

**EKONOMIKA KMETIJSKEGA GOSPODARSTVA**

**in**

**ZAVAROVANJA, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI,  
PROMOCIJA KMETIJSKIH PRIDELKOV IN PROIZVODOV,  
PLASIRANJE NA TRG**

**Avtorji:**

**Miša Pušenjak**

**Mag. Zlatka Gutman Kobal**

**Tomaž Cör**

**Ana Demšar Benedičič**

**Mag. Danijela Kocuvan**

**Olga Voglauer**

**Mag. Jožica Vodopivec Rozman**

## Kazalo vsebine

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SKLOP 1:.....                                                                                                                                                      | 1  |
| EKONOMIKA KMETIJSKEGA GOSPODARSTVA .....                                                                                                                           | 1  |
| ZNAČILNOSTI KMETIJSKIH GOSPODARSTEV .....                                                                                                                          | 1  |
| OSNOVE UPRAVLJANJA KMETIJSKIH GOSPODARSTEV .....                                                                                                                   | 2  |
| STROŠKI IN KALKULACIJE, KATALOG KALKULACIJ.....                                                                                                                    | 3  |
| 1. Pomen prihodkov in stroškov na kmetiji.....                                                                                                                     | 3  |
| 2. Kalkulacije.....                                                                                                                                                | 4  |
| 3. Predstavitev in uporaba Kataloga kalkulacij.....                                                                                                                | 6  |
| ANALIZA POSLOVANJA KMETIJSKEGA GOSPODARSTVANA PRIMERU FIKTIVNE KMETIJE .....                                                                                       | 7  |
| 1. Obdavčitev na kmetiji.....                                                                                                                                      | 7  |
| INVESTICIJE IN POSLOVNO NAČRTOVANJE NA KMETIJSKEM GOSPODARSTVU (PROCESI IN ODLOČITVE, OCENA TRGA, NETO SEDANJA VREDNOST NALOŽBE, STOPNJA DONOSNOSTI NALOŽBE) ..... | 16 |
| 1. Od ideje, preko odločitve, do projekta.....                                                                                                                     | 16 |
| 2. Sprejemanje odločitev .....                                                                                                                                     | 22 |
| 3. Izdelava poslovnega načrta in ekonomski kazalniki .....                                                                                                         | 23 |
| 4. Poslovni načrt za mlade prevzemnike .....                                                                                                                       | 25 |
| OBLIKOVANJE CENE ZA TRG (lastna cena, pogajanje).....                                                                                                              | 26 |
| Sklop 2: .....                                                                                                                                                     | 28 |
| ZAVAROVANJE, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI, PROMOCIJA KMETIJSKIH PRIDELKOV IN PROIZVODOV, PLASIRANJE PROIZVODOV NA TRG.....                                              | 28 |
| PREPREČEVANJE IZGUBE PRIDELKA, PREPREČEVANJE NASTANKA ŠKODE, ZAŠČITA PRED ŠKODO .....                                                                              | 28 |
| ZAVAROVANJE V KMETIJSTVU, PRIJAVA ŠKODE OB RAZNIH ŠKODNIH DOGODKIH .....                                                                                           | 28 |
| DODAJANJE VREDNOSTI KMETIJSKIM PROIZVODOM S Poudarkom NA DOPOLNILNIH DEJAVNOSTIH .....                                                                             | 31 |
| SKUPINA A) .....                                                                                                                                                   | 32 |
| POVEZOVANJE IN SKUPEN NASTOP NA TRGU (POVEZOVANJE PRIMARNIH PROIZVAJALCEV).....                                                                                    | 32 |
| 1. Zadruga.....                                                                                                                                                    | 32 |
| 2. Organizacije pridelovalcev.....                                                                                                                                 | 33 |
| 3. Društva .....                                                                                                                                                   | 34 |
| 4. Socialna podjetja, Socialne storitve.....                                                                                                                       | 34 |
| 5. Združenje za ekološko kmetovanje SV Slovenije.....                                                                                                              | 35 |
| 8. Neformalno povezovanje .....                                                                                                                                    | 36 |
| 9. Investicijsko povezovanje (preko kolektivnih naložb) .....                                                                                                      | 37 |
| 10. Storitveno povezovanja .....                                                                                                                                   | 38 |

|                                                                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 11. Oblike zaposlitve oz. dela na kmetiji .....                                                                                                                                    | 38 |
| 12. Osebno dopolnilno delo .....                                                                                                                                                   | 39 |
| 13. Delo dijakov in študentov .....                                                                                                                                                | 39 |
| 14. Neodplačna dela:.....                                                                                                                                                          | 39 |
| SKUPINA B) .....                                                                                                                                                                   | 40 |
| PROMOCIJA, NAČINI DISTRIBUCIJE IN PRODAJA PROIZVODOV (RETORIKA, NASTOPANJE, ANALIZA TRGA, ANALIZA KUPCEV, CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA, TRŽNE NIŠE, NEPOSREDNA PRODAJA) (3 URE). ..... | 40 |
| 1. Retorika .....                                                                                                                                                                  | 40 |
| 2. Nastopanje in promocija .....                                                                                                                                                   | 41 |
| 3. Analiza trga in analiza kupcev .....                                                                                                                                            | 41 |
| 4. Grafična podoba in novosti v ponudbi .....                                                                                                                                      | 42 |
| 5. Tržne niše .....                                                                                                                                                                | 42 |
| 6. Neposredna prodaja.....                                                                                                                                                         | 42 |
| PREDSTAVITEV IZ TUJINE: ZAVAROVANJA, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI, PROMOCIJA KMETIJSKIH PRIDELKOV IN PROIZVODOV, PLASIRANJE PROIZVODOV NA TRG (dipl. ing. agr. OLGA VOGLAUER)...        | 43 |
| 9. Storitveno povezovanje na kmetijskem področju – primeri iz Avstrije.....                                                                                                        | 43 |
| 10. Sheme kakovosti v Avstriji in njihov potencial .....                                                                                                                           | 43 |
| 11. Kako se primerno zavarovati na kmetijah? .....                                                                                                                                 | 43 |
| 12. Strojni krožki – pionirji za storitveno povezovanje kmetij v Avstriji.....                                                                                                     | 43 |
| 13. Skupno organizirano gospodarjenje v gozdu .....                                                                                                                                | 44 |
| 14. Zadruga in interesne skupnosti – uspešen model za niše .....                                                                                                                   | 44 |
| 15. Socialne in oskrbovalne storitve na kmetijah – Green Care.....                                                                                                                 | 44 |

## SKLOP 1:

# EKONOMIKA KMETIJSKEGA GOSPODARSTVA

## ZNAČILNOSTI KMETIJSKIH GOSPODARSTEV

Kmetija je ena od oblik gospodarskih enot v kmetijstvu, ki pa deluje po drugačnih pravilih kot druge gospodarske oblike. Vsa kmetijska gospodarstva (KG) so vpisana v register kmetijskih gospodarstev (RKG) in imajo svoj KMG MID – identifikacijsko številko kmetijskega gospodarstva. Kmetijo vodi nosilec, obvezno mora biti določen tudi namestnik nosilca, ki prevzame funkcijo nosilca, če nosilec iz kakršnihkoli razlogov tega ne zmore več. Člani, ki so vpisani v RKG pod določen KMG MID, lahko na tem kmetijskem gospodarstvu tudi delajo brez kakršnihkoli pogodb o delovnem razmerju. Tudi iz davčnega stališča je KG obravnavano specifično – večina je namreč obdavčena pavšalno po katastrskem dohodku, ki ga druge gospodarske panoge ne poznajo. Določena je izjema pri izdaji računov, pri obveznem vstopu v sistem DDV,....

Kmetijstvo je gospodarska panoga, vendar ima v primerjavi z ostalimi gospodarskimi panogami vrsto posebnosti. Prva posebnost je, da kmetije zelo redko ustvarjajo visoko dodano vrednost, kar ne omogoča velikih zaslužkov v kratkem času. Navadno je tako, da imajo določeni proizvodi lahko visoko dodano vrednost, vendar je količina takih izdelkov majhna, oziroma je tudi povpraševanje po takih izdelkih omejeno. Kmetije tako v večini primerov prodajajo pridelke kot surovine, kar ima svoje prednosti pa tudi slabosti. Zaradi omejenega roka trajanja pridelkov in izdelkov so kmetije svoje pridelke in izdelke prisiljene prodajati hitro, saj možnosti kvalitetnega skladiščenja na dolgi rok nimajo. Zato tudi ne morejo čakati na obdobje, ko bi za svoje pridelke lahko dosegali višje cene.

Kmetijstvo je gospodarska panoga na prostem, zato je odvisno od vplivov narave oziroma podnebja, še zlasti v zadnjem času, ko se podnebne spremembe in z njimi povezani ekstremni vremenski pojavi kažejo v vseh svojih razsežnostih. Tveganja oziroma izpostavljenost zaradi njih je na kmetijah vse večja, večina kmetij pa ni zavarovana proti tem tveganjem. Mreže proti toči, rastlinjaki in namakanje so ukrepi za blažitev posledic podnebnih sprememb vendar so stroškovno zahtevni. Slovenske klimatske razmere tudi ne omogočajo kontinuirane ponudbe skozi vse leto, zato kmetije v glavnem tržijo le sezonske pridelke, razen če imajo možnost kmetovanja v zaprtih prostorih. Kmetija tudi ne more čez noč spremeniti svoje proizvodnje, vedno je potrebno dokončati nek cikel. Krojač lahko danes šiva srajce, že jutri pa, ker se razmere na trgu spremenijo, se lahko odloči in šiva hlače. Kmet pa, če ima posejano pšenico, ne bo jutri začel s pridelavo vrtnin, pač pa bo moral počakati, da pospravi pridelek. Takrat pa so možnosti za večji zaslužek navadno že zamujene. Določene preusmeritve so sicer mogoče, vendar terjajo svoj čas.

Kmetije istočasno ohranjajo oziroma izboljšujejo dohodkovni položaj, obenem pa morajo skrbeti za trajnostno rabo naravnih virov. V rudarstvu lahko nek rudnik odpremo, ga izrabljamo, dokler je donosen, potem pa, ko izčrpamo vse zaloge, ga zapremo. Kmetija mora skrbno ravnati s svojimi površinami, saj bodo le te njihovo osnovno sredstvo za pridelavo še vrsto let. Zato mora upoštevati

dobro kmetijsko prakso in ustrezne okoljske zahteve za področje, na katerih kmetuje. Tako bo zemlja, ki jo obdeluje, ostala rodovitna še za naslednje generacije. Poleg tega se mora kmetija obnašati odgovorno tudi do okolice in mora v največji možni meri omejiti vplive nanjo. Pri tem ne gre zgolj za omejitve, ampak tudi za priložnosti.

Tu še zlasti pride do izraza tako imenovana večnamenskost kmetij, ki ne delujejo samo v kmetijstvu, ampak tudi pri urejanju okolja, kar vzpodbuja turizem, pri komunalnih storitvah, ... Na podlagi teh aktivnosti se je razvila vrsta dopolnilnih dejavnosti, ki pomagajo vzdrževati dohodkovni položaj kmetij.

V kmetijstvu tudi ne moremo prodajati svojih izdelkov po sistemu, da bi danes opetnajstili kupce in nam ne bi bilo važno, kaj bo z njimi jutri. Kmetije so namreč močno navezane na kupce, ki se vračajo. Morajo se truditi, da bodo njihovi kupci zadovoljni, paziti morajo na kakovost svojih izdelkov in na cene, držati se morajo svoje »zgodbe«, obenem pa morajo poskušati zadovoljevati morebitne dodatne potrebe kupcev.

Za Slovenijo je značilna tudi velika raznolikost kmetij. Kmetije so večje in manjše, dobro in slabše opremljene, tržne in samooskrbne, profesionalne in »dopolnilne«, mlade in ostarele. Razlikujejo se po lastnostih kmetijskih površin, po sektorju pridelave, po usmerjenosti. Ta raznolikost po svoje pomaga, da lahko prav vsak najde svoj prostor v družbi. Žal v zadnjem času opažamo premajhno povezanost kmetij, zaradi katere se ta raznolikost ne more razviti v konkurenčno prednost.

## OSNOVE UPRAVLJANJA KMETIJSKIH GOSPODARSTEV

Strokovnjaki že vrsto let opozarjajo, da se morajo gospodarji slovenskih kmetij pri njihovem upravljanju obnašati kot podjetniki, vendar lahko opažamo, da gre podjetniško obnašanje kmetov navadno v dve skrajnosti: bodisi delujejo kot najtrši menedžerji, ki bi radi svojo dejavnost, kmetijo in zaslužke povečali v najkrajšem možnem času, ali pa so povsem pasivni in se zgolj prepuščajo valovom, ki jih prinaša poslovno okolje, v katerem delujejo.

Kakšne so lastnosti dobrega kmete – podjetnika? Dober kmet – podjetnik mora dobro poznati kmetijo, njene prednosti in slabosti, načrtane mora imeti jasne cilje, če se ciljem ne približuje, mora to pravočasno zaznati in odreagirati. Znati mora motivirati družino in zaposlene, obenem pa mora razmišljati tudi o izboljšavah na svoji kmetiji ter o trženju svojih pridelkov in izdelkov.

V zadnjem času pogosto slišimo pritoževanje kmetov, da se v kmetijstvu nič več ne splača. Verjetno je to posledica splošnega malodušja v državi ali pa imajo ljudje občutek, da, vlagajo obilo truda, ki se ne odraža tudi v materialnih učinkih in si zaradi tega ne morejo privoščiti zadovoljivega načina življenja. Zavedamo se, da se cene kmetijskih pridelkov in izdelkov znižujejo ter da so se stroški goriva in repromaterialov močno povečali, ampak težko sprejememo tezo, da se tako hitro nič več ne splača. Težava je verjetno tudi v tem, da se denar na kmetiji preliva med kmetijsko proizvodnjo in gospodinjstvom, zato včasih sredstva, pridobljena na kmetiji, ne zadoščajo za ohranitev določenega življenjskega standarda. To pa ne pomeni, da je s kmetijstvom kaj narobe, bolj verjetna je razlaga, da stil življenja ni prilagojen prihodkom iz kmetijstva. Zanimivo je, da nekateri trditev, da se nič ne splača, ponavljajo že več let, obenem pa niso storili nič, da bi tako stanje spremenili. Zagotovo je

najslabše, če kmet čuti, da nekaj ni v redu, nima pa idej, kako bi si lahko pomagal, ampak zgolj kliče na pomoč državne institucije.

Vsi gospodarji tržno usmerjenih kmetij bi upravljanje kmetij morali voditi skozi cikel, ki bi se moral odvijati neprestano.

Najprej bi morali beležiti poslovne dogodke, sledi analiza poslovanja, kjer se pogledajo doseženi rezultati, nato je na vrsti vrednotenje rezultatov, kjer se primerjajo rezultati s prejšnjimi leti, z drugimi kmetijami, s pričakovanji... Zadnji korak v tem ciklusu je planiranje, kjer je potrebno narediti načrte za prihodnje leto glede proizvodnje, tehnologije, trženja, investicij ...

Navadno je na slovenskih kmetijah težava že z ugotavljanjem trenutnega stanja in z ugotavljanjem, ali so ukrepi, ki so jih na kmetiji sprejeli, dosegli svoj učinek. Razlog je preprost – večini kmetij ni potrebno voditi nikakršnih evidenc, zato pravega stanja ni mogoče izluščiti. Če ne spoznamo sovražnika, se z njim ne moremo boriti, enako pa je tudi pri upravljanju kmetij. Vedeti je potrebno, kje so te najšibkejške, oziroma kaj jih najbolj omejuje in potem morajo vse sile usmeriti v aktivnosti, da se na teh področjih popravijo. Nič denimo ne pomaga, če na kmetiji pridobijo dodatnega kupca, če pa s količinami ne moremo zadovoljiti niti starih kupcev. Ne pomaga jim, da pridelajo dodatne količine, če pa nimajo kupca, ki bi jim te količine kupil po spodobni ceni. S tem, ko na kmetijah ugotovijo, kje so, lažje definirajo kaj bi želeli in kaj jim pri tem manjka. Pomembno je, da postavijo ustrezen vrstni red potreb po njihovi pomembnosti in jih tudi rešujejo po istem vrstnem redu, če ne, si lahko povzročijo še večje težave.

Vsak kmet mora imeti lastno vizijo o delovanju in razvoju svoje kmetije. Ni nujno, da je ta ideja originalna, važno je da jo zna prilagoditi svojim razmeram. Zaznati mora težave in priložnosti ter jih ustrezno reševati oziroma izkoristiti. Zavedati se mora vplivov kmetije na okolico in tudi vplivov, ki jih ima okolica na kmetijo. Omejiti se mora na področja, ki jih obvlada. Spremljati mora stanje po spremembah, ki jih je uvedel in ustrezno reagirati, če rezultati le-teh ne gredo v skladu s pričakovanji. V svojem ravnanju ne sme biti zaletav niti bojzljiv ampak odločen in preudaren.

## STROŠKI IN KALKULACIJE, KATALOG KALKULACIJ

### Pomen prihodkov in stroškov na kmetiji

Za slabši finančni položaj na kmetiji sta dva osnovna razloga: ali imajo na kmetiji premalo prihodkov ali pa so njihovi odhodki preveliki. V obeh primerih je potrebno narediti analizo stanja – če stroškov ne prepoznamo, jih ne moremo znižati, če prihodkov ne prepoznamo, jih ne moremo zvišati.

**STROŠKI** so pomemben dejavnik gospodarjenja, so eden odločilnih dejavnikov povečanja uspešnosti poslovanja. Opredeljujemo jih kot v denarju izražene potroške prvin poslovnega procesa in so denarni in nedenarni odhodki, ki nastanejo kot posledica neke proizvodnje. **Izdatki** so širši pojem in predstavljajo denarne tokove, ki vplivajo na zmanjšanje denarnih sredstev, **odhodki** pa so ožji pojem in so le tisti stroški, ki so vsebovani v prodanih poslovnih učinkih.

Odhodke delimo na redne (poslovni in finančni) in izredni, ki jih ne moremo predvideti vnaprej.

Pri poslovanju pa je pomembna delitev stroškov na:

- stalne (fiksne) stroške in
- spremenljive (variabilne) stroške.

Spremenljivi stroški so odvisni od obsega proizvodnje, so najnižji pri zmerni intenzivnosti proizvodnje in so pomembni za odločanje na kratek rok, ker jih moramo plačati takoj (stroški blaga, materiala in storitev, stroški trženja, najete delovne sile, obresti za kratkoročna posojila..... ).

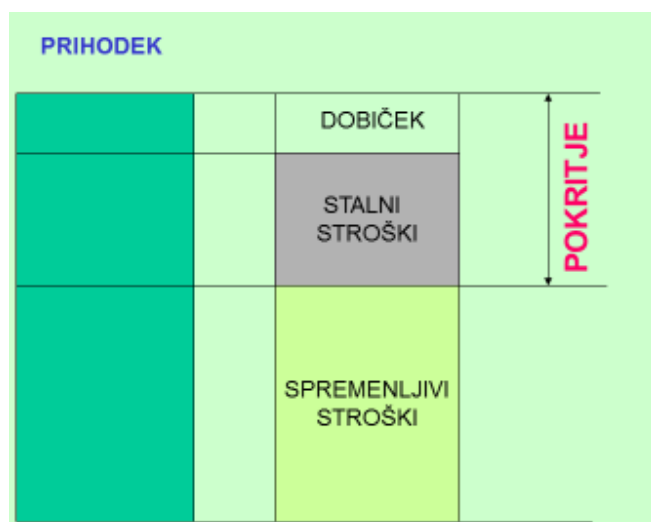
Stalni stroški pa so manj odvisni od obsega proizvodnje, nastajajo preprosto zato, ker imamo nekaj v lasti in jih je težko razporediti na posamezno dejavnost (amortizacija, zavarovanja, stalna delovna sila, dajatve, obresti za dolgoročna posojila,....).

**Amortizacija** je zagotovo največji stalni strošek, ki nastaja na kmetiji, a ga mnogi sploh ne spremljajo, niti se ne zavedajo, kakšen strošek predstavlja. Pri nas je namreč večina kmetij obdavčena po katastrskem dohodku (KD), kjer se stroški in prihodki posamezne kmetije sploh ne ugotavljajo, pač pa se plačuje pavšalen davek, imenovan davek od katastrskega dohodka.

Po definiciji je amortizacija znesek nabavne vrednosti osnovnega sredstva, ki v posameznih letih prehaja v nastajajoče poslovne učinke. To se ne zgodi naenkrat, ampak je odvisno od števila let uporabe, iz katerega izhaja stopnja amortizacije. Dejstvo je, da čimbolj stroj uporabljamo, tem nižji je strošek amortizacije. Zato naložba mora imeti vpliv na proizvodnjo, bodisi s povečanjem prihodka ali znižanjem stroškov proizvodnje, sicer se samo poveča strošek amortizacije, kmetija pa dosega še slabše poslovne rezultate in ni konkurenčna.

Opremljenost kmetije zato mora biti primerna obsegu proizvodnje.

Drug pomemben dejavnik gospodarjenja pa so **PRIHODKI**. Ti predstavljajo vrednost proizvodnje, matematično gledano pa so zmnožek prodanih proizvodov in njihove cene. Tudi prihodki se delijo na redne (poslovni in finančni) in izredne. Prihodki, v primeru vodenja poslovnih knjig, se zaračunavajo na podlagi zaračunane prodaje in vplivajo na izkaz poslovnega izida, prilivi pa so denarni tokovi in vplivajo na izkaz finančnega izida.



Slika1: shema osnovnih ekonomskih elementov

## 2. Kalkulacije

Kalkulacije so osnovno orodje, ki služijo kot sistem za podporo pri sprejemanju odločitev in načrtovanju gospodarjenja, hkrati pa so tudi ena najosnovnejših tehnik za potrebe planiranja. V praksi pomenijo računski postopek obravnavanja stroškov v določeni proizvodnji.

Glede na namen kalkulacije delimo na:

- planske, ki predstavljajo fizični in finančni načrt proizvodnje in jih izdelamo pred začetkom proizvodnje nekega proizvoda in
- obračunske, s pomočjo katerih ugotavljamo dejansko uspešnost proizvodnje in jih izdelamo po zaključku proizvodnje nekega proizvoda.

Vrste kalkulacij:

- **MODELNE KALKULACIJE** izdeluje Kmetijski inštitut Slovenije (KIS). Osnovni namen je spremljanje stroškov in ekonomskega položaja pri pridelavi posameznega kmetijskega pridelka. Vključujejo vse stroške. Omogočajo primerjavo skupnih stroškov s skupnimi prihodki in izračun ekonomskih kazalcev.
- **KALKULACIJE NA OSNOVI SKUPNIH STROŠKOV:** temeljijo na dejstvu, da posameznim aktivnostim pripišemo neposredne spremenljive stroške, stalni stroški pa so pripisani glede na sorazmeren delež, kar je včasih lahko sporno. Pogosto se te vrste kalkulacij uporabljajo za spremljanje cenovno – stroškovnih razmerij pri posameznih kmetijskih pridelkih, za pripravo Zelenega poročila, za spremljanje učinkov kmetijske politike in razne simulacije.
- **KALKULACIJE NA PODLAGI POKRITJA:** temeljijo na pokritju (je ekonomska kategorija, ki pomeni matematično razliko med prihodki in spremenljivimi stroški) - torej upoštevajo le spremenljive stroške in so uporabne za načrtovanje proizvodnje na kmetijah.

Ključni indikatorji kalkulacij so:

- **PRIHODEK**, ki izraža vrednost proizvodnje in se izračuna kot zmnožek med skupnim pridelkom in njegovo ceno.
- **FINANČNI REZULTAT** je razlika med skupnim prihodkom in skupnimi stroški
- **LASTNA CENA** odraža strošek na enoto proizvoda
- **PRELOMNA TOČKA PROIZVODNJE** pokaže proizvodnjo, pri kateri so pokriti vsi stroški.
- **KOEFICIENT EKONOMIČNOSTI** pa odraža razmerje med skupnimi prihodki in skupnimi stroški in naj bi bil vedno višji od 1.

Kmetije, ki vodijo FADN knjigovodstvo, lahko te podatke razberejo iz Rezultatov obdelave knjigovodskih podatkov za posamezno leto, kmetije, ki vodijo davčno knjigovodstvo pa iz Izkaza poslovnega izida (IPI) in sami izračunajo ostale kazalnike.

### KRAVE, mlečna pasma

3.500 kg mleka iz osnovne krme, 550 kg težka krava, 500 kg mleka spijsajo teleta,  
0,9 telet na leto, prodaja telet pri teži 120 kg

| Mlečnost (kg/kravo,leto)                     |                  |            | 6.000        | 6.500        | 7.000        | 7.500        | 8.000        |
|----------------------------------------------|------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Uporabnost krave (leta)                      |                  |            | 5            | 4,5          | 4,5          | 4            | 4            |
| Mleko                                        |                  | 0,28 €/kg  | 1.680        | 1.820        | 1.960        | 2.100        | 2.240        |
| Tele                                         | 108 kg           | 2,48 €/kg  | 268          | 268          | 268          | 268          | 268          |
| Izločena krava                               |                  | 0,85 €/kg  | 94           | 104          | 104          | 117          | 117          |
| Proračunska plačila (POŽ)                    |                  |            | 17           | 17           | 17           | 17           | 17           |
| <b>PRIHODEK na kravo pri ceni mleka</b>      | <b>0,28 €/kg</b> |            | <b>2.059</b> | <b>2.209</b> | <b>2.349</b> | <b>2.502</b> | <b>2.642</b> |
| Obnova črede                                 |                  |            | 270          | 300          | 300          | 338          | 338          |
| Mleko za teleta                              | 450 kg           | 0,28 €/kg  | 126          | 126          | 126          | 126          | 126          |
| Štarter                                      | 54 kg            | 314,30 €/t | 17           | 17           | 17           | 17           | 17           |
| Krmilo za krave (1)                          |                  | 213,50 €/t | 110          | 146          | 183          | 219          | 256          |
| Koruzno zrnje (1)                            |                  | 140,00 €/t | 42           | 56           | 69           | 84           | 98           |
| Mineralno vitaminska mešanica (1)            |                  | 1,25 €/kg  | 80           | 84           | 89           | 98           | 106          |
| Spremenljivi stroški doma pridelane krme (2) |                  |            | 349          | 349          | 349          | 349          | 349          |
| Drugi materialni stroški                     |                  |            | 30           | 32           | 34           | 37           | 39           |
| Stroški pripusta                             |                  |            | 45           | 45           | 45           | 45           | 45           |
| Veterinarske storitve in zdravila            |                  |            | 82           | 88           | 94           | 100          | 106          |
| Zavarovanje                                  | 10,1 %           |            | 98           | 98           | 98           | 98           | 98           |
| Strošek financiranja                         |                  |            | 34           | 34           | 34           | 34           | 34           |
| <b>SPREMENLJIVI STROŠKI</b>                  |                  |            | <b>1.282</b> | <b>1.375</b> | <b>1.437</b> | <b>1.544</b> | <b>1.610</b> |
| <b>POKRITJE na kravo pri ceni mleka</b>      | <b>0,28 €/kg</b> |            | <b>776</b>   | <b>834</b>   | <b>912</b>   | <b>958</b>   | <b>1.032</b> |
| Pokritje pri ceni mleka                      | 0,30 €/kg        |            | 887          | 955          | 1.043        | 1.099        | 1.183        |
| Pokritje pri ceni mleka                      | 0,26 €/kg        |            | 665          | 713          | 781          | 817          | 881          |
| Vstopni DDV                                  |                  |            | 112          | 120          | 125          | 135          | 140          |

Slika 2: Primer kalkulacije na podlagi pokritja, Vir Katalog kalkulacij

### 3. Predstavitev in uporaba Kataloga kalkulacij

Katalog kalkulacij za načrtovanje gospodarjenja na kmetijah je orodje, ki posamezniku omogoča, da si svoja razmišljanja o različnih načinih oziroma oblikah kmetovanja/ tehnologije ponazori tudi v številkah.

Katalog kalkulacij je namenjen vsem kmetijskim strokovnjakom, prvenstveno pa kmetovalcem, ki jim kmetijstvo predstavlja osnovni vir dohodka za preživetje in obstoj kmečke družine ter omogoča nadaljnji razvoj kmetije.

Ima pomembno vlogo pri delu javne kmetijske svetovalne službe tako pri izobraževanju in usposabljanju kmetovalcev, kot tudi pri izdelavi poslovnih načrtov in pripravi vlog ob pridobivanju investicijskih sredstev. Katalog kalkulacij je namenjen tudi vsem načrtovalcem politike razvoja podeželja in kmetijstva, vsem izobraževalnim institucijam s tega področja, skratka vsem, ki skrbijo za razvoj kmetijstva kot pomembne gospodarske panoge, za prenos znanja do kmetovalca in nadgradnjo tehnološkega svetovanja. Dijakom kmetijskih in biotehniških šol ter študentom lahko predstavlja pomemben učni pripomoček.

Vsebinsko Kataloga kalkulacij smo izdelali kmetijski svetovalci - specialisti za ekonomiko kmetijstva pri Kmetijski gozdarski zbornici Slovenije, v sodelovanju z ostalimi kmetijskimi svetovalci, strokovnjaki z raznih institucij in podjetji ter ostalimi posamezniki, ki so nesebično dali na razpolago tehnološke podatke, dragocene izkušnje, cene vhodnih materialov in prodajne cene pridelkov.

Katalog kalkulacij vsebuje:

- metodologijo izdelave kalkulacij in izračuna dohodka,
- tehnološke parametre kalkulacij,
- stalne (stroški gospodarskih objektov, trajnih nasadov, strojev in opreme in ostale stroške (dajatve in ostale splošne stroške),
- primere načrtovanja gospodarjenja na kmetiji,
- kalkulacije,
- druge zbirne prihodkov in stroškov,
- obrazce za načrtovanje gospodarjenja.

Katalog kalkulacij je izdelan za različne proizvodne usmeritve, kalkulacije pa so izdelane na podlagi spremenljivih stroškov, kar pomeni, da vključujejo le stroške, ki se nanašajo na točno določeno vrsto pridelave oz. prireje (seme, sadike, gnojila, sredstva za varstvo rastlin, gorivo, krma, zavarovanje ...). Stalne stroške (amortizacija, splošni stroški, dajatve) in lastno delo obravnavamo na nivoju celotne kmetije v sklopu izdelave načrta gospodarjenja. Iz kalkulacije je razvidna poraba delovnega časa. Kalkulacije so med seboj primerljive in jih je možno nadgraditi. Poleg kalkulacij iz osnovne kmetijske dejavnosti zajema katalog tudi kalkulacije nekaterih dopolnilnih dejavnosti. Skupaj je v njem objavljenih 135 kalkulacij (21 za poljščine, 25 za travinje, 8 za stranske pridelke, 23 za živinorejo, 31 za trajne nasade, 15 za vrtnine, 12 za dopolnilne dejavnosti na kmetiji in preglednica za izračun pokritja za gozdno proizvodnjo).

V Katalogu kalkulacij je tudi zbir drugih pomembnih prihodkov in stroškov, ki nastajajo na kmetiji (stroški naprave trajnih nasadov, seznam strojev in zgradb za izračun amortizacije na kmetijah, seznam drugih stalnih stroškov in opis davkov in prispevkov. Poznavanje vseh teh ekonomskih kategorij bo udeležencem izobraževanja pomagalo pri načrtovanju gospodarjenja na kmetiji. Dobro

načrtovanje gospodarjenja na kmetijah v Sloveniji je osnovno vodilo, ki bo pripeljalo do učinkovitejše gospodarnosti kmetovanja.

S pomočjo obrazcev in natančnih navodil je možno za vsako kmetijo **izdelati načrt pridelave** ob predvidenih različnih možnostih rabe kmetijskih zemljišč z upoštevanjem ostalih zmogljivosti in zastavljenih ciljev kmetije. Primerjava med različnimi izdelanimi načrti proizvodnje za posamezno kmetijo, ki vključujejo **izračun dohodka na kmetijo**, je osnova, na podlagi katere se kmetije lahko odločijo za kratkoročno in dolgoročno uspešno gospodarjenje.

## ANALIZA POSLOVANJA KMETIJSKEGA GOSPODARSTVANA PRIMERU FIKTIVNE KMETIJE

Načrtovanje gospodarjenja pomeni iskanje optimalnih rešitev ekonomičnega poslovanja. Pri tem je nujno poznavanje proizvodne zmogljivosti in obsega kmetije, lastnih nagnjenj in sposobnosti, možnosti z vidika naravnih danosti, potrebnih investicijskih stroškov, poznavanje tržnih niš in ekonomskih učinkov. Kmetija je gospodarska enota, ki nudi dohodek družinskim članom, lahko enemu ali več članom, lahko tudi enemu ne v celoti. Cilj vsake proizvodnje je doseganje in oplemenitenje dohodka.

Na kmetijskih gospodarstvih se dohodek lahko izračunava na več načinov. Zakon o dohodnini dopušča 3 možnosti obdavčenja kmetijskih gospodarstev:

- obdavčenje po katastrskem dohodku
- obdavčenje po dejanskih prihodkih in normiranih odhodkih ali
- obdavčenje po dejanskih prihodkih in odhodkih s pomočjo enostavnega ali dvostavnega knjigovodstva

Kmetija se lahko prostovoljno odloči, po katerem izmed naštetih 3 načinov bo obdavčena, v praksi pa prevladuje obdavčenje po katastrskem dohodku.

### 1. Obdavčitev na kmetiji

#### 1.1 Obdavčenje po katastrskem dohodku

Osnovna kmetijska in osnovna gozdarska dejavnost (OKOGD) je v ZDoh-2 opredeljena kot pridelava, ki je v celoti ali večinoma vezana na uporabo kmetijskih in gozdnih zemljišč, določena s predpisi o ugotavljanju katastrskega dohodka ter ustrezno evidentirana v zemljiškem katastru. Osnovna dejavnost je tista, ki je lahko obdavčena pavšalno na podlagi katastrskega dohodka.

Dohodek iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti (OKOGD) je sestavljen iz:

- **katastrskega dohodka**, ki se pripiše lastniku (podatki iz zemljiškega katastra) ali dejanskemu uporabniku kmetijskih zemljišč (podatki FURS) na dan 30.06. davčnega leta
- **pavšalne ocene dohodkov na čebelji panj** in
- **drugih dohodkov iz naslova kmetijske in gozdarske dejavnosti**. Največji delež le teh predstavljajo prejete obdavčljive subvencije na kmetiji (plačilne pravice in proizvodno vezana plačila - živalske premije, podpora za beljakovinske rastline,.. ) in sredstva za sofinanciranje zavarovalnih premij.

Vsak posameznik lahko te podatke razbere iz odločbe o odmeri davka iz kmetijske in gozdarske dejavnosti za posamezno leto. Običajno jih Finančna uprava izda ob koncu meseca aprila za preteklo leto. Skupni dohodek iz OKOGD lahko posameznik razbere tudi iz informativnega izračuna dohodnine pod šifro 3100, ki ga prejme.

Znižanje davčne osnove iz OKOGD je možno z uveljavljanjem **investicijskih olajšav** za vlaganje v OKOGD. Na podlagi računa, ki ga skupaj z vlogo za vlaganja v OKOGD odda posameznik na Finančno upravo, se prizna največ 40% od zneska vlaganja. Koriščenje davčne olajšave je možno največ do višine davčne osnove iz OKOGD v letu vlaganja in še nadaljnjih 5 let. Za znesek sredstev, ki je bi sofinanciran s pomočjo nepovratnih sredstev, se olajšava ne prizna. Olajšave ni mogoče uveljavljati za vlaganja v nakup zemljišč, nakup ali gradnjo stavb, nakup motornih vozil, razen traktorjev in druge kmetijske in gozdarske mehanizacije.

Katastrski dohodek (KD) je pavšalna ocena možnega tržnega dohodka od dejavnosti kmetijstva in gozdarstva na kmetijskih in gozdnih površinah, ki bi ga bilo mogoče doseči s povprečno krajevno običajno vrsto in ravno pridelave.

Pavšalna ocena dohodka na čebelji panj je pavšalna ocena tržnega dohodka od čebelarstva.

Katastrski dohodek vina se določi kot dodatni katastrski dohodek v višini dvakratnika katastrskega dohodka vinograda z boniteto med 51 in 60.

Pri izračunu katastrskega dohodka oljčnika je upoštevano, da se večina oljk predela v oljčno olje.

Pavšalno obdavčene so lahko od leta 2017 tudi t.i. posebne kulture in dohodki od t.i. malih obsegov prve stopnje predelave lastnih kmetijskih in gozdarskih pridelkov.

Dohodek od pridelave posebnih kultur in vina finančni urad pripiše posameznim zavezancem v sorazmernem deležu glede na skupno število zavezancev v kmečkem gospodinjstvu. Podatke pridobi iz evidence Agencije RS za kmetijske trge in razvoj podeželja iz zbirnih vlog in evidence Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano iz registra pridelovalcev grozdja in vina. Podatka o dodatnem katastrskem dohodku posebnih kultur in dodatnem katastrskem dohodku pridelave vina se ne vodita v zemljiškem katastru.

**Posebne kulture** so zelenjadnice in zelišča v intenzivni pridelavi, jagode, semena in sadike poljščin, zelenjadnic in zelišč, ki se pridelujejo v tleh na prostem ali v tunelih, ter reja polžev na njivi. Kot intenzivna pridelava šteje pridelava ene ali več zelenjadnic oziroma zelišč na isti površini v celotni rastni sezoni posameznega koledarskega leta, torej se kot intenzivna pridelava šteje tudi pridelava špargljev in drugih trajnih zelenjadnic. Katastrski dohodek se določi kot dodatni katastrski dohodek v višini 1,3 kratnika katastrskega dohodka intenzivnega sadovnjaka z boniteto med 51 in 60. Pridelava posebnih kultur je evidentirana pri Agenciji za kmetijske trge in razvoj podeželja na podlagi oddane zbirne vloge.

V kolikor pa pridelava posebnih kultur ni navedena na zbirni vlogi, je potrebna prijava druge dejavnosti na kmetiji s posebnim obrazcem na Finančni upravi.

Med **male obsege prve stopnje predelave lastnih kmetijskih pridelkov** sodijo nerazkosane in razkosane klavne živali, moka in drugi mlevski izdelki, vsi brez dodatkov, maslo, kislina in sladka smetana, kislina mleko, pinjenec, sirotka, jogurt, kefir, skuta in siri, vsi brez dodatkov, kisano, sušeno, vloženo in drugače konzervirano sadje in zelenjava, sadni in vinski mošt, sadno vino, sadni in zelenjavni sok in sirup, sadni in vinski kis, jedilna olja razen oljčnega ter smola in oglje. Prihodki od prodaje teh izdelkov ne smejo presežati 3.500 evrov na kmečko gospodinjstvo letno. Kmetija mora kupcem izdajati račune, ki pa jih ni potrebno davčno potrjevati. Mali obsegi predelave morajo biti registrirani kot dopolnilne dejavnosti, vendar bo s posebno evidenco finančnega organa tovrstna pridelava izvzeta iz obdavčitve po dejanskih prihodkih.

Prihodki do 3.500 evrov ne bodo povečali davčne osnove, ta bo ostala v obsegu »osnovnega« katastrskega dohodka. Kmetija istovrstne dejavnosti ne sme opravljati kot dopolnilno dejavnost in sočasno v okviru malih obsegov predelave. V primeru opravljanja malih obsegov predelave sme imeti registrirane le dopolnilne dejavnosti predelave rastlinskih odpadkov, proizvodnje in prodaje energije iz obnovljivih virov, storitve s kmetijsko in gozdarsko mehanizacijo in opremo ter ročnim delom in svetovanjem in usposabljanjem v zvezi s kmetijsko, gozdarsko in dopolnilno dejavnostjo.

Za obravnavo dohodka iz malega obsega prve stopnje predelave kot dohodka v zvezi z osnovno kmetijsko in osnovno gozdarsko dejavnostjo je potrebna prijava na finančnem uradu do 31. marca

za tekoče leto ali kadarkoli ob začetku izvajanja malega obsega predelave in velja do priglasitve prenehanja. Do 31. marca pa mora izvajalec malega obsega predelave predložiti zbirne podatke iz seznama izdanih računov v preteklem letu.

Na podlagi katastrskega dohodka so torej lahko obdavčeni dohodki od pridelave na njivah, posebnih kultur (zelenjadnice in zelišča v intenzivni pridelavi, jagode, semena in sadike poljščin, zelenjadnic in zelišč, reja polžev na njivi), pridelave travinja na travniških površinah, pridelave sadja v trajnih nasadih, pridelava hmelja, pridelave grozdja in vina ter oljčnega olja iz lastnega pridelka grozdja in oljk, živinoreje, vezane na pretežno lastno pridelavo krme na njivah ali travinju (prodaja živih živali ter nerazkosanih in razkosanih klavnih živali v okviru malih obsegov predelave), čebelarstva, od panjev evidentiranih v registru čebelnjakov (pridelava medu, vzreja čebeljih matic ter pridelava voska, matičnega mlečka in propolisa), pridelave hlodovine in drv, pridelava novoletnih drevesc iz mladja, gojenja in varstva gozda ter dela za vzdrževanje groznih cest in vlak, opravljanja kmetijskih in gozdarskih storitev s kmetijsko in gozdarsko mehanizacijo v okviru strojnih krožkov v višini in pod pogoji, ki jih določa pravilnik, ki ureja pogoje za oprostitev plačila dohodnine za te storitve (ob neizpolnjevanju teh pogojev je treba delo opravljati v okviru dopolnilne dejavnosti ali drugih registriranih dejavnosti), malih obsegov predelave.

Za pavšalno obdavčitev na podlagi katastrskega dohodka velja izjema od obveznosti izdajanja računov. Izjema je, kot rečeno, izdajanje računov za opravljanje malih obsegov predelave zaradi evidentiranja prihodkov do 3.500 evrov letno. Obveznost izdajanja računov se sicer ne nanaša na davčne zavezance, kadar opravljajo dobavo kmetijskih in gozdnih pridelkov in storitev neposredno končnemu potrošniku (npr. neposredna prodaja na domu, prodaja od vrat do vrat, neposredna prodaja na premičnih stojnicah, na tržnici). Drugim kupcem (ki niso končni potrošniki) pa morajo tudi zavezanci, ki so obdavčeni na podlagi katastrskega dohodka, izdajati račune. Izdani računi ne vplivajo na njihovo pavšalno obdavčitev v okviru dohodnine. Račune pa morajo izdajati v vsakem primeru, če so zavezanci za DDV, in jih v primeru gotovinskega poslovanja tudi davčno potrjevati.

Z letom 2013 so na podlagi Zakona o ugotavljanju katastrskega dohodka ZUKD-1 (na podlagi dejanske rabe in bonitete zemljišč) začeli veljati novi izračuni katastrskega dohodka, z letom 2017 pa veljajo novi izračuni na podlagi novega zakona ZUKD-2, ki temelji na ekonomskih računih za kmetijstvo in ekonomskih računih za gozdarstvo. Do leta 2020 je predvidena postopnost vključevanja na novo izračunanega katastrskega dohodka v davčno osnovo (40 % v letu 2017, 55 % v letu 2018, 75 % v letu 2019, 100 % v letu 2020, ko pa bodo izračuni posodobljeni).

Postopnost vštevanja katastrskega dohodka v davčno osnovo velja tudi za dodaten katastrski dohodek posebnih kultur in dodaten katastrski dohodek pridelave vina.

Na podlagi katastrskega dohodka ne morejo biti obdavčeni dohodki od pridelave sadik sadnega, gozdnega, okrasnega drevja, grmičevja, vinske trte in hmelja, pridelave okrasnih rastlin, pridelave zelenjadnic v zaprtih prostorih (plastenjaki, steklenjaki ipd., kriterij razmejitve med zaprtimi prostori in tuneli je fiksna objekta), intenzivne pridelave jagodičja, razen jagod (ameriške borovnice, ribez, maline, aronije ipd.), razen če so v registru kmetijskih gospodarstev zavedene kot trajni nasadi, reje živali s pretežno kupljeno krmo (rejec nima v lasti ali uporabi dovolj zemljišč, na katerih bi prideloval krmo za rejo teh živali), zakola in prodaje celih trupov živali ali kosov mesa, razen v okviru malih obsegov predelave, vzreje konj za jahanje, kasaštva, plantažnega gojenja novoletnih drevesc, nabiranja gozdnih plodov, proizvodnje razžaganega lesa (deske, plohi, late ipd.), dopolnilnih dejavnosti na kmetiji.

Vse vrste pridelave, ki se štejejo pod kmetijsko dejavnost, vendar ne spadajo pod obdavčitev v okviru katastrskega dohodka, so t. i. druge kmetijske dejavnosti.

Te dejavnosti se obravnavajo kot kmetijske dejavnosti, za katere se mora davčna osnova ugotavljati na podlagi dejanskih prihodkov in dejanskih odhodkov ali dejanskih prihodkov in normiranih odhodkov.

Zavezanci za dohodnino iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti zavezanci so člani kmečkega gospodinjstva, ki so na dan 30. junija leta, za katero se dohodek ugotavlja, vpisani v zemljiški knjigi oziroma zemljiškem katastru kot lastniki, zakupniki ali imetniki pravice do uporabe kmetijskega ali gozdnega zemljišča na podlagi drugega pravnega naslova (dejanski uporabniki), poleg teh so zavezanci tudi člani kmečkega gospodinjstva, ki so jim izplačana sredstva za ukrepe kmetijske politike ter lastniki ali uporabniki čebeljih panjev.

Kmečko gospodinjstvo je skupnost ene ali več fizičnih oseb, članov enega ali več gospodinjstev (po ZDoh-2L to velja od leta 2013 dalje), evidentiranih na istem naslovu, ki so na dan 30. junija v davčnem letu po predpisih o prijavi prebivališča stalno ali začasno prijavljene na tem naslovu, niso najeta delovna sila, njihov skupni dohodek iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti pa znaša najmanj 200 evrov.

**Dohodki**, ki so na podlagi 26. člena ZDoh-2 **oproščeni plačila dohodnine**:

- dohodki iz opravljanja kmetijskih in gozdarskih storitev s kmetijsko in gozdarsko mehanizacijo v okviru strojnih krožkov,
- podpore za sheme kakovosti za kmetijske pridelke (od 2015 dalje),
- kmetijsko-okoljska podnebna plačila,
- plačila za ekološko kmetovanje,
- plačila v okviru območij Natura 2000 in na podlagi okvirne direktive o vodah,
- plačila za območja z naravnimi ali drugimi posebnimi omejitvami (OMD),
- plačila za dobrobit živali,
- plačila za gozdarsko-okoljske in podnebne storitve ter ohranjanje gozdov,
- plačilo za ti. zeleno komponento (od 2015 dalje),
- plačila iz naslova ukrepov kmetijske politike, pridobljena v zvezi z dolgoročnimi vlaganji (investicijske podpore) v osnovno kmetijsko in osnovno gozdarsko dejavnost,
- izplačila na podlagi zavarovanja za škodo na premoženju,
- denarne pomoči zaradi naravne in druge nesreče,
- odškodnino za škodo, ki jo povzročijo prostoživeče živali ali zavarovane prostoživeče živalske vrste (od 2015 dalje),
- dohodki kmečkega gospodinjstva iz osnovne kmetijske in gozdarske dejavnosti, nižji od 200 evrov,
- plačila vzorčnikom za vodenje knjigovodstva FADN,
- pavšalni dohodek do 40 čebeljih panjev.

Pripis dohodkov iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti

- katastrski dohodek se posameznemu zavezancu pripiše za zemljišča, ki jih ima pravico uporabljati (jih ima v lasti, zakupu, dejanski uporabi itd.),
- pavšalna davčna osnova za panj se pripiše uporabniku panja,
- obdavčljiva plačila za ukrepe kmetijske politike in državnih pomoči, katastrski dohodek od zemljišč izven Slovenije, od pridelave posebnih kultur in od proizvodnje vina se pripišejo članom kmečkega gospodinjstva v sorazmernem deležu glede na skupno število zavezancev v kmečkem gospodinjstvu (ne glede na to, kolikšna je višina osnovnega katastrskega dohodka posameznega zavezanca).

Vir: Neva Pajntar Dohodnina: <http://www.kgzs.si/gv/razvoj-podezelja/davki.aspx>

## 1.2 Obdavčenje na podlagi dejanskih prihodkov in normiranih odhodkov

Pravna podlaga za fizične osebe je Zakon o dohodnini. Na področju uveljavljanja normiranih odhodkov je ZDoh-2L v letu 2013 prinesel korenite spremembe, ZDoh-2N je z letom 2015 pogoje še izboljšal, ZDoh-2S pa je z letom 2018 predvidel nekatere ukrepe proti zlorabam. »Računovodstvo« v primeru normiranih odhodkov se strokovno imenuje »vodenje evidenc za davčne namene«.

Za kmečko gospodinjstvo, ki za vso svojo kmetijsko, gozdarsko in dopolnilno dejavnost ugotavlja dohodek na podlagi dejanskih prihodkov in normiranih odhodkov, je prag letnih prihodkov 100.000 evrov na nosilca in na drugega člana kmečkega gospodinjstva, ki je vključen v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje kot kmet (če sta dva zavarovanca, sme nosilec uveljavljati normirane odhodke do višine 200.000 evrov letnega prihodka), v prvem in drugem letu se sme kmečko gospodinjstvo odločiti za normirane odhodke ne glede na višino prihodkov. Normirani odhodki so določeni v višini 80 % prihodkov (v davčno osnovo se torej všteva 20 % prihodkov), med prihodke se poleg prihodkov od prodaje vštevajo tudi vsa plačila za ukrepe kmetijske politike (vključno s kmetijsko-okoljskimi plačili in plačili za območja z omejenimi dejavniki), investicijske podpore se vključijo v časovne razmejitve. Normiranci nimajo pravice do nobene od olajšav. Prispevki za socialno varnost ne znižujejo davčne osnove. Normiranci sami izdelajo davčni obračun, na podlagi obračunane (in ne plačane) realizacije, vodenje davčnih evidenc je enostavno (knjiga izdanih računov in knjiga osnovnih sredstev). Obdavčitev ugotovljenega dohodka je cedularna - s fiksno 20-odstotno stopnjo, kar pomeni, da ta dohodek ne bo zapadel v obdavčitev po progresivni lestvici glede na višino vseh dohodkov zavezanca, pač pa je t. i. dohodek, ki se ne všteva v letno davčno osnovo. Zaradi cedularne obdavčitve ni možnosti povprečenja (znižanja davčne stopnje, če je v kmečkem gospodinjstvu več kmetijskih zavarovancev). Priglasitev ugotavljanja davčne osnove na podlagi normiranih odhodkov se za osnovno kmetijsko in osnovno gozdarsko dejavnost opravi do 31. oktobra za naslednje koledarsko leto, za druge dejavnosti pa kadarkoli med letom, ko se začnejo opravljati. Za naslednja leta se priglasitev opravi v okviru obrazca obračuna akontacije dohodnine od dohodka iz dejavnosti, podaljšanje je samodejno, zavezanci pa morajo sami preverjati, če še izpolnjujejo pogoje za uveljavljanje normiranih odhodkov.

Ukrepi proti zlorabam, ki jih je ZDoh-2S prinesel s 1. januarjem 2018, se nanašajo predvsem na obravnavo prihodkov povezanih oseb, na prenehanje pravice do uveljavljanja normiranih odhodkov, če prihodki v povprečju dveh zaporednih predhodnih let presežejo 150.000 evrov, ter v primeru preseganja praga prihodkov prinašajo omejitev priznavanja višine normiranih odhodkov v absolutnem znesku:

- v primeru povezanih oseb se v prag letnih prihodkov za priznavanje pravice do uveljavljanja normiranih odhodkov (do 50.000 oziroma do 100.000 evrov letnih prihodkov) všteva seštevek prihodkov povezanih oseb,
- zavezanec, ki v povprečju dveh zaporednih predhodnih let preseže 150.000 evrov prihodkov oziroma 150.000 evrov na nosilca in drugega člana kmečkega gospodinjstva, ki je vključen v obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje kot kmet, izgubi pravico do uveljavljanja normiranih odhodkov in mora začeti ugotavljati dejanske odhodke,
- če zavezanec izkazuje več kot 50.000 oziroma več kot 100.000 evrov letnih prihodkov na nosilca in kmečkega zavarovanca (in obenem ne preseže pogoja iz prejšnje alineje), se mu v davčnem letu priznajo normirani odhodki do maksimalno 40.000 evrov (80 % od 50.000) oziroma 80.000 evrov (80 % od 100.000) na nosilca in kmečkega zavarovanca.

Vir: Neva Pajntar Dohodnina: <http://www.kgzs.si/gv/razvoj-podezelja/davki.aspx>

### 1.3. Obdavčenje na podlagi dejanskih prihodkov in dejanskih odhodkov

#### Enostavno računovodstvo

Zakonska podlaga je 73. člen Zakona o gospodarskih družbah ZGD-1.

Pogoji za vključitev - podjetnik ne sme prekoračiti dveh od treh meril:

- povprečno število delavcev ne sme presegati 3,
- letni prihodki morajo biti nižji od 50.000 evrov,
- povprečna vrednost aktive ne sme presegati 25.000 evrov.

#### Dvostavno računovodstvo

Zakonska podlaga;

- 54. člen Zakona o gospodarskih družbah ZGD-1,
- SRS 39, Spremembe in dopolnitve SRS (2006) (Ur. l. RS, št. 2/2012),
- Navodila za knjiženje poslovnih dogodkov v kmetijski dejavnosti z vzpostavitvijo povezave med knjigovodstvom FADN in davčnim knjigovodstvom ter temu ustrezen kontni načrt, v katerem se podrobneje določa postopek vodenja knjigovodstva in ureja tudi nekatere poenostavljene rešitve za vrednotenje osnovnih sredstev.

Vodenje te vrste računovodstva ni enostavno, potreben je ustrezen računalniški program za vodenje poslovnih knjig in v največ primerih tudi računovodski servis. Davek iz dejavnosti se plača na podlagi davčnega obračuna. Med prihodke se v davčno osnovo poleg prihodkov od prodaje vštevajo tudi vsa plačila za ukrepe kmetijske politike (vključno s kmetijsko-okoljskimi plačili in plačili za območja z omejenimi dejavniki), istočasno pa je mogoče uveljavljati vse stroške materiala, storitev, amortizacije, najete delovne sile in zemljišč. Investicijske podpore zavezanec prikaže kot dolgoročne pasivne časovne razmejitve in ima možnost uveljavljanja investicijskih olajšav.

#### Posebnosti ugotavljanja davčne osnove na podlagi računovodstva pri kmetijski dejavnosti

- za prenehanje opravljanja dejavnosti se ne šteje določitev novega nosilca dejavnosti, če se kot nosilec dejavnosti določi drug član kmečkega gospodinjstva (sprememba začne veljati s prvim dnevom naslednjega leta po letu priglasiitve spremembe), prav tako ne potek petletnega roka,
- za potrebe ugotavljanja davčne osnove se sredstva, ki so v lasti ali finančnem najemu člana kmečkega gospodinjstva in se uporabljajo za opravljanje dejavnosti, štejejo, kot da so v lasti ali finančnem najemu nosilca dejavnosti,
- pravice in obveznosti, ki jih je pridobil oziroma prevzel član kmečkega gospodinjstva v zvezi z opravljanjem dejavnosti, veljajo, kot da jih je pridobil oziroma prevzel nosilec dejavnosti,
- kot odhodek se v primeru ugotavljanja davčne osnove na podlagi dejanskih prihodkov in dejanskih odhodkov priznajo tudi obvezni prispevki za socialno varnost članov kmečkega gospodinjstva iz naslova kmetijske in dopolnilne dejavnosti.

#### Kateri izmed možnih načinov ugotavljanja davčne osnove je za zavezance najugodnejši

- ni enotnega odgovora, pač pa je to odvisno od okoliščin na posamezni kmetiji,
- za večino kmetij je še vedno najugodnejša in najenostavnejša obdavčitev po sistemu katastrskega dohodka,
- Geodetska uprava RS najpozneje do 20. septembra omogoči lastnikom nepremičnin vpogled v pripisane vrednosti katastrskega dohodka za naslednje leto za parcele, ki so v njihovi lasti in so po dejanski rabi kmetijska in gozdna zemljišča, tako da se zavezanci lahko še pravočasno odločijo za najugodnejši način ugotavljanja davčne osnove.

Vir: Neva Pajntar Dohodnina: <http://www.kgzs.si/gv/razvoj-podezelja/davki.aspx>

## 1.4. Vodenje knjigovodstva na kmetiji

Za analizo poslovanja kmetijskega gospodarstva so zelo pomembni ekonomski kazalniki, ki jih lahko izračunamo s pomočjo Kataloga kalkulacij oziroma s pomočjo vodenja knjigovodstva na kmetiji. Možnih oblik vodenja knjigovodstva na kmetiji je več:

### 1.4.1 Knjigovodstvo na podlagi dejanskih prihodkov in dejanskih odhodkov in

### 1.4.2 Knjigovodstvo na podlagi dejanskih prihodkov in normiranih odhodkov

Ti dve obliki knjigovodstva sta opisani že v poglavju A obdavčitev na kmetiji.

### 1.4.3. Vodenje FADN knjigovodstva

FADN knjigovodstvo (Farm Accountancy Data Network = Mreža za zbiranje računovodskih podatkov s kmetijskih gospodarstev) je poenostavljena oblika knjigovodstva, ki ne temelji na knjigovodskih listinah. Podatki se ne uporabljajo za davčne namene, temveč za načrtovanje in pregled učinkov Skupne kmetijske politike, za spremljanje dohodkovnega položaja kmetijskih gospodarstev različnega proizvodnega tipa, različnih velikosti, na različnih področjih, za primerjavo med leti, kmetijskimi gospodarstvi, regijami, državami, usmeritvami, za pridobivanje tehnoloških podatkov in za izboljšanje delovanja kmetijskih gospodarstev. Za tako vodenje obstajajo evidence v papirni ali računalniški obliki. Le – te se izpolnjujejo mesečno in se pošiljajo v obdelavo v eno izmed za tako vrsto knjigovodstva usposobljenih računovodskih pisarn. Posameznik pa se lahko odloči tudi za nakup računalniškega programa.

Reprezentativni vzorec kmetij, ki ga mora zagotoviti Slovenija, je posnetek celotnega kmetijstva v državi. Kmetije so v vzorec povabljeni na podlagi načrta vzorčenja, ki ga pripravi Statistični urad Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS). Osnova za načrt vzorčenja je ekonomska velikost in tip kmetovanja. MKGP kmetije povabi v vzorec z enoletno pogodbo, običajno ob koncu leta, za poročanje v prihodnjem letu. Kmetije se za vstop odločijo prostovoljno (»vzorčniki«). Ob izpolnitvi vseh obveznosti poročanja prejmejo denarno nagrado.

Slovenija je ena redkih držav, ki uporablja FADN podatke kot obliko poročanja o napredku kmetijskih gospodarstev po prejemu nepovratnih sredstev iz naslova ukrepov Programa razvoja podeželja.

Kmetije, ki so za svojo obveznost poročanja izbrale knjigovodstvo po metodologiji FADN (»obvezniki«), lahko za pomoč izberejo računovodsko pisarno, ki jim pripravi obdelavo podatkov, ali obdelavo podatkov izvedejo sami s pomočjo spletne računalniške aplikacije FADN.

V primeru, da so kmetije skladne z načrtom vzorčenja, pa MKGP lahko tudi te povabi v vzorec. S prostovoljnim vstopom in izpolnitvijo pogodbenih obveznosti si sicer ne pridobijo nagrade, imajo pa zagotovljeno brezplačno obdelavo podatkov ter poročanje na MKGP.

Pred pričetkom vzpostavitve knjigovodstva vsako kmetijsko gospodarstvo dobi t.i. **FADN šifro**. S tem se zagotovi varstvo podatkov pri njihovi obdelavi. Sestavljena je iz zaporedja števil, kjer prve štiri pripadajo državi članici, naslednji dve številki območju Kmetijsko gozdarskega zavoda od koder kmetija prihaja in zadnje tri posamezni kmetiji (npr. 820.0.99999). Šifre dodeli MKGP, kmetija pa jo dobi pri koordinatorjih za FADN knjigovodstvo na svojem Kmetijsko gozdarskem zavodu.

Obračunsko obdobje FADN knjigovodstva v Sloveniji je enako koledarskemu letu. Kmetije ob začetku vodenja FADN knjigovodstva izpolnijo popisni list (inventurni popis), na katerem popišejo dejansko stanje na kmetiji in seznam za gibanje doma pridelanih proizvodov in živine (1 poročilo), v katerem so dejansko navedeni vsi doma pridelani proizvodi (seno, silaža, sadje, žita, zelenjava, mleko, jajca, hlodovina in tudi izdelki iz dopolnilne dejavnosti, če se na kmetiji ukvarjajo z njo in vse vrste živali na kmetiji, po kategorijah in starosti).

Mesečno izpolnjujejo in oddajajo mesečna poročila, ki zajemajo denarna poročila (12 poročil) – popis vseh prejemkov in izdatkov na kmetiji in poročila o gibanju pridelkov, živine in delovne sile (12 poročil) iz katerih je razvidno mesečno gibanje doma pridelanih pridelkov (pridelano, prodano, pokrmiljeno, poraba v gospodinjstvu, predelano, kalo,...), živine (rojstvo, nakup, prodaja, poraba v gospodinjstvu, prehod med starostnimi kategorijami, predelava, pogin,...) in delovne sile (mesečni popis po urah posameznih družinskih članov). Ob zaključku leta se izpolni popisni list, kjer se popišejo vse spremembe, ki so tekom leta nastale na kmetiji. Vsako kmetijsko gospodarstvo mora torej na letni ravni imeti 27 poročil.

Pomembno je beležiti vse dogodke sproti in čim bolj natančno. Od natančnosti vnosa je odvisna zanesljivost in uporabnost končnega rezultata obdelav podatkov. Vključeni v FADN se morajo zavedati, da z navajanjem nepopolnih ali napačnih podatkov zavajajo tudi sami sebe. Za vsako koledarsko leto se izvede obdelava podatkov, ki pripelje do končnega rezultata, to je podatkovni model in standardni rezultati.

Ena izmed oblik zapisa končnega rezultat pa je lahko tudi v obliki »zbirnega stavka«. Obdelavo svojih podatkov v obliki podatkovnega modela s standardnimi rezultati dobijo kmetijska gospodarstva za posamezno leto na dom.

Tako obdelani podatki oz. ekonomski kazalci se združijo na nivoju Slovenije in predstavljajo stanje našega kmetijstva.

#### **Kazalniki v FADN obdelavah:**

**SE010** Skupaj vložek dela (PDM) = skupni vložek dela na gospodarstvu, izražen v letnih enotah polnovrednih delovnih moči (PDM)

**SE025** Kmetijska zemljišča v uporabi (ha) = skupaj kmetijska zemljišča v uporabi poročevalske kmetije. Zajema lastniško zemljo, zemljo v najemu in zemljo v skupni obdelavi.

**SE030** Kmetijska zemljišča v najemu (ha)

**SE075** Gozdovi (ha) = gozdno območje, gozdovi, topolovi nasadi, vključno z drevesnicami. Se ne vključuje v KZU.

**SE080** Število glav velike živine (GVŽ) = število kopitarjev, goveda, ovac, koz, prašičev in perutnine na gospodarstvu (letno povprečje), pretvorjeno v GVŽ.

**SE131 Skupni prihodki** = Skupna vrednost proizvodnje predstavlja prodajo in porabo proizvodov (rastlinskih in živalskih) ter živine

**SE135** Prihodek od rastlinske pridelave = prodaja + poraba na kmetiji + poraba v gospodinjstvu + (zaključno vrednotenje – začetno vrednotenje)

**SE206** Prihodek od živinoreje = proizvodnja živali. Med izdelke štejemo mleko, mlečne izdelke, jajca, provizije za osemenjevanje, gnoj in med. Štejemo tudi prejemke od živali, gojenih na podlagi pogodbene reje.

**SE256** Ostali prihodki = prejemki od zakupljene zemlje, občasnega oddajanja krmnih območij, oddaja paše v najem, gozdni izdelki, pogodbeno delo za druge, oddajanje opreme v najem, obresti na tekoča sredstva za obratovanje gospodarstva, prejemki od turizma in ostalih dopolnilnih dejavnosti, prejemki prejšnjih računovodskih let, drugi izdelki in proizvodi.

**SE270 Skupni stroški** = posebni stroški (specifični stroški rastlinske proizvodnje kot so semena, sadike, gnojila, FFS in specifični stroški živinorejske proizvodnje kot npr. krma ter specifični gozdarski stroški) + splošni stroški + amortizacija + stroški z zunanjimi dejavniki. Kmetijski davki in dajatve niso zajeti v seštevek stroškov temveč so upoštevni v bilanci »subvencije in davki«.

**SE336** Splošni stroški = Nabavni stroški, povezani s proizvodnimi dejavnostmi, vendar ne povezani s specifičnimi proizvodnimi linijami.

**SE365** Stroški z zunanjimi dejavniki = nadomestila za inpute (delo, zemlja in kapital), ki niso v lasti imetnika. To so plače in socialni prispevki (z zavarovanjem) za delavce, plačane najemnine za kmetijsko zemljo in poslopja ter stroški najema, obresti in drugi finančni stroški za prejeta posojila ter obresti in finančni stroški dolgov.

**SE360 Amortizacija** = predstavlja strošek zaradi izrabe osnovnih sredstev in predvideva, da bomo morali osnovno sredstvo na koncu amortizacijske dobe zamenjati.

Določena je na podlagi nadomestitvene vrednosti (vrednost ob zamenjavi). Zadeva nasade trajnih posevkov, kmetijske stavbe in stacionarno opremo, izboljšave zemljišč, stroje in opremo ter gozdne nasade. Za zemljišča in obratna sredstva ni amortizacije.

**SE410 Bruto dodana vrednost kmetije** = skupaj vrednost proizvodnje – vmesna poraba (to je seštevek stroškov, razen plač, najemnin, obresti in amortizacije, (v naših vlogah pa je BDV zmanjšan tudi na račun obresti in najemnin) ter bilanca tekočih subvencij in davkov

Skupaj z rezultatom SE010 (skupni vložek dela) tvori kazalnik bruto dodana vrednost na PDM, ki je ključen kazalnik produktivnosti. Več bruto dodane vrednosti ustvarimo na PDM, boljše je poslovanje in večja je tudi možnost financiranja naložb. Ta kazalnik omogoča primerjavo z drugimi kmetijami, pa tudi z drugimi sektorji gospodarstva.

**SE415 Neto dodana vrednost** = bruto dodana vrednost – (plače + najemnine + obresti) – amortizacija  
Ta rezultat nam pokaže, koliko sredstev imamo po odbitku vseh stroškov dejansko na razpolago. V kmetijstvu, kjer se plače navadno ne izplačujejo, nam pokaže, koliko kmetu ostane za preživetje.

Če ga delimo še z rezultatom SE010 dobimo kazalnik neto dodana vrednost na PDM, ki ga lahko primerjamo denimo z minimalno ali povprečno bruto plačo zaposlenega.

Vir: brošura FADN, Trpin Švikart, Darja: <https://www.program-podezelja.si/sl/knjiznica/108-fadn-mreza-knjigovodskih-podatkov-s-kmetijskih-gospodarstev/file>

#### 1.4.4. Vodenje DDV knjigovodstva

DDV knjigovodstvo **NI DOHODNINSKO KNJIGOVODSTVO**. Osnova za obračun DDV so računi, zato so jih vsi, ki so vključeni v sistem DDV, dolžni izdajati. Obvezna vsebina vsakega računa je naslov izdajatelja z navedeno SI davčno številko, naslov kupca (razen v primeru prodaje končnemu potrošniku) in njegova SI davčna številka, če je zavezanec za DDV, številka računa, kraj in datum izdaje računa in datum opravljene storitve, specificirani prodajni produkti po številu in ceni, stopnja DDV in skupni znesek računa in ločene znesek DDV. Če sta na računu zaračunani 22% in 9,5% stopnja, morata biti izkazani ločeno.

Prostovoljen vstop v DDV je možen kadarkoli, obvezen vstop pa poteka na podlagi poziva Finančne uprave, ko ugotovi, da je zavezanec presegel prag, ki ga določa Zakon o DDV (ZDDV) oziroma Pravilnik o izvajanju ZDDV. Pri kmetijah, obdavčenih po KD je to 7.500€ dohodka iz OKOGD, pri ostalih, ki se ukvarjajo z registrirano dejavnostjo pa 50.000€.

Kmetija, ki se prostovoljno vključi v sistem DDV, mora v njem ostati vsaj 5 let (za nakup strojev in opreme) oziroma 20 let (nakup ali vlaganja v nepremičnine), obvezniki pa lahko izstopijo iz sistema, ko ugotovijo, da ne presegajo več dohodkovnega cenzusa. Če so poračunavali DDV, morajo pred izstopom poravnati še morebitne obveznosti. 30 dni po preteku davčnega obdobja (mesečno ali tromesečno), je potrebno oddati obračun DDV (obrazec DDV-O) za to obdobje. Prvo leto ob vstopu v sistem DDV, so obračuni DDV mesečni, nato odvisno od skupnega prometa (nad 210.000€ v zadnjih 12 mesecih mesečni, sicer tromesečni).

**Bistvo vstopa v sistem DDV** je poračun vstopnega DDV (davka, ki ga plačamo ob nakupu blaga ali storitev) in izstopnega DDV (davka, ki ga zaračunamo za prodajo blaga ali storitev). Če je vstopni DDV višji od izstopnega DDV, potem pri obračunu DDV lahko zahtevamo vračilo te razlike, bodisi s prenosom v naslednje davčno obdobje ali z nakazilom na transakcijski račun, v roku 21 dni, od oddaje popolnega zahtevka, ki je hkrati tudi obračun DDV (obrazec DDV – O). V nasprotnem primeru pa je zavezanec dolžan DDV vrniti državi in sicer v roku 30 dni po preteku davčnega obdobja. Med obvezne evidence se štejeta Knjiga prejetih in izdanih računov, pri poslovanju davčnih zavezancev izven Slovenije pa tudi Knjiga prejetih in izdanih računov znotraj skupnosti EU in rekapitulacijsko poročilo, ki ga je potrebno oddati do 20. v mesecu za pretekli mesec. Vsebinske posameznih evidenc je predpisana, ni pa predpisana oblika za vodenja le- teh. **Oddaja vseh poročil in obračunov je možna**

**izključno v elektronski obliki, preko sistema e davki.** Obvezna čas hranjenja dokumentacije je za mehanizacijo in opremo 10 let, za nepremičnine pa 20 let.

## **INVESTICIJE IN POSLOVNO NAČRTOVANJE NA KMETIJSKEM GOSPODARSTVU (PROCESI IN ODLOČITVE, OCENA TRGA, NETO SEDANJA VREDNOST NALOŽBE, STOPNJA DONOSNOSTI NALOŽBE)**

### **1. Od ideje, preko odločitve, do projekta**

Kaj je tisto, kar predstavlja pomembno razliko med uspešnimi in manj uspešnimi ljudmi. Idejo lahko definiramo kot nekaj, kar nam pade na pamet, kar se spomnimo, kar nam možgani ponudijo kot rešitev, ko rešujemo nek problem ali ko nam nekaj v naši okolici oziroma v našem delovanju ni všeč. V našem vsakdanu se prepleta cela kopica idej: danes bi lahko jedli za kosilo makarone, letos bi lahko šli na počitnice v Indijo, kupil bi si nov avto, zamenjal bi službo... Bistvo ideje je, da ni še prav nič opredmetena, je v naši glavi ali pa smo jo kam zapisali. Sami lahko presoјamo o tem, ali je naša ideja dobra ali ne, lahko jo delimo tudi z drugimi. Če smo nekoliko prizanesljivi, lahko rečemo da slabih idej ni. Nekatere so lahko bolj eksotične, čudške, ampak služijo iskanju rešitev. Źal se prevečkrat zgodi, da ideje rešujejo samo del problemov oziroma njihova izvedba negativno vpliva na ostale vidike življenja. Pomembno pa je, da poskušamo najti rešitve naših problemov, ne pa da brezvoljno stojimo na mestu in čakamo, kaj bo prinesla prihodnost.

Dobro je imeti več različnih idej za rešitev enega problema, saj nas to nič ne stane, imamo pa večje možnosti, da izberemo optimalno rešitev! Pomembno je, da znamo ideje med sabo primerjati in objektivno oceniti, katera je za nas primernejša.

Ko začnemo idejo uresničevati, govorimo o projektu. Za odločanje o izvedbi nekega projekta ni pomembno samo, kakšni so postopki in stroški za njegovo izvedbo, zelo pomembno je tudi razčistiti, kaj bomo z njim pridobili. Pri naših poslovnih projektih skušamo pridobiti materialne koristi, ali pa si z njim olajšamo delo in zmanjšamo porabo časa, ki ga namenjamo določenemu opravilu, kar pripomore h kvaliteti našega življenja, naš cilj je lahko izboljšanje preskrbe, varovanje narave in zdravja, zaslužek, ipd. Zato je pomembno, da ciljem primerno pripravimo poslovni načrt, v katerem skušamo predvideti naše delovanje, stroške in koristi od določene investicije.

Poglejmo si praktičen primer projekta na že omenjenih počitnicah v Indiji. Ko se nekomu v družini porodi ta ideja, mora seveda preveriti, ali se ostali s tem strinjajo. Potem navadno preverimo, kolikšne stroške naš družinski proračun sploh prenese. Nato je potrebno pridobiti ponudbe turističnih agencij ter primerjati vsebino ponudb z našimi potrebami oz. željami ter seveda s predvidenim proračunom. Če se nam račun ne izide, lahko tovrstne počitnice bodisi opustimo, ali pa najamemo kredit, ker nam Indija pač toliko pomeni. Nato moramo uskladiti termin naših počitnic z možnostjo porabe dopusta. Sledijo potrebne priprave glede vizumov, cepljenj, nabave ustreznih oblačil, fotoaparata oziroma kamere, ... Ko se bliža dan odhoda, poskrbimo za to, da vam bo nekdo hranil psa, pobiral pošto iz nabiralnika in zalival rože. Sledi priprava prtljage in odhod na letališče.

Po vzletu letala lahko ugotovimo, da je organizacijski del projekta, ki je bil odvisen od vas, uspel, za drugi del projekta pa se morajo potruditi tisti, katerim ste plačali za potovanje. In če bo projekt v celoti uspel, se vam bo jeseni, ko boste kazali posnetke s svojih počitnic sorodnikom in prijateljem, stožilo po lepih doživetjih in vas morebitni kredit, ki ste ga najeli, ne bo prav nič bolel.

Zelo pomembno je tudi, da predvidimo vse morebitne korake pri udejanjanju naše ideje. Zelo neugodno bi bilo, če bi pri naših počitnicah v Indiji predhodno spregledali, da za vstop v to državo potrebujemo vizum. Vse bi že rezervirali in plačali, prišli bi na letališče v Indiji, od tam pa bi nas vrnili nazaj v domovino. Poznavanje vseh potrebnih postopkov je pomembno tudi zato, ker lahko posamezne faze bistveno vplivajo na vašo odločitev o udejanjanju ideje.

Če vas je na smrt strah injekcijske igle, prav gotovo ne boste šli na pot v državo, za katero je potrebno predhodno cepljenje, če vas je strah višine se prav gotovo ne boste odločili za pot po kašmirskih cestah. Potrebno je zbrati čim več informacij za izvedbo projekta, premisliti kako so te informacije skladne z našimi pričakovanji in zmožnostmi ter se šele nato lotiti izvedbe. V nasprotnem primeru se nam lahko zgodi, da bomo prišli do točke, kjer nas bo enako drago stalo nadaljevanje izvedbe projekta kakor tudi njegova opustitev.

Podobno se moramo obnašati tudi v našem poslovnem okolju. Dobimo idejo, preverimo, če je smiselna in uresničljiva, izvedemo projektne korake in s tem idejo udejanjimo. Seveda bi bilo iluzorno pričakovati, da lahko vsako idejo v nespremenjeni obliki izpeljemo do konca, velikokrat se je treba sprijazniti s prilagajanjem in kompromisi, je pa na tak način včasih rezultat še boljši. Nič-kolikokrat se je v zgodovini že zgodilo, da so bili največji izumi zgolj stranski produkt uresničevanja neke druge ideje. Lep primer je Krištof Kolumb: imel je premalo informacij, zato mu je projekt praktično povsem spodletel. Ni dosegel zahodne Indije in domov ni pripeljal polnih ladij začimb. Ves projekt pa je imel čudežne „stranske učinke“, saj je Evropa po njegovi zaslugi dobila krompir, koruzo, paradižnik in še marsikaj. Ne moremo pa računati, da bodo tudi naši projekti uspešni, če jih bomo izvajali na slepo oziroma s tako malo relevantnimi informacijami.

Zato je izjemno pomembno, da znamo uresničljivost oziroma smiselnost naše ideje ustrezno preveriti oziroma analizirati. Ena najpreprostejših metod za odločanje, ali bomo idejo udejanjili, je metoda Pro et Contra (ZA in PROTI). V starih časih, ko so se dekleta možila bolj na ukaz kot iz ljubezni, je navadno vedno prišlo do tovrstne analize: starši so hčeri naštevali, kaj vse njen snubec ima, hčerka pa je staršem pokazala na vse njegove morebitne napake. Če se je skušala hči omožiti iz ljubezni, je bila ta vloga seveda obrnjena. Vendar je tudi v današnjem življenju ta metoda zares koristna. Če imamo idejo, se lahko pred začetkom njenega uresničevanja usedemo in na list papirja napišemo na eno stran vse, kar govori ideji v prid, na drugi strani pa vse negativne strani ideje. Ko imamo vse ZA in PROTI lepo pred očmi, se tudi lažje odločimo za uresničevanje oziroma opustitev ideje.

Nekoliko bolj napredna in ena najpogostejših in najbolj popularnih analiz z zelo široko možnostjo uporabe, je tako imenovana PSPN matrika (PSPN je slovenska kratica za Prednosti, Slabosti, Priložnosti ter Nevarnosti), oziroma bolj znana po angleško kot SWOT analiza (SWOT je angleška kratica za: Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats).

Ta analiza je izjemno koristna, sploh ker jo lahko uporabimo tako na sebi ali kateri koli drugi osebi, kakor tudi na vseh ravneh poslovanja – izdelku, seriji izdelkov, naložbi, podjetju ter mnogo drugih podobnih kategorijah, kot so na primer trg, konkurenca itn.

Pri SWOT analizi vzamemo pod drobnogled štiri aspekte in sicer prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti. Namen analize je pomoč pri strateških odločitvah, kam točno usmeriti svoje ideje, katere ideje opustiti ali jih prilagoditi in podobno.

| NOTRANJI DEJAVNIKI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ZUNANJI DEJAVNIKI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Prednosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <b>Priložnosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- prepoznavnost;</li> <li>- ugodne cene;</li> <li>- kvaliteta;</li> <li>- ugodni plačilni pogoji, rok dobave</li> <li>- dober informacijski sistem;</li> <li>- dobro ime, znanje, izkušnje;</li> <li>- dobri medsebojni odnosi, izobrazba, sposobnost kadra;</li> <li>- produktivnost, utečenost, pozitivna avtoriteta;</li> <li>- pridobljena koncesija;</li> <li>- lokacija</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- zunanji razvoj tehnologije, propad konkurence;</li> <li>- trend (eko, bio);</li> <li>- nova tržna niša, recesija – produkti, ki zmanjšujejo stroške;</li> <li>- rastoči trg;</li> <li>- možnost sofinanciranja naložb;</li> <li>- Schengen;</li> <li>- količinski popusti dobaviteljev,</li> <li>- daljši plačilni roki</li> </ul>                                                                                                                                    |
| <b>Slabosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Nevarnosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- visoki stroški poslovanja;</li> <li>- neusposobljen in nemotiviran kader;</li> <li>- visoka cena za slabo kvaliteto;</li> <li>- visoka investicija, visoka cena zaradi lokacije;</li> <li>- nemotiviranost, slabi odnosi, slabo ime, odvisnost od strank;</li> <li>- finančna nedisciplina;</li> <li>- premajhni prostori;</li> <li>- negospodarnost;</li> <li>- slaba klima, zastarelost opreme;</li> <li>- ozka grla - šibki člani</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprememba zakonodaje za dejavnost;</li> <li>- nelojalna konkurenca;</li> <li>- zasičenost trga;</li> <li>- zahtevne licence;</li> <li>- izguba dobavitelja/poslovnega partnerja;</li> <li>- recesija;</li> <li>- trošarine, omejen rok trajanja, vremenske razmere, sezonski vplivi;</li> <li>- nova konkurenca, razvoj tehnologije;</li> <li>- plačilna nedisciplina;</li> <li>- upad prodaje (riziko odpovedi);</li> <li>- odhod zaposlenih h konkurenci</li> </ul> |

Najprej moramo seveda razločevati, kaj so prednosti ter slabosti in kaj priložnosti ter nevarnosti. Prva dva pojma, prednosti in slabosti, se nanašata na notranje dejavnike, druga dva pa na zunanje. Pri notranjih dejavnikih se nahajamo v območju lastnega vpliva, tako da se lahko prilagodimo, razvijemo, ali kako drugače ukrepamo. Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na zunanje dejavnike, na katere nimamo vpliva in ne moremo direktno sami narediti nič kot le to, da se prilagodimo. Torej gre za dve območji, eno je območje vpliva, kjer imamo moč sami neposredno vplivati s svojimi dejanji, drugi dejavniki so izven našega območja vpliva in jih lahko izkoristimo v svoj prid s fleksibilnostjo.

Prednosti se torej nanašajo na notranje dejavnike, ki vplivajo pozitivno za dosego določenega cilja. So del našega delovanja, kjer se počutimo močne, smo boljši od konkurence in predstavljajo pomembno strateško prednost. Seveda v naše prednosti še naprej vlagamo, jih razvijamo in poskrbimo, da prednosti tudi dolgoročno ostanejo naše prednosti. Primeri prednosti so na primer določene veščine, tehnična znanja, tehnologija, distribucijski kanali, blagovna znamka, kakovost, ...

Slabosti na drugi strani predstavljajo področja, kjer bi se morali izboljšati ter področja, kjer smo resnično ranljivi. Če delamo na primer SWOT analizo konkurenčnega podjetja, so njihove slabosti lahko točka, kjer jih bomo skušali premagati. Slabosti delimo vsaj v tri kategorije, pri čemer so prvi kategoriji tiste slabosti, ki so resnično kritične za dolgoročni uspeh. To so slabosti, ki jih moramo nujno odpraviti ali jih obrniti sebi v prid. Druga kategorija so slabosti, ki jih moramo odpraviti vsaj do minimuma oziroma do minimalne ravni, ki je še sprejemljiva. Te slabosti niso bistvene, ampak še vedno dovolj pomembne, da jih odpravimo. Tretja raven slabosti so tiste, na katere lahko preprosto pozabimo. Primeri slabosti so pomanjkanje določenih veščin, pomanjkanje ugleda, blagovne znamke, slaba kakovost produktov, prenizka marža itn.

Priložnosti so tisti del analize, ki se nanašajo na elemente izven našega vpliva, vendar pozitivno vplivajo na naše delovanje ali bodo v zunanjem okolju nastopili v bližnji prihodnosti. To so na primer novi tržni trendi, paradigme, večje spremembe in podobno. Nanašajo se predvsem na politične, ekonomske, socialne, okoljske, demografske, tehnološke, vladne, zakonske in konkurenčne trende. Seveda so vse to lahko tudi nevarnosti. Priložnosti nam omogočajo, da še hitreje izkoristimo svoje prednosti in delujejo kot vzvod. Če izkoristimo prave priložnosti, lahko naredimo bistveno več v krajšem času. Primeri priložnosti so na primer tranzicija, sprememba kupne moči kupcev, liberalizacija trgov, posodobljena infrastruktura, sprememba v davkih, geografske spremembe itn.

Nevarnosti so nazadnje tista najbolj pereča zadeva v analizi, ki predstavlja potencialne negativne okoliščine, na katere enostavno nimamo vpliva ampak nam preostane zgolj to, da se v svojem bistvu prilagodimo. Skrajna prilagoditev lahko pomeni celo zamenjavo posla. Izjemno pomembno je, da identificiramo nevarnosti ter izdelamo strategijo, kako bomo reagirali, če se določena nevarnost uresniči. Primer takšne nevarnosti je na primer sprememba zakonodaje, po kateri podjetje izgubi celotni posel. Uvedba evra je bil primer smrtonosne nevarnosti za vse menjalnice. Drugi primeri nevarnosti so še povišanje davkov, vstop novega močnega konkurenta, sprememba državne politike, povišanje davkov, neplačniki, itn.

Končna strategija je seveda, da gradimo na prednostih, odpravimo pomanjkljivosti, izkoristimo priložnosti ter se izognemo nevarnostim. SWOT analizo lahko apliciramo na katero koli področje in zato je tako široko uporabna. Prav tako je tudi izjemno lahko razumljiva in je pomembni sestavni del poslovnega načrta.

Seveda pa za odločanje o izvedbi projekta ni pomembno samo, kakšni so postopki za njegovo izvedbo in njegovi stroški, zelo pomembno je tudi, kaj bomo z njim pridobili. Pri počitnicah je to jasno – želimo se imeti lepo. Pri naših poslovnih projektih pa skušamo z njimi pridobiti materialne koristi. Naš cilj je lahko izboljšanje preskrbe, varovanje narave in zdravja, zaslužek, ipd. Še zlasti pri zaslužku se moramo zavedati, kaj vse je potrebno storiti, da bo le ta čim večji. Če se posameznega izdelka ali storitve lotevamo prvič, moramo prav gotovo predvideti vse stroške in na njihovi podlagi ugotoviti lastno ceno. Če nam je trg za ta izdelek pripravljen plačati več, potem lahko sklepamo, da bomo doživeli uspeh.

Seveda pa moramo ustrezno oceniti tudi, koliko izdelkov oziroma storitev pa nam je trg sploh pripravljen kupiti. Zato je zelo pomembno opraviti t. i. analizo trga. Ugotoviti moramo, kako bo trg reagiral na naš izdelek, kdo bodo naši kupci, koliko bodo kupili, kako močna je naša konkurenca, kako bomo izdelek oglaševali in prodajali.

Pa vzemimo preprost primer: na kmetiji se gospodar odloči, da bodo začeli proizvajati naraven jabolčni sok. Ugotovi, da bi lahko ta sok prodajal gostilni, šoli, na lokalni tržnici, ob lokalnih praznikih, na domu... Kupci bi bili tako posamezni potrošniki kot tudi podjetja in javni zavodi. Kakšne pa so količine, ki jih bo trg sprejel? Tu pa se začne stvar zapletati. Tudi če daleč naokoli ni nobenega drugega proizvajalca naravnega jabolčnega soka, to še zdaleč ne pomeni, da nima konkurence. Zagotovo so mu konkurenca različne brezalkoholne pijače, ki se jih lahko kupi v vsaki trgovini, bencinski črpalki, na avtomatih ... Ne gre samo za sokove ampak so tu tudi razne gazirane pijače, pa vode z okusom in brez. Tu so tudi sirupi in alkoholne pijače – če koga žeja po pivu, zagotovo ne bo kupil jabolčnega soka. Tudi če je izdelek nekoliko bolj unikaten, na primer pašteta iz kengurujevega mesa, nikoli ne moremo reči, da nimamo konkurence – v tem primeru bi bili konkurenčni izdelki, ki so podobni našemu izdelku ali pa ga lahko zamenjajo: od navadne paštete, tatarskega bifteka, do salam, sirnih in zelenjavnih namazov, kaviarja... Skratka vsi izdelki, ki se lahko dajo na kruh. Zato moramo biti previdni oz. realni pri napovedih, kolikšno tržišče bomo lahko zavzeli, oziroma kakšna je konkurenca.

Seveda pa prodaja ni edini pogoj za uspešno poslovanje. Za uspešno prodajo mora stati dobra proizvodnja in ustrezna logistika. Povsem brezpredmetno je, da imamo trg za 1.000 izdelkov, če smo jih zaradi porabe časa sposobni izdelati samo 50, ali pa če imamo surovine le za 100 oziroma jih zaradi velikosti lahko dostavimo le 200. Verjetno ste že slišali za Liebiga in njegovo znamenito teorijo minimuma, ki jo ponazarja sod oziroma kad: kad lahko drži le toliko tekočine, kolikor je dolga njena najkrajša doga.

To pomeni, da pri nekem procesu omejitev predstavlja operacija, ki predstavlja ozko grlo. Za dober primer takega ozkega grla lahko služi Nanoški sir, ki ga je uspelo Sloveniji zaščititi celo na nivoju EU. Sir je lično pakiran, potrošniki so ga lepo sprejeli, cena je dobra, težava pa je v tem, da so sirarji v zaščitno dokumentacijo napisali, da mora mleko prihajati s področja Nanosa. Tam pa je stalež mlečnih krav omejen, zato se o kakšni bolj masovni proizvodnji ne morejo pogovarjati, čeprav bi tržišče, kljub močni konkurenci, sprejelo dodatne količine. Iz tega se lahko naučimo, da se moramo pri načrtovanju aktivnosti za izboljšanje našega delovanja najprej osredotočiti na odpravljanje ozkih grl. Zagotovo, da v primeru iz prejšnjega odstavka, ko lahko naredimo le 50 izdelkov, ne bomo šli v naložbo za nov dostavni tovornjak, ampak bomo poskušali izpeljati naložbo v proizvodnjo. Pomembno je tudi vedeti, kakšne so zakonske obveznosti za določeno dejavnost in kakšne zahteve v zvezi z registracijo in delovanjem moramo izpolnjevati. Naložba v dejavnost, ki je sploh ne moremo opravljati je denimo nakup avtomobila, če nimamo vozniškega izpita. Šele ko izpolnimo vse zakonske obveze, lahko začnemo z opravljanjem dejavnosti, zato je pomembno, da vsa morebitna dovoljenja dobimo pravočasno, ne pa da naložbo izvedemo, potem pa proizvodnja še nekaj mesecev stoji zaradi čakanja na potrebno dovoljenje.

Pomisliti je potrebno tudi na to, kako bomo svoje izdelke oziroma storitve promovirali in tržili. Ali je naš izdelek takšne narave, da bodo ljudje od blizu in daleč drli k nam in se borili zanj, ali pa bomo morali vložiti veliko časa, energije in denarja za to, da bomo prišli v stik s kupci. Bistvo trga je, da se v istem času na istem (tudi virtualnem) prostoru znajdeti ponudba in povpraševanje.

Prav nič nam ne pomaga, če se je za naš izdelek zanimal nekdo pred pol leta, sedaj pa tega ne potrebuje več ali pa bi naš kupec želel biti nekdo, ki je toliko oddaljen, da ga naša logistika več ne doseže po normalnih cenah. Globalizacija nam sicer odpira vrata na trge povsod po svetu, zagotovo pa se moramo v začetnih fazah zanašati na domači trg, razen če pripravljamo izdelek za zadostitev potreb na primer Japoncev. V hrvaškem filmu Maršal je eden od glavnih junakov, ki je poskušal uvesti „socialistični“ turizem, povedal misel, ki je lahko zelo dobro vodilo pri trženju izdelkov iz našega podeželja: „Deluj lokalno, misli globalno!“

Na domačem trgu smo lahko bolj prepoznavni, potrošniki bolj zaupajo domačemu, logistika oziroma oskrba kupcev je lahko lažja in boljša, ter stroški nižji. Ni pa greh, da ko obvladamo domači trg pogledamo tudi po okoliških. Presoditi moramo, ali se nam večji stroški, ki so potrebni za prodor na nov trg, sploh pornejo.

Pa še nečesa ne smemo prezreti pri uresničevanju naše ideje, namreč **finančnega dela izvedbe**. Zelo pomembno je, da obvladujemo tako stroške uresničevanja ideje, denimo neke investicije, kakor tudi stroške delovanja v času polne uveljavitve sprememb, ki jih prinaša izvedba projekta. Recimo, da je naša ideja posodobitev stroja, s katerim vršimo neko dejavnost. Pomembno je, da financiranje naložbe izpeljemo tako, da nam le ta ne bo predstavljala mlinskega kamna za vratom. Če imamo sredstva zanj sami, nam njeno financiranje ne predstavlja dodatnih stroškov, zavedati se moramo le tega, da moramo, poleg pokritja vseh stroškov, zaslužiti dovolj tudi za to, da bomo lahko po koncu amortizacijske dobe kupili nov stroj. Če moramo za naložbo najeti kredit, nam dodatni strošek predstavlja plačilo obresti za najete kredite. Večji kredit kot bomo najeli, višje stroške bomo imeli z vračanjem obresti. Zato je nujno pred odločitvijo za naložbo pripraviti finančni načrt, ki nam pokaže, kako bomo v prihodnosti obremenjeni z odplačevanjem vrednosti za našo investicijo. Potrebno je na primer presoditi, ali se nam sploh splača vlagati v nek nov stroj in začeti z neko novo proizvodnjo, ali pa bi bilo bolje denar, ki ga imamo, vložiti kot depozit v banko in bi zanj dobili višje obresti kot bi bil dohodek od dejavnosti. Prav tako je potrebno predvideti dotok denarja, da bomo imeli ves čas dovolj likvidnih sredstev za tekoče poslovanje. V nasprotnem primeru nas to lahko pripelje do najemanja novih kreditov, povečajo se stroški za obresti, kar nas zavrti v spiralo, ki lahko na koncu privede do stečaja oziroma bankrota.

Stvar pa le ni tako črna, kot se kaže na prvi pogled. Obstajajo možnosti, kjer lahko za določene naložbe pridobite določen del nepovratni sredstev, ali pa pridobite kredite, ki so ugodnejši od bančnih. Gre za financiranje iz različnih skladov, ki črpajo bodisi evropska ali nacionalna/lastna sredstva. Važno je le, da izpolnjujete vse razpisne pogoje, da spada vaša naložba med upravičene naložbe in da jo boste po njenem dokončanju v resnici uporabljali v skladu z namenom. Navadno se je za ta sredstva potrebno prijaviti na razpis in predložiti vso zahtevano dokumentacijo. V večini primerov naložbe pred odobritvijo vaše vloge še ne smete začeti. Sklad vam dodeli sredstva v določeni višini, ki je odvisna od višine vrednosti naložbe in od razpisanega deleža sofinanciranja. Pomembno je tudi vedeti, da boste morali celotno vrednost naložbe najprej zagotoviti sami, šele ko bo sklad preveril, da je z njo vse v redu, vam bo povrnil znesek odobrenih sredstev. To seveda pomeni, da morate v svojem finančnem načrtu predvideti tudi stroške morebitnega premostitvenega kredita.

## 2. Sprejemanje odločitev

**Kako pa je s sprejemanjem odločitev?** Ljudje se navadno ne obnašamo kot slepe kokoši, ki kar tako, po občutku kljuvajo po tleh in, če imajo srečo, tu in tam naletijo na kaj užitnega. Ravnamo veliko bolj premišljeno, postavimo si cilje in jih poskušamo uresničiti.

Pri tem je potrebno zbirati najrazličnejše informacije, jih predelati in pretehtati, šele nato se lahko odločamo oziroma usmerimo svoje delovanje v pravo smer. Verjetno bi nam bilo v življenju lažje, če bi za vsako odločitev vrgli kovanec, pa naj sreča odloči, kako se bo stvar odvijala dalje, po drugi strani pa bi s tem popolnoma izgubili možnost odločanja o svoji usodi.

Žal tudi ne moremo vedno odločitev sprejemati samo s trezno glavo, ampak se nam v odločanje navadno vključijo tudi čustva, sploh na področjih, do katerih imamo neko afiniteto. Tako se bomo na primer brez težav s trezno glavo odločili o nakupu, denimo, toplotne črpalke za ogrevanje hiše. Izbrali jo bomo na podlagi tlorisa naše hiše in temperature vode, ki jo želimo doseči. Potem samo zberemo ponudbe in kupimo tisto, ki ima najboljše razmerje med kakovostjo in ceno.

Drugače pa je pri stvareh, ki imajo poleg uporabne vrednosti še nek statusni simbol. Takrat naša čustva delajo na polno in močno vplivajo na naše odločitve. Navadno se tovrstno obnašanje pri ljudeh začne že zelo zgodaj, seveda pod vplivom okolice. V čustvene odločitve nas vodijo na eni strani reklame oziroma promocija podjetij, na drugi strani pa tudi ljudje okoli nas. Tako otroci od vrtca dalje zahtevajo določene izdelke oziroma določene blagovne znamke, da se bodo pokazali vrstnikom kot enakovredni, oziroma, da jih bodo ti sprejeli v svojo sredo. Vedenjski vzorci seveda ostajajo, zato tudi v odraslem obdobju čustev pri odločanju ne znamo postaviti v ozadje. Ko pa prepustimo čustvom, da vodijo postopek odločanja oziroma izvedbe, se nam pogosto zgodi, da:

- se odločimo za nekaj, kar zares ne potrebujemo ali potrebujemo samo nekajkrat v letu,
- se odločimo za nekaj, kar je večje in močnejše kot dejansko potrebujemo,
- se odločimo za nekaj, kar si težko privoščimo oziroma nas bo stalo preveč.

Svetovne korporacije na veliko izkoriščajo naše čustveno odločanje za svoj uspeh. Najetih imajo vrsto strokovnjakov s področja psihologije oziroma človeškega obnašanja, ki skušajo najti šibke točke v našem značaju in s pomočjo različnih tehnik dosežejo, da kupimo ravno njihovo. Teh tehnik je veliko, zagotovo je vsak izmed nas slišal vsaj tisto, če naročite takoj, vam popolnoma brezplačno damo še ...“. Popolnoma brezplačno?! Zagotovo boste plačali prav vse in še celo več od tistega, kar boste prejeli.

Za lažje in boljše odločanje bi morali za vse večje naložbe ali spremembe pripraviti poslovni načrt. Poslovni načrt je ekonomska študija, ki pomaga odgovoriti na vprašanje, ali smo sposobni izpeljati neko naložbo in je orodje za pravilno poslovno odločitev oziroma ustrezno upravljanje s kmetijo. Žal v kmetijstvu prevečkrat delamo poslovne načrte takrat, ko so se kmetje že odločili za določene investicije in kandidirajo za evropska in druga sredstva, namesto da bi jih naredili pred odločitvijo o naložbi. Vsebina poslovnega načrta za kandidiranje na razpisih je sicer predpisana, vendar lahko za svoje potrebe stvari poenostavimo in si zapišemo groba dejstva in ocene o našem delovanju, s pomočjo katerih lahko dobimo prvo sliko, ali bomo naložbo lahko izpeljali in kakšen bo okvirni izkupiček z njeno uporabo. Podatki s katerimi delamo analizo pa morajo biti realni, v poslovnem načrtu moramo videti, če je izvedba projekta možna tudi v rahlo pesimistični varianti. Če ga bomo lahko izpeljali v slabših razmerah, bo njegovo breme v boljših razmerah toliko lažje. Ob uporabi

slabih/netočnih podatkov se moramo zavedati, da s tem goljufamo sami sebe. Poslovni načrt je kot nekakšna poslovna GPS naprava - na želeni cilj nas pripelje le, če mu vnesemo prave podatke.

Če povzamemo, preden izvedemo projekt za uresničitev neke ideje, si moramo biti na jasnem glede mnogo stvari, ki se tičejo našega delovanja, vplivov okolice na nas in naših vplivov na okolico.

Moderni ekonomski guruji sicer učijo o bliskovitih prodorih na trg, kjer na enkrat uničiš konkurenco in uresničiš „ameriške sanje“, pa vendar se zdi slovenski pregovor „Prvi dobiček ne gre v mošnjiček“ za načrtovanje kmetijske dejavnosti bolj smiseln.

Vir: Demšar Benedičič A., Cór T., [Pridobivanje namenskih sredstev in pisanje projektov, Gradivo v okviru projekta EURUFU - Odkrivanje možnosti za nove priložnosti. Kranj, 2013](#)

### 3. Izdelava poslovnega načrta in ekonomski kazalniki

Poslovni načrt je ekonomska študija, ki pomaga odgovoriti na vprašanje, ali je kmetijsko gospodarstvo sposobno izpeljati naložbo. Je orodje za pravilno poslovno odločitev in vodenje posla. Poslovni načrt pa je strokovnim delavcem Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP) ter Agencije za kmetijske trge in razvoj podeželja (ARSKTRP) tudi osnova za odločitev, ali je vlagatelj upravičen do sredstev, na katera kandidira. Investitor mora načrtovano investicijo skrbno načrtovati že vnaprej.

Obvezne vsebine poslovnega načrta so: **povzetek, opis kmetije, analiza dejavnosti, analiza ciljnih trgov, konkurenca, trženje, podrobnejši opis naložbe, proizvodnja in tehnologija, finančni vidik izvedbe naložbe in finančna analiza.**

Poslovnega načrta ne delamo za celotno življenjsko dobo naložbe, pač pa za ekonomsko dobo, ki je običajno krajša.

Predstavlja obdobje od prvih investicijskih vlaganj preko polnega koriščenja zmogljivosti do trenutka, ko bi morali obnoviti del osnovnih sredstev, ki so predmet naložbe iz poslovnega načrta. Značilen primer je oprema, ki ima krajšo življenjsko dobo kot zgradbe.

Sicer pa velja pravilo, da je obdobje, ki ga upoštevamo v poslovnem načrtu, vsaj enako dolgo kot doba odplačevanja kreditov in vsaj tako dolgo kot je doba vračila investicijskih vlaganj. V nobenem primeru pa ta doba ne sme biti krajša od petih let po zaključku naložbe.

Stalne cene so pomembna predpostavka poslovnih načrtov. Ne glede na predvideno inflacijo v ekonomski dobi projekta uporabljamo ves čas cene iz obdobja, v katerem izdelujemo poslovni načrt. Stalne cene izključujejo učinek inflacije in omogočajo spremljanje realnih učinkov. Stalne cene uporabljamo tako na strani prihodkov oziroma pokritij kot tudi na strani odhodkov, kar pomeni, da pri obveznostih do virov financiranja upoštevamo le realne obresti. Zaprtost repocikla pomeni, da vse pridelke in izdelke prodamo, torej se nam ne kopičijo v zalogah. Ker je proizvodnja predvidoma enaka prodaji, se s tem izognemo gibanju zalog.

Z zneski obračunane letne amortizacije in dobička v ekonomski dobi projekta ne predvidimo sprotnih investicijskih vlaganj, čeprav se bodo v resnici izvajala. Obravnavamo torej le tiste naložbe, ki so predmet poslovnega načrta, ostale pa zanemarimo. Letne donose teoretično kopičimo. Na drugi strani pa računamo amortizacijo tudi tistim osnovnim sredstvom, za katere sicer vemo, da jim bo življenjska doba potekla še pred koncem ekonomske dobe. Naložbe v obnovo teh sredstev bodo v resnici izvedene, v poslovnem načrtu pa se z njimi ne ukvarjamo, ker bi morali sicer meriti še učinke teh naložb in bi rezultati postali nepregledni.

Za določitev delovnih ur na kmetiji izhajamo iz normativa, ki ga določa razpis in sicer, da 1 PDM (polna delovna moč) predstavlja 1.800 ur letno, pri čemer je še predpisano, da se za 1 PDM šteje oseba, ki je pokojninsko in invalidsko zavarovana kot kmet oziroma polno zaposlena na kmetiji, vsi ostali člani pa lahko predstavljajo največ 0,5 PDM oziroma 900 delovnih ur. Višino urne postavke investitor določi sam. Davki in prispevki so izračunani glede na število kmečkih zavarovancev in višino dohodka iz osnovne kmetijske in osnovne gozdarske dejavnosti, letni splošni stroški pa so navedeni na podlagi investitorjevih podatkov. Med spremenljivimi stroški so upoštevani tudi stroški najemnin, najete delovne sile in storitev.

Ker v poslovnem načrtu obravnavamo kmetijo kot celoto, med ostale prihodke vpišemo tudi višino letno prejetih neposrednih plačil na kmetiji in tudi prihodke in odhodke iz opravljanja dopolnilne dejavnosti. V primeru **najetja kredita** (že obstoječega ali potrebnega za izvedbo naložbe) je potrebno vpisati tudi letne zneske obresti in glavnice.

Pri najemu kredita je potrebno biti pozoren na nekaj osnovnih pojmov:

- **ANIUTETA** je mesečni obrok, ki ga je potrebno plačati. Sestavljena je iz glavnice ali razdolžnine in obresti (to je strošek, ki ga moramo plačati za izposojeni denar).
- **EOM = efektivna obrestna mera** vsebuje stroške obresti, odobritve in zavarovanja kredita. Krediti pri različnih kreditodajalcih so primerljivi med sabo zgolj po EOM.
- po **NAČINU ODPLAČEVANJA** ločimo 2 vrsti odplačevanja: **anuitetni** (mesečno plačujemo enak znesek anuitete – v začetku več obresti in manj glavnice oz. razdolžnine, proti koncu obratno), **obročni** (mesečno plačujemo enak znesek razdolžnine = glavnice, stroški obresti se manjšajo)

**Bilanca stanja** je izdelana tik po zaključeni investiciji in ponazarja vrednost gospodarstva in prikazuje strukturo sredstev, s katerimi je ta vrednost dosežena. Na strani sredstev je aktualna (knjižna) vrednost stalnih sredstev (zemljišč, zgradb, strojev in opreme ter investicij) ter povprečna letna vrednost gibljivih sredstev - zalog materialov in pridelkov in nedokončane proizvodnje po zaključku naložbe. Na strani obveznosti do virov sredstev je razvidna višina podjetnikovega kapitala in morebitna višina najetega kredita, kar izkazuje podatek o zadolženosti kmetijskega gospodarstva.

**Izkaz poslovnega izida** je vedno prikazan na dva načina: z načrtovano investicijo ali brez nje. Po postavkah je iz njega moč razbrati letne zneske vseh prihodkov (pokritje in ostali prihodki) in odhodkov ( amortizacija, stroški dela, davki in prispevki, splošni stroški in ostali odhodki). Glede na izračune zgoraj omenjenih postavk je prikazana tudi letna višina dobička ali izgube in dohodka.

Osnova dinamičnim ocenam izvedljivosti, upravičenosti in učinkovitosti naložbe sta **finančni in iz njega izpeljani ekonomski tok**. Prikazana sta v vseh letih ekonomske dobe projekta tako za varianto z naložbo, kakor tudi brez naložbe. Finančni in ekonomski tok pričnemo prikazovati eno leto pred začetkom naložbe.

Tako za finančni kot tudi ekonomski tok velja, da na strani pritokov in odtokov uporabimo vse podatke, ki so uporabljeni v izkazu poslovnega, na strani pritokov dodamo še vire financiranja naložbe. V tem delu se pojavi še postavka, imenovana **ostanek vrednosti naložbe**, ki je vnesena pod zadnje leto ekonomske dobe projekta. Pomeni pa preostalo knjižno vrednost naložbe, ki je predmet poslovnega načrta. Ker je življenjska doba običajno daljša od ekonomske dobe, ta osnovna sredstva še niso amortizirana. Izračunana je tako, da je od celotne vrednosti investicije odšteta vsota letnih zneskov amortizacije do vključno zadnjega leta ekonomske dobe.

Na strani odtokov pa so v finančnem toku dodani še naslednji postavki investicijska vlaganja in obveznosti do virov financiranja (odplačilo glavnice + obresti + stroški kredita).

**Neto finančni tok** izračunamo kot razliko med pritoki in odtoki - najprej v posameznih letih, nato pa še kumulativno, začenši od leta prvih investicijskih vlaganj ( $t_0$ ). V posameznih letih morebitni

negativni finančni tok je dopusten le, če ga lahko pokrijemo iz akumuliranih finančnih sredstev iz preteklega obdobja, sicer pa je treba predvideti premostitvena kratkoročna sredstva ter njihovo poplačilo. V kumulativni nepretrgoma pozitiven finančni tok naj bi zagotavljal likvidnost kmetijskega gospodarstva in s tem plačilno sposobnost. **Finančni tok je najpomembnejši kriterij izvedljivosti naložbe, zato tudi razpis navadno določa, da je investicije upravičena samo v primeru, ko je kumulativni finančni tok pozitiven.**

**Ekonomski tok** izhaja iz finančnega, vendar na strani pritokov ne upošteva virov financiranja naložbe, na strani odtokov pa ne obveznosti do virov financiranja. Neto prilive ekonomskega toka torej izračunamo kot razliko med pritoki in odtoki, med katerimi pa ni omenjenih dveh postavk. Tako kot finančni tudi ekonomski tok izračunamo za vsako posamezno leto ter še kumulativno, začenši od leta prvih investicijskih vlaganj.

Ekonomski tok in iz njega izhajajoče dinamične ocene naložbe računamo samo za učinke naložbe, to pomeni, da upoštevamo samo finančne razlike, ki nastanejo v primerjavi variante z naložbo in variante brez naložbe v posameznih letih ekonomske dobe projekta.

**Doba vračila investicijskih vlaganj** je čas (obdobje, izraženo s številom let), v katerem ustvarjena prosta denarna sredstva pokrijejo investicijske stroške. To je doseženo takrat, ko postane ekonomski tok naložbe v kumulativni pozitiven. Ker je ostanek vrednosti naložbe sestavina ekonomskega toka, nam ta ostanek ne sme lažno prikazovati kumulativno pozitivnega ekonomskega toka, ki ga zgolj s prostimi denarnimi sredstvi v resnici še ne bi dosegli. Ekonomska doba projekta mora biti torej daljša od dobe vračila investicijskih vlaganj, sicer iz ekonomskega toka ni mogoče razbrati pravilnega rezultata.

**Neto sedanja vrednost (NSV)** predstavlja vrednost, ko vse prihodnje pritoke in odtoke (oziroma neto ekonomski tok v posameznih letih ekonomske dobe projekta) diskontiramo na sedanji termin, torej na leto, v katerem nastopijo prvi investicijski stroški. Pri izračunu neto sedanje vrednosti je uporabljena 5% diskontna stopnja.

**Interna stopnja donosnosti (ISD)** je stopnja, pri kateri je neto sedanja vrednost enaka 0. Pove nam, kolikšno akumulacijo ustvari enota vloženega kapitala. Pozitivna neto sedanja vrednost pomeni, da so donosi pri izbrani diskontni stopnji večji od investicijskih izdatkov, negativna sedanja vrednost pa pomeni, da vsota donosov ni dovolj velika, da bi se z njo nadomestili investicijski izdatki. Pri izračunu ISD se upoštevajo samo načrtovani donosi investicije, na katere morebitno dodeljena sredstva nimajo nobenega učinka, zato se pri izračunu ISD dodeljena sredstva ne upoštevajo.

Vrednost načrtovanih donosov investicij se ugotovi na podlagi poslovanja kmetije oziroma podjetja z investicijo ali brez investicije. Učinek investicije se izračuna na podlagi načrtovanja denarnih tokov investicije.

Vir: spletna stran: [http://www.arsktrp.gov.si/si/o\\_agenciji/javne\\_objave/javni\\_razpisi/](http://www.arsktrp.gov.si/si/o_agenciji/javne_objave/javni_razpisi/)

#### 4. Poslovni načrt za mlade prevzemnike

Vsebinsko poslovnega načrta za mlade prevzemnike določa javni razpis Pomoč za zagon dejavnosti za mlade kmete. Razpis je zaprtega tipa, kar pomeni, da je rok zaprtja objavljen v samem javnem razpisu in vse prispele vloge obravnavajo istočasno po zaprtju le – tega. V primeru dopolnitev ali dodatnih pojasnitev, so vlagatelji pozvani, da vloge dopolnijo, sledi točkovanje vloge. Osnovna merila točkovanja so objavljena že v razpisu samem in so zelo jasna in nedvoumna. Večina teh meril se nanaša na poslovni načrt, ki ga posamezniki mora izpolniti najkasneje v roku 3 let, po izdaji odločbe. Sredstva se odobrijo vlogam od najvišjega števila točk proti nižjim. Ko so razpisana sredstva porabljena, se določi vstopna meja za pridobitev sredstev. Posameznik, ki je dosegel manjše število

točk, žal izpade iz uspešnega kandidiranja na razpisu, čeprav je bila njegova vloga popolna in oddana pravočasno.

Ključni poudarki iz vsebine poslovnega načrta:

- izhodiščno stanje kmetije
- določitev mejnikov (vzpostavitev knjigovodstva, zaposlitev na kmetiji, če je predvidena in vzpostavitev aktivnega kmeta)
- neobvezni mejnik (prilagoditev obstoječim standardom Evropske unije, ki se ukvarjajo za kmetijsko gospodarstvo – ureditev skladiščnih kapacitet in varstvo pri delu)
- določitev obveznih ciljev (cilji, ki prispevajo k gospodarskemu razvoju ali cilji, ki prispevajo k horizontalnim ciljem – inovacije, varstvo okolja ali blažitev podnebnih sprememb)
- določitev neobveznih ciljev (ohranitev obsega proizvodnih kapacitet, trženje kmetijskih proizvodov, prispevek k doseganju horizontalnih ciljev kot drugi cilj, sodelovanje in dvig kakovosti ter izobraževanje).

**Mlad prevzemnik mora v poslovnem načrtu predvideti izpolnitev vseh obveznih mejnikov, najmanj 1 obveznega cilja, ki prispeva k gospodarskemu razvoju ali k doseganju enega od horizontalnih ciljev in najmanj 1 neobvezen cilj.**

Obveznosti, ki si jih je mlad prevzemnik zadal v poslovnem načrtu, mora izpolniti najkasneje v roku 36 mesecev po izdaji odločbe o pravici sredstev, razen za tiste aktivnosti, ki jih mora izpolniti že prej kot je določeno v javnem razpisu.

Izplačilo sredstev poteka v 2 obrokih – prvi 70% izplačila v roku 30 dni po izdani odločbi in drugi obrok preostalih 30% po preteku 3 let od izdaje odločbe in oddaje končnega poročila z vsemi dokazili.

Sredstva, ki jih mlad prevzemnik prejeme iz naslova javnega razpisa in jih vloži namensko v kmetijsko dejavnost – torej jih porabi za izvedbo investicij na kmetiji, kar dokazuje z računi, so oproščena plačila dohodnine, sicer pa ne.

Vir: spletna stran: [http://www.arsktrp.gov.si/si/o\\_agenciji/javne\\_objave/javni\\_razpisi/](http://www.arsktrp.gov.si/si/o_agenciji/javne_objave/javni_razpisi/)

## OBLIKOVANJE CENE ZA TRG (lastna cena, pogajanje)

Cena je eden izmed štirih glavnih faktorjev tržne strategije (poleg izdelka, poti prodaje in promocije), ki so pomembni za uspeh nekega izdelka. Večina ljudi namreč nek izdelek ali uslugo ocenjuje, kaj in koliko so dobili za določeno ceno. Zato je potrebno ceno skrbno načrtovati in vanjo vključiti tudi okoliške faktorje. Cene tudi ne moremo oblikovati, brez da bi imeli trdno določenih ostalih faktorjev tržne strategije.

Trije osnovni elementi določanja cene so povpraševanje, stroški in cena konkurentov. Splošni zakon povpraševanja pravi, da višja cena zniža količino izdelka, ki so ga kupci pripravljeni kupiti. Izjema so lahko prestižni izdelki, kjer dvig cene lahko celo poveča obseg povpraševanja. Kako kupci reagirajo na spremembo cene nam pove cenovna elastičnost za nek izdelek. Kupci bodo lahko povsem ravnodušni na spremembo cene, lahko pa zmanjšujejo količino kupljenega ali celo odidejo h konkurenci.

Drugi pomemben faktor so naši stroški. Prevečkrat so stroški ocenjeni zgolj okoli same proizvodnje, pozablja pa se na stroške ostalih faktorjev tržne strategije. Osnova je lastna cena proizvodnje, kjer ocenimo najprej vse neposredne materialne stroške (stroški nakupa blaga, pomožnih materialov,...), neposredne stroške dela ter neposredno amortizacijo (stroški amortizacije sredstev, ki jih uporabljamo za izdelavo produkta). S tem dobimo t. i. skupne neposredne stroške proizvoda. Če tem prištejemo še posredne stroške nabave, prodaje in uprave, dobimo lastno ceno proizvoda. Ko dodamo še obseg željenega dobička na enoto, dobimo prodajno ceno proizvoda. Ta nam služi za

primerjavo s konkurenco, obenem pa lahko skozi celoten izračun ugotovimo, kje imamo možnost za razvoj oziroma kje lahko znižamo ceno.

Konkurenca in njene poteze so najmanj predvidljivi dejavnik, ki terja stalno prilagajanje. Cena neposrednih konkurentov je namreč osnova za določitev cene našega proizvoda. Pri primerjavi cen moramo seveda vzeti v ozir značilnosti našega proizvoda, ki ga konkurenčen nima, kar lahko zviša našo ceno, pošteno pa moramo vzeti v ozir tudi značilnosti konkurenčnega izdelka, ki jih naš izdelek ne vsebuje. Vsekakor lahko ceno svojega izdelka postavimo višje ali nižje od naših konkurentov, zavedati pa se moramo, da lahko konkurenti spremenijo ceno, glede na višino cene, ki smo jo postavili mi.

Glavne napake, ki jih lahko naredimo pri določanju cen so, da se preveč naslonimo na stroške, da ceno določimo neodvisno od preostalega trženjskega spleta (oglaševanje, prodajni kanali) ter da določena cene ne dovoljuje večjih variacij med variantami izdelkov, izdelkov v različnih segmentih, na različnih tržnih poteh in nakupnih priložnostih. Ko smo določili cene jih moramo nekako prikazati kupcem. V kmetijstvu navadno postavimo cenik naših izdelkov in kupec že takoj vidi, kakšna je naša cena. Drugače pa je, če poslujem o s podjetji oziroma gre za prodajo večjih količin pridelkov ali izdelkov ali pa izdelkov z večjo vrednostjo. Takrat določimo ceno preko pogajanj. V vzhodnem svetu so pogajanja (barantanje) eden od stebrov potrošniške kulture, na njihovih bazarjih te gledajo zelo čudno, če sprejmeš njihovo prvo ceno. Pri nas je teh navad čedalje manj, v kmetijstvu morda pri prodaji živine, strojev, ... Pogajalska moč pa je zelo omejena, če gre za izdelke s kratkim rokom uporabe ali pa za sezonsko vezane izdelke, ki jih damo na trg, ko je ponudbe preveč. Večkrat slišimo v medijih, da so kmetje najšibkejši člen v preskrbovalni verigi zato lahko trgovci izsiljujejo ceno. Pred pogajanjem moramo določiti dve vrednosti za prodajno ceno: prva bo tista, s katero bomo začeli pogajanja, druga tista prodajna ceno proizvoda, pod katero nikakor ne smemo iti, da lahko normalno poslujemo.

Na družinskih kmetijah stroškov dela navadno ne vključijo v stroške, ampak predstavlja vir njihove plače razlika med lastno in prodajno ceno izdelka, zato je manevrski prostor za pogajanja še toliko manjši. Vsekakor pa pri pogajanjih pomaga, če lahko pokažemo na določene prednosti našega izdelka, kot so bolj naravi prijazna pridelava, živalim prijazna prirreja, lokalno poreklo, kratek dobavni rok, daljši rok plačila...

## Sklop 2:

### **ZAVAROVANJE, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI, PROMOCIJA KMETIJSKIH PRIDELKOV IN PROIZVODOV, PLASIRANJE PROIZVODOV NA TRG**

#### **PREPREČEVANJE IZGUBE PRIDELKA, PREPREČEVANJE NASTANKA ŠKODE, ZAŠČITA PRED ŠKODO**

Vremenske razmere so v kmetijski pridelavi ključen dejavnik za živalsko in rastlinsko pridelavo. Nobenega dvoma več ni, da po dveh desetletjih tudi v Sloveniji govorimo o spremenjenih pogojih kmetovanja zaradi klimatskih sprememb. Nastale gospodarske škode v domači kmetijski pridelavi, ki so jo povzročile večje suše, zimske in spomladanske pozebe toče z neurji in povodnji se iz leta v leto povečujejo. Značilnost prehodov med štirimi letnimi časi je izginila. Vse pogosteje so začetni zimski meseci netipično zimski z dokaj visokimi temperaturami značilnimi v preteklosti za mesec marec. Tudi zimska snežna odeja je le v redkih letih zadostna, da bi se zemlja dobro in počasi napila zadostne količine vode. Zaradi tega fenološki razvoj vseh kmetijskih rastlin prehiteva in obstaja večja občutljivost za pozne zimske in zgodnje spomladanske mrazove. Višje spomladanske temperature z dovolj vlage pa povzročajo pojav mnogi, tudi novih bolezni v večjem obsegu tudi pri živalih. Zelo problematična so podaljšana indijanska poletja, ki podaljšajo rastno obdobje zelnatih in trajnih kmetijskih rastlin in zato les pred nastopom zimskih temperatur ne dozori in so zato škode v trajnih nasadih zaradi pozeb v zadnjem desetletju zelo velike.

#### **ZAVAROVANJE V KMETIJSTVU, PRIJAVA ŠKODE OB RAZNIH ŠKODNIH DOGODKIH**

##### **1. Zavarovanje v kmetijstvu**

Zavarovanje postaja tudi v kmetijski pridelavi vedno bolj ključen dejavnik ekonomske, vzdržne pridelave, še posebej zaradi vedno pogostejših ujm, kot posledica spremenjenih pridelovalnih pogojev. Strošek zavarovanja na kmetiji ni zanemarljiv, vendar se ga s pravilno izbiro zavarovalnega produkta lahko prilagodite finančni zmožnosti kmetije. Kmetijstvo je zaradi neposredne odvisnosti od vremena in okoljskih razmer med najbolj občutljivimi sektorji, saj ga vplivi podnebnih sprememb in naravne nesreče najbolj prizadenejo. Podnebne spremembe in ekstremne vremenske razmere, povečujejo verjetnost pojava naravnih nesreč kot so pomladanska pozeba, neurja s točo, suša, vročinski stres, poplave, ter napadi škodljivcev in bolezni, kar se odraža na količini in kakovosti pridelkov ter stabilnosti pridelave.

##### **2. Ukrepanje proti škodnim dogodkom**

Negativne posledice dogodkov, ki jih prinašajo klimatske spremembe (suša, zmrzal, vročina, veter, toča, nalivi...) v kmetijstvu se lahko zmanjša s pravilno izbiro tehnologij pridelave in sort. Tako lahko na primer kmetijska gospodarstva v predelih, kjer je nevarnost suše večja, zmanjšajo stopnjo tveganja izgube pridelka z ustreznim datumom setve, s sajenjem manj občutljivih kultur (npr. del koruzne silaže nadomestijo s krmnim sirkom, sajenje ustreznih podlag pri sadikah večletnih rastlin), s

spremenjenim kultivarjem, z uvedbo namakalnih sistemov, z diverzifikacijo proizvodnje ter z ustreznim gnojenjem.

Podobno se proizvodna tveganja lahko znižajo tudi v živinoreji z izbiro ustreznih pasem glede na pogoje v katerih kmetujemo in glede na naše znanje in izkušnje. Dejstvo je, da so visoko produktivne pasme bolj občutljive na napake upravljanja in vodenja (npr. napake na strani vodenja prehrane).

Na področju zmanjševanja ranljivosti na podnebne spremembe pozornost že namenjamo izgradnji namakalnih sistemov vključno s sistemi za oroševanje, investicijam v protitočne mreže, zavarovane prostore, izboljšanju kolobarja, konzervirajoči obdelavi tal ter izboljšanju tehnologij pridelave in reje živali. Vse naštetost se dopolnjuje z vključevanjem okoljskih vsebin v kmetijsko politiko ter uporabo inovativnih pristopov. Le na ta način se lahko ohrani sedanji nivo kvalitete slovenskega kmetijstva in življenja na podeželju.

A vse to ne pogosto ne zadošča, nekateri ukrepi niso možno v vseh kmetijskih panogah, poleg tega pa klimatske spremembe prinašajo različne izzive vsako leto, ki jim samo z zgoraj naštetimi ukrepi nismo vedno kos.

Samo eden izmed načinov zagotavljanja obstojnosti kmetijske pridelave v takih vremenskih razmerah je tudi zavarovanje pridelka. V aktivno obvladovanje katastrofalnih vremenskih pojavov v obliki toče, viharnega vetra, pozebe, poplave in suše ter zavarovanja goveda se poleg zavarovalnic vključuje tudi Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP) s sofinanciranjem zavarovalnih premij kot dodatno spodbudo in podporo kmetovalcem.

Od leta 2006 se v Sloveniji izvaja ukrep sofinanciranja zavarovalnih premij za zavarovanje kmetijske pridelave. Država spodbuja kmetijske pridelovalce, da zavarujejo svoje pridelke pred posledicami naravnih nesreč in živali za primer bolezni.

S sofinanciranjem zavarovalnih premij se želi spodbuditi kmetijske proizvajalce, da zavarujejo svoje pridelke pred posledicami naravnih nesreč kot so: toča, požar, udar strele, pozeba, poplave in vihar. Živali na kmetijskem gospodarstvu pa pred nevarnostjo pogina zaradi bolezni, zakola živali na kmetijskem gospodarstvu z veterinarsko napotnico ali usmrčitve živali zaradi bolezni in ekonomskega zakola zaradi bolezni ter gojitev vodnih živali v ribogojnih objektih za primer pogina zaradi bolezni.

Sofinancirajo se zavarovalne premije, pri katerih je zavarovalno kritje z odbitno franšizo v višini najmanj 15 odstotkov zavarovalne vsote posevkov, nasadov ali plodov na posamezni zavarovani površini.

Zavarovalne premije se lahko financirajo tudi iz občinskih sredstev, vendar pa skupni delež podpore ne sme presegati 65 odstotkov stroškov zavarovalne premije.

Z letošnjem letu (2018) je znašalo sofinanciranje zavarovalnih premij pri trajnih nasadih

50 %, za ostale rastlinske pridelke pa na 40 %, stopnja sofinanciranja zavarovanja za živali pa se ne spreminja.

Zavarovanje ostaja sicer temeljna oblika varovanja kmetijske proizvodnje pred naravnimi nesrečami, pomembno pa je, da se kmetijski pridelovalci zavedajo pomena preprečevanja škode, saj samo z zavarovanjem ni mogoče ublažiti posledic škode in dolgoročno imeti ekonomsko vzdržno pridelavo.

## IZBOLJŠEVANJE KVALITETE, VKLJUČEVANJE V SCHEME KAKOVOSTI

**Kmetijski pridelki so v glavnem namenjeni hrani, za ljudi in za živali. Zaradi vse hujšega tempa življenja, vedno nižjih odkupnih cen je v skoraj vseh kmetijskih panogah na prvem mestu v pridelavi višina pridelka. Tudi večina profesionalnih sort je žlahtnjena na visok pridelek. Razen vizuelne, kakovosti se o notranji kvaliteti pridelka, posebej v pridelavi sadja in zelenjave govori ponovno šele v zadnjem času.**

## 1. Zagotavljanje kakovost v kmetijstvu

Pojem kakovosti moramo obravnavati tako s strokovnega kot tržnega stališča. Za doseganje tržne kakovosti v vseh kmetijskih panogah se zahteva uporaba najnovejših, pogosto zelo dragih tehnologij. Potrebno je slediti vsem novjšim dognanjem stroke. A tržna kakovost, z izjemo pri žitih, zajema samo zunanji videz, velikost, barvo... pridelka.

Vendar tržne oz. odkupne cene najpogosteje kakovosti, posebej notranje, ki pa je potrošniku vedno bolj pomembna, ne priznavajo oziroma zanjo kmetovalci ne dosežemo višje cene. Višjo ceno je možno doseči samo, če se odločimo tudi za uporabo ali blagovnih znamk, preko katerih potrošniku povemo, zakaj in v čem smo boljši oziroma kaj plačajo nekoliko več.

## 2. Sheme višje kakovosti

Vedno bolj pogosto pa se uporabljajo tudi posebne, od države ali EU priznane označbe kakovosti:

Zaščitena označba porekla – vse faze pridelave in predelave kmetijskega proizvoda morajo potekati na določenem geografskem območju. Kakovost in značilnost proizvoda je izključno ali bistveno posledica vpliva geografskega okolja. Primer: slovenski siri Tolminec, Nanoški sir, Mohant...

Zaščitena geografska označba – vsaj ena od proizvodnih faz kmetijskega proizvoda mora potekati na določenem geografskem območju (npr. surovina lahko prihaja izven geografskega območja). Kakovost, sloves ali druge značilnosti proizvoda je mogoče pripisati temu geografskemu okolju. Primer: Ptujski lük, Kraški pršut...

Zajamčena tradicionalna posebnost - proizvodnja ni omejena na določeno geografsko območje, kar pomeni, da se proizvodi, ki se proizvajajo v skladu s specifikacijo, lahko proizvajajo na celotnem ozemlju RS in EU (v kolikor je pridobljena evropska zaščita). Ti proizvodi se proizvajajo ali na tradicionalen način ali iz tradicionalnih surovin ali po tradicionalnem receptu. Primeri: idrijski žlikrofi, prekmurska gibanica, belokranjska pogača...

Višja kakovost - kmetijski pridelek ali živilo po svojih značilnih lastnostih pozitivno odstopa od drugih podobnih kmetijskih pridelkov in živil. (slovenski med)

Te označbe se pridobijo v postopku certificiranja.

Kaj je pomembno pri odločanju za certificiranje?

Najprej mora obstajati tudi poslovni interes, saj je certificiranje plačljivo. Najpogosteje ljudje zamenjajo nostalgijo po domačem in starem s poslovnim interesom. Zato je potreben dogovor ali je vaš ekonomski in poslovni interes dovolj velik, da se tega dela lotite. Na spodnji povezavi MKGP najdete tudi primer oz. pomoč, kako se naredi strateško analizo in preveriti ali je ta pot za nas sploh smiselna.

[http://www.mkgp.gov.si/si/delovna\\_podrocja/kmetijstvo/zascita\\_kmetijskih\\_pridelkov\\_ozioroma\\_zivi/](http://www.mkgp.gov.si/si/delovna_podrocja/kmetijstvo/zascita_kmetijskih_pridelkov_ozioroma_zivi/)

Izbrana kakovost

Zaščitni znak IZBRANA KAKOVOST – SLOVENIJA (v nadaljevanju: IZBRANA KAKOVOST) je namenjen označevanju kmetijskim pridelkom, ki ustrezajo kriterijem specifikacije v posamezni panogi in je kot informacija namenjen potrošniku pri nakupnih odločitvah. Specifikacija pa vzpostavlja nadstandarde kakovosti in nadzora.

Za vstop v shemo kakovosti se odloči sektor sam. ko se za to odloči, se določi skupina, ki bo napisala pogoje oz. specifikacijo, ki jasno opredeljuje »novo kakovost« - izbrano, posebno kakovost kmetijskega pridelka.

Z znakom IZBRANA KAKOVOST, skladno s prilogo 2, Pravilnika o postopku priznanja označbe »izbrana kakovost« (UL RS št. 79/2015) se označujejo pridelki, ki ustrezajo kriterijem posameznih specifikacij.

Največja prednost te skupne označbe je, da je namenjena vsem panogam v kmetijstvu in se bo tudi njena kvaliteta pokazala samo, če bodo v to specifikacijo vstopile vse kmetijske panoge. Zato bo slovenski potrošnik pod znakom izbrana kakovost natančno vedeli, da kupujejo slovenski pridelek. Trenutno so v to shemo vstopili sektor za mleko, meso (govedina) in sadje.



### 3. Kakovostni domači proizvodi – garancija za dobro prodajo?

Živilska varnost postaja čedalje bolj pomembna v vsakdanji kmetijski pridelavi. Še bolj temeljita je v primeru dopolnilnih dejavnosti in trženju domačih proizvodov od doma, ko je vsa odgovornost pri vodji kmetije. V času, ko potrošniki vedno bolj iščejo lokalni proizvod najvišje kakovosti, dobivajo kmetije dodatne funkcije, kot so informiranje potrošnikov o lokalni prehrani, odpiranje vrat in prikaz domačega kmetijstva in rekreacijske funkcije. Za vsa ta področja in gospodarski uspeh kmetij je osnova vedno dober in kakovosten proizvod. Sheme in skupne blagovne znamke z definiranimi kakovostnimi standardi pa so tudi dobra možnost, za boljše trženje. V okviru predavanja bomo spoznali programe iz Avstrije in razvoj kakovostnih shem. Ogledali si bomo tudi potencial kakovostnih programov in znamk, ki zagotavljajo skupno promoviranje domačih kmetijskih proizvodov.

## DODAJANJE VREDNOSTI KMETIJSKIM PROIZVODOM S Poudarkom NA DOPOLNILNIH DEJAVNOSTIH

V času nizkih osnovnih cen za primarne proizvode je dopolnilna dejavnost priljubljena alternativa za povišanje prihodkov na kmetijah.

Dopolnilne dejavnosti na kmetiji so možnost pridobitve dodatnega dohodka in predvsem za ustvarjanje dodane vrednosti primarnim pridelkom na kmetiji. S predelavo lahko ustvarimo, dodamo vrednost tržno manj zanimivemu pridelku predvsem sadja in zelenjave (poškodovan pridelek, premajhni plodovi, manj zanimiva barva...), oziroma dodatno vrednost viškom proizvodnje, ki jih ne moremo shranjevati. Prav tako lahko kmetijsko mehanizacijo dodatno izkoristimo in z njo preko storitev pridobimo dodaten dohodek. Predvsem v tujini se preko dopolnilnih dejavnosti močno izkorišča tudi znanje kmetovalcev preko delavnic, ponudb storitev prehrane, varstvo otrok, starejših... Pogoji za delo preko dopolnilne dejavnosti je v zakonodaji opredeljeni v Uredbi o dopolnilnih dejavnostih na kmetiji (Ur. List RS št 57/15 in 36/18). Pred pričetkom dopolnilne dejavnosti se je potrebno natančno pozanimati o vseh pogojih za dopolnilno dejavnost, prevetriti vse možnosti obdavčitve, proučiti pogoje za opravljanje dopolnilnih dejavnosti, zagotoviti ustrezne prostore in izpolniti zahteve oglaševanja, promocije ter prodajnih poti.

## SKUPINA A)

### POVEZOVANJE IN SKUPEN NASTOP NA TRGU (POVEZOVANJE PRIMARNIH PROIZVAJALCEV)

#### 1. Zadruge

Osnovna oblika povezovanja so zadruge, poznamo splošne, specializirane, gozdarske in druge. V letu 2016 jih je bilo v Sloveniji na področja kmetijske dejavnosti, lova, ribolova in gozdarstva registriranih 91. Poznamo več specializiranih zadrug: Mlekarska zadruga Ptuj, perutninarske zadruge, Zadruga Dobrina, ki se ukvarja z manjšimi kmetijami in ekološkimi pridelovalci, sadjarske, vinarske zadruge,... Zadruga zagotavlja svojim članom poslovno sodelovanje: odkup pridelkov/izdelkov, prodaja repromateriala, organiziranje prodaje in skupen nastop na trgu. Na izobraževanju bodo predstavljeni kakšni so motivi kmetov za povezovanje v zadruge: kot oblika povezovanja kmetov izboljšujejo pogajalsko moč posameznih članov na trgu (izravnalna moč), omogočajo prihranke zaradi večjega obsega poslovanja, omejujejo tveganja (zadruge za skupno trženje), zmanjšujejo transakcijske stroške (avkcijske zadruge), omogočajo dostop do sredstev (kreditne zadruge in zadružne banke), dostop do trga (zadruge za skupno trženje, zadruge druge in višje stopnje), produktno inovacijo in nadzor kakovosti (zadruge za tržne niše).

#### 1.1 Pomen in vloga zadrug

Pomen zadrug izhaja iz koristi, ki jih zadruga zagotavlja članom v poslovnem sodelovanju in posameznim članom niso dostopne ali pa so dostopne ob manj ugodnih pogojih. Pomen zadrug je tesno povezan z zadružnimi posebnostmi, ki jih izražajo mednarodno priznana zadružna načela, (1) prostovoljnosti in odprtosti članstva, (2) demokratičnem odločanju, (3) gospodarski udeležbi, ki vključuje poslovno sodelovanje, (4) avtonomiji in neodvisnosti, (5) obveščanju, usposabljanju in izobraževanju, (6) medzadružnem sodelovanju in (7) skrbi za skupnost.

#### 1.2 Motivi kmetov

Kot oblika povezovanja kmetov zadruge izboljšujejo pogajalsko moč posameznih članov na trgu (izravnalna moč), omogočajo prihranke zaradi večjega obsega poslovanja, omejujejo tveganja (zadruge za skupno trženje), zmanjšujejo transakcijske stroške (avkcijske zadruge), omogočajo dostop do sredstev (kreditne zadruge in zadružne banke), dostop do trga (zadruge za skupno trženje, zadruge druge in višje stopnje), produktno inovacijo in nadzor kakovosti (zadruge za tržne niše). Ocenjujejo, da v svetu deluje približno 2,5 milijona zadrug s poldrugo milijardo članov posameznikov in 250 milijonov zaposlenih. Tudi v Evropski uniji in Sloveniji v zadnjem času narašča zanimanje za zadruge (v prvih 11 mesecih 2016 je bilo v Sloveniji na novo ustanovljenih 70, izbrisanih pa 7 zadrug). Učinkovitost zadrug sodoločajo trije dejavniki: institucionalno okolje z ukrepi ekonomske in druge politike, položaj v verigi preskrbe s hrano in notranje upravljanje.

#### 1.3 Institucionalno okolje

Institucionalno okolje zajema socialno, kulturno in pravno okolje, v katerem delujejo zadruge, vključno s preteklimi izkušnjami (zgodovino). Bistvene značilnosti zadrug in temeljna pravna ureditev, ki izhajajo iz načela istovetnosti med članstvom in uporabniki storitev, bodo prikazane v primerjavi z drugimi gospodarskimi subjekti.

## 1.4 Položaj kmetijskih zadrug

Položaj kmetijskih zadrug v verigi preskrbe hrano bo ilustriran na podlagi razpoložljivih podatkov o kmetijskih in gozdarskih zadrugah v Sloveniji, njihovem tržnem deležu pri odkupu kmetijskih proizvodov in oskrbi z reprodukcijskim materialom, dejavnosti na področju predelave in trgovine in dodatnih storitvah za kmete.

## 1.5 Notranja razmerja

Notranja razmerja v zadrugi odraža članstvo, ki vključuje poslovno sodelovanje člana z zadrugo, lastniška razmerja (deleži) in upravljanje, pri čemer bodo posebej obravnavani najpomembnejši organi zadruga.

### Sklepna misel

Učinkovito poslovanje in upravljanje zadruga zahteva ustrezne socialne, organizacijske in gospodarske sposobnosti, razvijanje in posodabljanje ustreznega poslovnega modela, to pa predpostavlja obveščanje, usposabljanje organov vodenja in nadzora, vseh članov, poklicnega poslovodstva in zaposlenih.

## 2. Organizacije pridelovalcev

Tudi v Sloveniji se že nekaj let borimo in skušamo vzpostaviti OPje, ki kar nekako ne zaživijo.

Vloga OP-ja je koncentracija ponudbe kmetijskih pridelkov in tudi izdelkov z namenom boljšega trženja. Vendar EU nudi tudi finančno pomoč. Znotraj OP-ja je možno hitrejše načrtovanje in prilagajanje pridelovalcev z aktualno ponudbo vrst in sort ter klonov na konkurenčnih domačih in tujih trgih. Možno je optimiziranje stroškov pridelave, kar pridelovalcu omogoča stabilizacijo proizvodnih stroškov za daljše obdobje pridelave. V program dejavnosti OP-ja so vključene tudi aktualne raziskave in spodbujanje dobrih praks in zagotavljanje tehnične pomoči. Glede okoljskega vidika je funkcija OP-ja prav tako zelo pomembna, saj se v sistemu trajno poskrbi tudi za stranske proizvode. In ker je tudi sadjarska tržna pridelava v določenih obdobjih bolj ali manj rizična je v OP-ju z ustreznimi instrumenti poskrbljeno tudi obvladovanje tveganj.

Lep primer delovanja v tujini sta dva OPja iz Nizozemske, Belgije (velik OP Groenveg in manjši OP Bel Orta).

### 2.1 Organizacija proizvajalcev v sektorju sadje

Vloga organizacije proizvajalcev, v nadaljevanju OP-ja, je akumulacije ponudbe sadja za namene učinkovitega trženja, hitrejšega načrtovanja in prilagajanje pridelave sadja, zaznavanja tržno zanimive ponudbe sadnih vrst in sort ter klonov konkurenčnim domačim in tujim kupcem, optimiziranje proizvodnih stroškov pridelave, stabilizacijo daljšega obdobja pridelave sadja, daljšanje obdobja trajnih nasadov, vključevanje aktualnih raziskav in spodbujanje dobrih praks ter zagotavljanje tehnične pomoči, skrb za stranske proizvode in odpadke. Bolje je poskrbljeno za obvladovanje posledic po naravnih katastrofah in tržnih nihanjih.

Tržna pridelava jabolk kot prevladujoče sadne vrste je v EU različno organizirana: najpogosteje preko specializiranih sadjarskih zadrug. Trenutno sadjarji v EU pridelujejo nad polovico vseh tržnih sort jabolk. Razsežnost in razpršenost OP-jev v Evropi je zgodovinsko pogojena, zato je pri prenosu OP-jevih praks iz tujine v Slovenijo potekal šele v zadnjih dveh desetletjih. Sektor sadje je v Sloveniji glede na pridelavo ostalih konkurenčnih pridelovalk v EU eden najmanjših in zaradi tega tudi zelo specifičen. Pred 50-timi leti se je tako rekoč vsa tržna pridelava sadja, pretežno jabolk pridelovala na velikih kombinatih in zadružnih posestvih, katerih površine pa so se z novimi lastniki zmanjševale. Le dve novonastali slovenski sadjarski posestvi sta se po sadjarskih površinah in pridelavi jabolki še enkrat povečali. Porazdelitev sadnih okolišev v Sloveniji je idealna, vendar so v evropskem merilu zelo majhni. Geografske značilnosti in pedoklimatske razmere omogočajo sodobno tržno pridelavo jabolk

v nasadih zadnje generacije v vseh sadnih okoliših. Zato se je že pred 20 leti porodila zamisel o ustanovitvi sadjarskega OP-ja. Vendar so spreminjajoče lastninske razmere na vseh večjih sadjarskih posestvih bile zelo različne in sadjarji na teh posestvih vse do danes niso uspeli združiti svojih skupnih poslovnih interesov v obliki obstoječih organizacij producentov po vzoru ostalih v EU.

V Sloveniji je pridelava jabolk namizne kakovosti zelo razpršena. Največ jabolk pridelajo na nekaj mešanih zadrugah z lastno pridelavo in v manj kot 10-tih podjetjih ter na približno 200 pretežno sadjarsko specializiranih in delno usmerjenih kmetijah - le te pa od leta 2004 svojo sadjarsko pridelavo intenzivno oblikujejo po vzoru dobrih tujih praks. Vsa večja sadjarska podjetja v Sloveniji za trženje svojih jabolk iščejo nova poslovna okolja, z novimi klubsko zanimivimi tržnimi sortami jabolk, vključno s svojimi partnerji-sadjarskimi kmetijami v regiji. Primer dobre domače prakse je pridelava in trženje jabolk, še posebej dveh klubskih sort KIKU fuji in eko sorte antares podjetja Mirosan d. o. o. (Vir: Predstavitev podjetja film »Vsi letni časi«)

### 3. Društva

**Zakon o društvih – uradno prečiščeno besedilo – ZDru-1-UPB2 (Uradni list RS, št. 64/11 z dne 12. 8. 2011): spletna stran:**

<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4242>

Zakon v 30. do 36. členu opredeli status delovanja društev v javnem interesu v členih Ta status omogoča doprinos pri točkovanju na javnih razpisih.

S posebnim zakonom se lahko določijo tudi druge prednosti, ki jih društvom daje pridobljeni status.

### 4. Socialna podjetja, Socialne storitve

Eden izmed možnih načinov pridobivanja dodatnega dohodka na kmetiji je tudi socialno podjetništvo. Med obstoječimi socialnimi podjetji je kar nekaj takih, ki povezujejo kmete pri skupnem trženju kmetijskih proizvodov, razvijajo zeleni turizem, v katerega vključujejo lokalne zgodbe, izvajajo izobraževanja v povezavi s kmetijstvom ali pa se ukvarjajo s predelavo kmetijskih pridelkov zaradi doseganja višje dodane vrednosti. Mnogo dobrih idej pa je tudi glede razvoja novih socialno podjetniških dejavnosti kot npr. izvajanje socialno varstvenih storitev, razvoj raznih oblik zdravljenja s pomočjo čebel, pomoč na kmetijah oz. nadomeščanje v času odsotnosti ali nezmožnosti za delo, inovativnih oblik vzgoje in izobraževanja na kmetijah ipd. Veliko neizkoriščenih možnosti je tudi glede zaposlovanja različnih drugih skupin ranljivih oseb.

Zakonodaja

Vir: [http://www.mgrt.gov.si/si/delovna\\_podrocja/socialno\\_podjetnistvo/](http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/socialno_podjetnistvo/)

Pravni okvir za delovanje socialnih podjetij postavlja **Zakon o socialnem podjetništvu (Uradni list RS, št. 20/2011).**

V **Uradnem listu RS, št. 35/2013** pa je bil objavljen tudi **Pravilnik o spremljanju poslovanja socialnih podjetij**, katerega priloga je vzorec sklepa, ki ga zahteva 14. člen zakona (sklep ustanoviteljev ali pristojnega organa nepridobitne pravne osebe, da namerava poslovati kot socialno podjetje).

Dejavnosti socialnega podjetništva določata **Uredba o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva in Uredba o spremembah in dopolnitvah Uredbe o določitvi dejavnosti socialnega podjetništva.**

Posebnosti računovodstva socialnih podjetij, opredeljuje poseben računovodski standard za socialna podjetja **SRS 40 – Računovodske rešitve v socialnih podjetjih (2012) (Uradni list RS, št. 2/12).**

Vlada RS je 22. 9. 2011 ustanovila Svet za socialno podjetništvo, ki je pristojen za oblikovanje politike razvoja socialnega podjetništva v Republiki Sloveniji, in sicer v sodelovanju z ministrstvi, vladnimi službami, občinami, socialnimi partnerji in organizacijami civilne družbe.

**Zakon o društvih – uradno prečiščeno besedilo – ZDru-1-UPB2 (Uradni list RS, št. 64/11 z dne 12. 8. 2011): spletna stran:**

<http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4242>

Ta zakona opredeljuje v 30. – 36. členu pogoje, za pridobitev statusa delovanja društva v javnem interesu, ki omogoča na javnih razpisih dodatno točkovanje za društva s tem statusom.

To velja samo za društva iz kmetijskih dejavnosti, na drugih področjih imajo ministrstva lahko te pogoje urejene tudi s posebnimi pravilniki.

Vlada RS je 22. 9. 2011 ustanovila Svet za socialno podjetništvo, ki je pristojen za oblikovanje politike razvoja socialnega podjetništva v Republiki Sloveniji, in sicer v sodelovanju z ministrstvi, vladnimi službami, občinami, socialnimi partnerji in organizacijami civilne družbe.

Kot primer dobre prakse bo predstavljeno delovanje **Zadruga Dobrina**, ki deluje na območju SV Slovenije. Povezuje manjše kmetije, ki pridelujejo manjše količine zelenjave in sadja, ter ekološke kmetije, ki pridelujejo zelenjavo, zelišča in sadje. Usmerjeni so na prijavljanje na razpise za javna naročila, vrtce šole, imajo organizirano prodajo po zabojčkih na dom.

## 5. Združenje za ekološko kmetovanje SV Slovenije

### 5.1 Združenje za ekološko kmetovanje SV Slovenije

Združenje za ekološko kmetovanje SV Slovenije združuje večino ekoloških kmetij na tem območju. Osnovne aktivnosti Združenja so promocija ekološko pridelane hrane in izobraževanje pridelovalcev, na neposredni pomoč pri prodaji. Že pred 16 leti so organizirali ekološko tržnico v Mariboru, ki dobro deluje. Premakljive, zlojljive pokrite stojnice, na katerih tržijo so last društva, ne posameznikov. V okviru raznih projektov promovirajo ekološke pridelke/izdelke med potrošnike. Organizirano imajo tudi skupno prodajo javnim zavodom, predvsem vrtcem in šolam. Prav tako imajo organizirano prodajo z zabojčki, ki poteka preko društva.

## 6. Združenje pridelovalcev vrtnin Maribor

Združenje pridelovalcev vrtnin Maribor povezuje pridelovalce iz bližnje in daljne okolice Maribora, ki prodajajo svoje pridelke neposredno potrošniku. Druži jih skupna promocija lokalno pridelane hrane in redno strokovno izobraževanje. Že 21 let imajo organizirano skupno tržnico, ki deluje izven rednega sistema tržnic, na kateri člani prodajajo samo svoj pridelek, na njej pa dosegajo višje cene, kakor na redni tržnici.

## 7. Sodelovanja sadjarjev Podravja v sadjarskem društvu France Lombergar

### Maribor

Najbolj razširjena tržna sadna vrsta v Podravju je jablana. Tržna pridelava jabolk zahteva veliko specializiranega tehnološkega znanja, zato so sadjarji pred dvajsetimi leti skupaj z javno službo kmetijskega svetovanja (JSKS) organizirali izobraževanja, ki so pripomogla k večji tržni uspešnosti kmetij. Podoben princip delovanja se je po zaslugi JSKS razširil tudi na preostale sadjarske okoliše, sadjarska društva na območju delovanja javne službe kmetijskega svetovanja KGZS Zavodov Ptuj, Maribor in Celje.

Rezultati tovrstnega pristopa so se zelo hitro odražali v mnogo bolj poenoteni tehnologiji pridelave jabolk namizne kakovosti, saj so aktivni člani sadjarskih društev v širši štajerski regiji odprli svoja vrata kmetij in sadovnjakov kar pomeni, da so si aktivno izmenjevali strokovne in druge pomembne informacije tako med člani sadjarskih društev kot tudi z JSKS. Med kmetijskimi svetovalci in sadjarskimi kmetijami se je vzpostavila zelo trdno sodelovanje in zaupanje. Pomembno vlogo je ves čas imelo in še ima Sadjarsko društvo France Lombergar Maribor, le to nosi ime po priznanem slovenskem sadjarskem, ki je uspel organizirati tržno pridelavo jabolk (sadjarske lege, gosti nasadi, moderna tehnologija). Takratno prestrukturiranje mešanih kmetij se je izkazalo kot zelo uspešno: zaposlili so se člani družin in tudi drugi delavci in s tem se je izboljšal življenjski standard. Odpirala so se nova delovna mesta v trgovinah, predelovalnih obratih, tovarnah in drugod. Dobro sodelovanje

članov društva je botrovalo k učinkovitemu prilagajanju na hitre spremembe, ki se vrstijo dan za dnem.

Javna služba kmetijskega svetovanja je pravočasno in pravilno zaznala njihovo potrebo po aktualnem strokovnem znanju, informacijah o novih okolju prijaznih tehnologijah IP in EKO pridelave in pospešeni širitvi pridelave jabolk namizne kakovosti z novimi tržno perspektivnimi sortami in kloni. S takšnim preoblikovanjem na kmetijah, so sadjarji uspeli svojim družinskim članom zagotoviti trajna delovna mesta in to v času propadanja in zapiranja mnogih podjetij v regiji.

Sadjarji - člani društva so zelo koristno uporabili strokovne napotke in ukrepe kmetijske politike v prid sadjarskim investicijam na njihovih kmetijah. Povprečna sadjarska kmetija, je danes trikrat večja kot pred 30-timi leti (od 5-15 ha). Sadjarji so zaradi svojih skupnih interesov zelo pripomogli tudi k boljšemu delu javne svetovalne službe in učinkovitemu informiranju o stanju v tej panogi in prav tako k pravilnemu usposabljanju sadjarjev in koriščenju sredstev iz PRP. Svetovalci specialisti za sadjarstvo so od sadjarjev v društvu dobili takojšno in pravo povratno informacijo o uspešnosti pridelave jabolk. Na ta način se je lahko iz tujine prenesena sodobna tehnologija pridelave jabolk v slovenskih pedoklimatskih razmerah tudi ves čas sproti uspešno prilagajala. Zavedajoč se hitrega razvoja sodobnega sadjarstva so člani društva in kmetijski svetovalci vsako leto (že dve desetletji zapored) vložili veliko napora v ogled sadjarskih kmetij doma in v tujini.

(Vir: Iz 20-letnega arhiva Sadjarskega društva France Lombergar Maribor)

## 8. Neformalno povezovanje

### 8.1 Skupine za pridelavo ptujskega lüka

Kot primer dobre prakse neformalnega povezovanja v Sloveniji je tudi delovanje **skupine za pridelavo Ptujskega lüka**, pridelovalci čebule, sorte Ptujska rdeča, ki je na tem območju ves čas znana pod imenom Ptujski lük, so se organizirali in s pomočjo KGZS-Zavoda Maribor napisali specifikacijo za priznanje geografske označbe tega posebnega kmetijskega pridelka oz. sorte. Kot skupina so uspeli to štajersko posebnost predstaviti tako, da jo zdaj želijo vse trgovske verige.

### 8.2 Tržnica v Heimschuhu

Kot primer dobre prakse iz tujine je tudi tržnica v **Heimschuhu v Avstriji** – neformalna povezana skupina pridelovalcev z namenom skupne prodaje. V kraju Heimschuh se je 6 pridelovalcev med seboj dogovorilo in s pomočjo lokalne skupnosti ustanovilo prav posebno tržnico lokalnih kmetijskih pridelkov/izdelkov.

### 8.3 Vulkanland

Primer, ki bi ga morali vsi posnemati, saj je prav Slovenija s svojo pestrostjo in različnostjo ponudbe iz kmetijske pridelave in drugih turističnih značilnosti je pa zagotovo turistična ponudba in način trženja predvsem pa razmišljanja v avstrijski pokrajini **Vulkanland**, ki povezuje turistične, kmetijske in politične strukture z namenom skupnega trženja celotnega območja. Je enkraten primer, kako lahko celotna pokrajina povezano trži vse, kar je v tem okolju možno tržiti, turistične destinacije, hrano, zgodovinske in muzejske znamenitosti, cvetje in kmetijske pridelke in izdelke. Zaradi kratkih prodajnih poti pa so tudi lep zgled varovanja okolja.

### 8.4 Pubec

Kot primer dobre prakse povezovanja in trženja blagovne znamke v Sloveniji je tudi **trženje mladih štajerskih vin pod skupno blagovno znamko Pubec**, ki povezuje vinarjev, pod skupno blagovno znamko »Pubec«.

## 9. Investicijsko povezovanje (preko kolektivnih naložb)

V okviru najnovejših investicijskih javnih razpisov, sofinanciranih iz Programa razvoja podeželja RS za obdobje 2014–2020 (v nadaljevanju: PRP 2014–2020), je novost pridobivanje nepovratnih sredstev z višjim odstotkom sofinanciranja tudi za izvedbo kolektivnih naložb. Kolektivno naložbo lahko izvede organizacija proizvajalcev, zadruga v imenu svojih članov ali pa skupina kmetov, ki se vzpostavi na podlagi pogodbe o sodelovanju pri kolektivni naložbi.

Ključna prednost kolektivnih naložb pred individualnimi naložbami je ta, da lahko skupina kmetov bistveno lažje izpelje zahtevnejšo naložbo, saj si lahko člani skupine porazdelijo finančno breme tovrstne naložbe, hkrati pa kot skupina lažje izpolnijo vstopne pogoje za pridobitev podpore na javnem razpisu. Kot primer dobre prakse pri nas je povezovanja na kmetijah in v okviru društva

Primer dobre prakse v investicijskem povezovanju je tudi **Vinarska zadruga**. Vinarska zadruga združuje tržne vinarje, ki so se za potrebe ohranjanja kakovosti donegovanega vina in kakovostnega procesa stekleničenja, po vzoru sosednje države Avstrije (Burgenland in avstrijska Štajerska) odločili za nakup skupnega mobilnega filtra, mobilne polnilne linije ter linije za etiketiranje. Namen delovanja zadruga je optimizacija - zniževanja stroškov, ki nastanejo pri filtraciji, polnitvi in etiketiranju stekleničenega vina. Danes zadruga združuje 50 članov. Člani stalno odvajajo na račun zadruga tudi namenska sredstva za planirane investicije. Gre za še inovativen primer dobre prakse.

Primer dobre prakse v Sloveniji najdemo tudi v **sadjarstvu**, kot domač primer dobre prakse skupnega usposabljanja najete delovne sile, ki svojo storitev pod enakimi pogoji ponuja vsem sadjarjem v delovnih konicah.

Zakonodaja s področja delovne sile:

**Predstavitev dobre domače prakse investicijskega in storitvenega povezovanja družinske kmetije** Kranjc je podjetje imenovano **Kmetijsko podjetje ŽIPO d.o.o.**, živinoreja in poljedelstvo Lenart, danes vsi poznamo kot primer dobre prakse z obsežno proizvodnjo mlado pitanega goveda, prašičev, pridelave žit in oljnic ter storitev s kmetijsko mehanizacijo. Danes celotno lastništvo omenjene kmetijske družbe je v lasti družinske kmetije Kranjc iz Viničke vasi.

Začetki družinske kmetije Kranjc segajo v leto 1987, ko je po smrti svojega očeta, Janez Kranjc, današnji lastnik omenjenega kmetijskega podjetja ŽIPO Lenart, pri 26 letih prevzel očetov delež kmetije. Na 10 ha kmetijskih površin sta skupaj z mamo gospodarila na kmetiji z mlečno proizvodnjo. Janez Kranjc je končal Srednjo strojno kmetijsko šolo v Mariboru. Izobraževanje mu je izoblikovalo odločitev za registracijo dopolnilne dejavnosti na kmetiji to je delo s kmetijsko in gozdarsko mehanizacijo ter začel s kombajniranjem žit s kombanjem, ki je že bil na kmetiji.

V devetdesetih letih si je uredil družino, prevzel še drugi del kmetije in nadaljeval kmetovanje z usmeritvijo v povečevanje lastnih zemljišč z dokupom, nabavo kmetijske mehanizacije in povečanjem storitev s kmetijsko mehanizacijo.

V obdobju progresivnega razvoja kmetijstva so bila vsa vlaganja usmerjena v nabavo kmetijske mehanizacije (številni kombajni za žetev žita, oljne repice, koruzne silaže in koruze ter celotne linije za osnovno obdelavo in setev). Istočasno se je povečal obseg storitev, ki je presegal potrebe soseščine. Tako je v kratkem času prevzel izvajanje storitev s kmetijsko mehanizacijo na številnih takratnih kmetijskih posestvih (Maribor, Lenart, Lendava, Rakičan, Ptuj, Kranj, Ljubljana ...).

S širitvijo izvajanja kmetijskih strojnih uslug se je povečal tovrstni prihodek, ki presega normative za delovanje znotraj Društva strojni krožek, zato se je registriral kot samostojni podjetnik.

Njegovi začetki storitev s kmetijsko mehanizacijo kot »sosedska pomoč« imajo svoje prvinske začetke v njegovem aktivnem sodelovanju pri prenosu in razvoju tovrstnih storitev po vzoru »Maschinenring« iz sosednje Avstrije. Pionirsko vlogo pri prenosu tovrstne organiziranosti je potrdil kot ustanovni član prvega strojnega krožka v Sloveniji, to je ustanovitev **SK Klas Lenart**. Tesno sodelovanje s strokovnjaki KGZS Zavoda Maribor potrjujejo tudi številni strokovni prispevki in demonstracijski nastopi iz področja tehničnih novosti pri uporabi kmetijskih strojev. Še vedno je lastnik Slovenskega rekorda v 24-urnem oranju.

Na proizvodnem področju kmetija naredi prepoznavni korak razvoja leta 1992 z izgradnjo novega svinjskega hleva za 600 kom pitancev. Istočasno se je v delo na kmetiji vključila žena, ki je prekinila delovno razmerje v Splošni bolnišnici Maribor (po poklicu medicinska sestra) in prevzela proizvodnjo prašičev.

Kmetija postaja glede površin v lasti in najemu (v letu 1996 že obdeluje cca 60 ha zemljišč), kot po obsegu proizvodnje, vedno večja. To je sprožilo še dograditev svinjskega hleva do skupne kapacitete 1.200 kom bekonov v enem terminu – turnusu. Tehnologija pitanja temelji na avtomatskem krmilnem sistemu. Za potrebe hleva so uvedli še skladiščenje koncentrirane krme v C02 silosih in prehod na mokro krmljenje. Z modernizacijo tehnološke opreme v pitanju bekonov so dosegli največjo optimizacijo stroškov v tej proizvodnji. Kmetija je uvedla še proizvodnjo bioplina in daljinsko ogrevanje preko biomase in s tem odpiranje novih delovnih mest.

Na osnovi proizvodnih rezultatov si je kmetija postavila nove, višje poslovne cilje in v realizacijo se vključil še sin Mitja z novo postavljenimi letni cilji do 3.000 kom bekonov, strojne storitve v žetvi žit 7.000 ha, strojne storitve v žetvi silažne koruze 500 ha in povečanje storitve z drugo kmetijsko mehanizacijo.

Naslednje prelomno obdobje je po letu 2000, ko je kmetija pričela iskati nove proizvodne izzive in dodano vrednost v širitvi dodatnih dejavnosti na kmetiji: alternativne vire energije (biomasa, bioplin) in uvedbi obdelave žitne slame in storitvenega baliranja v velike bale. Kmetija je uvedla proizvodnjo odprašene slame Lenabox za trg. Slamo iz polj je najprej skladiščila, nato jo je zmela in odprašila, ter zapakirala v priročno embalažo. Ta slama se uporablja predvsem za nastilj za konje, kot zastirka v zelenjadarstvu, ter kot dodatek k krmnemu obroku za prehrano govedi. Večinski del proizvodnje slame se izvozi v Avstrijo, Nemčijo, Italijo in Švico. V Sloveniji so prvi proizvajalec s takim izdelkom.

Kmetija je vse bolj preraščala okvirje osnovne dejavnosti in se zaradi povečanega obsega leta 2017 preoblikovala v družbo KGS Kranjc d.o.o. Podjetje se ukvarja s proizvodnjo lesnih sekancev in je upravljavec kotlovnice za daljinsko ogrevanje za mesto Lenart, širi pridelavo žit, koruze, oljne ogrščice, prašičerejo in govedorejo, ter nadaljuje z uvedbo inovativnih tehnologij in pristopov do kmetovanja. Nenehno uvaja nove informacijske tehnologije (sledenje vozil, ter kmetijskih opravil, direktno beleženje kmetijskih opravil ...), ter druge metode (uvedba avtopilotov za vodenje kmetijskih strojev, nadzor porabe FFS ...).

## 10. Storitveno povezovanja

Dober zgled takega povezovanja pri nas so zagotovo še vedno strojni krožki. Kljub številnim, pogosto tudi zakonskim oviram, še vedno obstajajo in delujejo.

Storitveno povezovanje je priložnost, ki lahko tudi na manjših kmetijah ustvari nova delovna mesta. Zaposlitev v Sloveniji manjka, posebej v kmetijstvu, kjer je situacija specifična, saj se po večini potrebuje sezonska delovna sila in še to ne vsak dan po 8 ur. To je še dodaten razlog za storitveno povezovanje. Zakonodajne podlage na področju izvajanja storitev sezonskih del v kmetijstvu in medsosedske pomoči so precej zapletene.

Predstavitev nekaj osnovnih pojmov, ki so potrebni, da se lahko odločite za ustrezno obliko zaposlovanja:

KMETIJA je oblika kmetijskega gospodarstva, kjer se nosilec in člani ali članice kmetije ter zaposleni ukvarjajo s kmetijsko dejavnostjo.

KDO ŠTEJE ZA ZAPOSLENO OSEBO? Po ZKme-1 je zaposlena oseba vsakdo, ki je zaposlen na podlagi delovne zakonodaje.

## 11. Oblike zaposlitve oz. dela na kmetiji

**Odplačna dela:** sklenitev delovnega razmerja, začasno in občasno delo upokoјencev, osebno dopolnilno delo, delo diјakov in študentov, delo po podjemni pogodbi

**Neodplačna dela:** sosedska pomoč, sorodstvena pomoč, sezonska pomoč

Postopek zaposlitve delavca (ZDR-1) poteka v štirih korakih:

Javna objava prostega delovnega mesta

Izbirni postopek

Postopek z izbranim kandidatom

Prijava v socialna zavarovanja

Javna objava prostega delovnega mesta

ni obvezna za "sezonska dela" (=zaposlitev za določen čas, ki po svoji naravi traja največ tri mesece v koledarskem letu)

mora biti spolno nevtralna

Podjemna pogodba:

Podjemnik:

si sam organizira delo, je pri delu samostojen, je odgovoren za rezultat dela, sme poveriti svoje delo podizvajalcu, mora delo opraviti v določenem času oz. če čas ni določen, v času, ki je razumno potreben za take posle ali pa mora izročiti naročniku izdelano ali popravljeno stvar

**Začasno in občasno delo upokoјencev**

Vsi upokoјenci smejo opravljati začasno in občasno delo (izjema so prejemniki delne starostne ali delne predčasne pokojnine – so še delno aktivni). Opravlja se na podlagi pogodbe o opravljanju začasnega ali občasnega dela (gre za posebno civilno-pravno razmerje, ki ima lahko tudi nekatere elemente delovnega razmerja). Opravljajo se lahko vse vrste dela.

**Obvezne sestavine pogodbe o opravljanju začasnega ali občasnega dela določa ZUTD**

## 12. Osebno dopolnilno delo

Zakonodaja določa vrste del, ki se lahko opravljajo kot ODD, posameznik opravi storitev za fizično osebo, občasna pomoč pri kmetijskih delih, posameznik izdeluje/nabira in prodaja izdelke/pridelke.

Priglasitev ODD

fizična oseba, ki želi delo opravljati, pred pričetkom opravljanja ODD, prek spletnega portala AJ PES – kvalificirano digitalno potrdilo ali osebno na upravni enoti, ki za posameznika priglasitev opravi prek spletnega portala AJ PES.

## 13. Delo diјakov in študentov

KDO? Diјaki, ki so že dopolnili 15 let, študentje in udeleženci izobraževanja za odrasle, ki so mlajši od 26 let in se izobražujejo po javno veljavnih programih osnovnega, poklicnega, srednjega in višjega strokovnega izobraževanja.

KAKO? Na podlagi napotnice študentskega servisa.

## 14. Neodplačna dela:

sosedska pomoč, sorodstvena pomoč in sezonska pomoč

Skupne značilnosti vseh treh oblik neodplačne pomoči:

ni priglasitve oz. registracije del,

ni plačila za opravljeno storitev,

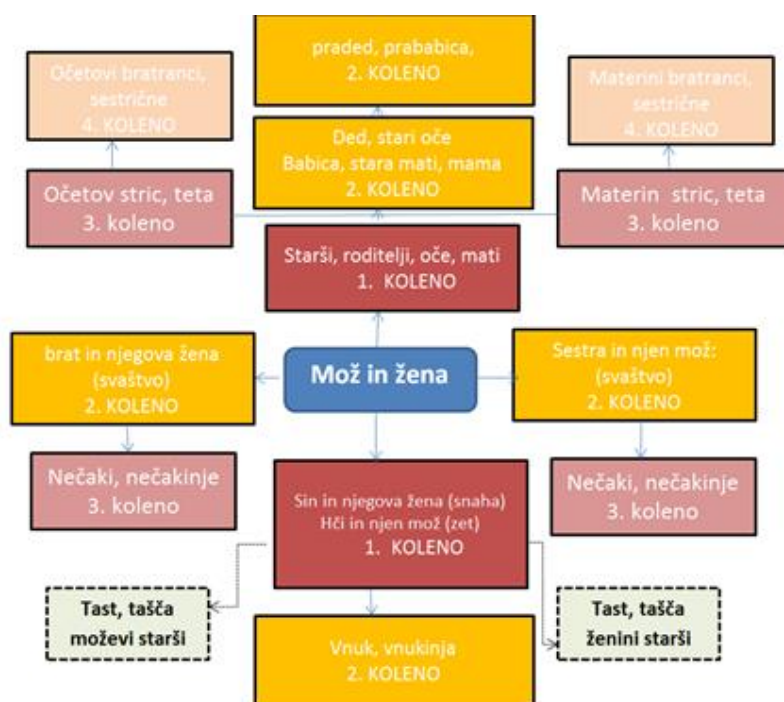
niso plačani prispevki za socialna zavarovanja,

ohranjajo navezanost med ljudmi oz. "folkloro"

Sosedska pomoč je možna med sosedi posamezniki: o kadar med njimi obstaja določena bližina v smislu prebivanja, o med njimi ni sklenjene pogodbe o delu in o kadar je delo opravljeno brez plačila.

Sosedska pomoč sodi med izjeme in ni delo na črno, razen v primeru, ko ima eden od njiju registrirano pridobitno dejavnost. Tudi pomoč med takšnima sosedoma je mogoča, vendar brez plačila, in kadar delo ni vezano na dejavnost, ki jo ima sosed registrirano kot pridobitno dejavnost ter se delo ne opravlja na nepremičninah in premičninah, ki se uporabljajo za opravljanje dejavnosti. Zakon torej dovoljuje medsosedsko pomoč, če se ta opravlja brez plačila ali brez druge materialne koristi.

Sorodstvena pomoč je brezplačno opravljanje del in storitev, posameznik jih opravlja za zakonca ali osebo, s katero živi v zunajzakonski skupnosti, partnerja v registrirani istospolni skupnosti ali za osebe, s katerimi je v sorodstvu v ravni vrsti ali stranski vrsti do vštetega tretjega kolena, ter v sorodstvu po svaštvu do vštetega drugega kolena. Sorodstvena razmerja imajo različne stopnje sorodstva, oziroma sorodstvena kolena. Spodaj je podroben grafični prikaz sorodstvenega drevesa:



Sezonska pomoč je brezplačna pomoč na kmetijah, planinah in skupnih pašnikih, ob sezonskih delovnih konicah.

#### Zakonodaja:

Zakon o delovnih razmerjih (Uradni list RS, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F in 52/16)

## SKUPINA B)

### PROMOCIJA, NAČINI DISTRIBUCIJE IN PRODAJA PROIZVODOV (RETORIKA, NASTOPANJE, ANALIZA TRGA, ANALIZA KUPCEV, CELOSTNA GRAFIČNA PODOBA, TRŽNE NIŠE, NEPOSREDNA PRODAJA) (3 URE).

#### 1. Retorika

Komunikacija mora biti jasna, pozitivna, prepoznavna, zato bomo na predavanju govorili o izhodiščnem položaju kmetije, njeni identiteti. Ni vseeno ali gre za družinsko kmetijo, za mladega prevzemnika kmetije ali katero drugo obliko kmetije. Prav tako je pomembno s kakšno dejavnostjo se

kmetija ukvarja. Šele na podlagi teh izhodišč si lahko kmetija zastavi namen in cilje komunikacije. V vsakem primeru poteka proces komunikacije ves čas, z različnimi osebami, zato se morajo osebe na kmetiji vsaki ciljni skupini v komunikaciji tudi prilagajati. V komunikaciji prihaja tudi do komunikacijskih šumov, ko se ponudnik in kupec ne razumeta. Razumevanje značilnosti in razlik med ljudmi morajo poznati tudi ponudniki, saj ni vseeno, koga nagovarjajo in na kakšen način. Komunikacijo ločimo na besedno in nebesedno komunikacijo. Prilagoditi je potrebno pogovorni in poslovni jezik, poznati je potrebno razlike v ustni in pisni komunikaciji. Nebesedna komunikacija je tista, ki se je pogosto ne zavedamo, vendar pomembno vpliva na odnose s kupci. Dobre komunikacije ni brez učinkovitega poslušanja. Pri vzpostavljanju stikov s kupci nam pomagajo orodja komuniciranja. Vedeti moramo, katera orodja komuniciranja imamo na voljo ter kako doseči učinkovito komunikacijo, primerno za določeno dejavnost kmetije.

Komunikacijske veščine so nekaterim osebam prirojene, drugi se jih morajo priučiti. V vsakem primeru je priporočilo, da kmetija vzpostavi sistem komunikacije in svoje delo tudi evalvira.

## 2. Nastopanje in promocija

Med tem, ko je pomen povezovanja, predvsem tržnega in interesnega povezovanja že počasi prodira v misli in razmišljanja nosilcev kmetijskih gospodarstev, pa je znanje o promociji, pomenu promocije, predvsem pa tudi razmišljanje o vlaganju v promocijo na kmetijah še povsem v povojih. Pa je vendarle danes prav promocija najbolj pomemben del trženja, ki je prav v kmetijstvu še ne znamo izkoriščati. Ni nam težko dati za ustrezen stroj, traktor, poslopje velike vsote denarja, že za ureditev celostne podobe kmetije, uporabo te podobe na vseh komunikacijskih poteh in nekaj zloženkov na leto pa je denarja škoda.

Potrošniku je potrebno povedati, v čem si boljši, drugačen od drugih. Promocija se lahko dela na veliko načinov, potrebno je le izkoristiti prav vse in predvsem zanjo vam ne sme biti škoda časa (sejmi, prireditve, tudi snemanja TV in radijskih oddaj. FB strani in redno javljanje na njih... )ne denarja: zloženke, internetna stran, občasno tudi profesionalne fotografije, udeležbe na sejmih...

Najpomembnejši del promocije je, da se sami in zavestno odločite, da je potrebna, jo boste izvajali, uporabljali in da čas in denar za promocijo nista vržena stran.

Kako se lotiti promocije, na koga se obrniti, je pa potem odvisno od tega, kdo so vaši kupci in kaj tržite.

## 3. Analiza trga in analiza kupcev

Pomembna je torej analiza trga, ki jo lahko naredite sami, je pa zelo smiselno, da se v primeru uvajanja povsem novih, v Sloveniji še neznanih proizvodov, obrnete tudi na profesionalce. Pri tam pa lahko izkoristite tudi številne možnosti, kot so promocija preko društev, preko neformalnih in formalnih povezav, preko različnih razpisov, ki jih nudijo lokalne agencije, ni vedno nujno, da se promocije lotite sami. Lep primer so ekološke kmetije, ki vršijo velik del promocije preko društev in povezav, čebelarji, ki svoj med promovirajo preko društev.

Preden pričnete denar vlagati v promocijo se je potrebno določiti ciljne skupine, torej na koga se bomo obračali in šele potem poiskati načine promocije.

Vsekakor je smiselno in dokaj ugodno izvajati promocijo preko spletnih strani, različnih socialnih omrežij (FB, Instagram, ...), se udeleževati različnih prireditev, sejmov, čeprav vzamejo veliko časa, ob predstavitev izdelati celostno podobo kmetije in potem te elemente uporabljati vedno in povsod, kjer se pojavljate, tudi na dopisih, predvsem pa na spletnih straneh in na socialnih omrežjih. Vaš znak, logo in tudi stil mora biti prepoznan na prvi pogled. Naj bo enostaven, preprost, prepoznaven in predvsem vedno in povsod imejte v glavi, da smo ljudje trenutno predvsem bitja, ki želimo imeti vse prikazano kratko, jasno in enostavno. Seveda se promocije kmetije ob neposredni prodaji lotimo drugače, kakor če se odločimo za prodajo večjim kupcem, za vrtce in šole je drugače pristop, kakor je na primer za večje trgovske sisteme.

Zelo pomembna je tudi retorika, komunikacija s kupcem, torej način, kakor predstavimo svoj proizvod in tudi nevidna govorica, govorica telesa. Tega se ne sme zanemarjati, pa prav tudi se

pogosto naredi največ napak. Potrebno je dobro poznati prednosti in tudi slabosti svojega izdelka, ga samozavestno predstaviti potrošniku ali kupcu, pri tem pa je potrebno biti stvaren in iskren.

Pripraviti se je potrebno tudi na komunikacijo z različnimi ciljnimi skupinami, kaj je pomembno pri verbalni in kaj pri neverbalni komunikaciji. Govorili bomo o metodah komunikacije, zakaj je poslušanje kupcev tako pomembno, katera orodja komuniciranja imamo na voljo ter kako doseči učinkovito komunikacijo, primerno za določeno dejavnost kmetije.

#### 4. Grafična podoba in novosti v ponudbi

Odličen primer dela je ekološka **turistična kmetija Baron**, ki sodeluje tudi z lokalnimi ponudniki. Lahko bi jo predstavili tako med primeri dobrih praks povezovanja med ponudniki, zagotovo je odličen primer, kakor izvajati promocijo kmetije preko številnih medijev. Gre za manjšo, pohorsko kmetijo, ki nima idealne lokacije v bližini večjih prometnih povezav. Vendar je mladi prevzemnik, lastnik kmetije uspel na inovativen način prodajati vsebino s kmetije kot celoto preko različnih prodajnih poti (zabojčki, lokalna ekološka tržnica, splet, lastna trgovinica). Trži svoje pridelke, kakor tudi pridelke sosednjih ekoloških kmetij.

#### 5. Tržne niše

Tržne niše zahtevajo spretnost, domiselnost, poznavanje razmer na domačem trgu in osveščenost o stanju v tujini, poznavanje trendov in predvidevanje kdaj je določeno tržno nišo možno uveljaviti pri nas. Pri tem je pomembno sodelovati pri informiranju potrošnikov, ter pravočasno poskrbeti za urejeno plasiranje proizvodov na trg (analize živila, označbe, embalaža, oglaševanje...). Možne tržne niše so: avtohtone sorte, popestritve s posebnimi barvami neke vrste pridelkov ali produktov, posebne oblike rastline, baby leaf in posebna ponudba za majhna gospodinjstva, ponudba delov rastlin (listi rdeče pese,...), rastline za sodobne načine prehranjevanja (smoothy), : ponudba produktov v smislu ugodnega vpliva na zdravje, posebne oblike prehranjevanja (vegani, prehrana v službah), ponudba maj znanih vrst, začimbe s podukom o uporabi in recepti, obujanje kakovostnih postopkov predelave (zelje), narezana zelenjava, ekološka ponudba, suho sadje, kalčki, jagodičevje, raznobarvni paradižnik češjevec....in v splošnem produkti, ki pritegnejo kupca že na pogled s svojo posebnostjo.

#### 6. Neposredna prodaja

Neposredna prodaja se izvaja na domu, s šolami, vrtci, bolnicami in drugimi podobnimi ustanovami, prodaja na prodajnih mestih velikih trgovskih centrov, ki si želijo še posebnih popestritev zlasti v adventnem, pustnem,...času in tudi sicer tekom leta. Prodaja je lahko preko turistične dejavnosti na kmetiji, v sodelovanju v projektih( čezmejno sodelovanje, LAS,...). Neposredna prodaja je na tržnici, kmetiji ali celo njivi (jagode), način prodaje preko zabojčkov, na premičnih stojnicah, spletne strani in družbenih omrežjih,...

Pomembno je vedeti kdo so naši kupci, kako so dosegljivi, kakšne so njihove želje, katere informacije morajo poznati o nas, kako in kdaj jim dostavljati proizvode, cenovna primernost, degustacije, nagrade ob prvem nakupu, lojalnost do svojih kupcev,...

Slovenski potrošnik zelo ceni domačo slovensko ponudbo (ohranja velik stik s podeželjem in poznavanje mnogih izvrstnih specialitet v Sloveniji). Pomemben je poudarek na kakovosti proizvodov in zadostni ponudbi v primerni in lepo oblikovani embalaži.

Zelo pomembno pri neposredni prodaji je pojavljanje v medijih in socialnih omrežjih, TV, radio, časopisih, projektih... Potrošnik je dojemljiv za razne posebne informacije o našem proizvodu in načinu pridelave ali predelave (npr. mleko krav krmljenih le s senom, zahteve izbranih znamk in standardov in drugo). Logotip kmetije naj bo prepoznaven in uporabljen povsod tam kjer je možno: brošure, oglasne deske, avtomobili, tematske poti, oglasne deske v javnih prostorih in drugo. Nadvse

pomembno je oglaševanje na lastnih in drugih spletnih straneh, ki naj bodo lahko dostopne in privlačne.

## **PREDSTAVITEV IZ TUJINE: ZAVAROVANJA, ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI, PROMOCIJA KMETIJSKIH PRIDELKOV IN PROIZVODOV, PLASIRANJE PROIZVODOV NA TRG (dipl. ing. agr. OLGA VOGLAUER)**

### **Storitveno povezovanje na kmetijskem področju – primeri iz Avstrije**

V času nizkih odkupnih cen primarnih izdelkov je povezovanje proizvajalcev ter poseganje nazaj na skupne storitve bistvenega pomena za gospodarski uspeh in razvoj kmetij. Storitveno povezovanje deluje v obe smeri: pri proizvodnji nam lahko zniža stroške pridelovanja, pri prodaji pa lahko zviša marže. Dodatno pa je kmetijstvo vedno bolj izpostavljeno različnim tveganj, ki lahko negativno učinkujejo na kmetije. Vsak, ki proizvaja kmetijski proizvod ima najmanj zaradi klimatskih sprememb že težja izhodišča, kot naši predniki. Kako se lahko zaščitimo pred totalnimi izpadi dohodkov? Ali so zavarovanja primerna rešitev? Dodatno je kmetijstvo s svojo široko proizvodnjo dandanes močno izpostavljeno javnemu mnenju. Imidž kmetijstva naj bi se izboljšal. Ena pot za to so sheme kakovosti. Kakšna je tozadevno situacija v Avstriji in kakšne primere najdemo tam? Predavanje vam bo tozadevno nudilo pregled in možnosti, ki se obetajo kmetijam, kadar se vključujejo v te kakovostne procese in si pri vsem tem še želijo ohraniti tudi življenjsko kakovost.

### **Sheme kakovosti v Avstriji in njihov potencial**

Za avstrijske kmete je na voljo več različnih shem kakovosti. Razvile so se predvsem zaradi povpraševanja trgovine po skupnih standardih proizvodnje. Poznamo sheme, ki jih imamo kot t.i. minimum standarde v prodaji na debelo (npr. reja prašičev ali kur nesnic). Druge sheme zaznamujejo kmetijske proizvode najvišje kakovosti, za katere kmetje iztržijo tudi višjo ceno – npr. shema za seno mleko, eko-certifikat in podobno. Vse sheme so povezane s primerno certifikacijo in deloma tudi z obveznim članstvom v različnih zvezah/društvih za trženje, kar pomeni za kmetije dodatno finančno obremenitev, ki naj bi se obrestovala z višjimi prodajnimi cenami.

### **Kako se primerno zavarovati na kmetijah?**

V času, ko se v kmetijstvu pri živalih pojavlja vedno več kužnih bolezni in je tudi predelava kmetijskih proizvodov kljub dobremu nadzoru izpostavljena riziku onesnaženosti s patogenimi organizmi, je potrebno, da se kmetije pripravijo tudi na »worst case« scenarije. Podobno velja za klimatske spremembe, zaradi katerih je vedno več škode bodisi v poljedelstvu, sadjarstvu, pri posebnih kulturah ali v vseh drugih panogah.

V okviru predavanja bo predstavljen avstrijski model zavarovanja na ravni kmetijskega obrata – se pravi: kaj kmet/kmetica lahko sam uredi, da je v primeru škode tudi zavarovan. Važen steber za zavarovanje je zavarovalnica »Hagelversicherung«.

### **Strojni krožki – pionirji za storitveno povezovanje kmetij v Avstriji.**

Strojni krožki so se v Avstriji organizirali in ustanovili v 1960-ih letih in se od tedaj razvili iz društva za nakup skupnih kmetijskih strojev – npr. skupni kombajni, v profesionalnega posredovalca kmetijskih storitev na avstrijskem podeželju. Poleg posredovanja kmetijske mehanizacije, ponuja danes strojni

krožek tudi najem delovne sile. Važen steber je socialna kmetijska pomoč v obliki delovne sile, ki jo kmetje lahko koristijo v primeru bolezni ali okrevanja. Strojni krožki so organizirani kot društva, njihove podorganizacije pa tudi kot zadruga ali družbe z omejeno odgovornostjo. Financiranje poteka preko zaračunanja storitev, podpor iz skladov za razvoj podeželja ter sofinanciranja socialne zavarovalnice kmetov, kadar gre za socialno pomoč na kmetijah.

## Skupno organizirano gospodarjenje v gozdu

Od 1990-ih let naprej v Avstriji delujejo gozdno-gospodarske-skupnosti (GGS), preko katerih kmetje skupno organizirajo gospodarjenje v gozdu in skupno nabavijo gozdno mehanizacijo (gozdarske prikolice, vitle, žage) ter obratna sredstva (olja, verige, zaščitno opremo, itd.). Prav tako skrbijo GGS za izobraževanje na področju gozdarstva in ponujajo večdnevne tečaje o varnosti pri delu v gozdu z možnostjo skupnega nakupa varnostne opreme po ugodnejših cenah. Poleg GGS je na avstrijskem Koroškem nastala družba za skupno prodajo lesa, ki je 100% v lasti lastnikov gozdov. Skupno kmetje organizirajo posek in prodajo lesa ter načrtujejo gospodarjenje v gozdu. Za to so zaposleni gozdarji, ki so kmetom brezplačno na voljo za svetovanje pri gospodarjenju in prodaji lesa.

## Zadruga in interesne skupnosti – uspešen model za niše

Poleg storitvenega povezovanja na področju kmetijske mehanizacije so se razvile tudi storitvene zadruga in/ali interesne skupnosti lokalnih kmetov. Take iniciative poznamo iz različnih predelovalnih sektorjev: zakol živali in predelava mesa; predelava mleka in skupna prodaja mlečnih izdelkov najvišje kakovosti; zbiranje svežih jajc in skupna prodaja jajc; dostava lokalnih živil in lokalne hrane na dom. Večina teh združenj in zadrug dobijo posebna sredstva in podpore za investicije skupnih objektov. V preteklosti je pri tem odigral posebno vlogo program LEADER, saj se objekti in dejavnosti po navadi realizirajo v območjih, ki gospodarsko nazadujejo. Glavna pomembnost pa so delovna mesta, ki nastajajo prav zaradi teh iniciativ in zadrug.

## Socialne in oskrbovalne storitve na kmetijah – Green Care

Te storitve vključujejo izobraževanje na kmetijah, oskrbo starejši ljudi in ljudi s posebnimi potrebami ter terapevtske ponudbe, vse v kombinaciji z aktivnim kmetijstvom. Zanimanje po Green Care ponudbah je v zadnjih letih močno naraslo. Ponudbe imajo velik razvojni in dohodkovni potencial za kmetije. Green Care omogoča tudi ne-kmetijskim panogam vstop v kmetijstvo oz. dajejo kmetijstvu poseben pomen v terciarnem sektorju. Pomenijo pa tudi nove možnosti zaposlovanja na podeželju, kar je dolgoročno zelo pomemben faktor tega razvoja.

V okviru predavanja bomo spoznali primere dobre prakse iz vseh omenjenih področji. Avstrija spremlja vse te projekte in ustanove preko ministrstva za kmetijstvo in avstrijsko kmetijsko zbornico, v kateri je združenih vseh devet zveznih kmetijskih zbornic. One prevzemajo koordinacijo večine projektov. Financiranje posameznih projektov se odvija preko zbornic ali deželnih vlad, ki razpolagajo z nacioanalnimi in evropskimi sredstvi. Kakšni so pogoji za so-financiranje investicij bomo obdelali v predavanju.

\* Olga Voglauer, je študirala agronomijo na Dunaju in v Ljubljani –smer agronomija in ekološko kmetovanje; danes je mlada prevzemnica kmetije pri Kumru v Bilčovsu ([www.kumr.at](http://www.kumr.at)) in projekta sodelavka pri Kmečki izobraževalni skupnosti na avstrijskem Koroškem ([www.kisnet.at](http://www.kisnet.at)).