

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA ZOOTEHNIKO

Žiga JENŠTERLE

**CILJI IN STRATEŠKI NAČRTI EKOLOŠKE KMETIJE
JENŠTERLE**

DIPLOMSKO DELO

Univerzitetni študij

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA ZOOTEHNIKO

Žiga JENŠTERLE

CILJI IN STRATEŠKI NAČRTI EKOLOŠKE KMETIJE JENŠTERLE

DIPLOMSKO DELO
Univerzitetni študij

**OBJECTIVES AND STRATEGIC PLANS OF ORGANIC FARM
JENŠTERLE**

GRADUATION THESIS
University studies

Ljubljana, 2016

Jenšterle Ž. Cilji in strateški načrti ekološke kmetije Jenšterle.

Dipl. delo. Ljubljana, Univ. v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Odd. za zootehniko, 2016

Diplomsko delo je zaključek univerzitetnega študija kmetijstvo - zootehnika. Delo je bilo opravljeno na Katedri za znanosti o rejah živali (ZORŽ) Oddelka za zootehniko Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani.

Komisija za študij 1. in 2. stopnje Oddelka za zootehniko je za mentorico diplomskega dela imenovala doc. dr. Marijo Klopčič.

Recenzent: prof. dr. Stanko Kavčič

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik: doc. dr. Silvester ŽGUR
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Članica: doc. dr. Marija KLOPČIČ
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Član: prof. dr. Stanko KAVČIČ
Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko

Datum zagovora: 19.9.2016

Podpisani izjavljam, da je diplomsko delo rezultat lastnega raziskovalnega dela. Izjavljam, da je elektronski izvod identičen tiskanemu. Na univerzo neodplačano, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravici shranitve avtorskega dela v elektronski obliki in reproducirana ter pravico omogočanja javnega dostopa do avtorskega dela na svetovnem spletu preko Digitalne knjižnice Biotehniške fakultete.

Žiga Jenšterle

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Dn
DK	UDK 636.2(043.2)=163.6
KG	ekološko kmetijstvo/govedoreja/kmetije/strateški načrt/Slovenija
KK	AGRIS E20
AV	JENŠTERLE, Žiga
SA	KLOPČIČ, Marija (mentorica)
KZ	SI-1230 Domžale, Groblje 3
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko
LI	2016
IN	CILJI IN STRATEŠKI NAČRTI EKOLOŠKE KMETIJE JENŠTERLE
TD	Diplomsko delo (univerzitetni študij)
OP	XI, 46 str., 2 pregl., 23 sl., 19 vir.
IJ	sl
JJ	sl/en
AI	V nalogi smo podrobno analizirali sposobnosti kmeta/podjetnika, notranje in zunanje poslovne dejavnike, ter poslovno uspešnost ekološke kmetije Jenšterle. Nato smo s pomočjo programa za Interaktivni Strateški Managment (ISM) izračunali strategije, ki so gospodarja kmetije usmerila v razmišljanje o tem, na katera področja se je potrebno osredotočiti, ko načrtuje razvojno strategijo za njegovo kmetijo. Predstavili smo tri možne strategije razvoja ekološke kmetije Jenšterle in pri vseh navedli korake za uresničitev strategije. Prav tako smo navedli, kateri so kritični dejavniki za uresničitev posamezne strategije. Izbor strategije bo gospodar izvedel v prihodnosti, bo pa o vsem skupaj še dobro razmislil in pri tem upošteval namige, ki mu jih je svetoval program ISM. Katero strategijo bo gospodar izbral, je odvisno od tega, kako se bodo razvijale razmere na trgu s kmetijskimi zemljišči, razmere na trgu z ekološkim mesom in kakšno bo splošno stanje v kmetijskem sektorju.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Dn
DC UDC 636.2(043.2)=163.6
CX ecological agriculture/cattle/agricultural households/strategic plan/Slovenia
CC AGRIS E20
AU JENŠTERLE, Žiga
AA KLOPČIČ, Marija (supervisor)
PP SI-1230 Domžale, Groblje 3
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Animal Science
PY 2016
TI OBJECTIVES AND STRATEGIC PLANS OF ORGANIC FARM JENŠTERLE
DT Graduation Thesis (University studies)
NO XI, 46 p., 2 tab., 23 fig., 19 ref.
LA sl
AL sl/en
AB In the thesis we focused on detailed analysis of the capabilities that farmers/businessmen possessed, internal and external factors, as well as the the viability of the organic farm Jenšterle. Using the Interactive Strategic Management (ISM) tool, we calculated the strategy, which then advised the farm owner which fields are worth focusing on and would be smart to consider when planning out a development strategy of their farm. We introduced three different potential development strategies of the organic farm Jenšterle and provided measures needed for the realisation of each one of them. We also specified the crucial factors required for successful realisation of each particular strategy. Making the decision and choosing one of these strategies will be postponed into future, but the owner will nevertheless consider the whole matter, along with the tips they received from the ISM software.

KAZALO VSEBINE

	KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA	III
	KEY WORDS DOCUMENTATION	IV
	KAZALO VSEBINE.....	V
	ZAHVALA.....	VI
	KAZALO SLIK.....	VII
	OKRAJŠAVE IN SIMBOLI.....	IX
1	UVOD	1
2	PREGLED OBJAV	2
2.1	EKOLOŠKO KMETIJSTVO V SLOVENIJI.....	2
2.2	STRATEŠKE USMERITVE RAZVOJA SLOVENSKEGA KMETIJSTVA	5
2.3	NEPOSREDNA PRODAJA NA KMETIJI	6
2.3.1	Klasična prodajna veriga kmetijskih pridelkov	6
2.3.2	Kratka prodajna veriga - trženje ekoloških živil je izziv.....	8
2.4	PODPORA KMETOM PRI SPREJEMANJU STRATEŠKIH ODLOČITEV.....	10
2.4.1	Poudarek na podjetniku	10
2.4.2	Interakcija z okoljem	11
2.4.3	Osredotočenost na dejanski napredek ali dejavnosti podjetnika	11
3	MATERIAL IN METODE DELA.....	12
3.1	ZGODOVINA EKOLOŠKE KMETIJE JENŠTERLE.....	12
3.2	EKOLOŠKA KMETIJA JENŠTERLE DANES	13
3.3	METODE DELA.....	18
3.3.1	Pridobivanje podatkov.....	18
3.3.2	Delo z ISM orodjem	19
3.3.3	Sposobnosti podjetnika-kmeta	20
3.3.4	Notranja analiza	21
3.3.5	Zunanja analiza okolja	22
3.3.6	Poslovna uspešnost	23
3.3.7	SMT strategija	23
4	REZULTATI IN RAZPRAVA.....	25
4.1	PRIREJA IN PRODAJA MESA NA EKOLOŠKI KMETIJI JENŠTERLE.....	25
4.2	REZULTATI ANALIZE.....	27
4.2.1	Sposobnosti in kompetence gospodarja kmetije.....	27
4.2.2	Notranji poslovni dejavniki	29
4.2.3	Zunanji poslovni dejavniki.....	30
4.2.4	Poslovna uspešnost	32
4.2.5	SMT strategija (izračunane in vnešene).....	33
4.3	STRATEGIJE RAZVOJA EKOLOŠKE KMETIJE JENŠTERLE	35
4.3.1	1. Strategija - Povečanje primarne proizvodnje.....	36
4.3.2	2. Strategija – Povečati prodajo mesa, povečati odkup telet iz drugih kmetij	37
4.3.3	3. Strategija – diverzifikacija v storitveno dejavnost.....	38

5	SKLEPI	40
6	POVZETEK.....	42
7	VIRI	44
ZAHVALA		

KAZALO SLIK

	str.
Slika 1: Ekološki certifikat kmetije Jenšterle (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle).....	4
Slika 2: Možnost trženja kmetijskih izdelkov (Kotler, 2013)	7
Slika 3: Neposredna prodaja na tržnici (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)	9
Slika 4: Podjetnik v središču ISM procesa (Beldman in Klopčič, 2013)	10
Slika 5: Osredotočenost na proces (Beldman in Klopčič, 2013).....	11
Slika 6: Gospodar Žiga v otroških letih (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)	12
Slika 7: Prikolica za prevoz živine na pašnike (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle).....	14
Slika 8: Hlev na Ponikvi (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)	15
Slika 9: Skladišče za krmo na Ponikvi (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle).....	16
Slika 10: Ekološke mesnine Jenšterle (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle).....	17
Slika 11: Gospodar z družino pri pregledu črede na pašniku (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle).....	18
Slika 12: Trenutne razmere, ki temeljijo na kompetencah, zgodovinski situaciji ter zunanji in notranji analizi kmetije (Klopčič in sod., 2009; Beldman in Klopčič, 2013)	19
Slika 13: Sposobnosti ali izkušnje (veščine) podjetnika (Klopčič in sod., 2009)	20
Slika 14: Dejavniki, ki vplivajo na notranjo analizo (Klopčič in sod., 2009)	21
Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na zunanjo analizo (Klopčič in sod., 2009).....	22
Slika 16: Dejavniki, ki vplivajo na poslovno situacijo (Klopčič in sod., 2009).....	23
Slika 17: Alternativne strategije (Klopčič in sod., 2009)	24
Slika 18: Ekološka teletina Jenšterle (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle).....	27
Slika 19: Sposobnosti in kompetence gospodarja, kot jih vidi gospodar sam.....	28
Slika 20: Notranji poslovni dejavniki kot jih vidi gospodar sam	30
Slika 21: Zunanji poslovni dejavniki, kot jih vidi gospodar kmetije	31

Slika 22: Poslovna uspešnost kmetije.....	33
---	----

Slika 23: SMT strategije (izračunane in vnesene).....	35
---	----

OKRAJŠAVE IN SIMBOLI

KGZ	Kmetijsko gozdarski zavod
KGZS	Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije
KIS	Kmetijski inštitut Slovenije
ReSURSKŽ	Resolucija o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020
MKGP	Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano
ISM	Interaktivni strateški management
SMT	Strategic Management tool (orodje za strateški management)
SURS	Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Kmetje povsod po svetu živijo v času, ko je za njihov obstoj potrebno stalno prilagajanje spremembam na trgu in novim predpisom. Nove razmere se odražajo v spremembi cen in poslovnih partnerjev, potrošniki zahtevajo vedno nekaj novega in drugačnega po maksimalno ugodni ceni. Hkrati pa vlade sprejemajo nove predpise z novimi omejitvami glede okolja, počutja živali in zagotavljanja varne hrane (van der Schans, 2008). Ker je kmetija tovarna pod milim nebom, je kmetijska pridelava močno odvisna tudi od vremena. Velike klimatske spremembe, ki se v zadnjem desetletju dogajajo povsod po svetu, terjajo od kmetov, da svojo proizvodnjo prilagodijo tudi vremenskim spremembam in kmetujejo drugače, kot so na istih površinah pred njimi kmetovali njihovi predniki.

Vreme, poslovni trg, okolje in zakonodaja so današnje kmetovalce prisilili, da so se iz pridelovalcev hrane prelevili v podjetnike, ki morajo, če želijo biti pri svojem delu uspešni, svoje kmetije voditi kot podjetja. Podjetniški pristop pa od njih zahteva, da svoje prihodnje korake strateško načrtujejo. Takšno strateško načrtovanje zahteva veliko znanja o sistemih kmetovanja, poznavanju zakonodaje, ekonomiji, marketingu in še bi lahko naštevali. Strokovnjaki iz Nizozemske, Slovenije, Litve in Poljske so v podporo kmetom pri strateškem načrtovanju razvili program za Interaktivni strateški management (ISM), ki je odličen pripomoček pri načrtovanju prihodnosti kmetije (Klopčič in sod., 2009).

Strateški pristop k načrtovanju zahteva veliko znanja o sistemih kmetovanja in poznavanje različnih možnosti, primerna orodja in učinkovito strokovno podporno okolje ter dobre analitske podlage. S pomočjo orodja za Interaktivni Strateški Management (ISM orodje) je možno narediti analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na razvojne usmeritve in cilje posamezne kmetije.

Namen našega dela je proučiti podporna orodja za strateško načrtovanje v kmetijstvu in s pomočjo teh orodij narediti dolgoročne strateške načrte ekološke kmetije Jenšterle ter analizirati bodoče cilje in tržne usmeritve te kmetije. Proučili bomo zlasti tržne možnosti za prodajo ekoloških proizvodov iz te kmetije.

2 PREGLED OBJAV

2.1 EKOLOŠKO KMETIJSTVO V SLOVENIJI

Ekološko kmetijstvo je eden izmed odgovorov na rešitev ekoloških problemov sodobnega sveta. Gre za sistem, ki temelji na dinamični interakciji med tlemi, rastlinami, živalmi, človekom, ekosistemom in okoljem ter je usmerjen v še višjo aktivacijo naravnega krogotoka (Bavec in sod., 2001).

Glavni razlogi, zakaj nekateri kmetje preidejo iz konvencionalnega na ekološki način kmetovanja so:

- varna in zdrava hrana
- varstvo okolja
- skrb za dobro počutje živali
- vzpodbujanje biotske raznovrstnosti
- iskanje novih tržnih niš
- velika podpora kmetijske politike s subvencijami (Rathe in sod. 2002)

Ekološko kmetovanje se v Sloveniji izvaja od 90. let prejšnjega stoletja. Leta 1998 so bile izvedene 1. kontrole kmetij, takrat še kontrolorjev iz sosednje Avstrije. Leta 1999 je bilo v kontrolo vključenih 41, leta 2001 pa 115 kmetij. Od takrat se vse, kar je povezano z ekološkim kmetijstvom, v Sloveniji močno povečuje. V letu 2015 je bilo v ekološko kontrolo vključenih 3.417 kmetijskih gospodarstev, kar predstavlja 4,7 % vseh kmetij v Sloveniji (MKGP, 2015), ki obdelujejo 42.173 ha kmetijskih zemljišč, kar predstavlja 8,7 % vseh kmetijskih zemljišč v uporabi v letu 2015. Od tega je 2.699 kmetij že prejelo ekološki certifikat, kar pomeni, da so zaključili 2 letno preusmeritveno obdobje in že lahko tržijo svoje pridelke kot ekološke (preglednica 1).

V letu 2015 so ekološki kmetje redili 30.592 govedi (SURS, 2016b), kar predstavlja 6,3 % vsega goveda v Sloveniji. Prodanega je bilo 128,12 ton ekološkega govejega mesa, kar predstavlja le 0,04 % vsega prodanega govejega mesa v Sloveniji (SURS, 2016a). Podatek

glede prodanega govejega mesa močno odstopa od vseh ostalih, kar kaže na to, da se prodaja ekološkega govejega mesa v Sloveniji razvija zelo počasi in se večino ekološko vzrejenih živali proda v obliki konvencionalnega mesa (Slabe, 2000). Nekaj ekološkega govejega mesa ekološki kmetje prodajo neposredno na kmetijah, večinoma v neregistriranih predelovalnih obratih, torej na črnem trgu. Koliko je tovrstne prodaje na črnem trgu, je težko reči, saj o tem ni nikakršnih podatkov.

Preglednica 1: Skupno število ekoloških kmetij in površina kmetijskih zemljišč obdelana na ekološki način (MKGP, 2015)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ekološke kmetije v kontroli	2.000 2,6 %	2.067 2,6 %	2.096 2,6 %	2.218 2,9 %	2.363 3,1 %	2.682 3,6 %	3.049 4,1 %	3.298 4,6 %	3.417 4,7 %
Ekološko obdelane kmetijske površine, v ha in %	29.322 5,88 %	29.836 6,05 %	29.938 6,27 %	30.688 6,47 %	32.148 6,8 %	35.100 7,6 %	38.664 8,4 %	41.237 8,7 %	42.173 8,7 %
Število certifikatov	1.610	1.789	1.853	1.897	1.999	2.104	2.232	2.537	2.699

S širitvijo ekološkega kmetijstva se veča tudi zahtevnost in obseg dejavnosti kontrolnih organizacij. Tako imamo v Sloveniji trenutno tri kontrolne organizacije, ki kontrolirajo ekološke kmetije, kmetije v preusmeritvi, predelovalce in obrate javne prehrane (Ozimič, 2008). Organizacije za kontrolo nad pridelavo in predelavo ekoloških kmetijskih pridelkov oziroma živil in certificiranje teh proizvodov so:

- Inštitut za kontrolo in certifikacijo v kmetijstvu in gozdarstvu (KON-CERT)
- Inštitut za kontrolo in certifikacijo Univerze v Mariboru za tehnično preizkušanje in analiziranje (IKC - Inštitut za kontrolo in certifikacijo UM)
- Bureau Veritas d. o. o.

Kmetijski pridelek, živilo ali izdelek je mogoče označiti kot ekološki samo, če je zanj izdan ekološki certifikat, ki zagotavlja pristnost in neoporečnost proizvodov (Pravilnik o

Jenšterle Ž. Cilji in strateški načrti ekološke kmetije Jenšterle.

Dipl. delo. Ljubljana, Univ. v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Odd. za zootehniko, 2016

ekološki pridelavi ..., 2008). Danes lahko ekološke proizvode kupimo neposredno pri proizvajalcih na ekoloških kmetijah, na eko tržnicah (v Ljubljani, Mariboru, Celju, Kranju, Škofj Loki,...), v specializiranih trgovinah in pa tudi na policah velikih trgovskih verig. Trenutno je na slovenskem trgu povpraševanje večje od ponudbe, zato veliko ekološke hrane tudi uvozimo. Je pa to tudi posledica dejstva, da so poslovne verige slabo urejene in za večino ekoloških pridelkov ni organiziranega odkupa (Akcijski načrt, 2006). Ekološki proizvodi v Sloveniji dosegajo nekoliko višje cene od konvencionalnih. Razlogov za to je več. Dejstvo je, da so donosi v rastlinski pridelavi nekoliko manjši od konvencionalnih, manjša pa je tudi prireja v živinoreji (Bavec in sod., 2009). Na sliki 1 prikazujemo primer certifikata, ki ga certifikacijski organ podeli ekološkim kmetijam po temeljitem pregledu in rednih kontrolah.

Inštitut KON-CERT
SLOVENSKA INŠPEKCIJA KMETIJ
CP-007

Vinarska ulica 14, 2000 Maribor
Tel.: 02346 420 1234 49 52
Fax: 02346 420 251 14 40
www.kon-cert.si

Inštitut za inspekcijo in certifikacijo v kmetijstvu in gozdarstvu Maribor
Institute for inspection and certification in agriculture and in silviculture Maribor

CERTIFIKAT

Dokazilo za izvajalca na podlagi člena 29(1) Uredbe (ES) št. 834/2007
Certifikat št.: 19746

Izvajalec: Žiga JENŠTERLE Cesta na Rifnik 7/a 3230 Šentjur Kontrolna št. kmetije: 11305	Certifikacijski organ: Inštitut KON-CERT Maribor Vinarska ulica 14 2000 Maribor SI-EKO-001
--	---

Glavna dejavnost (Main activity): pridelava in/ali predelava kmetijskih pridelkov/proizvodov
(Production and / or processing of agricultural products / products)

Skupine kmetijskih pridelkov/proizvodov/dejavnost (Product groups/Activity)

Rastline in pridelki rastlinskega izvora (Plant and plant products): Trava, deteljno travna mešanica. Živali in proizvodi živalskega izvora (Livestock and livestock products): Govedo (meso, teletina), svinjsko meso. Predelani proizvodi (Processed products): Telečje hrenovke, telečja posebna klobasa, rimiška klobasa, rimiška salama, rimiška suha klobasa, rimiška pašeta, rimiška slanina, rimiška bunka, dimljen telečji jezik.	Status (Defined as): Ekološki Ekološki Ekološki
--	---

Obdobje veljavnosti (Validity period): Rastline in pridelki rastlinskega izvora (Plant and plant products): od 1.6.2015 do 31.12.2016 Živali in proizvodi živalskega izvora (Livestock and livestock products): od 1.6.2015 do 31.12.2016 Predelani proizvodi (Processed products): od 1.6.2015 do 31.12.2016	Datum kontrole (Date of control): 5.5.2015 5.5.2015 5.5.2015
---	--

Ta dokument je bil izdan na podlagi člena 29(1) Uredbe (ES) št. 834/2007, Uredbe (ES) št. 889/2008 in Pravilnik o ekološki pridelavi in predelavi kmetijskih pridelkov oziroma živil (Uradni list RS, št. 8/2014). Navedeni izvajalci se svoje dejavnosti prepustijo nadzoru in izpolnjuje zahteve iz navedenih uredb in pravilnika.

Maribor, 01.06.2015

Direktorica:
mag. Doroteja OZIMČ

Slika 1: Ekološki certifikat kmetije Jenšterle (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

2.2 STRATEŠKE USMERITVE RAZVOJA SLOVENSKEGA KMETIJSTVA

Danes nam praktično na vseh področjih našega življenja in delovanja politika in država narekujeta kaj in kako moramo delati. Seveda so te usmeritve nujne za čas, v katerem živimo. Tako so tudi na področju kmetijstva državne institucije vzele zelo resno samo strateško načrtovanje in pripravile različne strategije razvoja slovenskega kmetijstva (ReSURSKŽ, 2011). Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije je pripravilo in sprejelo Strategijo za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020. Ta resolucija kot strateške cilje razvoja kmetijstva in živilstva določa:

- Zagotavljanje prehranske varnosti s stabilno pridelavo varne, kakovostne in potrošniku dostopne hrane
- Povečevanje konkurenčne sposobnosti kmetijstva in živilstva
- Trajnostna raba proizvodnih potencialov in zagotavljanje s kmetijstvom povezanih javnih dobrin
- Zagotavljanje skladnega in socialno vzdržnega razvoja podeželja (v sodelovanju z drugimi politikami) (MKGP, 2015)

Na podlagi zgoraj zapisanih ciljev so na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano opravili analizo stanja v slovenskem kmetijstvu. Na podlagi rezultatov t.i. SWOT analize so opredelili 6 glavnih smeri ukrepanja:

1. Pospešitev procesov strukturnega prilagajanja v kmetijstvu in s tem ustvarjanje pogojev za povečanje produktivnosti slovenskega kmetijstva
2. Učinkovito tržno organizacijo kmetijstva, krepitev agroživilskih verig ter večja prepoznavnost in kakovost lokalno pridelanih proizvodov
3. Trajnostno izkoriščanje gozdov in povečevanje dodane vrednosti lesa z boljšim tržnim povezovanjem na področju gozdarstva in vzdolž celotne gozdno-lesne verige ter povečevanjem konkurenčnosti na področju gozdarstva in neindustrijske predelave lesa
4. Spodbujanje kmetijskih praks, ki ugodno vplivajo na ohranjanje naravnih virov in prilagajanje na podnebne spremembe

5. Zelena delovna mesta in skladen ter vzdržen razvoj podeželja, ki temelji na razvoju endogenih potencialov lokalnega okolja
6. Prenos znanja in inovacij, skrb za okolje in podnebne spremembe so horizontalni cilji, ki jih zasleduje vseh pet prednostnih področij ukrepanja (MKGP, 2015)

Država in politika je s tem postavila smernice za razvoj kmetijstva, kako pa bodo kmetje te smernice dosegli, je odvisno od vsakega posameznika samega. Dejstvo je, da se povpraševanje po zdravi, lokalno pridelani hrani, močno povečuje in posamezniki so že našli različne tržne niše, kako dodati vrednost kmetijskim proizvodom. Kmetje bodo tako morali vedno več svojega časa nameniti strateškemu načrtovanju, si zastaviti dolgoročne cilje in preudarno razmisliti, kako jih bodo dosegli.

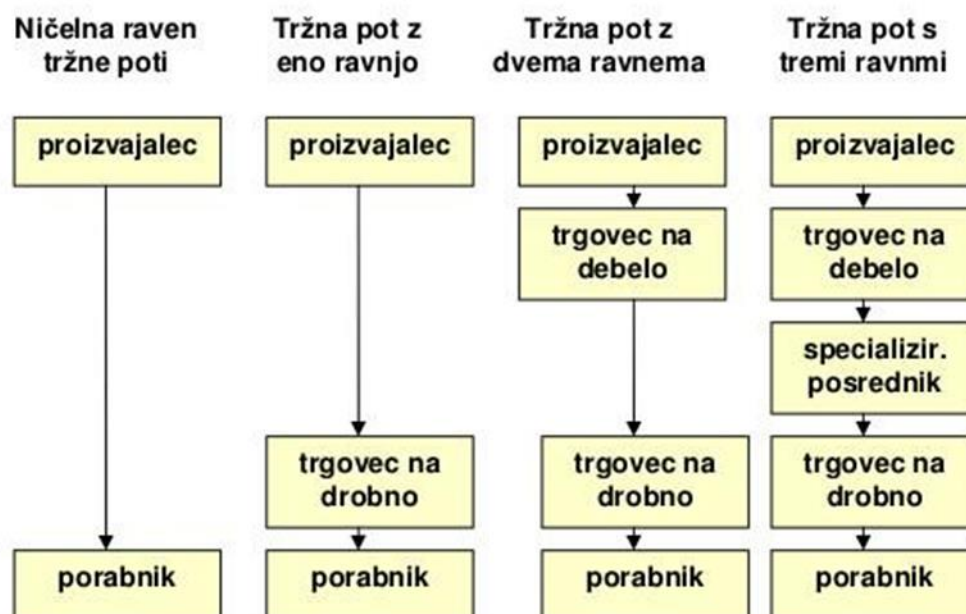
2.3 NEPOSREDNA PRODAJA NA KMETIJI

2.3.1 Klasična prodajna veriga kmetijskih pridelkov

Večina slovenskih kmetijskih pridelovalcev, tako manjših kot večjih, se že desetletja oklepa ene in iste prodajne poti. Svoje pridelke in živino prodajajo zadrugam ali drugim podobno organiziranim posameznikom, ki te produkte nato zopet prodajo predelovalni industriji, ta pa naprej trgovcem. Praviloma se v tej verigi najde še kakšen nepotreben člen, kot na primer veleprodajalec ali pa specializirani prodajalec itd. Tako dolga prodajna veriga ima za posledico predvsem to, da se znesek, ki ga potrošnik plača za produkt, razdeli na vse člene v verigi. Ponavadi je ta razdelitev nepoštena glede na trud, ki ga posamezen člen verige vloži v produkt. Za boljšo predstavbo bomo takšno verigo v precej poenostavljeni obliki na kratko opisali na praktičnem primeru. Za primer bomo vzeli goveje meso.

Pa začnimo na začetku verige pri kmetu. Da lahko kmet proda 2 leti starega bika pitanca zadrugi, mora najprej 9 mesecev krmiti kravo, ki bo skotila tele, potem pa še 2 leti dobro in kvalitetno krmiti tega pitanca in paziti, da se v vsem tem času ne nabere več stroškov,

kot bo iztržil za pisanca. Žival lahko zboli in jo je potrebno zdraviti, vremenske ujme lahko kmetu uničijo pridelek, ki ga ima za krmo za živali. Skratka, v dveh letih in devetih mesecih se lahko zgodi marsikaj in kmet mora dobro gospodariti, da sploh lahko proda bika zadrugi. Zadruga potem tega bika proda klavnici. Klavnica bika zakolje in klavne polovice proda mesarju. Mesar meso razkosa, obdela, ga zapakira in proda veletrgovcu. Ta zapakirano meso proda naprej v neko trgovsko verigo ali pa v manjšo lokalno trgovino. Čas od zakola pa do takrat, ko je večina tega bika prodana v obliki zrezkov in podobnih kosov mesa, je v povprečju 14 dni. Prvi člen verige-kmet se z bikom ukvarja skoraj tri leta, ostali členi pa 14 dni. Kmet dobi v povprečju za bika 3 € za kilogram mesa, nekaj zasluži zadruga, nekaj klavnica, svoj delež pridata mesar in veletrgovec, na koncu si maržo zaračuna še končni trgovec in posplošena cena, po kateri je bik prodan, je 6 €/kg mesa. Že laiku je na prvi pogled jasno, da prvi člen verige za 3 € porabi skoraj 3 leta, ostali členi verige pa za iste 3 € samo 14 dni. Če bi zadevo razčlenili še na vse možne stroške, ki nastajajo posameznemu členu v verigi, bi bil rezultat še veliko slabši v škodo kmeta. Primer je sicer zelo posplošen in je namenjen poznavanju tega, kako funkcionira prodajna veriga. To je primer tržne poti s tremi ravni, ki je najdaljša tržna pot. Na spodnji sliki pa vidimo, da obstajajo še druge tržne poti (Kotler, 2013).



Slika 2: Možnost trženja kmetijskih izdelkov (Kotler, 2013)

2.3.2 Kratka prodajna veriga - trženje ekoloških živil je izziv

Že v preteklosti so se v različnih kmetijskih panogah našli posamezniki, ki so za svoje kmetijske pridelke našli končne potrošnike in so tako za njih iztržili boljšo ceno kot pa ostali kmetje. Danes je neposredna prodaja nujnost za nekatere kmetije. Za določene kmetijske pridelke odkupovalci ponujajo tako nizko ceno, da ne pokriva niti osnovnih stroškov. Ti kmetje so, če so hoteli svoje pridelke prodati, morali sami poiskati potrošnika, ki je bil pripravljen kupiti njihove produkte (Alič in sod., 2015). Takšna prodajna pot ni enostavna in zahteva veliko znanja in truda. Poleg tega mora kmet del svojega časa nameniti sami prodaji in iskanju kupcev in kaj hitro se mu lahko zgodi, da zanemari svojo primarno dejavnost. Začetki trženja so za vsako kmetijo težavni, saj se hitro izčrpa krog znancev in prijateljev, ki so vedno prve stranke vsake kmetije. Kmetje, ki imajo večje količine produktov, hitro ugotovijo, da bo treba poiskati še druge prodajne poti kot so sorodniki, prijatelji in znanci. Dobra in že dolgo uveljavljena prodajna pot je neposredna prodaja na tržnicah. Kupci na tržnicah so običajno ozaveščeni potrošniki, ki vedo, kaj iščejo in so za to tudi pripravljeni plačati nekoliko višjo ceno. Dejstvo pa je, da se v zadnjem času v Sloveniji pojavlja veliko novih lokalnih tržnic in se tako obisk razporedi na več tržnic, posledica pa je slaba obiskanost vseh tržnic (Slabe in sod., 2011).

Uveljavlja se tudi prodaja preko t.i. zaboječkov, kjer kmetje kupcem na dom dostavljajo zaboječke zelenjave. Tudi spletna prodaja je v času interneta lahko dobra prodajna pot za nekatere kmetije. Spletna prodaja ima za seboj precej zahtevno logistiko, sploh za proizvode, ki so hitro pokvarljivi - takih pa je večina kmetijskih proizvodov (Ekozaboječek, 2015).

Kmetje lahko svoje proizvode neposredno prodajajo tudi v lokalne trgovine, restavracije, hotele in javne zavode. Vsaka taka prodajna pot ima svoje specifične zahteve in s seboj prinaša tudi potencialna tveganja za kmeta in kmetijsko gospodarstvo. Zato morajo kmetje, ki se lotijo neposredne prodaje, veliko vlagati v nova znanja s področja marketinga, ekonomije, zakonodaje, komunikacije in trženja. Prav tako neposredna prodaja ne steče čez noč. Precej časa je potrebno, da se neka kmetija uveljavi na trgu in da prodaja steče. Če

kmetija dela dobre in kvalitetne produkte, če skozi leta drži nivo kvalitete in ga nadgrajuje, če spoštuje svoje kupce in upošteva njihove želje in če zadosti časa posveča marketingu in prodaji, potem je ponavadi zelo uspešna pri neposredni prodaji.

V Sloveniji imamo že veliko primerov zelo uspešnih kmetij, ki neposredno prodajajo. Trend neposredne prodaje je v razmahu in danes se marsikateri kmet, ki je desetletja prodajal svoje pridelke lokalni zadrugi, odloči, da bo poizkusil z neposredno prodajo. Danes je kmetom pri tem v pomoč kmetijsko svetovalna služba, razne nevladne organizacije in tudi lokalna politika. Tudi zakonodaja se je na tem področju precej omilila in zahteve niso več nedosegljivo stroge. Je pa res, da je konkurenca vse večja in se prostor na trgu hitro oža. Zato ni dovolj, da kmet pridela dober in cenovno ugoden produkt. Potrošniku mora ponuditi nekaj več, nekaj kar drugje ne more kupiti. Kaj je tisto nekaj, pa mora ugotoviti vsak kmet sam, zato se mora nenehno izobraževati in svoje nadaljne korake dobro strateško načrtovati.



Slika 3: Neposredna prodaja na tržnici (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

2.4 PODPORA KMETOM PRI SPREJEMANJU STRATEŠKIH ODLOČITEV

Uspešna kmetijska gospodarstva morajo, če želijo biti še naprej uspešna, razmišljati in delovati kot podjetja. Svoje nadaljne korake morajo dobro premisliti, jih strateško načrtovati. V podporo kmetom pri sprejemanju strateških odločitev so strokovnjaki iz Nizozemskega Inštituta LEI Wagenigen razvili program za Interaktivni Strateški Management (ISM). V sodelovanju s projektno skupino strokovnjakov iz Slovenije, Litve in Poljske so program priredili za uporabo tudi v teh državah (Klopčič in sod., 2009).

Interaktivni Strateški Management (ISM) ima tri glavna načela:

1. Poudarek na podjetniku/kmetu
2. Interakcija z okoljem
3. Osredotočenost na dejanski napredek ali dejavnosti podjetnika (Klopčič in sod., 2009)

2.4.1 Poudarek na podjetniku

Podjetnik/kmet je postavljen v središče in s tem sam nosi odgovornost za vsebino strateškega načrta. Na ISM poti so podjetniki oz. kmetje izzvani, da temeljito preučijo svoje poslovanje, okolje in sebe (Beldman in Klopčič, 2013). Skozi celoten proces nabira in razvija znanje in kompetence, ki so potrebne za prihodnost njegovega podjetja oziroma kmetije.



Slika 4: Podjetnik v središču ISM procesa (Beldman in Klopčič, 2013)

2.4.2 Interakcija z okoljem

V sodobni družbi kmetija nikakor ni izoliran člen v prehranjevalni verigi. Podjetnik/kmet mora vstopiti v dialog z okoljem, v katerem deluje. S tem mislimo, da mora v svoje strategije in načrte za prihodnost vključiti razvojne možnosti svojega neposrednega okolja in družbe. Ker je tudi kmet del družbe, mora pridobiti več širšega vpogleda in se naučiti, kako ravnati v različnih situacijah proaktivno in družbenoodgovorno (Klopčič in sod., 2009).

2.4.3 Osredotočenost na dejanski napredek ali dejavnosti podjetnika

Interaktivni strateški management (ISM) je bolj namenjen temu, da bi podjetnike spravil v gibanje, kot pa na prenos teoretičnih znanj (Beldman in Klopčič, 2013). Bistvo ISM procesa je ustvariti toliko energije in zaupanja, da podjetnik lahko naredi trdne in dobro premišljene korake naprej, s tem imamo v mislih tako razmišljanje kot tudi delovanje. Poleg tega pa je potrebno, da podjetnik oblikuje najbolj realistično podobo svojih možnosti, kot je le mogoče, z namenom, da bi naredil dobre načrte.



Slika 5: Osredotočenost na proces (Beldman in Klopčič, 2013)

3 MATERIAL IN METODE DELA

3.1 ZGODOVINA EKOLOŠKE KMETIJE JENŠTERLE

Ekološka kmetija Jenšterle se nahaja ob vznožju kozjanskega hriba Rifnik v občini Šentjur. Sedež kmetije se nahaja 2 kilometra iz centra Šentjurja na nadmorski višini 262,5 m. Gre za zelo netipično kmetijo v slovenskem prostoru. Gospodar Žiga Jenšterle je zasnoval kmetijo na temelju majhne kozjanske kmetije starih staršev, na kateri je kot otrok preživel vse proste vikende in počitnice ter se že v rosnih letih navduševal nad kmečkim življenjem in delom na kmetiji. Leta 2002 se je po končani gimnaziji vpisal na univerzitetni študij zootehniko, kjer je zelo hitro začel spoznavati nove tehnologije in drugačne pristope kmetovanja. Nova znanja je nemudoma začel prenašati v prakso na kmetiji starih staršev, kjer je takrat kmetovala le še babica. Že v prvem letu študija je tako na nek neformalen način prevzel vajeti majhne kozjanske kmetije, ki je takrat obdelovala 3,5 ha kmetijskih površin, glavna dejavnost pa je bila govedoreja. V hlevu je bilo takrat povprečno 7 glav goveje živine.



Slika 6: Gospodar Žiga v otroških letih (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

Lahko rečemo, da je začetek leta 2003 tudi začetek delovanja nove kmetije Žige Jenšterle-ekološke kmetije Jenšterle. Spomladi 2003 so začeli uvajati pašo govedi na površinah okrog kmetije, ter sočasno prešli iz molže krav na sistem reje krava-tele oz. na rejo krav dojilj. Leta 2003 so najeli tudi prve, sicer manjše obdelovalne površine v okolici kmetije. V letu 2005 so se vključili v sistem ekološke kontrole in v letu 2007 prejeli tudi ekološki certifikat. Prav tako so v letu 2007 registrirali dopolnilno dejavnost »Razsek in predelava mesa«. V letu 2008 pa so kot ena izmed prvih kmetij v Sloveniji pridobili ekološki certifikat za 12 ekoloških mesnih izdelkov.

3.2 EKOLOŠKA KMETIJA JENŠTERLE DANES

Danes je ekološka kmetija Jenšterle ena večjih govedorejskih kmetij v Sloveniji. Redijo okrog 120 glav goveje živine, od tega je 60 krav dojilj, 3 plemenski biki, 9 enoletnih plemenskih telic, ostalo so teleta. V čredi prevladujeta dve mesni pasmi; rdeči angus in limuzin, ter križanci teh dveh pasem. Živali se v pašni sezoni pasejo na pašnih površinah širom kozjanskega, razdeljene v več manjših čred. Pašna sezona traja od začetka aprila pa do konca oktobra. Na pašnikih praviloma ne dokrmeljujejo živali, razen če pride do neugodnih vremenskih razmer, kot je na primer poletna suša ali zgodnjejesenski sneg. Napajanje na pašnikih je urejeno različno. Na večini pašnikov je vodni vir, na primer potok ali izvir. Na nekatere pašnike, ki so blizu kmetije, pa občasno vodo tudi dovažajo s traktorjem. Vodenje paše govedi na ekološki kmetiji Jenšterle je zelo specifično, saj se površine, na katerih se pase živina, razprostirajo v polmeru 25 km. Živino iz 2 hlevov, kjer živali prezimujejo, vozijo na pašnike v ožjo in širšo okolico. Vse živali prevažajo z veliko traktorsko prikolico, ki je namenjena prevozu živine. Tlorisna površina prikolice je 15 kvadratnih metrov in naenkrat sprejme 6 krav in 6 odraslih telet. Prikolica je bila zasnovana po željah gospodarja in je največkrat in najbolje uporabljen stroj na kmetiji. Na nekaterih pašnikih uporabljajo čredinski sistem paše, na nekaterih sistem paše povprek, na

nekaterih pa kombinacijo obojega. Sisteme prilagajo sproti, odvisno od vremenskih razmer in števila živali.



Slika 7: Prikolica za prevoz živine na pašnike (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

V zimskem delu leta živali prezimujejo na dveh lokacijah: v manjšem hlevu na matični kmetiji in pa v večjem hlevu v naselju Ponikva, ki je od matične kmetije oddaljen 7 kilometrov. Hlev na Ponikvi predstavlja bazo govedorejske proizvodnje na Ekološki kmetiji Jenšterle. Gre za velik, relativno sodoben hlev, v katerem lahko prezimuje do 140 živali. Ob hlevu so tudi ogromna skladišča za krmo in gnoj. Hlev je del večjega kompleksa, ki je v časih prejšnje skupne države predstavljal enega večjih in sodobnejših pitališč za pitanje goveda v Sloveniji. Danes pa na tej lokaciji poteka več različnih kmetijskih dejavnosti, ki se med seboj dopolnjujejo. Ekološka kmetija Jenšterle ima hlev v dolgoročnem najemu in z lastniki zelo dobro sodeluje.

Pozimi živali krmijo s travno silažo in mrvo. Krmljenje poteka strojno, s pomočjo stroja za rezanje bal. Skupine živali, ki so bolj produktivne (doječe krave s sesnimi teleti), dobivajo bolj kvaliteno travno silažo, manj produktivne skupine (presušene krave in breje telice) pa travno silažo slabše kvalitete in mrvo. Živali imajo poleg voluminozne krme na

voljo še mineralno-vitaminske lizalne kamne. Krmil in drugih dodatkov živali na ekološki kmetiji Jenšterle ne dobivajo.



Slika 8: Hlev na Ponikvi (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

Obdelujejo 90 hektarjev kmetijskih zemljišč, vse površine predstavljajo travinje. Vse površine imajo v najemu. 40 hektarjev kmetijskih zemljišč imajo v najemu od posameznikov, ki so prenehali s kmetovanjem ali pa so zemljišča podedovali. 50 hektarjev kmetijskih površin pa obdelujejo v sodelovanju s kmetijskim podjetjem Meja Šentjur. Tovrstno sodelovanje je novost v slovenskem prostoru in poteka zelo dobro. Vse obdelovalne površine se nahajajo na območju občine Šentjur v radiusu 25 kilometrov. Boljše ravninske površine, ki obsegajo približno 40 hektarjev, pokosijo in krmo konzervirajo ter jo porabijo za zimsko krmljenje. Polovico pokošene krme zbalirajo v silažne bale, polovico pa posušijo in mrvo zbalirajo v okrogle bale. Vso zbalirano krmo nato skladiščijo v skladiščih ob obeh hlevih.



Slika 9: Skladišče za krmo na Ponikvi (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

Hribovite in strme površine, ki obsegajo okrog 50 hektarjev, živina popase preko pašne sezone. Ker so pašne površine razdrobljene in oddaljene od hlevov, živali na pašnike prevažajo z veliko traktorsko prikolico, tudi na 25 kilometrov oddaljene pašnike. Razdrobljenost in velika oddaljenost kmetijskih površin zahteva precejšnjo iznajdljivost in veliko znanja, da logistika poteka pravilno in tekoče. Prav tako je ta logistika povezana z velikimi stroški na kmetiji.

Vzreja telet na ekološki kmetiji Jenšterle poteka po sistemu klasične vzreje krav dojilj. Osnovna čreda šteje približno 60 krav dojilj pasem Limuzin, Rdeči angus, Lisaste pasme in križank teh treh pasem. Za oplojevanje krav so v čredi 3 plemenski biki. Krave telijo preko celega leta. Po telitvi so teleta ob materah do 8 meseca starosti, nato so krave že toliko breje, da potrebujejo odmor pred naslednjo telitvijo. Ko tele odstavi od matere, gre direktno v zakol. Ob zakolu teleta dosegajo od 300 do 400 kg telesne mase. To pomeni, da

imajo klavne polovice od 160 do 240 kg mesa. V letu 2015 je bila povprečna masa klavnih polovic zaklanih telet, vzrejenih na ekološki kmetiji Jenšterle, preko 190 kg, kar kaže na to, da je vzreja telet na zelo visokem nivoju.

Glavna dejavnost kmetije poleg govedoreje je predelava in trženje ekološkega mesa. Vse govedo prodajo v obliki svežega ekološkega mesa in ekoloških mesnih izdelkov. Specializirali so se za proizvodnjo in prodajo telečjega mesa in ekoloških mesnih izdelkov iz teletine. Glavni kupci njihovega mesa in izdelkov so vrtci in šole, specializirane trgovine, imajo pa tudi lastno prodajalno na Mestni tržnici v Celju. V zadnjih letih predstavlja predelava in trženje vedno večji delež obsega dela na Ekološki kmetiji Jenšterle. Obseg se zelo povečuje, tako da že kar nekaj časa lastna govedorejska proizvodnja ne zadošča potrebam trga. Tako se že kar nekaj časa povezujejo z lokalnimi ekološkimi rejci goveda, od katerih odkupujejo teleta za zakol. Gre za zelo dobro obliko sodelovanja, saj je v Sloveniji tovrstnega odkupa ekoloških živali malo, ekoloških kmetij, ki redijo govedo, pa sorazmeroma veliko. V letu 2015 so tako predelali in prodali okrog 12.000 kg svežega ekološkega telečjega in govejega mesa ter ekoloških mesnih izdelkov. Za leto 2016 pa načrtujejo, da bi prodali 15.000 kg svežega ekološkega mesa in izdelkov.



Slika 10: Ekološke mesnine Jenšterle (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

Na kmetiji trenutno dela gospodar Žiga Jenšterle, 3 redno zaposleni delavci ter 2 podpogodbenika, ki opravljata določene faze delovnega procesa. Eden od podpogodbenikov opravlja izdelavo ekoloških mesnih izdelkov, drugi pa baliranje travne silaže in sena. Prav tako na kmetiji veliko pomaga gospodarjeva partnerka Nina in gospodarjev oče Janez ter občasno tudi ostali člani družine. Vsi člani družine, razen gospodarja, so zaposleni izven kmetije. Najemajo še usluge računovodstva, usluge klanja živali, usluge veterinarske oskrbe in usluge prevozov ter vzdrževanja mehanizacije.



Slika 11: Gospodar z družino pri pregledu črede na pašniku (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

3.3 METODE DELA

3.3.1 Pridobivanje podatkov

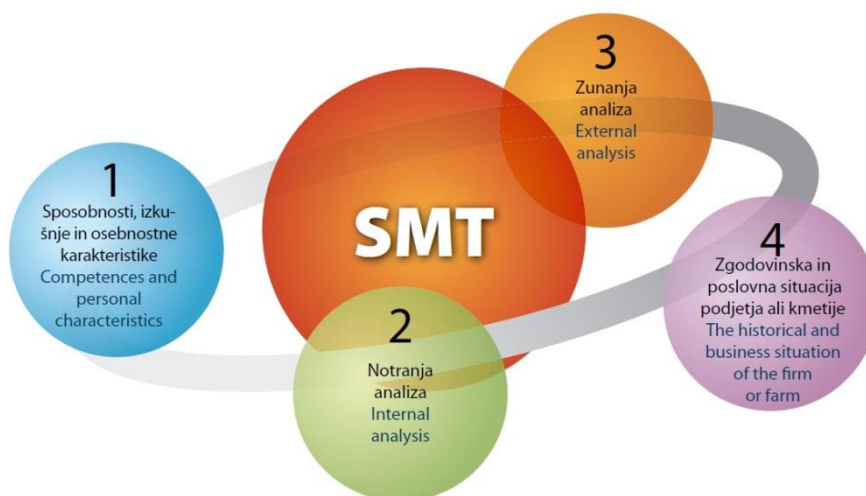
Za namene diplomske naloge smo pridobili podatke o ekološki kmetiji Jenšterle, in sicer podatke iz Centralnega registra živali, podatke iz subvencijske vloge, podatke iz

računovodskega izkaza kmetije ter iz vprašalnika, ki smo ga zastavili gospodarju kmetije. V samem ISM vprašalniku smo se osredotočili na opis dejanskega stanja na kmetiji, na delovanje in vlogo gospodarja v delovnih procesih in na opis zastavljenih ciljev ter izbire strategij za doseganje le-teh.

3.3.2 Delo z ISM orodjem

Za izdelavo strateških načrtov kmetije Jenšterle smo uporabili ISM orodje Univerze Wageningen iz Nizozemske (Klopčič in sod., 2009). S pomočjo ISM orodja smo naredili analizo notranjih in zunanjih dejavnikov, samo oceno kompetenc nosilca kmetije ter ocenili poslovno situacijo kmetije. Na osnovi vprašanj in navodil, skozi katere nas je vodilo ISM orodje, smo naredili tudi dolgoročni strateški načrt razvoja ekološke kmetije Jenšterle. Z odgovori na posamezne sklope vprašanj smo dobili opis kmetije, gospodarja in okolja, v katerem kmetija deluje. Trenutno stanje na ekološki kmetiji Jenšterle smo tako opisali s štirimi dejavniki (slika12):

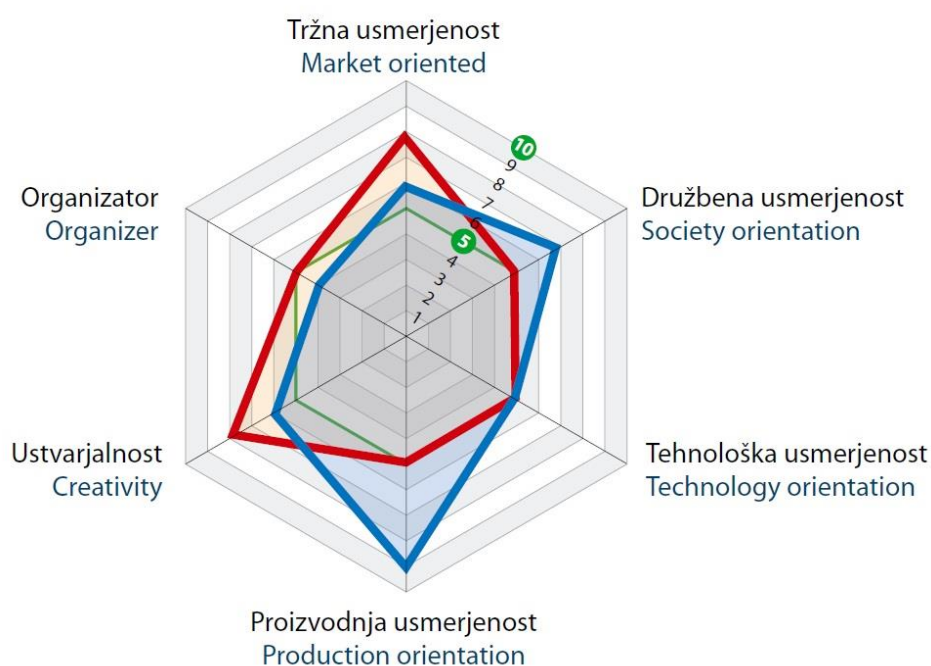
- Sposobnosti, izkušnje in osebnostne karakteristike nosilca kmetije
- Notranja analiza kmetije
- Zunanja analiza kmetije
- Poslovna uspešnost kmetije.



Slika 12: Trenutne razmere, ki temeljijo na kompetencah, zgodovinski situaciji ter zunanji in notranji analizi kmetije (Klopčič in sod., 2009; Beldman in Klopčič, 2013)

3.3.3 Sposobnosti podjetnika-kmeta

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na osebne sposobnosti in znanja podjetnika-kmeta, v tem primeru gospodarja kmetije Žige Jenšterle. Ugotavljali smo, ali je ustvarjalen, tržno usmerjen, ali je dober organizator, kakšna je njegova družbena usmerjenost in kakšna je njegova proizvodna usmerjenost. Naš namen je bil ugotoviti, katere so močne in katere šibke točke podjetnika-kmeta. Gospodar se je moral samo-oceniti s točkami od 0 do 10 za vsak element. Bolje kot se je ocenil na posameznem področju, bolj je prepričan, da je na tem področju dober oziroma, da je to področje njegova močna točka. Sposobnosti oziroma kompetence podjetnika-kmeta nam povedo nekaj o njegovih osebnostnih značilnostih, veščinah in sposobnostih (Klopčič in sod., 2009).

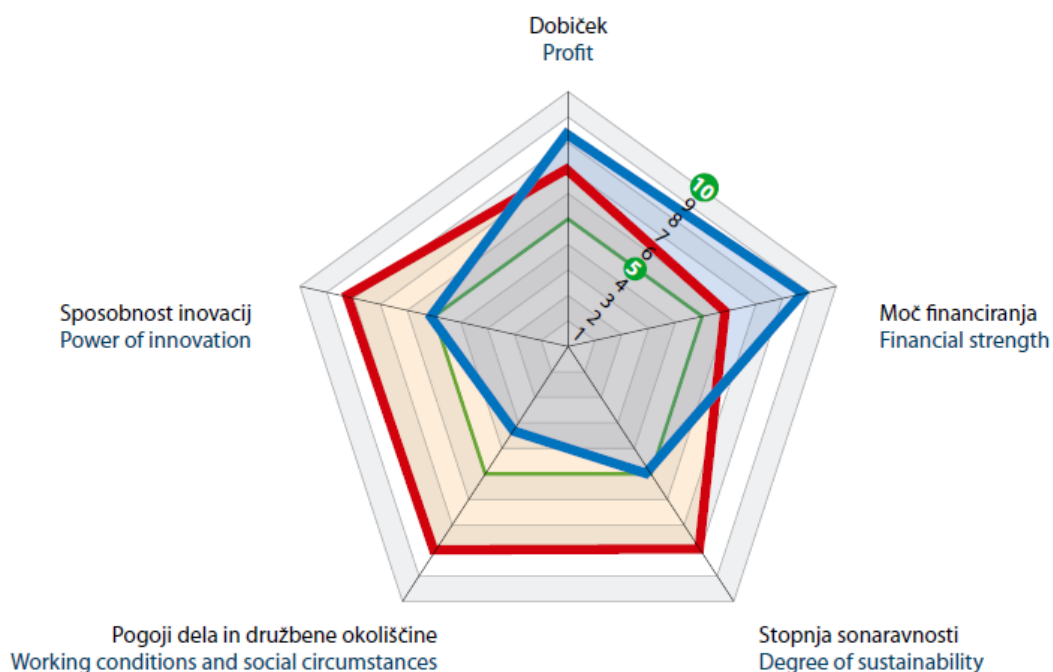


Slika 13: Sposobnosti ali izkušnje (veščine) podjetnika (Klopčič in sod., 2009)

Na sliki 13 vidimo primer prikaza sposobnosti dveh različnih, naključnih podjetnikov v obliki pajkove mreže, kot nam jo izdela orodje za strateški management ISM.

3.3.4 Notranja analiza

Pri notranji analizi kmetije smo analizirali poslovne rezultate z vidika poslovne uspešnosti, ljudi in planeta. Zanimal nas je celoten gospodarski, ekološki in družbeni vidik podjetja/kmetije v sedanji obliki. Vprašanja so se nanašala na obseg proizvodnje, intenzivnost dela, naložbeno zmogljivost kmetije, na specializacijo. Zanimalo nas je tudi, kakšen je nivo potrebnega znanja za vodenje procesov na kmetiji in ali je kmetija kapitalsko intenzivna, ali je moderna/sodobna. Na vsa vprašanja se je moral gospodar zopet samo-oceniti s točkami od 0 do 10.

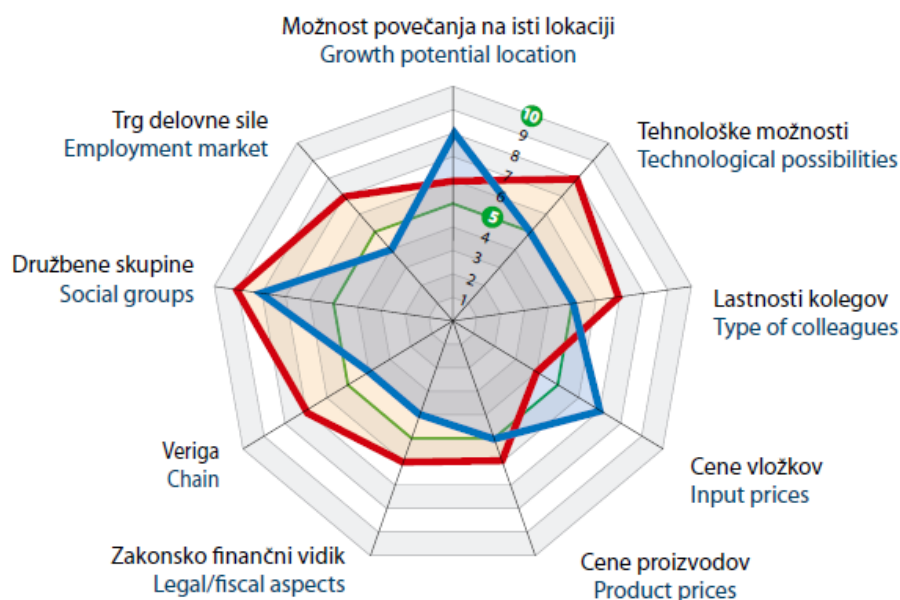


Slika 14: Dejavniki, ki vplivajo na notranjo analizo (Klopčič in sod., 2009)

Na sliki 14 je prikazan primer analize notranjih poslovnih dejavnikov za dve naključni podjetji oz. kmetiji v obliki pajkove mreže, kot jo izdelata ISM.

3.3.5 Zunanja analiza okolja

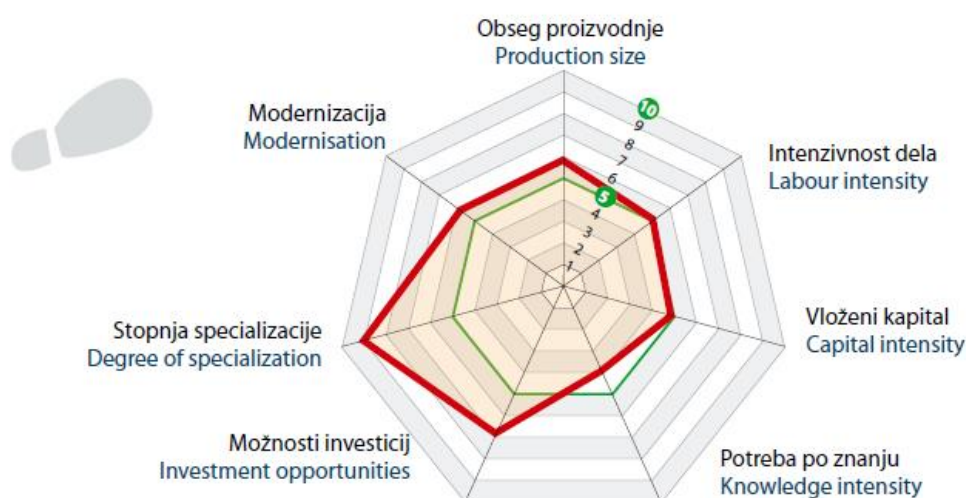
V tem delu smo se osredotočali na zunanje dejavnike, ki vplivajo na delovanje kmetije. Zanimalo nas je, v kakšnem poslovnem okolju posluje kmetija. Vprašanja so se nanašala na lokacijo kmetije, na morebitno širitev dejavnosti na tej kmetiji, kakšen je trg delovne sile, kakšni so zakonsko-finančni vidiki in kakšne so tehnološke možnosti na kmetiji. Prav tako nas je zanimalo, kakšen odnos ima nosilec kmetije do svojih sodelavcev, kolegov: ali le-ti za njega predstavljajo priložnost, ali nevarnost. Vprašanja so se nanašala še na cene proizvodnih sredstev, cene proizvodov in kakšna je veriga. Zanimalo nas je tudi, ali gospodar meni, da njegova kmetija deluje kot družbeno odgovorno podjetje. Na vsa vprašanja je moral nosilec kmetije podati ocene s točkami od 0 do 10. Na sliki 15 vidimo primer analize zunanjih poslovnih dejavnikov za dve naključni podjetji.



Slika 15: Dejavniki, ki vplivajo na zunanjo analizo (Klopčič in sod., 2009)

3.3.6 Poslovna uspešnost

Poslovna uspešnost, tako posameznika kot gospodarskega subjekta, je eno glavnih meril današnje družbe, ko presojamo, ali je nekdo uspešen ali ne. Tako se tudi mi nismo mogli izogniti vprašanjem, povezanim z dobičkom, finančno stabilnostjo kmetije, inovativnostjo itd. Pri tem sklopu vprašanj nas je zanimalo tudi, kakšno delovno okolje nudi podjetje/kmetija in kakšen pogled ima nosilec kmetije na trajnostni razvoj njegove kmetije. Poslovna uspešnost kmetije je tako zadnji dejavnik, ki mora biti upoštevan za čimbolj natančno definirano strategijo. Nosilec kmetije je dejavnike poslovne uspešnosti ocenil s točkami od 0 do 10 (Klopčič in sod., 2009). Na sliki 16 je prikazan primer analize poslovne uspešnosti za naključno podjetje/kmetijo.

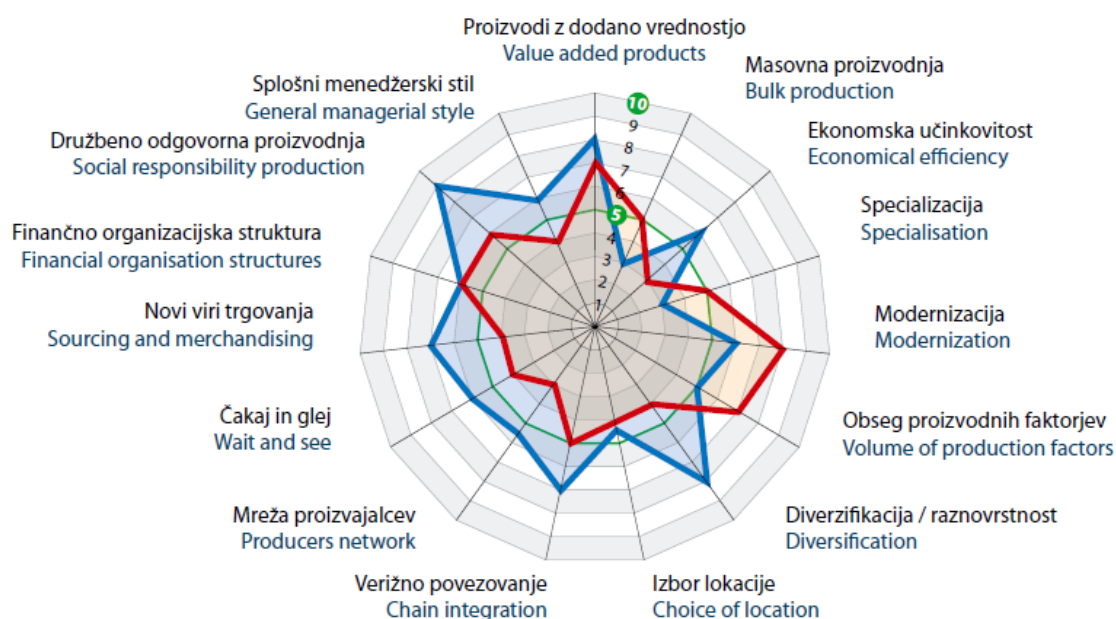


Slika 16: Dejavniki, ki vplivajo na poslovno situacijo (Klopčič in sod., 2009)

3.3.7 SMT strategija

V zadnjem delu naše analize smo podjetniku/kmetu ponudili 15 različnih strategij. Nosilec kmetije je za vsako od ponujenih strategij z oceno od 0 do 10 ocenil, kako pomembna je posamezna strategija za doseganje dolgoročno zastavljenih ciljev kmetije. V kolikor je

nosilec kmetije za posamezno strategijo menil, da je le-ta zanj in za njegovo kmetijo pomembna, je taki strategiji dal visoke ocene (od 8 do 10), v kolikor je menil, da določene strategije zanj in za njegovo kmetijo niso pomembne oz. ne pridejo v poštev, je takim strategijam dal oceno, nižjo od 5. V kolikor pa je bil mnenja, da je na določenena strategija zanj enako pomembna kot za druge kmetije v istem sektorju, je odgovoril z oceno 5. Strategije so se nanašale na dodano vrednost proizvodnje, na masovno proizvodnjo, na ekonomsko učinkovitost, specializacijo, modernizacijo, diverzifikacijo, strukturna prilagajanja, družbeno odgovorno proizvodnjo, verigo, povezovanje, itd. Rezultate vseh teh in tudi predhodnih odgovorov smo nato s pomočjo ISM orodja prikazali v izračunanih alternativnih strategijah. Potrebno pa se je zavedati, da orodje za strateško interaktivno razmišljanje (SMT) ni strogo navodilo podjetniku/kmetu, kaj mora narediti, ampak je bolj v razmislek kaj na določenem področju lahko še izboljša (Klopčič in sod., 2009).



Slika 17: Alternativne strategije (Klopčič in sod., 2009)

Slika 17 prikazuje naključen primer vnešenih in izračunanih strategij za neko podjetje. Z modro barvo so prikazane ocene posameznih strategij, ki jih je različno ocenil podjetnik sam, z rdečo pa izračunane vrednosti, ki jih je izračunal program ISM.

4 REZULTATI IN RAZPRAVA

4.1 PRIREJA IN PRODAJA MESA NA EKOLOŠKI KMETIJI JENŠTERLE

Prireja in prodaja kakovostnega ekološko pridelanega telečjega in govejega mesa je glavna dejavnost na ekološki kmetiji Jenšterle. V zadnjih letih tako prireja kot prodaja iz leta v leto strmo raste. Prireja se je v zadnjih 5 letih povečala za približno 200 %, prodaja pa za skoraj 400 %. Takšno skokovito rast jim narekujejo potrebe trga. Skozi vsa leta delovanja veliko vlagajo v promocijo in iskanje novih kupcev. Veliko vlagajo tudi v razvoj novih produktov, saj v zadnjem času opažajo, da se konkurenca močno povečuje. Na trgu je namreč vedno več ponudnikov podobnih produktov, zato je za dobro prodajo potrebno, da si ves čas vsaj dva koraka pred konkurenco in tega dejstva se dobro zaveda tako gospodar kot vsi zaposleni na ekološki kmetiji Jenšterle.

Preglednica št. 2: Obseg prireje in obseg prodaje na ekološki kmetiji Jenšterle v zadnjih 5 letih

	Obseg prireje (št. vzrejenih telet)	Obseg prodaje (št. prodanih telet)
2011	27	23
2012	35	30
2013	42	48
2014	50	60
2015	56	81
2016 (načrtovan obseg)	60	90

Glavni tržni produkt ekološke kmetije Jenšterle je sveže telečje meso. Večji del proizvodnje, to je okrog 70 %, prodajo v vrtce in šole. Meso po naročilih javnih zavodov

dostavljajo mesarsko obdelano v rinfuzi. To pomeni v obliki konfekcioniranih kosov mesa, narezano na kocke, narezano na zrezke ali zmleto. 30 % mesa vakuumsko pakirajo v manjše pakete, ki so namenjeni končnemu potrošniku. Asortiman obsega 15 različnih produktov, kot na primer Bio telečji roastbeef, Bio telečje pleče, Bio telečje mleto meso, Bio teletina za juho itd. Ta del mesa prodajo v lastni prodajalni na mestni tržnici v Celju, v specializiranih trgovinah širom Slovenije in pa doma na kmetiji. Vse meso razsekajo, konfekcionirajo in pakirajo v lastnem predelovalnem obratu na ekološki kmetiji Jenšterle. Poleg svežega telečjega mesa na ekološki kmetiji Jenšterle tržijo tudi različne ekološke mesne izdelke. V ponudbi imajo 12 različnih mesnih izdelkov. Največ prodajo Bio telečjih hrenovk in Bio telečje posebne klobase, v letu 2015 je bilo prodanih 3200 kg bio telečjih hrenovk in 500 kg bio telečje posebne klobase. Ta dva izdelka sta zelo primerna tudi za otroke, zato jih precej prodajo v vrtce in šole. Tržijo pa še več različnih suhomesnatih izdelkov, Bio telečjo šunkarico, Bio telečjo pašteto itd. Vse te izdelki proizvajajo pri podpogodbeniku. Gre za lokalnega mesarja z dolgoletnimi izkušnjami in tradicijo, ki v svojem obratu iz ekoloških sestavin, ki jih dostavijo iz ekološke kmetije Jenšterle, proizvaja kakovostne, certificirane ekološke mesne izdelke. Recepture za izdelke so plod sodelovanja gospodarja Žige Jenšterla in pa Vinka Križnika-mesarja, ki izdeluje te mesne izdelke. Sodelovanje poteka zelo dobro, saj sodelujejo že od samega začetka trženja mesa na ekološki kmetiji Jenšterle.



Slika 18: Ekološka teletina Jenšterle (foto: arhiv ekološke kmetije Jenšterle)

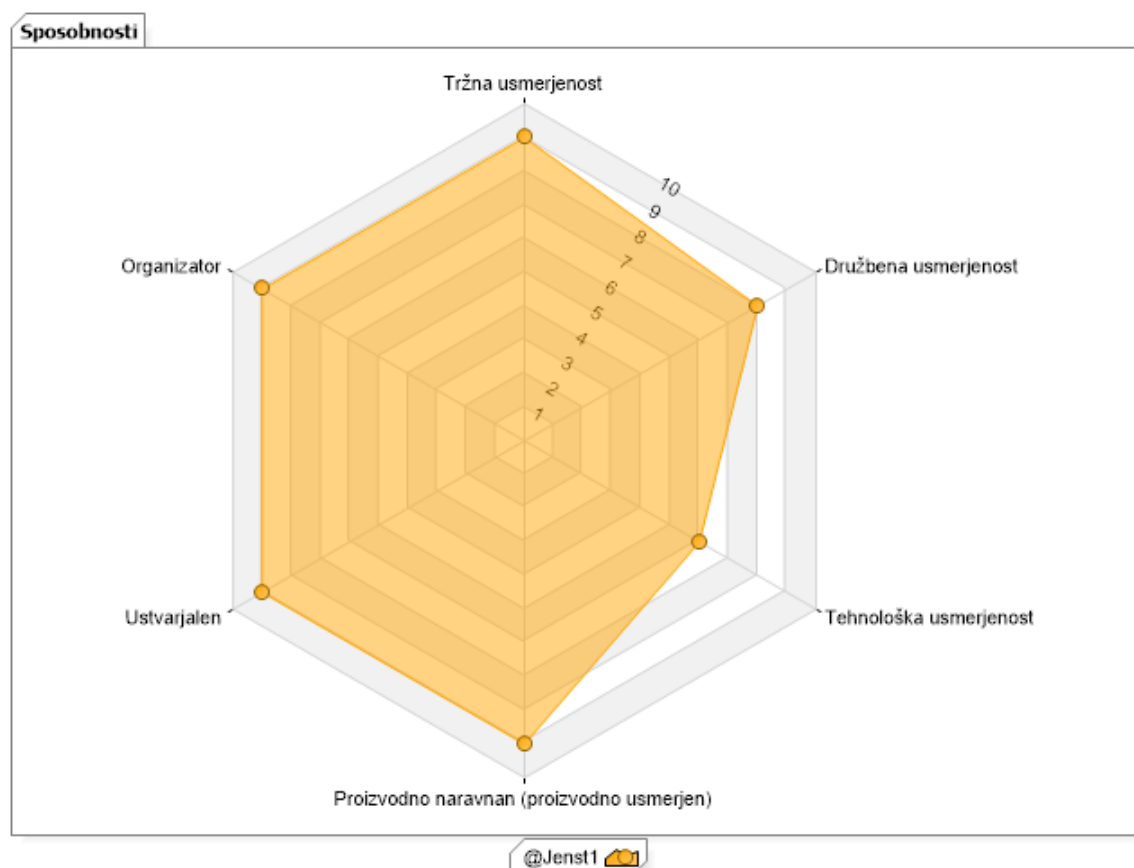
4.2 REZULTATI ANALIZE

V tem delu naloge bomo predstavili cilje nadaljnega razvoja ekološke kmetije Jenšterle kot jih vidi gospodar kmetije Žiga Jenšterle. Predstavili bomo rezultate analize notranjih in zunanjih dejavnikov, poslovne uspešnosti kmetije ter sposobnosti in kompetence gospodarja kmetije. V zadnjem delu bomo predstavili tri možne strategije razvoja kmetije in ugotavljali, kakšne so njihove prednosti in pa tudi, kateri so kritični dejavniki za neuspeh posamezne strategije.

4.2.1 Sposobnosti in kompetence gospodarja kmetije

Na sliki 14 vidimo prikaz sposobnosti in kompetenc gospodarja Žige Jenšterle v obliki pajkove mreže, kot nam jo izdelal orodje za strateški management ISM. Gospodar se je

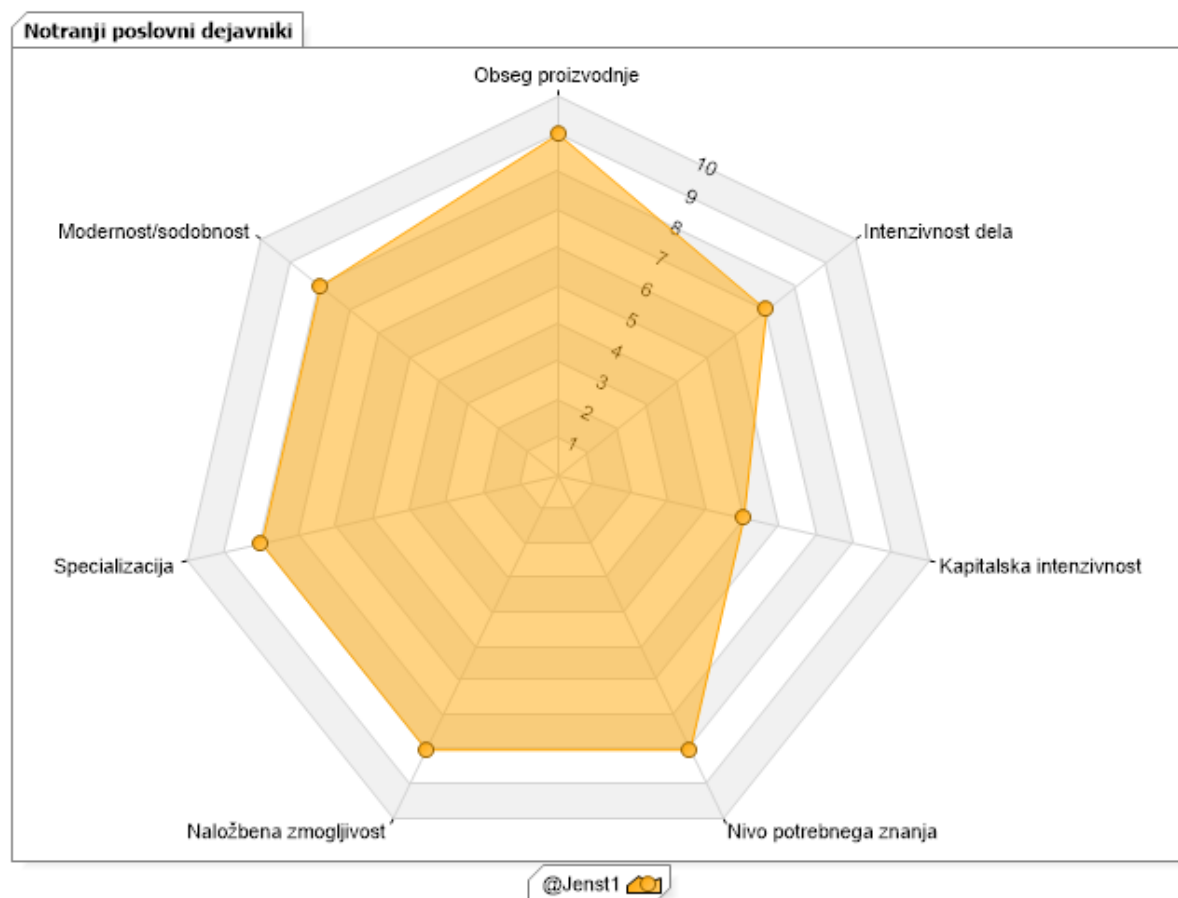
ocenil, da je zelo dober organizator, zelo proizvodno naravnan, ustvarjalen in zelo tržno usmerjen. Tako visoke ocene izhajajo iz tega, da je kmetija zelo specifična v svojem okolju in dosega na vseh področjih nadpovprečne rezultate. Gospodar stremlji k temu, da so na vseh področjih maksimalno konkurenčni oziroma vedno pred konkurenco. Nekoliko slabše je ocenil svojo družbeno usmerjenost, vendar še vedno zelo visoko z oceno 8. Meni namreč, da si je, kljub temu da mu kmetija vzame veliko časa, potrebno vzeti čas za družino, prijatelje in hobije. Z najmanj točkami je ocenil svojo tehnološko usmerjenost, kar pa pripisuje dejstvu, da je njegova kmetija v osnovi ekstenzivno naravnana in za svoje delovanje ne potrebuje najnovejših tehnologij.



Slika 19: Sposobnosti in kompetence gospodarja, kot jih vidi gospodar sam

4.2.2 Notranji poslovni dejavniki

Na sliki 15 je prikazana pajkova mreža notranjih poslovnih dejavnikov, kot jih vidi gospodar kmetije. Že na prvi pogled je jasno, da gospodar dobro pozna svojo kmetijo in notranje poslovne dejavnike, ki vplivajo na delovanje kmetije. Gospodar je tokrat najvišje ocenil obseg proizvodnje, saj meni, da ima njegova kmetija bistveno večji obseg proizvodnje od drugih kmetij v istem sektorju. Prav tako meni, da je njegova kmetija sodobno/moderno opremljena. Naložbeno zmogljivost kmetije ocenjuje kot veliko, saj kmetija ni zadolžena in ima dobre poslovne rezultate. Specializacija kmetije je tudi na precej visokem nivoju, saj so dejansko orientirani samo na prirejo in predelavo mesa. Gospodar je mnenja, da je za sodobno vodenje dejavnosti in kvaliteten proizvodni postopek potreben precej visok nivo znanja, zato se na tem delu ocenjuje z oceno 8. Meni pa, da je intenzivnost dela na kmetiji dosti manjša kot na podobnih kmetijah v sektorju govedoreje. Kot najnižje, z oceno 5, je gospodar ocenil znesek kapitala, ki je bil vložen v kmetijo, napram drugim kmetijam v govedorejskem sektorju. To dejstvo gospodar razlaga s tem, da je kmetijo gradil praktično iz nič in je v razvoj kmetije vlagal le tisto, kar je na kmetiji zaslužil. Nikoli ni najemal posojil ali se posluževal evropskih sredstev za investicije: za razliko od primerljivih kmetij v govedorejskem sektorju, ki so v zadnjih letih veliko kapitala vložila v svoje zgradbe in mehanizacijo predvsem na račun evropskih sredstev in velikih posojil.



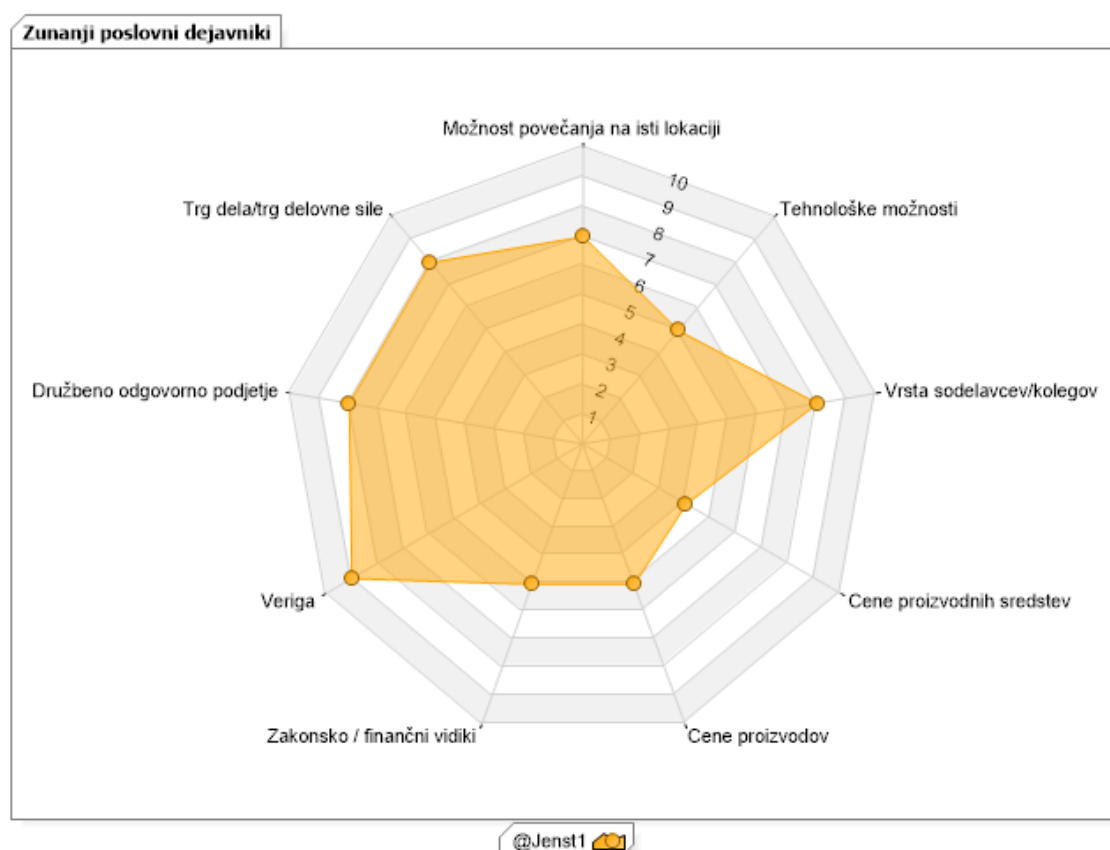
Slika 20: Notranji poslovni dejavniki kot jih vidi gospodar sam

4.2.3 Zunanji poslovni dejavniki

Na tem delu se posvečamo predvsem prihodnjim možnostim in omejitvam razvoja kmetije. Tudi tukaj je zavedanje gospodarja glede teh dejavnikov visoko. Gospodar ocenjuje najvišje z oceno 9 Verigo. To pomeni, da se zaveda, da mora biti v verigi med proizvajalcem in potrošnikom čim manj členov, da morajo biti razmerja med partnerji v verigi jasna in poštena in da so dobri izdelki jamstvo za uspeh. Ta koncept je temelj delovanja njegove kmetije. Meni tudi, da njegova kmetija deluje kot družbeno odgovorno podjetje, saj je način proizvodnje trajnostno naravnan, veliko skrb pa posvečajo tudi varnosti hrane za potrošnika. Trg dela in delovne sile vidi kot priložnost, saj kmetija išče kadre, ki jih drugi delodajalci ne potrebujejo. Gospodar prav tako vidi veliko priložnost v

vrstah sodelavcev in kolegov, saj je vedno pripravljen na sodelovanje in razširjanje svojih znanj in kompetenc.

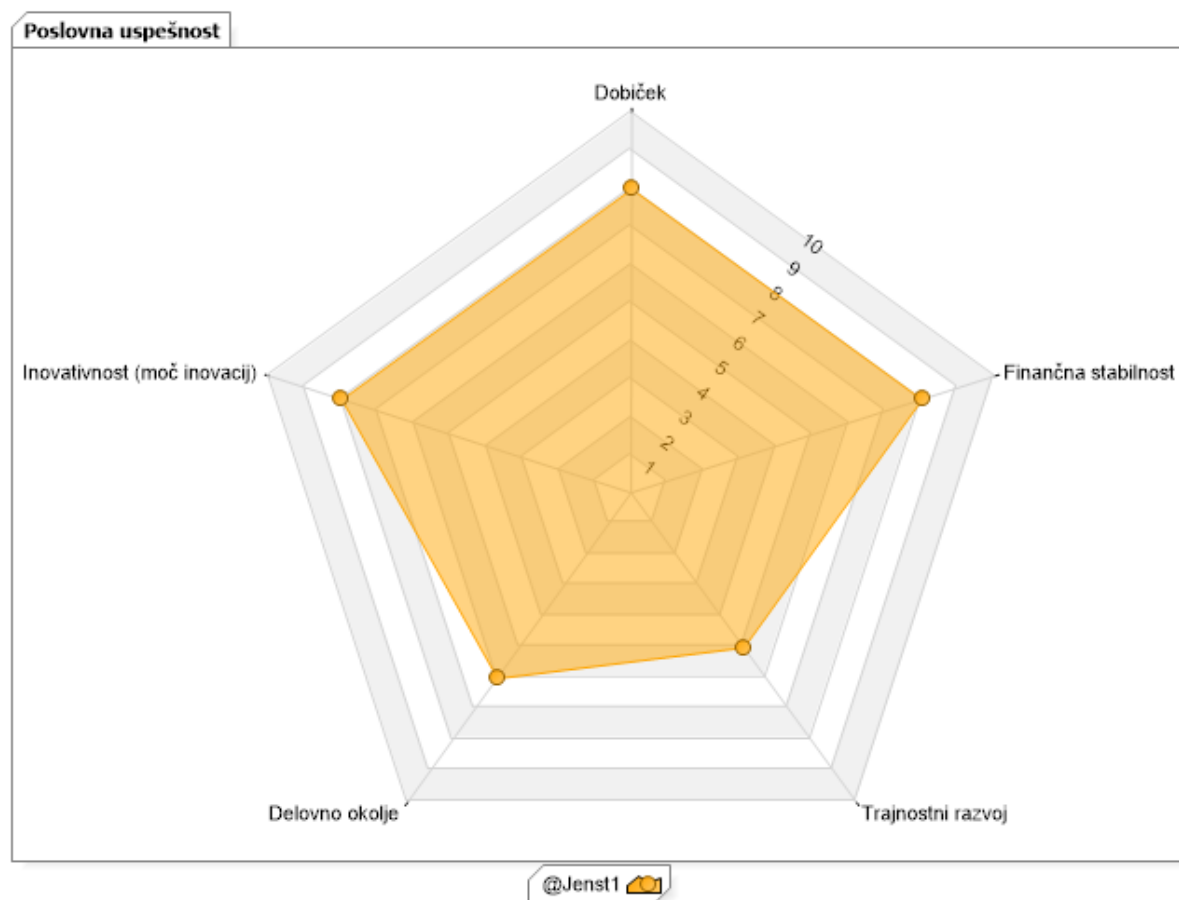
Slabše, a še vedno precej visoko, je ocenil možnost povečanja na isti lokaciji, saj meni, da je to možno, v kolikor bi se stvari razvijale v pravo smer. Z oceno 5 je ocenil tehnološke možnosti in tehnološki razvoj kmetije, saj meni, da je pretirano tehnološko posodabljanje nesmiselno, predvsem z vidika inputov in outputov. Glede cen lastnih proizvodov gospodar meni, da bodo v prihodnosti ostale na istem nivoju in to vprašanje ocenjuje z oceno 5. Meni pa, da se bodo v prihodnosti nekoliko povečale cene proizvodnih dejavnikov, kot so zemlja, kapital in surovine. Glede zakonsko finančnega vidika pa gospodar nima mnenja in je temu področju namenil nevtralnih 5 točk.



Slika 21: Zunanji poslovni dejavniki, kot jih vidi gospodar kmetije

4.2.4 Poslovna uspešnost

V tem delu govorimo o poslovnih rezultatih kmetije in kako njeno delovanje vpliva na različna področja zunaj kmetije. Na sliki 17 vidimo pajkovo mrežo, ki prikazuje poslovno uspešnost kmetije, kot jo ocenjuje gospodar kmetije. S precej visoko oceno 8 točk je gospodar ocenil dobiček, ki ga ustvarja njegova kmetija. Meni namreč, da je ta bistveno večji, kot pa ga dosegajo primerljive kmetije v govedorejskem sektorju. Dejstvo je tudi, da so pogoji, v katerih posluje kmetija, zelo specifični in kot takšni zelo stroškovno zahtevni. Kmetija namreč nima lastnih zemljišč, večji del objektov za rejo goveda imajo v najemu, zemljišča so zelo oddaljena od objektov, delovna sila na kmetiji je najeta. Vse to predstavlja velik del stroškov, ki jih običajne kmetije nimajo. Vendar kljub temu dosegajo zelo dobre poslovne rezultate in poslujejo z dobičkom. Finančna stabilnost je prav tako ocenjena z 8 točkami, saj gospodar meni, da je kmetija finančno stabilna in sposobna prenesti tudi morebitno daljše obdobje poslabšanja razmer. Inovativnost oz. prilagajanje na morebitne spremembe družbenih vzorcev, spremembe vladnih politik, spremembe na trgu ali verigi je gospodar ocenil z 8 točkami, saj meni da je njegova kmetija strateško prožna in zna izkoristiti spremembe v svojem okolju. S 6 točkami gospodar ocenjuje delovno okolje, v katerem s sodelavci živi in deluje. S 5 točkami pa trajnostni razvoj, kar pomeni, da o tem področju nima posebnega mnenja.

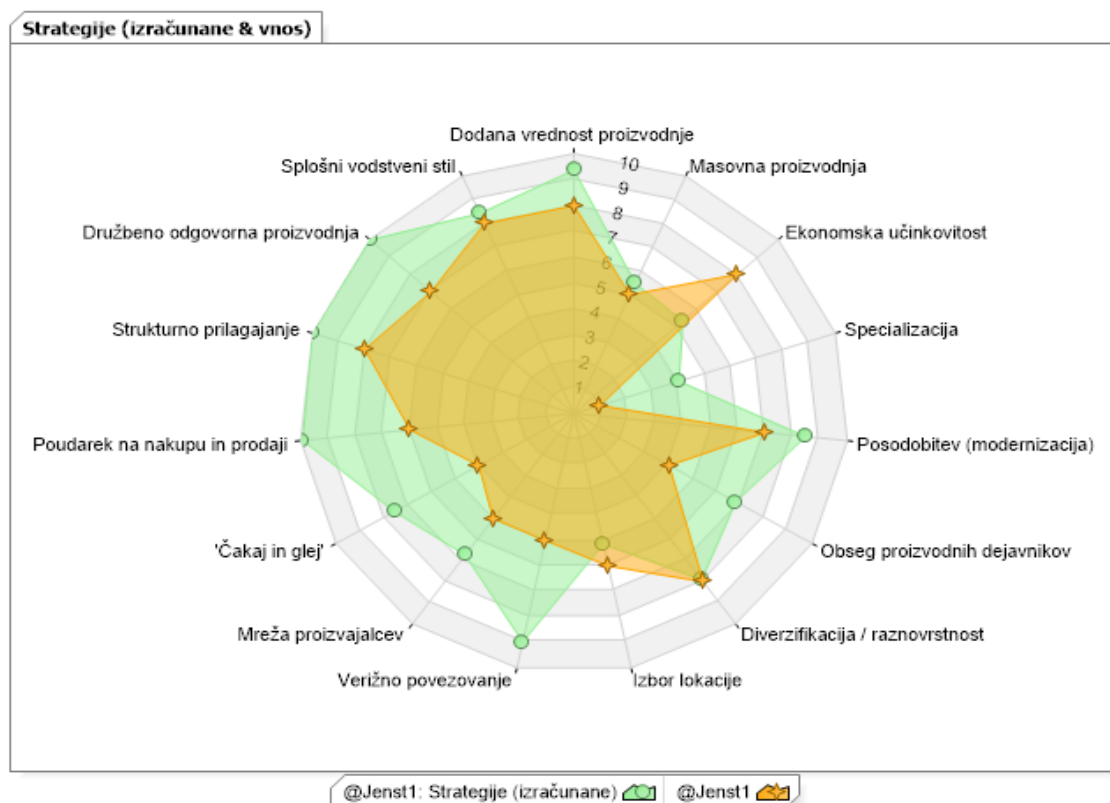


Slika 22: Poslovna uspešnost kmetije

4.2.5 SMT strategije (izračunane in vnešene)

Pajkova mreža na sliki 18 prikazuje strategije s petnajst različnih področij. Z oranžno barvo so prikazane strategije, ki jih je izbral gospodar in katerim je dal različno oceno pomembnosti za njegovo kmetijo. Z zeleno so označene strategije, ki jih je izračunal ISM program. Že na prvi pogled je videti, da se določene strategije precej razhajajo, druge pa precej ujemajo. Popolno ujemanje je pri strategijah diverzifikacije (raznovernosti), kar kaže na to, da je to področje pomembno za nadaljni razvoj kmetije in da na tem področju vidi priložnost tako lastnik, enako mu predlaga tudi ISM program. ISM program vidi veliko priložnost za nadaljni razvoj kmetije na področjih kot so družbeno odgovorna proizvodnja, strukturno prilagajanje ter poudarek na nakupu in prodaji, saj tem trem področjem namenja maksimalno število točk, to je 10. Precej priložnosti ISM orodje nakazuje strategijam na

področju verižnega povezovanja, dodane vrednosti proizvodnje, posodobitev (modernizacije kmetije) in pa splošnega vodstvenega stila. S precej visokima ocenama 8 in 7 pa ocenjuje področje čakaj in glej, mreža proizvajalcev in obseg proizvodnih dejavnikov. Za vsa našeta področja ISM program predlaga višje vrednosti kot pa gospodar. To pomeni, da program predlaga razmislek glede priložnosti, ki se na teh področjih pojavljajo za gospodarjevo kmetijo. Večino teh področij je na levi strani pajkove mreže, kar pomeni, da je kmetija bolj tržno in družbeno naravnana in manj proizvodno. Majhno odstopanje je tudi pri Masovni proizvodnji in Specializaciji. Ravno obratno pa ISM program meni glede Ekonomske učinkovitosti. Pravi namreč, da le-ta za nadaljni razvoj kmetije ni tako pomembna kot meni lastnik, ki je temu področju namenil precej visoko vrednost. Na tem mestu moramo poudariti, da izračunane strategije, kot jih predlaga ISM orodje, niso navodila podjetnikom oz. kmetom, kako naj vodijo svoja gospodarstva, ampak zgolj namig za poglobljeno razmišljanje o možnih strategijah in alternativnih možnostih razvoja, kot izhajajo iz prej analiziranih kompetenc/sposobnosti gospodarja, notranjih in zunanjih dejavnikov ter poslovne uspešnosti kmetije.



Slika 23: SMT strategije (izračunane in vnesene)

4.3 STRATEGIJE RAZVOJA EKOLOŠKE KMETIJE JENŠTERLE

V zaključnem delu smo se posvetili prihodnosti in razvoju ekološke kmetije Jenšterle. Gospodar nam je predstavil tri možne strategije razvoja njegove kmetije, kakšni so kritični dejavniki neuspeha posamezne strategije in kaj je potrebno za uresničitev posameznih ciljev. Gospodar je poudaril, da o vseh strategijah poglobljeno razmišlja, katera je tista prava, pa bo pokazal čas.

4.3.1 1. Strategija - Povečanje primarne proizvodnje

Kot eno izmed možnosti razvoja kmetije gospodar vidi v klasičnem povečanju govedorejske proizvodnje. V kolikor bi bila na razpolago dodatna kmetijska zemljišča, bi povečali osnovno čredo govedi na raven, ki bi jo dopuščala dodatno pridobljena zemljišča. V primeru več kot 20 % povečanja osnovne črede bi bilo potrebno zagotoviti tudi dodatne hlevske površine za prezimovanje živali. Na lokaciji, kjer imajo že sedaj v najemu hlev, bi bilo možno najeti še dodaten hlev, ki bi zagotavljal hlevske površine za 60 do 70 % povečanje osnovne črede, kar bi v praksi pomenilo, da bi maksimalno povečana osnovna čreda štela preko 100 krav dojlj. Tako velika osnovna čreda je po gospodarjevih merilih še obvladljiva, več kot toliko pa v slovenskih razmerah in z zelo razdrobljeno zemljiško strukturo zelo težko. Povečanje osnovne črede bi seveda pomenilo, da bi bilo potrebno modernizirati strojni park, to pa je povezano s precejšnjimi investicijskimi sredstvi. S tem, ko bi povečali osnovno čredo krav dojlj, bi imeli na razpolago bistveno večje število telet za zakol, kar pomeni, da bi lahko zmanjšali ali pa celo ukinili odkup telet iz drugih kmetij. Tako bi proizvodnja ekološkega mesa in mesnih izdelkov potekala le iz lastne surovine.

Za uresničitev te strategije bi bili potrebni naslednji koraki:

- Najem ali nakup dodatnih kmetijskih zemljišč
- Najem ali nakup še enega hleva za prezimovanje živali
- Nakup dodatne kmetijske mehanizacije
- Zaposlitev dodatnega delavca

Kritični dejavniki za uresničitev te strategije:

- Trenutno zelo slaba razpoložljivost kmetijskih zemljišč
- veliki stroški povezani z nakupom zemljišč, hleva in kmetijske mehanizacije, kar bi pomenilo, da bi se kmetija morala močno zadolžiti
- tako velika čreda nosi s seboj tudi veliko problemov

4.3.2 2. Strategija – Povečati prodajo mesa, povečati odkup telet iz drugih kmetij

Kot drugo možno strategijo gospodar omenja povečanje predelave in prodaje ekološkega mesa. Potrebno bi bilo razširiti obstoječe prodajne trge in pridobiti nove prodajne trge. V kolikor bi se to zgodilo, bi se pojavila potreba po dodatni osnovni surovini: po ekoloških teletih za zakol. Svoje govedorejske proizvodnje ne bi povečevali oz. bi jo celo nekoliko zmanjšali, bi pa povečali odkup telet iz drugih ekoloških kmetij. Trenutno je na trgu dovolj ekoloških telet za zakol, zato dogovor z dodatnimi rejci ekološkega goveda ne bi bila težava. S tem ko bi povečali odkup, si ne bi bistveno povečali stroškov, nikakršnja vlaganja ne bi bila potrebna. Bi pa s povečanjem prodaje še povečali dobiček na kmetiji. V primeru da bi se predelava in prodaja povečala za več kot 30 %, bi bilo potrebno zgraditi nov obrat za predelavo mesa, ki bi omogočal razsek in predelavo bistveno večjih količin ekološkega mesa.

Za uresničitev te strategije bi bili potrebni naslednji koraki:

- Povečanje prodaje na že obstoječih prodajnih trgih
- Iskanje novih prodajnih trgov in novih prodajnih poti
- Potrebno bi bilo skleniti dogovor o odkupu z dodatnimi ekološkimi rejci goveda
- V primeru velikega povečanja, bi bilo potrebno zgraditi nov, sodoben in zmogljivejši obrat za predelavo mesa.

Kritični dejavniki za uresničitev te strategije so:

- Povečuje se konkurenca na trgu z ekološkim mesom, tako domačih kot tujih proizvajalcev
- V določenem trenutku bi se lahko zgodilo, da bi nastalo pomanjkanje ekoloških telet za odkup
- Gradnja novega obrata za predelavo mesa bi lahko vodila v zadolževanje kmetije
- Če bi prodaja bazirala na dokupljeni surovini, je vprašanje, če bi še lahko tržili meso pod blagovno znamko Ekološka kmetija, verjetno bi v nekem trenutku postali Ekološka mesnica, kar pa bi lahko negativno vplivalo na potrošnika.

4.3.3 3. Strategija – diverzifikacija v storitveno dejavnost

Ekološka kmetija Jenšterle ima vsa zemljišča za pridelavo krme za govedo v najemu. Za večino teh zemljišč, iz različnih razlogov, ni mogočo skleniti dolgoročnih najemnih pogodb. Lahko se zgodi, da bo v prihodnosti zemljišča izgubljala, lahko pa tudi, da jih bo povečevala. V primeru večjih izgub zemljišč ima gospodar pripravljeno strategijo razvoja kmetije v smeri, da bi se v enem delu svojega delovanja diverzificirali v neko drugo dejavnost in na ta način pokrili manjko prihodkov. Gospodar ima namreč idejo, da bi na trg lansiral storitev, ki je v njegovem širšem lokalnem prostoru še ni zaslediti. Manjšim in večjim kmetijskim gospodarstvom bi ponujal razne storitvene dejavnosti s človeško delovno silo. Gre za opravljanje raznovrstnih kmetijskih opravil, ki jih lastniki kmetij s takšnih ali drugačnih razlogov ne uspejo opraviti. Za lažjo predstavo navajamo nekaj primerov:

- opravljanje raznovrstnih kmetijskih opravil, ko je lastnik kmetije na dopustu, bolniškem dopustu ali kako drugače nezmožen za delo
- pomoč pri kmetijskih opravilih v delovnih konicah
- izvajanje določenih projektov na kmetijah, povezanih z živinorejo (postavljanje pašnikov, urejanje zemljišč, selitve živali, premiki živali ...)
- pomoč ostarelim lastnikom kmetij pri vsakodnevnih kmetijskih opravilih
- določene storitve s kmetijsko mehanizacijo
- poslovno in praktično svetovanje

Za samo izvajanje storitev imajo na ekološki kmetiji Jenšterle že pripravljen manjši poslovni načrt, ki vključuje trenutno razpoložljivo delovno silo na kmetiji, ki je za tovrstno delo tudi primerno usposobljena. Ob morebitnem razmahu dejavnosti pa bi zaposlili novo delovno silo. Prav tako imajo že registrirano storitveno dejavnost, tako da bi lahko z izvajanjem storitev pričeli kadarkoli.

Za uresničitev te strategije bi bili potrebni naslednji koraki:

- Potencialnim uporabnikom storitev - lokalnim kmetom je potrebno pravilno predstaviti storitveno dejavnost, jih seznaniti s prednostimi in pozitivnimi učinki za njihove kmetije

- Širša promocija dejavnosti
- Začeti izvajati storitveno dejavnost
- Ob uspehu dejavnosti zaposliti in usposobiti novo delovno silo

Kritični dejavniki za uresničitev te strategije so:

- Morebitno slabo povpraševanje po tovrstnih uslugah
- Pretiran razmah storitvene dejavnosti bi lahko vodil v zapostavljanje primarne dejavnosti na kmetiji

5 SKLEPI

Na osnovi analize sposobnosti in kompetenc, notranjih in zunanjih dejavnikov ter poslovne uspešnosti ekološke kmetije Jenšterle ugotavljamo sledeče:

- da je kmetija sodobna, tržno naravnana, da ima velik obseg proizvodnje in precej veliko naložbeno zmogljivost
- gospodar je dober organizator, ustvarjalen, močno proizvodno naravnani; velik poudarek daje družbeni usmerjenosti, nekoliko manj pa je tehnološko usmerjen.
- Na kmetiji si prizadevajo delovati kot družbeno odgovorno podjetje, velik poudarek pa dajejo poslovni verigi. Delovno okolje, v katerem deluje kmetija, je zadovoljivo, kmetija je inovativna, finančno stabilna in ima razmeroma velik dobiček napram drugim kmetijam v govedorejskem sektorju.
- ISM program je s pomočjo orodja SMT predlagal, naj pri načrtovanju poslovnih ciljev in strateških načrtov bolj poglobljeno razmišljajo o strukturnem prilagajanju, družbeno odgovorni proizvodnji in naj dajejo poudarek nakupu in prodaji. Prav tako predlaga, da je za uspešen razvoj kmetije pomembno povezovanje, mreža proizvajalcev, čakaj in glej strategija in strategija dodana vrednost proizvodnje. Zelo pomembna je tudi modernizacija kmetije, splošen vodstveni stil gospodarja in diverzifikacija.
- s pomočjo poglobljenega razmišljanja o predlogih programa bo gospodar lažje in bolj skrbno načrtoval strategije razvoja svoje kmetije.
- Gospodar ima za nadaljni razvoj kmetije pripravljene tri popolnoma različne strategije razvoja:
 - povečanje osnovne črede goveda, da bi si tako zagotovil več lastne surovine za predelavo in prodajo ekološkega mesa.
 - če razmere ne bodo naklonjene kmetijski pridelavi, bo svojo dejavnost usmeril bolj v samo predelavo in prodajo ekološkega mesa. Osnovno surovino pa bo v večjem deležu pridobival z odkupom ekoloških telet od okoliških rejcev ekološkega goveda.

- v kolikor bodo razmere nenaklonjene tako kmetijski pridelavi kot tudi predelavi mesa, pa ima gospodar tudi tretjo strategijo razvoja svoje kmetije. Kmetijskemu sektorju v okolici bo ponudil novo storitveno dejavnost, ki jo sektor po njegovem mnenju nujno potrebuje in verjame, da se je bo v prihodnosti posluževalo veliko tako profesionalnih kot tudi neprofesionalnih kmetijskih gospodarstev.

6 POVZETEK

Strateško načrtovanje prihodnosti in premišljeno odločanje o prihodnjih poslovnih odločitvah dandanes postaja vsebolj pomembno vodilo mnogih podjetnikov po vsem svetu. Tudi v kmetijstvu je potrebno, že želiš napredovati in ostati konkurenčen, da svoje poslovne korake skrbno načrtuješ. To je glavni razlog, da smo se odločili in preučili tematiko strateškega načrtovanja v kmetijstvu. Analizirali smo cilje in strateške načrte ekološke kmetije Jenšterle z namenom, da bi kmetija v prihodnosti napredovala, se razvijala in ostala konkurenčna na vsebolj neizproslem kmetijskem trgu.

Ekološko kmetovanje v Sloveniji se, vse od svojih začetkov v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, pa do danes, relativno hitro povečuje. Danes je v ekološko kontrolo vključenih že preko 3.400 kmetij, ki obdelujejo skoraj 9% vseh kmetijskih zemljišč v Sloveniji. Veliko ekoloških kmetij se je moralo soočiti z neposredno prodajo, saj je organiziranega odkupa ekoloških pridelkov zelo malo. Mnogim od teh trženje lastnih ekoloških produktov dobro uspeva.

Pred 15 leti je Žiga Jenšterle začel kmetovati na majhni kozjanski kmetiji, ki je takrat obdelovala vsega dobre 3 ha kmetijskih zemljišč in redila manj kot 10 glav goveje živine. Z drugačnim, precej inovativnim in drznim pristopom je začel povečevati kmetijo in graditi uspešno podjetje. Danes na kmetiji redijo preko 120 glav goveje živine in se ukvarjajo s predelavo in trženjem ekološkega mesa. V letu 2015 so predelali in prodali preko 12.000 kg svežega telečjega in govejega mesa ter ekoloških mesnih izdelkov.

V nalogi smo podrobno analizirali sposobnosti kmeta/podjetnika, notranje in zunanje poslovne dejavnike ter poslovno uspešnost kmetije. Nato smo s pomočjo orodja ISM izračunali SMT strategije, ki so gospodarja kmetije usmerila v razmišljanje o možnih strategijah za njegovo kmetijo.

Predstavili smo tri možne strategije razvoja ekološke kmetije Jenšterle in pri vseh navedli korake za njihovo uresničenje. Prav tako smo navedli, kateri so kritični dejavniki za

uresničitev posamezne strategije. Izbor strategije je odvisen od tega kako se bodo razvijale razmere na trgu s kmetijskimi zemljišči, razmere na trgu z ekološkim mesom in kakšno bo splošno stanje v kmetijskem sektorju.

Kakšno strategijo razvoja ekološke kmetije Jenšterle bo izbral gospodar Žiga Jenšterle bo pokazal čas. O rezultatih in usmeritvah, ki mu jih je svetoval program ISM bo še dobro premislil in poizkušal upoštevati njegove namige. Verjetno pa bo najboljša razvojna pot nekakšna kombinacija vseh treh zgoraj predstavljenih strategij.

7 VIRI

- Akcijski načrt. Razvoj ekološkega kmetijstva v Sloveniji do leta 2015. 2006. Ljubljana, Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano: 71 str.
- Alič V., Slabe A., Bavec M., Ogorevc R. 2015. Trženje na ekoloških kmetijah. Ljubljana, Inštitut za trajnostni razvoj: 37 str.
- Bavec M., Repič P., Slabe A., Poštrak N., Miklavc J. 2001. Ekološko kmetijstvo. Ljubljana, ČZD Kmečki glas d.o.o.: 448 str.
- Bavec M., Robačar M., Repič P., Starčevič S.D. 2009. Sredstva in smernice za ekološko kmetijstvo. Maribor, Inštitut za ekološko kmetijstvo: 148 str.
- Beldman A., Klopčič M. 2013. Supporting farmers in making strategic choices: the method and implementation of interactive strategic management in Lithuania, Poland and Slovenia. The Hague, LEI Wageningen UR; Domžale, Biotechnical Faculty, Department of Animal Science; Warsaw: University of Life Sciences - SGGW; Vilnius: The Lithuanian Institute of Agrarian Economics: 97 str.
- Ekozabojček. 2015. Združenje ekoloških pridelovalcev in predelovalcev-Deteljica. www.ekodeteljica.si/eko-zabojcek (2.avg.2016)
- Klopčič M., Postma D., Kuipers A. 2009. Interaktivni strateški management: primer: kako kmetje načrtujejo prihodnost? Domžale, Biotehniška fakulteta, Oddelek za zootehniko; Wageningen: Agricultural Economics Research Institute: 115 str.
- Kotler P. 2013. Marketing Managment. Harlow, Pearson education limited: 1064 str.
- MKGP (Ministrstvo za kmetijstvo gozdarstvo in prehrano) 2015. Strategija za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020
http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/podrocja/Kmetijstvo/strategija_razvoj_slo_kmetijstva_2020.pdf (5.avg.2016)
- Ozimič D. 2008. Kontrola in certifikacija na Inštitutu KON-CERT Maribor, Biodar: 4, 2: 19
- Pravilnik o ekološki pridelavi in predelavi kmetijskih pridelkov oziroma živil. Ur. L. RS, št. 128/2006
- Rathke K., Weitbrecht B., Kopp H. 2002. Ökologischer Landbau und Bioprodukte. Munchen, Verlag C. H. Beck: 464 str.

Jenšterle Ž. Cilji in strateški načrti ekološke kmetije Jenšterle.

Dipl. delo. Ljubljana, Univ. v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Odd. za zootehniko, 2016

ReSURSKŽ (Resolucija o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva) do leta 2020-zagotovimo si hrano za jutri. Ur. l. RS št. 25/2011

Slabe A. 2000a. Ekološko kmetijstvo za dobro ljudi in okolja. Ljubljana, Združenje ekoloških kmetov Slovenije (zloženska)

Slabe A., Lampič B., Juvančič L., 2011: Potenciali ekološke pridelave za trajnostno lokalno samooskrbo s hrano v Sloveniji. Delo, 36: 93-109

Schans J. W. van der, 2008. Strategic farm management and the transition toward sustainable agricultural food production. Conference proceedings »Transitions towards sustainable agriculture, food chains and peri-urban areas«. Wageningen, 26-29 Oct. 2008, Wageningen Academic publisher: str. 97-98.

Slingerland M., Termeer C, Poppe K.J., 2009. Transitions Towards Sustainable Agriculture and Food Chains in Peri-urban Areas, Wageningen, Wageningen Academic publisher: 392 str.

SURS, 2016a. Pomembnejši podatki o strukturi kmetijskih gospodarstev, Slovenija, 2013 – začasni podatki. Statistični urad Republike Slovenije

www.stat.si/StatWeb/glavnanavigacija/podatki/prikazistaronovico?IdNovice=5760

(4.8.2016)

SURS, 2016b. Število živine, Slovenija 1.12.2015. Statistični urad Republike Slovenije

www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5758&idp=11&headerbar=9 (4.8.2016)

ZAHVALA

Najprej bi se rad zahvalil mentorici doc. dr. Mariji Klopčič za spodbudo in pomoč pri dokončanju študija, ter potrpežljivost in odlično svetovanje pri pisanju te diplomske naloge.

Izjemen prispevek h kakovosti te naloge sta prispevala prof. dr. Stanko Kavčič in doc. dr. Silvester Žgur. Hvala za strokoven in temeljit pregled.

Zahvalil bi se rad tudi svojim staršem, mami Simoni in očetu Janezu, da sta vztrajala in me vspodbujala pri dokončanju študija. Hvala vama, da sta vedno verjela vame.

Posebej pa bi se rad zahvalil moji Nini, ki me je ves čas podpirala in pomagala ko je bilo težko. Nina hvala ti, brez tebe mi nikoli ne bi uspelo.