost večine pojavnih oblik prodaje v oskrbni verigi z rdečim mesom, vendar so načini transakcij pri govedorejih praktično enakomerno koncentrirani v dveh kategorijah. Le nekoliko manj, kot polovica respondentov navaja prodajo govedi kmetijski zadruzi, kot najpomembnejši način prodaje, drugi prevladujoči način pa je prodaja stalnemu kupcu brez pogodbe. V prašičereji so kanali občutno bolj razpršeni, s tretjinskim deležem pa pri pitanih prašičih prevladuje prodaja preko pogodbenega pitanja, petina posluje s stalnimi zelo majhnimi kupci brez pogodbe, sledijo veliki in srednji stalni kupci brez pogodbe. Kaže, da je tudi pri t.i. prodaji za koline zelo majhnim kupcem vzpostavljena neke vrste institucionalna navezava, saj je prodaja naključnim kupcem v tej kategoriji razmeroma malo pogosta. Malo pa je tudi pogodbenega pitanja za mesnopredelovalno podjetje, glavino tega modela izvajajo prašičerejske farme.

Nadaljevali smo s podrobnejšim proučevanjem odnosov z najpomembnejšim kupcem pitanih živali. Pri obeh vzorcih je to kmetijska zadruga, pri čemer je delež za govedorejce nad dve tretjini, pri prašičerejih pa je delež dobra četrtina. Kot smo že navedli, je pri prašičerejih prodaja izrazito dispergirana, in tako je za petino respondentov najpomembnejši kupec prašičerejska farma, sledijo pa gospodinjstva iz bližnje okolice. Ugotovili smo, da je pri govedorejih pretežni način sodelovanja z glavnim kupcem brez pogodbe, četudi prodajajo preko kmetijske zadruge, le manjši del ima z zadrugo katere član je sklenjeno splošno pogodbo. Izstopa ugotovitev, da ima le

sedem odstotkov prodajalcev pitane govedi sklenjeno specifično pogodbo, kar je izrazito nizki delež in izpostavlja rejce velikemu tveganju. V prašičereji je raven formalizacije sodelovanja z glavnim kupcem občutno višja. Tretjina respondentov ima sklenjeno specifično pogodbo o pitanju, dobra desetina pa splošno pogodbo z zadrugo, katere člani so. Petina deluje na podlagi ustreznega dogovora, dobra četrtina pa brez posebnega dogovora.

Pogodbeni odnos se uvršča med najintenzivnejše vertikalne povezave tako v kmetijstvu, kot tudi v drugih ekonomskih aktivnostih. Ključno vprašanje v tej povezavi pa je poleg pogostosti pojava pogodb, predvsem praksa pri oblikovanju pogodb in izvajanje pogodbenih določil. Tudi te ugotovitve kažejo, da je pogodbeni praksa predvsem v govedoreji izrazito limitirana. Ključna pogodbeni elementa sta količina odkupa in plačilni rok, občutno manj prisotna pa je definicija datuma odkupa. Prav tako je le občasno definirana odkupna cena oz. način določanja le-te. Tudi določbe glede ciljne teže pitanih živali in določila glede organizacije odkupa in prevoza so redke, praktično odsotna pa so določila glede tehnologije reje živali, ki so ključni vzvod za kakovostno diferenciacijo. Pri prašičerejih je najpomembnejši element pogodbe je rok plačila, sledita pa določili o rejskih turnusih (datum odkupa) in število odkupljenih pitanih prašičev. Prav tako so razmeroma pogosto prisotna določila glede tehnologije reje, le nekoliko nižji pa je delež tistih, ki imajo pogodbeno predpisan način določanja odkupne cene. Redkeje pa so določeni načini prevoza pitanih živali in kritju povezanih stroškov, praktično odsotne pa so določbe o točni odkupni ceni in določila za nadstandardne zahteve pri tehnologiji reje prašičev (ekološko kmetijstvo ali označbe kakovosti). Presenetljiva je ugotovitev, da se pogodbe, ki jih imajo sklenjene respondenti v obeh vzorcih v veliki meri upoštevajo, saj so izjave o popolnem upoštevanju dosegle nad dvopetinski delež. Ko smo pa respondente vprašali kako se določila v pogodbah upoštevajo, pa je najnižjo stopnjo dosegli določili o odkupni ceni in termin odkupa.

Blok o odnosih z glavnim odkupovalcem smo zaključili s serijo trditev, ki opisujejo različne aspekte sodelovanja v oskrbni verigi. Zanimiva je ugotovitev, ki potrjuje že predstavljene rezultate, da so odnosi med rejcem govedi in prašičev ter odkupovalcem korektni. Pretežni delež respondentov namreč izjavlja, da glavni kupec izpolnjuje poslovne dogovore okoli dve tretjini respondentov ima z glavnimi kupci tudi dobre osebne odnose, več kot polovica pa jih v celoti zaupa v delovanje in sposobnosti glavnega kupca. Prav tako ugotavljamo razmeroma veliko stopnjo involviranosti, saj slaba polovica respondentov izjavlja, da bi za obstoječega glavnega kupca težko našla primerno zamenjavo. Glede enakopravnosti v poslovnih odnosih je delež strinjanja nekoliko nižji, glavnina odgovorov je v indiferentnem območju, je pa pri tej trditvi prvič zaznati signifikantno razlikovanje med rejci goveda in prašičev, pri čemer slednji percipirajo višji delež enakopravnosti z odkupovalcem pitancev. Drugi sklop trditev se je navezoval na raven komunikacije med glavnim kupcem in rejcem, kjer odgovori med vzorcema niso tako izenačeni. Pri rejcih govedi namreč odgovori niso dobivali tako visoke stopnje potrditve, prav tako pa se razlikuje vrstni red razporeditve trditev. Pri prašičerejih je več kot dvotretjinsko popolno strinjanje dobila trditev glede komunikacije o kakovosti pitanih živali, pri čemer je o tem informirana le dobra tretjina rejcev govedi. Podobno razliko ugotavljamo pri komunikaciji potreb glavnega kupca po klavni živini, pri čemer ponovno le slaba tretjina govedorejcev dobi

informacijo o povpraševanju, medtem ko je delež prašičerejcev več kot dvotretjinski. Slaba polovica govedorejcev je zadovoljna s splošno ravnijo komunikacije, delež pri prašičerejcih pa je dvotretjinski. Pomemben element komunikacije so informacije, ki omogočajo načrtovanje proizvodnje, o čemer poroča dve petini prašičerejcev, in le slaba četrtnina govedorejcev. Rezultat o obveščanju glede razmer na trgu kaže, da več kot polovica govedorejcev glavni kupec o tem ne obvešča, prašičerejci pa so s tem elementom delno zadovoljni. Jasno lahko zaključujemo, da je vertikalna integriranost v slovenski oskrbni verigi z mesom prašičev večja, vendar je disperzija kupcev v tem sektorju prav tako velika. Govedorejci so v pretežni meri odvisni od storitev zadruga, ki je njihov glavni odkupovalec pitane živine.

Vprašalnik smo nadaljevali s splošnejšimi aspekti delovanja oskrbne verige z rdečim mesom. Najprej smo proučili dejavnike izbire kupcev pitane govede oz. prašičev. Najvišji rang so govedorejci prisodili dejavniku, da je odkupovalec iz lokalnega okolja, ki se je pri prašičerejcih uvrstil šele v srednjo tretjino ranga. Rejci goveda so v primerljiv rang uvrstili še dva dejavnika, in sicer dobra odkupna cena in kratki plačilni rok. Slednji se je pri rejcih prašičev uvrstil na prvo mesto, s precejšnjo razliko do drugega dejavnika, ki je bil dobra odkupna cena. Prašičerejci so na tretje mesto rangirali dolgoročno pogodbo, ki je pri govedorejcih šele na osmem mestu povprečnih rangov. Prav tako je pri prašičerejcih občutno višje rangirano doplačilo za nadpovprečno kakovost dobav, medtem, ko govedorejci višje pozicionirajo osebno poznanstvo, sledi pa organiziran prevzem živine na kmetiji.

Pri obeh skupinah so se v zadnjem delu rangov uvrstili dejavniki, kot so dobava tekačev oz. telet za pitanje, kreditiranje nakupa repromateriala in omogočanje načrtovanja prireje. Najnižje pa organizacija nakupa krmil in dejavniki, ki so povezani z nasveti odkupovalca rejcu; npr. o kakovosti in izboljšanju ekonomike reje in pomoč pri pridobivanju bančnih kreditov za naložbe.

Vprašalnik za rejce smo zaključili z oceno splošnih trditev o delovanju agroživilske verige. Pri tej seriji trditev smo ponovno pridobili bolj homogene odgovore pri obeh skupinah. Najvišjo stopnjo strinja je pri obeh skupinah dobila trditev, da če bi se rejci povezali, bi se njihov ekonomski položaj izboljšal. Žal se realnost v Sloveniji razlikuje o deklarativnih mnenj, saj je stopnja povezanosti izrazito nizka, razloge za tako stanje pa je moč iskati tudi v institucionalnih strukturah v kmetijstvu. Pri govedorejcih sledi trditev, da dolgoročno sodelovanje pripomore k boljšemu ekonomskemu izidu za rejca, ki je pri prašičerejcih na tretjem mestu, medtem ko se je na drugo mesto uvrstila trditev o pozitivnih učinkih pogodbe na zmanjševanje poslovnega tveganja za rejca. Ta je pri govedorejcih na tretjem mestu, sledi pa izjava, da je kmetijska zadruga najboljši posrednik med kmeti in živilsko industrijo, ki je pri prašičerejcih uvrščena nižje in jo je po povprečni oceni presegla trditev, da sodelovanje med rejci in mesarji omogoča doseganje boljše kakovosti mesa in izdelkov. Obe izjavi sta pri prašičerejcih že v rangu rahlega nestrinjanja, povprečna ocena odgovorov govedorejcev so v indiferentnem rangu, medtem ko je naslednja izjava že pri obeh skupinah v rangu nestrinjanja. Poslovanje preko zadruga po odgovorih respondentov ne omogoča doseganje boljšega poslovnega rezultata, prav tako pa vnaprejšnja pogodba z odkupovalcem ne zagotavlja višje odkupne cene. Rezultati kažejo, da obe skupini nasprotujeta prodaji deležev kmetijskih zadrug v živilskopredelovalnih podjetjih, absolutno

zanikanje pa ugotavljamo za trditev, da so dobički v oskrbni verigi pravično razdeljeni med kmeti, zadrugami, živilskimi podjetij in trgovci.

Tretja serija vprašalnikov je bila namenjena mesnopredelovalni industriji, kjer ugotavljamo, da dejavnost klanja govedu izvaja večji delež respondentov, kot klanje prašičev, pri čemer je potrebno izpostaviti izredno velik delež klanja doma, tako pri rejcih, kot pri »kupcih za koline«. Posledično je pri subjektih, ki govedo koljejo tudi velik delež tistih, ki koljejo uslužnostno kmetom in drugim mesnopredelovalnim subjektom. V nadaljevanju smo se osredotočili le na nabavo govedu za zakol, ki jo respondenti uporabljajo za lastne potrebe (konfekcioniranje ali predelava). Pri oceni ponujenih petih najpogostejših v Sloveniji prisotnih nabavnih virov ugotavljamo, da je polovica respondentov, ki izvajajo klanje govedu združnih podjetij, pri čemer nobeno od njih ne nabavlja govedu izključno preko zadruge ali zadrug, v čigar lasti so. Nadalje je za več kot tri četrtine respondentov najpomembnejši dobavitelj klavne govedu kmetijska zadruga, kar pomeni, da tudi druga mesnopredelovalna podjetja živino kupujejo preko zadrug. Odgovori so skladni z ugotovitvami pri vprašalnikih za govedorejce. Le manjši delež mesnopredelovalnih podjetij navaja kot glavnega dobavitelja domačega trgovca z živino, še manjši pa je delež tistih, ki kot glavni vir navajajo neposredno rejca. Prevladujoči način sodelovanja z najpomembnejšim dobaviteljem klavne govedu je poslovanje na podlagi ustvarjenega zaupanja brez pogodbe, visok delež pa dosega tudi sodelovanje preko lastniške povezave (zadružna podjetja), le nekoliko nižji pa je delež sodelovanja na podlagi dolgoročne pogodbe. Tisti respondenti, ki imajo pogodbe navajajo, da je najpogostejši element med mesnopredelovalnim podjetjem in najpomembnejšim prodajalcem klavne govedu količina odkupa, sledi plačilni rok in način določanja cene ob odkupu. Preostali elementi so občutno manj pogosti, možnosti pogodbenega določila o ciljni teži živali, zahteve glede tehnologije reje in zahteve po standardih ekološkega kmetijstva pa respondenti v pogodbah sploh ne vključujejo. Respondenti v mesnopredelovalni industriji poročajo o slabši stopnji upoštevanja pogodbe z njihovimi dobavitelji pitane govedu, vendar rezultati niso izrazito slabi. Četrtnina respondentov izjavlja, da se pogodba v celoti upošteva, slabi dve tretjini pa, da se upošteva v precejšnji meri.

Nadaljujemo z zaključki glede aktivnosti klanja prašičev, ki ga je izvajala manj, kot tretjina respondentov. Respondenti, ki koljejo v veliki večini koljejo tudi uslužnostno za rejce, nekoliko manjši pa je delež uslužnostnega klanja za druge mesnopredelovalne obrate, ta model je manj prisoten, saj prevladuje neposredna nabava klavnih polovic. Pri nabavnih virih za prašiče za lastno porabo sta glavna vira enakovredno prisotna in predstavljata izrazito velik delež v celotni distribuciji. Ugotavljamo, da sta kategoriji glavnega dobavitelja večji rejec in kmetijske zadruga dosegla po štirideset odstotni delež, sledita pa domači in tuji trgovec z živino s po desetimi odstotki. Pri sodelovanju z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev ima polovica podjetij sklenjeno pogodbo o dolgoročnem sodelovanju, slaba tretjina pa jih z dobaviteljem sodeluje na podlagi dolgoletnega zaupanja brez pisnih pogodb. Noben od respondentov pa nima sklenjene pogodbe o turnusnem pitanju (t.i. pogodbeno pitanje). Kot smo že omenili pa je petina respondentov z glavnim dobaviteljem lastniško povezani (zadružno podjetje ali podjetje v skupini), kar pomeni izrazito integrirano sodelovanje. Tudi pri pogodbah, ki jih imajo podjetja

sklenjena z dobavitelji klavnih prašičev so najpogostejša tri določila, le njihovo zaporedje frekventnosti je nekoliko drugačno. Vsi respondenti s pogodbami imajo določbo o plačilnem roku, sledi način določanja odkupne cene, količina nakupa je pogodbeno določena v pogodbah slabih dveh tretjin podjetij. Preostali pogodbeni elementi pa imajo občutno nižje pojavnosti. Ponovno ugotavljamo, da pogodbe respondentov z najpomembnejšim dobaviteljem klavnih prašičev ne vsebujejo določil glede datumov odkupa, točno odkupno ceno, zahteve glede tehnologije reje živali ter zahteve o upoštevanju standardov ekološkega kmetijstva. Ponovno je upoštevanje pogodb zadovoljivo, saj okoli polovice respondentov poroča o popolnem upoštevanju določil, preostali pa v precejšnji meri.

Prikaz zaključkov nadaljujemo z značilnostmi nabavnih tokov za meso govedi, ki jo mesnopredelovalna podjetja uporabljajo za lastno nadaljnjo rabo. Najpomembnejši vir mesa za respondente je lastni zakol, sledi pa nakup mesa pri slovenski klavnici, nekoliko nižji delež pa je dosegel uslužnostni zakol pri slovenski klavnici. Po pomenu sledi domači trgovec, manj kot desetina pa meso govedi nabavlja v tujini. Pri dobavi mesa govedi več kot polovica podjetij s svojim najpomembnejšim dobaviteljem posluje brez formalne pogodbe, ampak na podlagi ustnih dogovorov oz. dolgoročnega zaupanja. Le slaba tretjina jih ima s svojim najpomembnejšim dobaviteljem mesa govedi sklenjeno pogodbo. Pri nabavi mesa je torej pogodbenih relacij razmeroma malo, tisti ki pa pogodbo imajo, pa poročajo o dveh ključnih pogodbenih določilih; to sta plačilni rok in način določanja cene ob nakupu, preostali elementi so manj frekventni. Tudi predelovalna podjetja ne poročajo o težavah zaradi neupoštevanja pogodb v oskrbni verigi z mesom govedi. Pri najpomembnejših dobaviteljih mesa prašičev ugotavljamo, da so viri enakomerno razpršeni, saj so kar tri kategorije prejele enak delež nominacij (okoli ene četrtine). Viri so poleg lastnega zakola še nakup mesa v tujini (klavnica) in uslužnostni zakol v slovenski klavnici. Preostali delež je razdeljen med dobavitelje, ki so kategorizirani kot domači trgovci z mesom ter slovenska klavnica (nakup mesa). Pri nabavi mesa prašičev ugotavljamo nekoliko večji delež respondentov, ki imajo z dobaviteljem sklenjeno pisno pogodbo (več kot polovica), dobra tretjina pa z dobaviteljem sodeluje na podlagi zaupanja. Pogodbe, ki jih imajo sklenjeni mesnopredelovalni obrat z dobavitelji mesa prašičev vsebujejo določila o plačilnem roku, le nekoliko manj jih poroča o predpisanem načinu določanja odkupne cene. Določene so tudi količine odkupa, slaba polovica pa ima v pogodbah določila o prevozu. Ponovno so pogodbe, ki so sklenjene upoštevajo v veliki meri in na tem področju tudi pri dobavi mesa prašičev ne prihaja do kršenja pogodbenih določil.

Delovanje oskrbne verige rdečega mesa smo v nadaljevanju proučevali s podrobnejšimi vprašanji v zvezi z odnosi mesnopredelovalnih podjetij z dobavitelji klavne živine in mesa. Oblikovali smo več aspektov vertikalnih odnosov, ki smo jih pridobili v pregledu literature, in jih vnesli v različno oblikovana vprašanja anketnega vprašalnika. Ugotavljamo, da skoraj dve tretjini respondentov ni spreminjalo števila dobaviteljev surovin, prav tako pa v preteklih treh letih ni prišlo do pomembnejših sprememb pri glavnih dobaviteljih, torej tistih, s katerimi respondenti realizirajo največje deleže nabave surovine.

Nadaljujemo s prikazom zaključkov glede kvalitativnih aspektov odnosov med dobavitelji klavne živine in mesa ter mesnopredelovalnimi podjetji. Potrjuje se ugotovitev, da sodelovanje z glavnimi dobavitelji poteka brez težav, prav tako pa je visoko stopnjo strinjanja dosegla trditev, da se glavni dobavitelj trudijo povečati obseg sodelovanja. Visoko raven zaupanja v medsebojnih odnosih potrjuje uvrstitev te trditve na tretje mesto. Pomemben element institucije vertikalnega sodelovanja je percipirana enakovrednost partnerjev, kar se v relaciji do dobaviteljev mesa s strani mesnopredelovalnih podjetij potrjuje, prav tako pa respondenti potrjujejo tezo, da jih glavni dobavitelji obravnavajo, kot pomembne kupce. Nižje pa se je uvrstila izjava, glede ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev, saj je ocena v spodnjem rangu indiferentne ocene. Trditvi, ki sta dosegli najnižji stopnji strinjanja se navezujeta skupne raziskovalne in razvojne projekte ter naložbene projekte, ki jih respondenti z dobavitelji praktično nimajo.

Proučili smo tudi odvisnost respondentov od dobaviteljev mesa in klavne živine in mesnopredelovalnih podjetij, t.i. bariere izstopa in ugotovili, da je stopnja odvisnosti razmeroma majhna. Slaba tretjina bi namreč glavne dobavitelje zamenjala brez večjih težav, okoli polovice pa bi ob njihovi morebitni zamenjavi morala izvesti le manjše prilagoditve.

Ugotavljamo, da so respondenti zadovoljni s kakovostjo surovin glavnih dobaviteljev in glede pozornosti, ki jo temu področju le-ti namenjajo. V rangu indiference sta se uvrstili trditvi, glede vpliva ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev na poslovanje mesnopredelovalnega podjetja in glede ekonomske učinkovitosti glavnih dobaviteljev. Tudi tukaj je mnenje razmeroma pozitivno. Respondenti se delno strinjajo, da se njihovi glavni dobavitelji trudijo izboljšati ekonomsko učinkovitost, v enakem rangu pa je trditev glede prilagajanja kupcev zahtevam glede kakovosti ter pozitivnemu vplivu konkurenčnosti glavnih dobaviteljev na uspešnosti poslovanja mesnopredelovalnega podjetja. V rangu ocen zmernega nestrinjanja sta uvrščeni trditvi, da bi ob zamenjavi glavnega dobavitelja podjetje težko doseglo dosedanji kakovost proizvodov – torej specifične navezave na kakovost mesa dobavitelja ni zaznati, prav tako pa respondenti ne problematizirajo nihanja kakovosti surovin pri glavnih dobaviteljih.

Ugotovitve glede potencialnih učinkov poglobljenega poslovnega sodelovanja med dobaviteljem klavne živine oz. mesa in mesnopredelovalno industrijo kažejo, da je po mnenju respondentov ta učinek najmanjši pri stroških režije v nabavi nekoliko večji pozitivni učinek pa ugotavljamo pri doseženi ceni surovine. Sodelovanje med kupcem in dobaviteljem zmanjšuje poslovno tveganje, s čimer se strinja tri četrtine respondentov, še večjo stopnjo strinjanja pa ugotavljamo pri oceni sodelovanja na učinkovitost proizvodnje. Potencialni učinki poglobljenega sodelovanja na kakovost proizvodov in kakovost surovin so ocenjeni zelo visoko, zanimivo in presenetljivo pa največje pozitivne učinke respondenti navajajo za ugled pri potrošnikih.

Nadalje ugotavljamo razmeroma visoko stopnjo zadovoljstva z odnosi tudi na področju komunikacije med dobavitelji in mesnopredelovalnimi podjetji. Trditev glede odzivnosti dobaviteljev na zahteve respondentov je že v nižjem rangu strinjanja, še slabše pa je ocenjeno pridobivanje informacij pri dobavitelju, ki so koristne za poslovanje respondentovega podjetja. V interval »nestrinjanja« so se uvrstile tri trditve – respondenti v večini z dobavitelji ne izvajajo elektronske izmenjave podatkov, še redkeje pa so organizirana delovna srečanja z dobavitelji .

Najnižjo oceno pa je dobila ocena glede primernosti zadrug za posredovanje med dobavitelji surovin in mesnopredelovalnimi podjetji. Ključni dejavniki za uspešno sodelovanje med dobaviteljem in mesnopredelovalnim podjetjem izrazito izstopa kakovost dobavljene klavne živine oz. mesa na drugem mestu pa je zagotavljanje konkurenčnih cen. Občutno nižje sta rangirana dejavnika natančnost dobav in dejstvo, da je dobavitelj iz Slovenije, še nižje pa dejstvo, da je dobavitelj iz ožjega okolja in ugodni plačilni pogoji. Kot kažejo rezultati, dobra osebna poznanstva in ugled dobavitelja ne prispeva odločilno k uspešnosti poslovanja. Zadnji na lestvici dejavnikov pa je lastniška povezanost, ki po mnenju respondentov zelo malo pripomore k uspešnemu sodelovanju. Trije od ponujenih dejavnikov pa naj nebi imeli pozitivnega učinka na uspešnost sodelovanja, in sicer: formalna pogodba o sodelovanju, primerljiva velikost in skupni razvojni projekti.

Vprašalnik smo usmerili tudi v proučevanje odnosov med mesnopredelovalnimi podjetji in trgovino, vendar so odgovori na vprašanja razmeroma homogeno razporejeni v »komfortnem območju«, torej okoli indiferentnega odgovora. Zanimivo je, da najvišjo stopnjo strinjanja ugotavljamo za trditve glede kakovosti sodelovanja z glavnim trgovcem, le nekoliko nižje je trditve o namerah glavnih trgovcev po povečanju obsega poslovanja. So pa povprečne ocene občutno nižje, kot pri oceni odnosov z dobavitelji surovin. Zadnje tri trditve so uvrščene trditve v intervalu zmernega nestrinjanja. Respondenti se ne strinjajo s trditvijo, da imajo z glavnim trgovcem partnerski odnos, prav tako glavnih trgovcev ne zanima njihovo poslovanje in pri poslovanju z glavnim trgovcem ne verjamemo na besedo. Bariera izstopa je pri odnosih z glavnimi trgovci precejšnja (vertikalna odvisnost), saj več kot tretjina respondentov ne bi mogla ustrezno nadomestiti hipotetične zamenjava glavnega trgovca. Dobra petina bi sicer glavnega trgovca lahko zamenjala, vendar z obsežnimi prilagoditvami.

Tudi naslednja serija trditve glede sodelovanja respondentov z glavnimi trgovci daje zanimive rezultate, saj potrjuje hipoteze, da glavni trgovci silijo k stroškovni racionalizaciji in vplivajo na kakovost proizvodov. Le nekoliko je nižje strinjanje, da glavni trgovci izrazito izpostavljajo kakovost proizvodov, sledi pa trditve glede spodbujevalnega učinka sodelovanja glavnih trgovcev na razvoj novih proizvodov. Glavni trgovci respondentom le redko svetujejo v zvezi z zmanjševanjem logističnih stroškov pri poslovanju, trditve, da poslovanje z glavnim trgovcem anketirancem omogoča dobre poslovne rezultate pa je dosegla rob indiferentnega odgovora. Izjavi, ki se navezujeta na upoštevanje argumentov dobaviteljev pri pogajanju z glavnimi trgovci in z večjim prevzemanjem poslovnega tveganja s strani trgovcev, kot s strani dobaviteljev, pa sta v rangu nestrinjanja. Pogajalska moč v odnosu med dobavitelji in glavnimi trgovci je razmeroma majhna, saj dobra četrtnina respondentov izjavlja, da nima nikakršnega vpliva na pogoje sodelovanja, polovica pa, da je njihov vpliv zelo majhen. To potrjuje, tudi dejstvo, da ugotavljamo najvišjo stopnjo strinjanja za trditve, da je sodelovanje respondenta z glavnim dobaviteljem ogroženo, če ne sprejmejo pogojev trgovca. Nekoliko nižje pa je strinjanje s trditvijo, da respondenti hitro rešijo morebitne poslovne spore. Presenetljivo nizko je uvrščena trditve glede sankcioniranja napak pri poslovanju s strani glavnih trgovcev.

Zaključki glede kakovost komunikacije med glavnimi trgovci kažejo, da je raven komunikacije med bolj zadovoljivimi aspekti. Občutno nižje je strinjanje za glede elektronske izmenjave podatkov, ki jo izvaja okoli tretjina prav tako je nejasen rezultat glede dobrih osebnih odnosov z zaposlenimi pri glavnih trgovcih. Manj kot petina dobaviteljev izvaja skupne aktivnosti za pospeševanje prodaje, še manj je delovnih srečanj respondentov z glavnimi trgovci. Prodajne rezultate trgovci redno poročajo dobri tretjini respondentov, večje deleže zanikanja pa ugotavljamo pri trditvi o posredovanju drugih koristnih informacij s strani trgovca. Glede vprašanja o posredovanju informacij na podlagi katerih je možno planiranje proizvodnje so respondenti razdvojeni, saj skoraj polovica te informacije od trgovcev pridobiva, tretjina pa to zanika. Izenačeno pa je mnenje glede pretoka informacij glede potrošniških trendov v prodajni kategoriji, saj kar 62% respondentov to zanika. Na podlagi zadnje trditve ugotavljamo, da je delež tistih respondentov, ki z glavnimi trgovci izvajajo skupne razvojne projekte skoraj zanemarljiv, velika večina tovrstne aktivnosti zanika.

Zadnji vsebinski blok smo namenili respondentom, ki svojega blaga ne prodajajo preko trgovcev, ampak neposredno v lastnih prodajnih kapacitetah. V vzorcu je bilo takih respondentov dobra petina in več kot polovica jih ni nikoli poslovala s trgovci. Respondenti se za neposredno prodajo odločajo zaradi želje po stiku s potrošniki, visoko pa je ocenjen tudi dejavnik boljše ekonomičnosti pri tem modelu, kot pa pri poslovanju preko posrednikov. Visoka stopnja strinjanja je ugotovljena za trditev, da model poslovanja z neposredno prodajo ne omejuje razvoja mesnopredelovalnega podjetja, občutno nižje pa je trditev, da v trgovske verige lahko vstopajo le velika podjetja. Polovica respondentov se s to trditvijo v celoti ali v precejšnji meri strinja, dobra petina pa ne. Tudi omejene kapacitete so lahko bariera vstopa v trgovske verige, s čemer se strinja dobra polovica respondentov, proti pričakovanjem pa je dejavnik diferenciacije po kakovosti ocenjena nizko. To pomeni, da ni znamenj, da bi majhna mesnopredelovalna podjetja v posebnih distribucijskih kanalih nastopala zato, da bi izpostavljala višjo kakovost svojih proizvodov. Vprašalnik smo zaključili z vprašanjem glede namer respondentov za vključevanje v trgovinske verige. Ugotavljamo, da popolne preusmeritve ne načrtuje noben od respondentov, četrtnina jih o vključevanje v trgovinske sisteme, vendar z omejenimi kapacitetami, glavnina pa ostaja v poslovnem modelu lastne prodajne funkcije.

7) PRILOGE – ANKETNI VPRAŠALNIKI

ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA

**OSKRBNE VERIGE RDEČEGA MESA V SLOVENIJI
– ANALIZA STANJA IN OBLIKOVANJE RAZVOJNIH
MODELOV ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI**

(V4-0410)

PRILOGA 3

Delovni sklop B: Delovni sklop

Oblikovanje razvojnih modelov za doseganje konkurenčnosti

Raziskovalna organizacija:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

Groblje 3, 1230 Domžale

KATEDRA ZA AGRARNO EKONOMIKO, POLITIKO IN PRAVO

Domžale, oktober, 2010

METRONIK d.o.o.

Stegne 9a

1000 Ljubljana

METRONIK

Avtorji:	dr. Alenka Žnidaršič, Metronik
	dr. Aleš Kuhar, Biotehniška fakulteta
Naziv dokumenta:	CRP Projekt V4-0410
Verzija:	
Datum:	20.avgust 2010

Kazalo

1	Koncepti oskrbnih verig.....	5
1.1	Upravljanje oskrbne verige.....	7
1.2	Prepoznavanje tveganj v oskrbni verigi.....	8
1.3	Koncept verige vrednosti.....	9
1.4	Oskrbne verige v novi ekonomiji.....	10
1.4.1	Informatizacija oskrbne verige.....	10
1.4.2	Referenčni modeli IT za proizvodna podjetja.....	11
1.4.3	Sistemi MES.....	13
1.4.4	Ali so sistemi MES konkurenca sistemom ERP?.....	14
1.4.5	Problem integracije posameznih informacijskih sistemov.....	15
2	Oskrbna veriga rdečega mesa	17
3	Pregled modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji.....	22
4	KOŠAKI, Tovarna mesni izdelkov d.d.	25
4.1	Izhodišča.....	25
4.2	Poslovni model.....	25
4.3	Pomen dodane vrednosti.....	26
4.4	Predstavitve modela oskrbne verige	26
4.4.1	Dobavitelji.....	27
4.4.2	Mesno-predelovalno podjetje.....	28
4.4.3	Distribucija in prodaja.....	29
4.5	Informacijski tokovi v oskrbni verigi in planiranje	30
4.5.1	Dobavitelji – mesnopredelovalno podjetje.....	30
4.5.2	Planiranje proizvodnje.....	30
4.5.3	Mesnopredelovalno podjetje – distributerji in trgovine.....	31
4.6	Merjenje učinkovitosti in analiza izgub.....	32
4.7	Povzetki analize modela oskrbne verige.....	33
5	Celjske mesnine	35
5.1	Izhodišča.....	35
5.2	Poslovni model.....	36
5.3	Pomen dodane vrednosti.....	36
5.4	Predstavitve modela oskrbne verige	36
5.4.1	Dobavitelji.....	37
5.4.2	Mesno-predelovalno podjetje.....	38
5.4.3	Distribucija in prodaja.....	39

5.5	Informacijski tokovi v oskrbni verigi in planiranje	39
5.5.1	Dobavitelji – mesnopredelovalno podjetje.....	39
5.5.2	Planiranje proizvodnje.....	40
5.5.3	Mesnopredelovalno podjetje – distributerji in trgovine.....	41
5.6	Merjenje učinkovitosti in analiza izgub.....	41
5.7	Povzetki analize modela oskrbne verige.....	43
6	Panvita MIR	45
6.1	Izhodišča.....	45
6.2	Poslovni model	46
6.3	Pomen dodane vrednosti.....	46
6.4	Predstavitev modela oskrbne verige	47
6.4.1	Dobavitelji.....	47
6.4.2	Mesno-predelovalno podjetje.....	49
6.4.3	Distribucija in prodaja	50
6.5	Informacijski tokovi v oskrbni verigi in planiranje	50
6.5.1	Dobavitelji – mesnopredelovalno podjetje.....	50
6.5.2	Planiranje proizvodnje.....	51
6.5.3	Mesnopredelovalno podjetje – distributerji in trgovine.....	52
6.6	Merjenje učinkovitosti in analiza izgub.....	52
6.7	Povzetki analize modela oskrbne verige.....	53
7	Mesarstvi Kodila.....	55
7.1	Izhodišča.....	55
7.2	Poslovni model	55
7.3	Predstavitev modela oskrbne verige	56
7.3.1	Dobavitelji.....	56
7.3.2	Mesno-predelovalno podjetje.....	57
7.3.3	Distribucija in prodaja	58
7.4	Povzetki analize modela oskrbne verige.....	58
8	Povzetek ugotovitev	59
8.1	Oskrbne verige rdečega mesa v Sloveniji.....	59
8.1.1	Ključni elementi za odličnost oskrbne verige.....	62
8.2	Oskrbne verige v drugih industrijskih branžah	63
9	Literatura	65

1 Koncepti oskrbnih verig

Oskrbna veriga je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, katera sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve. Sestavljena je iz dobavitelja, proizvajalca, distribucijskih kanalov, povezovalne mreže in odnosov v proizvodnji ali nabavi s storitvami (Slika 1).



Slika 1 Koncept oskrbne verige z vidika toka izdelka skozi proces

Učinkovita oskrbna veriga zahteva integracijo vseh procesov od nabave do distribucije izdelkov končnemu kupcu.

Poudarimo lahko štiri bistvene razlike od tradicionalnega pristopa logistike (Rushton, Oxley in Croucher, 2000):

- Oskrbna veriga je celota, ne posamezni elementi. Tako v mnogih naprednih podjetjih gledajo tudi na logistiko. Resnična sprememba je v tem, da sta v celotno verigo vključena tudi dobavitelj in končni uporabnik.
- Obvladovanje oskrbne verige je bolj strateško odločanje (načrtovanje) kot operativni proces.
- Obvladovanje oskrbne verige zmanjšuje potrebo po skladiščenju, ker omogoča uravnoteženost integriranega pretoka izdelkov.
- Napredek v informacijskem sistemu omogoča integrirano informacijo skozi ves proces, ne le za posamezne etape. Za uspeh verige je to osnovnega pomena.

Tradicionalno so funkcije oskrbne verige delovale samostojno. Sinhronizacije med njimi ni bilo, vsaka je imela svoje cilje. Pogosto se je dogajalo, da so bili cilji posameznih funkcij medsebojno nasprotujoči. Končni učinek samostojno delujočih funkcij se kaže v dejstvu, da nobena organizacijska struktura ni delovala uigrano in kot celota. Obvladovanje oskrbne verige pa nam omogoča združevanje in sinhronizacijo vseh sestavnih delov verige.

Z oskrbno verigo razumemo vse dejavnosti, ki omogočajo oskrbo proizvodnje z materialnimi viri in pretok izdelkov do končnega uporabnika ter s tempovezan tok informacij. Materialni tok in tok informacij tečeta v obe smeri oskrbne verige, po verigi navzdol in navzgor.

Oskrbno verigo je v praksi v različnih oblikah povezovanja (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005):

(a.) Upstream oskrbna veriga

Vključuje prvi nivo dobaviteljev in njihove dobavitelje. Taka relacija se lahko razteza v več nivojih do vira surovin.

(b.) Interna oskrbna veriga

Vključuje vse procese znotraj podjetja (proizvodna podjetja), ki preoblikujejo v vhode v izhode. Zadeva procese od vstopa surovin v podjetje do distribucije zunaj podjetja.

(c.) Downstream oskrbna veriga

Vključuje procese, ki skrbijo za dostavo izdelka končnim kupcem. V širšem smislu se oskrbna veriga konča takrat, ko izdelek pride iz dobave.

Oskrbna veriga obsega upravljanje informacijskih sistemov, nabavo materiala, management proizvodnje, upravljanje z zalogami, skladiščenje, embaliranje izdelkov in druge dejavnosti. Obvladovanje oskrbnih verig lahko v grobem razdelimo na dva dela (Kalakota in Robinson, 1999):

(a.) **planiranje** in

Proces planiranja je osredotočen na napoved potreb, simulacijo zalog, učinkovito distribucijo, transport, planiranje proizvodnje in terminiranje.

(b.) **izvajanje**.

Proces izvajanja se nanaša na nabavo, proizvodnjo in distribucijo izdelkov v celotni verigi.

Oskrbna veriga je koncept horizontalne in vertikalne povezanosti podjetij, katera sinergijsko prispevajo k večji dodani vrednosti in koristi izdelka ali storitve. Obvladovanje oskrbne verige ni isto kot vertikalna integracija, v kateri so navadno podjetja kapitalno in lastniško povezana.

Uspeh oskrbne verige zahteva uigrano in usklajeno delovanje vseh njenih členov. Sodelovanje pri načrtovanju, uvedbi in upravljanju številnih poslovnih procesov je ključnega pomena. Razvoj in integracija zaposlenih, tehnoloških virov, koordiniranje informacij, materialnih in finančnih tokov so nujni predpogoji za uspešno vpeljevanje koncepta oskrbne verige (Veselko, 2003).

Vse bolj postaja jasno, da so procesi, s katerimi zadovoljujejo potrebe svojih odjemalcev, ključnega pomena za vsako podjetje. Logistika je nit, ki povezuje te ključne procese in postavlja temelje za oblikovanje sistemov, ki zagotavljajo stroškovno učinkovito oskrbovanje v celotni oskrbni verigi.

Sodobno pojmovanje logistike je opredeljeno kot strateško usmerjanje gibanja in skladiščenja materiala, sestavnih delov in končnih izdelkov s ciljem prispevati k sedanjim in prihodnjim dobičkonosnosti z učinkovitim izpolnjevanjem naročil kupcev. Logistika je tako v svojem bistvu povezovalni proces, ki skuša optimizirati tok materiala, polizdelkov in končnih izdelkov skozi organizacijo in njegov tok do končnega porabnika.

V tem povezovalnem procesu se potrebe odjemalcev podjetja prevajajo v zahteve najprej do proizvodnje in nato do dobaviteljev materiala. Zato širitev logistične funkcije nazaj k dobaviteljem in naprej h končnemu porabniku prinaša velike koristi podjetju. To pa je zamisel vodenja oskrbne verige, ki ga podjetje uresničuje s svojim logističnim sistemom.

1.1 Upravljanje oskrbne verige

Upravljanje oskrbne verige (angl. Supply Chain Management) je strateški proces, ki združuje sistematično načrtovanje in obvladovanje vseh materialnih in informacijskih tokov – od prepoznavanja potreb končnega uporabnika do nabave surovin in distribucije izdelka temu uporabniku.

Gre za obsežno povezovanje vseh podprocesov, ki omogočajo izmenjavo informacij in gibanje materialnih dobrin med dobavitelji in končnimi porabniki, vključno s proizvajalci, distributerji, trgovci na drobno in katerim koli drugim podjetjem znotraj obširne oskrbne verige v celoto. Cilj oskrbne verige podjetja (Potočnik, 2002) je, da maksimira dobiček s povečano konkurenčnostjo, nižjimi stroški in najkrajšim možnim časom postrežbe porabnikov. Zato konkurenčni boj ne poteka več med posameznimi podjetji, temveč med oskrbnimi verigami.

Upravljanje oskrbne verige je sestavljeno iz treh podprocesov (Koch 2003):

a. Načrtovanje povpraševanja za učinkovito načrtovanje tržnega povpraševanja.

Cilja procesa načrtovanja povpraševanja sta razumevanje nakupnih navad strank in razvoj celostnih napovedi.

b. Načrtovanje dobave za optimalno razporejanje virov v skladu s povpraševanjem

Del tega procesa so dolgoročno načrtovanje dobave, načrtovanje zalog, distribucije, nabave, načrtovanje transporta in razporeditev nabave.

c. Načrtovanje naročil za učinkovito izpolnitev povpraševanja

Del tega procesa so sprejem naročil, preverjanje strank, obljuba izpolnitve naročil, upravljanje s predplačili, izpolnitev naročil.

Pogosto je neučinkovitost obstoječih verig posledica pomanjkanja zaupanja in pretoka informacij med členi oskrbne verige. Porabniki z vedno večjimi zahtevami pritiskajo na trgovce na drobno, ki prenesejo pritisk nazaj po verigi in zahtevajo od proizvajalcev dodatne koristi, da bi bili učinkovitejši v primerjavi s konkurenti.

Upravljanje oskrbnih verig in vzpostavljanje strateških povezav med podjetji je v prvi vrsti naloga vodstvenih struktur v podjetjih. Upravljanje oskrbne verige obsega upravljanje aktivnosti in procesov, ki omogočajo zagotovitev izdelka ali storitve končnemu potrošniku. Cilj oskrbnih verig je optimizacija nabave, proizvodnje, upravljanja z zalogami in transport preko vseh subjektov v oskrbni verigi.

Oskrbna veriga vključuje več (pogosto neodvisnih) podjetij v odnosu dobavitelj-kupec. Oskrbna veriga zajema celoten življenjski cikel izdelka. Vendar pa je oskrbna veriga več kakor samo pretok materialov, saj vključuje tudi pretok informacij in denarja ter postopke, ki vse to podpirajo. Podjetja in posamezniki, ki pri tem sodelujejo, so členi oskrbne verige.

Povezave med členi oskrbne verige so dvosmerne: čeprav gre blagovni tok večinoma od dobavitelja h kupcu, gre informacijski tok pogosteje v nasprotno smer. Kupec zagotavlja informacije o povpraševanju, kar najpogosteje tudi dokaj neposredno vpliva na sam izdelek.

1.2 Prepoznavanje tveganj v oskrbni verigi

Oskrbna veriga je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave osnovnih surovin, njihovo preoblikovanje v vmesne izdelke ter distribucijo izdelkov končnim kupcem (Geneshan, Harrison, 2003). Oskrbna veriga se sestoji iz posameznih faz oziroma procesov, ki ustvarjajo dodano vrednost končnemu izdelku.

Upravljanje oskrbne verige je velik izziv. V oskrbni verigi sodeluje več subjektov (podjetij ali organizacij). Pomemben korak do učinkovite oskrbe je učinkovito upravljanje znotraj posameznega subjekta, sodelovanje v logistiki pa prvi korak k upravljanju in optimizaciji oskrbne verige. Glavni poudarek koncepta oskrbnih verig je na medsebojnem sodelovanju ter čim bolj usklajenem delovanju posameznih členov verige, ki v končni fazi delujejo tako povezano, da sestavljajo enotno oskrbovalno verigo. Sodelovanje v okviru celotne oskrbne verige je zelo pomembno za zagotovitev robustnosti odločitev in njihovo usklajenost.

Večja kot so globalizacija trga, negotovost ponudbe in povpraševanja, uporaba proizvodnih, distribucijskih in logističnih partnerjev v zapleteni oskrbni verigi in krajši kot so življenjski cikli izdelkov in tehnologij, večja je izpostavljenost tveganjem v oskrbni verigi. Zato je zelo pomembno poznavanje tveganj, ki jih nosi samo podjetje in tveganj, ki jih nosijo njihovi dobavitelji in stranke (Christopher M., Lee, L.H, Supply chain confidence, 2001).

Podjetja se ponavadi osredotočijo na tradicionalne elemente oskrbne verige, pri tem pa pozabijo na pomembnost zaupanja znotraj oskrbne verige ter negativen učinek, ki ga ima pomanjkanje zaupanja posameznih členov v oskrbni verigi.

Tveganja v oskrbni verigi so različnih oblik, med katerimi je potrebno izpostaviti naslednje štiri:

- (a.) Finančna tveganja**, kot so npr. neuskklajene zaloge in posledično stroški zalog, nižanje cen, itd.
- (b.) Tržna tveganja**, ki so posledica nedosegljivih tržnih signalov; če ni mogoče pravočasno prilagoditi proizvodnje in dobave novemu povpraševanju; zamujene tržne priložnosti, če zaradi kratkih časov naročanja ni mogoče izpolniti naročil.
- (c.) Kaos tveganja**, ki so posledica pretiranih pritiskov, neposrednih posredovanj, ugibanj, nezaupanja in netočnih informacij.
- (d.) Tveganje sprejetih odločitev** so tveganja, ki so povezana s sprejetjem neučinkovitih odločitev (npr. ni mogoče oblikovati optimalnega načrta proizvodnje, če obstaja negotovost glede dobave potrebnih surovin).

Oskrbna veriga z visoko izpostavljenim tveganjem ne more biti učinkovita. Pomanjkanje zaupanja povzroči zmanjševanje odgovornosti do strank, težje je pravočasno reagirati na trgu, prav tako pa oteži konkurenčnost in ponudbo storitev strankam podjetja.

1.3 Koncept verige vrednosti

Koncept verige vrednosti izhaja iz vrednostne verige podjetja (angl. value chain analysis), zasnovane po Michaelu Porterju (Porter, 1985). Opredeljena veriga vrednosti se osredotoča na vprašanje, kako te aktivnosti ustvarjajo »vrednost« in kaj določa njihove stroške.

Vrednostno verigo podjetja pojmuje kot niz aktivnosti podjetja, ki so namenjene načrtovanju, razvoju, proizvodnji, prodaji in vzdrževanju izdelkov ali storitev. Te aktivnosti delimo na temeljne (vhodna logistika, proizvodnja, izhodna logistika, prodaja, trženje) in podporne, ki zagotavljajo optimalen razvoj in delovanje temeljnih aktivnosti. Rezultat vrednostne verige je dobiček, ki je v tem primeru razlika med dodano vrednostjo in stroški poslovanja, kar izkazuje primerjalno prednost podjetja.

Sodobne tehnologije in internet spreminjajo načine ustvarjanja in delovanja vrednostne verige v podjetjih. Vrednostna veriga je dejansko vrednostno omrežje ali splet, v katerem partnerji oskrbne verige (proizvajalci, dobavitelji, distributerji in potrošniki) sodelujejo s skupnim ciljem plasiranja vse bolj kompleksnih izdelkov in storitev na trg.

Veriga vrednosti je poslovni model, ki uporablja koncept elektronske oskrbovalne verige, da bi v največji meri zadostila kupcu in povečala donosnost poslovanja. Predstavlja fleksibilen, hitro odziven sistem na nove zahteve kupca; hitro odzivno mrežo, po kateri se nenehno pretakajo informacije od kupca do dobaviteljev (Bovet, 2000). Vrednostno verigo pojmuje v smislu kreiranja nove vrednosti za kupca, proizvajalca in dobavitelja.

Teorija oskrbnih verig, ki izhaja iz koncepta verige vrednosti se ukvarja s proučevanjem razvoja življenjskih ciklov izdelkov, transformacijo oskrbe, katere vloga se iz taktičnih operativnih nalog spreminja v strateško načrtovanje virov, proučuje možnosti zmanjšanja zalog in stroškov logistike poslovnih partnerjev. Povečuje hitrost komuniciranja, pretoka informacij skozi celotno mrežo poslovnih partnerjev, s katero želijo podjetja čim bolj učinkovito zadostiti zahtevam potrošnikov. Ustvarjajo se mreže ali grozdi poslovnih partnerjev, ki si delijo različne vire, si med seboj zaupajo in delijo stroške ter profit, ki ga dosežejo s pomočjo bolj povezanih procesov (Poirier, 2001).

Pomembna je strategija diferenciacije. To je strategija, s katero si podjetje prizadeva doseči razlikovanje svojega proizvoda od proizvoda konkurentov, in to na kakšen koli način – tak, ki ga kupec dojema kot dodano vrednost osnovnega proizvoda.

Priložnost za diferenciacijo lahko išče kjerkoli v poslovnem procesu – v izdelku ali storitvi na katerikoli stopnji v oskrbni verigi. V primeru, ko se podjetje-kupec osredotoči na diferenciacijo, bo običajno z dobavitelji vzpostavilo dolgoročen partnerski odnos, v katerem bo poskušalo tudi s pomočjo znanja in izkušenj dobaviteljev ustvarjati vrednost v razlikovanju od konkurence. To pomeni skupne tržne raziskave in skupen razvoj proizvodov.

1.4 Oskrbne verige v novi ekonomiji

Za razliko od klasičnih oskrbnih verig, ki so značilna za tradicionalna podjetja, so se ob pojavu interneta tudi na tem področju zgodile spremembe.

Čeprav v konceptualnem smislu ni sprememb, pa morajo podjetja zaradi hitrosti in dostopnosti informacij zagotoviti fleksibilne oskrbne verige, ki omogočajo hitre odzive na spremembo okolja, zniževanje zalog in ohranjanje lojalnosti kupcev (Kovačič in Bosilj Vukšić, 2005).

Ko podjetju uspe optimizirati notranje procese, zagotoviti hiter odziv in pregleden tok informacij, ki vplivajo na znižanje zalog in stroškov, pomeni, da je izkoristilo notranje rezerve in da so nadaljnje izboljšave možne samo v tesnejšem sodelovanju in povezovanju s poslovnimi partnerji, dobavitelji, kupci skozi celotno oskrbno verigo.

a. B2B izmenjava podatkov

Nekaj izboljšav v poslovanje so lahko prinesle že B2B (angl. Business-to-business) izmenjave podatkov, pri čemer je potrebna uskladitev podatkovnih struktur s partnerji ter informacijska povezanost.

b. Strateška oskrbna veriga

Težji korak naprej predstavlja povezava s partnerji v strateško oskrbno verigo, saj pri tem ne gre le za povezovanje informacijskih sistemov, temveč za povezovanje in optimizacijo procesov v novo vrednostno verigo. Ključna značilnost le-te je, da si v njej ne izmenjujemo samo podatkov, temveč gre za skupen, hitrejši razvoj izdelkov, izmenjavo znanja in podatkov o kupcih, finančnih, vrednostnih podatkov, skupno uporabo skladišč, transportnih sredstev in zmanjšanje zalog pri posameznih poslovnih partnerjih v verigi. Za uspeh pri teh aktivnostih je ključnega pomena sprememba poslovnega modela podjetja in partnerski odnos s pravimi poslovnimi partnerji.

Pregled nad stroški celotne verige med partnerji je pogoj za optimizacijo le-te. Pomembna je pravilna izbira strateških partnerjev, njihova zanesljivost, kakovost in medsebojno zaupanje (angl. collaborative commerce). Ob uspešni optimizaciji verige so prihranki pregledni in porazdeljeni med vse člane verige.

Konkurenčnost na trgu se ne meri več glede na konkurenčnost posameznega podjetja, ampak je bistvena učinkovitost celotne oskrbne verige, katere del so velika podjetja. Tako se tekmovanje med podjetji spremeni v tekmovanje med oskrbnimi verigami.

1.4.1 Informatizacija oskrbne verige

Proizvajati prave izdelke s pravo kakovostjo, ceno in (pripravljene za dobavo) ob pravem času za zadostitev potreb trga je še vedno osnovna zahteva. Na dosego teh ciljev pomembno vpliva učinkovitost vsakega člana (oziroma partnerja) v oskrbovalni verigi. Zahteva se odzivnost na zahteve partnerjev po sodelovanju in ažurnih informacijah. Tudi pri tem igrajo pomembno vlogo

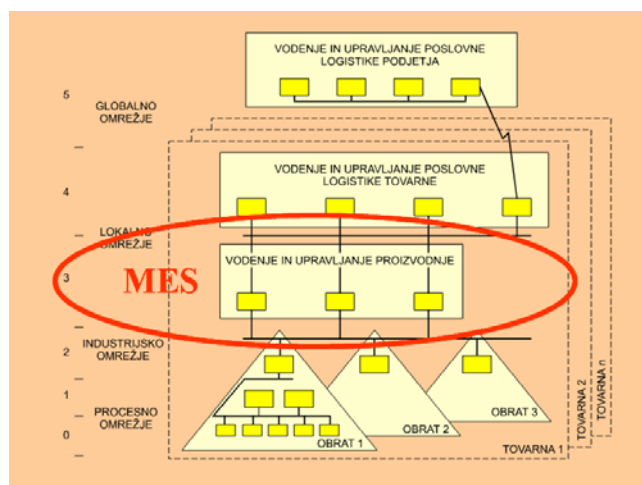
celoviti informacijski sistemi, ki zagotavljajo pretok informacij in sinhronizacijo aktivnosti v celotni oskrbovalni verigi.

Zaradi hitrosti sprememb v poslovnem svetu je pomembno zagotavljati prave (ažurne) informacije, ob pravem času, pravim uporabnikom. Opisane zahteve kar kličejo k uvajanju informacijskih sistemov, ki morajo podpirati različne zahteve in različne funkcionalnosti; tako v posamičnih podjetjih kot tudi v celotni oskrbovalni verigi. Razvoj informacijskih tehnologij in potrebe proizvodnih podjetij po uvajanju informacijskih sistemov so vplivali na razvoj standardnih namenskih informacijskih sistemov oziroma gradnikov.

V proizvodnih podjetjih prihaja do vzporednega uvajanja več programskih rešitev različnih dobaviteljev in ob tem do problemov glede funkcionalnosti ter integracije. Da bi se izognili navedenim problemom, so proizvodnim podjetjem dostopni referenčni modeli, ki lahko služijo kot pomoč pri zasnovi celovitega informacijskega sistema ter izbiri in integraciji posameznih standardnih gradnikov.

1.4.2 Referenčni modeli IT za proizvodna podjetja

V strokovni literaturi se srečamo z različnimi pogledi oziroma referenčnimi modeli, ki govorijo o arhitekturi sistemov IT za proizvodna podjetja. V splošnem govorimo o večnivojski arhitekturi (



Slika 2 Večnivojska arhitektura sistemov IT za proizvodna podjetja

Slika 2).

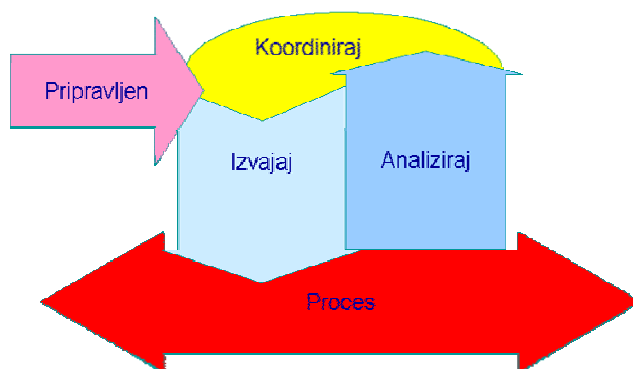
V okviru večnivojske arhitekture govorimo o informacijskih sistemih z naslednjimi funkcionalnostimi:

- **Vodenje procesov v proizvodnih obratih** na spodnjih treh nivojih, kjer so osnovni gradniki stroji in naprave, gradniki za procesno krmiljenje (PLC, angl. Programmable Logic

Controllers) ter informacijski sistemi za vodenje in nadzor (SCADA, angl. Supervisory Control And Data Acquisition). Informacijski sistemi za vodenje in nadzor so neposredno povezani s stroji in napravami, procesiranje podatkov pa poteka v realnem času. Njihova pomembna značilnost je osredotočenost na proces.

- **Vodenje in upravljanje proizvodnje**, kjer so informacijski sistemi povezani po eni strani v industrijsko omrežje po drugi pa v lokalno (poslovno) omrežje. Tovrstne sisteme pogosto imenujemo kar proizvodni informacijski sistemi, v zadnjih letih pa se srečujemo tudi z imenom MES (angl. Manufacturing Execution Systems). Poudariti je treba, da se s svojimi funkcionalnostimi osredotočajo na proizvod.
- **Vodenje in upravljanje poslovne logistike tovarne oz. podjetja**, kjer so gradniki, najpogosteje standardni sistemi ERP, povezani v lokalno poslovno omrežje.
- **Vodenje in upravljanje poslovne logistike podjetja**, kjer so gradniki tudi povezani v lokalno poslovno omrežje, vendar je to omrežje z lokalnimi omrežji tovarn povezano preko telekomunikacijskih poti. Na tej ravni govorimo o informacijskih sistemih, ki zagotavljajo podporo celotni oskrbni verigi.

Nekateri referenčni modeli postavljajo arhitekturo informacijskih sistemov z upoštevanjem vidika celotnega proizvodnega cikla, od faze razvoja in načrtovanja do izvajanja proizvodnega procesa ter izvajanja analiz, cilj pa je boljša koordinacija oziroma nenehno izboljševanje procesov v podjetju. Med tovrstnimi referenčnimi modeli naj omenimo model REPAC (angl. Ready, Execute, Process, Analyze, Coordinate) (Heaton, 1998) in Aplikacijski referenčni model (angl. Application Reference Model) (Bomel, 1996).



Slika 3 Model REPAC

V zadnjem času pa se govori predvsem o modelih, ki povezujejo informacijske sisteme za podporo proizvodnega podjetja in partnerjev v celotni oskrbovalni verigi (MESA International, 2004). Ta model je prikazan na sliki.

Izdelek	Oskrbovalna Veriga	Proizvodnja	Regulativa	Logistika	Kupec
PLM, PDM CAD/CAM /CAE EDA	SCM, APS SRM Oskrba E-commerce	MES, EAM Optimizacija procesa Podatkovni historian SCADA/HMI	Dokumentacijski sistemi ISO/QS 9000 ISO 14000 EH&S	Logistika WMS TMS	CRM E-commerce

Rešitve za podporo finančnega poslovanja in učinkovitosti
ERP, upravljanje stroškov, prodajne strategije, upravljanje profita
Analitske aplikacije in aplikacije KPI, spremljanje in upravljanje učinkovitosti

Infrastruktura in aplikacije, ki niso odvisne od procesa
Middleware&EAI, podatkovna skladišča
Upravljanje dogodkov in alarmiranje, E-commerce, E-meeting, XRM, upravljanje znanja

Infrastruktura HW in SW
Računalniške platforme, omrežja, omrežni servisi
Servisi
Svetovanje, tehnična podpora za orodja in sisteme, implementacija, podpora uporabnikom

Slika 4 MESA referenčni model (2004)

Vsi referenčni modeli poskušajo postaviti meje za posamezne funkcionalne enote, za katere obstajajo standardna programska orodja oz. rešitve. Za proizvodna podjetja je značilno, da se po uvedbi poslovnih informacijskih sistemov (ERP), kar je nekako zaznamovalo prejšnje desetletje, podjetja danes intenzivneje ukvarjajo tudi z informatizacijo proizvodnje in uvajanjem sistemov MES.

1.4.3 Sistemi MES

Osnovno definicijo sistemov MES je določilo mednarodno neprofitno združenje prodajalcev teh sistemov MESA International. Po tej definiciji sistemi MES zagotavljajo informacije, ki omogočajo optimizacijo proizvodnih aktivnosti od izdaje proizvodnega naloga do njegove realizacije.

Usmerjajo in vzpostavljajo proizvodne aktivnosti, se nanje odzivajo in o njih poročajo, vse v stvarnem času. S tem omogočajo takojšnji odziv na spremenjene pogoje proizvodnje. Z osredotočenjem le na aktivnosti, ki povečujejo dodano vrednost, povečujejo učinkovitost proizvodnih operacij in procesov, kar se kaže v boljšem izkoristku proizvodnih virov, točni dobavi izdelkov, hitrejšem obračanju zalog in izboljšanju denarnih tokov.

Pomembni trije sklopi vsakega sistema MES so (MESA, 1997):

- zagotavljanje genealogije oziroma sledljivosti skozi proizvodnjo,

-
- obvladovanje proizvodnega procesa (spremljanje zastojev, ključnih kazalnikov proizvodnega procesa itd.) ter
 - kakovost proizvodov.

Navedene funkcionalnosti lahko v največji možni meri temeljijo na realnih podatkih iz proizvodnega procesa, ki se obdelujejo v realnem času.

Bistvo teh sistemov dobro opiše že kratka definicija AMR (angl. Advanced Manufacturing Research, ameriške analitske organizacije iz Bostona), po kateri so to informacijski sistemi, ki *so v proizvodnem obratu in so umeščeni med sisteme za planiranje (v širšem smislu), ki so v pisarnah, in sisteme za neposredno vodenje industrijskih procesov, ki so neposredno v proizvodnji* (MESA International, 1995).

Uporabniki tovrstnih sistemov so ponavadi ljudje, ki so neposredno (direktno) ali posredno povezani z upravljanjem proizvodnje. To so operaterji v proizvodnih obratih, vodje obratov oziroma oddelkov in proizvodni management. Podatki so v ustrezni obliki za poslovno odločanje posredovani tudi managementu podjetja.

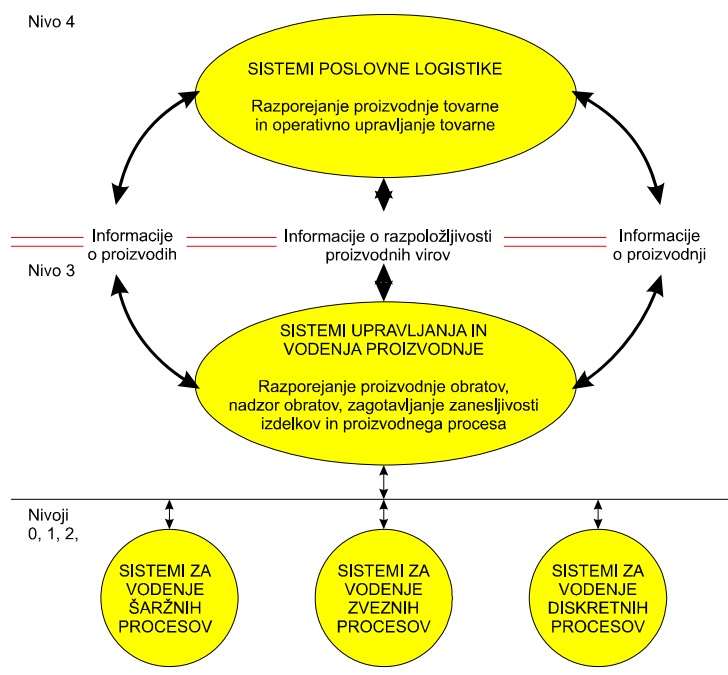
Ali se je uvajanje sistemov MES v proizvodna podjetja začelo šele v zadnjih letih? Funkcionalnosti, ki spadajo pod okrilje tovrstnih sistemov, niso novost. Večino proizvodnih podjetij že ima uvedene nekatere funkcionalnosti MES, ali v papirnati obliki ali z različnimi informacijskimi rešitvami, ki so pogosto razvite po meri naročnika. Res je, da je šele v zadnjih letih prišlo do uvajanja celovitih sistemov MES. Med razlogi za to lahko navedemo hiter razvoj informacijskih tehnologij, kar je s tehničnega vidika omogočilo upravljanje kompleksnih proizvodnih procesov z uporabo standardne strojne opreme in pojav komercialno dostopnih orodij, ki vključujejo standardne funkcionalnosti MES. Pomembne značilnosti teh orodij so: modularnost in konfigurabilnost (fleksibilno okolje rešitev zamenjuje "monolitne" aplikacije), odprtost sistemov (omogoča povezovanje z drugimi informacijskimi sistemi), standardni vmesniki na procesne naprave (npr. standard OPC), omogočen internetni dostop. Microsoft windows je postal standard za proizvodne informacijske sisteme, kar je pomembno vplivalo tudi na znižanje operacijskih stroškov za uvajanje in uporabo tovrstnih sistemov.

1.4.4 Ali so sistemi MES konkurenca sistemom ERP?

Poslovni informacijski sistemi (ERP) ponavadi vsebujejo tudi module za proizvodnjo, ki deklarativno vsebujejo podporo za planiranje proizvodnje, vodenje proizvodnje po proizvodnih nalogih, sledljivost. Postavlja se vprašanje, ali so sistemi MES sploh potrebni oziroma ali lahko vso informacijsko podporo zagotovimo s sistemi ERP? Analiza kaže, da sistemi ERP obravnavajo proizvodni proces kot "črno škatlo" in se ne ukvarjajo s podrobnostimi. ERP. So transakcijsko orientirani informacijski sistemi in ne poznajo procesnih podatkov. Ti podatki mu ne ustrezajo ne po vsebini, ne po količini in ne po naravi. Zato je pomembna ugotovitev, da sistemi MES na področju proizvodnje dobro dopolnjujejo sisteme ERP. Lahko rečemo, da jih izolirajo od specifičnosti proizvodnega procesa, hkrati pa odpirajo okno za vpogled v proizvodnjo in (ažurno) zagotavljanje dejanskih podatkov.

1.4.5 Problem integracije posameznih informacijskih sistemov

Za dobro delovanje podjetja oziroma celotnih oskrbovalnih verig morajo biti posamezni informacijski sistemi dobro povezani in integrirani v konsistentno celoto. Problem integracije je predvsem v različni miselni naravnosti nosilcev poslovnih funkcij na različnih ravneh. Problemi integracije med planiranjem proizvodnje in proizvodnjo se kažejo v predvsem v: različni terminologiji, različnem naboru vrednot oziroma prioritet, različnih kritičnih dejavnikih uspeha, neprilagojenosti mnogih obstoječih orodij za integracijo.



Slika 5 Integracija informacijskih sistemov

Da bi se zmanjšale potrebe po sistemih po meri naročnika, da bi se poenotila integracija med proizvodi različnih proizvajalcev informacijskih rešitev ter da bi se povečala ponovna uporabljivost in prenosljivost funkcij v podjetju, se je pri ISA (Instrumentation Society of America) formiral komite SP 95, ki naj bi postopoma določil integracijski standard SP95.

Standard določa:

- V domeni poslovnih procesov so t. i. informacijski sistemi poslovne logistike. Te funkcije se ne izvajajo, da bi zadostile zahtevam proizvodnega procesa, ampak zato, da bi zadovoljile kupce.
- V domeni vodenja proizvodnje so funkcije, ki so vezane na upravljanje in vodenje proizvodnih obratov. To so: razporejanje (oziroma fino planiranje) proizvodnje v obratih, nadzor obratov ter zagotavljanje zanesljivosti izdelkov in proizvodnega procesa.

Med obema domenama oziroma sistemoma se izmenjujejo tri velike skupine informacij:

- informacije o proizvodih (kako proizvode izdelati, kako so bili izdelani);

-
- informacije o razpoložljivosti proizvodnih virov: naprav, ljudi, materiala itd. ter
 - informacije o proizvodnji: kaj in koliko proizvesti, kaj in koliko je bilo proizvedeno.

Proizvodna podjetja, ki v praksi sledijo tem standardom, v strokovni literaturi pogosto navajajo, da so s tem zmanjšala stopnjo tveganja, stroške in napake razvoja teh vmesnikov.

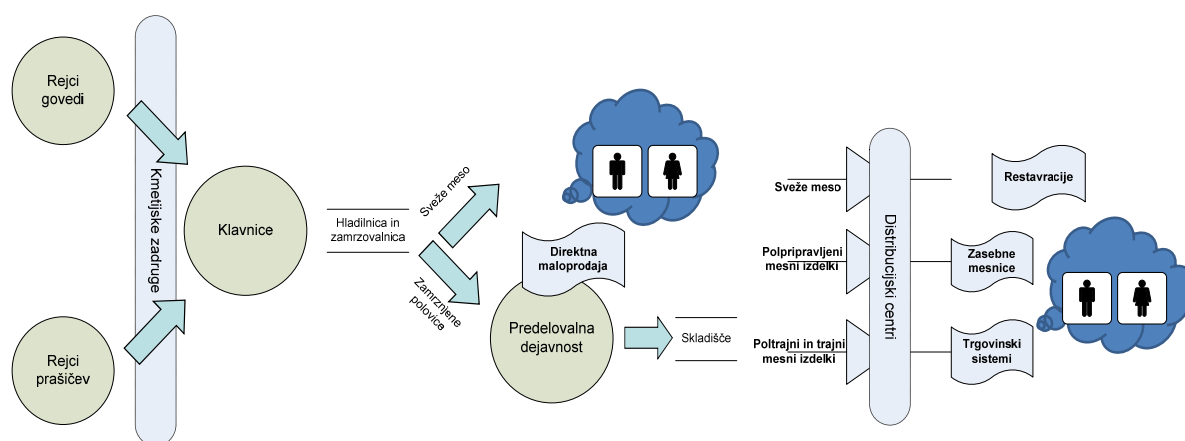
2 Oskrbna veriga rdečega mesa

Razmere na trgu z živil in v mesnopredelovalni industriji so zelo dinamične. Zagotavljanje zdravih in varnih živil, v katere potrošnik lahko zaupa je na prvem mestu med zahtevami. Spremenjen življenjski slog in posledično spremenjene prehranske navade pomembno vplivajo na razvoj novih proizvodov, tehnologij ter izbor surovin.

Strogi zakonski predpisi EU se nanašajo na celotno oskrbno verigo predvsem z vidika zagotavljanja varne in zdrave hrane za potrošnika. Ena takih zahtev je zakonsko predpisana zahteva po sledljivosti celotne živilske verige (vključno s proizvodnim procesom) do potrošnika (EU regulativa 178/2002). Izpopolnjevanje priporočil HACCP je obvezno za vse industrijske obrate živilske industrije. Z regulatornimi predpisi se urejajo tudi vsebnost alergenov, gensko spremenjene sestavine in bioterorizem. Pogosto zahtevajo skladnost s specializiranimi standardi tudi močne trgovske verige (npr. BRC standard, IFS standard, itd.), ki na tak način ocenjujejo proizvajalce živil za vstop v njihovo trgovsko verigo.

Mesnopredelovalna industrija lahko razvija svojo konkurenčnost na dinamičnem agroživilskem trgu le, če je sposobna slediti tržnim trendom, učinkovito obvladovati celotno oskrbno verigo in stroške.

Oskrbna veriga rdečega mesa je v primerjavi z drugimi industrijami specifična. Ključni členi oskrbne verige so prikazani na sliki (Slika 6).



Slika 6 Shema oskrbne verige rdečega mesa

Na strani dobaviteljev so rejci prašičev in goved, ki preko kmetijskih zadrug ali neposredno oskbujejo mesnopredelovalna podjetja z mesom (živali za zakol). Klavna dejavnost se izvaja v zasebnih klavnicah ali v klavnicah, ki so v lasti mesnopredelovalnih podjetij.

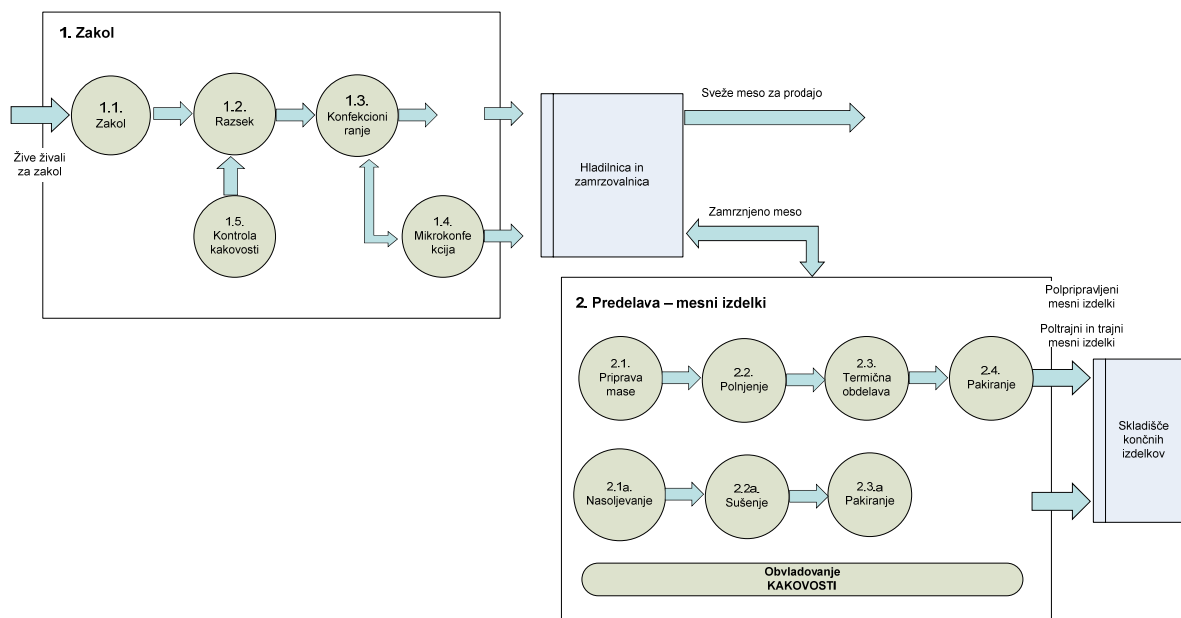
Skupine izdelki, ki se distribuirajo na trg so:

- a. **sveže svinjsko meso in meso govedi**, ki se distribuira v zasebne mesnice, mesnicev v velikih trgovinskih sistemov in restavracije, neposredno (ambulantna prodaja, direktna maloprodaja, javni razpisi) ali preko distribucijskih centrov (pogosto organizirani v okviru velikih trgovinskih sistemov),
- b. **polpripravljeni mesni izdelki** (npr. gril program), ki se distribuirajo v zasebne mesnice, velike trgovinske sisteme in restavracije, direktno v okviru interne maloprodajne mreže ali preko distribucijskih centrov (pogosto organizirani v okviru velikih trgovinskih sistemov).
- c. **poltrajni in trajni mesni izdelki**, ki se distribuirajo v zasebne mesnice, velike trgovinske sisteme in restavracije, direktno v okviru interne maloprodajne mreže ali preko distribucijskih centrov (pogosto organizirani v okviru velikih trgovinskih sistemov).

Zaloge se ustvarjajo na dveh ključnih mestih:

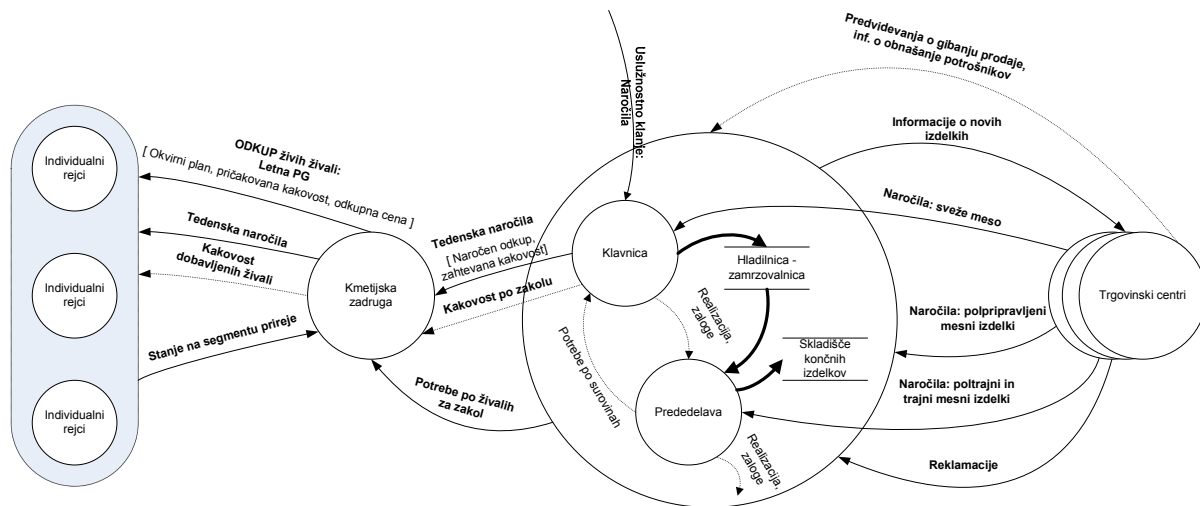
- a. osnovne surovine: hladilnica in zamrzovalnica svežega mesa (sveže meso po zakolu),
- b. mesni polizdelki in končni izdelki: skladišče končnih izdelkov (interna skladišča polizdelkov, skladišče končnih izdelkov po zaključku proizvodnje).

Shematski prikaz ključnih procesov mesnopredelovalnega podjetja je razviden iz slike (Slika 7):



Slika 7 Shematski prikaz ključnih procesov mesnopredelovalnega podjetja

Informacijski tokovi v oskrbni verigi rdečega mesa so shematsko prikazani na sliki (Slika 8).



Slika 8 Shematski prikaz informacijskih tokov v dobavni verigi rdečega mesa

Ključne specifičnosti oskrbne verige rdečega mesa lahko opišemo na naslednji način:

a. **Velika negotovost na segmentu osnovnih surovin (svežega mesa)**

Kakovost mesa, predvsem njegova mehkoča je odvisna predvsem od vrste živali, teže, starosti, spola, prehrane, od ravnanja z živaljo pred zakolom ter od ravnanja z mesom po zakolu. Po zakolu na kakovost mesa vpliva predvsem zorenje mesa (biokemični proces, med katerim encimi razgrajujejo beljakovine na manjše enote) pri primerni temperaturi, skladiščenje pri primerni temperaturi in način zamrzovanja (hitrejše kot je zamrzovanje, kvalitetnejše ostane meso). Kakovost mesa se določa še po količini čiste mišičine, po finosti in nežnosti vlaken, količini kosti, mastnega tkiva, vezivnega tkiva im marmoriranosti mesa z maščobo. Da je meso vodeno (izgubi veliko vode pri pripravi) pa je vzrok lahko prepočasno zmrzovanje (naredijo se veliki kristali vode, ki preluknjajo celične stene), žival je bila prestara ali premlada (stare živali imajo groba vlakna, ki slabo zadržujejo vodo) ter od same priprave mesa.

Kakovost svežega mesa se oblikuje predvsem v obdobju prireje živali pri dobavitelju, izmeri pa se šele po izvedenem zakolu pod okriljem mesnopredelovalnega podjetja. Kakovost svežega mesa pogosto zelo niha. Negotovost na segmentu svežega mesa (vhodnih surovin) posledično vnaša negotovost v operativne plane proizvodnje ter realizacijo mesnih izdelkov za potrebe končnega naročnika.

Zahtevano (stalno) visoko kakovost svežega mesa je lahko dosegati in stalno nadzorovati le z vzajemnim sodelovanjem mesnopredelovalnega podjetja in dobavitelja – rejca pri razvoju in prireji ter stalni izmenjavi informacij o doseženi kakovosti.

b. Zelo kratki življenjski cikli izdelkov

Povpraševanje po različnih vrstah mesnih izdelkov v veliki meri usmerjajo:

- družbeni trendi (skrb in odgovornost za kakovost življenja, varovanje okolja, itd.),
- pričakovanja potrošnika, ki izhajajo iz vedenja in življenjskim slogom potrošnika (prehranske navade potrošnika),
- povečano potrošnikovo zavedanje glede etične dimenzije proizvodnje živil, kar vpliva na kupne odločitve predvsem med premožnejšim družbenim slojem.

Zaradi nenehnega razvoja na teh segmentih se povečujejo pričakovanja potrošnikov glede visoke kakovosti ter novih oziroma spremenjenih proizvodih s privlačnim okusom, vsečnimi lastnostmi, ki prispevajo k dobremu počutju potrošnika.

Poleg tega je potrebno upoštevati tudi razvoj industrije gospodinjskih aparatov, kar prinaša zahteve za prilagoditev oziroma modernizacijo mesnih izdelkov (pripravljeni za uživanje, enostavni za rokovanje), brez ogrožanja varnosti živil.

c. Negotovosti povpraševanja kot posledica sezonskih vplivov

Povpraševanje po mesnih izdelkih je odvisno tudi od sezonskih vplivov (npr. v poletnih mesecih je več povpraševanja po mesnih izdelkih primernih za pripravo na žaru). Velik vpliv pa imajo tudi pomšč

Učinkoviti modeli in strategije sodelovanja ključnih subjektov oskrbne verige rdečega mesa ter vloga državnih institucij so predmet raziskav zadnjih deset let tujih raziskovalno-razvojnih institucij. Tovrstne raziskave so razširjene predvsem v državah, v katerih ima agroživilska dejavnost pomemben izvozni delež (Velika Britanija, Nizozomska, Avstralija, Francija itd.) in imajo velik poudarek na prenosu raziskovalnih rezultatov v industrijsko prakso (Cox et al, 2002).

Razvijajo in analizirajo se nove in izboljšane poslovne strategije sodelovanja subjektov oskrbne verige rdečega mesa s poudarkom na proizvodnih akterjih (angl. Collaborative Manufacturing). Raziskovalne institucije ob podpori državnih institucij aktivno sodelujejo pri posredovanju novih znanj in prestrukturiranju ter uvajanju izboljšav na nivoju celotne oskrbne verige rdečega mesa in posameznih partnerjev (Simons et al, Cardiff University, Business School Report; Cox et.al, 2002).

Povečuje se spoznanje, da mesnopredelovalna podjetja ne tekmujejo več na globalnem trgu kot posamične individualne enote, temveč kot celotne oskrbne verige. Raziskave tujih avtorjev (Kostecki in Fehervary 1996; Illeris 1996), ki proučujejo značilnosti – obnašanje (obstojećih) modelov globalnih oskrbnih verig rdečega mesa so pokazale, da uspešne oskrbne verige ločujeta od neuspešnih znanje in kompetence zaposlenih (tehnološko in profesionalno). Le primerno usposobljeni zaposleni lahko prispevajo k uvajanju sprememb, drugačnemu razmišljanju in

sodelovanju v oskrbni verigi ter tako prispevajo k ustvarjanju dodane vrednosti mesnopredelovalnih podjetij (Gomezelj et al. 2008).

Uspešna mesnopredelovalna podjetja morajo zagotavljati veliko fleksibilnost proizvodnih procesov in odzivnost v okviru oskrbne verige ter na zahteve trga. Za zagotavljanje rasti pa je potrebno tudi nenehno inoviranje (Vollman et al, 2004) in skupen strateški razvoj na nivoju celotne oskrbne verige. Razviti in v industriji uveljavljeni koncepti in metode s področja managementa, upravljanja kakovosti in produktivnosti; med njimi TPM (angl. Total Productivity Management), OEE (angl. Overall Equipment Effectiveness) principi vitke proizvodnje (angl. Lean Production), Six Sigma se prilagajajo specifičnostim mesnopredelovalne industrije ter uvajajo in analizirajo v praksi (Simons in Taylor, 2006). Avtorja Simons in Zokaei (Simons in Zokaei, 2005) sta analizirala pristope vitke proizvodnje ter izpostavila tehnike vitke proizvodnje, ki prispevajo k izboljšanju produktivnosti in kakovosti v oskrbni verigi rdečega mesa.

Specializirana tuja združenja za mesnopredelovalno industrijo (npr. Read Meat industry forum) aktivno sodelujejo pri pripravi smernic in priporočil dobrih industrijskih praks za izboljšanje dodane vrednosti v oskrbni verigi rdečega mesa (www.foodchaincentre.com).

3 Pregled modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji

V obdobju pridruženja Slovenije k EU so slovenska mesnopredelovalna podjetja (kot odgovor na spremenjene ekonomske pogoje, EU zakonodajo in večjo konkurenco) veliko vlagala v posodobitev (pogosto tudi razširitev) svojih proizvodnih kapacitet. Staro in zastarelo tehnološko opremo so nadomestili tehnološko sodobni in (visoko) avtomatizirani proizvodni stroji in linije, pogosto nadgrajeni z računalniškim sistemom za avtomatsko vodenje in nadzor.

Tehnološka posodobitev se je v večini primerov dogajala brez jasne poslovne strategije ter vnaprejšnjega prestrukturiranja mesnopredelovalnih podjetij (t.j. kaj in koliko bodo proizvajali), zato tudi ni prispevala dovolj k boljšem pozicioniranju na trgu. Hiter pregled razmer v Sloveniji nam pokaže, da so proizvodne kapacitete na dokaj visoki tehnološko ravni, da pa so pogosto pre-dimenzionirane in slabo izkoriščene. Vendar pa tehnološko sodobna in avtomatizirana proizvodna oprema še ne zagotavlja učinkovite proizvodnje (s tehničnega in ekonomskega vidika). Ključna je učinkovita izraba proizvodnih strojev oziroma linij. Zastoji, planirani ali neplanirani so povezani z visokimi stroški z vidika izgubljenih kapacitet. Če kapacitete niso polno zasedene, neučinkovitost v proizvodnji pomeni višje stroške na enoto proizvoda.

Zaradi razvojnega zaostajanja na segmentu prireje živih živali ter nerazumevanja sodobnih konceptov oskrbnih verig, se je tehnološka posodobitev dogajala brez širšega umeščanja mesnopredelovalnih podjetij v oskrbno verigo ter uvajanja sodobnih poslovnih modelov sodelovanja.

V okviru projektnega sklopa smo definirali in podrobneje analizirali najbolj tipične modele oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji z vidika lastniškega in poslovnega odnosa med prirejo živih živali in klavno-predelovalno dejavnostjo.

Ugotovljeni prevladujoči modeli oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji so naslednji:

- (a) **Klavno-predelovalna dejavnost je v surovinski in lastniški povezanosti z zadrugami** (zadruge so lastnik klavno-predelovalnega podjetja).

Tipičen predstavnik te skupine je podjetje **KOŠAKI, Tovarna mesnih izdelkov d.d.** Kmetijske zadruge (Kmetijska zadruga Ptuj je največji lastnik), in drugi institucionalni investitorji so večinski lastniki Košakov. In kmetijske zadruge so tudi pomemben dobavitelj Košakov.

- (b) **Klavno-predelovalna dejavnost je osnovna dejavnost podjetja, ki ima znano privatno lastniško strukturo in kupuje žive živali na prostem trgu po principu najboljše ponudbe.** Klavna dejavnost je vključena v sistem.

Eden večjih predstavnikov te skupine je podjetje **Celjske mesnine**, moderno podjetje s sodobno klavnico in razsekovalnico. Poleg Celjskih mesnin lahko v to skupino uvrstimo še Kras d.d., skupaj z lastniško-povezanim podjetjem MDK d.d., Mesnine dežele Kranjske.

(c.) **Prireja živih živali je vključena v klavno-predelovalni sistem**

Predstavnik te skupine je **Skupina Panvita**, ki povezuje tri med seboj prepletene dejavnosti: kmetijstvo, meso in mesne izdelke ter ekologijo in energetiko. Reja prašičev je pomembna dejavnost skupine in je s sistemom partnerskih rej integrirana v širše kmetijsko okolje. **Panvita MIR (Mesna industrija Radgona)** se ukvarja z zakolom živine, razsekom in konfekcioniranjem mesa ter s proizvodnjo mesnih izdelkov. Osnovne surovine za predelavo in proizvodnjo mesnih izdelkov zagotavljajo iz lastnih farm prašičev in perutnine ter klavnice znotraj Skupine Panvita. Podobno poslovno filozofija razvija tudi Skupina Farme Ihan, ki vključuje tudi mesnopredelovalno podjetje Meso Kamnik.

(d.) **Mesno predelovalna dejavnost, brez klavnice in razsekovalnice, je osnovna dejavnost podjetja.** V tej skupini so predvsem manjša privatna (družinska) podjetja, ki na prvo mesto postavljajo kakovost in kontrolirano geografsko poreklo. Osnovno surovino (meso) kupuje na prostem trgu po principu najboljše ponudbe.

V to skupino se uvršča **Mesarstvo Kodila**, majhno in napredno družinsko podjetje. Poleg Mesarstva Kodila so v tej skupini še družinsko podjetje Mesarija Arvaj in druge manjše zasebne mesnice, kot so Čadež, Fingušt, Žerak in drugi.

Iz vsake skupine smo podrobneje analizirali le eno – izbrano mesnopredelovalno podjetje. Značilnosti le teh so zbrane v tabeli (Tabela 1).

Tabela 1 Značilnosti izbranih analiziranih mesnopredelovalnih podjetij¹

	KOŠAKI, Tovarna mesnih izdelkov d.d.	Celjske mesnine d.d.	Panvita MIR d.d.	Kodila d.o.o.
Dejavnost	C 10.110 Proizvodnja mesa, razen perutninskega	C 10.130 Proizvodnja mesnih izdelkov	C 10.110 Proizvodnja mesa, Razen perutninskega	C 10.130 Proizvodnja mesnih izdelkov
Povprečno število zaposlenih 2009	214	241	215	20
EU velikost podjetja	Srednje veliko 200 do 249 zaposlenih	Veliko 250 do 499 zaposlenih	Srednje veliko 200 do 249 zaposlenih	Mikro 20 do 49 zaposlenih
Celotni prihodki 2009	24.740.789 EUR	51.244.366 EUR	43.950.124 EUR	1.937.612 EUR
Prisotnost na trgih	Slovenija 89% EU trgi 11%	Slovenija 80% EU trgi 20%	Slovenija 85% EU trgi 15%	Slovenija
Poslovni model	V večinski lasti kmetijskih zadrug	Kmetijske zadruge in notranji lastniki	Več zunanjih lastnikov	Individualno lastništvo

¹ Podatki so povzeti po spletnem portalu Bonitete.si

Analiza izbranih mesnopredelovalnih podjetij je bila izvedena na osnovi izvedenih delavnic v podjetjih, na katerih so sodelovali vodilni nosilci ključnih poslovnih funkcij v podjetju: prodaja, nabava, proizvodnja in razvoj. Rezultati analiz so predstavljeni za vsako izmed posameznih podjetij v nadaljevanju dokumenta.

4 KOŠAKI, Tovarna mesnih izdelkov d.d.

4.1 Izhodišča

Osnovna dejavnost podjetja je **klavno-predelovalna dejavnost** (svinjsko in goveje meso) z naslednjimi nosilnimi programi:

- (a.) zakol živine,
- (b.) razsek,
- (c.) konfekcioniranje mesa,
- (d.) proizvodnja mesnih izdelkov.

Na trgu so prisotni z naslednjimi programi:

- mesni izdelki: trajni program, poltrajni program, barjeni program, konzervirano meso, kuhani program, prekajeno meso, maščobni izdelki;
- sveže meso: svinjsko meso, goveje meso, predpripravljene jedi;
- varovalna živila;
- halal program in storitvijo zakola živine (uslužnostni zakol).

Proizvodnja je lokacijsko razpršena na dveh lokacijah, kjer se izvaja:

- (a.) proizvodnja mesa in
- (b.) proizvodnja klobasnih in suhomesnih izdelkov.

Ključne značilnosti so naslednje:

- velika raznovrstnost izdelkov (58 osnovnih izdelkov),
- velika raznovrstnost in negotovost vhodnih surovin z vidika kakovosti,
- majhne serije.

Košaki prodajo večina svojih proizvodov (89%) na lokalnem - slovenskem trgu, 11% specializiranih produktov Halal pa izvozijo. Izven Slovenije pozicionirajo svoje izdelke na t.i. etno trgu v Avstriji in Nemčiji.

4.2 Poslovni model

Mesnopredelovalna družba je v večinski lasti Kmetijskih zadrug: deset (10) Kmetijskih zadrug, med njimi so največje Kmetijska zadruga Ptuj, KZ Lenart in TMK Črnci itd., ki so z družbo lastniško in surovinsko povezane.

4.3 Pomen dodane vrednosti

TMI Košaki razumevajo dodano vrednost skozi naslednje elemente:

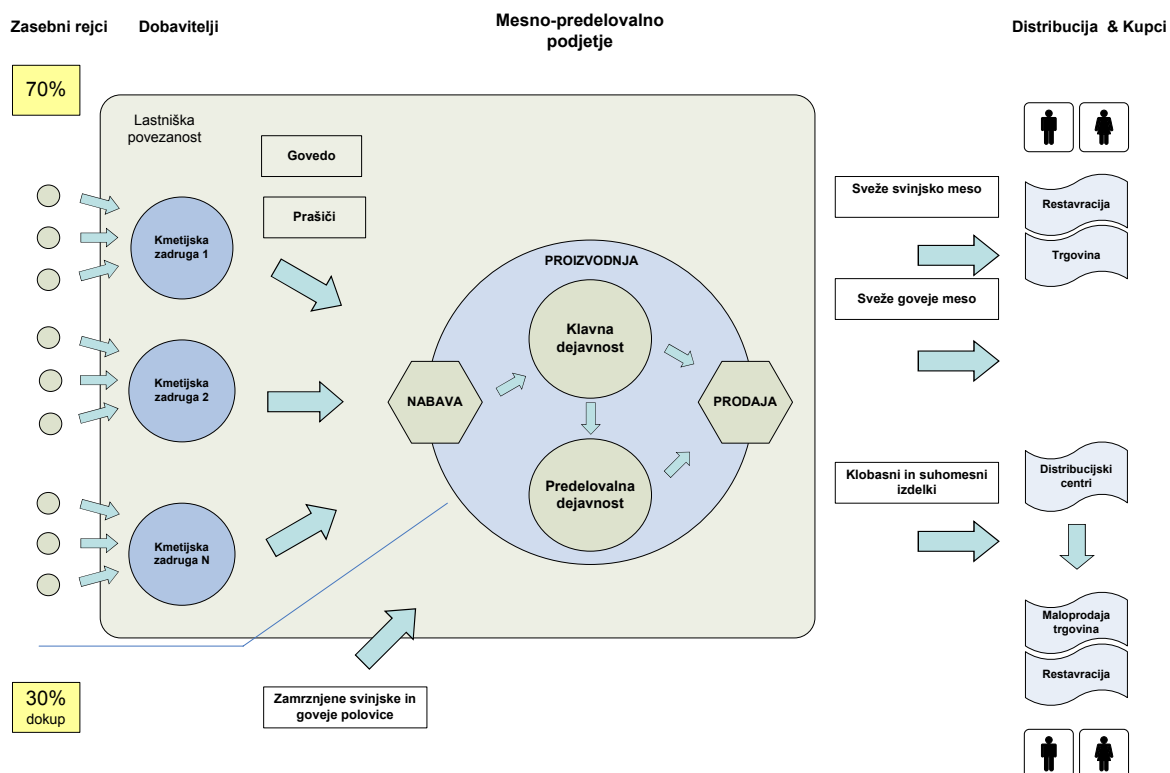
- Razvoj mesnih izdelkov v višjem kakovostnem in cenovnem razredu. Višja kakovost pomeni mesne izdelke z večinskim mesnim deležem.
- Vhodne surovine (sveže meso) slovenskega porekla.
- Razvoj in uveljavitev lastnih blagovnih znamk (Kranjska klobasa).

Razvojna vizija so mesni izdelki prilagojenim novim prehranskim navadam in zahtevam kupcem, med drugim:

- novi mesni izdelki z upoštevanjem sodobnih prehranskih navad, kot so npr. izdelki z manjšo vsebnostjo soli, izdelki brez aditivov in
- izdelki iz nižjega kakovostnega razreda, kar posledično pomeni nižjo ceno.

4.4 Predstavitev modela oskrbne verige

Model oskrbne verige je shematsko prikazan na sliki (Slika 9).



Slika 9 Model oskrbne verige – Košaki

Na sliki so prikazani materialni tokovi ter označena lastniška povezanost subjektov v oskrbni verigi.

4.4.1 Dobavitelji

Mesnopredelovalno podjetje Košaki zagotavlja vhodne surovine z odkupom živih živali in zakolom (70%) ter dokupom zamrznjenega mesa (30%) za potrebe predelave.

1. Odkup živih živali za zakol

Podjetje Košaki odkupuje govedo in prašiče za zakol; pri tem je namenjeno prodaji svežega mesa 70% govejega in 65% prašičjega mesa; preostali delež pa se porabi za predelavo (30% govejega, 35% prašičjega).

Dobavitelji živali za zakol so slovenske kmetijske zadruge, ki kupujejo žive živali pri slovenskih (zasebnih) rejcih.

- **Žive živali za zakol: govedo**

Podjetje Košaki ima sklenjene letne pogodbe o odkupu goveda za zakol z zadrugami. V pogodbah je definirana **pričakovana kakovost** dobavljenih govedi. Pri slovenskih rejcih ni ustreznega znanja o prireji govedi z vidika pitanja, zato dobavljene živali pogosto ne dosejajo zahtevane kakovosti.

Zaradi pomanjkanja klavnih telet pri slovenskih rejcih so začeli v podjetju Košaki razvijati sodelovanje z rejci: nakup kakovostnih telet (Madžarska in Poljska), izbira najboljših rejcev in oddaja v dopitanje.

Zaradi lastniškega razmerja zadrug pa se pri dobavi pričakovana kakovost ne upošteva; temveč se pogosto dobavljajo živali, ki jih posedujejo individualni rejci (člani kmetijskih zadrug) – t.i. push effect.

- **Žive živali za zakol: prašiči**

Podjetje Košaki ima sklenjene letne pogodbe o odkupu prašičev za zakol z zadrugami. V pogodbah je definirana **pričakovana kakovost** dobavljenih prašičev za zakol.

Težave, s katerimi se srečujejo Košaki pri odkupu prašičev so sledeče: ni dovolj rejcev prašičev in tudi ne ustreznih prašičjih pasem v Sloveniji, kakovost prireje je slaba.

Zaradi lastniškega razmerja zadrug pa se pri dobavi pričakovana kakovost ne upošteva; temveč se pogosto dobavljajo živali, ki jih posedujejo individualni rejci (člani kmetijskih zadrug) – t.i. push effect.

2. Dokup: zamrznjene svinjske in goveje polovice.

Zamrznjene svinjske in goveje polovice predstavljajo 30% vhodnih surovin in so namenjene le za predelovalno dejavnost. Dobavitelji so v glavnem manjša in srednje-velika klavna podjetja iz tujine.

4.4.2 Mesnopredelovalno podjetje

V okviru mesnopredelovalnega podjetja Košaki so organizirane vse ključne poslovne funkcije: nabava, prodaja, proizvodnja, obvladovanje kakovosti, razvoj, skladiščenje in odprema (logistika), generični procesi so prikazani na sliki (Slika 7).

Proizvodni proces je razdeljen na dva segmenta:

a. Zakol živine

Košaki imajo v svojo proizvodno dejavnost vključen tudi zakol živine. Klavnica ima pridobljen status status izvozne klavnice v države EU. V klavnici se izvaja tako klanje prašičev kot tudi govedi. Poleg zakola za lastne potrebe, se v klavnici izvaja tudi uslužnostno klanje.

Proces klanja se izvaja na avtomatizirani klavni liniji tri (3) krat tedensko: v ponedeljek, sredo in petek (ca 350 prašičev in 90 govedi na teden). Na klavni liniji (po zakolu) se določa **kakovost klavne živine in kategorizacija mesa** po predpisanih postopkih in merilih, definiranih s strani države (Pravilnik o razvrščanju in označevanju govejih trupov, Pravilnik o razvrščanju prašičjih trupov).

Ocenjuje se predvsem forma trupa, barva mesa, mesnatost oziroma zamaščenost, kar vpliva na kategorizacijo mesa ter nadaljnjo pot:

- (a.) za prodajo svežega mesa ali
- (b.) za predelavo.

Na osnovi teh podatkov ter plana se izvede razsek in konfekcioniranje oziroma mikrokonfekcioniranje.

Topli trupi gredo v hladilnico, kjer se hladijo do 36 ur (hladne polovice). Pogosto se hlajenje prekine že po 12 urah. Sveže meso za nadaljnjo prodajo se vakuumira in skladišči v skladišču svežega mesa (ali direktno distribuira do trgovine). Viški se skladiščijo v hladilnici oziroma posebnem skladišču. Porabijo se v času akcij ali praznikov, ko je cena surovin visoka.

Kapaciteta klavne linije ni izkoriščena: omogoča klanje 100 prašičev in 25 govedi na uro.

b. Proizvodnja klobasnih in suhomesnih izdelkov

Obrat proizvodnje klobasnih in suhomesnatih proizvodov je prilagojen za letno proizvodnjo cca 3000 ton izdelkov. V sestavi obrata je tudi lastni laboratorij, ki preko vsakodnevnega odjema vzorcev ter ustreznih analiz le-teh, skrbi za visok nivo kvalitete proizvodov. Proizvodnja se izvaja na dveh lokacijah, kar onemogoča učinkovitost.

Celoto proizvodnje in predelave mesa nadzirajo pristojne veterinarske službe. V vseh fazah proizvodnje se izvaja preverjanje kakovosti v skladu s sistemom HACCP. S tem se zagotavlja kakovost in varnost proizvodnje ter sledljivost mesa in mesnih izdelkov od dovoza živine do končne prodaje kupcem. Preverjanje kakovosti se izvaja tudi v okviru internega laboratorij za izvajanje mikrobioloških in kemijskih analiz vhodnih surovin, polizdelkov in končnih izdelkov.

Ozko grlo predstavljajo predvsem hladilnice (premajhne kapacitete). Proizvodni stroji niso dovolj izkoriščeni, zaradi tehnološke zastarelosti naprav in strojev pa prihaja do neoptimalnega vodenja in pogostih zastojev.

4.4.3 Distribucija in prodaja

Mesnopredelovalno podjetje Košaki je s prodajo svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov prisotno predvsem na slovenskem trgu. Na tujih trgih se pozicionira s programom Halal (bosanski suđuk, albanski suđuk, goveji kulen, posebna klasik, goveja hrenovka, goveji konci, goveja pizza, goveja mortadela, goveji poltrajni suđuk, goveja čajna) na specializiranem t.i. etno trgu (Avstrija, Nemčija). Izvoz na etno trgu predstavlja 11% celotne prodaje.

Izdelke za prodajo na trgu lahko razdelimo v dve skupini:

(a.) Sveže svinjsko in goveje meso

Sveže svinjsko in goveje meso predstavlja 65% celotne prodaje, pri čemer je delež prodaje svežega govejega mesa večji od deleža svežega svinjskega mesa.

Prodaja svežega svinjskega in govejega mesa poteka preko naslednjih prodajnih kanalov:

- **lastna maloprodaja** v 10 prodajnih enotah,
- **neposredna prodaja izdelkov na terenu** (mobilna oziroma ambulantna prodaja)

Mobilna oziroma ambulantna prodaja je organizirana v okviru podjetja Košaki. Izvajajo jo rejtrgovski potniki, ki dnevno ponujajo in distribuirajo sveže meso v manjše trgovine in mesnice. Tovrsten način prodaje se izvaja tudi za mesnico trgovskega centra Mecator.

(b.) Klobasne in suhomesne izdelke

Prodaja klobasnih in suhomesnih izdelkov (58 osnovnih izdelkov) predstavlja 35% prodaje Košakov. Prodaja klobasnih in suhomesnih izdelkov se izvaja preko naslednjih prodajnih kanalov:

- **lastna maloprodaja** v 10 prodajnih enotah,
- **organizirano naročanje preko distribucijskih skladišč (večjih) trgovinskih centrov**

Večja trgovska podjetja v Sloveniji, med njimi Mercator, Spar, Tuš imajo svoja distribucijska skladišča, ki izvajajo naročanje in dobavo klobasnih in suhomesnih izdelkov za vse svoje trgovinske obrate. Delno pa se tudi na tem segmentu poslužujejo ambulantne prodaje.

Na segmentu distribucije in prodaje se srečujejo z naslednjimi negotovostimi oziroma tveganji:

- slabo napovedovanje in planiranje potreb po svežem mesu s strani velikih trgovcev,
- ni razumevanja kvalitete svežega mesa (npr. kakovostno sveže meso dosežemo s 3-dnevnim zorenjem; kar se zdi prodajalcem preveč).
- akcije se ne napovedujejo pravočasno, pogosto v zadnjem hipu,

-
- prodaja je zelo odvisna od terminskih obdobij, vremena in praznikov. Trgovci ne vključujejo rezultatov analiz obnašanja kupcev v svoje napovedi in naročila in ne posredujejo teh informacij proizvodnim obratom.
 - trgovci ne analizirajo obnašanja kupcev (kateri izdelki se najbolj prodajajo, katerih izdelkov primanjkuje na policah) in ne posredujejo tovrstnih informacij proizvodnim obratom.
 - ni sodelovanja med trgovci in proizvajalem mesnih izdelkov pri informiranju kupcev o kakovosti izdelkov (o izdelkih) in promocijah novih izdelkov. Proizvajalec Košaki se vključuje v prodajo z lastnimi pospeševalci prodaje.

4.5 Informacijski tokovi v oskrbni verigi in planiranje

Informacijski tokovi med posameznimi členi oskrbne verige so podrobneje opisani v nadaljevanju (glej generične procese na sliki - Slika 8).

4.5.1 Dobavitelji – mesnopredelovalno podjetje

Mesno-predelovalno podjetje Košaki ima sklenjene letne pogodbe o odkupu živih živali z zadrugami. V pogodbah je definiran:

- (a.) okvirni plan odjema živih živali,
- (b.) pričakovana kakovost in
- (c.) cena.

Naročanje in odjem se izvaja tedensko na osnovi:

- (a.) (dejanskih) naročil in
- (b.) predvidevanj o gibanju prodaje ter
- (c.) planiranih zalog.

Tedenski odjem: 90 govedi in 350 prašičev/teden.

4.5.2 Planiranje proizvodnje

Na osnovi analiz (preteklih) letnih realizacij, trendov in terminski predvidevanj se pripravijo okvirni letni plan prodaje po posameznih programih ter plan materialnih potreb. Okvirni letni plani razdelani po posameznih mesecih služijo za dogovarjanja z zadrugami za odkup govedi in prašičev.

Tekoče planiranje zakola živine in proizvodnje poltrajnih in trajnih mesnih izdelkov se izvaja na osnovi naročil in upoštevanja varnostne zaloge. Odjemalci svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov v večini mesnice in trgovinska podjetja v Sloveniji.

a) Planiranje zakola živine

Za zakol živine se pripravijo naslednji plani:

- okvirni letni in mesečni plani,

-
- podrobni tedenski plani glede na kapaciteto linije (zakol se izvaja 3 krat tedensko), potreb po svežem mesu, potreb proizvodnje ter naročil za uslužnostno klanje.

Trgovinski centri in mesnice posredujejo naročila za dobavo svežega mesa za dva dni vnaprej. Zaradi slabe napovedi prodaje, nesistematičnega spremljanja obnašanja potrošnikov ter sezonskih in vremenskih vplivov na prodajo vnašajo negotovost v naročanje ter posledično veliko urgentnih naročil z zahtevanim zelo kratkim rokom dobave. Priprava in konfekcioniranje oziroma mikrokonfekcioniranje svežega mesa se usklajuje dnevno.

Viški svežega mesa se hranijo v hladilnici (vmesno skladišče) in se porabijo v času akcij oziromja praznikov, ko je cena surovin visoka.

b) Planiranje proizvodnje klobasnih in suhomesnih izdelkov

Proizvodnja klobasnih in suhomesnih izdelkov se planira na naslednji način:

- okvirni letni in mesečni plani,
- na osnovi tedenskih naročil (za 1 teden naprej) se pripravijo fiksni tedenski plani, ki so osnova za pripravo surovin in proizvodnjo mesnih izdelkov oziroma polizdelkov.

Klobasni in suhomesni izdelki se **proizvajajo z vzdrževanjem varnostne zaloge** (proizvajanje na zalogo) v obsegu **ca 15 ton poltrajnih in trajnih izdelkov**.

4.5.3 Mesnopredelovalno podjetje – distributerji in trgovine

Odjemalci svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov v večini mesnice in trgovinska podjetja v Sloveniji (89%). Trgovinski odjemalci se med seboj razlikujejo glede točnosti informacij o pričakovanem odjemu, naročilih in posredovanju informacij o obnašanju kupcev.

Nekatere ugotovitve o obnašanju trgovinskih odjemalcev so sledeče:

- Distributerji in večji trgovinski odjemalci ne napovedujejo vnaprej, katere izdelke bodo naročali in v kakšni količini.
- Redna naročila so na tedenskem nivoju; pogosto so nezanesljiva, veliko je urgentnih naročil z zelo kratkim rokom dobave (potrebno je vzdrževati zaloge)
- Ne napovedujejo dovolj vnaprej večjih akcij.
- Ni interesa trgovca, da bi sodeloval pri obveščanju kupcev ter pozicioniranju novih izdelkov. Zato podjetje Košaki v okviru marketinških aktivnosti podjetja vključuje svoje pospeševalce prodaje v trgovine, ki prispevajo k osveščenosti kupcev ter obveščanju o novih izdelkih ter širše o zdravi prehrani, itd.

4.6 Merjenje učinkovitosti in analiza izgub

Na segmentu analize učinkovitosti in izgub v oskrbni verigi smo so pomembne naslednje kategorije:

a. Kakovost vhodnih surovin

Kakovost vhodnih surovin (svežega mesa) se meri šele na klavni liniji po predpisanih postopkih in merilih, definiranih s strani države (Pravilnik o razvrščanju in označevanju govejih trupov, Pravilnik o razvrščanju prašičjih trupov). Podatki se beležijo v informacijski sistem Vizija.

Pogosto je neustrezna kakovost svežega mesa posledica nepravilne reje s strani rejcev, pogosto tudi izbire rejnih pasem.

b. Kakovost surovin in izdelkov

Kakovost surovin, polizdelkov in končnih izdelkov se analizira in preverja skozi celoten proizvodni proces v skladu s priporočili HACCP. Mikrobiološke in kemijske analize se izvajajo v okviru internega laboratorija. Podatki se beležijo v informacijski sistem Vizija.

c. Odpad in izdelki neustrezne kakovosti

Sveže meso neustrezne kakovosti za direktno prodajo se porabi v postopkih predelave. Deli, ki jih ni mogoče uporabiti v okviru predelave so le obrezline, drobovina, ušesa. To predstavlja odpad, ki ga Koto odvaža na ustrezne deponije (stroški odvoza se plačajo). Reklamacij s trga, ki bi se kategorizirale kot odpad ni.

Izpostaviti pa je potrebno neučinkovito izrabo svežega mesa v primerih, ko je le-to ne dosega ustrezne kakovosti za direktno prodajo. V tem primeru se porabi v okviru predelave – za izdelke, ki bi jih lahko proizvedli z manj kakovostno – alternativno in cenejšo surovino. Posledica tovrstne neučinkovite izrabe surovin je višja lastna cena. Take neučinkovitosti niso sistematično analizirane in se ne spremljajo.

d. Proizvodna učinkovitost

Uspešnost proizvodnje se ocenjuje predvsem s stroškovnega (ekonomskega) vidika. Spremlja se dejanska realizacija glede na plan: število proizvedenih polizdelkov in končnih izdelkov, število delovnih in strojnih ur, količina porabljenih surovin in energije. Podatki se ne zbirajo sproti iz proizvodnih naprav

Učinkovitost proizvodnje s tehničnega vidika (t.j. zastoji v proizvodnji, okvare in izpadi proizvodnih naprav, itd.) ne spremljajo.

e. Proizvodni stroški - lastna cena

Največji delež proizvodnih stroškov predstavljajo stroški vhodnih surovin (rdeče meso). Potem sledijo stroški energije (porazdelitev po ključu) ter stroški veterinarjev.

Ker v Sloveniji ni ustrezne možnosti porabe oziroma predelave odpadkov, se vsi odpadki odvažajo na ustrezne deponije. Stroški odvoza predstavljajo okrog 9.000 Eur stroškov vsake pol leta.

4.7 Povzetki analize modela oskrbne verige

Na osnovi izvedene analize (glej poglavje 4.4) lahko povzamemo naslednje ugotovitve glede razumevanja, organiziranja in delovanja oskrbne verige, katere osrednji (proizvodni) člen so Košaki:

a) Oskrbna veriga ne funkcionira v kontekstu medsebojnega sodelovanja in zaupanja posameznih udeležencev

Med ključnimi razlogi za tako stanje je lastništvo kmetijskih zadrug, ki vztrajajo pri tradicionalnih konceptih delovanja in so edini dobavitelji vhodnih surovin za mesnopredelovalno podjetje Košaki. Ni vzpostavljenega partnerstva med dobavitelji (lastniki) in mesno-predelovalnim podjetjem. Raziskave tujih uspešnih praks (Avstrija) kažejo, da lahko takšen model lastništva prinaša ustrezne prednosti, če jih razpoznamo in ustrezno organiziramo procese.

Podjetje Košaki tudi ne udejanja oziroma razvija (na sistematičen način) procesov v celotni oskrbni verigi, temveč se v večji meri ukvarja z lastnim prestrukturiranjem, tehnološko posodobitvijo in informatizacijo proizvodnje.

b) Košaki se soočajo z velikim številom tveganj in negotovosti v oskrbi verigi, katerim morajo podrediti upravljanje mesnopredelovalnega podjetja

Med tveganji in negotovostimi lahko navedemo naslednje:

- tržna tveganja, ki so posledica nedosegljivih tržnih signalov s strani trgovinskih centrov (zamujene tržne priložnosti, pravočasna prilagoditev proizvodnje povpraševanju kupcev, itd.)
- kaos tveganja, ki so posledica velikega števila urgentnih naročil s kratkim rokom dobave,
- tveganje sprejetih odločitev: negotovost na segmentu kakovosti vhodnih surovin (svežega mesa) posledično prinaša negotovost na segmentu proizvodnje (neoptimalni proizvodni plani, težko zagotavljati dovolj mesnih izdelkov kontrolirane kakovosti na trg, itd.).

Oskrbna veriga s tako visoko izpostavljenimi tveganji ne more biti učinkovita. Pomanjkanje zaupanja povzroči zmanjševanje odgovornosti do strank, težje je pravočasno reagirati na trgu, prav tako pa oteži konkurenčnost in ponudbo storitev strankam podjetja.

c) Mesnopredelovalno podjetje Košaki razpozna tveganja v oskrbni verigi in jih upošteva v svojih poslovnih odločitvah in ukrepih (fleksibilnost, zmožnost hitrega ukrepanja).

Med ukrepi je vzdrževanje ustrezno velikih zalog (kar po drugi strani pomeni tudi stroške) in

začetki razvoja sodelovanja z rejci – vhlavljanje telet z dopitanjem pri dobrih rejcih (samooskrba na segmentu svežega mesa ter večja kontrola kakovosti).

Proizvodnja je z vidika tehnoloških kapacitet predimenzionirana, proizvodne kapacitete niso zasedene. Interno (tehnološko) ozko grlo predstavlja le hladilnica (premajhne kapacitete). Neučinkovitost v interni logistiki pa je posledica razpršenosti proizvodnih lokacij.

- d) **Ni sistematičnega oblikovanja in razvoja dodane vrednosti v oskrbni verigi**

- e) **Sistematično pristopiti tudi k celoviti informatizaciji procesov v okviru podjetja in celotne oskrbne verige skupaj z uvedbo kazalnikov za merjenje učinkovitosti**

5 Celjske mesnine

5.1 Izhodišča

Osnovna dejavnost podjetja je **klavno-predelovalna dejavnost** (svinjsko in goveje meso) z naslednjimi nosilnimi programi:

- (a.) zakol živine,
- (b.) razsek,
- (c.) konfekcioniranje mesa,
- (d.) proizvodnja mesnih izdelkov.

Celjske mesnine dosega ca 50 mio EUR realizacije; 50% na segmentu svežega mesa in 50% na segmentu suhomesnih izdelkov.

Na trgu so prisotni z naslednjimi programi:

- mesni izdelki: trajni program, poltrajni program, barjeni program, pečeni izdelki, narezki,
- sveže meso: svinjsko in junčje (goveje) meso, prilagojeno zahtevam kupca. Sveže meso se lahko dostavi v razsutem stanju ali pakirano v različnih pakirnih enotah (vakuumirano).
- halal program
- in storitvijo zakola živine (uslužnostni zakol).

Proizvodnja pokriva dva segmenta:

a. proizvodnjo svežega mesa

Klavna linija omogoča zakol do 30.000 govedi in 50.000 prašičev letno. Letna proizvodnja dosega 5.000 ton svežega mesa.

b. proizvodnjo mesnih izdelkov.

Letna proizvodnja je preko 4.000 ton barjenih in 1.500 ton trajnih izdelkov.

Ključne značilnosti so naslednje:

- velika raznovrstnost izdelkov,
- majhne serije,
- velika raznovrstnost in negotovost vhodnih surovin z vidika kakovosti.

Celjske mesnine prodajo večina svojih proizvodov (80%) na lokalnem - slovenskem trgu, 20% specializiranih produktov Halal pa izvozijo. Izven Slovenije pozicionirajo svoje izdelke pod lastno ali trgovinsko blagovno znamko na t.i. etno trgu v Avstriji, Nemčiji, itd. Na tem trgu sodelujejo z avstrijskim distributerjem.

5.2 Poslovni model

Mesnopredelovalna družba Celjske mesnine je v celoti v privatni lasti (lastnina je porazdeljena med kmetijske zadrure, notranje lastnike in druge zunanje lastnike). Kmetijske zadrure so le v manjšem deležu lastniško povezana s Celjskimi mesninami in vstopajo v oskrbno verigo kot strateški partner pri dobavi vhodnih surovin (živih živali).

5.3 Pomen dodane vrednosti

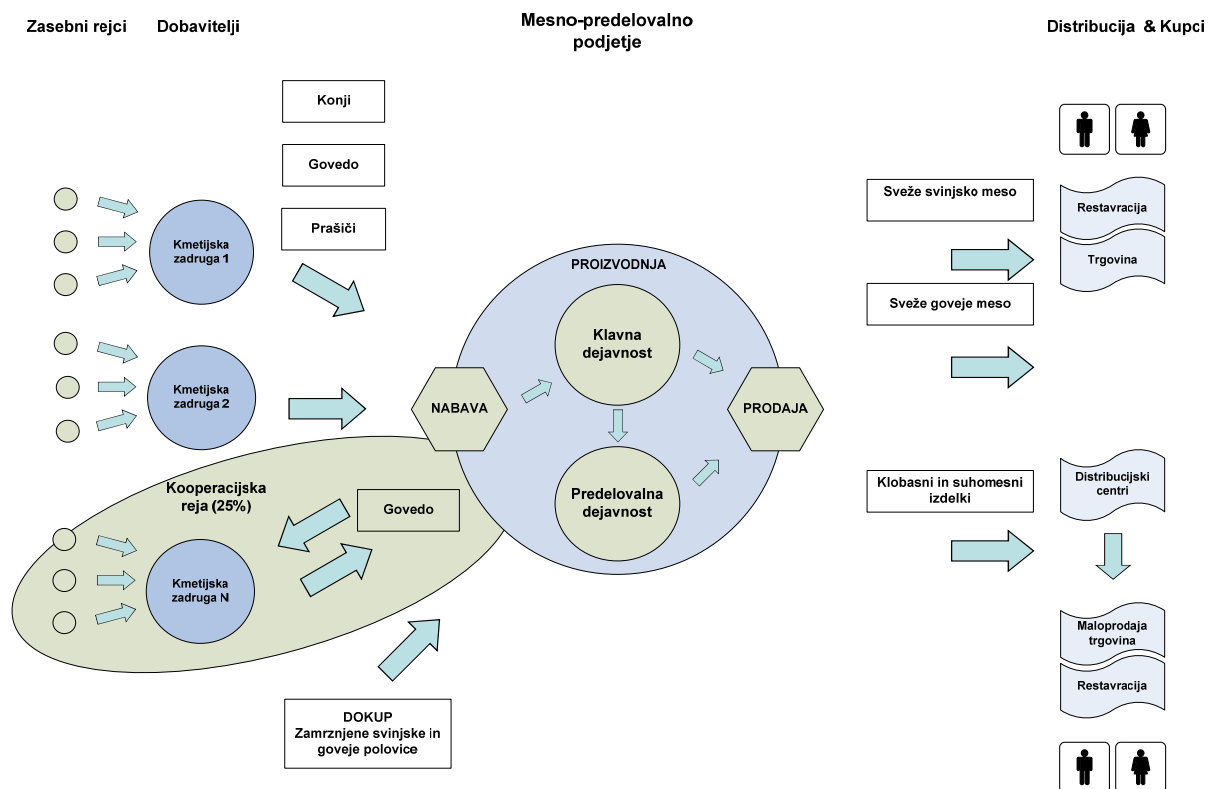
Celjske mesnine razumevajo dodano vrednost skozi naslednje elemente:

- zagotavljati (kontrolirano) **konstantno kakovost** mesnih izdelkov glede na kakovostni razred, v katerega se uvrščajo (višji ali nižji kakovostni razred) ter
- vhodne surovine (sveže meso) slovenskega porekla.

Rezerve so še v manjši pestrosti izdelkov (zmanjšati nabor osnovnih izdelkov) ter bolj optimirani proizvodnji: učinkovito razvrščanje in izvajanje delovnih nalogov, krajši časi menjave, večja pretočnost. Tudi na segmentu reklamacij. Predvsem je potrebno več vlaganja v ljudi in znanje.

5.4 Predstavitev modela oskrbne verige

Model oskrbne verige je shematsko prikazan na sliki (Slika 10)



Slika 10 Model oskrbne verige - Celjske mesnine

Na sliki so prikazani materialni tokovi ter označena lastniška in poslovna povezanost subjektov v oskrbni verigi.

5.4.1 Dobavitelji

Žive živali za zakol (prašiči, govedo, nekaj konjev) predstavljajo 70% vseh vhodnih surovin. Celjske mesnine odkupujejo živali za zakol od slovenskih zasebnih rejcev s posredovanjem kmetijskih zadrug (ca 30). S kmetijskimi zadrugami imajo sklenjene letne pogodbe za odkup. Plan odkupa se sporoča tedensko (tedenska najava) glede na naročila, stanje zalog in potrebe proizvodnje.

(a.) Žive živali za zakol: govedo

Model sodelovanja z dobavitelji: kooperacijska reja - lastno vhlavljanje govedi pri dobrih kmetih

Visoko kakovost vhodnih surovin (svežega mesa) je mogoče doseči z ustrezno rejo in pitanjem živali, ustreznim transportom in načinom zakola. Reja živih živali za zakol (govedo, prašiči, konji) je v domeni zasebnih rejcev, ki sodelujejo s kmetijskimi zadrugami.

S ciljem, da se poveča vpliv in nadzor nad kvaliteto vhodnih surovin za proizvodnjo, so se Celjske mesnine odločile za vlaganje v primar (segment govedoreje) ter uvedle **dodatno dejavnost nakupa živali za prirejo z lastnim pitanjem** v sodelovanju s kmetijskimi zadrugami. Celjske mesnine v sodelovanju s strokovnjaki iz kmetijskih zadrug izvedejo odbir in nakup telet za pitanje (Češka, Poljska). Kupljena teleta dajo v prirejo izbranim zasebnim rejcem, s katerimi se sklene tri-partitna pogodba (Celjske mesnine, kmetijska zadruga in rejec). S to pogodbo se zasebni rejec zaveže za ustrezno dopitanje (pravilno in kakovostno krmljenje, ustrezno vhlavljanje, zagotovljena teža, itd), Celjske mesnine pa garantirajo odkup s posredovanjem kmetijske zadruge ter zagotovijo ustrezno zavarovanje (riziko pri rasti). Sodelujejo tudi z dobaviteljem krme iz Italije, ki izvaja tudi svetovanje pri zasebnih rejcih.

Enkrat letno Celjske mesnine izvedejo preverjajo obstoječe rejce ter izvedejo selekcijo oziroma izbor dobrih rejcev. V letu 2009/10 so dosegli 1/3 lastnega vhlavljanja od celotnega obsega odkupljenih živih živali (govedo).

Z vhlavljanjem in prirejo kupljenih telet pri zasebnih rejcih pokrivajo 25% potreb po govedu. Delež želijo povečati, vendar ne morejo doseči 100% kooperacijske reje – kar bi jim v celoti zagotavljalo nadzorovano kakovost svežega mesa.

(b.) Žive živali za zakol: prašiči

Stalež prašičev v Sloveniji pada, kakovost prireje zelo niha. Zato Celjske mesnine odkupujejo preko kmetijskih zadrug le en del prašičev za zakol s slovenskim poreklom. Večji delež odkupijo od večjih slovenskih rejcev prašičev: Ihan in Panvita. V primar na segmentu prašičev ne bodo vlagali.

(c.) Zamrznjeno konfekcionirano meso oziroma svinjske/goveje polovice.

Zamrznjeno konfekcionirano meso ali polovice, predvsem za potrebe predelave, Celjske mesnine uvozijo. Dobavitelji so v glavnem manjša in srednje-velika klavna podjetja iz tujine (Avstrija, Nizozemska).

Poleg svinjskega in junčjega mesa, Celjske mesnine odkupujejo tudi nekaj konjskega mesa od manjših mesarjev v Sloveniji. Prodaja svežega konjskega mesa upada, zato se delež odkupa konjev zmanjšuje.

5.4.2 Mesnopredelovalno podjetje

V okviru mesnopredelovalnega podjetja Celjske mesnine so organizirane vse ključne poslovne funkcije: nabava, prodaja, proizvodnja, obvladovanje kakovosti, razvoj, skladiščenje in odprema (logistika). Proizvodni proces je razdeljen na dva segmenta (glej generični prikaz procesov na sliki Slika 7):

a. Zakol živine

Celjske mesnine imajo v svojo proizvodno dejavnost vključen tudi zakol živine. V klavnici se izvaja tako klanje prašičev kot tudi goved. Poleg zakola za lastne potrebe, se v klavnici izvaja tudi uslužnostno klanje.

Proces klanja se izvaja na (avtomatizirani) klavni liniji. Na klavni liniji (po zakolu) se določa **kakovost klavne živine in kategorizacija mesa** po predpisanih postopkih in merilih, definiranih s strani države (Pravilnik o razvrščanju in označevanju govejih trupov, Pravilnik o razvrščanju prašičjih trupov).

Ocenjuje se predvsem forma trupa, barva mesa, mesnatost oziroma zamaščenost, kar vpliva na kategorizacijo mesa ter nadaljnjo pot:

- (a.) za prodajo svežega mesa ali
- (b.) za predelavo.

ter izvede razsek, konfekcioniranje in po potrebi tudi mikrokonfekcioniranje.

Topli trupi gredo v hladilnico, kjer se hladijo do 36 ur (hladne polovice). Pogosto se hlajenje prekine že po 12 urah. Sveže meso za nadaljnjo prodajo se vakuumira in skladišči v skladišču svežega mesa.

b. Proizvodnja klobasnih in suhomesnih izdelkov

Obrat proizvodnje klobasnih in suhomesnatih proizvodov je prilagojen za planirano letno proizvodnjo. V sestavi obrata je tudi interni laboratorij, ki preko vsakodnevnega odjema vzorcev ter ustreznih analiz le-teh, skrbi za visok nivo kvalitete proizvodov.

Celoto proizvodnje in predelave mesa nadzirajo pristojne veterinarske službe. V vseh fazah proizvodnje se izvaja preverjanje kakovosti v skladu s sistemom HACCP. S tem se zagotavlja kakovost in varnost proizvodnje ter sledljivost mesa in mesnih izdelkov od dovoza živine do

končne prodaje kupcem. Mikrobiološke in kemijske analize vhodnih surovin, polizdelkov in končnih izdelkov izvaja interni laboratorij.

Proizvodne naprave oziroma stroji so tehnološko sodobni. Kapacitete niso v celoti zasedene. Neučinkovitosti so predvsem na segmentu zastojev, menjav izdelkov. Velik problem pa predstavljajo ljudje v proizvodnji: z vidika izobrazbe in znanja. Mesarjev v Sloveniji skoraj ni.

5.4.3 Distribucija in prodaja

Mesnopredelovalno podjetje Celjske mesnine je s prodajo svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov prisotne predvsem na slovenskem trgu (80%). Na tujih trgih se pozicionira s programom Halal (suđuk, goveji kulen) na specializiranem t.i. etno trgu (Avstrija, Nemčija) preko avstrijskega distributerja. Izvoz na etno trgu predstavlja 20% celotne prodaje. Ambulantne prodaje nimajo.

Izdelke za prodajo na trgu lahko razdelimo v dve skupini:

(a.) Sveže svinjsko, goveje in konjsko meso

Sveže meso predstavlja 50% celotne prodaje.

(b.) Klobasne in suhomesne izdelke

Prodaja klobasnih in suhomesnih izdelkov (več kot 100 osnovnih izdelkov) predstavlja 50% prodaje Celjskih mesnin (lastne blagovne znamke, trgovinske blagovne znamke)

Prodaja mesnih izdelkov poteka preko naslednjih prodajnih kanalov:

- trgovske verige (60-70%),
- mesnice (10%)
- gostinstvo,
- lastna maloprodaja v 10 prodajnih enotah (7 mesnic v trgovski verigi Mercator, 3 mešane trgovine).

5.5 Informacijski tokovi v oskrbni verigi in planiranje

Informacijski tokovi med posameznimi člani oskrbne verige so podrobneje opisani v nadaljevanju (glej generične procese na sliki - Slika 8).

5.5.1 Dobavitelji – mesnopredelovalno podjetje

Mesnopredelovalno podjetje Celjske ima sklenjene letne pogodbe o odkupu živih živali z zadrugami. V pogodbah je definiran:

- okvirni plan odjema živih živali,
- pričakovana kakovost in
- cena.

Naročanje in odjem se izvaja tedensko na osnovi:

- (a.) dejanskih naročil in
- (b.) predvidevanj o gibanju prodaje ter
- (c.) planiranih zalog.

Tedenski odjem: 90 govedi in 350 prašičev/teden.

5.5.2 Planiranje proizvodnje

Na osnovi analiz (preteklih) letnih realizacij, trendov in terminski predvidevanj se pripravijo okvirni letni plan prodaje po posameznih programih ter plan materialnih potreb. Okvirni letni plani razdelani po posameznih mesecih služijo za dogovarjanja z zadrugami za odkup govedi in prašičev ter planiranje kooperacijske reje.

Tekoče planiranje zakola živine in proizvodnje poltrajnih in trajnih mesnih izdelkov se izvaja na osnovi naročil in upoštevanja varnostne zaloge. Odjemalci svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov v večini mesnice in trgovinska podjetja v Sloveniji.

a) Planiranje zakola živine

Za zakol živine se pripravijo:

- okvirni letni in mesečni plani ter
- podrobni (fiksni) tedenski plani, ki upoštevajo kapaciteto linije (zakol se izvaja 3 krat tedensko), potrebe po svežem mesu, potrebe proizvodnje ter naročila za uslužnostno klanje.

Trgovinski centri in mesnice posredujejo naročila za dobavo svežega mesa za tri dni vnaprej (3-dnevna naročila). Zaradi slabe napovedi prodaje, nesistematičnega spremljanja obnašanja potrošnikov ter sezonskih in vremenskih vplivov na prodajo vnašajo negotovost v naročanje ter posledično veliko urgentnih naročil z zahtevanim zelo kratkim rokom dobave. Priprava in konfekcioniranje oziroma mikrokonfekcioniranje svežega mesa se usklajuje dnevno.

Viški svežega mesa se hranijo v hladilnici (vmesno skladišče) in se porabijo v času akcij oziroma praznikov, ko je cena surovin visoka. Vzdržujejo se zaloge v obsegu 700 ton zmrznjenega mesa.

b) Planiranje proizvodnje klobasnih in suhomesnih izdelkov

Proizvodnja klobasnih in suhomesnih izdelkov se planira na naslednji način:

- okvirni letni in mesečni plani,
- na osnovi tedenskih naročil se pripravijo fiksni tedenski plani, ki so osnova za pripravo surovin in proizvodnjo mesnih izdelkov oziroma polizdelkov. Posebna naročila za večje akcije ali praznike se lansirajo vsaj 1 mesec vnaprej.

Klobasni in suhomesni izdelki se proizvajajo z vzdrževanjem varnostne zaloge (proizvajanje na zalogo) v obsegu ca 100 ton poltrajnih in trajnih izdelkov.

5.5.3 Mesnopredelovalno podjetje – distributerji in trgovine

Odjemalci svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov v večini trgovinske verige, gostinstvo in mesnice Sloveniji (80%).

Naročila se zbirajo v komerciali, s proizvodnjo jih usklajuje koordinator proizvodnje:

- sveže meso: naročanje za 3 dni vnaprej,
- trajni in poltrajni izdelki: tedensko naročanje.

Redna naročila so na tedenskem nivoju; pogosto so nezanesljiva, veliko je urgentnih naročil z zelo kratkim rokom dobave (potrebno je vzdrževati zaloge). Veliko je dnevnih prilagajanj, predvsem na segmentu svežega mesa, kjer pa je odzivni čas zelo pomemben.

Trgovinski odjemalci se med seboj razlikujejo glede informacij o pričakovanem odjemu, naročil in posredovanja informacij o obnašanju kupcev. V glavnem pa trgovina ne planira. Hofer in Lidl delujeta bolj partnersko kot druge trgovinske verige. Velik problem predstavlja neustrezen nivo znanja komercialistov v trgovinskih verigah ter razumevanje kakovosti.

Ni interesa trgovca, da bi sodeloval pri obveščanju kupcev ter pozicioniranju novih izdelkov. Zato podjetje Celjske mesnine v okviru marketinških aktivnosti podjetja vključuje svoje pospeševalce prodaje v trgovine, ki prispevajo k osveščenosti kupcev ter obveščanju o novih izdelkih ter širše o zdravi prehrani, itd.

5.6 Merjenje učinkovitosti in analiza izgub

Na segmentu analize učinkovitosti in izgub v oskrbni verigi smo so pomembne naslednje kategorije:

a. **Kakovost vhodnih surovin**

Na kakovost vhodnih surovin – sveže junčje meso - se vpliva skozi partnerskega sodelovanja pri prireji govedu za zakol. Kakovost svežega mesa se meri na klavni liniji po predpisanih postopkih in merilih, definiranih s strani države (Pravilnik o razvrščanju in označevanju govejih trupov, Pravilnik o razvrščanju prašičjih trupov). Podatki se beležijo v informacijski sistem Kopa in komunicirajo kmetijskim zadrugam oziroma rejcem (skozi proces ocenjevanja in izbora kakovostnih rejcev). Na segmentu svežega prašičjega mesa se kakovost meri na klavni liniji, podatki se beležijo v informacijski sistem Kopa.

Visoko kakovostno meso se v glavnem proda kot sveže meso. Potrošniki v Sloveniji zahtevajo svetlejšo barvo mesa; le-ta pa je zelo odvisna od reje, prevoza, zakola. V tujini imajo potrošniki radi zamaščeno meso, pri nas pa ne – zato je potrebnega veliko obrezovanja in več stranskega produkta.

b. Kakovost surovin in izdelkov

Celjske mesnine poizicionirajo svoje izdelke (izdelane pod lastno blagovno znamko) v višji kakovostni in cenovni razred.

Visoko kakovost definirajo z visokom mesnim deležem (manjšim deležem nadomestnih sestavin), okusom, vlago, maščobo. Barva pri svežem mesu.

Kakovost polizdelkov in končnih izdelkov se meri (preverja) skozi celoten proizvodni proces v skladu s priporočili HACCP. Preverjanje kakovosti se izvaja tudi v okviru internega laboratorij za izvajanje mikrobioloških in kemijskih analiz (dnevno vzorčenje). Podatki se beležijo v informacijski sistem MePIS/Kopa.

c. Odpad in izdelki neustrezne kakovosti

Sveže meso neustrezne kakovosti za direktno prodajo se porabi v postopkih predelave. Deli, ki jih ni mogoče uporabiti v okviru predelave so le obrezline, drobovina, ušesa, repi (odpadki 3.kategorije). To predstavlja odpad, ki ga Koto odvaža na ustrezne deponije (stroški odvoza se plačajo, ca 230.000 EUR letno, dodatno še ekološke takse).

Reklamacij s trga je okrog 0,8 – 1%. Približno polovico reklamiranih izdelkov (mesa) se lahko porabi v okviru predelave.

Izpostaviti pa je potrebno neučinkovito izrabo svežega mesa v primerih, ko je le-to ne dosega ustrezne kakovosti za direktno prodajo. V tem primeru se porabi v okviru predelave – za izdelke, ki bi jih lahko proizvedli z manj kakovostno – alternativno in cenejšo surovino. Posledica tovrstne neučinkovite izrabe surovin je višja lastna cena. Take neučinkovitosti niso sistematično analizirane in se ne spremljajo.

d. Proizvodna učinkovitost

Uspešnost proizvodnje se ocenjuje predvsem s stroškovnega (ekonomskega) vidika. Spremlja se dejanska realizacija glede na plan: število proizvedenih polizdelkov in končnih izdelkov, število delovnih in strojnih ur, količina porabljenih surovin in energije. Podatki se ne zbirajo v proizvodni informacijski sistem MePIS. Vnos proizvodnih podatkov v MePIS se izvaja preko odjemalcev na PC delovnih mestih, industrijskih panelih, povezanih na tehtnice, ali brezžičnih ročnih terminalih dobavitelja Symbol, ki so postavljeni v proizvodnjih obratih. MePIS je povezan s krovnim informacijskim sistemom Kopa ERP, informacijskim sistemom Kopa za sledljivost živih živali (goveda) in informacijskim sistemom Libela za sledljivost živih živali (prašiči). Na segmentu proizvodnih naprav je povedan z 24 tehtnicami dobavitelja Libela, ki so locirane v proizvodnji.

Učinkovitost proizvodnje s tehničnega vidika (t.j. zastoji v proizvodnji, okvare in izpadi proizvodnih naprav, itd.) ne spremljajo.

e. **Proizvodni stroški - lastna cena**

Največji delež proizvodnih stroškov predstavljajo stroški vhodnih surovin (rdeče meso): 67-70%. Potem sledijo stroški energije (porazdelitev po ključu) ter stroški veterinarjev. Realizacija proizvodnje predstavlja okrog 9%, pri čemer stroški dela le 4,6%.

Ker v Sloveniji ni ustrezne možnosti porabe oziroma predelave odpadkov, se vsi odpadki odvažajo na ustrezne deponije. Stroški odvoza predstavljajo okrog 230.000 Eur stroškov letno.

5.7 Povzetki analize modela oskrbne verige

Na osnovi izvedene analize (glej poglavje 5.6) lahko povzamemo naslednje ugotovitve glede razumevanja, organiziranja in delovanja oskrbne verige, katere osrednji (proizvodni) člen so Celjske mesnine:

a) Celjske mesnine se zavedajo pomembnosti sodelovalnega odnosa udeležencev v oskrbni verigi in razvijajo ustrezne modele povezovanja

Proizvodnja je z vidika tehnologije, organizacije procesov in informatizacije zelo razvita. Celjske mesnine razumejo, da to za konkurenčnost na trgu ni dovolj in da je potrebno zagotoviti konkurenčnost celotne oskrbne verige ter z različnimi pristopi sodelovanja zmanjšati tveganja in negotovosti.

Na prvem mestu je razvoj kooperacijske reje na področju goveda, kar pomembno prispeva k zagotavljanju samooskrbe na segmentu svežega junčjega mesa - 25%, večji nadzor nad kakovostjo svežega mesa, zmanjšanje negotovosti in tveganj na segmentu vhodnih surovin. Tovrstnega sodelovanja pa ne razvijajo na področju reje prašičev.

b) Celjske mesnine se soočajo a tveganji in negotovosti v oskrbi verigi, katerim morajo podrediti upravljanje mesnopredelovalnega podjetja

Med tveganji in negotovostimi lahko navedemo naslednje:

- tržna tveganja, ki so posledica nedosegljivih tržnih signalov s strani trgovinskih centrov (zamujene tržne priložnosti, pravočasna prilagoditev proizvodnje povpraševanju kupcev, itd.)
- kaos tveganja, ki so posledica velikega števila urgentnih naročil s kratkim rokom dobave,
- tveganje sprejetih odločitev: negotovost na segmentu kakovosti vhodnih surovin (svežega mesa) posledično prinaša negotovost na segmentu proizvodnje (neoptimalni proizvodni plani, težko zagotavljati dovolj mesnih izdelkov kontrolirane kakovosti na trg, itd.).

Oskrbna veriga s tako visoko izpostavljenimi tveganji ne more biti učinkovita. Pomanjkanje zaupanja povzroči zmanjševanje odgovornosti do strank, težje je pravočasno reagirati na trgu, prav tako pa oteži konkurenčnost in ponudbo storitev strankam podjetja.

c) Mesnopredelovalno podjetje Celjske mesnine razpozna tveganja v oskrbni verigi in jih upošteva v svojih poslovnih odločitvah in ukrepih (fleksibilnost, zmožnost hitrega ukrepanja).

Med ukrepi je vzdrževanje ustrezno velikih zalog (kar po drugi strani pomeni tudi stroške) in razvoj kooperativne reje (dosega že 25% potreb po svežem junčjem mesu).

Proizvodnja je z vidika tehnoloških kapacitet predimenzionirana, proizvodne kapacitete niso zasedene (hladilne kapacitete so dovolj velike, zorilne kapacitete so 80% zasedene). Ozko grlo predstavljajo kvalificirani ljudje

d) Ni sistematičnega oblikovanja in razvoja dodane vrednosti v oskrbni verigi

O dodani vrednosti izdelkov se razmišlja le na nivoju mesnopredelovalnega podjetja, ne razvija se celotne zgodbe (dodane vrednosti) skozi vse člene oskrbne verige.

e) Sistematično pristopiti tudi k celoviti informatizaciji procesov v okviru podjetja in celotne oskrbne verige skupaj z uvedbo kazalnikov za merjenje učinkovitosti

V mesnopredelovalnem podjetju Celjske mesnine sistematično pristopajo k razvoju informacijske podpore na vseh nivojih: proizvodni nivo, poslovni nivo, itd. V Slovenskem prostoru so med vodilnimi na tem področju.

Kot naslednji korak je smiselno razmišljati tudi o uvedbi ustreznih indikatorjev za merjenje učinkovitosti proizvodnje in drugih procesov v celotni oskrbni verigi in pravočasno ugotavljati neučinkovitosti ter ukrepe za odpravljanje le-teh.

6 Panvita MIR

6.1 Izhodišča

Skupina Panvita (KG Rakičan d.d.) združuje podjetja, katerih dejavnost je nadzorovana in okolju prijazna pridelava in predelava hrane od njive do mize. Panvita MIR je edino mesnopredelovalno podjetje v Sloveniji z registrirano kombinirano predelavo belega in rdečega mesa.

Nosilni programi Panvite MIR (Mesna industrija Radgona) so naslednji:

- zakol živine,
- razsek in konfekcioniranje mesa ter
- proizvodnja mesnih izdelkov.

Osnovne surovine za predelavo in proizvodnjo mesnih izdelkov zagotavlja Panvita MIR iz lastnih farm prašičev in perutnine ter drugih zunanjih dobaviteljev. V okviru skupine obratuje tudi klavnica.

Na trgu so prisotni s svežim in predpakiranim mesom ter mesnimi izdelki pod lastnimi blagovnimi znamkami:

- a. Predpakirano meso in mesni izdelki se tržijo pod blagovno znamko **AVE »Meso je(m) zdravo«**. AVE je krovna blagovna znamka, ki vključuje meso in mesne izdelke iz svinjskega, govejega, telečjega in perutninskega mesa:
 - AVE GRILL (izdelki, namenjeni poletni sezoni in piknikom),
 - AVE CHEF (predpripravljeni izdelki, ki so enostavni za pripravo),
 - AVE PRESTIGE (mesni izdelki, namenjeni tistim uporabnikom, ki povprašujejo po ekskluzivnih izdelkih najvišje kakovosti).
- b. Skupina Panvita je dobavitelj piščančjega mesa in mesnih izdelkov, proizvedenih v Sloveniji, ki ustrezajo standardom Halal. Na trgu so prepoznavni po blagovni znamki **SALAM HALAL**.
- c. Blagovna znamka **PIPI** vključuje izdelke iz perutninskega mesa: barjene mesne izdelke, paštete, hrenovke in hot-dog klobase.
- d. Sveže svinjsko meso se trži pod blagovno znamko **Pigi**.

Manjši delež izdelkov prodajo pod trgovskimi znamkami (manj kot 18%).

Ključne značilnosti mesnopredelovalne proizvodnje so naslednje:

- velika raznovrstnost izdelkov (120 osnovnih izdelkov, okrog 500 izpeljanih),
- velika raznovrstnost in negotovost vhodnih surovin z vidika kakovosti,
- majhne serije.

Skupina Panvita je osredotočena na slovenski trg (85%), kjer so s svojimi proizvodi prisotni v večini trgovskih sistemov. V sodelovanju z (nekaterimi) večjimi trgovskimi podjetji so prisotni tudi na trgih Evropske unije (Danska, Nemčija, Avstrija) ter na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Črni gori in Makedoniji (15% izvoz).

6.2 Poslovni model

Skupina Panvita združuje in medsebojno prepleta področja reje prašičev, proizvodnje krme in mesnopredelovalne industrije. Vključuje skupino **vertikalno integriranih podjetij** v zasebni lasti, ki pokrivajo naslednje segmente oskrbne verige:

- (a.) prirejo prašičev (farma prašičev, Panvita prašičereja),
- (b.) zakol (klavnica MIR),
- (c.) proizvodnjo mesnih izdelkov (Panvita MIR).

Farma prašičev, klavnica in mesnopredelovalni obrat so samostojna podjetja, ki so lastniško povezana. Podjetja poslujejo samostojno (za lasten račun) na osnovi skupne vzajemno-sodelovalne politike in razvoja.

Na ta način se zagotavlja en del svežega mesa - svinjine (20%) za predelavo v Panviti MIR. Preostali delež vhodnih surovin za predelavo se zagotavlja preko lastne kmetijske trgovine Zrnovit in kmetijskih zadrug, ki organizirajo odkup od zasebnih rejcev. Kmetijske zadruge niso lastniško povezane s Skupino Panvita, temveč vstopajo v oskrbno verigo kot zunanji partnerji pri dobavi vhodnih surovin (dokup iz zunanjih virov).

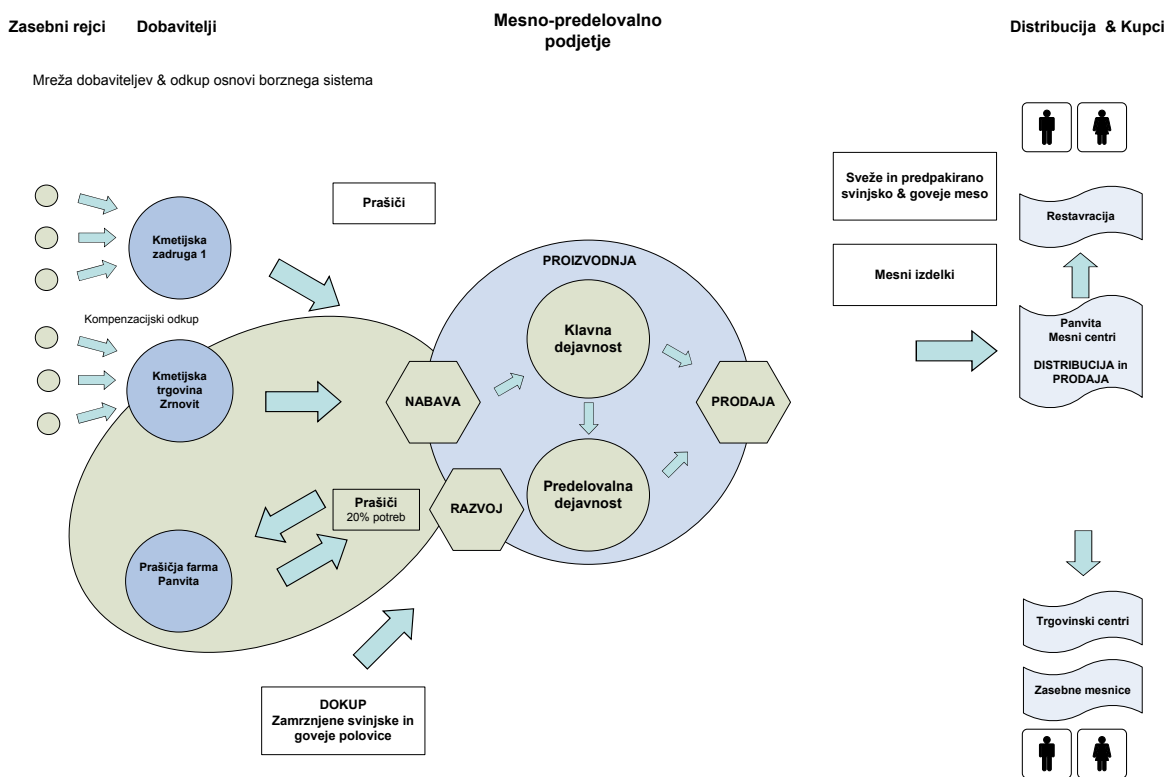
6.3 Pomen dodane vrednosti

Skupina Panvita oblikuje in sistematično razvija dodano vrednost preko vseh podjetij – članic skupine. V tem kontekstu, Panvita MIR razumeva dodano vrednost skozi naslednje elemente:

- razvoj, proizvodnjo in prodajo **nišnih izdelkov pod lastno blagovno znamko**, pri čemer je potrebno izdelek umestiti v celotno zgodbo (ni pomemben samo konstantno dober produkt; pomembna je zgodba);
Primer tovrstnega pristopa predstavlja Gril program, kjer se poleg razvoja in prodaje izdelkov za gril razvija tudi celotna zgodba – know-how grilanja, prodaje začimb, svetovanja in učenja potrošnikov, itd.
- zagotavljati (kontrolirano) **konstantno kakovost** mesnih izdelkov glede na kakovostni razred, v katerega se uvrščajo (višji ali nižji kakovostni razred);
- razvoj, proizvodnja in prodaja slovenskih tradicionalnih izdelkov (npr. prleška tunka) v širšem slovenskem prostoru. Na tem segmentu je nujno sodelovanje državnih institucij oziroma panožne agencije pri razvoju skupne -slovenske blagovne znamke, oblikovanju in umeščanju skupna zgodba v smislu predstavitve Slovenije ter ohranjanje domačega potrošnika.

6.4 Predstavitev modela oskrbne verige

Model oskrbne verige je shematsko prikazan na sliki (Slika 11).



Slika 11 Model dobavne verige – Panvita MIR

Na sliki so prikazani materialni tokovi ter označena poslovna in lastniška povezanost subjektov v oskrbni verigi.

6.4.1 Dobavitelji

Panvita MIR ima vzpostavljeno raznovrstno mrežo dobaviteljev vhodnih surovin – svežega svinjskega, piščančjega in govejega mesa. Na segmentu svinjskega in piščančjega mesa se dobavljajo žive živali, ki jih zakoljejo v lastni klavnici. Goveje meso pa se v celoti dokupi (ni zakola).

Na osnovi tedenskega plana potreb za proizvodnjo se pripravi tedenski plan odkupa (količina in kvaliteta živih prašičev za zakol). Pri tem se upošteva tudi naslednje parametre:

- kapacitete lastne prašičje farme,
- planirane kapacitete odkupa od zasebnih rejcev (kompenzacija preko kmetijske trgovine Zrnovit),
- planirane kapacitete odkupa od zadrug.

Panvita MIR odkupi ca. 1200 prašičev/tedensko (6.000 ton svežega svinjskega mesa, 6.000 ton izdelkov, 400 – 500 ton dokup v polovicah).

a. Dobava svinjskega mesa neposredno od lastne prašičje farme

Lastna prašičja farma, kapacitete do 124.000 vzrejenih prašičev letno daje velik poudarek na tehnologiji reje (okolju prijazna reja) ter zagotavljanju zdravih in kakovostnih prašičev slovenskega porekla (blagovna znamka PIGI). Visoko kakovostne krmne mešanice zagotavlja lastno proizvodno podjetje krme v Lipovcih. Prirejani prašiči so skoraj v celoti namenjeni pokrivanju potreb Panvita MIR (to predstavlja ca 20% vseh potreb).

Prašičja farma in mesnopredelovalno podjetje Panvita MIR poslujeta samostojno (za lasten račun) na osnovi skupne vzajemno-sodelovalne politike: s pogodbo dogovorjen letni plan odkupa in definirana kakovost. Podjetji sodelujeta tudi pri razvoju tehnologije reje in zagotavljanju ustrezne kakovosti prašičev (mesnatost nad 58 kg, na 90 kg tople mase). Kapaciteta vzrejenih prašičev na lastni farmi se zaradi tržnih razmer zmanjšujejo (visoka cena krmil, nizka odkupna cena).

b. Dobava prašičev za zakol od manjših zasebnih rejcev preko kmetijske trgovine Zrnovit

Panvita MIR stimulira sodelovanje s slovenskimi rejci (slovensko poreklo). Preko lastne kmetijske trgovine Zrnovit ima vzpostavljeno pogodbeno sodelovanje s ca 32 manjšimi zasebnimi rejci (odkup od 300 do 350 prašičev/teden). Zasebnim rejcem za odkup prašičev ustrezne visoke kakovosti garantira višje odkupne cene, pri čemer se plačilo izvede na osnovi kompenzacije – nakup in plačilo izdelkov za krmljenje živali (in drugih kmetijskih izdelkov) v trgovini Zrnovit. V okviru trgovine Zrnovit delujejo tudi kmetijski svetovalci, ki zasebnim rejcem svetujejo na področju tehnologije reje in zagotavljanju ustrezne visoke kakovosti.

c. Dobava prašičev za zakol preko kmetijskih zadrug

Panvita MIR odkupuje manjši delež živali za zakol od slovenskih zasebnih rejcev tudi preko kmetijskih zadrug. Z njimi imajo za odkup sklenjene letne pogodbe. Plan odkupa se sporoča tedensko - tedenska najava glede na pričakovanja na trgu ter potrebe proizvodnje

Panvita MIR je za odkup prašičev za zakol uvedlo borzni sistem cen (ponudba-povpraševanje) na osnovi avstrijskega borznega sistema. Cene odkupa definirajo tedensko; s pribitki se stimulira ustrezna kakovost prašičev (testno se preverja tudi barva svežega mesa, pH, izceja, itd.), z odbitki pa kaznuje nedoseganje zahtevane – dogovorjene kakovosti. V okviru Skupine Panvita deluje tudi veterinarska služba, ki izvaja svetovanje rejcem na terenu.

Poleg dobave živih prašičev za zakol, Panvita MIR dokupuje naslednje vhodne surovine:

- svinjske in goveje polovice za prodajo svežega mesa,
- zamrznjene polovice in konfekcionirano meso za potrebe predelave.

Dokup vhodnih surovin (70 – 80% vhodnih surovin) se izvaja na osnovi terminskih zakupov predvsem pri ustreznih tujih dobaviteljih v Italiji, Španiji in na Nizozemskem. Izbira dobaviteljev

se izvede na osnovi zahtevanih specifikacij kakovosti (razmerje maščob, vsebnost vode, vonj, barva) in testiranja vzorcev ter mikrobioloških analiz v lastnem laboratoriju (tehnologiji).

6.4.2 Mesnopredelovalno podjetje

V okviru mesnopredelovalnega podjetja Panvita MIR so organizirane vse ključne poslovne funkcije: nabava, prodaja, proizvodnja, obvladovanje kakovosti, razvoj, skladiščenje in odprema (logistika). Generični procesi so shematsko prikazani na sliki (Slika 7).

Proizvodni proces je razdeljen na dva segmenta:

a. Zakol prašičev

Skupina Panvita ima svojo lastno klavnico - klavnica MIR, ki izvaja (uslužnostni) zakol za podjetje Panvita MIR. Poleg zakola za potrebe Panvita MIR, se v klavnici izvaja uslužnostni zakol za zunanje naročnike.

V klavnici se izvede prevzem živih živali za zakol. Proces klanja se izvaja na (avtomatizirani) klavni liniji. Na klavni liniji (po zakolu) se določa **kakovost klavne živine in kategorizacija mesa** po predpisanih postopkih in merilih, definiranih s strani države (Pravilnik o razvrščanju in označevanju govejih trupov, Pravilnik o razvrščanju prašičjih trupov).

Ocenjuje se predvsem forma trupa, barva mesa, mesnatost oziroma zamaščenost, kar vpliva na kategorizacijo mesa ter nadaljnjo pot:

- (a.) za prodajo svežega mesa: dan po zakolu se izvede razsek in konfencioniranje, meso se skladišči v hladilnici ter distribuira do mesarjev (dan po zakolu – svežost/dobava svežega mesa). Pogosto se izvede mikrokonfekcija – priprava mesa po zahtevah kupca pri mesarjih v mesnici.
- (b.) za predelavo: meso se skladišči v hladilnici/zamrzovalnici.

b. Proizvodnja mesnih izdelkov

Gril program: na osnovi tedenskih planov, napovedanih akcij in vremenskih razmer (sezonski vplivi) se pripravijo podrobni dnevni plani (korekcija naročil). Na osnovi le-teh se pripravijo ustrezne surovine – sveže meso (oziroma masa), ki se se začinijo, ustrezno obdelajo (mikrokonfekcija) in vakuumirajo.

Poltrajni in trajni izdelki: Na segmentu poltrajnih in trajnih izdelkov se vzdržuje ustrezna varnostna zaloga (proizvajanje na zalogo; 2-3 dnevna prodaja). Pri tem se upošteva zahteva, da ob dobavi ne sme biti presežena 1/5 roka. Na osnovi tedenskih planov, napovedanih akcij in obsega zalog se pripravijo podrobni dnevni plani (korekcija naročil).

Proizvodne kapacitete so 80-90% zasedene (zasedenost 1,8 izmene). Ozko grlo je pakirnica (trend priprava narezkov). Za potrebe priprave gril programa služi specializirana proizvodna oprema, ki pa v izvensezonskih terminih ni zasedena – zaradi ozke specializacije se ne more uporabljati za proizvodnjo drugih programov.

6.4.3 Distribucija in prodaja

Panvita MIR distribuira in prodaja svoje izdelke v okviru:

- **Maloprodajne verige lastnih mesnih centrov v Sloveniji**
Z lastno maloprodajno verigo mesnih centrov v Sloveniji se na področju distribucije lahko hitro prilagodijo večjim kupcem v gastro segmentu.
- **direktno preko privatnih mesarjev** (področje Primorske)
- **vseh večjih trgovinskih sistemih v Sloveniji** (Mercator, Špar, Tuš)
- **v tujini preko izbranih trgovinskih centrov**

6.5 Informacijski tokovi v oskrbni verigi in planiranje

Informacijski tokovi med posameznimi člani oskrbne verige so podrobneje opisani v nadaljevanju (glej generične procese na sliki - Slika 8).

6.5.1 Dobavitelji – mesnopredelovalno podjetje

Mesnopredelovalno podjetje Panvita MIR ima razvito **široko poslovno mrežo dobaviteljev živih žival za zakol**. V mreži so podjetja skupine Panvita, prašičja farma in kmetijska trgovina, s katerimi ima vzpostavljeno medsebojno sodelovanje in komuniciranje na ključnih povezovalnih segmentih: razvoju in reji prašičjih pasem, kakovosti prireje ter planiranju in izvedbe odkupa. V okviru skupine Panvita delujejo sodelovalni – koordinacijski timi, v katerih sodelujejo podjetja Panvita, ki so vključeni v oskrbno verigo.

Tudi z drugimi dobavitelji ima vzpostavljeno sodelovalno razmerje ter odkup živih živali na osnovi avstrijskega borznega sistema. Panvita MIR ima sklenjene letne pogodbe o odkupu živih živali z zadrugami in individualnimi rejci (preko trgovine Zrnovit). S pogodbami imajo dogovorjeno:

- (a.) okvirni plan odjema živih živali,
- (b.) pričakovana kakovost,
- (c.) cene odkupa se definirajo tedensko; s pribitki se stimulira ustrezna kakovost prašičev (preverja se barva svežega mesa, pH, izceja, itd.), z odbitki pa kaznuje nedoseganje zahtevane – dogovorjene kakovosti.

Naročanje in odjem se izvaja tedensko na osnovi:

- (a.) dejanskih naročil in
- (b.) predvidevanj o gibanju prodaje ter
- (c.) planiranih zalog.

Na segmentu dokupa ima Panvita MIR razvito **široko poslovno mrežo dobaviteljev** v tujini (Italija, Španija, Nizozemska). Zmrznjene polovice svinjskega in govejega mesa se dobavljajo po terminskem zakupu.

Z dobavitelji se komunicirajo zahteve za kakovost; na osnovi rezultatov analiziranih vzorcev pa se izvede izbira dobaviteljev.

Tedenski dokup zmrznjenega mesa (svinjske in goveje polovice): 50 ton/teden

6.5.2 Planiranje proizvodnje

Na osnovi analiz (preteklih) letnih realizacij, trendov in terminski predvidevanj se pripravijo okvirni letni plan prodaje po posameznih programih ter plan materialnih potreb (potrebe po svežem mesu). Okvirni letni plani razdelani po posameznih mesecih služijo za dogovarjanja in usklajevanja z vsemi subjekti – dobavitelji v oskrbni verigi za odkup prašičev in zmrznjenih govejih polovic.

Tekoče planiranje zakola živine in mesnih izdelkov se izvaja na osnovi naročil in upoštevanja varnostne zaloge. Odjemalci svežega mesa ter mesnih izdelkov so Panvitini mesni centri (zagotavljajo tudi distribucijo restavracijam), mesnice in trgovinska podjetja v Sloveniji.

a) Planiranje zakola živine

Za zakol živine se pripravijo:

- okvirni letni in mesečni plani ter
- podrobni tedenski plani, ki upoštevajo kapaciteto linije, potrebe po svežem mesu, potrebe proizvodnje ter naročila za uslužnostno klanje.

Trgovinski centri in mesnice posredujejo naročila za dobavo svežega mesa za tri dni vnaprej (3-dnevna naročila). Pogosto prihaja to urgentnih naročil z zahtevanim zelo kratkim rokom dobave. Priprava in konfekcioniranje oziroma mikrokonfekcioniranje svežega mesa se usklajuje dnevno.

Viški svežega mesa se hranijo v hladilnici (vmesno skladišče) in se porabijo v času akcij oziroma praznikov, ko je cena surovin visoka. Vzdržujejo se zaloge zmrznjenega mesa v plansko-strateškem obsegu.

b) Planiranje dokupa zmrznjenega mesa

Dokup zmrznjenega mesa se izvaja glede na terminske zakupe.

c) Planiranje mesnih izdelkov

Proizvodnja mesnih izdelkov se planira na naslednji način:

- okvirni letni in mesečni plani,
- na osnovi tedenskih naročil se pripravijo fiksni tedenski plani, ki so osnova za pripravo surovin in proizvodnjo mesnih izdelkov oziroma polizdelkov. Posebna naročila za večje akcije ali praznike se lansirajo vsaj 1 mesec vnaprej.

Mesni izdelki se proizvajajo z vzdrževanjem varnostne zaloge (proizvajanje na zalogo) v obsegu 2-3 dnevne prodaje.

6.5.3 Mesnopredelovalno podjetje – distributerji in trgovine

Odjemalci svežega mesa ter klobasnih in suhomesnih izdelkov v večini Panvitini mesni centri, trgovinske verige, gostinstvo in mesnice Sloveniji (80%). Panvitini mesni centri izvajajo tudi mikrokonfekcijo in distribucijo do restavracij.

Naročila se zbirajo v komerciali, s proizvodnjo jih usklajuje koordinator proizvodnje:

- sveže meso: naročanje za 3 dni vnaprej,
- mesni izdelki: tedensko naročanje.

Redna naročila so na tedenskem nivoju; veliko je urgentnih naročil z zelo kratkim rokom dobave (potrebno je vzdrževati zaloge v višini 2-3 dnevne prodaje). Veliko je dnevnih prilagajanj, predvsem na segmentu svežega mesa, kjer pa je odzivni čas zelo pomemben.

Ni interesa trgovca, da bi sodeloval pri obveščanju kupcev ter pozicioniranju novih izdelkov. Zato podjetje Panvita MIR v okviru marketinških aktivnosti podjetja vključuje svoje pospeševalce prodaje v trgovine, ki prispevajo k osveščenosti kupcev ter obveščanju o novih izdelkih ter širše o zdravi prehrani, itd.

6.6 Merjenje učinkovitosti in analiza izgub

Na segmentu analize učinkovitosti in izgub v oskrbni verigi smo so pomembne naslednje kategorije:

a. **Kakovost vhodnih surovin**

Na kakovost svežega svinjskega mesa se vpliva skozi partnerskega sodelovanja pri prireji prašičev za zakol.

Kakovost svežega mesa se meri na klavni liniji po predpisanih postopkih in merilih, definiranih s strani države (Pravilnik o razvrščanju in označevanju govejih trupov, Pravilnik o razvrščanju prašičjih trupov). Podatki se beležijo v informacijski sistem. Podatki o kakovosti so osnova za določanje cene odkupa ter usmerjanje rejcev pri prireji (v okviru lastnih prašičjih farm, preko kmetijske trgovine Zrnovit).

Kakovost na segmentu dokupa (zmrznjene svinjske in goveje polovice) se preverja v okviru vhodne kontrole surovin ter na osnovi analize vzorcev; rezultate se posreduje dobaviteljem.

b. **Kakovost surovin in izdelkov**

Panvita MIR razvija predvsem mesne izdelke, ki se na trg lansirajo pod lastno blagovno znamko. Kakovost polizdelkov in končnih izdelkov se meri (preverja) skozi celoten proizvodni proces v skladu s priporočili HACCP. Preverjanje kakovosti se izvaja tudi v okviru internega laboratorij za izvajanje mikrobioloških in kemijskih analiz (dnevno vzorčenje). Podatki se beležijo v informacijski sistem.

c. Odpad in izdelki neustrezne kakovosti

Sveže meso neustrezne kakovosti za direktno prodajo se porabi v postopkih predelave. Deli, ki jih ni mogoče uporabiti v okviru predelave so le obrezline, drobovina, ušesa, repi (odpadki 3.kategorije). To predstavlja odpad, ki ga je potrebno odvažati na ustrezne deponije (stroški odvoza se plačajo).

d. Proizvodna učinkovitost

Uspešnost proizvodnje se ocenjuje predvsem s stroškovnega (ekonomskega) vidika. Spremlja se dejanska realizacija glede na plan: število proizvedenih polizdelkov in končnih izdelkov, število delovnih in strojnih ur, količina porabljenih surovin in energije.

Podatki se ne zbirajo v proizvodni informacijski sistem (??). Učinkovitost proizvodnje s tehničnega vidika (t.j. zastoji v proizvodnji, okvare in izpadi proizvodnih naprav, itd.) ne spremljajo.

e. Proizvodni stroški - lastna cena

Največji delež proizvodnih stroškov predstavljajo stroški vhodnih surovin (rdeče meso) 60%. Potem sledijo stroški energije (porazdelitev po ključu) ter stroški veterinarjev. Realizacija proizvodnje predstavlja okrog 9%, pri čemer stroški dela le 4,6%.

Ker v Sloveniji ni ustrezne možnosti porabe oziroma predelave odpadkov, se vsi odpadki odvažajo na ustrezne deponije. Stroški odvoza predstavljajo okrog xxx.xxx EUR stroškov letno.

6.7 Povzetki analize modela oskrbne verige

Na osnovi izvedene analize (glej poglavje 6.6) lahko povzamemo naslednje ugotovitve glede razumevanja, organiziranja in delovanja oskrbne verige, katere osrednji (proizvodni) člen so Panvita MIR:

a) Panvita MIR sistematično razvijajo sodelovalni odnos udeležencev v oskrbni verigi in razvijajo ustrezne modele povezovanja

Proizvodnja je z vidika tehnologije, organizacije procesov in informatizacije zelo razvita. Panvita MIR razume, da to za konkurenčnost na trgu ni dovolj in da je potrebno zagotoviti konkurenčnost celotne oskrbne verige ter z različnimi pristopi sodelovanja zmanjšati tveganja in negotovosti.

Celotno oskrbno verigo obvladujejo z vlaganjem in razvojem celotne skupine Panvita, ki vključuje vse ključne subjekte oskrbne verige. Tovrstvo poslovno usmeritev dopolnjujejo s sistematičnim razvojem raznovrstne mreže drugih dobaviteljev vhodne surovine (svežega in zmrznjenega mesa), ki deluje izključno na principih vzajemnega sodelovanja in komuniciranja. To podpira tudi uveden (avstrijski) borzni sistem odkupa prašičev. Pogodbeni rejci - stalni partnerji pa prinašajo sigurnost, varnost in zagotovljeno kakovost.

b) Panvita MIR je zmanjšala in omejila tveganja in negotovosti v oskrbni verigi, katerim morajo podrediti upravljanje mesnopredelovalnega podjetja

V veliki meri je Panvita MIR eliminirala tveganje sprejetih odločitev, ki jih prinaša negotovost na segmentu kakovosti vhodnih surovin (svežega mesa).

c) Mesnopredelovalno podjetje Celjske mesnine razpozna tveganja v oskrbni verigi in jih upošteva v svojih poslovnih odločitvah in ukrepih (fleksibilnost, zmožnost hitrega ukrepanja).

Med tveganji in negotovostimi lahko navedemo naslednje:

- tržna tveganja, ki so posledica nedosegljivih tržnih signalov s strani trgovinskih centrov (zamujene tržne priložnosti, pravočasna prilagoditev proizvodnje povpraševanju kupcev, itd.)
- kaos tveganja, ki so posledica velikega števila urgentnih naročil s kratkim rokom dobave.

Tovrstna tveganja Panvita MIR razpozna, ustrezno obvladuje in vključuje v sprejete odločitve. Med ukrepi je vzdrževanje ustrezno velikih zalog (kar po drugi strani pomeni tudi stroške). Kljub temu je na tem segmentu še veliko prostora za izboljšave.

Proizvodnja je z vidika tehnoloških kapacitet predimenzionirana, proizvodne kapacitete niso zasedene (hladilne kapacitete so dovolj velike, zorične kapacitete so 80% zasedene). Ozko grlo predstavljajo kvalificirani ljudje.

d) Panvita MIR sistematično oblikuje in razvija dodane vrednosti v celotni oskrbni verigi

O dodani vrednosti izdelkov se razmišlja na nivoju celotne oskrbne verige - razvija se celotna zgodba (dodane vrednosti) skozi vse člene oskrbne verige. To velja za segment, ki ga v celoti pokriva Panvita MIR.

e) Sistematično pristopiti tudi k celoviti informatizaciji procesov v okviru podjetja in celotne oskrbne verige skupaj z uvedbo kazalnikov za merjenje učinkovitosti

Kot naslednji korak je smiselno razmišljati tudi o uvedbi ustreznih indikatorjev za merjenje učinkovitosti proizvodnje in drugih procesov v celotni oskrbni verigi in pravočasno ugotavljati neučinkovitosti ter ukrepe za odpravljanje le-teh.

7 Mesarstvi Kodila

7.1 Izhodišča

Mesarstvo Kodila je družinsko podjetje, ki se ukvarja s predelavo mesa in predelavo mesa in prodajo sušenih mesnin, paštet in ocvirkov.

V podjetju je 24 zaposlenih, ki se ukvarjajo s predelavo in prodajo mesa, sušenih mesnin, paštet in ocvirkov. Na prvo mesto postavljajo kakovost in kontrolirano geografsko poreklo. Osnovno surovino (meso) kupuje na prostem trgu po principu najboljše ponudbe (nimajo lastne klavnice).

Na trgu so prisotni z naslednjimi programi:

- sveže meso,
- Prekmurska šunka (zaščiteno geografsko poreklo),
- sušene mesnine Kodila izdelane po tradicionalnih postopkih,
- paštete,
- maščobni izdelki (mast, zaseka, ocvirki).

Mesarstvo Kodila je tesno vpeto v geografsko okolje - Prekmurje in pokrajino Goričko. Vsi mesni izdelki so izdelani po tradicionalnih postopkih in se uvrščajo v srednji in visok kakovostni in cenovni razred.

Poleg razvoja izdelkov pod lastno blagovno znamko sodelujejo tudi pri razvoju blagovne znamke Diši po Prekmurju, ki združuje ponudbo različnih proizvajalcev kakovostnih prehrabnih izdelkov iz regije (prekmurske specialitete in vina).

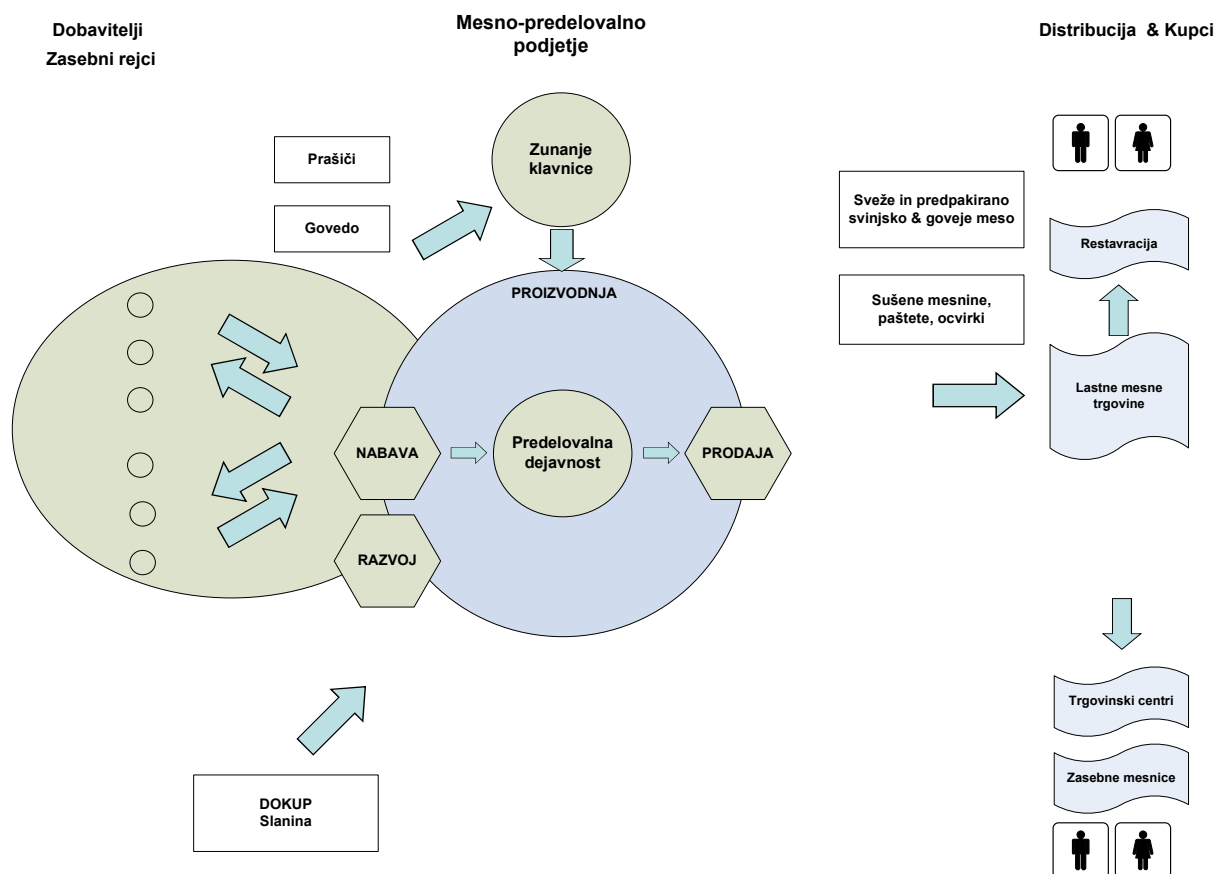
7.2 Poslovni model

Mesarstvo Kodila je družinsko podjetje, ki je v celoti v privatni (družinski) lasti. Z namenom večanja dodane vrednosti svojim izdelkom razvija:

- sodelovalni (povezovalni) odnos z dobavitelji svežega mesa in
- sodelovalni odnos z drugimi proizvajalci visoko-kakovostnih prehrabnih izdelkov iz regije (prekmurske specialitete in vina).

7.3 Predstavitev modela oskrbne verige

Model oskrbne verige je shematsko prikazan na sliki (Slika 12).



Slika 12 Model oskrbne verige Mesarstvo Kodila

Na sliki so prikazani materialni tokovi ter označena poslovna & lastniška povezanost subjektov v oskrbni verigi.

7.3.1 Dobavitelji

Osnovno surovino (meso) kupuje na prostem trgu po principu najboljše ponudbe (nimajo lastne klavnice). Dobavitelji so slovenski zasebni rejci iz Prekmurja, ki pripreljejo žive živali do klavnice.

Za zakol živih živali ima Mesarstvo Kodila sklenjene pogodbe z zunanjimi klavnicami: klanje prašičev izvaja MIR (v klavnici se izvede ocenjevanje kakovosti prašičev do 125 kg in tudi tistih nad 125 kg), klanje govedu pa manjše zasebne klavnice v Avstriji.

Model sodelovanja z dobavitelji:

Sodelovanje z doseganjem skupne visoke dodane vrednosti

Cilj Mesarstva Kodila je odkup kakovostno rejenih prašičev in goveda iz Prekmurja, kar pomeni:

- počasi pitani prašiči (živa teža 200kg)/govedo,
- pitanje visokih tež,
- struktura in barva mesa,
- ustrezna zamaščenost,
- čvrsta slanina,
- mala vsebnost vode.

Za doseg tega cilja izbira ustrezne zasebne rejce iz Prekmurja, ki so sposobni zagotavljati sveže svinjsko oziroma junčje meso konstantno najvišje kakovosti (glede na zahtevane kriterije) in so za to tudi ustrezno plačani. Z zasebnimi rejci ima sklenjene pogodbe, ki zavezujejo rejce za prirejo prašičev oziroma govedi najvišje kakovosti, pri čemer jim garantira odkup po dogovorjeni višji ceni. Rejci morajo zagotavljati, da 70% hrane za prirejo pridelajo sami (žito, trave).

V okviru tovrstnega modela, mesarstvo Kodila sodeluje in svetuje na segmentu prireje in si na tak način zagotovi stabilnosti pri zagotavljanju najvišje kakovosti vhodne surovine. Na tak način razvija zavedanje k odličnosti vseh elementov v oskrbni verigi, kar je ključnega pomena za doseganje visoke dodane vrednosti.

Mesarstvo Kodila ima sklenjene pogodbe s šestimi (6) zasebnimi rejci prašičev iz Prekmurja (20 prašičev/teden). Odkup junčjega mesa je manjši (2 – 3 goveda na teden); na tem segmentu pa sodeluje z večimi malimi kmetijami iz Prekmurja. Nabava planira odjem mesečno (okvirno) ter tedensko koordinira dobavo živih živali za zakol in zakol v zunanjih klavnicah.

Poleg svežega mesa je pomembna vhodna surovina tudi slanina. Slanina se uporablja za predelavo masti, zaseke in ocvirkov (350 ton/letno slanine, 70 ton dobavljenih iz Slovenije, ostalo iz Avstrije).

7.3.2 Mesnopredelovalno podjetje

Značilnosti predelave (proizvodnje) so naslednje:

- proizvodnja po tradicionalnih postopkih,
- velik poudarek na ustrezni higieni, vlagi in temperaturi pri sušenju,
- za visoko kakovost končnega izdelka je najpomembnejša vhodna surovina, ustrezno dodajanje začimb in soli.

Učinkovitost procesov predelave in kakovost izdelkov se razvija (gradi) na ljudeh (zaposlenih): znanje, samokontrola, pripadnost ter stimulacija zaposlenih.

7.3.3 Distribucija in prodaja

Mesarstvo Kodila se s prodajo mesa, sušenih mesnin, paštet in ocvirkov pozicionira v razred mesnih izdelkov s kontroliranim poreklom najvišje kakovosti.

S svojimi izdelki pod lastno blagovno znamko (Prekmurska šunka, sušene mesnine Kodila, paštete, maščobni izdelki so prisotni na slovenskem trgu in trgih izven Slovenije. Izvoz predstavlja naraščajoči delež celotne prodaje.

Mesarstvo Kodila se poslužuje naslednjih prodajnih kanalov:

- **Lastna maloprodaja** v 2 prodajnih enotah (Markiavci, Ljubljana)
- **Prodaja v trgovskih centrih/verigah.**

7.4 Povzetki analize modela oskrbne verige

Na osnovi izvedene analize (glej poglavje 7.3) lahko povzamemo naslednje ugotovitve glede razumevanja, organiziranja in delovanja oskrbne verige, katere osrednji (proizvodni) člen je Mesarstvo Kodila:

a) Mesarstvo Kodila sistematično razvijajo sodelovalni odnos udeležencev v oskrbni verigi in razvijajo ustrezne modele povezovanja

Proizvodnja je z vidika tehnologije, organizacije procesov in informatizacije zelo razvita. Mesarstvo Kodila razume, da to za konkurenčnost na trgu ni dovolj in da je potrebno zagotoviti konkurenčnost celotne oskrbne verige ter z različnimi pristopi sodelovanja zmanjšati tveganja in negotovosti.

Celotno oskrbno verigo obvladujejo z vlaganjem in razvojem celotne odlične oskrbne verige, ki skozi sodelovalni odnos prispevajo k razvoju dodane vrednosti in sooblikujejo celotno zgodbo na trgu.

b) Mesarstvo Kodila je zmanjšal in omejil tveganja in negotovosti v oskrbni verigi, katerim morajo podrediti upravljanje lastne butične proizvodnje

V veliki meri je Mesarstvo Kodila eliminiral tveganje sprejetih odločitev, ki jih prinaša negotovost na segmentu kakovosti vhodnih surovin (svežega mesa).

c) Mesarstvo Kodila sistematično oblikuje in razvija dodano vrednost v celotni oskrbni verigi

O dodani vrednosti izdelkov se razmišlja na nivoju celotne oskrbne verige - razvija se celotna zgodba (dodane vrednosti) skozi vse člene oskrbne verige. To velja za segment, ki ga v celoti pokriva Mesarstvo Kodila.

8 Povzetek ugotovitev

Pri oblikovanju optimalne oskrbne verige je potrebno zajeti vse procese in vidike. Delovanje oskrbne verige ima velik vpliv na poslovanje mesnopredelovalnega podjetja in verige kot celote. Zasnovo oskrbni verigi daje medsebojno sodelovanje podjetij znotraj oskrbne verige. Zelo pomembna je usklajenost funkcij znotraj podjetja z oskrbno verigo, kar obsega vse tehnološke postopke, organizacijsko delovanje in sodelovanje.

Na osnovi izvedene analize tuje strokovne literature in industrijske prakse lahko povzamemo, da so učinkoviti modeli in strategije sodelovanja ključnih subjektov oskrbne verige rdečega mesa ter vloga državnih institucij predmet raziskav zadnjih deset let. S tovrstnimi raziskavami se ukvarjajo raziskovalci v okviru raziskovalno-razvojnih (državnih) institucij in specializiranih združenjih za mesno industrijo.

Raziskovalne institucije ob podpori državnih institucij aktivno sodelujejo pri posredovanju novih znanj in prestrukturiranju ter uvajanju izboljšav na nivoju celotne oskrbne verige rdečega mesa in posameznih partnerjev. Širijo zavedanje, da mesnopredelovalna podjetja ne tekmujejo več na globalnem trgu kot posamične individualne enote, temveč kot celotne oskrbne verige.

Poleg uvajanja novih modelov sodelovanja subjektov v oskrbni verigi rdečega mesa, se v industrijsko prakso pospešeno uvajajo tudi napredni koncepti s področja managementa, med njimi koncepti vitke proizvodnje, TPM, OEE, itd. ter integrirani informacijski sistemi na nivoju individualnega partnerja ter celotne oskrbne verige. Tradicionalne oskrbne verige se postopoma preoblikujejo v t.i. **elektronsko oskrbno verigo**, ki prinaša večjo transparentnost in preglednost nad informacijami celotne verige. Prav dostopnost ažurnih informacij je kazalo uspešnosti delovanja oskrbne verige, kar omogoča hitre in donosne poslovne odločitve in dolgoročen obstoj na trgu globalne konkurence.

8.1 Oskrbne verige rdečega mesa v Sloveniji

S pomočjo raziskave smo želeli ugotoviti, **kakšno je stanje na segmentu oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji, kako subjekti oskrbne verige med seboj sodelujejo in kako to vpliva na učinkovitost poslovanja v oskrbni verigi ter tržni položaj mesnopredelovalnega podjetja** (kot osrednjega člana oskrbne verige).

Tematika oskrbnih verig postaja tudi v Sloveniji vedno bolj pomembna. Tradicionalni koncept poslovanja, katerega cilj je povečanje prihodkov mesnopredelovalnega podjetja in zmanjšanje stroškov postopoma zamenjuje koncept oskrbnih verig. Glavni poudarek koncepta oskrbnih verig je na medsebojnem povezovanju, zaupanju in čim bolj usklajenem delovanju posameznih udeležencev oskrbne verige.

Analiza vzorčnih primerov slovenskih mesnopredelovalnih podjetij kaže, da se poslovni modeli oskrbnih verig postopoma uveljavljajo. Razumevanje pomembnosti in udeležanje konceptov oskrb je veliko bolj razvito v malih in naprednih družinskih (Kodila) ter novo – ustanovljenih srednje-velikih mesnopredelovalnih podjetjih (Panvita MIR). Počasneje pa

se uveljavljajo v mesnopredelovalnih podjetjih, ki so že dalj časa prisotna na slovenskem trgu ter se soočajo s problematiko poslovno-strateškega, tehnološkega in procesnega prestrukturiranja. Prepoznavanje in razumevanje ovir je ključni dejavnik za hitrejšo uvajanje koncepta oskrbnih verig v slovenskih podjetjih.

V obdobju pridruževanja Slovenije k EU so slovenska mesnopredelovalna podjetja (kot odgovor na spremenjene ekonomske pogoje, EU zakonodajo in večjo konkurenco) veliko vlagala v posodobitev (pogosto tudi razširitev) svojih proizvodnih kapacitet. Staro in zastarelo tehnološko opremo so nadomestili tehnološko sodobni in (visoko) avtomatizirani proizvodni stroji in linije, pogosto nadgrajeni z računalniškim sistemom za avtomatsko vodenje in nadzor. Razmere v slovenski mesnopredelovalni industriji kažejo, da večina proizvodnih podjetij v praksi izvaja proizvodne procese pod pričakovanimi ter pod evropskim povprečjem.

Tehnološka posodobitev se je pogosto dogajala brez vnaprejšnjega poslovnega prestrukturiranja mesnopredelovalnih podjetij (t.j. kaj in koliko bodo proizvajali) in strateškega povezovanja (umeščanja) v oskrbni verigi. Hiter pregled razmer v Sloveniji nam pokaže, da so proizvodne kapacitete na dokaj visoki tehnološko ravni, da pa so pogosto pre-dimenzionirane in slabo izkoriščene. Veliko rezerv je na redefiniranju tržnega položaja, razumevanju in definiranju dodane vrednosti ter diferenciaciji oziroma specializaciji.

Analiza obstoječih modelov oskrbnih verig rdečega mesa v Sloveniji je pokazala, da je raven sodelovanja med ključnimi subjekti oskrbne verige še vedno nizka in ne omogoča tesnejšega sodelovanja in višje stopnje zaupanja.

Večina partnerjev oskrbne verige si izmenjuje le osnovne informacije, ki so potrebne da lahko partnerja med seboj sodelujeta. Vpliv nizke ravni sodelovanja se odraža predvsem pri:

- prisotni negotovosti na segmentu kakovosti svežega mesa s strani dobaviteljev – rejcev,
- prisotnosti negotovosti na segmentu planiranja naročil s strani distribucije in trgovine (stalnost in zanesljivost naročil je majhna, veliko urgentnih naročil z zelo kratkimi roki dobave).

Nizka raven sodelovanja se odraža tudi pri slabšem prenosu informacij od potrošnika navzgor po verigi (ni skupnih raziskav obnašanja potrošnika, sodelovanja pri izobraževanju potrošnikov in lansiranju novih izdelkov, itd.).

Slovenska mesnopredelovalna podjetja še vedno poslujejo precej individualno (nezaupanje) in ne upoštevajo dejstva, da oskrbna veriga deluje kot celota. Elementi oskrbne verige ne delujejo koordinirano, predvsem pa je premalo strateškega (dolgoročnega) povezovanja. Takšen način poslovanja povzroča manjšo učinkovitost verige in višje stroške.

Med razlogi za tako stanje lahko navedemo naslednje razloge:

- nerazvitost in togost na segmentu reje govedi in prašičev,
- nivo znanja in poznavanja sodobnih konceptov oskrbnih verig ter uspešnih tujih praks je nizka; še manj je prenosa (implementacije) preverjenih naprednih konceptov in modelov v industrijsko prakso,
- nerazumevanje (nepripravljenost) za sodelovanje s strani trgovine,
- ni sistematičnega pristopa in ne politike s strani države, pravtako pa ni jasno opredeljena vloga panožnih združenj.

Na segmentu operativnega upravljanja proizvodnje (proizvodnega managementa) so slovenska mesnopredelovalna podjetja slabša od uspešnih tujih mesnopredelovalnih proizvodnih podjetij.

Proizvodno učinkovitost je možno izboljšati na različne načine. V mesnopredelovalni industriji se uvajajo številni uveljavljeni managerski pristopi: npr. vitka proizvodnja (angl. Lean manufacturing), Six sigma, TPM (angl. Total Production Management), itd., katerih cilj je na sistematičen način spremljati dogajanje v proizvodnji, odkrivati neučinkovitosti in jih učinkovito odpravljati. Ali uporaba tovrstnih managerskih pristopov prinaša rezultate? Na osnovi analize uspešnih primerov iz prakse lahko potrdimo, da je ključna za uspeh ustrezna informacijska podpora, ki zagotavlja managementu ažurne in pravilne podatke, na osnovi katerih se lahko odloča in pravočasno ukrepa. In če govorimo o stopnji informatizacije v proizvodnji, slovenska živilska podjetja zaostajajo za konkurenco. Številne tuje publikacije (npr. Industry Week) objavljajo analize in poročila, ki pričajo o pridobitvah informatizacije za mesnopredelovalna podjetja.)

Glede na trenutno stanje slovenske mesnopredelovalne industrije je potrebno opozoriti, da je v prvi vrsti potrebno pospešiti aktivnosti na makro-prestruktuiranju ter ureditvi sistemskih razmerij med subjekti oskrbne verige rdečega mesa (predvsem na segmentu prireje in trgovine). Pri teh aktivnostih je potrebno zagotoviti smiselno umestitev in vlogo specifičnih gospodarskih združenj ter vzpodbuditi interes za razvoj podjetij v smeri modelov, kjer bo možna izraba vertikalne koordinacije.

Pomembno je poudariti, da mora mesnopredelovalno podjetje, kot osrednji (ključni člen) v oskrbni verigi prevzeti pobudo za spremembo odnosov v smeri strateškega sodelovanja partnerjev v oskrbni verigi. Mesnopredelovalna podjetja še niso prevzela te svoje vloge. Pogosto gre za iskanje razlogov v nereguliranih odnosih s strani države (segment prireje). Za uspeh pri teh aktivnostih je ključnega pomena sprememba poslovnega modela podjetja, partnerski odnos s pravimi poslovnimi partnerji ter prenos dobrih praks in modelov upravljanja proizvodnje (vlaganje v znanje).

Konkurenčnost na trgu se ne meri več glede na konkurenčnost posameznega podjetja, ampak je bistvena učinkovitost celotne oskrbne verige, katere del so mesnapredelovalna podjetja. Tako se tekmovanje med podjetji spremeni v tekmovanje med oskrbnimi verigami.

8.1.1 Ključni elementi za odličnost slovenskih oskrbnih verig rdečega mesa

Obstaja pet ključev za opredelitev in uporabo oskrbne verige (Schary in Skjøtt-Larsen, 1995):

1. Poenostavitev procesa.

Proces oskrbne verige rdečega mesa ne potrebuje kompleksnosti. Za zmanjšanje kompleksnosti procesa se je potrebno osredotočiti na ukinitve vseh aktivnosti, ki ne prinašajo dodane vrednosti, na primer nepotrebnih aktivnosti, organizacijskih slojev ali zalog.

2. Pomen dobaviteljev.

Razvoj strateških odnosov z nekaj ključnimi dobavitelji pripomore k boljšemu servisu in pogajanju za nižje cene. Toda managerji ob tem ne smejo pozabiti, da cilj takih dogovorov nikakor ni prenos stroškov na dobavitelja.

3. Tehnologija.

Napredna tehnologija pripomore k učinkovitejšemu povezovanju procesov. Sem štejemo sistem delovanja managerjev, oblikovanje novih dokumentov, informatizacija na nivoju celotne oskrbne verige, oblikovanje sistema kupcev, aplikacije elektronskega poslovanja (zblížanje kupcev in njihovih partnerjev).

4. Usmerjanje k notranjim kupcem.

Zaposleni v oskrbni verigi so pogosto najboljši vir informacij o tem, kako izboljšati procese. Zato naj vodilni oskrbne verige svoje kolege vključijo v proces izboljšave, zaposleni naj se tudi naučijo, kako bolje zadovoljevati potrebe notranjih kupcev.

5. Prilagoditev pogleda oskrbne verige.

Vpeljevanje oskrbne verige zahteva medsebojno koordinacijo vseh njenih členov. To pogosto pomeni zamenjavo tradicionalnega funkcijskega modela s horizontalnimi timi, ki se osredotoča na en sam proces.

Po raziskavi, ki jo je opravil Quinn (2003), so ključni dejavniki uspeha sodelovanja, ki veljajo tudi za slovenski trg:

- **Skupen interes in jasna pričakovanja.**

Vsi sodelujoči so udeleženci pri prihodku, ki ga ustvarijo skupaj, vsak od udeležencev pa ima jasno določene zadolžitve, ki jih poznajo tudi drugi udeleženci.

- **Odkritost in zaupanje.**

Partnerji si morajo izmenjati podatke o procesih in poslovnih praksah. To je ponekod do nedavnega veljalo še za poslovno skrivnost, danes pa so informacije dostopne vsem članom v verigi.

Pri oblikovanju optimalne oskrbne verige je potrebno zajeti vse procese in vidike. Delovanje oskrbne verige ima velik vpliv na poslovanje podjetja kot celote. Podjetje se ne sme osredotočiti na posamezne spremenljivke oskrbne verige, temveč mora upoštevati dejstvo, da oskrbna veriga deluje kot celota.

Zasnovo oskrbni verigi daje medsebojno sodelovanje podjetij znotraj oskrbne verige. Zelo pomembna je usklajenost funkcij znotraj podjetja z oskrbno verigo, kar obsega vse tehnološke postopke, organizacijsko delovanje in sodelovanje.

8.2 Oskrbne verige v drugih industrijskih branžah

Zaradi vse večjega pomena storitev v slovenskem gospodarstvu in tehnološkega napredka, ki zahteva preoblikovanje industrije, se povečuje povezanost in medsebojna odvisnost partnerjev oskrbnih verig. Pomembno je razumevanje načinov obvladovanja oskrbnih verig ter medsebojne vplive partnerjev v oskrbni verigi.

Obvladovanje oskrbne verige kliče po pomembni spremembi in preoblikovanju preteklega tradicionalnega pretirano zaščitniškega in nasprotujočega odnosa odjemalca – dobavitelj. Osrednji in najpomembnejši vidik obvladovanja oskrbne verige je skupno delovanje, sodelovanje, zaupanje in spoznanje, da je celota pomembnejša in uspešnejša kot vsota posameznih delov.

Posebnost obravnavane tematike obvladovanja oskrbnih verig so prestopi sodobnih podjetij iz tradicionalnega načina poslovanja k dinamičnemu načinu, ki optimira zadovoljevanje porabnikovih potreb ob minimiziranju stroškov. Stalen pritisk na cenovna znižanja, globalizacija poslovanja, nediferenciranost izdelkov, večja moč odjemalcev, vpliv elektronskega poslovanja in čedalje pomembnejša komponenta časa so ključni razlogi, ki narekujejo podjetjem optimizacijo stroškov in učinkovito obvladovanje procesov znotraj podjetja in med posameznimi podjetji.

Slovenija je v zadnjem desetletju doživljala pomembne spremembe zaradi tranzicijskih procesov. Pričetek devetdesetih let je bil zaznamovan z izgubo pomembnega dela trga bivše države, ki se je nadaljeval s hitro preusmeritvijo na nove trge in dobro desetletje zatem priključevanjem Evropski uniji.

Koncept oskrbnih verig je v slovenski literaturi poznan (Potočnik 2004; Ogorelc 2004; Groznik in Mujkic 2005; Kavčič 2006; Jaklič in dr. 2007; Trkman in dr. 2007), prav tako tudi koristi, ki jih prinaša podjetjem in celotni verigi. Kakšno pa je dejansko udejanjanje koncepta oskrbne verige med slovenskimi podjetji in na kateri razvojni stopnji so slovenska podjetja, sta dve vprašanji, na katera bomo poskušali odgovoriti s pričujočo empirično raziskavo. Prav zato smo se v raziskavi osredotočili na poznavanje koncepta oskrbnih verig, na koristi, ki jih prinaša koncept oskrbnih verig in na prepoznavanje dejavnikov, ki omejujejo hitrejše uvajanje koncepta oskrbnih verig v podjetjih.

Podobno kot ugotovitve tujih raziskav (Dyer in Chu, 2003; Zhang et al., 2003) tudi ugotovitve raziskave v Sloveniji kažejo, da so neusposobljeni sodelavci in pomanjkljivo znanje s področja oskrbnih verig pomemben zaviralni dejavnik na poti hitrejšega in uspešnejšega povezovanja med podjetji (Bratina in Kavčič, 2008).

Poleg znanja kot pomemben omejevalni dejavnik hitrejšega uvajanja racionalizacije oskrbne verige velja omeniti še zaupanje, kar potrjujejo tudi številne tuje raziskave. Na osnovi rezultatov analize lahko povzamemo, da nepoznavanje temeljnih zakonitosti oskrbnih verig predstavlja ključno oviro pri hitrejši racionalizaciji stroškov oskrbnih verig ter izboljšanju konkurenčnega položaja slovenskih podjetij na trgu.

Prepoznavanje pomena oskrbne verige, koristi in tveganj, ki jih prinaša, ter nadaljnje raziskovanje v smeri snovanja strategij za uspešno in učinkovito sodelovanje na tem področju so temelj za prepoznavanje osnovnih zmožnosti slovenskih podjetij in njihovo vključevanje v globalne povezovalne tokove.

9 Literatura

- 1) Bommel, P. J. (1996), Trends in Manufacturing (Control) – DIISM conference.
- 2) Bovet D. et al (2000). Value Nets, John Wiley&Sons.
- 3) Bratina, D. In K. Kavčič (2008). Koncept oskrbne verige: analiza slovenskih podjetij. Management 3 (2): 137–151.
- 4) Cox, A., D. Chicksand, M. Yang (2002). Collaboration in the Red Meat Industry: Understanding Power, Demand and Supply Characteristics in Beef Supply Chains.
- 5) Cox, A., D. Chicksand, M. Yang (2002). Collaboration in the Red Meat Industry: Understanding Power, Demand and Supply Characteristics in Beef Supply Chains. Report, Centre for Business Strategy and Procurement, The Birmingham Business School, UK.
- 6) Dyer, J. H., in W. Chu (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: empirical evidence from the United States, Japan and Korea. Organization Science 14 (1): 57– 68.
- 7) Gargouri E., S. Hammadi (2002). An hybrid approach for a supply chain management in agro-food industries. IEEE SMC.
- 8) Jaklič, J., H. Tatjana, M. Svetina in M. Indihar Štemberger (2007). Menedžment poslovnih procesov v oskrbovalni verigi. Uporabna informatika 15 (1): 11–21.
- 9) Kalakota, R., in M. Robinson. 1999. E-business roadmap for success. Reading, ma: Addison-Wesley.
- 10) Kavčič, K. (2006). Konkurenca ne poteka več med podjetji, temveč med posameznimi oskrbnimi verigami. Management 1 (1): 65–77.
- 11) Kovačič, A. In V.B. Vukšič (2005). Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja. GV Založba.
- 12) Oesterle H. et al (2000). Business Networking, Springer, Berlin-Heidelberg.
- 13) Ordoobadi, S. M., N. J. Mulvaney. Development of justification tool for advanced manufacturing technologies: system-wide benefits value analysis. Journal of Engineering Technology Management, 18, 157-184 (2001).
- 14) Poirier C., B. Michael (2001). E-Supply Chain: using the Internet to revolutionize your business, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- 15) Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
- 16) Potočnik, V. 2002. Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 17) Quinn, B. (2003). Outsourcing innovation: the new engine of growth. Sloan Management Review 41 (4): 13–28.
- 18) Rushton, A., J. Oxley in P. Croucher (2000). The handbook of logistics and distribution management. 2. izd. London: Kogan Page.
- 19) Schary, B. P. in T. Skjøtt-Larsen (1995). Managing the global supply chain. Copenhagen: Copenhagen Business Press.
- 20) Simons D., D. Taylor (2007). Lean thinking in the UK red meat industry: A systems and contingency approach. ScienceDirect, International journal of Production Economics 106, 70-81.

-
- 21) Simons, D., M. Francis, M. Bourlakis, A. Ferne (2003). Identifying the determinants of value in the U.K. red meat industry: a value chain analysis approach. *Journal on Chain and Network Science*, vol. 2, no 2, 109-121.
 - 22) Simons, D., K. Zokaei (2005). Application of leand paradigm in red meat processing. *British Food Journal*, Vol. 107, No.4, pp. 192-211.
 - 23) Simons D., M. Francis and D. T. Jones. *Food Value Chain Analysis*.
 - 24) Sporleder, T., H.C. Peterson (2003). Intellectual captial, learning, and knowledge management in agrifood supply chains. *Journal on Chain and Network Science*, vol. 2, no 2, 75-80.
 - 25) Veselko, G. (2003). Poslovno partnerstvo in uglašenost oskrbovalne verige kot vir konkurenčne prednosti. V *Partnerstvo v logistični dobavni verigi*, ur. D. Požar in K. Logožar, 29–38. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za transport in logistiko.
 - 26) Vollman T.E., W.L.Berry, D.C.Whybark, F.R.Jacobs (2004). *Manufacturing Planning and Control for Supply Chain Management*, McGraw-Hill (Fifth Edition).
 - 27) Zhang, C., S. T. Cavusgil in A. Roath (2003). Manufacturer governance of foreign distributor relationship: do relational norms enhance competitiveness in the export market? *Journal of International Business Studies* 34 (6): 550–556.

Drugo:

- 28) Cutting Costs – Adding Value in Red Meat. Food Chain Centre, Best practice for your business (dostopno na spletni strani: <http://www.foodchaincentre.com/subtype.asp?type=1&subtype=6>)
- 29) MESA International. Collaborative manufacturing explained – White Paper 2004.(dostopno na www.mesa.org).
- 30) MESA International Home Page, www.mesa.org.

Seznam kratic

- APS Advanced Planning and Scheduling systems
- ARM Application Reference Model
- CAE Computer Aided Engineering
- CAD Computer Aided Design
- CAM Computer Aided Manufacturing
- CIM Computer Integrated Manufacturing
- CRM Customer Relationship Management
- EAM Enterprise Application Modernization
- EDA Electronic Design Automation
- ERP Enterprise Resource Planning
- FDA (American) Food & Drug Administration
- HMI Human Machine Interface
- ISO International Standards Organization
- IT Information Technology
- LAN Local Area Network
- LIMS Laboratory Information Management System
- MES Manufacturing Execution System
- OEE Overall Equipment Effectiveness
- OPC OLE for Process Control
- PLC Programmable Logic Controller
- PLM Product Lifecycle Management
- PDM Product Data Management
- SCADA Supervisory Control And Data Acquisition
- SCM Supply Chain Management
- SFC Shop Floor Control
- SRM Supply Relationship Management
- TCO Total Cost of Ownership
- XML eXtensible Markup Language
- WMS Warehouse Management Systems

ZAKLJUČNO POROČILO PROJEKTA

**OSKRBNE VERIGE RDEČEGA MESA V SLOVENIJI
– ANALIZA STANJA IN OBLIKOVANJE RAZVOJNIH
MODELOV ZA DOSEGANJE KONKURENČNOSTI**

(V4-0410)

PRILOGA 4

Delovni sklop A: Analiza stanja

»Pregled literature – Teorija oskrbnih verig«

AVTORJI:

Dr. Aleš KUHAR

Dr. Alenka Žnidaršič

Urša CERK

Raziskovalna organizacija:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta

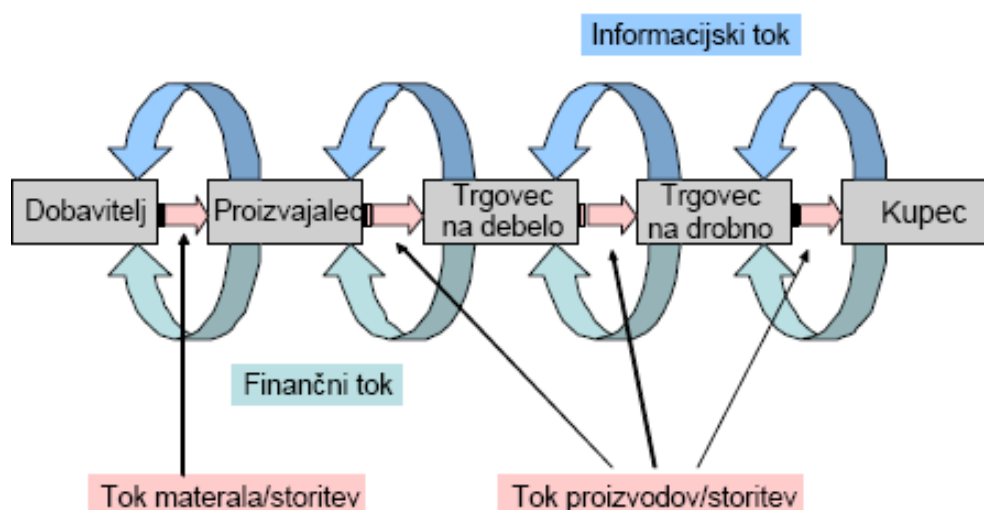
Groblje 3, 1230 Domžale

KATEDRA ZA AGRARNO EKONOMIKO, POLITIKO IN PRAVO

Domžale, oktober, 2010

1 OSKRBNA VERIGA IN NJENO UPRAVLJANJE

Oskrbna veriga (ang. Supply Chain) je mreža zvez in distribucijskih možnosti, ki opravljajo funkcije nabave materialov, njihovega preoblikovanja v vmesne in končne izdelke ter distribucijo končnih izdelkov kupcem. Oskrbna veriga je skupek vseh stopenj v procesu, tako neposrednih kot posrednih, ki so potrebne za izpolnitev kupčevega naročila. Oskrbna veriga poleg proizvajalcev in dobaviteljev vključuje tudi prevoznike, skladišča, trgovce ter kupce. Oskrbna veriga vključuje tudi vse funkcije znotraj posamezne organizacije, ki prispevajo k izpolnitvi kupčevega naročila. Kot je razvidno iz slike 1 je oskrbna veriga skupina podjetji (dobavitelji, kupci, proizvajalci ter trgovci na debelo in drobno), ki se povezujejo med seboj z namenom pridobivanja, nakupovanja, izdelovanja in prodajanja izdelkov končnemu kupcu.



Slika 1: Oskrbna veriga Vir: Milavec, 2005

Vključenost posameznih partnerjev v oskrbno verigo je odvisna od potreb in značilnosti trga in proizvodov. V nekaterih primerih je za proizvajalca bolj smiselno, če svoje proizvode prodaja preko posrednikov, kar še posebej velja za bolj oddaljene trge. Lokalni trgovec bolje pozna značilnosti trga in je zato lahko bolj uspešen pri prodaji. Zaradi potreb današnjega izjemno tekmovalnega okolja je postalo nujno, ne le da se podjetja osredotočajo na vsako neučinkovitost v njihovem sistemu dobav, ampak da tudi preoblikujejo in na novo opredelijo oskrbno verigo, da bi s tem zagotovila popolnoma učinkovito povezavo od začetnega dobavitelja, pa do končnega potrošnika. Eden od načinov kako se tega lotevajo je, da poskušajo vzpostaviti oskrbno verigo, ki naj bi zagotavljala čim učinkovitejši pretok fizičnih, informacijskih in finančnih elementov ter znanja. Oskrbna veriga ni omejena glede smeri tokov. Mnogi namreč dojemajo oskrbno verigo kot tok od dobaviteljev prek proizvajalcev do končnih kupcev. Večji del fizičnih procesov sicer teče v tej smeri, vendar pa znotraj oskrbne verige teče veliko tokov tudi v obratni smeri. Vračilo proizvodov, dodeljevanje popustov, plačila in ostali tokovi potrjujejo dvosmernost oskrbne

verige, ki jih je potrebno upoštevati pri gradnji le-te (Ayers, 2000). Razvilo se je več smeri oziroma šol s področja upravljanja z oskrbno verigo, kjer vsaka zagovarja svoj način soočanja s tem izzivom. Predstavniki prve šole zagovarjajo pristop, ki išče maksimalno učinkovitost s pomočjo krajših razvojnih in proizvodnih ciklov. Po njihovem naj bi takšen sistem zagotavljal stalen pritok inovativnih proizvodov na trg v krajšem času, kot bi to lahko zagotavljala katerakoli druga konkurenčna organizacija. Ta pristop je vsekakor odgovor na vedno večje želje kupcev po novih proizvodih, po drugi strani pa praksa kaže, da na trgu obstane izredno majhen delež le-teh. Druga skupina teoretikov nastopa s sloganom "nizke cene vsak dan", s čimer sporočajo kupcem, da so njihove cene ves čas tako nizke, da ni potrebe po posebnih akcijah in popustih. Ta pristop se osredotoča na prihranke na vseh področjih in je usmerjen na maksimizacijo tržnega deleža. Ključ za uspeh tako usmerjenih organizacij je, da vse prihranke, ki jih dosežejo, takoj prenesejo na trg in tako ostanejo cenovno konkurenčne. Tretja skupina se zavzema za uporabo najnovejše informacijske tehnologije pri medsebojnem povezovanju vseh vključenih v oskrbno verigo. To vključuje predvsem implementacijo EDI (Electronic Data Interchange), kar pomeni elektronsko izmenjavo podatkov med podjetji v oskrbni verigi na strukturiran način. Tak sistem komunikacije skrajša odzivni čas in zmanjša možnost napak pri komuniciranju, omogoča pa tudi avtomatizacijo določenih procesov. Predstavniki četrte šole pa se zavzemajo za preobrat v miselnosti od sistema "potiskaj" (push), k sistemu "vleci" (pull). Dolga leta so bile oskrbne verige usmerjene k zniževanju stroškov na enoto proizvoda. To so dosegali tako, da so povečevali izkoriščenost proizvodnih kapacitet in proizvedeno količino proizvodov, pri tem pa so skušali obdržati raven stroškov na neki zadovoljivi ravni. Naloga prodaje je bila, da spravi v obtok vso to maso proizvodov. Ker pa je velikokrat prišlo do presežka proizvodnje nad prodajo, so se v skladiščih kopičile velike količine proizvodov. Koncept "vleci" pa naj bi odpravil te velike zaloge in z njimi povezane stroške s filozofijo, da se proizvaja samo tisto in toliko kolikor trg potrebuje. Tak pristop zahteva od oskrbne verige veliko odzivnost in dober pretok informacij. Koncept "vleci" zahteva tudi dober sistem napovedovanja povpraševanja, saj le ta zagotavlja, da ne prihaja do prevelikih "šokov" v proizvodnji, zaradi nenadne povečane količine naročil.

Osnovni povod za oblikovanje oskrbnih verig je torej zadovoljiti kupčevo potrebo in v tem procesu ustvariti dobiček za organizacijo. Proces v oskrbni verigi se tako prične s kupčevim naročilom in se konča, ko zadovoljen kupec plača blago oziroma storitev.

Proučevanje oskrbnih verig v podjetju in med poslovnimi partnerji zamenjuje nekdanjo ločeno obravnavo posamičnih poslovnih funkcij v podjetju (nabave, proizvodnje, financ in prodaje). Strateška obravnavo oskrbne verige daje podjetju možnosti, da postane konkurenčnejše, bolj prilagodljive in prilagajoče se tržnim razmeram in tako hitreje zadovoljuje odjemalčeve zahteve.

Management oskrbovalne verige (ang. Supply Chain Management, SCM) obsega management aktivnosti in procesov, ki omogočajo zagotovitev produkta ali storitve končnemu potrošniku. Oskrbovalna veriga pogosto vključuje več (neodvisnih) podjetij ali organizacij v odnosu dobavitelj - kupec. Nanaša se na pretok materiala, informacij, plačil in storitev od dobaviteljev surovin skozi tovarne in skladišča do končnih kupcev. Vključuje tudi organizacije in

proces, ki ustvarjajo in dostavljajo izdelke, storitve in informacije končnim porabnikom, ter različna opravila: nakupovanje, pretok plačil, ravnanje z materiali, načrtovanje in nadzor proizvodnje, logistiko, skladiščenje ter distribucijo in dostavo. Z vidika funkcionalnih aktivnosti management oskrbovalne verige vključuje načrtovanje povpraševanja, načrtovanje proizvodnje, načrtovanje in zagotavljanje dobav, načrtovanje in izvajanje logistike (skladiščenje in transport). Management oskrbovalne verige pomeni izvajanje in optimizacijo vseh zgoraj naštetih aktivnosti skozi celotno oskrbovalno verigo. Za cilj managementa oskrbovalne verige pogosto postavimo naslednjo preprosto razumljivo zahtevo: zagotavljanje pravega produkta na pravem mestu ob pravem času po pravi ceni.

Chopra (2001) definira upravljanje oskrbne verige kot proces, ki se ukvarja z upravljanjem tokov med in znotraj posameznih členov v oskrbni verigi, s ciljem maksimirati profit, medtem, ko se Christopher (1998) sprašuje ali ne bi bilo ustrežnejše zamenjati izraz "Supply Chain Management" z izrazom "Demand Chain Management" oziroma "Demand Network Management". Povod za tako razmišljanje sta namreč dve stvari – pobude za sprožanje aktivnosti v oskrbni verigi naj bi prihajale s trga, oziroma s strani kupcev. Drugo poimenovanje pa upošteva tudi dejstvo, da v verigi nastopa večje število dobaviteljev in dobaviteljevih dobaviteljev ter kupcev in njihovih kupcev, ki skupaj tvorijo neko mrežo. To bi lahko opredelili kot mrežo povezanih, a hkrati neodvisnih organizacij, ki sodelujejo skupaj pri kontroliranju in upravljanju ter izboljševanju pretoka informacij in proizvodov med dobavitelji in kupci.

Upravljanje oskrbne verige zahteva sprejemanje številnih odločitev povezanih s pretokom informacij, blaga in finančnih sredstev. Glede na pogostost sprejemanja teh odločitev in pa na časovni horizont na katerega imajo te odločitve vpliv, ločimo tri ravni upravljanja z oskrbno verigo (Chopra, 2001).

V fazi oblikovanja strategije oskrbne verige (angl. Supply chain strategy or design) se podjetje odloča kakšna bo zasnova oskrbne verige in kateri procesi se bodo izvajali na posamezni stopnji. Te odločitve imajo dolgoročen vpliv (po navadi več let) in se nanašajo na proizvodne lokacije, lokacije skladišč, tipe transporta, informacijske sisteme, itd. Spreminjanje teh elementov na kratki rok bi bilo zelo drago, zato je ključnega pomena, da se pri odločanju upoštevajo dolgoročne napovedi razvoja ključnih dejavnikov. Okviri, znotraj katerih bo potekalo planiranje delovanja oskrbne verige (angl. Supply chain planning), so določeni že s strateškimi odločitvami, časovni horizont na tem nivoju pa je običajno eno leto. Tako je planiranje osredotočeno na optimiziranje in izkoriščanje fleksibilnosti, ki jo oskrbna veriga dopušča. Pri tem se odloča, od kod se bodo oskrbovali določeni trgi, kakšna bo višina zalog, kakšna bo politika "izločanja v zunanje izvajanje" in časovni ter količinski okvir marketinških akcij. Faza planiranja se prične s napovedovanjem povpraševanja po posameznih trgih in produktih skupinah. Od uspešnosti izvajanja te faze je v veliki meri odvisno kako visoke bodo varnostne zaloge, kakšna bo zasedenost proizvodnih kapacitet skozi leto in kakšna bo kakovost storitve ponujena kupcu. Večja kot so neskladja med planom in dejansko prodajo, višje varnostne zaloge bodo potrebne, da bodo izravnale neskladja med povpraševanjem in proizvodnjo. Če pride do izčrpanja zalog zaradi premajhnega plana, se pojavijo težave z dobavljivostjo izdelkov in posledično z

nezadovoljstvom kupcev. Tega pa si, v tekmi s konkurenti, danes ne more privoščiti nobeno podjetje. Na operativni ravni, na kateri se o posameznih kupčevih naročilih odloča na tedenski oziroma dnevni osnovi. To vključuje potrjevanje kupčevih naročil in posredovanje nalogov v proizvodnjo ali pa v skladišče, pripravljanje seznamov za odpreme, zapolnjevanje zalog itd.. Ker je časovni horizont tako kratek, je tudi negotovost glede točnosti informacij o potrebah majhna. Glavna naloga operativne ravni v oskrbni verigi je, da optimizira delovanje znotraj okvirov, ki so določeni z zasnovo oskrbne verige in s procesi planiranja. Upravljanje oskrbne verige vključuje tudi ponudnike logističnih storitev, ki povezujejo člene verige. Vsa razmerja v verigi temeljijo na formalnih in / ali neformalnih dogovorih ali pogodbah. Bistveni del upravljanja oskrbne verige je interakcija s potrošniki (Mau, 2000).

Razvita so bila ključna načela pri načrtovanju in usklajevanju oskrbnih verig (Otto & Kotzab, 2001):

- strnjenje (ang. compression) – zmanjšanje števila členov verige;
- pospešitev (ang. acceleration) – zmanjšanje časa, potrebnega za opravljanje prenosov med člani verige;
- sodelovanje (ang. co-operation) – okrepitev odnosov med podjetji;
- integracija (ang. integration) – se nanaša na zmanjševanje stroškov;
- optimizacija (ang. optimisation) – maksimiranje koristi za celotno oskrbno verigo;
- diferenciacija (ang. differentiation) – se nanaša na stopnjo specifičnosti produkta;
- prilagoditev (ang. modularization) – pomeni zmanjševanje stroškov menjave členov oskrbne verige;
- podreditev (ang. postponement) – podreditev proizvodnje in načrtovanja produkta v smeri odjemalca.

Problemi upravljanja oskrbovalne verige izhajajo iz različnih rizikov ali pa iz nezmožnosti za koordinacijo številnih aktivnosti in partnerjev. Eden od najpogosteje omenjenih problemov je t.i. učinek biča (angl. bullwhip effect), kjer se majhna nihanja v povpraševanju ali stopnji zalog pri zadnjem podjetju v verigi prenašajo preko celotne verige. Pri tem se povečujejo, saj ima praviloma vsako podjetje v verigi nepopolne informacije o potrebah svojih kupcev in se na to negotovost odzove s prevelikim povečanjem v ravni zalog in posledično še večjim nihanjem za podjetja, ki so nižje v verigi (Jaklič et al., 2009). Pri tem gre za pomanjkljivo napovedovanje povpraševanja, kar je ključ za vse strateške in planske odločitve v oskrbni verigi (Chopra, 2001). Da bi ponazorili, kakšen pomen ima napovedovanje povpraševanja v oskrbni verigi, najbolje kaže primer učinek biča. V preteklosti so mnogi dobavitelji in trgovci opazili, da kljub temu, da povpraševanje po določenih končnih izdelkih opazno ne niha, pa zaloge in zamujene dobave po oskrbni verigi izražajo izrazito nestanovitnost. Opazili so na primer, da je povpraševanje po končnih proizvodih pri trgovcu dokaj enakomerno, medtem ko distributerjeva naročila do proizvajalca nihajo dosti bolj kot pa niha prodaja trgovca (Dornier, 1998). O učinku biča tako lahko govorimo kadar (Dornier, 1998):

- naročila do predhodnega člena v oskrbni verigi nihajo bolj kot pa končna naročila pri trgovcu (popačenja v povpraševanju),
- nihanje naročil se povečuje s tem, ko se pomikamo po oskrbni verigi navzgor (stopnjevanje variacije).

Trgovec na podlagi spremljanja potrošnikovega povpraševanja sproži naročila pri grosistu. Grosistu dobavlja proizvode distributer, kateri pa naroča proizvode pri proizvajalcu. Če pogledamo grosista – naročila dobiva od trgovca, sam pa jih pošilja distributerju. Ker grosist nima podatkov o povpraševanju končnih kupcev, se pri napovedovanju potreb zanaša na podatke o trgovčevih naročilih. Ker pa so nihanja pri trgovčevih naročilih večja, kot pa nihanja v povpraševanju s strani kupcev, mora grosist držati večje varnostne zaloge kot trgovec, če želi zagotavljati enako raven storitev kot trgovec. Če bi pogledali še distributerja in proizvajalca, bi ugotovili da morata imeti še višje zaloge in pri tem imata posledično tudi višje stroške.

Dornier (1998) vzroke za učinek biča razdeli v dve skupini. V prvo skupino uvrsti vedenjske vzroke povezane z napačno presojo posameznikov, v drugo skupino pa sodijo vzroki, ki so bolj “tehnične” narave. Prvi izmed vedenjskih vzrokov za pojav efekta biča je nerazumevanje vpliva, ki ga imajo izolirane odločitve posameznikov ali posameznih poslovno-funkcijskih področij na celotno oskrbno verigo. Povečano povpraševanje na enem koncu verige, ponavadi povzroči pomanjkanje na drugem koncu. Zato je tipična reakcija managerjev, da takoj ko zaznajo nihanja v povpraševanju, zvišajo varnostne zaloge, kar z drugimi besedami pomeni dodatno povečanje naročil do dobaviteljev. To da napačen signal dobaviteljevim dobaviteljem, saj mislijo, da je prišlo do večjega porasta v povpraševanju po končnih proizvodih. Bolj, ko se pomikamo po verigi navzgor, bolj se ta učinek stopnjuje. Še posebej velik vpliv ima tako napačno napovedovanje na verige z dolgimi dobavnimi časi. Med vedenjske vzroke za učinka biča spadajo tudi sebični interesi posameznih poslovno-funkcijskih področij v podjetju. Gre namreč za medsebojno neuskklajenost poslovnih funkcij – prodaja se boji izčrpanja zalog in zato ob zaznavi povečanega povpraševanja začne sprožati prevelike količine naročil do dobaviteljev, kar pa se odraža v povečani količini zalog. Finančnike pa seveda skrbijo stroški povezani z zalogami in zato stremijo k čim manjšim zalogam. Takrat, ko so vsa funkcijska področja v podjetju oziroma verigi usmerjena k istim ciljem, se lahko doseže visoka raven storitve ob minimalnih stroških.

Popravljanje plana povpraševanja je prvi v skupini vzrokov tehnične narave. Naročila, ki jih sprožajo trgovci do svojih dobaviteljev, slednjim služijo kot indikatorji o tržnih potrebah. Posebno podjetja, ki uporabljajo tehnike za napovedovanje povpraševanja, katere dajejo večji poudarek razvoju prodaje v zadnjih obdobjih, so glavni generatorji učinka biča. Kot odgovor na nihanje povpraševanja spreminjajo varnostne zaloge in s tem dajejo zavajajoče signale po verigi navzgor. Po drugi strani, pa tudi dolgi dobavni časi prispevajo k večjim nihanjem skozi verigo. Grupiranje naročil, kot posledica ekonomij obsega, je drugi takšen vzrok. Podjetja grupirajo naročila predvsem zaradi visokih stroškov naročanja, možnosti transporta, proizvodnih zahtev. Zaradi teh in podobnih vzrokov naročajo podjetja proizvode v točno določenih količinah ali pa po periodah. Ko se pomikamo navzgor po dobavni verigi, tako grupiranje naročil daje sliko

popolnoma nekonsistentnega gibanja prodaje, čeprav naročila končnih kupcev le rahlo nihajo. Posebne ponudbe, ki jih pripravljajo trgovci – popusti na večje količine kupljenih izdelkov, cenovne akcije in druge ugodnosti – so lahko izredno drage za oskrbno verigo kot celoto. Trgovci se namreč pripravijo na večjo prodajo s kopičenjem zalog, medtem pa člani višje v verigi to razumejo kot regularno zviševanje povpraševanja in popravijo svoje napovedi na višje ravni. Seveda pa po zaključenih akcijah kupci močno zmanjšajo svoje nakupe in v verigi se začnejo kopičiti zaloge. Omejevanje dobav v obdobjih, ko povpraševanje presega ponudbo ima prav tako negativen vpliv. Dobavitelji namreč v obdobjih, ko ne morejo več v celoti zadovoljevati povpraševanja, dobavljajo trgovcem manjše količine in sicer proporcionalno z njihovimi naročili. Trgovci to upoštevajo v svojih planih za naslednje obdobje in naročijo več, kot so njihove dejanske potrebe oziroma povpraševanje na trgu. To seveda vodi do popačenja vzorcev povpraševanja in do napačnih odločitev. V primeru pa, da pa je prodaja še nižja kot so “realna” pričakovanja trgovcev, pa dobaviteljem izredno porastejo zaloge.

Tovrstnih negotovosti ni mogoče odpraviti samo s pomočjo informacijske tehnologije (IT), ampak je potrebno deliti informacije, npr. tako, da podjetje dobaviteljem omogoči vpogled v stanje svojih zalog (Vendor Managed Inventory – VMI). Mnoga podjetja tega niso pripravljena narediti, saj se bojijo, da bodo tako izgubila svojo moč in neodvisnost. Pomanjkanje zaupanja med poslovnimi partnerji je nasploh eden od glavnih zaviralcev sodelovanja v oskrbovalni verigi. Poleg tega je eden od glavnih izzivov managementa oskrbovalne verige tudi, kako doseči, da podjetja ne bodo optimizirala samo svojega poslovanja, ne da bi pri tem upoštevala, kako se bodo spremembe odražale pri poslovanju celotne oskrbovalne verige (Jaklič et al., 2009).

Pri upravljanju oskrbovalne verige gre torej predvsem za integriranje ključnih poslovnih procesov v vseh podjetjih v oskrbovalni verigi od končnega uporabnika do prvega dobavitelja. Treba je poskrbeti, da so procesi znotraj posameznih podjetij in na nivoju celotne verige čim učinkovitejši ter posledično stroški nižji, pretočni časi pa krajši. Da je povezovanje partnerjev sploh možno, je potrebno najprej vzpostaviti partnerstvo, tesnejše odnose v obliki dolgoročnih pogodb ter infrastrukturo, ki bo omogočila povezovanje (Jaklič et al., 2009). Kako doseči dobro koordinacijo oskrbne verige in kateri so pomembni dejavniki oskrbne verige je opisano v naslednjem razdelku, kjer se posvečamo predvsem teoriji, ki vpliva na uspešnost oskrbne verige.

2 TEORETIČNO OZADJE USPEŠNOSTI DELOVANJA OSKRBNNE VERIGE

2.1 Moderne mikroekonomske teorije

Popoln trg predpostavlja simetrično distribucijo informacij. V resnici pa je oblika tipičnega trga nepopolna, informacije so razpršene asimetrično in prevladuje negotovost (Picot, 1991). Teorija ekonomije informacij analizira predpogoje za takšne tržne sisteme, njihove posledice, težave in morebitne rešitve (Kaas, 1991). Ekonomija informacij preiskuje vlogo informacij pri sprejemanju gospodarskih odločitev. Namen teorije je pojasniti opazovane tržne rezultate kot

posledica distribucije informacij med udeleženci na trgu. Informacijska asimetrija je neenakomerna porazdeljenost informacij med partnerji na trgu. Na podlagi predpostavke, da so informacije drage (Stigler, 1961), postane prenos podatkov razumen le, če so vključeni stroški, vključno z denarjem, naporom in oportunitetnimi stroški. Dodatne informacije so vredne le, če so njihovi mejni stroški nižji od mejne koristnosti (Stigler, 1961). Poleg informacijskih stroškov je informacijska asimetrija posledica omejene racionalnosti, za katero je značilno omejeno zbiranje podatkov in računalniška zmogljivost posameznikov (Simon, 1972). Informacijska asimetrija pomeni, da ima boljše obveščena stranka zasebne podatke, medtem ko negotovost trga vpliva na manj informirano stranko, ki nima znanja o endogenih spremenljivkah gospodarskega sistema (cena ali kakovost). Poleg tega je za položaj trga značilno, da je prihodnost negotova (Hirshleifer in Riley, 1992). Obseg informacijske asimetrije je odvisen od lastnosti proizvoda in sicer iskanja, izkušenj, in zaupanja v proizvod. Skrite lastnosti lahko privedejo do neželenih izbir. Iskane lastnosti je mogoče prepoznati pred nakupom (npr. pojav živil), izkušnje o lastnostih je mogoče prepoznati šele po nakupu, medtem ko uživamo ali uporabljamo izdelek (npr. okus živil), zaupanje v proizvod pa je težko identificiran. Razvrstitev izdelkov glede na vsako od teh lastnosti je odvisna od subjektivne presoje, ki se lahko razlikuje med posamezniki (Adler, 1996). Posledica informacijske asimetrije je pojav problema napačne izbire. Napačna izbira nastopi takrat, ko se izdelki različne kakovosti prodajajo po enaki ceni, ker kupci ali prodajalci v času nakupa niso dobro poučeni o kakovosti izdelka. Blago slabše kakovosti iz trga izrine blago boljše kakovosti (problem limon). Kupec se problemu napačne izbire izogne tako, da pridobi dodatne informacije o kakovosti proizvoda, ki ga kupuje, prodajalec pa se problemu izogne tako, da kupcem signalizira dejansko kakovost proizvodov, ki jih prodaja (Prašnikar, 2009).

Rešitve za zmanjšanje nesorazmernosti informacij so preverjanje (ang. screening), večji ugled in standardizirana ponudba in signalizacija. V interesu prodajalcev je, da kupce prepričajo o boljši kakovosti svojega blaga, če ta obstaja in jo unovčijo z višjo ceno. To naredijo s pridobitvijo ugleda. Če ugleda ni mogoče oblikovati, lahko kupca prepriča oblikovanje standardnih izdelkov (npr. McDonalds). V primeru standardizacije lahko kupec v vsakem posameznem primeru računa, da bo dobil pričakovani izdelek ali storitev. Primer signaliziranja je oblikovanje in oglaševanje blagovnih znamk, ki zagotavlja, da porabniki identificirajo in izločajo slabe izdelke. Signalizirajo tudi prodajalci bolj kakovostnih izdelkov, ko želijo prodati izdelek po višji ceni. V sodobnih prehranjevalnih verigah, je signalizacijo moč doseči ali izboljšati z namestitvijo sistemov certificiranja. Z uporabo etiket ali certifikacijske znamke kot sredstva za izdajanje signala, lahko proizvajalci obvestijo kupca o posebni lastnosti proizvoda; npr. višja kakovost (Prašnikar, 2009). Posledice informacijske asimetrije za odnose in komunikacijo lahko razdelimo na:

- nezadostno transparentnost trga povečuje tveganje napačnih odločitev pri nakupu in povečuje problem napačne izbire;
- profesionalni ponudniki informacij nam lahko olajšajo proces zbiranja informacij;
- kupec ali prodajalec se lahko odločita, da na dvostranskih pogajanjih ne nastopita s podatkom o pravem vrednotenju izdelka in želita informacijsko asimetrijo obrniti v svoj prid. To lahko spravi v nevarnost celoten posel in do menjave sploh ne pride. Pravimo,

da smo dosegli neučinkovit izid. Obe stranki se mu lahko izogneta, če v medsebojnih pogajanjih ne izkoriščata informacijske asimetrije v svojo korist;

- signalne dejavnosti so odvisne od značilnosti proizvoda. V primeru izkušenj in zaupanja v proizvod, lahko le zaupanja vredni in dragi signali zmanjšajo negotovost na trgu.

Socialne, ekonomske in politične institucije urejajo vsakdanje življenje. Zmanjšujejo negotovost, z omejevanjem možnih izbir za posameznike. Prva oblika institucionalnega okolja, določa "pravila igre" in tako zagotavlja okvir, v katerem potekajo akcije ljudi. Sestoji iz neformalnih institucij, kot so navade, običaji in norme in formalnih institucij, kot so ustava, zakoni in druge lastninske pravice. Institucije na drugi stopnji opredelijo "igro v igri." Te se nanašajo na ureditev, ki so jih določile posamezne osebe, ki urejajo odnose. Študije strukture upravljanja v agroživilskem sektorju so postavljene v središče in se osredotočajo na 3 pristope:

- teorija principala in agenta (ang. Principal Agent Theory);
- teorija transakcijskih stroškov (ang. Transaction Cost Theory);
- teorija lastninskih pravic (ang. Property Rights Theory).

Te teorije so si skupne v dveh ključnih predpostavkah, omejeni racionalnosti in oportunističnem vedenju. Omejena racionalnost pomeni nezmožnost posameznikov, da dobijo, shranijo, naložijo in posredujejo informacijo popolnoma brez napak. Čeprav si posamezniki želijo delovati racionalno, jim to pogosto ne uspeva. Problem je v omejenih zmogljivostih. Oportunistično vedenje pa pomeni obnašanje, ki vodi v maksimiranje lastne koristi. Predpostavki omejene racionalnosti in oportunitizma skupaj pomenita obstoj pozitivnih transakcijskih stroškov in nepopolne, pogosto nesimetrične informacije (Picot et al., 2002; MacDonald et al., 2004; Grover & Malhotra, 2003).

Teorija principala in agenta (PAT)

Teorija principal-agent se osredotoča na razmerje med managerji in lastniki podjetja. S to teorijo analiziramo upravljanje podjetja, vključujoč vlogo usmerjevalnega odbora, vlogo managerjev ter pogostih odnosov z različnimi interesnimi skupinami, kot so zaposleni v podjetju, delničarji, kupci, ... Teorija principal-agent temelji na racionalnem obnašanju principala in agenta, ki se obnašata egoistično in delujeta tako, da stremita k uresničitvi zastavljenih ciljev, ki praviloma temeljijo na sebičnih nagibih posameznikov (Lovšin, 2002). Cilj teorije je povečati učinkovitost odnosov med zastopnikom in naročnikom, s pripravo idealne pogodbe, v kateri so npr. informacije, spodbude in tveganja relativno učinkovito porazdeljena. Vpliv pogodbe je manjše tveganje za igralce in manjši vpliv asimetrije informacij. PAT teorija se sooča tudi s problemom delitve tveganja, ki se pojavi kadar imajo agenti in principali različen odnos do tveganja. Informacijsko asimetrijo, je v prisotnosti nasprotujočih si ciljev, drago popraviti. Ti stroški vključujejo predhodne stroške iskanja in stroške naknadnega spremljanja in uveljavljanja. Skrite lastnosti lahko privedejo do napačne izbire, skriti ukrepi in prikrite informacije pa lahko povzročijo problem moralnega hazarda. V primeru skritih namer in specifičnih investicij se lahko

pojavijo problemi zaustavitve/prekinitve posla. Napačni izbiri se lahko izognemo s signalizacijo, certificiranjem, standardizacijo. Nevarnosti napačne izbire se lahko izognemo tudi s preverjanjem (ang. screening) lastnosti agenta. Različni ukrepi za zmanjševanje naštetih problemov lahko težave zmanjšajo, le redko pa jih povsem odpravijo. Usklajevanje interesov s podpisom pogodbe ali z vertikalno integracijo zmanjša tveganje moralnega hazarda in prekinitve poslovanja.

MacDonald et al. (2004) je ilustriral problem napačne izbire in moralnega hazarda v živilski verigi, s poudarkom na delovanju Ministrstva za kmetijstvu (US Department of Agriculture). V ZDA so imeli težave pri nadzoru moralnega hazarda kmetov zaradi skritih ukrepov (npr. desetina načrtovanih okoljskih dejavnosti, pri kmetih ni bila nikoli izvršena) in skritih namenov (npr. oportunistični razlogi kmetov za sodelovanje v programih USDA). Za nadzor izbora dejavnosti kmetov so priporočili predhodne preglede in naknadne kontrole.

Teorija transakcijskih stroškov (TCT):

TCT proučuje in pojasnjuje povezavo med različnimi vrstami strukture upravljanja in ravni transakcijskih stroškov, ob upoštevanju ključnih značilnosti transakcije (posla). Cilj TCT je uskladitev transakcij s strukturo upravljanja na tak način, da so proizvodni in transakcijski stroški, čim manjši. Vse transakcije pomenijo stroške, neodvisno od tega, ali se pojavijo v organizaciji ali preko nakup blaga ali storitve iz zunanjega vira. Glavne značilnosti transakcij so specifičnost sredstev, negotovost in pogostost. Stroški transakcij so odvisni od teh značilnosti in institucionalne ureditve. Stopnje specifičnosti sredstev, negotovosti in pogostosti transakcij vplivajo na gospodarske odnose. Oportunizem in vedenjske negotovosti vodijo k problemu zaustavitve posla. Tako transakcije, ki zahtevajo posebne naložbe s strani ene stranke, zahtevajo močne pogodbe. V primeru negotovosti parametrov in v prisotnosti nizke do zmerne specifičnosti sredstev, so pogodbe za krajše časovno obdobje, pod enakimi pogoji, boljše od dolgoročnih pogodb.

Teorija lastninskih pravic (PRT)

Teorija lastninskih pravic obravnava lastništvo in s tem povezane odločbe o dodelitvi pravic. Cilj PRT je dodelitev lastnine in pravic na tak način, da je dogovor učinkovit ob upoštevanju transakcijskih stroškov. Ključno vprašanje je, kako lastninske pravice vplivajo na obnašanje ekonomskih subjektov? Poznamo 4 vrste lastninskih pravic: pravica do uporabe resursa, pravica do prisvojitve dobrobiti, ki izvirajo iz uporabe resursa, pravica do preoblikovanja resursa in pravica prenosa pravice na drugo osebo (Nova institucionalna ekonomika, 2007). Ekonomski subjekti bodo izbrali tisto obliko uporabe lastninskih pravic, ki maksimira koristnost. "Tanjše" kot so lastninske pravice, manjša je koristnost ekonomskih subjektov. Večji kot so transakcijski stroški lastninskih pravic, manjša je koristnost ekonomskih subjektov. "Tanke" lastninske pravice in visoki transakcijski stroški povečujejo verjetnost nastanka ekstranalij. Lastninske pravice opredeljujejo odnose med posamezniki v zvezi z omejenimi sredstvi, za blago, ki ni omejeno namreč ni interesa pa uveljavitvi le-teh. Ekonomski subjekti skušajo maksimirati svojo koristnost. Uporaba lastninskih pravic je določena z njihovim obsegom in institucionalnimi

pravili. Transakcijski stroški so povezani z opredelitvijo in uveljavljanjem premoženjskih pravic in z izmenjavo lastnine. Lastninska pravica je pravica do uporabe (izključuje druge iz uporabe) sredstva, namenjenega za doseg dobička. Lastnik pravice nosi odgovornost za izgubo s svojim premoženjem. Opredelitev premoženjskih pravic, in njihovo porazdelitev med posamezniki, določajo gospodarske odločitve. Razdelitev lastnine vpliva na porazdelitev pogajalske moči v odnosih med partnerji v živilski verigi. Enostavne transakcije se lahko upravljajo s skoraj popolno pogodbo, s sklicevanjem na težave s preostankom pravic in terjatev. Pri kompleksnih transakcijah pa je vertikalna integracija najučinkovitejši dogovor (FOODCOMM, 2006). Stopnja sklepanja pogodb v gospodarskih odnosih se lahko razlikuje glede na kulturo. Medtem ko se ameriška podjetja bolj opirajo na pisne pogodbe, se na kitajskem bolj zanašajo na zaupanje in rokovanje.

2.2 Industrijska organizacija

Industrijska organizacija je razširitev standardnega modela konkurence. Težave, analizirane v tem področju ekonomike so v glavnem posledica kršitve pogojev, potrebnih za zagotovitev konkurenčnega ravnotežja: nepopolni in netočni podatki, prisotna so trenja v zvezi z mobilnostjo vložkov in proizvodov, omejeno je število proizvajalcev in potrošnikov. Osnovni okvir te teorije so "Struktura, vodenje in učinkovitost", vendar pa se je v zadnjih letih težišče premaknilo iz hierarhičnega pogleda (struktura določa vodenje, vodenje določa učinkovitost) do razlage, ki se osredotoča na interakcije med strukturo, vodenjem in učinkovitostjo (Bain, 1959). Dva ključna elementa industrijske organizacije sta trgi in podjetja. Oba elementa sta zelo težko opredeljiva.

Neoklasično dojetje trga kot prostor kjer obstaja en, homogen proizvod ni uporabno za analizo v realnem svetu pojavov, saj ta ozka definicija vsa podjetja opredeli za monopoliste. Iz praktičnih razlogov se morajo proizvajalci, ki so bližnji substituti povpraševanja in ponudbe, združiti. Ker so vplivi nepopolne konkurence glavna skrb v industrijski organizaciji, je smiselno, opredeliti trg z najmanjšo vsoto, ki bi se lahko monopolizirala. Vendar, poleg problema pridobivanja ustreznih podatkov, je le redko to opredelitev moč izvajati na zadovoljiv način (Schmalensee, 1996). Meje podjetja so opredeljene iz tehnološkega in/ali organizacijskega vidika. Kar zadeva prvi vidik, obstajata dva dopolnilna stališča: specializacija z izkoriščanjem ekonomije obsega, skupaj z diverzifikacijo. Poleg teh tehničnih omejitev, ki opredeljujejo podjetja v horizontalnih razsežnostih, Williamson (1975) opozoril na stroške, ki jih imajo različne organizacijske oblike. V nepopolnem svetu je nemogoče napisati popolne pogodbe. To še posebej velja za situacije, ko je težko sprožiti naložbe za alternativno uporabo, takrat je bolj učinkovita integracija sorodnih dejavnosti v eno podjetje ali da v okviru pogodb podjetji poskušata koordinirati njihovo uporabo trgov. Struktura trga je analizirana pod predpostavko, da so meje okrog ter med podjetji in trgi podane.

Bain (1959) opredeli štiri elemente strukture trga: koncentracija prodajalcev, koncentracija kupcev, pogoji za vstop in razlikovanje izdelkov. Razlog za koncentracijo prodajalcev je ekonomija obsega proizvodnje. Obsega gospodarstva pri trženju in distribuciji lahko spodbudi, da

koncentracija proizvajalcev preseže raven z izkoriščanjem ekonomije obsega proizvodnje. Drug vir koncentracije je ekonomija učenja, ki vodi k zmanjšanju proizvodnih stroškov s pomočjo skupne proizvodnje (Spence, 1981). Nizke ovire za vstop povečajo spornost trgov in povzročijo, da na novo ustanovljena podjetja težko vzdržujejo cene nad mejnimi stroški. Visoke vstopne ovire so lahko rezultat močne ekonomije obsega, boljše proizvodne tehnologije in ustvarjanja tesnih odnosov. Vstop na trg je prav tako odvisen od strukture družbe. Ukrepi, ki jih multiproduktna podjetja sprejmejo na enem trgu vplivajo na stroške ali strateške priložnosti drugih podjetji. Osnovna predpostavka podjetji je maksimiranje dobička. Podjetje ob prisotni neučinkovitosti ni sposobno preživeti na dolgi rok, vendar pa je zaradi kompleksnosti okolja in nepopolnih informacij vprašljiva tudi maksimizacija dobička. Sprejemanje odločitev je povezano s postopki odločanja, poskusi in učenjem (Nelson, 1995). Kritika povečevanja dobička izhaja tudi iz dejstva, da podjetje vodijo upravitelji, ki sledijo svojim lastnim ciljem, ki so lahko drugačni od tistih v podjetju, kar kaže tudi na omejeno disciplino managerjev (Tirole, 1988). Na dolgi rok konkurenca med podjetji povzroči selekcijo managerjev, kar je najbolj učinkovito za preživetje podjetja.

S statičnega vidika je trg z dvema ali več dobavitelji primerljiv s situacijo zaporniške dileme (»prisoners dilemma«). Nesodelovanje in sebično vedenje po navadi privedeta do nizkih poslovnih rezultatov. Industrijska organizacija prispeva najmanj dva načina k obstoju dolgoročnega razmerja med gospodarskimi subjekti. Prvi je s pomočjo vertikalno integrirane strukture kot so dolgoročne pogodbe in hierarhija, drugi prispevek pa je razlikovanje med izdelki in odvrčanje vstopa. Razlikovanje izdelkov omogoča podjetju, da oskrbi potrošnike v skladu z njihovimi željami in premoženjem.

2.3 Vedenjska ekonomija

Vedenjska ekonomija je kombinacija ekonomije in psihologije, ki raziskuje, kaj se zgodi na trgih, na katerih nekateri agenti pokažejo človeške omejitve in težave. Vedenjska ekonomija je veja ekonomije, ki se zaveda vedno večjega pomena psiholoških temeljev ekonomske analize, katerega cilj je povečati moč razlage in predvidevanja ekonomske teorije. Vedenjska ekonomija se je razvila kot alternativa tradicionalni ekonomski teoriji in je posledica treh omejitev človeškega obnašanja: omejene racionalnosti (posamezne miselne funkcije in njegove omejitve), omejene moči volje (težave posameznika pri kontroli samega sebe) in omejenega lastnega obnašanja (želja ljudi po tem, da se drugi do njih obnašajo pravično in da se ljudje v določenih okoliščinah želijo do drugih obnašati pravično) (Dragonja, 2007).

Vedenjska ekonomija se nanaša na empirično testiranje neoklasične predpostavke in pojasnjuje ugotovljene razlike. Na podlagi ugotovitev vedenjske ekonomije lahko tudi opredelimo posledice za gospodarski sistem, institucije in javne politike, ki izhajajo iz sprememb ekonomske teorije (Simon, 1992).

V človeškem vedenju zaznamo tri pomembna odstopanja od standardnega modela. Ta odstopanja se nanašajo na lastne interese, voljo in racionalnost.

- Ljudje so pogosto predstavljeni v nasprotju s predpostavko homo economicus (nesebično vedenje in pripravljenost pomagati drugim, tudi na račun svojih lastnih interesov). Temu rečemo omejenost na lastne interese. Oblika ne egoističnega obnašanja, kjer ljudje v odločitvah o osebnem dobičku, ne gledajo le na svoje koristi, ampak tudi na koristi drugih, se imenuje poštenost. Če predvidevajo, da je dobiček ali kakšna druga korist razdeljena na nepošten način, se mu bojo ljudje pogosto odrekli, saj ne želijo povečevati svojega premoženja v škodo drugih (Frank, 2003).
- Omejena moč volje je zaznana, ko ljudje izpolnjujejo kratkoročne potrebe in se pri tem ne odločajo v prid dolgoročnega interesa. Z drugimi besedami temu rečemo časovna kratkovidnost (Egidi, 2005). Kot posledica pomanjkanja lastnega nadzora, imajo posamezniki pogosto raje majhne in takojšnje koristi, kot znatne koristi nekje v daljni prihodnosti. Podobno se organizacije včasih osredotočijo na kratkoročne cilje in s tem ogrozijo dolgoročno preživetje.
- Omejena racionalnost odraža omejene kognitivne in računalniške zmogljivosti in omejitve v reševanju problemov.

Kot posledica omejene racionalnosti, se pogosto uporabljajo hevrstike. Hevrstike so miselne strategije, s katerimi se težave presoje poenostavijo. So nekakšne miselne bližnjice, ki v primeru omejenega časa ali kognitivnih sposobnosti, podajo hitre in skoraj optimalne odgovore, vendar pa kršijo načela racionalnosti in lahko privedejo do napak (Camerer in Loewenstein, 2003). Pristranskosti pri presoji in odločitvah se lahko pojavijo na primer pri tveganju za neuspeh, pri zagonu novih podjetji.

Ugotovljene so bile tri tipične hevrstike (Frank, 2003):

- Hevrstika razpoložljivosti: verjetnost prihodnjih dogodkov pogosto temelji na ocenah. Zaradi hevrstike razpoložljivosti ljudje pogosto revidirajo nekdanje verjetnosti in precenijo verjetnost posebnih dogodkov, ki temeljijo na preteklih izkušnjah.
- Hevrstika reprezentativnosti povezuje subjektivne verjetnosti ter intuitivne napovedi s pričakovani in vtisi o podobnosti vzorcev in populacije, iz katere vzorci izvirajo, pa tudi z naključnostjo procesa vzorčenja. Vzorec se zdi reprezentativen, če je v pomembnih značilnostih podoben populaciji iz katere je bil izbran. Če je bil izbran s slučajnim postopkom mora tudi izgledati slučajno.
- Rešitev in prilagoditev: ljudje glede na rešitev prilagodijo svoje sodbe, ko se pojavijo napake (navadno je prilagodljivost prenizka ali pa je rešitev ni povezana s problemom-je naključno določena).

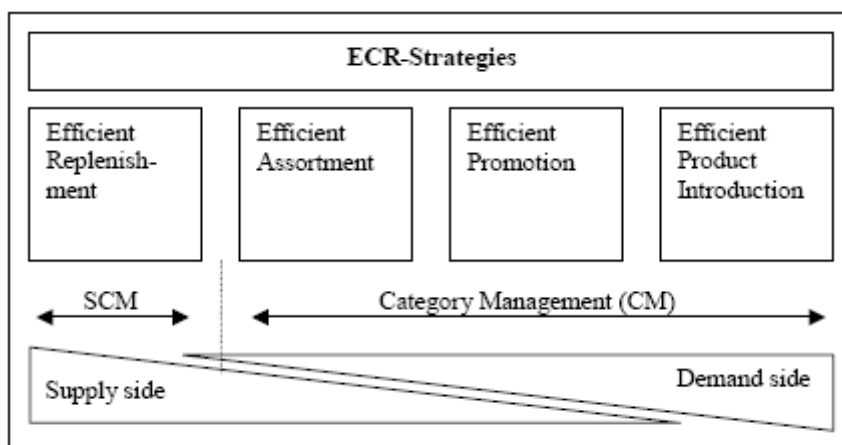
Vedenjska ekonomija se nanaša na makro in mikroekonomijo, (javna) finančna sredstva, teorijo podjetja in ekonomskega dela, zato vpliva tako na zasebno odločanje kot tudi na odločanje podjetji. Kot je prikazano v številnih empiričnih raziskavah, odločitve v organizacijah pogosto ne ustrezajo standardnemu modelu večanja dobička. Identificirati je mogoče tri glavna odstopanja

(Simon, 1992). Prvič, cilj podjetja so lahko, namesto visokega dobička, visoki prihodki. Drugo odstopanje se nanaša na vodstvo, ki si lahko prizadeva k najvišji možni stopnji njihove osebne koristnosti, ki se ne ujema s koristnostjo družbe. Tretjič lahko vodstvo in drugi zaposleni določijo subjektivne cilje organizacijske enote, ki ji pripadajo in ti cilji niso v skladu s cilji celotne organizacije.

2.4 Poslovne in managerske teorije

Učinkovitost odzivanja potrošnika

Zelo pomemben dejavnik uspeha oskrbne verige je optimizacija vmesnikov med dobavitelji in kupci. Koncept učinkovitosti odzivanje potrošnikov (ECR) se uporablja za doseg tega cilja. Na podlagi oskrbne verige je koncept ECR razdeljen v dva modula: logistiko (ponudba) in trženje (povpraševanje). Ti moduli so sestavljeni iz štirih strategij. Povezave med moduli in strategijami so narejene z uporabo informacijske tehnologije. Strategije, predstavljene na sliki 3, so sestavljene iz več komponent. Te komponente so: logistika, trženje in IT komponente (Werner, 2000).



Slika 2: Strategije ECR Vir: Mau, 2000

LOGISTIKA: Poznamo 3 dele logistične komponente: stalno dopolnjevanje, križno razporejanje tovara (ang. cross docking) in sinhronizirano proizvodnjo. Stalno dopolnjevanje pomeni, da ima dobavitelj polno odgovornost ohranitve ravni zalog za nekatere proizvode. To zahteva vse ustrezne podatke, ki se avtomatično pošljejo dobavitelju. Dobavitelj se zaveže, da bo dobavil blago brez predhodnega naročila trgovca (Werner, 2000). Križno razporejanje tovara, križno pretovarjanje pomeni, da blago od proizvajalca do kupca dostavljamo čim bolj direktno z malo ali nič vmesnih manipulacij in skladiščenja. Tako so logistični stroški nižji. Tretji element je sinhronizirana proizvodnja. Glede na "pull" načelo, se ne proizvaja tisto kar stranka morda želi, temveč je proizvodnja usklajena z dejanskimi zahtevami strank (Mau, 2000).

MARKETING: Upravljanje zajema tri ECR strategije: učinkovito predstavitev izdelkov, učinkovit asortiment izdelkov in učinkovito promocijo (Mau, 2000). Strategija učinkovite

predstavitve izdelkov se nanaša na sodelovanje med dobavitelji in kupci v celotnem življenjskem ciklu izdelka. Njen namen je zmanjšanje števila napak v predstavitvi izdelka in povečanje koristi za potrošnike. Namen učinkovitega asortimenta izdelkov je oblikovati ravnotežje med izdelki, ki so privlačni za potrošnike in ustvarjajo visoko prodajo in izdelki z visoko maržo (Werner, 2000). Učinkovita promocija trgovine zajema oglaševanje in promocije, s tremi cilji. Prvič, da se načrtovane prodaje obravnava skupaj s trgovci na drobno in proizvajalci. Drugič, da je nemoten pretok blaga v času visokih nihanj povpraševanja, ki se pojavijo v času pospeševanja prodaje. Tretji cilj je planiranje spodbud, ki bi pripomogle k bolj učinkoviti reklami (Werner, 2000).

IT KOMPONENTE: Ta modul združuje logistiko in trženje. Sodobne tehnologije, kot so elektronska izmenjava podatkov, ustvarijo podlago za prenos podatkov med partnerji v dobavni verigi. S shranjevanjem podatkov o strankah, zalogah, prodaji, konkurentih, itd. v centralizirani lokaciji, je mogoče le-te razdeliti v podatke za uporabo in odločitve. Uporaba sodobne in usklajene IT lahko partnerjem oskrbne verige prinese veliko konkurenčno prednost (Mau, 2000).

Sodelovanje pri načrtovanju, napovedovanju in dopolnitvi

Sodelovalno načrtovanje, napovedovanje in dopolnjevanje (CPFR) se je pojavilo v poznih 1990-ih letih. Ta koncept poskuša dodatno izboljšati usklajevanje med partnerji oskrbne verige. Na podlagi skupnega načrtovanja partnerji naredijo skupno napoved prodaje. Proizvodnje in distribucije so optimizirane zaradi izboljšane načrtovanja in napovedovanja. Vendar pa je ta model precej kompleksen in zahteva velike investicije v IT infrastrukturo, ki si jo običajno lahko privoščijo le velika podjetja. V zadnjih letih so poskušali CPFR prilagoditi tudi za majhna in srednje velika podjetja (razvoj elektronskih tržnic) (Thome et al., 2004). SCM je prisoten v agroživilski verigi že več kot dve desetletji. Vendar pa, medtem ko si je večina velikih trgovcev na drobno in predelovalcev namestila SCM, ga večina majhnih ne uporablja. Uvajanje ovira zlasti visoka zahtevnost IT infrastrukture (Thome et al., 2004). Kljub temu, pa je bil s postavitvijo SCM in njegovih novejših oblikah (PSES in CPFR) dosežen velik napredek. Zmanjšalo se je število pripetljajev kot je pomanjkanje zalog, povečala se je zanesljivost napovedi, zmanjšalo se je število nujnih naročil in povečala se je splošna raven zadovoljstva strank. Ti primeri kažejo na povečanje učinkovitosti in zadovoljstva strank, zato se SCM lahko obravnava kot ključni dejavnik uspeha v agroživilski dejavnosti (Thome et al., 2004).

Medsebojni odnosi (ang. Interaction Approach)

Vsak poslovni nakup se obravnava kot enega izmed mnogih epizod v odnosu med dvema podjetjema. Cilj trženjskih odnosov je preučiti dejavnike znotraj širšega okolja, ki vplivajo na interakcijo med kupci in prodajalci.

Medsebojni odnosi zajemajo štiri temeljne elemente:

- Proces interakcije (medsebojno vplivanje) je sestavljen iz epizod, ki vključujejo izmenjavo proizvodov, informacij, financ in socialne izmenjave med dvema strankama. Pri tem igra pomembno vlogo komunikacija. Vse manj je osebne komunikacije, kar je razlog za pomanjkanje zaupanja in sodelovanja.

- Udeleženci v procesu interakcije. Sem sodijo značilnosti obeh organizacij (velikost, struktura, strategija (in filozofijo o razvoju dolgoročnih odnosov s strankami in dobavitelji) in izkušnje) in posamezniki (vloga, ravni, funkcija, motivacija, osebnost in izkušnje), ki jih predstavljajo.
- Okolje internacionalizacije vključuje tržno strukturo, dinamiko, internacionalizacijo, položaj v proizvodnem kanalu in socialni sistem.
- Vzdušje vpliva na interakcijo in interakcija vpliva na vzdušje.

Ključna predpostavka medsebojnega pristopa je, da interakcije med kupcem in prodajalcem ni mogoče analizirati ločeno, ampak jo moramo upoštevati kot širši kontekst. Ta je sestavljen iz vertikalne in horizontalne strukture trga in družbenih vplivov. To vključuje:

- Strukturo trga. Strukturo trga določajo koncentracija kupcev in prodajalcev, stabilnost članov na trgu in obseg v katerem je trg mogoče gledati kot nacionalni ali internacionalni.
- Dinamičnost. Nanaša se na dinamiko v odnosu.
- Internacionalizacijo. Internacionalizacija trga, odkup ali prodaja, vpliva na družbo in motivacijo za razvoj mednarodnih odnosov.
- Položaj v proizvodnem programu. Na položaj vplivajo individualna razmerja (npr. odnos med proizvajalci in predelovalci hrane vpliva na odnos z distributerji in trgovci na drobno).
- Socialni sistem. Socialni sistem je še posebej pomemben v mednarodnem okviru (predpisi in omejitve za poslovanje, protokoli, postopki in pravila industrije).

Mnogi elementi interakcijskega okolja so zunaj družbe in nekoliko neobvladljivi. Moč odnosov med podjetji je odvisna od sodelovanja, konfliktnosti, oddaljenosti (socialne razdalje, kulturne razdalje, tehnološke razdalje, časovne in geografske razdalje), zaupanja in zavezanosti, vzdušje interakcije pa je odvisno dolgoročnih izkušenj. Povezave med kupci in prodajalci namreč lahko zahtevajo znatne prilagoditve organizacije in načina poslovanja, kar lahko privede do konfliktov in slabega vzdušja ali pa do tesnega in izboljšane poslovanja. Kako je povezava izpeljana je odvisno od izkušenj podjetja in vodstva. Tesno sodelovanje je za podjetje vir konkurenčne prednosti in vodi do dolgoročne uspešnosti (Duffy, 2005). Dve prednosti tesnih odnosov sta nižji transakcijski in proizvodnji stroški.

Teorija mreženja

Glavni cilj teorije mreženja je opisati lokacijo podjetja v svojem okolju, s poudarkom na vertikalnih in horizontalnih razmerjih podjetji, ki pripadajo posamezni dejavnosti ali skupini, ki dodaja vrednost za potrošnike (FOODCOMM, 2006).

Termin mreženje (networking) označuje razvijanje in ohranjanje razmerji med ljudmi, ki lahko posredno ali neposredno vplivajo na posel. Ko govorimo o mreženju, govorimo o zavestnem prizadevanju podjetja, da sklene dolgoročne povezave z drugimi podjetji, da bi ohranilo in pridobilo konkurenčno prednost ali pa racionaliziralo svoje poslovanje. Subjekti

mreženja kljub interakciji in povezanosti ostajajo samostojni, ni višjih hierarhičnih enot, ki bi nadzorovale in koordinirale odnose in sodelovanje. Sodelovanje temelji na pripravljenosti posameznih podjetji. Mreža je lahko veliko bolj fleksibilna kot hierarhične oblike, lažje se prilagaja hitrim spremembam in turbolentnim trgom. Osnovna predpostavka mreženja je, da so podjetja med seboj povezana in odvisna od virov, ki jih kontrolirajo druga podjetja. Podjetja dobijo dostop do drugih virov prek odnosa v mreži. Mreže lahko pomagajo podjetjem pridobiti nove priložnosti, znanja, izkušnje in druge koristi, ki izhajajo iz sinergijskih učinkov (Škof, 2004). Vendar pa ti odnosi tudi omejujejo podjetja, saj postanejo le-ta odvisna od drugih podjetji v omrežju. Podjetja morajo pri ustvarjanju mrež iskati odnose, ki jim bodo prinesli več koristi, kot bodo stroški vzpostavitve odnosov in prilagajanja različnim načinom obnašanja.

Dolgoročna stabilnost omrežja je odvisna od učinkovitosti pri reševanju notranjih konfliktov in razporejanja pravic o odločanju in dodane vrednosti. V mrežah je zelo pomembna komplementarnost, ne sme pa se zanemarjati tudi konkurenčnosti, ki se pojavlja na določenih delih.

Oblike mrežnega sodelovanja ne temeljijo samo na podlagi ekonomskih razlogov ampak tudi na moči in zaupanju. Udeleženci delujejo na podlagi njihove vloge v omrežju, ki je določena z njihovo ciljno usmeritvijo, interesi, pravili in močjo (Omta et al., 2001). Položaj podjetja v omrežju je v veliki meri odvisen od pooblastil, ki so dana od drugih udeležencev. Po Thorelliju (1986), obstaja pet medsebojno povezanih virov moči, kjer je moč je opredeljena kot zmožnost vplivanja na odločitve ali dejanja drugih. Ti viri moči so:

- ekonomski viri: tržni delež, likvidnost, sposobnost za podaljšanje kredita, sposobnost za vertikalne integracije, stroškovno vodstvo;
- tehnološki viri: proizvodne in procesne inovacije, kakovost, vzdrževanje, prilagodljivost, logistika;
- strokovno znanje: osebje, oprema, zmogljivosti, pred in po prodajne storitve;
- zaupanje: ugled, pretekla učinkovitost poslovanja, osebna prijateljstva;
- zakonitost: dolgoročne pogodbe, del lastništva v drugih mrežah podjetij, skupna vlaganja.

Ker so transakcije med seboj povezane sta zaupanje in ugled ključna koncepta v teoriji mreženja. Zaupanje se nanaša na prepričanje, da se na dolgi rok nagrade razdelijo pravično med partnerje. Zaupanje zmanjšuje dojemanje nevarnosti, spodbuja učinkovito komunikacijo ter izmenjavo informacij in lahko ustvari močne socialne vezi (Pimentel, 2004).

Za mreže so značilna vzajemna razmerja med udeleženci, kjer so neformalna izmenjava informacij in orodja za izgradnjo zaupanja, bistvenega pomena. Podjetja se organizirajo v mreže z namenom pridobitve konkurenčne prednosti, kot so povečana odzivnost in prilagodljivost in z namenom razvoja novih proizvodov in procesov. Sposobnosti za gradnjo in ohranjanje medsebojnih organizacijskih razmerij so vedno ključne za pridobitev trajne konkurenčne prednosti. Mreže so posebej pomembne za srednje velika in majhna prehrabena podjetja, saj jim omogočajo delovanje na svetovnih trgih. V agroživilskih mrežah so kratkoročni in dolgoročni odnosi, pogojeni z mrežnimi elementi, kot so storitev, cena, zaupanje.

Trženjski odnosi

Trženjski odnosi so bistvenega pomena za prihodnost podjetja in pomenijo tržne transakcije med prodajalci in kupci, ki se ne zgodijo po naključju. Trženjski odnos je rezultat procesa interakcije, kjer so bile med dvema stranema razvite povezave, ki povzročajo skupno usmerjenost in zavezanost. Trženjski odnosi poudarjajo pomembnost krepitve dolgoročnih odnosov s strankami pred opravljanjem posameznih transakcijah. Njihov cilj je razvoj teorije, ki temelji na upravljanju in orodjih, za pospeševanje uporabe trženjskih odnosov v vsakodnevnem poslovanju (Žužel, 2002).

Večina raziskav je pokazala, da največ trženjskih odnosov poteka v storitvenem sektorju. Glavni razlog za to je, da je oblikovanje dolgoročnih razmerji zelo drago in so jih lahko razvili le najbolj donosni posli (Gummesson, 1987), vendar to metodo lahko uporabljajo tudi drugi sektorji. Christopher et al. (2002) trdi, da obstaja šest ločenih trgov, ki so osrednjega pomena za trženjske odnose. Ti trgi so: notranji trg, trg dobaviteljev, trg zaposlovanja, priporočeni trgi, trg vplivov in trg strank. Nekateri so opisani spodaj.

- Notranji trg se nanaša na vsakega zaposlenega, skupino ali oddelek v podjetju, ki so sočasno dobavitelji in kupci storitev in izdelkov.
- Cilj trga dobaviteljev je zagotoviti dolgoročni odnos brez konfliktov, v katerem vse stranke razumejo potrebe in pričakovanja drugih strank. Taka strategija lahko zmanjša stroške in izboljša kakovost.
- Trg vplivov vključuje širok razpon pod-trgov, vključno z: vladnimi regulacijami, standardi, lobisti, delničarji, bankirji, tveganim kapitalom, finančnimi analitiki, borznimi posredniki, združenji potrošnikov, okoljskimi združenji in delavskimi združenji.
- Trg strank lahko razdelimo na obstoječe in potencialne stranke.

Faze nastanka poslovnega razmerja so bile opisane v Dwyer et al. (1987):

- Prva faza je faza zavedanja, kjer poteka prepoznavanje morebitne partnerjev. V tej fazi lahko poteka tudi planiranje prvih transakcij.
- V raziskovanje fazi se opravijo prve transakcije. Kritična ocena vključuje koristi, stroške, možnosti in morebitna tveganja.
- V fazi širitve se opravljajo nadaljnje transakcije, kar je posledica povečanja vzajemne odvisnosti.
- V fazi obveze obstaja visoka stopnja medsebojne odvisnosti.
- V fazi prenehanja poslovnih odnosov pa se ta odnos zaključí. To je pogosto enostranski proces.

Dolgoročni poslovni odnosi so smiselni le, če je skupna neto korist, ki izhaja iz njih, večja od vsote neto koristi pridobljenimi s posameznimi transakcijami. Ena od glavnih ugodnosti združevanja strank (dolgoročnih poslovnih odnosov) je lahko višja dobičkonosnost. Razlogi so naslednji (Buchanan in Gilles, 1990):

- Stroški združevanja se pojavijo le na začetku. Daljše kot je razmerje nižji so stroški amortizacije.
- Dolgoročni odjemalci so manj nagnjeni k preusmeritvi, in po navadi tudi manj cenovno občutljivi. To ima lahko za posledico stabilni obseg ali celo povečanje vrednosti oz. obsega prodaje;
- Redni kupci so zadovoljni s ponudbo in so najboljša promocija proizvodov.
- Redni kupci so zadovoljni z odnosom in je manj verjetnosti, da bi pristopili h konkurentom, kar konkurenci oteži vstop na trg in povečanje tržnega deleža.
- Redni kupci stanejo manj, ker so seznanjeni s postopkom in zahtevajo manj izobraževanja.
- Večja lojalnost strank naredi boljše vzdušje med zaposlenimi. Zadovoljni zaposleni pa so bolj učinkoviti.

Diller (1995) pravi, da lojalnost strank poleg donosnosti prinaša še dve prednosti, varnost in rast. Dolgoročni odjemalci zagotavljajo varnost, saj lahko podjetja iz predhodnih transakcij napovedo prihodnjo prodajo. Ti kupci imajo tudi informacijsko vrednost, saj zagotavljajo povratne informacije o novih izdelkih in storitvah. Dolgoročni odjemalci so tudi vir gospodarske rasti, saj se jim novo razvite proizvode lažje proda. Dolgoročni odnosi pa pomenijo tudi dodatne stroške. Ti stroški se lahko razvrstijo v dve kategoriji. Prvi so stroški za zagon in vzdrževanje razmerja (npr. stroški srečanj, posebne partnerske popuste,...), drugi so stroški za prekinitve razmerja. Ti se imenujejo tudi stroški prehoda in se pojavijo, kadar se razmerje z obstoječo stranko nadomesti z drugo stranko. Stroške prekinitve razmerja lahko razdelimo na: neposredne stroške (dodatni transakcijski stroški), nepovratne stroške in oportunitetne stroške. Na stroške prehoda vplivajo na zaupanje, zadovoljstvo in specifičnost sredstev (Press, 1997). Čim višji je vsota teh treh dejavnikov, višji so stroški zamenjave in višja je zavezanost k dolgoročnemu odnosu.

2.5 Socio-kulturne ekonomske in komunikacijske teorije

Socio-kulturne teorije

V zadnjem desetletju se je družbeno-kulturnemu vidiku okolja v literaturi namenjala precejšna pozornost. Namen socio-kulturnih teorij je določanje glavnih vidikov družbeno-kulturnega okolja, v katerem se razvijajo odnosi in spoznati kako to okolje vpliva na odnose, komunikacijo in izvedbo kmetijsko-živilske oskrbne verige. Socialno-kulturni vidiki omogočajo večje upoštevanje številnih vprašanj, ki so pomembni za delovanje in učinkovanje prehranske oskrbne verige. Poudarek razdelka bo predvsem na:

- družbeni umeščeni;
- konvencijski teoriji (teoriji dogovorov);
- kulturni ekonomiji in ozemlju;
- organizacijski kulturi oskrbnih verig podjetji in razmerjih;
- kulturnem in družbenem vplivu potrošnikov na razmerja v oskrbni verigi.

Družbena (socialna) umeščenost. Pojem socialne umeščenosti je ekonomsko obnašanje, ki je vpeto v kompleksno in široko mrežo socialnih odnosov. V primeru prehrabnih mrež ali verig, so gospodarski (odražajo se v cenah, stroških in trgih) in socialni odnosi (kot so lokalni vezi, zaupanje in prijateljstvo) bistveni za uspeh (Winter, 2003). Socialne povezave znotraj dobavne mreže lahko potekajo v obliki priznanja, pozornosti, spoštovanja, prijateljstva in druženja, vse pa lahko zajamemo v pojem "zveze" (Sage, 2003). Ta "zveza" lahko vključuje ne samo prehrabna podjetja ampak lahko vpliva tudi na potrošnike. Socialna umeščenost lahko vpliva na moč dejavnosti v agroživilski mreži in lahko poveča njeno usklajenost in trajnost.

Konvencijska teorija. Del dejavnosti oskrbne verige je vpet v konvencije preko katerih te dejavnosti delujejo. Konvencijska teorija trdi, da so proizvodnje dejavnosti (organizirane krožno, v verige ali omrežja) povezane z izvajanjem konvencij: prakse, rutine, sporazumi in s tem povezane neformalne institucionalne oblike. Murdoch et al. (2000) opredeli šest konvencij, ki zadevajo kakovost živilskih proizvodov: trgovinske (npr. cena), domače (proizvodi s sklicevanjem na kraj ali tradicionalni način proizvodnje), industrijske (o učinkovitosti in zanesljivosti), javne (potrošniško priznanje blagovne znamke in pakiranje), državljanske (npr. družbeni vpliv) in ekološke (npr. vpliv na okolje). Doel (1999) pravi, da se osebna znanja in na zaupanju temelječe partnerstvo razvijajo vzdolž živilske verige. V zelo industrializiranih oskrbnih omrežjih, je veliko konvencij lahko določenih s strani dominantnega člana oskrbne verige, vendar v primeru oskrbnih verig, ki vključujejo prehrabna majhna in srednje velika podjetja, se lahko konvencije določi z medsebojnim soglasjem.

Kulturna ekonomija in ozemlje. Ray (1998) pravi, da kultura gospodarstva predstavlja poskus ovrednotenja prostora in lokalizacijo ekonomskega prostora skozi komodifikacijo (poblagovljenje) virov, kot so tradicionalna živila, regionalni jeziki, obrti, folklore, pokrajine itd. Komodifikacija je sociološki koncept, ki se nanaša na proces, kjer je izdelek ustvarjen kot dobrina za trg. Dejansko gre za proces transformacije dejanske vrednosti v menjalno vrednost. Kapitalisti izrabijo trg tako, da iz določenega dela ustvarijo dobrino in jo prodajo s pomočjo intenzivnega oglaševanja ter skušajo zadržati najvišjo presežno vrednost neposredno s pomočjo sistema dobrin in menjave. Koncept kulturnega gospodarstva se po njegovem mnenju ukvarja predvsem s proizvodnjo (kako naj lokalni akterji razvijejo sredstva v interesu lokalnega območja). Vendar pa so posebne lokalne razsežnosti zastopane s strani potrošnikov, katerim lokalna trgovina želi prodajati. Tako zunanji kot notranji udeleženci so vključeni v skupne mreže in imajo potencial, da vplivajo drug na drugega. Pojem kulturno ozemlje se lahko uporablja na lokalni, regionalni in nacionalni ravni. Mnogi avtorji so zaznali zasluge komunikacije socialnih, kulturnih in okoljskih koristi, pri oblikovanju močne prodajne identitete za lokalna in regionalna živila. Sistem EU za kakovost hrane in njeno poreklo, ki vključuje zaščiteno označbo porekla, zaščiteno geografsko označbo in zajamčeno tradicionalno posebnost, si prizadeva za zaščito konkurenčnih prednosti, ki jih ustvarja kulturno ozemlje. Značilnosti nacionalne identitete so prav tako lahko izkoriščene s strani blagovne znamke in strategije trženja (Dinnie, 2002). Takšne nacionalne identitete se lahko odražajo v zagotavljanju kakovosti. Na obeh (lokalni in nacionalni) ravneh, je takšne premike

moč razumeti kot željo po nevtralizaciji globalizacije in zagotavljanje trajnostne diferenciacije izdelka ali storitve.

Organizacijska kultura in odnosi Čeprav ima kultura veliko razsežnosti je organizacijska kultura opisana kot: "vrsta vzorca, ki vpliva na posameznikova spoznavanja, čustva in ravnanja. Vzorec se oblikuje v interakciji med posamezniki v organizaciji in v interakciji z okoljem. Na organizacijsko kulturo prav tako vpliva nacionalna kultura.. " (Freytag, 2004). Freytag tudi trdi, da kultura sama po sebi kaže na stil vodenja in način upravljanja in da vpliva na notranje in zunanje odnose. Hughes (1996) ponazarja vpliv industrijske kulture na razvoj razmerji proizvajalcev in prodajalcev živil. Njegova študija odnosov v VB in ZDA obravnava več predlogov.

- Praksa na delovnem mestu, odnosi in norme predstavljajo posebnost industrijske kulture.
- Ta kultura je nenehno reproducirana prek poslovnih odnosov in posledično ni statična ali preprosto podedovana s strani podjetji, regij in narodov.
- Industrijska kultura in moč odnosov v podjetju sta oblikovana tudi pod vplivom makro-zakonodajnega okolja v katerem podjetje deluje.
- Nastajajoče kulture v odnosu prodajalec/proizvajalec so v primežu tako kooperativnih kot kontradiktornih značilnosti.
- Razmerja moči med trgovci na drobno in proizvajalci so pogojena s konkurenčno logiko znotraj dobavnih odnosov.

Hughes (1996) tudi navaja socialno umeščenost odnosov med trgovci in proizvajalci hrane, kjer posamezne odločitve vedno ne sledijo racionalni poti ukrepanja. Vendar imajo posamezniki, kadar delujejo v dobavnem razmerju, manj avtonomije in morajo delovati kolektivno, v skladu s skupnimi vrednotami in prepričanji znotraj podjetja in med podjetji. Razvoj odnosov med kupci, dobavitelji in celotno oskrbno mrežo je odvisen od narave povpraševanja in od razmerja moči med strankami. Nepretrgano, standardizirano povpraševanje velikega obsega prispeva k razvoju visokega sodelovanja. Nasprotno je redek, majhen obseg nestandardnega povpraševanje težko izvajati in vzdrževati. Kadar povpraševanje niha, je prilagodljivost v proizvodnji in dobavi zelo pomembna. Cox s sodelavci (2003) kategorizira moč odnosov v prevlado kupca, medsebojno odvisnost, neodvisnost in prevlado dobavitelja ali prodajalca in opredeli ključne lastnosti kupcev in dobaviteljev, ki povzročajo take odnose. Te lastnosti se osredotočajo na:

- relativno število kupcev in prodajalcev (npr. nekaj kupcev in veliko dobaviteljev običajno daje kupcem prevladujoč položaja);
- tržni delež, ki ga ima stranka (npr. visok delež lahko privede do prevlade);
- stroške prehoda, s katerimi se sooča kupec ali dobavitelj (npr. nizki stroški prehoda bodo spodbudili dominacijo);
- privlačnost kupca ali dobavitelja kot trgovskega partnerja (visoka privlačnost spodbuja prevlado za to stranko);
- stopnjo edinstvenosti dobaviteljeve ponudbe;
- relativno raven informacij, ki jih imajo stranke (asimetrija informacij).

Cox (2004) trdi, da mora manager ugotoviti izvor pristopov, ki so na voljo, moč in vzvode v okolju v katerem se razmerje upravlja, da bo uvajanje upravljalnih odnosov kar najbolj primerno.

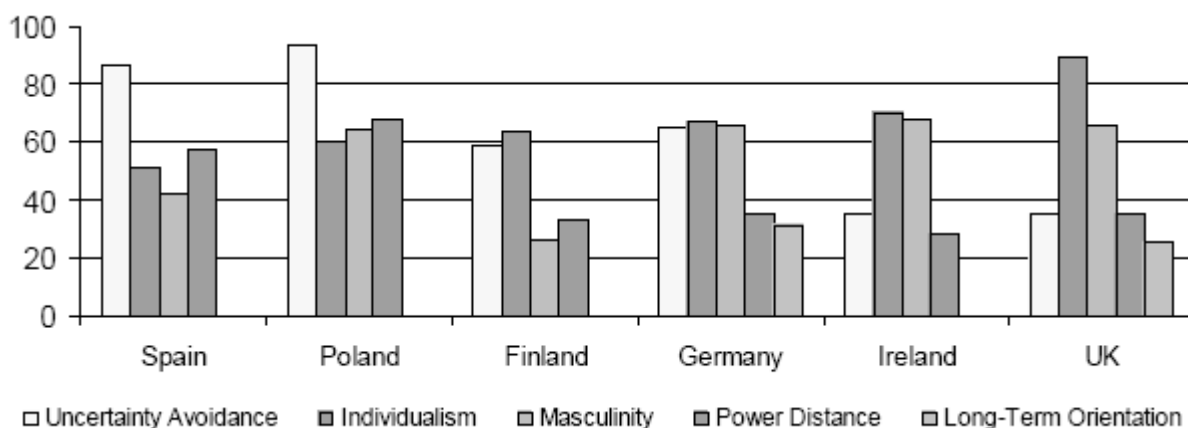
Kulturni in družbeni vpliv potrošnikov na razmerja v oskrbni verigi Hughes (1994) je opredelil vrsto potrošniških sil, ki vplivajo na partnerstva in zaveznitva v evropski prehrambni industriji. Te sile so: prebivalstvo in demografske spremembe, dohodki in življenjski standard, družbene spremembe in družinski vzorci dela, kulturni odnos do dela, povečanje potrošnikove ozaveščenosti za zdravje, dobro počutje živali in okoljska vprašanja, naraščajoče etnične raznolikosti ter načelo zadovoljstva. Tem silam se lahko doda še povečano skrb za varnost in etiko pravične trgovine. Vsi ti dejavniki spodbujajo horizontalne in vertikalne povezave v verigi, kar vodi do boljše izmenjave informacij, dogovorjene in integrirane operativne prakse, integriranega odločanja in včasih celo do integriranih naložb.

Pristop kulturnih dimenzij

Razlike med nacionalnimi kulturami lahko pomagajo razložiti, zakaj se narava gospodarskih odnosov med državami razlikuje. Zato obstaja peti dimenzij razlik med nacionalnimi kulturami (Hofstede, 2005):

- Indeks razlike moči (ang. Power Distance Index, PDI) je stopnja neenakosti med ljudmi, ki jo populacija smatra za normalno. Po tej stopnji vidimo, v kolikšni meri družba sprejema posameznike, ki se razlikujejo od drugih. Kako velike so razlike, lahko ocenimo na podlagi hierarhije v družbi ter strukturah organizacij in podjetji.
- Individualizem (ang. Individualism, IDV) je moč povezave med ljudmi. Stopnja, pri kateri ljudje raje delajo samostojno (individualno) kot v skupini. Stopnja pomembnosti zanašanja na samega sebe in poudarjanja individualnih dosežkov v nasprotju s prilagajanjem širši družbi.
- Moškost (ang. Masculinity, MAS) je stopnja, pri kateri so poudarjene "moške" vrednote, kot so samozavest, tekmovalnost, materialni uspeh; nasprotje temu so "ženske" vrednote, kot so kvaliteta življenja, dobri medsebojni odnosi in sodelovanje.
- Izogibanje negotovosti (ang. Uncertainty Avoidance Index, UAI) je stopnja, pri kateri imajo ljudje raje strukturirane situacije. Družbe, ki se zelo izogibajo negotovosti, se temu poskušajo izogniti s strogimi zakoni in pravili, v religiji pa težijo k obstoju ene same resnice. V drugih družbah ljudje sprejemajo izzive in negotovosti prihodnosti.
- Dolgoročna usmerjenost (ang. Long-Term Orientation, LTO) je stopnja, do katere so se ljudje pripravljene odreči kratkoročnim odnosom v korist dolgoročnih.

Slika 3 prikazuje podobnosti med državami na podlagi zgoraj opisanih indeksov. Opazimo izrazito podobnost v indeksih PDI, IDV in MAS pri Nemčiji, Irski in VB. Podobnosti so opazne tudi pri indeksih UAI, PDI in IDV pri Poljski in Španiji. Finska ima izredno nizko stopnjo moškosti, vendar podobno raven indeksa IDV in UAI kot Nemčija.



Slika 3: Dimenzije kulturnih razlik Vir: Hofstede, 2006

Sharma in Sheth (1997) pravita, da individualizem in moškost zmanjšata usmerjenost v razmerja in povečata vrednosti razlike moči, izogibanja negotovosti in dolgoročne usmerjenosti moči. Razvrstitev držav glede na njihovo pričakovano usmerjenost v razmerja: VB in Irska sta državi, ki se najmanj usmerjata v odnos, kar kaže visoka stopnja individualizma in moškosti in nizka stopnja izogibanja negotovosti ter dolgoročne usmerjenosti. Ker ima VB najvišjo raven individualizma, jo uvrščamo med države, ki najmanj pozornosti nameni odnosom. Na drugi strani sta Poljska in Španija, kjer je velik poudarek na odnosih in manjši poudarek na individualizmu.

Komunikacijske teorije

1. Poslovanje med podjetji (ang. Business to Business Communication, B2B). Komunikacija je postala pomembna tema družbe v dvajsetem stoletju, predvsem zaradi napredka v tehnologiji in pismenosti in takrat je bila raziskana s strani različnih strok iz različnih zornih kotov (Littlejohn & Foss, 2005). Preučevanje komunikacije je usmerjeno na komunikacijo med pošiljatelji in sprejemniki v organizaciji.

Komunikacija se je izkazala kot najbolj pomemben dejavnik pri doseganju uspešnega sodelovanja med podjetji, saj omogoča podjetju učenje in odzive na spremembe v partnerskih pričakovanjih kot so pritisk konkurence, tehnologija, vladni predpisi in drugi dejavniki, ki se spreminjajo skozi čas (Bleeke & Ernst, 1993). Vendar pa je pozitiven učinek komuniciranja mogoče doseči le, če so podatki, ki jih prejme partner enake kakovosti in količine, kot podatki, ki so bili poslani z druge strani. Nujno je, da se podatki ne spremenijo med prenosom. Neučinkovito sporočilo lahko namreč povzroči konflikte in preprečuje učinkovito delovanje razmerja (Tuten & Urban, 2001). Komunikacija v oskrbni verigi je odvisna od mnogih dejavnikov. Večino teh se lahko razporedi v eno od naslednjih skupin:

- komunikacijsko vedenje;
- kakovost podatkov;
- komunikacijska orodja.

Komunikacijsko vedenje je del organizacijskega ali individualnega socialnega vedenja. Vedenje odločilno vpliva na kakovost komuniciranja, kar vpliva na partnerski odnos in njegovo kakovost. Komunikacija kupec prodajalec v oskrbni verigi se lahko obravnava na dveh ravneh: med organizacijami ali med posamezniki, ki so predstavniki teh organizacij. Dejavniki komunikacijskega vedenja znotraj organizacije so: frekvenca, smer, formalnost in ne-prisilne vsebine. Frekvenca opisuje, kako pogosto so člani oskrbne verige v stiku z drugimi. Smer se nanaša na vertikalne tokove komuniciranja v verigi. Formalnost je določena s formalnimi in neformalnimi načini komuniciranja. Formalni način je zakonsko urejen in strukturiran, neformalni način pa je spontan in ni strukturiran. Ne-prisilne vsebina se nanašajo na uporabo vpliva strategij, ki temeljijo na delitvi informacij (Mohr et al., 1996).

Vključitev na individualni ravni je pomembna za analizo psiholoških in socialnih dejavnikov, ki vplivajo na komunikacijski proces. Značilnosti individualnega komunikacijskega vedenja so: intenzivnost komunikacije, razsežnost komunikacije, občutljivost medijev, odprtost komunikacije in prijaznost komuniciranja (Large, 2003). Intenzivnost komunikacije se nanaša na količino izmenjanih informacij. Določena količina komunikacije je nujna za vzpostavitev odnosa in izmenjavo informacij. Pomanjkanje informacij, je pogosto povezano s slabimi odločitvami. Do preobremenitve z informacijami pa lahko pride, če se znižajo stroški komunikacije, zaradi uvedbe novih komunikacijskih tehnologije. Razsežnost komunikacije opisuje številne razsežnosti in raznolikosti komunikacijskih partnerjev. Občutljivost medijev pa se nanaša na managerske odločitve o izbiri ustreznih medijev v skladu s situacijo in vsebino. Odprtost sporočila je število občutljivih in zaupnih podatkov, ki se izmenjujejo med partnerji. Prijazno komuniciranje je opredeljeno kot spodbudno, odkrito in obzirno (Norton, 1987).

Komunikacijska sposobnost je odvisna od sposobnosti za posredovanje informacij, pripravljenost za komuniciranje (komunikacijska klima) in od motivacije, odnosov ter pravil. Pravila komuniciranja so ustvarjena v organizaciji, kot posledica medsebojnega opazovanja članov komunikacije (Rubin, 1985).

Kakovost podatkov je odvisna od ustreznosti, točnosti, zanesljivosti in pravočasnosti informacij (Low & Mohor, 2001). Za postopek odločanja in doseganja koristi morajo biti posredovane le informacije z vsemi naštetimi karakteristikami. Točnost se nanaša na jasno in natančno oblikovanje in posredovanje informacij. Zanesljivost se nanaša na zanesljivost podatkov, pravočasnost pa dodaja še časovno dimenzijo. Kazalniki za ustreznost in točnost informacij se ne nanašajo samo na kakovost informacij temveč tudi na količino. Pomanjkanje informacij je ključen razlog za slabe odločitve, vendar tudi preobremenitev z informacijami ne pripomore k izboljšanju sprejemanja odločitev.

Moderna tehnologija je vplivala na način komuniciranja med ljudmi. Komunikacijska orodja so mediji za prenos informacij iz enega kraja v drugega ali od pošiljatelja do enega ali več sprejemnikov. Uvedba novih komunikacijskih in informacijskih tehnologij je uporabljena za ustvarjanje novih komunikacijskih kanalov in / ali zmanjšanje stroškov komuniciranja med člani na delovnem mestu.

Advanced Planning System (APS), sistem za planiranje, je bil razvit, da zagotovi podporo odločanju z uporabo obratovalnih podatkov za analizo in optimizacijo tokov preko oskrbne verige. APS razvije tehnike, kot so napovedovanja in časovno vrsto analize, optimizacije tehnike in potek načrtovanja. S tehnologijami, kot so elektronska izmenjava podatkov (EDI), je omogočen hiter prenos podatkov med trgovinskimi partnerji in proizvajalci, kar izboljša tudi dejavnost logistike. Uporaba EDI je omejena zaradi visokih stroškov in omejene prožnosti. Kljub temu je internetna izmenjava informacij bila integrirana v različne informacijskih in komunikacijske sisteme. Z relativno nizkimi stroški in prilagodljivo tehnologijo jo lahko uporabljajo tudi manjša podjetja (Fürst & Schmidt, 2001).

2. *Poslovanje med podjetjem in potrošnikom (ang. Business to Consumer Communication, B2C)*
Razumevanje strank in komunikacija z njimi, sta postala pomembna dejavnika poslovanja. Zato se potrošnike (zadnji porabnik živila) obravnava kot pomemben del prehranjevalne verige. Poslovanje B2C je osredotočeno na komuniciranje med proizvajalci, predelovalci in trgovci na drobno. Strategija B2C komunikacije je management odnosa s strankami (ang. Customer Relationship Management, CRM) (FOODCOMM Report 1, 2006). CRM je poslovna strategija, ki je zasnovana tako, da prepozna vrednost kupca ter jo maksimira. Zahteva h kupcu usmerjeno strategijo poslovanja in kulturo, ki omogoča učinkovite trženjske procese. Gre za ustvarjanje in vzpostavitev poslovne strategije in njej podporne tehnologije, ki podjetju omogoča izkoriščanje svojih potencialov in pripomore k uspešnemu pridobivanju in ohranjanju kupcev (Swift, 2000). Uporaba CRM rešitev omogoča podjetju pridobivanje poglobljenega znanja o svojih strankah, na podlagi katerih lahko potem načrtuje trženjske akcije, ki bodo usmerjena v stranke, ki jih podjetje želi obdržati. S tehnologijo CRM lahko podjetje avtomatizira poslovne procese in analizira pridobljene podatke, s čimer zmanjšuje uporabo človeških virov, ustvarja prihodke in razvija stalno, zanesljivo in uporabno sodelovanje s strankami preko različnih kanalov.

Potrošniki želijo vedeti več in njihova vloga v postopku iskanja in izmenjavi informacij, je bolj aktivni kot kdajkoli prej. Raziskave so pokazale, da se potrošniki počutijo neobveščene, čeprav je na voljo veliko informacij. Potrošniki tudi menijo, da nimajo dovolj časa za iskanje informacij. Razlog je v tem, ker se jim informacije na etiketah živilskih proizvodov ne zdijo pomembne, še posebej, če si ne morejo privoščiti, da bi kupil dražjo hrano (npr. ekološko pridelana). Vendar ugotovitve kažejo tudi nasprotno. Nekateri potrošniki namreč želijo več informacij o prehrabnih izdelkih, v zvezi z: nadzorom živil živalskega izvora, državo porekla, uporabo hormonov v živalski proizvodnje,... Ovira za potrošnike pri izbiri hrane je pomanjkanje informacij, ki jih potrošniki želijo. To je npr. več informacij o tem, kako se prideluje hrana (Pralhad & Ramaswamy, 2000; Wong & Law, 2002).

Enosmerna komunikacija. Označevanje in blagovne znamke so običajno del učinkovite strategije CRM, saj lojalnost pogosto temelji na zavezanost znamki (Crosby & Johnson, 2001). V živilski industriji, so oznake in blagovne znamke eden od najpomembnejših načinov za komunikacijo in izmenjavo informacij s potrošniki. Ta komunikacija je tradicionalni, B2C pretok informacij od zgoraj navzdol. Žal, se oznake in blagovne znamke pogosto razume informativno in jim potrošniki ne zaupajo. Raziskave so pripeljale do različnih izsledkov. Nekateri trdijo, da

potrošniki niso zadovoljni z informacijami, ki jih dobijo na etiketah embalaže. Ti potrošniki želijo več informacij in se počutijo neinformirane. Drugi navajajo, da je množica oznak povzročila zmedo potrošnikov in nerazumevanje. Ljudje imajo torej različne zahteve glede informacij, na primer v zvezi z aditivi, maščobami in vsebnostjo sladkorja (Verbeke, 2000). Nekateri potrošniki menijo, da je kakovost oznak dvoumna in preferirajo bolj osebno komunikacijo.

Dvosmerna komunikacija. Komunikacija je več kot samo prenašanje in sprejemanje informacij. Nekateri avtorji so mnenja, da se izraz komunikacija lahko uporablja le, če je bilo sporočilo preneseno, prejeto in razumljeno (Chartier & Gabler, 2001). Tradicionalne, "top-down" B2C komunikacije imajo enosmeren tok informacij, kjer so potrošniki bolj pasivni kot v modernih "bottom-up" C2B komunikacijah. Moderni potrošniki aktivno sodelujejo v dialogu s proizvajalci izdelkov in storitev. Potrošniki želijo deliti svoje posamezne zamisli s podjetji. Potrošniki so pripravljeni na učenje in poskuse, želijo komunicirati s podjetji in s tem so-ustvarjati vrednost. To je posledica vse večjega dostopa do informacij, globalnega pogleda, eksperimentiranja,... (Pralhad & Ramaswamy, 2000) Potrošnikova aktivna vloga pri komuniciranju bo povečala transakcijske C2B komunikacije, ravno tako na povečanje teh komunikacij vpliva moderna tehnologija (npr. on-line klicni centri in spletno povratni sistemi) (Wong et al., 2002).

Povratne informacije, predlogi ali drugi podatki od potrošnikov so lahko ključnega pomena za družbo in za celotno verigo pri uvajanju novih izdelkov, izboljšanju poslovnih procesov in pri izpolnjevanju zahtev potrošnikov.

Vedno bolj pogosta postaja tudi lateralna izmenjava podatkov z drugimi strankami (C2C). C2C komunikacije so pomembno informacijsko in tržno orodje. Temeljni kupci delijo pozitivne izkušnje in druge informacije z drugimi potrošniki, preko raznih internetnih forumov (Park & Kim, 2003). Komunikacija v živilski oskrbni verigi zahteva posebne komunikacijske razmere. V tveganih situacijah (npr. krizi BSE), se potrošniki počutijo negotove in želijo informacije od podjetij in z njimi želijo deliti svoje pomisleke in informacije. Potrošniki težijo k temu, da ocenijo tveganja in kadar je ogroženo živilo, nevarnosti ne prenašajo dobro. To je zato, ker so potrošniki bolj odvisni od hrane, kot od katerega koli drugega blaga (Chartier & Gabler, 2001).

Številne raziskave poudarjajo vlogo vlade pri obveščanju in zagotavljanju varnosti potrošnikov. Označevanje izdelkov je lahko en način obveščanja potrošnikov. Vlada določi jasne pravne okvire standardov in kontrole. Pogosto je videti, da potrošnik ne zaupa trgovcem in vladi, da zagotavljajo dejanske, nepristranske in objektivne podatke, vendar pa so raziskave pokazale, da potrošniki še vedno menijo, da so javni organi in politika najbolj zanesljiv vir informacij o varnosti in kakovosti hrane. Zadovoljni in zvesti kupci se razvijejo v ključne stranke. Ti temeljni kupci običajno ustvarijo več dobička, zato je koristno vedeti, ali je jedro potrošnikov živilskih proizvodov, pripravljeno plačati več, da bi dobili več informacij ali boljše kakovost izdelka (Park & Kim, 2003). Ustvarjanje takšnega znanja je del učinkovite strategije CRM. Raziskave so pokazale, da so potrošniki pripravljene plačati več za živalim prijazne proizvode. Potrošniki so zaskrbljeni glede dobrega počutja živali zaradi njegovega vpliva na varnost hrane, kakovost in zdravje. Obstajajo tudi številne ovire, ki vplivajo na potrošnike, ki so pripravljene plačati več:

pomanjkanje informacij, pomanjkanje dostopnosti, pomanjkanje prepričanja v osebni vpliv in stroški. Ugotovljeno je, da je več kot polovica potrošnikov pripravljenih plačati več. Ostali pa kot razlog, da ne bi plačali več navajajo: zadovoljstvo s sedanjimi podatki na etiketah, nezmožnost plačati več, nezaupanje etiketam in pomanjkanje informacij (Harper & Henson's, 2001).

3 OPREDELITEV GOSPODARSKIH ODNOSOV IN KOMUNIKACIJE

Gospodarski odnosi so v literaturi opredeljeni na različne načine. Plinke (1989, str. 307) opredeli poslovne odnose kot "serijo tržnih transakcij med prodajalcem in kupcem, ki niso naključni." "Ni naključno" pomeni, da obstajajo razlogi za povezovanje obeh strank in so planirane tržne transakcije smiselne. Pomeni tudi, da gre za "notranjo povezanost" med transakcijami. Trajnostnim gospodarskim odnosom se namenjena posebna pozornost, saj se pričakuje, da bo spodbujala trajnostni razvoj konkurenčne živilske verige. Ob upoštevanju zgoraj navedenega lahko trajnostne gospodarske odnose opredelimo kot odnose znotraj živilske verige, ki so dolgoročno stabilni in obojestransko koristni in potekajo v verigi med zainteresiranimi člani. Naloge temeljijo na skupnih gospodarskih interesih, kot so stabilnost cen, dobičkonosnost, varnost oskrbe, zaupanje, zadovoljstvo in zavezanost. Trajnostni gospodarski odnosi prispevajo k uspešnemu in učinkovitemu doseganju skupnega cilja proizvodnje, predelave in distribucije živil v skladu s potrebami trga. Komunikacija je izmenjava informacij (misli), katere cilj je, da se izmenja informacije in ideje med posamezniki ali skupinami na primeren način in pravočasno. Dvosmerna komunikacija se pojavlja skozi dialog s posamezniki in skupinami, enosmerna komunikacija pa se pojavlja najpogosteje s širjenjem pomembnih informacij prek glasila, elektronske pošte in intraneta. Komunikacija v oskrbni verigi je proces, ki prenaša prepričljive podatke, spodbuja odločanje, usklajuje programe, izvršuje oblast in spodbuja zavezanost in zvestobo (Mohr in Nevin, 1990). Poleg izmenjave informacij prispeva k uspešnosti, zadovoljstvu z interesnimi skupinami in daje moč v razmerju (medsebojno zaupanje in zavezanost). Trije vidiki komunikacije so pomembni za uspešno razmerje: kakovost komuniciranja, izmenjava informacij med partnerji in sodelovanje pri načrtovanju in določanju ciljev. Komunikacijo lahko opredelimo kot formalno in neformalno izmenjavo informacij med interesnimi skupinami verige, ki omogoča koristne rezultate. Komuniciranje pospešuje ustvarjanje trajnostnih gospodarskih odnosov ter prispeva k stabilnosti in razvoju odnosov.

3.1 Dejavniki, ki vplivajo na gospodarske odnose in komunikacijo

Komunikacija med podjetji je ključnega pomena za uspešno sodelovanje med podjetji v oskrbni verigi, saj omogoča hitro odzivanje in prilagajanje na tržne spremembe. Ker komunikacija udeležencem v erige omogoča, da se naučijo in se odzovejo na spremembe v partnerskih pričakovanjih, je visoka kakovost komuniciranja ključnega pomena pri oblikovanju trdnih

odnosov. Čeprav je bila B2C komunikacija v preteklosti obravnavana predvsem zaradi zagotavljanja informacij za potrošnike, se jo danes uporablja tudi za odkrivanje informacij o potrošnikih in njihovih motivih, navadah in okusih. V živilski verigi je še posebej pomemben hiter odziv na spremembe v porabi trendov, predvsem zaradi pokvarljivosti blaga. Sodobna informacijska tehnologija lahko olajša prenos informacij od potrošnikov po celotni živilski verigi. Ker komunikacija omogoča udeležencem verige, da se učijo in odzivajo na spremembe v partnerjevih pričakovanih, je kakovost komunikacije, ki je omogočena s pomočjo sodobnih informacijskih tehnologij, ključnega pomena za oblikovanje trajnih odnosov. Prav tako omogoča sledljivost in izboljša varnost hrane. Komunikacija je določena s frekvenco, smerjo, formalnostjo in vsebino. Ključni dejavniki, ki vplivajo na komunikacijo so intenzivnost komunikacije, razsežnost komunikacije, občutljivost medijev, odprtost komunikacije in prijaznost komuniciranja. Kakovost informacij je odvisna od ustreznosti, natančnosti, zanesljivosti in pravočasnosti. Ustrezne oblike komuniciranja se razlikujejo glede na značilnosti oskrbne verige, zato je treba uporabiti komunikacijsko sredstvo, ki upošteva različne kulturne in organizacijske potrebe in prispeva k stabiliziranju gospodarskih odnosov.

Moderne mikroekonomske teorije. Ekonomija informacij preiskuje vlogo informacij pri sprejemanju gospodarskih odločitev, prepoznava informacijsko asimetrijo in preučuje stroške in koristi dodatnega znanja (npr. sistemi za prenos podatkov, kot je signalizacija). Obseg informacijske asimetrije je odvisen od lastnosti proizvoda (iskanja, izkušenj in zaupanja v proizvod). V današnjih živilskih verigah se signalizacijo lahko doseže ali izboljša z vgradnjo certificiranih sistemov. Z uporabo oznak ali certifikacijske znamke, proizvajalci lahko obvestijo kupca o posebni lastnosti proizvoda.

Nova institucionalna ekonomija poudarja pomen transakcijskih stroškov. Obravnavani so kot glavni razlog za škodljive izbire, moralni hazard in problem zaustavitve posla. Vendar pa so pristopi v tem okviru raziskali različne vidike transakcijskih stroškov. Teorija principala in agenta (PAT) preučuje odločitvene situacije dveh neenakih partnerjev, enega s pooblastili za izdajo direktiv in enega, ki je predmet direktiv. Signaliziranje in preverjanje sta pomembna instrumenta v kontekstu reševanja konfliktov. Ex-ante pregled in naknadni kontrolni mehanizmi, kot je primerna pogodbeno ureditev in spodbude, so primeri, kako lahko premagamo težave, ki nastanejo v primeru principala in agenta v prehranjevalnih verigah. V agroživilskem sektorju, je vertikalna integracija (integracija sprejemanja odločitev in/ lastništva ali finančnega nadzora) postala vse bolj pogosta. Teorija lastninskih pravic poudarja pomen lastništva v kompleksnih transakcijah. Cilj teorije lastninskih pravic je dodelitev lastnine na tak način, da je dogovor učinkovit ob upoštevanju transakcijskih stroškov. Razdelitev lastnine vpliva na porazdelitev pogajalske moči v odnosih med partnerji v živilski verigi. Nedodelane in nepopolne informacije med drugim spadajo tudi k temeljem vedenjske ekonomije. Ljudje so zadovoljni s sprejemljivo rešitvijo in ne stremijo k optimalnemu rezultatu. Če je kratkoročni cilj (visok dobiček) izkoriščen, so ljudje bolj občutljivi za zmanjšanje njihove blaginje kot na povečanje le-te. Poseben pomen v okviru gospodarskih odnosov ima koncept omejene volje. Ta se nanaša na primere, v katerih ljudje zadovoljijo kratkoročne potrebe in ne sprejemajo odločitev o njihovem dolgoročnem

interesu. Podobno se organizacije včasih osredotočijo na kratkoročne cilje, kar lahko ogrozi dolgoročno preživetje. *Industrijska organizacija* (IO) se osredotoča na identifikacijo in učinke tržne moči na gospodarsko uspešnost. Ključni prispevek k trajnim dolgoročnim razmerjem je poudarek na možnosti ločitve trga skozi razlikovanje izdelkov. Trajnostna razmerja so mogoča, dokler obstajajo medsebojne koristi za oba partnerja na trgu in ni nobenih dodatnih konkurentov, ki bi privabljali potrošnike. Management oskrbovalne verige (SCM) poudarja pomen vertikalnih razmerji med podjetji in v podjetju. Vključuje celotno verigo, od proizvodnje blaga (na ravni kmetije v primeru živil) do potrošnika, ker je potrošnik izhodišče verige. Pomemben dejavnik uspeha SCM je optimizacija vmesnikov med dobavitelji in kupci. Koncept SCM lahko poveča učinkovitost, in zadovoljstvo kupcev. Uporaba sodobne in usklajene informacijske tehnologije lahko partnerjem oskrbne verige prinese konkurenčno prednost. Teorija mreženja kaže, da niso pomembna le vertikalna temveč tudi horizontalna razmerja. Za uspešnost omrežja, njegovo vzdrževanje in upravljanje sta pomembna neformalna izmenjava informacij in izgradnja zaupanja. Socialni odnosi vplivajo na gospodarske dejavnosti udeležencev razmerja. Sposobnosti za gradnjo in ohranjanje medsebojnih organizacijskih razmerij je ključna za pridobitev trajne konkurenčne prednosti. Horizontalno povezovanje lahko ovira in omejuje vedenje in ima lahko negativen vpliv na uspešnost podjetji. Dolgoročni odnosi lahko naredijo gospodarstvo smiselno. To pomeni, da obstajajo situacije, kjer je neto korist, ki izhaja iz razmerja večja od vsote posameznih koristi, ki izhajajo iz nepovezanih transakcij. Osebe ali podjetja ostanejo v odnosih tudi zaradi obstoja stroškov prehoda. Stroški prehajanja zajemajo neposredne stroške (dodatni stroški transakcije), nepovratne in oportunitetne stroške. Večji ko je strošek prehoda, bolj verjetno je, da odnos ne bo prekinjen. *Družbeno-kulturne teorije*. Najbolj abstraktni pristopi sodijo v družbeno-kulturne ekonomije. Neformalne institucionalne ureditve (kultura, dogovori,...) vplivajo na gospodarske dejavnosti. Te se razlikujejo med regijami in organizacijskimi kulturami. Jezik, spretnost, folklor in pokrajina so opredeljeni kot regionalni kulturni dejavniki. Praksa na delovnem mestu, odnosi, norme in moč, so dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Poleg tega kulturne in družbene značilnosti potrošnikov, kot so okolje iz katerega potrošnik prihaja, življenjski standard, družina, način dela, kulturni odnos do dela, povečanje zavedanja o zdravju, dobremu počutju živali in okoljskih vprašanj, naraščajoče etnične raznolikosti in užitek lahko vplivajo tudi na razmerja v oskrbni verigi.

3.2 Eklektični pristop odnosov in komunikacije

Ekonomske teorije razkrivajo pomembnost vplivanja gospodarskih in tržnih dejavnikov, kot so transakcijski stroški, konkurenca, cene, odnosi in diferenciacija proizvodov, na učinkovitost in strateško uspešnost. Poslovne teorije dodajo dodatne ekonomske dejavnike, ki vplivajo na odnose. Ti dejavniki so stroški odnosov, optimizacija vmesnikov med dobavitelji in kupci, pridobivanje informacij in poslovni cilji in strategije. Družbeno-kulturna ekonomija kaže, da so notranji in zunanji akterji vključeni v skupne mreže in imajo potencial, da vplivajo drug na drugega. Pojem družbene umeščenosti pomeni stopnjo do katere je ekonomska dejavnost

povezana oziroma odvisna od dejavnosti ali institucij, ki so po vsebini, ciljih in postopkih neekonomski. Različni dejavni, se lahko razvrstijo glede na to, ali so določeni od zunaj ali pa z izbiro razmerja. Zunanji dejavniki zajemajo kulturne, socialne, tehnološke, politične in splošne gospodarske dejavnike. Slednji vključujejo brezposelnost, inflacijo in menjalne tečaje in neposredno vplivajo na ceno odnosov na področju živil in samostojnih verig. Njihova skupna značilnost je, da niso, ali pa so le malo popačeni zaradi razvoja na področju živil. Zunanji dejavniki vplivajo na stroške in koristi transakcij in organizacijske izbire. Notranji gospodarski dejavniki pa vključujejo cene, konkurenco, tržno strukturo, itd.. Ti dejavniki vplivajo na zagon in stabilnost razmerji, kot so stabilnosti cen, dobičkonosnost in varnost oskrbe.

Strategije odnosov in komunikacije. Različna razmerja oskrbnih verige so posledica razlik med zgoraj navedenimi dejavniki vpliva. Te se lahko razlikujejo glede na stopnjo soodvisnosti, težišče nadzora, transakcijske odnose in ekskluzivnost. Razmerja so lahko v razponu od transakcijskih zamenjav (promptni trg) do tistih zaznamovanih s popolnim sodelovanjem in integracijo (vertikalna integracija). Prejšnji vključuje anonimna srečanja, kot tudi tekoče transakcije, pri katerih se udeleženci osredotočajo le na pravočasno izmenjavo standardnih proizvodov po konkurenčnih cenah. Slednji vključuje zelo tesno izmenjavo informacij med akterji, socialne in procesne povezave in medsebojno zavezanost zaradi pričakovanja dolgoročne koristi. Vmes so izmenjave, ki dodajajo vrednost (pogosto jih imenujemo združenja) in lahko vključujejo kapitalske ali ne kapitalske oblike upravljanja, organizacijske oblike od skupnih kapitalskih vlaganj in R&D do dolgoročnega skupnega trženja in prodajnih pogodb. Optimalno načrtovanje razmerji in komunikacijskega vedenja se razlikuje glede na pogoje verige in glede na politično, socialno in kulturno okolje. Ker komunikacija omogoča udeležencem verige, da se učijo in odzivajo na spremembe v partnerskih pričakovanjih, je visoka kakovost komunikacije ključnega pomena pri oblikovanju trdnih odnosov. Kakovost komuniciranja je odvisna od komunikacijskega vedenja, kakovosti informacij in komunikacijskih orodij, ki se uporabljajo. Glede na pogostost, smer, način in vsebino se komunikacijske strategije lahko razlikujejo. Nizka frekvenca, enosmerna komunikacija, formalni načini in posredna vsebina so značilnosti avtonomne komunikacijske strategije. Takšne strategije so opazili v primerih, za katere je značilna tržna menjava in/ali asimetrična porazdelitev moči. Na drugi strani so dvosmerni informacijski tokovi, neformalni načini, neposredne vsebine in visoka frekvenca značilni za sodelovalno komunikacijsko strategijo. Zanj je značilna simetrična porazdelitev moči, zaupanje in zvestoba.

Izhod verige in trajnostni odnosi. Iz teoretičnih virov je moč razbrati, da je dobra komunikacijska strategija, skladna s pogoji oskrbne verige, ključna za doseganje boljših rezultatov. Kvalitetne rezultate sestavljajo zadovoljstvo, usklajenost in zavezanost. Usklajenost verige se nanaša na sinhronizacijo dejavnosti in pretok blaga in storitev ter informacij v verigi. Zadovoljstvo je rezultat pozitivnih emocionalnih ali kognitivnih vrednotenj odnosov v verigi, zavezanost pa odraža splošen sprejem vrednot in ciljev verige. Vsi trije dejavniki močno vplivajo na zaupanje posameznih partnerjev v odnosu. Zaupanje zmanjšuje zaznavanje tveganj, ki so povezani z oportunističnim vedenjem, spodbuja učinkovito komunikacijo ter izmenjavo informacij in lahko ustvari močne socialne vezi. Zaupanje se nanaša tudi na skupno prepričanje,

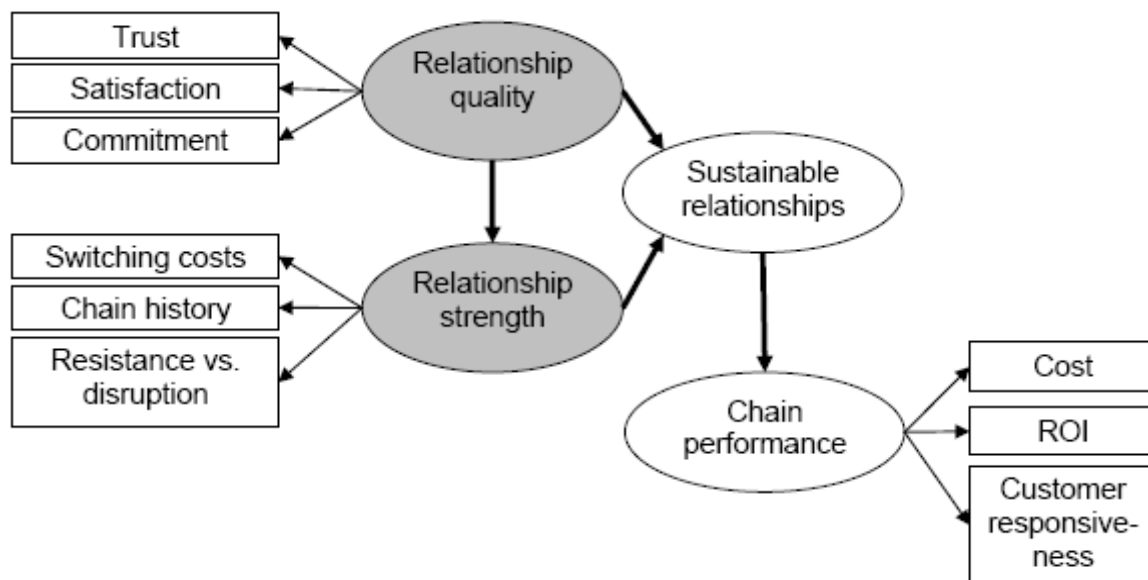
da se na dolgi rok nagrade pravično razdelijo med partnerje. Ti dejavniki kvalitete, ki predstavljajo vzdušje v odnosu, se nanašajo na stopnjo odvisnosti od odnosov med podjetji, stanje konfliktnosti ali sodelovanja in tudi na družbena vzajemna pričakovanja. Poleg trga, političnih, ekonomskih in socialno-kulturnih dejavnikov na vzdušje vpliva tudi količinska učinkovitost, merjena z dobičkom, učinkovitostjo, itd.

Odnosi v verigi, komunikacija in uspešnost so medsebojno odvisni. Uspešnost vsake faze v verigi bo vplivala na kvalitativne rezultate (zavezanost, zadovoljstvo, usklajenost in zaupanje) in posledično preko kvantitativnih (učinkovitost, uspešnost, dobičkonosnost, nepristranskost) protipostavk tudi na druge faze v verigi. Mehanizmi povratnih informacij se lahko uporabijo za prilagoditev pogojev verige in komunikacijske strategije. S tem bi zagotovili dolgoročno uspešnost verige. Odnosi in komunikacijske strategije, prilagojeni pogojem verige, lahko prispevajo k izboljšanju učinkovitosti v primerjavi s konkurenčnimi organizacijami. Slednje lahko ustvarja pozitivne povratne informacije, izboljšana zmogljivost poveča zadovoljstvo, zavezanost in zaupanje v odnosu pa lahko pripomoreta k izboljšanju učinkovitosti nadaljnjega sodelovanja. Pozitivne povratne informacije lahko privedejo do stabilnih in trajnostnih odnosov med partnerji.

4 Analiza učinkovitost oskrbnih verig

Učinkovitost gospodarskih odnosov je bila raziskana v številnih študijah. Čeprav se nekatere od teh študij osredotočajo na merjenje učinkovitosti posameznih udeležencev verige, so nekateri poskušali izmeriti uspešnost celotne verige. Beamon (1999) je povzel študije obeh vrst in prišel do sklepa, da se učinkovitost oskrbne verige večinoma meri s stroški ali s kombinacijo odzivnosti kupcev in stroškov. V središču številnih študij je bila kakovost odnosov. Roberts et al. (2003) je z meta-analizo pregledal večino od njih. Pregled je pokazal, da so zadovoljstvo (kognitivne in čustvene subjektivne ocene), zavezanost (k organizaciji) in zaupanje (prepričanje v izpolnjevanje ciljev in dobrega imena) pomembni dejavniki, ki so poudarjeni v večini študij. Študije o moči odnosov so premostile vrzel med učinkovitostjo oskrbne verige in kakovostjo odnosov, obe sta namreč zanemarjali vpliv možnih alternativ poslovnega partnerja, predhodne odnose in dovzetnost za konflikte. Rezultati meta-analize so pokazali, da sta kakovost odnosov in moč odnosov povezana (npr. obveznost krepi trdnost odnosov in zadovoljstvo temelji na pozitivnih izkušnjah iz preteklosti). Ugotovljeni so bili tudi pozitivni vplivi na moč odnosov: zgodovina verige (dolgoročna razmerja ustvarijo močnejše vezi kot kratkoročna), stroški zamenjave (obstoj tržnih možnosti in preteklih investicij v razmerja) in odpornost proti motnjam (zmožnost reševanja konfliktov). Kakovost in moč odnosov oskrbne verige se razlikujeta glede na čas in zunanje vplive. Moč odnosov je odvisna od preteklih izkušenj in obstoja poslovnih partnerskih alternativ, kakovost odnosov pa obsega več medsebojnih dejavnikov, kot so zaupanje, zavezanost in zadovoljstvo. Vsi trije konstrukti (gospodarske uspešnosti, kakovosti odnosov in razmerja moči) so povezani. To je prikazano v sliki 4, ki predpostavlja, da je učinkovitost verige pod vplivom razmerja kakovosti in trdnosti odnosov. Da bi podjetja dosegla dobro izvedbo verige (npr. učinkovite storitve z nizkimi stroški), so pomembne močne vezi in

tesni odnosi s partnerji. Potrebno je spodbujati zaupanje, zavezanost in zadovoljstvo (Foodcomm, 2006). Na primer, veliko kakovostnih odnosov lahko privede do močnih vezi, s čimer bi se zmanjšali transakcijski stroški in izboljšala bi se učinkovitost verige. Prav tako obstaja posebna povezava med učinkovitostjo verige in razmerjem kakovosti v zvezi z zadovoljstvom. Roberts et al. (2003) kaže, da četudi kupci niso zadovoljni z obnašanjem svojih dobaviteljev, ne prekinajo odnosa, če ima dobavitelj finančne ugodnosti (npr. poceni proizvod).



Slika 4: Kvaliteta in intenzivnost odnosov v oskrbni verigi Vir: Foodcomm, 2006

Christopher (1998) trdi, da je učinkovitost oskrbne verige odvisna od kakovosti odnosov, ki povezujejo nabavne in prodajne partnerje. Podobno, učinkovita oskrbna verige šteje kot sestavni del razvoja in vzdrževanja trajnih gospodarskih povezav v oskrbni verigi. Vsekakor proces ocenjevanja uspešnosti in načrtovanja izboljšav, ki vključuje vse udeležence in zainteresirane strani v verigi, pomaga graditi zvestobo in okrepi odnose.

Številne surovine, storitve in udeleženci v agro-živilski verigi, pomenijo, da je uspešnost oskrbne verige in njen razvoj multi-dimenzionalne. Okvirje uspešnosti oskrbne verige so predstavili različni avtorji, ki so vključili številne vidike delovanja velikega in kompleksnega sistema oskrbe. Beamon (1999) navaja, da čeprav so bili razviti različni okvirji za ocenjevanje, narava zahteva, da so v nekaterih oskrbnih verigah sistemi ocenjevanja prilagojeni tako, da je omogočena skupna primerjalna analiza. Beamon (1996) je predstavil značilnosti učinkovitosti sistemov za merjenje:

- vključenosti (meritve vseh ustreznih vidikov),
- univerzalnost (omogočajo primerjavo v različnih obratovalnih pogojih),
- merljivost (zahtevani podatki so merljivi) in
- skladnost (ukrepi so skladni s cilji organizacije).

Beamon (1999) je opredelil naslednje kategorije merjenja uspešnosti, ki se običajno uporabljajo v oskrbni verigi: stroški, stroški in čas aktivnosti, stroški in odzivnost stranke, odzivnost stranke in fleksibilnost. Ena sama kategorija merjenja je oslABLJENA zaradi pomanjkanja vključenosti, zato obstajajo interakcije med kategorije, ki vplivajo na uspešnost celotne verige (npr. zmanjšanje uporabe virov, čeprav stroškovno učinkovito, lahko škoduje fleksibilnosti verige). Beamon predlaga kombiniran pristop, vključno z: učinkovitim merjenjem (s poudarkom na virih), učinkovitostjo (z osredotočanjem na proizvodnjo) in prilagodljivostjo (sposobnost odzivanja na spreminjajoče se okolje).

4.1. Analiza vrednostne verige

Vrednostno verigo je prvič opredelil Porter in z njo opredeljuje strateško pomembne dejavnosti, za katere je stranka pripravljena plačati. Vrednostno verigo se lahko razdeli na fizično vrednostno verigo in virtualno vrednostno verigo (Weiber in Kollman, 1998). Virtualna vrednostna veriga se nanaša na izmenjavo podatkov s pomočjo podatkovnih omrežij in je vzporedna z njeno fizično protipostavko. Dejavnosti virtualnega ustvarjanja vrednosti so v različnih oblikah kot fizične in jih je mogoče opredeliti v smislu zbiranja informacij, sistematizacije, izbire, kombinacije, distribucije, izmenjave, vrednotenja in ponudbe. Analiza vrednostne verige tako opredeljuje pomembne strategije, fizične procese in virtualne dejavnosti pomembne za odjemalca.

Dejavnosti, opredeljene v analizi vrednostne verige se lahko nadalje analizirala s tehniko načrtovanja toka dodane vrednosti (ang. Value Stream Mapping, VSM). Ta opredeljuje vrednost toka za vsak proizvod, od koncepta do porabe in si prizadeva optimizirati vrednost toka glede na funkcionalne ali družbene meje. Naloga VSM tehnike je, da razišče odpadne (nepomembne) dejavnosti v dobavni verigi s pomočjo različnih pristopov (Hines in Rich, 1997).

Primerjalna analiza (ang. Benchmarking). Intenzivna stopnja konkurence na modernih trgih je privedla do zanimanja za merjenje uspešnosti, ne samo v absolutnem smislu, ampak tudi v zvezi s konkurenco in najboljšo prakso (Christopher, 1998). Med prvimi je benchmarking metodo opredelil Camp, ki pravi da je primerjalna analiza iskanje najboljših panožnih praks, ki vodijo k odličnejšim rezultatom. Proces primerjalne analize se lahko razdeli na štiri zaporedne faze: merjenje, primerjava, učenje in izboljšave. Te faze se lahko izvajajo z uporabo različnih ravni podrobnosti, stroškov in doslednosti podatkov. Primerjalna analiza se pogosto uporablja v povezavi z upravljanjem oskrbne verige. Najbolj obsežen model oskrbne verige in primerjalne analize, ki je znan kot Supply Chain Operations Reference model (SCOR), je prvič predstavil Stewart (1997). SCOR model se ne osredotoča samo na procese, ki potekajo znotraj preučevane enote ali podjetja, ampak skuša pri postavljanju procesov zajeti tudi kupce in dobavitelje in celo njihove kupce in dobavitelje.

Kvalitativna ocena uspešnosti. Čeprav so številne tehnike koristne za upravljanje oskrbne verige in učinkovitost, je treba priznati, da so aktivnosti oskrbne verige, procesi in rezultati pogosto

takšni, da jih ni mogoče preprosto izmeriti, vendar so lahko ključni dejavniki uspešnosti oskrbne verige. Mnoge izmed najbolj koristnih ukrepov oskrbne verige so lahko le okvirno izraženi številčno, vključno z (Hughes et al., 1998):

- dodano vrednostjo,
- skupno učinkovitostjo procesa;
- zavezanostjo k inovacijam;
- naravo trgovinskih odnosov;
- vodenjem in obveznostmi dobavitelja;
- kohezivnostjo ekipe;
- kakovostjo vodstva;
- usposobljenostjo in zmogljivostjo posameznikov;
- sodelovanjem med vmesnimi funkcijami.

V preteklosti se je nemalokrat dogajalo, da so bili odnosi podjetja z dobavitelji na eni strani in distributerji oziroma trgovci na drugi strani prej težavni kot partnerski in sodelovalni. Žal pa se še zdaj velikokrat dogaja, da mnogo podjetij teži k doseganju znižanja stroškov ali izboljšanju dobičkonosnosti na račun povišanja stroškov partnerskih podjetij v oskrbni verigi. Taka podjetja se ne zavedajo, da prenos stroškov z enega partnerja na drugega ne prinaša nikakršnega povečanja konkurenčnih prednosti na trgu. Vsi posamezni stroški se zrcalijo v končni ceni artikla, ki jo bo plačal odjemalec. Zato se v sodobni literaturi upravljanja oskrbnih verig veliko pozornosti posveča prenovi oskrbnih verig.

5 PRISTOPI K SPREMEMBAM V OSKRBNI VERIGI

Vodilna podjetja razvitih držav so spoznala zmoto v iskanju parcialnih koristi v okviru delovanja in zato gledajo na oskrbno verigo kot na celoto. Njeni glavni deli so dobavitelj, proizvajalec, distributer (na primer trgovec na debelo, odpravnik tovora, špediter), trgovec na drobno in končni porabnik. Vsi so pomembni udeleženci in imajo posebne interese. Evolucijo obvladovanja oskrbne verige lahko v glavnem opišemo s štirimi značilnostmi:

1. Zgodil se je temeljit premik pri materialnem poslovanju z vpeljavo oskrbnih verig in celovitim povpraševanjem po transportnih storitvah.

2. Transport je bil doslej obravnavan kot dejavnost za premagovanje prostora. Pomemben premik je bil dosežen z vertikalnimi povezavami, tako s podizvajalci kot z zunanjimi podjetji, v skladu s samo logistično funkcijo.

3. Dejavnosti, povezane s povpraševanjem, so postale ključnega pomena. Višina in obseg naročil sta ključna elementa obvladovanja oskrbne verige.

4. Logistične storitve postajajo obsežne in časovno zahtevne. Mnogo podjetij se odloča, da prepustijo del obvladovanja oskrbne verige zunanjim izvajalcem. Ekonomija obsega in ekonomija razpona omogočata zunanjim izvajalcem, da ponujajo integrirane rešitve znotraj oskrbnih verig.

5. Takšno gledanje podjetjem omogoča povečanje konkurenčne prednosti skozi vrednost, ki se dodaja prek posameznih členov, in znižanje celotnih stroškov. Podjetja so spoznala, da resnično tekmovanje ne poteka med posameznimi podjetji, ampak tekmuje oskrbna veriga z drugo oskrbno verigo.

Uspešna oskrbna veriga dosega visoko raven servisiranja odjemalcev in njihovih potreb. Usklajenost delovanja in integriranost vseh procesov od dobaviteljev, proizvodnega podjetja do odjemalcev omogočata zagotavljanje odličnosti na vseh ravneh poslovanja. Doseganje konceptualne odličnosti, odličnosti v proizvodnji in distribuciji so ključni dejavniki uspešnega obvladovanja oskrbne verige, ob hkratnem povezovanju vseh treh področij, ki jih v nadaljevanju podrobneje opisujemo.

Konceptualna odličnost. Proaktivna vloga pri oblikovanju novih izdelkov ob upoštevanju želja in pričakovanj odjemalcev. Brez povratne informacije o dogajanjih na trgu in poznavanja smernic ni mogoče zagotoviti uspešnega delovanja oskrbne verige.

Odločnost v proizvodnji. Pravočasna oskrba in pravilno načrtovanje potreb trga sta temelj proizvodnega procesa. Zagotoviti je treba, da so dobave med posameznimi operacijami točno ob določenem času. • Hitrost proizvodne linije določa odjemalec.

Odličnost v distribuciji. Pravočasno in pravilno napovedovanje potreb trga je ključnega pomena za pravočasno oskrbo s surovinami in racionalizacijo proizvodnih stroškov. Zagotavljanje visoke ravni dobavnega servisa omogoča optimizacijo vseh blagovnih tokov oskrbne verige. Poleg materialnega toka je treba opozoriti na tok informacij in tok denarja; tok informacij poteka v nasprotni smeri kot materialni tok.

Vpliv obvladovanja oskrbne verige na zniževanje stroškov, povečanje donosnosti podjetja in večanje zadovoljstva odjemalcev ostaja za večino podjetij neznanka. Povečevanje zalog, zastoji v proizvodnji, neučinkovito porabljen delovni čas, zamude pri dobavi končnih izdelkov so glavne slabosti, ki kažejo še vedno tradicionalno poslovanje.

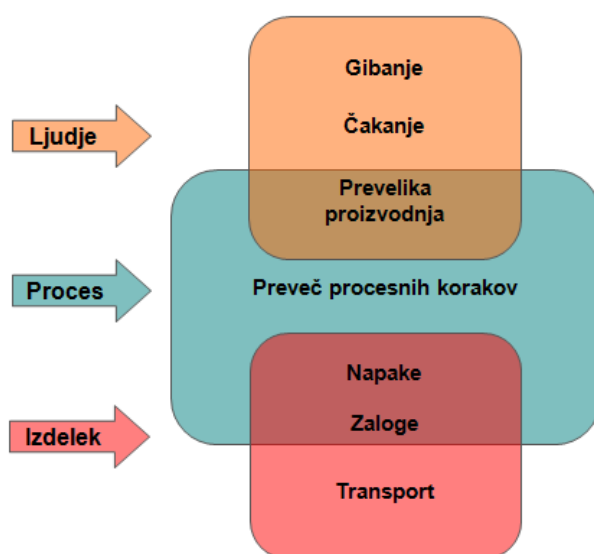
Pomen logistike pri upravljanju oskrbne verige izstopa pri urejanju notranje logistike. To področje lahko opazujemo tudi kot del proizvodnega sistema. Proizvodne odločitve vplivajo na oblikovanje drugih podsistemov logistike, in nasprotno. Proizvodnja mora izpolniti zahteve sistema fizične distribucije. Napolniti mora skladišča, skrajšati dobavni rok, upoštevati posebne želje kupcev. Proizvodnja pa je odvisna od sposobnosti sistema nabavne logistike, ki naj pravočasno dostavi potrebne surovine in material v zeleni količini in kakovosti (Ogorelc, 2004). Na področju notranje logistike so problemi proizvodnje, notranjega transporta, skladiščenja in premeščanja blaga med seboj tesno povezani. Notranji transport povezuje posamezne faze proizvodnega procesa in manipulacije, sam pa je odvisen od razporeditve zgradb, prostora in naprav. Proizvodne odločitve vplivajo na velikost zalog končnih izdelkov, ob upoštevanju, da so te odvisne od naročil kupcev. Zato je potrebna povezava med naročili, načrtovanjem proizvodnje in vodenjem zalog; proizvodnja, skladiščenje in transport naj potekajo hkrati. Samo tako se bodo v podjetju zniževali stroški logistike in pospeševal materialni tok. Ena od najbolj izpostavljenih teorij oz. konceptov reforme oskrbne verige je t.i. vitka proizvodnja.

5.1 Vitka proizvodnja

Lean production ali Lean manufacturing je splošni izraz v angleškem jeziku, ki pomeni proizvodno prakso s stalno težnjo po odpravljanju vseh potrat ali izgub v proizvodnem procesu. V slovenskem jeziku to poimenujemo vitka proizvodnja ali tudi, rečeno v poklicnem žargonu, »lean«. Cilj vitke proizvodnje je nenehno izboljševanje procesa proizvodnje in odstraniti vse elemente ali aktivnosti, ki ne ustvarjajo dodane vrednosti. Iz vidika končnega kupca, ki uporablja proizvod ali storitev, je v dodani vrednosti zajet vsak ukrep ali postopek, ki ga je pripravljen plačati. Lahko rečemo tudi, da je usmerjenost principa »lean« ustvariti več vrednosti z manj dela.

Organizacija proizvodnega procesa po teh načelih ne zajema zgolj izvedbe določenih aktivnosti ali metod napredovanja, temveč pomeni dejansko filozofijo vodenja proizvodnega podjetja. V tem pogledu se kot referenco najpogosteje navaja Toyota, ki je z oblikovanjem in izvedbo TPS Toyota Production System (Toyota proizvodni sistem) postala sinonim modernega proizvodnega sistema. Znano je, da so po zaslugi izvedbe tovrstne organizacije, uspeli iz majhne proizvodne družbe postati najbolj cenjeni svetovni proizvajalec avtomobilov. Zanimivo je to, da njihov uspeh ni posledica revolucionarnih in kompleksnih spoznanj ali ogromnih investicij, temveč le neskončna doslednost in upoštevanje enostavne ljudske naravnosti k varčnosti ter učenje iz izkušenj Taylor-a in Ford-a.

Vitka proizvodnja pomeni spremembe v poslovnih procesih, ki bodo postali vitkejši, saj se bodo izločili vsi delovni postopki, ki se podvajajo ali niso potrebni, oziroma ne prinašajo dodane vrednosti (Profil, 2005). Koncept vitke proizvodnje je v svetu najbolj razširjen program za izboljševanje poslovanja. Uporabljajo ga praktično vsa najboljša svetovna proizvodna podjetja. Koncept temelji na tem, da so ljudje največji kapital podjetja. Vsi zaposleni vsak dan prepoznavajo potratne aktivnosti (ki ne dodajajo nove vrednosti izdelkom) in te aktivnosti odpravljajo na račun koristnih aktivnosti (Zavod za tehnično izobraževanje, 2009).



Slika 5: Viri izgub po konceptu vitke proizvodnje Vir: Foodcomm, 2006

Izraz vitka (ang. lean) se je prvič pojavil v knjigi Stroj, ki je spremenil svet (ang. The Machine that Changed the World), ki so jo napisali James Womack, Daniel Jones in Daniel Roos. Vitka proizvodnja je zakoreninjena v Toyotin proizvodnji sistem, kar jo je iz majhnega domačega proizvajalca vzdignilo v svetovno znanega proizvajalca avtomobilov. Načelo vitke proizvodnje je odstranitev nepotrebnih postopkov. Oče Toyotinega proizvodnega sistema, Taiichi Ohno, je nepotrebne postopke opredelil kot dejavnosti, ki absorbirajo vire in ne ustvarjajo nobene dodane vrednosti. Te aktivnosti ne dodajajo koristi, temveč povzročajo stroške, pri čemer je možno identificirati sedem aktivnost (Simons in Zokaei, 2005):

- izguba zaradi prevelike proizvodnje;
- prevelike zaloge;
- nepotreben prevoz;
- čakalne dobe;
- nepotrebno gibanje (npr. gibanje oseb);
- nepotrebni procesi;
- poškodovani izdelki.

Womack in Jones sta predlagala sklop načel za doseganje vitkega podjetja. Podjetja morajo slediti tem načelom in jih vključiti v svoje dejavnosti. Vključitev teh načel pa zahteva uporabo nekaterih tehnik in orodji. Pet predlaganih načel:

- Ugotavljanje vrednosti za končnega potrošnika.
- "Vrednost toka." To načelo vključuje identifikacijo in označevanje proizvodov, ki sledijo proizvodu od začetka poti (surovine) do točke porabe. Glavna prednost sledenja je prilagajanje proizvodov vrednosti za kupca.
- Odpravljanje ovir na poti izvajanja. Proces ustvarjanja vrednosti mora potekati nemoteno.
- Tok izdelka mora potekati na način "pull" sistema. To pomeni, da se ne proizvaja ničesar kar kupci ne bi potrebovali. To je nasprotno od množične proizvodnje, ki temelji na velikih zalogah in v naprej napovedanem povpraševanju.
- Vitka proizvodnja pomeni neprestane izboljšave. Podjetja morajo vedno iskati šibke točke in le te tudi odpraviti.

Predhodne raziskave kažejo, da je uspeh vitke proizvodnje odvisen od kombinacije praks, politik in filozofij podjetji. Primer uspešne vitke proizvodnje vključuje podjetje, ki ima proizvodnjo "just in time", nemoten proizvodnji tok, usposobljene delavce, podjetje, ki neprestano spodbuja delavce k dajanju predlogov, podjetje ki ustvarja dolgoročne odnose v oskrbni verigi in podjetje ki skrbi za neprestane izboljšave. Prakse vitke proizvodnje vključujejo standardizacijo, avtomatizacijo, taktni čas (ang. Takt-time) in just in time proizvodnjo. Politika vitkega podjetja naj bi temeljila na dolgoročnih odnosih s strankami, ohranitvi produktivnosti, sodelovanju in preglednosti celotne oskrbne verige, na povečanju sposobnosti zaposlenih in

boljšemu reševanju problemov. Filozofija vitkosti si prizadeva k odpravljanju nepotrebnih procesov, neprestanim izboljšavam in popolnosti.

Vitka proizvodnja je množica elementov (metod, orodij, oblik vodenja in motivacije...), ki tvorijo interaktivno kombinacijo povezano v celovit sistem za doseganje vsakdanje odličnosti. Zato naj bi vsak proizvodni sistem po načelih vitke organizacije obsegal vsaj sledeče elemente:

- opredelitev in zasledovanje ciljev, ki narekujejo razvoj na področjih: kakovosti, rokov, človeških virov, stroškov, ekologije...;
- usmeritev v razvoj: materiala, procesa, tehnologije, človeških virov in morale;
- izvedba oblikovanih in priznanih metod: 5S, TPM...;
- merjenje in obvladovanje produktivnosti;
- ključne kazalce napredovanja;
- sistem vodenja po principu P – plan, D – do, C – check, A- act;

Iz seznama je razvidno, da čeprav govorimo o razvoju vitkega procesa, ta vključuje tudi ostale elemente upravljanja podjetja (material, tehnologije...). Razviti in vzpostaviti optimalen sistem proizvodnje je zatorej vse prej kot enostavno, še zlasti »manjšim proizvodnim podjetjem«. Zato mnogi izberejo pot posnemanja. To pa še zdaleč ne zagotavlja uspeha – po logiki: »moje hlače ne odgovarjajo vsakemu«. Zato je za podjetja, ki želijo razvijati vitke procese, nujno, da zaradi potrebe po nenehnem prilagajanju, vzpostavijo lastni sistem razvoja ključnih področij. Navkljub kompleksnosti »lean« pristopa, pa poznamo kar nekaj primerov ali variacij odlične organizacije proizvodnih procesov. V prvi vrsti so to avtomobilski proizvajalci: Mercedes, Nissan, Renault in širše iz drugih branž. Zelo znan je primer 6 SIGMA, ki ga je v Motoroli leta 1986 oblikoval Bill Smith. Metoda Six Sigma je bila navdahnjena ali ustvarjena po zgledu predhodnih šestih desetletij. Takrat, ko so bile v ospredju orodja celovite kakovosti - TQM, in so delovali pionirji vitke proizvodnje, kot so: Shewhart, Deming, Juran, Ishikawa, Taguchi in drugi. Njihovi rezultati vitke organizacije so postali tako veliki, da danes to ni več zgolj zadeva Japoncev in avtomobilske industrije, temveč vseh v proizvodni dejavnosti.

5.2 Taktni čas

Sam proizvodni proces je sestavljen iz številnih operacij in opravil. Njihovi uigranost in usklajenost delovanja pa vplivata na uspešnost poslovanja. V današnjem spreminjajočem se okolju je usklajenost delovanja povezana z dinamičnim delovanjem in ustvarjanjem prilagodljivih razmer poslovanja na vseh ravneh. Z analizo časa izdelave pri posameznih operacijah in z izračunom taktnega časa, ki ga zahteva kupec (v kolikšnem času moramo proizvesti enoto proizvoda), proučujemo vpliv uravnoveženja operacij na ozka grla v proizvodnem procesu, zmogljivost strojev in opreme, ravni zalog in organiziranosti proizvodnih procesov. Taktni čas (ang. Takt-time) je izraz, ki je bil prvič uporabljen leta 1930 v nemški letalski industriji in pomeni pretečeni čas med proizvodnjo proizvodov (ang. output), torej čas za proizvodnjo ene enote.

Koncept so v veliki meri uporabili pri Toyoti v 60. letih prejšnjega stoletja, ob koncu 70. let je postal stalna praksa. Toyota redno pregleduje in izračunava taktni čas vsak mesec. Model taktnega časa omogoča dnevno oziroma tedensko preverjanje izračuna in prilagoditve proizvodnega procesa novonastalim tržnim razmeram in povpraševanju po izdelkih. Pomembno je, da njegove osnovne parametre za izračun poznajo in upoštevajo na področju prodaje, proizvodnje in nabave. Ključne prednosti modela taktnega časa se kažejo v hitrosti, časovni usklajenosti in usklajenosti delovanja. Potrebna je usklajenost vseh procesov od nabavljanja, načrtovanja, proizvodnje, prodaje, dobave organizacije posameznih delov in optimalnega razporejanja sredstev. Prav za vse procese, še posebno za proizvodni proces, sta tehnološka in organizacijska povezanost ključnega pomena. Najpomembnejši vir nepotrebnih aktivnosti so prevelike proizvodnje in, ki proizvajajo hitreje kot to zahteva naslednji korak (postopek v procesu izdelave izdelka). Presežek proizvodnje vodi k preveliki zalogi, ki zahtevajo sredstva, ki niso neposredno namenjena proizvodnji. Zaloge zahtevajo drago skladiščenje in rokovanje oz. upravljanje (Simons & Zokaei, 2005).

Prednosti, ki jih prinaša model taktnega časa:

1. Hitrost, časovna usklajenost in usklajenost delovanja oskrbne verige.
2. Osnovno vodilo pri oblikovanju modela taktnega časa je hitra prilagodljivost podjetja novim tržnim razmeram, ki odločilno vplivajo na povpraševanje.
3. Cilj uporabe modela tt je »balansiranje« proizvodne linije, racionalizacija ravni zalog, optimizacija proizvodni stroškov, iskanje ozkih grl, doseganje boljšega odziva na spremembe povpraševanja in poslovanje brez zamud dobav do kupcev.

Taktni čas se izračuna po naslednji formuli:

$$\text{Taktni čas} = \frac{\text{neto razpoložljivi dnevni delovni čas (s)}}{\text{količina, ki jo na dan zahteva odjemalec (kos)}}$$

Taktni čas je izražen v sekundah na kos in kaže, da odjemalec kupuje izdelke na vsakih toliko sekund. Taktni čas ni izražen kot število izdelkov na sekundo. Z diktiranim tempom proizvodnje, ki ga postavlja kupec, proizvodnja minimizira stroške in zagotavlja dobave ob pravem času.

Model taktnega časa nam omogoča dnevno oziroma tedensko preverjanje izračuna in prilagoditve proizvodnega procesa novonastalim tržnim razmeram in povpraševanju po izdelkih. Pomembno je, da njegove osnovne parametre za izračun poznajo in upoštevajo na področju prodaje, proizvodnje in nabave. Ključne prednosti modela taktnega časa se kažejo v hitrosti, časovni usklajenosti in usklajenosti delovanja. Potrebna je usklajenost vseh procesov od nabavljanja, načrtovanja, proizvodnje, prodaje, dobave organizacije posameznih delov in optimalnega razporejanja sredstev. Prav za vse procese, še posebno za proizvodni proces, sta tehnološka in organizacijska povezanost ključnega pomena.

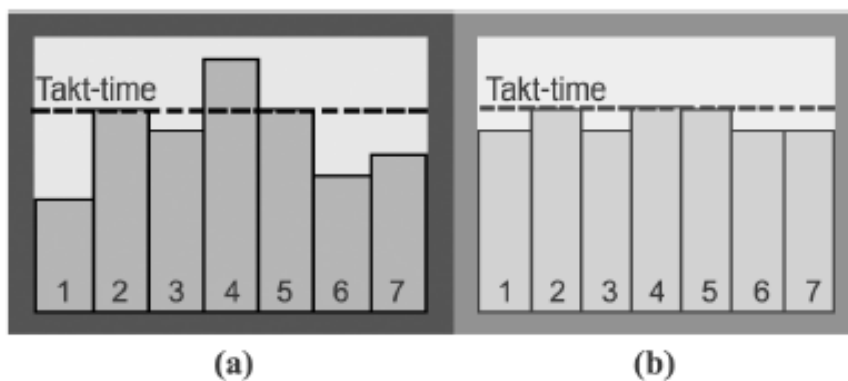
Prednosti, ki jih prinaša model taktnega časa:

- hitrost, časovna usklajenost in usklajenost delovanja oskrbne verige;
- osnovno vodilo pri oblikovanju modela taktnega časa je hitra prilagodljivost podjetja novim tržnim razmeram, ki odločilno vplivajo na povpraševanje;
- cilj uporabe modela tt je »balansiranje« proizvodne linije, racionalizacija ravni zalog, optimizacija proizvodni stroškov, iskanje ozkih grl, doseganje boljšega odziva na spremembe povpraševanja in poslovanje brez zamud dobav do kupcev.

Čas, ki je na voljo za proizvodnjo je skupna proizvodnja zmanjšana za čas odmorov, zastojev in časa menjave. Zahteva stranke pa je povprečno povpraševanje stranke v določenem obdobju. Glavna značilnost taktnega sistema je stabiliziran proizvodnji tok. Proizvodnji tok je lahko stalen ali spremenljiv. Proizvodnja linija lahko na primer teče s spremenljivo hitrostjo med 0,75 in 1,25 enot na minuto ob različnih priložnostih, vendar je povprečje vedno približno enako. Taktni sistem pa opisuje konstantne stopnje pretoka. Glavna vprašanja, ki se tukaj pojavijo so: kje, kdaj, zakaj, kako in kdo bo opravil določeno nalogo. Standardi morajo biti jasno definirani in vsem dobro poznani. Standardizacija dela obsega naslednje značilnosti (Simons & Zokaei, 2005):

- je najboljši, najlažji in najzanesljivejši način opravljanja dela,
- zagotavlja podlago za usposabljanje delovne sile,
- ponuja najboljši način za ohranjanje znanja organizacije,
- zagotavlja način za merjenje uspešnosti in
- predstavlja osnovo za nadaljnje izboljšave.

S pojmom taktnega časa se povezuje tudi pojem ravnotežje dela, ki pravi, da imajo vsi delavci vzdolž proizvodne linije enako časa za opravljanje svojih nalog. V idealni proizvodnji liniji je vsebina dela enakomerno porazdeljena med delovnimi postajami, na način da je izpolnjen taktni čas. Če katera od postaj preseže ta čas, ne more proizvesti potrebne količine. Slika 6a je ilustracija motoriziranega procesa, kjer je hitrost procesa določena s taktnim časom. Kot je razvidno iz slike, se časi precej razlikujejo po posameznih delovnih postajah. Linija je torej neuravnotežena in delavec 4, ki ne dosega taktnega časa, želi spremembe. Neravnovesje škoduje kakovosti procesa, vodi do neizkoriščenosti strojev in ljudi in povzroča posamezna nezadovoljstva in nesoglasja med delavci. Slika 6b prikazuje izboljšano stanje – uravnoteženo proizvodno linijo. V uravnoteženi liniji se delo razporedi v skladu z znanji in sposobnostmi posameznih delavcev in časom trajanja naloge. Uravnoteženost vzpostavi situacijo, kjer se lahko spremlja učinkovitost posameznika ali ekipe. Poveča se tudi morala, saj so vsi delavci enako obremenjeni (Simons & Zokaei, 2005).



Slika 6: Taktni čas Vir: Simons in Zokaei, 2005

Navadno se taktni čas odšteva na posebnih elektronskih napravah. Naprave odštevajo čas vsakega cikla. Vsak v ekipi lahko tako vidi, kje se proizvodnja nahaja v določenem trenutku. To zagotavlja pogoste in ciklične povratne informacije o produktivnosti, zanesljivosti strojev in problemih. Vse to poveča ozaveščenost delavcev. Povečana zavest pa je velik motivator k izboljšanju produktivnosti in kakovosti. Taktni čas je del standardizacije dela. Standardizacija je bistvenega pomena za izboljšanje poslovnih procesov in se nanaša na operativne postopke, ki zagotavljajo zadovoljstvo strank.

5.3 Kritika vitke proizvodnje

Vitka proizvodnja je bila uspešno vpeljana v številne industrijske panoge in njihove vrednostne verige, vendar pa je tudi kritizirana. Prva kritika pravi, da pristop vitke proizvodnje ni univerzalno uporaben za vse vrste proizvodov in za vse člene in vrste dobavnih verig. Pripadniki te kritike trdijo, da imajo trgi in oskrbne verige zelo različne značilnosti ponudbe in povpraševanja in da je vitka proizvodnja izvedljiva le za funkcionalne proizvode (avto, olje, plin, jeklo,...), ki delujejo v dobavni verigi v kateri sta ponudba in povpraševanje konstantna in visoka. Ko je povpraševanje neredno, bi bilo primerneje vitki pristop zamenjati z bolj prilagodljivim. Raziskave so pokazale, da je včasih potrebno hkrati uporabiti vitek in prilagodljiv pristop (Cox, Chicksand in Palmer, 2007). Druga kritika je mnenja, da četudi podjetje uspešno vpelje vitko proizvodnjo, ne more zagotoviti trajne trgovske konkurenčne prednosti za vse udeležence verige.

Analitiki pogosto opozarjajo udeležence verige naj razvijajo večje zaupanje med člani. Na žalost pa raziskave kažejo, da je to le redko recept za uspeh. Razlog je predvsem pomanjkanje zaupanja v odnosih, ki so skoraj vedno odvisni od ponudbe in povpraševanja ali od moči in vpliva, ki se pojavi ko so partnerski odnosi postavljeni v okolje, ki ni operativno ali komercialno ugodno za vpeljavo oskrbne verige. Avtorji raziskave vitke proizvodnje v mesni industriji so analizirali ponudbo in povpraševanje za vsako oskrbno verigo rdečega mesa. Podatke so zbrali z intervjuji in temeljno literaturo, cilj raziskave pa je bil razumeti moč položaja med kupcem in prodajalcem v celotni oskrbni verigi.

Raziskava je pokazala, da ima prašičerejski sektor ugodnejšo ponudbo in povpraševanje za vpeljavo vitke proizvodnje kot industrija z jagnjetino in govejim mesom. Poglavitni razlog je, da

je v sektorju jagnjetine in govedine narava ponudbe in povpraševanja precej negotova, pod sezonskim vplivom in bolj specializirano razpršena. Vitka strategija deluje bolj učinkovito v oskrbnih verigah, kjer sta moč in vpliv v odnosu kupec-dobavitelj enakovredna ali pa ima kupec prevlado. Vitka proizvodnja je namreč bolje vpeljana, če med dvema strankama poteka dolgoročno sodelovanje. Sodelovanje zahteva, da obe strani vlagata v svoj odnos in tudi sprejemata vse potencialne priložnosti, stroške in tveganja, ki izhajajo iz dvostranske odvisnosti. Vsaka organizacija, ki sprejme ta pristop se mora zavedati potrebnih investicij časa, ljudi in denarja. Povezovalne odločitve so torej tudi investicijske odločitve. Vitka strategija zahteva bodisi dominantno organizacijo v verigi, ki lahko jamči da bodo nekateri stroški in tveganja povrnjena, ali da sta obe stranki sprejeli sorazmerno pravično delitev stroškov, tveganj in nagrad (Cox, Chicksand in Palmer, 2007).

6 VIRI IN LITERATURA

- 1) Adler, J. (1996): Informationsökonomische Fundierung von Austauschprozessen. Wiesbaden, Gabler.
- 2) Bain, J. S. (1959): Industrial Organisation. New York.
- 3) Beamon, B. M. (1999): Measuring Supply Chain Performance, International Journal of Operations and Production Management, Vol.19/3, pp. 275-292.
- 4) Bleeke, J. and Ernst, D. (1993): Collaborating to Compete. John Wiley & Sons, New York.
- 5) Bord Bia, (2005). Agri-Food Sector Fact Sheet, March.
- 6) Bromley, D. (2000): The Two Realms of Reason: Calculation and Sentiment. Paper Presented at the 7th Ulvön Conference on Environmental Economics, Ulvön, Sweden.
- 7) Buchanan, R. and Gilles, C. (1990): Value Managed Relationship: The Key to Customer Retention and Profitability, European Management Journal, Vol. 8/4.
- 8) Camerer, C. and Loewenstein, G. (2003): Behavioral Economics: Past, Present, Future, in: Camerer, C., Loewenstein, G. and Rabin, M.: Advances in Behavioral Economics, Princeton, pp. 3-51.
- 9) Chartier, J. and Gabler, S. (2001): Risk Communication and Government. Canadian Food Inspection Agency, Public and Regulatory Branch.
- 10) Christopher, M. (1998): Logistics and Supply Chain Management (second edition). Financial Times, Pitman Publishing, London.
- 11) Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (2002): Relationship Marketing – Creating Stakeholder Value. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- 12) Cox, A., Chicksand, D. (2007). Stairways to heaven or treadmills to oblivion? British Food Journal. Vol. 109 No. 9, 2007. Dostopno na spletni strani www.emeraldinsight.com/0007-070X.htm
- 13) Cox, A., Ireland, P., Lonsdale, C. and Sanderson, J. (2003): Supply chain management: a guide to best practice. Financial Times, Prentice-Hall, London.
- 14) Cox, A. (2004): The Art of the Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains, Supply Chain Management – An International Journal, Vol. 9/5, 346-356.
- 15) Crosby, L. A. and Johnson, S. L. (2001): Branding and Your CRM Strategy, Marketing Management, Vol. 10/2, pp. 6-7.
- 16) Dangelmaier, W., Pape, U. and Rüther, M. (2001): Supply Chain Management bei werksübergreifender Frachtkostenoptimierung, WISU, Vol. 10, pp. 1368-1382.
- 17) Doel, C. (1999): Towards a Supply Chain Community? Insights from Governance Processes in the Food Industry, Environment and Planning, Vol. 31, pp. 69-85.
- 18) Duffy, R. (2005): Meeting Consumer Demands through Effective Supply Chain Linkages, Steward Postharvest Review, Vol. 1.
- 19) Egidi, M. (2005): From Bounded Rationality to Behavioral Economics . Economics Working Paper Archive EconWPA.
- 20) Francis, M. (2004). Application of the food value chain analysis method in the UK red meat industry. Food Process Innovation Unit, Cardiff Business School, Cardiff University, Aberconway.
- 21) Francis, M., Simons, D., Bourlakis, M. (2006). Value chain analysis in the UK beef foodservice sektor. Cardiff Business School working paper series.
- 22) Frank, R. H. (2003): Microeconomics and Behavior. Boston.
- 23) Freytag, P. V. (2004): The Firm's Sourcing Strategy: the Importance of Culture, Journal of Customer Behaviour, Vol. 3, pp. 257-380.

- 24) Fürst, K. and Schmidt, T. (2001): Turbulent markets need flexible supply chain communication, *Production Planning & Control*, Vol. 12, pp. 525-533.
- 25) Grover, V. and Malhotra, M. K. (2003): Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement, *Journal of Operations Management*, Vol. 21, pp. 457-473.
- 26) Grunert, K., Jeppesen, L., Jespersen, K., Sonne, A. M., Hansen, K., Trondsen, T. and Young, J. (2004): Four Cases on Market Orientation of Value Chains in Agribusiness and Fisheries. MAPP Working Paper No. 83, The MAPP Centre, Aarhus School of Business, Denmark.
- 27) Gummesson, E. (1987): A Long-Term Interactive Relationship Contribution to a New Marketing Theory. Marketing Technique Center, Stockholm.
- 28) Harper, G. C. and Henson, S. J. (2001): Consumer Concerns about Animal Welfare and the Impact on Food Choice, EU FAIR CT98-3678, University of Reading, Centre for Food Economics Research.
- 29) Hines, P. and Rich, N. (1997): The Seven Value Stream Mapping Tools, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17/1, pp. 46-64.
- 30) Hofstede, G. (2006): Geert Hofstede Cultural Dimensions. Itim international.
- 31) Hofstede, G. and Hofstede, G. J. (2005): *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. McGraw Hill, New York.
- 32) Hughes, J., Ralf, M. and Michels, B. (1998): *Transform your Supply Chain: Releasing Value in Business*, London.
- 33) Hughes, D. (1994): Forces Driving Partnerships and Alliances in the European Food Industry, in: Hughes, D. (ed.): *Breaking with Tradition: Building Partnerships and Alliances in the European Food Industry*, London.
- 34) Hughes, A. (1996): Forging New Cultures of Food Retailer-Manufacturer Relations?, in: Wrigley, N. and Lowe, M. (ed.): *Retailing, Consumption and Capital: Towards the New Retail Geography*, London.
- 35) Jaklič, J., Huber, T., Svetina, M., Indihar Štemberger, M.. Management poslovnih procesov v oskrbovalni verigi - Primer Merkur. Najdeno dne 3. avgust 2009 na spletnem naslovu miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/196162/Jaklic_Huber_Svetina_Stemberger_Merkur_SCM.doc
- 36) Larsson, K. (2004): The Regional Meat Producer's Way to the Market. Swedish University of Agricultural Science, Uppsala.
- 37) Lindgreen, A., Trienekens, J. and Vellinga, K. (2004): Contemporary Marketing Practice: a Case Study of the Dutch Pork Supply Chain, in: Bremmers, H. J., Omta, S. W. F., Trienekens, J. H. and Wubben, E. F. M. (eds.): *Dynamics in Chains and Networks: Proceedings of the 5th International Conference on Chain and Network Management in Agribusiness and the Food Industry*, Wageningen, pp. 273-279.
- 38) Littlejohn, S. W. and Foss, K. A. (2005): *Theories of Human Communication*. Thomson Learning, London.
- 39) Lence, S.H. (2005). "What can the United States Learn from Spain's Pork sector? Implications from comparative economic analysis". MATRIC Research Paper 05-MRP 12. Iowa State University, Ames, Iowa.
- 40) Low, G. S. and Mohr, J. J. (2001): Factors Affecting the Use of Information in the Evaluation of Marketing Communications Productivity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29/1, pp. 70-88.
- 41) Mau, M. (2000): *Supply Chain Management*. Frankfurt.
- 42) MacDonald, J. M., Ahearn, M. C. and Banker, D. (2004): *Organizational Economics in Agriculture Policy Analysis*. Missouri.

- 43) Mohr, J. J., Fisher, R. J. and Nevin, J. R. (1996): Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 103-115.
- 44) Murdoch, J., Marsden, T. and Banks, J. (2000): Quality, Nature and Embeddedness: some Theoretical Considerations in the Context of the Food Sector, *Economic Geography*, Vol. 76, pp. 107-125.
- 45) Omta, O., Trienekens, J. H. and Beers, G. (2001): Chain and Network Science: A Research Framework, *Journal of Chain and Network Science*, Vol. 1/1, pp. 1-6.
- 46) Park, C. H. and Kim, Y. G. (2003): A Framework of Dynamic CRM: Linking Marketing with Information Strategy, *Business Process Management*, Vol. 9/5, pp. 652-671.
- 47) Prahalad, C. K. and Ramaswamy, V. (2000): Co-opting Customer Competence. Harvard Business School Working Knowledge.
- 48) Prašnikar, J.. Organizacija podjetja. Najdeno dne 2. julij 2009 na spletnem naslovu http://miha.ef.uni-lj.si/dokumenti3plus2/192283/Interna_organizacija_izr.ppt.
- 49) Pimentel, D. (2004): Managing Business Networks and Buyer-Supplier Relationships. How Information Obtained from the Business Network Affects Trust, Transaction Specific Investments, Collaboration and Performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry, Mansholt Graduate School, The Netherlands: Wageningen University.
- 50) Plinke, W. (1989): Die Geschäftsbeziehung als Investition, in: Specht, G., Silberer, G. and Engelhardt, W. (eds.): *Marketing-Schnittstellen*, Stuttgart, pp. 305-325.
- 51) Roberts, K., Varki, S. and Brodie, R. (2003): Measuring the Quality of Relationships in Consumer Services: an Empirical Study, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, pp. 169-196
- 52) Rubin, R. (1985): The Validity of the Communication Competency Assessment Instrument, *Communication Monographs*, Vol. 52, pp. 173-185.
- 53) Sage, C. (2003): Social Embeddedness and Relations of Regard: Alternative 'Good Food' Networks in South-West Ireland, *Journal of Rural Studies*, Vol. 19, pp. 47-60.
- 54) Salin, V. (1998): Information Technology in Agri-Food Supply Chains, *International Food and Agribusiness Management Review*, Vol. 1/3, pp. 329-334.
- 55) Schmalensee, R. (1996): Industrial Organization, *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, Vol. 2, pp. 802-808.
- 56) Sharma, A. and Sheth, J. N. (1997): The Evolution of Relationship Marketing: A Framework for Analysis. New and Emerging paradigms: The Emerging Future of Marketing. American Marketing Association, Services Marketing, Ireland.
- 57) Simon, H. A. (1972): Theories of Bounded Rationality, in: McGuire, C.B. and Radner, R. (eds.): *Decision and Organization: A Volume in Honor of Jacob Marschak*, Amsterdam, pp. 161-176.
- 58) Simon, H. A. (1992): Behavioural Economics. *The New Palgrave Dictionary of Money & Finance*. London, Macmillan: pp. 221-225.
- 59) Simons, D., Francis, M., Jones, D. T. Food Value Chain Analysis. Cardiff University, Business School, UK.
- 60) Simons, D., Taylor, D. (2006). Lean thinking in the UK red meat industry: A system and contingency approach. Dostopno na spletni strani www.sciencedirect.com.
- 61) Simons, D., Zokaei, K. (2005). Application of lean paradigm in red meat processing. *British Food Journal*. Vol. 107 No. 4, 2005. Dostopno na spletni strani www.emeraldinsight.com/0007-070X.htm.
- 62) Stewart, G. (1997): Supply-chain Operations Reference Model (SCOR): the First Cross Industry Framework for Integrated Supply Chain Management, *Logistics Information Management*, Vol. 10/2, pp. 62-67.
- 63) Swift, R. S. (2000): Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies. Portland/Or.

- 64) Sykuta, M. E. (2005): *New Institutional Econometrics: The Case of Contracting and Organizations Research*. Cambridge.
- 65) Tirole, J. (1988): *Industrial Organization*. Cambridge, London.
- 66) Thorelli, H. B. (1986): *Networks: Between Markets and Hierarchies*, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 37-51.
- 67) Tuten, T. L. and Urban, D. J. (2001): *An Expanded Model of Business-to-Business Partnership Formation and Success*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 30/2, pp. 149-164.
- 68) Verbeke, W. (2000): *Influences on the Consumer Decision-making Process towards Fresh Meat: Insights from Belgium and Implications*, *British Food Journal*, Vol. 102/9, pp. 522-538.
- 69) Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York.
- 70) Werner, H. (2000): *Supply Chain Management – Partnerschaft zwischen Lieferant und Kunde (I)*, *WISU*, pp. 813-816.
- 71) Wong, Y. H. and Law, M. (2002): *Beyond CRM: Understanding the Co-sharing Dimension of Information*, *American Marketing Association. Conference Proceedings*.
- 72) *Zavod za tehnično izobraževanje. Vitka proizvodnja*. Najdeno dne 8. junij 2009 na spletnem naslovu <http://www.zti-lj.si/kakovost/031.htm>.