

Razvoj hibridne osebno prilagojene učne poti s pomočjo umetne inteligence za poklicno izobraževanje in usposabljanje za inovacije v kmetijstvu



Co-funded by
the European Union

Modul: Finančno upravljanje v kmetijstvu

Razvoj vsebine lekcije/enote/teme

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so zgolj stališča in mnenja avtorja(-ev) in ni nujno, da odražajo stališča in mnenja Evropske unije ali Evropske izvajalske agencije za izobraževanje in kulturo (EACEA). Zanje ne moreta biti odgovorna niti Evropska unija niti EACEA.



ENOTA 1. UVOD V FINANČNO UPRAVLJANJE V KMETIJSTVU

Uvod: Kmetijstvo in gospodarski izzivi.

Kmetijstvo je temeljna dejavnost v našem vsakdanjem življenju. Vendar pa se težave, s katerimi se kmetje soočajo v svojem vsakdanjem delu, redko upoštevajo. Upravljanje z nihanjem prihodkov predstavlja enega od glavnih izzivov, saj so odhodki skozi vse leto konstantni, prihodki pa se ustvarjajo le v določenih obdobjih po žetvi. To povzroča znatne finančne težave, če financ ne načrtujemo dobro in z njimi ne upravljamo aktivno..

Poleg tega se kmetje soočajo z dodatnimi negotovostmi, ki vplivajo na njihovo dejavnost, kot so nihanja cen na nepopolnem trgu ali negotovost zaradi podnebnih sprememb. K tem okoliščinam se dodajajo visoki stroški vložkov, kot so gnojila, gorivo, fitosanitarni proizvodi in kmetijski stroji. Zato je pomembno, da se te okoliščine ustrezno obvladuje, sicer lahko pride do resnih finančnih težav. Tako ustrezno in stalno finančno upravljanje ni le možnost, ki jo je treba upoštevati, ampak obveznost za vsakega kmeta za učinkovit razvoj katere koli kmetijske dejavnosti.

Kaj vas sili k ustreznemu upravljanju finančnih virov?

Finančno upravljanje pomeni uporabo orodij, ki olajšujejo določanje prihodkov in odhodkov, ter orodij, ki določajo možnost razvoja naložb in doseganja donosov iz njih. Z boljšim razumevanjem, kako se ustvarjajo vaši prihodki in kako porabljate sredstva, lahko načrtujete učinkoviteje. Takšno upravljanje lahko prepreči neuspehe, kot so pomanjkanje denarja v napačnem trenutku ali neizkoriščanje priložnosti za rast zaradi nezadostnih razpoložljivih virov.

Finančno upravljanje ni omejeno le na ohranjanje ravnovesja v kratkoročnem obdobju, ampak se mora osredotočiti tudi na prihodnost. Ustrezno finančno načrtovanje bo olajšalo natančnejše odločanje. Na primer, določitev, ali je bolj primerno dodeliti sredstva za nakup nove opreme in/ali rezervirati sredstva za morebitne izredne razmere. Vse to omogoča ohranjanje stabilnosti poslovanja tudi v neugodnih razmerah.



Osnovni finančni pojmi

V okviru finančnega upravljanja v kmetijskem sektorju je bistveno poznati in znati ravnati s tremi ključnimi pojmi: denarni tok, donosnost in naložbe. Čeprav se na prvi pogled zdijo zapleteni, so zelo uporabna orodja, ki vam bodo omogočila sprejemanje boljših odločitev.

Kaj je denarni tok?

Denarni tok je kot trenutni posnetek gibanja vaših financ: pokaže, koliko denarja pride na kmetijo in koliko denarja iz nje odteče v določenem časovnem obdobju, na primer v mesecu ali letu. To pomeni, da prikazuje gibanje denarja v kmetijo in iz nje.

Kakšen je pomen tega?

Če imate vedno jasen pregled nad razpoložljivim stanjem, prihodki minus odhodki, vam to pomaga:

- plačati dnevne stroške (kot so gnojila, plače ali elektrika),
- načrtovati pomembne nakupe ali naložbe,
- izogniti se likvidnostnim težavam, kot je nezmožnost pravočasnega plačila dolga.

Primer: Predstavljajte si, da imate kmetijo, ki prideluje pšenico, in da je junij:

- Prejmete 10 000 EUR prihodkov od prodaje pšenice.
- Imate skupne stroške v višini 7.500 €, ki so razporejeni na naslednji način: 2.000 € za gnojila, 3.000 € za plače in 2.500 € za prevoz.

Vaš finančni izkaz bi bil naslednji:

- Prihodki znašajo 10.000 €.
- Preostanek po odštetju 7.500 € od 10.000 € je pozitiven denarni tok v višini 2.500 €.

S tem pozitivnim denarnim saldrom se lahko odločite, da ta denar prihranite kot rezervo ali ga vložite v izboljšanje opreme z nakupom novih strojev.



Dobičkonosnost: Ali je moja kmetija rentabilna?

Dobičkonosnost (donosnost) je parameter, ki meri, ali je prihodek vaše kmetije zadosten za pokrivanje stroškov in ustvarjanje dobička. Njen namen je ugotoviti, ali se gospodarska naložba izplača glede na to, kar dobite za svojo dejavnost.

Najlažji način za izračun je:

Stopnja donosa se izračuna kot čisti dobiček, deljen s skupnim prihodkom, pomnožen s 100.

$$\text{Donosnost (\%)} = (\text{Čisti dobiček} / \text{Celotni prihodki}) \times 100$$

Primer: Recimo, da je vaša kmetija letos ustvarila prihodek v višini 50.000 EUR in da ste po pokritju vseh stroškov (kot so gnojila, zaščita rastlin in plače) ustvarili čisti dobiček v višini 10.000 EUR.

Dobičkonosnost bi se po zgornji formuli izračunala kot: $(10.000 / 50.000) \times 100 = 20 \%$.

Glede na ta izračun ustvarite dobiček v višini 0,20 EUR za vsak zaslužen evro. Če je rezultat nizek, je to zato, ker porabite več, kot zaslužite, zato morate razmisliti o možnosti zmanjšanja stroškov ali povečanja prihodkov.



Naložbe: razmišljanje o prihodnosti

Naložbe vključujejo uporabo denarja danes za ustvarjanje dobička v prihodnosti. V primeru kmetijstva lahko to vključuje gospodarske ukrepe, kot so:

- Nakup učinkovitejše opreme.
- Izboljšanje pridelka z namestitvijo namakalnih ali drugih sistemov za oskrbo z vodo.
- Pridelava različnih vrst pridelkov za zmanjšanje potencialnih tveganj.

Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost naložbe?

Naložba je uspešna, če je donosnost naložbe (ROI) večja od začetnih stroškov. ROI kaže donosnost vaše naložbe in se izračuna po naslednji formuli:

$$\% \text{ donosnost naložbe (ROI)} = \frac{(\text{pridobljena korist} - \text{začetna cena})}{(\text{začetna cena})} * 100$$

Primer: Vi in vaša družina ste se odločili za naložbo v višini 5.000 € v namakalni sistem, ki zagotavlja povečanje in stabilizacijo vaše proizvodnje za 15 %, kar pomeni dodatni prihodek v višini 7.000 € na leto. Donosnost naložbe bi bila:

$$((7.000 - 5.000) / 5.000) \times 100 = 40 \%$$

Ta rezultat pomeni, da za vsak vloženi evro dobite 0,40 € dobička, kar dokazuje, da je to donosna naložba.

Kako povezati denarni tok, donosnost in naložbo?

Ti trije pojmi v finančnem svetu so med seboj povezani, na primer:

Če nimate zmogljivosti za ustvarjanje pozitivnega denarnega toka na vaši kmetiji, ne boste imeli likvidnosti, kar vam bo preprečilo nadaljevanje dejavnosti in izvajanje finančnih naložb.

Če pri upravljanju ne upoštevate donosnosti, lahko končate z naložbo v nekaj, kar nima realnega donosa.

Hkrati pa lahko prava naložba poveča vaš dohodek in donosnost vaše kmetije.

Zato ni dovolj, da jih razumete ločeno: morate pogledati, kako so povezani v vašem vsakdanjem življenju, da bi lahko dobro finančno upravljali svojo kmetijo, je pomembno, da se jih naučite in jih uporabljate v vsakdanjem življenju.



Finančni izzivi in priložnosti v kmetijstvu

V kmetijstvu se kmetje nenehno soočajo z gospodarskimi izzivi, ki predstavljajo težave, s katerimi se morajo v praksi spopadati vsak dan. Vendar pa obstajajo tudi priložnosti, ki lahko neugodno situacijo spremenijo v uspešno in trajnostno poslovanje, če veste, kako jih izkoristiti.

Glavni finančni izzivi

Kmetijstvo zato predstavlja izzive, ki niso tako očitni v primerjavi z drugimi poslovnimi sektorji. Upoštevati moramo, da v kmetijstvu ne moremo vedno nadzorovati proizvodnih dejavnikov, kot so razpoložljivost vode, stabilnost podnebja ali nihanje cen, saj to ni dejavnost, v kateri nadzorujemo vse pogoje ali lahko neposredno ukrepamo na trgu.

1. Spremenljivost dohodkov

V nasprotju z drugimi gospodarskimi sektorji, v katerih so dohodki skozi leto bolj stabilni, v kmetijstvu pridelek ni mesečen:

- Žetev ne poteka mesečno, saj se dohodek ustvari šele po žetvi in prodaji pridelkov na trgu ali posrednikom.
- Cene pridelkov nihajo glede na tržne razmere glede na ponudbo in povpraševanje, ponudba pa ima globalni značaj, kar lahko znižuje cene pridelkov.

2. Visoki obratovalni stroški

Kmetijstvo zahteva stalne stroške in naložbe.

- Gnojila in semena so bistveni elementi v kmetijstvu, čeprav so njihovi stroški pogosto visoki.
- Vzdrževanje opreme ali objektov v dobrem stanju povzroča dodatne stroške.

3. Omejen dostop do financiranja

Manjši kmetje pogosto nimajo lahkega dostopa do bank in finančnih institucij, med drugim zaradi:

- Pomanjkanja zavarovanja (npr. nepremičnine ali premoženja za zavarovanje posojila).
- Slabe kreditne zgodovine.
- Visokih obresti na posojila za kmetijstvo.

4. Vpliv podnebnih sprememb

Pojavi, kot so ekstremna suša in močno deževje, škodujejo ne le kmetijski proizvodnji, temveč tudi upravljanju finančnih sredstev kmetov. Posledice teh podnebnih pojavov so lahko zelo hude za njihove osebne finance, če nimajo ustreznega kmetijskega zavarovanja, ki bi jih zaščitilo, ali če nimajo finančne rezerve za soočanje z nepredvidenimi dogodki.

Finančne priložnosti v kmetijstvu

Čeprav so izzivi očitni, obstajajo tudi priložnosti, ki jih lahko kot kmetje izkoristimo v svojo korist:



1. Subvencije in javna podpora: V Evropi se podpora zagotavlja prek skupne kmetijske politike (SKP) za spodbujanje modernizacije in trajnosti na kmetijah. Te subvencije, na katere moramo biti nenehno pozorni, predstavljajo temeljni steber podpore za:

- Nakup kmetijskih strojev.
- Razvoj učinkovitih namakalnih sistemov, ki porabijo manj vode.
- Uporabo kmetijskih tehnik, ki so prijazne do okolja.
- Diverzifikacijo dejavnosti, da ne bi bili odvisni izključno od kmetijske proizvodnje.

2. Trajnostno financiranje: Vedno več bank in organizacij spodbuja financiranje »zelenih« projektov. Na primer:

- Trajnostno kmetijsko financiranje, ki je na voljo pod ugodnimi obrestnimi pogoji.
- Mikrofinanciranje za male kmete.

3. Diverzifikacija prihodkov: Mnogi kmetje raziskujejo nove načine zaslužka, na primer:

- Neposredna prodaja, pri kateri se izključijo posredniki in prodaja neposredno potrošniku.
- Agroturizem, podeželski turizem in turizem v naravi, ki ponujajo možnosti za uživanje v dejavnostih na kmetiji, kot so ogledi, delo na kmetiji in degustacije hrane.
- Trajnostno kmetijstvo za zadovoljitev trga z vse večjo potrebo po zdravi hrani.

4. Zadruga in združenja: Članstvo v zadrugi vam lahko prinese naslednje koristi:

- Nižje nakupne cene zaradi skupinskega nakupovanja.
- Dostop do širših trgov z bolj ugodnimi cenami.
- Delitev tveganj, naložb in znanja.

Strategije za izkoriščanje priložnosti

- Prepoznajte razpoložljivo podporo: Poiščite informacije o subvencijah in programih podpore, ki so specifični za vašo regijo ali pridelek.
- Oblikovajte načrt za diverzifikacijo: Razmislite, katere nove dejavnosti bi lahko dopolnile vašo sedanjo kmetijo in ustvarile priložnosti za vas in vašo družino.
- Poiščite zaveznike: Pridružitev zadrugam ali združenjem vam lahko odpre nove priložnosti in vam pomaga, da v tem procesu niste sami.



Strategije finančne odpornosti

V kmetijstvu obstajajo neizogibna tveganja zaradi nepredvidljivega vremena in negotovih trgov, ki povzročajo višje stroške; vendar obstajajo strategije za predvidevanje teh izzivov in zagotavljanje sposobnosti prilagajanja okoliščinam, kar omogoča rast vašega podjetja tudi v neugodnih časih; ta koncept imenujemo finančna odpornost.

Kaj je finančna odpornost?

Sposobnost vas in vaše kmetije, da:

- Premagujete izzive, kot so slaba letina ali padajoče cene.
- se prilagajate spremembam, kot so nove okoljske uredbe ali tehnološki napredek.
- izkoristite priložnosti z naložbami, ki spodbujajo vašo rast.

Odpornost se ne razvije takoj, vendar je s skrbnim načrtovanjem in izbiro pravih strategij mogoče vzpostaviti močnejše podjetje, ki je pripravljeno na vse, kar prinaša prihodnost.

Ključne strategije za okrepitev vaše finančne odpornosti

1. Diverzifikacija virov dohodka

Zanašanje na en sam vir dohodka je lahko tvegano. Diversifikacija vključuje raziskovanje novih dejavnosti, ki dopolnjujejo vaše osnovno poslovanje, ustvarjajo nove vire dohodkov ter ponujajo nove priložnosti za vas in vaše družinske člane.

Nekaj primerov diverzifikacije:

- Spodbujajte diverzifikacijo pridelkov, da se ne boste zanašali izključno na en sam trg.
- Ponujajte izkušnje podeželskega turizma in agroturizma, vključno z vodeni ogledi, praktičnimi dejavnostmi in gastronomskimi doživetji.
- Preoblikujte svoje izdelke, da povečate njihovo vrednost pri prodaji (npr. pripravite domačo marmelado, izdelajte svoj sir, pripravite aromatizirana olja itd.)

2. Ustanovite rezervni sklad

Odlaganje denarja za nepredvidene situacije je lahko ključ do rešitve težav, namesto da se zadolžite.

- Določite konkreten cilj, na primer, da boste imeli prihranke v višini 3–6 mesečnih stroškov poslovanja.
- Varčujte samodejno, tako da vsak mesec odložite določen delež svojih mesečnih prihodkov.

3. Pametne naložbe

Vlaganje v izboljšave lahko spodbudi vaše poslovanje, vendar niso vse naložbe enake.

- Kakšen učinek bo imela ta naložba na vaš dohodek?
- Kakšen je pričakovani izid?



4. Upravljanje tveganj

Za zaščito vašega podjetja je zelo pomembno, da predvidite, prepoznate in zmanjšate tveganja. Pomembni ukrepi, ki jih je treba sprejeti, vključujejo:

- Sklenitev zavarovanj za vašo kmetijo, da se zaščitite pred škodo, ki jo povzročajo neugodne vremenske razmere, požar ali nizki donosi.
- Načrtovanje kolobarjenja je ključnega pomena za ohranjanje zdravja tal in zmanjšanje težav, ki jih povzročajo škodljivci in bolezni.
- Uporaba tehnologij za spremljanje, kot so senzorji vlage, algoritmi za napovedovanje bolezni ali sistemi za napovedovanje vremena.

5. Sodelovanje v zadrugah

Članstvo v zadrugi vam omogoča, da si z drugimi člani delite vire in zmanjšate stroške, kar bo olajšalo:

- Prihranke pri nakupu potrebščin z nakupom v skupini.
- Večje trge in boljše pogoje.
- Financiranje za pomembne naložbe.

Postopna gradnja vaše finančne odpornosti

- Ocenite svojo trenutno situacijo in razmislite, kakšna so največja finančna tveganja, s katerimi se vaša kmetija trenutno sooča.
- Določite prednostne naloge glede na vašo trenutno finančno situacijo; če imate finančne težave, je priporočljivo, da najprej ustvarite rezervni sklad za nepredvidene dogodke. Po drugi strani, če je vaš vir dohodka odvisen le od ene dejavnosti, razmislite o diverzifikaciji dejavnosti, da zmanjšate tveganja in povečate priložnosti.
- Nenehno ocenjujte in prilagajajte svoj finančni položaj, da se prepričate, da ste na pravi poti.



ENOTA 2. PRORAČUNSKO IN FINANČNO NAČRTOVANJE V KMETIJSTVU

Uvod

Današnje kmetijstvo je doživelo obsežne spremembe, saj sta ga profesionalizacija in pritisk trga preoblikovala v strateško dejavnost, kjer sta finančno upravljanje in načrtovanje temeljna za obstoj in rast naših kmetij. Tako kot pri podjetjih v drugih sektorjih je gospodarska vzdržnost kmetije odvisna od tega, kako opredeli svoje strateške cilje, kako načrtuje svoje finance in kakšna finančna orodja uporablja za podporo svojemu razvoju.

Da bi kmetija dosegla cilje in se razvijala kot podjetje, je treba finančno načrtovanje vzpostaviti na podlagi:

- Opredelitve kratkoročnih in srednjeročnih ciljev.
- Opredelitve potreb po financiranju v skladu s temi cilji.
- Izbire ustreznih finančnih instrumentov za vsak scenarij.

To vključuje ne le upravljanje prihodkov in stroškov, temveč tudi opredelitev potreb po naložbah in oceno možnosti financiranja, ki kmetiji omogočajo trajnostno rast.

Vloga finančnih informacij pri odločanju

Da bi kmetija lahko pridobil financiranje pri bankah, zasebnih vlagateljih ali z novimi oblikami financiranja, mora imeti zanesljive, ažurne in dobro strukturirane finančne informacije. Zato je bistveno, redno posodabljate svoje finančne izkaze finančne napovedi, ki izhajajo iz teh izkazov, in na podlagi teh napovedi pripravljamo svoje proračune prihodkov in odhodkov. Shranjevanje vseh teh informacij vam omogoča, da utemeljimo finančno stabilnost kmetije in njeno sposobnost učinkovitega upravljanja virov.

Proračuni so temeljni pogoj za pridobivanje zunanjega financiranja:

- Če ni predhodnih računovodskih informacij, lahko na podlagi predpostavk in pripravljenih ocenjenih proračunov vzpostavimo izhodišče.
- Ko imamo finančne rezultate iz preteklosti, je napovedovanje za prihodnost bistveno za oceno izvedljivosti novih pobud ali naložb.
- Te finančne napovedi vam omogočajo komunikacijo z vlagatelji in finančnimi institucijami, v teh napovedih pa moramo pokazati, kako nameravamo ustvariti vrednost iz naložbe.



Kmetijski proračun

Proračun kmetije je finančno orodje za načrtovanje in upravljanje prihodkov in odhodkov kmetije. Njegov glavni cilj je zagotoviti **gospodarsko trajnost**, ki kmetom omogoča sprejemanje informiranih odločitev o naložbah, obratovalnih stroških in strategijah rasti. Proračuni se uporabljajo za:

- Oceno prihodke in stroške v danem obdobju.
- Zaznavanje morebitne **finančne primanjkljaje** in predvidite rešitve.
- Optimiziranje upravljanje virov in zmanjšajte nepotrebne stroške.
- Oceno donosnost kmetije.
- Olajšanje odločitve o naložbah, financiranju in varčevanju.

Praktični primer

Pridelovalec zelenjave mora napovedati svoje stroške za prihajajočo sezono. Z dobro strukturiranim proračunom bo lahko ocenil, koliko prihodkov bo ustvaril, in tako prilagodil denar, ki ga lahko porabi za vložke (semena, gnojila, namakanje), ter ugotovil, ali bo morda potreboval zunanje financiranje.

Bistveni elementi kmetijskega proračuna.

V postopek priprave proračuna je treba vključiti naslednje sestavine:

Prihodki

To so vsi denarni prilivi, ki jih prejme gospodarstvo, vključno z:

- **Prodajo kmetijskih proizvodov** (sadje, zelenjava, žita, mlečni izdelki itd.)
- Državnimi subvencije in pomoči.
- **Dohodki iz dopolnilnih dejavnosti** (podeželski turizem, usposabljanje, storitve strojev).
- **Drugimi viri prihodkov**, kot so prodaja organskih odpadkov ali obnovljive energije, proizvedene na kmetiji.

Primer: Kmet proda 10 ton paradižnika po ceni 1,20 EUR/kg. Njegov skupni prihodek bi znašal **12 000 EUR**.



Fiksni stroški

Ti stroški se ne spreminjajo ne glede na raven proizvodnje. Vključujejo:

- Najem zemljišč.
- **Plače** stalnega osebja.
- Kmetijsko **zavarovanje**.
- **Upravne** in računovodske stroške.
- **Amortizacija** strojev in opreme.

Primer: Kmet najame zemljišče za **1.500 EUR na leto**, ne glede na količino pridelka, ki ga prideluje.

Spremenljivi stroški

Ti stroški se razlikujejo glede na raven proizvodnje. Vključujejo:

- Kmetijske **surovine** (semena, gnojila, fitofarmacevtska sredstva).
- Porabo vode in energije.
- **Vzdrževanje** strojev in opreme.
- Stroške prevoza in distribucije.

Primer: Če kmet potrebuje več gnojila, ker bo najel več zemlje za pridelavo paradižnika, se bodo njegovi stroški sorazmerno povečali.

Dobiček (poslovni izid)

Dobiček je razlika med prihodki in skupnimi stroški. Je ključni kazalnik za oceno **poslovnega izida** kmetije.

Če je dobiček pozitiven, je poslovanje donosno; če je negativen, bo treba prilagoditi stroške ali prihodke.

Formula:

Dobiček = skupni prihodki – (fiksni stroški + spremenljivi stroški)

Primer:

- Skupni prihodki: 50.000 EUR
- Fiksni stroški: 15.000 EUR
- Spremenljivi stroški: 20.000 EUR



Dobičkonosnost: $50.000 \text{ €} - (15.000 \text{ €} + 20.000 \text{ €}) = 15.000 \text{ €}$.

Vrste proračunov v kmetijstvu.

Obstajajo različne vrste proračunov, odvisno od njihovega namena:

1. Operativni proračun:

- Ocena dnevnih ali letnih prihodkov in odhodkov.
- Pomaga pri načrtovanju proizvodnje in denarnega toka.

2. Investicijski proračun:

- Osredotoča se na dolgoročne nakupe: na primer stroje ali infrastrukturo.
- Ocenjuje donosnost novih naložb.

3. Proračun denarnega toka:

- Merjenje likvidnosti kmetije na mesečni osnovi.
- Omogoča predvidevanje likvidnostnih težav in prilagajanje odhodkov.

Primer: Kmet, ki želi vlagati v sistem kapljičnega namakanja, bo uporabil **proračun za naložbe**, da izračuna stroške in donosnost naložbe.



Predloga proračuna

To predlogo lahko uporabite za katero koli kmetijo, saj vam omogoča strukturiranje prihodkov in stroškov ter določanje dobičkonosnosti.

Tabela1 : Predloga proračuna

Koncept	Podrobnosti	Znesek (€)
PRIHODKI		
Prodaja kmetijskih proizvodov	Proizvod 1, proizvod 2 itd.	
Subvencije in podpore	Državna podpora, subvencije	€
Dodatni prihodki	Podeželski turizem, prodaja odpadkov, usposabljanje	€
Skupni prihodki		€
FIKSNI STROŠKI		
Najem zemljišč	Letno ali mesečno plačilo	€
Plače stalnega osebja	Število zaposlenih in plače	€
Kmetijsko zavarovanje	Zavarovanje proti izgubam in tveganjem	€
Upravni stroški	Računovodstvo, dovoljenja, svetovanje	€
Drugi fiksni stroški	Oprema, preventivno vzdrževanje	€
Skupni fiksni stroški		€
SPREMENLJIVI STROŠKI		
Kmetijski vložki	Semena, gnojila, pesticidi	€
Energija in voda	Namakanje, električna energija, stroški goriva	€
Prevoz in distribucija	Logistika, gorivo, vzdrževanje vozil	€
Drugi spremenljivi stroški	Začasna delovna sila, nepredvidene okoliščine	€
Skupni spremenljivi stroški		€
ČISTI DOBIČEK	Prihodki – (fiksni stroški + spremenljivi stroški)	€



Uporaba predloge: Primer

Scenarij: Vrtnar želi sestaviti proračun, da bi napovedal svoje prihodke in stroške za prihajajočo sezono.

Korak 1: Evidentiranje prihodkov

Kmet proda **15 000 kg zelenjave** po ceni **1,80 EUR/kg** in poleg tega prejme subvencijo v višini **3000 EUR**.

Tabela2 : 1. Uporaba predloge: primer

Koncept	Podrobnosti	Znesek (€)
Prihodki od prodaje	15.000 kg x 1,80 €/kg	27.000
Subvencije in podpore	Državna podpora	3.000
Skupni prihodki		30.000

Korak 2: Evidentiranje fiksnih stroškov

Kmet plačuje **5.000 € najemnine**, ima **dva stalna zaposlena** z letno plačo **12.000 €** in krije stroške zavarovanja in upravne stroške v višini **4.500 €**.

Tabela3 : 2. Uporaba predloge: primer

Koncept	Podrobnosti	Znesek (€)
Najem zemljišča	Letno plačilo	5.000
Plače stalnega osebja	2 zaposleni	12.000
Kmetijsko zavarovanje	Kritje izgub	2.000
Upravni stroški	Računovodstvo, dovoljenja	2.500
Skupni fiksni stroški		21.500

Korak 3: Evidentiranje spremenljivih stroškov

Kmet porabi **4.000 € za kmetijske vložke**, **1.500 € za vodo in elektriko** ter **2.000 € za prevoz in distribucijo**.

Tabela4 : 3. Uporaba predloge: primer

Koncept	Podrobnosti	Znesek (€)
Kmetijski vložki	Semena, gnojila, pesticidi	4.000
Energija in voda	Namakanje in električna energija	1.500
Prevoz in distribucija	Bencin, logistika	2.000
Skupni spremenljivi stroški		7.500

Korak 4: Izračun čistega dobička

Čisti dobiček = skupni prihodki – (skupni fiksni stroški + skupni spremenljivi stroški)

$$30.000 - (21.500 + 7.500) = 1.000 \text{ €}$$

Kmet v tej sezoni ustvari čisti dobiček v višini **1.000 €**, kar kaže, da mora zmanjšati stroške ali izboljšati svojo produktivnost, da bi povečal svojo dobičkonosnost.



Uvod v računovodske izkaze

Zakaj so računovodski izkazi pomembni v kmetijstvu?

Finančni izkazi so računovodski zapisi vsakega podjetja. Ti zapisi vamomogočajo, da analizirate finančno stanje kmetije in sprejemate odločitve na podlagi dejanskih informacij. Medtem ko proračun **napoveduje** prihodnje prihodke in odhodke, finančni izkazi prikazujejo, **kaj se je dejansko zgodilo** v danem obdobju.

Tisti, ki znajo ravnati s temi informacijami:

- Lahko merijo **solventnost in donosnost** svojega podjetja.
- Lahko ugotovijo, ali mora podjetje **zmanjšati stroške ali povečati prihodke**.
- Lahko se bolje pripravite na **vlogo za financiranje**.
- Lahko predvidite **finančna tveganja**, preden vplivajo na vaše kmetijsko gospodarstvo.

Glavni finančni izkazi v kmetijskem gospodarstvu

Bilanca

Bilanca stanja prikazuje **finančno stanje** gospodarstva v danem trenutku. Tradicionalno je razdeljena na tri dele:

- **Sredstva:** kaj kmetija ima (denarna sredstva, stroji, zemljišča, živina, zaloge proizvodov).
- **Obveznosti:** kaj dolgujemo (posojila, dolgovi dobaviteljem, neporavnani davki).
- **Lastniški kapital:** razlika med sredstvi in obveznostmi (predstavlja neto vrednost podjetja).

Ključna formula:

$$\text{Lastniški kapital} = \text{sredstva} - \text{obveznosti}$$

Če so obveznosti, tj. dolgovi, večje od sredstev, ki jih imamo, je kmetija v **finančnem tveganju** in je morda treba sprejeti odločitve.

Primer: Kmet ima:

- **Sredstva:** 150.000 EUR (zemljišča, stroji, denarna sredstva).
- **Obveznosti:** 50 000 EUR (posojila in dolgovi).
- **Čista sredstva:** 100 000 EUR = (150 000 EUR – 50 000 EUR).

Izkaz poslovnega izida



To je t. i. **izkaz poslovnega izida (P&L)**. Ta finančni izkaz kaže, ali je poslovanje donosno, tj. ali kmetiji v določenem obdobju prinaša dobiček.

- **Skupni prihodki:** prodaja proizvodov, subvencije, prihodki iz sekundarnih dejavnosti.
- **Fiksni in spremenljivi stroški:** Operativni stroški (vložki, delovna sila, najemnine).
- **Čisti dobiček:** razlika med prihodki in odhodki.

Ključna formula:

$$\text{Čisti dobiček} = \text{skupni prihodki} - \text{skupni stroški}$$

Če je čisti dobiček negativen, to pomeni, da je poslovanje **izgubno**, zato morate zmanjšati stroške ali povečati prihodke.

Primer:

- **Prihodki:** 80.000
- **Skupni odhodki:** 60.000 €.
- **Čisti dobiček:** 20.000 €.

Če je čisti dobiček negativen, to pomeni, da kmetija posluje z **izgubo**, zato bo treba analizirati prilagoditve stroškov ali povečati produktivnost.

Izkaz denarnih tokov

Kot smo videli v enoti 1, ta finančni izkaz prikazuje **likvidnost** gospodarstva, tj. znesek denarnih sredstev, ki so na voljo za plačilo odhodkov in naložb.

Razdeljen je na tri dele:

1. **Denarni tok iz poslovanja:** denar, ustvarjen s kmetijsko dejavnostjo (prodaja, plačila kupcev).
2. **Denarni tok iz naložb:** nakupi in prodaja sredstev (stroji, zemljišča).
3. **Finančni denarni tok:** najeta posojila ali odplačila dolgov.

Ključna formula:

$$\text{Neto denarni tok} = \text{denarni prilivi} - \text{denarni odlivi}$$

Če ugotovimo, da je denarni tok dalj časa **negativen**, lahko ima kmetija težave pri pokrivanju mesečnih stroškov.

Primer: Kmet ima:

- **Denarne prilive:** 10 000 EUR (prodaja proizvodov).
- **Denarne odlive:** 7.000 EUR (plačilo vložkov in plač).
- **Neto denarni tok:** 3.000 EUR



Predloge finančnih izkazov

Ponujamo vam nekaj predlog in praktičnih primerov treh finančnih izkazov: **bilanca stanja**, **izkaz poslovnega izida** in **izkaz denarnih tokov**.

Predloga za bilanco stanja

Bilanca stanja prikazuje:

- **Sredstva:** kaj ima kmetija v lasti (denarna sredstva, stroji, zemljišča, živina, zaloge proizvodov).
- **Obveznosti:** kaj dolgujemo (posojila, dolgovi dobaviteljem, neporavnane davke).
- **Lastniški kapital:** razlika med sredstvi in obveznostmi (predstavlja neto vrednost podjetja).

Tabela5 : Predloga bilance stanja

BILANCA	Podrobnosti	Vrednost (€)
SREDSTVA		
Kratkoročna sredstva	Gotovina, terjatve, zaloge	
Osnovna sredstva	Zemljišča, stroji, infrastruktura	€
Skupna sredstva		€
OBVEZNOSTI		
Kratkoročne obveznosti	Kratkoročne obveznosti, neporavnane obveznosti	€
Dolgoročne obveznosti	Bančna posojila, financiranje strojev	€
Skupne obveznosti		€
NETO VREDNOST	Sredstva - obveznosti	€



Primer uporabe bilance stanja

Scenarij: Kmet želi analizirati stanje svojega kmetijskega gospodarstva ob koncu leta. Bilanca stanja kaže, da ima kmetijsko gospodarstvo dobro razmerje med sredstvi in obveznostmi, saj ima le 25 % obveznosti v višini 25 % sredstev, s pozitivno neto vrednostjo 75 000 EUR.

Tabela 6 : Primer uporabe bilance stanja

BILANCA	Podrobnosti	Vrednost (€)
SREDSTVA		
Kratkoročna sredstva	Gotovina: 5.000 €, zaloge: 10.000 €.	15.000
Osnovna sredstva	Zemljišča: 60.000 €, stroji: 25.000 €.	85.000
Skupna sredstva		100.000
OBVEZNOSTI		
Kratkoročne obveznosti	Obveznosti do dobaviteljev	7.000
Dolgoročne obveznosti	Bančna posojila	18.000
Skupne obveznosti		25.000
NETO VREDNOST	Sredstva - obveznosti	75.000



Predloga izkaza denarnih tokov

Izkaz denarnega toka meri znesek denarnih sredstev, ki so na voljo za pokrivanje obratovalnih stroškov in naložb. Razdeljen je na:

- **Denarni tok iz poslovanja:** denar, ustvarjen s kmetijsko dejavnostjo (prodaja, plačila strank).
- **Investicijski denarni tok:** nakupi in prodaja sredstev (stroji, zemljišča).
- **Finančni denarni tok:** najeta posojila ali odplačila dolgov.

Tabela 7 : Predloga izkaza denarnega toka

IZKAZ DENARNEGA TOKA	Podrobnosti	Vrednost (€)
OPERATIVNI DENARNI TOK		
Prihodki od prodaje	Plačila strank, prihodki od proizvodnje	
Operativni odhodki	Vložki, plače, energija	(
Neto denarni tok iz poslovanja	Prihodki – Operativni odhodki	
INVESTICIJSKI TOK		
Nakup strojev ali zemljišč	Nove pridobitve	(
Prodaja sredstev	Prodaja strojev, zemljišč	€
Neto investicijski tok	Prihodki – naložbeni odhodki	€
FINANČNI TOK		
Pridobljena posojila	Bančno ali zadružno financiranje	€
Plačilo dolgov	Plačilo posojil ali obresti	(€)
Neto denarni tok iz financiranja	Prihodki - Odplačila dolgov	
SKUPAJ DENARNI TOK	EBITDA + naložbe + financiranje	



Primer uporabe izkaza denarnega toka

Scenarij: Kmet želi analizirati stanje svoje likvidnosti po enem četrletju sezone. Ob koncu četrletja kmetija ustvari 4.000 EUR neto denarnega toka, kar kaže, da je njena likvidnost v dobrem stanju.

Tabela8 : Primer uporabe izkaza denarnega toka

IZKAZ DENARNEGA TOKA		Podrobnosti	Vrednost (€)
OPERATIVNI DENARNI TOK			
Prihodki od prodaje		Prodaja kmetijskih proizvodov	15.000
Operativni odhodki		Vložki, plače, energija	(10.000 €)
Neto denarni tok iz poslovanja		15.000 € - 10.000	5.000
INVESTICIJSKI TOK			
Nakup strojev		Nov traktor	(7.000 €)
Prodaja sredstev		Prodaja stare opreme	3.000
Neto investicijski tok		3.000 € - 7.000	(4.000 €)
FINANČNI TOK			
Pridobljena posojila		Bančni kredit	5.000
Plačilo dolgov		Obrok posojila	(2.000 €)
Neto denarni tok iz financiranja		5.000 € - 2.000	3.000
SKUPAJ DENARNI TOK		5.000 € - 4.000 € + 3.000 €	4.000

2.3 Kako so ti finančni izkazi med seboj povezani?

Tabela9 : Razmerje med finančnimi izkazi

Finančni izkaz	Kaj prikazuje?	Praktični primer
Bilanca	Finančno stanje v določenem trenutku.	Kmet ima premoženje v višini 150.000 EUR, dolgove v višini 50.000 EUR in neto vrednost v višini 100.000 EUR.
Izkaz poslovnega izida	Dobičkonosnost kmetijskega gospodarstva v določenem obdobju.	Dejavnost je ustvarila 80.000 EUR prihodkov, imela 60.000 EUR stroškov in 20.000 EUR čistega dobička.
Izkaz denarnih tokov	Likvidnost, ki je na voljo v gospodarstvu.	Kmetija je imela denarne prejeme v višini 10.000 EUR in plačila v višini 7.000



Finančni izkaz	Kaj prikazuje?	Praktični primer
		EUR, kar je pustilo pozitivno bilanco v višini 3.000 EUR.

Lahko imamo visoke dobičke, kar kaže na visoko donosnost, vendar če imamo ponavljajoče se negativne denarne tokove, bomo zagotovo imeli likvidnostne težave pri kratkoročnem plačevanju. Zato je pomembno, da smo nenehno seznanjeni z vsemi finančnimi izkazi, da imamo manevrski prostor za sprejemanje najboljših odločitev na vsakem področju upravljanja.



ENOTA 3. INOVATIVNA FINANČNA ORODJA IN METODE.

Uvod

Kmetijstvo ima svoje izzive, kot smo videli v prejšnjih enotah, zato moramo iskati rešitve, prilagojene potrebam sektorja. Obravnavani vidiki, kot so spremenljivost dohodkov ali visoki stroški vzpostavitve in sezonskost proizvodnje, pomenijo, da se moramo ozreti v finančni svet, vendar je realnost taka, da kmetijski sektor težko dostopa do tradicionalnih finančnih trgov. To omejuje rast in finančno upravljanje kmetij ter ogroža njihovo dolgoročno sposobnost preživetja.

Glede na to stanje moramo iskati nove oblike financiranja, ki ustrezajo posebnim posebnim potrebam in olajšajo dostop do virov, ki jih prek tradicionalnih kanalov težko dosežemo. Te oblike nam ponujajo možnosti, ki so bolj vključujoče, prilagodljive in prilagojene kmetijskemu sektorju. Oblike, kot so mikrokrediti ali finančne zadrage, do bolj zapletenih orodij, ter tudi zahtevnejša orodja, kot so izdaja obveznic ali investicijski skladi, so formule, ki odpirajo nove možnosti za pridobivanje financiranja, da lahko spodbudimo trajnost in gospodarsko rast kmetij.

V tej enoti bomo proučili težave, s katerimi se srečujemo pri dostopu do tradicionalnega financiranja, opredelili ključne finančne potrebe kot kmetovalci in pregledali 11 inovativnih oblik financiranja, ki so nam na voljo. Na koncu predlagamo praktično metodologijo, po kateri lahko izberete najprimernejše inovativne oblike financiranja za vsako situacijo in cilje vašega kmetijskega gospodarstva.

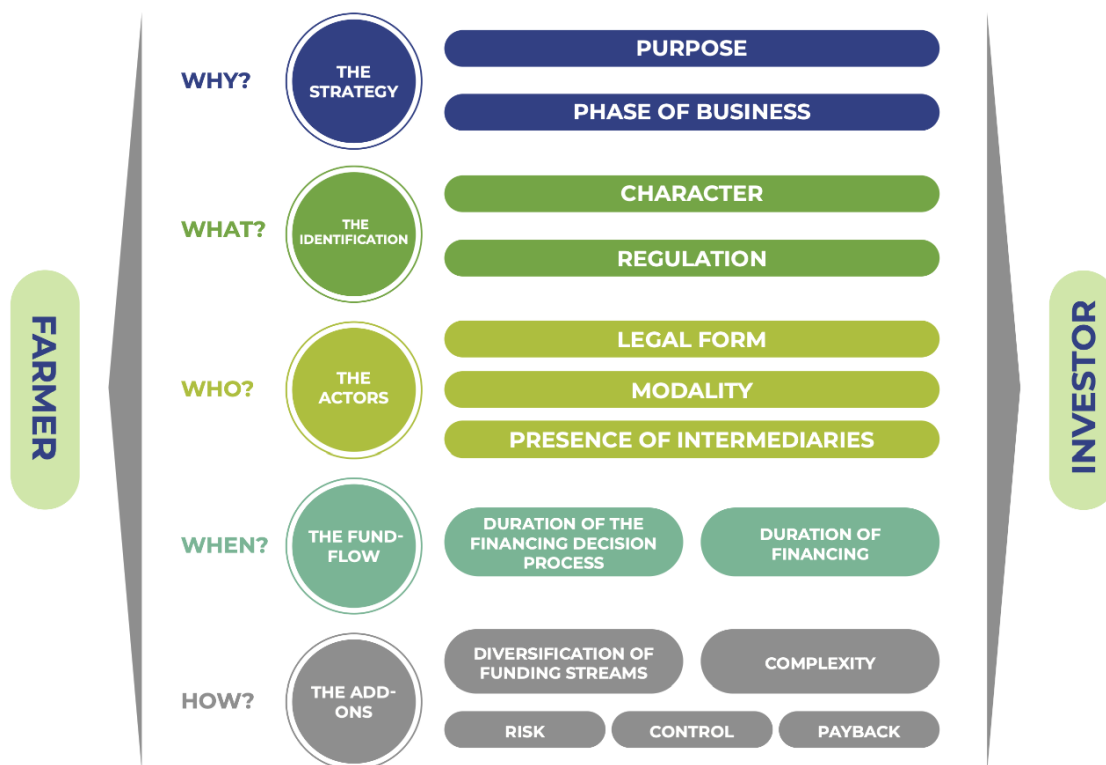
Potreba po inovativnih oblikah financiranja

Inovacije na področju financiranja vključujejo ustvarjanje in zagotavljanje **novih ali prilagojenih finančnih instrumentov**, ki so prilagojeni potrebam skupin ali sektorjev, ki imajo težave pri dostopu do tradicionalnega financiranja. V kmetijskem sektorju se to kaže v prilagodljivih, dostopnih rešitvah, ki, kot smo videli zgoraj, premagujejo ovire, kot so pomanjkanje zavarovanj ali sezonski dohodki.

Inovativne oblike ponujajo rešitve za nekatere težave, ki smo jih opazili pri dostopu do tradicionalnega finančnega sistema, ter se prilagajajo posebnim potrebam sektorja.

Ključni elementi vsakega finančnega instrumenta

Da bi razumeli, kako deluje finančno orodje in kako ga lahko prilagodimo svojim potrebam, je bistveno analizirati elemente, ki sestavljajo katero koli od teh orodij. Ti elementi tvorijo strukturo katere koli finančne oblike in nam omogočajo, da ocenimo njeno izvedljivost, prilagodljivost in trajnost.



Slika 1 : Ključni elementi vsakega finančnega instrumenta. Ref. 1

Inovativne finančne formule

V tej enoti smo lahko opredelili izzive, s katerimi se sooča kmetijski sektor v smislu dostopa kmetov do tradicionalnih finančnih oblik, omejitev teh tradicionalnih metod in vse večje potrebe po finančnih orodjih, prilagojenih kmetijskemu sektorju. V tem kontekstu so se pojavile ali prilagodile inovativne oblike kot ključni odgovor za premagovanje teh izzivov.

Finančna zadruga

Zadruga so organizacije, v katerih se več oseb ali subjektov združi, da združijo vire v korist svojih članov. Mnoge od njih te vire uporabljajo za financiranje projektov in/ali pokrivanje finančnih potreb svojih članov, in sicer pod ugodnejšimi pogoji, kot jih ponujajo običajne finančne institucije. V kmetijstvu so zadruga tradicionalno igrale zelo pomembno vlogo pri nakupu dragih strojev in gradnji kompleksnih infrastrukturnih objektov, vendar vse bolj ponujajo tudi finančne storitve, saj svojim članom odobravajo majhna posojila.



Slika 2 : Grafični prikaz financiranja prek finančne zadruga. Ref. 1

Kako deluje finančna zadruga?

1. **Začetni prispevki:** Da bi postal član zadruga, vsak član vplača začetni prispevek, ki postane del kapitala zadruga.
2. **Ustanovitev skupnega sklada:** Vsi prispevki članov omogočajo ustanovitev skupnega sklada, ki je na voljo članom.
3. **Zahtevek za financiranje:** Člani v stiski lahko izposodijo sredstva za financiranje svojih projektov.
4. **Ocena in odobritev:** Zadruga prek svojih organov za odločanje oceni vloge, pri čemer upošteva pričakovani skupni vpliv, profil prosilca in izvedljivost projekta.
5. **Povračilo in ponovna naložba:** Prejemniki posojil morajo posojila povrniti z majhnim nadomestilom, običajno v obliki obresti, ki se vrnejo v sklad za ponovno naložbo v nove projekte.

Osnovne sestavine:

- **Člani:** tisti, ki prispevajo kapital in lahko zaprosijo za financiranje.
- **Zadruga:** Odločevalni organi upravljajo skupni sklad, ocenjujejo vloge in spremljajo, kako se uporabljajo izposojena sredstva.
- **Upravičenec:** oseba, ki zaprosi za skupna sredstva za financiranje svojega projekta, jih prejme in jih vrne v skladu z dogovorjenimi pogoji.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** Znesek, ki ga odobri zadruga, je odvisen od zahtevanega zneska in razpoložljivih skupnih sredstev.
 - **Tipični razpon:** Ta znesek sega od majhnih posojil (500 EUR) do večjih naložb (50 000 EUR ali več).
- **Pogoji:** Običajno so prilagodljivi in se prilagajajo vrsti projekta ali proizvodnim ciklom. Rok odplačila je običajno od 1 do 10 let, odvisno od zahtevanega zneska.
- **Plačilo:** Obresti so običajno med 1 % in 3 %, dobiček iz teh posojil se vrne v skupne sklade ali se razdeli med člane.
- **Zagotovila:** Zagotovila običajno niso potrebna, saj temeljijo na zaupanju med partnerji.



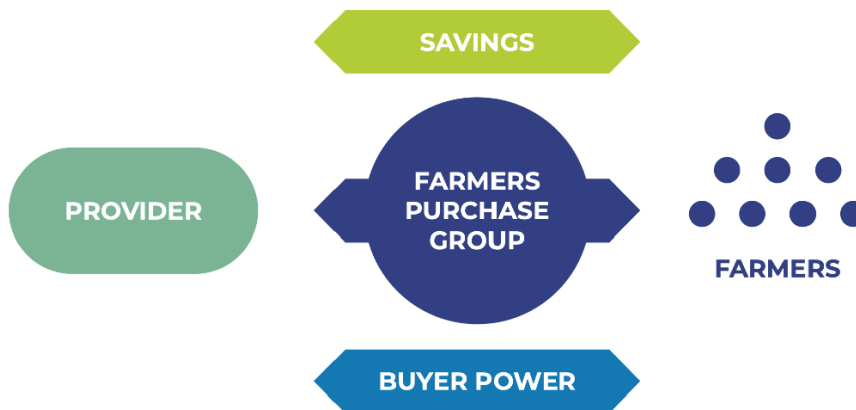
- **Nadzor in spremljanje:** Zadruga spremlja uporabo sredstev, da preveri, ali so bili cilji doseženi.

Praktični primer: V vaši regiji se skupina 15 kmetov odloči, da se združi v zadrugo s finančnimi funkcijami. Vsak član prispeva **1000 EUR**, s čimer se ustvari sklad v višini **15 000 EUR**. Na sestanku se člani odločijo, da bodo ta sredstva uporabili za nakup traktorja, ki ga bodo uporabljali skupaj. Traktor stane **12 000 EUR**, preostalih 3000 EUR pa bo namenjenih za vzdrževanje in popravila.

- **Rok vračila:** Člani se dogovorijo, da bodo stroške traktorja odplačali v 5 letih po obrestni meri 1,5 %, z letnimi obroki, prilagojenimi glede na uporabo opreme s strani posameznega člana.
- **Rezultat:** Vsi člani zadruge imajo dostop do sodobnih strojev in skupaj se soočajo z naložbo, ki bi bila za posameznike preveč draga.

Skupinski nakupi (Associative Purchases)

Nakupna združenja so ustanovljena kot skupine kmetov, ki se združijo za skupni nakup vložkov (običajno krme, gnojil, fitofarmaceutskih sredstev, goriva). Z nakupom v velikih količinah pridobijo znatne popuste, boljše plačilne pogoje, s čimer vsak kmet zmanjša svoje proizvodne stroške. To tudi poveča duh sodelovanja in ustvarja občutek pripadnosti.



Slika 3 : Grafični prikaz financiranja prek združenih nakupov. Ref. 1



Kako deluje nakupno združenje?

1. **Oblikovanje skupine:** zainteresirane osebe se odločijo, da se formalno ali neformalno organizirajo v ta združenja.
2. **Določitev potreb:** Skupina prek svojih upraviteljev odloči, katera blaga ali storitve bo kupila v svojih postopkih javnega naročanja.
3. **Kolektivna pogajanja:** Skupina stopi v stik z dobavitelji, da pridobi cene in se pogaja o pogojih.
4. **Nakup in distribucija:** Skupina izvede skupinski nakup in je odgovorna za distribucijo vložkov med člane.
5. **Individualni prispevek:** vsak član mora plačati znesek, sorazmeren z zneskom, ki ga prejme.

Osnovne sestavine:

- **Kmetje:** Člani opredelijo svoje potrebe, prispevajo sredstva in odločajo, kaj bodo kupili.
- **Združenje:** Skupina zastopa kolektiv in se pogaja z dobavitelji.
- **Dobavitelj:** Ki ponuja in dostavlja blago z količinskim popustom.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** Odvisen je od količine nakupovanih vložkov in števila ljudi, ki bodo sestavljali skupino.
 - **Tipični razpon:** lahko znaša od 1000 EUR za majhna združenja do več kot 100 000 EUR za nakupe v skupinah z več kmeti.
- **Roki:** Rok plačila je odvisen od pogojev, dogovorjenih z dobavitelji. Lahko gre za kratkoročne, določene roke (gotovinsko plačilo) ali plačila, odložena do izpolnitve pogoja (plačilo po žetvi).
- **Plačilo:** V tem primeru korist za kmete ni v tem, kar prejmejo, ampak v tem, kar prihranijo s temi skupinami.
- **Zavarovanje:** Temeljijo na zavezi članov, da bodo krili stroške nakupov.
- **Nadzor in spremljanje:** Skupina ima ekipo upraviteljev, ki so odgovorni za spremljanje nakupov, kakovosti blaga in razdeljevanja med člane.

Praktični primer: 20 kmetov v podeželski skupnosti se odloči ustanoviti združenje za nakup gnojila.

- **Količina, ki jo je treba kupiti:** 200 ton gnojila.
- **Cena brez količinskega popusta:** 500 EUR/tono.
- **Cena s količinskim popustom:** 400 €/tono.

Skozi združevanje kmetje prihranijo 100 € na tonu, pri čemer vsak kmet plača glede na količino, ki jo je zahteval, in prilagodi svoje plačilo pogojem, dogovorjenim znotraj združenja.



Množično financiranje (crowdfunding)

Množično financiranje je nova oblika financiranja, ki izhaja iz novih tehnologij in omogoča skupinsko financiranje prek spletnih platform, na katerih posamezniki prispevajo manjše zneske denarja za podporo projektu, ki zaprosi za financiranje prek platforme. V kmetijskem sektorju se uporablja za financiranje projektov, povezanih z inovacijami, novimi tehnologijami, razvojem diferenciranih proizvodov ali za ustvarjanje inovativnih tržnih pristopov. Da bi se kvalificirali za to obliko financiranja, je treba vzpostaviti zaupanje in pokazati izjemno preglednost, saj je uspeh kampanje odvisen od predstavitve privlačnega in dobro opredeljenega projekta.



Slika 4 : Grafični prikaz financiranja prek množičnega financiranja. Ref. 1

Kako deluje množično financiranje?

1. **Predstavitve projekta:** Kmet ali skupina naloži svoj projekt na platformo za množično financiranje (kot sta Kickstarter ali GoFundMe).
2. **Določitev finančnega cilja:** Nosilec projekta določi skupni znesek, ki ga želi zbrati, in časovni okvir za doseg tega cilja.
3. **Promocija kampanje:** Podrobnosti projekta se opredelijo glede na udeležence, partnerje, vplive in pričakovane koristi.
4. **Prispevki donatorjev:** Ljudje, ki želijo prispevati, prispevajo majhne donacije prek plačilnega sistema platforme za množično financiranje.
5. **Prejem sredstev:** Če je cilj dosežen, se zbrana sredstva prenesejo prosilcu, da lahko izvede projekt.

Osnovne sestavine:

- **Kmet:** nosilec projekta predloži svoj projekt na platformi za množično financiranje.
- **Platforma za množično financiranje:** To je spletno orodje, ki povezuje kmeta s potencialnimi donatorji.
- **Donatorji (podporniki):** zainteresirane strani, ki prispevajo sredstva za financiranje projekta.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** Odvisen je od velikosti projekta, vendar običajno ni zelo visok.



- **Tipični razpon:** od 500 EUR za osnovne projekte do več kot 50 000 EUR za ambicioznejše pobude.
- **Roki:** Roki za zbiranje sredstev se razlikujejo glede na platformo, običajno pa trajajo od 30 do 90 dni.
- **Plačilo:** Obstajajo različne možnosti:
 - **Čista donacija:** donatorji ne prejmejo ničesar v zameno.
 - **Nagrade:** V tem primeru podporniki prejmejo le izdelke ali ugodnosti, povezane s projektom (npr. kmet dostavi košarico svežih pridelkov).
- **Zavarovanje: Podporniki** pri množičnem financiranju niso potrebne, vendar je za pridobivanje prispevkov nujno vzpostaviti zaupanje in jasno opredeliti projekt.
- **Nadzor in spremljanje:** Platforma in osebe, vključene v financiranje, morajo vedeti, kako se projekt razvija in kako se sredstva uporabljajo.

Praktični primer: Kmet, ki prideluje ekološko sadje, želi financirati kampanjo za uvedbo svoje blagovne znamke.

- **Finančni cilj:** 8 000 EUR.
- **Trajanje kampanje:** 60 dni.
- **Model nagrad:** Podporniki bodo prejeli košaro sadja iz naslednje letine.

Kmet svoj projekt predstavi s kampanjo na platformi za množično financiranje, kjer objavi opis svoje blagovne znamke, fotografije in videoposnetke, da pokaže pozitiven vpliv projekta. Zahvaljujoč tej kampanji se za projekt zanima več kot 150 ljudi, ki prispevajo sredstva, tako da kmet doseže svoj cilj v roku in lahko svojo novo blagovno znamko lansira na spletu.

Množično posojanje (Crowdfunding)

Množično posojanje je druga oblika množičnega financiranja, pri kateri več oseb (financerji) prispeva denar za projekt v obliki posojila, ob koncu obdobja odplačevanja pa prejmejo nazaj svoj denar skupaj z obrestmi. Za razliko od množičnega financiranja, kjer so prispevki pogosto donacije ali nagrade, pri crowdfundingu financerji delujejo kot posojilodajalci.



Slika 5 : Grafični prikaz financiranja prek crowdlendinga. Ref. 1

Kako deluje crowdlending?

1. **Zahtevek za posojilo:** upravičenec mora svoj projekt predložiti na platformi za crowdlending.
2. **Ocena projekta:** Platforma preuči izvedljivost projekta in mu dodeli oceno tveganja.
3. **Objava na platformi:** Ko platforma odobri projekt, ga objavi na svoji spletni strani, da lahko zainteresirani vlagatelji prispevajo.
4. **Zbiranje posojila:** zainteresirane osebe prispevajo manjše zneske, dokler ni dosežen cilj financiranja.
5. **Povračilo posojila:** V določenem roku mora upravičenec financerjem vrniti pridobljena sredstva skupaj z obrestmi.

Osnovne komponente:

- **Kmet:** Predstavi svoj projekt in prejme posojilo prek platforme.
- **Platforma za množično financiranje:** Ustanovitelj projekta postavi v stik z vlagatelji, upravlja proces potrjevanja projekta, zbiranja in izdaje posojila.
- **Financerji:** Tisti, ki se zanimajo za projekt in prispevajo denar, ob koncu določenega roka pa prejmejo donos v obliki obresti.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** Običajno je višji kot pri množičnem financiranju, saj je bolj prilagojen srednje velikim naložbam.
 - **Tipični razpon:** od 5.000 EUR do več kot 100.000 EUR.
- **Časovni okvir:** lahko se giblje od 6 mesecev do 5 let, odvisno od obsega projekta.
- **Plačilo:** Financerji prejmejo obresti kot plačilo za svoje prispevke, obrestne mere so precej konkurenčne in se lahko gibljejo med 4 % in 10 %, odvisno od tveganja, povezanega z oceno projekta.
- **Zavarovanje:** Od upravičenca se lahko zahtevajo garancije, kot so izjava o premoženju ali napoved prihodnjih prihodkov iz projekta, čeprav je to odvisno od politik platforme za množično financiranje.



- **Nadzor in spremljanje:** Platforma oceni projekt, dodeli bonitetno oceno, spremlja zbiranje in izplačevanje donosov vlagateljem ter zagotavlja, da se sredstva uporabljajo v skladu z dogovorom.

Praktični primer: Kmet potrebuje posojilo v višini **30 000 EUR** za namestitev sončne elektrarne na svojem kmetijskem gospodarstvu, zato se obrne na platformo za množično financiranje.

- **Obdobje odplačevanja:** 4 leta.
- **Obrestna mera:** 6 %.
- **Način odplačevanja:** Četrtna plačila glavnice in obresti.

Prosilec dostopa do platforme za množično financiranje, kjer zaprosi za posojilo za svoj projekt, v opisu pa pojasni okoljske koristi svojega predloga ter gospodarske koristi, ki jih bo ta naložba prinesla njegovi kmetiji. Po tej vlogi se prosilcu dodeli ocena in po 45 dneh več kot 100 vlagateljev prispeva majhne zneske, da se izpolni njihova zahteva po financiranju.

Poslovni angeli

Za razliko od tveganega kapitala so **poslovni angeli** posamezni vlagatelji, ki zagotovijo lastni kapital za financiranje poslovnih projektov v začetni ali razširitveni fazi. Poleg zagotavljanja financiranja ti vlagatelji pogosto ponujajo svoje strokovno znanje, izkušnje in mreže, da pomagajo podjetju rasti.

V našem sektorju ta vrsta vlagateljev običajno podpira inovativne ali trajnostne projekte, kot so nove proizvodne metode, digitalne rešitve za procese ali diferencirani proizvodi.



Slika 6 : Grafični prikaz financiranja prek poslovnih angelov. Ref. 1



Kako deluje poslovni angel?

1. **Identifikacija projekta:** Tako kot pri drugih modelih mora podjetnik svojo idejo ali posel predstaviti posameznemu vlagatelju, ki se zanima za ta sektor.
2. **Pogajanja:** Če je vlagatelj zainteresiran, se morata stranki dogovoriti o pogojih naložbe, vključno z vloženim kapitalom in deležem, ki ga bo vlagatelj pridobil v podjetju.
3. **Kapitalski vložek:** poslovni angel vложи sredstva v projekt.
4. **Spremljanje:** Poleg tega bo vlagatelj v času udeležbe v podjetju nudil podporo in svetovanje.
5. **Donosnost naložbe:** Poslovni angel bo svojo naložbo povrnil iz dobička, pridobljenega z dejavnostjo podjetja, ali ko bo želel prodati svoj delež.

Osnovne sestavine:

- **Kmetijski podjetnik:** ki potrebuje financiranje, predstavi svoj projekt in prejme podporo.
- **Poslovni angel:** Oseba, ki zagotovi financiranje in znanje v zameno za delež v podjetju.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** V tem primeru so naložbe običajno manjše kot pri kapitalsko intenzivnejšem tveganem kapitalu.
 - **Tipični razpon:** lahko znašajo od 10.000 EUR do več kot 250.000 EUR.
- **Časovni okvir:** kot v prejšnjem primeru ni določenih časovnih okvirov, izstop vlagatelja pa je odvisen od donosa, pridobljenega iz dobička ali prodaje njegovih delnic.
- **Plačilo:** Poslovni angel zasluži dobiček iz svoje udeležbe v podjetju ali s prodajo svojih delnic, ko se vrednost podjetja poveča.
- **Zavarovanje:** Podobno ni potrebna nobena garancija, saj vlagatelj prevzame tveganje v zameno za delež v podjetju.
- **Nadzor in spremljanje:** Poslovni angeli se ponavadi vključujejo v upravljanje podjetja, dajejo nasvete in preverjajo, ali projekt raste v skladu z načrti.

Praktični primer: Kmet razvije inovativen mlečni izdelek, na primer vrhunski sir iz ekološkega mleka, in išče financiranje za majhen proizvodni obrat.

- **Potrebna sredstva:** 50 000 EUR za nakup opreme in uvedbo izdelka na trg.
- **Ponudba vlagatelju:** Vlagatelj zahteva 15-odstotni delež v podjetju.
- **Rezultat:** Poslovni angel z izkušnjami v prehranski industriji želi vložiti svoj denar v podjetje in bo kmetu svetoval pri širitvi in trženju izdelka.

Po več letih trajnega povečevanja prodaje se poslovni angel odloči, da bo svoj delež prodal za veliko več, kot je bil njegov začetni vložek.



Mikrokrediti

Mikrokredit je zagotavljanje majhnih posojil in drugih finančnih storitev posameznikom ali skupinam z omejenim dostopom do tradicionalnih bančnih institucij. Gre za orodja za podporo malim kmetom, podjetnikom ali podeželskim skupnostim, ki potrebujejo financiranje za projekte z nizkimi kapitalskimi zahtevami.



Slika 7 : Grafični prikaz financiranja prek mikrokreditov. Ref. 1

Kako deluje mikrokredit?

1. **Zahtevek za posojilo:** Prosilec mora mikrofinančni instituciji predstaviti svojo potrebo po financiranju.
2. **Ocena:** Ta institucija, tako kot druge, analizira izvedljivost posojila.
3. **Odobritev in izplačilo:** Če je ocena pozitivna, se odobri mikrokredit v majhnih zneskih.
4. **Odplačilo:** Odplačila se izvajajo pogosto, prilagojena pa so prihodkom kmeta.
5. **Tehnična pomoč:** Nekatero mikrofinančne institucije nudijo svetovanje o tem, kako zaprositi za mikroposojila in jih upravljati.

Osnovne komponente:

- **Kmet:** ki zaprosi za posojilo, ga prejme in ga odplačuje v majhnih obrokih.
- **Mikrofinančna institucija:** ki oceni, odobri kredit in nadzira njegovo uporabo.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** Zneski so običajno nizki.
 - **Tipični razpon:** lahko se gibljejo od 50 do 5000 evrov.
- **Pogoji:** Odplačilo lahko traja od 6 mesecev do 2 let, odvisno od financirane dejavnosti.
- **Obrestna mera:** Odvisna je od institucije, ki odobri mikrokredit, vendar je običajno nižja kot pri tradicionalnih posojilih.
- **Zavarovanje:** Za razliko od drugih posojil ali kreditov ne zahteva zagotovila, čeprav zahteva:
 - **Solidarnostne skupine:** ena ali več oseb, odgovornih za plačilo.
 - **Zanesljiva pretekla zgodovina:** imeti solventno kreditno ali finančno zgodovino.
- **Nadzor in spremljanje:** Kot je navedeno zgoraj, koncesijska institucija oceni, odobri in spremlja izpolnjevanje pogojev mikrokredita.



Praktični primer: Kmetica potrebuje mikrokredit v višini **300 EUR** za postavitve ograje v svojem zelenjavnem vrtu.

- **Rok odplačila:** 12 mesecev.
- **Mesečni obrok:** 25 EUR.
- **Obrestna mera:** 5 %.

Zahvaljujoč posojilu je kmetica lahko postavila ograjo in tako preprečila, da bi živali in ljudje dostopali do njenih pridelkov.

Izdaja dolga (Debt Issuance)

Izdaja dolga je finančni mehanizem, pri katerem podjetja izdajo obveznice, ki zavarujejo ta dolg, in vlagatelji, ki so zainteresirani za nakup teh obveznic, jih plačajo. Izdajatelj se zaveže, da bo v določenem obdobju odplačal kapital, pridobljen s prodajo teh obveznic, in plačal obresti. Za razliko od množičnega posojanja se ta metoda uporablja za financiranje velikih projektov, kot so modernizacija infrastrukture ali širitev kmetije.

Izdaja obveznic, ki predstavlja dolg, omogoča dostop do znatnih virov, ne da bi se bilo treba odpovedati deležu v podjetju, kot je to v primeru drugih že opisanih oblik, in je zato privlačnejša alternativa za tiste, ki želijo ohraniti nadzor nad svojo dejavnostjo.



Slika 8 : Grafični prikaz financiranja z izdajo dolga (Debt Issuance). Ref. 1

Kako deluje izdaja dolga?

1. **Opredelitev instrumenta:** Izdajatelj (kmet ali kmetijsko podjetje) izda obveznice in določi pogoje, vključno z vrednostjo obveznice, obrestno mero in rokom odplačila.
2. **Prodaja dolga:** vlagatelji kupijo obveznice, ki predstavljajo fiksni delež dolga, v zameno za prihodnji donos v obliki obresti.
3. **Uporaba sredstev:** Izdajatelj bo zbrana sredstva uporabil za financiranje svoje dejavnosti.
4. **Plačilo vlagateljem:** Izdajatelj bo v določenem roku poplačal glavnico, ki jo predstavljajo obveznice, ki jih je kupil vsak vlagatelj, in jim izplačal natečene obresti.



Osnovne sestavine:

- **Izdajatelj:** Oseba, ki izda in proda obveznice, ki predstavljajo dolg.
- **Vlagatelji:** tisti, ki kupijo obveznice in prejemajo obresti kot donos.
- **Kmetijski projekt:** projekt, ki se financira s pridobljenimi sredstvi.

Ključni elementi

- **Znesek financiranja:** Znesek bo odvisen od potreb projekta in števila vlagateljev, ki so zainteresirani za nakup teh obveznic.
 - **Tipični razpon:** lahko znaša od 50.000 EUR za lokalne projekte do milijonov evrov za velika kmetijska podjetja.
- **Roki:** Običajno so srednjeročni do dolgoročni, med 3 in 10 leti.
- **Plačilo:** Vlagatelji bodo prejeli obresti na redni osnovi po fiksni ali spremenljivi obrestni meri, ki bo odvisna od tržnih razmer in stopnje tveganja.
- **Zavarovanje:** Podobno kot pri drugih oblikah dolga se lahko priloži garancija, ki lahko vključuje opredmetena sredstva, kot so zemljišča ali stroji, ali pa je zavarovana samo s kreditno sposobnostjo izdajatelja.
- **Nadzor in spremljanje:** V tem primeru vlagatelji ne sodelujejo pri odločanju, vendar je izdajatelj dolžan izpolnjevati pogoje, dogovorjene v izdaji obveznic, ki jo je sprožil na trgu.

Praktični primer: Kmetijsko podjetje želi zgraditi moderen rastlinjak, da bi povečalo proizvodnjo jagod.

- **Znesek financiranja:** 500 000 EUR.
- **Obrestna mera:** 4 % letno fiksna.
- **Rok:** 7 let, z letnimi plačili obresti in vračilom glavnice ob koncu obdobja.

Kmetijsko podjetje želi izdati obveznice, ki jih bodo kupili vlagatelji, da bo lahko dokončalo gradnjo rastlinjaka in ustvarilo dovolj prihodkov za plačilo obresti ter zbiranje sredstev za odplačilo glavnice ob koncu dolga.



ENOTA 4. UPRAVLJANJE TVEGANJ IN KREPITEV ODPORNOSTI.

Uvod

Na kmetijstvo nenehno vplivajo velika zunanja tveganja, kot so **vreme**, nihanja na trgu, **spremembe zakonodaje ali finančne težave**. Če teh potencialnih tveganj ne obvladujemo, se lahko srečamo s težavami, ki vplivajo na finančno stabilnost kmetije.

V tej lekciji enoti poskušali opredeliti najboljše strategije za **prepoznavanje, ocenjevanje in zmanjševanje tveganj v kmetijstvu**, pri čemer bomo poskušali zgraditi t. i. **finančno odpornost, zato bomo**:

- **sposobni prepoznati tveganja**, ki vplivajo na trajnost kmetije
- **znali uporabljati metodologije ocenjevanja (matrika tveganj in SWOT-analiza)**, s katerimi bomo lahko ocenili učinke teh tveganj
- **izvajali strategije za zmanjšanje njihovih učinkov**, kot so finančno načrtovanje, kmetijsko zavarovanje in diverzifikacija prihodkov.
- **se osredotočili na izgradnjo odpornosti podjetja**, optimizacijo uporabe virov in vlaganje v bolj trajnostne tehnologije.

Z vsemi temi orodji bomo končno načrtovali, kako oblikovati **načrt za obvladovanje tveganj in razvoj odpornosti**, v katerim bomo predlagali strategije, ki bodo omogočile ohranitev stabilnosti našega kmetijskega gospodarstva v tako zahtevnem okolju, kot je današnje.

Upravljanje tveganj v kmetijstvu

Upravljanje tveganj je področje, ki mu ni vedno posvečena potrebna pozornost, vendar je njegovo upravljanje zelo pomembno za zagotavljanje sposobnosti preživetja in finančne stabilnosti naših kmetij. S tem upravljanjem ne bomo odpravili potencialnih tveganj, ki nas lahko prizadenejo, vendar jih lahko identificiramo, analiziramo in upravljamo, da poskušamo zmanjšati njihov vpliv in izboljšati našo odpornost na morebitne zaplete. Gre za to, da lahko predvidimo pojav teh okoliščin in imamo strategije, ki se odzivajo na te situacije, ter tako zagotovimo stabilnost in trajnost poslovanja.

Vrste tveganj v kmetijstvu

Preden začnemo z načrtom za obvladovanje tveganj, moramo poznati in razumeti glavne grožnje v sektorju, jih razumeti in prilagoditi rešitve za vsako od njih:



- **Proizvodno tveganje:** Obstajajo dejavniki, kot so suša, poplave, škodljivci in bolezni, ki vplivajo na našo produktivnost in s tem na naše prihodke.
- **Tržno tveganje:** na primer nihanja cen proizvodov in proizvodnih faktorjev, ki bodo vplivali na donosnost.
- **Finančno tveganje:** kot je že omenjeni dostop do financiranja ali slabo načrtovanje dolgov ali likvidnostne težave, ki lahko ogrozijo gospodarsko stabilnost.
- **Človeško tveganje:** na primer pomanjkanje usposobljenega osebja ali postopki, ki povzročajo poklicne nevarnosti.
- **Pravno in regulativno tveganje:** morebitne spremembe kmetijskih, davčnih, delovnih ali okoljskih predpisov, ki povzročajo investicijske stroške ali morebitne kazni.

Pomen finančne odpornosti v kmetijstvu

Naš sektor je izpostavljen veliki negotovosti, zato je odpornost ključnega pomena za naše osebno blagostanje in trajnost našega kmetijskega gospodarstva v daljšem časovnem obdobju. Odporno kmetijsko gospodarstvo mora biti sposobno odzvati se in prilagoditi ob nastanku neugodnih razmer, pri čemer se izogiba dolgoročnim problemom stabilnosti.

Dejavniki, ki vam bodo pomagali graditi finančno odpornost, vključujejo:

- **Diverzifikacija prihodkov:** ne smemo biti odvisni od enega samega proizvoda ali trga.
- **Učinkovito upravljanje stroškov:** vlaganje v tehnologije in procese, ki vam omogočajo optimizacijo uporabe virov.
- **Oblikovanje finančnih rezerv:** sčasoma oblikujte rezervni sklad, da se bomo lahko spopadli z morebitnimi nepredvidenimi dogodki.
- **Uporaba kmetijskega zavarovanja:** Prenos tveganj na tretje osebe, ki vam ponujajo kritje, je običajna praksa, ki jo moramo vključiti v naše strategije.

Osnovna orodja za oceno tveganja

Da bi lahko izvedli naš načrt za obvladovanje tveganj, moramo imeti orodja za spoznavanje, analiziranje, merjenje in prednostno razvrščanje potencialnih tveganj, da lahko predvidimo njihov nastanek. Nekatere najpogosteje uporabljene metodologije so:

Matrika tveganj: razvršča tveganja glede na verjetnost njihovega nastanka in vpliv na kmetijo.

Analiza SWOT (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti): analizira notranje in zunanje vidike, ki lahko vplivajo na trajnost kmetije.

Spremljanje podnebja in trga: analiza meteoroloških podatkov in analiza cen za predvidevanje morebitnih pomembnih sprememb.

Ocena finančne ranljivosti: stalna analiza naše zadolženosti, likvidnosti in plačilne sposobnosti.



Prepoznavanje in ocena tveganj v kmetijstvu

Če želimo obvladovati tveganja, moramo imeti orodja za njihovo prepoznavanje, ocenjevanje in razvrščanje po pomembnosti. Z analizo verjetnosti in merjenjem potencialnega vpliva lahko sprejemamo boljše odločitve na kmetijah.

Metode analize finančnih in operativnih tveganj

Analiza tveganj vključuje oceno treh glavnih elementov:

1. **Verjetnost nastanka:** Kakšna je verjetnost, da se bo dogodek zgodil?
2. **Finančni in operativni vpliv:** kakšen učinek lahko ima na poslovanje?
3. **Odzivnost:** kako pripravljeni smo se z njim spopasti?

Za obravnavo te analize tveganj imamo na voljo različna orodja, s katerimi lahko tveganja organiziramo in razvrstimo po pomembnosti glede na njihovo potencialno resnost.

Metoda 1: Matrika tveganj

Matrika tveganj nam omogoča razvrstitev tveganj glede na verjetnost njihovega nastanka in vpliv na poslovanje, kar olajša določanje prednostnih nalog.

Tabela 10 : Metode analize finančnih in operativnih tveganj: Matrika tveganj

Vpliv	Nizka verjetnost	Srednja verjetnost	Visoka verjetnost
Visok	Zmerno tveganje	Znatno tveganje	Kritično tveganje (nujno ukrepanje)
Srednji	Nizko tveganje	Zmerno tveganje	Znatno tveganje
Nizek	Minimalno tveganje	Nizko tveganje	Zmerno tveganje

Primer:

Podnebno tveganje (ekstremna suša): Visoka verjetnost, velik vpliv → Nujno ukrepanje.

Cenovno tveganje (povišanje vložkov): Srednja verjetnost, velik vpliv → Znatno tveganje.

Sprememba predpisov o gnojilih: Nizka verjetnost, srednji vpliv → Zmerno tveganje.

Metoda 2: SWOT-analiza (prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti in priložnosti)



SWOT analiza nam omogoča analizirati notranja tveganja (slabosti) in zunanja tveganja (grožnje) ter tiste vidike, ki lahko pozitivno vplivajo na poslovanje (notranje prednosti in zunanje priložnosti). Omogoča nam, da zmanjšamo vpliv negativnih vidikov in okrepiamo pozitivne.

Tabela 11 : Metode analize finančnega in operativnega tveganja: SWOT analiza

Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
Prednost: razpoložljivi viri, napredna tehnologija, finančna zmogljivost.	Priložnosti: Novi trgi, tehnološki napredek, trajnostno financiranje.
Slabosti: Odvisnost od enega samega proizvoda, pomanjkanje usposabljanja, nizka likvidnost.	Nevarnosti: podnebna tveganja, nestabilnost cen, spremembe predpisov.

Primer:

Slabost: Visoka stopnja zadolženosti.

Nevarnost: Višje obrestne mere za bančna posojila.

Prednost: Diferenciacija izdelkov z ekološkimi certifikati.

Priložnost: Možnost izvoza na donosnejše tuje trge.

Metoda 3: Simulacijski in nadzorni modeli

Z uporabo zgodovinskih podatkov in digitalnih analitičnih orodij lahko natančneje predvidimo tveganja.

- **Finančni simulacijski modeli:** lahko ocenimo različne scenarije, ki izhajajo iz različnih cenovnih nihanj.
- **Spremljanje podnebja:** Uporaba vremenskih postaj in napovedi za predvidevanje vremenskih pojavov.
- **Analiza tržnih podatkov:** Sledenje cenam proizvodov in surovin za predvidevanje učinkov na našo donosnost.

Primer: Kmet, ki uporablja modele z zgodovinskimi podatki za analizo dobičkonosnosti svojih pridelkov v različnih podnebnih scenarijih, kar mu omogoča prilagajanje svojih odločitev glede proizvodnje.

Uporaba orodij za oceno tveganja

Ogledali si bomo, kako se te metodologije lahko uporabijo na kmetiji, pri čemer bomo več teh orodij uporabili na strukturiran način.



Korak 1: Prepoznavanje tveganj

- Identificirali bomo notranje in zunanje vidike, ki vplivajo na našo proizvodnjo in finance.
- Za opredelitev tveganj in priložnosti bomo uporabili SWOT.

Korak 2: Razvrstitev tveganj

- Z matriko tveganj bomo ugotovili, katera tveganja je treba nujno obravnavati.

Korak 3: Strategija za zmanjševanje tveganj

- Odločite se, katere ukrepe je treba sprejeti, da se zmanjša verjetnost nastanka tveganja in njegov vpliv.
- Vzpostavite orodja za napovedovanje tveganja, preden se pojavi.

Vaja: Ocena tveganja na kmetiji

Navodila: Analizirali bomo fiktivno kmetijo in vi boste morali uporabiti zgoraj opisane metodologije. Kmetija za pridelavo žita, ki se sooča z naslednjimi tveganji:

Podnebne spremembe: zmanjšanje količine padavin vpliva na njihovo donosnost.

Nestabilnost cen: V zadnjem letu so se cene gnojil povečale za 30 %.

Visoka zadolženost: kratkoročna posojila so povečala obrestno mero.

Spremembe predpisov: Predpisi so omejili uporabo anorganskih gnojil.

Domača naloga: pripravite poročilo, v katerega vključite:

Matriko tveganj, v kateri tveganja razvrstite po verjetnosti in vplivu.

SWOT analizo za razumevanje vaših prednosti in priložnosti za zmanjšanje tveganj.

Predlog za **strategije** upravljanja, ki zmanjšujejo vplive teh tveganj.

Strategije za zmanjševanje tveganj in upravljanje tveganj

Po opredelitvi in oceni vseh tveganj bomo morali razviti strategije za **zmanjšanje in upravljanje** tveganj, da bi zmanjšali potencialni vpliv, za kar imamo na voljo nekaj orodij za zmanjšanje ranljivosti za potencialne neugodne dogodke. Z nekaterimi strategijami bi lahko **zmanjšali verjetnost nastanka tveganja** ali **zmanjšali njegove negativne učinke**.

Finančno načrtovanje za zmanjšanje ranljivosti



Finančni načrt je pomemben za zmanjšanje finančnih tveganj kmetije, s trdnim finančnim načrtom lahko predvidimo spremembe na trgu in se prilagodimo nepričakovanim nepredvidljivim dogodkom.

Elementi učinkovitega finančnega načrta

- **Proračun in analiza stroškov:** stalni nadzor stroškov omogoča prilagoditve v kriznih časih.
- **Rezervni sklad:** ustvarjanje likvidnih rezerv za kritje nujnih primerov.
- **Analiza scenarijev:** delo s simulacijami v različnih potencialnih scenarijih za predvidevanje možnih vplivov in prilagajanje našega odziva.
- **Upravljanje dolga:** izogibanje prekomernemu zadolževanju, ki nas lahko omeji v izrednih razmerah.

Primer: Kmet želi ustvariti **rezervni sklad** v višini 10 % svojega letnega dohodka, da bi se lahko spopadel z izgubami ali spremembami cen, ki omejujejo njegovo donosnost.

Finančni instrumenti za kritje tveganj

Obstajajo tudi drugi mehanizmi za spopadanje z nepredvidljivimi situacijami v negotovih razmerah.

1. Kmetijsko zavarovanje

Kmetijsko zavarovanje bi moralo biti eno od naših ključnih orodij za zmanjšanje vplivov podnebnih pojavov ali drugih groženj, ki lahko vplivajo na našo proizvodnjo.

Vrste kmetijskega zavarovanja:

- **Zavarovanje pred vremenskimi pojavi:** za ublažitev posledic suše, zmrzali, nevihte in poplav.
- **Zavarovanje pridelka:** krije izgube proizvodnje zaradi neugodnih razmer.
- **Zavarovanje dohodka:** lahko nadomesti izgubo dohodka zaradi sprememb cen.

Primer: Pridelovalec pšenice bo sklenil zavarovanje pridelka zaradi majhne količine padavin v zadnjih letih, ki so znatno zmanjšale njegov pridelek, s čimer bo zmanjšal svoje izgube v primerjavi s povprečnim pridelkom.

2. Rezervni skladi in varovanje pred tveganjem

Tako kot pri zavarovanju obstajajo tudi druge možnosti za zmanjšanje nihanj prihodkov:



- **Terminske pogodbe:** Predpostavljajo sklenitev pogodbe o prodaji v prihodnosti po vnaprej določeni ceni, kar zmanjša vpliv nihanja cen.
- **Diverzifikacija strank:** prodaja različnim strankam ali na različnih trgih za zmanjšanje odvisnosti.

Diverzifikacija kot strategija zmanjševanja tveganja

Strategije, kot so diverzifikacija proizvodnje ali uvajanje novih tehnologij, lahko zmanjšajo vpliv podnebnih sprememb ali sprememb na trgu.

1. Diversifikacija prihodkov

- **Dopolnilne kulture:** Kombiniranje različnih kultur v eni sezoni za zmanjšanje tveganj in vplivov enotne proizvodnje.
- **Agroturizem in neposredna prodaja:** Izvajanje več dejavnosti, ki se med seboj dopolnjujejo in ustvarjajo večji dohodek, kot so neposredna prodaja ali agroturizem.

2. Uporaba tehnologije in prilagajanje podnebnim spremembam

- **Učinkovito namakanje:** Z optimizacijo porabe vode bo v primeru suše na voljo več vode.
- **Spremljanje pridelka s senzorji:** sistemi, ki pomagajo napovedovati škodljivce in bolezni ter preprečujejo večje škode.
- **Izboljšave pri skladiščenju:** Te zmanjšujejo izgube po žetvi.

Vaja: Izvajanje strategij za obvladovanje tveganj

Navodila: Vi boste upravitelj sadjarskega kmetijskega gospodarstva, ki se sooča z naslednjimi tveganji:

Podnebne spremembe: Visoke temperature vplivajo na donos pridelka.

Naraščajoči stroški vložkov: Gnojila in pesticidi so se podražili za 40 %.

Nihanja v povpraševanju: povečana konkurenca je zmanjšala prodajne cene.

Visoka zadolženost: Kmetija je visoko zadolžena, obrestne mere pa se povečujejo.

Naloge: Napišite poročilo, v katerem razvijete načrt za zmanjšanje tveganj, ki vključuje finančne strategije in pobude za diverzifikacijo:

Določite tri strategije za zmanjšanje vpliva teh tveganj.



Utemeljite svoje izbire.
Predlagajte načrt za razvoj teh ukrepov v enem letu.



Razvoj načrta za obvladovanje tveganj in odpornosti

V tem poglavju boste združili vse, kar ste se naučili v tej lekciji, da oblikujete **načrt za obvladovanje tveganj in odpornosti**, prilagojen vaši kmetiji. V praktičnem primeru boste lahko uporabili orodja **za oceno tveganj, strategije za zmanjševanje tveganj in krepitev odpornosti**, da bi izboljšali finančno trajnost kmetije.

Struktura načrta za obvladovanje tveganj in odpornost

Za razvoj načrta ga bomo razdelili na pet delov, pri čemer bomo upoštevali ključne dejavnike upravljanja tveganj in odpornosti v kmetijstvu.

1. Začetna ocena tveganj

- Opis podjetja: vrsta proizvodnje, lokacija, velikost in glavni trgi.
- Opredelite notranja in zunanja tveganja poslovanja.
- Merjenje verjetnosti in potencialnega vpliva ugotovljenih tveganj.

2. Strategije za zmanjševanje tveganj

- Uporaba orodij za oceno (matrika tveganj, SWOT-analiza).
- Vzpostavite ukrepe za zmanjšanje ranljivosti.
- Izberite sisteme za spremljanje.

3. Strategija finančne in operativne odpornosti

- Finančno načrtovanje za optimizacijo prihodkov in odhodkov.
- Diverzifikacija proizvodov, trgov in virov prihodkov.
- Uvedba tehnologije za izboljšanje učinkovitosti.

4. Izvajanje prilagoditvenih in odzivnih ukrepov

- Vzpostavitev kratko-, srednje- in dolgoročnih pobud.
- Dodelitev odgovornosti in virov za izvajanje pobud.
- Opredelitev sistema za stalno analizo in prilagajanje načrta.

5. Kazalniki spremljanja in ocenjevanja

- Ocena učinka izbranih strategij.
- Izboljšanje strategije v skladu z doseženimi rezultati.
- Dokumentiranje upravljanja tveganj in odpornosti.



ENOTA 5. FINANČNA TRAJNOST IN SKLADNOST Z ZAKONODAJO.

Uvod

V okolju, kjer imajo predpisi, tržna pričakovanja in okoljski izzivi ključno vlogo, bo etično upravljanje, ki zagotavlja tudi skladnost s predpisi, ključnega pomena za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti vsakega kmetijskega gospodarstva.

V tej enoti se bomo osredotočili na oblikovanje trajnostne finančne strategije, ob upoštevanju elementov, povezanih z družbeno odgovornostjo, skladnostjo s predpisi in učinkovitostjo. Nadaljevali bomo z oceno izvajanja strategij, usmerjenih v diverzifikacijo prihodkov, odgovorno financiranje, optimizacijo stroškov in zmanjševanje tveganj. Preučili bomo evropski regulativni okvir na področju kmetijstva in predstavili različna orodja, ki bodo olajšala skladnost, optimizirala vaše finančne evidence in okrepila vaše odnose z zaposlenimi, dobavitelji, vlagatelji in drugimi deležniki.

Na koncu bomo preučili, kako izvajanje teh odgovornih praks upravljanja ne le olajšuje skladnost z zakonodajo, ampak tudi izboljša konkurenčnost in finančno trajnost vašega poslovanja.

Oblikovanje trajnostne finančne strategije

Koncept finančne trajnosti ni omejen na ustvarjanje prihodkov, potrebnih za kritje stroškov, ampak sega dlje in vključuje razvoj stabilnega gospodarskega načrta, ki vam omogoča zmanjšanje tveganj in ohranjanje dolgoročne uspešnosti vašega kmetijskega gospodarstva. Ohranjanje trajnostnega pristopa k temu modelu vas vodi k iskanju ravnovesja med **donosnostjo, družbeno odgovornostjo in skladnostjo z zakonodajo**, da se lahko prilagodite spremembam na trgu in v zakonodaji.

Načela finančne trajnosti

Trajnostni finančni model mora temeljiti na štirih ključnih načelih:

- A. **Diversifikacija prihodkov:** Ne smemo biti odvisni od enega samega izdelka ali trga, zato moramo prihodke dopolnjevati z drugimi poslovnimi dejavnostmi ali z diverzifikacijo svoje proizvodnje.

Primer: Na kmetiji, ki se ukvarja z gojenjem žita, se lahko prihodek ustvarja z agroturizmom ali prodajo predelanih proizvodov (moka, olje).

Prednost: Zmanjša tveganje zaradi podnebnih pretresov, nihanj cen ali sprememb v povpraševanju.



B. Učinkovito upravljanje stroškov: Za to lahko uvedemotehnologije ali nove postopke, ki bolje izkoriščajo vire kmetije.

Primer: Kapljični namakalni sistemi, ki zmanjšujejo porabo vode, ali avtomatizacija procesov, kot je gnojenje.

Prednost: To omogoča zmanjšanje dnevnih stroškov brez ogrožanja produktivnosti ali kakovosti.

C. Dostop do odgovornega financiranja: Ob celovitem upoštevanju poslovanja mora biti izbira virov financiranja usklajena s strategijo in cilji trajnosti podjetja.

Primer: Kako izbrati zeleno financiranje ali subvencije ali etične investicijske programe namesto visoko obrestnih posojil brez trajnostnih meril.

Koristi: omogoča dostop do posebnih virov financiranja in zmanjša finančno breme, omogoča rast in izboljšanje brez ogrožanja likvidnosti.

D. Upravljanje tveganj: Moramo biti sposobni prepoznati in ukrepati, da zmanjšamo vpliv finančnih, podnebnih in tržnih tveganj.

Primer: Na primer uporaba kmetijskega zavarovanja ali ustanovitev rezervnega sklada ali sklenitev terminskih pogodb, ki omogočajo zavarovanje cen.

Prednost: To omogoča ohranjanje stabilnosti poslovanja v primeru nepredvidenih dogodkov in omogoča dolgoročno načrtovanje.

Oblikovanje trajnostnega finančnega modela

Trajnostna finančna strategija mora vključevati naslednje ključne elemente:

- **Načrtovanje prihodkov in odhodkov:** Realistično načrtovanje proračuna in stalna analiza denarnega toka sta bistvenega pomena.
- **Določanje prednostnih nalog strateških naložb:** Pri dodeljevanju sredstev posameznim področjem se moramo osredotočiti na tista, ki ustvarjajo produktivnost, dobičkonosnost in učinkovitost pri uporabi sredstev.
- **Spremljanje finančnih in trajnostnih kazalnikov:** Imet moramo i stalni nadzor nad našimi finančnimi kazalniki, pri čemer je ključna analiza finančnih razmerij (kazalnikov).



Primer trajnostnega finančnega modela

Tabela 12 : Primer trajnostnega finančnega modela

Element	Izvajana strategija
Diverzifikacija prihodkov	Prodaja svežih in predelanih proizvodov (med, konzerve, olja)
Zniževanje stroškov	Uporaba obnovljivih virov energije, avtomatizacija procesov
Dostop do financiranja	Vloga za podporo SKP in zelene sheme/podpore za učinkovito namakanje
Upravljanje tveganj	Kmetijsko zavarovanje in pogodbe o terminskem zavarovanju cen
Ocena vpliva	Redno poročanje o ogljičnem odtisu in trajnosti

Izvajanje: Oblikovanje trajnostne finančne strategije

Navodila

Ste lastnik kmetije in morate oblikovati trajnostno finančno strategijo. Poskusite odgovoriti na naslednja vprašanja na podlagi zgoraj navedenih elementov:

Diverzifikacija prihodkov: Kako lahko pridobite dodatne vire prihodkov, ne da bi ogrozili sedanjo dejavnost?

Upravljanje stroškov: Kako lahko zmanjšate stroške, ne da bi to vplivalo na kakovost?

Dostop do financiranja: Katera oblika financiranja najbolj ustreza vaši poslovni strategiji? Pojasnite, zakaj.

Upravljanje tveganj: Katera so po vašem mnenju največja finančna, podnebna in tržna tveganja, s katerimi se sooča vaša kmetija? Kako jih lahko obvladujete?

Spremljanje in ocenjevanje: Kateri kazalniki ali indikatorji bi po vašem mnenju lahko pomagali pri ocenjevanju stabilnosti kmetije?

Skladnost s predpisi v kmetijstvu

Del dolgoročne trajnosti kmetije je odvisen od skladnosti z zakonodajo. Zakonodaja ne določa le pravnega okvira, v katerem morate delovati, ampak lahko vpliva tudi na vaš dostop do financiranja, konkurenčnost in odnose z deležniki.

V nadaljevanju bomo pogledali, kako predpisi vplivajo na upravljanje kmetije in kakšna orodja imamo na voljo, da izpolnujemo zakonske zahteve, ne da bi ogrozili donosnost.

Evropski standardi v upravljanju kmetij

Skupna kmetijska politika (SKP)



SKP je glavno regulativno orodje EU za upravljanje evropskega kmetijstva, ki opredeljuje regulativni okvir v smislu proizvodnje, in finančne mehanizme podpore.

- Upravičenost do podpore SKP:
 - Skladnost z okoljskimi načeli (učinkovita raba vode, zmanjšanje emisij).
 - Dobro počutje živali, zdravje živali in varnost hrane.
 - Upravne obveznosti, evidence in preglednost pri upravljanju kmetij.
- Vpliv na finančno vzdržnost:
 - i) Ima mehanizme za dostop do sredstev za modernizacijo.
 - ii) Zahteva, računovodske in operativne evidence.
 - iii) Sredstva SKP lahko brez finančnega načrtovanja vodijo do velike odvisnosti.

Okoljski predpisi

Okoljski predpisi, ki niso del SKP, imajo za cilj zagotoviti, da vsaka proizvodna dejavnost čim manj vpliva na ekosistem, v katerem poteka.

- **Okvirna direktiva o vodah:** vpliva na učinkovito rabo vode v kmetijstvu in spodbuja uvajanje bolj trajnostnih namakalnih sistemov.
- **Strategija „od vil do vilic“:** evropska strategija, ki si prizadeva za lokalno trajnost z boljšimi maržami za kmete, zmanjšanimi emisijami in zmanjšano uporabo pesticidov in kemičnih gnojil.
- **Uredba o ekološkem kmetijstvu:** opredeljuje načela za pridobitev ekološkega certifikata, kar olajšuje dostop do trgov, ki so bolj zaskrbljeni za zdravo in okolju prijazno hrano.
- Vpliv na finančno trajnost:
 - iv) Prilagajanje tem zahtevam lahko pomeni višje stroške.
 - v) Omogoča dostop do subvencij in drugih javnih pomoči.
 - vi) Omogoča vstop na trge, ki zahtevajo ekološke in trajnostne proizvode.

Delovni in davčni predpisi

Kmetije morajo upoštevati splošna in kmetijska pravila, ki urejajo delovna razmerja, ter pravila davčnega okvira, da se izognejo kaznim, ki bi lahko vplivale na njihovo finančno stabilnost.

- Predpisi o delovnih pogojih v kmetijskem sektorju: urejajo delovni čas, minimalne plače in varnost pri delu.
- **Davčni predpisi:** zahtevajo pravilno prijavljanje dohodkov, uporabo kmetijskega DDV in plačevanje socialnih prispevkov.



- **Zahteve glede revizije in finančnega nadzora:** nekateri programi podpore in financiranja SKP zahtevajo jasno računovodstvo in redne kontrole.
- Vpliv na finančno vzdržnost:
 - Neupoštevanje teh pravil ima za posledico finančne kazni in izgubo pomoči.
 - Preglednost izboljšuje odnose z bankami in potencialnimi vlagatelji.
 - Učinkovito davčno upravljanje lahko zmanjša nepotrebne stroške.

Orodja za zagotavljanje skladnosti

Da bi se izognili pastem nespoštovanja pravnih in finančnih zahtev, lahko kmetije uporabijo orodja in strategije za upravljanje.

Upravljanje skladnosti v kmetijstvu

- **Redni notranji pregledi:** preverjanje skladnosti na področju dela, davkov in okolja.
- **Sistemi finančne sledljivosti:** dosledno vodenje ažurnih računovodskih evidenc in zagotavlja skladnost v primeru inšpekcijskih pregledov ali revizij.
- **Nenehno usposabljanje:** seznanite se s predpisi, ki veljajo za vašo kmetijo.

Spremljanje in ocenjevanje skladnosti

- Izbira in uporaba **ključnih kazalnikov skladnosti** (certifikati, opravljeni reviziji, število izognjenih sankcij).
- Uvedite namensko **programsko opremo za finančni nadzor, ki zagotavlja** evidence na področju dela, računovodstva in davkov.
- Po potrebi pripravite **poročila o trajnosti** za potencialne vlagatelje in stranke, v katerih dokažete skladnost z zahtevami sektorja.

Odgovorne prakse kmetijskega upravljanja

Trgi in širša javnost ne cenijo le skladnosti s standardi. Kmetija, ki želi biti trajnostna, mora v svoj poslovni model vključiti tudi **odgovorne prakse**. Če želimo doseči finančno trajnost, to ni odvisno le od upravljanja prihodkov in odhodkov, ampak tudi od tega, kako se odnosimo do zaposlenih, dobaviteljev, strank in okolja.

Zavedanje in prilagajanje tem dobrim praksam bo prispevalo k stabilnosti poslovanja, hkrati pa olajšalo vstop na zahtevnejše trge, izboljšalo vaš ugled in olajšalo odnose s potencialnimi vlagatelji.

Odgovornost do zaposlenih in dobaviteljev

Upravljanje delovnih in poslovnih odnosov je ključni element trajnosti kmetije. Pravično in varno delovno okolje ter pregledni poslovni odnosi z našimi dobavitelji bodo zmanjšali konflikte, izboljšali produktivnost naše delovne sile in našo finančno stabilnost.



Dobre prakse pri upravljanju zaposlenih

- **Pravični delovni pogoji:** osredotočite se na plače, zagotavljanje skladnosti z delovno zakonodajo in dosledno spoštovanje pravic delavcev.
- **Nenehno usposabljanje in izobraževanje:** izboljšujte usposabljanje, da bi povečali produktivnost naše delovne sile.
- **Varnost in zdravje pri delu:** Poleg zagotavljanja varnosti pri delu z razvojem dobrih praks pri preprečevanju tveganj preprečujte morebitne nesreče.

Dobra praksa v odnosih z dobavitelji

- **Pregledni poslovni odnosi:** Razvijajte pogodbene modele, ki jasno opredeljujejo plačilne pogoje, pogoje dostave in zahteve glede kakovosti za transakcije z dobavitelji.
- **Spodbujanje lokalne proizvodnje:** Priporočljivo je imeti dobavitelje v bližini, da se spodbudi regionalno gospodarstvo in zmanjša potrebe po prevozu.
- **Certifikati in standardi kakovosti:** Če upoštevamo trajnostne prakse, je priporočljivo zagotoviti, da te prakse upoštevajo tudi naši dobavitelji.

Finančni vpliv:

- Omogoča zmanjšanje fluktuacije osebja ter stroškov zaposlovanja in usposabljanja novih zaposlenih.
- Pomaga preprečiti konflikte z delavci in dobavitelji.
- Spodbuja učinkovitost naše vrednostne verige in zmanjšuje nepotrebne stroške.

Varnost hrane in sledljivost

Varnost hrane zagotavlja skladnost s standardom, vendar je dejstvo, da nacionalni in mednarodni trgi vse bolj zahtevajo **izdelke z zagotovljeno sledljivostjo**, kar ne pomeni, da morajo biti vzpostavljeni sistemi za nadzor kakovosti, da se zagotovijo te zahteve.

Ključni elementi varnosti hrane

- **Nadzor vložkov:** Razumna in odgovorna uporaba gnojil, fitosanitarnih sredstev in dodatkov je obvezna, pri čemer moramo preprečiti prisotnost nevarnih ostankov v proizvodih.
- **Sistemi sledljivosti:** Voditi moramo evidenco o proizvodnji, od sajenja do prodaje.
- **Higienski in ravnalni protokoli:** V vseh naših proizvodnih in distribucijskih procesih je treba upoštevati sanitarne predpise.

Finančni vpliv:

- Dostop do trgov, ki zahtevajo certifikate o varnosti živil.
- Zmanjšuje tveganje sankcij in škode za ugled zaradi neskladnih proizvodov.
- Krepi zaupanje potrošnikov, kar dolgoročno vodi k njihovi zvestobi.



Okoljska trajnost in učinkovitost virov

Kmetijstvo sobiva z okoljem in vpliva nanj, upoštevanje trajnostnih načel pa varuje naravne vire, vam daje konkurenčne prednosti in v nekaterih primerih zmanjšuje stroške poslovanja.

Dobre prakse na področju okoljske trajnosti

- **Učinkovita raba vode:** uporaba natančnega namakanja za zmanjšanje porabe vode.
- **Zmanjšanje uporabe kemičnih proizvodov:** uvedba integrirane proizvodnje, regenerativnega kmetijstva ali ekološkega kmetijstva z zmanjšanjem uporabe gnojil in pesticidov.
- **Ravnanje z odpadki:** uvedba krožnega gospodarstva in zmanjšanje količine odpadkov.
- **Obnovljivi viri energije:** uvedba sončne energije, bioplina, peletov itd.

Finančni vpliv:

- Nižji stroški zaradi prihrankov pri porabi vode, kemikalij in energije.
- Ustvarjanje več možnosti za zeleno financiranje.
- Boljši ugled kmetije, boljši dostop do zahtevnih trgov.

Orodja za zagotavljanje skladnosti in trajnosti

Če želimo upoštevati načela finančnega upravljanja, moramo poleg upoštevanja industrijskih standardov in izpolnjevanja tržnih zahtev imeti tudi orodja in strategije upravljanja, ki vam omogočajo ocenjevanje in izboljšanje skladnosti s temi zahtevami. V tem poglavju bomo predstavili nekatere sisteme upravljanja, revizije in digitalna orodja, ki olajšujejo nadzor in spremljanje vseh teh vidikov.

Upravljanje skladnosti v kmetijstvu

Skladnost je pojem, ki se nanaša na izpolnjevanje regulativnih zahtev, politik in notranjih procesov, ki zagotavljajo etično in zakonito upravljanje, potrebno v industriji. V našem sektorju skladnost ne zajema le računovodskih in davčnih vidikov, temveč tudi regulativni okvir na področju okolja, dela in varnosti hrane.

Ključni elementi upravljanja skladnosti kmetij

1. **Kodeksi ravnanja in poslovna etika:** to so pisni dokumenti, ki opredeljujejo načela in vrednote upravljanja, po katerih se podjetje ravna v zvezi s trajnostjo, delovnimi razmerji in finančno preglednostjo.



2. **Dokumentarni nadzor in sledljivost:** to so ažurni in dostopni zapisi v zvezi s financami, proizvodnjo, kakovostjo in trajnostjo, ki kmetiji omogočajo, da v morebitnih inšpekcijskih pregledih in revizijah dokažemo svojo skladnost.
3. **Notranje in zunanje revizije:** mnoga kmetijska gospodarstva se prostovoljno podvržejo rednim ocenam, ki jim omogočajo, da identificirajo potencialna področja za izboljšanje, da se izogonejo pravnim ali tržnim tveganjem.
4. **Nenehno usposabljanje ekipe:** Priporočljivo je, biti stalno obveščeni o spremembah predpisov in najboljših praksah upravljanja.
5. **Poročanje o tveganjih in mehanizmi nadzora:** Spodbujajte sodelovanje zaposlenih, strank in dobaviteljev, ki vas lahko obvestijo o področjih za izboljšanje.

Finančni vpliv:

- Zmanjšuje neskladnost s predpisi in potencialne sankcije.
- Večja preglednost ustvarja večje zaupanje, kar posledično omogoča lažji dostop do financiranja in trgov.
- Krepitev konkurenčnosti kmetije.

Spremljanje in ocenjevanje finančne in regulativne uspešnosti

Z opredelitvijo področij nadzora in zmožnostjo oblikovanja in uporabe **ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI)** bomo lahko ocenili vaš družbeni, finančni in okoljski vpliv.

Finančni kazalniki

- **Čista donosnost:** omogoča vam primerjavo prihodkov in odhodkov po obdavčitvi.
- **Operativni denarni tok:** to vam pove, koliko likvidnih sredstev je na voljo.
- **Dolgovni koeficient:** kaže sposobnost podjetja pri najemanju posojil.

Kazalniki trajnosti in skladnosti

- Poraba vode na hektar
- Zmanjšanje emisij CO₂
- Skladnost z delovno zakonodajo
- Pridobljene certifikacije

Finančni vpliv:

- KPI poenostavljajo nadzor in proces odločanja.
- Omogočajo dostop do mednarodnih trgov in zelenega financiranja.
- Lahko izboljša učinkovitost pri uporabi virov.

Digitalna orodja za upravljanje skladnosti

Na trgu je veliko digitalnih tehnologij, ki vam omogočajo upravljanje skladnosti.



Programska oprema za kmetijsko in finančno upravljanje

- **Kmetijski ERP (Enterprise Resource Planning):** Celovit sistem za upravljanje informacij za proizvodnjo, finance, delovno silo, skladnost in trajnost.
- **Programska oprema za sledljivost:** pomaga pri izpolnjevanju predpisov o varnosti hrane s sistemom za beleženje proizvodnih procesov.
- **Digitalni računovodski sistemi:** olajšujejo računovodstvo in davčno evidenco, izboljšujejo finančni nadzor in zmanjšujejo tveganja v zvezi s skladnostjo.

Veliki podatki in umetna inteligenca v upravljanju kmetij

- **Napovedovanje podnebnih in finančnih tveganj:** z algoritmi lahko analiziramo zgodovinske podatke in tako predvidimo tvegane situacije.
- **Optimizacija uporabe vložkov:** Obstajajo sistemi za podporo odločanju (DSS), ki nam omogočajo, da ugotovimo najboljši trenutek za izvedbo ukrepov, kdaj je potrebno namakati itd.
- **Spremljanje v realnem času:** stanje pridelkov in vpliv na okolje lahko spremljate s pomočjo natančnega kmetijstva, z uporabo senzorjev, dronov itd.

Finančni vpliv:

- Zmanjšuje stroške z avtomatizacijo procesov.
- Z boljšimi informacijami sprejemate boljše odločitve.
- Omogoča skladnost s standardi in razpoložljivost ažurnih evidenc.

Oblikovanje načrta za skladnost

Uporabili bomo koncepte iz te enote, ki vam bodo omogočili oblikovanje **načrta za finančno in regulativno skladnost**, prilagojenega kmetiji. V celotnem procesu bomo vključili strategije finančne trajnosti, skladnosti in odgovornih praks.

Struktura načrta za skladnost s finančnimi in regulativnimi standardi

Načrt, ki ga bomo razvili, bo sestavljen iz 5 delov, ki omogočajo skladnost z načeli finančne trajnosti in skladnosti v kmetijskem sektorju.

Začetna diagnoza kmetije

- Opis kmetije: vrsta proizvodnje, velikost, lokacija in model upravljanja.
- Trenutno finančno stanje: prihodki, stroški, stopnja donosnosti itd.
- Raven skladnosti z zakonodajo: veljavni predpisi, pridobljeni certifikati itd.
- Glavni izzivi: ugotovljene finančne, regulativne ali trajnostne težave.



Strategija finančne trajnosti

- Načrt za diverzifikacijo prihodkov in zmanjšanje stroškov.
- Finančne strategije: javne, zasebne.
- Načrti za finančna tveganja (zavarovanje, rezerve, termenske pogodbe itd.).
- KPI za spremljanje finančnega stanja kmetije.

Strategija za skladnost z zakonodajo

- Identifikacija evropskih in nacionalnih predpisov, ki jih moramo upoštevati.
- Načrt za skladnost (revizije, digitalizacija evidenc).
- Pobude za pridobitev certifikatov kakovosti, trajnosti in varnosti hrane.
- Načrt za stalno usposabljanje na področju dela, predpisov in okolja.

Vključevanje odgovornih praks

- Načrti za izboljšanje delovnih pogojev in odnosov z dobavitelji.
- Pobude za izboljšanje varnosti hrane in sledljivosti proizvodov.
- Načrti za zmanjšanje porabe surovin in izboljšanje vpliva na okolje.
- Izbira tehnologij za povečanje učinkovitosti in trajnosti.

Spremljanje in ocenjevanje skladnosti

- Finančni in regulativni KPI, ki vam omogočajo merjenje napredka načrta.
- Priprava dokumentov, ki omogočajo preglednost za vlagatelje in regulativne organe.
- Načrtovanje revizij in rednega spremljanja.



Vaja: Razvoj finančnega in regulativnega načrta skladnosti

Navodila:

Kot vodja boste oblikovali svoj finančni in regulativni načrt skladnosti v skladu z zgoraj predlaganim okvirom.

Delovni scenarij:

Kot lastnik 100-hektarske kmetije, na kateri pridelujete zelenjavo, se soočate z naslednjimi izzivi:

1. **Pomanjkanje diverzifikacije, zaradi česar ste občutljivi na nihanja trga.**
2. **Visoki proizvodni stroški** zaradi visoke porabe vode in energije.
3. **Težave pri izpolnjevanju okoljskih predpisov in predpisov o varnosti hrane.**
4. **Imate težave pri dostopu do financiranja zaradi pomanjkanja računovodskih evidenc.**
5. **Nimate certifikatov kakovosti**, kar vam onemogoča dostop do mednarodnih trgov.

Naloge: razvijte načrt v strukturiranem in dobro utemeljenem dokumentu, v katerem utemeljite odločitve, ki jih boste sprejeli za ohranitev skladnosti in zagotovitev skladnosti s predpisi ter finančne trajnosti.

V skladu s predlagano strukturo morate izpolniti teh 5 poglavij:

- Izvedba **začetne diagnoze** regulativnega in finančnega položaja kmetije.
- Oblikujte **strategijo finančne trajnosti**, da se kvalificirate za financiranje, zmanjšate stroške in diverzificirate prihodke.
- Opredelite svoj **načrt skladnosti**, ugotovite, kateri predpisi veljajo za vas in kako ste uvrščeni glede na njihove zahteve.
- Opredelite **možnosti za izboljšanje** upravljanja zaposlenih, dobaviteljev in vpliva na okolje.
- Vzpostavite **ključne kazalnike uspešnosti za spremljanje in ocenjevanje**, da boste lahko merili doseganje ukrepov, ki jih je treba razviti.



VIRI IN LITERATURA

Ref.1 *FARMINFIN: Kmetijski koncepti in inovativno financiranje (2019–2021)*. Projekt Erasmus+ št. 2019-1-BE01-KA202-050397. FARMINFIN je projekt Erasmus+, katerega cilj je usposobiti kmete z znanjem, spretnostmi in kompetencami za uporabo inovativnih metod financiranja, ki so ustrezno prilagojene njihovim kmetijam, poslovnemu pristopu in osebnim okoliščinam.
<https://farminfin.eu/>

Ref.2 Organizacija Združenih narodov za prehrano in kmetijstvo (FAO). (2020). *Inovativne strategije za obvladovanje tveganj na podeželskih in kmetijskih finančnih trgih*. FAO.

Ref.3 David Guerrero, D. F., Burbano Ruano, J. J., & Andrés, C. (2021). *Finančno upravljanje v podjetjih v kmetijskem sektorju: pregled literature*. *Aglala*, 12(S1).

Ref.4 Klein, B., Meyer, R., Hannig, A., Burnett, J., & Fiebig, M. (2001). *Najboljše prakse v kmetijskem financiranju*. Serija *Rethinking Agricultural Finance (AFR)*, št. 3. FAO.

Ref.5 Projekt FARMINFIN. (2020). *Poročilo o kmetijskih konceptih in inovativnem financiranju*. Projekt št. 2019-1-BE01-KA202-050397.

Ref.6 Van Corporate. (2024). *Kmetijsko financiranje: preoblikovanje primarnega kmetijskega sektorja*.

Ref.7 Projekt FARMINFIN. (2020). *Katalog FARMINFIN o inovativnih finančnih produktih v kmetijstvu*. Projekt št. 2019-1-BE01-KA202-050397.

Ref.8 Santesmases Mestre, M. (n.d.). *Osnove trženja*. Ed. Pirámide.

Ref.9 Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (n.d.). *Delovni zvezek za poslovni načrt*. Kogan Page.

Ref.10 Špansko ministrstvo za kmetijstvo, ribištvo in prehrano. (n.d.). *Finančni instrumenti Strateški načrt SKP 2023–2027*.

Ref.11 De la Vega, I. (n.d.). *Poslovni načrt: nepogrešljivo orodje*. Poslovni inštitut.

Ref.12 *Izobraževanje o obvladovanju tveganj*. (n.d.). *Uvod v obvladovanje tveganj*.

Ref.13 Santesmases Mestre, M. (n.d.). *Marketing: Koncepti in strategije*. Ed. Pirámide.

Ref.14 Mreža za financiranje podeželja in kmetijstva (RFILC). (2020). *Finančne inovacije za kmetijski sektor*. RFILC.



Ref.15Kotler, P. (1969). Razširitev koncepta trženja. *Journal of Marketing*, 33(1).

Ref.16Coke, A. (n.d.). Kako ustvariti uspešen poslovni načrt: vodnik za menedžerje po korakih. Amacom.

Ref.17Alonso Sebastián, R. (n.d.). *Agrifood Business Economy*. Mundiprensa.

Ref.18Johnson, R. (n.d.). *Popoln poslovni načrt*. Century/Arrow.

Ref.19Ballesteros, E. (n.d.). *Kmetijsko-živilsko gospodarstvo*. Ed. Mundiprensa.

Ref.20Gutiérrez Ossa, J. A., Castaño Giraldo, N. E., & Asprilla Mosquera, E. (2014). Mehanizmi financiranja in upravljanja finančnih virov v kmetijskem sektorju. *Apuntes del CENES*, 33(57).

Ref.21Španska agencija za mednarodno razvojno sodelovanje (AECID). (2013). *Agrocredit: zaveza k finančnim inovacijam za razvoj podeželja v Dominikanski republiki*. AECID.

Ref.22Heney, J. (2005). *Kako izboljšati sposobnost finančnega upravljanja kmetov*. FAO.