

Preko povezovanja do urejenega trga sveže zelenjave v Sloveniji

Jože Podgoršek*

Visoka šola za upravljanje podeželja Grm Novo mesto, Sevno 13, 8000 Novo mesto,
Slovenija

joze.podgorsek@vsgrm.unm.si

Povzetek

Raziskovalno vprašanje (RV): Nepovezanost slovenskih pridelovalcev zelenjave se odraža v izrazito podrejenem položaju pri nabavnem in prodajnem trženju. Zato smo raziskavo zastavili z raziskovalnim vprašanjem o možnostih za oblikovanje optimalnega modela povezovanja pridelovalcev.

Namen: Namen raziskave je ugotoviti pripravljenost deležnikov v verigi pridelave zelenjave za medsebojno sodelovanje. Cilj raziskave pa je poiskati optimalni model povezovanja pridelovalcev zelenjave in drugih deležnikov.

Metoda: Do rezultatov smo prišli preko različnih raziskovalnih orodij. Anketne vprašalnike smo obdelali s programom MS Excel in Statgraphic plus 4.0, organizacijski model povezovanja pridelovalcev smo postavljali s sistemsko analizo, primerjalno analizo in metodo večkriterijskega odločanja DEXi, pridobljene rezultate pa preverili še z metodo participativnega raziskovanja.

Rezultati: V raziskavi smo ugotovili, da si predvsem večja kmetijska gospodarstva, ki pridelujejo zelenjavo, želijo intenzivneje sodelovati med sabo. S pomočjo raziskovalnih orodij smo določili optimalno obliko medsebojnega sodelovanja pridelovalcev, in sicer je to gospodarski grozd. Vendar je smiselno postopno organiziranje preko organizacije pridelovalcev zlasti zaradi finančne podpore EU.

Organizacija: Pridobljene konkurenčne prednosti zaradi medsebojnega povezovanja pridelovalcev se bodo izrazile na vsakem kmetijskem gospodarstvu.

Družba: Z izboljšanjem pogojev za trženje zelenjave se bo povečala tudi samooskrba z zelenjavo, kar bo nedvomno povečalo samostojnost družbe in neodvisnost od uvoza hrane od drugod.

Originalnost: Raziskava je podala inovativen pristop k organizaciji optimalnega modela povezovanja pridelovalcev zelenjave.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskava je omejena na sektor zelenjave, za ostale sektorje bi bilo potrebno opraviti novo raziskavo.

Ključne besede: pridelava zelenjave, povezovanje pridelovalcev, model povezovanja, gospodarski grozd, organizacija pridelovalcev.

1 Uvod

Slovenski tržni pridelovalci sveže zelenjave v Sloveniji nastopajo samostojno na in so sistemsko nepovezani. Zaradi strukture kmetijskih gospodarstev in majhnih kmetij, kjer v Sloveniji povprečno velika slovenska kmetija obsega zgolj 6,6 ha (Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo, 2016, str. 1) ter posledično nizkih količin pridelanih vrtnin so izpostavljeni močnim tržnim tveganjem. Njihova izpostavljenost na trgu se kaže tudi z nizko pogajalsko močjo pri prodaji pridelkov. Prav tako so pridelovalci zaradi nepovezanosti slabi pogajalci pri nabavnem trženju in plačujejo repromateriale po previsoki ceni. Tako so v študiji dr. Stane Kavčič in sod. (2010, str. 6) izračunali, da na letnem nivoju slovenski pridelovalci hrane zaradi nepovezanosti pri nabavnem in prodajnem trženju izgubijo med 30 in 40 mio EUR.

* Korespondenčni avtor.

Z raziskavo smo poiskali optimalni model organiziranja tržnih pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji. Z oblikovanjem optimalnega organizacijskega modela želimo razviti model tudi v realnem sektorju, saj ocenjujemo, da je projekt izvedljiv. Pri izvedljivosti pa pričakujemo določene omejitve in smo poskusili poiskati tudi optimalno pot do oblikovanja končne organizacijske strukture ob zavedanju, da vmesne oblike niso optimalne oblike sodelovanja.

Z raziskavo smo želeli preveriti delovno hipotezo, ki trdi, da za udeležence na tržni poti sveže zelenjave lahko oblikujemo enoten model organiziranja tržnih pridelovalcev.

2 Teoretična izhodišča

V Sloveniji se je s kmetijstvom v letu 2013 ukvarjalo 72.377 kmetijskih gospodarstev. Povprečna površina kmetijskih zemljišč v uporabo je bilo 6,6 ha na kmetijsko gospodarstvo. Panoga je leta 2014 dosegla povprečni faktorski dohodek na zaposlenega v višini 5.994,00 EUR. Delež bruto dodane vrednosti kmetijstva v BDP je bilo istega leta 1,3 % (Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo, 2016, str. 1). Že tako nespodbudni podatki na področju kmetijske pridelave in reje so še slabši na ožjem področju, kot je pridelava sveže zelenjave. Iz Popisa tržnega vrtnarstva iz leta 2010 (Plešivčnik, 2012, str. 1) je razvidno, da je površina, namenjena za tržno pridelavo zelenjadnic, v letu 2010 obsegala 1.216 ha oziroma le 0,3 % vseh kmetijskih zemljišč v uporabi. V istem letu je bilo v Sloveniji 1.192 pridelovalcev, iz česar izhaja, da je en pridelovalec prideloval zelenjavo na povprečno 1,02 ha kmetijskih zemljišč. Le dobrih 5 % pridelave zelenjadnic je potekalo v zaščitelih prostorih (rastlinjakih, steklenjakih)..

V Sloveniji smo v letu 2015 pridelali 92.500 t zelenjave, kar predstavlja le 38,7 % glede na potrošnjo (v letu 2015 smo v Sloveniji potrošili 238.900 t zelenjave). Takšno količino zelenjave pridelali okoli 1.400 pridelovalcev (Gale, 2016, str. 1). Le peščica pridelovalcev je zbrana okoli povezovalcev odkupa in prodaje sveže zelenjave. Po internih podatkih slovenskih kmetijskih zadrug se z organizacijo pridelovalcev ter posledično organizirano prodajo resno ukvarjajo le tri slovenske zadruge, in sicer KZ Krka Novo mesto, KZ Agraria Koper in KZ Ptuj. Vse tri zadruge uspejo organizirano prodati le okoli 10.000 t sveže zelenjave, medtem ko se vsa ostala zelenjava proda individualno neposredno od pridelovalcev. To pomeni, da se le dobrih 10 % zelenjave proda po principu združene in deloma organizirane pridelave, vse ostalo pa organizirajo, pridelajo in tržijo posamezni pridelovalci sami. Resda je med njimi tudi nekaj velikih pridelovalcev z letno količino pridelane zelenjave preko 1.000 t, vendar glede na potrošnjo še vedno lahko trdimo, da so to manjši ponudniki sveže zelenjave.

Zaradi opisane strukture pridelave zelenjave se panoga še vedno sooča z nekaterimi ključnimi izzivi, ki se izražajo v povsem neregulirani pridelavi in torej tudi ponudbi sveže zelenjave, majhni količini kakovostno poenotene ponudbe, izrazitimi sezonskimi viški in težave pri prodaji kljub izrazito slabi samooskrbi. Zaradi pomanjkanja razvojnih pobud številni slovenski raziskovalci ugotavljajo, da je to panoga, ki je izrazito razdrobljena in ki je obtičala (Bavec in sod., 2003, str. 28; Osvald, 2002, str. 8; Škerbot, 2002.). Praktično nič en napredek

se kaže predvsem v deležu organizirane prodaje zelenjave preko slovenskih zadrug, saj v tem delu v zadnjih desetih letih ni nikakršnega napredka. Že leta 1999 (Topolnik in Popovič, 2005, str. 34) smo imeli praktično enak odstotek prodane zelenjave preko zadrug kot ga beležimo sedaj.

Spremembe v načinu trženja, promocije in vstop na globalni trg zahteva povečanje vrednosti pridelave (predelava, dodelava, pakiranje), razvoj prepoznanih blagovnih znamk s povečano ponudbo sveže zelenjave in večje kapitalske vložke (Karlson, 2005, str. 14). Tega preskoka pa iz sedaj razdrobljene pridelave in ponudbe ne morejo narediti posamezni pridelovalci, temveč se bo napredek zgodil le s procesom povezovanja v različne organizacijske oblike. Na področju kmetijstva so poznani različni organizacijski modeli, kot so kmetijske zadruge, organizacije pridelovalcev in konzorciji. Če pa pogledamo organizacijske modele tudi izven panoge, pa tem modelom lahko dodamo še gospodarski grozd kot najbolj kompleksen organizacijski model. S povezovanjem in združevanjem moči pridelovalci praviloma pridobijo, saj lažje dosegajo ekonomijo obsega in izbora, povečajo konkurenčnost na domačih in mednarodnih trgih, spodbujajo inovativnost in komercializacijo novih proizvodov, vstopajo na nove trge, zmanjšujejo stroške in tveganja, izkoriščajo geografske razlike in postanejo sposobni zadovoljevati zahteve velikih kupcev (Porter, 1998, str. 82).

Ena najstarejših oblik povezovanja primarnih pridelovalcev so kmetijske zadruge. Glavni namen zadrug je pomoč udeležencem na trgu pri korekciji tržnih neuspehov. Ti tržni neuspehi so lahko pri prodaji svojih pridelkov ali pri nabavi repromateriala. Z združevanjem nabave in prodaje lahko posamezni udeleženci na trgu pridobijo ekonomske prednosti, ki jih s samostojnim delovanjem ne morejo (Karlson, 2005, str. 28; Ortman in King, 2007). Za zadruge velja organizacijska posebnost, namreč lastniki zadrug so hkrati tudi poslovni partnerji (uporabniki) in nadzorniki. Zadrugo lahko ustanovijo najmanj trije ustanovitelji, ki ob ustanovitvi sprejmejo zadružna načela in volijo ostale strukture, kot so upravni odbor, predsednika zadruge in nadzorni odbor (Zakon o zadrugah, 1992, str. 2). Za zadruge so značilna temeljna zadružna načela, ki so prostovoljnost članstva, načelo solidarne demokracije, načelo gospodarske solidarnosti in načelo pokrivanja stroškov. Torej, v tradicionalnih zadrugah je zelo pomemben kolektivni karakter članov. Vendar pa se že pojavljajo novi modeli zadružništva. Poznan je t.i. NGC model. Osnova tega je zaprto članstvo in tradicionalna pravičnost. Z zaprtim članstvom se morebitne negativne kolektivne karakteristike zmanjšajo ali celo izničijo (Kalogeras in sod., 2013, str. 92).

Novejši model povezovanja pridelovalcev je organizacija pridelovalcev. Organizacijo pridelovalcev lahko ustanovi najmanj 5 članov, ki prodaja svoje pridelke preko tega modela povezovanja. Organizacijo pridelovalcev ustanovijo pridelovalci z namenom skupnega trženja pridelkov, organiziranja pridelave glede na povpraševanje in uvajanje novih stroškovno ugodnih tehnologij. Torej, bistvena prednost organizacij pridelovalcev je usklajevanje ponudbe svojih članov s povpraševanjem na trgu (Uredba o ureditvi trga s svežim sadjem in zelenjavo, 2004, str. 2515).

Model z bolj ohlapnim povezovanjem partnerjev je konzorcij. Konzorcij nastane s povezovanjem sorodnih ali zelo različnih podjetij z vsaj enim skupnim interesom. Partnerji praviloma med sabo sklenejo sporazum o strateškem partnerstvu. Cilj sodelovanja je predvsem doseganje večje konkurenčne prednosti pri nabavnem in prodajnem trženju in uporabi informacij. Konzorcijsko sodelovanje partnerjev je pogost konstruktiven odgovor na tržne pritiske dobaviteljev in kupcev, istočasno pa tudi učinkovit poskus racionalizacije porabe vse nižjih finančnih virov ob uspešnem prizadevanju za zagotavljanje vseh uporabnikov potrebnih virov (Kanič, 2006, str. 1).

Ena izmed potencialnih oblik povezovanja slovenskih kmetijskih gospodarstev, ki so v evropskem merilu manjše gospodarske enote, so grozdi. S povezovanjem v grozde imajo partnerji boljši dostop do informacij, tehnologij, dobaviteljev znanja in produktov. Praviloma prihaja do hitrejšega prenosa znanja v prakso in obratno. Grozdi so dobra poslovna orodja, ki jih mala in srednja podjetja lahko izkoristijo za prodor na globalni trg. V grozde se praviloma vključujejo različni akterji, kot so pridelovalci, ponudniki repromateriala, razvijalci znanja in vektorji znanja, odjemalci končnih produktov in druge podporne inštitucije (zbornice, zveze ipd.). V grozdih partnerji sodelujejo in hkrati konkurirajo, s čimer generirajo razvoj. Ideja grozda je združitev sil v en velik model, ki predstavlja nepredstavljivo konkurenco posamezniku in se lahko širi na mednarodne trge. Bistvena prednost pred ostalimi modeli povezovanja pa je hiter in učinkovit prenos znanja, visoka specializacija posameznih članov in s tem učinkovito zniževanje stroškov posameznika. Partnerji v takšni povezavi izgubijo del samostojnosti, vendar pa pridobijo bistvene konkurenčne prednosti (Galvez-Nogalez, 2010, str. 3 in 61).

Številni agrarni ekonomisti vidijo rešitve za utrditev posameznih panog znotraj kmetijstva v povečevanju sodelovanja med primarnimi pridelovalci. Nucera in sod. (2016, str. 112) so v študiji pri pridelovalcih radiča ugotovili evidentne prednosti sodelovanja v organizaciji pridelovalcev, ki se kažejo kot bistveno večje koristi v primerjavi z individualnim trženjem. Ugotovili so, da povezani pridelovalci lahko ponovno dobičkonosno pridelujejo to vrtnino, s katero učinkovito oskrbujejo verige preskrbe s hrano. Poleg organizacije pridelovalcev so pomembni povezovalci primarne kmetijske pridelave tudi kmetijske zadruge. Bijman, J. in Iliopoulus, C (2014, str. 505) poudarjata, da so kmetijske zadruge lahko učinkovite le ob uvajanju treh ključnih dejavnikov uspešnosti, in sicer politike, strategije in notranje organizacije. Zadruge so ena najstarejših oblik sodelovanja pridelovalcev, zato je posodabljanje organizacijske strukture nujno potrebno. Ne glede nato, da imajo vse zadruge v državah članicah EU enaka temeljna načela, pa se združništvo v državah članicah razvija različno in ima temu primerno tudi različno vlogo. Bijman in sod. (2012, str. 1) so se pri analizi vpliva zadrug na verigo preskrbe s hrano osredotočili na tržni delež, ki ga imajo zadruge v posamezni državi glede na celoten promet s hrano. Ugotovili so, da imajo največji skupni tržni delež (preko 50 % prodane primarne pridelave je preko zadrug) zadruge v skandinavskih državah (Danska, Finska, Švedska), v Irski, na Nizozemskem, v Franciji in Avstriji. V drugih državah je tržni pomen zadrug bistveno manjši, najmanjši pa na Poljskem,

Slovaškem in na Madžarskem. Za nekdanje socialistične države je značilno, da imajo zadruga povprečno manjši tržni delež. V teh postsocialističnih državah so morale zadruga skozi preoblikovanje in procese institucionalnih sprememb. Hagedorn (2014, str. 1) je pri analizi zadrug na Poljskem, Madžarskem, Slovaškem in v Litvi, Bolgariji in Vzhodni Nemčiji ugotovil tudi za Slovenijo značilno zapuščino socializma, in sicer splošno nezaupanje v kakršne koli oblike sodelovanja in nezaupanje med člani. Zato je v teh državah težko vzpostaviti nove oblike sodelovanja in upravljanja, četudi bi takšno ukrepanje pospeševala država.

Na podlagi vseh zbranih podatkov želimo v nadaljevanju poiskati optimalni model pridelovalcev zelenjave v Sloveniji in tudi optimalen način za doseganje zelenega stanja.

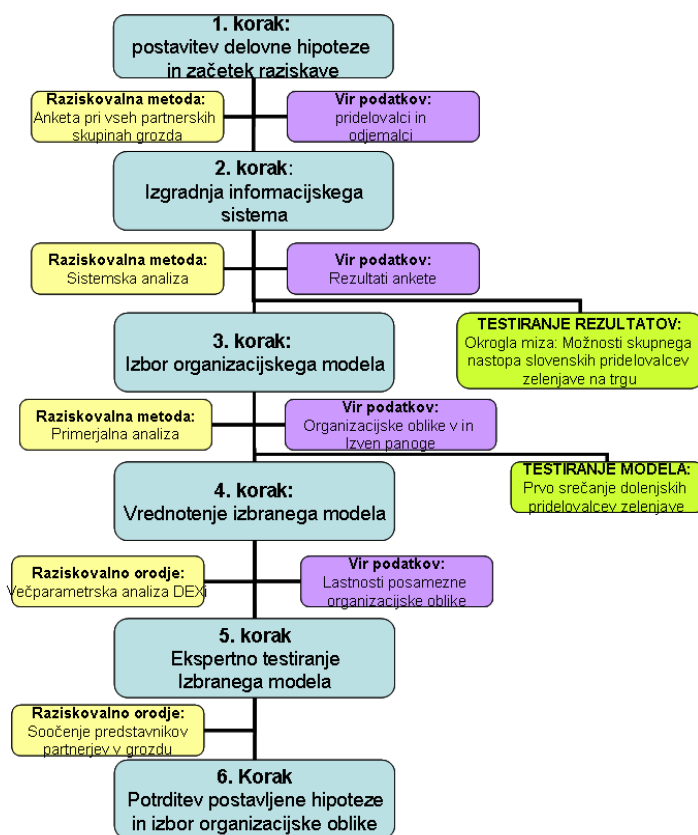
3 Metoda

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

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

Potrebne vhodne podatke za oblikovanje modela smo pridobili s pomočjo ankete in strukturiranih intervjujev.

Izbor organizacijske oblike in postavitev modela organiziranja tržnih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji smo opravili z načrtnim in postopnim raziskovanjem problema. Pri tem smo vmesna dognanja potrjevali z navedenimi orodji in metodami in šele po potrditvi vmesnih domnev nadaljevali z raziskavo. Celotna raziskava je potekala v letih od 2007 do 2009. Potek raziskave je potekal skladno s shemo na sliki 1.



Slika 1: Shema poteka raziskave

Model gospodarskega grozda kot optimalni model povezovanja tržnih pridelovalcev zelenjave v Sloveniji smo izbrali preko sistemske analize in primerjalne analize ter ga sproti ustrezno preverjali in usklajevali s potencialnimi partnerji grozda. Za začetek raziskave smo po pošti poslali anketo pridelovalcem zelenjave, s katero smo pridobili podatke za potrebe kasnejših analiz, zlasti sistemske analize. Anketni vprašalnik smo poslali vzorcu pridelovalcev zelenjave, ki smo jih predhodno rangirali po površini kmetijskih zemljišč v uporabi (nad 5 ha – 34 pridelovalcev, od 1 do 5 ha – 178 pridelovalcev in pod 1 ha – 1381 pridelovalcev). Podatke o pridelovalcih smo pridobili na KGZS, KZ Krka in prodajalcu repromateriala in so zaupne narave in neobjavljene v uradnih dokumentih. Po metodi naključnih števil smo izbrali vzorec 500 pridelovalcev z enakimi deleži po velikostnih razredih. Na takšen način smo prejeli 119 izpolnjenih anketnih vprašalnikov, pri čemur so v večjem relativnem deležu odgovarjali večji pridelovalci kot najmanjši.

V analizo smo vključili tudi vse ostale partnerje, ki bi potencialno lahko predstavljali partnerje gospodarskega grozda kot ene od potencialne oblike organizacijskega modela. Z odjemalci zelenjave (kupci) smo opravili participativno raziskovanje, v katero smo vključili tri velike trgovske verige (skupno pokrivajo večinski delež prodaje v Sloveniji), dva predstavnike predelovalne industrije in predstavnika manjših trgovcev sveže zelenjave na veletržnici. Poleg tega smo preko po pošti poslanega vprašalnika anketirali tudi razvojne in raziskovalne inštitucije (Konzorcij biotehniških šol, višje šole in fakultete, Kmetijski inštitut Slovenije in posamezni kmetijsko gozdarski zavodi po Sloveniji). Odziv teh inštitucij je bil odličen, saj smo prejeli vrnjene vse poslane vprašalnike. Prav tako smo preko poštne ankete

anketirali tudi ponudnike repromateriala, od katerih smo prejeli vse v celoti izpolnjene vprašalnike.

Vrednotenje kvantitativnih podatkov smo opravili s pomočjo programskih paketov Statgraphic plus 4.0 in Microsoft Excell, večkriterijsko analizo pa z uporabo programa DEXi. Program je eden izmed programov za obdelavo nenumeričnih podatkov z mehkim pristopom. Pri tej metodi je potrebno enako kot pri AHP metodi (sorodna metoda s podobnim potekom analize) najprej določiti uteži posameznih kriterijev, ki na koncu analize odločujoče vplivajo na rešitve (Usenik in Vidiček, 2016, str. 85, Kozjek in sod., 2007, str. 65 - 74). Podatke smo večkrat navzkrižno vrednotili, s čimer smo povečali zanesljivost rezultatov. Za potrebe sistemske analize smo z anketo pridobljene podatke vrednotili s pomočjo programa MS Excel in Statgraphic plus 4.0. Obdelane podatke smo vključili v sistemsko analizo in oblikovali prvi predlog optimalnega modela povezovanja. Nato smo obstoječi predlog primerjali z ostalimi organizacijskimi modeli s pomočjo primerjalne analize, pri čemur smo primerjali sledeče organizacijske modele:

- samostojni pridelovalec,
- kmetijska zadruga,
- organizacija pridelovalcev,
- konzorcij,
- gospodarski grozd.

Izbran model po metodi primerjalne analize smo ponovno analizirali s programom DEXi, pri čemur smo sledili cilju, da ne želimo zgolj posnemati primere praks, temveč smo določili kriterije, ki odločujoče vplivajo na izbiro modela organiziranja. Pri slednji analizi smo ocenjevanja glavne postavljene kriterije in njihove parametre.

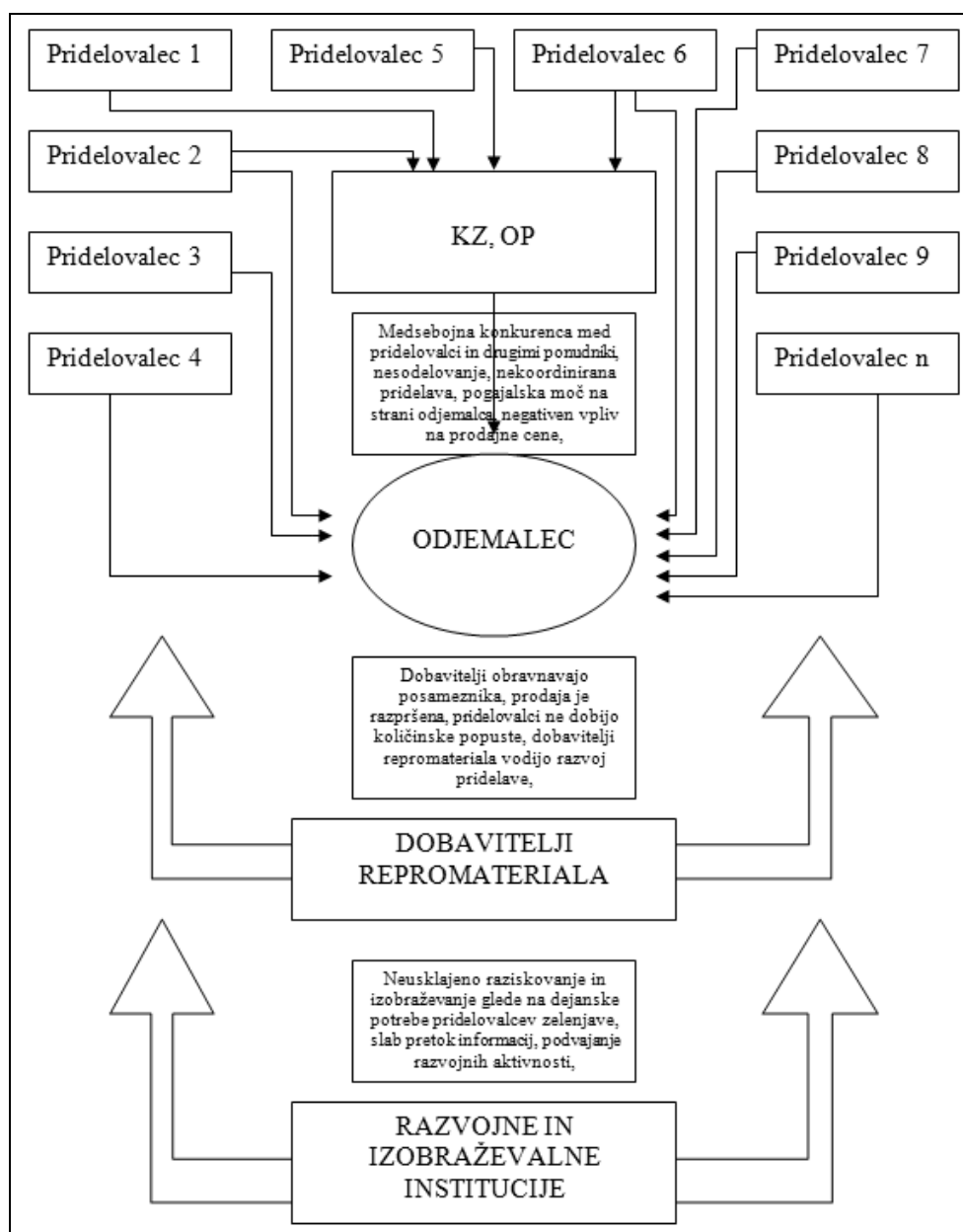
Po uporabi do sedaj navedenih metod vrednotenja smo optimalen organizacijski model ponovno vrednotili po metodi DEXi, pri čemer smo iskali pomen posameznega kriterija za medsebojno sodelovanje pridelovalcev. Uteži posameznim kriterijem smo določili na podlagi druge ankete pri pridelovalcih zelenjave, ki smo jo opravili po enakem ključu kot prvo. Po tej anketi smo določili uteži kriterijem ocenjevanja.

Ves čas oblikovanja optimalnega modela povezovanja smo preverjali model po metodi participativnega raziskovanja v obliki soočenj. V ta namen smo organizirali 3 soočenja s predstavniki pridelovalcev, strokovnjakov in kupcev.

4 Rezultati

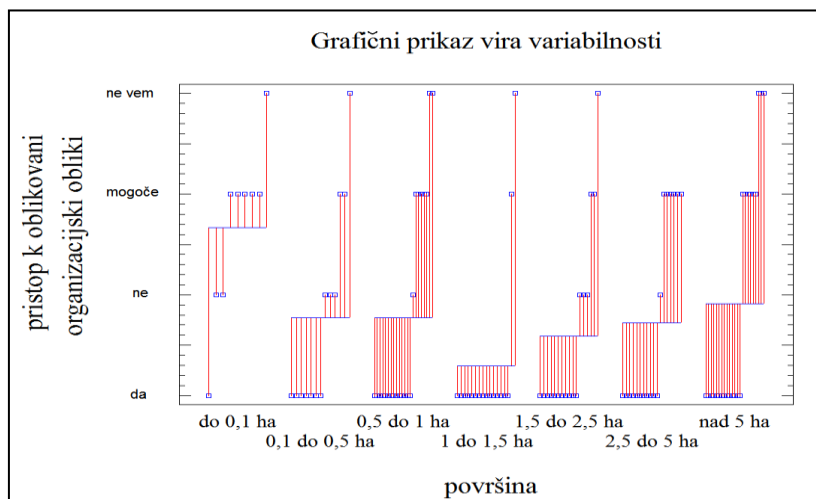
4.1 Obstoječi model sodelovanja pridelovalcev zelenjave

Na podlagi analize obstoječega trga sveže zelenjave v Sloveniji smo oblikovali model obstoječe organizacijske sheme, ki kaže na precej pomanjkljivosti zlasti za pridelovalce. Model je predstavljen v sliki 2.



Slika 2: Obstoječa organizacijska shema pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji

Pridelovalci so v raziskavi pokazali veliko pripravljenost za oblikovanje organizacijskega modela in sodelovanje v optimalni organizacijski obliki. Pri tem zlasti izstopajo veliki in srednji pridelovalci, ki imajo večji poslovni interes s svojo pridelavo, kar kaže slika 3.



Slika 3: Pristop k oblikovani organizacijski obliki pridelovalcev zelenjave glede na velikost pridelovalne površine

Pri analizi rezultatov anket se je ponovno potrdilo dejstvo, da le 44,57 % pridelovalcev zelenjave sklene dogovor o odkupu pred začetkom sezone, medtem ko ostali le občasno (22,83 %) oziroma nikoli (28,26 %). 4,35 % pridelovalcev nima stalnih kupcev. Tako slab odstotek dogovorjene pridelave čudi tudi zato, ker si trgovske verige vendarle želijo sodelovati s stalnimi dobavitelji, kar so potrdili v raziskavi. Prav tako kupci zelenjave podpirajo idejo o oblikovanju modela povezovanja pridelovalcev zelenjave, saj se jim s tem zmanjšajo stroški nabave in poveča stabilnost ponudbe.

Sodelovanje v modelu povezovanja pridelovalcev zelenjave so potrdile tudi razvojno raziskovalne inštitucije in ponudniki repromateriala.

4.2 Rezultati analiz

4.2.1 Primerjalna analiza

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

1. najboljše notranje prakse:
 - a. kmetijska zadruga,
 - b. organizacija pridelovalcev,
2. najboljše prakse v panogi na širšem geografskem območju:
 - a. konzorcij,
3. primere dobre prakse v drugih panogah:
 - a. gospodarski grozd.

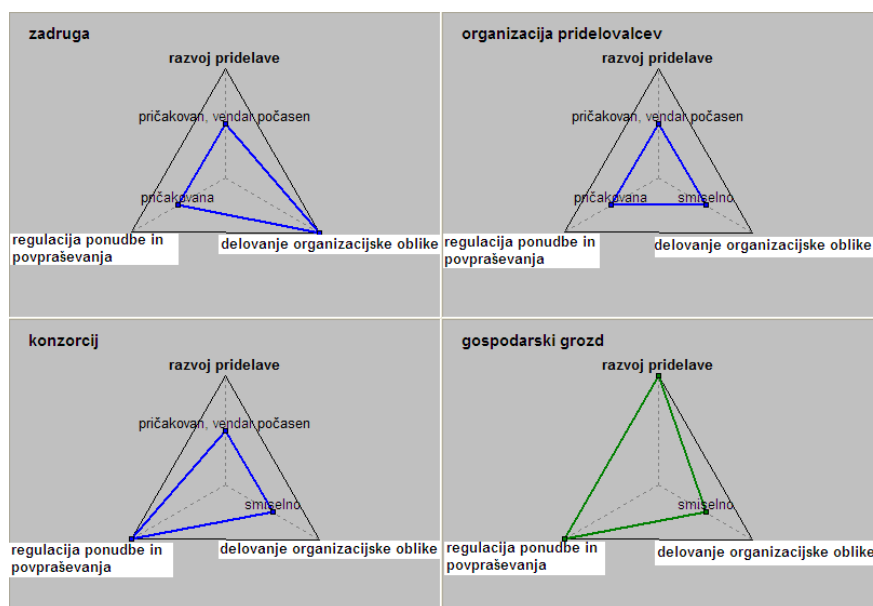
Na podlagi primerjalne analize dobrih praks v kmetijski in drugih panogah se grozdenje kaže kot primerna oblika za slovenske pridelovalne razmere in tržne pogoje, ki vladajo na trgu sveže zelenjave v Sloveniji (liberalizacija trga, konkurenčno oblikovanje cen glede na ponudbo in povpraševanje).

4.2.2 Večkriterijsko odločanje s pomočjo programa DEXi

Pri tej analizi nas je zanimala ocena pričakovanega pozitivnega učinka posamezne organizacijske oblike na tržne prednosti pridelovalcev in drugih partnerjev. K zadrugi, organizaciji pridelovalcev in konzorciju kot že uveljavljenimi oblikami sodelovanja in povezovanja smo dodali še gospodarski grozd kot s primerjalno analizo izbran organizacijski model. Z metodo večkriterijskega odločanja smo vrednotili posamezne organizacijske oblike po sledečih kriterijih:

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

Metoda večkriterijske analize potrjuje izbor gospodarskega grozda kot s primerjalno analizo izbranega optimalnega modela. Pri tem se kažejo pričakovani visoki stroški delovanja grozda kot edina slabost izbrane organizacijske oblike. Vendar so pridelovalci skupno pripravljeni prispevati zadosten del svojih prihodkov za delovanje organizacijske oblike (iz analize rezultatov ankete pridelovalcev smo potrdili domnevo, da je večina pridelovalcev pripravljena nameniti del prihodkov za delovanje organizacijskega modela, saj je kar preko 40 % pridelovalcev pripravljenih nameniti za pokrivanje stroškov 2 % ali več glede na letno realizacijo prodaje zelenjave preko te organizacijske oblike). Kljub tej slabosti je izbran model organiziranja primeren, kar kaže slika 4.



Slika 4: Ocena posamezne organizacijske oblike glede na ocenjene kriterije

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

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

Da so to ključni akterji pri oblikovanju gospodarskega grozda navaja tudi Sölvell in sod. (2003, str. 18), ki v svoji analizi postavlja koncept grozda kot institucije sodelovanja, kot je prikazano na sliki 5.

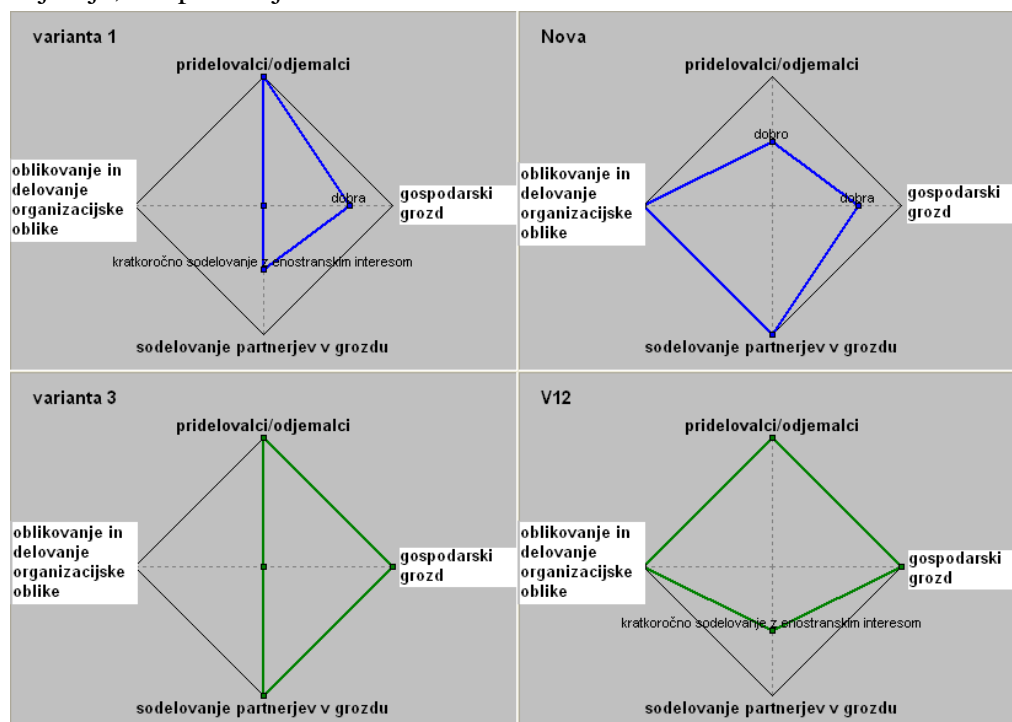


Slika 5: Prikaz ključnih akterjev pri razvoju grozda (Sölvell in sod., 2003, str. 18)

4.2.3 Vrednotenje kriterijev gospodarskega grozda

Izbran organizacijski model povezovanja pridelovalcev zelenjave smo ponovno vrednotili s programom DEXi in pri pridelovalcih in strokovnjakih te kmetijske panoge. Model smo predstavili obema skupinama, ki sta ga kritično pregledali in podali mnenja in pripombe.

Pridelovalci so dali največji poudarek medsebojnemu sodelovanju z odjemalci. V kolikor tega sodelovanja ne bo, potem bo izbran model organiziranja napačen in bi bil verjetno boljši drug model, kot je zadruga, pri katerem se pridelovalci ne srečujejo s končnim odjemalcem, temveč le s posrednikom. Pri vrednotenju modela se pomembnost omenjenega kriterija vidi v tem, da je ocena gospodarskega grozda vedno slabša v primeru, ko ta kriterij ni ocenjen najbolje, kar prikazuje slika 6.



Slika 6: Ocena modela organiziranja glede na ocenjene kriterije

Za vrednotenje posameznih variant in občutljivost izbranega modela smo pripravili simulacijo štirih različnih variant in spremljali občutljivost. Pri varianti 1 smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: slabo
- sodelovanje partnerjev v grozdu: kratkoročno sodelovanje z enostranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: odlično

Izmed vseh treh kriterijev je najbolje ocenjen zgolj kriterij »medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci«.

Pri varianti Nova smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: dobro
- sodelovanje partnerjev v grozdu: dolgoročno sodelovanje z obojestranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: dobro

Pri tej varianti smo najboljše ocenili dva kriterija, le kriterij »medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci« je bil slabše ocenjen.

Pri varianti 3 smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: slabo
- sodelovanje partnerjev v grozdu: dolgoročno sodelovanje z obojestranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: odlično

Pri tej varianti smo najboljše ocenili dva kriterija, le kriterij »oblikovanje in delovanje organizacijske oblike« je bil slabše ocenjen.

Pri varianti V12 smo predpostavili sledeče nivoje posameznih kriterijev grozda:

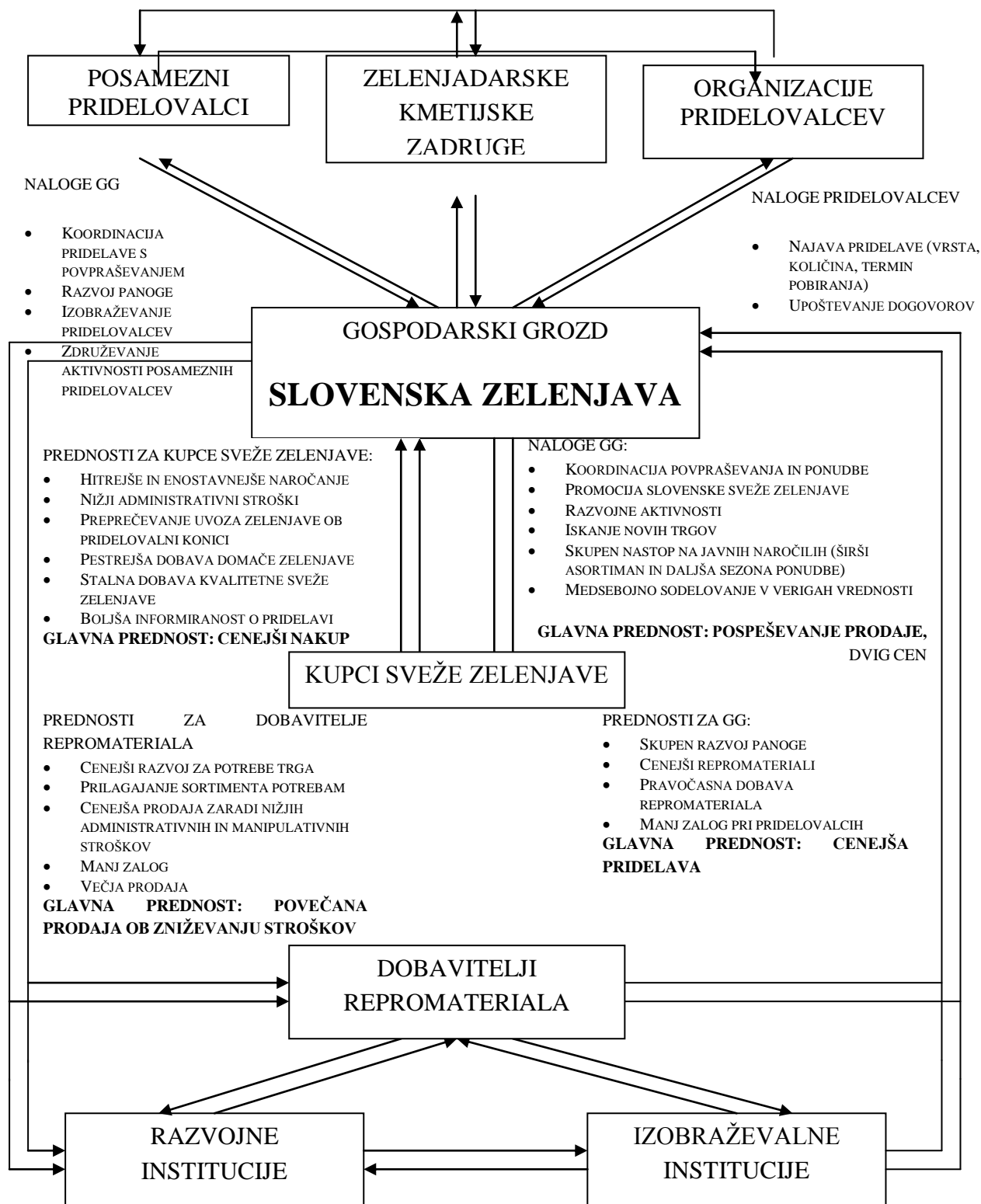
- oblikovanje in delovanje organizacijske oblike: dobro
- sodelovanje partnerjev v grozdu: kratkoročno sodelovanje z enostranskim interesom
- medsebojno sodelovanje pridelovalcev z odjemalci: odlično

Pri tej varianti smo najboljše ocenili dva kriterija, le kriterij »sodelovanje partnerjev v grozdu« je bil slabše ocenjen.

Pri varianti »nova« je model gospodarskega grozda ocenjen slabše kljub temu, da je slabše ocenjen zgolj kriterij »ocena medsebojnega sodelovanja«, vsi ostali kriteriji so ocenjeni odlično. Model pa je dobil odlično oceno kljub slabši oceni za kriterij »oblikovanje in delovanje gospodarskega grozda« (varianta 3) in kriterij »sodelovanje ostalih partnerjev v grozdu« (varianta V12). Varianta 1 nam potrjuje pomembnost kriterija »ocena medsebojnega sodelovanja«, saj je model gospodarskega grozda pri večkriterijskem ocenjevanju dobil oceno »dobro« pri le enem najboljše ocenjenem kriteriju, in sicer kriteriju »ocena medsebojnega sodelovanja«, pri čemer sta ostala dva kriterija ocenjena slabše.

4.3 Oblikovan model povezovanja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji

S pomočjo sistemske analize pridobljenih podatkov, ocene primerjalne analize in metodo večkriterijske analize ter izkazani veliki pripravljenosti vseh predvidenih partnerskih skupin v gospodarskem grozdu lahko postavimo osnovni koncept modela organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji, ki je prikazan na sliki 7.



Slika 7: Koncept modela organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji v gospodarski grozd Slovenska zelenjava

5 Razprava

Pri koncipiranju tako kompleksnega organizacijskega modela smo upoštevali nekatera pravila za oblikovanje, ki jih v svojih študijah navaja tudi Porter (1998):

1. **Generalna veljavnost:** Razvoj organizacijskega modela zahteva generalno veljavnost v predmetnem in časovnem oziru. To pomeni, da morajo biti razvite in uporabljene metode, katerih cilj je razvoj zaprtega, v sebi neprotislovnega informacijskega sistema, ki ga je mogoče sistematično dalje razvijati.
2. **Integrirane rešitve:** Integracija pomeni ločitev podatkovnega sistema od sistema modularnih uporabnih programov in aplikacijskih programov. Integracijo dosežemo z banko podatkov in ne z uporabnim programom.
3. **Enotno strukturiranje:** To predstavlja ločitev in posebno obravnavanje procesov obdelave podatkov, ki logično ne sovpadajo. Delovna področja morajo biti med seboj tako povezana, da pride do avtomatičnih določitev in da so podatki vsestransko obdelani.
4. **Modularnost:** Informacijski sistem nekega organizacijskega modela je kompleksen. To sledi iz množice uporabno tipičnih procesov, funkcij in aktivnosti, ki jih moramo reševati. Zaradi tega je nemogoče reševati enovito in istočasno celotni sistem, s čimer utemeljujemo modularnost sistema. Modularnost se pri tem navezuje na segmentiranje celotnega informacijskega sistema v pregledne in kratkoročne realizirajoče delne projekte z ustrežno orientacijo koristi uporabnika.
5. **Fleksibilnost:** Pri tem razumemo zmožnost prilagajanja sistema glede na spreminjajoče se karakteristike podatkov.

Izbran organizacijski model – model gospodarskega grozda ustreza Porterjevim kriterijem. Model je veljaven v predmetnem oziru, kar dokazujejo pozitivna mnenja vseh z grozdom povezanih partnerjev. Sistem grozdenja v samem bistvu omogoča razvoj sistematično razvijajočega informacijskega sistema. Informacijski sistem, ki ga predpostavljamo za obvladovanje najpomembnejših funkcij grozda, je namenjen povečevanju konkurenčnih prednosti udeleženih partnerjev in ne išče prednosti ene skupine na račun druge skupine partnerjev.

Vendar pa je izgradnja gospodarskega grozda kot optimalnega modela sodelovanja pridelovalcev zelenjave z ostalimi partnerji izredno kompleksen proces. Zaradi tega je pred oblikovanjem smotrno razmišljati o manj kompleksnih povezavah, ki bodo sčasoma prerasla v gospodarski grozd.

V Sloveniji imamo že precej razvit združni sistem, ki bi ga bilo smiselno intenzivirati k večjemu povezovanju primarnih pridelovalcev. V letu 2015 je bilo v Sloveniji registriranih 87 zadrug z dejavnostjo kmetijstvo, lov, gozdarstvo in ribištvo. Pretežni del kmetijskih in gozdarskih zadrug (65 zadrug) je prostovoljno včlanjenih v Zadružno zvezo Slovenije in te zadruge imajo 13.715 članov ter 2.615 zaposlenih. Zadruge so enakomerno razporejene po celotni Sloveniji, največ jih je v Ljubljanski (9 zadrug), Celjski (8 zadrug) in Štajerski (8

zadruge) regiji. Temeljni dejavnosti kmetijskih zadrug v Sloveniji sta odkup in prodaja kmetijskih proizvodov (predelanih ali nepredelanih) in oskrba kmetov z reprodukcijskim materialom za kmetijstvo (gnojila, krmila, semenski material, sredstva za varstvo rastlin idr.) (Zadružna zveza Slovenije, 2016). Zaradi tako razvitega združnega sistema in tudi združnih trgovin je obstoječ sistem dober model povezovanja, ki bi ga bilo treba nadgraditi s konceptom kratkih verig preskrbe s hrano in v združne trgovine pospešeno uvajati pridelke kmetij.

V državah članicah EU pa se že od prejšnje finančne perspektive (od leta 2007 do leta 2013) intenzivno promovirajo organizacije pridelovalcev, za ustanovitev katerih EU celo namenja finančno pomoč. V državah članicah se ta organizacijski model intenzivno razvija in preko tega modela pridelovalci zelenjave in sadja prodajo večino svojega pridelka. Za kmetijsko najbolj razvite države velja, da beležijo nad 50 % delež prodane zelenjave in sadja preko organizacije pridelovalcev ali v manjšem deležu preko skupin pridelovalcev. Pri tem zlasti izstopa Nizozemska s kar 96 % deležem prodane zelenjave in sadja preko organizacij pridelovalcev. Sledijo Belgija, Irska, Češka, Švedska, Nemčija, Danska, Španija in Italija (slednja beleži okoli 48 % delež prodane zelenjave in sadja preko organizacij pridelovalcev). Povprečno se v EU 27 proda preko organiziranih oblik okoli 43 % vse zelenjave in sadja. V letu 2010 je bilo v UE 27 registrirani 1.599 organizacij pridelovalcev, v katere je bilo vključenih 411.400 kmetijskih gospodarstev. Tako število organizacij pridelovalcev kot število kmetijskih gospodarstev, vključenih v ta model povezovanja, naraščata in kažeta konstanten trend rasti. Ne glede na trende v EU 27 pa je Slovenija še vedno ena redkih držav članic brez registrirane organizacije pridelovalcev (Bijman, 2015, str. 6 - 11). Zato v tem delu ocenjujemo neizrabljeno priložnost tudi za pridobivanje morebitnih novih finančnih sredstev mimo Programa razvoja podeželja. Organizacija pridelovalcev (v nadaljevanju OP) namreč ustanovi operativni sklad, ki se uporablja za financiranje operativnih programov OP. Operativni sklad se financira preko finančnih prispevkov članov OP ali same OP, finančna pomoč Unije pa je enaka znesku dejansko plačanih finančnih prispevkov OP in znaša največ 50 % dejansko nastalih izdatkov oziroma največ 4,1 % vrednosti tržne proizvodnje članov OP. Finančna pomoč Unije se odvija preko I. stebra Skupne kmetijske politike, medtem ko je program razvoja podeželja v II. stebri. Torej, pri ustanavljanju organizacij pridelovalcev lahko črpamo povsem nov finančni vir, s katerim ne konkuriramo viru za izvajanje programa razvoja podeželja (subvencije, investicije, izobraževanje in usposabljanje idr.) (Marjetič Žnider, 2015, str. 5).

Na podlagi raziskave in dejstev o možnostih financiranja ustanovitve organizacije pridelovalcev v sektorju zelenjave ocenjujemo, da je optimalno, da se čim prej pristopi k ustanovitvi organizacije pridelovalcev, ki se kasneje preoblikuje v gospodarski grozd. In tudi tukaj velja opozoriti, da ne smemo ustanoviti preveliko število organizacij pridelovalcev, saj bi s tem izničili prednosti povezovanja ob dejstvu, da bi organizacije pridelovalcev medsebojno konkurirale na prodajnem in nabavnem trgu.

Na podlagi raziskave lahko potrdimo delovno hipotezo, s katero smo pričeli raziskavo. Torej, optimalni model povezovanja pridelovalcev zelenjave je gospodarski grozd, katerega podpira večina deležnikov.

6 Zaključek

Z raziskavo smo želeli preveriti možnost organizacijskega modela za povezovanje pridelovalcev sveže zelenjave v Sloveniji. Rezultati raziskave in analize so spodbudni, saj nakazujejo na možnost ustanovitve modela gospodarskega grozda, ki so ga v fazi raziskave podpirali vsi deležniki in so bili pripravljeni prispevati tudi del finančnih sredstev za delovanje izbranega organizacijskega modela.

Na podlagi zbranih podatkov smo tako pripravili optimalen model sodelovanja pridelovalcev zelenjave z ostalimi partnerji (kupci, razvojno raziskovalnimi inštitucijami, prenosniki znanja, ponudniki repromateriala), kar predstavlja prvi takšen model v slovenskem raziskovalnem prostoru. Prav tako smo v zaključku raziskave predlagali optimalno pot do ustanovitve gospodarskega grozda, ki je preko organizacije pridelovalcev. Slednje je zanimivo tudi zaradi strukture financiranja preko skladov EU.

S tem delom smo vodstvenim delavcem kmetijskih gospodarstev pokazali prednosti sodelovanja in način oblikovanja novega modela sodelovanja pridelovalcev zelenjave. Predstavljen model pa bo vendarle uspešen le ob predpostavki, da bo zajel kritično maso ponudbe (vsaj evropsko povprečje organizirane prodaje sveže zelenjave). Zato v tem delu vidimo največjo omejitev rezultatov, ki so povsem neprimerni v primeru premajhnega deleža prodane zelenjave preko novega modela povezovanja pridelovalcev.

Reference

1. Bavec, M., Topolnik, D., Pašič, Z., Zadravec, D., Gregorčič, L., Matis, G., Miklavc, J., Beber, K., Pušnik, S., Potočnik, J., Štok, S., Olas, E., Rizman, U., Bavec, F., Pušenjak, M., Venta, T., Kirič, B., Pilič, M., Dular, M., Marvin, N. (2003). Integrirana pridelava zelenjave - tržni organizacijski in informacijski model ter izboljšave v tehniki pridelave. *Zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu Ciljnega raziskovalnega programa (CRP)*. Maribor, Kmetijsko gozdarski zavod: 30 str.
2. Bijman, J. (2015). Producer organisations in the European fruit & vegetable industry: cooperatives and other strange animals. *ICOP 2015*. Graz, Austrija.
3. Bijman, J., Iliopoulos, C. (2014). Farmers' cooperatives in the EU: Policies, strategies, and organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508, Oxford.
4. Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K.J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G.W.J., Kuhl, R., Ollila, P., Pykkonen, P., Sangen, G.V.D. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: final report. *Wageningen UR*, Wageningen, 127 s.
5. Gale, Š. (2016). Bilance proizvodnje in potrošnje kmetijskih proizvodov, Slovenija, 2015, *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno na: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazinovico?id=6003&idp=11&headerbar=9>. 5.9.2016

6. Galvez-Nogales, E. (2010). Agro-based clusters in developing countries: staying competitive in a globalized economy, *Agricultural management, marketing and finance occasional paper*. Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome.
7. Hagedorn, K. (2014). Post-socialist Farmers' Cooperatives in Central and Eastern Europe. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 555-577, Oxford.
8. Kalogeras, N., Pennings, J.M.E., Benos, T., Doumpos, M. (2013). Which Cooperative Ownership Model Performs Better? A Financial-Decision Aid Approach, *Agribusiness, An International Journal*, 29(1).
9. Kanič, I. (2006). Konzorcij slovenskih knjižnic za nabavo. Pridobljeno na: <http://www.nuk.uni-lj.si/cosec/mediji-cosec.asp>. 11. apr. 2006.
10. Karlson, D. (2005). Organizational models in U.S. agricultural cooperatives. *Uppsala, SLU*. Institutionen för ekonomi: 60 str.
11. Kavčič, S., Mravljak, M., Teslič, R. (2010). Vizija razvoja slovenskega kmetijstvo s poudarkom na uporabi novih poslovnih modelov. *Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije*, Pridobljeno na: <http://www.kgzs.si/Portals/0/Dokumenti/korpo/studija-KGZS.pdf>
12. Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo. (2016). *Statistični urad Republike Slovenije*, <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=11&headerbar=9>. 2.9.2016
13. Kozjek, T., Rajkovič, V., Ferjan, M. (2007). Odločitveni model za izbiro medija pri izvajanju odnosov z javnostmi., *Organizacija 40(1)*, Maribor: 65-74.
14. Marjetič Žnider, A. (2015). Organizacije proizvajalcev v sektorju S&Z, Nova priložnost tudi za slovenske pridelovalce? *Lombergarjevi dnevi 2015*. Pridobljeno na: http://www.kmetzav-mb.si/Lombergar_15/Lomb_11_2_15.pdf. 6.9.2016.
15. Nucera, M., Ferrari, G.M., Finizia, A., Merciai, S., Sorretino, A. (2016). The role of Producer Organisation in the vegetable value chain: an application to the red chicory from Veneto. *Rivista di economia agrarian: The Value of Food. Internazionalization, competition and local development in agro-food systems*, 71(1), 100-114, Rim, Italija.
16. Ortman, G.F., King, R.P. (2007). Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems. *Agrekon 46(1)*.
17. Osvald, J. (2002). Rajonizacija pridelave vrtnin z upoštevanjem klimatskih sprememb. *Sad*, 4: 7-8.
18. Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*. 76(6): 77-90.
19. Plešivčnik, S. (2012). Popis tržnega vrtnarstva, Slovenija 2010 – končni podatki, *Statistični urad Republike Slovenije*. Pridobljeno na: <http://www.stat.si/StatWeb/glavnavnavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=4555>. 5.9.2016
20. Sölvel, Ö., Lindquist, G., Ketels, C. (2003). The cluster initiative greenbook. *Ivory Tower AB*: 94 str.
21. Škerbot, I. (2002). Slovensko vrtnarstvo v EU. *Ali smo pripravljeni za vstop v Evropsko unijo*. Ljubljana, Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije: 96-192.
22. Topolnik, D., Popovič, N. (2005). Tržna analiza nekaterih pomembnejših zelenjadnic na slovenskem tržišču pred in po vstopu Slovenije v EU. V: *Vrtnarstvo, kako do zdrave hrane in okolja. Slovenski vrtnarski posvet*, 28. - 29. jan. 2005. Podgoršek J. (ur.). Novo mesto, Kmetijska šola Grm, KZ Krka, Kmetijsko gozdarski zavod: 30-38
23. Uredba o ureditvi trga s svežim sadjem in zelenjavo. (2004). *Uradni list RS, št. 22/2004*, stran 2515.

24. Usenik, J., Vidiček, M. (2016). Mehko odločanje po več lastnostih – primer univerze, *Revija za univerzalno odličnost*, 5(1), Novo mesto, str. 65-88.
25. Zakon o zadrugah. (1992). *Ur.l. RS št. 13-675/92*.
26. Zadrुžna zveza Slovenije. (2016). Zadruga v Sloveniji, *Zadrुžna zveza Slovenije*. Pridobljeno na: http://www.zadrुzna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=. 6.9.2016

Jože Podgoršek (Jože Podgoršek je doktor agronomskih znanosti, doktoriral leta 2009 na Biotehniški fakulteti Univerze v Ljubljani. Po diplomu na univerzitetnem študijskem programu je 7 let razvijal pridelavo zelenjave v Sloveniji v podjetju, ki se je ukvarjalo s ponudbo repromateriala za tržne pridelovalce zelenjave. V tem času je intenzivno opravljal tudi svetovanje za tržne pridelovalce zelenjave. Od leta 2004 je zaposlen na zavodu Grm Novo mesto kot višješolski predavatelj. Od leta 2013 je dekan Visoke šole za upravljanje podeželja Grm Novo mesto. Leta 2015 je bil s strani Vlade Republike Slovenije s pet letnim mandatom imenovan za prvega varuha odnosov v verigi preskrbe s hrano).

Through the integration to the regulated market of fresh vegetables in Slovenia

Abstract

Research Question (RQ): Disconnectedness of Slovenian producers is reflected in a markedly disadvantageous position in purchasing and sales marketing. Therefore, we raised a research question about the possibilities for the creation of an optimal model for the integration of producers.

Purpose: The purpose of the study is to determine the readiness of stakeholders in the chain of vegetable production for mutual cooperation. The aim of the research is to find the optimal model of vegetable producers' integration and/with other stakeholders.

Method: We have come to the results through different research tools. We have analyzed questionnaires with MS Excel and Statgraphyc plus 4.0, having erected an organization model for the integration of growers through a system analysis, comparative analysis and with multicriterion decision-making method DEXi. We have verified these results by applying a method of participatory research.

Results: We found in this research that primarily larger agricultural holdings, which produce vegetables, wish to cooperate more intensively with each other. Using the research tools, we have determined the optimal form of mutual cooperation between producers. It is an economic cluster. However, gradual organizing via an producer organization, in particular due to the financial support of the EU, is reasonable.

Organization: Competitive advantages acquired as the result of interconnection of growers will be felt on any agricultural holding.

Society: By improving the conditions for the marketing of vegetables, self-sufficiency in vegetables will also grow, which will undoubtedly increase the autonomy of society and its independence from food imports from elsewhere.

Originality: The study has made an innovative approach to the organization of the optimal model of the integration of vegetable growers.

Limitations/Future Research: The study is limited to the vegetable sector, for the other sectors a new study should be carried out.

Keywords: vegetable production, integration of producers, model of integration, economic cluster, produces organization.