

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: Kmetijsko podjetništvo

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 KMETIJSKO PODJETNIŠTVO

Uvod

Kmetijsko podjetništvo, pogosto imenovano tudi agripreneurship, predstavlja preoblikovanje kmetijskih dejavnosti v poslovno usmerjeno podjetje, ki kmetijsko proizvodnjo združuje z dinamiko trga, potrebami potrošnikov in trajnostjo. Za razliko od konvencionalnega kmetijstva, ki se osredotoča predvsem na proizvodnjo, kmetijsko podjetništvo poudarja inovativnost, varstvo okolja, varnost hrane in pogosto tudi povezave med podeželjem in mestom. S spreminjanjem tržnih zahtev sprejemanje podjetniškega razmišljanja pomaga kmetom ostati konkurenčni, izkoristiti priložnosti in zagotoviti dolgoročno donosnost (Ref. 1; Ref. 2). Podjetniški pristopi v kmetijstvu se vendar znatno razlikujejo med sektorji, kot so vrtnarstvo, živinoreja, ribogojstvo, kmetijsko gozdarstvo in kmetijski turizem. Vsak od njih ima drugačne poslovne modele, tržne potrebe, ravni naložb in profile tveganja.

Opredelitev kmetijskega podjetništva

Kmet, ki kmetijo obravnava kot dinamično podjetje s potencialom za rast in razvoj, je podjetnik. Podjetni kmetje gledajo na svoje kmetije in vidijo načine, kako jih narediti bolj donosne, hkrati pa izboljšati zdravje okolja in pozitivno prispevati k družbi; razvijajo ideje in jih nato pretvarjajo v dejanja. To vključuje sposobnost kmeta, da sprejme preiščena tveganja, razume tržne trende, ustvarja inovativne strategije in učinkovito uporablja vire za doseganje integrirane trajnosti, ki uravnava ekonomsko upravičenost ter okoljsko in družbeno odgovornost. Uspešni kmetijski podjetniki nenehno iščejo načine, kako povečati vrednost svojih kmetijskih proizvodov in storitev – bodisi z diferenciacijo ali predelavo proizvodov, regenerativnimi praksami, vključevanjem skupnosti ali inovativnimi rešitvami za izzive v kmetijstvu, ki obravnavajo trojni cilj ljudi, planeta in dobička (sklic 3).



Slika 1 : Podjetni kmetje morajo sprejeti izračunana tveganja, razumeti tržne trende in ustvariti inovativne strategije (Ref. 4).

Primer iz prakse: dober primer je Eko kmetija Bošina, majhna ekološka družinska kmetija, ki se ukvarja z rejo goveda, prašičev in perutnine, ki je začela predelovati lastno proizvodnjo (zakol, razsekalnica) in odprla kmetijsko trgovino na kmetiji. Organizirajo tudi izobraževalne izlete za otroke (vrtce in osnovne šole) in odrasle, kjer promovirajo trajnost in ekološko kmetovanje. Ob ohranjanju tradicionalnega načina kmetovanja je vključitev inovacij v obliki diverzifikacije kmetijskih dejavnosti in dodajanja vrednosti svojim proizvodom znatno povečala njihov dohodek (<http://www.masozfarmy.cz/>).

Od samooskrbe do strategije

Tradicionalno so se mnogi mali kmetje osredotočali predvsem na kmetijstvo na ravni preživetja, kar je pogosto vodilo do omejenega sodelovanja na trgu. Vendar pa zaradi rastočega povpraševanja na trgu in večjega poudarka na trajnostnih načinih preživljanja mnogi zdaj raziskujejo načine za prehod na dejavnosti, ki so bolj usmerjene v trg. Ta prehod ne pomeni nujno opustitve tradicionalnih kmetijskih metod, ampak njihovo integracijo s podjetniškimi praksami, ki povečujejo donosnost in prisotnost na trgu.

Prehod na poslovno usmerjen pristop pa zahteva spremembo perspektive. Kmetje morajo razmišljati širše od proizvodnje in se osredotočiti na ustvarjanje vrednosti za svoje stranke. To vključuje:

- **Sprejemanje inovacij:** Kmetje lahko združijo tradicionalne metode z modernimi tehnologijami in raziskujejo nove kmetijske prakse, ki povečujejo produktivnost, trajnost in odpornost na podnebne spremembe. Ključ je v sinergiji med inovacijami in tradicijo.
- **Kritično razmišljanje:** Kmetijsko podjetništvo zahteva kritično razmišljanje – ne le ocenjevanje tržnih trendov, ampak tudi prilagajanje spremembam v preferencah



potrošnikov, okoljskim spremembam in političnim predpisom. Ključno je razumeti, da imajo tradicionalni kmetijski sistemi svojo vrednost in se jih lahko učinkovito trži s poudarjanjem edinstvenih lastnosti, ki jih ločujejo od masovno proizvedenih alternativ. S poudarkom na nišnih trgih in zvestobi strank lahko tradicionalni kmetje ohranijo svojo relevantnost na razvijajočih se trgih.

- **Prilagodljivost:** Prilagodljivost je bistvena za kmetovalce, da ostanejo odporni v nenehno spreminjajočem se svetu kmetijstva. Poleg sprememb na trgu na kmetijske prakse vplivajo tudi zunanji dejavniki, kot so podnebne spremembe, vedenje potrošnikov in gospodarska nihanja. Kmetje morajo ostati prilagodljivi, nenehno raziskovati nove metode in hkrati ohranjati svoje tradicije.

Primeri iz prakse: Kmetijsko podjetništvo se lahko zelo razlikuje glede na cilje, vire in okolje kmeta. Lahko je majhno in preprosto ali veliko in raznoliko, odvisno od miselnosti in stopnje inovativnosti. Naslednji primeri prikazujejo spekter od preprostih idej do bolj zapletenih dejavnosti.

1. Kmet začne ponujati sprehod po kmetiji in prodajati domače zeliščne čaje obiskovalcem. Z minimalno naložbo in uporabo lokalnih rastlin ustvari sezonski vir dohodka in okrepi odnos z lokalno skupnostjo. Ta model z nizkimi vložki temelji na ustvarjalnosti in lokalnem interesu, ne pa na proizvodnji v velikem obsegu.
2. Srednje velika kmetija, ki prideluje zelenjavo, začne program kmetijstva, ki ga podpira skupnost (CSA), s ponudbo tedenskih zabojev zelenjave. S pomočjo družbenih medijev za promocijo storitve in usklajevanje dostav kmet zagotovi redni dohodek in hkrati gradi zvestobo strank. Ta model zahteva več načrtovanja in trženja.
3. Nasprotno pa obstaja velika regenerativna kmetija, ki združuje pridelavo poljščin in živinorejo z izobraževanjem, agroturizmom in kmetijsko trgovino. Zaposluje več osebja in prodaja prek več kanalov, zato predstavlja kompleksno podjetje, ki zahteva močno vodstvo, kadrovske in trženjske sposobnosti.

Primer iz prakse: Ecofarm Nelepeč je družinska ekološka kmetija z zgodovino, ki sega v 17. stoletje. Njihovo poslanstvo je biti zanesljiv dobavitelj regionalnih svežih mlečnih izdelkov, proizvedenih po tradicionalnih metodah brez umetnih dodatkov ali škroba, s poudarkom na dobrem počutju živali, spoštovanju narave in dolgoročni trajnosti. Ključni uspeh te kmetije je v njeni zavezanosti ekološki proizvodnji visoke kakovosti in neposredni prodaji strankam. S svojo močno družinsko tradicijo, trajnostnimi praksami in priznanji v obliki nagrad si je kmetija zgradila zaupanja vreden lokalni ugled. https://www.youtube.com/watch?v=3lFn_gCR2Hs
<https://www.farmanelepec.cz/>

Kmetijsko podjetništvo je neprekinjen proces raziskovanja in ocenjevanja priložnosti. Pred začetkom poslovanja je bistveno oceniti izvedljivost vaših idej.



1. **Domneve o neizpoljenih potrebah:** aktivno opazujte svoje okolje in oblikujte domneve o neizpoljenih potrebah strank.
2. **Testiranje:** Oblikujte teste, da ocenite, ali bodo te ideje delovale ali ne – npr. ali bodo stranke kupile vašo ponudbo?
3. **Učenje/popravljanje:** Ta proces vam pomaga ugotoviti, kaj deluje in kaj ne, ter ustrezno popraviti svoje predpostavke. Več podrobnosti najdete v (Ref. 5, Lekcija 1).



Slika 2 : Predpostavka, testiranje in revizija podjetniških idej (Ref. 1).

Pri razvoju poslovnega koncepta je pomembno upoštevati tudi posebnosti izbranega sektorja. Na primer, inovacije v mlečnem kmetijstvu se lahko osredotočajo na predelavo z dodano vrednostjo, medtem ko agroturizem lahko zahteva partnerstva z drugimi kmeti. Vrtnarstvo lahko izkoristi tehnologijo rastlinjakov ali pridelavo nišnih kultur, čebelarstvo pa lahko zahteva regionalno blagovno znamko.

Sprejemanje inovacij in trajnosti

Sodobni kmetijski podjetniki vse pogosteje sprejemajo pristop »trojnega dna«, ki uspeh meri ne le po finančni uspešnosti (dobiček), ampak tudi po vplivu na okolje (planet) in socialnih koristih (ljudje). Ta celostni pristop priznava, da je dolgoročna trajnost poslovanja odvisna od zdravih ekosistemov in uspešnih skupnosti:

Gospodarska trajnost zagotavlja, da kmetija ostane finančno uspešna z raznolikimi viri prihodkov, učinkovitim obvladovanjem tveganj in dejavnostmi z dodano vrednostjo.

Okoljska trajnost se osredotoča na prakse, ki ohranjajo ali izboljšujejo naravne vire, kot so regenerativno kmetijstvo, ohranjanje voda, zaščita biotske raznovrstnosti in zmanjšanje emisij ogljika.

Socialna trajnost obravnava pravične delovne prakse, vključevanje skupnosti, varnost preskrbe s hrano ter ohranjanje podeželskega dediščine in znanja.

Z uravnoteženjem teh treh razsežnosti kmetijski podjetniki ustvarjajo odporna podjetja, ki lahko kljubujejo nihanjem trga in hkrati prispevajo k širšim ciljem trajnosti (Ref. 6).

Video: V tem [videu](#) izvedite več o »trojnem dnu«.



Kmetijsko podjetništvo je zato pogosto pogojeno s kombinacijo gospodarskih, socialnih ali osebnih in okoljskih motivov. Gospodarski dobički, kot so višji dohodek in finančna stabilnost, so glavni motivatorji za mnoge kmetijske podjetnike. V socialnem smislu sodelovanje v podjetniškem kmetijstvu prispeva k razvoju skupnosti ali izboljša osebno/družinsko življenje. Okoljsko ozaveščeni kmetje so motivirani s potrebo po sprejetju trajnostnih praks, kot so ekološko kmetijstvo ali rešitve za obnovljivo energijo, ki zagotavljajo dolgoročno produktivnost in hkrati ohranjajo naravne vire.



Dejavnost: Kmetijsko podjetništvo se začne z samoocenjevanjem. Vprašajte se, kaj vas motivira. Je to finančna neodvisnost, strast do kmetijstva ali priložnost za inovacije? Prepoznavanje vaše motivacije je ključnega pomena za določitev jasnih poslovnih ciljev in njihovo odločno uresničevanje.

Enako pomembna kot motivacija je ocena vaših podjetniških in vodstvenih sposobnosti ter kompetenc. Kmetje potrebujejo devet ključnih podjetniških sposobnosti: pobudo, ambicioznost, reševanje problemov, ustvarjalnost, sprejemanje tveganj, prilagodljivost, medosebne sposobnosti, mreženje in pripravljenost za učenje. S temi kompetencami bodo kmetje lažje

Dejavnost: Poskusite sami oceniti svoje podjetniške veščine v kmetijstvu s tem orodjem.

konkurirali v novih okoljih in ustvarjali dobiček z izkoriščanjem novih tržnih priložnosti. Te kompetence je mogoče razviti s prakso, izkušnjami in usposabljanjem (Ref. 3). Učinkovita komunikacija je še en temelj kmetijskega podjetništva. Gradnja zaupanja s svojo ekipo, strankami in deležniki zagotavlja nemoteno delovanje in trajne odnose. Z razvijanjem teh veščin lahko kmetje samozavestno premagujejo izzive vodenja podjetja.

Slika 3 : Ključne podjetniške veščine, prilagojeno iz Ref. 3 (Canva)



Oblikovanje in vodenje učinkovite kmetijske ekipe

Na mnogih tradicionalnih družinskih kmetijah se delo običajno deli med družinskimi člani ali neformalnimi mrežami. Ko pa kmetija začne delovati bolj kot majhno podjetje, je pogosto potrebno najeti zunanjo pomoč. Ta prehod zahteva nove veščine na področju upravljanja človeških virov (HR), da se zagotovi zakonitost in učinkovitost zaposlovanja.

Ključne teme HR za kmetijske podjetnike vključujejo:

- Pisanje osnovnih opisov delovnih mest za vloge, kot so sezonski nabiralci, tržno osebje ali pomočniki za živino.
- Razumevanje lokalnih delovnih predpisov, vključno s pogodbami, delovnim časom in plačilom.
- Učenje, kako zaposlovati, nadzorovati in motivirati osebje – tudi za kratkoročne naloge.
- Jasno in dosledno upravljanje osnovnih sistemov plačil ali plačilnih sistemov, tudi neformalno.

Za uspešno vodenje kmetijskega podjetja je potrebno več kot le posamezne podjetniške sposobnosti – potrebna je tudi sposobnost za oblikovanje, vodenje in ohranjanje učinkovitega tima. Sodobno kmetijsko delovanje pogosto vključuje več delavcev, družinskih članov in sezonskih delavcev, zato je vodenje tima ključna sposobnost za kmetijske podjetnike.

Načela učinkovitega vodenja ekipe:

- **Sodelovanje:** spodbujajte kulturo timskega dela z odprto komunikacijo in skupnimi cilji.
- **Reševanje konfliktov:** Nemudoma in konstruktivno rešujte nesoglasja, da ohranite harmonijo.
- **Delegiranje:** Naloge dodeljajte na podlagi individualnih prednosti in strokovnega znanja, da izboljšate učinkovitost.
- **Motivacija:** Priznajte dosežke, zagotovite priložnosti za razvoj veščin in ustvarite pozitivno delovno okolje (Ref. 7).

Video: Več o vodstvenih in upravljaljskih veščinah si oglejte v videu
<https://www.youtube.com/watch?v=JGosaTGJQt8>.

Aktivnost: Poskusite oceniti svoj prevladujoči stil odločanja s pomočjo tega [orodja](#).

Zaključek

Kmetijsko podjetništvo je več kot le pridelava poljščin ali rejo živine; gre za vodenje podjetja z namenom, strategijo in inovativnostjo. S prehodom s tradicionalnega kmetijstva na poslovno



usmerjeno miselnost, oceno osebne pripravljenosti in oblikovanjem močne ekipe lahko ustvarite trajnostno in donosno podjetje.



ENOTA 2: POSLOVNO NAČRTOVANJE IN STRATEGIJA

Uvod

Poslovno načrtovanje in strategija sta bistvena za kmetijske podjetnike, ki prehajajo iz tradicionalnega kmetijstva v strukturirano in donosno podjetje. Dobro opredeljen poslovni načrt kmetom omogoča, da si zastavijo jasne cilje, razvijejo trajnostne strategije in sprejemajo premišljene odločitve.

Poslovni načrt kmetije

Poslovni načrt služi kot načrt za kmetijsko podjetje, v katerem so opisani njegova vizija, poslanstvo in strateški pristop. Poslovni načrt vam bo pomagal odgovoriti na naslednja vprašanja: Kje ste zdaj? Kam želite priti? Kako želite to doseči? Obstaja veliko različnih stilov poslovnih načrtov za kmetijska podjetja, vendar mora vsak dobro strukturiran poslovni načrt vsebovati izveček, opis podjetja, ki zajema lokacijo kmetije, proizvodne metode in pravno strukturo kmetije, ter tržno analizo, ki ocenjuje povpraševanje potrošnikov in trende v industriji, ki jim sledi načrt trženja in prodaje. V analizi konkurence morate opisati tudi stanje vaših konkurentov v isti industriji in ustvariti strateški načrt. Druga ključna sestavina je operativni načrt, ki podrobno opisuje dnevne dejavnosti, upravljanje dobavne verige in dodeljevanje virov, medtem ko finančni načrt obsega proračun, napovedi denarnega toka in potrebe po financiranju. Nazadnje, strategija za obvladovanje tveganj opredeljuje potencialne grožnje in ukrepe za njihovo zmanjšanje, da se zagotovi odpornost podjetja (Ref. 8, Ref. 9, Ref. 10, Ref. 11). Več informacij o tem, kako napisati poslovni načrt, najdete [tukaj](#) ali podrobneje [tukaj](#).



Slika 4 : Osnovni elementi poslovnega načrta, prilagojeno iz Ref 8

Dejavnost: S pomočjo te [predloge](#) ustvarite svoj poslovni načrt.



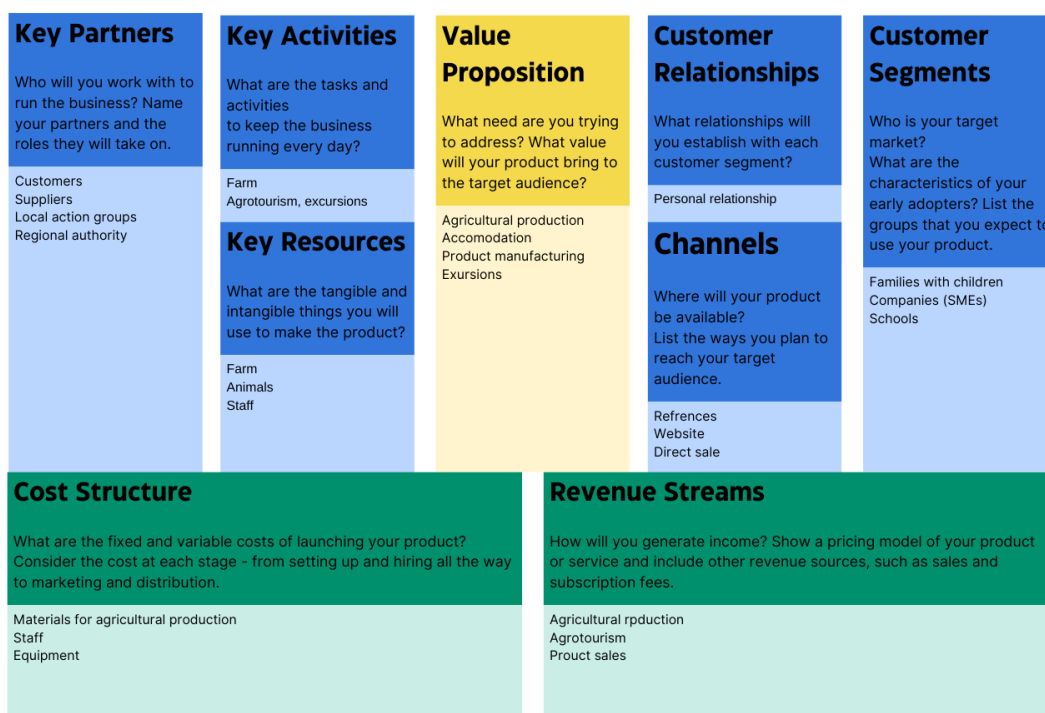
Orodja za strateško načrtovanje

Strateško razmišljanje je intuitiven, vizualen in ustvarjalen proces, ki ga uporabljate za sprejemanje odločitev o svojem kmetijskem podjetju. Strateško načrtovanje pomeni razmišljanje vnaprej, napovedovanje, kaj bo storila vaša konkurenca, in nato prevzemanje tveganj za uspeh.

Poslovni model Canvas

Preden napišete celoten poslovni načrt, raziskajte svoje ideje z modelom poslovnega modela – močnim orodjem za vizualizacijo celotnega posla na eni strani. Ta preprosta matrika je lahko dragocena pomoč kmetijskim podjetnikom pri preizkušanju poslovne ideje v okviru devetih

Business Model Canvas



ključnih področij:

Slika 5: Poslovni model Canvas s primeri za kmetijsko dejavnost (Ref. 12) ([Canva](#))

Več podrobnosti o poslovnem modelu Canvas in njegovih glavnih sestavnih delih najdete [tukaj](#).

Dejavnost: Prenesite [predlogo](#) poslovnega modela in jo izpolnite z vsemi potrebnimi komponentami za vaše kmetijsko podjetje. Katere vrzeli opazite?



SWOT analiza za strateško odločanje

SWOT analiza je identifikacija prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za vaše podjetje. Na podlagi te analize se razvijejo strategije in cilji ter oblikujejo realistični ukrepi za doseganje teh ciljev. Priporočljivo je, da jo izvedete vsaj enkrat letno, da se boste lažje osredotočili na uresničevanje svoje misije in vizije (Ref. 13).

Tabela 1 : SWAT analiza

Dejavnik	Pojasnilo
Močne strani (notranje pozitivne lastnosti)	<p>Notranje prednosti, kot so visoka kakovost izdelkov, močno lokalno povpraševanje ali uporaba okolju prijaznih metod</p> <p><i>V čem ste dobri? (npr. visokokakovostni proizvodi, močne odnose s strankami, uporaba tehnologij za varčevanje z vodo pri namakanju)</i></p>
Slabosti (notranji izzivi)	<p>Področja za izboljšanje, kot so omejen dostop do distribucijskih omrežij ali nizka raba obnovljive energije</p> <p><i>S kakšnimi izzivi se soočate? (npr. pomanjkanje izkušenj na področju trženja, omejena finančna sredstva, velika odvisnost od sintetičnih vložkov)</i></p>
Priložnosti (zunanje možnosti)	<p>Zunanji dejavniki, ki jih je mogoče izkoristiti, npr. rastoči trend v smeri ekoloških proizvodov.</p> <p><i>Kakšne trende ali zahteve trga lahko izkoristite? (npr. naraščajoče povpraševanje po ekoloških proizvodih)</i></p>
Nevarnosti (zunanji izzivi)	<p>Morebitna tveganja, kot so ekstremni vremenski pojavi ali nihanja na trgu</p> <p><i>Kateri zunanji dejavniki bi lahko škodovali vašemu podjetju? (npr. ekstremne vremenske razmere, nihanje tržnih cen)</i></p>



Določanje poslovnih ciljev

Določitev realističnih in merljivih ciljev je temelj in izhodišče za uspeh kmetijskega podjetja. To je proces, ki vam pomaga ugotoviti, kako doseči svojo prihodnjo vizijo ali želeni rezultat. Cilji zagotavljajo strateški okvir za rezultate in ohranjajo osredotočenost na tisto, kar je najbolj pomembno. Pri učinkovitem določanju ciljev in strateškem načrtovanju lahko pomagajo različna orodja. Eno od njih je:

Okvir ciljev SMART

Začnite z odgovorom na vprašanje: »Kaj želim doseči, da bi prispeval k rasti in uspehu kmetije?« Model SMART pomaga zagotoviti, da so cilji dobro opredeljeni in izvedljivi (Ref. 14):



Slika 6: Okvir ciljev SMART, prilagojen iz Ref. 15 ([Canva](#))

Primer: Namesto da rečete: »Želim razširiti svojo kmetijo«, bi bil SMART cilj: »V 12 mesecih bom povečal proizvodnjo zelenjave za 30 % z razširitvijo rastlinjaka in zaposlitvijo dodatnega delavca.«

Dejavnost: Poskusite oblikovati cilje SMART za svoje kmetijsko gospodarstvo, pri tem vam lahko pomaga [video](#), ki vas vodi skozi proces.

Izvajanje tržnih raziskav

Tržna raziskava je bistvena za razumevanje povpraševanja, konkurence in nastajajočih trendov. Kmetom omogoča, da prepoznajo edinstvene priložnosti v kmetijstvu in sprejemajo odločitve na podlagi podatkov, ki optimizirajo proizvodnjo in dobičkonosnost. Razumevanje globalnih in lokalnih razmer na kmetijskem trgu kmetom pomaga uskladiti proizvodnjo s povpraševanjem. Obstajata dve vrsti tržnih raziskav:

- **Kvalitativna** – običajno se izvaja z opazovanjem vedenja kupcev in neformalnimi pogovori. Osredotočiti se morate tudi na spremembe v (regionalnih) nakupnih navadah,



kot so e-trgovina ali modeli neposredne prodaje potrošnikom, ter na povečano zanimanje za ekološke, lokalno pridelane in trajnostne izdelke.

- **Kvantitativna** – z uporabo strukturiranih anket in vprašalnikov ter srečanj s skupnostjo za neposredno komuniciranje s strankami. Pri oblikovanju ankete se izogibajte sugestivnim vprašanjem in dvoumnim izrazom ter poskrbite, da so vprašanja relevantna, jasna in jedrnata. Da bi spodbudili sodelovanje, lahko ponudite spodbude, kot so popusti ali brezplačni vzorci. Druge kvantitativne raziskave vključujejo analizo podatkov – lahko preučite vladna in industrijska poročila o kmetijskih trendih na regionalni in nacionalni ravni ter preučite demografijo in preference potrošnikov v regiji. Proučite tudi konkurente in analizirajte njihove prednosti in slabosti, tržno pozicioniranje in cenovne strategije (Ref. 16).

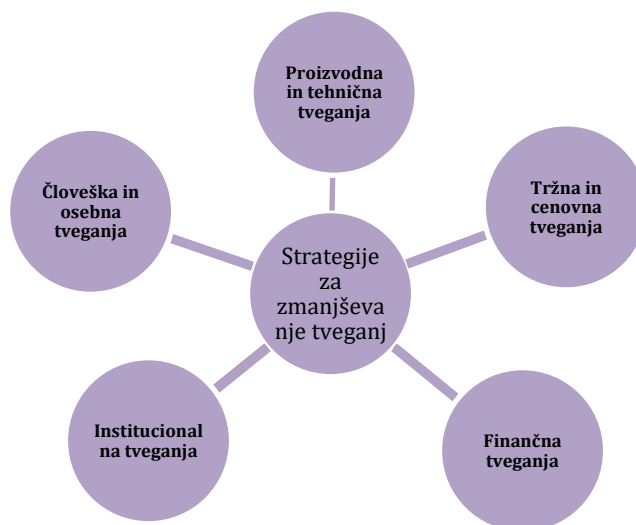
Tržne raziskave podpirajo razvoj inovativnih poslovnih idej z ugotavljanjem vrzeli in priložnosti v kmetijski proizvodnji. Da bi razvili uspešno poslovno idejo, poskusite raziskati nišne trge, kot so ekološki proizvodi ali specializirane pasme živine (glej [enoto 4](#)), in ocenite izvedljivost alternativnih prodajnih kanalov (glej [enoto 3](#)).

Primer: Kmet lahko opazi naraščajoče zanimanje potrošnikov za rastlinske vire beljakovin in se odloči za uvedbo visokobeljakovinskih pridelkov, kot so leča in čičerika. Ali pa kmet, ki ugotovi veliko povpraševanje po jagodah brez pesticidov, se lahko odloči za vlaganje v tehnike vertikalnega kmetijstva, da bi skozi vse leto prideloval visokokakovostne, okolju prijazne pridelke.

Video: V tem [videu](#) se naučite, kako izvesti tržno raziskavo za svoje kmetijsko gospodarstvo.

Strategije za oceno in obvladovanje tveganj

Kmetijska podjetja se soočajo z različnimi medsebojno povezanimi vrstami tveganj, ki zahtevajo sistematično ocenjevanje in upravljanje. Razumevanje in priprava na ta tveganja sta ključnega pomena za trajnost kmetijskega podjetja. Glavne kategorije tveganj vključujejo: **proizvodna in tehnična tveganja** (vključujejo malo padavin, sušo, točo ali močno deževje, škodljivce in bolezni, okvare ali nedostopnost opreme in rezervnih delov), **tržna in cenovna tveganja** (vključujejo ponudbo, povpraševanje in proizvodne stroške), **finančna tveganja** (nastanejo, ko se za financiranje kmetijskega podjetja najame denar), **institucionalna tveganja** (povzročena z nepredvidljivimi spremembami v zagotavljanju storitev), **človeška in osebna tveganja** (vključujejo bolezni, nesreče, migracije ter politične in družbene nemire).



Slika 7: Glavne vrste tveganj v kmetijstvu, prilagojeno iz sklicne literature 3

Za izgradnjo poslovne odpornosti morajo kmetje izvajati kombinacijo strategij za zmanjševanje tveganj: diverzifikacijo podjetja, zavarovanje za različne vrste tveganj, oblikovanje finančnih rezerv, redno vzdrževanje opreme, stalno spremljanje trga, močne institucionalne odnose ter razvoj in usposabljanje delovne sile (Ref. 3). Več o obvladovanju tveganj si preberite v [modulu: Finančno upravljanje v kmetijstvu, enota 4: Razvoj načrta za obvladovanje tveganj in odpornosti](#).

Primer: Lastniki majhne ekološke kmetije so začeli z enostavnim poslovnim načrtom, ki se je osredotočal na trajnostno proizvodnjo in neposredno prodajo prek kmetijskih tržnic in programa kmetijstva, ki ga podpira skupnost (CSA). Z izvedbo SWOT analize so ugotovili svoje prednosti

Dejavnost: Preberite [članek](#) o postavljanju ciljev za obvladovanje tveganj za vaše kmetijsko gospodarstvo in poskusite razviti strategijo za obvladovanje tveganj za vašo

v visokokakovostnih ekoloških proizvodih in močnem lokalnem povpraševanju, vendar so priznali tudi slabosti v omejenih distribucijskih kanalih. S strateškim zastavljanjem ciljev so si zastavili cilj, da v dveh letih povečajo proizvodnjo za 30 % in razširijo svojo bazo strank prek partnerstev z lokalnimi trgovinami z živili. Ta strukturiran pristop jim je omogočil stabilno rast ob hkratnem obvladovanju tveganj, povezanih z nihanji trga in podnebnimi spremembami.



Pravni in regulativni okviri v EU

Pri načrtovanju kmetijskega podjetja je bistveno razumevanje pravnega in regulativnega okolja. V Evropski uniji (EU) kmetijsko podjetništvo oblikuje zapleten okvir pravil in podpor, ki vplivajo na vse, od strukture kmetije do okoljskih praks, varnosti hrane in dostopa do financiranja. Uskladitev poslovnega načrta s temi okviri vam pomaga upoštevati pravila, lažje pridobiti financiranje in zmanjšati pravna tveganja. Prav tako je treba pred začetkom poslovanja obravnavati pravna vprašanja, povezana z lastništvom zemljišč, najemom in licenciranjem. Mnoge države ponujajo podporo mladim kmetom in novim vstopnikom, na primer sheme dostopa do zemljišč, subvencionirana posojila ali subvencije za zagon ali prednost pri programih financiranja.

1. **Skupna kmetijska politika (SKP):** SKP je glavna kmetijska politika EU, ki kmetom in podeželskim podjetnikom nudi finančno podporo in regulativne smernice. Sestavljena je iz dveh stebrov:
 - **Steber I** – Neposredna dohodkovna podpora in tržni ukrepi
 - **Steber II** – Razvoj podeželja, vključno s subvencijami za inovacije, mlade kmete in trajnost

Kmetje morajo izpolnjevati določena merila (npr. ekološki programi, dobre kmetijske prakse), da lahko prejemajo plačila. Pri razvoju poslovnega načrta je pomembno preveriti strateški načrt SKP vaše države, saj se sheme podpore med državami članicami lahko razlikujejo. Več o SKP in ciljih EU na ravni EU si preberite v [modulu: Trajnost kmetijstva](#).

2. **Pravne poslovne strukture za kmetije:** Preden začnete s kmetijskim poslom, morate izbrati ustrezno pravno obliko:
 - **Samostojni podjetnik/družinsko kmetijstvo** – preprosta ustanovitev, osebna odgovornost. V zadnjih letih so mednarodna prizadevanja povečala ozaveščenost o ključni vlogi, ki jo imajo družinski kmetje. Več o zakonodajnih in regulativnih okvirih za družinsko kmetijstvo si preberite [tukaj](#).
 - **Partnerstvo/zadruga** – skupno lastništvo in odgovornosti.
 - **Družba z omejeno odgovornostjo (LLC)** – bolj zapletena, omejeno osebno tveganje.

Postopki registracije, davčne obveznosti in licenciranje se razlikujejo po državah, vendar morajo biti v skladu z gospodarskim pravom EU (Ref. 17).

3. **Predpisi o okolju in trajnosti:** Zakonodaja EU predpisuje okolju prijazne kmetijske prakse. Trajnostne prakse niso le zakonska zahteva, ampak tudi strateška prednost, zlasti za dostop do plačil iz ekoloških shem in privabljanje okoljsko ozaveščenih potrošnikov. Ključni predpisi vključujejo:
 - **Direktiva o nitratih** – ureja uporabo gnojil za zaščito vodnih virov.
 - **Direktiva o trajnostni rabi pesticidov** – spodbuja varne prakse pri uporabi pesticidov.



- **Standardi navzkrižne skladnosti in GAEC** – pogoji za prejemanje sredstev SKP (Ref. 18).
4. **Standardi varnosti in kakovosti hrane:** Kmetijski podjetniki morajo za prodajo proizvodov upoštevati različne predpise EU o varnosti hrane, kot so **splošni zakon o hrani (Uredba ES 178/2002)**, ki zagotavlja sledljivost in varnost, **higienski paket**, ki zajema ravnanje s hrano, proizvodnjo in predelavo, ali neobvezna **ekološka certifikacija**, ki zahteva upoštevanje strogih proizvodnih pravil, ali **zaščitene geografske označbe (ZGO)**, ki ščitijo lokalne in tradicionalne proizvode.

Dobro poznavanje pravnega in regulativnega okolja je bistveno za uspešno kmetijsko dejavnost v EU. Za več podrobnosti glejte [modul: Kmetijsko finančno upravljanje, enota 5. Finančna trajnost in skladnost z zakonodajo](#). Pri razvoju poslovnega načrta za kmetijo upoštevajte, kako so vaše strateške odločitve usklajene z zakonskimi obveznostmi in razpoložljivo podporo. Sodelovanje z lokalnimi svetovalci, svetovalnimi službami ali pravnimi strokovnjaki vam lahko prinese tudi dragocene nasvete, prilagojene vaši regiji.

Finančno načrtovanje in proračun za uspešno kmetijsko dejavnost

Finančno upravljanje je ključni dejavnik za trajnost kmetijskega podjetja. Kmetijski podjetniki morajo pripraviti podrobni proračun, ki vključuje trajnostne prakse in pokriva sezonske obratovalne stroške, naložbe v kapital in predvidene vzorce prihodkov, značilne za kmetijske cikle. Razumevanje inovativnih finančnih orodij, kot so digitalne platforme, kooperativni modeli in analiza na podlagi podatkov, pomaga pri sprejemanju informiranih odločitev za optimalno razporeditev virov. Poleg tega lahko raziskovanje sodobnih možnosti financiranja, kot so platforme za posojila, namenjene kmetijstvu, množično financiranje in kooperativne naložbe, zagotovi potrebno finančno podporo in hkrati okrepi odpornost podjetja. Za dolgoročni uspeh je bistveno upoštevanje kmetijskih finančnih predpisov in usklajevanje odločitev z okoljsko trajnostjo. Več o financiranju izveste v [modulu: Kmetijsko finančno upravljanje](#), ki je zasnovan tako, da vam pomaga razviti veščine, potrebne za učinkovito finančno načrtovanje, upravljanje in odločanje. Osredotoča se na trajnostne in na podatkih temelječe pristope ter prikazuje, kako raziskati in uporabiti inovativna finančna orodja in tehnike.

Zaključek

Strukturiran poslovni načrt in strateški pristop omogočata kmetijskim podjetnikom, da maksimirajo dobičkonosnost in trajnost. Z integracijo tržnih raziskav, metodologij za določanje ciljev in ocene tveganj se lahko prilagodijo spreminjajočim se pogojem v industriji in dosežejo dolgoročni uspeh.



ENOTA 3: TRŽENJE IN BLAGOVNA ZNAMKA V KMETIJSTVU

Uvod

Trženje in blagovna znamka imata bistveno vlogo pri uspehu kmetijskih podjetij. Na konkurenčnem trgu, kjer imajo potrošniki veliko izbire, vam lahko ustvarjanje prepoznavne blagovne znamke in izvajanje učinkovitih trženjskih strategij pomaga pridobiti zaupanje strank in razširiti vaše poslovanje.

Oblikovanje identitete blagovne znamke za vašo kmetijo

Močna identiteta blagovne znamke komunicira edinstvene vrednote, poslanstvo in vizijo kmetije. Postavlja temelje za to, kako stranke dojemajo kmetijo in njene izdelke. To je tisto, kar vašo kmetijo naredi posebno in prepoznavno. Da bi zgradili privlačno identiteto blagovne znamke, morate opredeliti svoja glavna načela, namen in vizualno predstavitev, kot so logotipi, embalaža in etikete (Ref. 19). Kmetijski proizvodi z blagovno znamko in embalažo pridobijo »vrednost blagovne znamke«, ki jih loči od konkurentov in prodajalcem omogoča zaračunavanje višjih cen. Močna strategija blagovne znamke zagotavlja prepoznavnost in pomaga proizvodom izstopati na konkurenčnem trgu (Ref. 20).



Slika 8: Pri kmetijskih proizvodih uspešna in celovita strategija blagovne znamke ustvarja vrednost blagovne znamke na petih različnih področjih (Ref. 20).

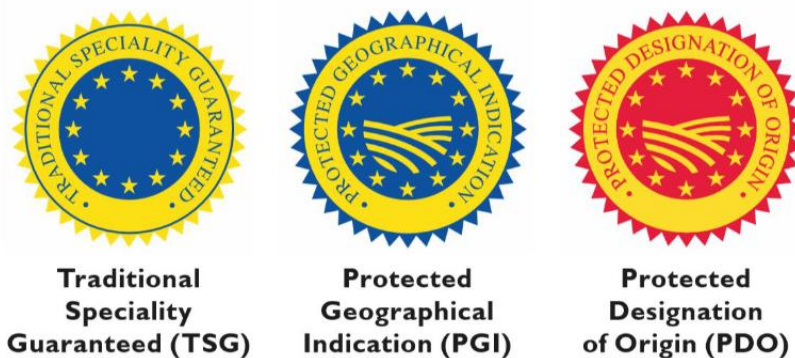
Primer: Predstavljajte si, da imate ekološko kmetijo. Vaša blagovna znamka bi se lahko osredotočila na zdravje in trajnost, ter poudarjala okolju prijazne prakse in naravne proizvode z uporabo zelenih in zemeljskih barv za vaš logotip in biorazgradljivo embalažo za vaše proizvode (slika 2, slika 3).



Slika 9: Na levi strani so primeri logotipov (Ref. 4). Na desni strani so primeri ekoloških embalaž (Ref. 4)

Uspešno oblikovanje blagovne znamke temelji tudi na pripovedovanju zgodb. Z delitvijo zgodovine, tradicij in tega, kar vaša kmetija dela posebno, lahko vzpostavite čustveno povezavo s potrošniki. Te zgodbe poudarjajo človeški element za kmetijskimi proizvodi, zaradi česar je blagovna znamka bližja ljudem in zapomnljiva (Ref. 21). Na primer, lahko poudarite, kako vaša družina že več generacij kmetuje ali kako inovativni ste pri okolju prijaznih praksah in dobri ravnanjem z živalmi. Komuniciranje vaših trajnostnih praks lahko znatno izboljša identiteto blagovne znamke vaše kmetije, saj današnji potrošniki vse bolj iščejo izdelke, ki so v skladu z njihovimi vrednotami glede okoljske in družbene odgovornosti. Ključnega pomena sta preglednost in pristnost – iskreno delite svojo pot k trajnosti, vključno z izzivi in izboljšavami, hkrati pa dokumentirajte in komunicirajte svoje okoljske prakse, prizadevanja za ohranjanje virov in prispevke k skupnosti. Ustvarite zgodbe o trajnosti, ki poudarjajo, kako vaše kmetijske prakse prispevajo k zdravju tal, biotski raznovrstnosti ali blaženju podnebnih sprememb, in uporabite vizualne vsebine, da pokažete svoja prizadevanja v praksi. Dodatno lahko razvijete preproste kazalnike za merjenje in komuniciranje pozitivnih okoljskih in družbenih vplivov vaše kmetije, kot so prihranena voda, shranjen/vezan ogljik ali podprti programi skupnosti.

Poleg lokalnih blagovnih znamk kakovosti in porekla lahko proizvajalci uporabljajo tudi sheme, ki veljajo in so priznane v vsej Evropski uniji – registracijo proizvodov v shemah tradicionalne zajamčena tradicionalna posebnost (ZTP eng. TSG), zaščitena označba porekla (ZOP eng. PDO) in zaščitena geografska označba (ZGO eng. PGI). Te označbe pomagajo poudariti in izpostaviti kakovost proizvodov na trgu (Ref. 22).



Slika 10: Sheme kakovosti EU (ZTP, ZGO, ZOP) (Ref. 22)

Video: V tem [videu](#) se naučite, kako zgraditi blagovno znamko za podeželsko prehrabeno

Dejavnost: Narišite preprost logotip za svojo kmetijo ali napišite nekaj stavkov, ki povzemajo poslanstvo vaše kmetije. Poskusite lahko tudi z brezplačnimi programi za ustvarjanje logotipov, kot je Canva: <https://www.canva.com/create/logos/>

ali kmetijsko podjetje.

Osnove trženja – opredelitev ciljnih trgov

Trženje kmetijskih proizvodov zahteva strateški pristop, ki je usklajen z edinstvenimi značilnostmi kmetije in njenih ponudb – prilagojen mora biti tržni logiki sektorja, npr. proizvodi ribogojstva lahko izkoristijo pogodbe z restavracijami, proizvodi kmetijskega gozdarstva pa ekološke certifikacijske oznake. Agroturizem pa se za privabljanje obiskovalcev bolj opira na pripovedovanje zgodb in digitalno prisotnost. Učinkovito trženje se začne z identifikacijo prave ciljne skupine, kar se doseže s temeljito tržno raziskavo, ki vam pomaga razumeti trende, potencialne priložnosti in zahteve potrošnikov. Potrošniško vedenje vključuje analizo demografskih dejavnikov, kot so starost, dohodek in življenjski slog, ter psihografskih značilnosti, kot so vrednote in preference. To znanje lahko uporabite za prilagoditev svojih trženjskih strategij (Ref. 19, Ref. 23, Ref. 24). Trženjske aktivnosti morajo biti osredotočene na promocijo kakovosti, porekla in dodane vrednosti kmetijskih proizvodov. Z enostavnimi, a prepričljivimi sporočili lahko poudarite, kaj vaše proizvode loči od drugih. Če na primer obstaja trend nakupovanja lokalnih proizvodov, poudarite, kako vaša kmetija podpira skupnost. Naraščajoče zanimanje za ekološko in lokalno pridelano hrano ponuja priložnosti za majhne kmetije, da zadovoljijo potrošnike, ki se zavedajo pomena zdravega življenja. Ključni nasveti:

- **Poznajte svojo ciljno skupino.** So to družine, ki iščejo sveže pridelke? Ali restavracije, ki želijo vrhunske sestavine?



- **Poudarite, kaj vas dela posebne.** Pidelujete ekološko zelenjavo? Ponujate ogled kmetije? To uporabite kot svojo prodajno točko.

Primeri: Mlajši potrošniki morda cenijo okolju prijazno embalažo in digitalno dostopnost, medtem ko starejši potrošniki morda cenijo tradicionalne kmetijske prakse in okus. Mestni potrošniki, ki jih zanima udobje, se morda zanimajo za programe skupnostno podprtega kmetijstva (SPK eng. CSA) ali spletne dostavne storitve, medtem ko podeželski potrošniki morda cenijo prodajo na kmetiji.

Vprašanje za razmislek: Katere edinstvene lastnosti vaše kmetije lahko uporabite za

Dejavnost: Ustvarite preprost profil vaših idealnih strank. Kaj cenijo? Kje nakupujejo?

privabljanje strank?



Slika 11: Uporabite svojo ponudbo kot prodajno točko (Ref. 4)

Prodajni kanali za kmetijske proizvode

Izbira ustreznih prodajnih kanalov je ključnega pomena za povečanje dosega in dobičkonosnosti. Pogoste možnosti vključujejo:

- **Neposredna prodaja:** zagotavlja osebno interakcijo in takojšnjo povratno informacijo. Proizvode lahko prodajate neposredno potrošnikom na tržnicah ali prek kmetijskih avtomatov, na kmetijskih tržnicah, prek stojnic ob cesti ali celo s sistemom samopobiranja (pick-your-own). Druga možnost je kmetijstvo, ki ga podpira skupnost (CSA) – program CSA gradi dolgoročne odnose s potrošniki s ponudbo naročniških škatel s sezonskimi pridelki. Več informacij najdete na: <https://urgenci.net/> – mednarodna mreža CSA (ali češka spletna stran <https://kpzinfo.cz/>).



Več o neposrednih tržnih kanalih: <https://utia.tennessee.edu/publications/wp-content/uploads/sites/269/2023/10/PB1796.pdf>



Slika 12: Neposredna prodaja na kmetiji zagotavlja osebno interakcijo in takojšnjo povratno informacijo (sklic 25)

- **E-trgovina:** Spletne platforme in preproste spletne strani kmetij omogočajo doseganje širšega občinstva in ponujajo udobje digitalnih transakcij. Odličen primer je [Scuk.cz](https://www.scuk.cz) – skupnostni kmetijski trgi, kjer lahko nakupujete neposredno od lokalnih kmetov in malih proizvajalcev. Nakupovanje poteka prek nakupnih skupin, ki združujejo več kupcev, tako da lahko kmetje zbirajo večje količine naročil na enem mestu, kar se jim izplača. Naročilo lahko nato prevzamete na dan prevzema v prevzemnem mestu izbrane nakupne skupine, kjer se lahko srečate z drugimi kupci.
- **Partnerstva v maloprodaji:** Sodelovanje z lokalnimi trgovinami ali zadrugami lahko zagotovi stalno povpraševanje po kmetijskih proizvodih.

Vsak prodajni kanal ima svoje prednosti in izzive, zato morate izbrati možnosti, ki so v skladu z vašimi viri, obsegom in ciljno publiko.

Dejavnost: Kateri prodajni kanal najbolj ustreza vaši kmetiji? Naredite seznam prednosti



Vloga digitalnega marketinga in družbenih medijev

Digitalno trženje je močno orodje za sodobno kmetijstvo. Močna digitalna prisotnost je postala bistvena za gradnjo prepoznavnosti blagovne znamke in povezovanje s potrošniki, s čimer ostajate konkurenčni. Platforme družbenih medijev, kot so Facebook, Instagram in YouTube, vam omogočajo, da predstavite svoje proizvode, delite zgodbe in se v realnem času povezujete s potrošniki. Pomagale vam bodo doseči več ljudi.

Hitri nasveti (za ohranjanje zanimanja in vključenosti sledilcev):

- Redno objavljajte novice o dogajanju na kmetiji, predstavljajte svoje dejavnosti, nove izdelke in sezonske promocije.
- Uporabljajte visokokakovostne fotografije in videoposnetke.
- Odgovarjajte na komentarje in sporočila, da boste gradili odnose.

Primer iz prakse: Družinska mlečna kmetija redno objavlja na svoji Facebook strani fotografije svojih svežih izdelkov in živali, kar privablja veliko sledilcev, ki cenijo pristnost <https://www.facebook.com/farmastehlik>. Ta digitalna strategija jim je pomagala razširiti doseg in okrepiti blagovno znamko. Poleg učinkovite uporabe digitalnega marketinga in družbenih medijev družina Stehlík ponuja tudi neposredno prodajo strankam, organizira dnevne tabore in ponuja podeželsko namestitvev, s čimer ustvarja močno povezavo z lokalno skupnostjo in obiskovalci.

Več primerov digitalnega znanja in trženja v kmetijstvu najdete v [zbirki primerov dobre prakse](#), ki jo je pripravila FAO.

Dejavnost: Načrtujte objave na družbenih omrežjih za teden. Vključite fotografije, opise in oznake.

Razvoj profesionalne spletne prisotnosti vključuje več kot le družbene medije. Dobro oblikovana spletna stran lahko služi kot osrednji vir informacij, prodaje in poizvedb strank. Digitalna orodja, kot so e-poštni marketing in optimizacija za iskalnike (SEO), lahko dodatno izboljšajo vidnost in povečajo promet v spletnih trgovinah (Ref. 26). Poleg tega digitalne platforme omogočajo spremljanje učinkovitosti vaših trženjskih strategij z analitiko. S spremljanjem kazalnikov, kot so obiski spletne strani, aktivnost na družbenih omrežjih in prodajne konverzije, lahko prilagodite svoje pristope, da bolje ustrezajo zahtevam potrošnikov.

Zaključek

Trženje in blagovna znamka v kmetijstvu zahtevata mešanico ustvarjalnosti, strategije in pristnosti. Z ustvarjanjem močne identitete blagovne znamke, razumevanjem vaše ciljne skupine, izbiro pravih prodajnih kanalov in uporabo digitalnih orodij lahko vzpostavite stik z več strankami in razširite svoje kmetijsko podjetje. S predstavitvijo vaše zavezanosti trajnosti boste pritegnili današnje ekološko ozaveščene kupce. Vključevanje trajnostnih praks v trženjske dejavnosti



dodatno izboljša ugled kmetije in odgovarja na rastoče preference potrošnikov za etične in okolju prijazne izdelke.

ENOTA 4: DIVERZIFIKACIJA IN PRILOŽNOSTI ZA DODANO VREDNOST

Uvod

Kmetijstvo ni več samo pridelava poljščin ali reja živali. Na današnjem dinamičnem trgu morate biti večfunkcionalni – gre za iskanje ustvarjalnih načinov za povečanje prihodkov in zmanjšanje tveganj. Diverzifikacija predstavlja strateški pristop k trajnosti in rasti kmetije. Priložnosti za dodano vrednost vam lahko pomagajo prilagoditi se spreminjajočim se trgom in zgraditi trajnostno podjetje.

Večfunkcionalno kmetijstvo

Opredelitev – Večfunkcionalno kmetijstvo je opredeljeno kot pridobivanje dodane vrednosti osnovne kmetijske dejavnosti z uvedbo dodatnih funkcij na podlagi virov kmetijskega gospodarstva (Ref. 27). Je nadaljevanje pomena diverzifikacije. In kaj je diverzifikacija v kmetijstvu? Diverzifikacija pomeni širitev dejavnosti vašega kmetijskega gospodarstva, da ustvarite nove alternativne vire dohodka, zmanjšate svojo odvisnost od cen surovin, stabilizirate splošni gospodarski donos in zmanjšate tveganje naložb (Ref. 28). Ta strategija lahko vključuje predelavo proizvodov, agroturizem, možnost vključevanja prikrajšanih skupin (socialno kmetijstvo), izobraževalne programe ali druge izkušnje na kmetiji, ki privabljajo stranke.

Primer iz prakse: Predstavljajte si družinsko mlečno kmetijo, ki ne prodaja samo ekološkega mleka (na kmetiji in v bližnjih trgovinah), ampak tudi izdeluje domači sir, sladoled in druge mlečne izdelke, ponuja ogled kmetije in zagotavlja namestitev <https://www.farma-mensik.cz/en/> Ključni uspeh kmetije Farma Menšik je v njenem večfunkcionalnem pristopu, ki združuje ekološko kmetovanje z različnimi storitvami, usmerjenimi tako v lokalne stranke kot v obiskovalce.





Slika 13: V okviru diverzifikacije prihodkov lahko mlečna kmetija turistom ponudi namestitev z zajtrkom iz lastnih proizvodov (Ref. 4).



Agroturizem

Agroturizem kot del večfunkcionalnega kmetijstva predstavlja edinstveno priložnost za združevanje vidikov turizma in kmetijstva, da se turistom, kmetom in proizvajalcem ter lokalnim skupnostim zagotovijo finančne, izobraževalne in socialne koristi. Zahvaljujoč agroturizmu imajo kmetje in proizvajalci priložnost, da diverzificirajo svoje dejavnosti, ustvarijo dodatni dohodek in svoje izdelke neposredno tržijo potrošnikom. Agroturizem vključuje raznolike dejavnosti, ki jih lahko razdelimo v štiri glavne kategorije:

- **neposredna prodaja na kmetiji:** ponudbe za samopobiranje ali neposredna prodaja kmetijskih proizvodov, kot so sadje, zelenjava in živalski proizvodi (mlečni proizvodi, jajca, meso), neposredno potrošnikom na kmetiji
- **kmetijska zabava:** rekreativne dejavnosti, kot so meditacija ali joga, žetveni festivali in hranjenje živali na kmetiji
- **izobraževalni agroturizem:** dejavnosti, kot so ogledi kmetij in delavnice/tečaji, npr. izdelava sira, ki obiskovalcem ponujajo izobraževalno izkušnjo v zvezi s kmetijstvom in poljedelstvom
- **podeželski turizem:** široka paleta turističnih dejavnosti, ki potekajo na podeželju, kot so pohodništvo, kampiranje, jahanje in opazovanje ptic (Ref. 29)

Več o agroturizmu v Češki republiki izveste v podcastu z Zdenko Noskovo, predsednico Združenja za podeželski turizem in agroturizem – članice organizacije APF CR <https://www.asz.cz/clanek/7465/sedlaci-v-eteru-se-zdenkou-noskovou-o-agroturistice-u-nas/> (samo v češkem jeziku)

Primer iz prakse: Družina Moulis vodi kmetijo, specializirano za rejo goveda in koz, kjer proizvajajo visokokakovostno ekološko goveje meso in domače mlečne izdelke. Kmetija organizira izobraževalne programe za šole in otroške tabore, ponuja prostor za organizacijo praznovanj, porok ali team buildinga, kuharske delavnice, zagotavlja podeželsko namestitev in aktivnosti na prostem, kot so pohodništvo in jahanje. Z mini živalskim vrtom in praktičnimi izkušnjami spodbuja trajnostno kmetijstvo in ozaveščenost o okolju. Glavni dejavnik njihovega uspeha je ponudba namestitev na podeželju, skupaj z dejavnostmi in interakcijami s kmetijskimi živalmi, ki privabljajo obiskovalce in podpirajo gospodarsko trajnost kmetije, pri čemer združuje kmetijstvo s turizmom. <https://www.farmamoulisovych.cz/en/>, <https://www.youtube.com/watch?v=QRaXP6rIKLU> Podcast z lastnikom kmetije: <https://www.asz.cz/clanek/9193/pavel-moulis-po-vzoru-zapadnich-zemi-jsme-se-rozhodli-pro-agroturistiku-to-nam-dava-smysl/> (samo v češkem jeziku)



Slika 14: Agroturistične dejavnosti kmetom pomagajo ne le razširiti prihodke, ampak tudi neposredno promovirati kmetijske proizvode med potrošniki (Ref. 4).

Dejavnost: Razmislite, kaj vašo kmetijo naredi edinstveno. Stranke želijo pristne, praktične izkušnje, ki jih povezujejo z naravo in lokalno hrano. Naštejte tri posebnosti vaše kmetije, ki bi lahko privabile obiskovalce. Ali bi lahko na podlagi teh posebnosti ustvarili izkušnjo? Kako bi se agroturizem lahko vključil v delovanje vaše kmetije?

Priložnosti za dodano vrednost

Z dodajanjem vrednosti proizvodom s kmetije lahko znatno povečate njihovo privlačnost na trgu in dobičkonosnost. Uspešni pristopi k dodajanju vrednosti lahko vključujejo predelavo proizvodov – predelavo surovin v končne izdelke, drugačen proizvodni sistem, npr. ekološki ali biodinamični, blagovno znamko/trženje itd. Ključni dejavnik pri odločitvi o dodajanju vrednosti proizvodu pa je, ali dodatni proizvodni stroški prinesejo vsaj enaki vrednosti dodatnega dohodka. Dodajanje vrednosti zahteva skrbno analizo proizvodnih stroškov in tržnega povpraševanja. Ta strategija med drugim zahteva napredne tehnike predelave, ohranjanje kakovosti in prepričljivo zgodbo, ki potrošnike neposredno poveže z edinstveno zgodbo vaše kmetije (Ref. 3). Prvi korak k uspehu je ugotoviti, kaj potrebujejo stranke. To je mogoče storiti s procesom ugotavljanja potreb.

Dejavnost: Za ugotavljanje neizpoljenih potreb kupcev lahko poskusite uporabiti tehniko SCAMPER (Ref. 5). <https://www.interaction-design.org/literature/article/learn-how-to-use-the-best-ideation-methods-scamper?srsId=AfmBOooiq69VAavoZE7K5k7qnkNnj0d7McGCe4O7MDjClfAyDdJLCaMj>



Za več informacij o [tržnih raziskavah glejte poglavje 2.](#)



Slika 15: Pri pakiranju kmetijskih proizvodov upoštevajte okolju prijazne materiale, ki so privlačni za okoljsko ozaveščene potrošnike (Ref. 4).

Aktivnost: Pomislite na en proizvod s svoje kmetije. Kako bi ga lahko predelali, da bi mu dodali vrednost? Katero tehnologijo ali orodja bi potrebovali za predelavo svojih

Razvoj nišnih trgov in specializiranih proizvodov

Če ste že ugotovili potrebo, ki ni zadovoljena, in ste svoj novi proizvod prilagodili, da bi jo zadovoljili, morda vstopate na nišni trg. Nišni trgi in specializirani proizvodi predstavljajo dragoceno strategijo za diverzifikacijo kmetije in dodajanje vrednosti vašim dejavnostim, ki lahko pomagajo vaši kmetiji pritegniti pozornost na prenatrpanem trgu. Nišni trgi se osredotočajo na majhno, specifično občinstvo z edinstvenimi potrebami ali preferencami, ki pogosto zahteva visokokakovostna in lokalno pridelana živila. Ta pristop pogosto vključuje gojenje starih sort pridelkov ali regionalno prilagojenih pasem, ohranjanje tradicionalne prehranske dediščine in trajnostne kmetijske prakse za ustvarjanje diferenciranih izdelkov z dodano vrednostjo. Z izkoriščanjem biotske raznovrstnosti in lokalnih tradicij lahko kmetje dosežejo višje cene in zgradijo zvestobo strank, hkrati pa prispevajo k trajnostnemu razvoju okolja in ohranjanju kulture (Ref. 30, Ref. 31). Posebni izdelki na nišnem trgu morajo odražati tudi prednosti vaše kmetije in biti usklajeni s tržnimi zahtevami. Razmislite, kaj vašo kmetijo dela edinstveno. Pridelujete netradicionalne kulture ali pa ohranjate tradicionalne stare sorte, vzrejate avtohtone ali ogrožene pasme živali ali uporabljate trajnostne prakse? Ti elementi lahko postanejo osnova za posebni proizvod, ki bo zelo zaželen za izbrano publiko.



Inovacije na nišnih trgih

Inovacije so ključ do učinkovitega odkrivanja in zapolnjevanja vrzeli na trgu. Sledenje trendom, uvajanje novih tehnologij in eksperimentiranje z idejami vam omogočajo ustvarjanje izdelkov, ki izstopajo. Primeri nišnih inovacij vključujejo:

- **Hidroponika** (pogosto uporabljena v vertikalnem kmetijstvu): Maksimalno izkoriščanje prostora in zmanjšanje porabe vode pri pridelavi sveže zelenjave, kot tipični proizvod se lahko štejejo na primer mikrozelenjava. V kombinaciji z akvakulturo, prakso gojenja rib, nastane akvaponika.
- **Trajnostne metode kmetovanja:** ekološko kmetovanje – kmetijska proizvodnja brez uporabe kemikalij ali gensko spremenjenih organizmov, regenerativno kmetovanje – kmetijski proizvodni sistem, ki neguje in obnavlja zdravje tal, varuje podnebje in vodne vire ter biotsko raznovrstnost, biodinamično kmetovanje – metoda ekološkega kmetovanja, ki kmetijo obravnava kot enoten, samozadosten organizem, agrogozdarstvo – integracija dreves s poljščinami in živino ter drugo.
- **Posebne pasme živine ali pridelki, netradicionalni poudarek kmetijske proizvodnje:** gojenje gob, ribogojstvo, gojenje polžev, čebelarstvo itd.
- **Pametna kmetijska tehnologija in natančno kmetijstvo:** uporaba senzorjev IoT, nadzor pridelkov z umetno inteligenco in avtomatizacija za optimizacijo proizvodnje in zmanjšanje odpadkov. [Več o tem v poglavju 5.](#)
- **Stare/lokalne sorte/proizvodi ali avtohtone/ogrožene pasme živali**

Primer: Odkrijte več navdihujočih konceptov za nišnimi inovacijami, ki zadevajo vse faze procesa: <https://www.foodsystemchange.org/networking/niche-innovations> (Ref. 32, Ref. 33).

Dejavnost: Poiščite nišni trg v vaši okolici. Kateri izdelek bi lahko razvili, da bi zadovoljili njihove potrebe? Kako lahko izkoristite prednosti svoje kmetije za ustvarjanje posebnega



Slika 16: Netradicionalne živali ali pasme lahko privabijo več strank na vašo kmetijo (Ref. 4).

Primer iz prakse: Kmetija Ohař je prva kmetija za rejo bivolov v Češki republiki. Anna skupaj s svojim možem Alexom proizvaja visokokakovostne ekološke mlečne izdelke, kot so mleko, kefir, jogurt in sir. Vsi izdelki se predelujejo v lastni majhni sirarni. Večina proizvodnje se prodaja prek skupnostno podprtega kmetijstva. Preostanek gre stalnim strankam iz okolice, trgovini z živili brez odpadkov in sodelujoči zadrugi. <http://www.buvolifarmaohar.cz/>

Da bi svoje nišne izdelke učinkovito tržili, se osredotočite na pripovedovanje zgodb. Delite zgodovino svoje kmetije, skrb, ki jo vlagate v svoje izdelke, in vrednote, ki jih imate. Platforme družbenih medijev in lokalna sodelovanja so odlična orodja za doseganje vaše ciljne skupine. Partnerstvo z lokalnimi restavracijami ali podjetji lahko prav tako pomaga pri predstavitvi vaših izdelkov in gradnji vašega ugleda.

Zaključek

Diverzifikacija in priložnosti za dodano vrednost so odlična orodja za gradnjo odporne kmetijske dejavnosti. Ne glede na to, ali gre za organizacijo agroturističnih dogodkov, predelavo pridelkov ali usmerjanje v nišne trge, lahko te strategije pomagajo povečati prihodke in zmanjšati tveganje.



ENOTA 5: TEHNOLOGIJA IN INOVACIJE V KMETIJSKEM PODJETNIŠTVU

Uvod

Tehnologija in inovacije spreminjajo sodobno kmetijstvo in ustvarjajo nove priložnosti za kmetijske podjetnike. Od tehnologij natančnega kmetovanja do pametnih sistemov spremljanja – nastajajoče tehnologije kmetom pomagajo sprejemati odločitve na podlagi podatkov, izboljšati donos pridelkov, zmanjšati količino odpadkov in optimizirati upravljanje virov. Te poslovne tehnološke rešitve, digitalna transformacija in inovativne strategije upravljanja dopolnjujejo tradicionalne kmetijske prakse, spodbujajo rast podjetij, izboljšujejo dostop do trga in podpirajo bolj trajnostno delovanje v kmetijskem sektorju.

Integrirane rešitve za upravljanje v kmetijstvu

Sodobno kmetijsko podjetništvo se je z integracijo digitalnih in tehnoloških rešitev razvilo preko tradicionalnih pristopov upravljanja. Osnova sodobnega kmetijskega poslovanja je **načrtovanje poslovnih virov** (ERP) za kmetijske sisteme, ki različne vidike kmetijstva združuje v enotno platformo upravljanja. Ta rešitev združuje finančno upravljanje, sledenje proizvodnji, usklajevanje dobavne verige in druge bistvene operative elemente. Programska oprema ERP vam lahko pomaga enostavno spremljati dnevne dejavnosti, namesto da ročno vnašate podatke o proizvodnji, prihodkih, živini in pridelkih v preglednice. S sinhronizacijo podatkov iz več virov sistemi ERP zagotavljajo celovit pregled poslovanja, kar olajšuje informirano odločanje za večjo učinkovitost. Ta integracija zmanjšuje napake pri ročnem vnašanju podatkov in zagotavlja posodobitve v realnem času na vseh področjih upravljanja (Ref. 34).



Slika 17: Prednosti kmetijske programske opreme ERP, prilagojeno iz Ref. 35.

Osnovni element kmetijskih ERP-rešitev je programska oprema za upravljanje kmetij (Farm Management Software). Ti sistemi vključujejo stroje z GPS-navigacijo, daljinske senzorje in orodja za podporo odločanju, ki omogočajo natančne kmetijske tehnike. S sprejetjem programske opreme za upravljanje kmetij lahko kmetijska podjetja izboljšajo operativno učinkovitost, zmanjšajo izgubo virov in povečajo donos, kar vodi do bolj trajnostnih in donosnih kmetijskih podjetij (Ref. 36). Za več informacij o programski opremi glejte [modul: Podporna orodja za kmetijsko programsko opremo](#), ki vam bo pomagal razviti celovito razumevanje programske opreme za natančno kmetijstvo in njene vloge pri optimizaciji kmetijske

in učinkovitosti virov. Naučili se boste, kako analizirati vpliv digitalnih orodij, sistemov za podporo odločanju (DSS) in integracije podatkov na gospodarsko in okoljsko trajnost v sodobnem kmetijstvu.

Bistvena sestavina sodobnega upravljanja kmetij je **upravljanje odnosov s strankami (CRM)**, ki deluje v povezavi s sistemi za načrtovanje virov podjetja (ERP) za optimizacijo prodaje in interakcij s strankami. Medtem ko ERP integrira finančne, operativne in dobavne procese v centralizirano platformo, se CRM osredotoča na upravljanje odnosov s strankami, povečanje zadovoljstva in spodbujanje rasti prodaje.

Sistemi CRM v kmetijstvu poenostavljajo komunikacijo s kupci, dobavitelji in deležniki ter zagotavljajo bolj strukturiran pristop k vključevanju strank. Z uporabo programske opreme CRM lahko kmetijska podjetja spremljajo prodajo, avtomatizirajo trženjske aktivnosti in zagotavljajo



prilagojeno podporo strankam (), kar na koncu izboljša lojalnost in zadrževanje strank. Ti sistemi pomagajo pri analizi vedenja strank, napovedovanju povpraševanja in učinkovitem upravljanju pogodb, kar jih naredi dragoceno sredstvo za kmetijska podjetja (Ref. 37, Ref. 38).

Digitalna transformacija kmetijstva je dodatno izboljšala CRM, saj je revolucionirala način, kako kmetijska podjetja sodelujejo s strankami in upravljajo prodajo. Ključne inovacije vključujejo:

- **Platforme za elektronsko trgovanje**, ki omogočajo neposredno prodajo potrošnikom, širijo doseg trga in izboljšujejo dobičkonosnost.
- **Integrirani sistemi za upravljanje dobavne verige**, ki optimizirajo logistiko, zaloge in sledljivost izdelkov.
- **Napredna orodja za finančno načrtovanje in napovedovanje**, ki izboljšujejo proračunsko načrtovanje, investicijske odločitve in dolgoročno trajnost (Ref. 39).

Dejavnost: Poskusite raziskati platforme za e-trgovino v vaši državi (za več podrobnosti glejte [enoto 3](#)). Razmislite, kako bi vam te platforme lahko pomagale doseči več strank in povečati dobiček. Nato si oglejte sisteme za upravljanje dobavne verige (navdih o tem, kako delujejo, poiščite na [Agrivi](#) ali [FarmERP](#)). Kako bi vam ta orodja lahko pomagala spremljati zaloge, zmanjšati odpadke in zagotoviti, da vaši proizvodi pravočasno pridejo do strank? Nato si oglejte razpoložljiva orodja za finančno načrtovanje (za več podrobnosti glejte [modul: Kmetijsko finančno upravljanje, enota 2: Proračunsko načrtovanje in finančno načrtovanje za kmetijstvo](#)) in poskusite ustvariti preprost proračun za svojo kmetijo – kako bi vam to lahko pomagalo bolje načrtovati naložbe in upravljati stroške? Na koncu vse združite: razvijte digitalno strategijo za kmetijo, ki

Digitalne in tehnološke rešitve v kmetijstvu

Poleg upravljanja kmetije so tehnološki napredek znatno izboljšali tudi delovanje kmetije. Med najbolj vplivne inovacije spadajo:

- **Precizno kmetijstvo:** uporablja analizo podatkov, satelitske posnetke in stroje, ki jih vodi GPS, za optimizacijo sajenja, namakanja in žetve, s čimer zagotavlja učinkovito rabo virov.
- **Pametno kmetijstvo:** uporablja naprave IoT (internet stvari), senzorje in analitiko na podlagi umetne inteligence za avtomatizacijo kmetijskih procesov, povečanje produktivnosti in izboljšanje odločanja v realnem času.
- **Droni in robotika:** podpirajo spremljanje pridelka, zatiranje škodljivcev in avtomatizirano žetev, kar zmanjšuje stroške dela in povečuje natančnost delovanja.
- **Avtomatizirani namakalni sistemi:** uporabljajo podatke v realnem času in vremenske napovedi za optimizacijo porabe vode, preprečevanje prekomernega namakanja in ohranjanje virov.



- **Inovacije na področju biotehnologije:** izboljšujejo odpornost pridelkov, odpornost proti škodljivcem in donos s pomočjo genske modifikacije in bioinženiringa, s čimer povečujejo varnost hrane in trajnost.
- **Vertikalno kmetijstvo:** povečanje proizvodnje v urbanem okolju z uporabo nadzorovanih tehnik notranjega kmetijstva.
- **Umetna inteligenca (AI) v kmetijstvu:** avtomatizira kmetijske dejavnosti in zagotavlja vpogled v realnem času za boljše odločanje.
- **Rešitve za obnovljivo energijo:** namakanje na sončno energijo, vetrna energija in tehnologije biogoriv prispevajo k trajnostnemu kmetijstvu.
- **3D-tiskanje v kmetijstvu:** proizvaja prilagojena orodja, dele opreme in biorazgradljive embalažne materiale.
- **Sintetična biologija:** izboljšuje odpornost pridelkov in razvija alternativne vire beljakovin za trajnostno proizvodnjo hrane.

Te digitalne in tehnološke rešitve skupaj ustvarjajo učinkovitejši, odpornejši in donosnejši kmetijski sektor, ki kmetijskim podjetnikom omogoča konkurenčnost na vse bolj digitaliziranem trgu.

Več o vključevanju robotike v sodobne kmetijske prakse si preberite v [modulu: Robotika v kmetijstvu](#), ki izboljšuje razumevanje, kako robotika lahko izboljša učinkovitost, natančnost in trajnost v kmetijstvu. Modul obravnava tudi ključne izzive, kot so pomanjkanje delovne sile in okoljskimi vprašanji, hkrati pa spodbuja tehnično usposobljenost in inovativnost v sektorju.



Slika 18: Natančno kmetijstvo in uporaba robotike v kmetijstvu sta le dva od številnih primerov inovacij (Ref. 4).

Video: Več o potekajoči digitalni revoluciji v kmetijstvu si oglejte v [videu](#) Svetovne banke.



Sprejemanje odločitev na podlagi podatkov

Podatki so gonilna sila uspeha sodobnega kmetijstva. Kmetje se vedno bolj zanašajo na analizo podatkov, da lahko sprejemajo informirane odločitve o svojem delovanju in v upravljanje kmetije vključujejo spoznanja v realnem času. Ta proces vključuje:

- **Zbiranje podatkov:** informacije se zbirajo s senzorji, droni in poročili s terena za spremljanje okoljskih razmer in stanja pridelkov.
- **Analizo podatkov:** Algoritmi umetne inteligence in strojnega učenja interpretirajo trende in identificirajo vzorce v zdravju tal, vremenskih napovedih in ravneh produktivnosti.
- **Prediktivno modeliranje:** napovedovanje pridelka, izbruhov bolezni in tržnih razmer omogoča kmetom učinkovito načrtovanje proizvodnih ciklov.
- **Uporabni vpogledi:** strategije, izpeljane iz analitike, izboljšujejo učinkovitost, zmanjšujejo odpadke in povečujejo dobičkonosnost (Ref. 40).

Primer iz prakse: Farma Ráječek, družinska kmetija v bližini Brna na Češkem, uporablja hidroponske sisteme v rastlinjaku, velikosti 1 hektarja, za gojenje paradižnika in jagod, kar zagotavlja učinkovito rabo virov in visokokakovostne pridelke. Kmetija uporablja tehnike natančnega kmetijstva, kot so traktorji, ki jih nadzira GPS, in pametne plevelnice, opremljene s kamerami in računalniki, ki ločujejo pridelke od plevla, s čimer se zmanjša ročno delo in poveča natančnost. Poleg tega testirajo robota, ki je zasnovan za premikanje med paradižnikovimi rastlinami, prepoznavanje problemov in pomoč pri njihovem reševanju z uporabo umetne inteligence. Ta zavezanost k inovacijam ne le povečuje učinkovitost delovanja, ampak tudi privablja mlajše generacije k kmetijstvu, saj delo postane bolj zanimivo in tehnološko napredno (<https://farmarajecek.cz/cz>).

Video: V tem [videu](#) izvedite več o odločanju na podlagi podatkov v kmetijstvu.



Trajnostni poslovni modeli

Trajnost je postala ključni dejavnik v kmetijstvu, ki ga podpirajo inovativne tehnologije. Sodobne kmetije se vse bolj vključujejo v:

- Digitalnih trgov ogljikovih kreditov
- Programih certificiranja trajnosti
- Pobudah za krožno gospodarstvo

Te programe dopolnjujejo tehnološke platforme, ki spremljajo in potrjujejo trajnostne prakse, ustvarjajo nove vire dohodka in hkrati spodbujajo nadzor nad okoljem. Kmetijski podjetniki lahko zdaj svoje prizadevanje za trajnost monetizirajo prek različnih tržnih mehanizmov, s čimer ustvarjajo dodatno vrednost iz odgovornih kmetijskih praks.

Več o trajnosti si preberite v [modulu: Trajnost v kmetijstvu](#), ki obravnava trajnostno kmetijstvo s poudarkom na inovativnih pristopih. Spoznali boste ključne razlike med kmetijskimi praksami, pomen trajnostnih inovacij in vpliv

naravnih procesov na okolju prijazno proizvodnjo, s poudarkom na praksah, ki spodbujajo krožno gospodarstvo in omogočajo učinkovito rabo virov. Modul vključuje tudi pregled evropskih politik, kot je Zeleni dogovor, ter inovativnih poslovnih modelov in mehanizmov financiranja za podporo trajnostnim praksam.

Dejavnost: Izračunajte ogljični odtis vaše kmetije in pridobite vpogled v vaše podjetje <https://calculator.farmcarbontoolkit.org.uk/>.

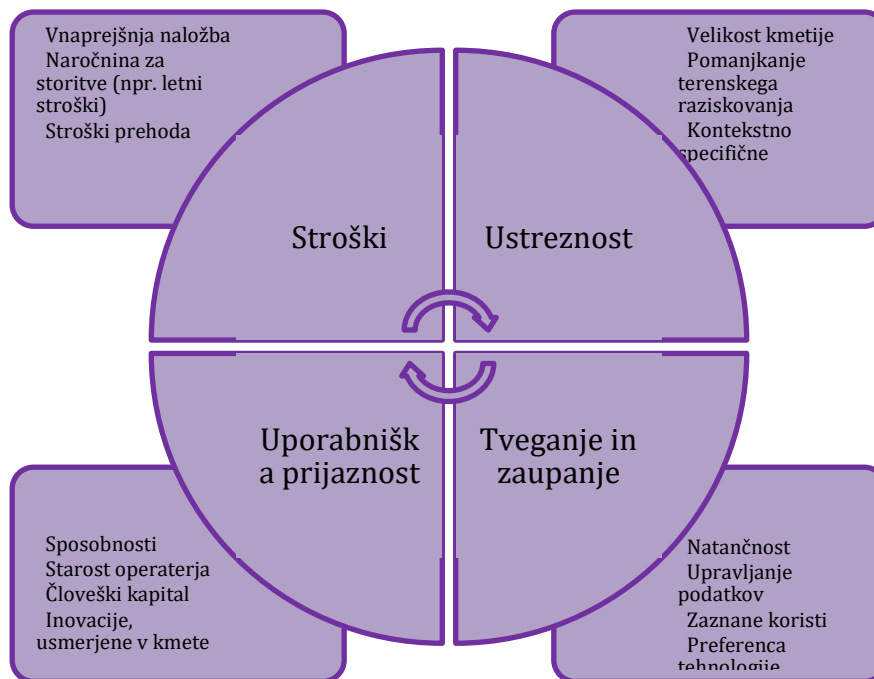
Izzivi in prilagodljivost tehnološkim spremembam

Čeprav tehnološki napredek prinaša znatne koristi, se kmetije pri uvajanju novih sistemov soočajo z več izzivi:

- **Visoki stroški v primerjavi s stroškovno učinkovitostjo:** Začetna naložba v napredne kmetijske tehnologije je lahko znatna, za male kmete pa donosnost naložbe ne vedno upravičuje stroške. Uravnoteženje dostopnosti in dolgoročnih koristi ostaja ključna skrb.
- **Vrzeli v tehničnem znanju:** Učinkovita uporaba digitalnih orodij in analitike podatkov zahteva specializirano usposabljanje, ki ga mnogi kmetije morda nimajo.
- **Omejitve infrastrukture:** Podeželje se pogosto spopada z nezanesljivim dostopom do interneta in viri energije, kar ovira sprejemanje tehnologije.
- **Vprašanja zasebnosti podatkov in zaupanja:** Kmetije se lahko obotavljajo deliti podatke zaradi zaskrbljenosti glede lastništva, varnosti in morebitne zlorabe.



- **Izzivi interoperabilnosti:** Mnoge digitalne aplikacije in stroji različnih blagovnih znamk niso združljivi, kar otežuje integracijo podatkov (Ref. 41).



Slika 19: Omejitve pri uvajanju digitalnih tehnologij na kmetijah, prilagojeno iz (Ref. 42).

Kljub tem oviram lahko kmetje sprejmejo ukrepe za lažjo digitalno preobrazbo:

- **Izkoristite finančno podporo:** poiščite državne subvencije in pomoči za kritje stroškov tehnologije.
- **Izboljšajte digitalne veščine:** sodelujte v programih usposabljanja in delavnicah o digitalnem kmetijstvu.
- **Spodbujajte sodelovanje:** sodelujte z agrotehnološkimi start-upi, zadrugami in raziskovalnimi institucijami za izmenjavo znanja in podporo.
- **Sprejeti postopni pristop:** postopno vključiti nove tehnologije za obvladovanje stroškov in zagotovitev nemotene prilagoditve (Ref. 43).

Zaključek

Za uspeh v sodobnem kmetijskem podjetništvu je treba sprejeti digitalno preobrazbo in inovativne poslovne prakse. S poudarkom na poslovni tehnologiji, tržnih informacijah in trajnostnem poslovanju lahko kmetje zgradijo odporna podjetja, ki uspevajo v digitalni dobi. Vključevanje digitalnih rešitev v kombinaciji s strateškimi inovacijami in trajnostnimi praksami zagotavlja dolgoročni uspeh kmetij v spreminjajočem se kmetijskem okolju.



VIRI IN LITERATURA

Ref. 1: Dekker, T. (2024, oktober). *Agripreneurship*. Švedska univerza za kmetijske znanosti. <https://www.slu.se/en/Collaborative-Centres-and-Projects/futurefood/temasidor/food-and-cities/research-initiatives/agripreneurship/>

Ref. 2: New Extensionist Learning Kit. (2025). *Kmetijsko podjetništvo (modul 11)*. <https://nelk.gras.org/en/home-alias-alias/topic-1/18-module-11-agricultural-entrepreneurship/preview>

Ref. 3: Kahan, D. (2013a). *Priročnik za razširjanje kmetijskega upravljanja Podjetništvo v kmetijstvu*. FAO.

Ref. 4: Freepik. (2010). *Vse v enem AI kreativni paket z najvišjo kakovostjo*. <https://www.freepik.com/>

Ref. 5: FAO elearning Academy. (2023). *Tečaj: Agripreneurship 101*. FAO. <https://elearning.fao.org/course/view.php?id=908>

Ref. 6: Miller, K. (2020, december). *Trojni rezultat: kaj je in zakaj je pomemben*. Harvard Business School Online. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Ref. 7: McElwee, G. (januar 2006). *Podjetni kmet: pregled podjetništva v kmetijstvu*. *Journal of the Royal Agricultural Society of England* 167(9), 1-8. https://www.researchgate.net/publication/265245033_The_enterprising_farmer_A_review_of_entrepreneurship_in_agriculture

Ref. 8: FARMINFIN (2021). *Poslovno upravljanje (modul A)*. Projekt FARMINFIN Erasmus+. <https://learning.farminfin.eu/training-modules/module-a-business-management/>

Ref. 9: FARMINFIN (2021). *Poslovni načrt (modul C)*. Projekt FARMINFIN Erasmus+. <https://learning.farminfin.eu/training-modules/module-c-business-plan/>

Ref. 10: Ministerstvo zemědělství. (2013, maj). *Jak začít podnikat v zemědělství*. https://mze.gov.cz/public/web/file/261965/jak_zacit_podnikat_v_zemedelstvi.pdf

Ref. 11: Ministrstvo za kmetijstvo Združenih držav Amerike. (2024). *Kako začeti kmetijsko dejavnost: načrtujte svoje delovanje*. <https://www.farmers.gov/your-business/beginning-farmers/business-plan>

Ref. 12: Canva. (2025). *Canva*. <https://www.canva.com/projects>

Ref. 13: Plaster, S. (2025). *Določanje poslovne strategije z uporabo SWOT analize*. Univerza v Wisconsinu. <https://farms.extension.wisc.edu/articles/setting-business-strategy-using-a-swot-analysis/>

Ref. 14: Plaster, S. (2025). *uresničite svoje strateške cilje – upravljanje kmetije*. Univerza v Wisconsinu. <https://farms.extension.wisc.edu/articles/make-your-strategic-goals-a-reality/>



- Ref. 15: HydroFarmVET. (2025). *Modul 4: Upravljanje komercialne hidroponične kmetije Enota 1: Poslovno načrtovanje in analiza stroškov*. Projekt HydroFarmVET Erasmus+. <https://platform-hydrofarmvet.eu/courses/module-4/module-4-unit-1/>
- Ref. 16: Wright, B. (2006). *Tržna raziskava: anketiranje strank za ugotavljanje njihovih potreb*. UW Estension. <https://cdn.shopify.com/s/files/1/0145/8808/4272/files/A3811-18.pdf>
- Ref. 17: Ames, G. (2013). *Nasveti o: strukturah kmetijskih gospodarstev*. ATTRA. <https://attra.ncat.org/publication/tips-about-farm-business-structures/>
- Ref. 18: Evropska komisija. (2024). *Podpora dohodku* https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/income-support_en
- Ref. 19: Larson, A. (2023). *Gradnja blagovne znamke za vašo prehrabeno ali kmetijsko dejavnost*. Univerza Wisconsin-Madison. <https://farms.extension.wisc.edu/articles/building-a-brand/>
- Ref. 20: Munteanu, C.-C. (2024). *Koristnost blagovne znamke v kmetijskem trženju. Kmetijska ekonomika in razvoj podeželja*, 2023(1), 209–224. <https://doi.org/10.59277/AERD.2023.2.10>
- Ref. 21: Prial, D. (2021). *Blagovna znamka kmetije: prodaja vaših proizvodov skozi zgodbo*. ATTRA. <https://attra.ncat.org/publication/farm-branding-selling-your-products-through-story/>
- Ref. 22: MZe. (2025). *Sheme kakovosti EU (TSG, PDI, PDO)*. <https://mze.gov.cz/public/portal/mze/en/food-industry/eu-quality-schemes-tsg-pdi-pdo>
- Ref. 23: Bruch, M. L., & Ernst, M. D. (2010). *Izbira neposrednih tržnih kanalov za kmetijske proizvode*. Inštitut za kmetijstvo Univerze Tennessee. <https://utia.tennessee.edu/publications/wp-content/uploads/sites/269/2023/10/PB1796.pdf>
- Ref. 24: REWARD (2021). *Poslovna komunikacija in trženje na podeželju, modul 4*. Projekt REWARD Erasmus+. https://learning.reward-erasmus.eu/wp-content/uploads/2020/11/EN_REWARD_TM4.pdf
- Ref. 25: Unsplash. (2025). *Internetni vir za vizualne vsebine*. <https://unsplash.com/>
- Ref. 26: ON FARM (2023). *Digitalni marketing kot podpora neposredni prodaji*. Projekt ON FARM Erasmus+. https://www.onfarm.eu/wp-content/uploads/2023/09/ONFARM_PR4_Module_D_EN_final.pdf
- Ref. 27: REWARD (2021). *Razvoj podeželja skozi večfunkcionalno kmetijstvo in kulturno dediščino (Modul 1)*. Projekt REWARD Erasmus+. <https://op.europa.eu/webpub/com/factsheets/women/en/>
- Ref. 28: Grilli, G., Pagliacci, F., & Gatto, P. (2024). *Determinanti kmetijske diverzifikacije: Kaj je res pomembno? Pregled. Journal of Rural Studies*, 110, 103365. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2024.103365>



- Ref. 29: Farms' Charm (2024). *Tipologija agroturizma*. Projekt Farms' Charm Erasmus+. https://learning.farmscharm.com/wp-content/uploads/2023/10/FarmsCharm_WP2_16_Typology-of-Agritourism.pdf
- Ref. 30: Olagunju, K. O., Angioloni, S., & Canavari, M. (2025). Nišni trgi za trajnostne kmetijsko-živilski sistemi: sistematični pregled. *Heliyon*, 11(3), e42346. <https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2025.E42346>
- Ref. 31: Niche Market Farming (2023). *Biotska raznovrstnost, stare sorte, tradicionalna prehranska dediščina in nišni trg*. Projekt Niche Market Farming Erasmus+. <https://learning.nichemarketfarming.eu/biodiversity-old-varieties-traditional-food-heritage-and-niche-market>
- Ref. 32: Enterprise League. (2024). *17 inovativnih in donosnih poslovnih idej za kmete v letu 2025*. <https://enterpriseleague.com/blog/farmer-business-ideas/>
- Ref. 33: Rivera, D. (2025). 29 najbolj donosnih idej za majhne kmetije za leto 2025. <https://fitsmallbusiness.com/profitable-small-farm-ideas/>
- Ref. 34: Brown, N. (2023, oktober). Integracija s programsko opremo za načrtovanje poslovnih virov. MASA. <https://www.masa.ag/farm-management-software-blog/integration-through-enterprise-resource-planning-software>
- Ref. 35: Tremblay, T. (4. september 2024). *Programska oprema ERP za kmetijstvo: 10 najboljših rešitev za leto 2024 – Kohezion*. <https://www.kohezion.com/blog/agriculture-erp>
- Ref. 36: Schrijvers, J. (2025). ERP za kmetijstvo – revolucionarni preobrat v kmetijskih dejavnostih. Rslt. <https://rslt.one/erp-per-industry/erp-for-farming-revolutionizing-agriculture-operations-result/>
- Ref. 37: Binoy, J. (2023). ERP- in CRM-sistemi v organizacijah kmetov proizvajalcev. Mednarodna raziskovalna revija za modernizacijo v inženirski tehnologiji in znanosti, 05(11). <https://doi.org/10.56726/IRJMETs46285>
- Ref. 38: Upravljanje strank v kmetijstvu in kako lahko pri tem pomaga tehnologija. (januar 2020). FarmERP. <https://www.farmerp.com/archives/customer-management-for-agriculture-and-how-technology-can-help>
- Ref. 39: Vollmer, C. (17. januar 2023). CRM proti ERP: spoznajte razlike. ORACLE. <https://www.oracle.com/erp/erp-vs-crm/>
- Ref. 40: ICRISTAT. (2024). Digitalno kmetijstvo. ICRISTAT. <https://www.icrisat.org/research/digital-agriculture/tools-and-technology>



Ref. 41: Evropska komisija. (2024, oktober). Digitalizacija evropskega kmetijskega sektorja | Oblikovanje digitalne prihodnosti Evrope. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digitalisation-agriculture>

Ref. 42: OECD. (2025). *Inovacije in digitalizacija v kmetijstvu*. <https://www.oecd.org/en/topics/innovation-and-digital-in-agriculture.html>

Ref. 43: Yuan, Y., & Sun, Y. (2024). Praksa, izzivi in prihodnost digitalne transformacije v malih kmetijskih gospodarstvih: ugotovitve iz pregleda literature. *Kmetijstvo*; Basel, 14(12). <https://doi.org/10.3390/AGRICULTURE14122193>

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.