

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Gradišnik

Zadruga kot nova oblika pravičnejšega posredništva

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Eva Gradišnik

Mentor: red. prof. dr. Zlatko Jančič

Zadruga kot nova oblika pravičnejšega posredništva

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

Moji Družini za zavetje.

Francescu za krajšanje razdalj.

Red. prof. dr. Zlatku Jančiču za strokovnost in kolegialnost.

Dobrini, pridelovalcem in potrošnikom za čas.

In Jogi za stoje na glavi.

Hvala.

Zadruge kot nova oblika pravičnejšega posredništva

V času gospodarske nestabilnosti in negativne družbene klime zadružna miselnost, ki v ospredje postavlja (so)človeka, postaja čedalje glasnejša. Vse bolj jasen je družbeno-ekonomski prispevek zadrug, ki z uporabo inovativnih dejavnosti in trajnostne proizvodnje izboljšujejo življenja celotnih skupnosti in okolij. V svojem poslovanju se, podobno kot pravična trgovina, zavzemajo za vrednote kot so demokracija, solidarnost in trajnostna naravnost. Z ozirom na to, smo v magistrskem delu želeli preveriti ali se globalni koncept pravične trgovine skozi zadruge pojavlja v lokalnem okolju. Na podlagi pol-strukturiranih intervjujev ugotovimo, da zadruge sicer predstavljajo koncept pravične trgovine, vendar s številnimi pomanjkljivostmi. Pasti zakonodaje in številni človeški faktorji (npr. oportunitizem) jim namreč krepko otežujejo pot do pravičnejšega trgovanja. Poleg tega smo glede na vedno večji vpliv elektronskega poslovanja poskušali ugotoviti ali se bodo zadruge v prihodnosti sposobne izogniti vedno bolj prežečemu trendu 'disintermediacije' in ustvariti dovolj prepričljivo vrednost za svoje deležnike. Kljub temu, da jasnega odgovora ni bilo mogoče podati, sklepamo, da bodo zadruge zaradi svoje posebne oblike organiziranosti in akumulacije sredstev v prihodnosti sposobne preživeti na trgu. Nalogo zaključimo s kritično opredelitvijo do obeh obravnavanih hipotez.

Ključne besede: zadruge, pravična trgovina, odstranjevanje posrednikov, dolgoročni odnosi, dodana vrednost.

Cooperatives as a new form of fairer intermediation

In the time of economic instability and negative social climate the role of cooperatives, that emphasize the importance of a (fellow) man, is becoming louder. Socio-economic contribution of cooperatives is getting clearer, why with the use of innovative activities and sustainable production, they improve the life of entire communities and environments. Similarly as a fair trade, cooperatives advocate for values as democracy, solidarity and environmental sustainability. With this in mind, our purpose was to examine if a global fair trade concept can appear through cooperatives in a local environment. Semi-structured interviews show that, even though having some imperfections, cooperatives do represent the concept of fair trade in a local environment. Tramps of legislation and numerous human factors (ex. opportunism) cause many troubles in implementing the principles of fair trade in cooperatives. In relation to the increasing influence of electronic commerce, we also tried to find out if cooperatives would be able to avoid the trend of disintermediation and create a convincing added value for their stakeholders. Nevertheless, a clear answer cannot be given, we conclude that cooperatives, because of their special organization and accumulation of resources, will be able to survive in the future. We close our discussion with a critical thought in relation to both hypotheses.

Key words: cooperatives, fair trade, disintermediation, long-term relationship, added value.

KAZALO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | UVOD | 8 |
| 2 | OBRISI HUMANIZMA - CELOSTNI MARKETING..... | 10 |
| 2.1 | Marketinški odnosi | 11 |
| 2.1.1 | Teorija družbene menjave..... | 13 |
| 2.2 | Družbena odgovornost..... | 14 |
| 2.3 | Trajnostni marketing | 16 |
| 3 | PRAVIČNA TRGOVINA..... | 17 |
| 3.1 | Opredelitev..... | 17 |
| 3.2 | Načela pravične trgovine..... | 19 |
| 3.3 | Predhodniki pravične trgovine | 20 |
| 3.3.1 | Konfucij..... | 20 |
| 3.3.2 | Aristotel | 22 |
| 3.3.3 | Tomaž Akvinski | 23 |
| 3.4 | Pregled po obdobjih | 25 |
| 3.4.1 | Zgodovina | 26 |
| 3.4.2 | Sedanost | 28 |
| 3.4.3 | Prihodnost | 29 |
| 3.5 | Pravična cena..... | 30 |
| 4 | ELEKTRONSKO POSLOVANJE | 31 |
| 4.1 | Opredelitev elektronskega poslovanja..... | 32 |
| 4.2 | Klasifikacija elektronskega poslovanja | 33 |
| 4.3 | Elektronski trgi..... | 34 |
| 5 | POSREDNIŠTVO..... | 35 |
| 5.1 | Opredelitev posredništva | 35 |
| 5.2 | Veriga vrednosti | 36 |
| 5.3 | Evolucija posredništva..... | 38 |
| 5.3.1 | Posredniki na tradicionalnem trgu | 39 |
| 5.3.2 | Zaton posrednikov..... | 41 |
| 5.3.3 | Oživljanje posrednikov na elektronskem trgu..... | 42 |
| 5.3.4 | Prihodnost posredništva | 45 |
| 5.4 | Dodana vrednost | 48 |
| 6 | ZADRUGA..... | 50 |
| 6.1 | Opredelitev..... | 50 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.2 | Zadružna načela, vrednote in poslanstva..... | 53 |
| 6.3 | Učinki zadrug | 55 |
| 6.3.1 | Ekonomski | 56 |
| 6.3.2 | Družbeni | 57 |
| 6.4 | Lastništvo zaposlenih in upravljanje kapitala..... | 58 |
| 6.5 | Zadruge skozi čas..... | 60 |
| 6.5.1 | Zadružništvo v Evropi | 61 |
| 6.5.2 | Zadružništvo v Sloveniji | 62 |
| 6.6 | Aktualna situacija | 64 |
| 6.7 | Kmetijske zadruge | 65 |
| 7 | EMPIRIČNI DEL..... | 66 |
| 7.1 | Metodologija | 67 |
| 7.2 | Vzorec..... | 69 |
| 7.3 | Delovne hipoteze..... | 70 |
| 7.4 | Zadruga Dobrina..... | 70 |
| 8 | ANALIZA INTERVJUJEV..... | 73 |
| 8.1 | Odnos zadruge do pridelovalcev | 75 |
| 8.1.1 | Vzpostavljanje možnosti za ekonomsko nepriviligirane proizvajalce in enakopravnost spolov: zagotavljanje enake možnosti in plačilo za moške in ženske..... | 75 |
| 8.1.2 | Osredotočanje na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos | 76 |
| 8.1.3 | Razvijanje znanja proizvajalcev | 77 |
| 8.1.4 | Plačilo poštene odkupne cene..... | 78 |
| 8.1.5 | Demokratična organiziranost in enakopravnost | 78 |
| 8.1.6 | Sodelovanje in ne tekmovanje | 80 |
| 8.1.7 | Omogočanje posojil..... | 81 |
| 8.1.8 | Oskrbovanje z informacijami o trgu | 81 |
| 8.2 | Odnos zadruge do potrošnikov | 82 |
| 8.2.1 | Transparentnost in preglednost finančnega poslovanja..... | 82 |
| 8.2.2 | Ozaveščanje o pravični trgovini in obveščanje o kod prihajajo izdelki..... | 83 |
| 8.2.3 | Pravična prodajna cena | 84 |
| 8.3 | Odnos zadruge do okolja..... | 85 |
| 8.3.1 | Zagotavljanje, da so materiali, izdelki in prevoz narejeni ob skrbi za okolje in trajnostna proizvodnja..... | 85 |
| 8.4 | Dodana vrednost | 86 |
| 8.4.1 | Pridelovalci | 86 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 8.4.2 | Potrošniki..... | 87 |
| 9 | INTERPRETACIJA REZULTATOV | 87 |
| 9.1 | Zadruge kot oblika pravična trgovine na lokalni ravni | 88 |
| 9.2 | Dodana vrednost zadrug | 90 |
| 10 | SKLEP | 92 |
| 11 | Literatura..... | 95 |
| | PRILOGE..... | 103 |
| | Priloga A: Transkript intervjuja z direktorjem Dobrine | 103 |
| | Priloga B: Transkripti intervjujev s pridelovalci | 114 |
| | Priloga C: Transkripti intervjujev s potrošniki | 127 |

KAZALO SLIK

| | | |
|------------|--------------------------------------|----|
| Slika 2.1: | Dimenzije celostnega marketinga..... | 11 |
| Slika 5.1: | Veriga vrednosti | 37 |

KAZALO TABEL

| | | |
|-------------|--|----|
| Tabela 5.1: | Vloge posrednikov na tradicionalnem trgu | 39 |
| Tabela 5.2: | Verjetni učinki elektronskih trgov na posredništvo..... | 45 |
| Tabela 7.1: | Vzorec | 69 |
| Tabela 8.1: | Načela pravične trgovine v odnosu do različnih deležnikov..... | 74 |
| Tabela 9.1: | Zadruga Dobrina in načela pravične trgovine..... | 88 |

1 UVOD

Človek pred profitom.

Odnosi pred transakcijami.

Skupnost pred individualizmom.

Solidarnost pred oportunizmom.

V tej neskončni krizi gospodarstva in vrednot svet vse bolj hrepeni po človečnosti. V iskanju načinov spoprijemanja s posledicami kapitalistične logike v ospredje stopajo nekatere že znane gospodarske oblike povezovanja, ki bodo zadolžene za oblikovanje nove »dolgoročne vizije razvoja realnega gospodarstva, ki bo vzdržno, vraščeno v okolje in transparentno ter bo omogočalo enakopravno delitev dobrin« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 311). Nove oblike organizacije predstavljajo prostor srečevanja »medodvisnih interesov in akterjev, ki so enakopravni in opolnomočeni« (Kanjuo Mrčela 2008, 5). Vse bolj so podobne skupnostim in pomenijo pomemben premik v smeri od kapitalskega k humanističnemu videnju podjetja.

Zadruge so zaradi svoje trdoživosti v spreminjajočih se tržnih razmerah postale pomemben gospodarski dejavnik v globalni ekonomiji. Čedalje pogostejše pojavljanje zadržnih iniciativ je zaslediti tudi na nacionalni ravni, kjer je združevanje posameznikov zaradi najrazličnejših vsebin (ekološko kmetovanje in oskrba lokalnega trga, stanovanjske iniciative, prevzemi podjetij) dobrodošla sprememba v pogledih na reševanje ekonomskih zadreg v Sloveniji. Zadruge namreč neposredno vplivajo na gospodarstvo, ker prispevajo k splošnim dobrinam, blaginji, pa tudi zaradi ustvarjanja trajnih delovnih mest, odpornosti med krizo, dolgoročne vzdržljivosti in pravične porazdelitve virov. Za razliko od kapitalskih družb se zadruge ne selijo za dobičkom – »osnovna vrednota in vrednost zadrug so njeni člani, ne kapital« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 16).

Poleg zagotavljanja pozitivnih socialnih učinkov, zadruge spoštujejo tudi okoljske specifikke s tem, ko pri svojem poslovanju uporabljajo stroškovno zahtevnejše, a okolju prijaznejše prakse. Podobno vlogo ima pravična trgovina, ki upošteva tako socialne kot okoljske posebnosti. Medtem ko se pravična trgovina zavzema za pravičnejše odnose na globalnem nivoju, je pri zadrugah v ospredju kooperacija malih proizvajalcev na lokalni ravni, ki jim članstvo v zadrugi sploh omogoči dostop do trga.

Namen pričujočega dela je preveriti ali *zadruge predstavljajo sistem pravične trgovine na lokalni ravni*. Pri tem naš cilj ni kritična opredelitev do iskrenosti pravičnotrgovinskih praks,

pač pa le preverjanje idejne zasnove sistema pravične trgovine (načela, vrednote) na odnosu organizacije do svojih deležnikov v lokalnem okolju. Za namen raziskave zato predpostavljamo, da pravično trgovino vodijo pozitivne in poštene iniciative.

Pravično porazdelitev dohodka je mogoče doseči s stremljenjem k čim krajši verigi med proizvajalcem in potrošnikom ter se tako izogniti visokim stroškom, ki navadno nastanejo zaradi številnih posrednikov v distribucijski verigi. H krajšanju verige proizvajalec-potrošnik je pripomogel tudi pojav elektronskega poslovanja, ki je omogočil vzpostavljanje tesnejših odnosov med ponudniki in kupci neodvisno od fizične lokacije. Zaradi možnosti doseganja neposrednejših interakcij med proizvajalcem in potrošnikom, so prve raziskave elektronskih trgov predvidevale postopno izključevanje posrednikov (Malone in drugi 1987), kar je posrednike primoralo k preišljenemu ustvarjanju vrednosti za vse vpletene akterje, ki jim bi zagotovila mesto na trgu.

Glede na vedno bolj prisoten trend 'disintermediacije', bomo z drugo hipotezo preverjali ali bodo *zadruge kot posredniki zmožne dostaviti dovolj močno vrednost za svoje deležnike*, ki jim bi zagotovila mesto v verigi vrednosti. Poskušali bomo prepoznati, kje se vrednost zadruge nahaja in na kakšen način jo lahko doseže.

Prvi del naloge je sestavljen iz na videz precej različnih teoretičnih konceptov, ki jih v zadnjem poglavju poskušamo smiselno povezati. Na podlagi marketinških odnosov prikažemo vse bolj prisotno težnjo po vračanju k pristnejšim menjalnim odnosom ter osvetlimo pojme kot so zaupanje, spoštovanje in recipročnost, ki so ogrodje teorije družbene menjave. Pomen spoštovanja naravnega okolja odkrivamo s teorijo trajnostnega marketinga in družbene odgovornosti. Oba obravnavana stebra celostnega marketinga (marketinški odnosi in družbeno odgovorni marketing) združimo v poglavju o pravični trgovini. Sledi poglavje o elektronskem poslovanju in njegovem vplivu na posredništvo, ki ga podrobneje razdelamo v petem poglavju. V zadnjem teoretičnem poglavju povežemo vse predhodno obravnavane teoretične koncepte, s pomočjo katerih podrobno pojasnimo filozofijo združništva. Drugi, empirični del naloge, je namenjen kvalitativni raziskavi sestavljeni iz devetih pol-strukturiranih intervjujev s potrošniki, člani zadruge in njenim direktorjem. Sledi analiza intervjujev, interpretacija rezultatov in sklep s kritičnim razmislekom.

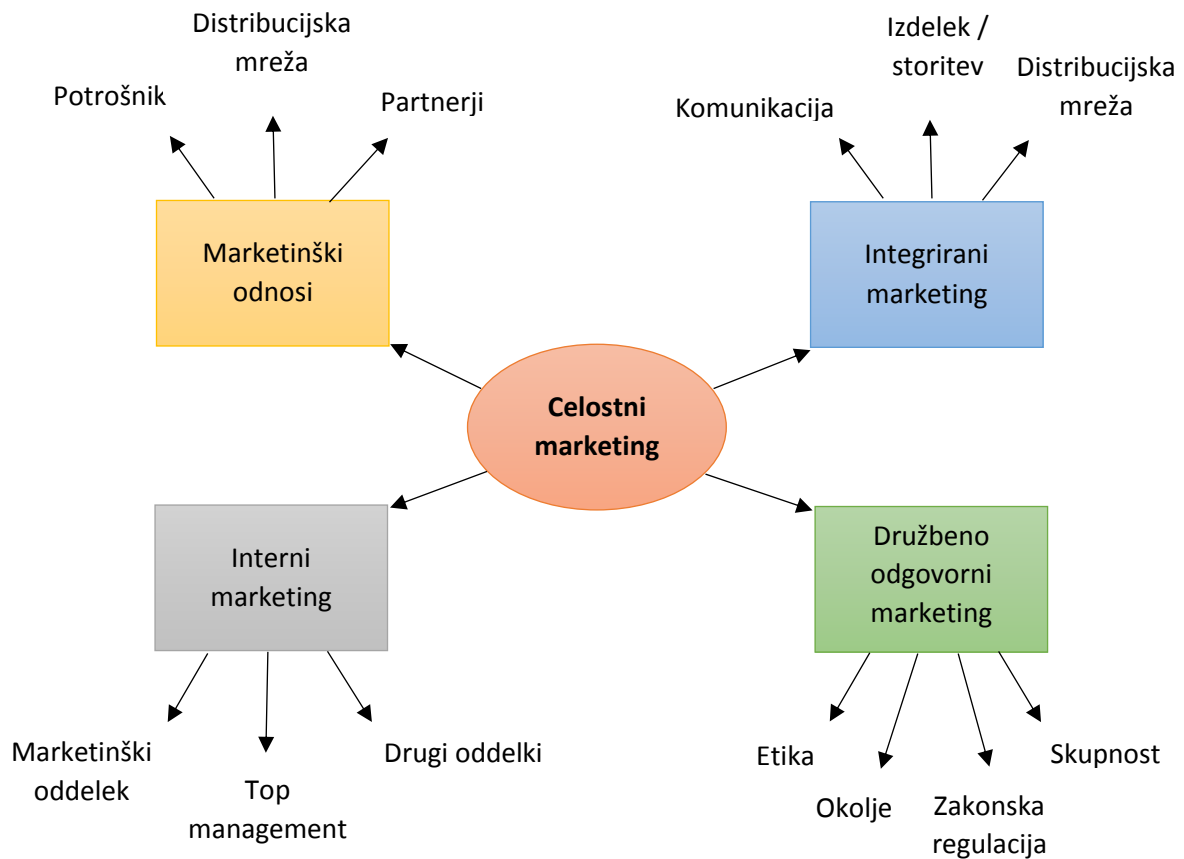
2 OBRISI HUMANIZMA - CELOSTNI MARKETING

Danes so spremembe v družbi hitre, nepredvidljive in težko razumljive. Kot pravi Jančič (1999) gre za prehod v družbo diskontinuitete, v kateri ljudje nenehno iščemo notranje in zunanje ravnotežje. Konec ideje o konstantnem napredku prinaša zahtevo po novi paradigmi, ki hlastanje za profitom postavlja v ozadje. Nova paradigma v središče postavlja tripartitno trajnostno poslovno filozofijo, ki predvideva optimalno ustvarjanje ekonomske, družbene in okoljske vrednosti za vse vpletene deležnike (Elkington v Murphy in drugi 2005). Opazimo, da se marketing zaradi težnje po bolj humanističnem delovanju preusmerja od prvotne menjalne situacije k širši družbeni naravnosti, hkrati pa se vrača k temeljem marketinškega koncepta, ki bazirajo na spoznanjih teorije družbene menjave. V ospredje stopa marketing odnosov, ki temelji na bolj človeških vrednotah ter hkrati upošteva nove družbene in ekološke odgovornosti – celostni marketing.

Koncept celostnega marketinga Jančič (1999, 147) definira kot »proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki ter družbenim in naravnim okoljem«. Pri tem pozornost organizacije ni več usmerjena zgolj na potrošnika (Porter v Murphy in drugi 2005), pač pa na celotno okolje v katerem le-ta deluje. Holistični marketing podjetje spodbuja k dialogu, ki je kompleksnejši od preproste dvosmerne komunikacije, k dialogu skozi katerega se goji vzajemno razumevanje, spoštovanje in zaupanje med vsemi deležniki podjetja (Prosenak in drugi 2008).

Iz navedene definicije lahko razberemo kompleksnost koncepta celostnega marketinga in številnost deležnikov, ki jih upošteva. Kotler in Keller (2012, 19) za prikaz strukture celostnega marketinga uvedeta shemo (glej Sliko 2.1), ki jasno prikaže štiri solne stebre na katerih sloni nova holistična paradigma.

Slika 2.1: Dimenzije celostnega marketinga



Vir: Kotler in Keller (2012, 19).

Iz zgornje sheme lahko razberemo, da celostni marketing sestavljajo štiri različni, a vendarle v svojem bistvu sorodni marketinški koncepti: marketinški odnosi, integrirani marketing, interni ali vseprisotni marketing ter družbeno odgovorni marketing. V nadaljevanju se bomo osredotočili na dva izmed konceptov celostnega marketinga – najprej na marketinške odnose, ki se osredotočajo predvsem na odgovorno ravnanje do potrošnikov in ostalih partnerjev v menjavi ter na družbeno odgovorni in trajnostni marketing, ki v ospredje postavlja odgovornost do okolja in skupnosti v kateri deluje.

2.1 Marketinški odnosi

Eden izmed temeljnih stebrov celostnega marketinga je odnosni marketing oz. tako imenovani marketinški odnosi. Gre za prastar koncept temelječ na medčloveških menjavah, ki pa je pozornost marketinških strokovnjakov pritegnil šele v zadnjih dvajsetih letih.

Marketinški odnosi človeka postavljajo pred profit, ter odnose pred transakcije. Oživljajo humanistične vrednote in v ospredje postavljajo ideje teorije družbene menjave, kot so recipročnost, obljube in zaupanje (Jančič 1997). Partnerja si v menjavi namreč ne izmenjujeta zgolj ekonomskih vrednosti, kot sta blago ali denar, temveč tudi socialne in psihološke dobrine.

Filozofija, na katero se opira koncept marketinških odnosov izhaja iz predpostavke, ki pravi, da je zadovoljstvo v odnosu mogoče doseči zgolj ob hkratnem doseganju zadovoljstva vseh partnerjev v menjavi. Kot pravi Jančič (1997), se vzajemno zadovoljstvo doseže z empatičnim vživljanjem v potrebe drugega, upoštevanjem njegove enakovrednosti, z medsebojnim zaupanjem ter izpolnjevanjem obljub. Koristi marketinškega odnosa so tako deležni vsi partnerji v menjavi; proizvajalci ohranjajo obstoječe uporabnike, kar je ugodnejše in učinkovitejše od nenehnega pridobivanja novih, na drugi strani pa potrošniki znižujejo stroške iskanja in zmanjšujejo tveganja. Marketinški odnos torej stremi k ustvarjanju dolgoročnih menjalnih interakcij, z namenom donosa koristi oz. zadovoljstva tako za proizvajalca kot za potrošnika.

Prva definicija marketinških odnosov datira v leto 1983, ko je Berry z vidika storitvenega marketinga zapisal: »Marketinški odnosi so privabljanje, vzdrževanje in – v multistoritvenih organizacijah – vzpodbujanje odnosov s porabniki« (Berry 2002, 61). Berryjevi so sledile številne definicije, ki jih v grobem lahko razdelimo na dve skupini – na definicije, ki se osredotočajo na diadni proces med proizvajalcem in potrošnikom ter na holistične definicije, ki marketinški odnos razširijo tudi ostale deležnike in so zato ključne za našo nadaljnjo razpravo.

V duhu celostnega marketinga Groonros (v Sheth in Parvatiyar 1999, 4) zapiše, da so marketinški odnosi proces »vzpostavljanja, vzdrževanja in vzpodbujanja (običajno, a ne vedno dolgoročnih) odnosov s porabniki in ostalimi partnerji, na profitabilen način, tako da so izpolnjeni cilji vseh udeležencev«. Tudi Gummesson (1999) v svojih razmišljanjih prepoznava potrebo po bolj človeškem marketingu, ki jo utemeljuje s pojmi kot so odnos, interakcija in omrežja. Temeljno idejo marketinških odnosov Gummesson (1999) išče v doseganju dolgoročnih »win-win« interakcij z vsemi deležniki podjetja, ki jih avtor prepoznava kot odgovorne in aktivne iskalce vzajemnega zadovoljstva. Pomemben prispevek k teoriji je Gummessonovo (1999) opredmetenje marketinških odnosov skozi definicijo

modela 30 odnosov (30R), v katerem razmerja razdeli na štiri skupine. Prvi dve skupini, klasični in posebni odnosi, se nanašajo na odnose med akterji na trgu (podjetje-potrošnik, odnosi med tekmeci), medtem ko mega (npr. odnosi z mediji) in nano (npr. odnosi z internimi trgi) odnosi predstavljajo odnose izven trga, kateri posredno vplivajo na učinkovitost odnosov na trgu.

Marketinške odnose lahko torej definiramo kot »interaktivni pristop organizacije k ustvarjanju, razvijanju in ohranjanju dolgoročnih, obojestransko koristnih odnosov z vsemi deležniki v okviru svojih mrež povezav, pri čemer se vrednost ustvarja za vse vključene« (Gummesson 2002, 37). Z Gummessonovim holističnim pristopom je složen tudi Jančič (1997, 38), ki marketinški odnos definira kot »vzpostavljanje in ohranjanje povezanosti med vsemi partnerji v menjavi«.

V marketinškem odnosu v ospredje stopajo pojmi, kot so recipročnost, zaupanje in obljube. Koncept marketinških odnosov tako pozornost znova usmerja na bolj človeške vrednote, ki so osnova teorije družbene menjave (Jančič 1997).

2.1.1 Teorija družbene menjave

Prijatelji pomoč, sosedje nasvete, gospodinje recepte, trgovci blago, umetniki ideje, poslovneži dokumente. Proces menjave je vseprisoten. Je temeljni kamen vseh marketinških odnosov, saj razlaga osnovne mehanizme grajenja odnosov (Jančič in Žabkar 2002). Preko medsebojnih menjav in interakcij se ustvarja družbeni sistem – neskončno spletišče medsebojnih povezav, ki izhajajo iz potrebe po druženju, sobivanju in izmenjavanju koristi (Jančič 2004). Pričakovanje koristi Blau (v Emerson 1976) imenuje medsebojna privlačnost, ki povzroči, da si ustvarimo asociacije in nagrade. Če ne pride do razočaranja, in se privlačnost v menjavi ohranja v ponavljajočih asociacijah, proces medsebojne privlačnosti postane proces družbene menjave.

Zametke teorije družbene menjave najdemo okoli leta 1920, ko je bila le-ta most med različnimi disciplinami kot so antropologija, socialna psihologija in sociologija (Cropanzano in Mitchell 2005). Kljub mnogim različnim pogledom na teorijo družbene menjave, se strokovnjaki strinjajo, da vključuje serijo interakcij, ki generirajo obligacije (Emerson 1976). Tovrstne interakcije so soodvisne in kontingentne od dejanj druge osebe (Blau v Emerson 1976) ter imajo zmožnost ustvarjanja visoko kakovostnih dolgoročnih odnosov.

Družbena menjava pomeni mnogo več kot menjava denarja, blaga ali pogodb – vrednosti, ki se izmenjujejo v procesu ekonomske menjave. Pomeni izmenjavanje psiholoških in socialnih količin – intrinzičnih vrednosti, ki jih lahko pojasnimo kot psihološko zadovoljstvo, ki se pojavi ob vstopu v menjalni proces in pri ohranjanju le-tega. Kot pravi Blau (v Emerson 1976) so prav neopredeljive vrednosti tiste, ki družbeno menjavo najbolj razlikujejo od ekonomske menjave.

Družbena menjava je mnogo širša od koncepta ekonomske menjave, ki je za holistično razumevanje marketinškega koncepta preveč omejen (pojasni zgolj del zakonitosti menjalnih interakcij). V razumevanje marketinške paradigme namreč «vnaša etična merila, ki pravi marketing omejujejo le na recipročne in simetrične interakcije (Jančič 1999, 152). Družbena menjava je v primerjavi z ekonomsko bolj primarna, humanistična ter bližje človeškemu vsakdanjemu delovanju.

Ključni namen teorije družbene menjave je, kot zapiše Emerson (1976), razvoj odnosov v dolgoročno, zaupljivo in zvesto zvezo, katere predpogoj je medsebojno spoštovanje, recipročne menjave, izpolnjevanje obljub in vzajemno zadovoljevanje potreb vseh partnerjev v menjavi (Jančič 1997).

Kadar se podjetje ravna po načelih teorije družbene menjave ter jih aplicira v odnose do vseh svojih deležnikov, lahko govorimo o družbeni odgovornosti podjetja. Družbena odgovornost pomeni spoznanje podjetja o univerzalni odgovornosti do vsega česar se v svojem delovanju dotakne, spoznanje da so od delničarjev pomembnejši sosedje in travnik za poslopjem.

2.2 Družbena odgovornost

Friedman (1970) nam je s svojo zablodo pokazal kaj družbena odgovornost ni – da podjetje še zdaleč ni odgovorno zgolj do svojih lastnikov, temveč tudi (in predvsem) do tisočih drugih posameznikov in skupin, ki lahko vplivajo na- ali pa so vplivani s strani podjetja (Freeman in Reed 1983). Medtem ko skuša dosežati svoje cilje, je podjetje dolžno delovati odgovorno do vseh svojih partnerjev v menjavi. Ta dolžnost podjetja mora biti prostovoljno posvojena ter segajoča onkraj tradicionalnih (z zakonom ali pogodbo določenih) dolžnosti do deležnikov. Gre za dolžnost, ki je več kot zgolj legalna in ekonomska obveznost, za dolžnost, ki se kaže v skrbi do celotnega družbenega sveta. To dolžnost Crowther in Alas (2008) imenujeta družbena pogodba. Kot zapišeta, gre za nenapisano pogodbo, ki sega onkraj trenutka in

prostora, v katerem se nahajamo. Za pogodbo, ki sega v prihodnost, v blagostanje zanamcev in stabilnost naravnega okolja.

Partnerje, s katerimi organizacija vstopa v odnose imenujemo deležniki (Thompson, Watrik in Smith v Mithcell in drugi 1997). Deležniki so posamezniki, skupine, soseke, organizacije, institucije, družbe ali naravna okolja. Po širši definiciji lahko deležnike določimo kot posameznike ali skupine, ki lahko vplivajo na doseganje ciljev organizacije ali na katere lahko vpliva doseganje ciljev organizacije (Freeman in Reed 1983, 91). Ožja definicija deležnike opredeljuje kot skupine od katerih je odvisno neprekinjeno preživetje organizacije (Stanford Research Institute 1983 v Mitchell in drugi 1997, 856).

Tudi v praksi se podjetja vse bolj zavedajo, da njihov obstoj ni odvisen le od delničarjev. Vse bolj je prisotna misel, da naj delovanje podjetij vključuje tudi skrb za družbene in okoljske probleme. Prosenak in drugi (2008) na tem mestu poudarjajo celosten pristop k družbeno odgovornemu ravnanju, ki zajema tri dimenzije: družbeno ali socialno, okoljsko ali ekološko ter ekonomsko dimenzijo, medtem ko Keyeva (v Jančič 2004) predlaga novo teorijo podjetja, ki temelji na recipročnih pogodbenih pravicah in dolžnostih podjetja do svojih deležnikov.

Po definiciji Evropske Unije zapisani v Zelenem dokumentu je družbena odgovornost koncept, s katerim podjetja »prostovoljno vgradijo skrb za družbo in za okolje v svoje poslovne dejavnosti in v svoje interakcije s svojimi deležniki« (Green Paper 2001, 6). Prosenak in drugi (2008, 10) v svojih razmišljanjih stopijo še korak naprej, ko predlagajo, da naj družbena odgovornost »konstruktivno prispeva k reševanju kompleksnih problemov, kot so klimatske spremembe, omejenost naravnih virov, povečanje razlik in stresa ter globalna konkurenca«.

Ključna ideja družbeno odgovornega delovanja je torej usklajevanje ekonomskih ciljev z ekološkimi z ozirom na dvig kakovosti življenja in človeško solidarnost. Wood (1991, 695) na to temo zapiše: »...podjetje in družba sta prepleteni in ne razločeni entiteti; zato ima družba določena pričakovanja glede primerne vedenja podjetij in rezultatov tega vedenja«.

Družbena odgovornost je koncept, ki predstavlja solni kamen vseh različic celostnega marketinga, vendar si je najbližje s tako imenovanim vzdržnim oziroma trajnostnim marketingom. Prav kakor družbena odgovornost, trajnostni marketing v ospredje postavlja tri ravni odgovornega ravnanja, ki jih mora podjetje v svojem delovanju upoštevati in zadovoljiti: družbo, okolje in profit.

2.3 Trajnostni marketing

Trajnostni marketing bi lahko opredelili kot sorodnega konceptu družbene odgovornosti ter kot nadgradnjo marketinških odnosov, saj poleg poudarjanja dolgoročnih vezi s potrošnikom, pozornost namenja tudi odnosom z naravnim okoljem. 'Win-win' situaciji, ki je rezultat menjav v marketinških odnosih, je dodan še en 'win', in sicer zmaga naravnega okolja. Trajnostni marketing tako ustvarja 'win-win-win', oz. trojno zmago. Gre za univerzalistično pojmovanje marketinga, ki temelji na zadovoljevanju potreb drugega in 'tretjega' – interesi družbe in okolja (Jančič 2004). Potrošniki profitirajo tako, da za svoj denar dobijo pravično vrednost, organizacije na ta način še vedno dosežejo finančne in ostale cilje, hkrati pa je ohranjeno tudi delovanje ekosistemov. Gre torej za ustvarjanje in ohranjanje trajnostnih odnosov s potrošniki, z družbenim in naravnim okoljem.

Izraz trajnostni marketing sta vzpostavila Sheth in Parvatiyar (1995), in sicer sta z njim poimenovala usklajenost ekonomskih in ekoloških dejavnikov z izdelki in izdelčnimi sistemi. Razumemo ga lahko kot marketing na trajnostni način ali pa kot 'trženje trajnosti' (Martin in Schouten 2012). Za izgradnjo strategije trajnostnega marketinga je John Elkington (v Murphy in drugi 2005) razvil koncept trojne bilance: 3 P (people, planet, profits). Gre za koncept, ki strategije trajnostnega poslovanja bazira na treh vidikih trajnosti: ekonomski, družbeni in okolijski vidik, ki morajo biti »obravnavani različno, vendar sčasoma integrirani« (Brown in drugi v Lee in drugi 2012, 175).

Izmed vseh ved je prav ekonomija v največjem nasprotju z ekologijo in trajnostnim razvojem. Mnogi ekologi ostro napadajo klasično ekonomijo, nekateri radikalni avtorji pa celo menijo, da »med ekologijo in ekonomijo ni mogoče ustvariti sobivanja« (Jančič 1999, 111). McBurney (v Jančič 1999) ob razlagi temeljnih razlogov nerešljivega spora med njima posebej oporeka profitnemu motivu, saj je ta proizvod ekonomske doktrine neravnovesja. Po logiki profitnega motiva lahko vstopimo v posel le, če si prej zagotovimo možnost neuravnotežene menjave virov. »Ekonomsko« človeštvo danes išče profit na račun ekosistemov, ki so podstat njegovega preživetja. Tako ruši ravnovesje med kratkoročno in dolgoročno izrabo virov s končnim rezultatom, da se ekološko ravnovesje dokončno poruši. V odgovor na to Lutz in Lux (v Jančič 1999, 111) pravita, da danes potrebujemo »humanistično ekonomijo, s katero bo moč živeti in preživeti«. Izhod iz tega začaranega kroga ponuja koncept trajnostnega marketinga in kakovostne rasti. Jančič (1999, 112) v tem kontekstu pravi, da »mora človek

naravo spoznati za svojega partnerja, od katerega lahko črpa le tako, da z njo vstopi v proces menjave, z vračanjem ustrezne protivrednosti».

Model poslovanja, ki stremi k iskanju ravnovesja med naravnim in družbenim okoljem je pravična trgovina. Filozofija koncepta pravičnega trgovanja sloni na teoretičnih zasnovah celostnega marketinga, v svojem delovanju pa upošteva predpostavke teorije družbene menjave, kot so spoštovanje, zaupanje in recipročnost.

3 PRAVIČNA TRGOVINA

Pravično plačilo in poštena razdelitev dobička v proces menjave vnašata etična merila, ki v kontekstu družbene menjave pomenijo simetrične in recipročne interakcije. Pravična trgovina predstavlja tip menjave, ki je pravičnejši od konvencionalne trgovine. Njegovo bistvo izhaja iz potrebe po vzpostavitvi pravičnejših menjalnih interakcij, ki so bližje človeškemu vsakdanjemu življenju, pri čemer prodaja izdelkov ne temelji na izkoriščanju človeka in uničevanju okolja.

3.1 Opredelitev

Koncept pravične trgovine se je rodil iz potrebe po bolj enakopravnem sistemu trgovanja med manj razvitimi državami in potrošniki iz industrializiranih predelov sveta. Glavni cilj gibanja za pravično trgovino je vzpostavljanje spoštovanja in vzajemnega partnerstva med proizvajalci z Juga in potrošniki s Severa na podlagi poštenega plačila (večinoma se stremi k takojšnjemu plačilu), ne glede na to ali gre za moško ali žensko delovno silo. Gre za koncept pravične cene, ki spodbuja dolgoročne odnose med dobaviteljem in potrošnikom, odstranjuje posrednike in omogoča bolj fleksibilen finančni sistem (Low in Dawenport 2005). Pravična cena ne pokriva le stroškov produkcije, temveč omogoča tudi proizvodnjo, ki je v skladu s socialnimi in okoljskimi standardi.

Pojem pravične trgovine gre z roko v roki tudi s konceptom 'etične potrošnje', ki je odraz zahtev potrošnikov po bolj avtentičnih in zanesljivih informacijah v potrošnem procesu (Alexander in Nicholls 2006). V sebi združuje ideje, kot so dialog, transparentnost, medosebno spoštovanje, dolgoročni odnosi in enakopravnost, ki jih črpa iz teorije družbene menjave in marketinških odnosov (Low in Dawenport 2005).

Zaradi nepravičnosti svetovne trgovine najbolj trpijo proizvajalci in kmetje iz držav tretjega sveta. Najlažje to razložimo na primeru kave, kjer se odkupna cena kave za proizvajalce določa na svetovni borzi, daleč od vpliva malih proizvajalcev. Zaradi špekulacij pogosto pade pod proizvodno ceno, zaradi česar proizvajalec ne pokrije niti stroškov. Pravična trgovina od proizvajalcev odkupuje kavo po minimalni odkupni ceni ali višji od te, če se odkupna cena kave na borzi dvigne nad to ceno. Poleg tega pa pravična trgovina poskrbi še za to, da je med proizvajalcem in končnim uporabnikom čim manj posrednikov, ki poberejo vsak svojo provizijo, da so razmere za delo primerne, delavci primerno plačani, da je poskrbljeno za njihova zavarovanja in počitek ter da se pri proizvodnji ali pridelavi ne uničuje okolja (Gorjanc 2013).

Najbolj razširjena in splošno sprejeta opredelitev pravične trgovine je definicija FINE¹ iz leta 2001, ki pravično trgovino opredeljuje kot

trgovsko partnerstvo, ki temelji na dialogu, transparentnosti in spoštovanju, ki teži k bolj pravičnemu mednarodnemu poslovanju. S tem ko pravična trgovina omogoča boljše poslovne pogoje in varuje pravice marginaliziranih delavcev in proizvajalcev – predvsem na Jugu – prispeva k trajnostnemu razvoju. Organizacije pravične trgovine (podprte s strani potrošnikov) so aktivno vpletene v dajanje podpore proizvajalcem, dvigovanje osveščenosti in sodelovanje v kampanjah za spremembo pravil in praks konvencionalne mednarodne trgovine (FINE 2001 v WFTO).

Glede na to definicijo Redfern in Snedker (2002, 11) prepoznavata 6 ciljev pravične trgovine:

1. Zagotavljanje preživetja in blaginje proizvajalcev, na način olajševanja dostopa do trga, krepljenja proizvodnih organizacij, plačevanja boljše cene in zagotavljanja stalnosti v tržnem odnosu.
2. Spodbujati razvojne priložnosti za zapostavljene proizvajalce, predvsem ženske in domorodce, zaščititi otroke pred izkoriščanjem v proizvodnem procesu.
3. Dvigniti osveščenost med potrošniki o negativnih vplivih mednarodne prodaje na proizvajalce, zato da bodo svojo nakupovalno moč uporabljali pozitivno
4. Postaviti zgled prodajnega partnerstva skozi dialog, transparentnost in spoštovanje.
5. Zavzemati se za spremembe v pravilih in praksi konvencionalne mednarodne prodaje.

¹ FINE je neformalna delovna skupina ustanovljena leta 1998. Združuje štiri organizacije FLO, WFTO, NEWS in EFTA (World Fair Trade Organization).

6. Zaščititi človeške pravice s spodbujanjem družbenih pravic, dobrih okolijskih praks in ekonomske varnosti.

3.2 Načela pravične trgovine

Načela pravične trgovine so standardi predpisani s strani Svetovne organizacije za pravično trgovino (WFTO), ki jim mora sleherni organizacija pravične trgovine v svojem vsakdanjem delovanju slediti ter jih uresničevati. To poglavje je še posebej relevantno, saj bo v drugem delu naloge služilo kot izhodišče za analizo empiričnih podatkov. Menimo, da je deset standardov Svetovne pravičnotrgovinske organizacije presplošnih za poglobljeno razumevanje delovanja različnih organizacij pravične trgovine, zato jim dodajamo še 9 načel po Barrattu Brownu, ki jih je v svojem delu povzel Nicholls (2002).

Svetovna organizacija za pravično trgovino (WFTO) je zadolžena za nadzor nad pravičnotrgovinskimi organizacijami pri uresničevanju desetih načel pravičnega trgovanja:

1. Vzpostavljanje možnosti za ekonomsko nepriviligirane proizvajalce: podpora najrevnejšim proizvajalcem.
2. Transparentnost in preglednost finančnega poslovanja: pošteno in odprto poslovanje s partnerji.
3. Trgovinsko partnerstvo: osredotočenje na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos.
4. Krepitev zmožnosti: razvijanje znanja proizvajalcev in vzpostavljanje možnosti za trgovanje z izdelki.
5. Promocija pravične trgovine: ozaveščanje o pravični trgovini in obveščanje od kod prihajajo izdelki.
6. Plačilo poštene cene: zagotavljanje, da proizvajalci za svoje delo dobijo pošteno plačilo. To se določi preko dialoga in krije stroške proizvodnje ter primerno in enakopravno plačilo za delo – po možnosti tudi predujem.
7. Enakopravnost spolov: zagotavljanje enakih možnosti in enako plačilo za moške in ženske.
8. Delovni pogoji: zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev, v skladu s pravom in lokalnimi normami.
9. Otroško delo: spoštovanje Konvencije ZN o pravicah otrok kot tudi lokalnih družbenih norm.

10. Okolje: zagotavljanje, da so materiali, izdelki in prevoz narejeni ob skrbi za okolje.

Barratt Brown (v Nicholls 2002, 7) dodaja še 9 ključnih praks, ki definirajo in usmerjajo delovanje pravičnotrgovinskih organizacij:

- neposredno kupovanje od proizvajalcev,
- transparentno in dolgoročno trgovinsko partnerstvo,
- sodelovanje in ne tekmovanje,
- določanje minimalne cene, ki so običajno nad tržnim minimumom,
- poudarek na razvoju in tehnični pomoči s plačilom dogovorjene socialne premije, ki je običajno 10 % ali več od cene izdelkov,
- omogočanje posojil, ko so ta potrebna,
- demokratična organiziranost kmetov in delavcev ter spoštovanje njihovih pravic,
- trajnostna proizvodnja,
- oskrbovanje z informacijami o trgu.

3.3 Predhodniki pravične trgovine

Že davno pred uveljavitvijo ekonomije kot znanstvene vede se je razpravljalo o konceptu trgovine in morale, kar lahko služi kot podlaga za razumevanje pravične trgovine v širšem kontekstu. V nadaljevanju bomo predstavili štiri predhodnike pravičnega trgovanja, ki so s svojimi razmišljanji zaznamovali koncept pravičnega trgovanja kakršnega poznamo danes. V kronološkem zaporedju si bomo najprej ogledali Konfucijevo filozofije morale, nato starogrško filozofijo Aristotela ter nenazadnje najsodobnejšega od treh, italijanskega filozofa Akvinskega.

3.3.1 Konfucij

Konfucij je bil učitelj, starokitajski filozof in začetnik Konfucianizma², ki se je v svojih razmišljanjih ukvarjal predvsem z vprašanjem etike in morale. Temeljne vrednote Konfucijanskega nauka so »vljudnost, plemenitost, poštenost, vztrajnost in dobrot« (Miličinski 1988, 10). Visoko nad vsemi vrednotami Konfucij postavi človečnost ali človekoljubje – »Ljubezen do ljudi je bistvo nравnosti« (Miličinski 1988, 10). Najvišja

² Konfucianizem ali »nauk izobražencev« je kitajski filozofsko-religiozen nauk, ki izpostavlja pomen etike v medčloveških odnosih (Skitek 2009).

vrednota Konfucijanske miselnosti je torej ljubezen do sočloveka, ki uči, da je potrebno ljubiti sebe in tudi ljudi okoli sebe, delovati pa je potrebno na način, ki koristi tebi ter tudi ljudem okoli tebe (Miličinski 1988). Recipročne obligacije so eno izmed osnovnih načel Konfucijanske etike: »recipročne obligacije med vladarjem in narodom, med starši in otroci, med učiteljem in učenci, med starejšim in mlajšim bratom, med možem in ženo, med prijatelji« (Chen 2007, 6). Glede na to lahko trdimo, da je Konfucijanska filozofija združljiva z načeli vzajemne koristi in pravične trgovine. Tovrstna etična naravnost do sočloveka namreč izhaja in predpostavk teorije družbene menjave kot so recipročnost, zaupanje, spoštovanje, vzajemno zadovoljevanje potreb, dolgoročnost odnosa (Jančič 1997). Gre za osnovna merila vsake pravičnotrговinske organizacije, ki upošteva načelo poštenega in odprtega poslovanja (drugo načelo pravične trgovine³) ter osredotočanja na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos (tretje načelo pravične trgovine⁴). Funkcionalna vzajemna odgovornost članov v družbi je v Konfucijanski filozofiji temelj harmonije v družbi (Chen 2007).

Konfucij se je v času svojega delovanja strastno zavzemal za aktivno participacijo naroda v vsakršnih poslih in družbenih aktivnostih. Spodbujanje družbenega udejstvovanja vseh slojev družbe lahko povežemo z idejo vzpostavljanja možnosti za vse – ženske, marginalizirane, revne, ki sovpada s prvim⁵ in sedmim⁶ načelom pravičnega trgovanja.

V času gospodarskega razcveta Kitajske so se sile družbene proizvodnje razvijale z izjemno hitrostjo na račun izkoriščanja in trpljenja naroda, zaradi česar je Konfucij vladarje pozval naj jih vodi sočutje, delovno silo ljudi pa naj uporabljajo trajnostno. Trajnost je v tistem obdobju pomenila izrabljanje delovne sile kmetov v neplodnem obdobju na način, da bi imeli dovolj časa za oranje in sejanje ter tako povečali proizvodnjo žita. Po besedah Konfucija naj bi pohlep in rast zamenjala sočutje in trajnost. V sodobnem času se sočutje manifestira v različnih oblikah, in sicer kot spoštovanje do domorodnih in tradicionalnih kultur, spoštovanje do njihovega naravnega okolja, izogibanje vojaškim konfliktom ter razširitev in prilagoditev izobraževalnega sistema (Miličinski 1988). Tovrstno filozofijo lahko povežemo z korektnim odnosom s Severa v odnosu do Južnih proizvajalcev in njihovega naravnega in

³ 2.načelo pravične trgovine: Transparentnost in preglednost finančnega poslovanja - pošteno in odprto poslovanje s partnerji (WFTO).

⁴ 3.načelo pravične trgovine: Osredotočanje na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos (WFTO).

⁵ 1.načelo pravične trgovine: Vzpostavljanje možnosti za ekonomsko neprivilegirane proizvajalce (WFTO).

⁶ 7.načelo pravične trgovine: Enakopravnost spolov: zagotavljanje enake možnosti in plačilo za moške in ženske (WFTO).

kulturnega okolja. Trajnostno izrabljanje delovne sile pomeni zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev, v skladu s pravom in lokalnimi normami (osmo načelo⁷). Konfucijeva ekonomska misel se dotakne tudi pomena izobrazbe, poseljenosti in bogastva skupaj z dovolj hrane, dovolj vojaške opreme ter zaupanjem ljudstva v voditelja. Kot pravi Konfucij je kakovost naroda pomembnejša od kakovosti orožja ter dobro vodstvo pomembnejše od 'ekonomskih čudežev'. Poseljena država je uspešna tedaj, kadar so ljudje izobraženi in zaupajo svoji vladi. Takšna država nima 'populacijskega problema', pač pa je bogata s človeškimi viri. Na tem mestu Konfucij izpostavi pomen izobrazbe in razvijanja znanja, ki predstavlja četrto načelo⁸ pravične trgovine. Glede na problematiko današnjega časa, bi takšna država po Konfuciju predstavljala odličen trg – populacija, ki je številno velika, usposobljena in ima zadosten razpoložljiv dohodek je namreč ogromen market za potrošnjo izdelkov in storitev (Miličinski 1988).

3.3.2 Aristotel

Aristotel je bil eden najvidnejših starogrških filozofov, ki je v svojih razpravah obravnaval mnoga področja znanosti. Pomembno je prispeval k razvoju ekonomske misli in svoje najbolj kontroverzne ideje na tem področju združil v delu Nikomahova etika. Delo je razdeljeno na deset knjig, njegova rdeča nit pa je zasledovanje višjega smotra – etičnega in krepostnega življenja. Za našo razpravo najpomembnejša je peta knjiga, katere osrednja tema je pravičnost.

Aristotel raziskuje primernost deležev v različnih odnosih ter analizira subjektivne interakcije med trgovskimi partnerji in njihovo vzajemno doseganje koristi v komercialnih transakcijah. Razvije koncept vzajemne subjektivne koristi kot osnove vsake menjave ter vzpostavi koncepte kot so recipročnosti, razmerja in proporcionalnosti v pravični distribuciji.

Aristotel je pri raziskovanju pravičnosti v distribuciji, pravilnosti in menjave uporabljal matematično analizo, ki se nanaša na pravičnost menjave v kontekstu arbitraže in ne na pravičnost tržne cene. Največji problem je videl v samem definiranju pravične cene med dvema strankama, ki imata različne subjektivne perspektive o izdelku in/ali denarju. Bil je prepričan, da ni menjave brez enakosti in da ni enakosti brez sorazmernosti (Gantar 2002).

⁷ 8.načelo pravične trgovine: Delovni pogoji: zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev, v skladu s pravom in lokalnimi normami (WFTO).

⁸ 4.načelo pravične trgovine: Krepitev zmožnosti: razvijanje znanja proizvajalcev in vzpostavljanje možnosti za trgovanje z izdelki (WFTO).

Največji izziv je videl v odkritju sorazmerja različnih dobrin in izdelkov oziroma njihove menjalne vrednosti in/ali cene. Posamezniki so enakopravni v procesu menjave šele tedaj, ko je njihovo blago izenačeno po menjalni vrednosti. Zato je iskal princip, po katerem naj bi se menjava različnih dobrin lahko sploh opravljala. Poskuse Aristotelovega reševanja tega paradoksa je v svojih razmišljanjih opredelil Younkins (2005):

- 1- Denar, kot običajno merilo vsega, daje sorazmerje stvarjem ter omogoča njihovo izenačevanje. Vsaka stvar pridobi telos (namen oz. cilj), ko je izražena v denarni obliki.
- 2- Dobrine postanejo sorazmerne v odnosu do potreb: potreba ali povpraševanje je enota vrednosti. Aristotel sklepa, da pred denarjem ni bilo enotnega merila menjave. S svojo idejo o sorazmernosti je prvi v zgodovini določil ključni problem ekonomije.
- 3- Menjava je odvisna od enakosti tako oseb kot dobrin.

Menjava mora biti po Aristotelu vzajemno zadovoljujoča. Vzajemnost je za Aristotela namreč osnova in predpogoj vsake transakcije. Cena je torej določena na podlagi pogajanja med enakopravnima partnerjema, ki se razlikujeta zgolj glede na blago, ki ga ponujata.

Pomembnost Aristotelovega razlikovanja je v moralnem zavračanju oderuštva, v katerem so denarna posojila obsojena kot nemoralna in izsiljevalna. Podobno kot v judovski doktrini denar ne diha, kar pomeni, da niti ne more naraščati, ko je dan kot posojilo osebi v stiski. Aristotel kritizira dohodek, ustvarjen s trgovino, in pravi, da tisti, ki postanejo pohlepni, to počnejo, ker so pozabili, da denar samo simbolizira bogastvo, ne pa da je dejansko bogastvo (Gantar 2002). Vsa trgovina je zanj oblika izkoriščanja oziroma eksploatacije. Prav ta moralna komponenta je pozneje vplivala na Tomaža Akvinskega in osrednji ekonomski koncept srednjega veka, pravično ceno.

3.3.3 Tomaž Akvinski

Tomaž Akvinski, italjanski filozof, je najbolj znan po prilagajanju Aristotelove filozofije krščanskemu nauku, ki se po njem imenuje tomizem⁹. V svojem znamenitem delu Summa theologiae je Akvinski veliko pozornosti namenil konceptu pravičnosti oz. pravične cene:

⁹ Tomizem svobodo opredeljuje kot delovanje na osnovi uma, volja je podrejena nujnosti v prizadevanju za doseganje končnega cilja. Torej, obstaja svoboda volje znotraj določenih meja. Svet je zgrajen na smiselni stopnjevitosti, v kateri se Boga spozna samo iz njegovega delovanja v vidnem stvarstvu (Bošnjak v Akvinski 1990).

Kvaliteta stvari, ki jih uporablja človek, je merjena z njeno dogovorjeno ceno, kajti za ta namen je bil iznajden denar, izhaja iz Etike. Zatorej, če bodisi cena presega vrednost stvari bodisi nasprotno, če vrednost stvari presega ceno, potem ne moremo govoriti o enakosti in pravičnosti, posledično pa: prodati stvar za več, kot je vredna, ali kupiti jo za manj, kot je vredna, je samo po sebi nepravično in nezakonito (Delitev 2013).

Pravična cena je bila osrednji ekonomski koncept srednjega veka, s pomočjo katerega so utemeljili ne le cene, pač pa tudi mezde. Opredelili so jo kot ceno, ki pokrije vse stroške in zagotovi nek normalen dohodek, določali pa so jo na podlagi stanovske pripadnosti. Njen namen je bil tako ohranjanje stanovske strukture in čeprav je veljala za nekaj slabega je nekaterim omogočala dobro življenje (Sušjan 2011).

Akvinski se je v svojem delu ukvarjal z naslednjimi vprašanji (Sušjan 2011):

- 1- Nepravična prodaja glede na ceno oziroma ali je prodaja po ceni, višji od vrednosti blaga, zakonita? Akvinski na podlagi zakonodajnega okvira sklepa, da je taka cena najbrž zakonita, ker takratni zakoni ne določajo pravične cene. Prodaja je zakonita takrat, ko je sklenjena na podlagi skupnega dogovora vključenih strank, in potemtakem je tudi zakonito prodajati blago po višji ceni od njegove dejanske vrednosti. Vendar se ta razlaga, čeprav legalna, Akvinskemu ne zdi moralna, saj meni, da vsakič, ko cena preseže kakovost dobrine ali ko kakovost dobrine preseže njeno ceno, ni več pravičnosti, posledično pa sta bodisi prodaja po višji ceni bodisi nakup po nižji ceni od vrednosti blaga, ilegalna in nepravična.
- 2- Nepravična prodaja glede na predmet prodaje oziroma ko ta vsebuje napako, Akvinski sklepa, da je na podlagi zakonov ta legalna. Nelegalna je le v primeru, ko sestavine vsebujejo napako, ki lahko vpliva na kakovost in varnost končnega izdelka. V odgovoru na ta ugovor Akvinski sklepa, da cena dobrine ni določena le na podlagi njene zunanosti, ampak je predvsem pomembna njena uporabnost, in zaradi tega meni, da je takšna prodaja že v samem namenu sleparska in nepravična.
- 3- Ali je prodajalec obvezen razkriti napake blaga, ki ga prodaja? Akvinski meni, da je vedno nezakonito, če prodajalec s svojimi dejanji kupcu povzroča nevarnost ali izgubo. Če so napake skrite, kupec ni zmožen učinkovito presojudati; to lahko počne le, ko je z napakami seznanjen. Prodajalec s prodajo blaga po določeni ceni ne dela nič protizakonitega, vendar se, če zniža ceno zaradi napak izdelka, obnaša izjemno krepostno.

4- Ali je prodaja blaga po višji ceni od tiste, ki je zanj plačana, zakonita? Akvinski meni, da je trgovec tisti, čigar posel sestoji iz menjave blaga in sklepa, da trgovina, ki ne sovпада z ekonomiko, vsebuje neko ponižanje in v svoji naravi ni krepostna. Dobička iz prodaje po višji ceni nima za grešnega, vendar meni, da ni moralno služiti denarja na škodo prizadetih.

Pri preučevanju pravične cene se je Akvinski ukvarjal tudi z vprašanjem oderuštva, pravičnih mezd, pravičnosti pri obdavčenju, javnega dolga, monopola in mednarodne menjave. Pri tem je imel odklonilen odnos do trgovine, ki jo je dojemal kot neprimerno dejavnost, posojanje obresti pa je obsojal kot izkoriščanje revnih v stiski. Trgovino je označil za pozitivno le takrat, kadar poteka po pravični ceni, saj tako trgovci ne bogatijo na račun drugih. Poleg tega trgovina prinaša določene dobrine in na ta način povečuje državno blaginjo. Pogled Akvinskega lahko prav zaradi teorije o pravični ceni apliciramo na pravično trgovino. Z opredelitvijo pravične cene namreč posredno opredeli tudi pojem trgovine, ki bi moral biti bolj etičen in bolj pravičen. Kljub temu, da njegovo razumevanje temelji na krščanski etiki ga lahko apliciramo tudi na pojave zunaj religije.

3.4 Pregled po obdobjih

Začetek gibanja za pravično trgovino je posledica različnih lokalnih iniciativ za alternativno trgovanje. Njegov razvoj je neizpodbitno povezan z združnim gibanjem, ki se je razmahnilo v devetnajstem stoletju v Italiji in Angliji ter si prizadevalo za razvoj kooperativne ekonomije (Gendron in drugi 2008). Razvoj gibanja za pravično trgovino lahko povežemo tudi z nekaterimi drugimi zgodovinskimi vzgibi za pravičnejše poslovanje, ki jih bomo v nadaljevanju predstavili skozi pet različnih faz.

Davies (2007, 462–466) je na podlagi kvalitativne raziskave in pregleda že obstoječih modelov, razvoj pravične trgovine razdelil na štiri obdobja, pri čemer pa ni upošteval najbolj zgodnje faze, v kateri je gibanje za pravično trgovino zastavilo svoje temelje. Daviesovemu (2007) modelu bomo zato dodali še eno, prvo obdobje pravičnega trgovanja, ki ga Tallontire (2001, 3) imenuje obdobje dobrodelne trgovine.

1. Obdobje dobrodelne trgovine (1950–1970)
2. Obdobje solidarnostne trgovine (1970–1990).
3. Obdobje nižnega trga (1990–2002).

4. Obdobje množičnega trga (po letu 2002).
5. Obdobje institucionalizacije (prihodnost).

3.4.1 Zgodovina

Prve iniciative za pravično trgovino so se pojavile po drugi svetovni vojni, v 50ih letih, ko je pravična trgovina delovala kot podaljšek tradicionalne dobrotelne, zaradi česar jo imenujemo *dobrotelna trgovina* (Tallontire 2001, 3). Medtem ko se je v ameriški zgodovini o pravični trgovini začelo govoriti v poznih 40ih letih, ko so Američani pričeli trgovati z manj razvitim Jugom in leta 1958 ustanovili prvo uradno pravično trgovino (Redfern in Snedker 2002, 5), v Evropi njeni zametki segajo v pozna 50ta leta, ko je angleška neprofitna organizacija, Oxfam, pričela s prodajo obrtnih izdelkov kitajskih beguncev (Bowen 2001) in leta 1964 ustanovila prvo organizacijo za pravično trgovino (Fair Trade Organization). V tem obdobju so bile vzpostavljene tako imenovane 'svetovne trgovine' ('World Shops'), ki so bile ključne v razvoju pravične trgovine ne le zaradi svojih fizičnih prodajnih prostorov, temveč »predvsem zaradi kampanj osveščanja, ki so jih vodile« (Kocken 2006, 1). Vzpostavljene so bile številne organizacije za svetovanje in asistenco marginaliziranim proizvajalcem, ki so se na podlagi dialoga, partnerstva in vzajemnega spoštovanja povezale z novimi uvoznimi organizacijami na Severu ter tako skušale doseči večjo enakost in pravičnost v mednarodnem poslovanju. Razvitejše države so organizirale številne mednarodne politične forume (npr. konferenca v Delhiju leta 1968), katerih ključni namen je bil prenos sporočila, da revnejše države potrebujejo predvsem pravično trgovanje in ne zgolj razvojno pomoč razvitejših držav (»Trade not Aid«) (Gendron in drugi 2008).

Med letoma 1970–1990 se je razširila uporaba trženjskih orodij ter političnih sporočil kot je 'nakup iz solidarnosti', zaradi česar to obdobje imenujemo obdobje *solidarnostne trgovine* (Davies 2007, 462). Sprva so se organizacije pravične trgovine osredotočale zgolj na uvažanje obrtniških izdelkov in njihovo prodajo v svetovnih trgovinah, leta 1973 pa je gibanje za pravično trgovino na Nizozemskem uvozilo prvo pravično kavo iz kooperative manjših kmetov v Gvatemali. Prodaja prehrabnih izdelkov (čaj, kakav, sladkor, vino, oreščki) je še posebej pomembna, saj odpira nove marketinške kanale in možnost širitve ponudbe v veleblagovnice, bio trgovine ipd. Pravična trgovina se je v tem obdobju borila na eni strani z novimi igralci in vzponom kataloških naročil ter na drugi strani s cenovno občutljivostjo potrošnika, kot posledico globalne recesije, in njegovimi »zahtevami po bolj zdravih in

kakovostnejših produktih (Gendron in drugi 2008, 66). Marketing, s katerim alternativne organizacije niso bile dobro seznanjene, je na tem mestu postal nepogrešljiv (Low in Davenport 2005). Ena izmed večjih prelomnic se je zgodila leta 1988, ko je nek duhovnik, trgovec z manjšimi kmetijami kave v Mehiki, ustvaril prvo označevanje izdelkov pravične trgovine pod imenom Max Havelaar. V naslednjih letih se je nizozemski koncept označevanja izdelkov repliciral v več državah Evrope in Severne Amerike, kjer so nastale etikete kot sta TransFair in Global Exchange (Dragusanu in drugi 2014). Označevanje pravičnih izdelkov je pravični trgovini dokončno odprlo vrata do masovne distribucije (Gendron in drugi 2008).

Obdobje med letom 1990 in 2002 je *obdobje nišnega trga* (Davies 2007, 463). V tem času je prihajalo do usklajevanja potreb potrošnikov s potrebami proizvajalcev, in v poznih 90ih lahko končno govorimo o nastanku jasno definiranega partnerstva. Leta 1990 je vstop pravične trgovine v prehransko industrijo in razvoj sistema označevanja 'alternativno trgovino' spremenil v 'pravično trgovino'¹⁰, ki se ni več borila proti prevladujočemu sistemu poslovanja, pač pa je postala del njega. Ko so se leta 1997 povezale številne nacionalne iniciative označevanja izdelkov in ustanovile krovno Organizacijo za označevanje izdelkov (Fairtrade Labelling Organization), je le-ta skozi akreditacije kmetov »na eni strani pričela delovati kot zagotovilo končnim porabnikom, na drugi pa kot jamstvo manjšim pridelovalcem in delavcem« (Kocken 2006, 3).

Po letu 2002 se prične *obdobje množičnega trga* (Davies 2007, 465), katerega glavni cilj je povečanje obsega trga za povečanje koristi proizvajalcev. Označevanje je pravičnotrговinskim organizacijam omogočilo tako večji obseg kot tudi doseg. S prodajo izdelkov pravične trgovine so se pričeli ukvarjati neodvisni prodajalci na drobno (npr. trafike) in organizacije storitvenega sektorja (npr. kino). Prav tako se je prodaja pravičnih izdelkov razširila v gostinskem sektorju, na letalih, v menzah podjetij, na univerzah in v bolnišnicah (Davies 2007). Kritično prelomnico tega obdobja predstavlja dovoljenje za vstop velikim podjetjem (npr. Starbucks) v sistem pravične trgovine. S tem so bila kršena izvirna načela koncepta pravične trgovine, ki so prepovedovala izdajanje licenc velikim podjetjem, pri katerih ni mogoče nadzorovati iskrenosti njihovega zanimanja za dolgoročen razvoj pravične trgovine (Davies 2007, 465). Novim udeležencem je bil dobiček pomembnejši od vrednot pravične trgovine, zaradi česar se je prodaja izdelkov močno povečala, posledično pa so se

¹⁰ Medtem ko se alternativna trgovina nanaša na trgovanje, ki se odvija na obrobju tradicionalnega poslovanja, ime pravična trgovina predlaga novo obliko poslovanja, katere glavni namen je doseganje pravične cene za proizvajalce (Low in Davenport 2005).

povečale tudi koristi proizvajalcev – večja dostopnost in izbira izdelkov je višala njihove dobičke, novi kupci pa so se hkrati pričeli zavzemati za spremembe v mednarodnem trgovanju (Low in Davenport 2005).

3.4.2 Sedanjost

Gibanje za pravično trgovino je doseglo mnogo ciljev zastavljenih v definiciji FINE 2001 (Doherty in drugi 2013, 178) – izobrazilo je potrošnike s Severa o izvoru prodaje blaga, spremenilo je tržne mehanizme na Severu z doseganjem odstranitve protekcionističnih trgovinskih ovir ter spremenilo nakupovalne navade znamk v supermarketih in s tem doseglo koristi za marginalizirane proizvajalce.

Čeprav izdelki pravične trgovine še vedno zavzemajo majhen tržni delež, »je rast v zadnjem desetletju strmo naraščala« (Dragusanu in drugi 2014, 217). Iz letnega poročila Fairtrade International 2015 razberemo, da se s pridelavo in izdelavo pravičnih izdelkov ukvarja več kot 1.5 milijonov kmetov in delavcev v več kot 74 državah sveta, od tega je 46% žensk. Največji delež pridelovalcev je situiran v Afriki – 64%. Največ pridelovalcev se ukvarja s pridelavo pravične kave (49%) in čaja (20%) (Fairtrade International 2015).

V letu 2014 je organizacija Fairtrade International lansirala dve kampanji, s katerima je želela gibanje za pravično trgovino vključiti v politiko EU ter sporočiti posameznikom, da imajo moč in odgovornost sprejemati prave odločitve. 'Vote for Fair Trade' (Vote4FT) je kampanja, ki si prizadeva za vzpostavljanje dialoga med politiki EU, državljani EU in gibanjem za pravično trgovino. Kampanja, ki nagovarja predvsem mlajše generacije pa se imenuje 'The Power of You' in poziva vsakega od nas kot posameznika, da ima moč in odgovornost spremeniti svet na bolje in se odločiti za pravično trgovino (Fairtrade International 2014).

Iz podatkov letnega poročila razberemo, da mednarodna prodaja pravične trgovine v letu 2014 dosega 5.9 bilijonov dolarjev, kar je 10% več kot leta 2013 (Fairtrade International 2015). Organizacija Fairtrade International se ponaša s 74 državami, v katerih najdemo certificirane izdelke pravične trgovine, 125 državami, v katerih se pravični izdelki prodajajo ter več kot 30.000 izdelkov pravične trgovine na voljo po svetu.

Gibanje za pravično trgovino je v letu 2015 izvedlo dodaten razvoj svojih storitev za proizvajalce, izboljšanje dostopnosti do trga ter povečanje obsega dela z namenom preprečevanje prisilnega dela in zaščite ranljivih odraslih. Letos imajo v načrtu še razvoj prve

poglobljene raziskave vpliva pravične trgovine na celotno verigo vrednost (Fairtrade International 2015).

3.4.3 Prihodnost

Prihodnost gibanja za pravično trgovino Davies (2007, 466) poimenuje *obdobje institucionalizacije*. Glede na to, da Daviesov prispevek datira v leto 2007, se mnogo predvidenih sprememb že dogaja. Zaradi pospešenega izdajanja akreditacij, pravična trgovina posluje z večjim asortimentom izdelkov, kot so obrtni izdelki in modna oblačila (npr. znamke Mayamiko, Kuyichi, Thread Harvest in druge). Prav tako prihaja do povečane uporabe pravičnih izdelkov znotraj storitvenega sektorja (npr. pravični sladkor v restavracijah, na letalih), prav tako pa podjetja v sklopu družbeno odgovorne strategije na svojih sedežih že ponujajo pravični čaj in kavo.

Bolj problematičen in negotov je dolgoročni razmislek o pravični trgovini. Pred osmimi leti je Davies (2007) napovedal vrsto težav, s katerimi se bo morala pravična trgovina spopasti v prihodnosti. Prva je razvrednotenje oznake 'Fairtrade', ki ga bodo povzročile številne alternativne prodajne iniciative s podobnimi načeli in cilji kot jih zasleduje pravična trgovina, ki bodo s strani potrošnikov percipirane zgolj kot različne variacije istega problema. To se že odraža pri uporabi besede 'fairtrade' – beseda 'Fairtrade' je avtorsko zaščitena s strani FLO –, vse bolj se namreč pojavlja kot dve besedi – 'fair trade' – kar je privedlo do prodaje pravičnih izdelkov brez vsakršnega nadzora. Druga težava se kaže v tem, da avtoritete pravične trgovine nimajo več nadzora, saj lahko velika podjetja kot je Nestlé, opustijo prodajo pravičnega izdelka kadarkoli se jim zahoče. Z nekontrolirano izdajo dovoljenj podjetjem z vprašljivim odnosom do držav v razvoju, se krši eno izmed temeljnih načel pravičnega trgovanja – vzdrževanje dolgoročnih odnosov s proizvajalci. Prav tako se težave nakazujejo pri tem, ko pravičnotrgovinske organizacije več teže namenjajo povpraševanju in ne ponudbi. Dogaja se namreč, da podjetja, namesto da bi zamenjala dobavitelje, delajo neposredno s proizvajalci, zato da ti razvijejo sposobnosti za zadovoljitev povpraševanja.

Kot zadnjo fazo Davies (2007) napove obdobje institucionalizacije, ko se bo pravična trgovina vse bolj zblíževala s standardnimi tržnimi praksami. Zaradi vse večjih zahtev po izvajanju družbeno odgovornih praks, bo poslovanje podjetij postajalo vse bolj podobno pravičnemu trgovanju. Potrošniki ne bodo več razlikovali pravične trgovine od ostalih tržnih ponudb in naposled bodo »zaznavali premalo razliko za opravičilo dodatnega stroška pravične

trgovine« (Davies 2007, 468). S tem bo pravična trgovina institucionalizirana v normalni tržni mehanizem.

Kljub nekoliko negativnim napovedim Daviesa (2007) pa gibanje za pravično trgovino dosega mnoge pozitivne spremembe v mednarodnem trgovanju. Poleg manj uničevalnega odnosa do okolja in družbe se po mnenju Alexandra in Nichollsa (2006), esenca pravične trgovine skriva v izločevanju posrednikov. Neposrednejše poslovanje proizvajalcem namreč omogoča direkten dostop do tržišča, boljše plačilo in bolj enakovreden položaj v distribucijski verigi, ki postaja bolj transparentna in uravnotežena. Proizvajalce ščiti pred negativnimi posledicami delovanja svetovnih trgov (nizke odkupne cene surovin in polizdelkov, nihanja cen kot posledica špekulacij, nesorazmerni tržni deleži in pogajalska moč velikih korporacij) in jim omogoča prodajo izdelkov pod pogoji, ki jim zagotavljajo dostojno življenje. Kar se tiče drugega konca distribucijske verige, pa je preko pravične trgovine potrošnikom omogočen osnovni vpogled v kulturo, identiteto in življenjske pogoje proizvajalcev, saj je izdelkom moč slediti do njihovega izvora (Humanitas 2013). Ena izmed prednosti neposrednejšega poslovanja je tudi določanje pravičnejše cene tako za proizvajalce kot za potrošnike.

3.5 Pravična cena

V preteklosti so ceno določali s pomočjo barantanja – prodajalci so postavili višjo ceno, kot so pričakovali, da bodo dobili, in kupci so ponudili manj, kot so pričakovali, da bodo plačali. Na ta način so dosegli sprejemljivo ceno za obe strani. Uporaba enotne cene za vse kupce je relativno sodoben pristop, ki ga je sprožil širok razmah prodaje na drobno ob koncu 19. stoletja (Kotler in Keller 2012). Dolgo je že tega, ko so se cene določale s pogajanjem med kupcem in prodajalcem, čeprav tudi danes lahko govorimo o neki vrsti pogajanj. Komunikacija sicer ni več neposredna kot je bila v preteklosti, a glas potrošnika je še vedno slišan, morda celo bolj kot nekoč. Potrošniki imajo pričakovanja o cenah, ki so specifična glede na posameznike in izdelke ter so v literaturi najpogosteje označena s pojmom referenčna cena. Najsplošneje in najpogosteje je referenčna cena opredeljena kot »cena, ki jo potrošnik percipira kot razumno in pošteno ter jo je pripravljen plačati za določen izdelek ali storitev« (Wedel in Leeflang 1998, 240).

V literaturi lahko zasledimo najrazličnejše konceptualizacije konstrukta referenčne cene in ena izmed njih je tudi pravična cena, ki predstavlja potrošnikovo prepričanje o tem, koliko naj bi izdelek stal oz. kakšna je njegova razumna cena. Pravična cena se v lokalnem oziroma

regionalnem smislu oblikuje na podlagi dialoga med udeleženci menjave. Na ta način je poskrbljeno za pravično plačilo proizvajalcem, vsi vključeni v proces menjave, pa jamčijo tudi za pravočasno plačilo svojim partnerjem. V primerih, ki to dovoljujejo, proizvajalci prejmejo predplačilo za pridelke oz. izdelke. Pravična cena je v širšem smislu plača, ki zadostuje za življenje. To pomeni, da pokrije stroške proizvodnje, odraža pa se tudi v sposobnostih vključenih v proizvodni proces. Socialna premija je dogovorjeno dodatno plačilo, ki ga poleg cene izdelka plača uvoznik. Običajno je vključena v pravično ceno, porabi pa se za investicije v gospodarski, ekonomski in družbeni razvoj skupnosti, od koder prihajajo proizvajalci. Tako ne pokriva le stroškov produkcije, ampak omogoča proizvodnjo, ki je družbeno pravična in okolju prijazna.

Če pogledamo z mikroekonomskega vidika je pravična cena tržna cena, ki se vzpostavi šele, ko imata obe strani enakovredno pogajalsko moč. Nasprotno pa mednarodna podjetja z monopolnim oziroma oligopolnim tržnim deležem od velikega števila malih proizvajalcev v državah v razvoju kupujejo po ceni, ki je »relativna glede na pogajalsko moč obeh strani« (Adriani in Becchetti 2004, 6). Pravična cena tako proizvajalcem omogoči bolj enakovreden nastop na trgu, nekaterim sploh omogoči vstop na trg, ki ga sicer obvladujejo le najmočnejši igralci.

Kot je v svojih zapisih trdil Akvinski, je pošteno ceno in pravičnejšo razdelitev dohodka mogoče doseči zgolj s stremljenjem k čim krajši verigi na ravni proizvajalec-potrošnik. H krajšanju te verige je v zadnjih letih ogromno pripomogel razvoj elektronskih trgov oziroma elektronskega poslovanja, ki omogoča vzpostavljanje tesnejših odnosov med proizvajalcem in potrošnikom neodvisno od fizične lokacije.

4 ELEKTRONSKO POSLOVANJE

Nekateri avtorji (Qin in drugi 2009; Hussin in drugi 2009) elektronsko poslovanje razlagajo kot industrijsko revolucijo poslovnega sveta. Gre namreč za eno izmed najhitreje rastočih področij informacijske tehnologije, ki izničuje časovne in prostorske omejitve, spreminja vzorce prodaje, izboljšuje cirkulacijo blaga, kapitala in informacij ter omogoča zniževanje stroškov proizvodnje. Elektronski tržni sistemi postajajo strateška nuja in nepogrešljiv del industrijske infrastrukture (Bakos 1991, 308), saj tradicionalnemu poslovanju prinašajo večje, hitrejše, boljše in cenejše rezultate.

4.1 Opredelitev elektronskega poslovanja

Elektronsko poslovanje se je razvilo skozi tri faze. Prva faza predstavlja elektronsko poslovanje, ki temelji na izmenjavi elektronskih podatkov (Electronic Data Interchange – EDI) in datira v šestdeseta leta dvajsetega stoletja. EDI je metoda za prenos poslovnih dokumentov iz enega na drug računalnik, znana kot 'poslovanje brez papirjev' (Qin in drugi 2009). Drugo fazo razvoja elektronskega poslovanja umeščamo v sredino devetdesetih let, ko je na popularnosti pridobil internet. Elektronsko poslovanje se je s pomočjo interneta močno razširilo predvsem zaradi »cenovne ugodnosti, možnosti doseganja tudi najbolj oddaljenih partnerjev, celovite funkcionalnosti ter uporabne fleksibilnosti« (Qin in drugi 2009, 6). Po letu 2000 nastopi tretja faza, faza elektronskega koncepta spletnega poslovanja, ki pripelje do spoznanja, da je elektronsko poslovanje mešanica informacijske tehnologije in poslovanja.

Kot pravi McKewon (2001, 186) gre pri elektronskem poslovanju za uporabo »računalniških omrežij, katerih namen je izboljšanje organizacijske učinkovitosti«. Ta se lahko odraža v povečanem tržnem deležu, dobičku, boljši storitvi ali hitrejši dostavi. Na elektronsko poslovanje moramo gledati celostno, saj vključuje veliko vidikov sodelovanja med podjetjem in njegovimi deležniki ter ga ne smemo posploševati zgolj na spletno prodajo – spletno nakupovanje in nabavo. Medtem ko elektronsko nakupovanje pomeni pregledovanje informacij o izdelkih in storitvah preko spleta, nabava predstavlja točko po odločitvi za nakup – plačilno transakcijo. Elektronsko poslovanje je širši pojem, saj pomeni integracijo vseh aktivnosti podjetja (prodaja, trženje, računovodstvo ...) z aktivnostmi na internetu.

Elektronsko poslovanje je koncept mnogih definicij in interpretacij. V širšem pomenu ga lahko opredelimo kot »vsakršno ekonomsko dejavnost, ki temelji na elektronskih povezavah« (Qin in drugi 2009, 8) oziroma kot »upravljanje poslovnih komunikacij in transakcij preko omrežij in računalnika« (Downing 2008, 96). Kot pravi Zwass (1996, 3) je bistveno »deljenje poslovnih informacij, vzdrževanje poslovnih odnosov, upravljanje poslovnih transakcij z sredstvi telekomunikacijskih omrežij«. V ožjem smislu Downing (2008, 96) elektronsko poslovanje opredeli kot »prodajo in nakup izdelkov ali storitev ter prenos sredstev skozi digitalno komunikacijo«, medtem ko ga Qin in soavtorji (2009, 8) dojemajo nanašajočega se na »vrsto spletnih poslovnih aktivnosti usmerjenih na blagovno izmenjavo, ki se odvija s pomočjo elektronskih sistemov in računalniških omrežij«.

Elektronsko poslovanje lahko definiramo skozi sedem različnih perspektiv, ki jih v svojem delu povzamejo Hussin in drugi (2009, 9–10):

1. Komunikacijska perspektiva elektronsko poslovanja vidi kot dostavljanje blaga, storitev, informacij in plačila preko računalniških omrežij
2. Poslovna perspektiva elektronsko poslovanje opredeljuje kot aplikacijo tehnologije za avtomatizacijo poslovnih transakcij in delovnega procesa.
3. Storitvena perspektiva elektronsko poslovanje dojema kot orodje podjetij in potrošnikov za zmanjšanje stroškov storitev, za izboljšanje kakovosti storitev za potrošnike in za večjo hitrosti dostave.
4. Spletna perspektiva elektronsko poslovanje definira kot zmožnost kupovanja ter prodaje izdelkov in informacij preko interneta in spletnih storitev.
5. Sodelovalna perspektiva prepoznava namen elektronskega poslovanja v olajševanju sodelovanja med organizacijami in znotraj njih.
6. Skupnostna perspektiva dokazuje, da elektronsko poslovanje ustvarja kraj, kjer se člani skupnosti zbirajo, učijo, opravljajo transakcije in sodelujejo med sabo.
7. Perspektiva proizvodnega procesa kaže, da elektronsko poslovanje pretvarja digitalne vloške v rezultate z dodano vrednostjo skozi delovanje posrednikov.

4.2 Klasifikacija elektronskega poslovanja

Elektronsko poslovanje lahko glede na njegovo funkcijo razdelimo v različne kategorije, tipe oziroma modele. V nadaljevanju bomo opisali štiri osnovne kategorije elektronskega poslovanja (Rayport in Jaworski v Hussin in drugi 2009, 10):

1. Medorganizacijsko elektronsko poslovanje (B2B) se nanaša na celoten spekter elektronskega poslovanja, ki se lahko zgodi med dvema organizacijama. Gre za aktivnosti kot sta nakup in dobava, upravljanje dobave, inventarja ali kanalov, aktivnosti prodaje, plačilo, storitve in podpora.
2. Poslovanje podjetja s potrošnikom (B2C) se nanaša na izmenjavo med organizacijo in potrošnikom in aktivnosti, kot so prodaja, iskanje potrošnikov, pogosta vprašanja, storitve in podpora.
3. Poslovanje med potrošniki (C2C) vključuje klasificirane oglase, spletno komunikacijo in osebne storitve ter mnogokrat tudi odnos »peer-to-peer« (P2P).

4. Poslovanje potrošnikov s podjetjem (C2B) predstavljajo združeni potrošniki kot nakupna skupina v odnosu do organizacije.

Elektronsko poslovanje v proces menjave prinaša številne prednosti, vendar pa ne smemo zanemariti tudi nekaterih očitnih omejitev le-tega. Puciharjeva (2000, 243) je identificirala naslednje pozitivne in negativne točke elektronskega poslovanja.

Prednosti:

- hitrost transakcije,
- odprava časovnih omejitev,
- boljše upravljanje s podatki,
- povečanje ravni storitev za kupca,
- priložnost za dodatne prihodke in storitve,
- učinkovitejši in tesnejši odnos s poslovnimi partnerji,
- zmanjšanje stroškov posredništva, stroškov povezanih z nabavo ter stroškov zbiranja informacij o potrošnikih.

Pomanjkljivosti:

- omejen dostop do medmrežja,
- varnost in tajnost prenešenih podatkov,
- vprašanje avtorskih pravic in problem zlorabe originalov.

4.3 Elektronski trgi

Kot pravita Bailey in Bakos (1997, 4) lahko o elektronskem trgu govorimo, kadar »dobavitelj potrošniku priskrbi izdelek ali storitev preko transakcije, ki je delno ali v celoti avtomatizirana z informacijsko tehnologijo«. Elektronski trgi so mesta, kjer kupci in prodajalci izvajajo transakcije s pomočjo elektronskih sredstev. Kot pravi Bakos (1991, 269) gre za »medorganizacijski informacijski sistem, ki deluje kot posrednik med potrošnikom in prodajalcem ter jima omogoča izmenjavo informacij o ceni in ponudbi izdelkov«.

Grieger (v Wang in Archer 2007, 90) elektronski trg definira kot »medij, ki organizira in olajšuje transakcije, ali pa kot skupnost sestavljeno iz kupcev in prodajalcev«.

Elektronski trg predstavlja približek popolnega trga v skladu z neoklasično teorijo popolnega ravnotežja. Na popolnem trgu je veliko ponudnikov in povpraševalcev, ki imajo vsi popolne

informacije, a nobenega vpliva na dogajanje na trgu, zaradi česar so primorani sprejeti dane cene. Izdelki na popolnem trgu so homogeni, ni vstopnih ali izstopnih ovir ali transakcijskih stroškov (Picot in drugi 1997).

Pojav elektronskega poslovanja je ključen za krajšanje distribucijske verige. Zaradi vse večje transparentnosti trga se pričeli krepiti odnosi med proizvajalcem in končnim potrošnikom, kar je pripeljalo do postopnega izločanja posrednikov (ang. »disintermediation«). V naslednjem poglavju bomo preučevali ali so storitve posrednikov res postale nepotrebne ali prihaja zgolj do spreminjanja njihovih vlog.

5 POSREDNIŠTVO

Interakcija med prodajalcem in kupcem se odraža v obliki procesa transakcije, v katerem prihaja do izmenjave izdelkov ali storitev. Ta proces lahko vključuje enega, mnoge ali pa nobenega posrednika, odvisno od narave izmenjanega izdelka oz. storitve. Posredniki v transakcijski proces vnašajo zaupanje ter nudijo podporo pri povezovanju ujemajočih se prodajalcev in kupcev, pri čemer je bistveno zagotavljanje uspešnosti procesa menjave.

5.1 Opredelitev posredništva

Začetki posredništva segajo v 16. stoletje, ko so se v Veliki Britaniji pojavili posredniki v kmetijski in tekstilni industriji (predvsem volneni). Ti posredniki niso zgolj izvrševali prodaje, pač pa so bili pomembni razširjevalci znanja o tehnoloških izboljšavah v kmetijstvu, izdelavi oblačil in novih postopkih obdelave volne (Howells 2006).

Posredniki so pomemben člen distribucijske in vrednostne verige, saj prinašajo koristi tako za proizvajalca kot za potrošnika. Za proizvajalce predstavljajo orodje posredovanja in izmenjave informacij, za potrošnika pa so vir informacij o izdelkih in njihovih lastnostih.

Brousseau (2002, 3) posrednike opredeljuje kot »tržne organizatorje, ki v rokah držijo tako zaloge kot denar, s čimer zagotavljajo likvidnost na trgu«. Posredniki so znotraj transakcije nevtralni, njihova glavna naloga pa je zagotavljanje bolj transparentnega in cenejšega trga.

V proces menjave so lahko vključeni trije različni tipi posrednikov (Chircu in Kauffman 1999, 110):

- 1- *Tradicionalni posredniki* so tisti, ki poskrbijo za ujemanje med proizvajalcem in kupcem na tradicionalnem trgu. Njihovi odnosi z dobavitelji ali s kupci so sicer lahko podprti s

tehnologijo, vendar pa poslovanje tradicionalnih posrednikov ne temelji na elektronskem poslovanju

- 2- *Posredniki, ki poslujejo tudi elektronsko* poslujejo z uporabo tako tradicionalnih kot tudi spletnih metod. Zaradi zmožnosti poslovanja tako na tradicionalnem kot na elektronskem trgu, si lahko privoščijo oportunistično vedenje in maksimizacijo dobička.
- 3- *Posredniki, ki poslujejo le elektronsko* so tisti, ki so pričeli poslovati le na spletu. Delujejo izključno preko interneta, kjer jih lahko najdejo njihove stranke.

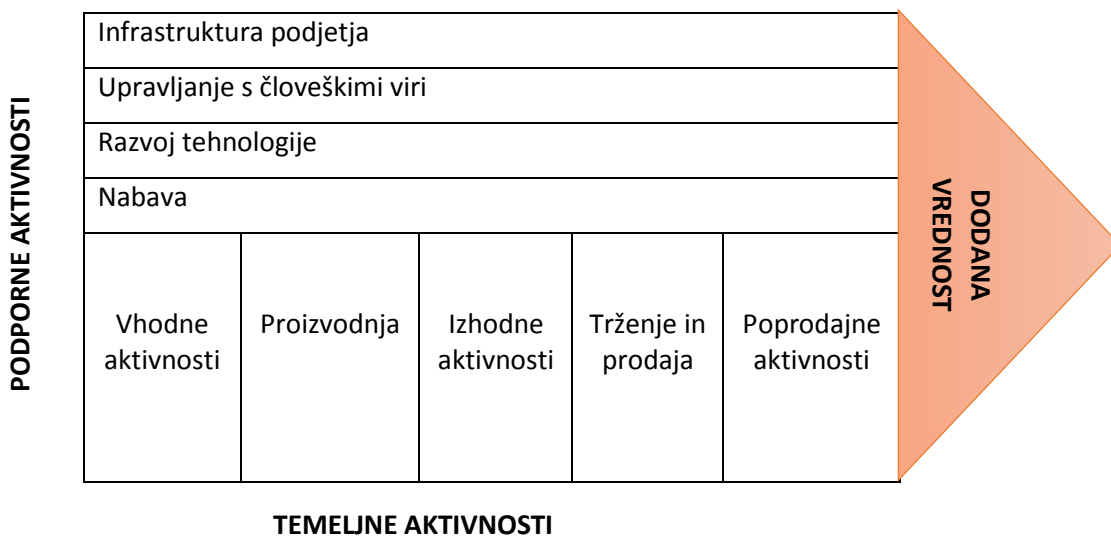
Posredniki predstavljajo pomemben člen v verigi vrednosti. Zato, da ohranijo svojo pozicijo znotraj le-te, pa je ključno ustvarjanje in iztiskanje vrednosti tako za proizvajalce kot za potrošnike. Posrednik, ki ni sposoben ustvariti vrednosti za svoje partnerje in za samega zase, na dolgi rok ne bo preživel.

5.2 Veriga vrednosti

Odločili smo se, da se bomo za boljše razumevanja problema posredništva na kratko ustavili ob procesu ustvarjanja vrednosti. Kot bomo kasneje ugotovili je prav oblikovanje dodane vrednosti ključno v boju proti vse bolj prisotni težnji odstranjevanja posrednikov.

Veriga vrednosti je niz aktivnosti preko katerih je izdelek ali storitev ustvarjen in dostavljen potrošnikom (Porter 2001). Je orodje za sistematičen pregled vseh dejavnosti podjetja, ki je nujen za učinkovito analizo virov konkurenčne prednosti podjetja. Porter (2001) zapiše, da veriga vrednosti predstavlja okvir za identifikacijo aktivnosti in analizo njihovega vpliva na stroške podjetja in na vrednost za potrošnike. Z njim je složen tudi Kotler (Kotler in Keller 2012), ki verigo vrednosti dojema kot orodje za identifikacijo pristopov, ki služijo za povečanje vrednosti za potrošnika. Iz stališča tekmecev je veriga vrednosti tisto kar so potrošniki pripravljeni plačati za proizvode ali storitve podjetja. Vrednost je v tem primeru merljiva z dobičkom, v katerem se odraža cena in količina prodanih izdelkov.

Slika 5.1: Veriga vrednosti



Vir: Porter (2001, 15).

Porterjevo (2001) verigo vrednosti sestavljajo aktivnosti podjetja preko katerih so ustvarjeni izdelki, ki za potrošnika predstavljajo določeno vrednost (glej Slika 5.1). Te aktivnosti Porter (2001, 15) razdeli na primarne oz. glavne ter na sekundarne ali podporne aktivnosti. Primarne aktivnosti so:

- 1 Vhodne aktivnosti: zajemajo prejetje, skladiščenje in distribucijo vložkov za izdelke in storitve.
- 2 Poslovne operacije: transformirajo različne vložke v končne izdelke ali storitve skozi pakiranje, testiranje, montažo.
- 3 Izhodna logistika: so aktivnosti zbiranja, skladiščenja in distribucije izdelkov. Če je izdelek oprijemljiv bodo aktivnosti vključevale skladiščenje, ravnanje z materialom in transport.
- 4 Trženje in prodaja: zajema aktivnosti kot so oglaševanje, upravljanje s prodajo in prodaja sama. Cilj tovrstnih aktivnosti je ozaveščanje potrošnikov o izdelku ali storitvah ter nakup le-teh.
- 5 Poprodajne aktivnosti: aktivnosti, ki vzdržujejo in izboljšujejo vrednost izdelka ali storitve, kot so instalacija, popravilo, usposabljanje ipd.

Vsaka skupina petih primarnih je povezana z določenimi podpornimi aktivnostmi, katerih naloga je izboljšava učinkovitosti in zmogljivosti glavnih aktivnosti. Sekundarne aktivnosti lahko razdelimo na štiri področja:

- 1 Infrastruktura podjetja: sistem planiranja financ, nadzora kakovosti in informacijskega managementa. Ta sistem je ključen za uspešnost podjetja in njegove primarne aktivnosti. Infrastruktura je sestavljena iz strukture in rutine organizacije, ki vzdržuje njeno kulturo.
- 2 Upravljanje s človeškimi viri: izredno pomembna domena, ki presega vse primarne aktivnosti. Tovrstne aktivnosti zajemajo zaposlovanje, upravljanje, usposabljanje in nagrajevanje ljudi znotraj organizacije.
- 3 Razvoj tehnologije: je neposredno povezan z izdelkom, procesom ali specifičnim virom. Po besedah avtorjev namreč vse aktivnosti, ki ustvarjajo vrednost vsebujejo tehnološko komponento.
- 4 Nabava: predstavlja specifičen proces nakupa različnih vhodnih virov za primarne aktivnosti.

Veriga vrednosti je ključ za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Strategija, ki jo podjetje izbere pa je odvisna od definiranja lastne pozicije – cilji in način, na katerega so ti predstavljeni potrošniku (Porter 2001). Podjetje konkurenčno prednost doseže, kadar v eni izmed svojih funkcij v vrednostni verigi prekaša svoje tekmece, pri čemer je nepogrešljiv dejavnik postala informacijska tehnologija.

5.3 Evolucija posredništva

Pred razmahom informacijske tehnologije so bili posredniki nepogrešljiv člen ustvarjanja vrednosti na tradicionalnih trgih, kar pa se je z vzponom interneta začelo spreminjati. Informacijska tehnologija je omogočila neposrednejšo komunikacijo med proizvajalcem in potrošnikom ter posledično znižala stroške za obe vpleteni strani. Posredniki so postali odvečen člen znotraj distribucijske verige, njihova dodana vrednost pa vedno bolj vprašljiva. Kljub zgodnjim predvidevanjem, da bo prišlo do izumrtja posrednikov (Malone in drugi 1987; Benjamin in Wigand v Luo in Donthu 2007), pa sodobnejše raziskave kažejo drugačne rezultate (Bakos 1998; Giaglis in drugi 1999; Janssen in Sol 2000).

5.3.1 Posredniki na tradicionalnem trgu

Bakos (1998) trg definira na podlagi treh osnovnih funkcij: predstavlja most med prodajalci in kupci, omogoča menjavo in nudi institucionalno infrastrukturo za poslovanje. Na tradicionalnem trgu prvi dve funkciji običajno v največji meri opravijo posredniki, medtem ko institucionalno infrastrukturo skupaj omogočajo posredniki in država oziroma državne institucije. Bakos (1998, 35) te tri funkcije dodatno razdeli na osem podfunkcij: oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev, iskanje, odkrivanje cen, logistika, finančne transakcije, zaupanje ter zakonska in regulacijska struktura, ki so prikazane v spodnji tabeli. Za vsako funkcijo in podfunkcijo na tradicionalnem trgu bomo identificirali posamezno vlogo posrednika (glej Tabelo 5.1).

Tabela 5.1: Vloge posrednikov na tradicionalnem trgu

| Funkcije | Podfunkcije | Vloga posrednikov |
|----------------------------------|--|--------------------------------------|
| Srečevanje prodajalcev in kupcev | Oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev | Nadzor, opozarjanje |
| | Iskanje | Nižanje stroškov iskanja |
| | Odkrivanje cen | Olajševanje |
| Omogočanje menjave | Logistika | Distribucija, skladiščenje, transfer |
| | Finančne transakcije | Nadzor, olajševanje |
| | Zaupanje | Jamčenje, ocenjevanje |
| Institucionalna infrastruktura | Zakonska | Nadzor, zaščita |
| | Regulativna | Nadzor, zaščita |

Vir: Bakos (1998, 35).

Glede na Bakosovo (1998) klasifikacijo vlog posrednikov na tradicionalnem trgu, Giaglis, Klein in O'Keefe (2002, 233–235) pojasnijo dodano vrednost, ki jo na tradicionalnem trgu posredniki ustvarjajo za vsako izmed osmih podfunkcij:

1 Oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev

Trg prodajalce oskrbuje z informacijami o trenutnem in prihodnjem povpraševanju potrošnikov. Te informacije prodajalcem omogočajo, da namenijo določen ekonomski vložek (kapital, tehnologijo, delo) za razvoj storitev in izdelkov, ki se ujemanje s predvidenim

povpraševanjem. Kljub temu, da prodajalci svoje odločitve osnujejo na signalih trga, jim lahko posredniki pomagajo ustvariti bolj optimalno ponudbo izdelkov. Posredniki so namreč bližje potrošnikom zaradi česar lahko pogosteje prejemajo in interpretirajo tržne signale ter tako prodajalce obveščajo o tržni dinamiki in spremembah, s čimer jim pomagajo izboljšati prodajni program.

2 Iskanje

Potrošniki pri izbiri izdelka ali storitve upoštevajo ceno in lastnosti izdelka iz dostopnih ponudb kar jim povzroča stroške iskanja in ovrednotenja informacij. Tudi prodajalec se srečuje s stroškom iskanja potrošnikov, ki se izraža v marketinških aktivnostih in oglaševanju. Posredniki v tem procesu igrajo osrednjo vlogo tako za potrošnika kot za prodajalca. Potrošnika oskrbujejo s kontaktom, kjer lahko pridobi vse potrebne informacije in tržne transakcije ter tako znižujejo njegov strošek iskanja. Prodajalcu pa posredno pomagajo najti potrošnike, s tem ko predstavljajo glaven kanal za marketing in naslavljanje kupcev. Posrednikova dodana vrednost se tako kaže v vzpostavljanju tako imenovane 'one-stop shop' oziroma 'vse na enem mestu', ki vključuje zbiranje informacij, marketing in transakcijski management.

3 Odkrivanje cen

Gre za proces določanja cene – določanja točke na kateri se srečata povpraševanje in ponudba ter se zgodi prodaja. Mehanizem za odkrivanje cen je odvisen od tipa trga ter vključuje pogajanje, dražbo in ponudbe podjetja. Posredniki imajo večjo vlogo na trgih, kjer je v uporabi sistem dražbe. Prisotnost posrednikov pa je v tem primeru povezana z višjimi cenami za potrošnika, ki pa ne prinaša vedno tudi višje vrednosti, kar je eden izmed prvih razlogov za izključevanje posrednikov iz vrednostne verige. Kljub temu pa Giaglis, Klein in O'Keefe (2002) menijo, da dodana vrednost posrednikov ostaja v ustvarjanju likvidnosti trga za nemoteno delovanje tržnih funkcij ter v določenih primerih (dražba) v vzpostavljanju infrastrukturnega mehanizma za odkrivanje cen.

4 Logistika

Logistika pomeni izmenjavo kupljenega izdelka ali storitve med partnerjema. Aktivnosti, ki jih zajema so odpošiljanje, distribucija in skladiščenje. Posredniki imajo v procesu logistike pomembno vlogo predvsem, kadar se prodajalci odločijo za sodelovanje z zunanjimi izvajalci

(npr. dostava). Prav tako posredniki lažje dosežejo ekonomijo obsega logističnih operacij kot pa prodajalci sami.

5 Finančne transakcije

Do finančne transakcije pride, ko je proces logistike zaključen in mora potrošnik prodajalcu plačati za izdelek ali storitev. Vloga posrednika je pri tem vloga tretjega akterja, ki olajšuje in nadzoruje transakcijo.

6 Zaupanje

Mehanizem zaupanja je vzpostavljen za zaščito vseh vpletenih členov pred oportunističnim vedenjem akterjev na trgu. Pri tem posredniki delujejo kot garancija prodajalcu in potrošniku za neoportunizem drugih akterjev na trgu (npr. banke).

7 Zakonska in regulacijska struktura

Zakoni, pravila in regulacije, ki nadzorujejo tržne transakcije, gradijo institucionalno infrastrukturo trga in posredniki lahko imajo vlogo vlad, regulativnih institucij ali pravnih agencij (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002).

Nekatere vloge tradicionalnih posrednikov so z vzponom informacijske tehnologije pričele izgubljati svojo vrednost. Številne koristi, ki jih je prineslo elektronsko poslovanje, so namreč zbližale proizvajalca in potrošnika, zaradi česar je posrednik v menjalnem procesu postajal vse manj pomemben.

5.3.2 Zaton posrednikov

Napredek informacijske tehnologije je prinesel številne spremembe organizacijskih in tržnih struktur. Med drugim je prinesel možnost neposrednejših interakcij med proizvajalcem in končnim potrošnikom ter pod vprašaj postavil vrednost vloge tradicionalnih posrednikov (Janssen in Sol 2000). Tako potrošniki kot proizvajalci imajo namreč močne ekonomske interese za odstranitev posrednikov iz procesa menjave, saj le-ti ustvarjajo stroške, ki se odražajo v nižjih profitnih maržah proizvajalcev in višji ceni za končnega potrošnika. Pojav interneta in elektronskega poslovanja proizvajalcem pomaga pri zniževanju transakcijskih stroškov, del profita pa lahko namenijo nižji ceni za končnega potrošnika (Giaglis in drugi 1999). V tej zgodbi tako posredniki postanejo nepomembni, njihov obstoj pa ogrožen. Pri

tem je treba opozoriti, da internet znižuje vstopne ovire na trg in tako na nek način povzroča tudi pojav novih oblik posrednikov (Chircu in Kauffman 1999).

Uporaba informacijske tehnologije podjetjem omogoča ponotranjenje aktivnosti, ki so bile tradicionalno izvajane s strani posrednikov, zaradi česar, kot trdita Luo in Donthu (2007), bodo posredniki postopoma izginili. Tudi Giaglis s sodelavci (1999, 3) ugotavlja, da bo »redistribucija profita znotraj vrednostne verige posrednike pripeljala do izumrtja«.

Vendar pa je poleg stroškovnega vidika, potrebno upoštevati tudi dodano vrednost posrednikov, ki hipotezo o izginjanju posredništva postavlja pod vprašaj. Vedno glasnejše postajajo kritike teorije o izločanju posrednikov, podprte z empiričnim opazovanjem, ki kaže na to, da posredniki ne izginjajo, pač pa prihaja zgolj do spreminjanja njihove vloge. Vedno več strokovnjakov (Bailey in Bakos 1997, Bakos 1998, Giaglis in drugi 1999, Chircu in Kauffman 1999, Jansen in Sol 2000, Brousseau 2002) je namreč složnih v ugotovitvi, da prihaja do ponovne oživitve in pojava novih vrst posrednikov.

5.3.3 Oživljanje posrednikov na elektronskem trgu

Spoznali smo, da elektronsko poslovanje posrednikov ne bo izločilo iz procesa menjave, pač pa jim bo dalo številne nove oblike in vloge poslovanja. Pojavila se bo potreba po reorganizaciji obstoječih funkcij tradicionalnih posrednikov, ki pa bodo zaradi svoje zmožnosti oskrbovanja z informacijami in upravljanjem z logistiko še naprej imeli mesto v procesu menjave (Brousseau 2002).

Elektronski trgi za opravljanje enakih funkcij kot tradicionalni trgi uporabljajo informacijsko tehnologijo, ki prinaša večjo učinkovitost in manjše transakcijske stroške (Malone in drugi 1987), pri čemer se za posrednike odpirajo številne nove priložnosti delovanja.

1 Oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev

Elektronski trg omogoča večjo personalizacijo in prilagodljivost ponudbe, kjer lahko prodajalci z uporabo 'one-to-one' marketinške strategije izsledijo posameznikove potrebe ter jih s popolnoma prilagojenimi oziroma kustomiziranimi izdelki in storitvami, do popolnosti zadovoljijo (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002). To se pojavlja predvsem pri digitalnih in izdelkih bogatih z informacijami (novice, programska oprema, itd.).

Med potrošniki se pojavlja trend agregacije povpraševanja, ki je botroval predvsem velikemu znižanju stroškov iskanja informacij v prednakupni fazi, ki poteka večinoma prek interneta

(Bailey in Bakos 1997). Končna cena za posamičnega kupca je tako odvisna od skupnega števila kupcev, ki so se odločili za nakup izdelka v istem obdobju. Gre za t.i. količinske popuste, kjer je namen združiti preference potrošnikov (npr. Kuponko.si), kar na trg privablja nove posrednike, katerih ključna vloga je pogajanje s ponudniki o količinskih popustih (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002).

Združevanje ali členitev pomeni povezovanje ali razstavljanja ponudbe, ki se odraža v bolj fleksibilnem izdelčnem spletu. Z modifikacijo stroškovne strukture povezane ponudbe se krepi vloga posrednikov, hkrati pa na elektronski trg privablja nove tipe posrednikov. Ti novi posredniki lahko vrednost ustvarjajo z združevanjem izdelkov in storitev, ki so jih na tradicionalnem trgu ponujale ločene industrije (Bakos 1998). Tipičen primer 'združevalca' je avtohiša Carpoint, ki ponuja različne storitve kot 'one-stop shop' – ponudba različnih vrst avtomobilov vključno z zavarovanjem, financiranjem vozila in širokim spletom izdelkov za avto. Členitev tovrstne ponudbe zniža stroške vzdrževanja izdelčnega spleta, zaradi česar se mnogi trgovci odločajo za razstavljanje ponudbe in odstranitev posrednikov (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002).

2 Iskanje informacij

Elektronski trgi potrošnikom bistveno znižajo stroške iskanja ter jim omogočijo hitro pridobivanje informacij o ponudbi izdelkov ali storitev ter o njihovih cenah. Hkrati tudi proizvajalci znižujejo svoje stroške iskanja, saj z oglaševanjem na spletu naslavljajo večjo ciljno populacijo. Pri tem se pojavlja paradoks lažjega iskanja informacij na eni strani in informacijske zasičenosti na drugi, ki botruje pojavu novih elektronskih posrednikov - 'infoposrednikov' (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002, 237), katerih glavna naloga je primerjava ponudb in krajšanje časa iskanja informacij (npr. Ceneje.si).

3 Odkrivanje cen

Glavni mehanizmi odkrivanja cen so dražbe, pogajanja in ponudbe podjetij. Dober primer tovrstnega mehanizma je Priceline, ki je iznašel in patentiral sistem zbiranja povpraševanja, kjer potrošnik oznani svoje preference glede cene izdelka. Te informacije se nato posredujejo dobaviteljem, ki jih lahko sprejmejo, zavrnejo ali oblikujejo drugačno ponudbo. Gre za primer novih posrednikov, ki se pojavljajo in zapolnjujejo praznine na novo nastalih trgih.

4 Logistika

Po tem, ko je doseženo soglasje med prodajalcem in kupcem o menjavi, je potrebno kupljen izdelek ali storitev prenesti, fizično ali kako drugače, do kupca. Elektronski trgi omogočajo veliko znižanje distribucijskih in logističnih stroškov. S hitro dobavo lahko elektronski trgi znižajo visoke logistične stroške in s tem spodbudijo neposredne interakcije med proizvajalci in potrošniki. Po mnenju Gaiglisa in sodelavcev (2002) ta trend ustvarja velik pritisk na posrednike, hkrati pa jim odpira nove priložnosti za diferenciacijo (primer spletnih posrednikov FedEx in UPS).

5 Finančne transakcije

Denar je sredstvo, ki danes obstaja bolj ali manj v nefizični oziroma digitalni obliki. Uporaba novih komunikacijskih in informacijskih tehnologij omogoča hiter in stroškovno ugoden način prenosa denarja. Kljub temu pa bo vloga posrednikov na tem področju še naprej ostala bistvenega pomena, saj še vedno obstaja potreba po zaupanju vrednih tretjih strankah, ki bodo opravljale elektronske transakcije (npr. PayPal).

6 Zaupanje

Zaščita pred možnim oportunističnim obnašanjem udeležencev na trgu je veliko bolj pomembna na elektronskih trgih kot na tradicionalnih trgih. Pričakovati gre pojav novih oblik specializiranih posrednikov, hkrati pa bodo tudi tradicionalni posredniki (npr. izdajatelji kreditnih kartic) morali razmisliti o svoji novi vlogi in odgovornosti pri nadzoru in sledenju elektronskim transakcijam med proizvajalci in potrošniki. Veliko pozornosti se namenja tudi elektronskemu preverjanju pristnosti in varnosti.

7 Zakonska in regulativna infrastruktura

Skrbniki elektronskega poslovanja postavljajo pravila za elektronske udeležence kot so na primer aplikacije za ugotavljanje pristnosti, pologi za zagotavljanje plačil ali potrdila o kakovosti, kjer gre za neke vrste jamstvo plačil. Zaradi negotovosti in relativno visokih stroškov bilateralnih sporazumov med tržnimi partnerji, so regulativno funkcijo v preteklosti opravljali predvsem posredniki in ta trend lahko pričakujemo tudi na elektronskih trgih v prihodnosti (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002).

Prihodnost posrednikom obljublja številne priložnosti za ohranitev položaja v distribucijski verigi. Pa vendar bodo preživeli zgolj tisti, ki se bodo sposobni pravočasno prilagoditi hitro spreminjajočim se razmeram elektronskega trga.

5.3.4 Prihodnost posredništva

Spoznali smo, da so tradicionalne posredniške funkcije v svoji prvotni obliki ob nenehnih spremembah elektronskega okolja postale zastarele in neuporabne. Posredniki, ki ne bodo več sposobni prinašati vrednosti v menjalni proces bodo zato izgubili svoje mesto v distribucijski verigi in postopoma izginili. Hkrati pa elektronsko poslovanje prinaša številne priložnosti za redefinicijo tradicionalnih posredniških funkcij in ustvarja potrebo po popolnoma novih posrednikih, usposobljenih za elektronske trge.

Učinki elektronskega poslovanja se bodo prihodnosti razvili v enega izmed treh možnih scenarijev, ki nam ga predstavijo Giaglis in sodelavci (2002, 240):

- 1- Izginjanje posrednikov (ang. disintermediation): zaradi zniževanja transakcijskih stroškov, se bodo trgi izpraznili in ne bo več potrebe po posrednikih. Tradicionalni posredniki se bodo znašli pod vse večjimi pritiski, česar številni od njih ne bodo preživeli.
- 2- Ponovno oživljanje posrednikov (ang. reintermediation): spreminjanje tradicionalnih posrednikov in njihovo prilagajanje elektronskim trgov.
- 3- Kiber-posredniki (ang. cybermediation): elektronsko poslovanje je ustvarilo novo vrsto posrednikov, ki bodo ponudili potrebno infrastrukturo za spremenjene tržne funkcije.

V nadaljevanju bomo v tabeli (glej Tabelo 5.2) sistematično povzeli ključne točke predhodnih poglavij o evoluciji posredništva. Znova bomo razvrstili funkcije in podfunkcije posredništva ter prikazali kako je nanje vplivalo elektronsko poslovanje (potencialni vplivi elektronskih trgov). Nazadnje bomo za vsak vpliv elektronskega trga predvideli enega izmed scenarijev, ki smo jih opisali zgoraj (Giaglis in sodelavci 2002, 241):

Tabela 5.2: Verjetni učinki elektronskih trgov na posredništvo

| Funkcije | Podfunkcije | Potencialni vplivi elektronskih trgov | Verjetni učinki na posredništvo |
|----------------------------------|--|---|---|
| Srečevanje prodajalcev in kupcev | Oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev | Personalizirana ponudba izdelkov in storitev. | <i>Izginjanje posrednikov:</i> neposredne marketinške strategije bodo prodajalcem omogočile uporabo |

| | | | | |
|---------------------------|----------------|--------------------------------------|--|---|
| | | | | personaliziranega targetiranja potrošnikov ('one-to-one'). |
| | | Povezovanje izdelkov in storitev. | | <i>Kiber-posredništvo:</i> povezovanje izdelkov in navzkrižna prodaja bosta prinesli priložnosti za vstop novih ponudnikov na trg. |
| | | Členitev komponent izdelka. | | <i>Izginjanje posrednikov:</i> nižji stroški upravljanja prodajnega programa bodo motivirali ponudnike za ohranitev kompleksnejše in bolj razdrobljene ponudbe izdelkov. |
| | | Združevanje ponudbe. | | <i>Kiber-posredništvo:</i> nižji stroški združevanja potrošnikov bodo pri pogajanjih o količinskih popustih okrepili pogajalsko moč posrednikov. |
| | Iskanje | Višji stroški iskanja za potrošnika. | | <i>Kiber-posredništvo:</i> v pomoč potrošnikom pri lociranju in filtriranju informacij v razširjenem iskalnem elektronskem prostoru, se bodo pojavili informacijski posredniki. |
| | Odkrivanje cen | Redistribucija mehanizmov med trgi. | | <i>Kiber-posredništvo/Oživljanje posredništva:</i> pojav novih ponudnikov, ki bodo ponujali alternativni mehanizem odkrivanja cen za posamezni trg, bo posrednikom omogočil nove vloge. |
| | | Novi mehanizmi odkrivanja cen. | | <i>Kiber-posredništvo:</i> novi ponudniki bodo vstopili na trg za vzpostavitev boljše podporne infrastrukture novim shemam za odkrivanje cen. |
| Omogočanje menjave | Logistika | Nižji stroški za digitalne izdelke. | | <i>Izginjanje posrednikov:</i> elektronska dostava izdelkov bo omogočila neposredne prodajne strategije in ustvarila pritisk na tradicionalne veletrgovce in |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|--|--|--|
| | | | | prodajalce na drobno. |
| | | Ekonomija obsega in strokovnjaki za logistiko. | | <i>Oživljanje posredništva:</i> tradicionalni posredniki bodo izkoristili svoje strokovno znanje uveljavljajoč se kot glavni igralci na elektronskem trgu. |
| | Finančne transakcije | Povečana potreba po zaupanju. | | <i>Oživljanje posredništva:</i> tradicionalni posredniki z močnimi blagovnimi znamkami bodo prenesli svoj storitveni portfelj na elektronske trge. |
| | | Novi plačilni mehanizmi. | | <i>Kiber-posredništvo:</i> pojavili se bodo novi posredniki za vzpostavitev plačilne podpore za elektronska plačila. |
| | Zaupanje | Povečane zahteve po nadzoru in zaščiti. | | <i>Kiber-posredništvo/Oživljanje posredništva:</i> novi specializirani posredniki bodo poskrbeli za zaupanja vredno podporo (kot tretji agenti) v elektronskih transakcijah, medtem ko bodo tradicionalni posredniki prav tako morali prevzeti nove vloge in odgovornosti. |
| Institucionalna infrastruktura | Zakonska in regulativna infrastruktura | Institucionalna podpora elektronskim trgov. | | <i>Kiber-posredništvo/Oživljanje posredništva:</i> vladne organizacije bodo še naprej postavljale pravila za operacije na elektronskih trgih, hkrati pa bodo za zagotavljanje transparentnosti in vodljivosti transakcij sodelovale z novimi ponudniki. |

Vir: Giaglis in drugi (2002, 241).

Iz zgornje tabele razberemo, da bodo tradicionalne vloge posredništva na elektronskem trgu izgubile svojo prvotno obliko, kar pa ne pomeni, da bodo izginile. Večina tradicionalnih

posredniških funkcij namreč zahteva prilagoditev posrednika novemu hitro spreminjajočemu se elektronskemu okolju, hkrati pa predvideva rojstvo popolnoma novih posredniških oblik, usposobljenih za elektronsko poslovanje (kiber-posredniki). Kljub precej optimističnemu scenariju, ki nam ga predstavijo Giaglis in kolegi (2002), ugotovimo, da se bo del dveh tradicionalnih funkcij posredovanja v prihodnosti popolnoma izgubil – oblikovanje ponudbe izdelkov in storitev ter logistika. Pri oblikovanju ponudbe izdelkov in storitev bo uporaba neposrednih marketinških strategij prodajalcem omogočila zelo osebno in prilagojeno naslavljanje potrošnikov, zaradi česar bo vloga posrednika na tem področju postala nepotrebna ('Personalizirana ponudba izdelkov in storitev'). Prav tako bodo posredniki svojo funkcijo izgubili pri oblikovanju povezanih ponudb izdelkov in storitev, nižanje stroškov upravljanja prodajnega programa bo namreč spodbudilo prodajalce k ohranitvi razdrobljene in bolj kompleksne ponudbe izdelkov ('Členitev komponent izdelka'). Drugo področje, kjer posredniki ne bodo več sposobni ustvariti vrednosti so logistični procesi. Elektronska dostava bo namreč znižala logistične stroške in spodbudila neposrednejše prodajne strategije ('Nižji stroški za digitalne izdelke'), s čimer bo popolnoma izničila pomen nekaterih vlog posrednikov, hkrati pa jim prinesla številne nove priložnosti za diferenciacijo.

Ugotovimo, da elektronski trgi nimajo univerzalnega učinka na prihodnost posredništva in da je le-ta odvisna od številnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na posamezen scenarij. Eden izmed pomembnejših faktorjev je trenutna struktura fizičnega trga in odvisnost posrednikov od te strukture, glede na njihov potencial za doprinos vrednosti (Giaglis, Klein in O'Keefe 2002). Prihodnost posrednikov je zato odvisna predvsem od dodane vrednosti, ki jo le-ti lahko ponudijo.

5.4 Dodana vrednost

V grobem lahko pojav izginjanja posrednikov pripišemo dvema osnovnima razlogoma: (pre)visokim stroškom in/ali (pre)nizki vrednosti posredništva. Kadar je strošek, ki ga prinaša posrednik, višji od njegove dodane vrednosti, dejavnost posrednika postane nepomembna in zato ogrožena. Da bi se torej posredniki izognili procesu izločanja, morajo najti način kako prepričati tako proizvajalca kot potrošnika, da je njihova vloga v distribucijski verigi nepogrešljiva. »Posredniki se morajo osredotočiti predvsem na ustvarjanje dodane vrednosti«, zapišeta švedska avtorja (Dagman in Landstrom 2004, 27), ki v svojem delu analizirata izzive, s katerimi se posredniki v elektronskem okolju srečujejo. Skozi študijo

primera ugotovita, da je ključ za preživetje posrednikov ohranjanje trdne pozicije znotraj verige vrednosti, ki jo je mogoče doseči in vzdrževati z dostavljanjem močne dodane vrednosti.

Celotno delo Dagmana in Landstroma (2002) je osnovano na dveh temeljnih vprašanjih: Kje v organizaciji najdemo dodano vrednost in na kakšen način jo lahko dosežemo.

Na vprašanje o tem kje znotraj verige vrednosti je dodana vrednost locirana lahko odgovorimo s pomočjo modela potencialnih vlog posrednikov na tradicionalnem in elektronskem trgu (Giaglis in drugi 2002), ki smo ga povzeli v zgornji tabeli (glej Tabela 5.2). Iz tabele razberemo, da se dodana vrednost nahaja tam, kjer še obstaja možnost za boj – znotraj posredniških funkcij, ki predvidevajo reorganizacijo posredniških vlog in/ali nastanek novih (kiber)-posrednikov. Posredniki bodo postali odvečen člen ('disintermediation') zgolj pri dveh tradicionalnih funkcijah – personalizacija ponudbe izdelkov in storitev ter elektronska dostava digitalnih izdelkov – zato iskanje dodane vrednosti tam ne bo smiselno (Giaglis in drugi 2002, 241).

Odgovor na drugo vprašanje, kako lahko posredniki dosežejo dodano vrednost, nam Dagman in Landstrom (2004) predstavita s pomočjo treh teoretičnih konceptov.

Prva možna rešitev se nahaja v Porterjevi (2001) teoriji doseganja trajne konkurenčne prednosti podjetja, ki jo lahko dosežemo z operacijsko učinkovitostjo ali s strateškim pozicioniranjem. V primeru posrednikov, je po mnenju Dagmana in Landstroma (2004, 30), »relevantnejši aspekt strateškega pozicioniranja, ki vključuje predlog vrednosti (ang. value proposition) in edinstveno verigo vrednosti« (ang. distinctive value chain). Porterjeva teorija je aplikativna in uporabna za posrednike kakor tudi za vsako drugo podjetje. Po tej teoriji je namreč najboljši način za preživetje podjetja doseganje trajnostne konkurenčne prednosti, ki jo je najlažje ustvariti s strateškim pozicioniranjem (Porter 2001, 11).

Druga teoretična osnova, na podlagi katere lahko posredniki najdejo način za ustvarjanje vrednosti, so smernice za strateški razvoj, ki so jih v svojih delih identificirali Johnson in drugi (2008) ter tudi Jobber (v Dagman in Landstrom 2004). Izmed množice različnih direktiv, Dagman in Landstrom (2004, 30) izpostavita predvsem »diverzifikacijo oziroma vstopanje na nove trge«. Pri tem gre lahko za povezano diverzifikacijo – vertikalno ali horizontalno integracijo – , ali pa za nepovezano diverzifikacijo. Po mnenju avtorjev sta oba pristopa primerna za ustvarjanje dodane vrednosti posrednikov.

Tretji teoretični koncept so Jobberjeve (v Dagman in Landstrom 2004, 22) alternativne metode za razvoj strategije, ki so povezane z zgornjim konceptom različnih alternativ integracij. Tovrstne tehnike zajemajo nakupe, spajanja in strateške alianse, ki posrednikom dajejo možnost utrditve svoje pozicije znotraj verige vrednosti.

Zadnje teoretično poglavje bomo namenili fenomenu, ki je rezultat upoštevanja vseh predhodno obravnavanih teoretičnih konceptov. Zadruga stremi k ustvarjanju ekonomske, družbene in okolijske vrednosti za vse vpletene deležnike, kar je bistvo filozofije celostnega marketinga; prizadeva si za ohranjanje dolgoročnih odnosov s člani in s potrošniki, ki temeljijo na zaupanju, spoštovanju, recipročnosti in izpolnjevanju obljub – predpostavke teorije družbene menjave; skrbi za razvoj skupnosti in naravnega okolja, s tem ko v ospredje postavlja izobraževanje, blaginjo skupnosti in načela trajnostnega razvoja – družbeno odgovorno poslovanje; svojim članom pomaga dosegati cilje, do njih je poštena in spoštljiva – načela pravične trgovine; v svoj prid izrablja novo obliko elektronske komunikacije, ki ji kot posredniku prinaša številne nove priložnosti ter nenehno ustvarja dodano vrednost, ki ji zagotavlja preživetje tudi v najbolj kriznih časih.

6 ZADRUGA

Zadruga je oblika gospodarske organizacije, ki je znana že približno dvesto let. Dandanes so jo posvojile vse večje kulture in skoraj vse države; Združeni narodi ocenjujejo, da zadruga »polovici svetovnega prebivalstva pomagajo izpolnjevati vsaj eno od temeljnih potreb« (MacPherson v Sanchez Bajo in Roelants 2015, 11). V naslednjih poglavjih bomo preučili definicije, načela in učinke zadrug. Razložili bomo njihovo notranjo strukturo in način organiziranosti ter preučili njihov zgodovinski razvoj in trenutno pozicijo v svetu. Upoštevajoč vedno bolj prisoten trend zdravega življenja, se bomo osredotočili na kmetijske zadruga, katerih smisel ni le lokalna preskrba in razvoj podeželja, temveč tudi pravičnejša porazdelitev prihodkov.

6.1 Opredelitev

Zadruga je podjetje s specifičnimi lastnostmi, ki predstavlja dvojni sistem – gospodarski, ki si prizadeva za večjo gospodarsko učinkovitost in socialni, ki na osnovi medsebojne solidarnosti zmanjšuje odvisnost članov od trga in drugih družbenih sistemov. Kot zapiše Krt Stoparjeva

(2002, 2), ta solidarnost »zmanjšuje medsebojno konkurenco in osamitev članov v družbi, s čimer krepi njihov gospodarski in socialni položaj«. Ključna naloga zadrug je tako pospeševanje gospodarskih ciljev svojih članov na podlagi medsebojnega sodelovanja.

Najbolj razširjeno definicijo zadruga je leta 1995 uvedla Mednarodna zadružna zveza, ki zadrugo opredeljuje kot »*samostojno združenje oseb, ki so se prostovoljno združile zaradi uresničevanja skupnih gospodarskih, socialnih in kulturnih potreb in hotenj prek podjetja, ki jim je skupno in ga demokratično upravljajo*» (ICA 1995).

Za razumevanje zadružnega mišljenja bomo mednarodno definiciji analizirali v dveh delih. V prvem delu definicije je uporabljena besedna zveza 'združenje oseb', ki jasno nasprotuje kapitalskim povezavam in nakazuje, da sistem odločanja temelji na osebah, ne na kapitalu (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 175). Drugi del definicije, ki pravi, da si zadruga prizadeva za 'uresničevanje skupnih gospodarskih, družbenih in kulturnih potreb in hotenj', je ključna prvina zadružnega ekonomskega mišljenja. Potrebe in cilji, ki so skupni mnogim posameznikom, se v zadrugah namreč izpolnjujejo in dosežajo v gospodarskem subjektu s »sredstvi zasebne podjetniške gospodarske dejavnosti« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 176).

Deset let kasneje zadrugištvo definirala Baarda (2005, 6), pri čemer je poudaril predvsem izpolnjevanje ekonomskih ciljev skozi udeležbo svojih članov. Zadrugo je prepoznal kot

prostovoljno pogodbeno organizacijo posameznikov, ki imajo vzajemen lastniški interes, da se na neprofitni osnovi oskrbujejo s potrebnimi storitvami. Navadno je organizirana kot zakonita entiteta, ki skozi udeležbo svojih članov dosega zastavljene ekonomske cilje. V zadrugi so investicije, operativna tveganja, pridobljene koristi ali izgube pravično razdeljene med člane, proporcionalno z njihovim koriščenjem zadružnih storitev. Zadrugo demokratično nadzorujejo njeni člani na osnovi njihovega članskega oziroma uporabniškega statusa in ne kot investitorji v kapitalsko strukturo zadruga.

V slovenskem in primerjalnem pravu se zadruga razlikuje od drugih gospodarskih organizacij po svojem namenu in načelni oziroma pretežni istovetnosti članstva in uporabnikov (Avsec in drugi 2002). Pristopanje k zadrugi je prostovoljno, določen pa mora biti tudi postopek, kdaj se člana lahko izključi iz zadruga oziroma kako lahko iz nje izstopi. Izstop iz zadruga je

svoboden, nekdanjemu članu pa se v tem primeru povrne njegov delež. Člani zadruga so lahko delavci, kmetje, potrošniki in (ali) dobavitelji, ki jih povezuje skupen namen povečevanja lastnih koristi. Koristi v zadrugi pomenijo delitev informacij za skupno dobro ter združevanje sredstev za doseg ekonomije obsega in povezanosti, ki jo dosežemo s koordinacijo dejanj in odločitev vseh članov (Wilkinson v Beverland 2006).

Glede na različna področja delovanja, Hren (1996, 14) v svojem delu identificira osem **tipov zadrug**:

- Kmetijske zadruga: rešujejo vprašanja potreb po nabavi, predelavi in prodaji dobrin.
- Zadruga potrošnikov: člane preskrbujejo z željenimi dobrinami in storitvami, pri čemer je pomembna zahtevana kakovost in cena.
- Delavske oziroma proizvodne zadruga: zagotavljajo in vzdržujejo potrebno število delovnih mest v skupnosti.
- Stanovanjske zadruga: posameznikom z nizkimi dohodki nudijo možnost da pridejo do lastniškega stanovanja.
- Zavarovalniške zadruga: ščitijo posameznike in mala podjetja pred tveganji.
- Zadružne (kooperativne) banke: posameznikom z nizkimi dohodki in malim podjetjem omogočajo kredite.
- Turistične zadruga: svojim članom omogočajo letovanja in potovanja po zmernih cenah.
- Socialne zadruga: prizadevajo si za splošno družbeno dobro in se ukvarjajo z občim razvojem določene lokalne skupnosti. Najdejavnejše so na področju kulture in socialnega dela.

Ne glede na vrsto, morajo vse zadruga biti organizirane po predpisih določenih s strani Mednarodne zadružne zveze. Zakon o zadrugah pravi, da mora vsaka zadruga vsebovati določene organe, in sicer občni zbor, predsednika zadruga, nadzorni odbor in upravni odbor, če ima več kot deset članov. Najvišji organ zadruga je občni zbor, ki je zadolžen za odločanje o sprejemu zadružnih pravil; sprejemu letnega poročila, uporabi presežka in poravnavi izgube; izdaji vrednostnih papirjev; statusnem preoblikovanju in prenehanju zadruga; o drugih vprašanjih, ki jih določajo zadružna pravila (Zadružna zveza Slovenije).

6.2 Zadružna načela, vrednote in poslanstva

Vse zadruge se ravnaajo po enem samem, razločno izraženem nizu, po vsem svetu veljavnih načel, ki določa njihov temeljni sistem vrednot, njihove družbeno-gospodarske cilje ter njihovo notranje lastništvo in nadzor, mehanizme, po katerih razdeljujejo preseške. Prvič so leta 1844 člani potrošniške zadruge Rochdale zapisali pet zadružnih načel, s katerimi so določili temeljni vzorec zadružne dejavnosti, ki so se postopoma preoblikovala v državne zakone, ki »urejajo delovanje zadrug in nadzor nad njimi ter predpisujejo sankcije za neupoštevanje modela« (Sanchez Bajo in Roelants, 2015, 173).

Zadružna načela so smernice, s katerimi zadruge uresničujejo svoje vrednote. Pripadnost letem je bistvenega pomena za uspešnost vsake zadružne organizacije. Mednarodna zadružna zveza (International Cooperative Alliance) je leta 1995 opredelila 7 zadružnih načel, ki nosijo ekonomsko, managersko in socialno funkcijo:

1. načelo: Prostovoljno in odprto članstvo:

Zadruge so prostovoljne organizacije, odprte za vse, ki so sposobni uporabljati njihove storitve in pripravljeni prevzeti članske obveznosti. Ne razlikujejo med spolom, družbo, raso, politiko ali vero. Zadruge se ne omejujejo na zadovoljevanje potreb in doseganje ciljev zaprtih skupin državljanov, temveč so na voljo vsem, njihovo delovanje pa se ravna po sestavi deležnikov, ki naj bi jim služile (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

2. načelo: Demokratično člansko upravljanje:

Zadruge so demokratične organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani. Le-ti javno sodelujejo pri določanju politike in sprejemanju odločitev. Moški in ženske, ki so izvoljeni za predstavnike, odgovarjajo članstvu. Zadruga ne temelji na pravilu 'ena delnica en glas', pač pa 'en človek en glas'. Upravljajo jo krajevni dolgoročni deležniki, katerih interes je čim večji donos na vloženi kapital. Zato izbirajo dolgoročnejše podjetniške strategije: prizadevajo si za trdno povezanost podjetja s krajem, v katerem deluje, za trajno zaposlovanje in poslovanje. Njihov cilj je ustvarjanje premoženja, zato morajo »hkrati ostati dobičkonosne in ubirati dolgoročne strategije« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 181).

3. Načelo: Gospodarska udeležba članov:

Člani pravično prispevajo h kapitalu zadruge in ga demokratično upravljajo. Premoženje, ali vsaj del tega, je skupna lastnina zadruge. Za vplačani kapital člani običajno prejmejo omejeno

odmeno (ali pa sploh nobene). Presežek lahko razporejajo za različne namene: za razvoj zadruga z oblikovanjem rezerv, za razdelitev med člane glede na poslovanje z zadrugo ter za podpiranje drugih dejavnosti v skladu s sklepom članov.

4. načelo: Avtonomija in neodvisnost:

Zadruga so avtonomne organizacije na podlagi samopomoči in upravljanja članov. Gre za docela razvita zasebna podjetja, ko so popolnoma samostojna in niso odvisna od države ali katerekoli tretje strani, ki razvijajo nekaj čemur bi lahko rekli 'skupno-zasebno' gospodarstvo (Sanchez Bajo in Roelants 2015). Ob vstopanju v dogovore z drugimi organizacijami, zadruga zagotavljajo demokratičen članski nadzor ter ohranjajo njihovo zadruga samostojnost.

5. načelo: Izobraževanje, usposabljanje in obveščanje

Zadruga svojim članom omogočajo izobraževanje in usposabljanje, na način da lahko učinkovito prispevajo k razvoju zadruga. Obveščajo splošno javnost, zlasti mlade in mnenjske voditelje o naravi in koristih zadruganištva. Informacije so temeljnega pomena za vse, ki morajo nadzorovati in upravljati posel. Član zadruga namreč ni le njen lastnik, pač pa tudi njen upravljavec in zaposlen – da lahko opravlja vse te funkcije potrebuje drugačno znanje, kot če bi opravljal le eno od teh vlog (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

6. načelo: Sodelovanje med zadrugami:

Zadruga služijo svojim članom in utrjujejo zadruga gibanje s sodelovanjem na krajevni, državni, regijski in mednarodni ravni. Širše zadruga gibanje pomeni spodbujanje najpopolnejše udeležbe vseh ljudi v gospodarskem in družbenem razvoju (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

7. načelo: Skrb za skupnost:

Zadruga prispevajo k uravnovešenemu razvoju okolja in skupnosti in ter pri tem upoštevajo smernice, ki so jih določili člani sami. So poslovni model, ki deluje družbeno odgovorno in je izrazito odporen na krize, hkrati pa so tudi skupnosti, ki kot osnovo delovanja jemljejo svoje okolje.

Premišljenost načel, ki postavljajo posameznika v vlogo odločujočega soudeleženca, jasno kaže značaj zadruga organizacij in njihove načine delovanja. Prostovoljnost in odprtost članstva poudarja voljo in odločenost posameznika, da sprejema soodgovornost brez

ločevanja na podlagi spola, družbenega položaja, rasnih, političnih, verskih in drugih razlik – načelo o demokratičnem delovanju skupnosti in nadzoru članov, ki skupno sprejemajo odločitve. Skupaj z načelno opredelitvijo 'en član-en glas' je v središče odločanja v zadrugi jasno postavljen član oziroma človek, posameznik in ne njegova kapitalska udeležba v poslovanju zadruga. Velikega pomena je tudi demokratično izpeljan nadzor sredstev zadruga, ki so jih člani prispevali, in participacija članov pri delitvi viškov zadruga, ki so jih člani pridelali. Načelo delitve na osnovi prispevka posameznika v delovanju zadruga je v nasprotju z delitvijo na osnovi kapitalskih vložkov. Uresničitev tega načela temelji na enakosti vloženih deležev, ki so jasno določeni že v fazi pristopa k zadrugi (Vesel v Sanchez Bajo in Roelants 2015, 15).

Sedem načel zadružništva določa in uresničuje temeljni sistem vrednot vsake zadruga. »Vrednote zadruga niso upravičujoči pogoj, temveč podlaga za njihovo delovanje, v smislu, da jih je treba prevesti v konkretne organizacijske in finančne ukrepe: dejansko so podlaga definicije zadrug in načel njihovega delovanja« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 186).

Temeljne **vrednote**, ki jih predpisuje Mednarodna zadružna zveza so: samopomoč, demokratičnost, samoodgovornost, samouprava, enakost, pravičnost in solidarnost. Člani zadruga, v skladu z izročilom prvih ustanoviteljev, verjamejo v etične vrednote poštenosti, odprtosti, družbene odgovornosti in skrbi za druge (ICA 1995).

Na podlagi mednarodnih načel in vrednot je Novković (2008, 2168) identificiral **poslanstva**, ki jih imajo zadruga v družbi:

- ponotranjenje tržnih eksternalij – prevzem družbeno koristnih nalog, katerih profitno usmerjene gospodarske enote ne želijo opravljati,
- delujejo kot laboratorij za družbene inovacije,
- uresničujejo socialno podjetništvo,
- pospešujejo etične poslovne prakse,
- pripomorejo k razvoju.

6.3 Učinki zadrug

Kljub temu, da so vzpostavljanju zadrug botrovali predvsem socialni vzgibi, je zadruga izrazito gospodarska organizacija, ki mora poslovati po ekonomskem načelu racionalnosti. V

naslednjih dveh podpoglavjih bomo zato predstavili najprej ekonomske in nato še družbene učinke združništva.

6.3.1 Ekonomski

Osnovna ideja združništva je gospodarska pomoč članom. Gre za ekonomski cilj, ki je v zdrugetah uresničen na nekoliko drugačen način kot v kapitalističnih podjetjih. Idejna zasnova zdrugete je namreč izrazito etična, in čeprav se zdi, da združništvo zanika konkurenčnost, brez katere gospodarstvo ne more normalno delovati, je to le na videz. Kot pravi Toplak (1992, 16) zdrugeta konkurenčnost zamenja »z načelom kooperacije samo v gospodarskem prostoru, ki ga zaobjemajo njeni člani, medtem ko se navzven kot skupno podjetje članov ob enakih pogojih podjetja vključuje v konkurenčni boj na trgu«.

Kot pravi Slapnik (2012, 6–8) je ekonomski prispevek zdruget prisoten vsaj na petih področjih:

1- Zdruge igrajo pomembno vlogo pri zmanjševanju neuspehov trga. Zaradi posebnih pravil lastništva in upravljanja namreč izboljšujejo delovanje ekonomskega sistema in povečujejo dobrobit skupnosti. Številne združne organizacije z drugačno lastniško strukturo in različnimi cilji prispevajo k izboljšanju konkurenčnosti na trgu in posledično povečujejo izbiro za potrošnike, pomagajo preprečevati monopole, znižujejo maloprodajne cene, odpirajo priložnosti inovacijam in omejujejo asimetrijo informacij.

2- Zdruge so ključen faktor pri stabiliziranju gospodarstva, predvsem v sektorjih, zaznamovanih z visoko stopnjo negotovosti in nestabilnosti cen, kot so finance in kmetijstvo. V prejšnjih kriznih obdobjih se je izkazalo, da je stabilizatorska funkcija zdruget v času recesije ključnega pomena (Slapnik 2012). Zdruge so namreč zmožne naglih odločitev, saj je »stopnja legitimnosti v njih visoka, predhodne investicije v človeške vire in pretok informacij pa so se jim izplačale, ker so se zaradi njih skrajšali reakcijski čas in stroški upravljanja« (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 291).

3- Zdruge so zadolžene za to, da je proizvodnja dobrin in storitev blizu potrebam ljudi, ki jim služi. S tem, ko proizvajajo, mnogokrat inovativne dobrine in storitve, se zdruge, namesto, da bi sledile logiki maksimizacije dobička, odzivajo na posebne potrebe svojih članov. Zdruge večkrat poslujejo tudi z dobrinami ali storitvami z nizko (ali celo negativno) stopnjo dobičkonosnosti kot so socialne, zdravstvene ali izobraževalne storitve, s katerimi se

delničarska podjetja nočejo ukvarjati, javne oblasti pa jih niso sposobne zagotoviti (Slapnik 2012).

4- Zadruga si prizadevajo za dolgoročni razvoj, saj pogosto postanejo proizvodno sredstvo skupnosti, znotraj katerih delujejo. V svojem poslovanju so usmerjene k ustvarjanju blaginje za trenutne in prihodnje generacije. Delež svojih presežkov zadruga namenjajo v skupni in nedeljivi rezervni sklad, ki ne pripada individualnim članom, temveč mora biti uporabljen v korist vseh in v dobro prihodnjih generacij (Slapnik 2012).

5- Zadruga prispevajo k pravičnejši razdelitvi dobička. Glede na to, da so ustvarjene z namenom izpolnjevanja potreb svojih članov in ne zato, da bi kopičile dobiček, zadruga navadno prerazdelijo svoja sredstva bodisi med delavce, preko povečanja plače, bodisi med potrošnike, preko znižanja cen (Slapnik 2012).

6.3.2 Družbeni

Vloga zadruga je že od nekdaj mnogo več kot zgolj naloga ekonomske institucije. Je družbeni akter, ki se ukvarja z reševanjem težav lokalnih skupnosti in skupin deležnikov. Družbeni učinek zadrug ni zgolj ena izmed značilnosti pač pa je dodana vrednost, ki je ustvarjena prostovoljno in predstavlja temeljni del delovanja zadrug. Družbeni učinki variirajo glede na vrsto zadruga ter glede na kontekst in čas njenega delovanja.

Slapnik (2013) meni, da so rešitve zadrug v primerjavi s profitno usmerjenimi podjetji bolj vključujoče in bolj usmerjene k zasledovanju ciljev v splošnem interesu, s pozitivnimi učinki za dobrobit skupnosti. Tako si finančne zadruga navadno prizadevajo za premagovanje finančne izključenosti, potrošniške zadruga skrbijo za dobavo osnovnih dobrin za preživetje, kmetijske pa so glavno institucionalno orodje, s katerim se samostojni kmetje odzivajo na trg v lasti velikih prodajalcev, s čemer poskušajo obdržati svojo vlogo kot kmetje in zaščitniki lokalnih ekonomij.

Družbena usmerjenost zadrug proizvaja številne koristne učinke (Slapnik 2013). Zahvaljujoč njihovi vpetosti na lokalni ravni, ki jo omogoča sodelovanje med deležniki, zadruga prispevajo k povečevanju družbenega kapitala in h krejitvi odnosov zaupanja znotraj skupnosti. Zadruga tako lahko razumemo kot učinkovito orodje za razvijanje državljske kulture oz. vzorcev vedenja in posledično družbenih vrlin (Dasgupta v Slapnik 2013, 8). Poleg tega lahko na zadruga gledamo kot na institucije, ki v odnose vnašajo neformalne dogovore,

ki članom prinašajo spodbude za to, da se držijo dogovorjenega. Zadruga lahko tako smatramo kot zunanji spodbujevalec oz. generator družbeno usmerjenih vedenj, ki ga usmerjajo nenapisana pravila družbene menjave.

Mednarodna zadružna zveza je leta 1995 zadružnim načelom dodala še načelo skrbi za skupnost in njen trajnostni razvoj (Vesel v Sanchez Bajo in Roelants 2015, 16). Namen vključitve tega načela je bila usmeritev zadrug k večjemu družbenemu učinku in ne k ekonomskim koristim članstva povezanim z razdelitvijo presežkov.. Poleg tega, da so zadruga poslovni model, ki deluje družbeno odgovorno in je izrazito odporen na krize, so tudi skupnosti, ki kot osnovo delovanja jemljejo svoje okolje in se v nasprotju s kapitalskimi družbami se ne selijo za dobičkom, saj bolj kot kapital, cenijo človeka (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

Zadruga preko zaščite dohodka in zaposlovanja pomagajo reševati probleme, ki bi sicer ostali v odgovornosti javnih politik. Imajo zmožnost ohranjanja delovnih mest bolje kot lahko to naredijo delničarska podjetja v zaostrenih tržnih razmerah. Če lahko delavske zadruga ustvarijo ali ohranijo delovna mesta za svoje zaposlene, imajo tudi pozitivne posledice za javne izdatke in zdravstveno stanje v svojih skupnostih.

Zadruga pomagajo deprivilegiranim delavcem, ki so izključeni iz trga dela. V nekaterih državah zadruga izbirajo delavce, ki so diskriminirani s strani podjetij v lasti investitorjev in jim zagotavljajo ustrezna usposabljanja na delovnem mestu, da jim pomagajo preseči njihove pomanjkljivosti (Defourny and Nyssens v Slapnik 2013, 9).

6.4 Lastništvo zaposlenih in upravljanje kapitala

21. stoletje prinaša potrebo po redefiniciji koncepta lastnine, kajti dejanske oblike lastnine in normativna pričakovanja od lastniških konceptov ne ustrezajo več obstoječim definicijam. Vse bolj je izražena potreba po novih organizacijskih vzorcih, ki ne bodo več zaznamovani s plenilskim vedenjem. Tako teoretiki kot praktiki v svojih razmišljanjih vedno več pozornosti namenjajo konceptu udeležbe zaposlenih v kapitalu podjetja. Sanchez Bajo in Roelants (2015) ugotavljata, da je koncept upravljanja potrebno na novo definirati kot nekaj, kar ne prihaja le od zunaj, temveč najprej in predvsem od znotraj. Model preverjanja na podlagi notranjega nadzora in upravljanja organizacij je danes v svetu naraščajoč trend, vendar pa

sam koncept lastništva zaposlenih, kot pravi Kanjuo Mrčela (2008), ni nov, sega namreč v same začetke razvoja kapitalizma vse do začetkov združnega gibanja.

Koncept lastništva zaposlenih, kadar je uporabljen preudarno, podjetju prinaša številne koristi. Zaradi zmožnosti hitrega prilagajanja gospodarskim spremembam imajo organizacije v lasti zaposlenih daljšo življenjsko dobo od konvencionalnih podjetij. Kot pravi Slapnik (2013), organizacije, ki jih vodijo zaposleni, ustvarjajo trajnostna delovna mesta ter zagotavljajo socialne, zdravstvene, izobraževalne in okoljevarstvene storitve v lokalni skupnosti. Model lastništva zaposlenih, v katerem se nadzor in upravljanje izvaja od znotraj navzven, se najbolj jasno kaže v združnih organizacijah.

Zadruga so podjetja v lasti članov, kar pomeni, da so lastniki zadrug hkrati tudi njene stranke in poslovni partnerji – načelo istovetnosti (Krt Stopar 2002). Lastniška struktura zadruga je drugačna od strukture konvencionalnega podjetja, ki posluje s strankami, ki so navadno ločene od investitorjev – lastnikov podjetja. Dobiček v konvencionalnih podjetjih je proporcionalen investiciji, zaradi česar podjetja v lasti investitorjev težijo k maksimiranju dohodkov. Investitorji v zadrugah, na drugi strani, pa s poslovanjem z zadrugo pričakujejo neposredne koristi in ne zaslužka na podlagi vloženega kapitala. V zadrugah pred prevlado mehanizmov za iztiskanje takojšnjih finančnih dobičkov, prevladuje paradigma skupnega dobrega (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

Člani oz. lastniki zadruga enakopravno prispevajo v kapital zadruga. Finančna participacija članov, pa naj bo simbolična ali obsežnejša, omogoča demokratičen nadzor poslovanja zadruga ter povečuje odgovornost članov zadruga do organizacije (Slapnik 2013). Delež v lasti članov zadruga ni dovoljeno prodajati zunanjemu svetu pa tudi člani med seboj ne smerjo trgovati z njim. Ne-člani tako nimajo interesa vlagati v zadruga zaradi distribucije zaslužka, ki v zadrugi temelji na obsegu sodelovanja z zadruga in ne na investiciji (Condon in Vitaliano v Lerman in Parliament 1993). Za vplačan kapital člani prejmejo omejeno ali sploh nobenega povračila.

Del letnega dobička lahko zadruga razporejajo z namenom za razdelitev med člane v obliki letne nagrade glede na poslovanje z zadruga. Kar ostane od letnega dobička lahko zadruga namenijo za podpiranje drugih dejavnosti v skladu s sklepom članov (npr. sklada za razvoj združnega sistema na državni ravni) ali pa ga namenijo v rezervni sklad zadruga (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

Rezervni sklad predstavlja nedeljivo premoženje zadruga in služi za njen razvoj. Skupne rezerve se tudi ob zaprtju zadruga ne razdelijo med člane, pač pa organizacijam za podporo združništvu. Nerazdeljive rezerve so ključni dejavnik, ki zadrugam omogoča finančno stabilnost, večjo moč v boju z recesijo ter njihovo trajnostno naravnost pri ohranjanju delovnih mest. Skupen, nerazdelan značaj rezerv je bistven za razumevanje osnov združnega mišljenja ter določa, da zadruga ne pripadajo le svojim sedanjim članom, temveč tudi preteklim in prihodnjim (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

Zadruga delujejo po principu notranjega nadzora in upravljanja podjetja. So organizacije prihodnosti, ki nadzor podjetij znova vračajo v roke deležnikov. Obstoj zadruga je odvisen od celotnega okolja, v katerem delujejo, zaradi česar zadruga sistematično razvijajo 'gospodarstvo deležnikov' (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 177). Deležniki si sami zagotavljajo možnost za izpolnjevanje skupnih gospodarskih, družbenih in kulturnih potreb in prizadevanje za doseganje skupnih ciljev, bodisi da to lahko storijo pod ugodnejšimi pogoji: ceneje, kvalitetnejše, da si zagotovijo večjo dostopnost do storitev in dobrin ter dolgoročno zdržnost kot s samostojnim delovanjem ali v gospodarskih organizacijah z drugačno miselnostjo, nad katerimi ne bi imeli nadzora.

6.5 Zadruga skozi čas

Združništvo se je razvijalo počasi, učeč se na mnogih neuspehih. Vzpostavljalo se je v državah z različnimi političnimi razmerami, stopnjami ekonomskega razvoja, kulturnimi značilnostmi in zgodovinskimi ozadji. Uporabniške in potrošniške zadruga so bile ustanovljene za minimizacijo posredniških stroškov in trgovskih cen; proizvodne, predvsem kmetijske zadruga za okrepitev šibke tržne moči proizvajalcev; delavske zadruga za zagotovitev priložnosti članom in samoupravljanje njihovih poslov (Slapnik 2012).

Gledano iz zgodovinske perspektive zadruga uspevajo takrat, ko imajo specifične prednosti pred podjetji v lasti investorjev in ko izpolnjujejo potrebe, ki bi sicer ostale neizkoriščene. Zgodovinski dokazi kažejo, da zadruga ne le bolje preživijo krize kot drugi tipi podjetij, temveč se tudi bolje spopadajo s njihovimi posledicami. Uspešnemu spopadanju zadruga z gospodarskimi neravnotežji gre pripisati hitremu sprejemanju odločitev zaradi visoke stopnje legitimnosti in prehodnemu vlaganju v človeške vire.

6.5.1 Zadružništvo v Evropi

Sodobno zadružništvo se je razvilo zaradi nujne potrebe po reševanju določenih družbenih in gospodarskih vprašanj, ki so se pojavila kot posledica industrijske revolucije in prodiranja tržnih zakonitosti v sleherni družbeno dejavnost. Vedno bolj neizprosno uveljavljanje tržnih načel je ogrozilo predvsem položaj šibkejših – delavcev in prodajalcev na drobno. Za izboljšanje pogojev v družbi so voditelji različnih ideoloških in političnih orientiranosti združili etične in gospodarske vrednote iz katerih se je razvilo zadružno združevanje, ki je temeljilo na samopomoči (Krt Stopar 2002).

V Evropi so se zadruga pričele razvijati po formalni zemljiški odvezi. Na Danskem je na razmah kmetijskega zadružništva ugodno vplivala nacionalna homogenost prebivalstva, egalitarne tradicije, razvito družabno življenje na podeželju ter predvsem izobraževanje otrok in odraslih. Nikolaj Grundtvig (1783–1872) je bil ideološki vodja gibanja ljudskih univerz, ki je mlade pripravljalo za vodstvene funkcije ter negovalo vrednote kot so zaupanje do sočloveka, požrtvovalnost in občutek dolžnosti do skupnosti (Krt Stopar 2002, 8).

V Angliji prvi poskusi zadružnega organiziranja segajo v 18. stoletje, ko so pristaniški delavci z ustanavljanjem mlinov hoteli zlomiti krajevni monopol trgovcev, ki so prodajali pokvarjen kruh po visokih cenah (Birchall 2004). Eden izmed neuspešnih poskusov je tudi načrt Roberta Owna (1771–1858) o gradnji samoupravnih zadružnih naselbin, v katerih bi delavci proizvajali dobrine zase in za izmenjavo z drugimi naselbinami. Prav tako je propadel tudi poskus angleškega zdravnika Williama Kinga (1786–1865), ki je menil, da lahko delavci z združevanjem prihrankov vsakega posameznika zberejo kapital za dostojno preskrbo v potrošniških zadrugah, vendar pa ni znal rešiti vprašanja o delitvi dobička (Krt Stopar 2002, 7).

Kot prvo uspešno zadrugo lahko imenujemo angleško Rochdalsko zadrugo poštenih pionirjev iz leta 1844, ki je združevala tkalce in druge delavce ter jih preskrbovala z osnovnimi življenjskimi dobrinami (Ortmann in King 2010). Uspeh Rochdalske zadruga gre pripisati načelu, da je del dobička, ki ga ni vložila v rezerve, razdelila med svoje člane glede na njihove nabave v zadrugi. Povezava odprtega članstva in delitve dobička glede na nabavo je gibanju omogočila bliskovito in učinkovito rast v Angliji (Birchall 2004).

Prve oblike zadružništva v Franciji so bile ene najzahtevnejših oblik organizacij, delavske zadruga, ki izhajajo iz načrtov utopičnega socialista Charlesa Fourierja (1772–1837). Delavske

zadruga, ki jih je v svoji knjigi Organizacija dela (1839) obravnaval Louis Blanc (1811–1882), bi naj odpravljale nasprotje med delom in kapitalom na način, da bi delavci postali lastniki podjetja v katerem so zaposleni. Kot delavci bi plačo prejeli glede na tržne razmere, kot člani pa bi prejeli del dobička sorazmerno z opravljenim delom (Krt Stopar 2002, 7).

V Nemčiji se je najmočneje razvilo kreditno zadružništvo, katerega glavna organizatorja sta bila sodnik Hermann Schulze-Delitzsch (1813–1883) in župan Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1890), ki je leta 1862 ustanovil združenje, v katerega so kmetje nalagali svoje skromne prihranke in pridobivali posojila na podlagi skupnega in neomejenega jamstva (Ortmann in King 2010).

Iz Nemčije se je zadružništvo širilo v Avstrijo, ki je takrat vključevala številne slovanske države, med njimi tudi velik del današnje Slovenije.

6.5.2 Zadružništvo v Sloveniji

Slovensko zadružništvo ima več kot 130-letno tradicijo. Prva zadruga na Slovenskem je bila ustanovljena v Ljubljani leta 1856 pod imenom Društvo za denarno pomoč obrtnikom in rokodelcem, z nekaj letnim zamikom, leta 1872, pa je v Ljutomeru nastala prva kreditna zadruga (Sanchez Bajo in Roelants 2015). Iz teh letnic vidimo, da so pri nas zadruga začele nastajati zgolj z manjšim zamikom za angleškimi (prva angleška zadruga Rochdale je nastala leta 1844). Sprva so imele zadruga predvsem narodno obrambno vlogo, v začetku dvajsetega stoletja, v času kmetijskih kriz, pa je na pomenu vse bolj pričela pridobivati družbena vloga zadrug. Na nastanek in razvoj zadrug so vplivale gospodarske in družbene razmere. Kmet je po osvoboditvi od fevdalnih bremen postal svoboden lastnik zemlje in pridelovalec, vendar pa nepripravljen za svobodno trgovanje. Za nakup orodja in ostale opreme kmetje niso imeli denarja, zaradi česar so zapadali v zadolževanja z visokimi obrestmi. Kmetje so se zato začeli združevati v različne oblike skupnega gospodarjenja brez napisanih pravil, kot so skupna pašna živine in skupna predelava mleka v mlečne izdelke. Vse to že pred prvim avstrijskim zakonom o pridobitnih in gospodarskih zadrugah leta 1873, ki označuje začetek zadružništva pri nas (Avsec in drugi 2002).

Medtem ko so na podeželju nastajale kmetijske zadruga (mlekarske, živinorejske, vinarske, lesno produktivne), so se v mestih ustanovljale delavske, obrtniške proizvodne, stanovanjske in potrošniške. Po prvi svetovni vojni je mnogo slovenskih zadrug ostalo odrezanih zunaj

naših meja, ostale pa so utrpele močne kadrovske in gmotne izgube. Zmanjšal se je pomen kreditnega združništva, bilo pa je ustanovljenih veliko predelovalnih, specializiranih in storitvenih zadrug. Pred drugo svetovno vojno je delovalo na slovenskem ozemlju okrog 1700 zadrug z 250 tisoč člani. Združništvo je takrat predstavljalo najpomembnejši gospodarski sektor (Kovačič 1995).

Po sovjetskem vzoru je bil leta 1949 ustavljen razvoj s politično kampanjo za kolektivizacijo zasebnega kmetijstva. Začel se je proces združevanja zadrug v agrokombinate, živilsko-predelovalni obrati, ki so do sedaj delovali v okviru zadrug, pa so se preoblikovali v samostojna podjetja (Kovačič 1995). Po zakonu, sprejetem leta 1965, se je zadruga od podjetja razlikovala le še po načinu ustanovitve. Od tega trenutka naprej so se zadruge lahko združile z drugimi podjetji, zaradi česar je premoženje, ki so ga ustvarili kmetje prehajalo na podjetja, ki se niso ukvarjala s kmetijstvom. Zadruge so pričele razvijati dodatne dejavnosti kot so trgovina, prevoznništvo in lastna proizvodnja, zaradi česar je njihova usmerjenost postajala vse bolj podjetniško naravnana. Zadruga je postala družbeno gospodarsko podjetje v katerem so bili interesi članov vse manj pomembni (Kovačič 1995). Izgubila se je združna identiteta, kmetje pa zadrug niso več doživljali kot svojih.

Pravno je status zadrug ponovno uredil Zakon o zadrugah, sprejet leta 1992. Družbeno premoženje, ki je bilo v zadrugah ob uveljavitvi zakona, je zakon razglasil za nedeljivo združno lastnino (Kovačič 1995).

Leta 2011 je bil sprejet Zakon o socialnem podjetništvu, ki je med organizacije, ki se lahko pojavljajo kot socialna podjetja, postavil tudi zadruge in odprl nove možnosti razvoja združništva v Sloveniji.

Enega izmed mejnikov na domačih tleh predstavlja tudi Mednarodna konferenca SlovenijaCoop2012 – Združništvo, vektor sprememb v Evropi, na kateri so bile predstavljene različne združne prakse in njihovi izvorni načini delovanja. V tem obdobju, ko je Slovenija združništvu namenila več pozornosti, se je pokazala potreba po uveljavljanju združništva ter potreba po večjem poznavanju delovanja združnih iniciativ (Vesel v Sanchez Bajo in Roelants 2015, 20).

6.6 Aktualna situacija

Vloga zadrug je v času gospodarske krize postala vse bolj jasna. Podjetja, ki so delovala po združenem poslovnem modelu so veliko bolj uspešno prestala krizo od ostalih profitno usmerjenih podjetij. Kot pravita priznana poznavalca združništva, Sanchez Bajo in Roelants (2015, 291), se zadruga bolje branijo pred pastjo zadolževanja, ker »deležev v zadrugah ni mogoče prodajati; v računovodskih poročilih operirajo z računovodskimi vrednostmi, in ne s pošteno vrednostjo; cene skušajo brzdati z redistribucijo presežkov članom ob koncu vsakega leta.

Vedno bolj se kažejo slabosti prevladujočega modela ekonomskega poslovanja, ki je, kot pravi Slapnik (2013), osredotočen na dva tipa organizacij: profitno usmerjena podjetja, ki jih regulira trg in javne institucije, ki jih regulira država. Gospodarska kriza je zgolj potrdila nezmožnost profitno usmerjenih podjetij, da zagotovijo blaginjo za vse. Zavedanje o pomanjkljivosti obstoječega ekonomskega sistema in nefunkcionalnost logike konkurenčnosti temelječe na interesih posameznika »vodi v smer razvoja strategij družbeno odgovornega inovacijskega menedžmenta« (Slapnik 2013, 5) ter prispeva k pojavljanju mnogih tradicionalnih in novih oblik zadrug.

Evropski parlament je julija 2013 izdal posebno resolucijo z naslovom Prispevek zadrug k izhodu iz krize. V Evropi je 160 tisoč združnih podjetij, ki so v lasti 123 milijonov članov in zagotavljajo 5,4 milijona delovnih mest. Zadruga v povprečju prispevajo približno pet odstotkov k BDP držav članic. V Mednarodni združni zvezi (ICA) je bilo po zadnjih podatkih (januar 2015) včlanjenih 284 zadrug iz več kot 95 držav iz celega sveta. Samo v sosednji Italiji je 80 tisoč aktivnih zadrug, ki so leta 2012 ustvarile osem odstotkov BDP (Hrastar 2013). V Franciji 21,000 zadrug odpira 1 milijon delovnih mest, kar predstavlja 3,5% aktivnega prebivalstva, v Španiji je leta 2008 15% populacije oziroma 6,7 milijona ljudi bilo članov zadruga, na Norveškem pa je od 4,8 milijonske populacije, 2 milijona ljudi članov zadruga (ICA). Leta 2014 je bilo v Sloveniji registriranih 370 zadrug, kar je deset več kot leta 2012 (Združna Zveza Slovenije).

Po pregledu dostopnih novinarskih člankov v elektronski obliki, lahko rečemo, da je v zadnjem času, še posebej po letu 2013, ideja združništva v Sloveniji izjemno aktualna. Članki se po večini navezujejo na primere dobre prakse in nedavno ustanovljene zadruga. Zadruga se pri nas pogosto srečujejo z birokratskimi omejitvami in togostjo slovenske zakonodaje.

Slovenski parlament je naposled le prisluhnil prizadevanjem združniškega gibanja in predlanskega oktobra sprejel Zakon o podpornem okolju za podjetništvo, s katerim so zadruga in socialna podjetja izenačena z ostalimi gospodarskimi družbami. Tako zadruga po novem lahko konkurirajo s preostalimi gospodarskimi družbami pri pridobivanju različnih državnih spodbud. Kot je dejal Peter Vrisk (Jevnikar 2013), predsednik Zadružne zveze Slovenije, imajo zadruga v Sloveniji več kot 140-letno tradicijo in predstavljajo eno najbolj razširjenih in tradicionalnih oblik poslovnega sodelovanja v kmetijskem sektorju, zato je treba z ukrepi spodbujati in nadgrajevati obstoječo obliko organiziranja. Zadruga so v medijih predstavljene kot odrešujoča alternativa poraženi kapitalistični logiki, kljub temu pa ljudje na njih še vedno lepijo oznake kot sta socializem in komunizem. Kot je zapisal Igor Dernovšek (2013) »je v Sloveniji odnos do zadrug žal skrajno mačehovski – našim oblastnikom očitno vse preveč dišijo po socialističnem samoupravljanju«. Vzrok težav pri postavitvi zadruga je po mnenju Vidica v tem, "da je Slovenija po osamosvojitvi popolnoma zavrgla vse, kar je dišalo po socializmu, torej tudi delavsko soupravljanje". "Glavni problem je še vedno prevladujoča zavest, ideologija: Nekateri na te zadruga gledajo kot na nekaj socialističnega. Nekateri lastniki in direktorji gledajo kot na sindikalizem«, pravi Aleš Rozman, ustanovitelj zadruga Novi Armal (Mekina 2013).

Opaziti je, da se tako gospodarstvo kot politika vedno bolj zavedata, da se bomo morali v prihodnosti zanesti na (nove) alternativne ekonomske oblike. Pri tem se pojavlja vprašanje, kako hitro bo Slovenija sposobna slediti trendom in kdaj se bo uspela sprijazniti s preteklostjo in pogumno stopiti v prihodnost.

6.7 Kmetijske zadruga

Podnebne spremembe, gospodarska kriza, povečanje števila prebivalstva v svetu in mnogi drugi pojavi so odgovorni za posledice, ki se kažejo na področju preskrbe s hrano. Vedno pomembnejša postaja kakovost življenja ter posledično varnost in kakovost hrane in okolja. Temeljna vrednota sodobne družbe postaja naravno okolje, hrana pa se iz »masovne surovine spreminja v kakovosten butični izdelek« (Krt Stopar 2002, 30).

V Sloveniji večina zadrug deluje na področju kmetijstva in obrtnih dejavnosti. Kmetijske zadruga večinoma združujejo zaokrožene gospodarske enote, ki svojo osnovno dejavnost opravljajo v okviru ene od oblik gospodarskih ali osebnih družb. V ekonomske tokove se

vključujejo kot samostojni gospodarski subjekti na eni strani, po drugi strani, pa so vključeni v zadruge, ki za te gospodarske subjekte opravljajo dogovorjena opravila. Najpogosteje gre za skupno nabavo reprodukcijskih materialov in skupno prodajo proizvodov (Sanchez Bajo in Roelants 2015.)

V Sloveniji ima kmetijsko združništvo več kot 140 letno tradicijo. Kmetijske zadruge, včlanjene v Zadružno zvezo Slovenije, so večinoma splošne oziroma večnamenske nabavne in prodajne zadruge, nekatere med njimi pa se ukvarjajo z bolj specializirano dejavnostjo (npr. mlekarske, sadjarske). Osnovna dejavnost slovenskih kmetijskih zadrug je odkup in prodaja predelanih ali nepredelanih proizvodov ter oskrba kmetov z reprodukcijskim materialom za kmetijstvo (gnojila, krmila, semena) (Zadružna Zveza Slovenije).

Kmetijske zadruge so se začele razvijati kot odgovor malih kmetovalcev na njihovo šibko pozicijo na trgu. Z združenimi močmi lahko kmetovalci namreč izboljšajo svojo pozicijo na trgu, dosežejo boljše cene in storitve za nakup surovin ter za trženje svojih izdelkov. Združeni lahko kmetovalci dosežejo ekonomski profit, ki ga sicer sami ne bi mogli doseči.

Preko kmetijskih zadrug proizvajalci krepijo svojo pogajalsko moč, z združevanjem kapitala in sredstev nižajo stroške ter drage storitve, kot je marketing, ki je posamezniku nedostopen, delajo dosegljive. Skozi zadruge lahko kmetje dosežejo ekonomijo obsega, z nižanjem stroškov vhodnih surovin in storitev, pa se lahko bolj posvetijo proizvodnji izdelkov in ne zgolj iskanju potrošnikov in dobaviteljev. Zadruge kmetom omogočajo izboljšanje kakovosti izdelkov in storitev, zmanjšanje tveganja ter razvoj novih tržnih priložnosti ali širitev obstoječih trgov (WFO). Ključen razlog zaradi katerega se kmetje povezujejo v zadruge je tako ustvarjanje večjega profita s pridobivanjem izdelkov in storitev po nižji ceni kot bi jih pridobili drugje ter z oglaševanjem izdelkov po boljših cenah in na trgih, ki jim individualno niso bili dosegljivi (Barton v Ortmann in King 2010).

7 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu bomo najprej predstavili izbrano metodologijo raziskovanja ter opisali vzorec intervjuvancev. Sledila bo umestitev in utemeljitev dveh raziskovalnih hipotez, ki sta bili naša rdeča nit skozi celotno magistrsko nalogo.

Preden se bomo lotili analize intervjujev bomo na podlagi krajše namizne raziskave in intervjuja z direktorjem podali natančen opis zadruga Dobrina. Za analizo intervjujev se

bomo poslužili strategije 'naslonitve na teoretske predpostavke' (Golob 2012), kar pomeni, da bomo pridobljene rezultate primerjali s teoretičnimi izhodišči – načela pravičnega trgovanja –, ki smo jih predhodno razdelali v poglavju 3.2. Sledilo bo poglavje z interpretacijo rezultatov in podajanjem ugotovitev ter nenazadnje še sklep s kritičnim razmislekom o obravnavani tematiki.

7.1 Metodologija

Za naše raziskovanje smo si izbrali kvalitativni postopek raziskovanja, s katerim lahko pridobimo mnogo bogatih informacij o majhnem številu enot. Glede na zastavljeni hipotezi, se nam je zdelo najbolj smiselno izbrati metodo, ki dovoljuje dovolj fleksibilnosti in spontanosti. Odločili smo se za raziskavo s kvalitativnim intervjujem. Metoda intervjujev je primerna predvsem pri »razumevanju konstrukta, ki ga udeleženci uporabljajo kot osnovo za svoja mnenja in prepričanja o določeni situaciji, izdelku ali vprašanju« (Daymon in Holloway 2002, 168).

Metoda kvalitativnega intervjuja raziskovalcu prinaša številne prednosti. Prvič, spraševalcu daje priložnost postavljanja dodatnih, nepredvidenih vprašanj pri odgovorih udeležencev, ki pritegnejo njegovo pozornost, hkrati pa tudi intervjuvancu omogoča, da globlje razišče svoje lastne ideje ali pa da nadzoruje potek intervjuja, če tako želi. Drugič, podatki pridobljeni z metodo kvalitativnega intervjuja so situirani znotraj lastnega družbenega konteksta, kar pomeni, da so odgovori, ki jih izpeljemo iz intervjuja subjektivni pogledi in stališča intervjuvancev. Pridobljeni dokazi tako bazirajo na interpretacijah udeležencevih lastnih izkušenj izraženih z njihovimi lastnimi besedami, z uporabo, njim pomembnega, žargona in govornih slogov (Daymon in Holloway 2002).

Pri kvalitativnem raziskovanju, glede na stopnjo strukturiranosti, ločimo pol-strukturirane in nestrukturirane intervjuje, ki nasproti strukturiranemu tipu, tipičnemu pri kvantitativnemu raziskovanju, omogočajo večjo mero fleksibilnosti.

Za našo raziskavo smo se odločili za pol-strukturirano oz. osredotočeno obliko intervjuja. V fazi priprave smo oblikovali tako imenovani vodnik intervjuja, ki je sestavljen iz temeljnih vprašanj oz. ključnih tem, ki jih želimo preučiti. Zaporedje vprašanj ni bilo enako pri vseh intervjuvancih, saj je bilo odvisno od procesa posameznega intervjuja in odgovorov posameznega udeleženca.

Vsi intervjuji so bili opravljeni v mesecu juliju 2015. Da bi lahko preverili postavljene hipoteze, je bilo potrebno upoštevati stališča vseh akterjev udeleženih v procesu menjave. Intervjuje smo zato opravili s štirimi pridelovalci, s štirimi potrošniki in z direktorjem zadruga. Trije intervjuji s pridelovalci so bili izvedeni julija 2015 v Slovenskih goricah, v kraju Sveta Ana in Jurovski Dol, enega pa smo zaradi logističnih zapletov bili primorani izvesti po elektronski pošti. Vodnik intervjuja je vseboval 14 vprašanj odprtega tipa. Na prošnjo udeleženih smo jim vprašanja pred intervjujem poslali po elektronski pošti. Vsi intervjuji., razen enega, so bili opravljeni pri pridelovalcih doma na kmetijah, zaradi česar je pogovor potekal sproščeno in brez zunanjih motenj. Pogovori so trajali približno eno uro. Intervjuje smo s predhodno privolitvijo vseh udeležencev posneli z diktafonom, hkrati pa smo morebitna nova vprašanja in opažanja sprotno zapisovali. Menimo, da zgolj eden izmed intervjujev ni bil najbolj uspešen, saj poleg tega, da je šlo za večjega pridelovalca z zelo razvito lastno mrežo potrošnikov, ki ni ustrezal izbranemu vzorcu, z udeležencem nismo uspeli vzpostaviti, kot pravijo Easterby-Smith in kolegi (v Daymon in Holloway 2002, 169), za uspešno raziskavo uporabnega dialoga. Dotični intervju smo vključili v magistrsko delo, saj smo ugotovili, da nam je kljub vsemu razkril nekaj pomembnih informacij.

Intervju z direktorjem zadruga, Denisom Plojem, je bil opravljen julija 2015 v Mestnem parku v Mariboru. Vodnik intervjuja je vseboval 22 vprašanj, katere smo zaradi boljše organiziranosti razdelili na štiri sklope – vprašanja o organiziranosti zadruga, o odnosu do pridelovalcev, o odnosu do potrošnikov ter o elektronskem poslovanju. Intervju je potekal ob predstavitveni stojnici zadruga Dobrina, zaradi česar, menimo, je bil pogovor nekoliko oviran s hrupom festivala ter tudi enkrat popolnoma prekinjen zaradi mimoidočih, ki so se ustavili ob stojnici. Intervju je bil po vnaprejšnjem dogovoru s Plojem, posnet z diktafonom, pomembnejša opažanja pa smo sproti zapisovali. Uradni del intervjuja je trajal približno dve uri, po koncu pa se je razvil ne sneman pogovor med navzočimi mimoidočimi, katerega glavne ideje smo kasneje zabeležili na papirju. Po našem, subjektivnem mnenju, smo z intervjuvancem uspeli vzpostaviti sproščen dialog, k čemur, menimo, je pripomogla osebnost intervjuvanca in festivalno vzdušje v parku.

Intervjuje s potrošniki smo bili primorani opraviti po telefonu. Dvakrat smo se peljali v Maribor v fizično trgovino Dobrine, kjer smo naleteli zgolj na dve starejši osebi, ki pa nista bili pripravljene odgovarjati na vprašanja. Zaradi tega so nam članice Dobrine v trgovini zaupale telefonske številke naključno izbranih kupcev, s katerimi smo krajše telefonske intervjuje

opravili v začetku meseca avgusta 2015. Pri intervjujih s potrošniki smo naleteli na precej težav, saj si le-ti niso bili pripravljeni vzeti časa za odgovarjanje. Devet vprašanj, ki jih je vseboval naš vodnik intervjuja, smo morali izredno skrajšati in okrniti. Na koncu nam je uspelo opraviti štiri krajše intervjuje, po našem mnenju, ne najbolj izčrpne in kakovostne.

7.2 Vzorec

Da bi lahko resnično preverili delovni hipotezi, smo morali pri raziskovanju upoštevati vidike vseh treh členov vključenih v distribucijsko verigo zadruga (glej Tabelo 7.1). Naš vzorec raziskovanja je zato sestavljen iz štirih pridelovalcev oz. članov zadruga, iz štirih potrošnikov in direktorja zadruga. Pri tem spol in starost nista bistvenega pomena, navajamo ju zgolj kot dodatno informacijo.

Tabela 7.1: Vzorec

1- Pridelovalci

| PRIDELOVALCI | SPOL | EKOLOŠKO kmetijstvo | PRIDELKI/IZDELKI |
|----------------|------|---------------------|---------------------------------|
| Pridelovalec 1 | Ž | Da | Zelišča in dišavnice, zelenjava |
| Pridelovalec 2 | Ž | Da | Zelenjava |
| Pridelovalec 3 | M | Ne | Olje |
| Pridelovalec 4 | M | Da | Zelenjava in sadje |

2- Potrošniki

| Potrošniki | Spol | Starost | Status |
|-------------|------|---------|----------|
| Potrošnik 1 | M | 45 | Zaposlen |
| Potrošnik 2 | Ž | 53 | Zaposlen |
| Potrošnik 3 | Ž | 60 | Upokojen |
| Potrošnik 4 | Ž | 58 | Upokojen |

3- Direktor zadruga Dobrina, Denis Ploj.

7.3 Delovne hipoteze

Na podlagi obravnavane literature smo ugotovili, da zadruga v svojem delovanju zagotavljajo številne pozitivne učinke na družbo in okolje, v katerem delujejo, podobno kot to v svetu počne pravična trgovina. Oba koncepta v svojem poslovanju poudarjata pomen vrednot kot so demokracija, solidarnost, poštenost in trajnostni razvoj. Medtem ko si pravična trgovina prizadeva za ustvarjanje boljših in pravičnejših možnosti za Južne pridelovalce, se zadruga ukvarjajo z vzpostavljanjem priložnosti za lokalne pridelovalce, ki sami nimajo dostopa do trga. Z ozirom na to, nas je v magistrskem delu zanimalo ali se globalni koncept pravičnega trgovanja skozi zadruga pojavlja v lokalnem okolju.

Hipoteza 1: Skozi zadruga se na lokalni ravni odraža globalni koncept pravične trgovine.

Ena izmed relevantnejših posledic elektronskega poslovanja je možnost vzpostavljanja neposrednejših interakcij med proizvajalcem in potrošnikom, kar se odraža v krajšanju distribucijske verige. Ker vloga posrednikov postaja vse bolj vprašljiva, so dvomi o njihovi dodani vrednosti čedalje glasnejši. Bodo posredniki sposobni ohraniti svojo pozicijo na trgu? Bo njihova vrednost dovolj prepričljiva, da bo proizvajalce in potrošnike prepričala o njihovi nepogrešljivosti?

Hipoteza 2: Zadruga bodo v prihodnosti sposobne ustvariti dovolj močno dodano vrednosti, ki jim bo zagotovila preživetje na trgu.

7.4 Zadruga Dobrina

Eko lokalna preskrba ne pripomore le k zdravju temveč predstavlja tudi koncept pravične trgovine. Spodbujanje malih kmetovalcev k lokalni preskrbi doma pridelane zelenjave in sadja lahko služi kot primer pravične trgovine z živili in zagotavljanje pravičnega plačila pridelovalcem in proizvajalcem.

Inovativen pristop pri trženju lokalnih kmetijskih proizvodov je uporabila zadruga Dobrina, ki deluje na območju Slovenskih goric. Dobrina je projekt, ki se je pričel dogajati leta 2011, z namenom spodbujanja in pomoči manjšim kmetom, ki individualno nimajo možnosti za nastop na trgu (Radio Slovenija 2015). Projekt je krila dobil leto dni kasneje, v sklopu Evropske prestolnice kulture 2012 v Mariboru. Poleg pomoči manjšim kmetijam, si je Dobrina kot glavni cilj zadala ustvarjanje mostu med podeželjem in urbanim okoljem ter

povečanje samopreskrbe prebivalstva s sezonsko, živo in lokalno pridelano hrano. Osem članov, od tega pet kmetij in trije zunanji sodelavci, je skupaj stopilo na pot preusmeritvenega obdobja ekološkega in integriranega kmetovanja ter s skupno ponudbo vstopilo na trg.

Danes Dobrina šteje več kot 60 članov, od tega je 20 kmetij ekoloških ali pa v fazi preusmeritve (Radio Slovenija 2015), večinski delež pa predstavljajo manjše kmetije. Vstopni delež zadruga znaša 20 evrov, letna članarina pa je 2% od prodanih pridelkov. Dobiček se ne izplačuje, pač pa se vlaga v rezervni sklad za razvoj zadruga (Ploj 2015).

Sprva pilotski projekt se je tako razvil v uspešno zgodbo z dolgoročno vizijo. Za zelo uspešnega se je izkazal sistem pobiranja pridelkov na domu – Dobrina pridelke od kmetov naroči vsak ponedeljek ter jih nato vsak torek pride iskat s prilagojenim klimatiziranim kombijem. Na ta način pridelovalci niso obremenjeni s transportom izdelkov v mesto in prihranijo tako čas kot denar.

Cilj zadruga Dobrina je ponudba svežih, sezonskih pridelkov v mestnih središčih. Uresničuje ga skozi štiri osnovne dejavnosti: dostava pridelkov v obrate javne prehrane, prodaja tedenskih zabojčkov, fizična trgovinica v Mariboru in kmečki catering.

Dobrina dostavlja svoje pridelke in izdelke več kot 30 obratom javne prehrane v okolici Maribora: vrtcem, šolam in domovom za upokojence, kjer skrbi tudi za izobraževanja o pomenu zdrave lokalne prehrane – organizacija delavnic, vrtilčkov v vrtcih, itd. (Radio Slovenija 2015).

Druga dejavnost Dobrine je prodaja tedenskih zabojčkov (3-, 5- ali 8-kilogramskih), v katerih je pestra ponudba sveže sezonske zelenjave in sadja ter drugih predelanih živil (kis, jabolčni in korenčkov sok). Na vsakem pridelku v zabojčku je zapisano s katere kmetije prihaja, s čimer Dobrina ohranja transparentno poslovanje ter svojim »potrošnikom omogoča sledljivost« (Ploj 2015). Prodaja zabojčkov poteka tako, da kupci telefonsko ali v spletni trgovini naročijo svoj zabojček in ga v dogovorjenem terminu prevzamejo na dogovorjenem mestu v središču Maribora, upokojencem in invalidom pa ga sodelavci Dobrine brezplačno dostavijo na dom. Rednih naročnikov zabojčka oz. tako imenovanih 'zabojčkarjev', je nekje med 70 in 80, v poletnih mesecih vedno kakšen manj, razlaga Ploj. Kar se tiče vsebine zabojčka, si je potrošniki ne izberejo sami, pač pa ga za njih pripravi Dobrina, ki jim vsakič

priloži tudi recept za pripravo jedi iz sestavin v zabojčku, »tako da mora tudi družina biti malo spontana in pripravljena sprejeti to presenečenje« pripomnja Ploj (Ploj 2015).

Dobrina nudi tudi kmečki catering, katerega glavni namen je vključevanje kmečkih gospodinj v družbeno dogajanje. Kot razlaga Fekonja (Radio Slovenija 2015), so gospodinje navadno na obrobju dogajanja, saj večino svojega časa delajo in ostajajo doma na kmetiji. Z uvajanjem cateringa jim Dobrina želi dati priložnost lastnega zaslužka ter jih vključiti v družbeno dogajanje.

Danes ima Dobrina tudi svojo fizično trgovino v centru Maribora, kjer, kot pravi Ploj, je največje povpraševanja po kruhu, domačih jogurtih, sokovih in manj po sveži zelenjavo in sadju (Ploj 2015).

Z analizo aktivnosti Dobrine na internetu ugotovimo, da se zadruga (še) ne poslužuje elektronskega poslovanja. Splet izrablja zgolj kot oglaševalski prostor, kjer lahko potrošniki pridobijo (prve) informacije o zadrugi. Preko spletne strani se večinoma izvajajo le tedenska naročila rednih strank, medtem ko se prevzemi in večina nakupov realizira v fizični trgovini. Zadruga tako s svojimi člani kot s potrošniki vzdržuje face-to-face komunikacijo, saj pridelke pobira in dostavlja potrošnikom na dom (oz. na dogovorjeno mesto). Zaradi tega lahko trdimo, da Dobrina ostaja tradicionalni posrednik, ki se v svojem delovanju zgolj minimalno poslužuje elektronskega poslovanja. Uporablja namreč zgolj prvo fazo spletne prodaje – elektronsko nakupovanje, ki pomeni pregledovanje informacij o izdelkih in storitvah preko spleta, medtem ko ostale aktivnosti zadruga ostajajo ločene od aktivnosti na internetu.

Poleg spletne strani ima Dobrina tudi Facebook stran z 1,173 všečki (21.10.2015). Obe spletni strani ekipa redno ažurira s ponudbo tedenskih zabojčkov, recepti, nagradami, ki jih Dobrina prejme in dogodki, ki se jih udeležuje.. Na spletni strani zadruga je urejen zavihek 'O nas' pod katerim se nahaja rubrika 'Kmetije', ki je še posebej zanimiva. Na tem mestu so zbrane vse kmetije članice z opisom dejavnosti ter točnimi podatki – naslov, telefonska številka, elektronski naslov.

»Zadruga Dobrina ni klasična zadruga« pove Fekonja. Od drugih zadrug se razlikuje zaradi svoje orientiranosti k načelom pravične trgovine ter zavezanosti vrednotam socialnega podjetništva. Dobrina se ne ukvarja zgolj s prodajo pridelkov, pač pa velik del namenja izobraževanju in razvojnim strategijam – »od promocije in izobraževanja potrošnikov do

individualne pomoči kmetom na področju tehnologije pridelave, vzdrževanja kakovosti pridelave in trženja» (Zgonc 2014).

Dobrina se predstavlja kot pravična organizacija zaradi poštenosti svojih marž in ker »gremo z roko v roki z našimi proizvajalci in kupci«, pove Ploj. Lokalnih pridelovalcev zadruga namreč 'ne stiska' pri odkupnih cenah, ampak jim za pošteno delo ponuja pošteno plačilo. Kot pravi direktor, odkupne cene sadja in zelenjave določajo skupaj s pridelovalci, pri določanju cen za sokove, marmelade in podobno pa odločitev povsem prepustijo kmetom (Galun 2013). Prav tako si Dobrina prizadeva za vzpostavljanje enakopravnost med člani, pri čemer uvaja filozofijo, da drug drugemu s ponudbo ne konkurirajo, temveč se dopolnjujejo (Radio Prlek 2013).

Zadrugo vodita dve glavni načeli, pripoveduje doktorica ekološkega kmetovanja in predsednica zadruga Dobrina, Milojka Fekonja: »Ubrali smo nov pristop k ekonomiji: zadruga temelji na individualnem pristopu, pridelke pa odkupujemo po pravičnih cenah. Potrošnik se mora zavedati, da kupuje kakovost in visoko hranilnost. Hkrati njegov denar zaokroži znotraj lokalne ekonomije in ne gre v tujino. Tako vprašanje ni, ali kupuje drago, ampak kako prispeva k dobrim, trdnim temeljem za prihodnost« (Božič 2013).

8 ANALIZA INTERVJUJEV

V prvem delu bomo glede na prvo hipotezo poskušali ugotoviti ali zadruga Dobrina uresničuje načela mednarodne pravične trgovine, pri čemer bomo analizo zastavili po metodi naslanjanja na predhodno obravnavane teoretične predpostavke – načela pravične trgovine (poglavje 3.2). Ker se pravična trgovina osredotoča predvsem na odnos do marginaliziranih proizvajalcev iz držav nerazvitega Juga, nekaterih načel pravičnega trgovanja ne bo mogoče aplicirati na lokalne odnose. Zaradi tega pri analizi ne bomo upoštevali dveh načel po standardu WFTO¹¹, za kateri menimo, da se ne tičeta odnosa med zadrugo in njenimi deležniki. Na drugi strani ugotovimo, da načela Svetovne organizacije za pravično trgovino ne zajemajo vseh aspektov delovanja pravičnotrgovinskih organizacij, zaradi česar

¹¹ Osmo načelo: Delovni pogoji: zagotavljanje varnih in zdravih delovnih pogojev, v skladu s pravom in lokalnimi normami.

Deveto načelo: Otroško delo: spoštovanje Konvencije ZN o pravicah otrok kot tudi lokalnih družbenih

jim bomo dodali štiri dodatna načela, ki jih je po Barrattu Brownu v svojem delu povzel Nicholls (2002, 7)¹².

Najprej bomo po izbranih načelih analizirali štiri intervjuje s pridelovalci in štiri s potrošniki zadruga. Ker pravična trgovina kot svojega partnerja upošteva tudi naravno okolje, bomo poskušali prepoznati poštenost odnosa zadruga tudi do tega deležnika (glej Tabela 8.1). V spodnji tabeli so vsakemu členu menjalnega procesa pripisana načela pravične trgovine, ki jih bomo obravnavali pri analizi.

Tabela 8.1: Načela pravične trgovine v odnosu do različnih deležnikov

| Pridelovalci | Potrošniki | Okolje |
|---|---|---|
| 1 Vzpostavljane možnosti za nepriviligirane pridelovalce (WFTO 1) in Enakopravnost in demokratičnost (WFTO 7) | 1 Transparentnost in preglednost finančnega poslovanja (WFTO 2) | 1 Zagotavljanje, da so materiali, izdelki in prevoz narejeni ob skrbi za okolje (WFTO 10) in Trajnostna proizvodnja (Barratt Brown v Nicholls 2002) |
| 2 Osredotočenje na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos (WFTO 3) | 2 Ozaveščanje o pravični trgovini in obveščanje od kod prihajajo izdelki (WFTO 5) | |
| 3 Razvijanje znanja proizvajalcev (WFTO 4) | 3 Pravična (prodajna) cena (WFTO 6) | |
| 4 Pravična (odkupna) cena (WFTO 6) | | |
| 5 Demokratična organiziranost in Enakopravnost (Barratt Brown v Nicholls 2002) | | |
| 6 Sodelovanje in ne tekmovanje (Barratt Brown v Nicholls 2002) | | |
| 7 Omogočanje posojil (Barratt Brown v Nicholls 2002) | | |
| 8 Oskrbovanje z informacijami (Barratt Brown v Nicholls 2002) | | |

V drugem delu analize (poglavje 8.4), ki se nanaša na drugo delovno hipotezo, bomo na podlagi rezultatov raziskave, obravnavane literature in namiznega raziskovanja poskušali identificirati dodano vrednost, ki jo zadruga Dobrina ustvarja za svoje pridelovalce in potrošnike.

¹² Sodelovanje in ne tekmovanje; omogočanje posojil, ko so ta potrebna; trajnostna proizvodnja; oskrbovanje z informacijami o trgu (Barratt Brown v Nicholls 2002, 7).

8.1 Odnos zadruga do pridelovalcev

V nadaljevanju bomo analizirali odgovore štirih pridelovalcev oz. članov zadruga Dobrina. Označeni bodo z imenom Pridelovalec in z zaporednimi številkami od ena do štiri.

8.1.1 Vzpostavljanje možnosti za ekonomsko nepriviligirane proizvajalce in enakopravnost spolov: zagotavljanje enake možnosti in plačilo za moške in ženske

Prvo načelo pravične trgovine (WFTO) predpisuje podporo marginaliziranim majhnim pridelovalcem, pa naj gre za neodvisne družinske posle, ali povezane v društva in kooperative. Cilj pravičnotrgovinske organizacije je, da jim pomaga iz finančne negotovosti do ekonomske samozadostnosti in lastništva. Organizacija ima jasno politiko, ki promovira enakost spolov in zagotavlja, da imajo ženske enako kot moški dostop do virov, da so lahko produktivne in imajo priložnost vplivati na širšo politično, zakonsko in institucionalno okolje, ki ustvarja njihova življenja in vsakdanji kruh. Organizacijska konstitucija po zakonu določa, da lahko ženske postanejo aktivne članice organizacije in zavzamejo vodilne položaje v vladni strukturi ne glede na status v povezavi s posedovanjem sredstev, kot so nepremičnine ali zemlja (WFTO).

Zadruga Dobrina kot svoj primarni cilj navaja *»pomoč manjšim kmetom, ki sami ne morejo nastopiti na trgu, da za svoje delo dobijo pravično plačilo«* (Ploj 2015). Tudi predsednica Dobrine, Milojka Fekonja, v enem izmed intervjujev pravi, da je temeljni namen zadruga *»posebno pozornost namenjati majhnemu kmetu, ki navadno ostaja izključen iz trga«* (Radio Slovenija 2015). Pa vendar smo z analizo spletne strani zadruga ter skozi pogovor s pridelovalci ugotovili, da so v zadrugo vključene tudi večje kmetije z že razvito lastno mrežo potrošnikov. Ploj na to temo pripomni, da so sicer v večini članice zadruga manjše kmetije, vendar je nekaj tudi večjih, ki so za zadrugo pomembne predvsem *»v časih, ko na teh manjših ni toliko robe, se pravi v prehodnih obdobjih, pozimi, pozno v jeseni in zgodaj spomladi«*. Večje kmetije so namreč opremljene z rastlinjaki in plastenjaki.

Sklepamo lahko, da je Dobrina sprva želela povezati zgolj manjše kmetije, vendar pa je kasneje zaradi premajhne količine pridelkov, k sodelovanju povabila tudi večje pridelovalce. Tudi Pridelovalec 1, čigar kmetija je po obsegu najmanjša izmed vseh intervjuvanih, potrdi, da je bil koncept Dobrine sprva tak *»da sodelujejo manjše kmetije, da imajo nek zaslužek«*.

S prvim povezano je tudi sedmo načelo pravičnega trgovanja, ki poudarja enakopravnost spolov. Organizacija mora ženskam zagotavljati enake možnosti in plačilo kakor moškim.

Ena izmed dejavnosti Dobrine je kmečki catering, ki ga pripravljajo gospodinje iz sestavin pridelanih s strani članov zadruga. Kmečke gospodinje mnogokrat ostajajo na obrobju dogajanja, zato jim Dobrina s pripravo cateringa daje priložnost za vključevanje v najrazličnejše dogodke in prireditve. Kot pove Fekonja kmečke gospodinje prevečkrat ostajajo zapostavljene, svoj čas pa preživljajo izključno doma na kmetiji. S pripravo cateringa *»smo jim želeli dati priložnost za lasten zaslužek in jih vključiti v družbeno dogajanje«* doda Fekonja (Konferenca Socialno podjetništvo - novi izzivi in perspektive 2013).

8.1.2 Osredotočanje na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos

Tretje načelo pravične trgovine se nanaša na vse deležnike organizacije, vendar ga bomo v tem poglavju aplicirali in preverili zgolj pri članih zadruga. Svetovna organizacija za pravično trgovino predpisuje, da mora organizacija s svojimi deležniki vzdrževati dolgoročne odnose osnovane na solidarnosti, zaupanju in vzajemnemu spoštovanju, ki pripomorejo k promociji in rasti pravične trgovine. Prav tako pa mora v svojem managementu in prodajnih odnosih delovati transparentno in odgovorno ter spoštovati občutljivost in zaupnost prodajnih informacij (WFTO).

Člani zadruga v večini menijo, da odnos Dobrine do članov ni vedno najbolj pošten. Le Pridelovalec 1 je resnično prepričan o poštenosti zadruga, kar utemeljuje s pravično odkupno ceno. Na drugi strani sta Pridelovalec 2 in 4 mnenja, da Dobrina do svojih članov ni najbolj poštena. Pridelovalec 2 meni, da se zadruga sicer trudi, vendar se zaradi svoje neizkušenosti pogosto srečuje s težavami, zaradi katerih njen odnos do pridelovalcev ni vedno pošten. Tudi Pridelovalec 4 je mnenja, da bi odnos zadruga do pridelovalcev moral biti pošten, vendar temu ni vedno tako, predvsem *»ko pridelki ostajajo na njivah neprodani in propadejo.«* Na tem mestu izpostavi problem prenizkega odkupa pridelkov oz. prešibkega marketinga zadruga. Meni, da bi se delavci Dobrine morali več ukvarjati s širitvijo trga, s pridobivanjem novih potrošnikov in prodajo, saj z *»majhnim odjemom pridelkov od pridelovalcev zaradi majhnega števila kupcev«* ne bodo zmožni preživetja na trgu in ustvarjanja dolgoročnih, kontinuiranih in poštenih odnosov s svojimi člani.

K temu velja dodati ugotovitve iz telefonskega pogovora s tremi pridelovalci – pridelovalko, ki za Dobrino peče kruh in pecivo ter dva vinogradnika. Vsi trije pojasnijo, da z Dobrino skoraj

ne sodelujejo več oziroma, da so v fazi prekinitve sodelovanja, saj zadruga od njih odkupuje zgolj minimalne količine pridelkov ali pa sploh ničesar. Očitno gre za dobrine, za katere zadruga ni uspela najti trga, zato v tem primeru ne moremo govoriti o dolgoročnem in kontinuiranem odnosu.

Direktor Dobrine nam v intervjuju predstavi nekoliko drugačno sliko, saj je prepričan v pošten odnos zadruga do pridelovalcev. Svoje mnenje utemeljuje predvsem na pošteni odkupni ceni, pri kateri ne delajo odbitkov za izgled zelenjave.

8.1.3 Razvijanje znanja proizvajalcev

Četrto načelo pravične trgovine predpisuje krepitev zmožnosti za pridelovalce kar združuje razvijanje njihovega znanja in vzpostavljanje možnosti za trgovanje z izdelki. Pri tem mora organizacija stremeti k povečanju pozitivnih razvojnih vplivov za majhne, marginalizirane pridelovalce. Razvijati mora njihove spretnosti in sposobnosti ter vzpostaviti specifične dejavnosti za to, da pridelovalci izboljšajo svoje managerske sposobnosti, produkcijske spretnosti in dostop do trga (WFTO). Zadruga svojim članom omogočajo izobraževanje in usposabljanje, na način da lahko učinkovito prispevajo k razvoju zadruga. Znanje in različne spretnosti so temeljnega pomena za vsakega, ki mora nadzorovati in upravljati posel. Član zadruga namreč ni le njen lastnik, pač pa tudi njen upravljavec in zaposleni – da lahko opravlja vse te funkcije pa potrebuje drugačno znanje, kot če bi opravljal le eno od teh vlog (Sanchez Bajo in Roelants 2015).

V zadrugi Dobrina v zimskih mesecih organizirajo številna izobraževanja. Pridelovalec 1 pove, da gre predvsem za delavnice na temo ekološke pridelave, kolobarjenja in podobnega. Kot pravi pa je za nasvet vedno mogoče vprašati ekipo Dobrine: *»Milojka je, če rabiš nasvet, vedno na razpolago«*. Tudi ostali pridelovalci potrdijo, da Dobrina pozimi aktivno organizira različna predavanja in seminarje.

Ploj pojasni, da je tema predavanj predvsem ekološka pridelava, saj se zadruga postopoma želi preusmeriti zgolj v prodajo ekoloških pridelkov. Tudi Fekonja v enem izmed intervjujev izpostavi, da Dobrina velik poudarek namenja izobraževanju in razvojnim strategijam – *»od promocije in izobraževanja potrošnikov do individualne pomoči kmetom na področju tehnologije pridelave, vzdrževanja kakovosti pridelave in trženja«* (Ventilator besed 2014).

8.1.4 Plačilo poštene odkupne cene

Šesto načelo pravične trgovine poudarja plačilo poštene cene, ki pomeni zagotovilo, da proizvajalci za svoje delo dobijo pošteno plačilo. To se določi preko dialoga, krije pa stroške proizvodnje ter primerno in enakopravno plačilo za delo – po možnosti tudi predujem (WFTO). Pošteno plačilo je določeno s konceptom pravične cene, ki omogoča bolj fleksibilen finančni sistem (Low in Dawenport 2005), odstranjuje posrednike ter spodbuja dolgoročna partnerstva med pridelovalci in potrošniki.

Čeprav se vsi intervjuvanci strinjajo, da je odkupna cena v zadrugi boljša kot cena, ki jo plačajo klasične trgovine kot sta Mercator ali Spar, pa se njihovo mnenje o tem ali je cena poštena precej razlikuje. Medtem ko Pridelovalec 1 meni, da je cena primerna in zato pravična, je Pridelovalec 2 popolnoma drugačnega mnenja. Meni, da cena ni poštena, *»predvsem za ekološke pridelke ne«*. Zdi se mu namreč, da je premajhna razlika med ceno pridelkov integrirane pridelave in pridelki ekološke pridelave. Po njegovih besedah se tistim, ki so še vedno v integriranem kmetijstvu bolj 'splača' biti član zadruge, saj za svoje pridelke dobijo zelo dobro plačilo. Pridelovalec 2 nam to pojasni na konkretnem primeru: *»za integrirano solato pri Dobrini dobiš 1,10e, pri Mercatorju 70 centov. Za ekološko solato pri Dobrini pa dobiš le 1.40e, kar se mi zdi premala razlika«*. Tudi Pridelovalec 4 je mnenja, da je odkupna cena pravičnejša do potrošnikov kakor do pridelovalcev, vendar pri tem racionalno pristavi, da si *»pridelovalci cen ne morejo postavljati sami, saj če bi obveljala realna cena vloženega dela in kvalitete izdelkov, se le-ti ne bi nikoli prodali«*.

Ekipa Dobrine je mnenja, da so odkupne cene pravične, saj jih zadruga oblikuje skupaj s pridelovalci (Ventilator besed 2014). Zadruga pridelovalcev naj ne bi stiskala pri odkupnih cenah, za pošteno delo pa naj bi jim ponujala pošteno plačilo (Delo 2013). Ploj je prepričan, da so *»kmetje zadovoljni, saj dobivajo dobre odkupne cene«*.

8.1.5 Demokratična organiziranost in enakopravnost

Naslednje načelo o demokratičnosti članov smo v analizo vključili, ker se nam zdi pomembno za razumevanje notranje organiziranosti zadruge. Gre za načelo, ki ga po Barrattu Brownu povzame Nicholls (2002) in se nanaša predvsem na demokratičnost članov pri določanju odkupne cene. Po besedah dveh strokovnjakov (Sanchez Bajo in Roelants 2015, 181), je že v

sami definiciji zadruga zapisano, da gre za »demokratske organizacije, ki jih upravljajo njihovi člani, ki javno sodelujejo pri določanju politike in sprejemanju odločitev«.

Na vprašanje o soodločanju pri določanju odkupnih cen, so pridelovalci odgovorili složno: dogovarjanja z zadrugo o cenah so vedno redkejša. Pridelovalec 1 pove, da so se od začetka o cenah sicer pogovarjali, *»zdaj pa so že na istem nivoju, nekje na istem rangu, ne rastejo več«*.

Tudi Pridelovalec 2 je mnenja, da mu Dobrina prisluhne zgolj, kadar ima pridelke, ki jih drugi nimajo – *»pri teh lahko rečem višjo ceno in bodo mogoče dali.«*, sicer pa je Dobrina tista, ki določa cene. Pridelovalec 4 je mnenja, da člani pri določanju cen večinoma nimajo besede, saj se zadruga ravna po tržnih ponudnikih. Zaveda pa se, da *»če bi obveljala beseda pridelovalcev (realna vrednost pridelkov, vloženega dela), trg tega najverjetneje ne bi prenesel«*.

Direktor Dobrine nam o določanju cen predstavi nekoliko drugačno sliko. V intervjuju zagotovi, da odkupne cene zadruga določa skupaj s pridelovalci – *»Enkrat mesečno sprejemamo cene s temi našimi pridelovalci, če se jim katere zdijo, da bi lahko bile prenizke se potem dogovorimo o tem in če vidim, da je razlog res utemeljen, jih dvignemo sigurno«*. Poleg tega so cene pridelkov poenotene glede na tip pridelave – *»vsi imajo fiksno ceno; integrirano pridelavo imajo vsi enako, preusmeritev imajo vsi enako in ekološko imajo vsi enako«*, pri čemer oddaljenost kmetije ne igra vloge.

Enakopravnost

Vsi intervjuvanci imajo občutek, da člani Dobrine med seboj niso enakopravni. To izhaja predvsem iz nejasnega sistema odkupovanja pridelkov, zaradi česar se pridelovalci, ki so bolj oddaljeni od Maribora, mnogokrat počutijo zapostavljene.

Pridelovalec 1 meni, da imajo prednost tisti, ki so bližje mestnemu središču – *»maš občutek, da tisti, ki so bližje Maribori, da majo mogoče prednost, ker so lažje dostopni«*. Tudi Pridelovalec 2 ima občutek, da člani med seboj niso enakopravni. Isto kot Pridelovalec 1 namreč meni, da od nekaterih kupujejo več kot od drugih. Problem vidi v samem sistemu organiziranosti zadruga: *»Jaz mislim, da hočejo preveč biti tako, da jemljejo zdaj od enega, zdaj od drugega. In mogoče je to tisto, če bi oni od enega eno bolj jemali, od drugega nekaj drugega, bi bilo mogoče boljše«*. Pridelovalec 4, ki je navadno v svojih odgovorih bolj izčrpen,

nas na kratko odpravi z odgovorom, ki ne dopušča dodatnih vprašanj: *»Moj občutek je, da pridelovalci med seboj nismo enakopravni«.*

O problemu odkupovanja pridelkov smo povprašali tudi direktorja Dobrine, ki nam pove, da pri nenadnih manjših naročilih upoštevajo to, da je kmetija čim bližje in da so stroški transporta čim manjši – *»ker imamo tako organizirano, da vso robo mi pri kmetih dvignemo, tako da to moramo tudi gledati«.* Meni, da se po 20 kg krompirja ni ekološko peljati 30 km, *»pa tudi finančno se ne izide«.*

8.1.6 Sodelovanje in ne tekmovanje

Sodelovanje namesto tekmovanja je eno izmed načel pravične trgovine, ki ga v svojem delu povzame Nicholls (2002). Nanaša se lahko na odnos med člani zadruga ali pa na odnose med različnimi zadrugami na trgu.

V zadrugi Dobrina do rivalstva med pridelovalci prihaja predvsem zaradi občutka neenakopravnosti me člani, ki je posledica neorganiziranosti zadruga glede sistema odkupovanja pridelkov – bolj oddaljeni člani se čutijo zapostavljene, kar smo že razložili v prejšnjem podpoglavju. Pridelovalec 1 pravi, da se rivalstvo med člani poveča, kadar na kmetiji ostajajo pridelki, ki jih zadruga ne odkupi – *»predvsem ko maš višek pridelkov in iste pridelke, ni fseno, če ti ostaja«.* Tudi Pridelovalec 2 ima občutek, da je s sočlani zadruga v konkurenčnem odnosu zaradi tekmovanja pri tem od koga bo Dobrina izdelke odkupila – *»ker mi smo oddaljeni. Mogoče na to gledajo. Ali pa kdo mogoče več kliče in sitnari, mogoče tudi to šteje«.* Tudi Pridelovalec 4 čuti, da so člani Dobrine *»konkurenti, ki se borimo kdo bo uspel svoje pridelke prodati preko Dobrine«.*

Direktor Ploj se zaveda občasnih težav tekmovalnosti med pridelovalci in kadar se pojavijo, jih poskušajo ublažiti z *»dobrim komunikativnim sistemom«.* Po besedah direktorja v Dobrini tekmovalnost razrešujejo s primernim informiranjem o tem, *»da imajo vsi iste odkupne cene, se pravi, da je za vse cena zelenjave, ne vem, krompir, paprika, enaka«.* Enkrat na leto organizirajo tudi občni zbor na katerem poročajo kaj in koliko so od katerega pridelovalca odkupili, *»tako da so ti podatki vsem javno znani, tako da mislim, da s tem kar dosti rešimo«.*

Drugi problem, ki smo ga zaznali v zvezi z odkupom pridelkov, je kontradiktornost v zvezi z obsegom prodaje. Na eni strani je povpraševanje pre nizko, zaradi česar Dobrina ne odkupi

vseh izdelkov od svojih članov. Na drugi strani pa razlaga Ploj, da se zaradi premajhne količine pridelkov ne morejo prijaviti na večje razpise.

8.1.7 Omogočanje posojil

Pri vprašanju o tem ali zadruga svojim članom omogoča posojila, ko so ta potrebna, so vsi člani enotno odgovorili, da ne. Ob tem so trije od štirih napeljali na drugo problematiko, ki se tiče zamujanja s plačili. Pridelovalec 2 nam zaupa, da so za celotno lansko leto dobili plačano letos marca. Tudi Pridelovalec 3, ki sicer ni ustrezal vzorcu pripomni, da zadruga precej zamuja s plačili. Mnenju obeh se pridruži Pridelovalec 4, ustanovni član Dobrine, ki razloži: *»Zadruga Dobrina nam je v prvem letu delovanja plačevala v roku 15 dni po izdobi, lanske roki so bili zamaknjeni že celo za 6 mesecev«.*

Ko smo tem povprašali direktorja Ploja nam je pojasnil: *»Sedaj imamo težavo s tem da smo ravnokar dokončali in oddali razpis LAS ovtar – Trajnostna lokalna preskrba, katerega smo pa celotni strošek morali pokriti sami na zadrugi Dobrina, saj nismo morali nikjer prejeti posojila«.* Ploj zagotovi, da so se o tej problematiki s člani pogovarjali na sestankih ter da so se vsi *»strinjali glede zamikov plačil, za katere smo vedeli da se bodo zgodili, saj je bil strošek projekta precej visok«.* čemur intervjuvani člani Dobrine oporekajo. Ekipa Dobrine, ne le, da se na sestankih ni hotela pogovarjati o zamujanju s plačili, pač pa je Pridelovalca 2, ki je o temi javno povprašal, po elektronski pošti 'okarala', ker je o tem govoril pred ostalimi člani.

8.1.8 Oskrbovanje z informacijami o trgu

Oskrbovanje pridelovalcev z informacijami o trgu (Barratt Brown v Nicholls 2002, 7) je za našo razpravo pomembno, ker izraža transparentnost poslovanja organizacije v odnosu do svojih članov. Organizacija mora nenehno iskati primerne načine vključevanja svojih članov v proces sprejemanja odločitev ter zagotavljati, da pomembne informacije dosežejo vse akterje vpletene v menjavo (WFTO).

Pridelovalec 1 meni, da Dobrina svoje člane dovolj informira o dogajanju na trgu in v zadrugi. Kljub temu, da tega ne izreče na glas, močno pogreša bolj pogoste mesečne sestanke, na katerih bi zadruga predstavila svoje poslovne rezultate in načrte za prihodnost. *»Upam, da bodo to obdržali, ker je tudi že prišlo nekak tak do tega, da v zadnjem času teh srečanj ni bilo več. Ampak to se mi zdi zelo dobra stvar, da se vidi koliko se je prodalo in koliko mislijo prodajati«.* Glede na odgovor Pridelovalca 2 lahko sklepamo, da bi si želel biti bolj

informiran, čeprav posredovanim informacijam pravzaprav sploh ne zaupa – *»nekaj pač na teh sestankih povejo. Zdaj tudi ne vem a povejo vse ali ne tak kot je«*. Tudi Pridelovalec 4 izpostavi pomen in problematiko vedno redkejših mesečnih sestankov in posledičnega pomanjkanja informacij – *»Informacije o trgu smo po navadi obravnavali na rednih mesečnih sestankih. Sedaj teh skoraj ni več, zato je tudi naša seznanjenost o razmerah toliko manjša«*. Mesečni sestanki so (bili) glavni vir informacij za člane Dobrine. Z rednim izvajanjem le-teh zadruga kaže na svojo transparentnost in poštenost v odnosu do svojih pridelovalcev. Predsednica Dobrine v intervjuju zagotovi, da so mesečni sestanki zadruga redni še danes (Radio Slovenija 2015), čeprav odgovori naših intervjuvancev kažejo drugače. Trije izmed štirih namreč pravijo, da sestanki že nekaj časa niso več redni, pri čemer opazimo nejevoljo in razočaranje. Očitno je, da je Dobrina sprva dobro zastavila plan transparentnega in ažurnega obveščanja svojih članov, ki pa ga v zadnjem času, kot kaže, ne zmore več realizirati.

8.2 Odnos zadruga do potrošnikov

Analizirali bomo štiri krajše telefonske intervjuje s potrošniki zadruga. Vsi intervjuvanci so redne stranke Dobrine in imajo naročen tedenski zabojček. V nadaljevanju bodo označeni z imenom Potrošnik in zaporednimi številkami od ena do štiri.

8.2.1 Transparentnost in preglednost finančnega poslovanja

Transparentnost poslovanja je določena z drugim načelom pravične trgovine. V pričujočem delu transparentnosti ne bomo obravnavali zgolj v finančnem smislu, pač pa se bomo osredotočili na širšo transparentnost poslovanja organizacije. Zanimalo nas bo ali zadruga posluje dovolj pregledno in ali je njena komunikacija dovolj jasna, da pri potrošnikih ustvarja zaupanje. WFTO predpisuje, da mora organizacija vzdrževati pošteno in odprto poslovanje z vsemi partnerji v menjavi. Zagotavljati mora, da so s pomembnimi informacijami oskrbljeni vsi prodajni partnerji ter da so komunikacijski kanali organizacije odprti na vseh stopnjah dobavne verige. Organizacija mora potrošnike oskrbovati z informacijami o sebi, izdelkih/pridelkih in o pridelovalcih/članih (WFTO).

Vsi potrošniki so mnenja, da zadruga Dobrina posluje odprto in transparentno. Komunikacija zadruga se jim zdi jasna in iskrena, zaradi česar vsi intervjuvanci do njej gojijo zaupljiv odnos. Nekoliko bolj skeptičen je Potrošnik 1, ki nam na vprašanje o zaupanju ponudi ironičen

odgovor – *»Ja malo pa ji te že moramo«*. Potrošnik 2 je mnenja, da zadruga posluje pregledno, njegovo zaupanje pa je pridobila s transparentnim komuniciranjem o izvoru pridelkov – *»vemo od kod prihaja. Vedno je na izdelkih v zabojčku označeno iz katere kmetije je kaj«*. Potrošnik 3 izraža globoko naklonjenost do Dobrine. Prepričan je, da ima absolutno dovolj informacij o delovanju zadruga in izdelkih/pridelkih, ki jih prodaja. Dobrini popolnoma zaupa zaradi dejstva, da so pridelki vedno sveži – *»sem samo enkrat reklamirala in so to upoštevali, drugač pa je res vedno sveže«*. Tudi Potrošnik 4 Dobrini zaupa zaradi transparentnosti glede izvora pridelkov – *»vse majo napisano. Tako od kod prihaja zelenjava, pa potem od vseh svojih podatkov, naslov, telefonsko, pač vse«*. Pohvali tudi odnos Dobrine do svojih strank in njihovo skrb do najšibkejših v družbi – *»to, da pripeljejo domov. To tudi za starejše in invalidne, ker jaz sem v penziji. Pa kadar recimo nisem imela avta, so mi brez vprašanja domov to pripeljali«*. Zaupanje do zadruga je razvil na podlagi izkušenj.

Direktor Dobrine je prepričan o transparentnem poslovanju zadruga, predvsem zaradi sledljivosti pridelkov. Na vsakem izdelku je namreč tako v trgovini kot tudi v zabojčku označeno točno ime, naslov in telefonska kmetije s katere prihaja.

Tudi z desktop raziskavo smo potrdili transparentno poslovanje Dobrine. Na spletni strani imajo urejen zavihek, v katerem so navedene vse kmetije članice s polnim imenom, opisom dejavnosti, telefonsko številko ter elektronskim in domačim naslovom.

8.2.2 Ozaveščanje o pravični trgovini in obveščanje o kod prihajajo izdelki

Peto načelo poudarja pomen promocije pravične trgovine. Organizacija mora ozaveščati o ciljih pravične trgovine in o potrebi po večji pravičnost v svetovni trgovini. Zagovarjati mora načela in dejavnosti pravične trgovine ter uporabljati le poštene tehnike oglaševanja in marketinga (WFTO).

Kar se tiče ozaveščanja potrošnikov, smo ugotovili, da Dobrina bolj kot o pravični trgovini, komunicira o pomenu lokalne hrane in ekološke pridelave. V enem izmed intervjujev (Radio Slovenija 2015) je predsednica zadruga povedala, da zadruga organizira delavnice na temo lokalne ekološke pridelave, na katerih otrokom pomaga ustvariti vrtničke, ki se jih nato učijo obdelovati. Prav tako so letos (2015) sodelovali v Vivinem projektu za spodbudo lokalno pridelane hrane ter si pridobili naziv 'Glasniki boljše hrane' (<http://www.glasniki.si/>).

V prejšnjem podpoglavju o transparentnem poslovanju zadruga smo že ugotovili, da Dobrina odprto komunicira o tem o kod prihajajo pridelki in izdelki. Vsi intervjuvani potrošniki so mnenja, da imajo dovolj informacij o izvoru pridelkov, zaradi česar je tudi njihovo zaupanje do Dobrine večje.

8.2.3 Pravična prodajna cena

Šesto načelo pravične trgovine predpisuje plačilo poštene cene. Ker se pravičnost pri določanju cene nanaša tudi na potrošnike in ne le na pridelovalce, bomo v tem poglavju analizirali kako poštena je končna cena v očeh potrošnika. Poštena cena je tista, ki predstavlja potrošnikovo prepričanje o tem, koliko naj bi izdelek stal. Potrošnikova prepričanja pa so odvisna od posameznika in izdelkov, kar označujemo s pojmom referenčna cena.

Vsi intervjuvanci sprejemajo dejstvo, da je cena v Dobrini nekoliko višja od cene v klasičnih trgovinah. Več so pripravljeni plačati, ker je hrana pridelana lokalno ter zaradi tega bolj sveža in kvalitetnejša. Le Potrošnik 1 z vzdihom pove, da se mu cena zdi previsoka, vendar je vseeno pripravljen plačati več, ker *»je lokalno in vemo, da s tem podpiramo lokalne kmete«*. Potrošnik 2 meni, da je cena, kljub temu, da je nekoliko višja, še vedno sprejemljiva. Ker želijo kvalitetno, lokalno pridelano hrano, so pripravljeni plačati nekoliko več – *ker gre za lokalno pridelano hrano, ki ji lahko zaupamo, saj se ti izdelki ne vozijo dolgo iz tujine«*.

Potrošnik 3 se zaveda, da je v ceno vključen prevoz izdelkov do doma. Cena se mu zdi primerna, največ pa mu pomeni, da je hrana sveža – *»nič ni en mesec staro al pa kaj«*. Potrošniku 4 se cena Dobrine zdi realna. Več je pripravljen plačati zaradi preprostega izračuna, da bi drugje (npr. na bio tržnici) plačal več, Dobrina pa že štiri leta drži isto ceno. *»Midva z možem nisva nikoli razmišljala da je drago. Nama je pomembna kvaliteta«*. Izpostavi tudi pošten odnos zadruga do potrošnikov – *»če je slučajno kdaj piškava redkvica al da je karkoli drugega narobe z zelenjavo, samo to je res redko, so takoj zamenjali, ko smo povedali in drugič je potem tudi vse bilo dobro. Res se da vse z njimi zmenit. Res so fer«*.

Direktor Dobrine je prepričan, da so cene v zadrugi sorazmerne s kakovostjo hrane – *»cene pri nas niso visoke. So sigurno višje od megamarketov, vendar nižje od tržnice. Mislim da so cene pri nas vseeno sprejemljive za kvaliteto izdelkov, ki jo ponujamo«*.

8.3 Odnos zadruga do okolja

Organizacije pravične trgovine morajo v svojem poslovanju iskati nenehno ravnovesje med ekonomskimi in ekološkimi dejavniki. Dolgoročne odnose morajo vzpostavljati ne le s pridelovalci in potrošniki, pač pa tudi z naravnim okoljem. Na podlagi intervjujev s člani zadruga in desktop raziskave bomo poskušali ugotoviti kako pošten je odnos Dobrine do naravnega okolja.

8.3.1 Zagotavljanje, da so materiali, izdelki in prevoz narejeni ob skrbi za okolje in trajnostna proizvodnja

Deseto načelo pravične trgovine predpisuje skrb za okolje in trajnostno proizvodnjo (Barratt Brown v Nicholls 2002). Pravičnotrgovinske organizacije morajo maksimirati uporabo neobdelanih surovin iz trajnostno upravljanih virov iz svojih lokalnih področij. Uporabljati morajo proizvodne tehnologije, ki zmanjšujejo porabo energije in, če je mogoče, tehnologijo, ki minimizira emisije toplogrednih plinov. Stremeti morajo k minimiziranju vpliva lastnih odpadkov na okolje – z uporabo organskih ali proizvodnih metod z nizko uporabo pesticidov (WFTO).

Trije od štirih intervjuvanih članov zadruga že imajo certifikat ekološko usmerjene kmetije. Povprašali smo jih o tem ali jih je k temu spodbudila Dobrina in večina odgovorov je bila pritrdilnih. Pridelovalec 1 pove, da sicer že prej niso uporabljali škropiv, Dobrina pa jih je spodbudila k pridobitvi certifikata: *»te pa ko smo začeli prodajat, si pa moral meti neki papir, da je toto res ekološko«*. Tudi Pridelovalec 2 se je za usmeritev v ekološko pridelavo odločil z vstopom v zadrugo Dobrina. Glavni razlog za ta korak pravi, pa je bila želja po razširitvi svoje mreže potrošnikov. Pridelovalec 3 je edini od intervjuvanih, ki se ne ukvarja z ekološko pridelavo in predelavo. Kot glavni razlog navede zahtevnost procesa pridobitve certifikata: *»Nekatere naše surovine sicer so ekološke, samo jih ne tržimo kot ekološke, ker to je spet dodatna papirnata vojna, vsa birokracija«*. Pridelovalec 4 je že prej za lastno uporabo prideloval v skladu z ekološkimi standardi, kot *»ustanovitelji zadruga Dobrina pa smo se odločili, da del površin tudi uradno namenimo ekološki pridelavi in s tem pomagamo zadrugi, da zaživi«*.

Direktor Dobrine pove, da je osnovna ideja zadruga ta, da bi bile vse kmetije članice ekološko usmerjene. Kot pravi pa je v tem trenutku *»problem v tem, da je premalo kmetij ekoloških«*.

Zadruga sama išče manjše kmetije, ki jih potem spodbudi k ekološki pridelavi in povabi k sodelovanju. Problem je v tem, da preusmeritvena doba traja dve leti, pove Ploj, kar pomeni, da kmetije ob vstopu v zadrugo dve leti ne morejo prodajati ekoloških pridelkov.

Kar se tiče prevoza pridelkov v mesto ima Dobrina organizirano pobiranje pridelkov na domu pri svojih članih. S tem ne le razbremenjuje pridelovalce, ampak tudi zmanjšujejo onesnaževanje. Poleg tega je vozilo prilagojena za prevoz sadja in zelenjave, ki zaradi hlajenega zadnjega dela kombija ostanejo bolj sveži. Ploj nam v intervjuju pojasni, da gredo ob manjših naročilih pridelke iskati na kmetije, ki so bližje Maribora – to sicer predstavlja jabolko spora med pridelovalci, vendar je, po besedah direktorja, Dobrini pomembnejša skrb za okolje.

8.4 Dodana vrednost

Zadruga Dobrina se je v svojem poslovanju že srečala s težavo izpuščanja posrednikov. Ploj nam pojasni, da so tako pridelovalci kot potrošniki že vstopali v neposredne odnose in poslovali mimo njih, kar pripisuje jasni in transparentni komunikaciji Dobrine – *»vse podatke o vseh kmetijah imamo navedene na spletni strani, prav tako pa zaboječkarji na vsakem pridelku v zabožku dobijo napisano točno od kod prihaja. Tako da delovati mimo nas ni posebej težko«*. Kljub temu, da direktor ostaja optimističen, bo Dobrina morala za preživetja na trgu ustvariti močnejšo dodano vrednost.

8.4.1 Pridelovalci

Vsi intervjuvanci so enotni, da je največja prednost poslovanja z Dobrino ta, da zadruga pridelke pride iskat na dom. Ker se pridelovalcem ni potrebno ukvarjati s prevozom izdelkov v mesto, lahko več časa namenijo delu na kmetiji.

Pridelovalec 1 pove, da je največja prednost zadruga ta *»da pride material dvignit, in ti ni treba skrbet in vozit pridelkov«* ter tudi zagotavljanje pomoči manjšim kmetijam. Tudi ostali intervjuvanci se strinjajo, da je vrednost Dobrine v tem, *»da izdelke odpeljejo neposredno z našega dvorišča«* (Pridelovalec 4).

Direktor Dobrine meni, da je konkurenčna prednost zadruga ta, da pridelovalci nimajo stroška z dostavo in da *»lažje vstopijo na večji trg, saj imamo kot celotna zadruga Dobrina večjo pestrost izdelkov«*.

Glede na obravnavano teorijo ugotovimo, da Dobrina svojo dodano vrednost za pridelovalce ustvarja s strateškim pozicioniranjem (Porter 2001, 11). Od drugih posredniških organizacij se diferencira s tem, da svojim članom ponuja unikatno ugodnost – prevoz izdelkov s kmetije do mesta, ki je za njih finančno in časovno ugodna.

8.4.2 Potrošniki

Nekoliko manj eksplicitna je vrednost, ki jo Dobrina ustvarja za potrošnike. Za začetek razumevanja dodane vrednosti, smo poskušali identificirati glavni motiv zaradi katerega se potrošniki vračajo k Dobrini. Ugotovili smo, da sta glavna razloga za ponoven nakup dva:

- hrana je pridelana lokalno, zaradi česar sveža in kakovostna,
- z nakupom v Dobrini podpiraš lokalne kmete.

Potrošnik 1 pove, da pri Dobrini redno nakupuje, ker ve, da je tam hrana lokalna in *»da s tem podpiramo lokalne kmete«*. Isto mnenje delita tudi Potrošnik 2 in 3, ki v Dobrini nakupujeta, ker lokalno pomeni, da so pridelki bolj sveži in višje kakovosti. Le potrošnik 4 se nekoliko diferencira od ostalih, s tem ko mu največ pomenita cena, ki je pri Dobrini nižja od bio tržnic, in sam odnos ekipe do potrošnikov.

Ploj je mnenja, da potrošniki v Dobrini nakupujejo, ker se zavedajo, da s tem *»krepijo lokalno ponudbo in podpirajo lokalne kmete«* in zaradi možnosti sledenja pridelkom – *»kupci nimajo daleč do kmetije, lahko grejo med vikendom za izlet to kmetijo pogledat«*, ki še okrepi občutek domačnosti in bližine.

Z analizo intervjujev ugotovimo, da Dobrina svojo dodano vrednost do potrošnikov gradi skozi zgodbo o domačih pridelkih, ki jih v bližini naših domov gojijo kmetje, ki so skoraj naši znanci. Ker je to zgodba, na kateri so osnovane vse lokalne organizacije kot je Dobrina, bomo poskušali pogledati nekoliko globlje in identificirati zgodbo, ki Dobrino ločuje od neposredne konkurence.

9 INTERPRETACIJA REZULTATOV

V prejšnjem poglavju smo glede na načela pravične trgovine analizirali intervjuje s pridelovalci in potrošniki, ki jih bomo v nadaljevanju poskušali smiselno interpretirati. Ugotovitve bomo podali v dveh delih, glede na dve hipotezi, ki sta nas vodili skozi nalogo. Najprej bomo na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave pojasnili ali, in zakaj, zadruga

predstavljajo model pravične trgovine na lokalni ravni, v drugem delu pa nas bo zanimalo ali bodo zadruga kot posredniki zmožne ustvariti dodano vrednost in kje se ta vrednost pravzaprav nahaja.

9.1 Zadruga kot oblika pravična trgovine na lokalni ravni

S prvo delovno hipotezo smo želeli preveriti ali je mednarodni koncept pravičnega poslovanja mogoče aplicirati na lokalno raven – na odnos zadruga do svojih deležnikov. Ugotovitve bomo strnjeno predstavili v spodnji tabeli (glej Tabela 9.1), ki prikazuje katera izmed načel pravičnega trgovanja zadruga Dobrina uresničuje ter na kakšen način. Tabela nam bo v pomoč pri interpretaciji rezultatov in podajanju končnih ugotovitev.

Tabela 9.1: Zadruga Dobrina in načela pravične trgovine

| Načela pravične trgovine | Dobrina | Kako jih uresničuje / Zakaj ne |
|--|--------------------------|--|
| | PRIDELOVALCI | |
| Vzpostavljanje možnosti za ekonomsko nepriviligirane proizvajalce: podpora najrevnejšim proizvajalcem IN enakopravnost spolov: zagotavljanje enake možnosti in plačilo za moške in ženske. | Da. | Podpora manjšim kmetijam in kmečki catering za spodbudo gospodinjam. |
| Trgovinsko partnerstvo: osredotočenje na pošten, kontinuiran in dolgoročen odnos. | Ne vedno. | Ni uspela najti trga za vse pridelke/izdelke. |
| Krepitev zmožnosti: razvijanje znanja proizvajalcev in vzpostavljanje možnosti za trgovanje z izdelki. | Delno. | Izobraževanja in delavnice v zimskih mesecih, vendar premalo mesečnih sestankov. |
| Poštena cena za pridelovalce. | Ne za ekološke pridelke. | Za ekološke pridelke je cena prenizka, za integrirane pa dobra. |
| Demokratičnost in enakopravnost. | Ne več. | Od začetka več demokratičnosti pri določanju cen. Enakopravnosti ni. |
| Sodelovanje in ne tekmovanje. | Ne. | Prevlada tekmovalnost. |
| Omogočanje posojil, ko so ta potrebna. | Ne. | Ne omogočajo posojil. |
| Oskrbovanje z informacijami. | Ne več. | Mesečni sestanki niso več redni. |
| | POTROŠNIKI | |

| | | |
|--|---------------|--|
| Transparentnost in preglednost finančnega poslovanja: pošteno in odprto poslovanje s partnerji. | Da. | Potrošniki imajo dovolj informacij o zadrugi in njenem poslovanju. |
| Promocija pravične trgovine: ozaveščanje o pravični trgovini in obveščanje od kod prihajajo izdelki. | Da. | Na vsakem izdelku je napisano od kod prihaja; na spletni strani navedene vse kmetije s kontakti. |
| Poštena cena za potrošnike. | Da. | Cena je sorazmerna s kakovostjo hrane in odnosom zadruga. |
| | OKOLJE | |
| Zagotavljanje, da so materiali, izdelki in prevoz narejeni ob skrbi za okolje in trajnostna proizvodnja. | Da. | Usmerjanje v ekološko pridelavo. |

Rezultati raziskave pokažejo, da odnos Dobrine do pridelovalcev težko označimo kot pravičen. Od desetih načel pravične trgovine Dobrina v celoti izpolnjuje zgolj načeli podpore in pomoči nepriviligiranim proizvajalcem ter zagotavljanje enakopravnih možnosti za ženske – s podporo manjšim kmetijam in kmečkim cateringom.

Na prvo žogo bi lahko hitro zaključili, da Dobrina ne uresničuje nobenega drugega načela pravične trgovine, vendar s poglobljeno analizo odgovorov pridelovalcev in direktorja ugotovimo, da ni vse tako enoznačno. Opazimo, da je Dobrina svoj poslovni načrt osnovala na načelih pravične trgovine, ki pa jih v praksi zaradi številnih preprek mnogokrat ne uspe realizirati. Menimo, da je Dobrina v štirih letih iskanja ravnotežja med pravičnostjo in preživetjem nekoliko zašla s poti pravičnega trgovanja ter zapadla v agonijo (pre)nizke prodaje, ki je deloma posledica nekaterih človeških faktorjev, bolj in globlje pa jo pri tem otežuje slovenska zakonodaja, ki še vedno podpira grosiste.

Ugotovimo, da je Dobrina zaradi številnih težav pozabila na negovanje odnosa s svojimi *člani*. Zaradi pomanjkanja rednih srečanj, ki so vir informacij za pridelovalce in povezovalni element, ki služi za vzdrževanje duha skupnosti, se pridelovalci čutijo zapostavljene. Ker nimajo informacij o tem koliko česa zadruga od koga odkupi, se je med člani razvilo močno rivalstvo in občutek ne-enakopravnosti. Kljub očitnemu upadu pozornosti s strani zadruga, pa je na tem mestu potrebno razmisliti tudi o tem, koliko pridelovalce skupnost pravzaprav zanima in koliko so sploh pripravljeni vložiti v konstruiranje vzajemnih odnosov s sočlani zadruga.

V odnosu do *potrošnikov* Dobrina izpolnjuje vsa tri načela pravične trgovine. Ugotovimo, da za razliko od pridelovalcev, potrošniki menijo, da je odnos zadruga do njih pošten in popolnoma transparenten. Sklenemo lahko, da so potrošniki na osnovi kakovosti pridelkov in odnosa zadruga do njih, do njej razvili zaupljiv in dolgoročen odnos. Pri tem pa je potrebno poudariti, da so vsi intervjuvani potrošniki 'zabojčkarji', kar pomeni, da imajo naročen redni tedenski zabojček pri Dobrini, zaradi česar so lahko njihovi odgovori nekoliko pristranski.

Odnos Dobrine do *naravnega okolja* se kaže predvsem skozi njeno zavzemanje za ekološko pridelavo in trajnostno lokalno preskrbo. Ugotovimo, da zadruga kmetije aktivno spodbuja k ekološkemu kmetovanju ter jim pomaga pri procesu preusmeritve. Menimo, da Dobrina do okolja deluje odgovorno in spoštljivo, kljub temu, pa vidimo še mnogo priložnosti za doprinos na tem področju (npr. kombi na plin).

Glede na rezultate raziskave lahko sklenemo, da se je Dobrina ob ustanovitvi jasno pozicionirala kot organizacija pravične trgovine, kasneje pa je, zaradi finančnih pritiskov, zakonodajnih preprek in drugih neravnotežij, nekoliko zašla s poti pravičnega trgovanja. Kljub številnim pomanjkljivosti, *potrjujemo prvo delovno hipotezo*, saj smo mnenja, da zadruga so primer pravičnega trgovanja v lokalnem okolju. Prvi del raziskovanja tako zaokrožujemo z mislijo o tem, da je koncept pravične trgovine ne le mogoče, pač pa nujno aplicirati na lokalno okolje. Šele ko pravična trgovina funkcionira na lokalni ravni, se lahko namreč prenese na nacionalno ter dalje na mednarodno raven.

9.2 Dodana vrednost zadrug

Z drugo delovno hipotezo smo poskušali ugotoviti ali bodo zadruga uspele obdržati svojo pozicijo v okolju, ki ga obvladujejo silnice informacijske tehnologije in rigidna politika države. Zanimalo nas je, katera je tista dodana vrednost, s katero bo zadruga, kljub številnim preprekam, prepričala svoje člane in potrošnike, da je njena pozicija v menjalnem procesu nepogrešljiva.

Spoznamo, da se je zadruga Dobrina že soočila s procesom odstranjevanja posrednikov, kar je lahko deloma posledica elektronskega poslovanja in možnosti vzpostavljanja neposrednejših odnosov, deloma, in nekoliko bolj, pa gre za posledico oportunitizma potrošnikov in pridelovalcev, ki si želijo popolnoma izničiti stroške posredovanja in iz menjalnega procesa dokončno izločiti še zadnjega posrednika.

Četudi se Dobrina zaveda pomena ustvarjanja vrednosti, temu (še) ne posveča zadostne pozornosti. Ugotovimo, da vrednost za *pridelovalce* zadruga ustvarja s strateškim pozicioniranjem, ki ga Porter (2001, 10) sicer navaja kot najučinkovitejše orodje za doseganje trajne konkurenčne prednosti, vendar je v primeru Dobrine ta vrednost prelahko posnemljiva. Prevoz pridelkov s kmetije do mesta zadrugi v tem trenutku sicer zagotavlja vrednost v očeh pridelovalcev, vendar ji na dolgi rok ne more zagotoviti stabilne pozicije znotraj verige vrednosti.

Nekoliko bolj zapleteno je prepoznavanje dodane vrednosti, ki jo zadruga ustvarja za *potrošnike*. Zdi se, da je Dobrina dodano vrednost zasnovala na podlagi zgodbe, ki, kadar je dobro zasnovana, poseduje moč »konstruiranja pomena in realnosti, vzpostavljanja in razvijanja odnosov ter določanja smotra in namena« (Podnar 2011, 94). V svoji zgodbi se Dobrina predstavlja kot heroj, ki majhne slovenske kmetije rešuje pred propadanjem. V času, ko se zdi, da je vse slovensko lažje prodati kot rešiti, takšna zgodba prinaša dobrodošlo spremembo filozofije, ki jo lačen narod sprejema odprtih rok. Zgodba Dobrine trka na nacionalno in moralno zavest Slovencev. Potrošniku obljublja, da bo z nakupovanjem v zadrugi, za trenutek tudi sam postal 'Robin Hood' majhnih slovenskih kmetij. In konec koncev, kdo pa si ne želi vsaj za trenutek postati rešitelj svoje domovine?

Kljub odlično domišljeni ideji, opažamo, da Dobrina vedno manj truda vlaga v prepoznavnost svoje zgodbe. Sprva je bilo zaslediti številne oddaje in prispevke o tem, kako zadruga znova obuja že propadajoče slovenske kmetije, vendar tega že nekaj časa ni več. Za vzdrževanje dodane vrednosti, bi se direktor zadruga z zgodbo moral aktivno ukvarjati in jo kontinuirano pripovedovati javnosti – o njej pisati knjige, snemati dokumentarce, ...

Druge hipoteze v tem trenutku ne moremo potrditi, saj bi za dokončni odgovor potrebovali več bolj poglobljenih informacij. Glede na lastno raziskovanje in nekatere sodobne študije (Sanchez Bajo in Roelants 2015) pa lahko sklepamo, da bodo zadruga ostale pomemben člen v distribucijski verigi. Zaradi svoje orientiranosti k človeku, demokratičnega načina upravljanja in akumulacije sredstev, menimo, da bodo tudi v prihodnosti sposobne ustvarjati vrednosti, ki bodo tako pridelovalce kot potrošnike vedno znova prepričevale o njihovi nepogrešljivosti.

10 SKLEP

Razvejana lastniška struktura, demokratično odločanje, enakopravnost, pravična delitev, solidarnost, poštenje, družbena odgovornost in trajnostna okoljska naravnost (Sanchez Bajo in Roelants 2015) so zgolj nekatera izmed najplemenitejših načel dobrega gospodarjenja, ki jih pri svojem poslovanju upoštevajo zadruga. Gre za vrednote, ki jih narod od globalnih tržnih velikanov že davno ne pričakuje več. Zato se potrošniki vedno bolj obračajo k lokalnim proizvajalcem, v poslovanje katerih imajo večji vpogled in s katerimi lahko zaradi prostorske bližine zgradijo bolj pristne in trajnejše odnose.

Delovanje zadrug danes v novih različicah vodijo načela socialnega podjetništva, kjer je poudarek na delovanju, ki služi skupnosti ter upošteva interese in položaj vsakega člana posebej. Z ozirom na to, lahko sklepamo, da zadruga, sicer s številnimi pomanjkljivostmi, predstavljajo model pravične trgovine na lokalni ravni. Udejanjanje plemenitih načel namreč ni vedno preprosto; »za vsako okolje je treba postopno in sistematično vzpostavljati take načine organiziranja, ki bodo v konkretnem okolju zagotavljali zaposlitev in blaginjo za svoje člane« (Vesel v Sanchez Bajo in Roelants 2015, 23).

V raziskavi dokažemo, da je Zadruga Dobrina vrednote in cilje oblikovala glede na načela pravične trgovine, vendar jih v svojem poslovanju, zaradi številnih preprek, ne uspe docela izpolniti. Pasti, s katerimi se na svoji poti srečujejo zadruga, lahko pojasnimo na štirih ravneh:

- 1- Regulativna raven: Rigidna slovenska zakonodaja.
- 2- Organizacijska raven: Šibek marketing.
- 3- Notranja raven: Individualizem pridelovalcev.
- 4- Zunanja raven: Oportunizem potrošnikov.

Za težave zadruga je močno odgovorna slovenska zakonodaja, ki še vedno podpira hiter dostop do nizko kakovostne hrane. Dobrina po štirih letih še vedno ni uspela docela zagnati svoje prodaje, kar je deloma posledica težav pri pridobivanju razpisov za prodajo v javne ustanove, kjer država prednost daje veletrgovcem. Druga ovira zadruga je neizkušenost ekipe, ki premalo pozornosti namenja marketingu. Sklepamo, da se Dobrina, prav kakor številna mlada podjetja, še vedno ni popolnoma zavedela, da bo sposobna preživeti le z dobrim marketingom in z nenehnim pridobivanjem novih potrošnikov. Težave smo zaznali tudi na notranji ravni skupnosti, kjer namesto sodelovanja in povezanosti, med člani

prevladuje tekmovalnost in občutek ne-enakopravnosti. Na tem mestu krivde ne gre pripisovati zgolj pomanjkanju iniciative s strani zadruga, pač pa si je potrebno zastaviti vprašanje koliko si pridelovalci pravzaprav želijo sodelovanja in povezanosti z ostalimi člani? Čeprav bi bilo za natančnejše rezultate potrebno opraviti bolj poglobljeno raziskavo, menimo, da pridelovalci koncepta zadružništva ne razumejo ter da jim za skupnost pravzaprav ni dosti mar. Rezultati raziskave so pokazali tudi na oportunistično vedenje na strani potrošnikov, ki jih pošten odnos zadruga do pridelovalcev niti malo ne zanima. Očitno je, da ljudi bolj kot vzajemno sodelovanje, zanima zaslužek, pa naj bo še tako minimalen.

Sposobnost ustvarjanja in iztiskanja vrednosti je ključna za vsakega posrednika. Na tem mestu vprašanje niti ni, ali je smiselno ustvarjati dodatno vrednost, pač pa kje v organizaciji se vrednost nahaja in kako jo doseči. Ugotovimo, da imajo zadruga zaradi svoje kontinuirane akumulacije kapitala, demokratične organiziranosti in humanistično naravnane filozofije velik potencial za ustvarjanje nove vrednosti, vendar načini doseganja le-te v pričujočem delu ostajajo neraziskani.

Menimo, da se zadruga Dobrina (še) ne zaveda v celoti kako pomembno je pravzaprav dostavljanje vrednosti svojim deležnikom. Z raziskavo vseeno poskušamo identificirati kaj je tisto kar pridelovalce in potrošnike veže na Dobrino. Ugotovimo, da vrednost za člane predstavlja dodatna ugodnost prevoza pridelkov s kmetije do mesta. Gre za vrednost, ki je v tem trenutku sicer precej cenjena s strani pridelovalcev, vendar zelo lahko posnemljiva, zaradi česar bo morala Dobrina v prihodnosti nenehno iskati nove načine ustvarjanja vrednosti za svoje člane. Vrednost za potrošnike je nekoliko bolj implicitna, saj se nahaja v organizacijski zgodbi o herojstvu Dobrine in o domačih pridelkih s sosedovega vrta. Zgodba je sicer zelo dobro domišljena, vendar prav tako slabo izvedena. Menimo, da če bi zgodba zadruga bila primerno posredovana in prodana (kot npr. The Body Shop), bi lahko Dobrini zagotovila trajno konkurenčno prednost in močno pozicijo na trgu.

Pričujoče magistrsko delo je zgolj droben prispevek na področju raziskovanja slovenskih zadrug v povezavi z nekaterimi pomembnimi procesi današnjega časa – odstranjevanje posrednikov ter pravično trgovanje z vsemi svojimi pastmi. Kljub temu, da mnogo vprašanj ostaja odprtih, smo spoznali, da zadružništvo predstavlja velik korak k iskanju neposrednejših stikov in pravičnejših menjav. Pri tem pa je ironično, da je prav posameznik, ki najbolj hrepeni po neposrednejših stikih, s svojim oportunističnim vedenjem sposoben uničiti še

tako pozitivno iniciativo vzpostavljanja vzajemnih odnosov med proizvajalcem in potrošnikom.

11 Literatura

1. Adriani, Fabrizio in Leonardo Becchetti. 2004. Fair trade: A »third generation« welfare mechanism to make globalisation sustainable. Centre for International Studies on Economic Growth. V *CEIS Tor Vergata Research Paper Series*, 21/62, november 2004, Rim.
2. Akvinski, Tomaž. 1990. *Izbor iz Djela*. Zagreb: Naprijed.
3. Alexander, Andrew in Nicholls Alex. 2006. Rediscovering consumer-producer involvement. A network perspective on fair trade marketing. *European Journal of Marketing* 40 (11/12): 1236–1253.
4. Avsec Franci, Tatjana Čop, Andreja Jakuš, Damjan Jerič in Uroš Korbar. 2002. *Zbornik ob 130-letnici združništva na slovenskem in 30 letnici ponovne ustanovitve Zadrुžne zveze Slovenije*. Ljubljana: Zadrुžna zveza Slovenije.
5. Bakos, Yannis. 1991. *A Strategic Analysis of Electronic Marketplaces*. Dostopno prek: <http://www.jstor.org.nukweb.nuk.uni-lj.si/stable/pdf/249641?acceptTC=true> (19. maj 2015).
--- 1998. The Emerging Role of Electronic Marketplaces on the Internet. *Communications of the ACM*: 41 (8): 35–42.
6. Bailey, P. Joseph in Yannis Bakos. 1997. An Exploratory Study of the Emerging Role of Electronic Intermediaries. *International Journal of Electronic Commerce* 1 (3): 7–20.
7. Berry, Leonard L. 2002. Relationship Marketing of Services – Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing* 1 (1).
8. Beverland, Michael. 2006. Can cooperatives brand? Exploring the interplay between cooperative structure and sustained brand marketing success. *Food Policy* 32: 480–495.
9. Birchall, Johnston. 2004. *Cooperatives and the Millennium Development Goals*. Geneva: International Labour Office.
10. Bowen, Brid. 2001. Let's go fair. *Fair Trade Yearbook*. 21–42.
11. Božič, Kristina. 2013. Za dobro skupnosti. Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/1042570533/vec-vsebin/za-dobro-skupnosti1> (5. september 2015).

12. Brousseau, Eric. The Governance of Transactions by Commercial Intermediaries: An Analysis of the Re-engineering of Intermediation by Electronic Commerce. *International Journal of the Economics of Business* 9 (3).
13. California Center for Cooperative Development (CCCD). *Agricultural Cooperatives*. Dostopno prek: http://cccd.coop/info/types_of_coops/agricultural (3. junij 2015).
14. Chen, John-ren. 2007. *Economics of Confucius: What do original sources say?* Dostopno prek: http://www.uibk.ac.at/csi/symposium/2007/economics-of-confucius_chen.pdf (4. september 2015).
15. Chircu, Alina M. in Robert J. Kauffman. 1999. Strategies for internet middlemen in the Intermediation/Disintermediation/Reintermediation Cycle. *Electronic Markets* 9 (1/2): 109–117.
16. Cropanzano, Russell in Marie S. Mitchell. 2005. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management* 3 (6): 874–900.
17. Crowther, David in Guler Aras. 2008. Corporate Social Responsibility. Dostopno prek: <http://mdos.si/Files/defining-corporate-social-responsibility.pdf> (24. april 2015).
18. Davies, Iann A. 2007. The eras and participants of fair trade: an industry structure /stakeholder perspective on the growth of the fair trade industry. *Corporate Governance* 7 (4): 455–470.
19. Daymon, Christine in Immy Holloway. 2002. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communication*. London: Routledge.
20. Dernovšek, Igor. 2013. Drugod cvetijo, pri nas se jih otepamo. *Dnevnik*. Dostopno prek: <http://www.dnevnik.si/slovenija/drugod-cvetijo-pri-nas-se-jih-otepamo> (3. september 2015).
21. Dnevnik. 2013. "Kapitalizem nas je pripeljal tako daleč, da moramo zdaj razmišljati o drugačnem principu". Dostopno prek: <https://www.dnevnik.si/slovenija/kapitalizem-nas-je-pripeljal-tako-dalec-da-moramo-zdaj-razmisljati-o-drugacnem-principu> (2. september 2015).
22. Doherty, Bob, Iain Davies in Sophi Tranchell. Where now for fair trade?. *Business History* 55 (2): 161–189.
23. Downing, E. Ricard. 2008. The Benefits and Obstacles of E-commerce: Toward an Understanding of Adoption. *Journal of Internet Commerce* 5 (2).

24. Dragusanu, Raluca, Daniele Giovannucci in Nathan Nunn. 2014. The Economics of Fair Trade. *The Journal of Economic Perspectives* 28 (3): 217–236.
25. Emerson, Richard M. 1976. Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology* 2: 335–362.
26. Fairtrade International. 2015. *Annual Report 2014-15*. Dostopno prek: <http://annualreport.fairtrade.net/en/> (5. oktober 2015).
27. Freeman, R. Edward in David L. Reed. 1983. Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* 25 (3).
28. Friedman, Milton. 1970. *Social Responsibility of Business is to increase its Profits*. Dostopno prek: http://publish.uwo.ca/~cyano/UWOTrick/Past_Handouts_files/Friedman,%20NYTM%201970.pdf (12. maj 2015).
29. Galun, Robert. 2013. Podjetniške zvezde: Zadruga Dobrina pridelovalce ne stiska v kot. *Delo*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/gospodarstvo/podjetja/podjetniske-zvezde-zadruga-dobrina-pridelovalcev-ne-stiska-v-kot.html> (2. september 2015).
30. Gantar, Kajetan. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska Matica.
31. Gendron, Corinne, Veronique Bisailon in Ana Isabel Otero Rance. 2008. The Insitutionalization of Fair Trade: More Than Just a Degraded Form of Social Action. *Journal of Business Ethics* 86 (1): 63–79.
32. Giaglis, George M., Stefan Klein in Robert M. O' Keefe. 1999. *The Role of Intermediaries in Electronic Marketplaces: Assesing Alternative Hypotheses fort he Future*. Dostopno prek: [http://www.eicstes.org/EICSTES_PDF/PAPERS/The%20Role%20of%20Intermediaries%20in%20Electronic%20Marketplaces%20\(Giaglis\).pdf](http://www.eicstes.org/EICSTES_PDF/PAPERS/The%20Role%20of%20Intermediaries%20in%20Electronic%20Marketplaces%20(Giaglis).pdf) (14. maj 2015).
- 2002. The role of inermediaries in electronic marketplaces: Developing a contingency model. *Info Systems J* 12: 231–246.
33. Golob, Urša. 2012. *Predavanja: Diplomski seminar*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Gorjanc, Robert. 2013. *Eko lokalna preskrba: ne le zdravje, tudi pravična trgovina*. Dostopno prek: http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2013/08/eko_lokalna_preskrba_ne_le_zdravje_tudi_pravicna_trgovina.aspx (12. junij 2015).

35. Green Paper. 2001. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: http://www.csr-in-commerce.eu/data/files/resources/717/com_2001_0366_en.pdf (6. junij 2015).
36. Gummesson, Evert. 1999. Total Relationship Marketing: Experimenting With a Synthesis of Research Frontiers. *Australasian Marketing Journal* 7 (1).
 --- 2002. Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing* 1 (1).
37. Howells, Jeremy. 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Research Policy* 35: 715–728.
38. Hrastar, Mateja A. 2013. Zadruga, samoupravljanje v kapitalizmu. *Planet Siol.Net*. Dostopno prek: http://www.siol.net/novice/slovenija/2013/11/zadruga_samoupravljanje.aspx (4. september 2015).
39. Hren, Marko. 1996. *Sodelovanje, novi val kooperativ in LETS*. Dostopno prek: <http://www.kudmreza.org/?p=569> (28. maj 2015).
40. Humanitas. 2013. Dostopno prek: <http://www.humanitas.si/> (3. september 2015).
41. Hussin, Ab Razak, Halina Mohamed Dahlan in Mahadi Bahari. 2009. *A Consumer Perception Trust Model for E-Commerce*. Dostopno prek: <http://eprints.utm.my/9788/1/78196.pdf> (20. maj 2015).
42. International Co-operative Alliance. 1995. Dostopno prek: <http://ica.coop/en/what-co-operative> (1. september 2015).
43. International Co-operative Agricultural Organisation (ICAO). Co-operative Facts & Figures. Dostopno prek: http://www.icao.coop/sub2/sub2.php?smenu=sub2&stitle=subtitle2_2 (1. september 2015).
44. Jančič, Zlatko. 1997. Nova paradigma v marketinški disciplini: Soupravljanje marketinških odnosov. *Akademija MM* (1): tema 2.
 --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 --- 2004. Družbena odgovornost podjetij in marketinški koncept. 2004. *Teorija in praksa* 41 (5–6).
45. Jančič, Z. in Vesna Žabkar. 2002. Impersonal vs. Personal exchanges in marketing relationships. *Journal of Marketing Management* 18: 657–617.
46. Janssen, Marijn in Henk G. Sol. 2000. Evaluating the role of intermediaries in the electronic value chain. *Internet Research* 10 (5): 406–417.

47. Jevnikar, Marinka. 2013. Na temeljih zadružništva v kmetijsko prihodnost. *Kmečki glas*. Dostopno prek: <http://www.kmeckiglas.com/aktualno/na-temeljih-zadruznistva-v-kmetijsko-prihodnost.html> (3. avgust 2015).
48. Johnson, Gerry, Kevan Scholes in Richard Whittington. 2008. *Exploring Corporate Strategy*. Dostopno prek: <http://www.scup.org/asset/66171/johnson-exploringcorporate> (15. junij 2015).
49. Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2008. Lastništvo zaposlenih, menedžment in poslovna uspešnost. *Industrijska demokracija: časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* 12 (11): 3–7.
50. Kocken, Marlike. 2006. *Sixty Years of Fair Trade. A brief history of the Fair Trade movement*. Dostopno prek: <http://www.european-fair-trade-association.org/efta/Doc/History.pdf> (14. maj 2015).
51. Konferenca Socialno podjetništvo - novi izzivi in perspektive. 2013. Dostopno prek: <https://www.youtube.com/watch?v=e81sfwDr9fg> (6. september 2015).
52. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2012. *Marketing Management 4th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
53. Kovačič M. 1995. *Kmetje o zadružništvu. Prvi rezultati ankete v okviru raziskovalnega projekta Preobrazba kmetijskega zadružništva v Sloveniji*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta, Odd. za agronomijo.
54. Krt Stopar, Andreja. 2012. *Zadružništvo na slovenskem prostoru*. Dostopno prek: <http://joze.petkovec.com/wp-content/uploads/Zadru%C5%BEni%C5%A1tvo-gradivo-za-kviz-2012.pdf> (30. junij 2015).
55. Lee, Sora, Young Jung Geum, Hakyoon Lee in Yong Tae Park. 2012. Dynamic and Multidimensional Measurement of product-service system (PSS) sustainability: a triple bottom line (TBL)- based system dynamics approach. *Journal of Cleaner Production* 23: 173–182.
56. Lerman, Zvi in Claudia Parliament. 1993. Financing Growth in Agricultural Cooperatives. *Review of Agricultural Economics* 15 (3): 431–441.
57. Low, William in Elena Dawenport. 2005. Has the Medium (roast) become the message? The ethics of marketing fair trade in the mainstream. *International Marketing Review* 22 (5): 494–551.

58. Luo, Xueming in Naveen Donthu. 2007. The role of cyber-intermediaries: a framework based on transaction cost analysis, agency, relationship marketing and social exchange theories. *Journal of Business and Industrial Marketing* 22 (7): 452–458.
59. Malone, Thomas W., Joanne Yates in Robert I. Benjamin. 1987. Electronic Markets and Electronic Hierarchies. *Communications of the ACM* 6 (484–497).
60. Martin, Diane in Jogn Schouten. 2012. *Sustainable Marketing*. New Jearsy: Pearson Education.
61. McKewon, Patrik G. 2001. *Information Technology and the Networked Economy* Worth. Harcourt College Publishers.
62. Mekina, Borut. 2013. Vrnitev samoupravljanja. *Mladina*. Dostopno prek: <http://www.mladina.si/149579/vrnitev-samoupravljanja> (3. september 2015).
63. Miličinski, Maja. 1988. *Confucius: Pogovori*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
64. Mitchell, Ronald K., Bradley R. Agle in Donna J. Wood. 1997. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* 22 (4): 853–886.
65. Murphy Brian, Paul Maguiness, Chris Pescott, Soren Wislang, Jingwu Ma in Rongmei Wang. 2005. Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing* 39 (9–10): 1049–1059.
66. Nicholls Alexander, James. 2002. Strategic options in fair trade retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management* 30 (1): 6–17.
67. Novković, Sonja. 2008. Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics* 37: 2168–2177.
68. Ortmann, G. F. in R. P. King. 2010. Agricultural Cooperatives 1: History, Theory and Problems. *Agrekon* 46 (1).
69. Picot Arnold, Christiane Bortenlaenger in Heiner Roehrl. 1997. Organisation of Electronic Markets: Contributions from the New Institutional Economics. *The Information Society* 13 (107–123).
70. Ploj, Denis. 2015. Intervju z direktorjem zadruga Dobrina. Maribor , 10.julij 2015.
71. Podnar, Klement. 2011. *Korporativno komuniciranje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

72. Porter, E. Michael. 2001. *Strategy and the Internet*. Dostopno prek: <http://eatonprogram.org/wp-content/uploads/2013/01/Strategy-and-the-Internet.pdf> (18. maj 2015).
73. Prosenak, Damijan, Matjaž Mulej in Boris Snoj. 2008. A requisitely holistic approach to marketing in terms of social well-being. *Kybernetes* 37 (9–10): 1508–1529.
74. Pucihar, Andreja. 2000. Elektronsko poslovanje v Sloveniji: Mnenja vodilnih predstavnikov organizacij. *Organizacija* 33 (4): 239–247.
75. Radio Slovenija, 1.program. 2015. *Nočni obisk z Milojko Fekonja*. Ljubljana, 16.april.
76. Radio Prlek. 2013. Reportaža o zadrugi Dobrina. Dostopno prek: <http://www.zadruga-dobrina.si/o-nas> (7 september 2015).
77. Redfern, Andy in Paul Snedker. 2002. *Creating Marketing Opportunities for Small Enterprises: Experiences of the Fair Trade Movement*. Geneva: International Labour Office.
78. Sanchez Bajo, Claudia in Bruno Roelants. 2015. *Kapital in past zadolževanja. Zadrugištvo kot alternativa*. Ljubljana: Modrijan.
79. Sheth, Jagdish N. in Atul Parvatiyar. 1995. The Evolution of Relationship Marketing. *International Business Review* 4 (4): 397–418.
---1999. *The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing*. Thousand Oaks: Sage Publications.
80. Skitek, Katja. 2009. Vpliv Konfucija na sodobno izobraževanje na Kitajskem. <http://revije.ff.uni-lj.si/AndragoskaSpoznanja/article/view/719/573> (15. september 2015).
81. Slapnik, Tadej. 2012. Spodbujanje razumevanja zadrug za boljši svet 1. *Ekonomska demokracija* 6: 6–8.
--- 2013. Spodbujanje razumevanja zadrug za boljši svet 2. *Ekonomska demokracija* 1: 7–11.
82. Sušjan, Andrej. 2011. *Interno gradivo pri predmetu Politična ekonomija*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
83. Tallontire, Anne. 2001. *Draft Fair Trade and Development*. Dostopno prek: <http://projects.nri.org/nret/worldbank.pdf> (18. maj 2015).
84. Toplak, Ludvik 1992. *Zakon o zadrugah s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik Kmečki glas.

85. Wang, S. in N.P. Archer. 2007. Electronic marketplace definition and classification: literature review and clarifications. *Enterprise Information Systems* 1 (1): 89–112.
86. Wedel, Michel in Peter S. H. Leeflang. 1998. A model for the effects of psychological pricing in Gabor-Granger price studies. *Journal of Economic Psychology* (19): 237–260.
87. Wood, J. Donna. 1991. Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review* 16 (4): 691–718.
88. World Fair Trade Organisation (WFTO). *History of WFTO*. Dostopno prek: <http://wfto.com/about-us/history-wfto> (24. maj 2015).
89. World Farmer's Organisation (WFO). *Agricultural Cooperatives*. Dostopno prek: <http://www.wfo-oma.com/documents/agricultural-cooperatives.html> (13. junij 2015).
90. Zadružna Zveza Slovenije. Dostopno prek: <http://www.zadruzna-zveza.si/> (13. junij 2015).
91. Zgonc, Darja. 2014. Uvožena hrana ne vidi zemlje. *Ventilator besed*. Dostopno prek: http://www.ventilatorbesed.com/?opcija=komp_clanki&oce=91&id=6000 (5. junij 2015).
92. Zwass, Vladimir. 1996. Electronic Commerce: Structures and Issues. *International Journal of Electronic Commerce* 1 (1): 3–23.
93. Younkins, Edward W. 2005. *Aristotle and Economics. Capitalism & Commerce*. Dostopno prek: <http://www.quebecoislibre.org/05/050915-11.htm> (5. maj 2015).
94. Qin, Zheng, Li Shundong, Han Yi, Dong Jinchun, Yan Lixiang in Qin Jun. 2009. *Introduction to E-Commerce*. Dostopno prek: <http://link.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/book/10.1007/978-3-540-49645-8> (16. april 2015).

PRILOGE

Priloga A: Transkript intervjuja z direktorjem Dobrine

Intervjuvanec: Direktor zadruga Dobrina, Denis Ploj

Datum: 10.7.2015 ob 17h

Kraj: Mestni park v Mariboru

Prvi sklop: O Zadrugi Dobrina

1. Zadruga Dobrina je bila ustanovljena leta 2011 v okviru projekta Urbanih brazd.

Kateri so bili pravzaprav razlogi za ustanovitev zadruga?

Glavni razlogi so bili, da želimo povečat samooskrbo na območju Slovenije, potem želimo tem našim kmetom dat dodatno delo na kmetiji, se pravi, da kmetije več ne propadajo, da se ne daje več toliko v najem, ampak da sami kmetje začnejo ustvarjat na svojih kmetijah. Predvsem smo hoteli pomagati manjšim kmetom, ki sami ne morejo nastopiti na trgu, da za svoje delo dobijo pravično plačilo.

V zadrugi Dobrina so torej vse kmetije majhne?

Zdaj kmetij oziroma članov je že preko 60. Večina kmetij je manjših, nekatere pa so tudi večje, ki se že ukvarjajo z menjavo. Te velike kmetija so za nas pomembne predvsem v časih, ko na teh manjših ni toliko robe, se pravi v prehodnih obdobjih, pozimi, pozno v jeseni in zgodaj spomladi. To je kadar zelenjave ni na prostem, to zelenjavo kupimo od teh kmetov, kateri že imajo plastenjake, rastlinjake in tako dalje.

Po kakšnem sistemu odkupujete oziroma kako se odločite kdaj vzamete od katerega kmeta?

Prioriteto smo dali manjšim kmetom na območju Slovenskih goric, kateri so od vsega začetka že zraven. Potem pa ko od teh manjših kmetov že vse odkupimo, pa gremo do večjih kmetov, ki imajo bolj organizirano prodajo. Lahko rečemo, da od malih kmetij odkupimo skoraj čisto vse, od večjih pa samo toliko kolikor rabimo. Ampak za njih je tudi to vredno, ker oni svoj trg že imajo.

2. Kakšna je vaša gospodarska situacija v primerjavi s prejšnjimi leti?

Sama prodaja v Dobrini raste, je pa čisto odvisno od sezone. Letos bi lahko še jagod v posezoni kar veliko prodali, ampak je bilo takrat tisto hujšo deževje in si pač zelo odvisen od tega. Pri nas trenutno robe primanjkuje, mi imamo namreč odprte razpise, kjer bi lahko ekološko zelenjavo dostavljali, pa na žalost te zelenjave nimamo dovolj.

Kar se tiče samega gospodarskega položaja zadruga je tako, da se trenutno pokrivamo z odhodki in prihodki, vendar, da pa imamo zadnji dve leti na ajpesu negativno bilanco, saj smo v letu 2012 od EPK 2012 prejeli večjo vsoto denarja za nakup inventarja, kateri se sedaj amortizira in ker inventarju vrednost pada, imamo na zadrugi negativno bilanco, saj ne vlagamo v zadrugo toliko in v takšnih zneskih kot smo to lahko leta 2012, ko smo nabavili vso opremo ter vozilo za zagon zadruga Dobrina.

Nekateri izmed pridelovalcev so omenili problem neplačevanja, oziroma precejšnjega zamujanja s plačili. Zanima me zakaj prihaja do tega?

Ja glejte tako je, da imamo sedaj težavo s tem da smo ravnokar dokončali in oddali razpis LAS ovtar – Trajnostna lokalna preskrba, katerega smo pa celotni strošek morali pokriti / založiti sami na zadrugi Dobrina, saj nismo morali nikjer prejeti posojila. O tem smo se tudi s člani pogovarjali na sestankih in so se strinjali glede zamikov plačil, za katere smo vedeli da se bodo zgodili, saj je bil strošek projekta precej visok.

3. Zadruga Dobrina povezuje manjše pridelovalce z osveščenimi potrošniki. Njena glavna naloga je posredovanje informacij in izdelkov med pridelovalci in potrošniki na čim bolj pravičen način. Kako bi pojasnili svojo posredniško funkcijo?

Mi delamo po načinu socialnega podjetništva, tudi ta status imamo. Kar pomeni, da nimamo velikih marž, pa da nekako gremo z roko v roki z našimi proizvajalci ter našimi kupci. Tako, da na eni strani skrbimo, da kmetje dobijo dobro plačilo, na drugi strani pa skrbimo da naši kupci dobijo dokaj ugodno robo, katera je lokalno pridelana. Tako da mislim zdaj, da je to ena dobra nit tega. Glede zadruga pa je super, da smo povezani, da lažje stopamo na trg, kajti imamo večjo pestrost, imamo večje količine. Recimo če se zgodi kaka nesreča, toča na kateri kmetiji, potem lahko te izdelke nadomestimo z druge kmetije, tako da mislim, da so to kar pozitivne stvari, da se povezujemo.

V svetu prihaja do težnje izpuščanja posrednika tako s strani potrošnika kot proizvajalca. Ste se vi v svojih štirih letih poslovanja srečali s tovrstno težavo?

Ja, moram reči, da nekaj takih primerov smo že imeli tako s strani strank kot s strani pridelovalcev. Ker poslujemo zelo transparentno, imamo vse podatke o vseh kmetijah navedene na spletni strani, prav tako pa zaboječkarji na vsakem pridelku v zabojčku dobijo napisano točno od kod prihaja. Tako da delovati mimo nas ni posebej težko. Na drugi strani pa se zavedamo, da imajo naši pridelovalci svojo mrežo potrošnikov in neposredne kontakte z njimi, zaradi česar lahko pridelke prodajo po višji ceni. Tak da, jaz bi rekel, da se zavedamo tega problema, vendar zaenkrat na srečo še nismo imeli dosti primerov, saj zadruga kot posrednik olajšuje mnoge zadeve.

Na kakšen način pa se spopadate s tem?

Sami pri tem razen da se o tem pogovarjamo in jim razlagamo zakaj je bolje poslovati preko zadruga z našimi pridelovalci ne moremo narediti ničesar. Tukaj je prednost sodelovanja preko nas predvsem to da nimajo stroška z dostavo, lažje vstopijo na večji trg, saj imamo kot celotna zadruga Dobrina večjo pestrost izdelkov.

Ste mnenja, da bodo v prihodnosti posredniki, kot so fizične zadruga, povsem izginili in bodo kmetje s kupci vzpostavili neposredne odnose mimo zadruga?

To se sigurno ne bo zgodilo, saj vsi vemo da so v zadnjem času zadruga v porastu, kot tudi sem prej povedal s samim povezovanjem smo na trgu močnejši.

Na kakšen način menite, da lahko vi kot posrednik prepričate pridelovalca in potrošnika, da ne posluje mimo vas? V čem vidite svojo dodano vrednost, ki vas dela pomembnega akterja v distribucijski verigi?

Kot sem že rekel je to sigurno večja pestrost in lažje vstopanje na trg, v drugem delu pa še je tudi strokovna podpora, katero imajo naši kmetje preko zadruga Dobrina, kot tudi razne pomoči pri pripravah zahtevkov za povračilo stroškov investicije oz. kontrole.

4. V Sloveniji imajo kmetijsko-gozdarske zadruga več kot 140 letno tradicijo (ZZS).

Kako se Dobrina razlikuje od ostalih kmetijskih zadruga v Sloveniji? Katera je vaša konkurenčna prednost in na kakšen način jo gradite.

Zadružništvo je bilo moderno že pred davnimi časi, takrat so potem, lahko rečemo, zadruga pričele to izrabljati. Prihajalo je do privatizacije, večjih deležev, večje vrednosti glasov. V naši zadrugi pa temu ni tako. Pri nas je en član en glas, se pravi, da smo vsi enakovredni. Naši kmetje imajo enako besedo kot vsi ostali v zadrugi. Tako da mislim, da smo v tem, korak pred

vsemi, kar je včasih mogoče na kateri strani težko, ker je težko sprejeti neke skupne odločitve, ampak drugače pa mislim, da dolgoročni cilj pa je boljši, da smo tako kot pa da ima nekaj oseb privilegij.

5. Lastništvo zadruga Dobrina je v rokah kmetov iz območja Slovenskih goric. Koliko je članov oz. lastnikov zadruga v tem trenutku in koliko je bilo ustanoviteljev?

Članov je preko 60. Ustanoviteljev je bilo 8, od tega 5 kmetij in 3 ostali člani, kateri so bili tekom projekta zraven.

Koliko od teh je zaposlenih v zadrugi?

2 preko javnih del, 2 redno zaposlena in predsednica, ki je zaposlena 10 ur.

Kakšna je vaša plača direktorja zadruga?

Minimalna (smeh). 900 evrov z všteto malico in prevozom.

6. Kakšna je hierarhija v zadrugi? Kako je zadruga organizirana? Kako poteka sprejemanje odločitev?

Mi sami, ki smo zaposleni v zadrugi skrbimo, da vse poteka nemoteno, da se upoštevajo želje naših kmetov. Imamo tudi te mesečne sestanke, kjer se pogovorimo o tem ali je treba kaj spremenit z naše stran ali karkoli. Tako da lahko rečemo, da so na prvem mestu, na vrhu, naši kmetje, potem je celotna zadruga Dobrina s predsednico in potem na koncu še jaz, najnižji člen, ampak ne v slabem ampak pač v tem, da delam kot vsi drugi rečejo.

Kaj pa organi zadruga?

To je kakor pri vseh ostalih, saj je obvezno ob ustanovitvi zadruga.

7. Kako v zadrugi Dobrina upravljate s kapitalom? Kako se deli dobiček? Čemu namenite letne presežke? Ali imate rezervni sklad?

Pri nas imamo vstopni delež, 20 evrov, ki je obvezen. Potem imamo letno članarino, ki je 2% od prodane robe. Sprva smo imeli članarino redno 20 evrov letno, ker pa je bila tista članarina nepoštena do nekaterih kmetov, nekateri so prodali več, drugi manj, smo naredili procentualno članarino. Sicer pa se sami dobički ne izplačujejo, kajti delamo po načelu socialnega podjetništva, kar pomeni, da se vlagajo za naprej (rezervni sklad namenjen razvoju zadruga). Zadnji dve leti imamo res bilanco negativno, ker smo v prvem letu, ko je bil

projekt, dobili kar nekaj evropskih sredstev, s katerimi smo kupili vso opremo in takrat lahko rečemo je bil to denar, katerega mi sami nismo morali prenesti, se pravi da več kot lahko mi točno obrnemo zadeve in bomo zaradi tega sedaj, ko amortizacija pada, še naslednji dve leti sigurno delali z negativno. Ampak to ne pomeni, da finančno poslujemo negativno, ampak na bilanci gledano negativno.

8. Kakšen je odnos med člani zadruga? Prihaja do rivalstva ali se kmetje medsebojno podpirajo?

Včasih sigurno so problemi, ko kateri kmet reče, jaz sem imel tudi bučke pa jih niste vzeli, pa ste pri oni drugi rajši vzeli ali pa ona druga ima sigurno slabše od mojih, ampak pač probamo na nek dober komunikativen sistem to stvarco razrešit tako da do tega čim manj prihaja. Sicer pa če odkupimo vse sploh ni problema, problem se pojavi, če kaj ostaja, takrat je mogoče kaka taka manjša težava, ampak nič večjega do zdaj še ni bilo. Pač nekako razložimo, enkrat vzamemo tu, enkrat vzamemo tam, ko ostanejo kaki viški. Se pravi zdaj, ko je sezona na vrhuncu, so šole zaprte in vrtci delajo v okrnjeni obliki, so naročila kar manjša. Ampak na srečo smo se zdaj povezali z Domom Danice Vogrinec, kamor vzamejo vse naše viške. Tako da imamo letos in prejšnje leto pokrito s tega vidika.

Rivalstvo med člani urejamo z informiranjem o tem, da imajo vsi iste odkupne cene, se pravi, da je za vse cena zelenjave, ne vem, krompir, paprika, enaka. Pa enkrat letno organiziramo občni zbor. Takrat tudi povemo koliko česa smo od katerega kmeta odkupili, tako da so ti podatki vsem javno znani, tako da mislim, da s tem kar dosti rešimo. Ker mislim, da če imamo odprte karte, potem vsi vedo za vse in se dosti boljše sprejemajo vse stvari.

9. Ključ vsake uspešne zadruga je duh skupnosti, ki povezuje člane zadruga. Na kakšen način vi ustvarjate in krepite svojo skupnost?

Imamo mesečne sestanke, kjer povemo koliko česa se je prodalo, kaj so od koga odkupili in kakšni so načrti za prihodnost. Potem imamo enkrat letni občni zbor in ostale dogodke, kot so, npr. lansko leto smo dobili razpis, tako da smo naredili 4 izobraževanja za naše pridelovalce. Pa tudi sicer imamo pozimi izobraževanja predvsem na temo ekološke pridelave. Potem smo šli tudi enkrat na izlet, da so šli pogledat 5 kmetij, da so videli in se med seboj pogovorili o težavah drug drugega in na kakšen način jih lahko odpravi in tako

dalje. Po drugi strani pa se med sabo že kar poznajo ti naši kmetje, ker je manjše območje, Slovenske Gorice niso tako velike, tako da so že zaradi tega skupaj.

Drugi sklop: Odnosi s pridelovalci

10. Ste zadruga, ki sledi načelom pravične trgovine. Glavni cilj pravične trgovine na globalni ravni je predvsem vzpostavljanje vzajemnega partnerstva in poštenega trgovanja z manjšimi, deprivilegiranimi proizvajalci. Kako vi uresničujete cilje pravične trgovine? Kaj vas dela pravično zadrugo?

Jaz mislim, da predvsem zaradi tega, ker nismo zadruga, ki kmetom znižuje cene. Potem ko pripeljejo zelenjavo, jim delajo ne vem kakšne odbitke, ampak mi igramo tako, da imamo cene odprte. Enkrat mesečno sprejemamo cene s temi našimi pridelovalci, če se jim katere zdijo, da bi lahko bile prenizke se potem dogovorimo o tem in če vidim, da je razlog res utemeljen, jih dvignemo sigurno. Na drugi strani pa strankam ponudimo ugodno ceno. Smo cenejši od tržnic, smo pa sigurno dražji od teh megamarketov, kjer npr. igrajo ravno na to karto, da znižajo ceno samemu pridelovalcu.

Mislim, da so naši kmetje zadovoljni, saj dobivajo dobre odkupne cene. Prav tako mi ne gledamo na izgled zelenjave, npr. če ima bučka pikice, mi nimamo klasifikacije zelenjave, ker vemo, da vsi paradižniki ne morejo biti enako okrogli, če so doma prirejeni. Mislim, da se fair trade koncept pokriva z našim sistemom.

Kolikor sem razbrala iz vašega opisa na spletni strani so vse vaše kmetije usmerjene v ekološko kmetijstvo, vendar sodeč po profilu kmetij temu ni tako. Kakšne izdelke torej zastopa zadruga Dobrina?

Mi želimo, da bi zadruga imela samo ekološke stvari, je pa problem v tem, da je premalo kmetij trenutno ekoloških. Naše nove kmetije, katere sedaj sami iščemo, ker iščemo manjše kmetije, se preusmerijo potem v ekološko pridelavo, ampak imajo 2 leti preusmeritveno obdobje, kar pomeni, da v teh dveh letih bi morali oni prodajati izdelke še vedno kot konvencionalne, se pravi se bi morali nekje trg iskat. Mi pa jim želimo ta problem rešiti se pravi, da kakor hitro vstopijo v zadrugo Dobrina, že imajo odkup urejen. Se pravi, da ko vstopi ena kmetija v Dobrino, že lahko začne prodajati zelenjavo za nas. Mora imeti vsaj integrirano zelenjavo, potem pa ko se preusmeri, ima tudi tisti dve leti, ko je v preusmeritvi pri nas zagotovljen odkup. Kar je pozitivno za naše pridelovalce, za stranke naše pa lahko

rečemo to ni toliko moteče, ker je v sami trgovini označeno: integrirana solata, preusmeritvena solata, ekološka solata. Se pravi, da tudi stranka dobi vse, kar je pri naših kmetih trenutno na polju. V zimskem času pa je sigurno teh ekoloških izdelkov manj in takrat prevladujejo večino integrirani izdelki.

Kaj pa razlike v ceni med tremi različno pridelanimi zelenjavami?

Imamo odkupne cene narejene, se pravi, integrirana cena je 1 evro, preusmeritvena cena je 1.20 evra, ekološka cena je 1.60 evra, primer. Je postopna cena, da lahko tudi kmetje razlikujejo med tisto integrirano pridelavo in ekološko.

Cena integrirane zelenjave v zadrugi in v klasični trgovini?

Je precej dražja v zadrugi, ker mi našim pridelovalcem za integriran krompir ponujamo okrog 60-70 centov, klasične trgovine pa tudi samo po 10 do 15 centov. Ker tudi naši kmetje, ki imajo integrirano pridelavo, delajo vse ročno. Niso tako kot večje kmetije po Evropi, kjer se vse dela strojno ali je celo na hidroponiki. Je čisto drug sistem samega pobiranja in obdelovanja površin.

11. Če se dotakneva odkupne cene, ki je najpomembnejši kazatelj poštenosti posrednika. Na podlagi česa določite odkupno ceno, kaj pri tem upoštevate? Koliko pri določanju cene prisluhnete proizvajalčevim zahtevam?

Cena se določa tako, da mi preiščemo trg, kakšne so cene kaj po trgu, pogledali smo tudi kalkulacije, ki jih je delal Institut za kmetijstvo Slovenije. Potem smo na podlagi tega nekako poskušali cene pripraviti, katere smo potem predstavili našim kmetom, jih predebatirali. Tako da odkupne cene določamo skupaj. Imajo pa fiksno ceno, integrirano pridelavo imajo vsi enako, preusmeritev imajo vsi enako in ekološko imajo vsi enako. Vse kmetije imajo isto ceno ne glede na oddaljenost.

Ko ste ravno omenili oddaljenost – ali ima kakšno vlogo pri odločanju od koga boste odkupili pridelk? Imajo pri tem kmetje, ki so bližje Mariboru nekaj prednosti?

Zdaj ko so dostave recimo iz danes na jutri, ko je treba naslednji dan že pripeljati, potem res gledamo, da je kmetija čim bližje, da je čim manj teh potnih stroškov, ker imamo tako organizirano, da vso robo mi pri kmetih dvignemo, tako da to moramo tudi gledati. Ker včasih se dostavi samo 20-30 kg krompirja in se po njega sigurno ni ekološko it po njega 30-40 km stran, pa tudi finančno se ne izide. V takem primeru ga je treba čim bližje najti.

Drugače pa nimamo takega problema s tem, ker vsak torek hodimo v nabavo, naredimo en stalni krog, tako da takrat pač vso robo samo.

12. Menite, da ste vašim kmetijam prvi odjemalec oziroma glavni vir dohodka?

Nisem ravno mnenja, da smo glavni vir dohodka. Želimo si biti eden izmed večjih virov, ampak ni pa vedno super, da je na kmetiji samo en vir dohodka, saj če pri nas kaj zataji, potem kmetija ostane brez vsega. Super je, če kmetje poskušajo sami stopiti na trg, če spodbujajo prodajo na kmetiji, da iščejo nove tržne poti.

Tretji sklop: Odnosi s potrošniki

13. Pravična trgovina poleg poštenih odnosov s proizvajalci, pomeni tudi pravičnost v odnosu do potrošnikov. Kako pomembno se zdi vam vzpostavljanje dolgoročnih in poštenih odnosov z vašimi kupci? Katera dejanja vas v odnosu do potrošnikov delajo pravičnega posrednika?

Zdaj recimo ti, ki so naši zaboječkarji, z njimi se Darjan, sodelavec, ki dela na tem, pozna že osebno. Je z njimi toliko v stiku, tako da so kot ena varianta partnerskega kmetovanja. V sami trgovini pa pač ponujamo to našo lokalno hrano. Stranka lahko direkt vidi kje je kmetija, kateri je izvor, vsako stvar imamo sledljivo in organizirano. Saj pravim, kot sem že omenil, so pa cene nižje kot na tržnici, so pa sigurno višje od teh megamarketov in tako naprej.

14. Ali so cene v vaši zadrugi višje od cen v klasičnih trgovinah? Zakaj so, po vašem mnenju, vaši kupci pripravljeni plačati več?

Da, cene so zagotovo višje. Naši kupci so pripravljeni plačati več, ker s tem krepijo lokalno ponudbo, podpirajo lokalne kmete. Preko naše zadruge namreč kmetje dobijo dobro odkupno ceno, se pravi normalno, preko kakih večjih zadrug oz. teh centrov, tam pa bolj kot ne z cenami kar stiskajo, vsaj kar imamo mi informacij. Tako da to je en dober spekter, se pravi, da se krepi lokalno območje ljudi, ker se neki dohodek ustvarja. Se pravi, da ko kupiš eno stvar, plačaš za to stvar Dobrini, potem ta denar dobi kmet in nekako denar kroži v tem našem območju. Medtem ko recimo v megamarketih, kjer je veliko uvoza iz tujine, in tam lahko rečemo, da denar ne kroži v lokalnem območju, ampak gre izven njega. Potem pa sama sledljivost. Pri nas kupci nimajo daleč do kmetije, lahko grejo med vikendom za izlet to kmetijo pogledat. Pri vsaki zelenjavi npr. je napisano iz katere kmetije je, dobiš lahko točen

naslov, tako da sploh ni težav. Včasih se celo zgodi, da vprašajo za kakšne mesne izdelke. Je vprašal en gospod zadnjič, če je sol v tisti masti, in ker mi nismo točno vedeli, smo lahko recimo direkt poklicali pridelovalca.

15. V zgodbi pravičnega trgovanja so tudi v odnosu do kupca najpomembnejše cene.

Na kakšen način vi določate ceno za potrošnika? Kaj ta cena zajema/predstavlja?

Cena je sestavljena iz osnovne cene plus 26 % marža plus davek. Sprva smo imeli nižjo maržo, vendar se nikakor ne pokrije zadeva. S tem mislim tudi na prevoz, ker mi gremo sami iskat robo k našim pridelovalcem in moramo urediti kombi, potem najemnino za samo trgovino pa še potem prodajalec v trgovini. Sprva smo mislili imeti še nižjo ceno, vendar na žalost ni šlo nikakor skozi.

Ste razmišljali, da pridelkov ne bi več pobirali na kmetijah in tako znižali končno ceno?

Smo veliko razmišljali tudi o tem in se o tem z našimi kmeti tudi pogovarjali. Sicer ne bi mogli prodati vozila, bi pa sigurno zmanjšali stroške goriva in delavca za nabavo. Vendar so bili sami kmetje nezainteresirani za tako stvar, ker so rekli, da njim to res zelo odgovarja. Oni namreč v torek pripravijo robo, mi odpeljemo, pa lahko oni že naprej svoj čas posvetijo kmetiji. Druga stvar pa je to, da je naše vozilo pregledano, klimatiziran je zadnji del vozila, tako da tudi zelenjave je potem v boljši kondiciji ko pride v Maribor, kot pa da bi jo v takšni vročini kot je bila prejšnji teden vozili z osebnimi vozili.

Same cene pri nas niso visoke. So sigurno višje od megamarketov, vendar nižje od tržnice. Mislim da so cene pri nas vseeno sprejemljive za kvaliteto izdelkov, ki jo ponujamo.

Cene v trgovini so iste kot cene v spletni trgovini. Naši zaboječkarji imajo 20% popust. To pomeni, kdor ima tedenski zaboječek, če zraven še kaj naroči, dobi te izdelke po nabavni ceni, se pravi, da mi nimamo nič za pot, ampak smo zadovoljni s tem, da ima zaboječek pri nas, zato pa mu potem omogočimo, da dobi lokalno hrano po ceni, katero bi dobil na kmetiji sami.

Koliko je vaših rednih strank, tako imenovanih zaboječkarjev?

Stanje sicer niha, je pa nekje med 70 in 80. Sicer število zaboječkarjev raste, nekateri prihajajo drugi odhajajo. Zdaj v poletnih mesecih je kar nekaj upada, ko ljudje hodijo na dopuste. Pa tudi sicer mora za zaboječek biti tudi družina malo spontana in pripravljena sprejet to presenečenje, saj v zaboječku dobiš zelenjavo, katero pripravimo mi, tako da si ne moreš sam izbrati celega zaboječka, ker za tisto potem omogočamo posebej naročila. Tako da v samem

zabojčku pa mi pripravimo zelenjavo, recept, potem če je kaka posebnost noter, npr. koleraba, da ljudje potem vedo kako si lahko to pripravijo, pa potem je na tem receptu tudi napisano s katere kmetije je kateri izdelek. In na ta način znova omogočamo sledljivost.

16. S kakšno maržo torej posluje zadruga Dobrina, kakšna je ta v primerjavi z ostalimi zadrugami?

Zadruga Dobrina posluje s 26 odstotno maržo. Sam ne bi vedel kakšne marže imajo ostale zadruge, vem pa kakšne odkupne cene ponujajo svojim pridelovalcem. Kmetu je najpomembnejše, da dobi normalno plačilo za npr. svoj krompir, da mu nihče ne znižuje cene na podlagi kakovosti, ki je čisto vredno, vendar je nekje treba znižati in potem naredijo tako.

Četrty sklop: Elektronsko poslovanje

Ploj nam že vnaprej pojasni:

Dobrina ne posluje toliko preko spleta. Ni tako veliko količinsko poslovanje. Za mlade družina je splet dobra stvar, recimo mladina je zelo navezana na splet, tudi jaz sam vem kako je, da vedno na spletu vse poiščem. Splet je dober za pridobivanje nekih informacij, večinoma pa imamo stike s strankami osebno.

17. Potrošniki lahko vaše izdelke kupijo v fizični prodajalni v Mariboru, preko vaše spletne trgovine ali pa jih naročijo po telefonu. Na kakšen način sprejmete največ naročil?

Za vrtce in šole sprejemamo naročila večinoma preko maila, potem nekaj tudi preko telefona. Glede same prodaje na domu, dostave, tam naši zabojčkarji naročila oddajo preko spleta. Ampak to so zabojčkarji za katere mi točno vemo kaj vse imajo. Oni preko spleta izpolnijo pogodbo, pristopno izjavo. Potem mi začnemo dostavljati in oni vsak teden, že v ponedeljek oddajo dodatno naročila preko spleta, tako da se jim to potem v sredo dostavi. Večina naših strank pa pride direkt v trgovino in tam kupi.

Posamičnih izdelkov načeloma ne pošiljamo po pošti. Včasih kakšno čajno mešanico pošljemo v drugo občino, ampak da bi pa vse pošiljali to pa ne gre in tega ni zelo veliko. Preko spleta predvsem pobiramo naročila, nekaj malenkosti pa je tudi spletne prodaje.

Beležimo pa velike obiske spletne strani, tako da mislim, da če si Mariborčan pogledaš na splet kaj vse imajo in se potem odločiš in to v živo vidiš v trgovini in fizično kupiš.

Težava se pojavi predvsem pri dostavi. S pošto smo ravno v dogovoru. Potrebovali bi posebne hladilne vreče, v katerih bi potem zelenjavo lahko dostavljali. Pa tudi sama poštnina ni tako nizka. Takrat smo si naračunali, da je bila za zabojček nekje 3 ali 4 evre.

Sicer pa se zelenjave se največ proda preko zabojčkov, v sami trgovini pa bolj moke, sokovi, največ pa mlečnih izdelkov. Pečemo tudi kruh iz krušne peči, ki ga ob sredah dostavljamo tudi našim zabojčkarjem, kateri ga zraven naročijo.

18. Vzpon informacijske tehnologije je prinesel mnoge prednosti v poslovanju, hkrati pa tudi otežil nekatere posredniške funkcije. Katere koristi zadrugi Dobrina prinaša elektronsko poslovanje in katere nevšečnosti bi izpostavili v povezavi z njim.

Ko si enkrat na spletu, so koristi sigurno v tej smeri, da stranka lažje pride do tebe. Veliko strank prve informacije, podatke išče preko spleta, še posebej mladina. Tako da moraš biti obvezno prisoten na spletu. Sigurno je tu neka obveza glede same ažuriranosti cen, ki jih moramo na tedenski ravni spreminjat, odstranjevat in dodajati ponudbo. Hkrati pa imaš tudi možnost povratnih informacij. Imamo tudi Facebook stran, ki jo naši dve puncici, ki delata v trgovini urejata. Poleg obveščanja o zabojčkih objavljata recepte in pišeta o kakšnih novostih.

19. Zaupanje potrošnikov je v poslovanju, ki ne omogoča neposrednega kontakta s potrošniki še toliko bolj pomembno. Se vam zdi preko spletnega poslovanja težje vzpostavljati zaupanje vaših kupcev? Na kakšen ga gradite?

Pri spletnem poslovanju sigurno nisi toliko v stiku s potrošnikom, vendar pri tudi kar se preko spleta naroči, mi osebno pripeljemo izdelek na dom na območju Maribora, kjer tudi največ prodaje vršimo. Tako da imamo s strankami nek osebni stik.

20. V vsakem poslovanju je ključno poznavanje potreb in želja svojih potrošnikov. Internet omogoča bolj učinkovito in hitrejše sledenje potrošnikom ter lažje pridobivanje informacij o le-teh. Menite, da z elektronskim poslovanjem bolje prilagajate svojo ponudbo in zato bolje zadovoljujete potrebe svojih kupcev?

Vodimo samo obisk po dnevih, ne pa podrobnejših analitik. Smo le majhna zadruga tako da ne vodimo evidence koliko česa kdo gleda, po katerih izdelkih je povpraševanje, na žalost. To najbolj vidimo iz prakse, koliko česa prodamo.

21. Se vam sodelovanje in združevanje zadrug zdi pomembno za pridobitev večje moči na (mednarodnem) trgu? Vi sami sodelujete s katero od zadrug oziroma bi si v prihodnosti želeli tovrstnih alians?

Zdaj, mi želimo povečati samooskrbo na območju Slovenije tako da naše mnenje je takšno, da je treba z doma pridelano robo samega zase zagotoviti, in potem iti z viški na tuje trge. Sam sem mnenja, da v Sloveniji pridelana zelenjava, bodisi integrirana ali ekološka, je sigurno veliko boljša od tiste, ki pride iz tujine. Mislim da je najprej treba poskrbeti za sebe, da bomo mi zdravi, da bomo mi jedli res lokalno zdravo hrano. Potem na drugi strani pa, če se bodo enkrat pojavili viški, kar dvomim da bo tako hitro, pa sigurno smo pripravljeni za izvoz. Takrat ga je tudi potrebno izpeljati.

Na nacionalni ravni pa se ravno organizira neka skupina, kjer naj bi se povezalo več lokalnih zadrug v eno, kjer bi imeli en skupni center in bi si nekako lahko dopolnjevali ponudbo. Na primer, da bi tudi mi imeli pri nas kakije ali olive, pa tudi kako zelenjavo bi prej dobili iz primorskega dela. Čeprav to je še zdaj vse v zraku.

V sami prihodnosti si želimo tudi vzpostaviti predelovalni obrat, kjer bi lahko vzpostavili svojo linijo vložnin in predelanih izdelkov (mezga, sokovi,)

Priloga B: Transkripti intervjujev s pridelovalci

Pridelovalec 1

Datum: 10.7.2015 ob 13.30

Kraj: Sveta Ana v Slovenskih Goricah

1. Opišite nam čase pred sodelovanjem z zadruogo Dobrina: kje in kako ste prodajali svoje izdelke, kako ste dosegli kupce, koliko ste zaslužili?

Pred Dobrino zelenjave in zelišč za prodajo nismo gojili. Starša sta se ukvarjala s sadjarstvom, z jabolkami, in tisto so pač kupci prišli domov. Tak da, za sadje smo meli svoje kupce, zelenjave pa prej sploh nismo prodajali.

Ali je prodaja preko zadruge vaša edina dejavnost ?

Ja, zdaj sem doma in je to moja edina dejavnost.

2. Ste ekološko usmerjena kmetija. Vas je k temu spodbudila zadruga Dobrina ali ste ekološkim standardom sledili že pred sodelovanjem z njo?

Ja, imamo certifikat. Sicer že prej nismo na njivah nekaj škropili, te pa ko smo začeli prodajat, si pa moral meti neki papir, da je toto res ekološko. Ampak drugače smo pa že od prej bli naravnani k ekološki pridelavi.

3. Kdaj ste postali član zadruga Dobrina in zakaj ste se odločili za sodelovanje z njo?

Član zadruga smo postali leta 2012, takrat sva se z Milojko pogovarjale o tem in zdelo se mi je zanimivo, ker je rekla, da gre tota zelenjava v šole in vrtce k našim otrokom. Zdelo se mi je pomembno, da otroci dobijo kvalitetno hrano, saj to vpliva na njihov razvoj in rast. Ker sem iz službe vedela, da sicer hrana v vrtcih in šolah ni preveč kvalitetna, sem bila takoj za to.

Glavni razlog za odločitev k pristopu k zadrugi je bil, da gre zelenjava v vrtce in šole, saj naš organizem rabi kvalitetno hrano. Ideja se mi je zdela zelo dobra.

Kaj pa s finančnega vidika, je tudi to pripomoglo k odločitvi?

Ja, vsekakor, takrat sem bila doma in se mi je zdelo zanimivo nekaj zaslužiti, nek majhen dohodek. Drugače pa upam, da se bo to razvijalo in da se bo dalo kdaj dalo tudi preživet od tega.

Razumem, ker v tem trenutku o kakšnih količinah govorimo? Prodate vsak teden?

Različno, oni majo tako narejeno, da je odvisno od tistih, ki od njih odkupujejo, kaj ti hočejo. To bi mogoče kar pri naslednjem vprašanju o negativnih stvareh zadruga odgovorila. Rabijo bolj močen marketing, ker je malo problem. Vrtci in šole se ravno junij, avgust zaprejo, ko je največ materiala. In zato potrebujejo nekoga, ki obvlada marketing, ima to f sebi, da bi znal to prodat.

Kaj pa potem naredite z viški zelenjave?

Saj nekaj je, zdaj so dali še v Dom Danice Vogrinec pa to, saj še gre, samo tudi ostaja in se te doma več poje.

In potem v teh poletnih mesecih prodajate pridelke še na druge načine, preko koga drugega?

Ne, nimam koga drugega.

4. Kakšne koristi vam je prineslo sodelovanje z zadrugo Dobrina?

Dober se mi zdi koncept, ki je na začetki bil tak, da sodelujejo manjše kmetije, da imajo nek zaslužek in to da zadruga Dobrina pride material dvignit, in ti ni treba skrbet in vozit pridelkov. Oni kar rabijo poberejo, saj majo prav hlajen kombi, tak da je primerna temperatura in čistoča, ker avti se zelo segrejejo v toti vročini.

Kakšen je sistem pobiranja naročil?

Oni en dan prej sporočijo – v ponedeljek se pove, v torek se pripravi in v sredo to dobijo potrošniki.

5. Kaj pa negativne plati sodelovanja z Dobrino, katere slabosti bi kot član izpostavili?

Ne dosežejo potrošnikov – slab marketing.

6. Menite, da je odnos zadruga Dobrina do vas pošten? Zakaj?

Ja, verjetno je, ker skrbijo, da mi tudi neke dobimo za to zelenjavo, da mamo neko normalno ceno. Čeprav pa je res kriza je v Sloveniji, je težko prodati neke ekološke pridelke, ki naj bi meli višjo ceno. Saj se trudijo, ampak veliko ljudi še vedno gleda na ceno, to se na žalost zelo počasi spreminja.

7. Kako poteka določanje odkupne cene pridelkov? Koliko pri tem velja vaša beseda?

Od začetka smo se o teh cenah pogovarjali, zdaj pa so že na istem nivoju, nekje na istem rangu, ne rastejo več. Ker se le morajo truditi, da nekaj prodajo, ker če imaš previsoko ceno in na koncu nič ne prodaj, ti te tudi nič ne pomaga.

8. Se vam odkupna cena zdi primerna? Zakaj?

Ja, zdi se mi primerna. Ker te mi pridelovalci tudi neke dobimo.

9. Če primerjate cene po katerih odkupuje zadruga Dobrina s cenami po katerih odkupujejo klasične trgovine– so cene Dobrine boljše?

Sama se nisem nikoli dogovarjala s temi trgovinami, ampak kar sem slišala je cena v zadrugi boljša.

10. Kakšen je vaš odnos do sočlanov zadruga? Se z njimi čutite povezane?

Vredi so mesečni sestanki, na kerih so predstavili koliko se proda in kaj se dogaja. To se mi zdi zelo vredno, da se vsaj pridelovalci enkrat mesečno, ali pa dobro, enkrat na dva meseca,

dobimo. Tako da upam, da bodo to obdržali, ker je tudi že prišlo nekak tak do tega, da v zadnjem času teh srečanj ni bilo več. Ampak to se mi zdi zelo dobra stvar, da se vidi koliko se je prodalo in koliko mislijo prodajat.

Ravno zaradi teh sestankov se člani srečamo in poznamo, saj se ne kličeš drugače po telefonu. Ravno tukaj poveš svoje mnenje in to in se mi zdi, da to res morajo obdržat.

11. Se vam zdi, da med člani prihaja do rivalstva, tekmovalnosti?

Se pojavi tekmovalnost, se, predvsem ko maš višek pridelkov in iste pridelke, ni fseno, če ti ostaja.

Na kakšen način zadruga izbira pri komu od vas, ki imate npr. vsi zelenjavo, bo vzela pridelke?

To pa je vprašanje za Denisa.

Vi torej ne veste na kakšen način poteka izbiranje kmetij, če obstaja kak sistem?

To pa res ne vem. Mislim, da majo tak sistem, da enkrat od enega, drugič od drugega. Ampak je to res dobro vprašanje za Denisa (smeh).

12. Se vam zdi, da ste pridelovalci med seboj enakopravni?

Ja, naj bi bli, čeprav maš občutek, da tisti, ki so bliže Maribori, da majo mogoče prednost, ker so lažje dostopni. K njim hitreje skočijo po kako stvar, ker so bliže. Pa recimo, če jim kaj zmanjka, sigurno grejo k nekemu, ki je oddaljen 5 km in ne 30. Predvsem ko so to manjše količine.

Mogoče eno vprašanje, ki bi ga morala umestiti na začetek, ampak na tej točki se mi je porodil dvom o tem kakšen je bil pravzaprav začetek. Kakšna je bila pristojbina?

Ustanovni člani so meli nek prispevek, ki mislim, da ni bil zelo visok, mislim da nekih 20 evrov. Ostali pa mam članarino.

13. Kako zadruga skrbi za svoje člane – ali organizira izobraževanja, svetovanja, delavnice?

Ja, zato mam te mesečne sestanke, ki so zelo vrede. Potem izobraževanja so tudi v teh zimsko-poletnih mesecih, ki jih organizira Milojka.

To so izobraževanja na temo ekološke pridelave?

Ja, točno to, in pa o kolobarjenju in o stvareh v tej smeri. Potem pa je Milojka tudi, če rabiš nasvet, vedno na razpolago.

14. Za vsakega pridelovalca je pomembno, da se zaveda situacije na trgu in je o njej seznanjen. Menite, da vas zadruga Dobrina oskrbuje z informacijami o dogajanju na trgu?

Ja, to nam povejo na teh mesečnih sestankih o tem kaj prodajo in kolko in kakšne imajo načrte v prihodnosti.

15. Ali vam zadruga Dobrina omogoča posojilo?

Ne, to pa ne obstaja.

Bi še radi izpostavili kaj, kar vas nisem vprašala?

Ja, mogoče res to, da je treba ljudi še informirat o tem, da kvalitetna hrana je pomembna za naš organizem. Da bi se potrošniki zavedali, da če stane malo več, je pa v to ceno zajeto njihovo zdravje.

Pridelovalec 2

Datum: 10.7.2015 ob 14.20

Kraj: Sveta Ana v Slovenskih Goricah

1. Opišite nam čase pred sodelovanjem z zadrugo Dobrina: kje in kako ste prodajali svoje izdelke, kako ste dosegli kupce, koliko ste zaslužili?

Mož je že prodajal na tereni. Neke smo meli f trgovini Klasek, kamor smo zalagali. Pa neke menz pa to. Te pa smo se odločili za ekološko in smo tak mislili, da bomo začeli prodajati Dobrini.

2. Ste ekološko usmerjena kmetija. Vas je k temu spodbudila zadruga Dobrina ali ste ekološkim standardom sledili že pred sodelovanjem z njo?

Ne, za to smo se odločili bolj sami. Misli smo namreč, da bomo lahko še preko njih kaj prodali. Te pa rabiš nove kupce in smo se v bistvi zaradi tega odločili, da bomo šli f to.

3. Kdaj ste postali član zadruga Dobrina in zakaj ste se odločili za sodelovanje z njo?

Zdaj sem članica 3 leta, nisem ustanovna članica, ampak smo se pridružili takoj po tem. Glavni razlog je bil, da bi si razširili trg, da bi dosegli še več kupcev, še tote ekološko osveščene. Ja, predvsem zato, da si najdeš trg, da lahko te prodaš.

Kakšna je razlika sedaj, ko ste člani zadruge Dobrina, denimo finančno gledano.

Ja, neke smo si že prej sami priskrbeli kupcef. Ampak takrat še nismo bili ekološko usmerjeni in ekološki pridelki so dražji o onih, tak da zdaj to težko primerjam. Prej nismo imeli nič ekološkega, ravno ko so ustanovili Dobrino smo šli prvo leto v preusmeritveno kmetijstvo. Lani smo te šele prvič meli ekološko robo.

4. Kakšne koristi vam je prineslo sodelovanje z zadrugo Dobrina?

Predvsem to, da pridejo domov veliko pomeni, da ni treba vozit. Pa da bi se lahko prodale večje količine, ko je sezona, takrat bi moral spraviti čim več v promet.

Prodane velike količine zelenjave zadruzi Dobrina?

Lani smo kar, no za 3-4 tisoč evrov smo meli prometa z zadrugo. Tak da zdaj ne vem kak grozne količine niso, je pa. Je pa pomagalo. Neke dodatnega, da smo meli kam dat robo.

Je zadruga vaš osnovni vir dohodka?

Ni ravno osnovni, ampak pomaga. Mamo tudi druge potrošnike, ker vače bi nam roba ostajala. Zadruga namreč ne jemle tak velikih količin, bi bilo pa dobro če bi. Čeprav tisto kar sam prodaš imaš višjo ceno, tak da se pozna tudi to.

5. Kaj pa negativne plati sodelovanja z Dobrino, katere slabosti bi kot član izpostavili?

Se mi zdi, da se ne znajo organizirati, da ne pridejo do potrošnikov. Al pa je to zaradi visokih marž, ne vem kolko majo točno. Samo pravijo, da oni ne prodajajo po cenah, kere so napisane na internetu, da prodajajo po nižjih cenah. Samo ne vem zaka te majo potem oni na internetu tak visoke cene, ker s tem samo odganjajo kupce, če pravijo, da majo drugače ceneje. Verjetno za tote večje ustanove majo neke nižje cene, samo za zabožke pa ne vem kak majo to.

6. Menite, da je odnos zadruge Dobrina do vas pošten? Zakaj?

(Negotovost, zmrdovanje) Tak je, jaz mislim, da skušajo biti pošteni, saj ne da ne bi, pač mladi so, mogoče malo neizkušeni tudi, na novo ustanovit in kupce najt je na današnji dan

tudi problem. Zdaj toti veliki market, problem je priti nekje notri. Vem, da je njim tudi težko. Saj majo odnos, saj smo hodili na neke sestanke pa to, pa je kar tak, zaj sicer niso več mesečni...

7. Kako poteka določanje odkupne cene pridelkov? Koliko pri tem velja vaša beseda?

To so oni določili ceno približno, jaz lahko recimo za pridelke, ki jih nimajo drugi rečem višjo ceno in bodo mogoče dali, samo drugače pa ne vem. Neke velja, kar jaz rečem, se da pogajati. Malo pa je tudi to, oni imajo še integrirano pridelavo in se mi zdi, da je premala razlika med integrirano in ekološko. Zdaj recimo 20-30 centov pri solati, jaz sem dobila 1.40 oni od integrirane pa 1.10 evra, to se mi zdi premala razlika. Ker za tako integrirano solato pri Mercatorju dobi 70 centov ne pa tolko. To je tudi razlika, ki mi mogoče ne gre zraven. Oni dobijo dobro plačano integrirano, proti nam ekološko, ki manj pridelamo in mammo več ročnega dela. To je tudi zdaj in se mi zdi sporno malo. Tak, da ja, da če bi imeli večjo razliko, potem ne bi toliko ekološkega prodali. Samo ta zadruga se je ustanovila bolj v ta namen, da se bo prodajalo ekološko.

To pomeni, da niso vse kmetije članice ekološko usmerjene?

Ne ne, kar dosti jih je še integriranih in se sploh ne pritožujejo, ker oni dobijo dobro plačano. Pa tudi za zadrugo je dobro, ker se več proda integrirane pridelave.

Recimo, če jaz zdaj pokažem cene kaj dobim. Recimo letos sva šla v to ekološko združenje v Mariboru, ki deluje kot neko društvo, ni zaposlenih. Tam dobimo dosti več. Oni odbijejo samo 5% marže od tega kar mi dobimo, tako da tam dobimo zelo lepo plačano proti Dobrini. Tako da zdaj če nam bo tam uspelo. Saj ne mislimo, da bomo nehali z Dobrino delati, samo pač, oboje bomo. Zdaj je pač tak, da tam dobimo več. In moramo spraviti robo v promet.

8. Se vam odkupna cena zdi primerna? Zakaj?

Zdaj, jaz mislim, da bi oni morali stremeti k temu, da bi imeli nižje marže in da bi več prodali. Da bi več ekološke prodali. Da bi na tem mogli malo več delati. Zdaj pa če majo previsoko maržo, ker kolko sem slišala, je precej velka marža gor. Zdaj so spet zraven zaposlili in ne vem kako bo.

O tem se govori med člani ali kako te stvari izveste?

Ja, ja, med člani. O visokih maržah.

Kje pa se srečujete z drugimi člani?

Ja na sestankih, kolikor pač povejo, ker o odkupnih cenah in to se tak ne govori. No to po kakšni ceni sem jaz pripravljena to dati, ja, ampak kaj pa oni dobijo, to pa ne.

Mogoče, če navežem še eno vprašanje o informiranosti, vi veste po kakšnem sistemu zadruga izbira pridelovalce? Zakaj in kdaj izberejo koga?

Ja, saj to mi je tudi malo recimo. Jaz sem mela lani recimo med prvimi bučke. Zdaj že dve leti, mogoče 14 dni pred drugimi. Te so seveda vse vzeli, kakor pa so se pojavili drugi, pa sem jaz vun padla. Takrat pa sem jaz lahko mela svoje bučke doma. To se mi je tudi malo tak zdelo. Je rekel, ja saj moramo od drugih tudi jemati. Samo to je tak, tako kot za solato zdaj, ko so rekli, ja solato rabimo, solato rabimo. Te pa vzamejo pri drugem. Ti maš pripravljeno, da bi jo mogel rezati. Če pa se teden, 14 dni zavleče, jo pa lahko vržeš fkraj. Potem pa maš slabo solato. In reče ja zanič solata. Ja seveda, če ti je prej ni odkupil. Je tudi to pri njih mi malo problem. Da ne vzamejo takrat ko bi mogli. Ni organizirano. Saj kmeti smo tudi mogoče, da se rokov ne držimo kdaj bo kateri imel, da bi se potem dogovorilo, ti zdaj in ti potem. Ampak to je tudi vreme potem in je težko uskladiti. To je, oni imajo premali trg, da bi to potem vse šlo. In oni ne vejo kako prodat.

Se vam zdi, da zaradi tega potem prihaja do tekmovalnosti med člani?

Ja, mislim, da to tudi, ja. Ker mi smo oddaljeni, tisti, ki so recimo bližje. Mogoče na to gledajo. Ampak kdo mogoče več kliče in sitnari, mogoče tudi to šteje, ne vem. Tako da so problemi kar se tega tiče. Ker ne moreš pa ti en mesec naprej povedat, ja zdaj ta teden bom imel solato. Potem je suša se ti malo zakasni, ali pa jo moraš prej porezati.

9. Če primerjate cene po katerih odkupuje zadruga Dobrina s cenami po katerih odkupujejo klasične trgovine– so cene Dobrine boljše?

Zdaj ekološkega še nisva prodajali nič tem klasičnim trgovinam, tako da to zdaj ne vem. Mislim, da je cena po keru odkupi zadruga vseeno boljša. Mislim, da če bi to zdaj vozil v Mercator ali kam to ne bi šlo, pa moraš imeti tudi količine večje. Tako da proti tem trgovinam je boljša Dobrina, so lepše cene pri njih. Tako kot recimo solato, ekološko ne sicer, to ne vem, ampak integrirano ko sva še mela, sva midva vozila v, oziroma ko sva prodajala malo na večje, 60 centov sva dobila, pa zdaj tudi mislim, da ni večja cena. V zadrugi pa dobijo okrog 1 evro, tako da to je že razlika ja.

10. Kakšen je vaš odnos do sočlanov zadruga? Se z njimi čutite povezane?

Saj to nimam kaj, se da, je dobro. Na teh sestankih in to.

11. Se vam zdi, da ste vsi pridelovalci med seboj enakopravni?

Tako je ne, dobro, jaz nimam pregleda nad tem koliko drugim jemljejo, se mogoče tudi drugi kdaj pritožijo, da jim premalo jemljejo. Jaz mislim, da hočejo preveč biti tako, da jemljejo zdaj od enega, zdaj od drugega. In mogoče je to tisto, če bi oni od enega eno bolj jemali, od drugega nekaj drugega, bi bilo mogoče boljše. Mi z njimi ne bomo prekinili sodelovanja, samo če si ne iščemo še drugih, nam ostane doma roba.

12. Kako zadruga skrbi za svoje člane – ali organizira izobraževanja, svetovanja, delavnice?

Majo ja, izobraževanja tak pozimi. Pa ta predavanja so kar imeli.

13. Za vsakega pridelovalca je pomembno, da se zaveda situacije na trgu in je o njej seznanjen. Menite, da vas zadruga Dobrina oskrbuje z informacijami o dogajanju na trgu?

Ja nekaj pač na teh sestankih povejo. Zdaj tudi ne vem a povejo vse ali ne tak kot je.

14. Ali vam zadruga Dobrina omogoča posojilo?

Ne, ne obstaja. Celo tak je, da lani za celo leto, smo dobili plačano letos marca. Enkrat, ko so na sestanku govorili kako uspešno poslujejo, sem prav rekla, da če pa tak uspešno poslujete te pa nam neke plačate, ker nismo nič dobli. Ja, saj drugi so tudi nekaj omenli. Pa Denis potem pravi, ja saj pa je plačano to, ampak ne, nismo kaj dobili in potem res ni bilo plačano. Potem so se hoteli tak malo lepe narediti. Ja no, saj sem potem dobila plačano vse. In so mi potem po mailu poslali, da to bi lahko prišla tja in bi se zmenli fse, ne pa da to javno govorim. Ker potem je še ena druga rekla, da tudi nič ni dobila (smeh).

Bi še kaj dodali, izpostavili?

Mislim, da bi se mogli bolj nekak...ne vem zakaj oni ne pridejo bolj do vrtcev, zakaj ne uspejo bolj. To bi mogla zdaj, ko so te kumarice in to, tam pri tistem združenju dobimo 2 evra od vrtca. Tja pač moramo sami peljat, samo vseeno, za enkratno razliko. Samo potem mora Dobrina tudi imeti previsoko ceno, da notri ne pridejo. Če bi bili oni cenejši od 2 evrov,

potem bi tudi prišli notri. Problem je pa tudi to recimo, mali pridelovalci. Samo če imajo oni toliko malih pridelovalcev, oni ne morejo iti ne v vrtce, ne v javne ustanove, kjer so potrebne večje količine. Tako da problem je tudi zdaj pri njih recimo, ker prejšnji razpis ko so imeli, saj niso mogli nič vozit, ker niso imeli velikih količin. Tam tudi je rekel potem Denis, nas že kličejo, če imamo to, če imamo ono, potem pa nič niso prav imeli. Mogli bi se malo na večje količine usmeriti in te bolj spodbuditi.

Potem mislite, da obstaja dovolj povpraševanja, da bi se prodale večje količine ekoloških izdelkov, kljub njihovim višjim cenam?

Ja, če pridejo notri na teh razpisih potem že obstaja potreba. Ker zdaj so dobili tudi tri štiri hotele, ki jih bodo tudi zalagali. Samo ne vem, po robo pač še ne pridejo in ne vem zdaj, če kje druge dobivajo ali kako.

Pridelovalec 3

Datum 10.7.2015 ob 15.30

Kraj: Jurovski dol

1. Opišite nam čase pred sodelovanjem z zadrugo Dobrina: kje in kako ste prodajali svoje izdelke, kako ste dosegli kupce, koliko ste zaslužili?

Mi smo že prej sodelovali z nekaterimi veletrgovci. Pa tudi doma smo prodajali na domu. Potem pa so se oni pojavili kot potencialni kupec in smo začeli z njimi sodelovati.

2. Ste ekološko usmerjena kmetija. Vas je k temu spodbudila zadruga Dobrina ali ste ekološkim standardom sledili že pred sodelovanjem z njo?

Mi z njimi ne tržimo nič ekološkega, ker tudi ne predelujemo ekoloških surovin. So sicer nekatere surovine ekološke, samo jih ne tržimo kot ekološke, ker to je spet dodatna papirnata vojna, vsa birokracija.

3. Kdaj ste postali član zadruga Dobrina in zakaj ste se odločili za sodelovanje z njo?

Član zadruga sem že 3 leta, kakšno leto dni po njihovi ustanovitvi. Za sodelovanje z njimi smo se odločili, ker nam je pomemben vsak odjemalec, vsak kupec nam je dobrodošel. Ni zdaj razlog, da mi sodelujemo ravno zato, ker so oni zadruga Dobrina.

4. Kakšne koristi vam je prineslo sodelovanje z zadrugo Dobrina?

Nič posebnega, klasično sodelovanje. Mogoče to, da sami pridejo po robo.

5. Kaj pa negativne plati sodelovanja z Dobrino, katere slabosti bi kot član izpostavili?

Slabo je edino to, da zamujajo s plačili. Drugo pa je dobro. Pač vzamejo toliko, koliko prodajo. To zdaj niso ne vem kake količine, vsaj pri nas ne. Drugo je verjetno kje pri zelenjavi in teh stvareh. Sodelujemo kar dobro, problem je edino to, da je treba večkrat klicat za plačilo.

6. Kako poteka določanje odkupne cene pridelkov? Koliko pri tem velja vaša beseda?

To je vse drugače pri sezonskih stvareh, ko oni sproti določajo te cene. Mi imamo konstantne cene izdelkov, ki so že določene. Tako da tu ni nekega nihanja. Mi smo jim na začetku poslali ponudbo in oni so te ponudbe sprejeli in to je to.

7. Če primerjate cene po katerih odkupuje zadruga Dobrina s cenami po katerih odkupujejo klasične trgovine– so cene Dobrine boljše?

Ne, ker imamo v bistvu enotne cene pri vseh.

8. Kako zadruga skrbi za svoje člane – ali organizira izobraževanja, svetovanja, delavnice?

Kar organizirajo seminarje, izobraževanja. So kar aktivni.

Koliko prodate preko Dobrine

Preko Dobrine prodamo samo 1% olja.

Koliko znaša vaša letna proizvodnja olja?

100.000 litrov

Pridelovalec 4

Intervju izveden po elektronski pošti.

1. Opišite nam čase pred sodelovanjem z zadrugo Dobrina: kje in kako ste prodajali svoje izdelke, kako ste dosegli kupce, koliko ste zaslužili?

Pred sodelovanjem z zadrugo Dobrina se nismo ukvarjali s pridelavo zelenjave.

2. Ste ekološko usmerjena kmetija. Vas je k temu spodbudila zadruga Dobrina ali ste ekološkim standardom sledili že pred sodelovanjem z njo?

Za lastno uporabo smo vedno pridelovali v skladu z ekološkimi standardi. Kot ustanovitelji zadruga Dobrina pa smo se odločili, da del površin tudi uradno namenimo ekološki pridelavi in s tem pomagamo zadrugi, da zaživi.

3. Kdaj ste postali član zadruga Dobrina in zakaj ste se odločili za sodelovanje z njo?

Začeli smo eno leto pred uradnim nastankom zadruga Dobrina z različnimi ustanovnimi sestanki. Smo namreč eden izmed ustanovnih članov zadruga. Za sodelovanje smo se odločili, da bi lahko svoje kvalitetne izdelke prodajali iz podeželja v bližja urbana središča. Prodajati smo želeli šolam, vrtcem, domovom za ostarele, bolnišnicam... da bi lahko sestavljali jedilnike iz zelenjave, ki pride iz pol ure oddaljenega, ne pa iz 500 km oddaljenih krajev, kjer je izdelke potrebno kemično pripraviti na pot.

4. Kakšne koristi vam je prineslo sodelovanje z zadrugo Dobrina?

Korist je ta, da se ne rabimo ukvarjati s prodajo in da izdelke odpeljejo neposredno z našega dvorišča. Takšen je bil tudi osnovni koncept zadruga: od proizvajalca do uporabnika.

5. Kaj pa negativne plati sodelovanja z Dobrino, katere slabosti bi kot član izpostavili?

Ponudba presega povpraševanje, slaba organizacija prodaje (nismo seznanjeni ali jih pri tem ovira zakonodaja – ne uspejo na javnih razpisih za prodajo v javne ustanove - zakonodaja spodbuja grosiste) ...

6. Menite, da je odnos zadruga Dobrina do vas pošten? Zakaj?

Odnos zadruga do proizvajalcev bi moral biti pošten, vendar temu ni vedno tako. Predvsem, ko pridelki ostajajo na njivah neprodani in propadejo. Delavci Dobrine so tam namreč zato, da se ukvarjajo s prodajo, da pridobivajo stranke... Zavedati se morajo, da samo s širjenjem trga bodo zmožni samostojno preživeti na tržišču v prihodnosti. Majhen odjem pridelkov od pridelovalcev zaradi majhnega števila kupcev namreč ni pravi način.

7. Kako poteka določanje odkupne cene pridelkov? Koliko pri tem velja vaša beseda?

Besede pri tem v večini nimamo, saj se zgledujejo po ostalih tržnih ponudnikih. Če bi obveljala beseda pridelovalcev (realna vrednost pridelkov, vloženega dela), trg tega najverjetneje ne bi prenesel. Ko ima pridelovalec na njivi presežek pridelkov, je zadovoljen že s tem, da pridelek spravi do kupca, pa čeprav pod ceno – nekateri pridelki na njivi namreč ne

zdržijo dalj časa, potrebno jih je pobrati v najkrajšem možnem času, kupcev pa zadruga ne uspe najti tako hitro.

8. Se vam odkupna cena zdi primerna? Zakaj?

Odkupna cena z vidika kupca je primerna, z vidika pridelovalca pa niti ne. Pridelava poteka na manjših površinah, predvsem ročno, zato nismo sposobni konkurirati večjim ekološkim trgovinam, kjer je blago pripeljano iz Nemčije, Avstrije, Kitajske, proizvodnje pa dokaj mehanizirane ali pa je delovna sila precej poceni. Po teh proizvajalcih se nato vseeno moramo zgledovati pri oblikovanju cene, saj končnega kupca ne zanima potek pridelave – večini kupcem je prioriteta cena.

9. Če primerjate cene po katerih odkupuje zadruga Dobrina s cenami po katerih odkupuje klasične trgovine– so cene Dobrine boljše?

Da, odkupne cene zadruge Dobrina so zagotovo sprejemljivejše od ostalih trgovin.

10. Kakšen je vaš odnos do sočlanov zadruge? Se z njimi čutite povezane?

S sočlani zadruge smo v dobrem odnosu, a hkrati vseeno konkurenti, ki se borimo kdo bo uspel svoje pridelke prodati preko Dobrine.

11. Se vam zdi, da ste vsi pridelovalci med seboj enakopravni?

Moj občutek je, da pridelovalci med seboj nismo enakopravni.

12. Kako zadruga skrbi za svoje člane – ali organizira izobraževanja, svetovanja, delavnice?

Zadruga je včasih organizirala mesečna srečanja oziroma sestanke, sedaj pa ti sestanki postajajo precej redkejši (npr. 2x ali 3x letno).

13. Za vsakega pridelovalca je pomembno, da se zaveda situacije na trgu in je o njej seznanjen. Menite, da vas zadruga Dobrina oskrbuje z informacijami o dogajanju na trgu?

Informacije o trgu smo po navadi obravnavali na rednih mesečnih sestankih. Sedaj teh skoraj ni več, zato je tudi naša seznanjenost o razmerah toliko manjša.

14. Ali vam zadruga Dobrina omogoča posojilo?

Zadruga Dobrina nam je v prvem letu delovanja plačevala v roku 15 dni po izdobavi, lanski roki so bili zamaknjeni že celo za 6 mesecev. Predplačila nam seveda ne omogoča – ga niti nikoli ni bilo.

Priloga C: Transkripti intervjujev s potrošniki

Potrošnik 1

Spol: Moški

Starost: 45 let

Status: Zaposlen

1. Ali redno kupujete pri zadruga Dobrina? Zakaj da/ne?

Ja, imamo zabojček pri njih, ki ga pripeljejo na vsaka dva tedna.

2. Se vam zdi cena izdelkov zadruga Dobrina primerna oz. poštena?

Ja, je malo previsoka mogoče.

3. Cene izdelkov so v zadrugi Dobrina višje od cen v klasičnih trgovinah. Zakaj ste pripravljeni plačati več?

Ja, ker je lokalno in vemo, da s tem podpiramo lokalne kmete.

4. Ali menite, da je zadruga pravična do pridelovalcev? Zakaj?

To pa ne bi vedel.

5. Menite, da imate dovolj informacij o zadrugi Dobrina? Se vam zdi njeno poslovanje jasno in transparentno?

Ja.

6. Zadrugi Dobrina zaupate? Če da, s čim je pridobila vaše zaupanje?

Ja, malo ji tej že moramo, ne.

7. Zadruga Dobrina ima tudi spletno trgovino. Kako raje nakupujete, preko spleta ali v fizični trgovini? Zakaj?

Preko telefona naročimo za dva tedna.

Potrošnik 2

Spol: Ženski
Starost: 53 leti
Status: Zaposlen

1. Ali redno kupujete pri zadruga Dobrina? Zakaj da/ne?

Ja, smo zaboječkarji to pomeni, da vsak teden dobimo svoj zaboječek.

2. Se vam zdi cena izdelkov zadruga Dobrina primerna oz. poštena?

Sprejemljiva, je višja, ampak to že vemo in smo sprejeli.

3. Cene izdelkov so v zadrugi Dobrina višje od cen v klasičnih trgovinah. Zakaj ste pripravljeni plačati več?

Ker hočemo kvalitetno hrano, v Sloveniji pridelano zelenjavo. Ker gre za lokalno pridelano hrano, ki ji lahko zaupamo, saj se ti izdelki ne vozijo dolgo iz tujine.

4. Ali zadruga dovolj jasno komunicira zakaj je cena višja in kaj je vanjo vključeno?

Da, saj to tak vemo.

5. Ali menite, da je zadruga pravična do pridelovalcev? Zakaj?

To pa ne morem reči, nismo se niti nikoli zanimali. Samo domnevam, da tej že je. Oziroma upam, da jih pošteno plačajo. Pa mislim, da ja, ker kolko vidim se ne spreminjajo.

6. Kje pa spremljate katere kmetije so vključene v zadrugo?

Ja gor na zelenjavi vedno piše od kod to prihaja in so vedno isti, tak da te je že vred.

7. Menite, da imate dovolj informacij o zadrugi Dobrina? Se vam zdi njeno poslovanje jasno in transparentno?

Ja, ja, bi rekla, da ja.

8. Zadrugi Dobrina zaupate? Če da, s čim je pridobila vaše zaupanje?

Ja, ker vemo od kod prihaja. Vedno je na izdelkih v zaboječku označeno iz katere kmetije je kaj.

9. Zadruga Dobrina ima tudi spletno trgovino. Kako raje nakupujete, preko spleta ali v fizični trgovini? Zakaj?

Mi naročimo za en mesec naprej in tak tudi plačamo. To pa navadno naročimo prek telefona.

Potrošnik 3

Spol: Ženski

Starost: 60 let

Status: Upokojen

1. Ali redno kupujete pri zadruga Dobrina? Zakaj da/ne?

Enkrat na teden dobimo zaboječek.

2. Se vam zdi cena izdelkov zadruga Dobrina primerna oz. poštena?

Vrei. S tem da nosijo domov to tudi neki stane.

3. Cene izdelkov so v zadrugi Dobrina višje od cen v klasičnih trgovinah. Zakaj ste pripravljeni plačati več?

Kupujem najbolj zato ker je vse sveže, nič ni en mesec staro al pa kaj. To je kak bi rekla edini pravi motiv.

4. Ali zadruga dovolj jasno komunicira zakaj je cena višja in kaj je vanjo vključeno?

Ja, kar ti prinesejo je sezonsko, zaradi tega...

5. Ali menite, da je zadruga pravična do pridelovalcev? Zakaj?

Ne vem, po resnici se za to nisem nikol zanimala.

6. Menite, da imate dovolj informacij o zadrugi Dobrina? Se vam zdi njeno poslovanje jasno in transparentno?

Ja, ja, to vse vem

7. Zadrugi Dobrina zaupate? Če da, s čim je pridobila vaše zaupanje?

Ja, seveda. Res je vse sveže do zdaj blo, da se ne bojo pokvarli, če to rečem, ampak sem samo enkrat reklamirala in so to upoštevali, drugač pa je res vedno sveže

8. Zadruga Dobrina ima tudi spletno trgovino. Kako raje nakupujete, preko spleta ali v fizični trgovini? Zakaj?

Ja veste jaz to od samega začetka, ko so tu še na Taboru prodajali. Mam že skos to. Ne naročujem. Enkrat na teden pripeljejo, jaz pa plačam mesečno.

Potrošnik 4

Spol: Ženski

Starost: 58 let

Status: Upokojen

1. Ali redno kupujete pri zadruga Dobrina? Zakaj da/ne?

Ja, mam zaboječek, ki ga pripelejo enkrat tedensko.

2. Se vam zdi cena izdelkov zadruga Dobrina primerna oz. poštena?

Realna. Ja, realna.

3. Cene izdelkov so v zadrugi Dobrina višje od cen v klasičnih trgovinah. Zakaj ste pripravljeni plačati več?

Preprosto, ker sva si preračunala glede na bio tržnico, če bi kupili 5 kg zelenjave, kak bi blo dražje. Midva z možem nisva nikoli razmišljala da je drago. Nama je pomembna kvaliteta. Pa tudi Dobrina ima že 4 leta isto ceno in upam da bo taka tudi ostalo. Pa če je slučajno kdaj piškava redkvica al da je karkoli drugega narobe z zelenjavo, samo to je res redko, so takoj zamenjali, ko smo povedali in drugič je potem tudi vse bilo dobro. Res se da vse z njimi zmenit. Res so fer.

4. Ali zadruga dovolj jasno komunicira zakaj je cena višja in kaj je vanjo vključeno?

Ja, vse zelo jasno, majo vse napisano.

5. Ali menite, da je zadruga pravična do pridelovalcev? Zakaj?

Ne, ne vem. Mislim zdaj ko gledam tam zaboječku so skozi vsa ta leta isti pridelovalci, mislim se ponavljajo. Tako da potem so že do njih vredu, ane preprosta logika. Če se ponavljajo, potem so že zadovoljni drugače bi se menjali.

6. Menite, da imate dovolj informacij o zadrugi Dobrina? Se vam zdi njeno poslovanje jasno in transparentno?

Ja vse imajo napisano. Tako od kod prihaja zelenjava, pa potem od vseh svojih podatkov, naslov, telefonsko, pač vse. Pa, če je karkoli kadar pokličem, tudi če ne se ne javijo, potem nazaj pokličejo. Pa potem tudi vidiš ko pripeljejo domov. To tudi za starejše in invalidne, ker jaz sem v penziji. Pa kadar recimo nisem imela avta, so mi brez vprašanja domov to pripeljali.

7. Zadrugi Dobrina zaupate? Če da, s čim je pridobila vaše zaupanje?

Ja čisto, na podlagi 4 letnega sodelovanja. Mi bi že šli drugam, če ne bi bilo vrede, v to ne dvomite, je več takšnih stvari tu, ampak Dobrini zaupam, zaradi dobrih izkušenj, še vedno smo se vse zmenli tako da.

8. Zadruga Dobrina ima tudi spletno trgovino. Kako raje nakupujete, preko spleta ali v fizični trgovini? Zakaj?

Imam že od samega začetka naročena, vsak teden, plačam mesečno.