

# DOSEGANJE VIŠJE DODANE VREDNOSTI V KMETIJSTVU Z INOVATIVNIMI ORGANIZACIJSKIMI OBLIKAMI POSLOVANJA

MARIJAN POGAČNIK,<sup>1</sup> FRANC VIDIC<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Biotehniški center Naklo, Strahinj 99, Naklo, Slovenija  
marijan.pogacnik@bc-naklo.si

<sup>2</sup> VIZART Anže Vidic s. p., Binkelj 46, Škofja Loka, Slovenija  
dr.franc.vidic@gmail.com

**Povzetek** V kmetijstvu je v zadnjih desetletjih zaradi globalizacije velik pritisk na cene, ki hkrati zmanjšujejo prihodek kmetov. Glede na to, da je kmetijstvo gospodarska dejavnost, so odzivi lastnikov kmetij na ta dogajanja ekonomske in sociološke narave. Ekonomski odziv pomeni zniževanje odkupnih cen na proizvod, ki ga rešuje s krajšanjem prodajnih verig, neposredno prodajo in optimizacijo tehnoloških procesov ter stroškov, sociološki pa pomeni, da kmetije ostajajo brez naslednikov, s tem pa je povezano opuščanje pridelovanja. Opuščanje pridelovanja je problematično v hribovitih predelih Slovenije, kjer tudi ni interesentov za najem kmetijskih zemljišč. Posledično pa prihaja do siromašenja podeželja in povečevanja priseljevanja v mesta. Te izzive v prihodnosti lahko rešujemo z alternativnimi oblikami poslovanja, ki jih podjetno naravnani prevzemniki oziroma ostali družinski člani zaženejo kot zagonska podjetja, ki nato prerastejo v dopolnilno dejavnost na kmetiji oz. v druge znane pravne oblike poslovanja (s. p., z. o. o.). Pogoji za to je vzpostavljen poslovni ekosistem, spodbudno okolje, da spodbudimo mlade za inovacije v celotni prehranski verigi. Rezultat našega raziskovalnega dela je poslovni model valilnice kreativnih/ inovativnih kadrov, ki bi ga lahko s pomočjo različnih institucij izvedli v praksi.

**Gljučne besede:**

kmetijstvo,  
dodana  
vrednost,  
inkubator

# ACHIEVING HIGHER ADDED VALUE IN AGRICULTURE THROUGH INNOVATIVE ORGANISATIONAL FORMS OF BUSINESS

MARIJAN POGAČNIK,<sup>1</sup> FRANC VIDIC<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Biotehnični center Naklo, Strahinjški trg 99, Naklo, Slovenia  
marijan.pogacnik@bc-naklo.si

<sup>2</sup> VIZART Anže Vidic s. p., Binkelj 46, Škofja Loka, Slovenia  
dr.franc.vidic@gmail.com

**Abstract** In agriculture, globalisation over the past decades has put pressure on prices, which have also reduced farmers' incomes. Given that agriculture is an economic activity, the responses of farm owners to these developments are both economic and sociological. The economic response is to reduce the purchase price per product, which is solved by shortening sales chains, direct sales and optimising technological processes and costs, while the sociological response is to leave farms without successors and, consequently, to abandon cultivation. Crop abandonment is problematic in the hilly areas of Slovenia, where there is also a lack of interest in renting farmland. As a result, rural impoverishment and urban in-migration are on the increase. These challenges can be addressed in the future by alternative forms of business, started by entrepreneurial entrepreneurs or other family members as start-ups, which then grow into complementary activities on the farm or other familiar legal forms of business (s.p., z.o.o.). A prerequisite for this is the establishment of a business ecosystem, an enabling environment to encourage young people to innovate throughout the food chain. The outcome of our research work is a business model of a creative/innovative hatchery that could be put into practice with the help of various institutions.

**Keywords:**  
agriculture,  
value added,  
incubator

## 1 Uvod

Razvoj podeželja mora ostati med prednostnimi nalogami EU. Prihodnost in blaginja podeželskih območij sta bistvenega pomena za prehransko varnost, neodvisnost in odpornost Evrope ter trajnostno mešanico energetskega vira, ki prispeva k energetske neodvisnosti EU, kot sta jasno pokazali nedavna pandemija covid-19 in ruska invazija na Ukrajino (EU parlament, 2022). Krepitev prehranske varnosti in trajnost nista samo pomoč obstoječim podeželskim malim kmetom, ampak tudi zaposlovanje inovativnih novih kmetov. Po podatkih mladi gospodarji, v starostni skupini od 25 do 34 let, dosegajo največji ekonomski donos na kmetijo. Žal je delež vseh mladih gospodarjev (do starosti 35 let) v EU le 11 %, v Sloveniji pa le 5 % (Pogačnik, Vidic, 2022).

V zadnjih dvajsetih letih na področju kmetijstva prihaja do optimizacije, saj se je število zaposlenih v letu 2021 zmanjšalo na 73.607, kar je 69 % v primerjavi z letom 2001. Podobno se dogaja pri plačani delovni sili, kjer je ta delež 67 %, kar pomeni 4.390 zaposlenih. Delež vseh zaposlenih v kmetijstvu v primerjavi z ostalimi sektorji je v letu 2019 padel na 3,9 % z 2,3 % dodane vrednosti. Po ekonomski moči kmetij je 58,7 % kmetij v velikostnem razredu od 4.000 do 8.000 EUR in le 22 % kmetij nad 15.000 EUR. Povprečna kmetija v Sloveniji dosega 16.500 EUR, kar je 47 % evropskega povprečja (SURSTAT, 2016).

Zagotavljanje varne in trajnostne oskrbe s hrano za prihodnost je mogoča z uvajanjem novih tehnologij in z inovacijami. Z uporabo brezpilotnih letal, strojnega učenja, IoT senzorji za kmetijstvo, analitike podatkov, verige blokov in robotike posamezniki spreminjajo kmetijstvo v rastoče področje »agritech« ter povečujejo integracijo kmetijstva in tehnologije (Wu, 2021).

V članku opredeljujemo nove izzive za razvoj podeželja, spodbujanja podjetnih gospodarjev kmetij za nove tehnologije in za trajnostni razvoj. Zato je za spodbujanje razvoja kmetijskih podjetnikov priporočeno ustvarjanje spodbudnega agropodjetniškega okolja, sprejemanje konsistentnih in trajnih državnih politik zaščite in strategij delitve tveganja, mentorstvo in ustanavljanje kmetijskih parkov ter inkubacijskih centrov.

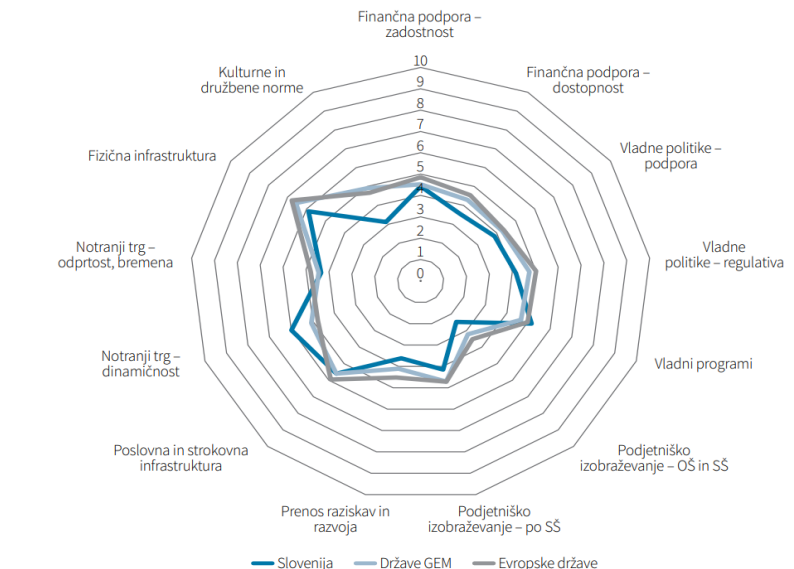
## **2 Podjetništvo v ustvarjanju dodane vrednosti**

### **2.1 Podjetniški ekosistem**

Podjetniki in podjetja vselej delujejo znotraj določenega konteksta, ki ga opredeljuje podjetniški ekosistem. Ta podjetnika spodbuja (preko dostopa do ustreznih finančnih virov, ustrezne infrastrukture, strokovnega znanja, kulture ...) ali pa ga zavira (npr. s pretirano regulacijo, visokimi infrastrukturnimi stroški, nenaklonjenostjo kulturnih in družbenih norm, zaprtimi trgi ipd.) (Hill et al., 2022).

Po Isenbergu (2010) je podjetniški ekosistem opredeljen kot odprti inovacijski kontekst, ki ga integrira trinajst elementov: vodstvo, vlada, kultura, uspešne zgodbe, človeški kapital, finančni kapital, podjetniške organizacije, izobraževalne ustanove, infrastruktura, gospodarski grozdi, omrežja, podporne storitve in zgodnje stranke. Podjetniški ekosistemi prispevajo k ustvarjanju in vzdrževanju dinamičnega lokalnega procesa, ki ustvarja uspešen krog. Če so komponente v podjetniškem ekosistemu premalo razvite, se lahko novoustanovljena podjetja soočajo z izzivi, ki omejujejo njihovo rast.

Osnova je nabor talentov posameznikov z visoko stopnjo človeškega kapitala, ki vključuje tehnične in podjetniške spretnosti (Feld, 2012). Ti posamezniki delujejo kot ustanovitelji ali zaposleni v zagonskem podjetju.



**Slika 1: Skupne povprečne ocene za podjetništvo v raziskavi GEM**

Vir: Rebernik et al., 2022

Slika 1 prikazuje diagram primerjave podjetniškega ekosistema v Sloveniji z državami Evropske unije in državami GEM. Dobro so ocenjeni ukrepi vlade v povezavi s pandemijo, najnižje ocene beležijo izobraževanje in usposabljanje za podjetništvo na primarni in sekundarni ravni ter kulturne in družbene norme, v smislu šibkega spodbujanja podjetniškega prevzemanja tveganja, neodvisnosti, avtonomnosti in osebne iniciative (Rebernik et al., 2022).

### 2.1.1 Zagonsko podjetje

Zagonsko podjetje (angl. start-up) je novoustanovljeno podjetje z inovativno poslovno idejo. V slovenščini se uporabljajo izrazi mlado podjetje, novoustanovljeno podjetje ali kar start-up podjetje (SSJK, 2022).

Zagonška podjetja, ki se specializirajo, imajo hitro rast in visoko donosnost naložb (ROI), imenujemo tudi Scale-up podjetja. Po kriterijih OECD-ja naj bi ta podjetja imela vsaj dve leti 20-odstotno rast, prihodke nad 500.000 EUR in nad 10 zaposlenih.

Startup Europe je pobuda Evropske komisije za povezovanje visokotehnoloških zagonskih podjetij, scale-upov, vlagateljev, pospeševalnikov, podjetniških mrež, univerz in medijev. Podpira jo portfelj projektov, ki jih financira EU, in političnih ukrepov, kot so standard EU za države zagonskih podjetij, Innovation Radar in pobuda za digitalne inovacije in povečevanje obsega (DISC). V celoti je usklajen s strategijo Evropske komisije za mala in srednje velika podjetja (MSP); (European Commission, 2022).

### 2.1.2 Podjetniški inkubator

Inkubatorji lahko okrepijo podjetniški ekosistem s podporo lokalnim zagonskim podjetjem. Od njihove široke razširjenosti v osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je ponudba vrednosti inkubatorjev precej razvila (Mian, 2014), kar odraža njihovo spreminjajočo se vlogo v podjetniškem ekosistemu. Njihova naloga je pospeševanje in podpora razvoja perspektivnih podjetij z nizom virov in storitev za poslovno podporo, ki jih ponuja tako v inkubatorju kot prek njegove mreže kontaktov (Tzafestas, 2008).

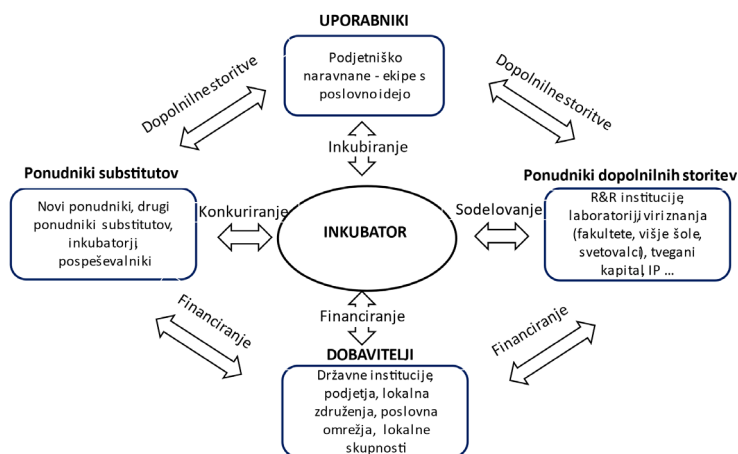
V skladu s tem inkubatorji na različne načine podpirajo zagonska podjetja (Weele et al., 2018).

Prvič, inkubatorji (Stam, 2015) zagotavljajo zagonskim podjetjem neposreden dostop do več pomožnih virov in storitev. Sprva so se inkubatorji »prve generacije« osredotočali na zagotavljanje zagonskim podjetjem skupnega pisarniškega prostora in drugih oprijemljivih virov, kot so sejne sobe, da bi ustvarili ekonomijo obsega (Bruneel et al., 2012). Bolj specializirani inkubatorji omogočajo dostop do opreme ali laboratorijev (Mian, 2014). Inkubatorji so začeli nuditi storitve strokovnega svetovanja, pa tudi coachinga in usposabljanja za podjetnike, predvsem kot način, da podjetniki razvijejo manjkajoča poslovna znanja.

Drugič, z negovanjem odnosa med podjetniki in njihovimi vrstniki ali med podjetniki in drugimi akterji v podjetniškem ekosistemu inkubatorji delujejo kot vozlišča v podjetniškem ekosistemu. Namenjeni so olajšanju dostopa do zunanjih virov in omrežij. Pomembno je spodbujati zagonska podjetja k medsebojni interakciji v »skupnosti«. Inkubator tako ustvari gosto mrežo start-upov, ki so si pripravljene pomagati z vključevanjem v skupne projekte ali z izmenjavo znanja in

mrež (Mcadam, Marlow, 2007). Omogočanje takšne gostote omrežja vodi do večje prepoznavnosti start-upov v podjetniškem ekosistemu, kar jim olajša povezovanje z zunanjimi akterji.

Tretjič, inkubatorji lahko pomagajo novoustanovljenim podjetjem pri soočanju z institucijami podjetniškega ekosistema. To lahko storijo tako, da delujejo kot »varen pristan«, ki štiti novoustanovljena podjetja pred neugodnimi institucijami (Amezcueta et al., 2013). Novoustanovljena podjetja v inkubatorju imajo lahko tudi koristi od dodatne verodostojnosti, ki jo prinašajo inkubatorji.



**Slika 2: Inkubator in njegov ekosistem**

Vir: Povzeto po Brandenburger, Nalebuff, 1996

Model fizičnega inkubatorja, ki je najbolj »običajen«, se v veliki meri uporablja v klasičnih inkubatorjih. Model elektronskega inkubatorja, imenovan tudi »model brez sten«, se uporablja za podporo zagonu in razvoju podjetij preko interneta. Trenutni trend široke uporabe svetovnega spleta v gospodarskih, podjetniških in proizvodnih dejavnostih ima za posledico vse večje sprejemanje virtualnih in mešanih modelov (Tzafestas, 2008). Model delovanja posameznega inkubatorja oblikuje in razvija projektna ekipa, ki mora vključevati predstavnike vseh podjetij/organizacij, ki sodelujejo v projektu (slika 2). Z orkestriranjem izgradnje omrežja, ki bi brez njihovega posredovanja ostalo nerazvito ali celo mrtvorojeno, delno izpolnjujejo vlogo, ki jo imajo posredniki v inovacijskih sistemih. Inkubatorji imajo za to na voljo

več podpornih mehanizmov. Bruneel et al. (2012) razvrstili te mehanizme kot generacije inkubatorjev, ki se osredotočajo na poslovno učenje, ustvarjanje ekonomije obsega in mreženje.

## 2.2 Oblike organiziranosti kmetijske dejavnosti

Najpogostejša oblika organiziranja kmetije je kmetijsko gospodarstvo, kjer se nosilec in člani kmetije ukvarjajo s kmetijsko dejavnostjo. Statusno-pravno ni urejeno zastopstvo, zato lahko nosilec kmetije ali člani sklepajo posle le v svojem imenu in za svoj račun. To posledično pomeni, da za svoje poslovanje odgovarjajo z vsem svojim premoženjem. Temu sledi tudi davčna zakonodaja, ki vzpostavlja pojem kmečko gospodinjstvo. Dohodnina se odmeri iz osnovne kmetijske ali gozdarske dejavnosti na podlagi katastrskega dohodka lastnika oz. uporabnika zemljišča. Kmetijsko gospodarstvo pa lahko opravlja dejavnost v obliki gospodarske družbe, samostojnega podjetnika, zadruga, zavoda in društva. Za vpis v register kmetijskih gospodarstev (RKG) na upravni enoti morajo imeti vsaj 1 hektar (ha) primerljivih zemljišč (PKP) ali zadostno število panjev čebel (Zaključno poročilo ..., 2018). V okviru kmetijskega gospodarstva se lahko nosilec ali člani gospodinjstva ukvarjajo tudi z drugimi dejavnostmi, ki morajo biti registrirane kot dopolnilne dejavnosti. Te dejavnosti so v skladu z uredbo omejene lokacijsko, s porabo virov in s količinami. V primeru povečanja te dejavnosti nad to uredbo je potrebna registracija dejavnosti po obrtnih ali drugih predpisih (Uredba o dopolnilni dejavnosti ..., 2022).

## 2.3 Alternativne oblike organiziranosti v kmetijstvu

V zadnjih dvajsetih letih tudi na področju kmetijstva prihaja do organiziranja alternativnih oblik, ki jih v večji meri uporabljajo mladi podjetniki, ki prej niso bili neposredno povezani s kmetijstvom in v tem vidijo svojo poslovno priložnost. Pri alternativnih oblikah organiziranosti so bile v prednosti dopolnilne dejavnosti na kmetijah, tako smo v letih 2004–2014 beležili velik porast teh dejavnosti. V naslednjih letih se število zmanjšuje, v letu 2017 ima 4.491 kmetij registriranih 17.298 različnih dopolnilnih dejavnosti (Potenciali ..., 2018).

Poleg dopolnilnih dejavnosti je prisotnih tudi nekaj poskusov organiziranja socialnega podjetja, ki ga gospodarska družba (d. o. o., zadruga ...) pridobi na podlagi Zakona o socialnem podjetništvu. V evidenci je vpisanih 263 podjetij,



približno 30 podjetij pa se ukvarja s področjem prehrane (Zakon, 2018; Evidenca socialnih podjetij, 2022). V Sloveniji se je število obvezno zavarovanih kmetov zmanjšalo iz 9.848 v letu 2007 na 4.272 v letu 2021, kar je 57-odstotno zmanjšanje (Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje, 2022). V zavarovanje je vključeno le 7,5 % kmetij (Pravna opredelitev ..., 2018).

### **3 Material in metode dela**

Raziskovalna naloga poteka v Biotehniškem centru Naklo (BC Naklo), kjer smo za potrebe izobraževanja in usposabljanja naših deležnikov vzpostavili sistem spodbujanja podjetniške naravnosti naših deležnikov na biotehniškem področju. V ta namen so na voljo kmetijske površine, zgradbe in stroji ter alternativni načini pridelave (hidroponika, akvapponika ...). Povezujemo se tudi z drugimi podobnimi organizacijami za doseganje boljšega učinka. Prav tako smo na podlagi literature proučili tovrstne prakse v svetu.

## **4 Rezultati**

### **4.1 Podjetniški potencial deležnikov Biotehniškega centra Naklo**

Med deležnike Biotehniškega centra Naklo lahko uvrstimo dijake, študente ter formalno in neformalno izobraževanje odraslih. Po podatkih o udeležencih različnih tečajev smo imeli v letu 2022 kar 2.756 tečajnikov, ki so se usposabljali v krajših ali daljših tečajih za pridobitev praktičnih znanj. S podrobno analizo njihove podjetniške aktivnosti bi lahko ugotovili njihov interes za nadaljnje sodelovanje. Imamo tudi 812 dijakov, ki jih lahko še bolj organizirano usmerjamo v podjetništvo. S projektom inkubatorja (Green Lab) smo začeli eksperimentirati s študenti in s pridobljenimi izkušnjami lahko to razširimo še na ostale udeležence.

Green Lab je odprti inovacijski laboratorij in ekosistem za posameznike in organizacije za oblikovanje trajnostnih rešitev za zapletene izzive mestne hrane, vode in odpadkov. Spodbuja ustvarjalnost, sodelovanje, eksperimentiranje in igro, inkubira ideje, ki naredijo prehranjevalne sisteme bolj produktivne in odporne in ki lahko na naše mize postavijo bolj naravno in zdravo hrano. Zgradili smo vrsto laboratorijev, ki spodbujajo ustvarjalnost in sodelovanje, polnimo jih s podjetniki in misleci s hrano, ki želijo zgraditi boljše sisteme. Osredotočeni smo na hrano,

odpadke in vodo. Prepričani smo, da je oblikovanje edini najučinkovitejši način za reševanje izzivov trajnosti, od pridobivanja vira hrane do zapiranja zanke glede zavržene hrane.

Osredotočeni smo na pridelavo in predelavo hrane, naravovarstvo, hortikulturo, razvoj podeželja, turizem ter krožno gospodarstvo (BC Naklo, 2022).

Podjetniški inkubatorji in pospeševalniki so inovativne strukture, ki sodelujejo v tem inovativnem ekosistemu z zagotavljanjem kakovostnih poslovnih storitev, ki temeljijo na znanju, in imajo z ustvarjanjem dobrih praks pomembno vlogo pri inovacijah (Ayers in Harman, 2009).

Weele s soavtorji (2018) ugotavlja, da imajo podjetniki v inkubatorjih močno tehnološko podporo, vendar so intervjuji pokazali, da večina podjetnikov ni bila seznanjena z dejavnostmi, povezanimi z upravljanjem in rastjo svojega podjetja, kot je predstavitev vlagateljem, doseganje strank ali vodenje zaposlenih. V svoji raziskavi zaznava pomanjkanje tržne usmerjenosti, ki jo delno pripisujejo izobraževalnim sistemom v Evropi, ki posvečajo malo pozornosti razvoju podjetniških veščin ter praktične in komercialne miselnosti. Podjetniki so menili, da se podjetništvo dojema kot poklicna izbira z visokim tveganjem in da je njihovo družbeno okolje skeptično do njihovih želja po ustanovitvi podjetja.

## **4.2 Raziskava podjetniške namere med mladimi**

Izdelali smo povzetke dveh raziskav: prve, izvedene med dijaki srednjih šol v Sloveniji, ki sta jo v letu 2018 predstavila Vidic in Gartner, ter druge, ki jo je v letu 2022 izvedla Primožič (2022) med dijaki srednje šole Biotehniškega centra Naklo.

Mladi so pomembni ustvarjalci prihodnosti družbe. Potrebujemo nove podjetnike, ki bodo bodisi nasledili družinska podjetja bodisi podjetja ustanavljali sami. Podjetni posamezniki iščejo, ustvarjajo in izkoriščajo priložnosti ter zadovoljujejo potrebe na trgu. Nastajajoča podjetja povečujejo konkurenco in silijo obstoječa podjetja k stalnemu izboljševanju kakovosti, kar povečuje blaginjo prebivalstva (Timmons & Spinelli, 2004). Uspešnih ne odlikujejo le sposobnosti inoviranja in ustvarjalnosti, pač pa tudi solidne menedžerske veščine, poslovno znanje in zadostna mreža stikov.

Posameznikova ustvarjalnost je sicer osupljiva, medtem ko se ne more meriti z ustvarjalnostjo tima kot dolgoročno pomembnejšega procesa, predvsem pri reševanju kompleksnih problemov (Vidic, Gartner, 2018). Da bodo mladi kot podjetniki kos novim izzivom, morajo imeti priložnost razviti vse svoje potenciale in talente. Vidic in Gartner (2018) sta v raziskavi ugotovila, da spol in družbena aktivnost ne vplivata na višjo stopnjo podjetniške namere, višjo stopnjo pa kažejo bolj inovativni, tisti, ki jih zanima tehnologija, različne oblike kreativnega izražanja. Velik vpliv na podjetniško namero pa imajo tisti, ki živijo v okolju, kjer so močni podjetniški zgledi.

Analiza spletne ankete (Primožič, 2022) je pokazala, da o svoji podjetniški ideji razmišlja skoraj 47 % anketiranih dijakinj in dijakov Srednje šole in gimnazije Biotehniškega centra Naklo, 37,96 % jih je izrazilo, da bi razvijali svojo poslovno idejo na področju živilstva in prehrane, sledita področji varovanja okolja/zmanjšanja onesnaženosti (8,33 %) ter področje naravnih vrednot in kulturne dediščine (5,56 %). Pričakujejo pa največ pomoči pri opremljenosti in infrastrukturi oziroma promociji. Manj je izražena potreba po pomoči pri iskanju virov financiranja ter prodajnih kanalov, čisto na koncu pa tudi podpora tima strokovnjakov oziroma mentorjev (Primožič, 2022), kar kaže na prve faze razmišljanja o razvoju ponudbe za trg.

## **5 Razprava in zaključek**

Bistvo podjetništva mora biti sestavni del kulture in strukture poslovnih šol. Domači in tuji trgi sestavljajo potrošniki in podjetja, ki delujejo kot kupci. Ti bi morali biti dostopni in dovolj veliki, da lahko novoustanovljena podjetja prodajajo svoje izdelke ali storitve. Omejen dostop do trga, tj. nezmožnost tekmovali z drugimi tržnimi izdelki zaradi proizvodnje majhnega obsega, skupaj s prepričanjem ljudi, da so uvoženi izdelki boljši od lokalno proizvedenih, pogosto omejuje rast sektorja. To še dodatno otežuje pomanjkanje znanja o obstoju ali zahtevah obrobnih/izvoznih trgov kmetijskih podjetnikov. Čeprav so številni agropodjetniki proizvajali vložke ali surovine za večja industrijska podjetja, jim nestandardiziranost njihovih izdelkov, problem zagotavljanja kakovosti in šibka kupna moč, ki izhaja iz vse manjših realnih dohodkov potrošnikov, dejansko omejujejo dostop do trga.

V Sloveniji je pomanjkanje znanja o blagovnih znamkah, certificiranju in priznanih standardih za izdelke, ki bi zagotovili, da so izdelki pridelani skladni s certifikati. Ponovno je pomanjkanje zmogljivosti za zagotavljanje kakovosti na lokalni ravni, kar je povzročilo problem prenašanja proizvoda na drugo lokacijo, kar pa ovira razvoj kmetijskega podjetništva v prvobitnem okolju. Znanje moramo hitro in takoj na vseh področjih začeti nadgrajevati ter novo znanje, izkušnje in prakso prenašati do našega kmeta.

Zagonska podjetja imajo edinstvene značilnosti, po katerih se razlikujejo od večje populacije malih podjetij: so mlada, tehnološko usmerjena, njihovim ustanoviteljem pa pogosto primanjkuje podjetniških izkušenj (Bergek in Norrman, 2008, v Weele et al., 2018).

Novodobne tehnologije so realnost in nuja, predvsem pa poklic kmeta predstavijo v boljši luči, tj. trajnostne proizvodnje hrane. Trendi in realen napredek so bliskoviti in izjemno hitri. Da bi uspešno uvedli nove, moramo posodobiti celotno verigo znanja, od osnovnošolskih programov dalje. Še posebej moramo posodobiti biosistemski srednješolski in fakultetni program, ga narediti bolj vabljivega, interdisciplinarnega in mu dodati sodobne vsebine strojništva, računalništva, mehatronike, robotizacije in kmetijstva (Grmšek, 2022). Zato gre razmislek v smeri izposoje nove tehnologije, tudi robotov, ki so prilagojeni za posamezna opravila, skupaj z njihovimi upravljavci.

Finančni kapital, ki ga zagotavljajo zasebni vlagatelji ali javne agencije za financiranje, omogoča start-up podjetjem, da pridobijo potrebna sredstva za ustanovitev in rast. Po podatkih DigitalFoodLaba (2022) so zagonska podjetja, ki v Evropi razvijajo inovativne tehnologije za učinkovito in do okolja prijazno kmetijstvo, lani pridobila 25-krat več svežega denarja od vlagateljev kot leta 2015 (Šubic, 2022). Vlagatelji so bili najbolj radodarni do razvijalcev tehnologije za urbane farme, manj pa za biotehnologijo za kmetijstvo, menedžment kmetij in robotske tehnologije. Med najbolj prodorna start-up podjetja spadajo v Evropi nizozemski PlantLab (70 mio \$), nemški Dahlia Robotics (0,35 mio \$) in švedski Irriot (1 mio \$); (Crunchbase Data, 2022).

Podporne storitve lahko novoustanovljenim podjetjem zagotovijo specializirano znanje. Te storitve zagotavljajo predvsem mentorji (izkušeni podjetniki, ki svetujejo mladim ustanoviteljem), ponudniki strokovnih storitev (npr. pravniki, računovodje ali svetovalci) in inkubatorji (o katerih bomo podrobneje razpravljali v naslednjem razdelku). Univerze in strokovne šole lahko igrajo katalizatorsko vlogo, in sicer s povečanjem človeškega kapitala z zagotavljanjem dobro izobraženih podjetnikov in zaposlenih ter fakultetnega osebja, ki lahko delujejo kot svetovalci novoustanovljenim podjetjem. Poleg tega lahko njihovo strokovno znanje privede do tehnoloških priložnosti, na podlagi katerih lahko novoustanovljena podjetja izdelajo svoje izdelke in so pomembni pri spodbujanju kulture inovativnosti in podjetništva (Stam, 2015).

Sooblikovanje prihodnosti je edini najučinkovitejši način za reševanje izzivov trajnosti, od pridobivanja vira hrane do zapiranja zanke glede zavržene hrane. Nujno je oblikovanje trajnostnih prehranskih sistemov, ki imajo v svojem poslovnem modelu pridelovanje naravne in bolj zdrave hrane. Tematske skupine Evropske mreže za razvoj podeželja so se izkazale za učinkovito orodje za javno-zasebna teritorialna partnerstva. Ta se aktivno vključujejo za obravnavo vprašanj, povezanih z oživljanjem območij, inovacijami, celostnimi pristopi od spodaj navzgor v kmetijstvu in pri razvoju podeželja, decentraliziranim upravljanjem, povezovanjem v mreže in sodelovanjem.

Inkubatorji to počnejo z ustvarjanjem »varnega zavetja«, ki ščiti novoustanovljena podjetja pred temi institucijami, ali s premoščanjem institucionalnih razlik med akterji ali državami. Inkubatorji kot taki ne obravnavajo institucionalnih vzrokov za slabo delovanje podjetniških ekosistemov, ampak namesto tega zagotavljajo simptomatske rešitve. Posledično, medtem ko so prejšnje študije poudarjale potencial inkubatorjev pri prispevanju k podjetniškim ekosistemom (glej npr. Clarysse in Wright 2015; Fernández et al. 2012; Tsai et al. 2009), naša študija kaže na omejitve inkubatorjev pri krepitvi podjetniškega ekosistema.

Članek zaključujemo s tem, da opozorimo na določene omejitve, saj se omejujemo na izbrane strokovne članke, pregledane spletne strani, nekaj intervjujev s člani v posameznih inkubatorjih ter njihovimi vodji. Članek pa predstavlja primerno izhodišče z možnostmi za nadaljnje raziskave.

## References

- Ayers, S., Harman, P. (2009). Innovation and entrepreneurship: The role of business incubation. *Enterprise Development and Microfinance*, 20(1), 12–26.
- Adeyemi, O. O., (2017). Agropreneur Development: A Framework for Sustainable Food Security and Rural Livelihood. *IIARD International Journal of Economics and Business Management*, 3(3).
- Biotehniški center Naklo. (2022). <http://www.bc-naklo.si/visja-sola/inkubator-green-lab/inkubator-green-lab-valilnica-idej-in-prodornih-kadrov/>.
- Bosma, N., Schutjens, V. (2011). Understanding regional variation in entrepreneurial activity and entrepreneurial attitude in Europe. *The Annals of Regional Science*, 47(3), 711–742.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Evropski parlament, odbor za kmetijstvo in podeželje (2022). Poročilo o dolgoročni viziji za podeželska območja EU – do močnejših, povezanih, odpornih in uspešnih podeželskih območij do leta 2040. Dostopno na naslovu: [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0269\\_SL.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0269_SL.html).
- Bruneel, J., Raíño, T., Clarysse, B., Groen, A. (2012). The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 32, 110–121.
- Crunchbase Data. (2022). Dostopno na naslovu: <https://data.crunchbase.com/docs/crunchbase-basic-getting-started>.
- Digital Food Lab. (2022). Dostopno na naslovu: <https://www.digitalfoodlab.com/>.
- European Commission-Startup Europe. (2022). Dostopno na naslovu: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/startup-europe>.
- Evidenca socialnih podjetij. (2022). Dostopna na naslovu: <https://podatki.gov.si/dataset/evidenca-socialnih-podjetij>.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Fernández Fernández, M. T., Blanco Jiménez, F. J., Cuadrado Roura, J. R. (2015). Business incubation: innovative services in an entrepreneurship ecosystem. *The Service Industries Journal*, 35(14), 783–800.
- Green Lab. (2002). Working towards more sustainable planet, <https://www.greenlab.org/>.
- Green Lab NL. (2022). Dostopno na naslovu: <https://www.greenlabs-nl.eu/>.
- Grmšek, B. (2022). Robotizacija slovenskega kmetijstva (gostujoči komentar) Finance. [https://agrobiznis.finance.si/9006236/Robotizacija-slovenskega-kmetijstva-%28gostujoci-komentar%29?utm\\_content=link\\_7&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=agro\\_posvet&utm\\_source=mid13272&f\\_tid=794c4ed6f137f0f7a321fe563018a00f](https://agrobiznis.finance.si/9006236/Robotizacija-slovenskega-kmetijstva-%28gostujoci-komentar%29?utm_content=link_7&utm_medium=email&utm_campaign=agro_posvet&utm_source=mid13272&f_tid=794c4ed6f137f0f7a321fe563018a00f).
- Hill, S., et al. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2021/2022 Global Report; Opportunity Amid Disruption*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School.
- Irish Green Lab. (2022). Dostopno na naslovu: <https://irishgreenlabs.org/>.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Mcadam, M., & Marlow, S. (2007). Building futures or stealing secrets?: Entrepreneurial cooperation and conflict within business incubators. *International Small Business Journal*, 25(4), 361–382.
- Mian, S. (2014). Business incubation and incubator mechanisms. In A. Fayolle (Ed.), *Handbook of research on entrepreneurship: What we know and what we need to know* (pp. 335–366). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Pogačnik, M., Vidic, F. (2022). Z mladimi gospodarji do večje dodane vrednosti na slovenskih kmetijah. V: ŠPRAJC, Polona (ur.). 41. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: izzivi družbe za priložnosti organizacij. Konferenčni zbornik, 23.–25. marca 2022, Portorož. Univerza v Mariboru.
- Potenciali in ovire za razvoj dopolnilnih dejavnosti na kmetijah v Sloveniji. (2018). Zaključno poročilo (CRP: V4-1631) Ur: Udovč, A. Univerza v Ljubljani, Biotehniška in Filozofska fakulteta.

- Pravna opredelitev statusa kmeta in kmetije vključno z gospodarskimi, okoljskimi in socialnimi ukrepi. (2018). Zaključno poročilo o rezultatih opravljenega raziskovalnega dela na projektu v okviru ciljnega raziskovalnega programa (CRP) »zagotovimo.si hrano za jutrik. Evropska pravna fakulteta.
- Primožič, T. (2022). Podjetniške ideje dijakov BC Naklo in podporno okolje. 7. Konferenca VIVUS. Med vizijo in resničnostjo novih obzorij. Biotehniški center Naklo.
- Rebernik, M., Širec, K., Bradač Hojnik, B., Crnogaj, K., Rus, M., Tominc, P. (2022). Vzdržljivost podjetniške aktivnosti. Slovenski podjetniški observatorij (GEM).
- Rijnsoever, F. J. (2022). Meeting, mating, and intermediating: How incubators can overcome weak network problems in entrepreneurial ecosystems. *Research Policy*, 49(1).
- Shepherd, D. A., Douglas, E. J. (1979). Is management education developing, or killing, the entrepreneurial spirit? Bond University, Australia.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Strateški načrt skupne kmetijske politike. (2020). Splošne značilnosti kmetijstva-analiza stanja. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrana, Ljubljana.
- Šubic, P. (2022). Spoznajte agrostartupe, ki privabljajo investitorske milijone Tematska priloga Finance, december 2022.
- Tasić Povše, B. (2022). Izziv robotizacija v kmetijstvu. Tematska priloga Finance, december 2022.
- Timmons, J. A. & Spinelli, S. (2014). *New Venture Strategies: Entrepreneurship for 21st Century*. New York: IrwinMcGraw-Hill, 2004.
- Tzafestas, S. (2008). The art and impact of physical and virtual enterprise incubators: The greek paradigm. *Natural Science University Athen*.
- Uredba o dopolnilnih dejavnostih na kmetiji (Uradni list RS, št. 57/15, 36/18 in 151/22).
- Vidic, F., Gartner, M. (2018). Vpliv prostočasnih aktivnosti na podjetniško namero med mladimi. V: Maček, J., Milena (ur.), Maček, Melita Ana (ur.). *Družbeno odgovorna uporaba novih znanj in naprednih tehnologij: zbornik referatov*. Elektronska izd. Strahinj: Biotehniški center Naklo. Dostopno na naslovu: [http://www.bc-naklo.si/fileadmin/konferenca/VIVUS\\_2018/VIVUS2018-zbornik-referatov-collection-of-papers-final.pdf](http://www.bc-naklo.si/fileadmin/konferenca/VIVUS_2018/VIVUS2018-zbornik-referatov-collection-of-papers-final.pdf).
- Weele, M., Rijnsoever, F. J., Eveleens, C. P., Steinz, H., Stijin, N., Groen, M. (2018). Start-eu-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by western european start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, volume 43, pages1161–1189.
- Wu, A. (2021). *From farms to incubators: women innovators revolutionizing. How our food is grown*. Craven Street Books, 204 p.
- Zakon o kmetijstvu (Uradni list RS, št. 45/08, 57/12, 90/12 – ZdZP VHVV, 26/14, 32/15, 27/17, 22/18, 86/21 – odl. US, 123/21, 44/22 in 130/22 – ZPOMK-2).
- Zakon o socialnem podjetništvu (Uradni list RS, št. 20/11, 90/14 – ZDU-1I in 13/18).
- Zavarovanci (2023). *Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje*. Dostopno na naslovu: [https://www.zpiz.si/wps/portal/cognos/msp/zavarovanci/zavarovanci\\_po\\_letih](https://www.zpiz.si/wps/portal/cognos/msp/zavarovanci/zavarovanci_po_letih)

