

DIVERZIFIKACIJA KMETIJSKE DEJAVNOSTI: PODJETNIŠKA STRATEGIJA IN TRŽNI VIDIKI

GORAN VUKOVIČ,¹ ANDREJ RASPOR,² DRAGO PAPLER,³
NEJKA MIKLAVČIČ³

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija

goran.vukovic@um.si

² FKPV, Celje, Slovenija

andrej.raspor@t-2.si

³ Univerza v Novi Gorici, Poslovno-tehniška fakulteta, Vipava, Slovenija

drago.papler@guest.arnes.si, nm0028@student.ung.si

Strateško načrtovanje dopolnilne dejavnosti na kmetiji zahteva preverjanje razvojnih pogojev, analizo trga ter razumevanje konkurenčnega okolja. Primer obravnavane kmetije z dolgoletno tradicijo prikazuje podjetniški pristop k diverzifikaciji z uvedbo pridelave sadja v marmelade, sokove in sirupe, kar omogoča ustvarjanje dodatnega dohodka in širitev zaposlitvenih možnosti. S SWOT analizo ter oceno tržnih priložnosti in tveganj so opredeljene ključne prednosti, izzivi in konkurenčne prednosti nove dejavnosti. Strateški poslovni načrt vključuje programe, finančne projekcije in kazalnike uspešnosti, ki potrjujejo, da je diverzifikacija izvedljiva, ekonomsko sprejemljiva in tržno privlačna, ob pogoju inovativnosti, kakovosti izdelkov in prilagajanja potrebam kupcev.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.65](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.65)

ISBN

978-961-299-124-1

Ključne besede:

kmetijsko podjetništvo,
diverzifikacija,
dopolnilna dejavnost,
pridelava sadja,
poslovni načrt,
tržne priložnosti



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.3.2026.65](https://doi.org/10.18690/um.fov.3.2026.65)

ISBN
978-961-299-124-1

DIVERSIFICATION OF AGRICULTURAL ACTIVITIES: ENTREPRENEURIAL STRATEGY AND MARKET ASPECTS

GORAN VUKOVIČ,¹ ANDREJ RASPOR,² DRAGO PAPLER,³
NEJKA MIKLAVČIČ³

¹ University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
goran.vukovic@um.si

² FKPV, Celje, Slovenia
andrej.raspor@t-2.si

³ University of Nova Gorica, School of Engineering and Management, Vipava, Slovenia
drago.papler@guest.arnes.si, armand.zavec@gmail.com

Keywords:

agricultural
entrepreneurship,
diversification
complementary,
farm activities,
fruit processing,
business planning

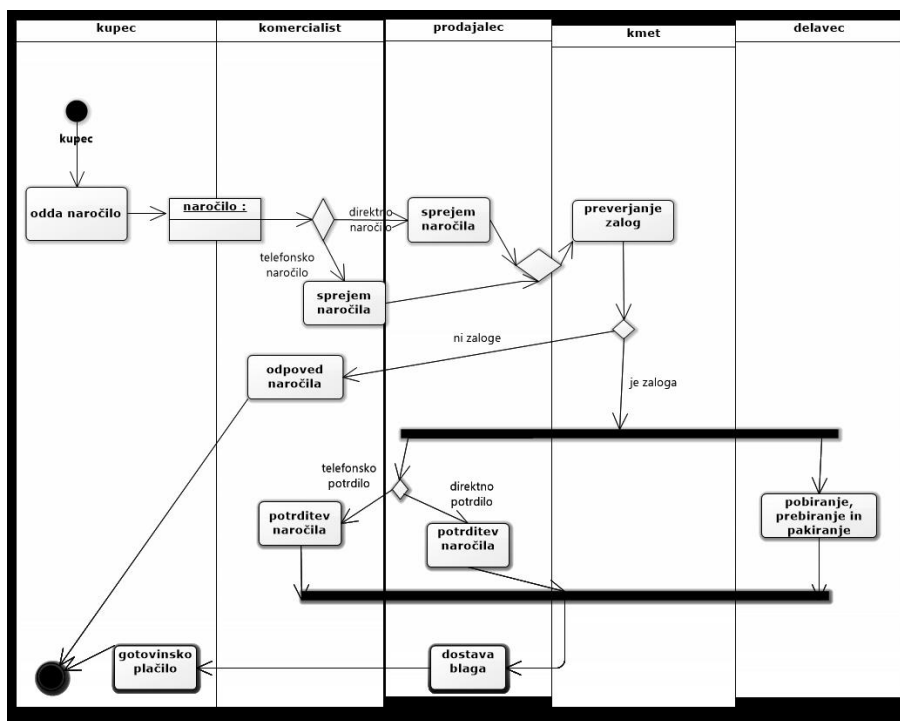
Strategic planning of complementary farm activities requires an assessment of development conditions, market analysis and an understanding of the competitive environment. The case study farm, with a long-standing tradition and loyal customers, applies an entrepreneurial approach by diversifying into fruit processing, producing jams, juices and syrups to generate additional income and employment opportunities. A SWOT analysis and an evaluation of market opportunities and risks highlight the key strengths, challenges and competitive advantages of the new activity. The strategic business plan includes product programmes, financial projections and performance indicators, demonstrating that diversification is feasible, economically sustainable and market-attractive, provided the emphasis remains on innovation, product quality and meeting customer needs.



University of Maribor Press

1 Uvod

Dopolnilna dejavnost na kmetiji je dejavnost, ki jo lahko opravlja nosilec kmetije ali član kmetije, ki dobi dovoljenje nosilca kmetijskega gospodarstva. Izvaja jo lahko le fizična oseba kmetijskega gospodinjstva. Dopolnilna dejavnost omogoča kmetiji večjo delavno moč, dodatni dohodek in boljšo rabo proizvodnih zmogljivosti kmetije (GOV.SI, 2025).



Slika 1: Diagram aktivnosti

Vir: Miklavčič (2019)

Cilj je razširiti dejavnost na donosne dejavnosti. Možnosti so pri sadjarstvu in vinogradništvu, kar bomo preverili s skrbnim načrtovanjem in usmeritvijo doseči večjo dodano vrednost. S strateškim načrtom bomo opredelili razširjeno dejavnost, ki nudi redno zaposlitev. Bohak in sod. (2010) pišejo, da je na družinski kmetiji pomembno imeti naslednika, ki bo vodil kmetijo naprej. Dobro je tudi, da ima naslednik (ki je v več kot 80 % moški - po njihovi raziskavi), kmetijsko izobrazbo in

po možnosti čim višjo. Tako bo pametno in inovativno nadaljeval kmečko tradicijo družine. Višja izobrazba po njihovem mnenju pomeni možnost zaposlitve ob vodenju kmetije.

Dopolnilno dejavnost na kmetiji lahko prištevamo tudi k družinskim podjetjem, saj so poleg nosilca dopolnilne dejavnosti vključeni še ostali člani družine, ki pomagajo pri proizvodnji, predelavi, marketingu, nabavi dodatnega materiala in prodaji izdelkov in/ali storitev (Kostanjevec in G. Omerzelj, 2013).

Na sliki 1 je prikazana pot od želje kupca do prodaje izdelka. Črna pika na sliki predstavlja začetek poti, kvadratki predstavljajo aktivnosti v samem procesu, puščice kažejo smer poteka procesa. Zadnja postaja, torej prevzem blaga in zadovoljstvo kupca kaže druga črna pika z obrobo. Romb predstavlja odločanje možnosti med procesom, debelejša črna črta pa kaže, kako lahko ena aktivnost vpliva na več dejavnikov. Na vrhu v izhodišču je opredeljen izvajalec dejavnosti.

2 Opis problema z obravnavano tematiko

Želja vsakega podjetnika je, da odpre dejavnost v kateri bo užival, poleg tega pa mu bo prinesla dobiček. Cilj je torej s čim manj sredstvi in stroški voditi dejavnost in imeti čim več prometa in posledično dobička. Potrebno je pravilno ovrednotiti ali se v tem primeru kmetije bolj splača prodati sveže sadje, izdelke iz viška tega sadja (prezrelo sadje, poškodovano sadje, sadje neprilučnega izgleda) ali izdelke iz lepega, primerno zrelega sadja. Kot vsak projekt ima tudi ta veliko število opcij in tveganj, glavno tveganje je le v majhni meri okolje (vreme, škodljivci in hranilna vrednost tal) (Pažek, 2010), cene sadja so bolj pogojene verigam supermarketov in mednarodnim prodajnim kanalom na drobno. Poleg tega na ceno negativno vplivajo tudi plače delavcem, cena energentov, komunalne storitve in ostali inputi v kmetijstvu (Gričar S., 2010). Prav zato je potreben dober strateški načrt, ki nam omogoča večjo transparentnost procesa vrednotenja in ocenjevanja projekta in nam olajša odločitve pri odločitvi za odprtje dopolnilne dejavnosti na kmetiji. Če pa se v odprtje dejavnosti spuščamo prvič, brez resnih izkušenj je dobro, da dobro pretehtamo dobre in slabe strani, pregledamo statistične podatke o izdelkih, ki jih želimo tržiti, pregledati konkurenčnost trga, ki nam onemogoča monopol nad proizvodi. Dobro je premisliti ali bodo izdelki dostopni širši javnosti ali se posvetimo določenim kupcem – torej preverimo trg prodaje. Poleg tega moramo upoštevati še davke in

dajatve, ki jih plačamo državi in ti višajo lastno ceno izdelkov, katera potem lahko ne bo konkurenčna večjim pridelovalcem in ponudnikom.

Za izvajanje dopolnilne dejavnosti na kmetiji mora nosilec izpolnjevati zakonsko določene pogoje, ki opredeljujejo minimalne površine osnovnih kultur, uporabo pretežno lastnih surovin ter ustrezno kmetijsko ali sorodno izobrazbo. Dopolnilna dejavnost se lahko izvaja na lokaciji kmetije ali nosilca kmetijskega gospodarstva, pri čemer zakon dopušča prodajo lastnih izdelkov ter omejen delež dokupljenih surovin. Predpisani so tudi osnovni higienski, tehnični in prostorski standardi ter obveznost vodenja ustreznega knjigovodstva. Navajamo le najpomembnejše:

- Uredba o dopolnilnih dejavnostih na kmetiji, Uradni list RS, št. 57/15
- Zakon o dohodnini (ZDoh-2), Uradni list RS, št. 117/06
- Pravilnik o skupinah kmetijskih pridelkov, Uradni list RS, št. 4/16
- Pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih in o obsegu storitev za opravljanje gostinske dejavnosti, Uradni list RS, št. 35/17.

Ti zakonski okvirji določajo osnovne pogoje za predelavo sadja ter predstavljajo regulativno izhodišče za načrtovanje diverzifikacije kmetijske dejavnosti.

3 Refleksija na tematiko

Strateški načrt dopolnilne dejavnosti na kmetiji je zelo uporabno orodje pri projektu, saj bomo z njim dobili vpogled v zahtevnost začetka delovanja in tudi možne zaplete. Analize in samo načrtovanje projekta bo pomagalo pri odločitvi ali odpreti dopolnilno dejavnost na kmetiji ali ne. S strateškim načrtom želimo podati objektivno oceno projekta za lažje odločanje. Ker pa nekaj podatkov o sami prodajni ceni izdelkov ne bo znanih, jih bomo uporabili iz vsakdanjega življenja. Menimo, da je strokovnega gradiva dovolj s katerim lahko dobimo vsaj delno predstavo o uspešnosti odprtja omenjene dejavnosti.

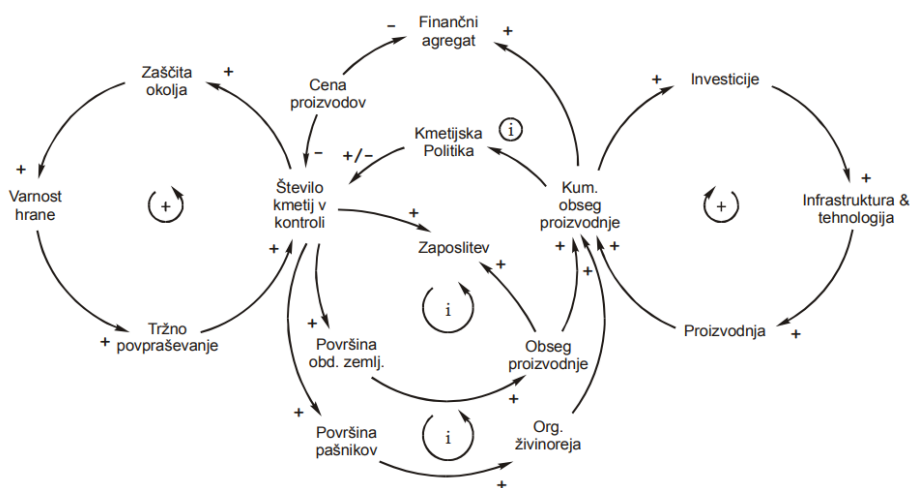
Glede na dosedanje znanje in vedenje sklepamo o načelni uspešnosti projekta; zanima pa nas pomembnost specializacije na ožji trg z bolj specifičnimi in posebnimi izdelki. Podjetja namreč delujejo v okolju, ki je zelo spremenljivo, dinamično in negotovo. Zato se s strateškim načrtovanjem bolje pripravimo na možne dogodke in se jim prilagodimo. Tako na dolgi rok posluujemo z dobičkom (Veršič, 2018).

Prilagodimo se najenostavneje z inovacijami: na primer namesto navadne marelične marmelade pripravimo marelično marmelado s sivko in jo ponudimo restavraciji, ki jo lahko ponudimo kot sladico oziroma polivko na goveji biftek. Inovativno je izbrati sestavine in jih združevati tako, da bodo zanimive za kupca. Ena od teh možnosti je na primer sirup iz rožmarina ali sok iz kakija. Čeprav si s tem povečamo tveganje za manjšo prodajo, nam inovacije lahko zmanjšajo konkurenčnost trga, saj je običajnih sokov, sirupov in marmelad na trgu veliko. Inovativnih izdelkov pa je na trgu zelo malo. Z rednimi degustacijami in reklamami nas ljudje lahko spoznajo kot inovativno kmetijsko gospodarstvo. S tem postanemo znani in drugačni, to pa je tudi naša želja.

4 Raziskovalni načrt

Metodologija

Pri strateškemu načrtovanju smo uporabili podatke iz Statističnega urada RS (SURS), iz realnega življenja (cene predelanih izdelkov) in iz znanstvenih in strokovnih člankov in ostalih besedil. Tabelni prikazi so uporabljeni iz gradiva Strateškega vodenja podjetja (Papler, 2025).



Slika 2: Vzročno-posledični diagram kmetijstva

Vir: Škraba in sod. (2008)

Kmetijstvo teži k trajnostnemu razvoju. Prav o tem pišejo Kljajić in sod. (2010), v njihovem članku omenjajo metodologijo systemske dinamike in systemsko dobo (Ackoff, 1998), ki pravi, da je vsak sistem del družbenega sistema in ta del ekološkega sistema. Torej cilj dopolnilne dejavnosti ni le zaslužek, ampak tudi zadovoljiti družben in ekološki sistem ne le same kmetije, ampak tudi okolja. Te povratne zanke sistema so prikazane na Sliki 2. Smer puščice kaže smer od vzroka do posledice. + znak pove, da imata vzrok in posledica isto smer, znak – pa da imata nasprotno smer.

5 Strateške rešitve – načrt podjetja

Izhodišča (interes udeležencev, vizije)

Cilj strateškega načrta je odprtje dopolnilne dejavnosti na kmetiji, naša želja je kot v vsakem manjšem in večjem podjetju s čim manj vložki (inputi) dobiti čim več izlozkov (outputov) in s tem doseči čim večji dobiček. Pri tem je pomembna dobra kvaliteta izdelkov in zvestoba kupcev. Zato vztrajamo, da so naši izdelki čim bolj naravni in s čim manj dodanimi sladkorji in ostalimi sladili (Tabela 1). Prav o tem pišeta tudi Hribar in Bojnec (2010). Kupci živil dajejo vedno večji pomen ne le ceni, ampak tudi zdravim živilom, dobremu okusu, vonju in izgledu živil, s čim več naravnimi sestavinami v živilih. Kupci raje kupijo preverjena, že poznana živila, ki dobro vplivajo na razpoloženje.

Za začetek želimo predelati sadje v marmelade, sokove in sirupe (Tabela 2) višek sadja, ki ga ne moremo svežega prodati (prezrelo sadje, poškodovano sadje); če pa bi se promet povečal, načrtujemo dokup dela sadja od poznanih kmetovalcev. V začetku se bo z dopolnilno dejavnostjo intenzivneje ukvarjala ena oseba, v primeru večjega povpraševanja pa dve.

Tabela 1: Smotri, merila uspešnosti in standardi uspešnosti

Št.	Smoter	Merilo uspešnosti	Rang	Standardi uspešnosti po letih				
				Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
1	Inovativni izdelki	Število novih in drugačnih izdelkov na tržišču	6	3 novi izdelki	5 novih izdelkov	5 novih izdelkov	5 novih izdelkov	7 novih izdelkov
2	Čim manj dodatnih sladil	Procent izdelkov z nič ali minimalnimi vrednostmi dodatnih sladkorjev	4	največ 80%, z največ 20 % sladkorja	največ 70%, z največ 20 % sladkorja	največ 60%, z največ 20 % sladkorja	največ 50%, z največ 20 % sladkorja	največ 40%, z največ 20 % sladkorja
3	Kakovost	Zadovoljstvo kupcev in velika kupna moč	3	100 zadovoljnih kupcev	200 zadovoljnih kupcev	300 zadovoljnih kupcev	350 zadovoljnih kupcev	400 zadovoljnih kupcev
4	Bližina trga	Čim več prodanih izdelkov doma in na bližnji tržnici	1	30% izdelkov prodanih doma in na bližnji tržnici	40% izdelkov prodanih doma in na bližnji tržnici	45% izdelkov prodanih doma in na bližnji tržnici	50% izdelkov prodanih doma in na bližnji tržnici	55% izdelkov prodanih doma in na bližnji tržnici
5	Cenovno dostopni izdelki	Cene primerljive s konkurenčnimi cenami	2	med 1-2€ razlik cene od konkurenčnega sadja	med 1-2€ razlik cene od konkurenčnega sadja	med 1-2€ razlik cene od konkurenčnega sadja	med 0,5-1€ razlik cene od konkurenčnega sadja	med 0,5-1€ razlik cene od konkurenčnega sadja
6	Domače sveže sadje	Procent predelanega domačega in svežega sadja	5	predelava 90% domačega sadja	predelava 90% domačega sadja	predelava 80% domačega sadja	predelava 80% domačega sadja	predelava 70% domačega sadja, ostalih 30% od ostalih pridelovalcev (zaradi večje proizvodnje)

Vir: lastni

Tabela 2: Programi organizacije

Št.	Program	Enota	Značilnosti programa	Pričakovana vrednost letno				
	Proizvod za odjemalce	Nosilec		Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
1	Marmelada brez sladkorja	NM	Naravna sveža marmelada brez dodatnih sladkorjev in konzervansov (tridilo agar ali nič)	400	500	700	900	1000
2	Marmelada z 20 % sladkorja	NM	Naravna sveža marmelada z do 20 % dodatnih sladkorjev in brez konzervansov (tridilo agar ali nič)	600	700	900	1100	1200
3	Sirup	NM	domač sirup s 50 % sladkorja in 50 % v vodi namočenih zelišč	200	300	500	700	800
4	Sok brez sladkorja	NM	naravni stisnjen sok brez dodatnih sladkorjev in konzervansov	200	300	500	700	800
5	Sok z do 20 % sladkorja	NM	naravni stisnjen sok z do 20 % dodatnih sladkorjev in konzervansov	400	500	700	900	1000

Vir: lastni

Naša vizija je, da bi v roku petih let od dopolnilne dejavnosti lahko živele dve odrasli osebi. Torej, da bi mesečni prihodek zadostoval dvema minimalnima plačama v Sloveniji. Ta je bila v letu 2019 bruto 886,63 EUR na osebo, v letu 2020 pa je bila 940,58 EUR bruto na osebo (GOV.SI, 2019). Poleg tega je naša vizija biti prepoznaven ne le v ožjem okolišu, ampak tudi širše. Cilj je prodaja blaga na domu in na tržnici. Želja je, da se udeležujemo raznih sejmov in dogodkov, saj s tem naredimo dodatno reklamo. Vsaj dvakrat letno nadaljujemo tradicijo organiziranja Dneva odprtih vrat (25. april) in Tržnega dneva (15. maj), kjer obiskovalci poskusijo naše izdelke, ki jih v vsakdanjem življenju velikokrat prezremo. Imajo pa močan potencial, zaradi novosti v ponudbi in inovativnosti. Prav ti dve lastnosti pripomoreta k uspešnosti in učinkovitosti podjetja v današnjem času (Kaluža in Bojnec, 2018).

Podana imamo sredstva. 2 ha intenzivnih in ekstenzivnih sadovnjakov, 0,5 ha oljčnikov in 0,05 ha vrta z zelišči. Poleg tega razpolagamo z obstoječo hladilnico površine 10 m² in sušilno omaro s 5 m² sušilnih površin. Dejavna je kuhinja z uporabo izdelkov pri pripravi malic za dijake, študente in za zaposlene. S prenovljeno

spletno stranjo pospešujemo spletno prodajo. Za te namene imamo na razpolagi 10.000 EUR. V primeru Pomoči mladih prevzemnikov (Bohak in sod., 2010), pa kmetiji za razvoj pripada še dodatnih 45.000 EUR, za kar je potrebno izpolnjevati določene pogoje (Ministrstvo, 2019).

Tabela 3: Interes udeležencev in vizija organizacije

Št.	UDELEŽENCI	INTERESI UDELEŽENCEV ORGANIZACIJE	Rang
	Kdo ima vpliv na organizacijo?	Kaj predvsem hočemo?	
1	Nosilec kmetije	prodati čim več sadja bodisi svežega, bodisi predelanega v marmelado, sok ali sirup.	2
2	Nosilec dopolnilne dejavnosti	prodati čim več predelanih izdelkov	4
3	Konkurenca	po čim nižji ceni prodati svoje izdelke, kar lahko manjša dobiček našim izdelkom	3
4	Kupci	hočejo po čim nižji ceni dobiti čim kvalitetnejše izdelke	5
5	Država	pobiranje davkov in inšpekcijski pregledi primernosti prostorov in izdelkov	1

Vir: lastni

Analiza priložnosti, tveganja in privlačnosti trga

Tabela 4: Analiza priložnosti in težav

PRILOŽNOSTI		TEŽAVE	
Prednosti organizacije za program	Rang	Slabosti organizacije za program	Rang
Lastna pridelava sadja	4	Časovna stiska v vrhuncu sezone za predelavo	3
Obstoječi trg s prodajo svežega sadja	3	Že obstoječi trgi prodaje v kraju	2
Turističen kraj bivanja za večjo možnost prodaje v turistični sezoni	2	Neznana letna količina surovin (sadja)	1
Izkušnje s kuhanjem marmelad in sokov	1		
PRILOŽNOSTI V OKOLJU ZA PROGRAM	Rang	NEVARNOSTI VOKOLJU ZA PROGRAM	Rang
Turističen kraj	4	Izpad pridelka zaradi vremenskih sprememb	3
Bližina Italije za tuji trg	3	Prihod večjega pridelovalca z nižjimi cenami izdelkov	2
Kmetijsko razvit kraj	1	Sprememba zakona o prodaji na drobno	1
Primerna klima kraja	2		

Vir: lastni

Pri strateškem načrtu se je potrebno posvetiti tudi prednostim in slabostim organizacije za program, upoštevati pluse in minuse v okolju za program, torej za odprte dopolnilne dejavnosti na kmetiji. Analiza priložnosti in težav je prikazana v Tabeli 4.

Tabela 5 kažeta opis dejavnika konkurenčnosti (prednosti), Tabela 6 pa opis dejavnika konkurenčnosti (slabosti) proti ostalim pridelovalcem. Dejavnike smo ovrednotili z utežmi.

Tabela 5: Skupni dejavniki uspešnosti, prednosti

Št.	Opis dejavnika uspešnosti – konkurenčnosti (prednosti)	Utež
K1	Inovativnost: manj konkurenčnosti	0,2
K2	Obstoječi trg: s svežim sadjem	0,2
K3	Turizem: turističen kraj	0,1
K4	Bližina tujega trga (Italija): želja po domačem sadju in domačih izdelkih	0,1
K5	Čas pridelave: čim hitrejša pot iz drevesa do porabnika	0,2
K6	Domače sadje: ni stroškov nakupa sadja; kakovost je preverjena	0,2
		1,0

Vir: lastni

Tabela 6: Skupni dejavniki uspešnosti, slabosti

Št.	Opis dejavnika uspešnosti – konkurenčnosti (slabosti)	Utež
K1	Inovativnost: manjše število kupcev zaradi nepoznavanja novih okusov in izdelkov	0,2
K2	Obstoječi trg: z marmeladami in sokovi v kraju	0,2
K3	Turizem: le sezonski (pozna pomlad, poletje, zgodnja jesen)	0,1
K4	Bližina tujega trga (Italija): italijanska deklaracija in želja po ugodnih izdelkih	0,1
K5	Čas pridelave: časovna stiska na vrhuncu sezone	0,2
K6	Domače sadje: neznane količine sadja za predelavo pogojene vremenu in letini	0,2
		1,0

Vir: lastni

Položaj in strategija na tržišču (kupci, konkurenti, SWOT analiza)

Zaradi bližine trga in turističnega kraja bivanja je njihova prioriteta prodati pridelke čim bližje domu. Torej na domačem naslovu in na bližnji tržnici, ki je blizu mejnega prehoda z Italijo. S tem se pridobi tudi tuj trg. Poleg tega bi izdelke prodajali preko interneta, a na začetku le v manjši meri, saj je pošiljanje izdelkov v stekleni embalaži

lahko nevarno. Ker pa kupci že 40 let hodijo tudi na mestno tržnico, bi tudi tam ponudili njihove izdelke in si s tem razširili tržišče tudi na ostali del Slovenije (Tabela 7).

Tabela 7: Odjemalci in vrednost poslovanja

Rang	Odjemalec		Kupci na domu	Strategija podjetja do odjemalca	Vrednost poslov				
	Naziv	Značilnosti			Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
1	Kupci na domu	Kupec, ki pozna izdelek ga pride kupit na domač naslov	Cenovno dostopno, kakovostno, zdravo	Degustacije in ogled proizvodnje	400	500	900	1100	1300
2	Kupci na tržnici	Znani in novi kupci poskusijo in kupijo izdelke	Cenovno dostopno, kakovostno, zdravo	Degustacija	800	800	900	900	1000
3	Kupci na tržnici v Kranju	Novi in obstoječi kupci kupijo izdelke	Cenovno dostopno, kakovostno, zdravo	Degustacija	400	700	800	800	800
4	Kupci prek internetne prodaje	Novi in obstoječi kupci kupijo izdelke	Cenovno dostopno, kakovostno, zdravo	Dober slikovni material in reklama	200	700	700	1500	1700
Skupaj					1800	2300	3300	4300	4800

Vir: lastni

Tabela 8: Konkurenti

Rang	Konkurenti za program		Konkurenčnost program		Strategija do konkurenta za program
	Naziv	Opis	Prednost programa	Slabost programa	
1	Supermarketi	Tuji izdelki z nizko ceno in majhnim sadnim deležem	Nizka cena, že obstoječi trg	Majhen sadni delež, veliko sladkorjev, slab sadni okus in aroma	Domače sadjem malo ali nič sladkorjev, veliko sadne arome
2	Večji pridelovalci	Delno domači, delno dokupljeni izdelki srednjega cenovnega razreda s srednjim sadnim deležem	Spodnja cena, že obstoječi trg	Srednji sadni delež in manjša sadna aroma	Domače sadjem, malo ali nič sladkorjev, veliko sadne arome
3	Manjši pridelovalci	Domači izdelki s srednjim in nizkim sadnim deležem	Že obstoječi trg	In inovativnosti	Inovativni izdelki po konkurenčni ceni

Vir: lastni

Poleg tega morajo pregledati konkurente na trgu, ki jih lahko ogrožajo oziroma znižujejo cene in naše prihodke. Na konkurenčnost vplivajo: dobavitelji, odjemalci, konkurenti z enakimi izdelki in konkurenti z dopolnjujočimi izdelki (Kavčič, 2009).

Tem se morajo zaperstaviti in postati nekoliko drugačni in privlačni. Le-tako bodo pridobili kupce, ki so do sedaj izdelke kupovali drugje, odslej pa bi z zamenjavo dobavitelja pridobili posel (Tabela 8). Za njih so največji konkurenti velike trgovske verige s poceni izdelki, nato sledijo večji pridelovalci in nazadnje manjši pridelovalci.

Za dober strateški načrt je pomembno izdelati SWOT (poslovenjeno SPIN) analizo, ki je najpomembnejša analiza v poslovanju. Opazujemo štiri aspekte: prednosti, slabosti v notranjosti procesa in nato še priložnosti in nevarnosti pri zunanjem aspektu na program.

Portfolio prikaz programov podjetja

Portfolio prikaz vsebuje izdelke glede na oceno in uteži. S tem dejansko vidimo ali so izdelki dovolj kakovostni, inovativni, konkurenčni in zadovoljivi za kupce. Tavčar (2006) poudarja, da je potrebno organizacijo obravnavati kot skupnost interesov notranjih in zunanjih udeležencev. Torej tako članov kmetije, ki se trudijo prodati izdelke in kupcem, ki želijo kupiti kakovostne, sveže in cenovno primerne izdelke.

Tabela 9: Ocenjevanje konkurenčnosti za vse programe

Št.	Program	T1	Utež	T2	Utež	T3	Utež	T4	Utež	T5	Utež	Ocena	Rang
	Naziv	ocena	z utež	ocena	z utež	ocena	z utež	utež	z utež	utež	z utež		
1	Marmelada brez sladil	4	0,2	3	0,2	4	0,2	4	0,1	3	0,1	4	4
2	Marmelada z največ 20 % sladil	2	0,2	1	0,2	5	0,2	4	0,1	3	0,1	3	1
3	Sirup	5	0,2	5	0,2	3	0,2	3	0,1	5	0,1	4	5
4	Sok brez sladil	4	0,2	3	0,2	4	0,2	3	0,1	3	0,1	4	2
5	Sok z največ 20 % sladil	2	0,2	4	0,2	5	0,2	4	0,1	3	0,1	4	3

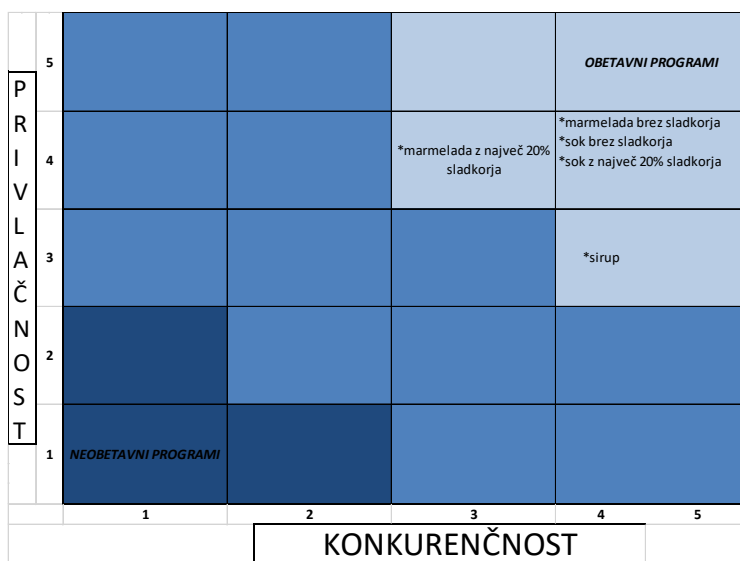
Vir: lastni

V Portfolio matriki vrišemo ocene programov. Ocena 1 pomeni zelo slabo, ocena 5 pa zelo dobro. Merila za konkurenčnost smo uporabili iz Tabele 5 in Tabele 6, pri merila privlačnosti za kupce pa iz Tabele 1. Nato smo določili skupno oceno vsakega programa glede vseh meril in izrisali Sliko 3.

Tabela 10: Ocenjevanje privlačnosti tržišča za programe

Št.	Program	T1	Utež	T2	Utež	T3	Utež	T4	Utež	T5	Utež	Ocena	Rang
	Naziv	ocena	z utež	ocena	z utež	ocena	z utež	utež	z utež	utež	z utež		
1	Marmelada brez sladil	4	0,2	5	0,2	5	0,2	4	0,1	3	0,1	4	2
2	Marmelada z največ 20 % sledil	3	0,2	3	0,2	5	0,2	5	0,1	3	0,1	4	5
3	Sirup	4	0,2	2	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,1	3	1
4	Sok brez sladil	3	0,2	5	0,2	5	0,2	3	0,1	3	0,1	4	4
5	Sok z največ 20 % sladil	3	0,2	3	0,2	5	0,2	4	0,1	3	0,1	4	3

Vir: lastni	
-------------	--



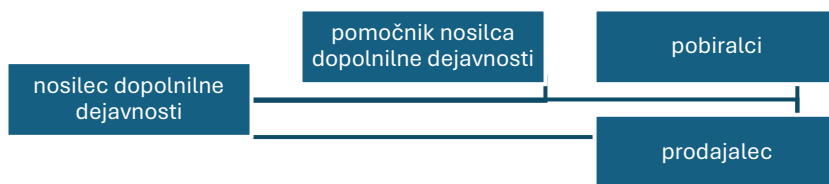
Slika 3: Portfolio matrika

Vir: Miklavčič (2019)

Urejenost organizacije

Slika 4 kaže urejenost dopolnilne dejavnosti na kmetiji. Nosilec je glavni, njemu podrejen je pomočnik in nato so na dnu hierarhije sezonski pobiralci sadja, ki tudi prebirajo in skrbijo za sadno drevje in trte ter prodajalec, ki skrbi za tržnico in je na razpolago doma za degustacije in prodajo od doma.

Kako poteka pot od naročila kupca do dostave izdelka lahko vidimo na Sliki 1, kjer je izrisan diagram aktivnosti.



Slika 4: Organigram urejenosti organizacije

Vir: lastni

Izvajanje programov podjetja

Kljub vsem analizam, ki so bile predhodno opravljene, je potrebno za dobro poslovanje in uspeh pri dopolnilni dejavnosti na kmetiji, narediti tudi načrt dejavnosti, uspešnost programa po standardih, ki smo jih določili, finančne izračune glede bilance uspešnosti in bilance stanj. Pregledati je potrebno tudi naložbe sredstev v programu. Če se tudi ta del pozitivno izide, nam to pokaže, da je projekt smiseln in se vanj lahko podamo samozavestno in resno.

Načrt strateške dejavnosti za program (navzven in navznoter)

Tabela 11 in Tabela 12 prikazujeta dejavnosti nosilca in ostalih delavcev navznoter in navzven. To je naš načrt, kako bomo delati v prihodnjih letih.

Tabela 11: Načrt strateških dejavnosti navznoter

Leto	Dejavnosti nosilca programa	Dejavnosti drugih za program
1. leto	Prvo leto nosilec urediti spletno stran in začeti posredovati izdelke na trg.	Pomoč pri reklami novih izdelkov na trgu. Izvajanje degustacij in promocija na sejmi.
Ostala leta	Redno na trg uvajati nove izdelke in jih primerno reklamirati na spletni strani in na sejmi.	Inovativno proizvodnjo novih izdelkov, prisotnost na sejmi, degustacije na domu in na tržnicah.

Vir: lastni

Tabela 12: Načrt strateških dejavnosti navzven

Leto	Dejavnosti nosilca programa	Dejavnosti drugih za program
1. leto	Priprava novega prostora za proizvodnjo in sestavi 5-letni načrt dela. Začetek proizvodnje.	Priprava začetnih izdelkov za prodajo. Sodelovanje z nosilcem glede načrta za delo.
Ostala leta	Vzdrževanje urejenosti prostora, dokup strojev za lajšanje dela (razkoščevallec, preša, sterilizator). Vodenje knjigovodstva, Vzdrževanje odnosa med delavci.	Vzdrževanje urejenosti prostorov in kvalitete izdelkov. Inovativne ideje glede novih izdelkov. Dobri odnosi v kolektivu.

Vir: lastni

Uspešnost programov po standardih uspešnosti

V tabeli 1 zgoraj, smo si zadali merila uspešnosti in standarde, ki jih želimo uresničiti. Cilj se je čimbolj približati našim ciljem, je pa pri nekaterih (količina domačega sadja) težava zaradi neznanih vremenskih razmer, ki nam lahko pokvarijo pridelek. Naš cilj je vsaj 80 % upoštevati naš program uspešnosti.

Finančne projekcije (bilanca uspešnosti in bilanca stanja)

Tabela 13: Bilanca uspeha dopolnilne dejavnosti na kmetiji

Postavke bilance uspeha		Vrednost po letih				
Izberemo primerno podrobnost		Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
A. Čisti prihodki od prodaje		250	675	1475	2125	2500
B. Sprememba vrednosti zalog proizvodov in nedokončane proizvodnje		0	0	0	0	0
C. Vrednost usredstvenih (aktiviranih) lastnih proizvodov in storitev		1800	2300	3300	4500	4500
Č. Drugi prihodki od poslovanja		0	100	150	150	150
D. Kosmati donos od poslovanja						
E. Stroški blaga, materiala in storitev						
1. Nabavna vrednost prodanega blaga (2.+3.)		450	575	825	1075	1200
2. stroški materiala		337,5	451,25	618,75	806,25	500
3. Stroški storitev		112,5	341,25	618,75	25	500
F. Stroški dela (1.+2.)						
1. Stroški plač		800	8000	800	800	800
2. Stroški socialnega in pokojninskega zavarovanja		150	150	150	150	150
G. Amortizacija neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osn. sredstev		50	50	50	50	50
H. Odpisi osnovnih sredstev		0	0	0	0	0
I. Drugi odhodki poslovanja		100	50	0	0	0
J. Dobiček ali izguba iz poslovanja						
K. Prihodki od deležev iz dobička podjetij v tujini		0	0	0	0	0
L. Prihodki od deležev dobička drugih		0	0	0	0	0
M. Prihodki od obresti in drugi prihodki od financiranja		0	1	5	10	15
N. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb		0	0	0	0	0
O. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja		0	0	0	0	0
P. Dobiček ali izguba rednega poslovanja						
R. Izredni prihodki (tudi prihodki za poravnavo izgube prejšnjih let)		0	0	0	0	0
S. Izredni odhodki (tudi odhodki za poravnavo izgube prejšnjih let)		0	0	0	0	0
T. Celotni dobiček ali izguba		250	676	1480	2135	2515
U. Davki iz dobička		0	0	0	0	0
V. Drugi davki		5	13,52	29,6	42,7	50,3
Z. Čisti dobiček ali čista izguba poslovnega leta		245	662,48	1460,4	2092,3	2454,7

Vir: lastni

Pomembna elementa strateškega načrta sta bilanca uspeha podjetja (Tabela 13) in bilanca stanja (Tabela 14). Dajeta dejanski vpogled v številke, torej prihodke in odhodke, iz katerih lahko izračunamo ali bomo s poslovanjem imeli dobiček ali izgubo. Prva leta smo logično načrtovali, da bodo donosi manjši, saj se na trgu šele vzpenjamo in imamo zaradi začetka delovanja tudi nekaj več stroškov nakupa strojev in izgradnjo prostorov. Po nekaj letih je dobro, da se nam dobički večajo, saj to pomeni več prometa in ustalitev na trgu. Da imamo dobre dejanske možnosti poslovanja vidimo na Tabeli 13 pod črko Z, ki pomeni čisti dobiček iz poslovanja.

Tabela 14: Bilanca stanja dopolnilne dejavnosti na kmetiji

Sredstva	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5	Obveznosti do virov sredstev	Leto 1	Leto 2	Leto 3	Leto 4	Leto 5
A. Stalna sredstva						A. Kapital					
I. Neopredmetena dolg. sredstva	0	0	0	0	0	I. Osnovni kapital	48.000	47400	46400	45500	45000
II. Opredmetena osn. Sredstva	7.000	7600	8600	9500	10.000	II. Vplačani presežek kapitala	0	0	0	0	0
III. Dolgoroč. finančne naložbe						III. Rezerve					
1. Delnice in deleži	0	0	0	0	0	IV. Presež. čisti dob. ali izg. prejš. let	0	245	662,48	1450	2092
2. Dolgoročno dana posojila	0	0	0	0	0	V. Revalorizacijski popravki kapitala	0	0	0	0	0
3. Dolgoročni depoziti	0	0	0	0	0	VI. Nerazd. čisti dob. ali izg. Prej. let	0	0	0	0	0
IV. Popravek kapitala						B. Dolgoročne rezervacije					
1. Odkupljene lastne delnice	0	0	0	0	0	C. Dolgoročne obveznosti iz financiranja					
2. Neplačani vpisani kapital	0	0	0	0	0	1. Dolgor. dobijena pos. pri bankah 2	0	0	0	0	0
B. Gibljiva sredstva						2. Dolgor. pridobljena druga posojila	0	0	0	0	0
I. Zaloge						Č. Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	0	0	0	0	0
1. Material	500	500	600	600	700	1. Dolgoročni krediti pri bankah 2	0	0	0	0	0
2. Nedokončana proizvodnja	0	0	0	0	0	2. Dolgoročni krediti pri drugih	0	0	0	0	0
3. Proizvodi	1800	2300	3400	4300	4800	D. Kratkoročne obveznosti					
4. Trgovsko blago	0	0	0	0	0	1. Kratkoročna posojila pri bankah 2	0	0	0	0	0
5. Predujmi za zaloge	0	0	0	0	0	2. Kratkoročna posojila pri drugih	0	0	0	0	0
II. Dolgor. terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	3. Kratkor. izdani vrednostni papirji E.	0	0	0	0	0
III. Kratkor. terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	E. Kratkoročne obveznosti iz poslovanja					
IV. Kratkoročne finančne naložbe	0	0	0	0	0	1. Kratkor. Obv. do drugih dobav.	0	0	0	0	0
V. Denarna sredstva	48.000	47.400	46.400	45.500	45.000	2. Druge kratkoročne obveznosti	0	0	0	0	0
VI. Aktivne časovne razmejitve	0	0	0	0	0	F. Pasivne časovne razmejitve					

Vir: lastni

Naložbe finančnih sredstev v programe

Del naložbe dopolnilne dejavnosti kmetije je usmerjena v kuhinjo in stroje (Tabela 14), ki se bodo odplačevali obročno brez obresti. Ostale naložbe pa so nakup materialov za proizvodnjo (Tabela 15).

6 Rezultati, ugotovitve ter priporočila podjetju

V Tabeli 14 o bilanci podjetja smo za dopolnilno dejavnost namenili 10.000 EUR (kuhinja, stroji). Sredstva za embalažo in reklamo se krijejo z dobičkom prejšnjih let. Ves denar, ki ga lahko dobimo kot mladi prevzemniki kmetije, zato lahko vložimo v obnovo sadovnjakov, v modernejšie stroje (ki niso bili prvotni namen nakupa) in v boljšo reklamo. Za lajšanje dela zaradi časovne stiske v višku sezone lahko tako najamemo še 2 dodatna delavca. Višek denarja pa je priporočeno vložiti tudi v inovacije, ne le novih izdelkov, ampak tudi v razvoj in širitev proizvodnje. Tako pridobimo na strateški pomembnosti, ugotavlja Verčič (2018) v svojem članku o Strateškem pomenu podjetja v procesu uresničevanja strategij.

Poleg tega se mlademu prevzemniku priporoča, da dobro izbere ime blagovne znamke, ki bo v celoto povezala inovativne izdelke. V strateškem načrtu izpostavljajo inovativnost in kakovost kot ključni smernici za uspešno poslovanje. Tako lahko uspe manjši pridelovalec, da povečuje trg in izpolni svoje želje – biti zaposlen na lastni kmetiji in biti sam svoj vodja.

7 Sklepna misel

Z novimi načini organizacije in prilagajanja na spremembe v okolju dosežemo zelene cilje in tako povečamo konkurenčnost drugim pridelovalcem in predelovalcem (Papler in Bojnec, 2006).

Strateški načrt dopolnilne dejavnosti na kmetiji je pokazal, da lahko ob pravi taktiki in na pravem kraju solidno poslujmo tudi ob konkurenci večjih in enakih proizvajalcih. Potrebno je imeti željo, sredstva, talent in okolje, ki to omogočajo. Kmetija s 50-letno tradicijo in ustaljenimi kupci je dober začetek za predelavo sadja, ki ni 1. kategorije. Tako imajo ne le manj odpadnega sadja, ampak te »odpadke« predelajo v druge izdelke, ki jim prinašajo dodatni prihodek za kmetijo in možnost zaposlitve več ljudi. Ob nosilcu dopolnilne dejavnosti se poveča zaposlitev za dva delavca za pomoč pri pobiranju sadja in proizvodnji marmelad, sokov in sirupov.

Viri in literatura

- Ackoff, R. L. (1998). *Ackoff's Best: His Classic Writings on Management*. John Wiley & Sons.
- Bohak, Z., Borec, A., & Turk, J. (2010). Analiza lastnosti naslednikov na družinskih kmetijah. V: 5. konferenca DAES – Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu (str. 225–233). Pivola.
- eUprava. (2019). Dopolnilne dejavnosti na kmetijah. Pridobljeno 29. 10. 2019 s <https://e-uprava.gov.si>
- GOV.SI. (2019). Minimalna plača. Pridobljeno 29. 10. 2019 s <https://www.gov.si>
- GOV.SI. (2025). Dopolnilne dejavnosti na kmetiji. (Dodati pravi URL – trenutno v članku ni navedenega naslova.)
- Gričar, S., & Bojnec, Š. (2010). Dejavniki gibanja agroživilskih cen v Sloveniji. V: 5. konferenca DAES – Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu (str. 289–296). Pivola.
- Hribar, A., & Bojnec, Š. (2010). Kaj vpliva na nakup živil v Sloveniji? V: 5. konferenca DAES – Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu (str. 319–326). Pivola.
- Kavčič, K. (2009). Sodelovanje med organizacijami: strateški management zunanjega izvajanja. Univerza na Primorskem.
- Kljajić, M., Rozman, Č., & Škraba, A. (2010). Vloga modelov sistemske dinamike za podporo odločanju na področju kmetijstva. V: 5. konferenca DAES – Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu (str. 15–27). Pivola.
- Kostanjevec, B., & Omerzel, D. G. (2013). Podjetniška usmerjenost v družinskih podjetjih. *Management*, 8(1), 115–131.
- Miklavčič, N. (2019). Strateški načrt dopolnilne dejavnosti na kmetiji. Univerza v Novi Gorici.
- Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2019). Mladi prevzemniki kmetij – Program razvoja podeželja 2014–2020. Pridobljeno s <https://program-podezelja.si>
- Papler, D., & Bojnec, Š. (2006). Pomen managementa na dereguliranem maloprodajnem trgu električne energije v Sloveniji. *Management*, 1(2), 115–129.
- Pažek, K., Rozman, Č., Par, V., & Hadela, L. (2010). Opcijski modeli ocenjevanja projektov v kmetijstvu. V: 5. konferenca DAES – Sodobni izzivi menedžmenta v agroživilstvu (str. 41–49). Pivola.
- Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2019). Cene živil. Pridobljeno s <https://www.stat.si>
- Škraba, A., Rozman, Č., Kljajić, M., Pažek, K., Bavec, F., & Kofjač, D. (2008). Strategy for organic farming model development. V: *System Dynamics Society Conference Proceedings*. New York.
- Tavčar, M. I. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije*. Fakulteta za management Koper.
- Veršič, S. (2018). Strateški pomen projektov v procesu uresničevanja strategij. *Revija za univerzalno odločnost*, 7(3), 321–333.

O avtorjih

Goran Vuković je redni profesor za marketing in kadre na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot strokovnjak skozi svoje raziskovalno, projektno in svetovalno delo pokriva področja kadrov, timov, marketinga in nabavnega poslovanja. Je avtor znanstvenih monografij, strokovnih in znanstvenih člankov, recenzent, prevajalec, urednik, vabljeni predavatelj na tujih univerzah in redni udeleženec konferenc z raziskovalnega področja doma in v tujini. Sodeluje na projektih ali vodi projekte EU kot na primer MODI, MLAB, Implementacija modela (LACORE), Evropsko teritorialno sodelovanje s pomočjo tehnologije in znanosti ipd. Bibliografija: COBISS izpis obsega 645 enot.

Andrej Raspor življenjepis: Rojen 1965 v Šempetru pri Novi Gorici. Po osnovni izobrazbi strojni tehnik. Po univerzitetnem študiju Organizacije in managementa kadrovskih in izobraževalnih sistemov na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju, Univerze v Mariboru, je nadaljeval podiplomski študij na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani in leta 2010 doktoriral. Delovne izkušnje: Ima več kot 40 let delovnih izkušenj, od tega več kot 20 let na vodilnih mestih: vodja splošnih poslov, direktor za razvoj kadrov in strateške projekte, vodja komisije za nadzor stroškov ter direktor lastnega podjetja. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov in poslovni svetovalec. Raziskovalno in pedagoško delo: Področja delovanja: 5 Družboslovje; 04 Upravne in organizacijske vede. Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v projektih INTERREG.

Bibliografija: COBISS izpis obsega več kot 950 enot. Raziskovalni interesi: Hotelsko upravljanje; zadovoljstvo gostov; turizem; načrtovanje destinacije; napitnina; vodenje projektov; inovativnost v turizmu; turizem za osebe s posebnimi potrebami.

Drago Papler izobrazba: Ima interdisciplinarna znanja: doktor znanosti, magister gospodarski inženir, univerzitetni diplomirani ekonomist, diplomirani gospodarski inženir, inženir elektroenergetike in inženir kmetijstva in krajine. Zaposlitve: V Elektru Gorenjska je 20 let deloval na področju priprave dela in tehnične komercialne investicij. Po odprtju trga z električno energijo se je ukvarjal z marketingom in prodajo. Od leta 2006 je bil vodja Službe za investicije in razvoj v družbi Gorenjske elektrarne, od leta 2011 do 2014 vodja organizacijske enote Investicije, razvoj in projektiranje, od leta 2015 je bil svetovalec direktorja za raziskave in razvoj. Od leta 2014 do 2021 je bil predstavnik vodstva za sisteme vodenja kakovosti, upravljanje z energijo ter obvladovanje tveganj. Od leta 2021 kot predstojnik vodi Medpodjetniški izobraževalni center na Biotehniškem centru Naklo. Pedagoško delo: Docent za področje ekonomije in managementa, predavatelj ekonomije, energetike in managementa na višješolskih, univerzitetnih in magistrskih programih. Raziskovalno delo: Višji strokovno raziskovalni sodelavec, interdisciplinarne raziskave s področja agroekonomije, managementa, podjetništva, kakovosti, energetike, turizma, izobraževanja. Sodeluje kot recenzent publikacij, urednik revij, organizator dogodkov in projektov. Je znanstveno raziskovalni sodelavec revije EGE Zagreb in zaslužni član Združenja elektroenergetikov CIGRE-CIRED. Bibliografija: COBISS-izpis obsega 1650 enot, od tega 52 izvirnih znanstvenih člankov, 8 znanstvenih monografij.

Nejka Mikavčič je zaključila magistrski študij programa Gospodarski inženiring, 2. bolonjske stopnje, na Poslovno-tehniški fakulteti, Univerze v Novi Gorici in pridobila naziv magister gospodarski inženir.