

# TRAJNOSTNO GOSPODARJENJE

## Z VIRI

FRANC VIDIC

VIZART Anže Vidic s.p., Škofja Loka, Slovenija.

E-pošta: dr.franc.vidic@gmail.com

**Povzetek** V Evropi predstavlja podeželje dobro polovico ozemlja, na katerem živi slaba četrtnina prebivalcev. Ohranjanje življenjskega prostora, vrednot in dediščine je ključ do kakovostnega življenja prihodnjih generacij. Pomembno je ohraniti ustrezen habitat za ljudi, rastline in živali, pa tudi kakovost naravnih virov (tla, voda, zrak, ekosistemi). Med osnovne pogoje za življenje spada tudi zadostna količina hrane, ki bi morala biti varna. Upad kakovosti in razpoložljivosti naravnih virov, podnebne spremembe in naraščanje števila prebivalstva so zadosten razlog, da je treba marsikaj spremeniti. Velik poudarek razvoja mora biti na znanju, trajnostnem razvoju in podjetniški iniciativi. Konkurenčne ponudbe z visoko dodano vrednostjo ne smemo ustvarjati s plenjenjem naravnih virov ali na račun degradacije okolja. V prispevku se osredotočamo na podeželje, združujemo strokovne ugotovitve in prakse v predloge za izboljšanje ekosistema gospodarjenja na podeželju, kar bi omogočalo razvijati ideje, inovativne modele trajnostnega gospodarjenja in učinkovitost, pa tudi oblikovati dodano vrednost in odpirati nova delovna mesta.

**Ključne besede:**

trajnostno  
gospodarjenje,  
podjetništvo,  
kmetijstvo,  
znanje,  
podeželje

# SUSTAINABLE RESOURCE MANAGEMENT

FRANC VIDIC

VIZART Anže Vidic s.p., Škofja Loka, Slovenia.

E-mail: dr.franc.vidic@gmail.com.

**Abstract** In Europe, the countryside accounts for more than half of the territory, where just under a quarter of the population lives. Preserving living space, values and heritage is the key to a quality life for future generations. It is important to preserve adequate habitat for humans, plants and animals, as well as the quality of natural resources (soil, water, air, ecosystems). Sufficient food, which should be safe, is one of the basic conditions for life. Declining quality and availability of natural resources, climate change and population growth are sufficient reasons for many things to change. There must be a strong emphasis on knowledge, sustainable development and entrepreneurial initiative. Competitive offers with high added value must be created without looting natural resources or at the expense of environmental degradation. The paper focuses on rural areas, combining expert findings and practices into proposals for improving the rural management ecosystem, which would allow developing ideas, innovative models of sustainable management and efficiency, as well as creating added value and creating new jobs.

**Keywords:**  
sustainable  
management,  
entrepreneurship,  
agriculture,  
knowledge,  
rural  
area

## 1 Uvod

Trajnostno gospodarjenje z viri razumemo kot rezultat tistih človekovih dejavnosti, ki vire s podeželskih območij uporabljajo za povečanje blagostanja v skladu s potrebami sedanje generacije, ne da bi s tem ovirali prihodnje pri zadovoljevanju njihovih potreb. Viri omogočajo razvoj in dejavnost. Vsaka domačija razpolaga z obnovljivimi in neobnovljivimi viri, z znanjem in kulturo posameznikov, družin ter lokalnega okolja. Poleg tega pa še z raznovrstnimi viri, povezanimi s krajino, naravo, kulturo in tradicijo, pa tudi z drugimi viri, ki se jih ob pomoči sodobne tehnologije lahko koristi kot konkurenčno prednost pri podjetniškem povezovanju in skupnem nastopu v globalnem gospodarstvu (Vidic, 2015). Ravno zato je pomembno, da prepoznamo večfunkcionalno dimenzijo kmetijstva, gozdarstva in turizma, saj so to ključni gospodarski sektorji, ki so povezani s podeželskimi območji. Trajnostni razvoj podeželja je odvisen tudi od vključenosti uprave na različnih ravneh in različnih lokalnih deležnikov, pa tudi od spodbude k trajnostni uporabi lokalnih sredstev in virov, kar je bistvenega pomena za podporo konkurenčnosti (Manotera, 2013).

Pri trajnostnem gospodarjenju z viri je pomembno celostno upravljanje. Vedno bolj izpopolnjena tehnologija in vedno večja baza znanja nista zadostovali, da bi ljudem omogočili zaustavitev svetovnega napredovanja degradacije okolja (Butterfield et al., 1999). Allan Savory (v Butterfield et al., 1999) ugotavlja, da niti naravne sile niti običajno krivci – prenaseljenost, slabe kmetijske prakse, pomanjkanje finančne podpore – niso povzročili propadanja nekoč zdravih ekosistemov. Opozoril je tudi, da samo puščanje degradiranega zemljišča pri miru le malokdaj pomaga pri njegovi oživitvi. Težave povzročajo odločitve človekovega upravljanja, da je delujoče ekosisteme mogoče obnoviti le z velikimi spremembami v načinu sprejemanja odločitev. Savory je začel razvijati revolucionarno nov pristop k odločanju in upravljanju, sprva znan kot celostno upravljanje virov, zdaj pa preprosto celostno upravljanje obravnava ljudi, njihovo gospodarstvo in okolje kot neločljive. Vključuje zdravorazumski okvir odločanja. V središču pristopa je preprost postopek testiranja, ki omogoča sprejemanje odločitev, ki hkrati upoštevajo gospodarsko, družbeno in okoljsko realnost, tako kratkoročno kot dolgoročno. »Ko razvijemo edinstven celostni kontekst, preizkusimo sprejete odločitve in s tem zagotovimo, da se nenehno premikamo k uresničevanju našega celostnega konteksta« (Perkins, 2016).

V nadaljevanju prispevka sledijo še Teoretična izhodišča, Diskusija in Zaključek, čisto na kraju pa je naveden seznam uporabljene literature in virov. V poglavju Teoretična izhodišča obdelujemo štiri tematike: Trajnostni razvoj podeželja, Trajnostno podjetništvo, Trajnostno kmetijstvo – podjetništvo v kmetijski dejavnosti ter Znanje za trajnostno upravljanje razvoja podeželja.

## **2 Teoretična izhodišča**

### **2.1 Trajnostni razvoj podeželja**

Trajnost je danes vroča tema. Svetovni trendi povzročajo upad kakovosti in razpoložljivosti naravnih virov, ki jih porablja današnja civilizacija. Trendi in projekcije rasti prebivalstva kažejo, da bo do leta 2050 na Zemlji živelo 10 milijard ljudi, ki bodo povečali potrebe po virih (Reynaud et al., 2019). Pri zagotavljanju zadostne proizvodnje hrane prihaja do izgube habitata, biotske in krajinske raznovrstnosti ter degradacije zemlje in vode (Hirschi, 2009; IPES-Food, 2016). Posegi v naravo so povezani tudi z onesnaževanjem, erozijo, drsenjem tal, onesnaževanjem vodnih virov in drugimi negativnimi vplivi. Treba je ohraniti naravni kapital, spremljati omejene zaloge neobnovljivih virov in razvijati uravnotežen tok obnovljivih virov, spodbujati učinkovitost na način, da se izognemo negativnim zunanjim učinkom. Ohranjanje življenjskega prostora, virov, vrednot in dediščine je ključ do kakovosti življenja prihodnjih generacij, zato je pomembno, da ustvarjajo konkurenčnost, dodano vrednost s trajnostnim gospodarjenjem z viri in ne na račun degradacije okolja oziroma ropanja naravnih virov.

»Trajnostna perspektiva razvoja podeželja vključuje: trajnostno gospodarjenje z gozdovi in kmetijskimi zemljišči, ohranjanje biotske raznovrstnosti, zaustavitev degradacije in revitalizacijo degradiranih zemljišč« (UN, 2019). Pomembno je uvajati koncept krožnega gospodarstva, premišljene oskrbe z viri in njihovo učinkovito rabo (Evropska komisija, 2017). Koncept krožnega gospodarstva predstavljajo zaključeni snovni tokovi na različnih ravneh, ki ponazarjajo kroženje materiala v celotni življenjski dobi izdelka. Čim krajšo pot opravi material, vgrajen v izdelke, od uporabnika, ki preneha uporabljati izdelek, do novega uporabnika, tem večji so prihranki vgrajenih stroškov materiala, dela, energije, kapitala in povezanih zunanjih stroškov (EMF, 2013). V biološkem krogotoku krožijo biološke snovi v smislu prehranske verige in so zasnovane tako, da se s potrošnjo lahko vračajo v naravo in jo po možnosti celo bogatijo. Krožno gospodarstvo opredelimo kot koncept,

katerega bistvo je, da so vsi materiali, proizvodi in procesi od začetka načrtovani in oblikovani tako, da ni odpadkov (Bešter, 2017). Proces krožnega gospodarstva so: manjša poraba virov (recikliranje, učinkovita raba, izkoriščanje obnovljivih virov), ohranjanje najvišje vrednosti materialov in izdelkov (predelava, obnova in ponovna raba, podaljšanje življenjske dobe) in spreminjanje vzorcev uporabe (model souporabe, premik vzorcev uporabe) (Rizos et al., 2017). Prehod na bolj krožno gospodarstvo prinaša priložnosti in velik poslovni potencial, ki podjetjem omogoča večjo konkurenčnost, prav tako zagotavlja pomembne prihranke energije in koristi za okolje ter ustvarja delovna mesta na lokalni ravni (Širec et al., 2018).

Evropska komisija (2019) je pripravila Agendo za trajnostni razvoj, v kateri predstavlja 17 ciljev strategije trajnostnega razvoja, ki zajemajo gospodarske, socialne in okoljske razsežnosti:

1. Povsod odpraviti revščino v vseh njenih oblikah.
2. Odpraviti lakoto, doseči zanesljivo preskrbo s hrano in izboljšano prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo.
3. Vsem zagotavljati zdravo življenje in spodbujati dobro počutje ne glede na starost.
4. Vsem zagotoviti vključujoče in pravično kakovostno izobraževanje ter spodbujati možnosti vseživljenjskega učenja.
5. Doseči enakost spolov in opolnomočiti vse ženske in dekleta.
6. Vsem zagotoviti razpoložljivost in trajnostno upravljanje vode in sanitarij.
7. Vsem zagotoviti dostop do cenovno dostopne, zanesljive, trajnostne in sodobne energije.
8. Spodbujati trajno, vključujočo in trajnostno gospodarsko rast, polno in produktivno zaposlenost ter dostojno delo za vse.
9. Graditi odporno infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter spodbujati inovacije.
10. Zmanjšati neenakost znotraj in med državami.
11. Spodbujati, da bi bila mesta in človeška naselja vključujoča, varna, odporna in trajnostna.
12. Zagotoviti trajnostne vzorce potrošnje in proizvodnje.
13. Nujno ukrepati v boju proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam.
14. Ohraniti in trajnostno uporabiti oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj.

15. Zaščititi, obnoviti in spodbujati trajnostno rabo kopenskih ekosistemov, trajnostno upravljati gozdove, se boriti proti dezertifikaciji ter ustaviti in obrniti degradacijo tal ter ustaviti izgubljanje biotske raznovrstnosti.
16. Spodbujati miroljubne in vključujoče družbe za trajnostni razvoj, vsem zagotavljati dostop do pravice in izgradnjo učinkovitih, odgovornih in vključujočih institucij na vseh ravneh.
17. Okrepiti sredstva za izvajanje in oživiti globalno partnerstvo za trajnostni razvoj.

Bistvena značilnost Agende (Evropska komisija, 2019) je zasnova družbenega in gospodarskega razvoja v soodvisnosti z naravnimi viri in okoljem. Zato je potrebno vztrajno sodelovanje za reševanje znanstvenih in političnih vprašanj – takšno skupno delovanje pa zahteva javno-zasebna partnerstva.

Treba je ohraniti naravni kapital, nadzorovano izrabljati omejene zaloge neobnovljivih virov in razvijati uravnotežen tok obnovljivih virov; učinkovitost in produktivnost pa izvajati na način, da se izognemo negativnim zunanjim učinkom. Pozorni moramo biti na okoljske, družbene in upravljaljske vidike. Svoje znanje moramo izpopolnjevati in ga izkazovati z dejanji. Inovacije in z njimi okoljske inovacije so pomembno gibalno razvoja.

## 2.2 Trajnostno podjetništvo

Podjetništvo je moč uresničevanja, mehanizem za ustvarjanje gospodarskih koristi. Podjetniške aktivnosti pogosto obravnavamo kot vzrok za degradacijo okolja (Hockerts, Wüstenhagen, 2010). Pri konceptu trajnostnega razvoja pa podjetništvo ne sme temeljiti zgolj na ustvarjanju bogastva (Koe et al., 2013). Prizadevanje za povezovanje podjetništva s trajnostnim upravljanjem poimenujemo »trajnostno podjetništvo« (Dean, McMullen, 2007). Čeprav že dolgo govorimo o trajnostnem podjetništvu, pa je pri malih in srednje velikih podjetjih še vedno slabo sprejeto.

Mala in srednja podjetja (MSP) imajo ključno vlogo pri razvoju gospodarstva države, ker predstavljajo velik del poslovnih dejavnosti (Evropska komisija, 2021b). So hrbtenica evropskega gospodarstva (SME, Entrepreneurship Small Business Act). Predstavljajo več kot 99 % vseh podjetij v EU. Zaposlujejo okoli sto milijonov ljudi, ustvarjajo več kot polovico evropskega BDP in imajo ključno vlogo pri dodajanju vrednosti v vsakem sektorju gospodarstva. MSP prinašajo inovativne rešitve za

izzive, kot so podnebne spremembe, učinkovitost virov in socialna kohezija, ter pomagajo širiti te inovacije po evropskih regijah. Zato so osrednjega pomena za dvojni prehod EU, torej na trajnostno in digitalno gospodarstvo. Bistveni so za konkurenčnost in blaginjo Evrope, industrijske ekosisteme, gospodarsko in tehnološko suverenost ter odpornost na zunanje šoke (Evropska komisija, 2021)

**Tabela 1: Število podjetij, število zaposlenih in dodana vrednost v letu 2020**

	Število podjetij			Število zaposlenih			Dodana vrednost		
	Slovenija		EU	Slovenija		EU	Slovenija		EU
	Število	Delež	Delež	Število	Delež	Delež	Milijard €	Delež	Delež
<b>Mikro</b>	138.193	94,4 %	93,3 %	225.737	34,0 %	29,6 %	5,7	23,7 %	18,7 %
<b>Mala</b>	6789	4,6 %	5,7 %	132.101	19,9 %	19,7 %	4,8	19,9 %	17,0 %
<b>Srednja</b>	1244	0,8 %	0,9 %	128.620	19,4 %	12,4 %	5,2	21,6 %	17,3 %
<b>SMP</b>	146.226	99,8 %	99,8 %	486.458	73,2 %	73,2 %	15,8	65,3 %	53,0 %
<b>Velika</b>	233	0,2 %	0,2 %	177.876	26,8 %	26,8 %	8,4	3,7 %	47,0 %
<b>SKUPAJ</b>	146.459	100 %	100 %	664.334	100 %	100 %	24,1	100 %	100 %

Vir: Rebernik et al., 2021.

Slovenija po svoji ekonomski moči spada v visokodohodkovna gospodarstva s stabilnim gospodarskim sistemom, ustrezno razvito infrastrukturo in relativno dobro urejenim poslovnim okoljem (Rebernik et al., 2021). Podjetniki in podjetja vselej delujejo znotraj določenega konteksta, ki ga opredeljuje podjetniški ekosistem. Ta zajema številne dejavnike, ki poleg splošnih družbenih, kulturnih in ekonomskih razmer v določeni državi vplivajo na podjetniško naravnost in podjetniške aktivnosti (Rebernik et al., 2021).

Podeželje s svojimi viri omogoča pomembne priložnosti za razvoj lokalnega podjetništva in inovacije (Stathopoulou et al., 2004). Osredotočanje na rast in razvoj z izčrpavanjem naravnih virov in onesnaževanjem okolja povzroča vrsto negativnih posledic. Treba je ukrepati. Zmanjšati ali celo odpraviti moramo nepopolnosti in negativne zunanje učinke. Nekateri strokovnjaki za trajnostni razvoj celo trdijo, da odprava vse večje ekološke degradacije, revščine in socialnih razlik zahteva radikalno drugačne načine (Upward, Jones, 2016).

Trajnostno podjetništvo je sorazmerno nov koncept, povezuje pa trajnostni razvoj s poslovnimi dejavnostmi (Schaltegger in Wagner, 2011); je način za obvladovanje degradacije okolja, opredeljen s tremi sestavinami: ljudmi, planetom Zemljo in dodano vrednostjo. Obstaja nekaj zmede, nekateri raziskovalci so ga poimenovali trajnostno usmerjeno podjetništvo (*sustainability-driven entrepreneurship*) (Majid et al.,

2012), trajnostno usmerjeno podjetništvo (*sustainable-minded entrepreneurship*) (Gagnon, 2012), oziroma okoljsko podjetništvo (*environmental entrepreneurship*) (Schlange, 2006). Schaltegger in Wagner (2011) označujeta trajnostno podjetništvo kot prispevek k reševanju družbenih in okoljskih problemov z »udejanjanjem uspešnega poslovanja« in k spodbujanju »trajnostnega razvoja s podjetniškimi aktivnostmi«. Inovacije so osrednjega pomena za te dejavnosti: trajnostno podjetništvo je v bistvu realizacija trajnostnih inovacij, ki so namenjene množičnemu trgu in zagotavljajo korist večjemu delu družbe. Trajnostno podjetništvo spodbuja konkurenčno in zeleno gospodarstvo, ki preudarno izkorišča naravne in človeške vire.

Tradicionalno poskušamo razlikovati podjetnike na podlagi določenih individualnih psiholoških lastnosti, vedenjskih vzorcev v organizacijskem okolju ali sposobnosti zaznavanja in izkoriščenja priložnosti (Kobia in Sikaleh, 2010). Koncept trajnostnega podjetništva je nekoliko spremenil način, kako podjetniki dojemajo poslovne dejavnosti in njihov vpliv na okolje. Pri trajnostnem podjetnistvu podjetnik uravnoteži poudarek na ustvarjanju dobička s trajnostnim razvojem, gradi odnose z zaposlenimi, se obnaša odgovorno do naravnih virov in minimizira vpliv na okolje. Zaščita ekosistemov je integralna sestavina trajnostnega podjetništva. Glede na osebne, organizacijske in družbeno-kulturne vrednote lahko poslovni uspeh opredelimo kot finančne donose, nefinančne učinke, kot so izboljšane inovativne zmogljivosti, ali pozitiven družbeni vpliv z zmanjšanjem ekoloških in družbenih težav (Breuer, Lüdeke-Freund, 2017).

Trajnostni podjetniki razvijajo nove rešitve in trajnostne inovacije s potencialom za ustvarjanje pozitivnih ekoloških in socialnih učinkov. Pri tem morajo včasih zapustiti svoje obstoječe tržne niše (Boons et al., 2013).

Poslovne modele usklajujejo s trajnostnimi inovacijami na eni strani in z vplivom okoljskih nepredvidenih okoliščin ter deležnikov. Soočajo se z izzivom uveljavljanja novih rešitve za trajnostne probleme s komercialnimi dejavnostmi. Prizadevajo si za čim večje tržne deleže ter za družbenopolitični vpliv (Hockerts in Wüstenhagen, 2010; Schaltegger, Wagner, 2011). Trajnostni podjetniki sprejemamo odločitve in ukrepajo, svoje podjetniške rešitve komercializirajo, da ustvarijo zasebne in javne koristi (Freudenreich et al., 2019). Poslovni uspeh povezujejo neposredno z



doseganjem pozitivnih učinkov za naravno okolje in človeštvo ter z ustvarjanjem vrednosti za širok nabor deležnikov (Freudenreich, et al., 2019).

Dodana vrednost pa je vodilo vsakega podjetja, je podlaga za merjenje skupne učinkovitosti poslovanja (Bergant, 2017). Vsak od deležnikov jo lahko razume nekoliko drugače. Dodana vrednost predstavlja družbeno koristnost obstoja družbe in je pogoj za njeno dolgoročno preživetje (Bergant, 2017). Z manjšo porabo goriv in bolj prožnimi delovnimi procesi bodo podjetja lažje preprečevala propadanje okolja, izgubo biotske raznovrstnosti, nepotrebno porabo virov in neučinkovito proizvodnjo. Trajnostno gospodarjenje krepi ekonomsko, družbeno in okoljsko povezanost (Breuer, Lüdeke-Freund, 2017).

### **2.3 Trajnostno kmetijstvo – podjetništvo v kmetijski dejavnosti**

Hrana in okolje postajata vse pomembnejše področje zanimanja sodobne družbe. Tehnološki napredek, spremembe v političnih in gospodarskih odnosih, dohodkovne razlike, globalne podnebne spremembe povzročajo okoljske obremenitve in spremembe v naravnem okolju. Proizvodnja hrane in vlaknin je prednostna naloga, hkrati pa se povečuje pritisk na kmetijstvo, da zagotovi še širše koristi, vključno s storitvami ekosistema. Vse to ima posledice za kmetijstvo in podeželje, odnos družbe do njih in za poglede na pridelavo hrane, uporabljene metode in tehnologije ter varnost in kakovost pridelane hrane (Perpar, Udovč, 2019). Odnos do kmetijskih proizvodnih virov, družbene in podnebne spremembe ter vse večja onesnaženost naravnih virov (tla, voda, zrak) zahtevajo strateško in gospodarno upravljanje s temi viri, da bi sedanjim in prihodnjim generacijam omogočili preživetje (Perpar, Udovč, 2019). Od kmetijstva se pričakuje, da bo produktivno, konkurenčno in ekonomsko privlačno, odporno in okoljsko trajnostno (Perpar, Udovč, 2019).

Ob ustreznih okoljskih pogojih kmetijska dejavnost omogoča izkoriščanje naravnih virov, pridelavo, predelavo in preživetje. Dohodek iz kmetijske dejavnosti omogoča zaslužek družinam in podeželski skupnosti, hrana, ki jo pridelajo, pa preživetje družbe kot celote. Današnje razmere zahtevajo soočenje širše javnosti z razmerami v kmetijstvu in gozdarstvu (Vrahnakis et al., 2016). Skupna kmetijska politika (SKP) združuje socialne, gospodarske in okoljske pristope na poti k doseganju trajnostnega kmetijstva v EU. SKP s tem kombiniranim in ambicioznim pristopom ter

izkoriščanjem najnovejših dognanj na področju znanja in inovacij kmetijstvo usklajuje z evropskim zelenim dogovorom, katerega namen je ustvariti vključujočo, konkurenčno in okolju prijazno prihodnost za Evropo (Evropska komisija, 2021b). Izvršni podpredsednik Komisije Frans **Timmermans** (*Evropska komisija, 2021b*) v sporočilu za medije sporoča: »Komisija si je med pogajanjmi prizadevala za novo skupno kmetijsko politiko, ki lahko podpre zeleni dogovor. V naslednjih letih bomo zaščitili mokerišča in šotišča, več kmetijskih zemljišč namenili biotski raznovrstnosti, spodbudili ekološko kmetovanje, kmetom s sekvestracijo ogljika v kmetijske površine odprli nove vire prihodka in začeli odpravljati neenakosti pri porazdelitvi dohodkovne podpore.«

Kmetje, agroživilska podjetja, gozdarji in podeželske skupnosti imajo najpomembnejšo vlogo na več ključnih področjih politike zelenega dogovora (Evropska komisija, 2021b), kar izražajo z: vzpostavljanjem trajnostnega prehranskega sistema s pomočjo strategije 'od vil do vilic'; dopolnjevanjem nove strategije za biotsko raznovrstnost z zaščito in izboljšanjem raznovrstnosti rastlin in živali v podeželskem ekosistemu; prispevkom k podnebnim ukrepom v okviru zelenega dogovora za doseg cilja ničelne stopnje neto emisij v EU do leta 2050; podporo posodobljeni gozdarski strategiji, ki naj bi bila objavljena leta 2021; ohranjanjem zdravih gozdov; prispevanjem k akcijskemu načrtu za ničelno onesnaževanje in z varovanjem naravnih virov, kot so voda, zrak in tla.

V strukturi kmetijskih gospodarstev prevladujejo manjše kmetije, številne z nizko donosnostjo, imajo pa odločilen pomen za trajnostni razvoj regije. Prav trajnostni razvoj regije je eden pomembnih ciljev številnih zainteresiranih deležnikov v kmetijstvu, je uravnotežen in trajnostni odnos med kmetijami in okoljem (Methorst et al., 2017). K uravnoteženemu trajnostnemu razvoju v odnosu med gospodarsko, socialno in okoljsko dimenzijo pomembno vlogo lahko odigra prav podjetništvo (Golebiewska, 2011).

Donosnost poslovanja kmetije zagotavlja proizvodnja visokokakovostnih in konkurenčnih izdelkov po nizkih stroških. Ustrezno pokrivanje stroškov preprečuje krizo in je pomembno vodilo upravljanja vsakega kmetijskega podjetja. Konkurenčnost, učinkovita izraba proizvodnih zmogljivosti in sposobnost prodaje so vodilo oblikovanja optimalne strategije za izboljšanje položaja na trgu (Ergashev, 2021).

S podjetništvom v kmetijski dejavnosti povezujemo inovacije (Zeverte-Rivza, Paula, 2014). Inovacije na kmetijah prinašajo pomembne korake v smeri trajnostnega razvoja in dobrega počutja živali. Nujni so uporaba inovativnih tehnologij v proizvodnji, zadostna vlaganja ter izboljšanje in uporaba novih učinkovitih tehnologij dela (Ergashev, 2021). Pomanjkanje znanja in veščin v veliki meri zavira inovativnost in uvajanje inovativnega upravljanja. Odvisnost od delegirane odkupne oz. prodajne cene, sistem komunikacij, odvisnost v pogodbenih odnosih inovativnosti ne pospešujejo, temveč nanjo delujejo zaviralno. Zanimanje za uvajanje inovativnih dejavnosti zmanjšuje tudi nepopoln sistem spodbud.

Skladno s trajnostnim razvojem je tudi ekološko kmetijstvo, ki pridobiva vse večji pomen tudi v slovenskem kmetijskem prostoru. Mednarodna zveza gibanj za ekološko kmetijstvo (IFOAM) ga definira kot pridelovalni sistem, ki zagotavlja trajnostno ohranjanje zdravja tal, ekosistemov in ljudi. Z ekološkimi sistemi in biološkimi cikli, ki so prilagojeni lokalnim razmeram, spodbuja visoko kakovost življenja pridelovalcem, potrošnikom in okolju (Jagodić in drugo, 2019). Ekološko kmetijstvo omogoča pridelovanje varne visokokakovostne hrane in s tem preživetje (Perpar, Udovč, 2019).

Slovenija ima pestre naravne danosti, nadpovprečno biodiverzitetu (Perpar, Udovč, 2006), različne tipe pokrajin, bogato krajinsko členitvijo, velik delež gorsko višinskih kmetij in drugih območij z omejenimi možnostmi za kmetijsko dejavnost. Male gorsko višinske kmetije so pomembne pri razvoju in ohranjanju biotske raznovrstnosti. Pomemben je pozitiven učinek majhnih kmetij na ohranjanje narave. Veliko jih obdeluje zemljo na manj primernih območjih, ki bi bila sicer zapuščena. Imajo odlične možnosti za nadaljnji in pospešeni razvoj ekološkega načina kmetovanja, ki pomembno prispeva k zagotavljanju javnih dobrin, ohranjanju kulturne kmetijske krajine, ohranjanju biotske raznovrstnosti, varstvu virov pitne vode in sploh varovanju celotnega okolja (Perpar, Udovč, 2006). Pri ekološkem načinu pridelave so okoljski stroški običajno nižji, koristi pa večje (Reaganold, 2016).

Za zasebni poslovni sektor vlaganje v ekološko pridelano hrano ponuja veliko podjetniških priložnosti in je področje brsteče rasti, ki se bo verjetno še nadaljevala.

## 2.4 Znanje za trajnostno upravljanje razvoja podeželja

Znanje izpostavljam kot pomemben strateški in konkurenčni vir (Grant, 1996). »Znanje je celoten sklop spoznanj in spretnosti, ki jih posamezniki uporabljajo za reševanje problemov. Vključuje tako teoretična kot praktična vsakdanja pravila in navodila za ukrepanje. Znanje temelji na podatkih in informacijah, vendar je vedno vezano na osebe. Oblikujejo ga posamezniki in predstavlja njihova prepričanja o vzročnih razmerjih« (Probst et al., 2000).

V povezavi s trajnostnim razvojem podeželja je treba spodbujati prenos in kreiranje novega znanja. Znanje kot vir moči in vzvod napredka omogoča učinkovitost in prilagoditev razmeram na trgu, predstavlja pomemben element uspešnosti in iskanja priložnosti (Autio, Sapienza, Almeida, 2000). Uspešnost, ki temelji na znanju, je konstrukt več spremenljivk: osebnih lastnosti, socialnega okolja, možnosti prenosa osebnih potencialov in okolja. Znanje se oblikuje v ljudeh, v interakciji med ljudmi in z okoljem. Konstrukt temelji na osebnih preddispozicijah (talentih) (Heller, Perleth, 2008). Znanje lahko posredujemo enosmerno, takrat govorimo o »transferju tehnologije«, lahko pa ga uvajamo s sodelovanjem, iteracijami, interaktivnimi aktivnostmi. Tudi družbeni mediji pozitivno vplivajo na ustvarjanje znanja in pomagajo pospeševati inovacijski process (Papa et al., 2018).

Razvoj spretnosti, znanj in prenosa tehnologij so pomembna orodja krepiteve podeželskih podjetij. Razumevanje in izkoriščanje digitalizacije, avtomatizacije, informatizacije, preciznega kmetijstva in druge možnosti, ki jih ponuja globalizacija, so dejavniki sprememb v načinu dela v prihodnje. SMP bodo vstopala na nove trge in razvijala nove načine poslovanja, z novimi inovativnimi načini pridelave in predelave, pa tudi z izdelki.

Uvajanje inovacij je v bistvu kreiranje znanja (Nonaka et al., 2008). Kreiranje znanja in izgradnja socialnih omrežij na podeželju sta med seboj povezana in odvisna. Znanje se pretaka in preoblikuje (kreira) v omrežjih, v katerih si ljudje zaupajo in delijo informacije, razmišljanja in izkušnje. Sočasno s kreiranjem znanja se posameznik oziroma organizacija uči, pri tem se obstoječe znanje spreminja in izgublja (Nonaka, Takeuchi, 2011). Znanje je težko posnemati in ga pri vsakodnevem odločanju v dinamičnem okolju uporabiti kot vir konkurenčne prednosti (Hitt et al., 2001). Temeljni pogoj za uspešno razvijanje in pridobivanje znanja je njegov kakovostni in učinkoviti podporni sistem.

Kombinacija učenja, kreiranja znanja in prehoda v samostojnost so lahko podjetniški inkubatorji. Prvi so bili ustanovljeni z namenom spodbujanja regionalnega razvoja in zagotavljanja tehnološke, finančne in vodstvene podpore podjetjem (Ciaza, 2013), pozneje pa kot sredstvo za podporo inovacijam in tehnologiji. Posameznikom pomagajo do kompetenc in virov za uresničevanje poslovne ideje, ugodno okolje za nova in mlada podjetja pa omogoča obvladovanje težav v fazi zagona in rasti (Ozdemir, Sehitoglu, 2013). Delo v inkubatorju temelji na zaupanju, sodelovanju, spodbujanju. Pozitivno vpliva na ustvarjanje ugodnega okolja za inovativne posameznike, ki hočejo implementirati svoje poslovne ideje. Inkubatorji so znani pod različnimi imeni: tehnološki, znanstveni, inovacijski, lahko so javni, univerzitetni, inkubatorji podjetij, lahko pa zasebni. Javni, neprofitni inkubatorji so naravnani k ustvarjanju delovnih mest in gospodarskemu razvoju (Kuratko, LaFollete, 1987).

Inkubator ima lahko pomembno gospodarsko in socialno vlogo (Balashova et al., 2018). Označujejo ga predvsem razvoj potencialov podjetnikov in podjetnic, delujočih podjetij v vseh fazah njihovega razvoja, dostop do celovitih podpornih storitev, promocija podjetništva in generiranje podjetniške klime, povezovanje v poslovne mreže, ustanavljanje podjetij (svetovanje, izobraževanje, pomoč pri izdelavi poslovnega modela in načrta, mentorstvo), podpora zagonu in preživetju podjetij, inkubiranje, spodbujanje rasti in ustvarjanje novih delovnih mest. Oblikuje se dinamična platforma partnerjev, kjer se posamezniki srečujejo in povezujejo glede na interese (von Zedtwitz, 2003). Socialni pomen pa je odpiranje novih delovnih mest ter s tem zmanjševanje brezposelnosti, omogočanje dela tako starejšim kot mlajšim iskalcem zaposlitve in tudi težje zaposlenim osebam v okviru inkubiranih socialnih podjetij. Posredno to predstavlja zmanjšanje socialne in demografske ogroženosti regije.

### **3 Diskusija**

Razvoj podeželja mora mladim omogočiti pogoje, da bodo videli priložnost preživetja doma, zaznali priložnost v trajnostnem oziroma krožnem gospodarjenju tako, da bodo zniževali okoljska tveganja, skrbeli za revitalizacijo in renaturacijo degradiranih površin, ohranjali biotsko raznovrstnost in kulturno dediščino ter skrbeli za pestro ponudbo in inovacije.

Podjetništvo na podeželju temelji na povezovanju, močnih družinskih vezeh in medsebojnih vplivih v skupnosti (Harpa, 2014). Gospodarske enote so v velikem deležu majhne in razdrobljene. Številnim pomeni zgolj pridobivanje dodatnega dohodka in uveljavitev drugotnih interesov, le majhen delež je tistih, ki vidijo priložnost v večanju obratov (Vidic, Pogačnik, 2020). Kmetijstvo se spreminja. Mala gospodarstva morajo iskati in prepoznati podjetniške priložnosti, se nanje odzvati, se osredotočiti, strokovno specializirati ter hitro in učinkovito ukrepati.

Podeželje s svojimi viri omogoča pomembne priložnosti za razvoj lokalnega podjetništva in inovacije (Stathopoulou et al., 2004) ter prispeva k trajnostnemu, konkurenčnemu razvoju in ustavitvi negativnih trendov. Obstaja vrsta priložnosti za inovativne proizvode in storitve, les in voda sta strateški lastni surovini, edinstvena krajina omogoča oblikovanje močnih edinstvenih turističnih produktov, ki temeljijo na doživetjih in zgodbah. Razvoj je odvisen od več dejavnikov, na primer gospodarske rasti, rasti prebivalstva in urbanizacije, okoljske politike, razvoja znanja ter tehnologije. Povezovanje tradicionalnih znanj s sodobnimi smernicami in digitalizacija (RRA Kranj, 2019) pa kažeta na povsem nezaseden prostor za inovacije. Razvoj vključuje od varstva okolja, socialno-ekonomske odgovornosti, razvoja družbe ter zavedanja gospodarskega pomena omejene zmogljivosti ekosistemov. Zavedati pa se je treba omejitev, povezanih s podnebnimi spremembami, pomanjkanjem naravnih virov, spremembami ekosistemov, degradacijo okolja. Podjetja v dinamičnem svetu morajo predvidevati spremembe, se nanje odzvati in zadovoljevati potrebe in želje strank, oblikovati poslovne modele, ki omogočajo ustvarjanje dodane vrednosti, ohranjanje in krepitev socialnih vrednot, vrednot okolja ter soustvarjanje pozitivnih dolgoročnih učinkov za različne skupine deležnikov v gospodarskem, socialnem in okoljskem pogledu (Mitchell et al., 2010).

Pomembno razvojno vlogo na podeželju imajo male gospodarske enote, ki odpirajo delovna mesta, ohranjajo in razvijajo podeželje. Po navadi so zelo heterogene, so na različnih stopnjah življenjskega cikla, upravljajo različne dejavnosti, razlikujejo se po inovativnosti in želji po rasti.

Znotraj celostnega upravljanja so štirje ekosistemski procesi (vodni krog, mineralni krog, dinamika skupnosti, pretok energije). Če so ti procesi zdravi, je ekosistem bogat, trajosten in se nenehno izboljšuje. Če pa so nezdravi, potem ekosistem degradira, postane nevezdržen in neproduktiven (Perkins, 2016).

Trajnostne »agroekosisteme« je treba načrtovati in upravljati celostno (Lampkin et al., 2015). Agroekologija se zdaj obravnava kot alternativni model industrijskemu kmetijskemu modelu. Soočena z omejitvami konvencionalnih proizvodnih modelov se agroekologija danes pojavlja kot možen odgovor na izzive 21. stoletja: prehranska varnost, krožnost, spoštovanje okolja in razvoj zaposlovanja. Na splošno je cilj sprejetja krožnih načel ločiti pritisk na okolje od kmetijskega produktivizma. Agroekologija je pomembna raziskovalna tema, saj je njen cilj zagotoviti trajnostno in odporno kmetijsko proizvodnjo, opolnomočiti lokalne kmete, zaščititi okolje in se boriti proti podnebnim spremembam (Reynaud et al., 2019). Po Schallerju (2013) lahko agroekologijo opredelimo kot »skladno celoto, ki omogoča oblikovanje kmetijskih proizvodnih sistemov (ti izkoriščajo funkcionalnosti, ki jih zagotavljajo ekosistemi), zmanjšuje pritisk na okolje in varuje naravne vire«.

Potrošniki, zaposleni in investitorji so vedno bolj ozaveščeni, o izboru ponudnika odločajo na podlagi zaupanja. Zanima jih odnos do okolja, družbe in upravljanja oz. celostno trajnostno poslovanje. Ponudniki, ki niso okoljsko in družbeno odgovorni oz. ne kažejo svojega trajnostnega poslovanja, lahko zelo hitro izgubijo svoje potrošnike.

Za podjetniško naravnane in trajnostne kmetije imajo ključno vlogo institucije, ki oblikujejo kmetijsko politiko, skrbijo za razvoj in prenos znanja, povezujejo in mrežijo interese. Pomembno je reševanje socialnih in okoljskih problemov ter preprečevanje migracij v urbana okolja. Za zagotavljanje socialne vzdržnosti podeželja je pomemben tudi razvoj socialnih podjetij.

Večina izmed njih ne razpolaga s potrebnimi viri, kljub temu pa prav ti vplivajo na dolgoročni razvoj podeželja (Vidic, 2020). Osredotočajo se na priložnosti, jih izkoriščajo, ustvarjajo konkurenčne prednosti in uresničujejo vizijo v skladu z vrednotami trajnostnega razvoja (Balashova et al., 2018). Soočajo se z omejenimi in razpršenimi viri, kar pa rešujejo s povezovanjem in sodelovanjem v omrežjih, in to na podlagi trajnostnega regionalno-sektorskega partnerstva podjetij in subjektov v kombinaciji z inovativnim programom uvajanja napredne znanosti in tehnologij za povečanje trajnosti udeležencev grozda na trgu kmetijskih proizvodov. Geografska razpršenost in združevanje omogočata trajnostni razvoj, konkurenčnost in rast, zaposlovanje in odpiranje delovnih mest z ohranjanjem naravnega okolja, vrednot in dediščine za prihodnje generacije (Chabra, 2010). Pri strategiji razvoja podeželja morajo oblikovalci strategij aktivno podpirati povezovanje, osredotočiti se morajo

na vključevanje in povezovanje interesov različnih ciljnih skupin v skupne. Pomembni so ljudje, ki tam živijo. Pomembni so podjetniška iniciativa, iskanje in izkoriščanje poslovnih priložnosti. Poslovni subjekti na podeželju – kmetije se soočajo s svojo specifikom, z »bogastvom dediščine«, a hkrati z omejenostjo virov oziroma omejenostjo možnosti njihove uporabe (Vidic, 2020).

Pri združevanju moči in virov je pomembna pestrost. Dinamično povezovanje omogoča dodatne sinergije, specializacijo, boljšo produktivnost, zniževanje stroškov nabave in proizvodnje ter učinkovitejši nastop na trgu. Neformalne medsebojne interakcije temeljijo na zaupanju, prijateljstvu in družinskih odnosih. V nasprotju s tem pa formalno mrežo sestavljajo podjetniki, banke, računovodje, upniki, zakoniti zastopniki in trgovaška združenja. Pri tem osebna omrežja veljajo za osrednji steber, omogočajo medosebno podporo ter dostop do informacij. Te so pogosto koristne, ključne in dragocene (Stathopoulou et al., 2004). Pomembna je tudi sposobnost grozdovskega pristopa. Posamezniki svoje kompetence v omrežjih združujejo v kompleksno medsebojno povezanost večšin in znanja velikega števila vključenih. Heterogena omrežja sestojijo iz različnih akterjev (proizvodnja, distribucija, finance, izobraževanje), omogočajo dolgoročen razvoj in lažje preživetje sicer kompleksnih omrežij kot v sistemu podobno mislečih, medsebojno tesno povezanih akterjev (Burt v Hirschi, 2009). V okviru inovacijskih grozdov je možno usklajevati prizadevanja in finančna sredstva za ustvarjanje novih izdelkov in tehnologij ter njihovo prodajo na trg (Reynaud et al., 2019).

Izboljšanje gospodarske učinkovitosti kmetijskih podjetij je danes eno najpomembnejših področij (Ergashev, 2021).

Trajnostni razvoj zajema raznovrstnost pogledov v skupnem raziskovanju in koprodukciji znanja. Potencial znanja lokalnih kmetovalcev ni optimalno izkoriščen, tako da so potrebni boljša integracija, zbiranje in posredovanje različnih oblik znanja. To je mogoče doseči tudi s povezovanjem, s sodelovanjem med kmetijami in raziskovalci kot sogeneratorji znanja ter prek mrež znanja z več akterji, ki združujejo udeležence z različnih področij. Ugotavljamo, da dinamični konteksti, kompleksnost in lokalna specifičnost trenutnih izzivov, s katerimi se kmetijstvo sooča, ter številne vloge, ki jih mora izpolnjevati, zahtevajo bolj vključujoče, prilagodljive načine upravljanja ustvarjanja, povezovanja in izmenjave znanja.



K celostnemu razvoju prispeva multidisciplinarno sodelovanje. Vse zainteresirane strani, vključno s kmeti, je treba priznati kot enakovredne ustvarjalce znanja, tako formalnega kot neformalnega. Mreženje znanja in omrežja znanja z več akterji, ki olajšajo izmenjavo znanja, skupno učenje in ustvarjanje novih, bolj integriranih rešitev, so ključnega pomena, če želimo, da kmetijstvo postane trajnostno in odporno (Kunda et al., 2018).

Izkušnje podjetniških izobraževalcev so, da se soočajo s stalnim izzivom uravnoteženja in mešanja akademskih in praktičnih učnih pristopov (Jones et al., 2014). Bolj celosten pristop je bil predlagan kot integracija študija podjetništva v vsebino predmetov programov vodenja poslovnih šol (Kuratko in Morris, 2018). Program uravnoteženega podjetništva mora vsebovati štiri komponente: pregled poslovnih konceptov; izpostavljenost inovativnim praksam poslovnega načrtovanja, kot je pristop vitkega zagona z uporabo platna poslovnega modela (Blank, 2013); interakcija s strokovnjaki in ustvarjanje priložnosti za mreženje; in podpora virom za tržne raziskave, prostor za srečanja, financiranje začetnega financiranja in operativna vprašanja. Poslovne šole bi morale takšne programe sprejeti kot element podjetniškega ekosistema, ki vključuje objekte in storitve podjetniške inkubacije.

Balashova (Balashova et al., 2018) predlaga uvedbo ekosistemskih storitev z namenom ustvarjanja priložnosti za razvoj podjetij: zmanjšanje proizvodnih stroškov z uvajanjem izboljšav in tehnologij, ki varčujejo z viri; ustvarjanje in promocija novih, okolju prijaznih izdelkov in storitev; razvoj projektov in modelov upravljanja za zmanjšanje negativnega vpliva na okolje; zmanjšanje tveganj, povezanih z izpostavljenostjo okolja.

#### **4 Zaključek**

Trajnostni razvoj podeželja je nujna. Potrebno je razumeti krhko ravnotežje med okoljem, ekonomiko in socialno demografsko situacijo. Vsaka odločitev mora biti usmerjena celostnemu upravljanju in ne sme povzročati negativnih trajnostnih posledic. Aktivnosti na podeželju se večajo. Povpraševanje po hrani se bo v prihodnjih desetletjih dramatično povečalo. Varnost preskrbe s hrano predstavlja velik izziv, vendar bi trdili, da ga je mogoče rešiti s spremembo prehrane, zmanjševanjem odpadkov ali z radikalno reorganizacijo politično-ekonomske pokrajine. Zmanjšanje vpliva proizvodnje hrane na okolje je bistveno za dobro

počutje in blaginjo ljudi v prihodnosti; in izzivi so takšni, da je treba orodja iz vseh oblik kmetijstva obravnavati brez poseganja.

Spodbujanje podjetniške naravnosti in uresničevanje ustvarjalnih potencialov, inovativnosti in podjetniških aktivnosti vodi v ustvarjanje novih delovnih mest ter blaginje. V članku smo se osredotočali na to, kako imeti pregled pri trajnostnem poslovanju MSP, da lahko hitro in učinkovito sprejema kompleksne rešitve. Treba je razumeti krhko ravnotežje med okoljem, ekonomiko in socialno demografsko situacijo, kako uravnavati razvoj, rast in inovacije, ne da bi hkrati degradirali okolje. Oblikovanje in uravnavanje podjetniškega ekosistema je nujno za razvoj trajnostnega podjetništva in trajnostnega kmetijstva na podeželju.

Celostni pristop daje okvir za vzpostavljanje trajnostnega razvoja podeželja, ki ga lahko uporabljajo tako raziskovalci kot tudi praktiki. Članek je lahko spodbuda za vrsto raziskav in pobud, za nove možnosti in trajnostno strategijo razvoja podeželja, pa tudi za dvig podjetniške naravnosti v podežljskem okolju.

## Literatura

- Autio, E., Sapienza, H. J., Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and immutability on international growth. *Academy of management journal*, 43, 909–924.
- Balashova, E., in Sharipova, S. (2018). Impact of ecosystem services on a sustainable business strategy in urban conditions. *MATEC Web of Conferences* 170. Dostopno na [https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/29/mateconf\\_spbwosce2018\\_01012.pdf](https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2018/29/mateconf_spbwosce2018_01012.pdf)
- Bergant, Ž. (2017). Dodana vrednost z novega zornega kota. Ljubljana, Inštitut za poslovodno računovodstvo.
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 3, 1–9.
- Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., Wagner, M. (2013). Sustainable innovation, business models and economic performance: An overview. *Journal of Cleaner Production*, 45, 1–8.
- Breuer, H., Lüdeke-Freund, F. (2017). Values-based innovation management: Innovating by what we care about. Houndmills: Palgrave Macmillan.
- Bešter, J. (2017). Ekonomsko učinkovito krožno gospodarstvo. Ljubljana: Inštitut za ekonomsko raziskovanje.
- Butterfield, J., Savory, A., Butterfield, J. (1999). *Hollistic management: A new framework for decision*. Washington, D.C.; Covelo, California: Island Press.
- Chabra, D. (2010). *Sustainable marketing of cultural and heritage tourism*. London: Routledge.
- Caiazza, R. (2013) Benchmarking of business incubators. *Benchmarking an international journal*, 21 (6), 1062–1069.
- Dean, T. J., McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76.
- EMF. Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy. Economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation.

- Ergashev, R. K. H. (2021). Ways of strategic management and increase of competitiveness of agricultural enterprises Novateur publications 7(1).
- Evropska komisija (2017). Poročilo komisije evropskemu parlamentu, svetu, evropskemu ekonomskosocialnemu odboru in odboru regij o izvajanju akcijskega načrta za krožno gospodarstvo, COM (2017) 33 final, Bruselj. Dostopno na <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/SL/COM-2017-33-F1- SL-MAIN-PART-1.PDF>.
- Evropska komisija (2019). Za trajnostno Evropo do leta 2030. Dostopno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/HTML/?uri=CELEX:52019DC0022&from=EN>.
- Evropska komisija (2021a). Entrepreneurship and small and medium-sized enterprises (SMEs) Dostopno na [https://ec.europa.eu/growth/smes\\_sl](https://ec.europa.eu/growth/smes_sl).
- Evropska komisija, (2021b). Trajnostno kmetijstvo. Dostopno na [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/sustainability/sustainable-cap\\_sl](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/sustainability/sustainable-cap_sl).
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., Schaltegger, S. (2019). A stakeholder theory perspective on business models-Value creation for sustainability. *Journal of Business Ethics*. Online first 08 February 2019. Dostopno na <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>.
- Gagnon, M. A. (2012). Sustainable minded entrepreneurs: Developing and testing a value-based framework. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 8(1), 9–25.
- Golebiewska, B. (2011). Significance of connections with the environment of agricultural farms in Poland for their production and economic situation. In *economic science for rural development: Production and taxes*. Mazure, G., Ed.; Latvia University of Agriculture: Jelgava, Latvia, 40–49.
- Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7, 375–387.
- Heller, K. A., Perleth, C. (2008). The Munich High Ability Test Battery (MHBT): A multidimensional, multimethod approach. *Psychology Science Quarterly*, 50 (2), 173–188.
- Hirschi, C. (2009). Strengthening regional Cohesion: Local collaboration networks and sustainable development in Swiss rural areas. Institute for environmental decisions ETH Zurich.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., Kochha, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource based perspective. *Academy of management journal*, 44(1), 13–28.
- Hockerts, K., Wüstenhagen, R. (2010). Greening Goliaths versus emerging Davids-Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 25(5), 481–492.
- IFOAM (2022). Dostopno na <https://www.ifoam.bio/>.
- IPES-Food. (2016). From uniformity to diversity. A paradigm shift from industrial agriculture to diversified agroecological systems. International Panel of Experts on Sustainable Food systems. (I. P. of E. on S. F. Systems., Ed.). Dostopno na [www.ipes-food.org](http://www.ipes-food.org).
- Jagodić, A., Zupančič, M., Strgulec, M., Korošec, T., Gomzi, M., Artenjak, D., Žogan, N. (2009). Izboljšajmo ekološko kmetovanje: skozi pravila do uspeha. Ministrstvo za kmetijstvo, prehrano in gozdarstvo.
- Jones, C., Matlay, H., Penaluna, K., in Penaluna, A. (2014). Claiming the future of enterprise education. *Education + Training*, 56(8/9), 764–775.
- Kakouris, A. (2021). Teaching creativity in entrepreneurship: Embolden or discourage? *Industry & Higher Education*, Online First, 1–6.
- Kobia, M., Sikalich, D. (2010). Towards a search for the meaning of entrepreneurship. *Journal of European Industry Training*, 39(2), 110–127.
- Koe, W. L., Omar, R., Majig, I. A. (2014). Factors associated with propensity for sustainable entrepreneurship. *Procedia-social and behavioral science*, 130, 65–74.
- Kunda, I., Knickel, K., Strauss, A. (2018). Local and farmers' knowledge matters! How integrating informal and formal knowledge enhances sustainable and resilient. *Agriculture. Journal of Rural Studies*, 59, 232–241.

- Kuratko, D. F., LaFollete, W. R. (1987). Small business incubators for local economic development. *Economic Development Review*, 5 (2), 49–55.
- Kuratko, D. F., Hodgetts, R. M. (2007). *Entrepreneurship: Theory, process, and practice* (7th ed.). Ohio: Thomson South-Western.
- Kuratko, D. F., Morris, M. H. (2018). Examining the future trajectory of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 11–23.
- Lampkin, N., Pearce, B., Leake, A., Creissen, H., Gerrard, C. L., Gerling, R. Lloyd, S., Padel, S., Smith, J., Smith, L., Vieweger, A. (2015). The role of agroecology in sustainable intensification. Report for the land use policy group. Dostopno na <http://publications.naturalengland.org.uk/publication/6746975937495040>.
- Majid, I. A., Kamaludin, M. H., Saad, M. S. M., Aziz, N. A. (2012). Sustainability-driven entrepreneurship: The mediating effect of opportunity based management structure on the relationship between entrepreneurial orientation and environmental sustainability management of SMEs: A conceptual framework. *European Journal of Business and Management*, 4(13), 148–155.
- Merret, C., Walzer, N. (2004). *Cooperatives and local development. Theory and Applications for the 21st Century*.
- Methorst, R., Roep, D., Verstegen, J., Wiskerke, J. S. C. (2017). Three-fold embedding: Farm development in relation to its socio-material context. *Sustainability* 2017, 9, 1677. *Appl. Sci.* 2020, 10, 2080, 20 of 21.
- Migliore, G., Schifani, G., Romeo, P., Hashem, S., Cembalo, L. (2015). Are farmers in alternative food networks social entrepreneurs? Evidence from a behavioral approach. *J. Agric. Environ. Ethics*, 28, 885–902.
- MKGP (2021). Ekološki proizvodi. Naša super hrana. Dostopno na <https://www.nasasuperhrana.si/za-potrosnike/sheme-kakovosti/ekoloski-proizvodi/>.
- Nonaka, I., Toyama, R., Hirata, T. (2008). *Managing flow*. Palgrave MacMillan. Basingstoke: UK. Str. 7.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2011). The wise leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58–67.
- Ozdemir, O. C., Schitoglu, Y. (2013). Assessing the impact of technology business incubators: A framework for technology development centers in Turkey. *Procedia – social and behavioural sciences*, 75, 281–291.
- Papa, A., Santoro, G., Tirabeni, L., Monge, F. (2018). "Social media as tool for facilitating knowledge creation and innovation in small and medium enterprises", *Baltic Journal of Management*, Vol. 13 No. 3, 329–344.
- Perkins, R. (2016). *Making Small Farms Work: A pragmatic whole systems approach to profitable regenerative agriculture*. Švedska: S.N., 2016.
- Pereira Domingues Martinho, V. J. (2020). Agricultural entrepreneurship in the European Union: Contributions for a sustainable development. *Applied science*. 2020, 10, 2080.
- Perpar, A., Udovč, A. (2019). Organic farming: A good production decision for Slovenian small size farms and farms in the areas with restrictions/limitations or natural obstacles for agriculture? Dostopno na <https://www.intechopen.com/chapters/69683>.
- Pittaway, L., Edwards, C. (2012). Assessment: Examining practice in entrepreneurship education. *Education + Training*, 54(8/9), 778–800.
- Probst, G. J. B., Raub, S., in Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons, West Sussex.
- Reaganold, J. (2016). Can we feed 10 billion people on organic farming alone? *The Guardian*. Dostopno na <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2016/aug/14/organic-farming-agriculture-world-hunger>.
- Rebernik, M., Širec, K., Tominc, P., Crnogaj, K., Rus, M., Bradač Hojnik, B. (2021). *GEM Slovenija 2020*.
- Reynaud, E., Fulconis, F., Paché, G. (2019). Agro-ecology in action: The environmental oasis projects. *Environmental Economics*, 10(1).
- Rizos, V., Tuokko, K., in Behrens, A. (2017). The circular economy: A review of definitions, processes and impacts. CEPS Research Report No 2017/8, April 2017.

- RRA Gorenjske (2019). Regionalni razvojni program Gorenjske regije. Dostopno na [http://www.bsc-kranj.si/library/files/upload/RRP%20GORENJSKE%2020212027\\_strateški%20del.pdf](http://www.bsc-kranj.si/library/files/upload/RRP%20GORENJSKE%2020212027_strateški%20del.pdf).
- Schaltegger, S., Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: Categories and interactions. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222–237.
- Seunke, P., Lans, T., Wiskerke, J. S. C. (2013). Moving beyond entrepreneurial skills: Key factors driving entrepreneurial learning in multifunctional agriculture. *J. Rural Stud.*, 32, 208–219.
- Stathopoulou, S., Psaltopoulos, D., Skuras, D. (2004). Rural entrepreneurship in Europe. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10.
- Širec, K., Bradač Hojnik, B., Dernač, M., Močnik, D. (2018). Slovenska podjetja in krožno gospodarstvo. Slovenski podjetniški observatorij. Dostopno na <https://ipmmp.um.si/slovenski-podjetniški-observatorij/spo-monografije/>.
- Todorova, L. (2017). Cluster development as a factor in improving the competitiveness in the agro industrial complex of the republic of Moldova. *Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development* 17(2).
- Umanotera (2013). Trajnostni razvoj podeželja. Projekt "Slovenija znižuje CO<sub>2</sub>: dobre prakse". Partnerstvo: Evropska komisija, Vlada Republike Slovenije in Evropski parlament. Dostopno na <http://www.arhiv.slovenija-co2.si/index.php/o-projektu.html>.
- UN (2019). United Nations. Sustainable development goals. Dostopno na <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>.
- Upward, A., Jones, P. (2016). An ontology for strongly sustainable business models: Defining an enterprise framework compatible with natural and social science. *Organization & Environment*, 29(1), 97–123.
- Vidic, F. (2015). Center za gospodarjenje z viri. BC Naklo, interni vir.
- Vidic, F. (2020). Podjetništvo na podeželju. 39. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti. Organizacije na krožišču inovativnosti in digitalne transformacije. Univerzitetna knjižnica Maribor.
- von Zedtwitz, M. (2003). Classification and management of incubators: aligning strategic objectives and competitive scope for new business facilitation. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 3, Nos. 1/2, 2003.
- Vrahnakis, M., Nasiakou, S., Kazoglou, Y., Blanas, G. A. (2016). Conceptual business model for an agroforestry consulting company. *Agrofor. Syst.*, 90, 219–236.
- Zeverte-Rivza, S., Paula, L. (2014). Innovations in the equine sector in Latvia. V: *Economic Science for Rural Development: Marketing and Sustainable Consumption-Rural Development and Entrepreneurship-Home Economics*; Mazure, G., Ed.; Latvia University of Agriculture: Jelgava, Latvia, 246–254.
- Wang, C. L., in Chugh, H. (2014). Entrepreneurial learning: Past research and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 16(1), 24–61.

