

25. VRH KMETIJSKIH IN ŽIVILSKIH PODJETIJ

NAPREJ.
NAVZGOR.

9. junij 2026
Hotel InterContinental
Ljubljana



Gospodarska
zbornica
Slovenije 

Zbornica kmetijskih
in živilskih podjetij

Konkurenčnost slovenskega gospodarstva in razvojni izzivi
dr. Peter Wostner, Urad RS za makroekonomske analize in razvoj

KAKOVOST ŽIVLJENJA V SLOVENIJI

Poročilo o razvoju 2026

GOSPODARSTVO

DRUŽBA

DRŽAVA

OKOLJE

Gospodarstvo

Kako ustvariti več?



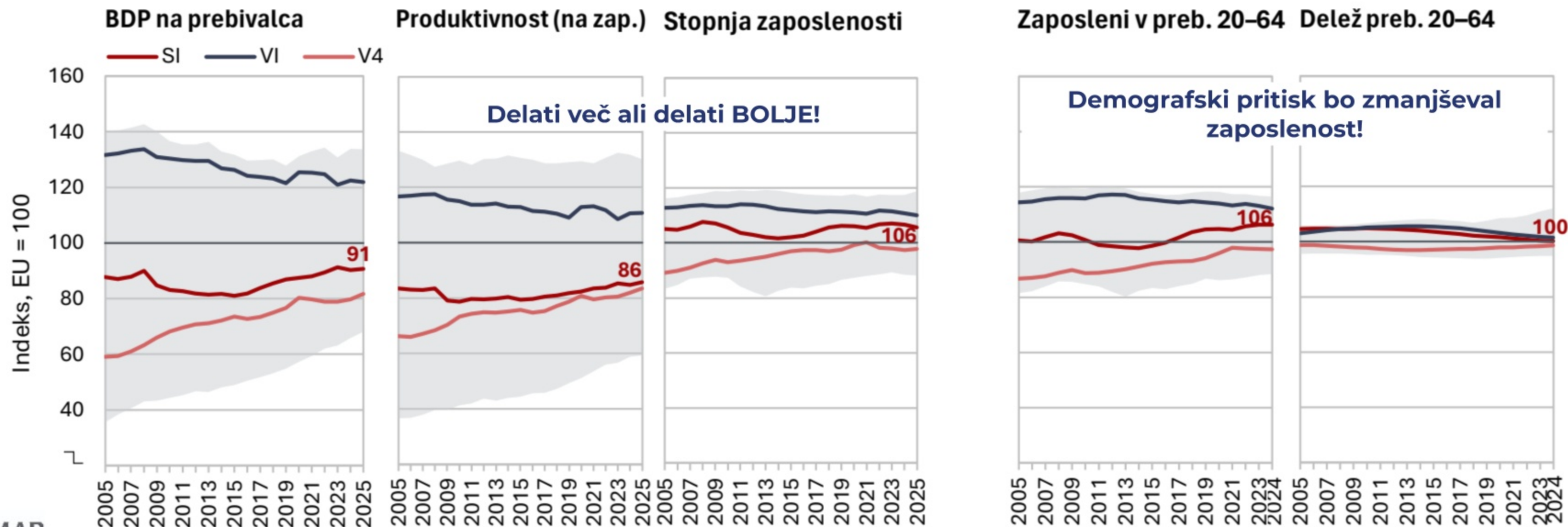
Ekonomska uspešnost: makro

==> Produktivnost

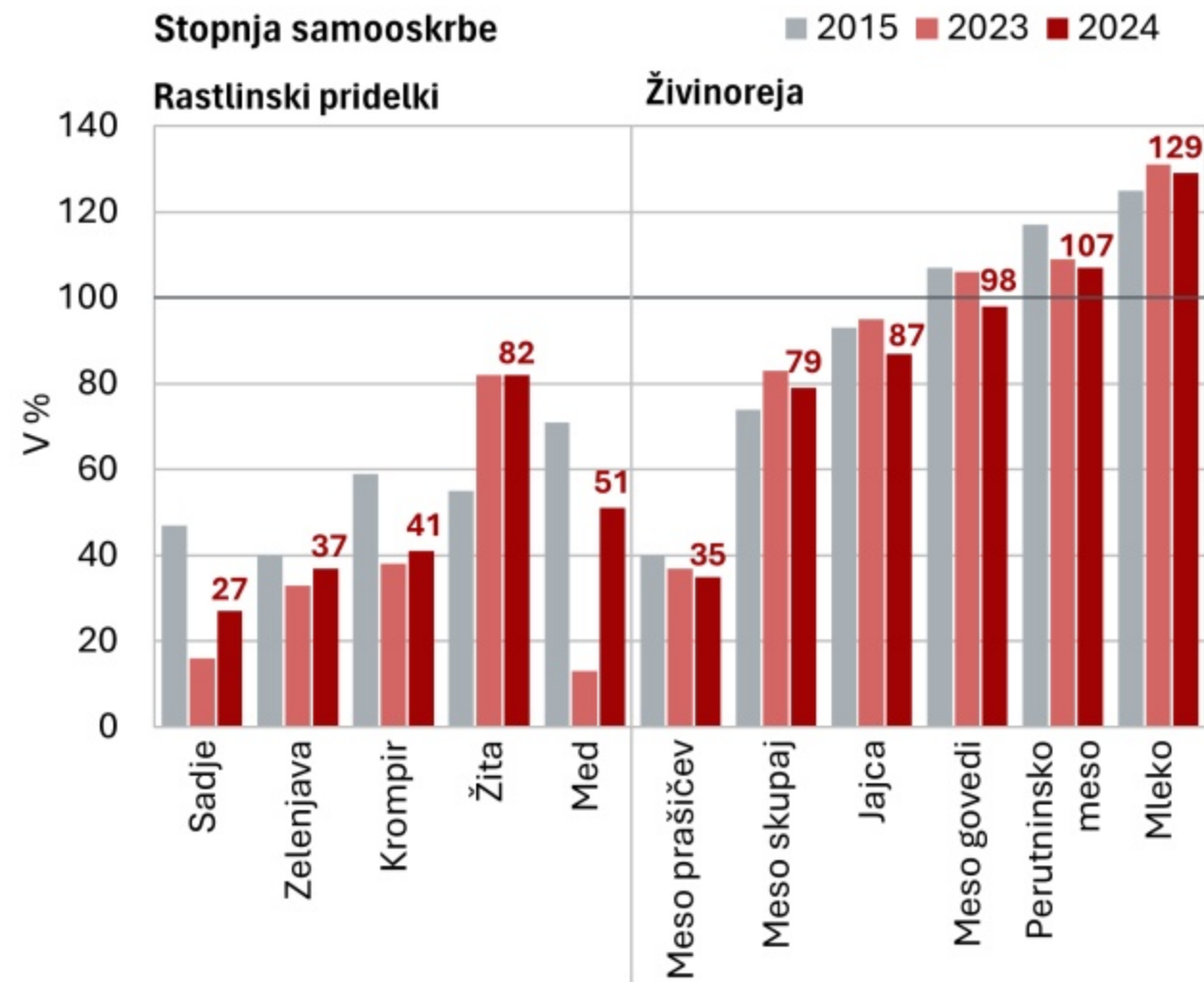
Rast produktivnosti v zadnjih 25 letih (razen 2009-2014) nad povprečjem EU in VI, in tudi v letu 2025.

A s trendom upočasnjevanja, ki je sicer prisoten povsod, a se je v Sloveniji začel prej:

2000–2009: SI ~ kot V4 (3,0 % SI vs. 3,8 % V4) / Izgubljeno "desetletje": 2009–2014: 0 % SI vs. 1,1 % V4 ter 2015–2019: 1,3 % SI vs. 2,4 % V4 / 2020–2025: oboji 1,2 %.



Kmetijstvo in agroživilstvo je SPECIFIČNO



$\text{Produktivnost} = \text{Dodana vrednost} / \text{Zaposlenega}$
 $\text{Dodana vrednost} = \text{Plače} + \text{Davki} + \text{Dobiček (Inv.)}$
 $= \text{Domača proizvodnja} / \text{Domača poraba}$
(Količine)

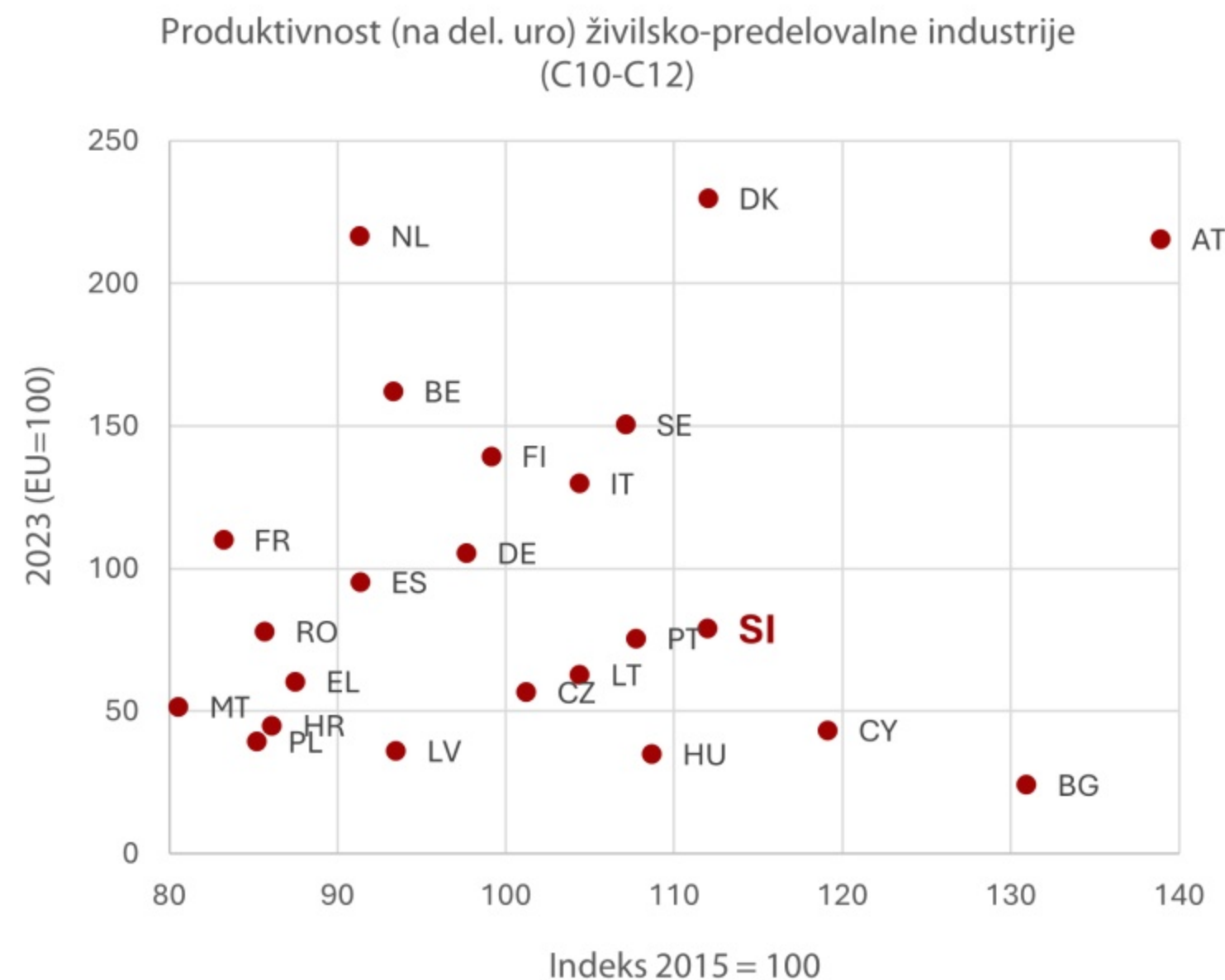
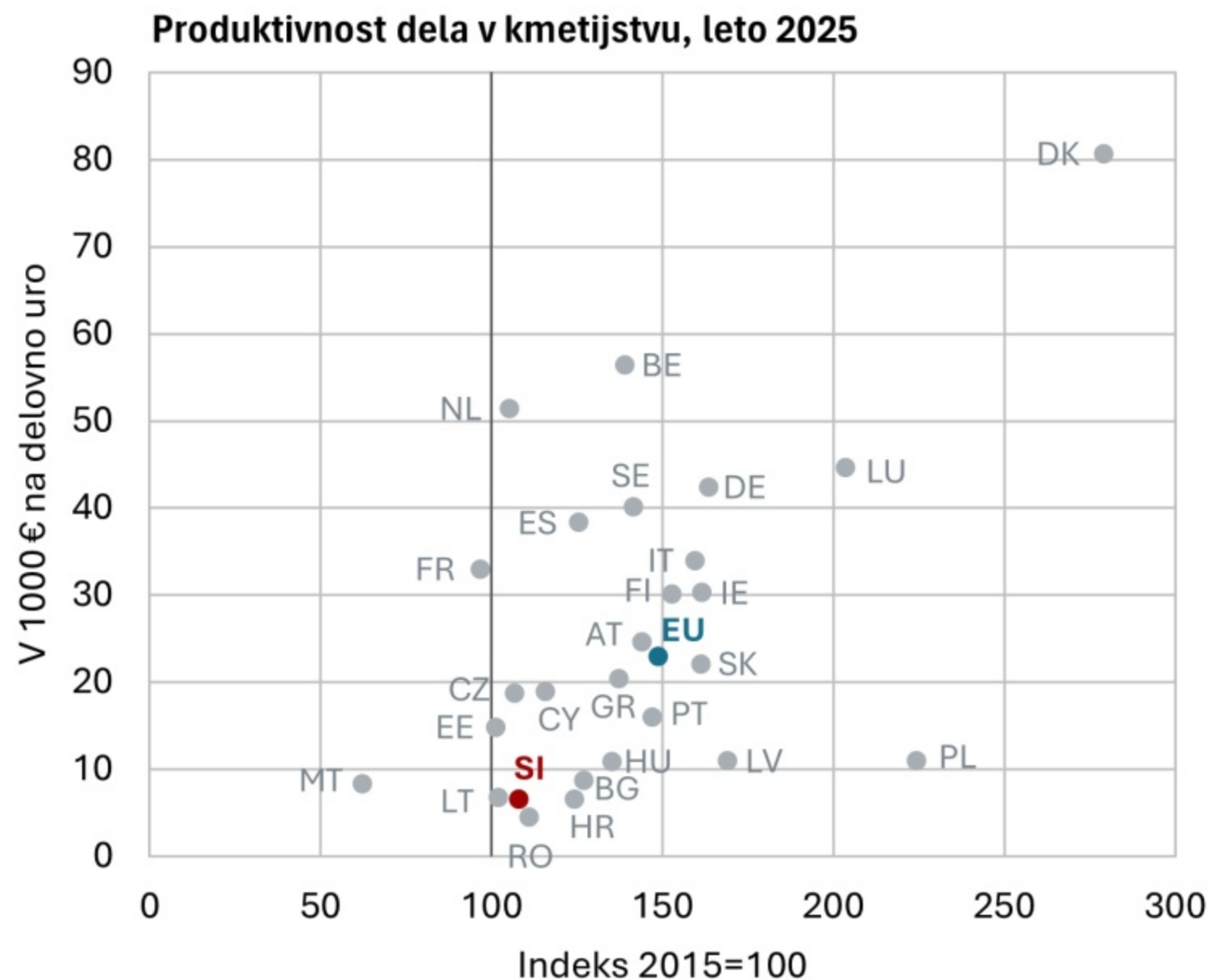
Produktivnost = Dodana vrednost / Zaposlenega

Dodana vrednost = Plače + Davki + Dobiček (Inv.)

Dodana vrednost = **Prihodki** - Materialni **Stroški**

Prihodki = **Količina** x **Cena**

Kmetijstvo in agro-živilstvo je SPECIFIČNO



POR26:

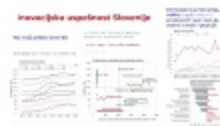
... postajajo vse pomembnejše **naložbe v znanje, inovacije ter sodobno proizvodno in logistično infrastrukturo**, vključno z rešitvami dvojne rabe, kot so regionalna **logistična središča, rastlinjaki, namakalni sistemi ter digitalna in precizna kmetijska orodja**, ki poleg redne proizvodnje prispevajo tudi k večji odpornosti preskrbnih verig v razmerah povečane negotovosti

Kompleksnost in zahtevnost tovrstnih investicij in ukrepov kažeta, da je za dvig dodane vrednosti nujen **USKLAJEN PRISTOP SKOZI CELOTNO VERIGO VREDNOSTI**, hkrati pa, da **tovrstnih pogojev in infrastrukture ni smiselno ali izvedljivo vzpostavljati na vseh področjih**.

Gospodarstvo

Iz dobaviteljsko-izvajalske v
INOVACIJSKO-USTVARJALNO paradigmo

(Drznejši)
POSLOVNI MODELI



Kako ustvariti več?



(Drznejši) POSLOVNI MODELI

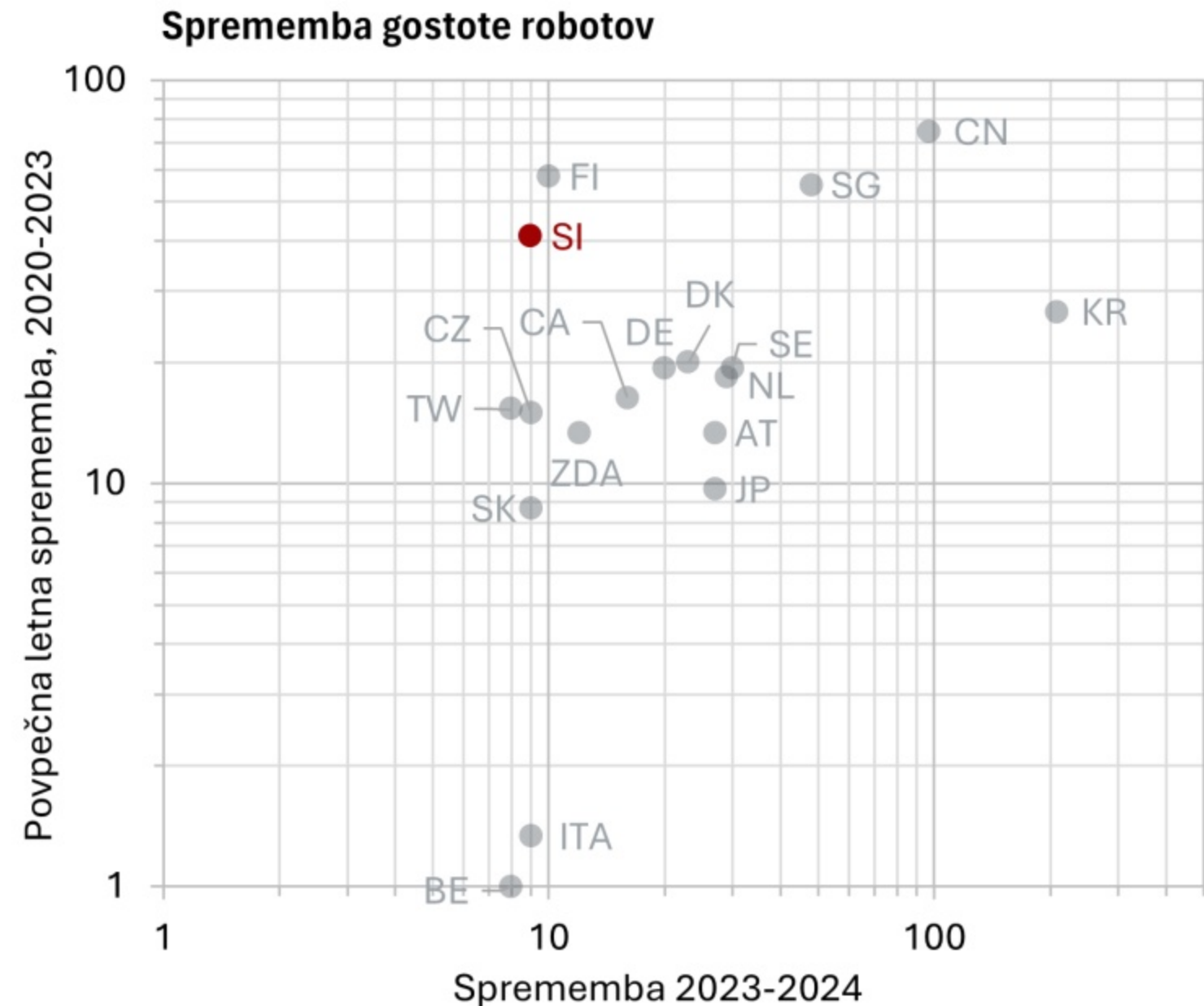
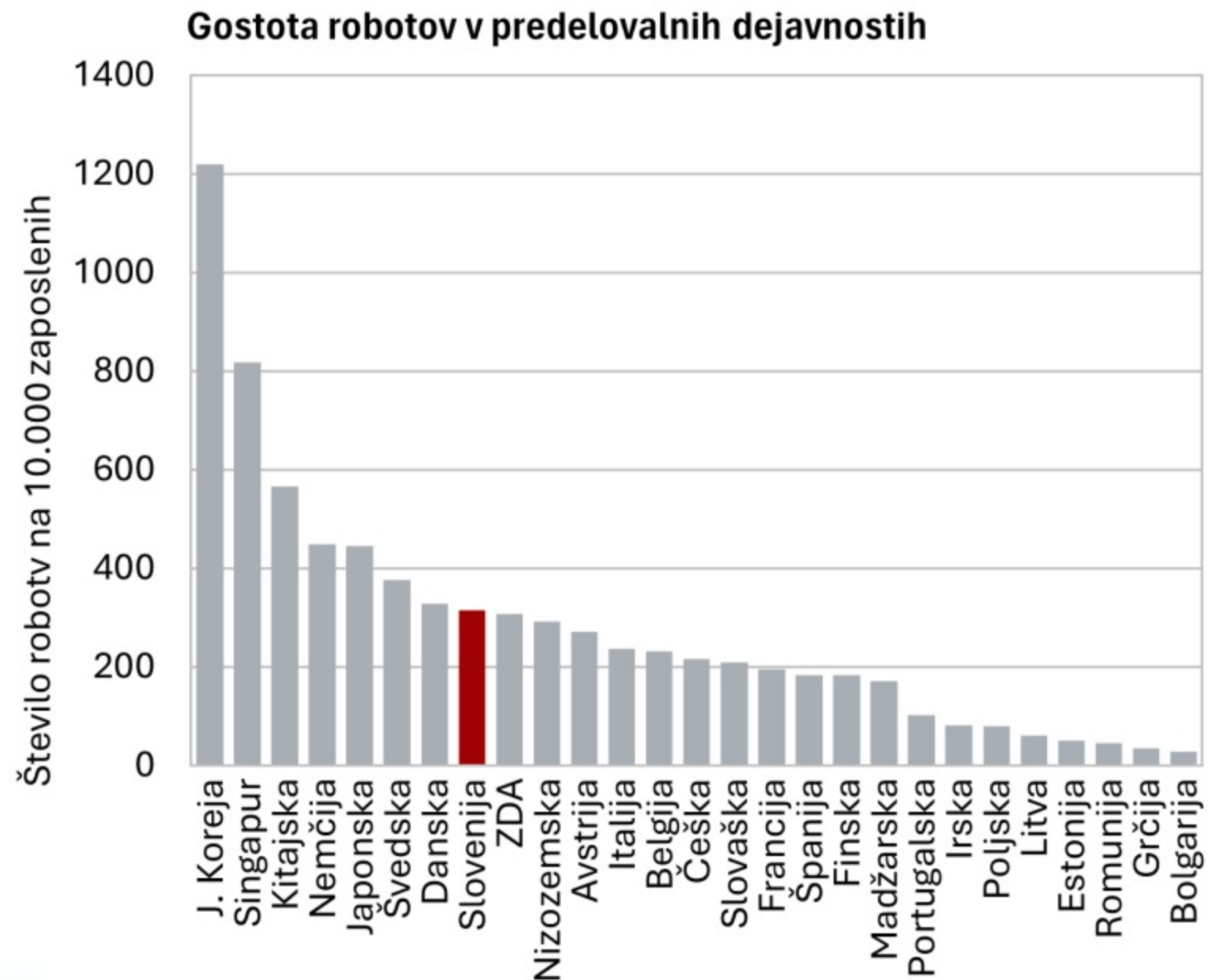
Operativna odličnost

Poslovna preobrazba

Obvladovanje industrije 3.0

Slovenija na področju **industrijske robotizacije** ohranja položaj ene vodilnih držav v EU in na svetu, vendar ob opazni upočasnitvi uvajanja robotov v letu 2024.

Slovenska podjetja so tudi **odlično integrirana v dobavne verige**: 38 % jih deli podatke o dobaviteljih in strankah prek dobaviteljskih informacijskih sistemov, kar je največ v EU.

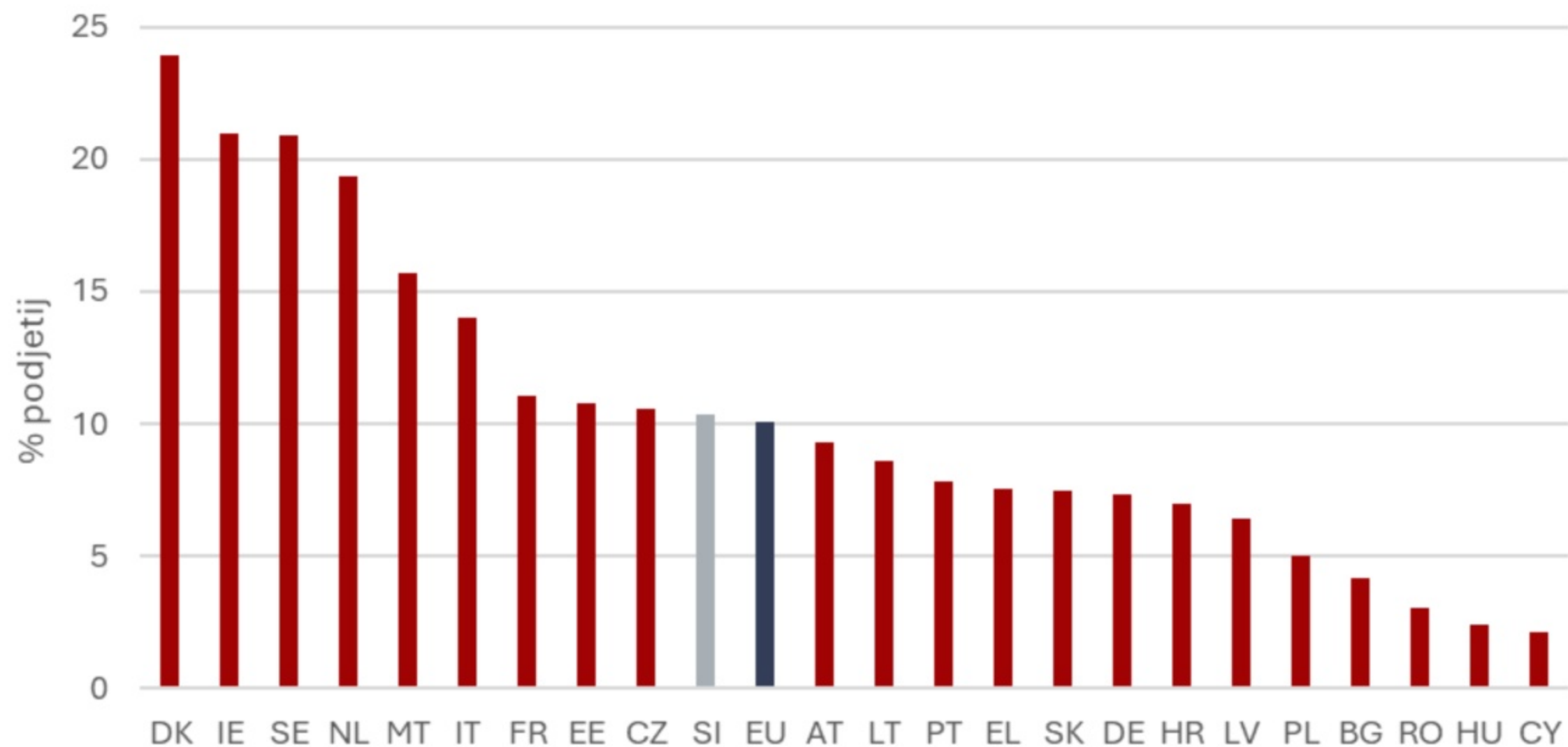


Obvladovanje industrije 3.0

Slovenija na področju **industrijske robotizacije** ohranja položaj ene vodilnih držav v EU in na svetu, vendar ob opazni upočasnitvi uvajanja robotov v letu 2024.

Slovenska podjetja so tudi **odlično integrirana v dobavne verige**: 38 % jih deli podatke o dobaviteljih in strankah prek dobaviteljskih informacijskih sistemov, kar je največ v EU.

Uporaba industrijskih in servisnih robotov v živilskopredelovalnih dej.



Zaostajanje pri industriji 4.0

Slovenija še naprej **zaostaja pri prehajanju v podatkovno podprto poslovanje:**

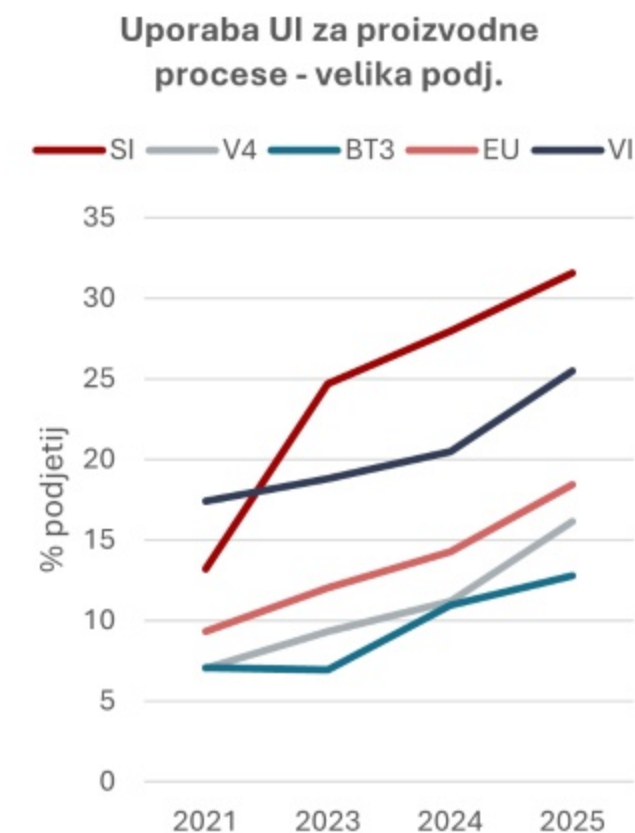
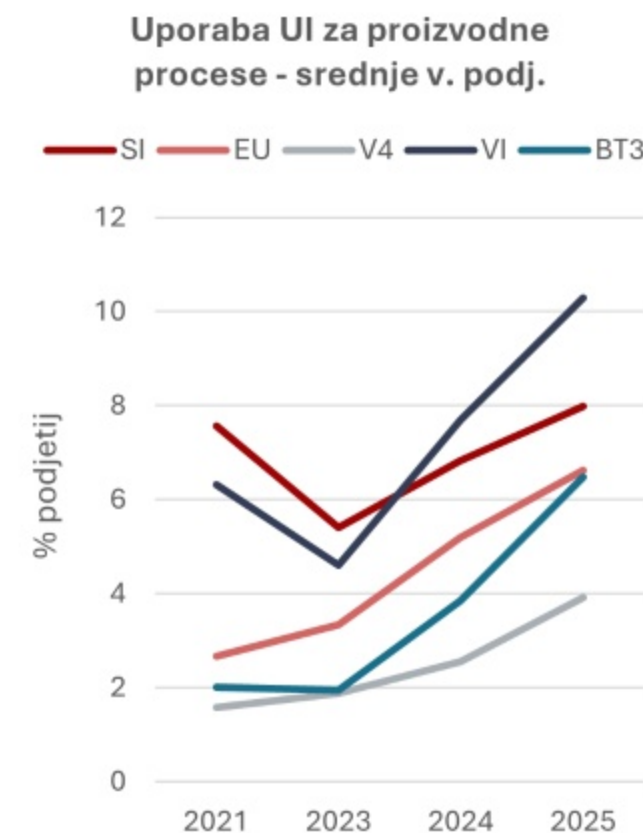
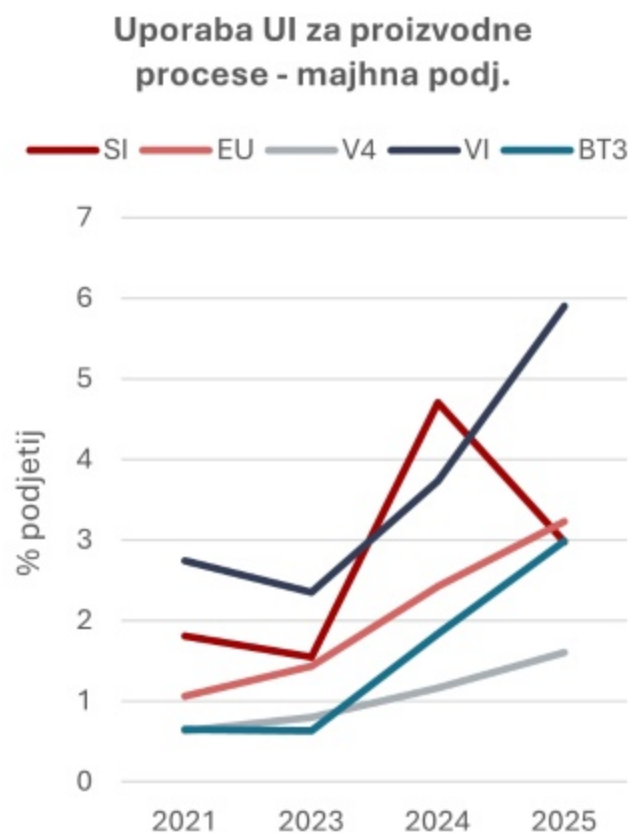
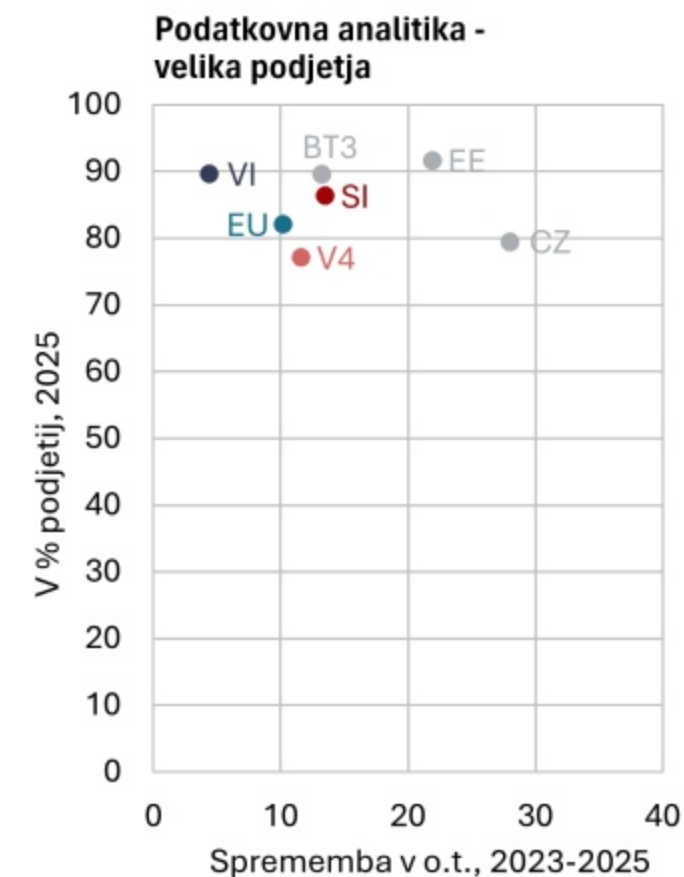
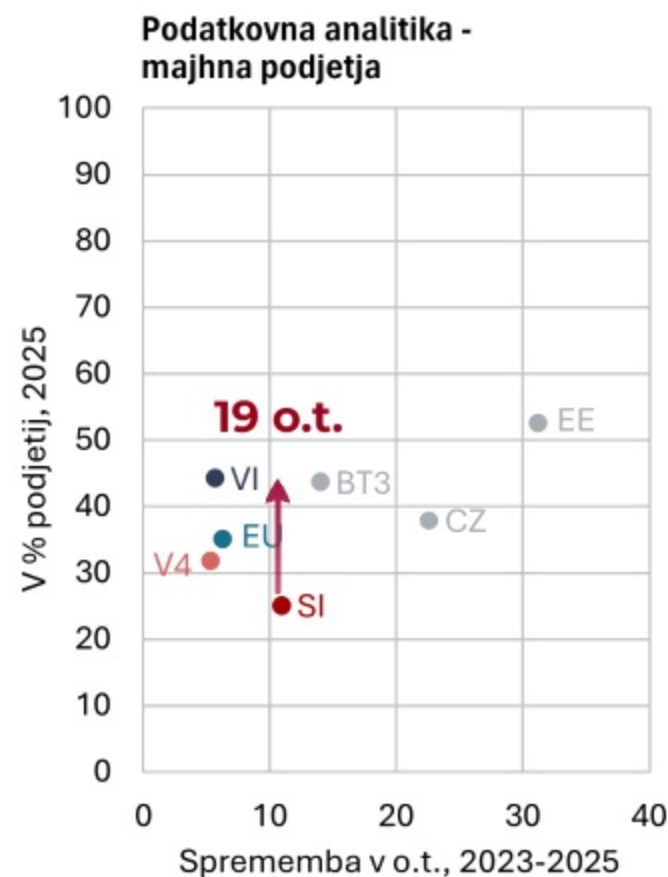
- oblačne tehnologije,
- orodja poslovne inteligence
- ter naprednejša **podatkovna analitika** (majhna in srednje velika podjetja: 24. in 21. mesto v EU, vrzel sicer zmanjšujejo, a počasneje kot npr. Češka ali Estonija).

Uporaba najzahtevnejših tehnologij v proizvodnji (umetna inteligenca):

==> velika podjetja uspevajo ohraniti vodilni status (3. mesto),

==> srednja in še posebej majhna podjetja pa izgubljajo:

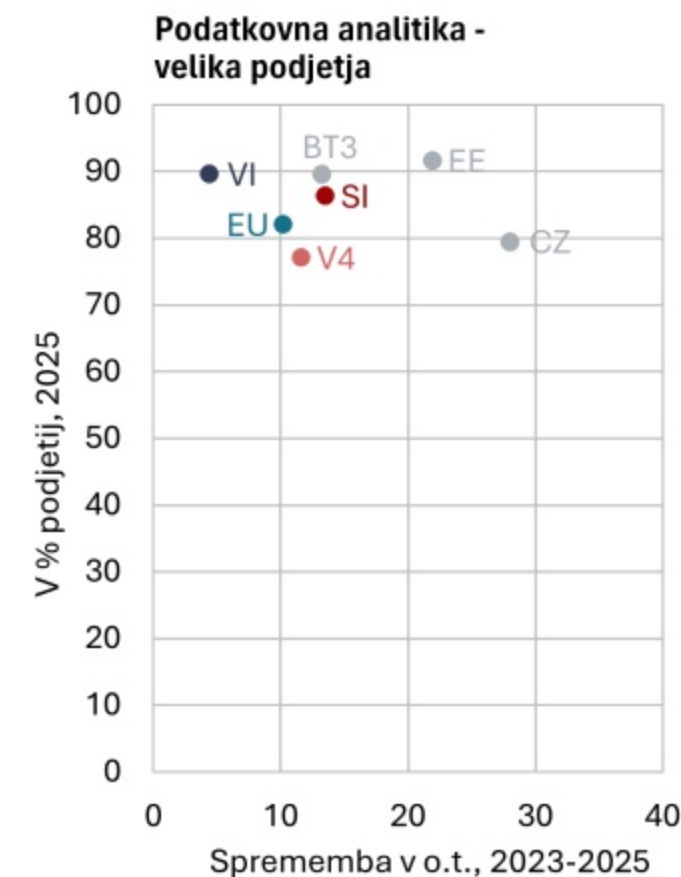
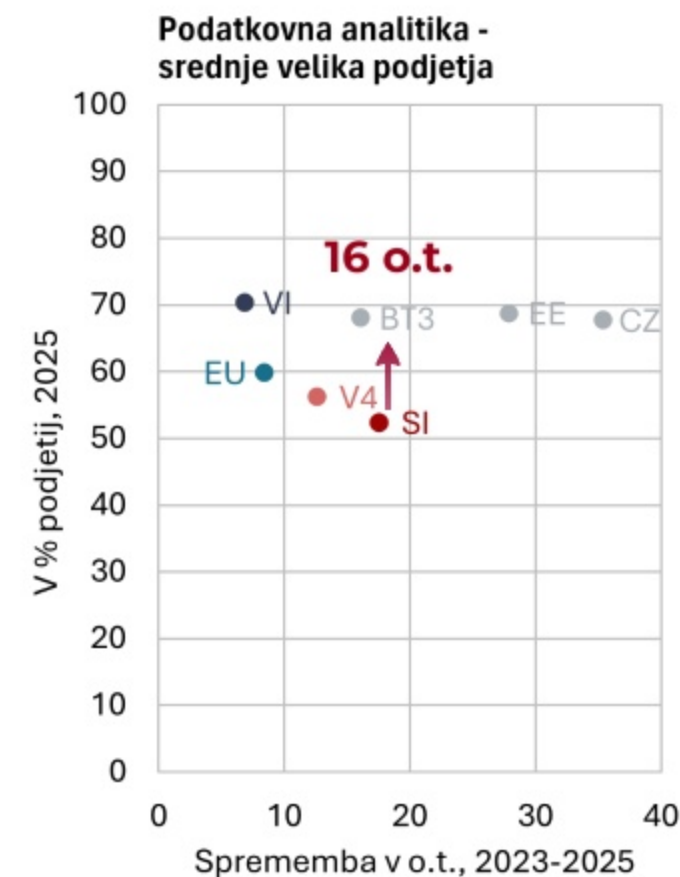
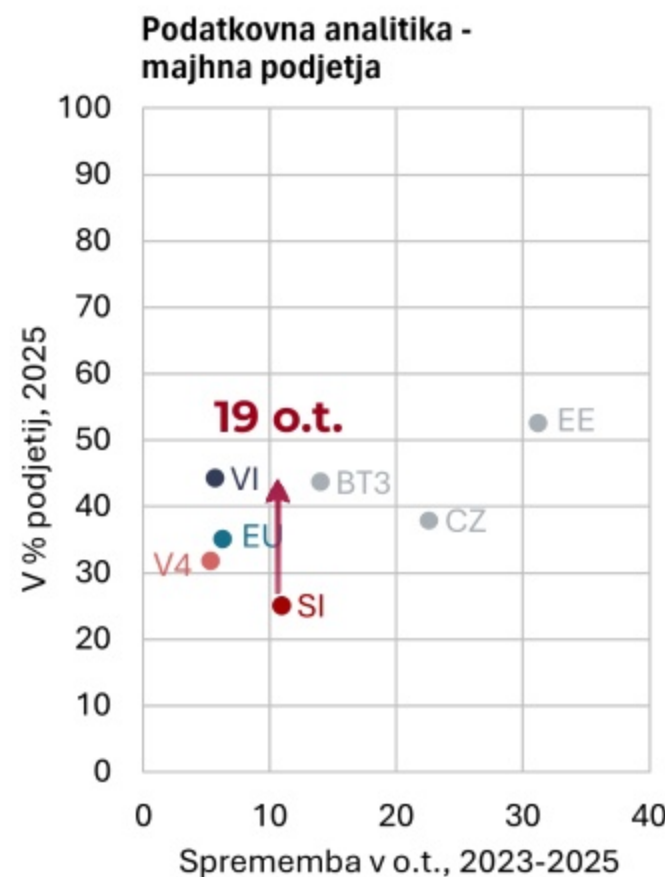
- srednja p.: 8. mesto, s hitrim približevanjem BT3
- majhna p.: iz vodilne države na povprečje.



Zaostajanje pri industriji 4.0

Slovenija še naprej **zaostaja pri prehajanju v podatkovno podprto poslovanje:**

- oblačne tehnologije,
- orodja poslovne inteligence
- ter naprednejša **podatkovna analitika** (majhna in srednje velika podjetja: 24. in 21. mesto v EU, vrzel sicer zmanjšujejo, a počasneje kot npr. Češka ali Estonija).



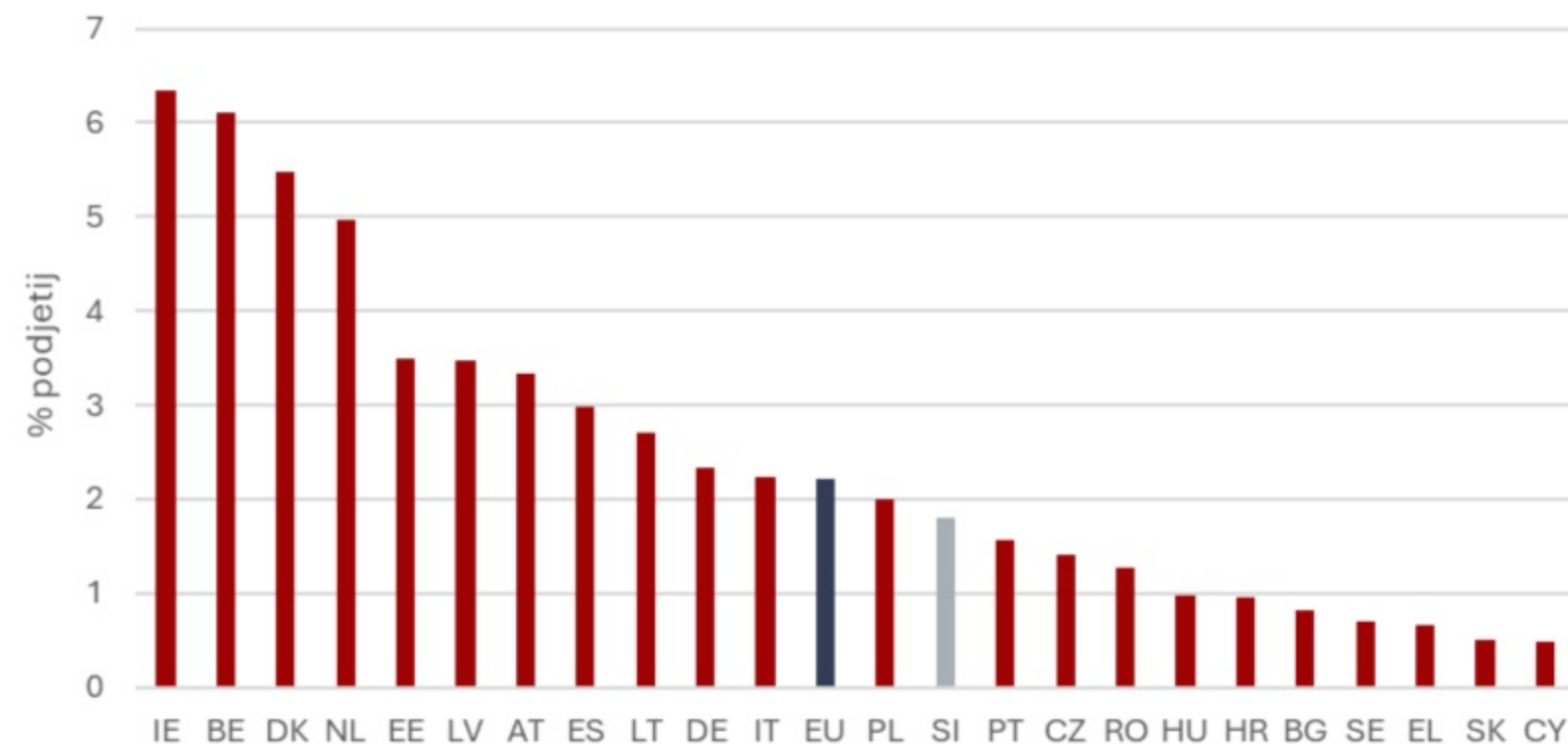
Uporaba najzahtevnejših tehnologij v proizvodnji (umetna inteligenca):

==> velika podjetja uspevajo ohranjati vodilni status (3. mesto),

==> srednja in še posebej majhna podjetja pa izgubljajo:

- srednja p.: 8. mesto, s hitrim približevanjem BT3
- majhna p.: iz vodilne države na povprečje.

Uporaba UI za proizvodne procese v živilskopredelovalnih dej.



(Drznejši) POSLOVNI MODELI

Od dobaviteljev k ustvarjalcem nove vrednosti
==> DRZNOST

Operativna odličnost

Poslovna preobrazba

Obvladovanje industrije 3.0

Slovenija na področju **industrijske robotizacije** ohranja položaj ene vodilnih držav v EU in na svetu, vendar ob opazni upočasnitvi uvajanja robotov v letu 2024.

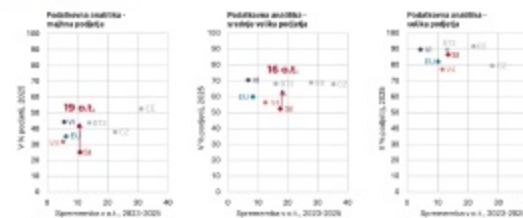
Slovenska podjetja so tudi **odlično integrirana v dobavne verige**: 38 % jih deli podatke o dobaviteljih in strankah prek dobaviteljskih informacijskih sistemov, kar je največ v EU.



Zaostajanje pri industriji 4.0

Slovenija se naprej **zaostaja pri prehajanju v podatkovno podprto poslovanje**:

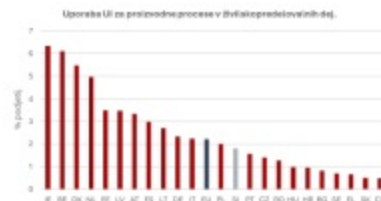
- oblačne tehnologije,
- orodja poslovne inteligence
- ter naprednejša **podatkovna analitika** (majhna in srednje velika podjetja: 24. in 21. mesto v EU, včasih sicer zmanjšujejo, a počasneje kot npr. Češka ali Estonija).



Uporaba najzahtevnejših tehnologij v proizvodnji (umetna inteligenca):

=> velika podjetja uspevajo ohranjati vodilni status (3. mesto),

=> srednja in še posebej majhna podjetja pa izgubljajo:
• srednja p. 8. mesto, s hitrim približevanjem BT3
• majhna p. 12 vodilne države na povprečje.



Od dobaviteljev k ustvarjalcem nove vrednosti ==> DRZNOST

Iznajdljivost.

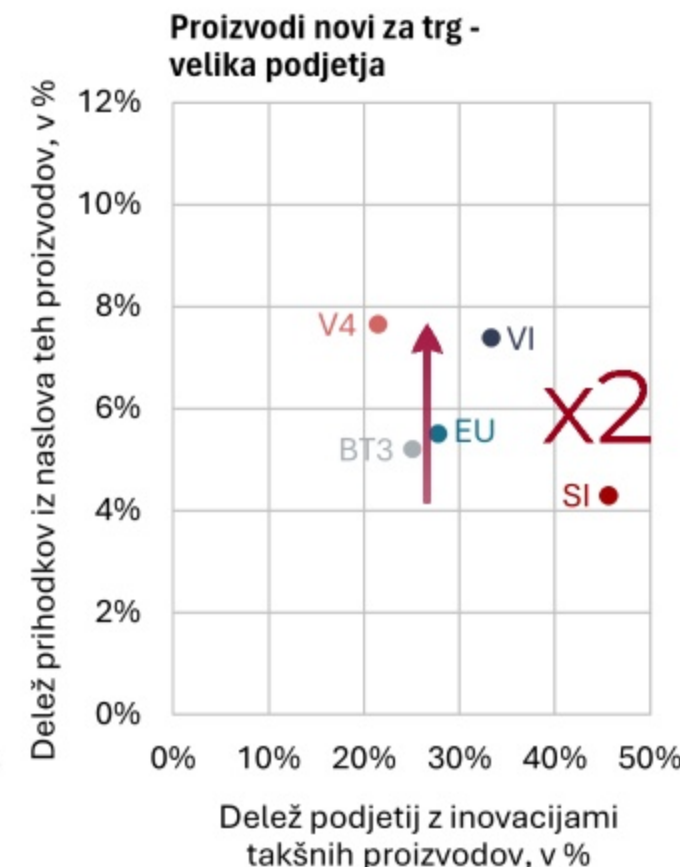
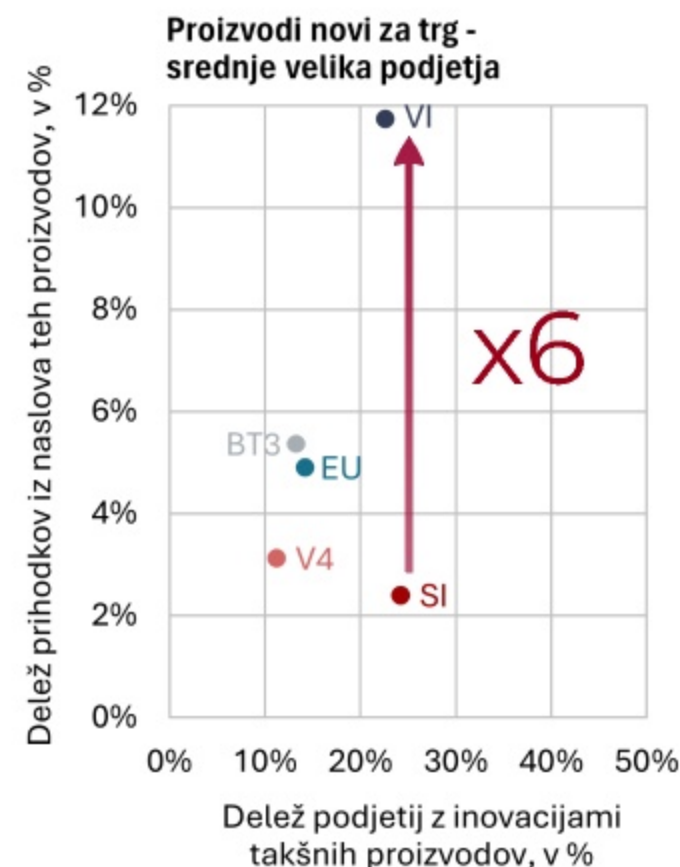
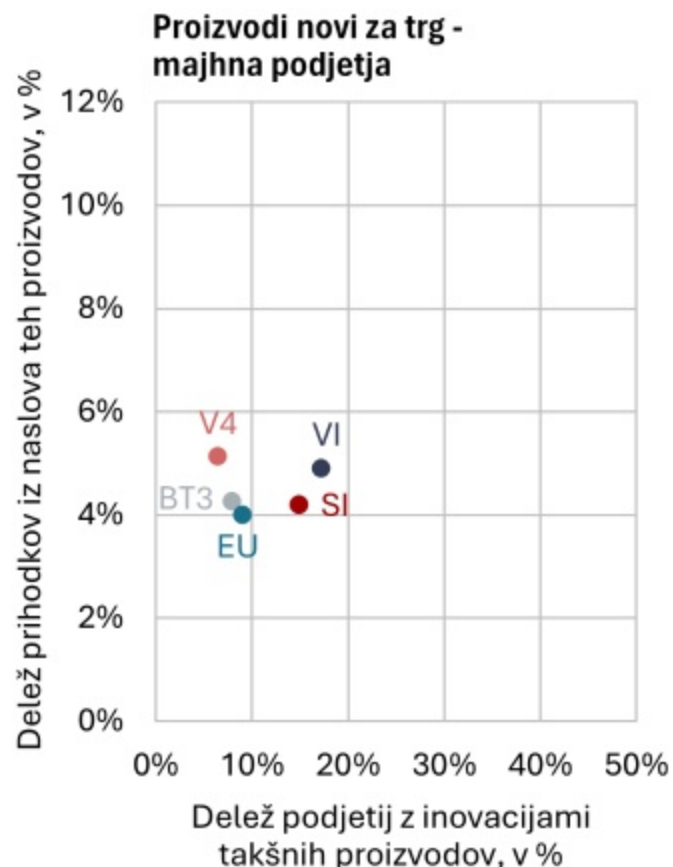
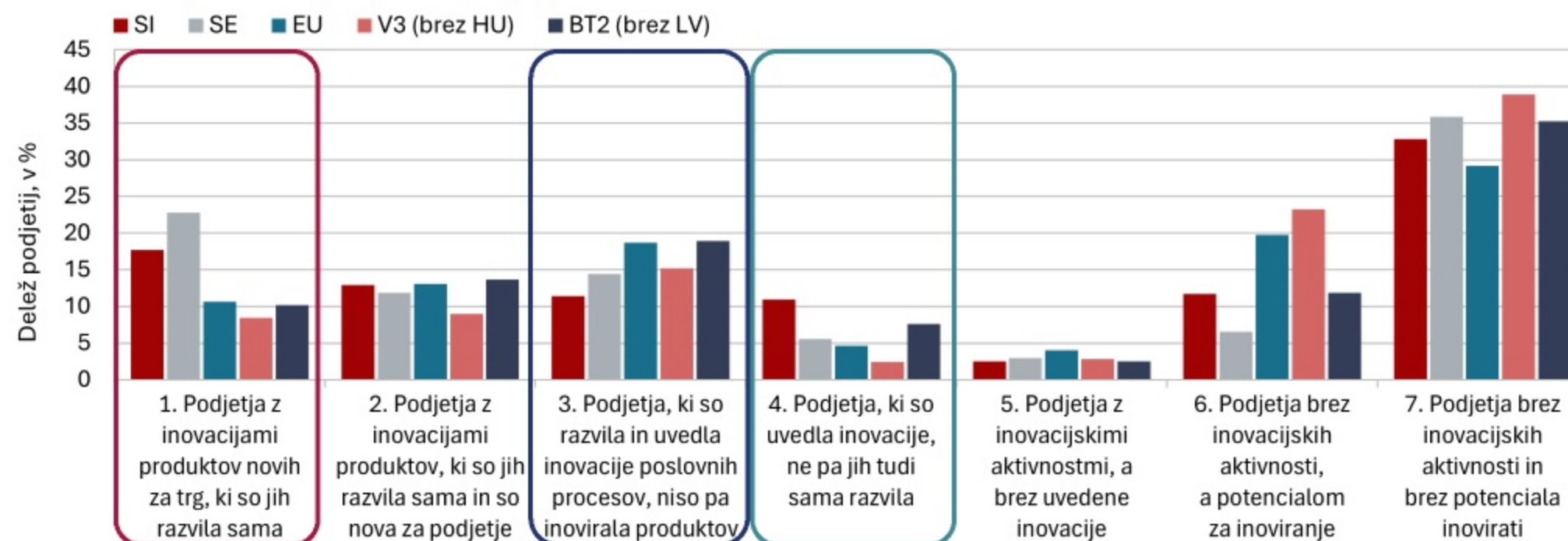
Drznost: novi proizvodi (= izdelki in storitve) za trg:
==> izvirni, drugačni, inovativni proizvodi
==> visoka dodana vrednost.

Ne gre samo za proizvode, ključni so tudi PROCESI!

Preveč zadržan, previden, defenziven oz. premalo drzen in ambiciozen **pristop**, še posebej srednje velikih in velikih podjetij:

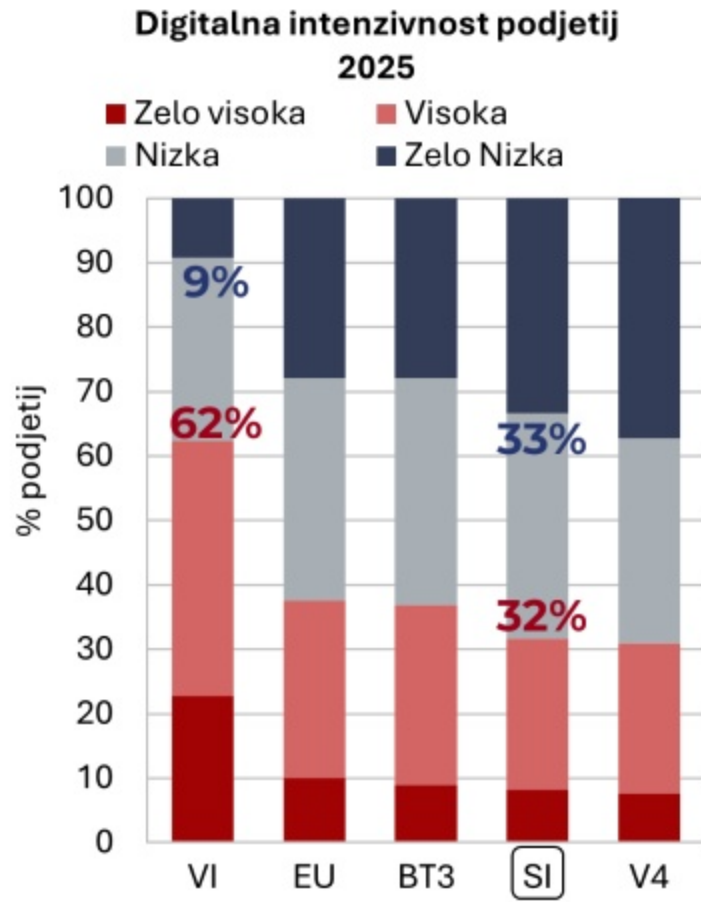
- visok delež podjetij z inovacijami takšnih proizvodov (širina),
- ob nizkem deležu prihodkov iz njihovega naslova.

Primerjava inovacijskih profilov podjetij



Poslovna preobrazba

Integracija digitalnih tehnologij



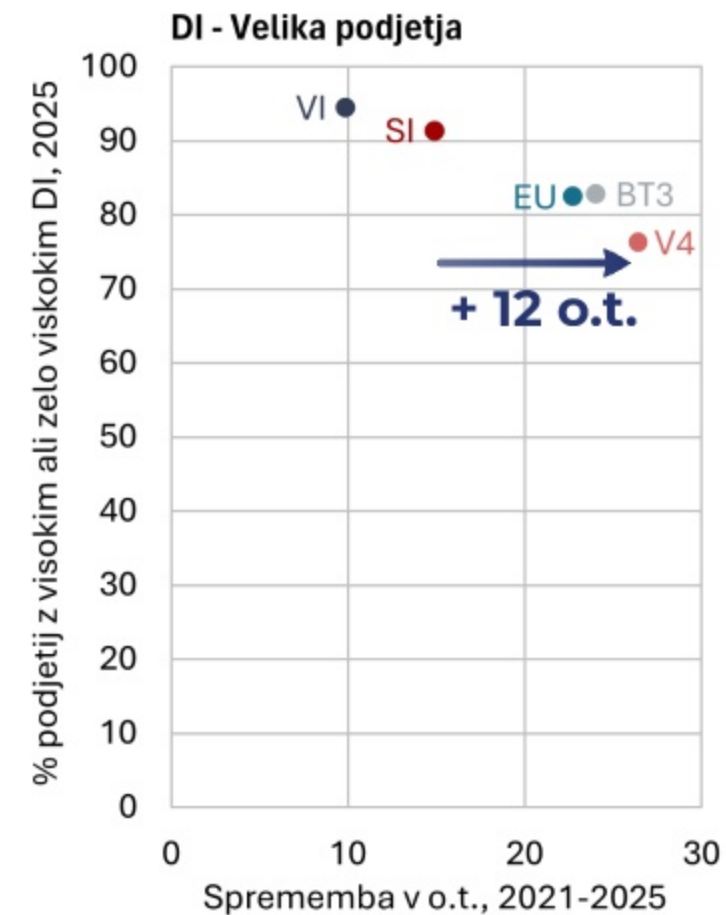
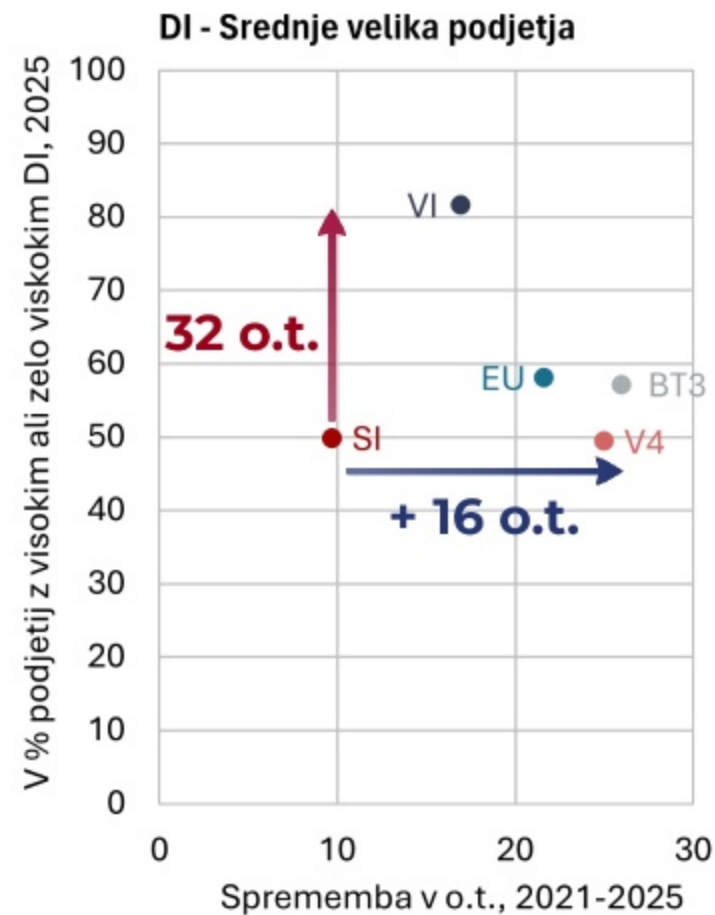
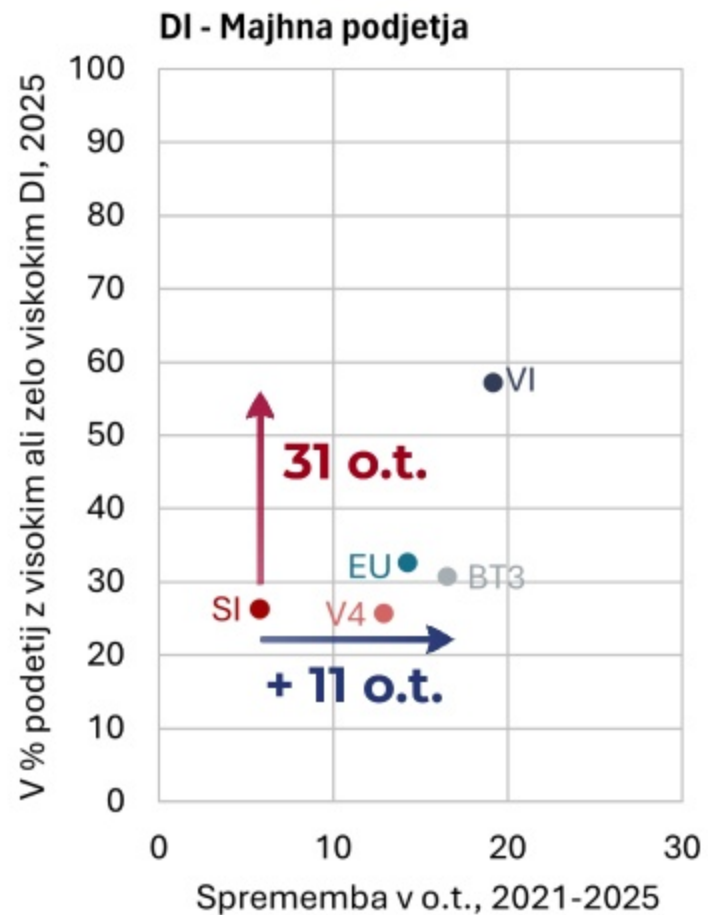
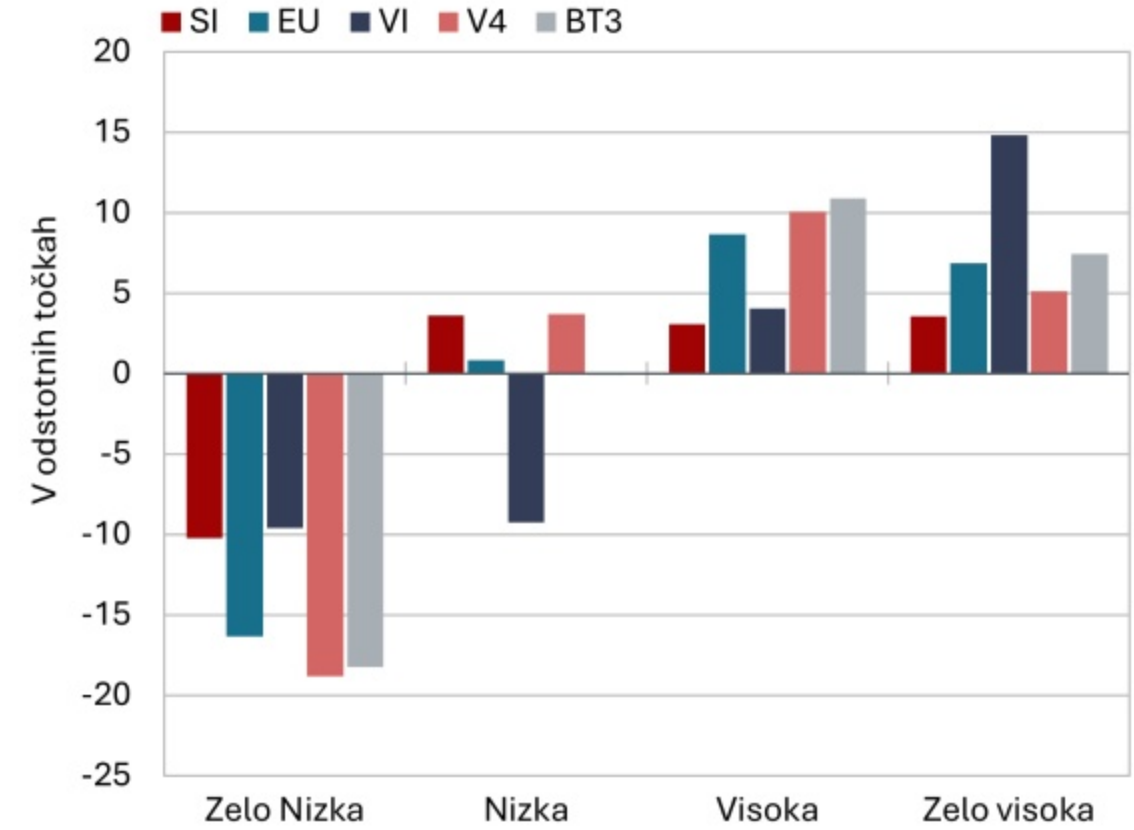
Slovenija na področju digitalizacije podjetij izgublja korak z EU in primerljivimi skupinami držav ter pogloblja vrzel do vodilnih inovatorok:

- 18. mesto po deležu podjetij z vsaj visoko digitalno intenzivnostjo.

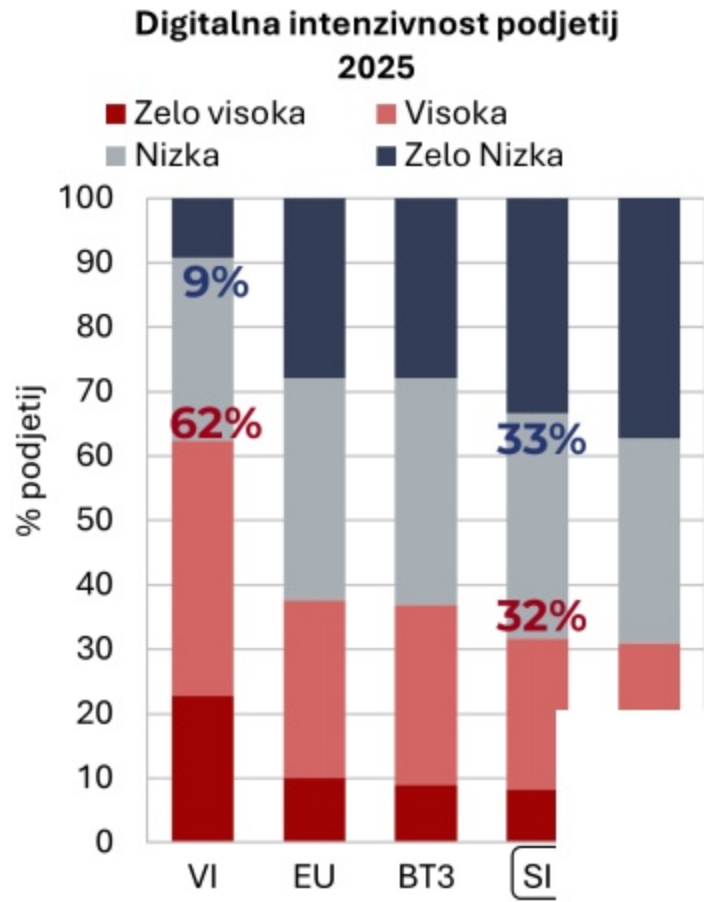
Po napredku 2021-2025 Slovenija na 24. mestu v EU.

Zaostanek je še posebej izrazit pri majhnih in srednje velikih podjetjih, ki tudi znatno počasneje napredujejo od ostalih držav.

Sprememba deleža podjetij glede na njihovo digitalno intenzivnost 2021-2025



Integracija digitalnih tehnologij

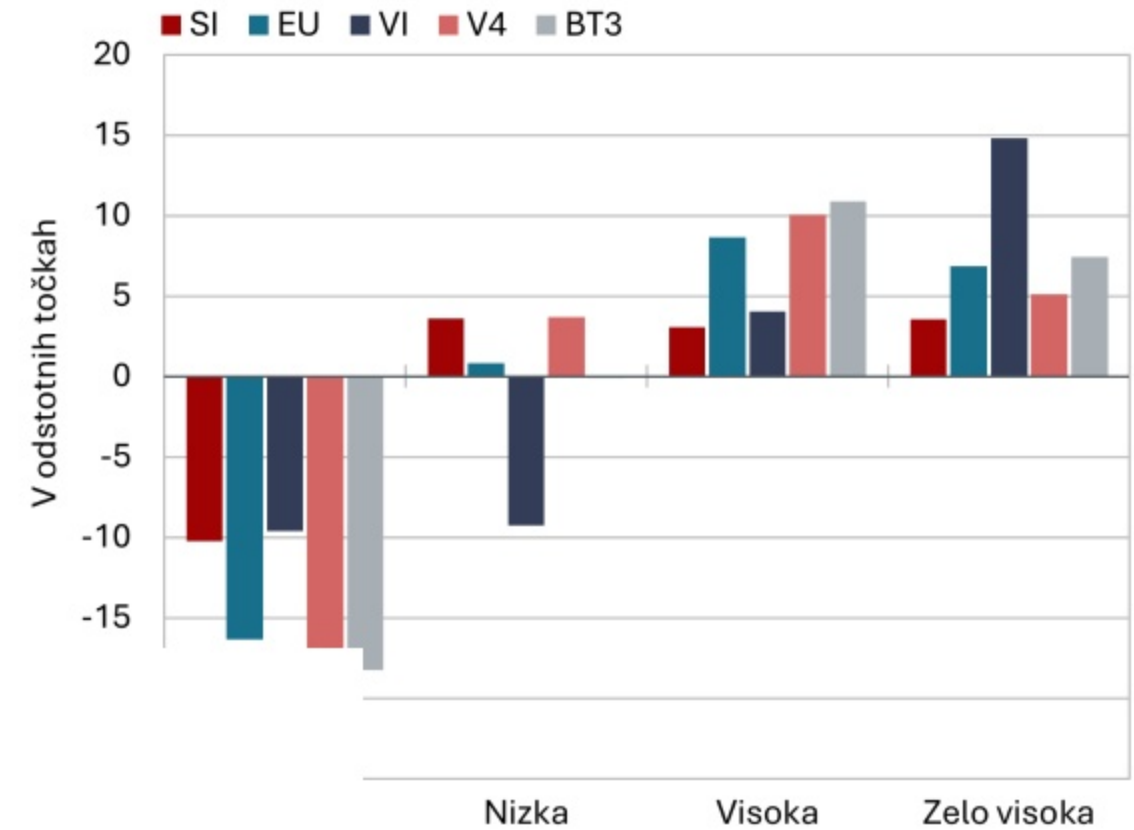


Slovenija na področju digitalizacije podjetij izgublja korak z EU in primerljivimi skupinami držav ter pogloblja vrzel do vodilnih inovatorok:

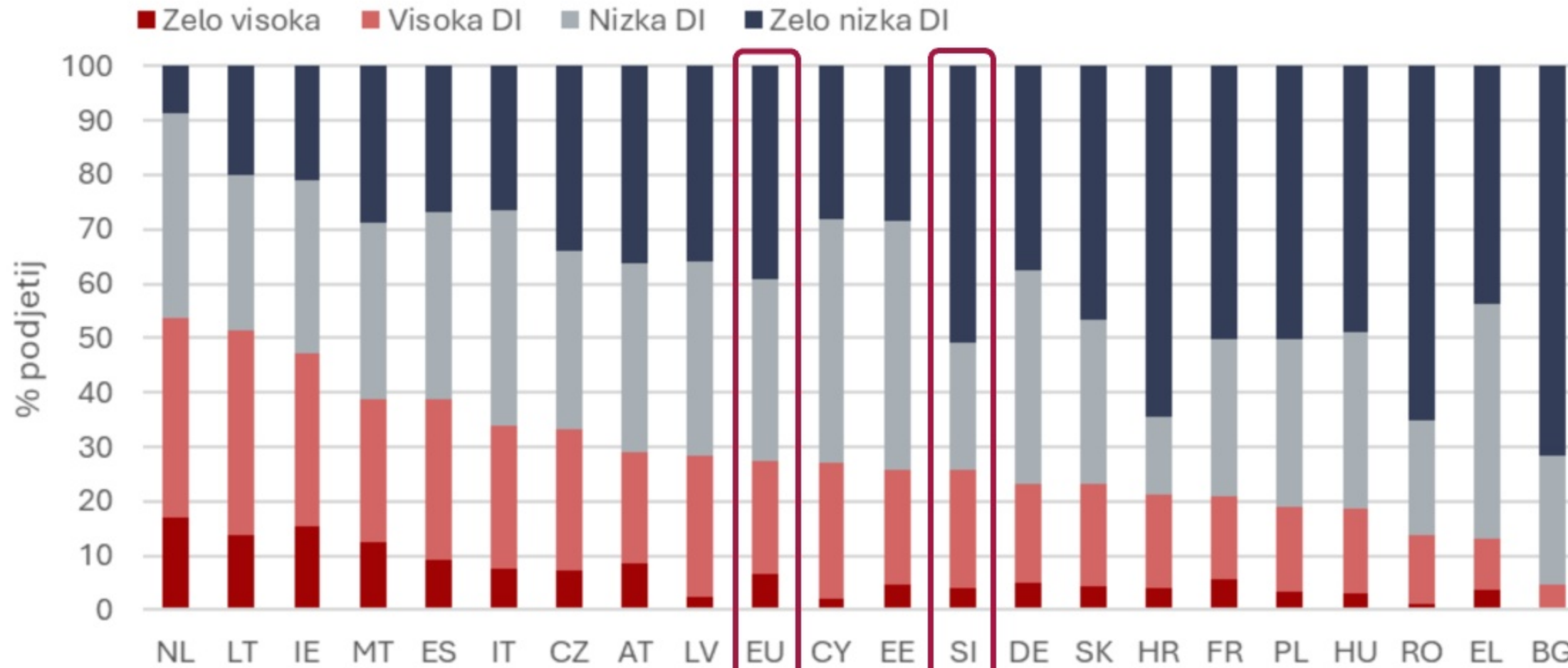
- 18. mesto po deležu podjetij z vsaj visoko digitalno intenzivnostjo.

Po napredku 2021–2025 Slovenija na 24. mestu v EU.

Sprememba deleža podjetij glede na njihovo digitalno intenzivnost 2021–2025



Digitalna intenzivnost podj. v živilskopredelovalni dejavnosti



Poslovna preobrazba

Roland Berger, 2026: "The AI value gap":

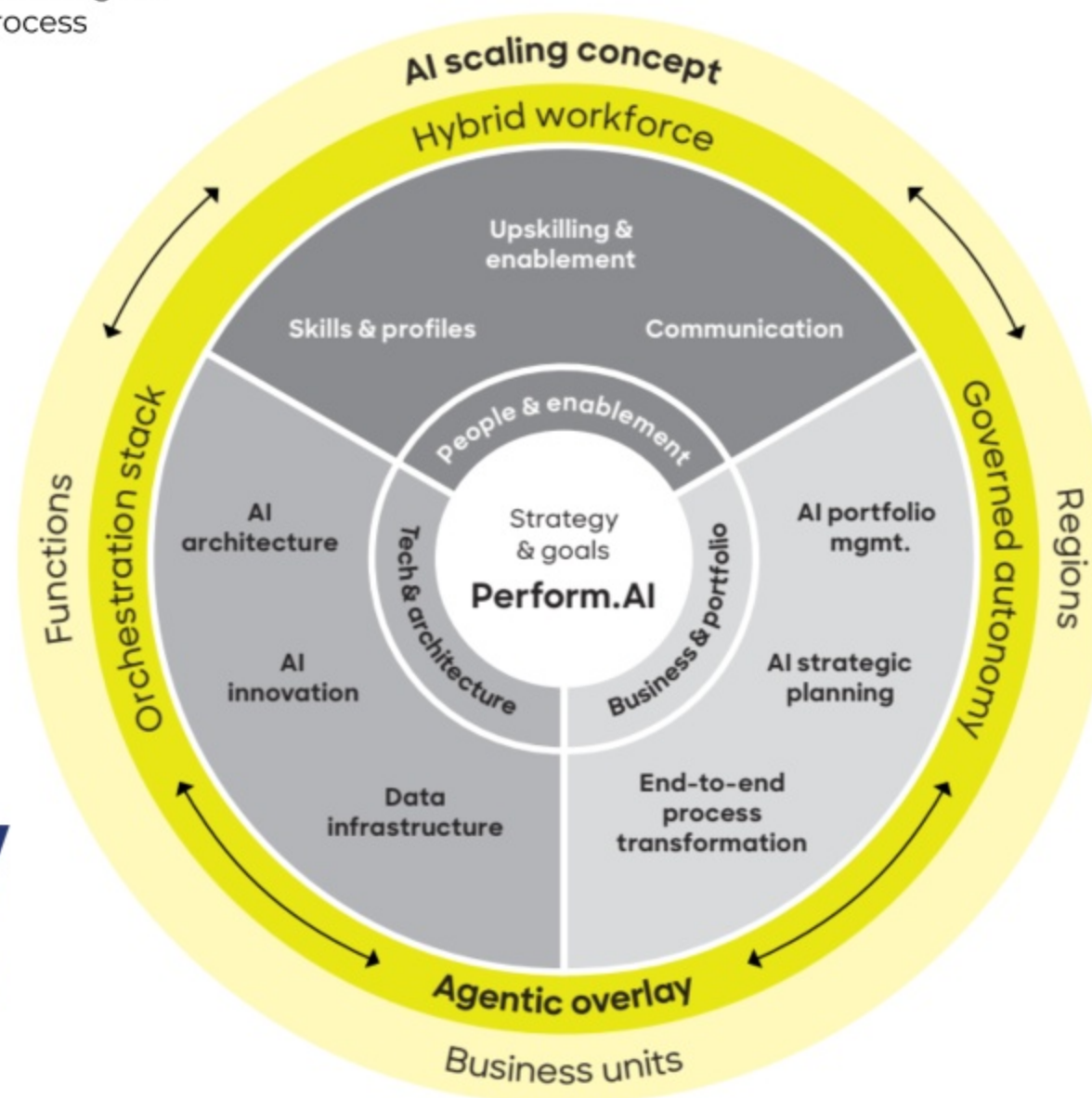
71% of Industrializers ... are... **transforming existing systems rather than building around them** ... which requires **end-to-end process transformation** across functions and business units. Stalled companies allow legacy complexity to stand in the way of deep integration.

Stanford Digital Economy Lab, april 2026: "The Enterprise AI Playbook Lessons from 51 Successful Deployments":

Technology is not the hardest part.

77% of the hardest challenges were invisible and intangible costs: change management, data quality, and process redesign.

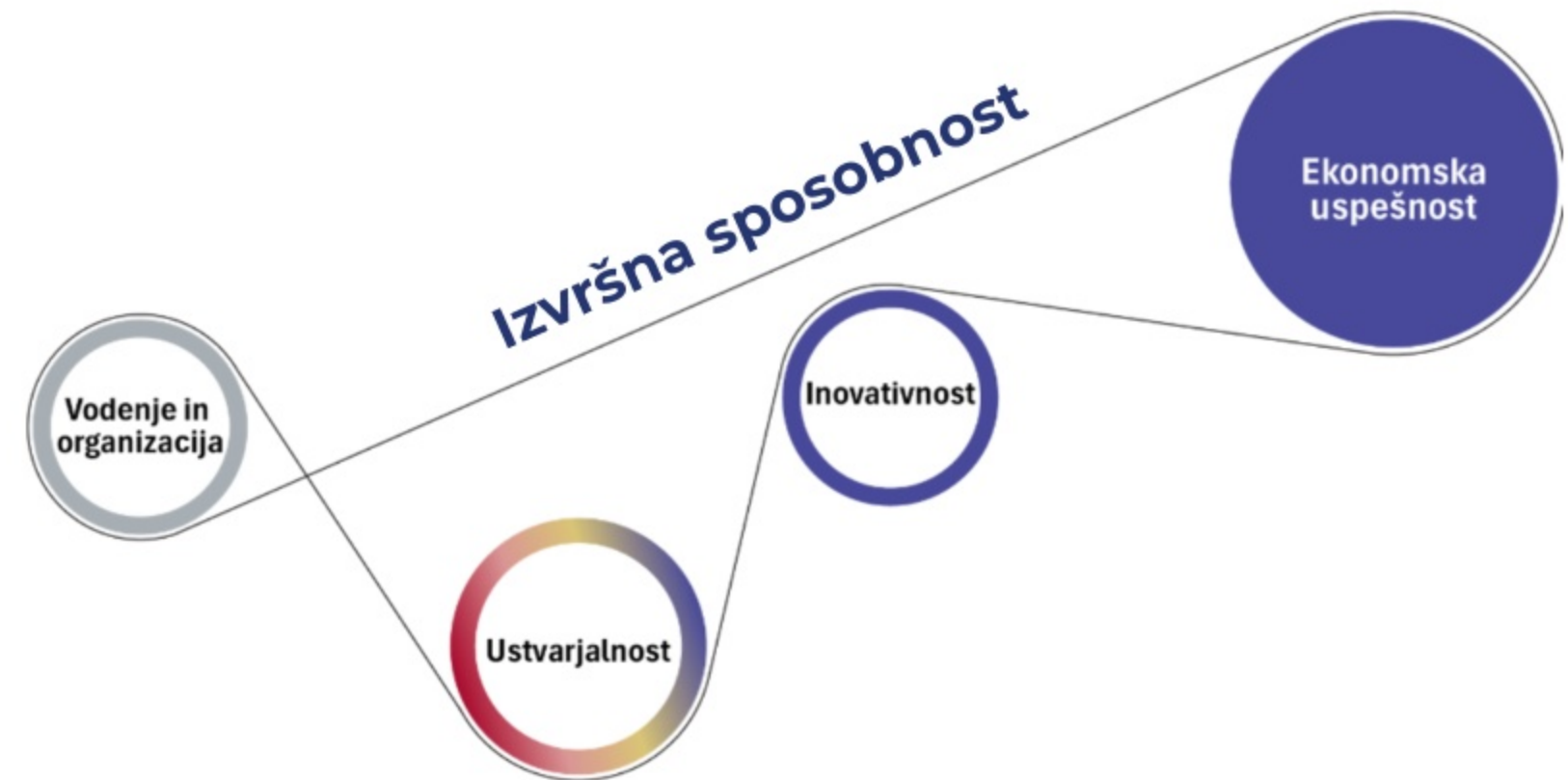
Ljudje



Tehnologija / digitalizacija

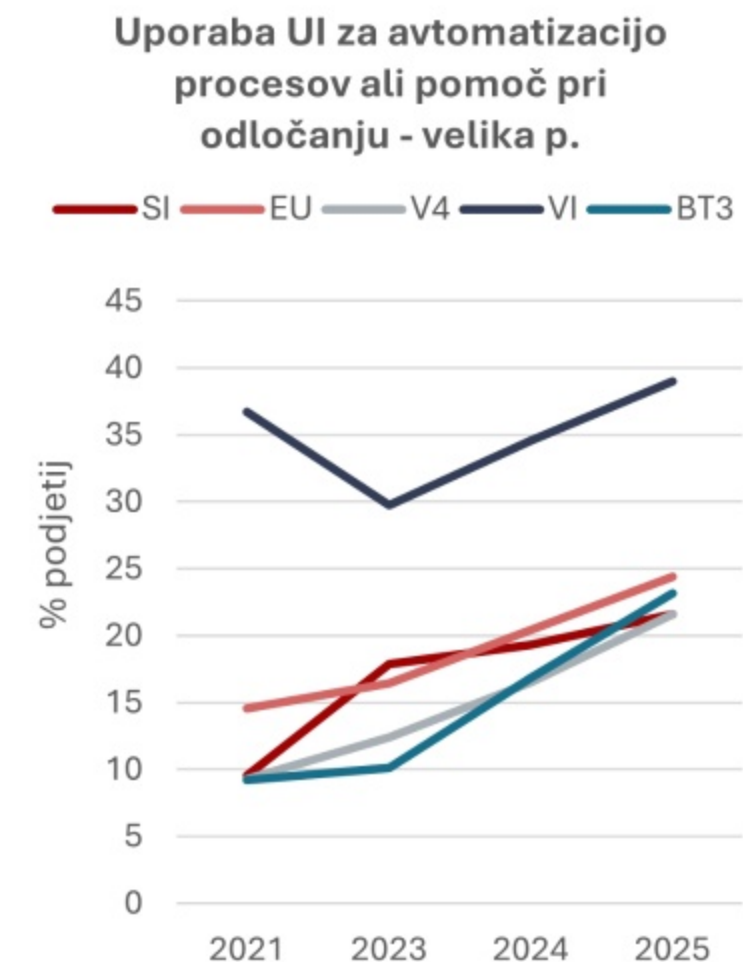
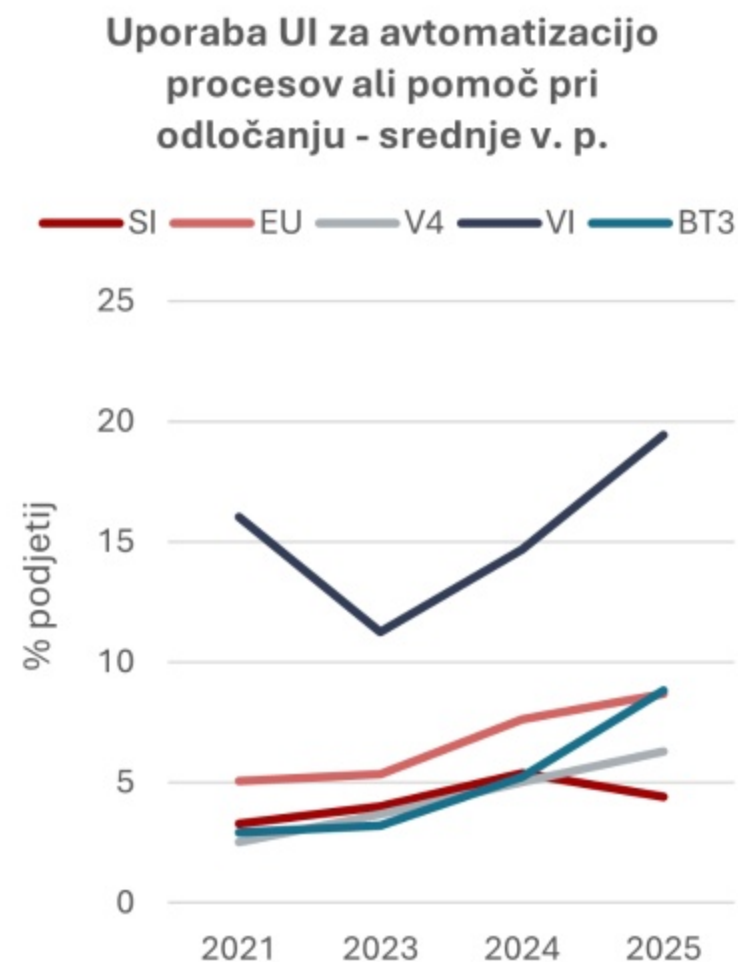
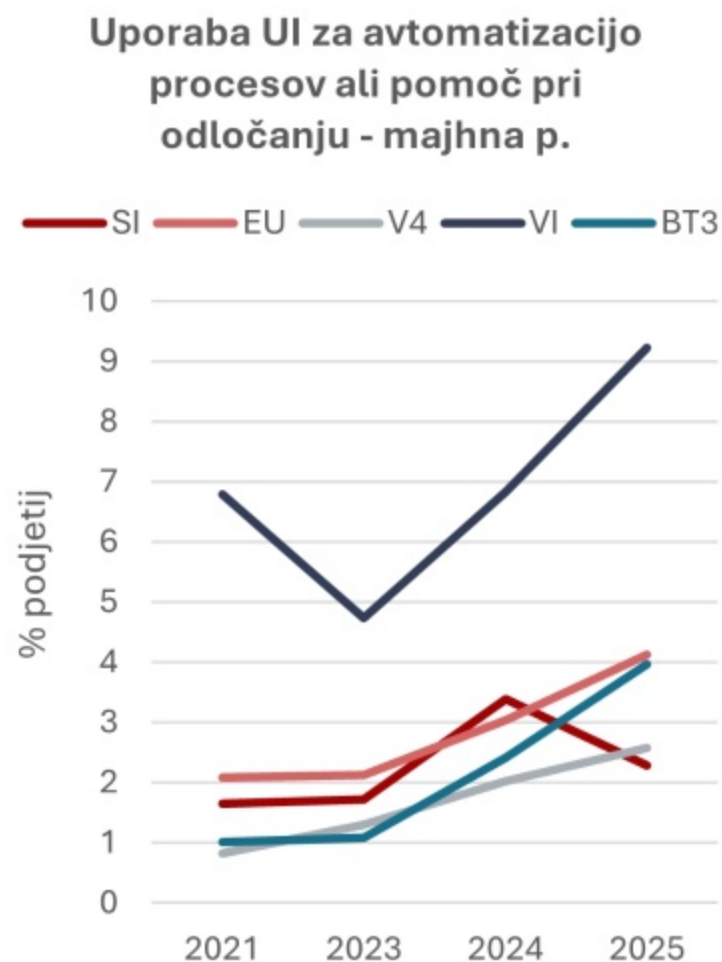


Strategija in procesi



Strategija in digitalizacija procesov

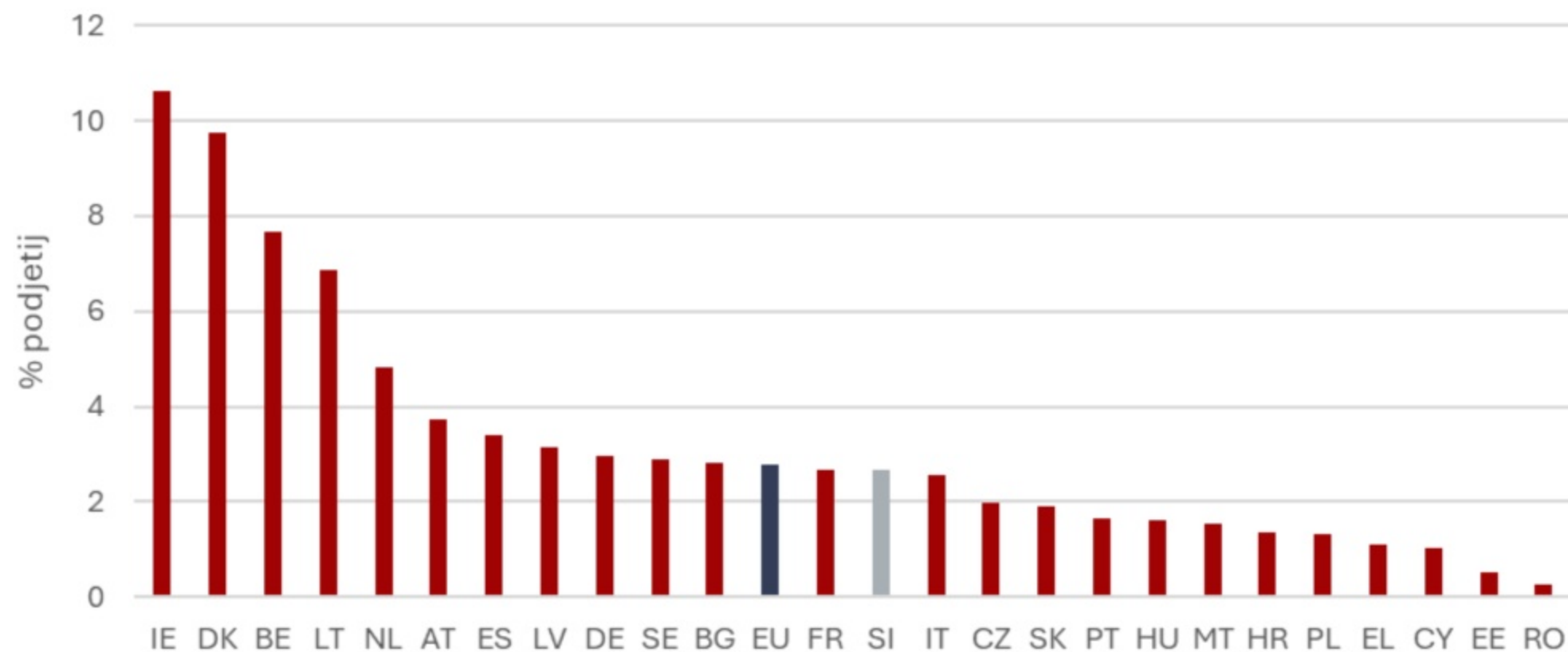
Ker produktne inovacije **brez podpore procesnih, organizacijskih in trženjskih inovacij prinašajo bistveno manjše učinke na poslovno uspešnost**, takšni trendi omejujejo potencial za izboljšanje ekonomske učinkovitosti podjetij.



Strategija in digitalizacija procesov

Ker produktne inovacije **brez podpore procesnih, organizacijskih in trženjskih inovacij prinašajo bistveno manjše učinke na poslovno uspešnost**, takšni trendi omejujejo potencial za izboljšanje ekonomske učinkovitosti podjetij.

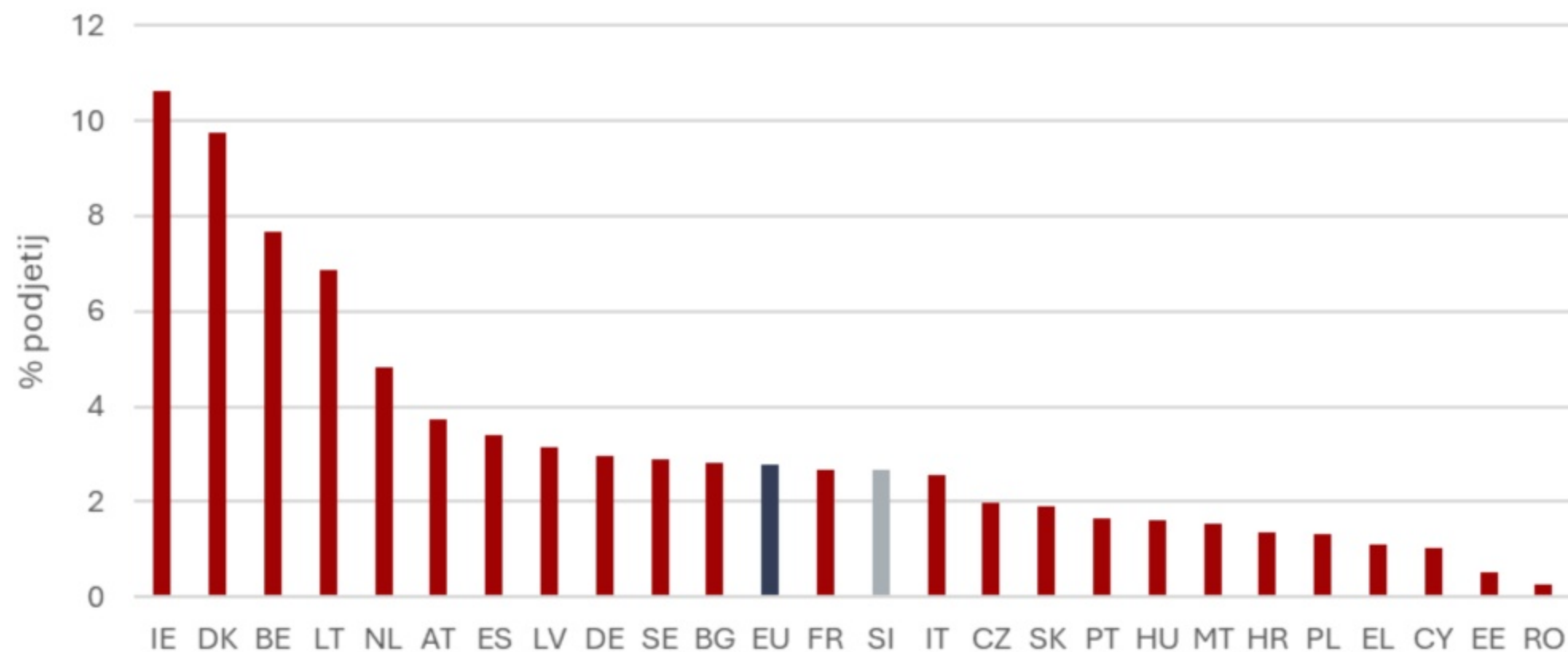
Uporaba UI za avtomatizacijo procesov ali pomoč pri odločanju v živilskopredelovalnih dejavnostih



Strategija in digitalizacija procesov

Ker produktne inovacije **brez podpore procesnih, organizacijskih in trženjskih inovacij prinašajo bistveno manjše učinke na poslovno uspešnost**, takšni trendi omejujejo potencial za izboljšanje ekonomske učinkovitosti podjetij.

Uporaba UI za avtomatizacijo procesov ali pomoč pri odločanju v živilskopredelovalnih dejavnostih



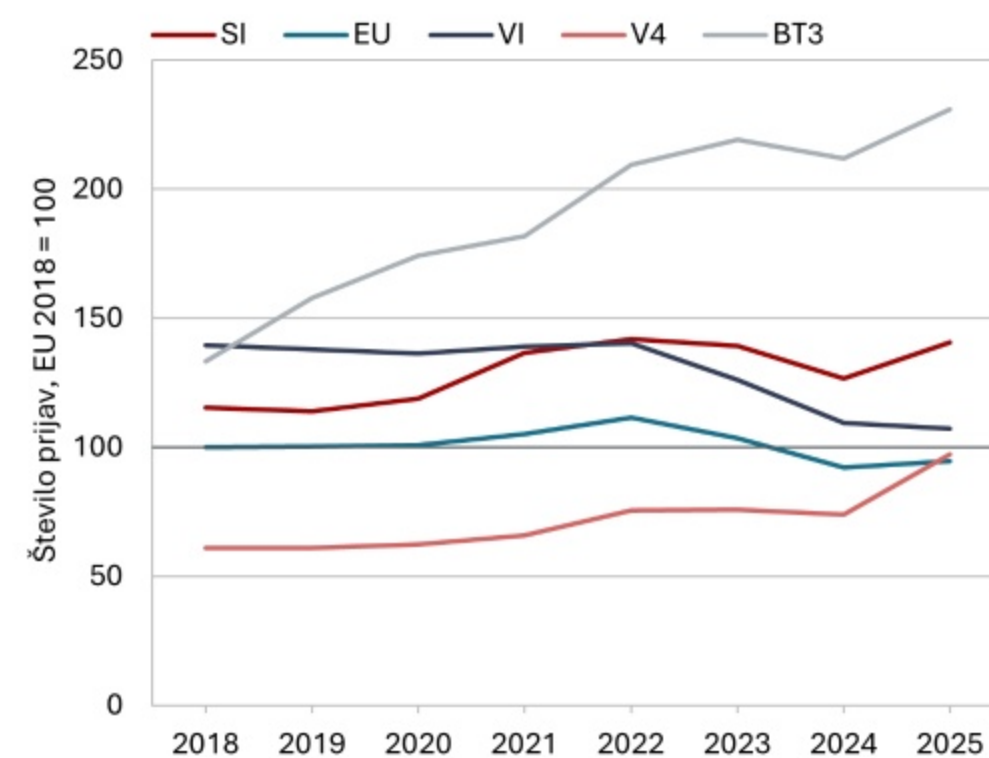
Strategija: "trženje proizvodov"

Slovenska podjetja so **nadpovprečno aktivna pri razvoju lastnih blagovnih znamk** (8. mesto v EU),

a te **niso dovolj podprte z diferenciacijo proizvodov**.

UMAR: po številu registriranih modelov EU pri EUIPO glede na BDP Slovenija stagnira (17. mesto).

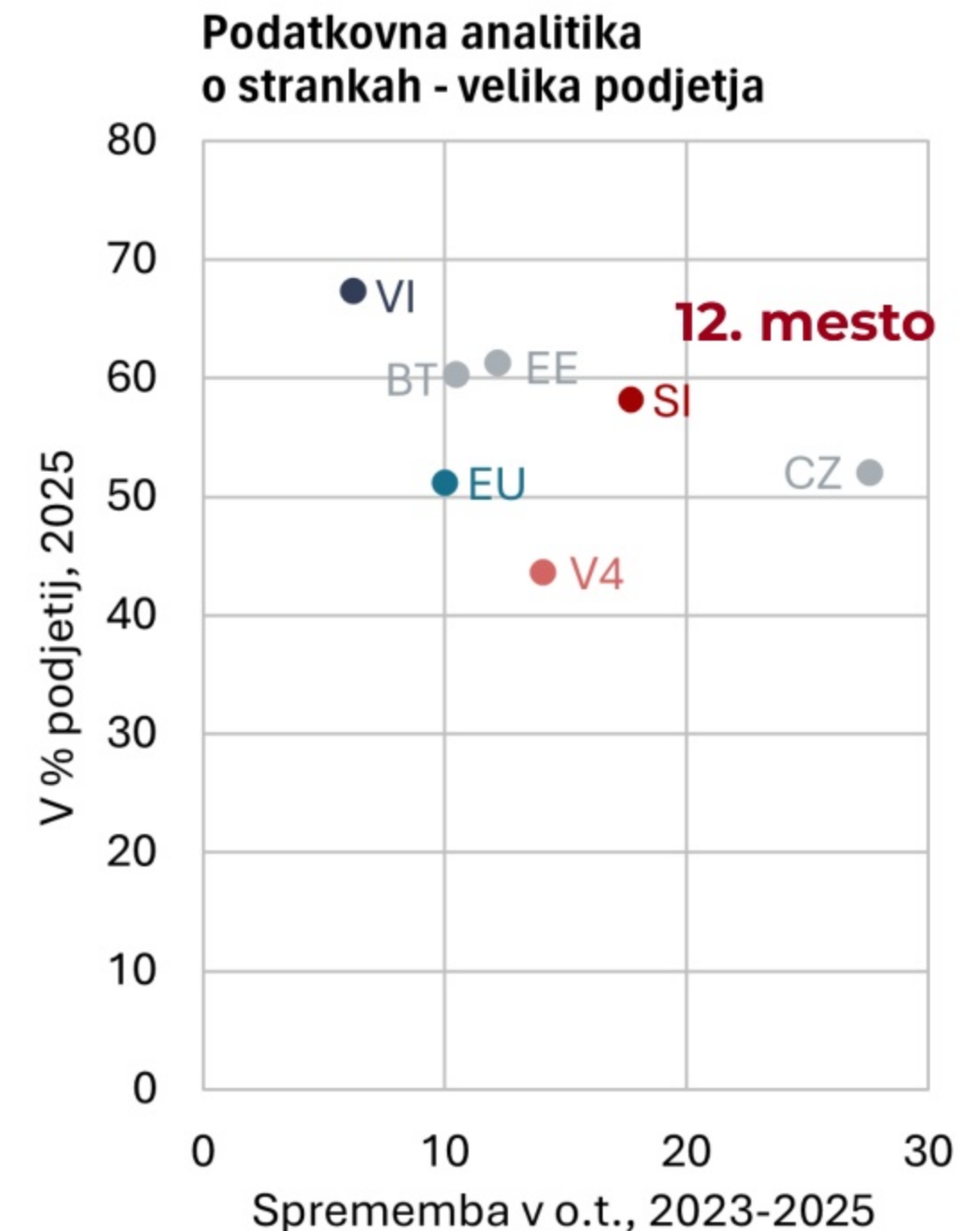
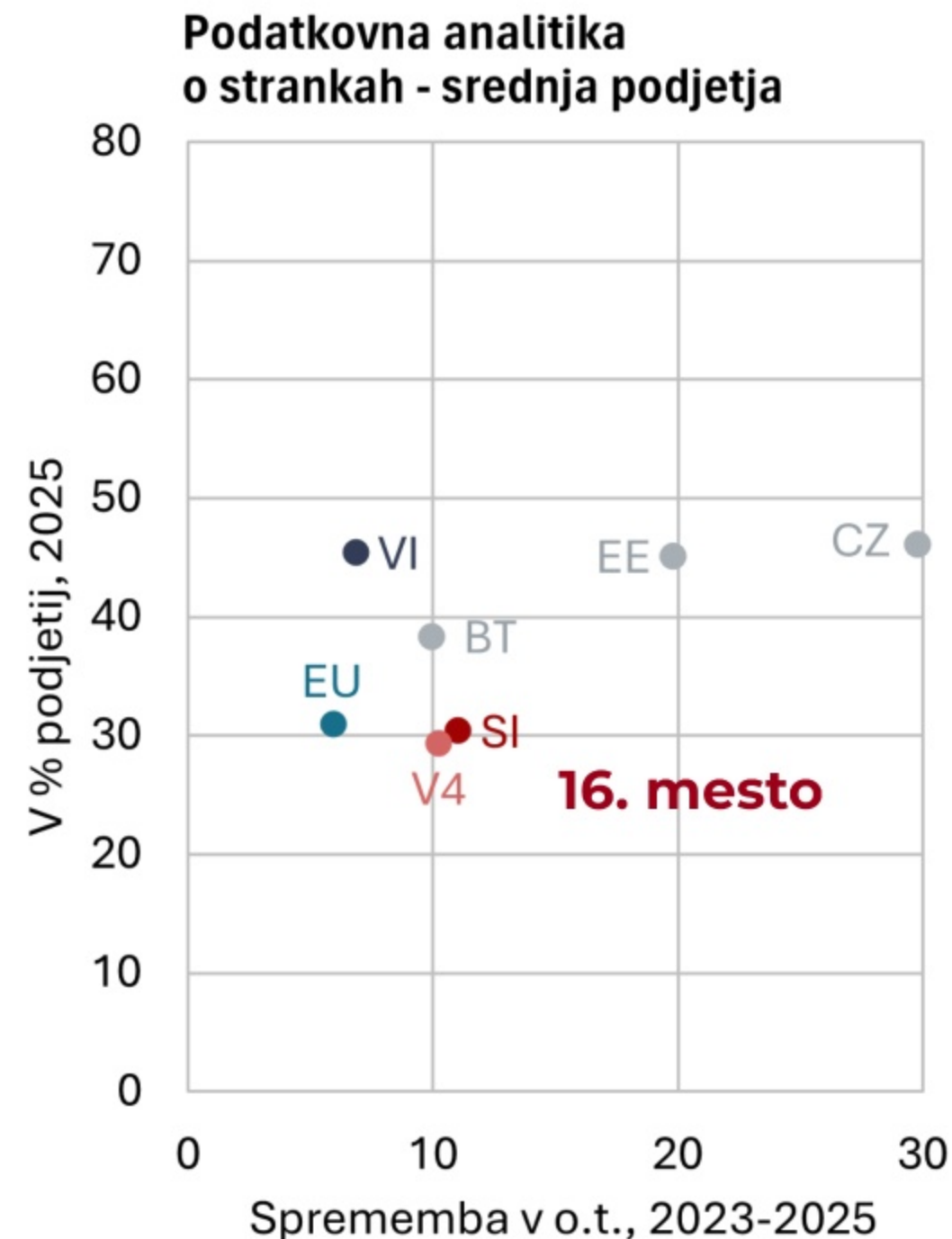
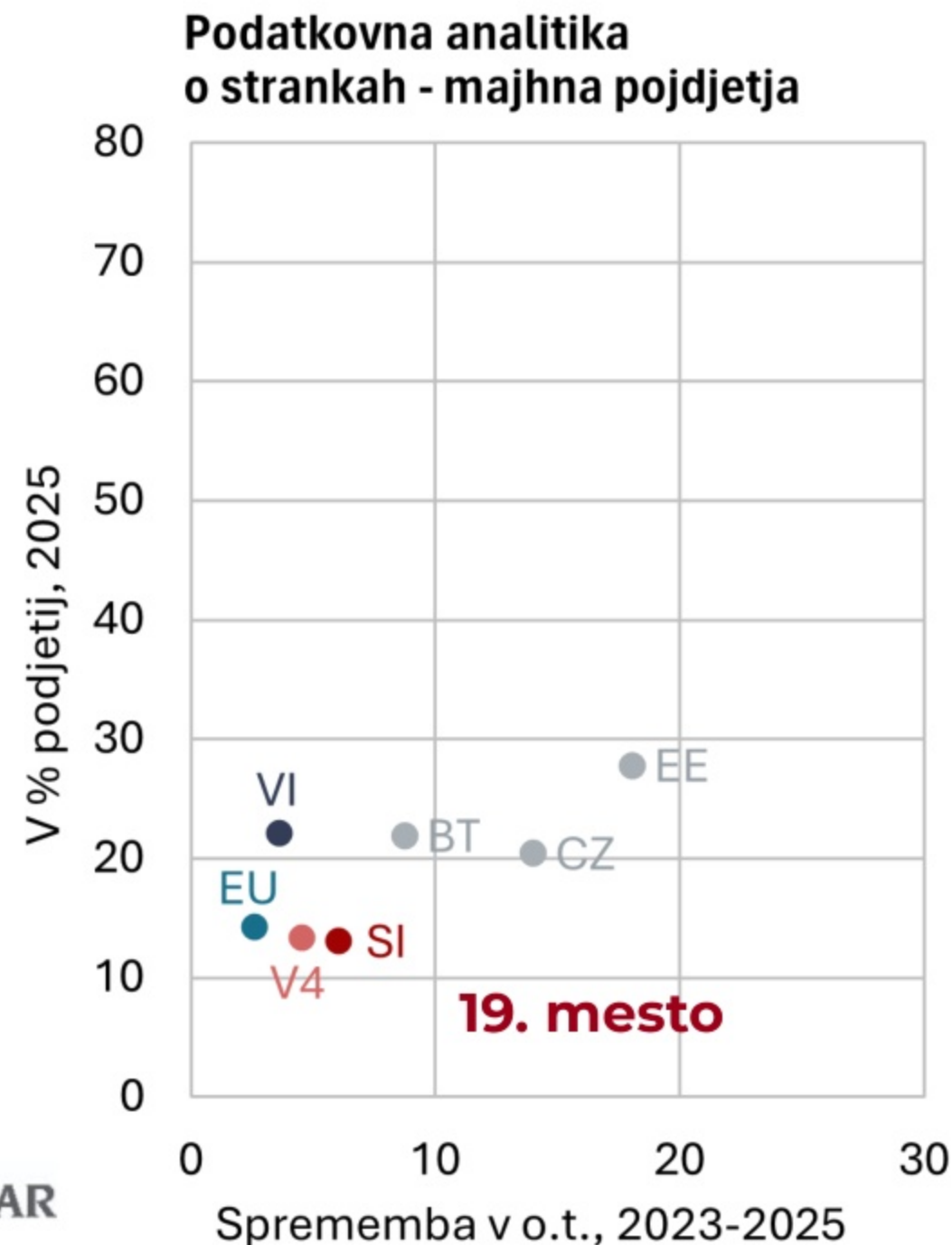
Znamke EU, na mrd BDP (v PPS)



Strategija: ustvarjanje vrednosti za stranko

... in predvsem ne usmerjene v **nadgradnjo poslovnih modelov, zlasti ne z uporabo digitalnih orodij:**

- **Digitalizacija kot vzvod**, ki na osnovi izvršne sposobnosti podjetja funkcijo trženja ciljno poveže in nadgradi s procesom diferenciacije (znamčenje – dizajn – poslovni model) in drugimi funkcijami v podjetju, skladno s potrebami strank.

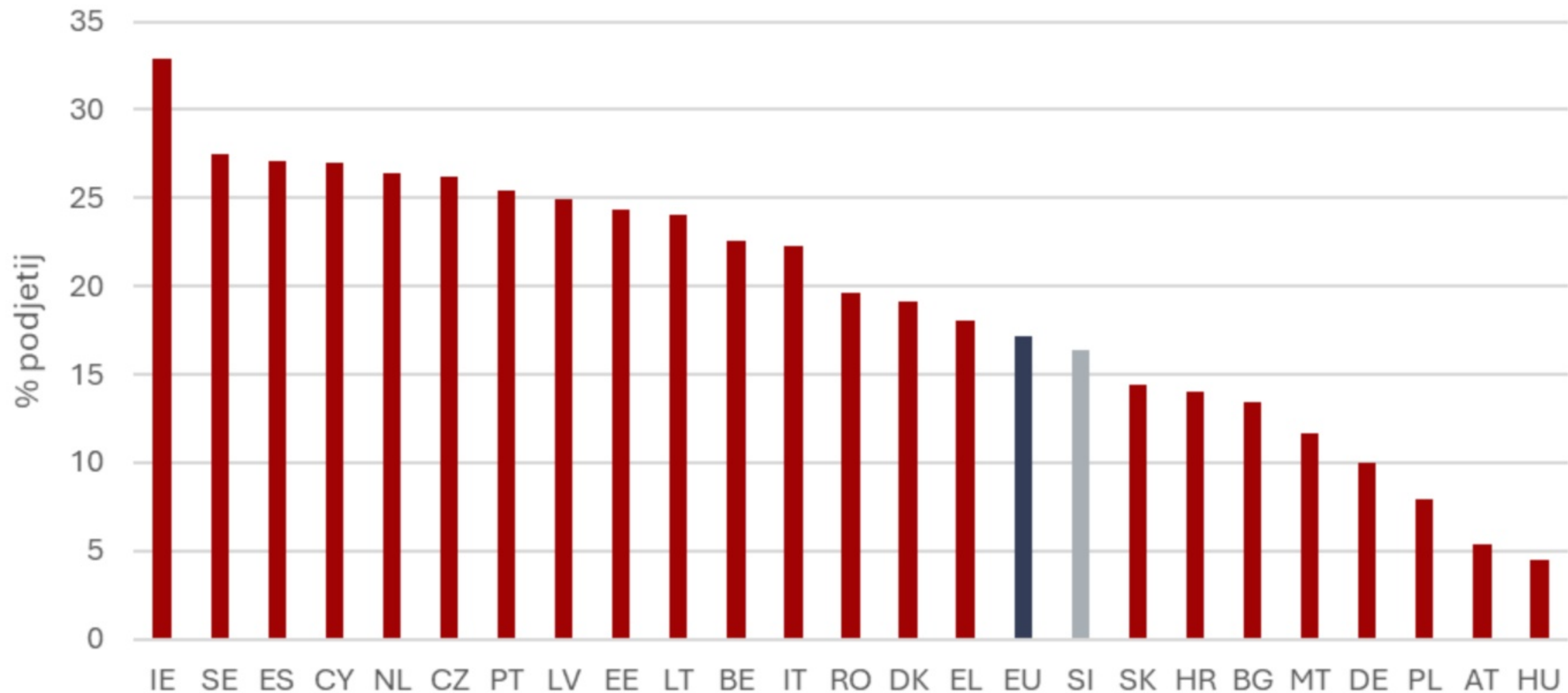


Strategija: ustvarjanje vrednosti za stranko

... in predvsem ne usmerjene v **nadgradnjo poslovnih modelov, zlasti ne z uporabo digitalnih orodij:**

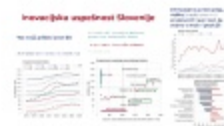
- **Digitalizacija kot vzvod**, ki na osnovi izvršne sposobnosti podjetja funkcijo trženja ciljno poveže in nadgradi s procesom diferenciacije (znamčenje – dizajn – poslovni model) in drugimi funkcijami v podjetju, skladno s potrebami strank.

Podatkovna analitika o strankah v živilskopredelovalnih dejavnostih

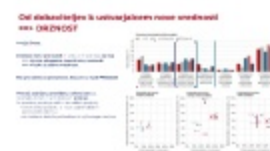


Gospodarstvo

Iz dobaviteljsko-izvajalske v
INOVACIJSKO-USTVARJALNO paradigmo



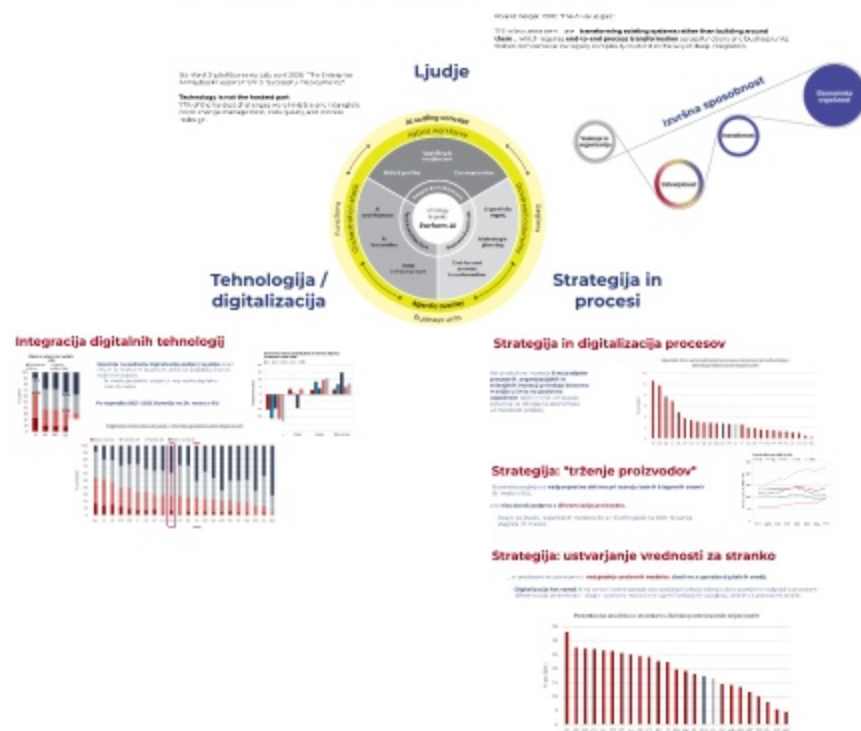
(Drznejši) POSLOVNI MODELI



Operativna odličnost



Poslovna preobrazba



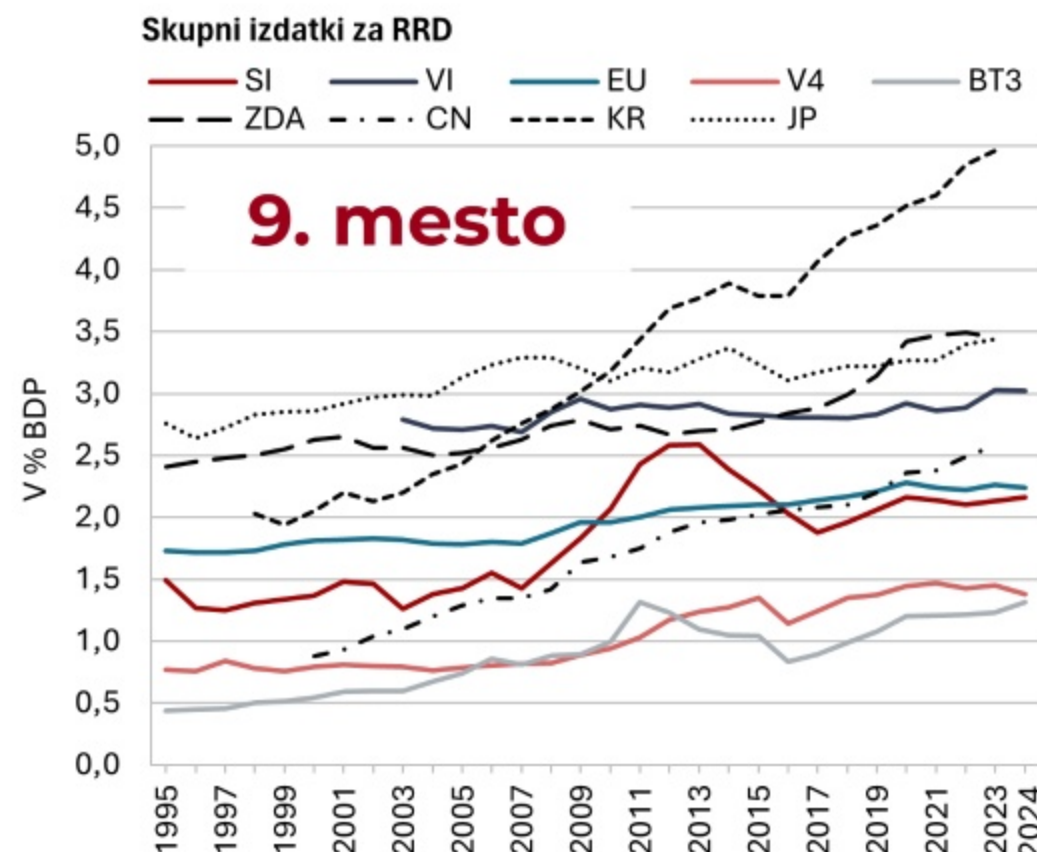
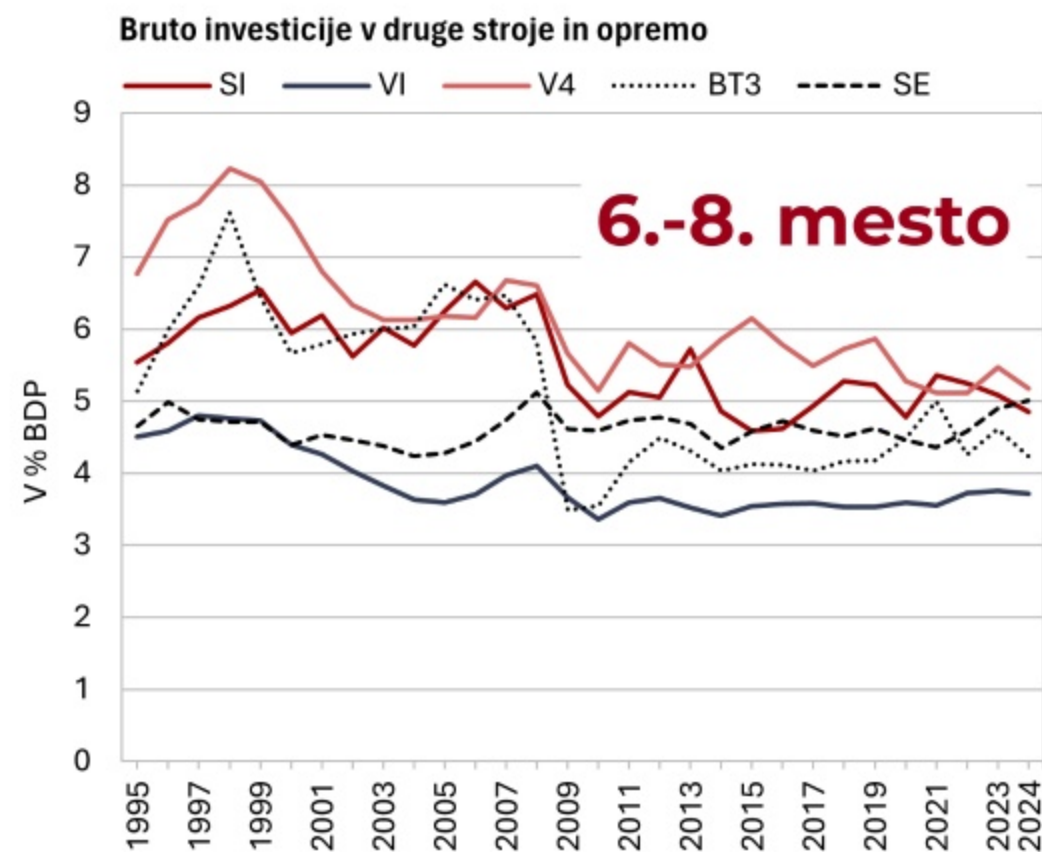
Kako ustvariti več?



INVESTICIJE

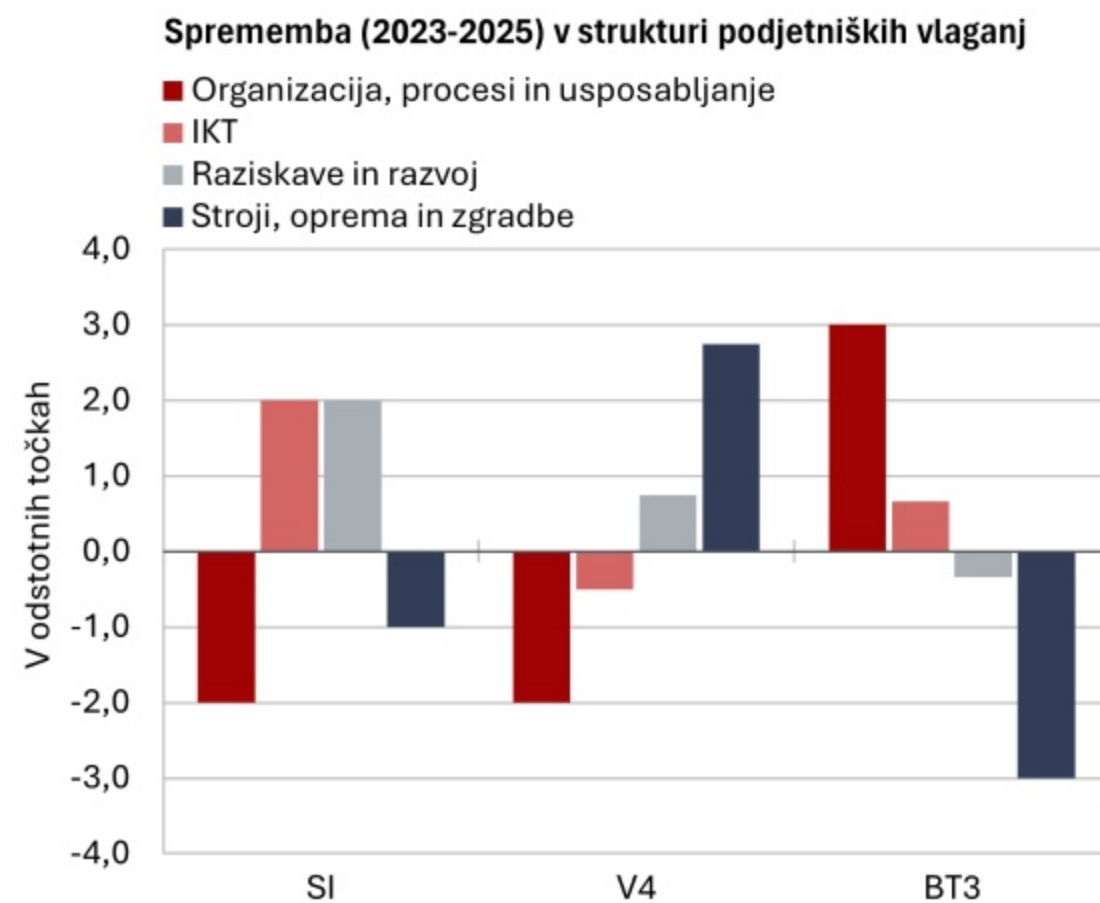
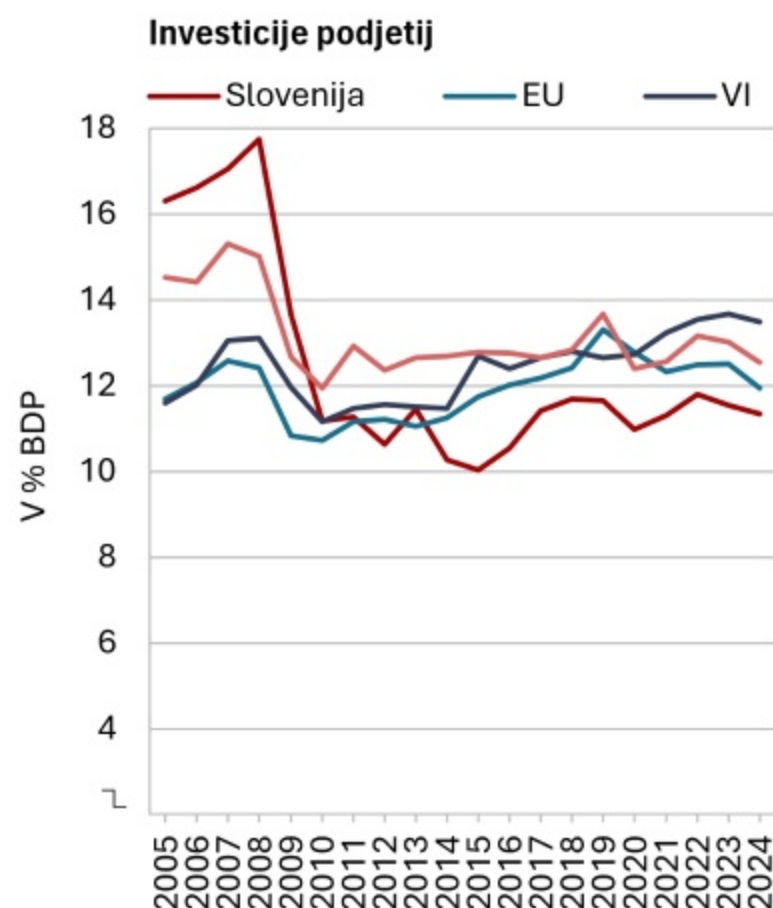


"Kateri" investicije: v inovacijsko podprto rast



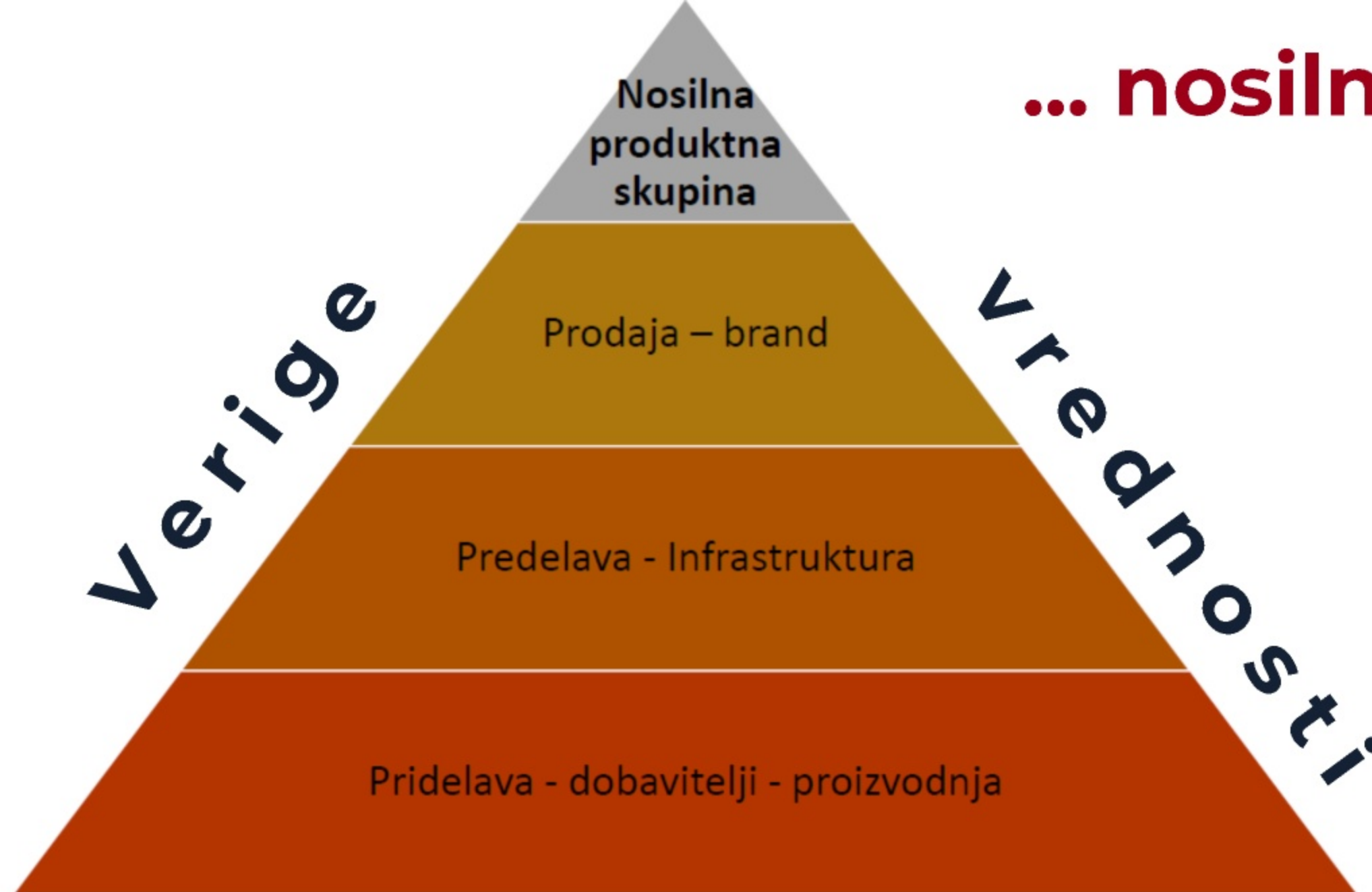
Podjetniškega sektorja

Po vlaganjih v IKT, organizacijski kapital in usposabljanje zaposlenih Slovenija z enim najnižjih deležev v EU zaostaja za vsemi, tudi konkurenčnimi, skupinami držav!!!



Ciljano na ...

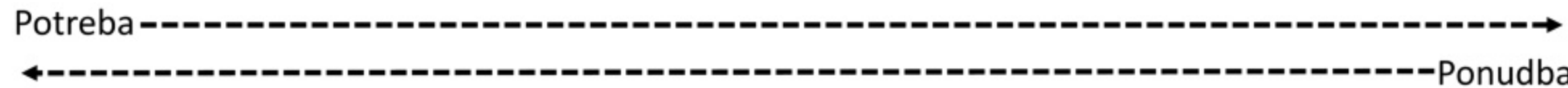
... nosilne produktne smeri!



2020 ==> Svet za razvoj kmetijstva:
Balažič, Ferenčak, Herga, Wostner

Trgovec

Manjši dobavitelji



- Artikuliran poslovni model
- Jasno opredeljen trg/potreba
- Relevanten obseg poslovanja
- Nadpovprečna rast
- Nadpovprečna dodana vrednost
- Jasna trženjska zgodba/strategija
- Kakovosten izdelek/storitev z jasnimi USP-ji
- Top relationship management
- Odpornost na krizo
- Znanje
- Tehnološka naprednost in sposobnost inoviranja
- Vpetost v (vsaj pretežno) domačo dobavno verigo z zagotovljeno sledljivostjo
- Kritična masa (minimalna velikost), vsaj v perspektivi

Asortiment

PNŠ sposoben zagotavljati/upravljati ves asortiment

Izdelek

PNŠ sposoben zagotavljati:

- 365 dni
- Ceno
- Maržo
- Kakovost
- Standarde
- Mednarodnost

Prodaja

PNŠ ima:

- Pogaj. moč
- Znamko
- Trženjsko znanje

Infrastruktura

PNŠ zagotavlja:

- Infrastrukturo (skladišča, pakirnice, hladilnice...)
- Skupno znamko
- Načrtovanje
- Financiranje

Proizvodnja

Potrebno:

- Minimalna ekonomika obsega
- Standardi kakovosti
- Tehnologija

Gospodarstvo

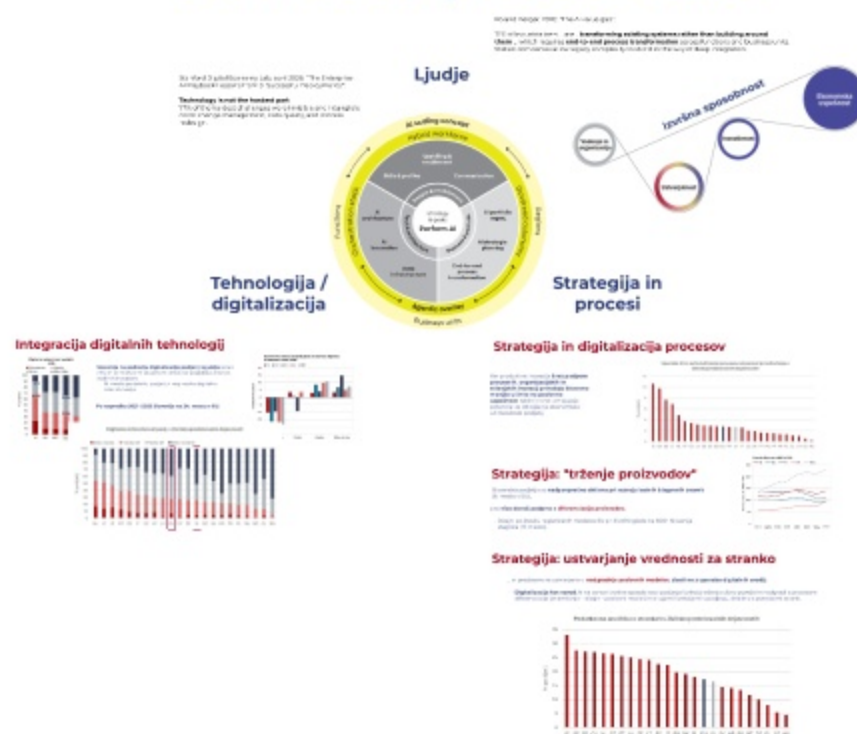
Iz dobaviteljsko-izvajalske v
INOVACIJSKO-USTVARJALNO paradigmo

(Drznejši)
POSLOVNI MODELI

Operativna odličnost



Poslovna preobrazba



Kako ustvariti več?



INVESTICIJE



Hvala!

