

**Agrovoc descriptors:** fruit growing, farmers, farm management, economic competition, surveys, socioeconomic environment

**Agris category codes:** E16, E50, E70

COBISS koda: 1.01

## **Identifikacija potencialnih nosilcev razvoja sadjarstva v Sloveniji**

Katja VADNAL<sup>1</sup>, Vesna ALIČ<sup>2</sup>, Petra ZIHERL<sup>3</sup>

Prispelo: 21. septembra 2005; sprejeto 11. oktobra 2005

Received: September, 21, 2005; accepted October 11, 2005

### **IZVLEČEK**

Prispevek predstavlja rezultate empirične raziskave, katere cilj je bil ugotavljanje razlik v ocenjevanju pomena ključnih dejavnikov odločanja (poslovni cilji, zaznavanje tržnih razmer in vzvodov ter dejavnikov konkurenčnosti) med slovenskimi sadjarji. Raziskava je bila izvedena po metodi ankete z osebnim spraševanjem vseh, v register sadovnjakov vpisanih pravnih in fizičnih oseb. Z metodo faktorske analize so identificirali ključne spremenljivke pri opazovanih indikatorjih, na podlagi katerih so z metodami razvrščanja v skupine identificirali tipične skupine opazovanih sadjarjev. Rezultati kažejo, da se glede na cilje sadjarji delijo v dve skupini: ciljno orientirani in ciljno dezorientirani. Njihove zaznave tržnih razmer in trga določajo trije faktorji: trženjska konkurenčnost, organizacija pridelovalcev in tržna moč kupcev, po katerih jih je mogoče deliti v tri skupine: pristaše organizacije pridelovalcev, usmerjene h kupcu in netržno usmerjene. Razumevanje dejavnikov konkurenčnosti pojasnjujeta dva faktorja, upravljanje in sredstva, ki delita opazovane sadjarje v tri skupine: sadjarji tradicionalisti, sadjarji previdneži in sadjarji podjetniki. Potencialni nosilci razvoja so sadjarji podjetniki, ki so ciljno orientirani in usmerjeni h kupcu ali k organizaciji pridelovalcev. Teh je 38 % vseh sadjarjev, vpisanih v register sadovnjakov.

**Ključne besede:** sadjarstvo, upravljanje, konkurenčnost, sadjarji, tipologija, Slovenija

### **ABSTRACT**

#### **IDENTIFICATION OF THE POTENTIALLY PROPULSIVE FRUIT GROWERS IN SLOVENIA**

The paper represents the results of an empirical research aimed to detect how the Slovene fruit growers differ with regard to an appraisal of the relevant key factors of a decision making (business aims, perceptions of market situation and forces, and factors of competitiveness). The research was carried out by a personal inquiry of all fruit growers,

<sup>1</sup> red.prof., dr. znan., Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101, katja.vadnal@bf.uni-lj.si

<sup>2</sup> mag. znan., Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, SI-1000 Ljubljana, Jamnikarjeva 101, vesna-alič@guest.aren.si

<sup>3</sup> uni. dipl.oec., Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede, SI-Ljubljana, Kardeljeva ploščad 5, petrca2002@yahoo.com

corporations and farms, registered in the Slovene orchards' register. Factor analysis was applied to identify the key variables of the studied indicators that were used for clustering of the surveyed fruit growers into typical groups, thereafter. The results show that in terms of aims there are two groups of the fruit growers: end-oriented and end-disoriented ones. Their perceptions of a market situation and forces are defined by three factors, competitiveness in term of marketing, producers' organization and market power of buyers, which divide them into three typical groups: supporters of a producers' organization, oriented to a buyer and off-market oriented ones. Understanding of the factors of competitiveness is described by two factors: management and resources that cluster the surveyed fruit growers into three groups: traditionalists, cautious ones and entrepreneurs. Among the supporters of a producers' organization the end-disoriented, as well as traditionalist and cautious fruit growers prevail. The most propulsive group consists of the end-oriented entrepreneurs, who are oriented to a buyer and in favor to producers' organization. This group of the fruit growers represents 38 % of all surveyed fruit growers.

**Key words:** fruit production, management, competitiveness, fruit growers, typology, Slovenia

## 1 UVOD

Razvojni problemi slovenskega sadjarstva so bili v zadnjih letih predmet številnih izjemno kakovostnih in poglobljenih raziskav (Turk in Rozman, 2001; Turk in Rozman, 2002; Rozman in sod., 2004; Štampar, 2004, Majkovič in Turk, 2004, Tojnko in Unuk, 2004; Udovč in Brecl, 2004). Njihovi rezultati odkrivajo številne razvojne probleme, s katerimi se sooča, in ponujajo vsestransko argumentirane rešitve za preseganje slabosti na ravni dejavnosti. Naš cilj pa je, da poskušamo ugotoviti, kdo naj bi bili potencialni nosilci razvoja te dejavnosti v prihodnje.

## 2 METODA DELA

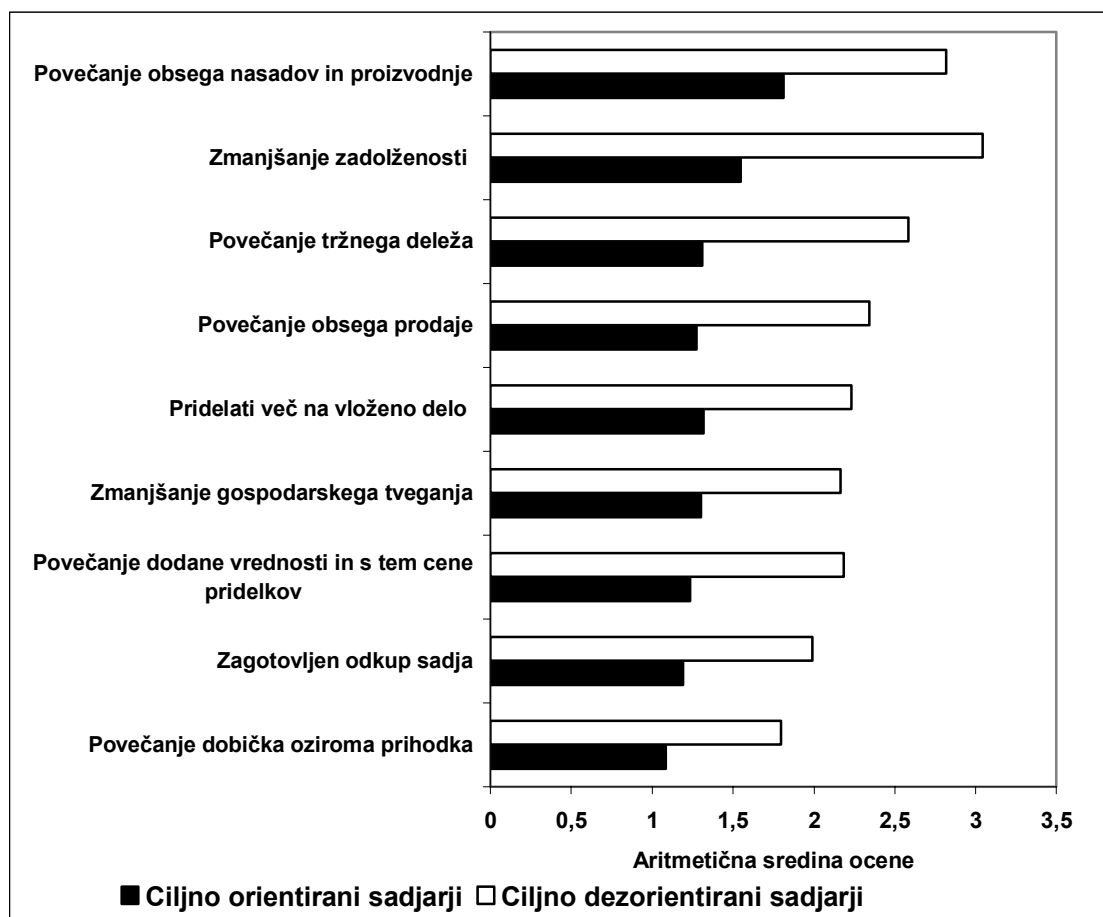
Pri raziskovanju smo izhajali iz predpostavke, da lahko razvojni potencial sadjarja pojasnimo s tremi dimenzijami: poslovnim ciljem, percepcijo tržnih razmer ter vzvodov in viri konkurenčnosti (Lengnick-Hall in Abdinnour-Helm, 2004; Baird in sod., 2004). Empirično raziskavo smo izvedli po metodi ankete z osebnim spraševanjem. Anketirali smo vse, v slovenski register sadovnjakov vpisane pravne in fizične osebe (N=197). Dimenzijo »Poslovni cilji« je sestavljalo 9 spremenljivk. Pri opredeljevanju dimenzije »Percepcija tržnih razmer in vzvodov« smo uporabili 38 spremenljivk. Dimenzijo »Viri konkurenčnosti« smo strukturirali v 7 skupin (naravni viri, tehnologija, finančni viri, človeški viri, vodenje, organizacija in trženje) s skupno 61 spremenljivkami. Ker dimenzij »Percepcija tržnih razmer in vzvodov« in »Viri konkurenčnosti« ni mogoče meriti neposredno, samo uporabili faktorsko analizo po metodi glavne komponente, ki je omogočila meritve značilnih indikatorjev obeh dimenzij. Pri razvrščanju sadjarjev v tipične skupine smo uporabili hierarhično metodo razvrščanja v skupine. Asociativnost med tipičnimi skupinami sadjarjev, določenimi na podlagi opazovanih indikatorjev oziroma spremenljivk, smo preizkusili s  $\chi^2$  testom.

## 3 REZULTATI

### 3.1 Razvrščanje sadjarjev po ocenah pomembnosti poslovnih ciljev, po zaznavah tržnih razmer ter vzvodov in dejavnikov konkurenčnosti

Jasno in nedvoumno postavljeni poslovni cilji so bistvenega pomena za kakovost poslovnih aktivnosti in njihovo učinkovitost. Pokaže pa se, da se sadjarji razlikujejo

ravno po pomenu, ki ga pripisujejo opredeljevanju poslovnih ciljev. Razvrstijo se v dve skupini. V prvi skupini so sadjarji, ki so jim vsi poslovni cilji nadpovprečno pomembni. Teh je 106 ali 54 % vseh. To skupino bi lahko poimenovali »Ciljno orientirani sadjarji«. V drugi skupini so sadjarji, ki so jim poslovni cilji relativno nepomembni. To skupino lahko poimenujemo »Ciljno dezorientirani sadjarji«. V obeh skupinah sta najvišje vrednotena cilja dobičkonosnost in gospodarska varnost, kakor je ocenilo 91 ali 46 % vseh anketiranih sadjarjev (Slika 1).



Opomba: 5-najbolj pomembno; 1- najmanj pomembno

Slika 1: Sadjarji po pomembnosti poslovnih ciljev

Picture 1: Fruit growers according to the importance of business aims

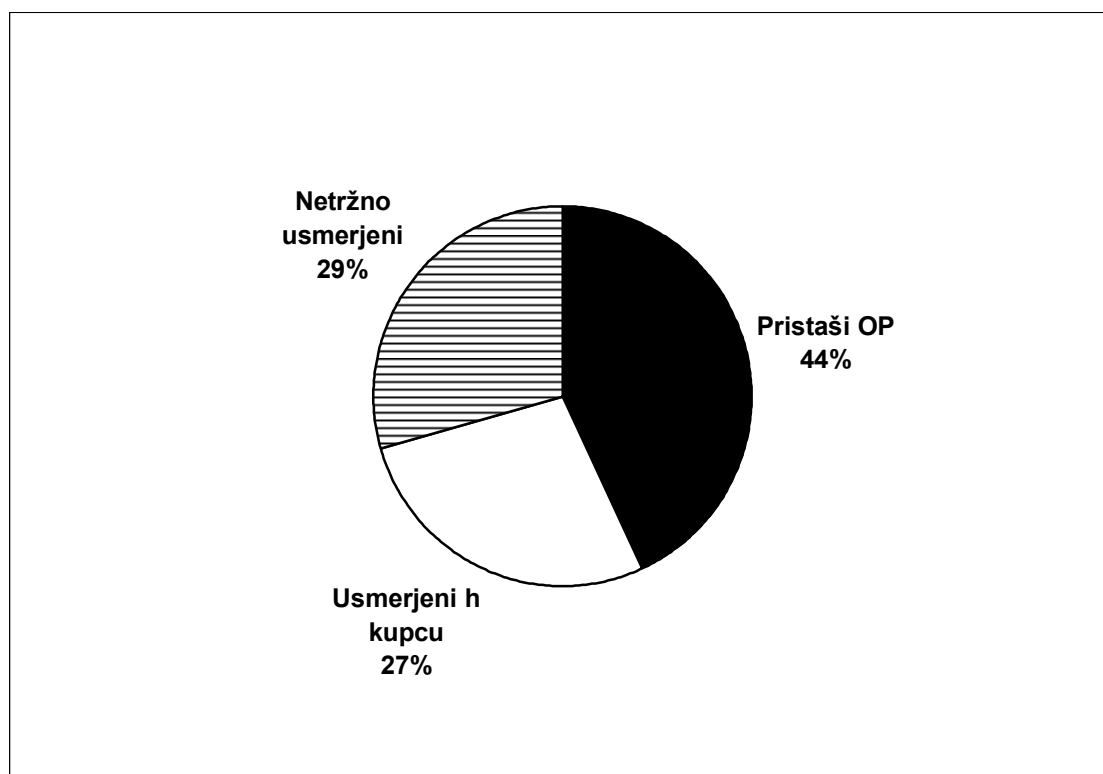
Zaznave sadjarjev o tržnih razmerah in vzvodih pojasnjujejo trije faktorji. Prvi faktor ima izrazite uteži na spremenljivkah, ki se nanašajo na trženjske elemente položaja na trgu in ga tako poimenujemo »Trženjska konkurenčnost«. Drugi faktor ima poudarek na spremenljivkah, ki so povezane z organizacijo pridelovalcev in ga tako tudi poimenujemo »Organizacija pridelovalcev – OP«. Tretji faktor, glede na uteži pri spremenljivkah, poimenujemo »Tržna moč kupcev« (Preglednica 1).

Glede za zaznave tržnih razmer in vzvodov se sadjarji delijo v tri skupine. V prvo skupino se uvrščajo sadjarji, ki se od drugih razlikujejo predvsem po pozitivni vlogi, ki jo pripisujejo organizaciji pridelovalcev. Zato jih poimenujemo »Pristaši OP«. Za to skupino, ki šteje 85 oziroma 43 % vseh sadjarjev, je značilno, da nevarnost vstopa novih konkurentov vrednosti višje kot drugi dve skupini. Glede na to lahko sklepamo,

da v organizaciji pridelovalcev vidijo predvsem orodje za ohranitev svojih tržnih deležev. Za drugo skupino, ki šteje 54 ali 27 % vseh, je značilno, da pripisuje tržnim razmeram in vzvodom relativno večji oziroma največji pomen in da je izraziteje usmerjena h kupcu. Zato jo poimenujemo »H kupcu usmerjeni«. Ta skupina je primerjalno bolj naklonjena poslovni samostojnosti, ima pa tudi do organizacije pridelovalcev zmerno pozitiven odnos. Za tretjo skupino, ki jo imenujemo »Netržno usmerjeni« in šteje 58 ali 25 % vseh, je značilno, da imajo glede tržnih razmer in vzvodov v primerjavi z drugima dvema skupinama bolj negativen odnos (Slika 2).

Preglednica 1: Faktorji, ki pojasnjujejo zaznave sadjarjev o tržnih razmerah in vzvodih  
Table 1: Factors influencing the fruit growers' perception of market situation and prospects

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



Slika 2: Skupine sadjarjev po zaznavah tržnih razmer in vzvodov  
 Picture 2: Clusters of the fruit growers according to a perception of market situation and prospects

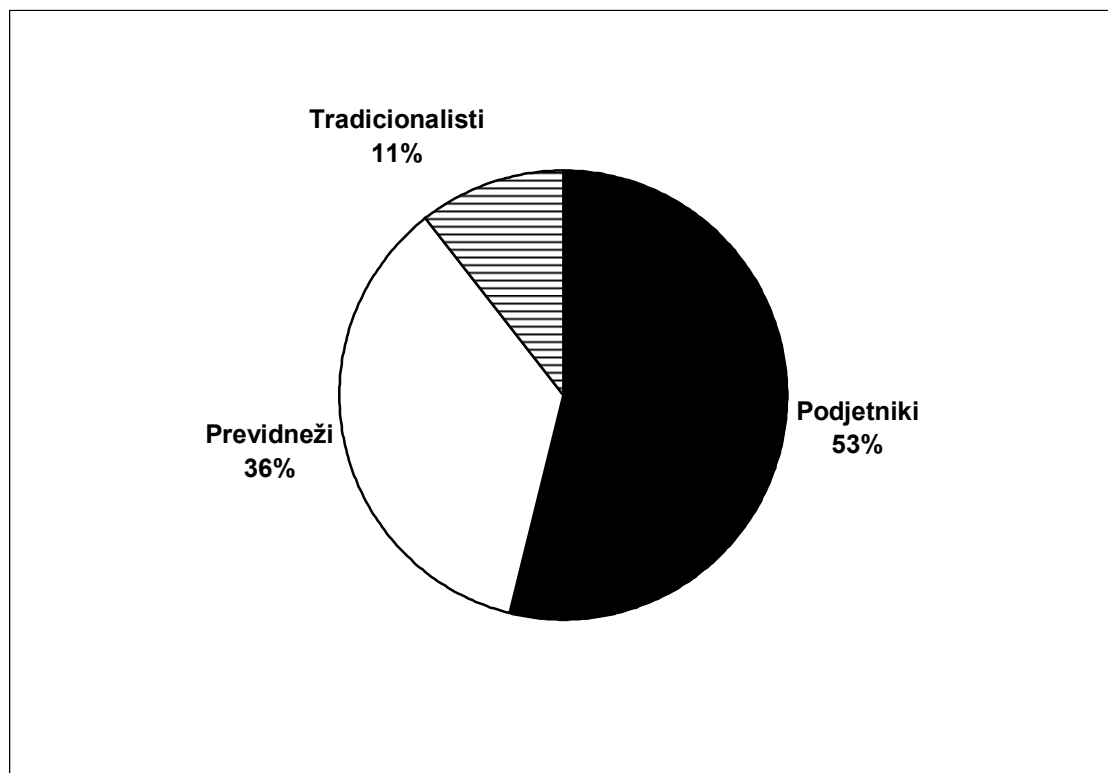
Razumevanje dejavnikov konkurenčnosti s strani sadjarjev pojasnjujeta dve skupini spremenljivk: upravljalne spremenljivke (načrtovanje, prilagajanje, upravljanje, trženje itd.) in spremenljivke virov (delo, investicije, finančni viri itd.). Zato prvi faktor poimenujemo »Upravljanje«, drugi pa »Sredstva« (Preglednica 2).

Glede na pomembnost, ki jo pripisujejo dejavnikom konkurenčnosti, lahko delimo sadjarje v tri skupine (Slika 3). Prva skupina sadjarjev (21 ali 11 % vseh) pripisuje obema faktorjema manjši pomen do povprečja. Očitno ne razmišljajo o svoji konkurenčnosti, če pa, jo vidijo v tehnologiji (sledenje tehnološkemu napredku, uvajanje najnovejše tehnologije, skrb za kakovost proizvodov, uporaba kakovostne embalaže itd.). Izrazito so »nenaklonjeni« dejavnikom, kot so zavarovanje, znanje in pripadnost delavcev, dostop do finančnih virov itd. Glede na to jih poimenujemo »Sadjarji tradicionalisti«, ki so prepričani, da lahko v celoti sami nadzorujejo pridelovanje in da je visoka kakovost sadja potreben in hkrati zadosten pogoj za poslovno uspešnost. Drugo skupino predstavljajo sadjarji (70 ali 35 % vseh), ki bi jih lahko poimenovali »Sadjarji previdneži«. V primerjavi z drugimi nekoliko višje vrednotijo dejavnike, ki zmanjšujejo poslovna tveganja (zavarovanja, blagovna znamka ipd.). Zanje je značilno, da so jim vsi dejavniki enako pomembni. Standardni odklon ocen je v tej skupini 0,191, medtem ko je v prvi 0,797 in v tretji 0,541, poprečju pa 0,405. Tretja in hkrati najštevilnejša skupina so »Sadjarji podjetniki« (106 ali 54 % vseh). Zanje je značilno, da vsem dejavnikom konkurenčnosti pripisujejo primerjalno

večji pomen. Očitno je tudi, da se dobro zavedajo kompleksnosti tehnološkega in poslovnega sistema, saj pomen dejavnika »Upravljanje« ocenjujejo višje od pomena dejavnika »Sredstva«. Hkrati sta oceni obeh dejavnikov višji od skupnega povprečja in od obeh predhodno analiziranih skupin. Posamezni dejavniki, ki so jim zdijo najbolj pomembni za njihovo konkurenčnost, so izrazito menedžerske narave: »Ustvarjalnost in inovativnost posloводства/gospodarja«, »Skrb za izvrstno kakovost proizvodov«, Ustrezna upravljalna znanja posloводства/gospodarja«, »Sposobnost posloводства/gospodarja, da motivira delavce k boljšemu delu«.

Preglednica 2: Faktorji, ki pojasnjujejo razumevanje vzvodov konkurenčnosti  
Table 2: Factors influencing the fruit growers' perception of the levers of competitiveness

Faktor	Indikatorji	Strukturne uteži
Faktor 1: Upravljanje (% pojasnjene variance: 24,054)	Opremljenost z vso potrebno kmetijsko mehanizacijo	0,461
	Uporaba sodobne informacijske tehnologije pri pridelavi, pri vodenju poslovnih procesov in pri komuniciranju s poslovnimi partnerji	0,591
	Redno obnavljanje in posodabljanje zgradb, strojev in opreme	0,544
	Vodenje in upravljanje na splošno	0,608
	Ustrezna upravljalna znanja posloводства/gospodarja	0,641
	Ustvarjalnost in inovativnost posloводства/gospodarja	0,690
	Sposobnost posloводства/gospodarja, da motivira delavce k boljšemu delu	0,712
	Organizacija na splošno	0,702
	Načrtovanje poslovanja	0,745
	Tehnologija na splošno	0,612
	Redno sledenje tehnološkemu napredku in uvajanje najnovejše tehnologije pridelave	0,691
	Pridelovanje pridelkov, ki ustrezajo sortni sestavi, po kateri povprašujejo kupci	0,542
	Skrb za izvrstno kakovost proizvodov	0,600
	Uporaba visoko kakovostne embalaže	0,692
	Z vidika trženja zadosten in ustaljen obseg pridelka	0,489
	Tehnologija pridelave, ki je okolju prijazna	0,617
	Hitro prilagajanje na spremembe v tehnološkem in poslovnem okolju	0,725
	Trženje na splošno	0,707
	Redno spremljanje razmer na trgih (cene, količine in vrste povpraševanja)	0,648
	Načrtovanje prodaje glede na potrebe in želje kupcev in končnih potrošnikov	0,647
	Redno izvajanje meritev zadovoljstva kupcev	0,473
	Redno obveščanje ciljne javnosti o novostih v poslovanju in v ponudbi	0,465
	Sodelovanje s kmetijskimi fakultetami, inštituti in svetovalno službo	0,464
Faktor 2: sredstva (% pojasnjene variance: 13,523)	Zavarovanje sadovnjakov pred točo z mrežo proti toči	0,694
	Namakalni sistem	0,547
	Finančni viri na splošno	0,526
	Zadosten obseg lastnih finančnih sredstev	0,637
	Dostop do potrebnih finančnih virov	0,450
	Dostop do finančnih virov pod ugodnimi pogoji	0,569
	Redna plačila kupcev za dobavljeno blago	0,535
	Ustrezni plačilni pogoji dobaviteljev	0,503
	Delavci na splošno	0,566
	Ustrezna strokovna usposobljenost delavcev	0,600
	Vestnost in natančnost delavcev pri delu	0,679
	Občutek pripadnosti delavcev obratu	0,732
	Smisel delavcev za skupinsko delo	0,635
	Stalni sezonski delavci z izkušnjami v sadjarstvu	0,522
	Pridobljeni ISO standardi	0,490
	Blagovna znamka	0,589
	Zavarovanje premoženja in pridelka	0,414
Fizično zavarovanje pridelka pred ujmami	0,541	
Lastna cena, ki je primerna glede na cene na trgu	0,446	



Slika 3: Skupine sadjarjev po oceni dejavnikov konkurenčnosti

Picture 3: Clusters of the fruit growers according to the factors of competitiveness

### 3.2 Analiza povezanosti tipičnih skupin sadjarjev, razvrščenih po pomembnosti poslovnih ciljev ter zaznavah tržnih razmer in vzvodov ter dejavnikov konkurenčnosti

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

Preglednica 3: Sadjarji po pomembnosti poslovnih ciljev in zaznav tržnih razmer ter vzvodov

Table 3: The fruit growers according to an importance of business aims and perception of market situation and prospects

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

Ciljno orientirani sadjarji dobro razumejo, da je upoštevanje trga oziroma kupca ključnega pomena za poslovno uspešnost. Ciljno dezorientirani sadjarji se glede na pomen, ki ga pripisujejo tržnim razmeram in vzvodom, razvrščajo v skupino pristašev OP (54 %) in v skupino netržno usmerjenih (42 %). Med porazdelitvijo anketiranih sadjarjev po pomembnosti ciljev in pomembnosti tržnih razmer ter vzvodov je statistično značilna ( $\chi^2 = 45,884$ ;  $sp = 2$ ;  $p = 0,00$ ) (Preglednica 3).

### 3.2.2 Sadjarji po poslovnih ciljih in dejavnikih konkurenčnosti

Večina ciljno orientiranih sadjarjev je pri oblikovanju svojih konkurenčnih prednosti podjetniško oziroma menedžersko usmerjenih. Po drugi strani pa se večina ciljno dezorientiranih sadjarjev uvršča v skupino sadjarjev previdnežev, ki so dezorientirani glede vzvodov svoje konkurenčnosti: vsi so jim je enako pomembni.

Preglednica 4: Sadjarji po pomembnosti poslovnih ciljev in dejavnikov konkurenčnosti

Table 4: The fruit growers according to an importance of business aims and factors of competitiveness

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

Zveza med porazdelitvijo anketiranih sadjarjev po pomembnosti ciljev in pomembnosti dejavnikov konkurenčnosti je statistično značilna ( $\chi^2 = 28,163$ ;  $sp = 2$ ;  $p = 0,00$ ) (Preglednica 4).

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

Med sadjarji tradicionalisti, ki vidijo svojo konkurenčnost predvsem v enostavnih dejavnikih konkurence, jih je 62 % naklonjenih organizaciji pridelovalcev, medtem ko jih je 29 % takih, ki bi radi tekmovali na trgu samostojno. Problem, s katerim se bodo pri tem srečali, je ravno v precejevanju enostavnih in podcenjevanju razvitih dejavnikov konkurence. Tudi med sadjarji previdneži jih je organizaciji proizvajalcev prijaznih 60 %, pri tem pa jih dobra tretjina (36 %) podcenjuje vlogo trga. Med pristaši organizacije pridelovalcev je največ sadjarjev tradicionalistov in previdnežev, medtem ko se večina sadjarjev podjetnikov uvršča med pristaše samostojnega, h kupcu usmerjenega tržnega pristopa. Med porazdelitvijo anketiranih sadjarjev po



pomembnosti dejavnikov konkurenčnosti in pomembnosti tržnih razmer in vzvodov je statistično značilna ( $\chi^2 = 37,917$ ;  $sp = 4$ ;  $p = 0,00$ ) (Preglednica 5).

Preglednica 5: Sadjarji po dejavnikih konkurenčnosti in zaznavah tržnih razmer ter vzvodov

Table 5: The fruit growers according to the factors of competitiveness and perception of market situation and prospects

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

#### 4 SKLEP

Z vidika razvojnega potenciala lahko delimo ti. velike slovenske sadjarje v dve veliki skupini. Prva skupina ima dovolj jasno opredeljene cilje, ki jih želi uresničiti s podjetniško in tržno usmerjenim poslovanjem. Teh sadjarjev je dobra tretjina (38 %) in predstavljajo kakovostno razvojno jedro. Ustrezen razvojni potencial kaže tudi 18 % ciljno orientiranih sadjarjev, ki si v primerjavi s prvo skupino želijo več gospodarske varnosti, ki jo iščejo v horizontalnih integracijah.

Drugo skupino sestavljajo sadjarji, ki pri svojem poslovanju niso dovolj osredotočeni. Zato je njihov razvojni potencial bistveno nižji. Vendar se tudi ti ciljno dezorientirani sadjarji delijo v dve značilni podskupini. V prvi podskupini so tisti, ki svojo prihodnost vidijo v združevanju v organizaciji pridelovalcev, kar lahko predstavlja pri tovrstnih horizontalnih integracijah poseben problem. Teh je 21 %. Drugo podskupino sestavljajo zelo podjetni sadjarji - tržni Napoleoni - ki menijo, da lahko preživijo sami, čeprav je analiza pokazala, da so v bistvu netržno usmerjeni. Prihodnost teh sadjarjev, ki jih je 16 %, je negotova. V sadjarstvu lahko tako pričakujemo nadaljnje prestrukturiranje in konsolidacijo, ki pa mora biti ustrezno ciljno in selektivno podprta z kmetijskopolitičnimi ukrepi (davčni menedžment, podpore zavarovanju, nakaznice

za raziskovalno – razvojno in svetovalno delo, itd.), namenjenih predvsem krepitvi propulzivnih sadjarjev.

## 5 VIRI

- Baird K. M., Harrison G. L., Reeve R. C. 2004. Adoption of activity management practices: a note on the extent of adoption and the influence of organizational and cultural factors. *Management Accounting Research*, 15 (4): 383-399.
- Lengnick-Hall C. A., Abdinnour-Helm S. 2004. The role of social and intellectual capital in achieving competitive advantage through enterprise resource planning (ERP) systems. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21 (4): 307-330.
- Majkovič D., Turk J. 2004. Slovenska zunanja trgovina s sadjem. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 545-550.
- Rozman Č., Tojnko S., Turk J. 2004. Simulacijski model za komparativno analizo stroškov sadjarske proizvodnje. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 565-569.
- Štampar F. 2004. Sadjarstvo danes in jutri. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 201-207.
- Tojnko S., Unuk T. 2004. Razvoj integrirane pridelave sadja v Sloveniji. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 31-35.
- Turk J., Rozman Č. 2001. Razvojni vidiki slovenskega sadjarstva pred vstopom v EU. V: Erjavec E. (ur.), Juvančič L. (ur.). Učinki reforme slovenske kmetijske politike. 1. izd. Ljubljana, Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije – DAES: 177-188.
- Turk J., Rozman Č. 2002. A feasibility study of fruit brandy production. *Agricultura (Marib., Print ed.)*, 1, (1): 28-33.
- Udovč A., Brecl B. 2004. Ekonomičnost pridelave in predelave jabolk. V: Hudina, M. (ur.). Zbornik referatov 1. slovenskega sadjarskega kongresa z mednarodno udeležbo, Krško, 24.-26. marec 2004. Ljubljana, Strokovno sadjarsko društvo Slovenije: 557-563.