

Pogovor z Borutom Florjančičem, predsednikom ZZS

# Povezovanje in sodelovanje je edina pot

Barbara Remec  
Fotografija: ZZS

»Zadružni sistem obstaja prav zato, da kmet ni sam, ter zato, da kmetijsko-prehranska veriga in potrošnik niso odvisni od tujih dobav – tako v normalnih razmerah kot v času kriz. Zadruga niso le gospodarski subjekt, temveč del prehranske infrastrukture države. Manj birokracije, več dialoga ter zaupanja med kmeti in državo so temeljni, da slovensko kmetijstvo in z njim povezana predelovalna dejavnost ostaneta močna in stabilna,« poudarja Borut Florjančič, predsednik Zadrugne zveze Slovenije. Po njegovem mnenju mora država kmete in zadruga obravnavati kot partnerje, ne kot problem, kmetijsko politiko pa oblikovati na podlagi realnega stanja na kmetijah in potreb kmetov, ne zgolj iz pisarn. Florjančič razume negotovost med kmeti in v kmetijstvu, a vztraja, da je sodelovanje in povezovanje edina pot do trajnostne prihodnosti slovenskega kmetijstva. Interese članov zadrug zagovarjajo jasno, javno in argumentirano, in prav to je naloga organizacije, ki jo vodi.

## SODOBNO ZADRUŽNIŠTVO: IZZIVI IN PRILOŽNOSTI

Je zadružništvo še lahko učinkovito in konkurenčen poslovni model?

Slovensko zadružništvo ima več kot 150-letno tradicijo, vendar sama tradicija ni dovolj, če iz nje ne znamo potegniti pravih naukov za prihodnost. Zadružništvo je poslovni model, ki je nastal kot odgovor na tržne pritiske in zgoščevanje kapitala – in takšne razmere imamo tudi danes. Njegova največja prednost je, da združuje gospodarsko učinkovitost z dolgoročnim interesom članov – kmetov. Tako lastništvo, upravljanje in korist ostajajo pri tistih, ki ustvarjajo surovino.

Seveda pa zadružni model ni samoumevno uspešen. Sooča se z zahtevnimi tržnimi pogoji, zakonodajnimi izzivi in vse večjimi pričakovanji tako članov kot širše družbe in potrošnikov. Šibka točka sistema je lahko pretirana previdnost ali pomanjkanje razvojnega zagona, predvsem tam, kjer ni ustreznega podpornega okolja in naložbene moči.

Če želimo, da bodo zadruga konkurenčne tudi v prihodnje, potrebujejo stabilne pogoje delovanja in možnost vlaganj v predelavo, razvoj lastnih blagovnih znamk ter učinkovito trženje izdelkov iz slovenske surovine. Ne smejo ostajati zgolj lokalni trgovci, temveč morajo postati močni razvojni nosilci slovenskega kmetijstva in prehranske verige.

Največja priložnost je prehod v jasno opredeljeno vlogo zadruga kot najkrajše organizirane poti od kmeta do potrošnika, ki vrača dodano vrednost tja, kjer nastaja. Zaupanje članov in javnosti se ne gradi z besedami, temveč z rezultati: poštenimi odnosi, transparentnostjo in dolgoročno usmeritvijo.

## Kakšno slovensko zadružništvo si želite čez 10 do 20 let?

Zadruga niso ostanek preteklosti, temveč sodoben evropski poslovni model, ki v državah, kot so Italija, Avstrija ali Nizozemska, predstavlja temelj konkurenčnega kmetijstva in živilstva. V prihodnosti želim videti zadruga kot organizacije proizvajalcev, kot njihova združenja, povezana v celotno verigo vrednosti: zbirne centre za pridelke kmetov članov in poslovnih partnerjev, predelavo, logistiko, trženje in razvoj blagovnih znamk ter dialog s potrošnikom. Digitalizirane, povezane in dovolj velike, da so pomemben sogovornik tako trgovini kot državi. Hkrati pa morajo ohraniti bistvo – delati za člane, ne za kratkoročni dobiček.

»Organiziran in povezan kmet bo enakovreden sogovornik v verigi preskrbe s hrano, hkrati pa varuh slovenske prehranske neodvisnosti. Če država ne bo prepoznala zadružništva kot temeljnega stebra prehranske neodvisnosti ter tudi kot ključne kritične infrastrukture v sektorju pridelave, predelave in distribucije živil tako v normalnih kot v kriznih časih, se lahko trend upadanja slovenskih izdelkov na prodajnih policah drastično nadaljuje.«

## DELEŽ DOMAČE HRANE IN ZAUPANJE POTROŠNIKOV

Kakšen delež slovenske hrane bi moral biti na prodajnih policah?

Podatki kažejo precejšnja nihanja med posameznimi sektorji. Na primer: delež mlečnih izdelkov pada in v ekvivalentih po podatkih, ki jih je pred časom predstavila Zbornica kmetijskih in živilskih podjetij, znaša le še 42 %. V letu 2025 se je povečal uvoz konzumnega mleka, tako da znaša delež slovenskega 76 %, pri fermentiranih mlečnih izdelkih dosegamo med 60 in 70 % domačega deleža, pri sirih pa le med 20 in 30 %, kar je zaskrbljujoče, še posebej ob dejstvu, da imamo zadostne količine mleka in primerne obrate za predelavo. Cilj mora biti postopno povečevanje deleža domače hrane, kar pa ni mogoče brez usklajenega delovanja celotne verige – od



pridelovalca do trgovca in potrošnika. Pomembno je tudi stalno ozaveščanje kupcev o pomenu porekla živil in njihovih glavnih surovin.

## Zakaj potrošniki v anketah podpirajo slovensko hrano, pred prodajno policco pa se odločijo drugače?

Razlika med deklarativno podporo in dejanskim nakupnim vedenjem je predvsem posledica cenovnih pritiskov in intenzivnih promocijskih aktivnosti trgovcev, za katere na leto namenijo več sto milijonov evrov in s tem vplivajo na odločitve kupcev. Res je del prebivalstva cenovno zelo občutljiv, toda velik delež potrošnikov ima možnost izbire, pa vseeno pri hrani pogosto prevlada kratkoročna nizkocenovna odločitev, medtem ko dolgoročnih učinkov – na podeželje, delovna mesta, kakovost, zdravje – ne vidimo takoj. V povprečnem gospodinjstvu predstavljajo živila razmeroma majhen delež vseh izdatkov, a se pri njih pogosto varčuje, medtem ko smo za sodobno tehnologijo pripravljeni odšteti dosti več denarja. Primeri iz tujine, denimo iz Avstrije, kažejo, da lahko z vzgojo, sistemsko podporo in jasnimi nacionalnimi oznakami dosežemo večjo zvestobo domačim živilom.

## Kako ocenjujete vključenost mladih v zadrugah?

V zadnjih letih opažamo spodbuden generacijski prehod. Mladi vstopajo v zadruga z drugačnimi pričakovanji kot prejšnje generacije – iščejo stabilnost, smisel, sodobno in spodbudno delovno okolje ter primerno plačilo. Zadruga jim vse to lahko ponudijo. Pomembno je tudi, da se zadruga odprejo novemu znanju: digitalizaciji, trajnostnim praksam in sodobnim tržnim pristopom. Mladi prinašajo drugačen pogled na delo in sveže ideje, zato je vloga vodstva zadruga temeljna, da mladi v zadružništvu prepoznajo (poklicno) priložnost, ne zgolj tradicijo. Ko vidim sposobne mlade, ki prevzemajo odgovorne funkcije v zadrugah, vem, da je prihodnost zadružništva svetla. Temelj je, da mladi prepoznajo resnično vrednost zadruga in se vanje vključijo dolgoročno.

## STRATEGIJA KMETIJSTVA IN SLEDLJIVOST POREKLA

Kakšna naj bo dolgoročna strategija slovenskega kmetijstva?

Slovenija nima jasnega odgovora na vprašanje, kaj želi s kmetijstvom. Zadnje celovito strategijo razvoja slovenskega kmetijstva smo dobili leta 1993. Tri desetletja pozneje še vedno nimamo jasne, kvantificirane dolgoročne vizije, če gledamo danes, vsaj do leta 2050. Osredotočamo se le še na razdeljevanje sredstev po posameznih programskih obdobjih SKP. To pomeni, da se premikamo stihijsko – brez dogovorov med sektorji in brez ciljev za naslednjih 15 do 25 let. Potrebujemo kvantificirano strategijo do leta 2050: koliko hrane želimo pridelati doma, kakšna naj bo struktura kmetij in kakšno vlogo naj imajo pri tem zadruga in predelava. Brez temeljite inventure in realnega pregleda stanja ne moremo načrtovati učinkovitih in trajnostnih ukrepov.



Slovenska trajnostna kmetijsko-predelovalna veriga mora temeljiti na slovenski surovini. Zato moramo povečati naložbe v predelavo, logistiko in trženje, sicer bomo prepuščeni močnejšim tujim korporacijam, ki s ceneno ponudbo in močno promocijo izrinjajo naša živila s prodajnih polic. Pomembno je, da je slovenski kmet primerno finančno nagradjen in ima zagotovljen odkup, česar pa ne bo brez dogovorov in dolgoročnih pogodb. Ne smemo dopustiti, da postanemo država brez lastne predelave, ki kakovostne in trajnostno pridelane surovine le izvažajo. To je nesprejemljivo.

»Dolgoročna strategija mora združevati vizijo, realen vpogled v stanje po posameznih sektorjih in konkretne ukrepe. Le tako bo slovensko kmetijstvo konkurenčno, trajnostno in samozadostno, zadruga pa najpomembnejši akter v verigi preskrbe s hrano.«

## Kako zagotoviti verodostojno informacijo o poreklu živil?

Potrošniki potrebujejo jasne in preverljive informacije o poreklu živil. Glavno orodje pri tem je digitalna resnica – sistem, ki zagotavlja sledljivost masnih tokov po poreklu od njihve in hleva do končnega potrošnika. Digitalni odkup npr. goveje živine in masna bilanca po poreklu v realnem času omogočata transparenten nadzor nad tokovi blaga, preprečujeta goljufije ter utrjujejo zaupanje potrošnikov in ugled slovenskega kmetijstva. Verjamem, da je Slovenija sposobna vzpostaviti tak sistem. Če ne bomo imeli digitalne resnice o poreklu, bomo vedno znova v položaju, ko domača surovina izgublja prostor zaradi netransparentnih tokov blaga. Masne bilance niso administrativni ukrep – so obrambni mehanizem prehranske suverenosti.

## Kakšen pomen imajo masne bilance za kmeta in potrošnika?

Masne bilance so ključni instrument zaupanja. Omogočajo natančno sledljivost porekla mesa in drugih živil ter preprečujejo netočne ali zavajajoče označitve. Brez digitalne resnice ni učinkovitega nadzora nad tokovi domačih in uvoženih živil niti poštene cene in stabilnega povpraševanja. S tem sistemom kmetje dobijo zanesljive pogoje za delo in stabilne prihodke, potrošniki pa jasen in preverljiv razlog, da zaupajo slovenskim živilom. Nenazadnje pridobijo tudi kontrolne organizacije, ki lahko zaznajo odklone in ukrepajo v realnem času.

## CENOVNA POLITIKA IN MERCOSUR

Zadruga odkupijo več kot 75 % kmetijskih pridelkov, s pomembnimi deleži pri mleku, govedu in grozdju, medtem ko so deleži pri žitih in zelenjavi nižji. Kako povečati odkup manj zastopanih pridelkov?

Pri mleku, govedu in grozdju je odkup visoko organiziran. Pri žitih in zelenjavi pa so ovire zlasti pomanjkanje infrastrukture, skladišč, predelave in stabilnejši tržni pogoji. Poleg izgradnje ustreznih kolektivne zadruga infrastrukture je priložnost lahko tudi usmeritev zadruga, da pridobijo priznanja kot organizacije proizvajalcev, ki se povežane v združenje lahko enotno pogajajo glede prodajnih cen višje v verigi. Zlasti pri zelenjadarstvu je priložnost povezovanje obstoječih večjih pridelovalcev, če je potrebno, tudi v nove zadruga. Tehnološko izjemno razvite kmetije se lahko povežejo, in tako postanejo konkurenčen akter, saj lahko na trgu ponudijo večje količine posamezne vrste zelenjave. Tako povezovanje prinaša gospodarsko korist in povečuje stabilnost ter hkrati omogoča koriščenje številnih ukrepov, ki jih v okviru organizacij proizvajalcev zlasti v sektorju zelenjave in sadja nudi skupna kmetijska politika.

»Če želimo povečati odkup, moramo vlagati v zbirne centre, skladišča in predelavo – kolektivno, preko zadruga. Ovira ni volja kmetov, temveč infrastruktura in nestabilni tržni pogoji.«

## Kako ocenjujete razmerje med odkupnimi in maloprodajnimi cenami?

V številnih sektorjih je razkorak med tem, kar prejme kmet, in tem, kar plača potrošnik, prevelik. Če kmet posluje z minimalno ali negativno donosnostjo, dolgoročno izgubljammo proizvodnjo. Govedorejci so zelo, zelo dolgo časovno obdobje poslovali z nično ali negativno donosnostjo, pod povprečnimi evropskimi odkupnimi cenami. Posledično so vlaganja v posodobitve zmogljivosti in tudi v dobrobit živali zadnja desetletja omejena. Kratko obdobje boljših cen tako velikega strukturnega razkoraka ne more nadomestiti. Še slabše razmere so pri prašičereji,

**Nadaljevanje s strani 3**

ki je že zdavnaj klonila pod pritiskom globalnih in evropskih presežkov, kar se kaže v izjemno nizki samooskrbi. Zadružništvo lahko cenovni razkorak zmanjša, saj skrajša verigo in omogoča večji nadzor nad predelavo in trženjem. Toda brez poštenih odnosov med akterji celotne prehranske verige tudi to ni dovolj. Stabilna veriga je za kmeta nujna, saj je predpogoj za dolgoročno ekonomsko uspešnost, da njegovo preživetje ni odvisno zgolj od subvencij. Ključ je v urejenosti evropskega trga in izenačenih pogojih evropskih kmetov. Le znotraj urejene in poštene evropske konkurence lahko tudi slovensko zadružništvo ohrani konkurenčnost ter kmetom zagotovi pravičnejše pogoje za preživetje in razvoj.

**Kako bo trgovinski sporazum Mercosur vplival na slovenskega kmeta?**

Trgovinski sporazum Mercosur bo prinesel dodatni pritisk, zlasti pri mesu. Ni pa to glavni problem slovenskega in evropskega kmetijstva. Evropa sicer potrebuje odprt trg, ni pa pravično, da lokalni kmetje tekmujejo s korporacijami, ki ustvarjajo milijardne dobičke. Prelaganje finančnih težav kmetov na davkoplačevalce ni trajnostna rešitev. Rešitev so stabilna podpora, dostop do naložb v predelavo in trženje. Krepitev domače verige, predelave, transparentna označba porekla in povezovanje v zadruga so ključni elementi, ki omogočajo konkurenčnost in dolgoročno stabilnost našega kmetijstva.

**SODELOVANJE STANOVSKIH ORGANIZACIJ****Kako sodelujete s stanovskimi organizacijami?**

Povezanost stanovskih organizacij – od ključnih stebrih do manjših – je nujna. Ni treba, da smo vselej enotni, saj vsak zastopa tudi svoje interese, a ključno je razumevanje, sprejemanje različnih vlog in skupno iskanje rešitev. Skupaj smo premagovali zahtevne naloge, kot je priprava strateškega načrta SKP ali nove zakonodaje, ter zagovarjali strokovne odločitve, da bi preprečili napačne odločitve odločevalcev. Veliko časa, energije in političnih veščin smo vložili v prepričevanje, da se odloče-

valci opirajo na strokovni uvid in ne zgolj na pritisk manjšinskih skupin.

Ni dovolj le kritizirati. Iskati moramo skupni jezik in rešitve, da uspešno gradimo našo skupno prihodnost. Vsak izziv, in teh ni malo, je lahko tudi priložnost. Posebej pomembno je vključevanje mladih, saj prinašajo nove ideje, poglede, znanje ..., a morajo razumeti tudi pomen sodelovanja in povezovanja razdrobljenega slovenskega kmetijstva. Zato mladi ne smejo ostati samo kritični opazovalci, temveč naj svoje besede podkrepijo z aktivnim sodelovanjem v strukturah, ki oblikujejo prihodnost slovenske prehranske verige. Napredek pa ni rezultat posameznika, temveč vedno kolektivnega delovanja.

**Kakšna je prehojena pot in kakšni so izzivi za prihodnost?**

Premalokrat se pohvalimo za dosežke, saj smo v kmetijstvu naredili tudi velik napredek. Prehod iz 70. in 80. let v 90. leta je bil uspešen, saj se je kakovost življenja na podeželju z izgradnjo ustrezne infrastrukture močno izboljšala.

Kljub temu smo še vedno na križišču odločitev. Kadrovske, kapitalske in z vidika ugleda v mednarodnem prostoru smo v taki kondiciji, da se lahko odločimo za boljšo in naprednejšo pot – a do sedaj nismo vedno ubrali prave smeri. Če želimo ohraniti 4500 kmetij s prirajo mleka, je nujno, da jih neposredno vprašamo, kaj potrebujejo, in jim pomagati. Graditi nasprotja znotraj sektorja je nesmiselno, saj ima večina kmetov enake izzive. Pomembno je sodelovati, ne razdvajati.

Kmetijstvo mora biti obravnavano nevtravno, na osnovi resničnih problemov, ne politično. Življenje v Evropi je udobno, zato smo kot družba manj usmerjeni v napredek, medtem ko so drugod zaradi težjih razmer ljudje bolj motivirani za inovacije. Če želimo v Sloveniji uspešno kljubovati korporacijam, je ključ do stabilnega in konkurenčnega kmetijstva povezovanje in skupno delovanje. Slovenija je majhna država z razdrobljenim kmetijstvom. Naš največji kapital ni velikost, temveč sposobnost povezovanja. Če bomo znali sodelovati, bomo obstali. Če se bomo razdvajali, bomo izgubili s polic.



# DEŽELA POTREBUJE PODEŽELJE

Kongres prihodnosti  
podeželja 2026

Portorož, 11. in 12. marec 2026



ZADRUŽNA  
ZVEZA  
SLOVENIJE

Povezani z zemljo.  
Povezani drug z drugim.

