

MODUL 3

UPRAVLJANJE VEČNAMENSKIH (DOPOLNILNIH) DEJAVNOSTI NA KMETIJI



1. Uvod v upravljanje večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti na kmetiji in etika upravitelja (gospodarja)

2. Vloga in delo upravitelja (gospodarja) na večnamenski kmetiji

3. Načrtovanje in izvedba večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti na kmetiji

4. Spremljanje in vodenje večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti

Zaključki

Vprašanja za samorefleksijo

Reference / Povezave



UVOD

PREGLED

Modul "Upravljanje večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti na kmetiji" študentom omogoča razumeti pomembnost upravljanja večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti: načrtovanje in organiziranje različnih aktivnosti z razpoložljivimi viri (delovna sila, finance, zemlja, čas...), vključevanje dopolnilnih dejavnosti kot so turizem, tradicionalna hrana, podeželske navade ter spremljanje procesov in produktov. Študentje se bodo naučili predvideti tveganja in upravljanja z njimi ter razviti alternativni načrt. V modulu se bodo seznanili z vlogo in delom kmeta kot upravitelja, z njegovimi odgovornostmi in etičnimi načeli, ki jih potrebuje dober upravitelj.

UČNI CILJI

Znanje: Spoznali boste procese in funkcije upravljanja večnamenske kmetije ter prepoznati vlogo in delo upravljalca.

Veščine: Razvili boste veščine za izdelavo ocene obstoječega stanja na večnamenski kmetiji, načrtovali dejavnosti, spremljali porabo različnih naravnih, človeških, materialnih in finančnih virov, izdelali oceno tveganja, reševali spore in izvajali rezervni načrt.

Kompetence: Izboljšali boste kompetence pri določanju in realizaciji kratkoročnih in dolgoročnih ciljev in pri upravljanju z omejenimi viri na vaši večnamenski kmetiji. Lažje se boste osredotočili na reševanje problemov z upoštevanjem etičnih načel.

1. UVOD V UPRAVLJANJE VEČNAMENSKIH (DOPOLNILNIH) DEJAVNOSTI NA KMETIJI IN ETIKA UPRAVITELJA (GOSPODARJA)

Orellana Perdiz (ES.01), eden od študij primerov projekta REWARD, je večnamensko posestvo, last treh sester, ki so hkrati tudi upraviteljice in se nahaja na severu province Jaén. Na posestvu se nahajajo **ruševine gradu po katerem je dobila ime bitka pri Navas de Tolosa**. Na posestvu so **stari rudniki srebra in svinca**. Blagovna znamka se imenuje Orellana Perdiz in nanjo so vezane vse aktivnosti. **Upravljanje poteka tako, da je vsaka dejavnost samostojna**. Pilar se udeležuje sejmov s hrano in živino ter drugih, kjer prodaja svoje izdelke, hkrati pa širi prepoznavnost blagovne znamke Orellana Perdiz in tako promovira ostale dejavnosti.

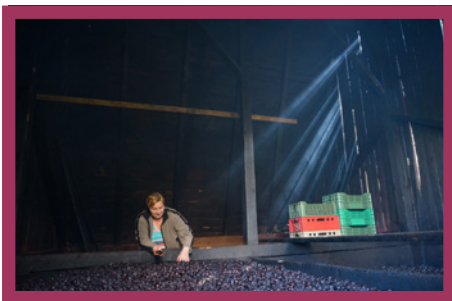
Omenila je, da se problem pojavi takrat, ko se morajo organizirati tako, da upravljajo vse aktivnosti, saj so njihove kapacitete majhne, zato se sprašujejo ali bi jih morale povečati.



1.1. Kaj je mišljeno z upravljanjem vseh aktivnosti?

Upravljanje je postopek odločanja o uporabi razpoložljivih virov: določanje ciljev, načrtovanje, izvajanje in spremljanje večnamenske kmetije kot podjetja. Cilj vseh teh aktivnosti je ustvarjanje dobička in dodane vrednosti večnamenske kmetije. Temeljni pomen tega postopka je analiza virov na kmetiji (naravni viri, infrastruktura, informacijsko komunikacijska tehnologija, delovna sila, storitve, finance, tehnologija...)

Dobre upravljavčeve odločitve lahko ustvarijo dobiček, slabe pa lahko povzročijo izgubo.



Photos: Wiśniowy Gaj ("Cherry Orchard"), Irena Szewczyk, Polish case study.

1.2. Osnovne funkcije upravljanja

- **Pregled stanja:** pregled razpoložljivih virov na večnamenski kmetiji in pretekli dosežki (slabosti/prednosti)
- **Načrtovanje:** na podlagi pregleda in evalvacije rezultatov upravitelj naredi načrt večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti in pridelave ob upoštevanju priložnosti in nevarnosti.
- **Izvajanje:** upoštevanje ekonomičnosti z najmanjšimi stroški, brez onesnaževanja okolja in z dodano vrednostjo.
- **Spremljanje (evalvacija, nadzor):** s tem se izognemo problemom, ki se pojavijo in načrtujemo nove podjetne priložnosti.

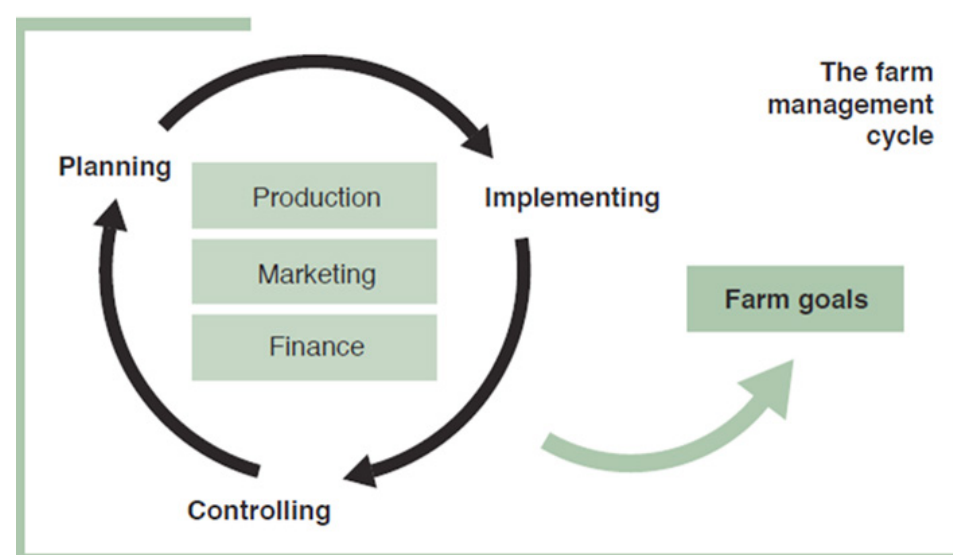


Figure 1: The farm management cycle. (Ref. 9)

Cikel upravljanja kmetije prikazuje funkcije in aktivnosti, ki so potrebne za doseganje ciljev na večnamenski kmetiji.

Aktivnosti so razdeljene na:

Osnovne aktivnosti: organizacija, kmetovanje in trženje.

Podporne aktivnosti: upravljanje infrastrukture na kmetiji, upravljanje del, izbira tehnologije, nakup surovin.

- **Organizacija:** pridobivanje, nabava in shranjevanje surovin, ki se uporabljajo v proizvodnji in storitvah, zbiranje, skladiščenje in distribucija izdelkov in storitev kupcem.
- **Kmetovanje:** pridelovalne in storitvene aktivnosti, ki surovine pretvarjajo v končne izdelke z dodano vrednostjo.
- **Trženje:** analiza trga, izbor tržnih poti, pogajanja s kupci, postavljanje cen, promocija...
- **Upravljanje infrastrukture na kmetiji:** potrebno je redno vzdrževanje in pravilno upravljanje.
- **Upravljanje del:** kdo, kdaj in kaj naj naredi določeno nalogo ali delo, da bo učinkovito.

- **Izbira tehnologij:** stalna modernizacija tehnologije proizvodnje, storitev, komunikacije...od upravitelja se pričakujem da bo sposoben prepoznati problem, najti rešitev, sprejeti odločitev o investiciji, testirati in evalvirati rezultate.
- **Nakup surovin:** zanesljivi dobavitelji, izbira med regionalnimi in mednarodnimi dobavitelji, izbira surovin glede na ceno in kvaliteto...

1.3. Upravljanje večnamenske kmetije pomeni, da je potrebno sprejemati širok spekter odločitev, še posebno tistih povezanih s trgom in trženjem

► Študija primera: "Wiśniowy Gaj" ("češnjev sadovnjak")

Kmetija je locirana v gorski pokrajini Beskid Wyspowy v Malopolska Provincie. **Ženska**, ki je kmetijo podedovala po svoji materi in je skupaj z ostalimi člani družine **razvila dejavnosti vezane na regionalne proizvode, turizem in učno kmetijo, je upraviteljica kmetije.**

Potem, ko je prevzela kmetijo, je zmanjšala pridelavo poljščin in stalež živine, ki sta prevladovala in pričela s pridelavo tradicionalnih sadjarskih sort in drugimi aktivnostmi, povezanimi s podeželsko dediščino. Trenutno skoraj vso zemljo na kmetiji pokriva sadno drevje: slive, češnje in jabolane. Glavna dejavnost pa je usmerjena v pridelavo in prodajo regionalne sorte sliv "Suska sechlońska PGI" in drugega suhega sadja.

V omenjeni študiji primerov se je upraviteljica / kmetovalka, ki je podedovala kmetijo, odločila, da se iz tradicionalne kmetije preusmeri v večnamensko kmetijo, ob tem pa so se pojavila različna vprašanja:

Kaj pridelovati in katere usluge ponuditi, da se izkoristijo zmogljivosti podeželja in kulturne dediščine?

Katere vrste in kombinacije virov naj se pri tem uporabijo?

Kje, kako in komu prodajati regionalne sorte sliv, turistične usluge in pedagoške aktivnosti?

Kako konkurirati na lokalnih in izvoznih trgih?

Kako financirati in koliko vlagati v raznolikost izdelkov?

Kako organizirati večnamensko kmetijo, da se poveča dobiček?

Kako se povezati s trgi, prek zadruga proizvajalcev ali prek združenj?

1.4. Etika upravitelja /-ice

Dober upravitelj/-ica je:

- **Ves čas etičen in pošten.**
- Govori resnico in ne skriva oz. ne manipulira z informacijami.
- Prizna napake in jih ne poskuša prikriti.
- Širi etične vrednote na zaposlene preko simbolov, zgodb, sloganov in dobrih primerov.
- Nagrajuje zaposlene, ki se obnašajo etično.
- Zaščiti zaposlene, ki razkrijejo neetično vedenje ali postavljajo etična vprašanja. (Ref. 4)

Etika poskuša odgovoriti na vprašanja kaj je dobro in kaj slabo obnašanje, kako nekaj narediti zaradi moralne dolžnosti in obveze.

Predstavlja pravila in načela, ki opredeljujejo pravilno in napačno ravnanje. Etika upravitelja/-ice se odraža pri ravnanju z zaposlenimi, deležniki, lastniki in javnostjo.

1.4.1. Primeri etike pri upravljanju večnamenske kmetije

- Ekološka kmetija prideluje sokove in marmelade iz lastnih surovin in jih prodajajo pod oznako ekološko. V slabi sezoni lahko proizvedejo manj soka ali se odločijo za nakup surovin na drugih ekoloških kmetijah ali pa surovine kupijo od konvencionalne kmetije, kjer so cene nižje. Kaj je etično?
- APred enim mesecem je stranka na turistični kmetiji rezervirala vse razpoložljive sobe za cel vikend. Kasneje je druga stranka želela



rezervirati vse sobe za isti vikend, ki pa bi ga podaljšala na cel teden. Ali naj se ponudi drug termin prvi oz. drugi stranki ali naj se prekliče rezervacija prve stranke. Kaj je etično?

Photo: Jams and juices, Tatjana Štancar, Slovenian case study

Upravljanje večnamenske kmetije po načelih etike in vrednot daje kmetijskemu gospodarstvu trajnost.

Za pošteno delovanje so potrebni zanesljivost, spoštovanje, transparentnost in zaupanje med različnimi deležniki; dobavitelji, kupci, uporabniki... To je pomembno za večjo prizadevnost osebja, boljšo izmenjavo informacij in večji ugled. Tako vodenje in taki odnosi prinašajo kmetiji koristi.

Upravitelj mora določiti normative (standarde) v okviru dogovorjenih vrednot. Udejanjenje teh vrednot bo pripomoglo kmetiji, da se loči od drugih, med strankami pa se bo razvilo zaupanje. Dober upravitelj strmi za dolgoročno poslovanje in ga ne privlačijo kratkoročni dobički in delovanje za hitri zaslužek.

2. VLOGA IN DELO UPRAVITELJA (GOSPODARJA) NA VEČNAMENSKI KMETIJI

2.1. Veščine upravitelja

Upravitelji na večnamenskih kmetijah želijo ustvariti dobiček s pridelavo in različnimi uslugami ob varovanju pokrajine in okolja in ob aktivni, pozitivni vlogi v družbi. Za vse to pa mora razviti **veščine upravljanja na različnih področjih**.

- **Trženje** kot ena najpomembnejših veščin za ustvarjanje dobička.
- **Upravljanje s tveganji**; večnamensko kmetijstvo vključuje veliko tveganj (vreme, delovna sila, usluge odvisne od sezone...)
- **Upravljanje s financami** je pomembno za pravi finančni tok; biti vedno na tekočem s stroški in prihodki.

- **Upravljanje delovne sile** daje odgovore na naslednja vprašanja: koliko delavcev potrebujemo, ali naj najamemo delavce, ali so delavci dovolj motivirani, da opravijo svoje naloge...

Potreben je integriran pristop vseh teh dejavnosti, da dosežemo konkurenčnost in dobiček.

2.2. Znanja in informiranost upravitelja

Upravitelj mora vedeti kaj se dogaja pri njegovem poslovanju. Imeti mora **pregled nad dolgoročnimi in kratkoročnimi cilji in načrti, podjetniška znanja in kompetence, dobro mora poznati trg in upravljanje s financami, delovno silo, infrastrukturo, naravnimi viri,...**

Dober upravitelj **stalno strmi za novimi informacijami in znanjem**.

To se nanaša na **tehnična znanja** (proizvodna tehnologija v koraku s „pametno“ in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo), **načine trženja, inženirsko znanje, ustrezno zakonodajo in predpise, vire financiranja in osnovne principe upravljanja in menedžerskih teorij** (načrtovanje, organizacija in motivacija).

Dober upravitelj razume dejstva in podatke, pa tudi človeško plat, kot so kompetence, odnos, občutki drugih ljudi.

„Napredovanje znanja upravitelja kmetije mora iti vzporedno z izboljšavami v tehničnih znanjih. Boljše poznavanje upravljanja kmetij pomaga kmetu pridobiti take informacije, ki mu pomagajo pri sprejemanju pravih odločitev in boljšem izbiranju.” (Ref. 2)

2.3. Upraviteljev odnos

Upravitelj mora imeti **občutek za določene situacije, neko problematično situacijo pravzaprav lahko prikaže kot reševanje problemov**.

Upravitelj, ki ima **občutek za ljudi** lahko na pravilen način reagira na različne sporne situacije. To je pomembno pri upravljanju družinske kmetije, kakor tudi na farmi z zaposlenimi.

Najpomembnejše delo upravitelja je **sprejemanje odločitev**, zato mora **razviti sposobnosti odločanja**. Včasih odločitve sprejemamo z logiko, velikokrat na podlagi izkušenj in intuicije ter sposobnostjo presojanja prednosti in slabosti neke situacije.

Upravljanje večnamenske kmetije zahteva osebne spretnosti in vrsto sposobnosti pri: **komuniciranju, delegiranju, pogajanjih, reševanju konfliktov, prepričevanju, prodaji in odzivanju na oblast**.

Soočati se mora z zelo različnimi ljudmi: družinskimi člani, pogodbeniki, timskimi sodelavci, agenti, sosedi, delavci, predstavniki oblasti...

2.4. Naloge upravitelja

Sprejemanje odločitev na večnamenski kmetiji zahteva široko paleto nalog:

- **Izbira** najbolj ekonomične kombinacije proizvodnje in storitev (ali naj star skedenj renoviram v prijetno trgovino, ali naj pridelujem stare tradicionalne kultivarje ali naj se usmerim v nove, ki so bolj ekonomični,...)
- **Odločitve** o najbolj primerni velikosti / količini proizvodnje in uslug (ali naj renoviram stare stavbe, ki imajo družinsko tradicijo ali naj zgradim nove, večje in razširim ponudbo na turizem na kmetiji,...)
- **Pametno uporabiti kredit** (katera banka ponuja najbolj ugoden kredit,...)
- Odločitve o najbolj **ekonomičnih metodah in praksah** (ali naj nabavim molznega robota...)
- **Sprejemanje trženjskih odločitev** (ali naj svoje pridelke prodajam na kmetiji ali preko socialne mreže...)
- in veliko drugih strateških in aktualnih odločitev.

2.4.1. Gospodarji sprejemajo odločitve na različne načine

- **Vpliv tradicije**. Odločitve nekaterih gospodarjev slonijo na tradiciji. Zanašajo se na tradicionalne načine upravljanja in sledijo ustaljenim vzorcem kmetovanja. Te metode so se razvijale dolgo. Na primer, gospodar se lahko odloči za pridelavo na podlagi kolobarjenja, ki se pogosto uporablja.
- **S primerjavo**. Nekateri gospodarji sprejemajo svoje odločitve tako, da se primerjajo z drugimi. Na primer, kmet uporablja gnojilo na način, ki ga uporabljajo drugi, ki gojijo iste pridelke.
- **Ekonomičnost**. Nekateri gospodarji lahko svoje odločitve sprejemajo na podlagi ekonomičnosti - iščejo načine za ustvarjanje dobička. Izračunajo cene izdelkov, stroške njihove proizvodnje in trženja ter dobiček. Gospodarji pogosto te vrste odločitev sprejemajo brez popolnih informacij. Včasih ne poznajo dobro cen in stroškov proizvodov in surovin. V takem primeru se dobiček lahko izračuna brez upoštevanja vseh stroškovnih postavk in brez ustrezne ocene vrednosti proizvodnje. To lahko pomeni, da dobiček ne bo največji.
- **Kmetovanje z dobičkom zahteva popolne podatke in informacije.** (Ref. 2)

2.5. Vodenje in motiviranje

Uspešen, podjeten gospodar je dober vodja. To doseže z **motivacijo**, spodbujanjem talentov ljudi, da dosežajo podjetniške cilje kmetije. Motivacija poteka preko **dobrega sporazumevanja, z grajenjem zaupanja, z ustvarjanjem dobre delavne klime in z razvijanjem sposobnosti, večšin in kompetenc zaposlenih**.

- **Znanje**: razumeti, kako motivirati ljudi.
- **Veščine**: sporazumevanje, ocenjevanje uspešnosti.
- **Odnos**: Zaupanja vreden, spodbuden.

Motivacije za vodenje večnamenske kmetije so:

- **Osebnostne**: nadaljevanje kmetovanja, kvaliteta družinskega in osebnega

življenja, delo v naravi, kmetija je primerno okolje za vzgojo otrok, kmetija je kakovostno življenjsko okolje.

- **Ekonomske:** dobiček, povečanje in diverzifikacija trga, odgovor na potrebe trga ali priložnosti....

2.5.1. Primer motivacije

Zakaj se je **Lucie Bošinova iz Ekofarma Bošina** odločila za večnamenske (dopolnilne) dejavnosti na kmetiji, **kateri so bili njeni motivi?** “Dopolnilne dejavnosti kmetiji omogočajo **višje cene proizvodov, dostop do širšega trga, vzpostavitev sodelovanja z drugimi kmeti, pridobitev številnih nagrad** kot



so: Regionalna hrana Hradec Králové Region 2017, Nagrada za Outstanding Contribution of the Region, Harvest Festival of the Hradec Králové Region, naslov Zasebna kmetija of the Hradec Králové Region, Nagrada za prispevek k razvoju EVVO in the Hradec Králové Region in 2016, BROUMOVSKO regionalni pridelki, etc...”

Motivacija sebe in zaposlenih na večnamenski kmetiji je ena pomembnejših vlog upravitelja, kakor lahko preberemo v **študiji primerov OrellanaPerdiz.**

“Pilar ugotavlja, da so podjetja živahna, včasih je zelo lahko dobiti dobro dediščino, vendar jo je zelo enostavno tudi izgubiti. **Oseba, ki z njo upravlja, ima velik vpliv: volja osebe, žrtvovanje.** Potrebno se je boriti in verjeti v tisto kar počneš, ker je to dolgotrajen proces, ki zahteva veliko časa in denarja. **Na posestvu Orellana Perdiz vedno**



prisluhnejo mnenjem svojih zaposlenih, kar jim je v pomoč. Verjamejo,

da morajo biti zaposleni motivirani, vključeni; zaposlenim dajo občutek, da niso anonimne osebe ampak, da so za podjetje pomembni.”

2.6. Postavljanje ciljev

Gospodar večnamenske kmetije mora biti potrpežljiv in osredotočen na **dolgoročne cilje.** Dober gospodar se mora včasih ustaviti in razmisliti o dejavnostih, rezultatih, osebju, trgu, kje gre poslovanju najboljše in kje najslabše. Na tak način gospodarji ohranjajo perspektivo in se najboljše odločajo o kratkoročnih in dolgoročnih ciljih ter delujejo strateško pri načrtovanju in izvajanju dejavnosti. Dobri gospodarji skušajo okrepiti konkurenčnost večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti z zadovoljevanjem kupcev in z osredotočanjem na uresničevanje dolgoročnih ciljev.

V študiji primerov Andreja

Bizjak razloži, da je popolnoma **predana cilju trajnostnega turizma,** zato si prizadeva razviti **energetsko učinkovit hotel, uporabljati lokalno hrano, sodelovati z lokalno skupnostjo in ustvariti čim manj odpadkov. S finančno pomočjo EU**



sredstev za energijsko obnovo Eko hotela “Na razpotju,, so **obnovili streho,** ki je bila uničena zaradi neviht. Sanacija je usmerjena v **pasivni objekt,** ki bo pripomogel k pridobiti **okoljevarstvenega certifikata Marjetica.**

2.7. Osredotočenost na reševanje problemov

Učinkovit gospodar (upravitelj) mora biti **dober v sprejemanju odločitev in reševanju problemov.** V vlogi podjetnika morajo biti osredotočeni in vestni. Podjetniki so močno vpeti v reševanje problemov in izkoriščanje priložnosti.

Znanje:

- Urazumevanje procesov sprejemanja odločitev,
- Razumevanje težav pri poslovanju kmetije,
- Prepoznavanje priložnosti.

Veščine:

- Opredeliti probleme in priložnosti,
- Zaznati, zbrati in razvrstiti podatke v povezavi s težavami,
- Ustvariti, oceniti in izbrati alternativno rešitev,
- Izvesti in spremljati izbrano alternativno rešitev.
- **Odnos:** aktivno iskati učinkovite poti reševanja težav. (Ref. 3)

2.7.1. Primer reševanja problemov

V **študiji primerov Ekofarma Bošina** nam pokaže, kako rešujejo probleme pri promociji ekološke pridelave.

Glavni razlog organiziranja kmečkih praznikov in obiskov kmetije je, da **ozavestimo in približamo obiskovalcem ekološko kmetovanje in ekološke pridelke**. Vzgoja javnosti in otrok v potencialne **bodoče kmetovalce ali stranke** (živinoreja, ekološka pridelava hrane, degustacija kakovostne hrane, kupovanje pridelkov kmetije...), **poznati in se približati končnim strankam**. Ima pa organizacija npr. kmečkega praznika tudi socialni vpliv.



3. NAČRTOVANJE IN IZVEDBA VEČNAMENSKIH (DOPOLNILNIH) DEJAVNOSTI NA KMETIJI

Upravljanje je krožni proces kjer upravitelj (gospodar) na podlagi rezultatov spremljanja in vrednotenja večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti, pridelave in razpoložljivih virov oceni ekonomsko stanje, določi cilje in prične z načrtovanjem in izvajanjem aktivnosti.

The planning process

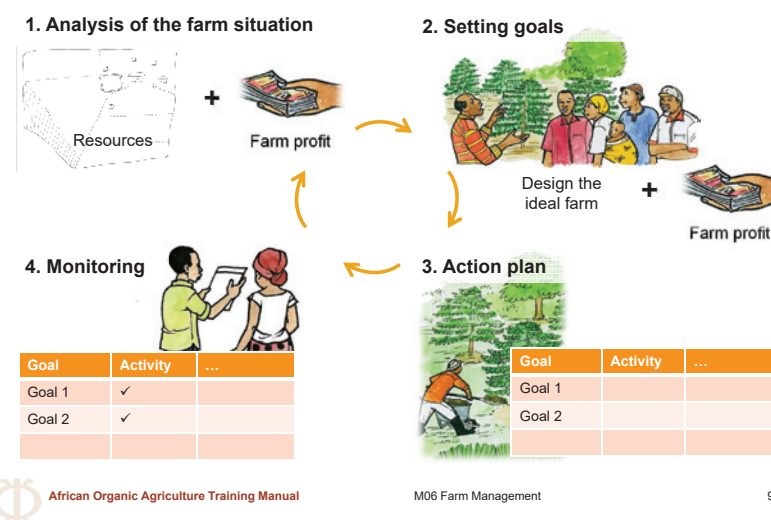


Figure 2: The planing process (Ref. 7)

3.1. Strateško upravljanje

Strateško upravljanje je potrebno, zato da določimo bodoči razvoj večnamenske kmetije. Upravitelj/ica (gospodar/-ica) mora biti dojemljiv za alternative in izbrati tiste, ki so zanj najprimernejše. Vprašanje, ki se pojavlja neprestano je, kako moje odločitve prispevajo k ciljem, ki sem jih določil? Strateško upravljanje je ves čas dejavno, osredotočeno na pozitivne izide, kreativno, aktivno...

Strateško izvajanje zajema organizacijo večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti skupaj s kmetijsko pridelavo, razpoložljivo delovno silo, razpoložljivim časom, sezono... Za učinkovito organizacijo je potrebno določiti neke standardne postopke in strukture z jasnimi nalogami delavcem, uporabo najboljših rešitev za transport, skladiščenje in uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije.

Večnamenska kmetija lahko ustvari dodano vrednost in poveča svoj dobiček z **različnimi strategijami**, kot npr.:

- **Raznovrstnost**; pomeni, da je bilo prodanih več novih pridelkov/proizvodov oz. storitev. Uspešna strategija raznovrstnosti kaže na to, da kmetija pred tem ni izkoristila vseh razpoložljivih virov. Materialna in nematerialna kulturna dediščina lahko pomeni raznovrstnost v prihodkih kmetije, če se odločimo za turistične, pedagoške, okoljske ali socialne dejavnosti.
- **Nižanje stroškov**; je najpogosteje uporabljena strategija na kmetiji. Vključuje iskanje cenejših virov in surovin ter uporabo učinkovitejših sistemov pridelave/proizvodnje/storitev. Vključuje lahko povečanje obsega za zmanjšanje stroškov na enoto.
- **Razširitev poslovanja**; vključuje povečanje prodaje, fizičnega in finančnega premoženja kmetije.

Razširitev obsega kmetije ima lahko različne oblike:

- **Razširitev kapacitet** pomeni več polj ali več glav živine ali več dopolnilnih dejavnosti. Zasnovana je tako, da izkorišča ekonomijo obsega (tj. porazdelitev stroškov na večjo proizvodnjo).
- **Replikacija (ponovitev)**; obstoječe uspešne aktivnosti na kmetiji se ponovijo (podvajajo) na nekem drugem mestu. Strategija se uporablja, kadar ni možnosti razširitve na trenutni lokaciji.
- **Posodobitev**; ne gre za razširitev sredstev poslovanja ampak za njegovo posodobitev, tako da je pridelava/proizvodnja bolj učinkovita.
- **Dodana vrednost** večnamenski kmetiji pomeni povečanje prihodkov zaradi dodane vrednosti k obstoječim, raznovrstnim pridelkom/

proizvodom in storitvam. Dodana vrednost je odvisna od potrošnikovih potreb. Kmet mora ugotoviti kaj različni potrošniki iščejo kot vrednost. Danes je ekološka pridelava domače hrane brez onesnaževanja okolja vrednost. Tradicionalno pridelana hrana je tudi dodana vrednost. Podeželska kulturna dediščina je prava pot za dodano vrednost pridelkom in storitvam na kmetiji.

- **Specializacija**; je nasprotno od raznovrstnosti pridelave/proizvodnje in storitev. Cilj je zagotoviti potrebe trga in dvigniti dobiček. Specializacija za en proizvod oz. storitev je bolj tvegana, ko se povpraševanje na trgu spremeni.
- **Raznolikost pridelkov/proizvodov**; kmet naredi svoje pridelke/proizvode drugačne in boljše od svoje konkurence. To naredi tako, da sta pridelava/proizvodnja in trženje drugačna od konkurentov in bolj prilagojena željam kupcev.
Raznolikost se ustvarja z:
 - Naravo izdelka;
 - Informacijami, ki jih ima kmet o svojih kupcih;
 - Načinom predstavitve izdelka;
 - Načinom distribucije.
- **Integracija**; Vertikalna integracija pomeni, da se proizvodnja ali storitve vključi oz. kontrolira na enem ali več mestih v vrednostni verigi. Kmetija se lahko integrira „naprej“ v proces pridelave/proizvodnje ali „nazaj“ v dobavo surovin. Horizontalna integracija pomeni združitev z drugimi kmetijami, ki imajo enako pridelavo/proizvodnjo. (Ref.3)

3.1.1. Primer potrebe po načrtovanju

Primer potrebe po načrtovanju v [študiji primerov kmetije “Zaczarowane Wzgórze” \(“Enchanted Hill”\)](#)

„Večnamenskost pomeni možnost zaposlovanja/angažirani ljudi z različnimi interesi, veščinami, različnimi poklici, kakor tudi možnost, da zaslužimo prihodke v različnih obdobjih leta – če je sezona za jahanje

slaba, bo mogoče boljša za izvajanje dogodkov. Ima tudi trženjski pomen, saj vključuje različne trge, kar vpliva na povečanje števila uporabnikov. „

„Enchanted Hill je kmetija, ki deluje na različnih nivojih. Je oboje – farma konj s poudarki na učenju jahanja, jahanjem v naravi, usposabljanjem in tečajih, kakor tudi turistično prenočišče za otroke, kjer potekajo poletni in zimski kampi, šole v naravi in enodnevne ekskurzije. Učenje je vezano na lastne izkušnje, preizkušeno in prilagojeno potrebam, ki se pojavljajo preko leta. **Didaktičen program je odvisen od letnega časa, velikosti skupine in starosti otrok. Vsaka skupina je obravnavana posebej, programi pa so prilagodljivi. Taka široka paleta aktivnosti zagotavlja, da je center aktiven preko celega leta, ne glede na sezono in vreme.**”



3.2. Proces načrtovanja

Načrtovanje je pomembna upravljavska funkcija večnamenskih (dopolnilnih) dejavnosti, ki jo moramo redno izvajati. Različne, med seboj povezane aktivnosti in vire je potrebno pravočasno pripraviti in uresničiti. Rezultat načrtovanja je „načrt kmetije“, ki deluje kot vodnik za izvajanje aktivnosti s katerimi želimo doseči željene rezultate in vplivati na željene spremembe.

Proces načrtovanja vključuje naslednje korake:

1. Analiza tekočega stanja
2. Določitev ciljev
3. Prepoznavnost posebnih aktivnosti in inovacij
4. Časovni okvir
5. Načrt odgovornih oseb in zahtevane delovne sile
6. Podatki in informacije



Fotografije: francoska študija primerov –Charlotte Vassant

3.2.1. Analiza trenutne situacije

Opredelitev in beleženje virov na kmetiji

Opredelitev virov je proces prepoznavanje vseh fizičnih virov (zgradbe, poti, mehanizacija, živina...), zemlje (polje, sadovnjaki, gozdovi, travniki, vrtovi...), vodnih virov, razpoložljive delovne sile na kmetiji, finančnih sredstev in denarnih tokov.

Naredite si karto vaših razpoložljivih virov z dodanimi podatki o razpoložljivi delovni sili, površini zemlje, dostopom do vodnih virov, mehanizaciji, informacijsko komunikacijski tehnologiji, dostopom do trga...

Opredelitev (kartiranje virov) pomaga kmetom da,:

- **prepoznajo** trzopoložljive vire na njihovi večnamenski kmetiji,
- **ugotovijo** koliko virov trenutno uporabljajo,
- **razumejo** koliko virov pri kmetovanju vstopa in izstopa vsako sezono.

Načrtujejo boljši izkoristek uporabljenih in neuporabljenih virov za izboljšanje kmetovanja. (Ref. 7)

3.2.2. Določitev ciljev

Po tem, ko smo prepoznali razpoložljive vire na večnamenski kmetiji, določimo cilje, ki so povezani z našimi vrednotami. Jasni cilji so najpomembnejši del načrtovanja in pomenijo pričakovane rezultate v

določenem času.

Dolgoročni cilji zahtevajo odgovore na vprašanja kot so:

Ali naj se iz tradicionalne kmetije preusmerim v ekološko?

Ali naj pričem s pridelavo tradicionalnih mlečnih izdelkov in prodajo na kmetiji?

Ali naj najamem več zemlje, da bom zagotovil dovolj hrane za konje?

Ali naj reorganiziram delo z razpoložljivimi delavci ali naj najamem nove?

Ali naj se preusmerim na turizem, čeprav je v naši vasi že nekaj turističnih kmetij?

Kratkoročni cilji zahtevajo odgovore na vprašanja kot so:

Ali naj vpeljem dopolnilno dejavnost turizem ali pedagoško kmetijo ali pa kombinacijo obeh?

Ali naj ponudbi sirov dodam še tradicionalne mlečne izdelke iz naše regije?

Ali naj povečam kapacitete za množični turizem ali naj obdržim samo družinski turizem?

Ali naj vpeljem glamping ali naj rekonstruiram stari skedenj za namene kongresnega turizma?

3.2.3. Prepoznavnost posebnih aktivnosti in inovacij

V povezavi z jasnimi cilji je potrebno določiti posebne aktivnosti. To bo pripomoglo pri doseganju zastavljenih ciljev. Ali naj se preusmerim v turizem, čeprav vem, da je v vasi že več turističnih kmetij. **Dolgoročni cilj: pričel bom s turistično dejavnostjo, da povečam prihodke na kmetiji in zaposlim hčer.**

Ali naj vpeljem glamping ali pa naj preuredim star skedenj za kongresni turizem? **Kratkoročni cilj: to leto bom prenovil skedenj za kongresni turizem.**

Prenovitev skednja	Promocija in marketing	Ekonomski izračuni
načrt arhitekta (ohranitev tradicionalne arhitekture z novo vlogo)	Določitev ponudbe in cen	Investicijski stroški
Investicijski načrt	Predstavitve na spletni strani	Stroški trženja
Gradbeni načrt in dovoljenja	Aktivnosti na socialnih omrežjih	Potrebe po storitvah
Izvedba gradbenih del	Predstavitve na dogodkih (kongresi, poslovni sestanki...)	Izračun stroškov in prodajnih cen
Komunikacijska oprema...	Promocijska navodila...	Izračun obsega storitev za doseganje želenih prihodkov

Table 1: Posebne aktivnosti in inovacije za doseg tega cilja

3.2.4. Časovni okvir

Načrt mora vsebovati tudi časovni okvir, v katerem se bodo izvajale različne aktivnosti. To naj bo narejeno v časovnem zaporedju od prve do zadnje aktivnosti.

Datum	Aktivnost	Količina	Odgovorna oseba

Tabela 2: Časovni okvir različnih aktivnosti

3.2.5. Načrt odgovornih oseb in zahtev po delovni sili

Potrebno je določiti odgovornost posameznikov glede na različne aktivnosti. Odgovorne osebe morajo imeti znanje in sposobnosti izvajati določeno aktivnost in morajo biti primerno usposobljene, da pravilno razumejo naloge za katere so odgovorne. (Ref. 7)

3.2.6. Podatki in informacije (potrebni viri in proračun)

Pri načrtovanju moramo zbrati določene podatke in pridobiti informacije, ki so rezultat obdelave podatkov.

Upravitelji (gospodarji) na kmetijah potrebujejo še posebej naslednje podatke:

- Informacije o povpraševanju po določenih poljščinah, proizvodih in uslugah, ki jih ponujajo dopolnilne dejavnosti,
- Informacije o potrebnem proizvodnem sredstvu (vložki) za proizvodnjo in izvajanje storitev (količine in cene)
- Informacije o proizvodnih, predelovalnih tehnologijah in procesih.

Podatki	Informacije
vstopne cene vstopna poraba...	stroški kmetijske pridelave
normativi za posamezen meni cene posameznih živil	sestava menijev cena menijev
stroški turističnih uslug oblike turističnih ponudb cene turističnih uslug	ekonomski kazalniki

Tabela 3: Izbrani podatki in informacije pri načrtovanju poslovanja (turistična kmetija)

3.3. Iskanje alternativ

Omejene vire lahko uporabimo na različne načine. Tipičen primer je zemlja, ki jo lahko uporabimo kot polje, vrt, za rastlinjak, park...To je značilna poslovna odločitev pri kateri moramo upoštevati tehnološke, človeške in gospodarske dejavnike. Odločitev je težja, če imamo na razpolago več možnosti. Izbira pridelka je prav tako lahko alternativna odločitev: ali bomo

prodajali bučno seme ali ga bomo predelali v olje?

Raziskave in odločitve alternativnih rešitev vsebujejo:

1. Tehnološko analizo alternativ (količina fizičnih-materialnih vnosov, vrsta delovne sile),
2. Analiza stroškov alternativne izbire (stroški in prihodki posameznih alternativ) (glej 3. 2. - Določanje ciljev).

Na podlagi rezultatov analiz možnih alternativ, izberemo najboljšo. Obstaja tudi veliko tveganj, povezanih predvsem z napovedmi tržnih in cenovnih gibanj v prihodnosti.

4. SPREMLJANJE IN VODENJE VEČNAMENSKIH (DOPOLNILNIH) DEJAVNOSTI

4.1. Spremljanje s SWOT analizo

V študiji primerov **Mrs. Křenková's farm**, lahko preberemo: „ Imela sva idejo, da pričneva s **kmetijo odprto za javnost**, kjer bi **se obiskovalci naučili tradicionalnih obrti**“. Vizija je vzniknila v glavi gospe Křenkové med dolgo hospitalizacijo. Ko se je zbudila iz kome, je razmislila o svojih prednostih in se po vrnitvi iz bolnice skupaj z možem odločila, da kupita dotrajano kmetijo, ki sta jo **začela renovirati in počasi uresničevati svoje sanje**.

Za spremljanje in vrednotenje obstoječega stanja večnamenske kmetije, ki nam pomaga pri nadaljnjem načrtovanju, lahko uporabimo tako imenovano SWOT analizo, kot je prikazano v primeru Mrs. Křenková's farm.



Table 4: SWOT analiza kmetije gospe Křenková

4.2. Spremljanje s programskimi orodji

Vodenje evidence za različne dejavnosti, vire, stroške, prihodke, posebne aktivnosti, časovni okvir, odgovorne osebe...je nujno za učinkovito spremljanje. Nekatero evidence so obvezne, kar se razlikuje od države do države.

Za dobro spremljanje večnamenske kmetije je na razpolago več programskih orodij. Uporabljajo se za optimizacijo in upravljanje različnih pridelovalnih/proizvodnih in drugih aktivnosti. Programska oprema pomaga pri avtomatizaciji kmetijskih dejavnosti, kot so shranjevanje podatkov, spremljanje in analiziranje kmetijskih dejavnosti, pa tudi racionalizacija proizvodnih in delovnih urnikov. Programska oprema je

prilagojena specifičnim zahtevam kmetije, saj ima vsaka kmetija svoje lastne dejavnosti, ki se izvajajo (Ref. 11).

The Farm Accountancy Data Network (FADN)-mreža knjigovodskih podatkov s kmetijskih gospodarstev je instrument za ocenjevanje dohodka kmetijskih gospodarstev in vplivov skupne kmetijske politike. Koncept FADN se je začel leta 1965, ko je Uredba Sveta 79/65 vzpostavila pravno podlago za organizacijo mreže. Sestavljena je iz letne raziskave, ki jo opravijo države članice Evropske unije. (Ref.12)

4.3. Vrednotenje

Vrednotenje je ocena rezultatov poslovanja na kmetiji ter odraz odločitev. Vključuje primerjavo uspešnosti poslovanja kmetije skozi čas in v primerjavi z drugimi kmetijami. Rezultati se uporabljajo za prepoznavanje prednosti in slabosti ter načrtovanje prihodnosti. Uspešni kmetje so previdni in objektivni ocenjevalci.

- **Znanje:** razumeti vpliv posameznega področja kmetijskega poslovanja na dobiček
- **Spretnosti:** ugotovite, kateri ukrepi dajejo rezultate.
- **Odnos:** objektivnost in metodičnost (Ref. 3)

Nujna je ocena tekoče donosnosti večnamenske kmetije. To vključuje primerjavo količine denarja, porabljenega za različne proizvodne dejavnosti na kmetiji (stroški), in denarja, prejetega od proizvodov s kmetije (dohodki). Razlika med odhodki in prihodki bo pokazala, koliko denarja ima trenutno kmetija (dobiček). Skupni dobiček kmetije se določi tako, da se seštejejo vsi dohodki, ustvarjeni z različnimi dejavnostmi na kmetiji in zunaj kmetije, minus stroški, potrebni za izvajanje teh dejavnosti. V tem smislu dobiček kmetije predstavlja količino denarja, ki ostane kmetu, od skupnega zneska, ki ga prejme iz različnih virov, in od tega, koliko je plačal za vsa dela, materiale in storitve, uporabljene na kmetiji. Iz tega dobička lahko kmet plača gospodinjske stroške, investira in del prihrani. (Ref. 7)

4.4. Obvladovanja tveganj

Čeprav se kmetje ves čas srečujejo s tveganji, je z leti, zaradi liberalizacije in globalizacije trgov, **kmetovanje postalo še bolj tvegano**. Številnih dejavnikov, ki vplivajo na odločitve, ni mogoče natančno napovedati; to je tveganje.

Skomercializacijo postaja kmetovanje vedno bolj tvegano. **Dobre informacije lahko kmetu pomagajo pri racionalnih odločitvah za obvladovanje tveganj**. Razpoložljivi viri vključujejo evidence o kmetijah, statistike zunaj kmetij, podatke o dobaviteljih surovin, trgovcih, strokovnjakih z različnih področij in drugih kmetov ter podatke o tržnih cenah.

Da bi kmetje uspeli, **morajo ustvariti več dobička in postati konkurenčni**. Dobro morajo poznati kmetijsko okolje in biti usposobljeni za obvladovanje tveganj. **Z učinkovitejšim spopadanjem s tveganji se pojavijo boljše priložnosti**. Ko je možnost ali verjetnost izida znana vnaprej, se to imenuje tveganje. Kadar možnost za izid ni znana vnaprej, se to imenuje negotovost. (Ref. 8)

4.4.1. Viri tveganj

Vire tveganj pri kmetovanju lahko razdelimo na pet področij:

1. Tveganje pri pridelavi/proizvodnji - je odvisna od bioloških procesov na katere vplivajo vreme, bolezni in škodljivci..., okvara strojev in orodja, delovanje nove tehnologije po pričakovanjih...

2. Tveganje pri trženju obstaja zaradi variabilnosti cen pridelkov/proizvodov in negotovosti prihodnjih tržnih cen, s katero se sooči kmet, ko se odloči za proizvodnjo blaga.

3. Finančno tveganje se pojavi, ko si sposodimo denar, da bi z njim financirali poslovanje kmetije. To tveganje lahko povzroči negotovost glede prihodnjih obrestnih mer, pripravljenost in sposobnost posojilodajalca, da po potrebi še naprej zagotavlja sredstva, in sposobnost kmeta, da ustvari dohodek, potreben za odplačilo posojila.

4. Tveganja zaradi institucij se nanašajo na nepredvidljive spremembe pri zagotavljanju storitev institucij, ki podpirajo kmetovanje. Takšne institucije so lahko formalne in neformalne in vključujejo banke, zadruga, tržne organizacije, trgovce s surovinami in vladne storitve. Del tega tveganja je tudi negotovost vladne politike, ki vpliva na kmetovanje s podporami in subvencijami.

5. Tveganje zaradi ljudi pri kmetijski dejavnosti nastopi zaradi bolezni ali smrti osebe vpletene v kmetovnje ter osebnega položaja kmečke družine. V mnogih državah je migracija delovne sile s podeželja pogost pojav.

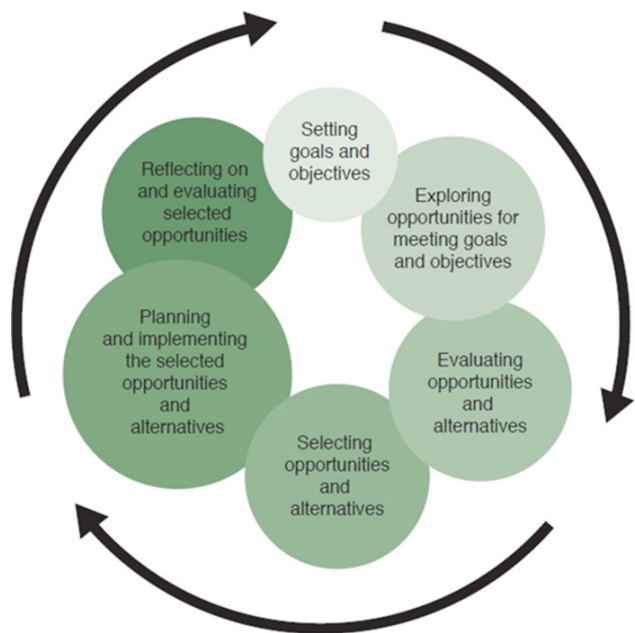
6. Medsebojna povezanost tveganj - financiranje proizvodnje je odvisno od sposobnosti izposoje kapitala in sposobnosti posojilodajalca, da pravočasno dobavi kapital. Pogosto je treba obravnavati različne vrste tveganj. (Ref. 8)

4.4.2. Izogibanje tveganju

Tveganje nastane zaradi nepričakovanih sprememb.

Če so kmetje sposobni razumeti in predvideti vzorce in trende, ki se pojavljajo skozi celo leto, spremembe, ki se zgodijo, morda niso tako tvegane.

Odnos do tveganja je povezan tudi s finančno sposobnostjo kmeta, da sprejme majhen dobiček ali izgubo



Slika 3: Obvladovanje tveganj – Cikel odločanja (Ref. 8)

4.4.3. Reševanje problemov

Reševanje problemov z različnimi strategijami lahko uporabimo za zmanjšanje tveganj.

- **Vnosi za zmanjšanje tveganja** so vnosi v pridelavo/proizvodnjo, ki izboljšajo možnosti za večjo količino ali boljšo kakovost kmetijskih

pridelkov/proizvodov. Kmetje lahko zmanjšajo tveganje z učenjem in uporabo novih tehnologij in s primeri dobrih praks o posebnih tveganjih, ki so skupna za njihovo področje/panogo.

- **Izbira dejavnosti z majhnimi tveganji.** Kmet se lahko odpove poslovanju, ki ima velik potencial za dohodek, vendar ima tudi veliko tveganje za izgub in namesto tega izbere podjetje, ki je manj donosno, a hkrati manj tvegano.
- **Sistem prilagajanja.** Prilagodljiv (fleksibilen) sistem kmetovanja omogoča kmetu, da naredi hitre ali kratkoročne spremembe v pridelavi/proizvodnji in prodaji.
- **Diverzifikacija proizvodnje.** Diverzifikacija širi tveganje in je hkrati uspešna strategija obvladovanja tveganj, saj spreminjajoče se razmere na vsa kmetijska podjetja in dejavnosti verjetno ne bodo vplivale enako.

Gospa Marie Sophie Pujol iz francoske študije primerov razlaga: **“Iskanje dodane vrednosti je zelo pomembno za žensko podjetništvo. Ona sledi logiki raznolikosti trga: ona ne želi pridelovati/proizvajati podobne pridelke/izdelke kot njen sosed.,”**

- **Viri v rezervi** so vezani in ne prinašajo donosa. To lahko negativno vpliva na neto dohodek in denarni tok. (Ref. 8)

4.5. Vodenje večnamenske kmetije

Poljska študija primerov Educational Farm “Pszczółki” predstavlja ekološko kmetijo, ki je locirana na severnem delu Malopolska Province v Miechowska Upland v tipični kmetijski krajini Proszowice County. Gospa **Agnieszka Król**, ki vodi kmetijo, pravi:

“Verjeti moraš v sebe . To je najpomembnejše. Če pogledam nazaj, ugotovim, da je potreben dober načrt, postavljen cilj. To pomaga, da ostaneš na pravi poti in ne zaviješ na stran poti .”

Vodja kmetije (gospodar) oblikuje vizijo in opredeli načine, kako porabiti sredstva za izvajanje poslanstva. Kot vodja se mora gospodar osredotočiti na dolgoročno obdobje, tako da učinkovito opredeli poslanstvo, oceni potrebe in razvije strateški načrt za delovanje kmetije. Naloga vodje je tudi predstavitev kmetije na zunaj in vključenost v lokalno in regionalno politiko.

Vodja kmetije učinkovito razporeja redke vire, da izkoristi prave priložnosti in reši probleme.

V večini kmetijskih dejavnosti mora en lastnik ali partner izpolnjevati odgovornosti vodstva in upravitelja. (Ref. 13)

ZAKLJUČKI

1. V večini študij primerov projekta REWARD so ženske odgovorile, da je upravljanje večnamenske kmetije pomembna dejavnost, ki vodi k bolj ali manj pravim odločitvam.
2. Upravljanje je proces sprejemanja odločitev v zvezi z razpoložljivimi viri.
3. Za doseg dolgoročnih in kratkoročnih ciljev mora kmet/-ica (gospodar/-ica) načrtovati, izvajati in spremljati razpoložljive vire in odgovarjajoče aktivnosti.
4. Kulturna dediščina na podeželju ponuja veliko priložnosti za večnamensko kmetijstvo; še posebno ženske so prepoznane kot dobre upraviteljice/vodje dopolnilnih dejavnosti.
5. Upravljanje večnamenske kmetije na osnovi etike, vrednot in načel daje kmetiji njeno trajnost.



Fotografija: študija primerov iz Francije – Marie Sophie Pujol Fort

VPRAŠANJA ZA SAMOREFLEKSIJO

- 1. V modulu smo omenili lastnosti, ki jih potrebuje dober gospodar/upravitelj.** Katere lastnosti, zaradi katerih ste dober gospodar/upravitelj imate vi? Če niste prepričani v svoje lastnosti, lahko za nasvet zaprosite kakšnega družinskega člana.
- 2. Ko začnete razvijati dopolnilne dejavnosti na kmetiji, lahko začnete graditi svoje poslovanje na podlagi že obstoječih virov** kot so tradicionalna arhitektura, tradicija, podeželje, kulinarčno znanje itd. Kateri so že obstoječi viri na vaši kmetiji, pri vas samih ali v vaši neposredni okolici, ki ga lahko nadgradite v dopolnilno dejavnost?
- 3. V procesu upravljanja je treba postaviti kratkoročne in dolgoročne cilje,** zato morate odgovoriti na nekatera vprašanja. Ali naj svoje dejavnosti na področju turizma popestrim v svojem starem hlevu ali bi bilo bolje, če bi na tem mestu imeli trgovino? Koliko denarja potrebujem? Ali moram najeti posojilo ali bi lahko dobil nekaj sredstev iz EU skladov? Bodo člani naše družine lahko opravili delo, ki ga zahteva novo poslovanje ali naj zaposlim nekoga s pravimi kompetencami?

REFERENCE / POVEZAVE

- Ref. 1: An Importance-Performance Analysis Of the Motivations Behind Agritourism and Other Farm Enterprise Developments in Canada by Carla Barbieri <https://journals.brandonu.ca/jrcd/article/view/352/84>
- Ref. 2: ECONOMICS for farm management extension by David Kahan, <http://www.fao.org/3/a-i3228e.pdf>
- Ref. 3: ENTERPRENEURSHIP in farming by David Khan, <http://www.fao.org/uploads/media/5-EntrepreneurshipInternLores.pdf>
- Ref. 4: Ethic in Management, Megha Pareek, MBA IV semester, https://www.slideshare.net/Megha_pareek/ethics-in-management
- Ref. 5: Farm Management; <https://www.farmmanagement.pro/the-eleven-qualities-of-a-successful-farm-manager/>
- Ref. 6: Framer's Handbook on Basic Agriculture, <https://quotebanq.com/wp-content/uploads/2018/08/Farmer%E2%80%99s-Handbook-on-Basic-Agriculture.pdf>
- Ref. 7: FiBL (2011): African Organic Agriculture Training Manual. Version 1.0 June 2011. Edited by Gilles Weidmann and Lukas Kilcher. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, <https://www.organic-africa.net/training-manual/english-training-materials/module-6-farm-management.html>
- Ref. 8: MANAGING RISK in farming by David Kahan, <http://www.fao.org/uploads/media/3-ManagingRiskInternLores.pdf>
- Ref. 9: MARKET-ORIENTED FARMING: An overview by, David Kahan, <http://www.fao.org/3/a-i3227e.pdf>
- Ref. 10: Rozman,Č. and oth., MENEĐŽEMENT V KMETIJSTVU, Kmetijska založba, 2009
- Ref. 11: <https://www.predictiveanalyticstoday.com/top-farm-management-software/#content-anchor>
- Ref. 12: <https://ec.europa.eu/agriculture/rica/>
- Ref. 13: Hanson, J.C., Leadership and Management of Farm Businesses, https://www.arec.umd.edu/sites/arec.umd.edu/files/files/documents/Archive/Leadership%20and%20Management%20of%20Farm%20Businesses_0.pdf

PARTNERJI



Association Générale
des Producteurs de
Blé et autres céréales
(Francija)
www.agpb.com



Biotehniški center Naklo
(Slovenija)
www.bc-naklo.si



Asociace
soukromého
zemědělství ČR

Asociace soukromého
zemědělství ČR
(Češka)
www.asz.cz



Centrum Doradztwa
Rolniczego w Brwinowie
- Branch in Krakow
(Poljska)
www.cdr.gov.pl



Unión de Agricultores
y Ganaderos – Jóvenes
Agricultores de Jaén
(Španija)
www.coagjaen.es



European Landowners'
Organization
(Belgija)
www.europeanlandowners.org



On Projects Advising SL
(Španija)
www.onprojects.es

SLEDITE NAM

Twitter: @REWARD_ERASMUS

Facebook: @REWARDERASMUS

Spletna stran: reward-erasmus.eu



Sofinancira program
Evropske unije
Erasmus+

Izvedba tega projekta je financirana s strani Evropske komisije. Vsebinska publikacija je izključno odgovornost avtorja in v nobenem primeru ne predstavlja stališč Evropske komisije.

Št. projekta: 2018-1-FR01-KA202-047809