

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ŠPELA KURALT

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV SKUPNE EVROPSKE KMETIJSKE POLITIKE NA
STRATEŠKI MANAGEMENT SLOVENSКИH KMETIJ**

Ljubljana, december 2016

ŠPELA KURALT

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Špela Kuralt, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv skupne evropske kmetijske politike na strateški management slovenskih kmetij, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Matejem Černetom,

IZJAVLJAM,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 05. 12. 2016

Podpis študentke: Špela Kuralt

KAZALO

UVOD	1
1 KMETIJSKA DEJAVNOST	3
1.1 Kmetijska dejavnost in gospodarstvo	3
1.2 Definicija kmetijskega gospodarstva	5
1.3 Oblike kmetovanja	6
2 STRATEŠKI MANAGEMENT	7
2.1 Kmetijska dejavnost v Sloveniji	7
2.2 Teoretično izhodišče strateškega managementa	10
2.3 Proces strateškega managementa	11
2.4 Šole strateškega managementa	14
2.4.1 Klasična šola	14
2.4.2 Evolucijska šola	14
2.4.3 Sistemska šola	14
2.4.4 Procesna šola	15
2.5 Orodja strateškega managementa	15
2.5.1 SWOT ali SPIN analiza	16
2.5.2 Poslovni načrt	18
2.6 Strateški management na kmetiji	18
2.6.1 Managerska orodja na kmetiji	19
2.6.2 Teoretični osnutek SPIN analize na kmetiji	20
2.6.3 Poslovni načrt na kmetiji	21
3 OPREDELITEV SKUPNE EVROPSKE KMETIJSKE POLITIKE	21
3.1 Zgodovinski pregled skupne evropske kmetijske politike	22
3.2 Vpliv skupne evropske kmetijske politike na slovenske kmetije	24
4 EMPIRIČNA RAZISKAVA	27
4.1 Namen raziskave in predstavitev hipotez	27
4.2 Omejitve in predpostavke	28
4.3 Raziskovalne hipoteze	29
4.4 Raziskovalne metode	29
4.5 Osnovne značilnosti podatkov iz vzorca	29

4.5.1	Spol anketiranih.....	29
4.5.2	Starost anketiranih.....	30
4.5.3	Izobrazba anketiranih	31
4.5.4	Področje dela	32
4.5.5	Kmetijska dejavnost	32
4.5.6	Delovna doba v letih na kmetiji	32
4.5.7	Sklop vprašanj v zvezi z uporabo tehnik strateškega planiranja	33
4.5.8	Sklop vprašanj v zvezi s stališči do tehnik strateškega planiranja	34
4.5.9	Sklop vprašanj v zvezi s poznavanjem ukrepov SEKP	34
4.5.10	Sklop vprašanj v zvezi s stališči anketiranih do SEKP	37
4.5.11	Sklop vprašanj v zvezi s potrebo po izobraževanju	38
4.5.12	Vprašanje, vezano na primerjavo Slovenije z Evropsko unijo.....	39
4.5.13	Opisna mnenja vprašanih	40
4.6	Preverjanje hipotez	41
4.6.1	Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike.....	41
4.6.2	Uporaba orodij strateškega managementa na kmetijah je na visoki ravni	42
4.6.3	Poznavanje ukrepov: razlikovanje po spolu kmetov	44
4.6.4	Splošno stališče: razlikovanje po izobrazbi kmetov	45
4.7	Polstrukturirani intervjuji	46
4.8	DISKUSIJA	48
4.9	PRIPOROČILA ZA NADALJNJE DELO.....	50
	SKLEP.....	51
	LITERATURA IN VIRI.....	53

PRILOGE

KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura posevkov v letu 2013 v odstotkih.....	9
Slika 2: Proces strateškega managementa	12
Slika 3: Starost.....	30
Slika 4: Izobrazba	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavnosti na slovenskih kmetijah	10
Tabela 2: Model procesa strateškega managementa v organizaciji.....	13
Tabela 3: SPIN analiza	17
Tabela 4: SPIN analiza kmetije	20
Tabela 5: Spol.....	29
Tabela 6: Starost	30
Tabela 7: Izobrazba	31
Tabela 8: Področje dela	32
Tabela 9: Tip dejavnosti	32
Tabela 10: Delovna doba v letih.....	33
Tabela 11: Orodja in tehnike strateškega planiranja	33
Tabela 12: Stališča do orodij in tehnik planiranja	34
Tabela 13: Poznavanje ukrepov SEKP	35
Tabela 14: Poznavanje ukrepov SEKP po spolu	35
Tabela 15: Poznavanje ukrepov SEKP po izobrazbi	36
Tabela 16: Stališča do SEKP	37
Tabela 17: Potreba po izobraževanju	38
Tabela 18: Potreba po izobraževanju: razlike med spoloma	38
Tabela 19: Potreba po izobraževanju: razlike po izobrazbi.....	39
Tabela 20: Kmetijstvo v EU	40
Tabela 21: Skupno poznavanje ukrepov SEKP hipotezo	41
Tabela 22: Test aritmetične sredine za prvo hipotezo	42
Tabela 23: Uporaba orodij strateškega planiranja	43
Tabela 24: Test aritmetične sredine za drugo hipotezo	43
Tabela 25: Statistika za tretjo hipotezo.....	44
Tabela 26: Test aritmetične sredine za tretjo hipotezo	44
Tabela 27: Statistika za četrto hipotezo	45
Tabela 28: Test aritmetične sredine za četrto hipotezo	46
Tabela 29: Povzetek polstrukturiranih intervjujev	47

UVOD

Kmetijstvo je ena osnovnih prvotnih človekovih dejavnosti, najpomembnejša naloga kmetijstva pa je prehrana ljudi. Hrana je poleg zraka za dihanje in vode za pitje najpomembnejša prvina preživetja populacije, zato je v svetovnem gospodarstvu in v svetovni politiki blago strateškega pomena.

Namen magistrskega dela je raziskati in ugotoviti, če se gospodarji kmetij pri svojem delu poslužujejo strateških orodij in tehnik, kako določajo strateške usmeritve na kmetiji in kako skupna evropska kmetijska politika vpliva na strateške odločitve pri poslovanju kmetij. Zanima me tudi, katerih ukrepov skupne evropske kmetijske politike se poslužujejo in kakšni so razlogi za takšno odločitev. Kmetijska dejavnost je v Sloveniji namreč pomembna gospodarska dejavnost saj poleg proizvodnje hrane podeželskim območjem pomaga pri spopadanju z ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi izzivi, kamor sodi kar 89 odstotkov ozemlja in 75 odstotkov vsega prebivalstva (Ministrstvo za kmetijstvo in okolje, 2006).

Ena od pomembnih komponent, ki močno vpliva na poslovanje kmetije je ravno skupna evropska kmetijska politika (v nadaljevanju SEKP). Ta je bila ena od prvih politik Evrope in se še danes uvršča med pomembnejše evropske politike. Skozi zgodovino so se ukrepi skupne evropske politike spreminjali in prilagajali razmeram na trgu, zato je pomembno, da lastniki kmetij tem pravilom sledijo in jih dosledno umeščajo v svoje strateške odločitve.

Kmetijska dejavnost postaja vedno bolj kompleksna in vodenje kmetijskega gospodarstva zahteva nova znanja. S pomočjo teh postaja in ostaja kmetija sodobna in konkurenčna. Zato želim skozi magistrsko nalogo ugotoviti tudi, koliko in katerih izobraževanj se poslužujejo gospodarji kmetij.

Cilj magistrske naloge je preučiti, analizirati in oblikovati teoretičen okvir, ki bi predstavil delovanje kmetij v smislu strateškega načrtovanja in vpliv skupne evropske kmetijske politike nanje.

Pomožna cilja magistrske naloge sta postaviti osnovne teoretske okvirje strateškega managementa na kmetiji in predstaviti skupno evropsko kmetijsko politiko ter pokazati, da so tudi ukrepi skupne evropske kmetijske politike danes usmerjeni v proizvodnjo tržnih dobrin in posledično povečanje konkurenčnosti kmetij.

Temeljna teza magistrske naloge je, da se slovenske kmetije premalo poslužujejo strateškega vodenja svoje dejavnosti, ker svoje kmetije ne pojmujejo kot gospodarske družbe, ki konkurira na trgu, zato posledično premalo zasledujejo tudi vse ukrepe skupne evropske kmetijske politike.

Temeljne hipoteze magistrske naloge, ki sem jih oblikovala na osnovi opisane problematike in teoretičnih izhodišč, so naslednje:

H1: Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike je na visoki ravni.

H2: Uporaba orodij strateškega managementa na slovenskih kmetijah je na visoki ravni.

H3: Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike se po spolu kmetov razlikuje.

H4: Splošno stališče do skupne evropske kmetijske politike se po izobrazbi kmetov razlikuje.

Magistrsko delo bom vsebinsko razdelila na štiri dele. V prvem delu teoretičnega dela bom po pregledu domače in tuje strokovne literature proučila slovenske kmetije in njihov pomen za gospodarstvo. Prikazala bom pomen in načine kmetovanja ter to opredelila tudi v makroekonomskem smislu. Predstavila bom tudi določene posebnosti in značilnosti panoge.

V drugem segmentu teoretičnega dela bom po pregledu domače in tuje strokovne literature proučila teorijo strateškega managementa, katerega bom teoretično uokvirila ter ga predstavila kot proces v podjetjih in institucijah. Prikazala bom, kako se je strateški management razvijal skozi zgodovino in kako danes zgleda v praksi. Nadalje bom strateški management umestila tudi v kmetijsko dejavnost ter prikazala teoretični model analize slabosti, prednosti, izzivov in nevarnosti (v nadaljevanju SPIN). Po angleško to zapišemo kot *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (v nadaljevanju SWOT).

V tretjem delu bom opredelila skupno evropsko kmetijsko politiko in jo umestila v slovenski kmetijski prostor. Prikazala bom razvoj in pomen skupne evropske kmetijske politike skozi zgodovino in to posebej naredila za Slovenijo. Nadalje bom podala ukrepe skupne evropske kmetijske politike in razložila njihov namen in pomen za razvoj kmetij in gospodarjenje na njih.

V osrednjem, aplikativnem delu magistrske naloge bom izvedla empirično raziskavo z namenom ugotovitve vpletenosti strateškega managementa v delovanje slovenskih kmetij. Raziskavo bom kot empirično opredelila zato, ker sem se odločila za neposredno opazovanje izbranega segmenta realnega sveta in analizo v njem zbranih podatkov. Toš in Hafner-Fink (1998) opredeljujeta empirične raziskave kot tisti del človekovega spoznanja, ki temelji na neposrednem opazovanju realnega sveta. Ta način dela vodi raziskovalni proces v treh stopnjah. Prva stopnja predstavlja zbiranje podatkov in informacij, kjer je potrebno paziti, da tesni stiki z anketiranci ne vodijo do pristranskosti. Druga stopnja je analiza, ki se časovno in prostorsko loči od procesa zbiranja podatkov in informacij. Z njo je smiselno začeti po opravljeni statistični analizi sekundarnih podatkov in informacij. Tretja stopnja pa je proces poročanja in razlage dobljenih informacij (Easterby-Smith, Thrope & Lowe, 2007). Vprašalnik za raziskavo sem pripravila s pomočjo različne slovenske in tuje literature. Vsebuje kombinacijo zaprtega in odprtega tipa vprašanj z ocenjevalno lestvico Likertovega tipa.

Zbranim in urejenim podatkom bom najprej naredila opisno statistiko, ki predstavlja prvi korak analize podatkov. Opisna statistika je definirana kot skupina statističnih metod, ki se ukvarjajo s povzemanjem pridobljenih podatkov. S pomočjo tabel in statističnih povzetkov bom pripravila pregleden opis. Za opis ordinalnih spremenljivk bom uporabila frekvenco, ki mi pove, kako pogosto naletimo na določeno vrsto statističnega znaka v statistični raziskavi. Absolutna frekvenca pomeni število enot, relativna frekvenca pa pomeni delež oziroma odstotek enot (oseb), ki ima določeno vrsto statističnega znaka. Večji del podatkov v nalogi bom kvantitativno obdelala z opisnimi (deskriptivnimi) statistikami, kot so frekvenčne distribucije (grafični in tabelarni prikazi), srednje vrednosti (aritmetična sredina in mediana), mere variacije (standardni odklon) in mere sploščenosti. Nadalje bom podatke obdelala s pomočjo programov Excel 2007 in SPSS 17,0. Za potrjevanje hipotez bom uporabila metode sklepanja iz vzorca na populacijo. Za predstavitev rezultatov bom izbrala način, ki se pridobljenim podatkom najbolj prilega in bralcu omogoča hitro ter zanimivo razbiranje bistva, to je v obliki tabel in grafikonov.

Osrednjo kvantitativno raziskavo bom podprla z metodo polstrukturiranega intervjuja, katerega izsledke bom navedla na koncu poglavja. Izvedla ga bom s pomočjo bolj ali manj strukturiranih vprašanj, ki se nanašajo na kontekst osrednje raziskave. Prednost takega načina raziskovanja je pridobitev anketirancevih stališč preko njegovega jezika in njegovega načina razumevanja problematike.

1 KMETIJSKA DEJAVNOST

Temeljna naloga kmetijstva je bila in bo ostala pridelava hrane za ljudi in domače živali. Kmetijstvo je bilo v Sloveniji dolgo najpomembnejša gospodarska dejavnost, s katero se je preživljala večina prebivalcev, danes pa je večji del kmetijske dejavnosti organiziran kot dopolnilna dejavnost. Do teh sprememb je v Sloveniji prišlo po drugi svetovni, in sicer zaradi neustrezne zakonodaje in slabe donosnosti kmetijske dejavnosti. Danes se poizkuša kmetijska dejavnost ponovno oživiti, zato se ji pripisuje ustrezen pomen, išče pa se tudi druge načine, ki bi pripomogli k popularnosti dejavnosti in povečanju konkurenčnosti med ostalimi panogami gospodarskih dejavnosti v Sloveniji. Kmetijska dejavnost v Sloveniji je med manj popularnimi tako na ravni vseh gospodarskih dejavnosti v Sloveniji kot tudi v primerjavi s kmetijsko dejavnostjo v Evropski uniji, kjer je ta bolj cenjena.

1.1 Kmetijska dejavnost in gospodarstvo

Kmetijstvo je del gospodarstva, ki se ukvarja s pridelovanjem hrane. Je ena izmed najstarejših gospodarskih dejavnosti in je izjemno pomembna za obstoj človeštva. Razen

tega, da prebivalstvu zagotavlja kakovostne prehranske proizvode po primernih cenah, pa ima kmetijstvo še druge naloge. Te sem povzela po Butinarju (1997).

- Zagotoviti proizvajalcem trajne normalne ekonomske pridelovalne možnosti, ki omogočajo večjo reprodukcijo, intenzivnejšo proizvodnjo in primerne dohodke, ki naj bi se v prihodnosti približali dohodkom drugih kategorij prebivalstva, zaposlenim v nekmetijskih dejavnostih.
- Zboljševati agrarno strukturo v najširšem pomenu te besede.
- Povečevati produktivnost zemljišč in dela ali povečati produktivnost v kmetijstvu z racionalnejšo rabo kmetijskih zemljišč in proizvodjalnih sredstev, da bi povečali reproduktivno sposobnost kmetijskih gospodarstev.
- Pospeševati vse raznovrstne oblike povezovanja in združevanja med kmeti in z družbenim sektorjem gospodarstva, da bi okrepili ekonomski položaj primarne proizvodnje.
- Zagotoviti kmetu enakopravne ekonomske, politične, delovne in socialnozdravstvene možnosti s pospeševanjem zasebnega kmetijstva, s splošno modernizacijo njegove proizvodnje in s socialno-ekonomskimi ukrepi družbe, da bi se ta lahko razvijal bolj skladno z drugimi panogami in brez večjih nihanj v prodaji in proizvodnji.

Kmetijska dejavnost v Sloveniji predstavlja pomembno gospodarsko panogo, saj zaposluje velik del prebivalstva, hkrati pa podeželskim območjem pomaga pri spopadanju z ekonomskimi, socialnimi in okoljskimi izzivi. Kljub temu pa se jo je premalo obravnavalo kot gospodarsko dejavnost, njeno poslovanje pa je premalo slonelo na temeljih poslovanja gospodarskih družb in drugih institucij. Razvoj zasebnega kmetijstva je v Sloveniji zaradi socialistične politične usmeritve zaostal za državami Srednje Evrope, zaradi tega je opolnomočenje kmetij z vidika strateškega upravljanja še toliko bolj pomembno (*Ministry of Foreign Affairs*, 1998). V zadnjih desetletjih pa je podjetništvo postalo pomemben ali celo najpomembnejši vidik kmetovanja in tudi v bližnji prihodnosti bo tako (Lazarević, 2011).

V Sloveniji je kmetijstvo, skupaj z lovstvom, gozdarstvom in ribištvom, v letu 2013 k skupni ustvarjeni dodani vrednosti prispevalo 2,9 odstotka, k skupni zaposlenosti pa 8,4 odstotka. Oba deleža sta se v primerjavi z letom prej nekoliko povečala, kar kaže na to, da je gospodarska kriza ta sektor prizadela manj kot druge ekonomske dejavnosti (Volk, 2014). Delež kmetijstva v skupnem bruto domačem proizvodu (v nadaljevanju BDP) je eden od pglavitnih kazalnikov pomena te gospodarske panoge. Za vsa razvita gospodarstva je značilno, da pomen kmetijstva v celotnem gospodarstvu na dolgi rok neprenehoma pada. Na ravni Evropske unije se je delež kmetijstva v BDP še v začetku devetdesetih let zmanjšal pod 3 odstotke, po zadnjih podatkih pa je padel že pod 2 odstotka. Slovensko kmetijstvo pa v primerjavi z evropskim pridelava skoraj za 10 odstotkov manj BDP na hektar kmetijske zemlje oz. 2,2-krat manj na zaposlenega v kmetijstvu (Erjavec, 1997).

1.2 Definicija kmetijskega gospodarstva

V nadaljevanju bom navedla nekaj definicij in opredelitev kmetijskega gospodarstva iz različnih zornih kotov. Te sem povzela predvsem z vidika podjetništva in gospodarstva, ker želim na ta način opozoriti na kmetijsko gospodarstvo kot na podjetje.

Kmetijska dejavnost je gospodarska panoga, ki obsega pridelovanje kmetijskih rastlin in živinorejo ter storitve za rastlinsko pridelavo in živinorejo, razen veterinarskih storitev (Zakon o kmetijski dejavnosti, 2008). Nosilec kmetijskega gospodarstva je pravna ali fizična oseba, ki je pooblaščen ali upravičen, da za kmetijsko gospodarstvo vloga vloge iz naslova ukrepov kmetijske politike oziroma sodeluje pri izvajanju ukrepov kmetijske politike in posreduje podatke v evidence z delovnega področja ministrstva, pristojnega za kmetijstvo gospodarstvo in prehrano (Zakon o kmetijski dejavnosti, 2008).

V zakonu o kmetijstvu je kmetijsko gospodarstvo opredeljeno kot organizacijsko in poslovno zaokrožena gospodarska celota, ki obsega eno ali več proizvodnih enot in se ukvarja s kmetijsko ali s kmetijsko in gozdarsko dejavnostjo. Ima tudi enotno vodstvo, naslov (sedež) in ime (podjetje) (Zakon o kmetijski dejavnosti, 2008).

Kmetijstvo se po svoji dejavnosti in naravi uvršča v primarni sektor, ki zajema izkoriščanje rastlinskih ter živalskih virov. Po proučevanju strokovne literature s področja gospodarstva in ekonomije, ki se navezuje na kmetijsko dejavnost, pogosto zasledimo rabo kmetijski obrat in ne kmetija, pri čemer je pomen enak. Turk (1998) definira kmetijski obrat kot gospodarsko poslovno družbo, ki pretvarja vse razpoložljive dejavnike proizvodnje v določen proizvod. Če izhajamo iz te definicije, lahko sklepamo, da obstajajo skupni elementi, na podlagi katerih lahko enačimo kmetijsko gospodarstvo z ostalimi gospodarskimi družbami.

Godec (2005) navaja naslednje skupne značilnosti kmetijskega gospodarstva in gospodarske družbe:

- spopadajo se s konkurenco na trgu;
- za ustvarjanje outputov potrebujejo inpute;
- za delovanje potrebujejo kapital v obliki osnovnih sredstev;
- potreba po delovni sili za ustvarjanje dobičkov;
- kapital, razdeljen med enega ali več lastnikov;
- vsi zasledujejo skupen cilj, čim večji doprinos in ustvarjanje dobička;
- lastniki so izpostavljeni tveganju izgube vložka ter posledično slabšega ekonomskega položaja in ugleda.

Kmetija kot proizvodni obrat v prvi vrsti služi pridobivanju dohodka, zagotavljanju samooskrbe gospodinjstva, zaposlitvi družinskih članov, hkrati pa ustvarja premoženje družine in zagotavlja njen obstoj.

1.3 Oblike kmetovanja

Kmetijstvo je izrazito vezano na prostor kot naravni vir, zato mora pri svojem delu skrbeti za ohranjanje in obnavljanje svojih razvojnih potencialov, predvsem tal, saj ta predstavljajo ključni element, ki to dejavnost omogoča. Na svetovnem nivoju je danes več kot tretjina kmetijske dejavnosti visoko intenzivne, kar kaže na visoko stopnjo trošenja tal kot najpomembnejšega vira proizvodnje (Scherr & McNeely, 2002). Vezano na način izrabe tal in drugih virov so se razvile različne oblike kmetovanja. Grobo jih delimo v konvencionalno in trajnostno kmetijstvo. Slednjo pa razdelimo še v integrirano, ekološko, biodinamično in permakulturno kmetovanje.

Konvencionalno kmetijstvo predstavlja najbolj razširjeno obliko kmetovanja. Praviloma gre za monokulturni način poljedelstva in farmski način vzreje živali. Cilj te oblike kmetovanja so velike količine pridelka ter čim večji dobiček kmetijskega sektorja (Osterc, 1998). Tovrstna oblika kmetijstva se je začela razvijati v času splošnega pomanjkanja hrane. V preteklem stoletju je bila intenzifikacija kmetijstva splošen trend razvitega zahoda kot tudi vzhodnega bloka, kjer ta vrsta kmetovanja še vedno prevladuje (Naglič, 1998).

Trajnostno kmetijstvo, ki je opredeljeno kot pridelava rastlinskih in živalskih proizvodov z uporabo kmetijskih praks, ki pri svojem delovanju varujejo okolje, javno zdravje, lokalne skupnosti in dobrobit živali. Tovrstna oblika kmetovanja omogoča pridelavo zdrave hrane (Conway & Barbier, 1990). Ameriška kmetijska zakonodaja je leta 1990 trajnostno kmetijstvo opredelila kot tisto, ki v skladu z upoštevanjem lokalnih značilnosti proizvodnih območij zadovoljuje potrebe človeštva po hrani in vlakninah, izboljšuje stanje okolja in naravnih virov, učinkovito izrablja neobnovljive vire, vzdržuje ekonomsko stabilnost kmetij in izboljšuje življenja kmetovalcev in družbe (United States, Department of Agriculture, 2015). Med trajnostne kmetijske panoge pa sodijo oblike kmetovanja, ki so opisane v nadaljevanju.

- Integrirano kmetijstvo je vmesna faza med konvencionalnim in sonaravnim kmetijstvom. Deluje po principu, da se v primerih, ko splošna načela kmetovanja ne zadoščajo, uporabijo izbrana načela ekološkega kmetovanja, v primerih, ko pa so ekološki principi omejevalni, se le-ti omilijo (Osterc, 1998).
- Ekološko kmetovanje je po mnenju mnogih »prava« oblika trajnostne kmetijske prakse. Osrednjo vlogo v tem načinu kmetovanja imajo tla kot živ ekološki sistem, in sicer po principu – kar se iz tal vzame, se mora tja vrniti (Uršič 2012). Gre torej za obliko kmetijske pridelave, ki poudarja gospodarjenje v sožitju z naravo in upošteva kmetijo kot celovit sistem. Skrb za ohranjanje rodovitnosti tal je v ekoloških kmetijskih sistemih ključna za uspešno delovanje sistema in zmanjšanje zunanjih vložkov (Ghorbani, Koocheki, Brandt, Wilcockson & Leifert, 2010).

- Biodinamično kmetovanje sodi med oblike ekološkega kmetovanja, vendar je ta oblika zahtevnejša, saj se poleg metod ekološkega kmetovanja upoštevajo tudi načela naravnega ravnovesja. Izhodišče biodinamične metode kmetovanja je čim bolj zaprt kmetijski obrat, ki hkrati zadovoljuje ekološke, ekonomske in socialne potrebe prebivalcev (Osterc, 1998).
- Permakultura temelji na okoljski etiki ter definira zavestno načrtovanje in ohranjanje optimalno donosnih kmetijskih ekosistemov. Gre za harmoničen odnos med ljudmi in pokrajino, ki ljudem nudi hrano, energijo, zaščito ter uspešno zadovoljuje njihove materialne in nematerialne potrebe. Spodbuja uporabo hrane in naravnih virov iz lokalnega okolja ob čim manjšem vplivu na okolje (Osterc, 1998).

Strateške usmeritve in skrbno načrtovanje so pri kmetijski dejavnosti še bolj pomembne, ker je ta v veliki meri odvisna od naravnih danosti in naravnih pojavov, katere je včasih težko predvidevati (Mahul & Stutley, 2010).

2 STRATEŠKI MANAGEMENT

Strateški management kot prvina se je začel pojavljati v obdobju informacijsko-komunikacijske tehnologije ter pospešene globalizacije. Najprej se je uveljavil v korporacijah in večjih podjetjih, kasneje tudi v manjših podjetjih ter drugih institucijah.

Strategija dobesedno pomeni »generalova umetnost«, pojem pa izhaja iz stare grščine, kjer pomeni »*strategos*« general (Pučko, 2003). Beseda management pa izhaja iz latinske besede »*manus*«, kar pomeni roko in moč ter iz italijanske besede »*maneggiare*«, kar pomeni upravljati z lastnino in posli (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2005). V slovenskem prostoru uporabljamo tako besedo manager, ki je poimenovanje za osebo, management za vse managerje v organizaciji, pa tudi za njihovo dejavnost. Vzporedno pa uvajamo tudi slovenske izraze »poslovodnik« oziroma »poslovodnica«, »poslovodstvo« (vrhnje, srednje, izvajalno) in poslovodenje. Izrazi ravnatelj, ravnanje in ravnateljstvo pa so značilni za šolstvo (Tavčar, 2002).

Na kmetiji se manager najbolj pogosto imenuje gospodar. To poimenovanje se uporablja tako v poljudni kot tudi v strokovni literaturi. Ker se v nalogi trudimo kmetije postaviti v okvire podjetja, bomo nadalje v večini primerov uporabili izraz vodja, manager ali gospodar kmetije.

2.1 Kmetijska dejavnost v Sloveniji

Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije opredeljuje Slovenijo kot državo, ki ima na področju kmetijstva sorazmerno omejene naravne vire ter za kmetovanje neugodne razmere. To je posledica razdrobljenosti posestev, pretežno gozdnega terena in nizke stopnje ravnih pridelovalnih površin. V Sloveniji je bilo leta 2010 74.646 kmetijskih gospodarstev ali skoraj

14 odstotkov manj kot leta 2000, vendar so bila ta povprečno večja. Povprečno kmetijsko gospodarstvo je tega leta obdelovalo 6,4 hektarja kmetijskih zemljišč in redilo 5,6 glave velike živine. Vsa kmetijska zemljišča so merila 474.400 hektarov ali 2 odstotka manj kot pred desetimi leti. Kmetijska zemljišča so bila sestavljena iz 36 odstotkov njiv, 6 odstotkov trajnih nasadov in iz 58 odstotkov trajnih travnikov in pašnikov. Povprečna velikost njivske površine je bila 830 m². Govedo je redilo več kot 48 odstotkov vseh kmetij, živino v splošnem pa je redilo kar 79 odstotkov kmetijskih gospodarstev. Kmetijsko gospodarstvo je imelo v lasti povprečno 1,4 traktorja, gospodarji kmetij pa so sami opravili kar 45 odstotkov vsega dela. Več kot polovico tega dela so opravili na osnovi praktičnih izkušenj v kmetovanju, niso pa imeli nobene formalne izobrazbe (Kutin-Slatner, 2012).

Slovenija v strukturi rabe kmetijskih zemljišč precej odstopa od povprečja Evropske unije. To še posebej velja za srednjeevropski prostor, kjer ni države, ki bi imela tako velik delež gozda. Medtem ko v EU gozd v povprečju pokriva tretjino zemljišč, je v Sloveniji ta delež že konec osemdesetih presegel polovico in po zadnjih podatkih znaša 54 odstotkov. Po gozdnatosti nas v okviru EU prekašata le skandinavski državi Finska (68,9 odstotkov) in Švedska (69,7 odstotkov). Velika gozdnatost sicer neposredno ne onemogoča kmetijske pridelave, kaže pa na to, da je velik del zemljišč v Sloveniji manj primeren za obdelovanje. Pri tem je treba poudariti, da je slovenski kmetijski prostor zaradi značilne razpršene poselitve in načina izkoriščanja zemljišč še posebej občutljiv za širjenje gozda. Medtem ko v večini drugih držav zarast le počasi napreduje v kmetijski prostor, je pri nas proces zaraščanja veliko hitrejši. Opuščanje pridelave je v Evropski uniji potekalo bistveno počasneje kot pri nas. Če se je v Evropski uniji površina kmetijske zemlje v zadnjih desetih letih zmanjšala za nekaj več kot 4 odstotke, se je v Sloveniji zmanjšala za skoraj 10 odstotkov ali za 80.000 ha. Vzroka sta predvsem dva, in sicer (Erjavec, 1997):

- urbanizacija s širitvijo naselij in gradnjo prometnic;
- opuščanje pridelave na nekaterih, predvsem marginalnih zemljiščih, ki se z zaraščanjem postopoma spreminjajo v gozd.

Slabše pridelovalne razmere sicer ne onemogočajo kmetijske pridelave, pač pa vplivajo na manjšo proizvodno spodobnost kmetij, manjši izbor kultur in proizvodnih umestitev ter dražjo pridelavo. Hribovsko kmetijstvo je tudi manj konkurenčno zaradi specifičnih naravnih razmer, ki se odražajo tudi v strukturi rabe kmetijske zemlje, je pa tudi manj prilagodljivo in dražje (Cunder, 2015).

V slovenskem kmetijstvu je prevladujoča dejavnost živinoreja, in sicer se z njo ukvarja 79 odstotkov vseh kmetijskih gospodarstev, kar je nekaj manj kot 58 tisoč kmetijskih gospodarstev. Znotraj živinoreje je v letu 2013 največji delež pripadal govedoreji, in sicer 460 tisoč glav, na drugem mestu je bila prašičereja z 288 tisoč glavami, sledi pa ji drobnica s 130 tisoč glavami. Posledično največji delež kmetijske zemlje v uporabi zavzemajo trajni travniki in pašniki. Več kot polovica njiv je namenjena pridelavi žita (koruza in pšenica),

skoraj tretjina pa pridelavi zelene krme, kjer prevladujeta silažna koruza ter krme koševnice (trave, travne, travno deteljne in deteljno travne mešanice) (Volk, 2014).

Obseg kmetijskih zemljišč je v 58 odstotkih namenjen trajnim travnikom in pašnikom, ki so osnova za živinorejo. Ostala zemljišča so namenjena gojenju kulturnih rastlin oziroma rastlinski proizvodnji hrane. Struktura kmetijskih zemljišč je prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Struktura posevkov v letu 2013 v odstotkih



Vir: T. Volk: Poročilo o stanju kmetijstva živilstva, gozdarstva in ribištva v letu 2013, 2014.

Iz grafikona vidimo, da je v Sloveniji več kot polovica njiv namenjena pridelavi žita, zlasti koruze za zrnje in pšenice, skoraj tretjina pa pridelavi zelene krme, kjer prevladujejo silažna koruza ter krme koševnice (trave, travno deteljne in deteljno travne mešanice). Na slovenskih kmetijah je tako manj poudarjena pridelava zelenjave in je večji poudarek na krmi za živino, kar še dodatno krepi živinorejo kot osnovno dejavnost na slovenskih kmetijah. Zrimškova (2014) navaja, da ima Slovenija med državami Evropske unije najmanjši delež njive na prebivalca, to je 0,085 ha. Med pridelki, ki so namenjeni hrani za ljudi, pa najdemo še vino, med, zelenjavo, sadje in ekološka živila, ki zasedajo posebno kategorijo (Bizjak, 2012).

Slovenske kmetije se poleg svoje osnovne dejavnosti ukvarjajo tudi z dopolnilnimi dejavnostmi, ki bogatijo osnovno kmetijsko dejavnost. Nanašajo se na predelavo hrane, storitve, povezane s turizmom in trgovino, z ribogojništvom, z obrtjo, z novimi trendi v kmetijstvu (ekološka in biološka pridelava hrane), s komunalnimi storitvami in drugimi dejavnostmi. Tovrstne dejavnosti so za gospodarje kmetij izredno pomembne, ker širijo osnovno dejavnost in so zasnovane kot tiste, ki kmetijo na nov način povezujejo s trgom, z novimi kupci in z dobavitelji. Nadalje pa so te dejavnosti povezane tudi z gospodarnejšim načinom razmišljanja, z marketingom in z ostalimi aktivnostmi, ki so potrebne za uspešno

konkuriranje na trgu. Prisotnost tovrstnih dejavnosti na slovenskih kmetijah narašča in takšen trend kaže, da gospodarji kmetij začenjajo razmišljati v smeri konkurenčnosti, večje gospodarnosti in podjetnosti. Prisotnost tovrstnih dejavnosti na slovenskih kmetijah sem predstavila v sledeči tabeli.

Tabela 1: Dejavnosti na slovenskih kmetijah

Leto	Število družinskih kmetij				
	2000	2003	2005	2007	2010
Skupaj	3.987	2.867	3.146	3.116	5.697
Predelava mesa	221	101	189	68	165
Predelava mleka	247	115	185	129	250
Predelava sadja in zelenjave	394	354	390	525	517
Druge dejavnosti, povezane s predelavo hrane	172	104	200	219	1.726
Predelava lesa	699	508	449	398	521
Opravljanje storitev s kmetijsko mehanizacijo za druge	750	905	796	689	315
Turizem na kmetijskem gospodarstvu	692	675	628	655	694
Domača obrt	268	130	171	165	169
Ribogojstvo	75	13	13	z	29
Gozdarske storitve	200	98	300	360	193
Trgovina z lesom	104	26	80	28	268
Komunalne storitve	330	149	297	491	357
Proizvodnja in trženje energije iz obnovljivih energetskega virov	-	38	79	58	81
Drugo	...	17	16	174	412

Vir: B. Kutin Slatner: Popis kmetijstva 2010 – vsaka kmetija šteje!, 2012

Kot je razvidno iz tabele, število kmetij, ki osnovni dejavnosti dodajajo še drugo, narašča. Bolj zanimive dejavnosti za gospodarje kmetij so povezane z različnimi načini predelave hrane, s turističnim kmetijstvom in s kmetijsko mehanizacijo.

2.2 Teoretično izhodišče strateškega managementa

Strateški management se osredinja na podjetje kot instrument za doseganje ciljev in na managerje, ki naj podjetje obvladujejo tako, da učinkovito deluje in uspešno dosega svoje cilje (Tavčar, 2002). Manager pozna usmeritve in ve, kako se je podjetje znašlo v današnji situaciji, zakaj ponuja določene izdelke ali storitve na trg in zakaj je organizirano prav na tak način, kot je (Bowman, 1994). Naloga strateškega managementa je postavitev podjetja na način, ki omogoča njegovo preživetje tudi v primeru, ko se nekateri izmed poslov znajdejo v težavah (Kotler, 1998).

Strateški management je široko področje in se v podjetjih prekriva z več funkcijami. Ker je enoznačna opredelitev težka, bom v nadaljevanju postregla z nekaterimi definicijami strateškega managementa.

1. Hunger in Wheelen (1996) pravita, da je strateški management tisti niz vodstvenih odločitev in aktivnosti, ki določajo dolgoročno uspešnost podjetja. To so ocenjevanje okolja, oblikovanje in uresničevanje strategije ter spremljanje in kontrola.
2. Tavčar (1996) meni, da enoveljavne opredelitve za strateški management ni; smiselno ga opišemo kot vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike, naravnano upravljanje in poslovanje.
3. Bryson (1995) opredeljuje strateški management kot skupek konceptov, procesov in orodij, ki vodstvu organizacije pomagajo, da se pri svojem delu odloča učinkovito in v skladu s postavljeno vizijo in poslanstvom podjetja.
4. Pučko, Čater, Rejc Buhovac & Dimovski (2006) strateški management opredeljujejo predvsem v teoretično-filozofski luči. Po njihovem gre za vizijo, kaj je in kaj naj bo poslovno področje podjetja. Odgovori na vprašanja, ki si jih zadajamo o viziji podjetja, nas pripeljejo do temeljne razvojne usmeritve, ki je postavljena tako, da se upira grožnjam, ki jih prinaša poslovno okolje. Podjetje z raziskovanjem dinamike okolja uspešno ugotavlja grožnje in hkrati gradi razvojne možnosti.
5. Belak (2002) je zapisal, da je temeljna naloga strateškega managementa v iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov podjetja. Ti potenciali so izraz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja podjetja. Podjetju dajejo možnosti za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev. Za dosego temeljnih ciljev podjetja ter za uresničitev njegovega poslanstva in smotrov namreč niso dovolj zgolj politični potenciali, temelječi na interesni pripravljenosti podjetja, potrebne so tudi dejanske konkurenčne in lastne (z)možnosti za to.
6. Kralj (2003) opisuje strateški management kot proces vodenja podjetja k izidom, lahko pa je tudi organ v podjetju, ki to opravlja, oziroma so to vsi managerji v podjetju. Za doseganje izidov podjetja je treba voditi poslovanje (snovati, planirati, sklepati posle, organizirati dejavnosti, angažirati sredstva in ljudi, gospodariti s sredstvi, ...), pri čemer je prvenstvena vloga odločanja ter odgovornosti za posledice odločitev, kar pa je oboje stvar managerjev. Treba je tudi voditi ljudi k izidom, jim dajati navodila ali jim ukazovati ali jih drugače pridobiti za opravljanje dejavnosti, ki daje ugodne rezultate.

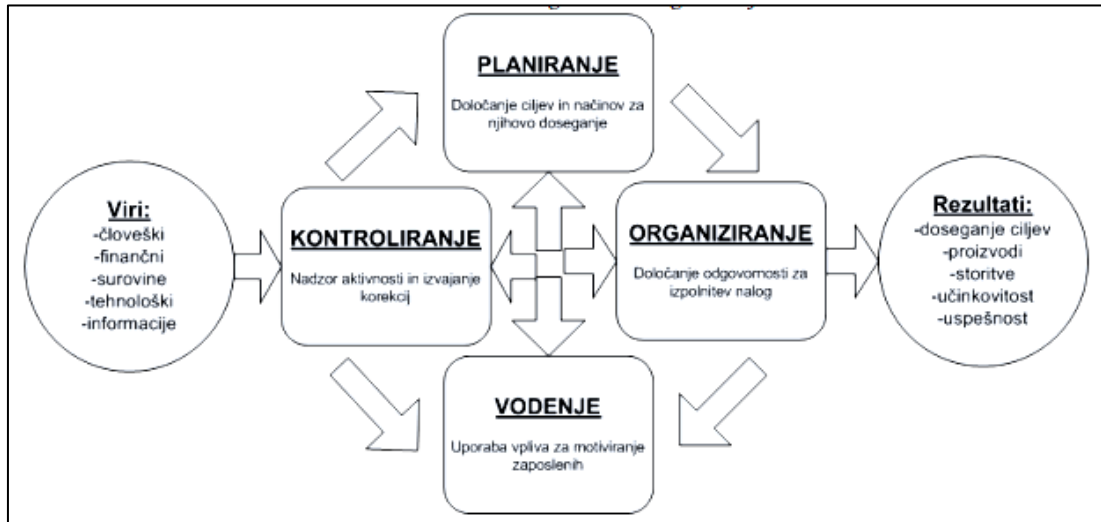
Kot vidim, avtorji strateški management opredeljujejo precej različno, in sicer so pri svojih opredelitvah različni tako v samem procesu kot tudi v nosilcih procesa ter v pomenu posameznih komponent procesa.

2.3 Proces strateškega managementa

Strateški management je niz vodstvenih odločitev in ukrepov, ki se nanašajo na dolgoročno poslovanje podjetja. Proučevanje strateškega managementa se osredotoča na spremljanje in ocenjevanje zunanjih priložnosti in nevarnosti v luči prednosti in slabosti podjetja (Hunger & Wheelen, 2008). Proces je največkrat predstavljen skozi posamezne faze, ki se na koncu

smiselno zaokrožijo, praviloma pa proces ni nikoli končan in se odvija dnevno, tedensko, mesečno in letno.

Slika 2: Proces strateškega managementa



Vir: D. Pučko: *Strateško upravljanje*, 2003.

V večini opredelitev procesa strateškega managementa pa vseeno najdemo osnovne komponente tega procesa, brez katerih bi bil proces pomanjkljiv oziroma mu ne bi mogli reči strateški management. Predstavila jih bom povzeto po Thompsonu in Stricklandu (1999).

1. Vizija in poslanstvo podjetja: opredelitev namena podjetja, osnovnih ciljev podjetja ter poti, po kateri bo podjetje dosegalo svoje cilje. Opredelitev osnovnega poslanstva podjetja.
2. Postavljanje ciljev, katere je potrebno tudi vrednostno opredeliti. Podjetje poda oceno kratkoročnega in dolgoročnega finančnega toka.
3. Na podlagi vizije in ciljev podjetje izdelava taktične usmeritve in poti.
4. Učinkovita implementacija strategije v praksi, kjer je poudarjen prenos iz teorije v prakso ter pomen doprinosa vsakega deležnika v podjetju.
5. Stalna ocena uspešnosti in sprejemanje popravkov kot končna in hkrati začetna faza, v kolikor so potrebne delne modifikacije strategije, spremembe usmeritve podjetja ali poti, na katerih podjetje deluje.

Pučko, Čater, Rejc Buhovac in Dimovski (2006) pa osnovne faze strateškega managementa opredeljujejo tako, kot je predstavljeno v sledečem povzetku.

1. Oblikovanje strategije podjetja (proces strateškega planiranja), ki vsebuje fazo izdelave planskih izhodišč in proces strateškega planiranja v ožjem pomenu besede ter fazo uresničevanja in nadzora.

2. Izdelava planskih izhodišč ter pojasnitev vseh pomembnih okvirjev in omejitev, ki jih organizaciji na dolgi rok prinašajo njena glavna podokolja.
3. Vizija organizacije, ki je opis nečesa v prihodnosti in se nanaša na organizacijo kot celoto, njene dejavnosti, njeno kulturo, tehnologijo, ...
4. Poslanstvo organizacije, ki je usmerjeno k opredelitvi stalnih namenov organizacije, kot na primer, kaj bo osnovno poslovno področje organizacije, kako široka bo poslovna dejavnost, kje vidi organizacija sebi konkurenčno areno, kakšne odnose namerava razvijati s svojimi udeleženci, kateri so njeni temeljni smotri, katere bodo temeljne vrednote, ...
5. Faza strateškega planiranja v ožjem pomenu besede, ki jo lahko razdelimo v štiri podfaze: celovito oceno organizacije, oblikovanje strateških planskih ciljev in ugotavljanje planskih vrzeli, razvijanje strategije in končno ocenjevanje najboljših strategij in izbira najboljših.
6. Faza uresničevanja in nadzora nad uresničevanjem planov kot zadnja faza v opredelitvi. Nadzor v okviru strateškega managementa in specifične značilnosti, ker se ne omejuje samo na ugotavljanje odklonov uresničenega od planiranega in na delovanje na tej podlagi, ampak se ukvarja tudi z nenehnim preverjanjem, ali so sprejeti strateški plani še vedno ustrezni glede na razvoje v okolju organizacije in v organizaciji sami.

V nadaljevanju bom predstavila še grafično opredelitev managementa. Te faze so: planiranje ali opredelitev poslanstva in vizije, postavitve ciljev, organiziranje ali oblikovanje strategije za doseganje zastavljenih ciljev, vodenje za izvrševanje strategije v praksi ter nadzor, ocenjevanje in sprejem korekcijskih ukrepov.

Tabela 2: Model procesa strateškega managementa v organizaciji

Planske Predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
	celovito ocenjevanje podjetja	postavljanje planskih ciljev	razvijanje strategij	ocenjevanje strategij	
Ocenjevanje okolja			celovitih,		ocenjevanje okolja
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	poslovnih,	in	analiza poslovanja
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planskih vrzeli	funkcijskih	izbira	vizija in poslanstvo

Vir: D. Pučko, T. Čater, A. Rejc Buhovac & V. Dimovski: Strateški management 2, 2006.

Kot sem ugotovila v danem poglavju, je strateški management res opisan iz različnih zornih kotov in predstavljen z različnimi definicijami, vendar se v osnovnih opredelitvah vse definicije in opisi pokrijejo ter ga bazično opredelijo kot proces, ki se nanaša na odnos med okoljem in podjetjem oziroma na oblikovanje tega odnosa v prihodnosti. Danes podjetja brez strategije skorajda ne morejo več delovati in če kmetijo pogledamo z vidika gospodarske družbe, zanjo velja enako. Potrebuje usmeritev, plan dela in plan prodaje, načrt finančnega

toka in ves čas je potrebno spremljati, če zastavljenim ciljem sledi in če so ti cilji še vedno pravi.

Strateški management je mlada znanstvena disciplina, ki jo je v preteklosti razvijalo veliko avtorjev in zato so se razvile različne šole strateškega managementa, katere bom prikazala v nadaljevanju.

2.4 Šole strateškega managementa

Na področju strateškega managementa poznamo več šol, na podlagi katerih se je razvijala praksa strateškega managementa. Glede na to ločimo štiri osnovne poti strateškega managementa: klasični, evolucijski, procesni in sistemski (Whittington, 2001). Klasična šola je usmerjena v proces in maksimizacijo dobička, evolucijska pa v cilje in maksimizacijo dobička. Na drugi strani pa sta sistemska in procesna šola bolj pluralistični, pri čemer je sistemska bolj usmerjena v cilje, procesna pa v sam proces (Lee, 1995).

2.4.1 Klasična šola

Klasična usmeritev gradi svojo teorijo na osnovi racionalnega razmišljanja in verjame, da je poslovodstvo sposobno izdelane strateške plane uresničevati. Strategija poteka po vnaprej zamišljenih postopkih in na temelju racionalne analize, glavni cilj pa ostaja maksimiranje dobička (Whittington, 2001). Strategija je formalno izražena z jasnimi in dolgoročnimi cilji, formulacija in kontrola te strategije je ena od glavnih nalog strateškega managerja. Strategu so na voljo določena orodja in prijemi, kot sta na primer analiza prednosti, slabosti, nevarnosti in priložnosti in porterjev pristop k analizi strukture panoge (Whittington, 1996).

2.4.2 Evolucijska šola

Whittington (2001) navaja, da ima evolucijska šola manj zaupanja v poslovodstvo in je skeptična glede njihove sposobnosti, da planirajo in delujejo racionalno. Bolj verjame, da trg lahko omogoči maksimizacijo dobička, manj pa izoblikovana šola poslovodstva. Trg in konkurenčnost sta glavna dejavnika meritev uspešnosti in predpostavki za planiranje. Glavna konkurenčna prednost te šole je relativna učinkovitost, ki zahteva od managerja osredotočenost na stroške. Strateški manager eksperimentira z več malimi iniciativami ter čaka, katera bo obrodila sadove. Meni, da bo najboljšo strategijo izbralo okolje samo (Whittington, 1996).

2.4.3 Sistemska šola

Sistemska šola izhaja iz prepričanja, da je možno planirati in delovati učinkovito v danem okolju in ni tako kritično naravna do poslovodstva. Osnovno vodilo sistemske šole je, da se

strategija ne more planirati kot nekaj povsem realnega, ampak se prilagaja okolju, ljudem in ostalim družbeno-ekonomskim sistemom (Whittington, 2001).

2.4.4 Procesna šola

Strateški management po procesni šoli je vedno proces prilagajanja, ker teoretiki te usmeritve menijo, da je težko popolnoma zaupati tako poslovodstvu kot smernicam, ki izhajajo iz analiz trga in konkurence. Strateški management po tej šoli je proces stalnega prilagajanja (Whittington, 2001). Procesna šola opisuje obstoj mikropolitike v organizacijah, zato je strategija tudi plod političnega kompromisa. Svet je po tej opredelitvi namreč preveč kompleksen in poln presenečenj, da bi ga bilo mogoče predvidevati vnaprej (Whittington, 1996).

2.5 Orodja strateškega managementa

Manager ima za svoje delo na voljo veliko različnih orodij, s pomočjo katerih si lahko pomaga pri pripravi in vrednotenju strategije ter nadalje pri merjenju in kontroliranju rezultatov.

Banič (1999) jih opredeljuje kot »mehke« in »trde« prvine. Med »trde« prvine štejemo tiste, ki jih pridobimo na podlagi znanih dejstev in ponovljivih metodologij, kjer je izsledke mogoče interpretirati na en sam in določen način. Med takšne prištevamo posamezne pozicije podjetniških bilanc in rezultate finančnih analiz (ROI – *Return on Investment*, ROE – *Return on Equity*, ROS – *Return on Sales*, ROA – *Return on Assets*). Podjetniško strategijo po njegovem enakovredno dopolnjujejo »mehke« prvine, tiste, kjer je interpretacijo enakih izhodiščnih dejstev možno oblikovati različno, kjer je ponovljivost sorazmerno majhna. Med takšne »mehke« prvine lahko štejemo krivuljo izkušenosti, Harvardsko U-krivuljo, matriko življenjskega cikla izdelkov, Mc Kinseyevo S-krivuljo, analizo programskega portfelija in druge. Banič zaključuje, da bi lahko rekli, da »trde« prvine sestavljajo okostje, medtem ko »mehke« prvine dodajajo mišično tvarino in tako sestavljajo podobo celotne zamisli. Če hočemo torej dobiti dober približek tistega, kar se dogaja v podjetju, potrebujemo rezultate obeh prvin.

Strateški manager mora pri svojem delu uporabiti več orodij in jih stalno dopolnjevati. Bilosavo (1999) kot možna orodja navaja naslednje:

- odločitvena drevesa – grafični prikaz odločitvenega problema, ki ponazarja odločitvene alternative, stanja in možnosti ter njihove verjetnosti nastopa in vrednosti pričakovanih posledic;
- teorija iger, ki nam pomaga najti odgovore na vprašanja, kot na primer: Zakaj se organizacije na nekaterih tržiščih skušajo dogovoriti o medsebojnem sodelovanju, na drugih pa si agresivno konkurirajo? Kako naj se organizacija obnaša, da prepreči

potencialnim konkurentom vstop na tržišče? Kakšno cenovno politiko naj vodi organizacija, ko se spreminjajo pogoji povpraševanja in stroškov, ali vstopajo na tržišče novi konkurenti?;

- napovedovanje s časovnimi vrstami, kjer skušamo napovedati prihodnost z uporabo historičnih podatkov. Te izhajajo iz predpostavke, da je prihodnost funkcija dogajanja v preteklosti;
- teorija čakalnih vrst strežbe – analiza storitev ter optimizacija razmerij med stroški čakanja in stroški storitve;
- ABC analiza je postopek, s katerim kategoriziramo aktivnosti in stvari (izdelke na zalogi, kupce, naročila, dobavitelje) v tri kategorije: A – zelo pomembno, B – pomembno in C – obrobne pomena; na podlagi te analize razpoložljiva sredstva razdelimo v skladu s pomembnostjo kategorije;
- računovodski izkazi in kazalniki;
- metode ocenjevanja investicij: neto sedanja vrednost, *Internal Rate Return* ali notranja stopnja donosa in popravljena notranja stopnja donosa;
- metodi za načrtovanje in nadziranje projektov: analiza najzgodnejšega in zadnjega roka dogodka ter pesimistična, optimistična in najverjetnejša ocena trajanja projekta in analiza na tej osnovi;
- krivulja izkušenj pride v poštev pri uvajanju novih tehnologij ali novih delovnih postopkov v proizvodnji ali storitveni dejavnosti;
- simulacije;
- sistemska analiza;
- portfolio analiza.

Posebej pa bi izpostavila analizo prednosti, pomanjkljivosti, groženj in priložnosti ter poslovni načrt. Obe analizi se mi zdita primerni tudi za potrebe kmetijskega strateškega delovanja, uporabni pa sta v kateri koli fazi dela.

2.5.1 SWOT ali SPIN analiza

Posebna analitična metoda, s pomočjo katere sistematično pregledamo dejstva, povezana z oblikovano podjetniško strategijo, se imenuje analiza prednosti, pomanjkljivosti, groženj in priložnosti.

Splošni model SPIN analize je zaporedje analiz, ki jih mora manager pripraviti, preden lahko izdelata celotno SPIN analizo. Ta je kompleksna in zahteva poznavanje podjetja v celoti, prav tako pa vsa zunanja okolja podjetja. Skupek vseh analiz poda notranje prednosti in slabosti, na katere manager lahko posredno vpliva, in zunanje izzive in nevarnosti, na katere manager ne more neposredno vplivati, je pa zato izredno pomembno, da jih pozna. SPIN analiza tako zajame celotno podjetje in tudi vse njegove komponente v okolju in nam je v pomoč pri različnih odločitvah. Kompleksnost SPIN analize bom prikazala v sledeči tabeli:

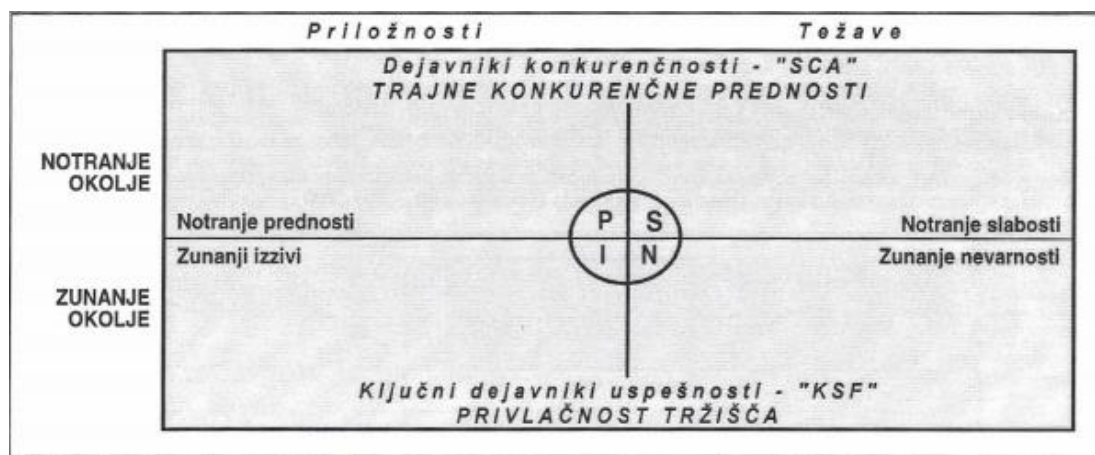
Tabela 3: SPIN analiza

Predmet analize	Vsebina analize	Postavka v SPIN
Splošno okolje	politično, ekonomsko, socialno, tehnološko	priložnosti in grožnje
Podjetniško okolje	potencial in obseg trga, odziv potrošnikov, segmentacija trga, potencialne koristi, dobavitelji, nadomestni proizvodi, tekmeči, razvoj dobička	priložnosti in grožnje
Tekmeči	lastnosti izdelkov, strategije, namere	vse
Znanja in resursi	zmožnosti novih zasnov, proizvodnje in virov, marketinga, financiranja, managementa	prednosti in pomanjkljivosti
Analiza trenutne strategije	opis strategije: analiza doseganja ciljev in primerjava z načrti	prednosti in pomanjkljivosti

Vir: D. Banič: Osnove strateškega managementa, 1999.

SPIN analiza v osnovi razmejuje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Prva dva aspekta se nanašata na notranje dejavnike, druga dva pa na zunanje dejavnike. Pri notranjih dejavnikih imamo vpliv, da se prilagodimo ali kako drugače ukrepamo, pri zunanjih dejavnikih pa tega vpliva nimamo (Kos, 2016).

Slika 3: Strateški križ ali SPIN analiza



Vir: Bilosavo: Metode in modeli za management, 1999.

Bilosavo (1999) opredeljuje SPIN analizo kot »strateški križ«, ki nam omogoča analiziranje notranjega in zunanjega okolja v smislu zmožnosti organizacije in privlačnosti tržišča ter razvrstitev dejavnikov po pomembnosti. Ponazoritev opisanega sem povzela s spodnjo sliko.

SPIN analiza naj bi strateškemu managerju dajala izhodišča za oblikovanje strategije, poslanstva in ciljev, predstavlja pa mu tudi oporo za načrtovanje prihodnosti. Uporabna je pri večini dejavnosti, napravimo pa jo lahko v kateri koli stopnji procesa – tako za večje cilje kot za manjše vmesne cilje. Analiza je lahko razumljiva in logična, priprava SPIN analize pa ne vzame veliko časa »za mizo«, ampak se o njej lahko razmišlja tudi med drugimi opravili.

2.5.2 Poslovni načrt

Poslovni načrt je eno od orodij strateškega managementa, s pomočjo katerega lahko vnaprej opredelimo pomembne komponente poslovanja. Poslovni načrt se lahko pripravi tako za začetek poslovanja določenega podjetja kot tudi za vse posamezne nove posle, ki se bodo odvili znotraj obstoječega podjetja. Na podlagi prepoznanih in opisanih informacij podjetnik veliko lažje in pravilneje sprejema odločitve kot v primeru, da se posla loti brez te podlage, torej brez poslovnega načrta. Antončič in ostali (2002) poslovni načrt opredeljujejo kot pisni načrt, ki ga pripravi podjetnik, in ta opisuje vse pomembne notranje in zunanje elemente, vpletene v začetek novega posla.

Poslovni načrt je temeljno orodje podjetnikov na poti ustanovitve novega podjetja ali začetka novega posla. Poslovni načrt ima uvod, jedro in zaključek; njegovo izdelovanje torej poteka v treh fazah. Podjetnik najprej presodi poslovno idejo (opis trga, potencialne konkurente ter managementa, ki bo podjetje vodil). V drugi fazi oceni poslovno idejo in ugotavlja, ali je ta res poslovna priložnost, kaj je v njej posebnega in kako jo lahko izpelje. Zaključna faza pa je namenjena izdelavi poslovnega načrta (Rebernik, 1997). Antonič in drugi (2002) navajajo, da je poslovni načrt skupek delovnih načrtov (trženje, kadri, proizvodnja, finance), ki se loteva kratkoročnih in dolgoročnih načrtov za prva tri leta poslovanja podjetja. Podjetniku daje odgovore, kje je sedaj, kam gre in kako bo prišel tja. Izdelava poslovnega načrta mora biti temeljita, saj lahko podjetnik na ta način zmanjša tveganja in možnosti, da pride do neuspeha poslovanja podjetja. Ker je poslovni svet nagnjen k nenehnim spremembam na trgu, naj bi podjetnik poslovni načrt tudi dograjeval in posodabljal.

Bistven pomen poslovnega načrta je prikazovanje ugodnih in neugodnih strani posla. Podjetnika usmerja pri organiziranju njegovih planov, nakazuje mu primeren čas za začetek dejavnosti in je nujno potreben tudi pri vpeljavi novega izdelka na trg. S pomočjo poslovnega načrta mu je omogočeno boljše izkoriščanje poslovnih priložnosti in optimalnejše doseganje ciljev. Nadalje je pomemben za planiranje potrebnih sredstev ter za alokacijo morebitnih zunanjih sredstev, ker vsebuje informacije, ki so pomembne za investitorje, dobavitelje ali druge vire, iz katerih je možno pridobiti sredstva (Antonič, Hisrich, Petrin & Vahnič, 2002).

2.6 Strateški management na kmetiji

Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije je leta 2010 svojo konferenco posvetilo razvoju kmetijskega managementa. Konferenco je zaznamovala tudi okrogla miza z naslovom »Izzivi poslovnega načrtovanja na kmetijskih gospodarstvih v Sloveniji«. Udeleženci so poskušali ugotoviti, zakaj ne prihaja do večje in bolj sistematične uporabe metod poslovnega načrtovanja na kmetijskih gospodarstvih, in posebej, zakaj objektivno poslovno načrtovanje ni temelj odločitev pri podelitvi javnih sredstev za naložbe v kmetijstvu.

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano na svoji spletni strani navaja: Vlada RS je sprejela Strategijo za izvajanje resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020. Strategija je izvedbeni dokument Resolucije o strateških usmeritvah razvoja slovenskega kmetijstva in živilstva do leta 2020 z naslovom »Zagotovimo si hrano za jutri«. Ta strategija predvideva mehanizme ter instrumente za doseganje strateških ciljev, zastavljenih v resoluciji. Ti so naslednji: zagotavljanje prehranske varnosti s stabilno pridelavo kakovostne in potrošniku dostopne hrane, povečevanje konkurenčne sposobnosti kmetijstva in živilstva, trajnostna raba proizvodnih potencialov in zagotavljanje s kmetijstvom povezanih javnih dobrin ter skladnega in socialno vzdržnega okolja za kmetijske gospodarje (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2008).

Kot vidimo, je strateška naloga kmetijstva močno obogatena tudi z zanimanjem ekonomske stroke in državnega aparata. Na ta način se krepi strokovna moč kmetijstva in splošna zavest o pomembnosti panoge ter se tako vliva moč za nadaljnji razvoj in učinkovitejše delo. Nadalje sklepam, da ima kmetijska dejavnost tako danes kot tudi v prihodnje na voljo dovolj prilagojenih orodij, s pomočjo katerih se bo uspešneje uveljavljala na trgu in s pomočjo katerih bodo tudi poslovanje konkurenčnejše in privlačnejše za nove kmetovalce.

2.6.1 Managerska orodja na kmetiji

Postavitev strategije delovanja kmetije in umestitev kmetije v okvirje gospodarske dejavnosti podpirajo različna managerska orodja, ki so prilagojena poslovanju kmetije. Stroka želi poslovanje na kmetijskih gospodarstvih voditi v smeri sistematične uporabe metod poslovnega načrtovanja. Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije je za ta namen predstavilo nekaj uporabnih orodij. V nadaljevanju bom navedla nekatere od njih.

1. Opcijski modeli za ocenjevanje in vrednotenje projektov v kmetijstvu. Ti poizkušajo razvoj in investicije na kmetijskem gospodarstvu predstaviti kot enega od ključnih faktorjev za doseganje konkurenčne prednosti na trgu (Pažek, Rozman, Par & Hadaelan, 2010).
2. Ekonomsko utemeljeno načrtovanje gnojenja, ki se osredotoča na pravilno pripravo gnojilnih načrtov. Znotraj teh načrtov sta vse bolj poudarjeni skrb za okolje in trajnostno gospodarjenje. Eno od vodil k uporabi tega orodja je tudi izrazit porast cen rudninskih gnojil (Žgajner & Kavčič, 2010).
3. Managerska orodja za obvladovanje stroškov in poslovodno odločanje na primeru vinske kleti. Model se osredotoča na posredne stroške, ki imajo vedno večji delež v skupnih stroških (Valentinčič & Bojnec, 2010).
4. Modelno napovedovanje vsebnosti alfa-kislin pri hmelju za podjetniško odločanje v hmeljarstvu (Pavlovič, Čerenar, Košir, Rouman & Bohanec, 2010).
5. Optimizacija poslovnih procesov z uporabo mnogofaznih optimizacijskih modelov v mlečno-pridelovalni industriji. Izgradnja orodja temelji na razčlenitvi izbranega

poslovnega procesa proizvodnje sira in mlečnih izdelkov na proizvodne in tržne aktivnosti (Petak, Pavlovič & Rozman, 2010).

6. Ocena ekonomske učinkovitosti izletniške kmetije s simulacijskim modelom, ki omogoča analizo uspešnosti gospodarjenja kmetije z izletniškim turizmom kot dopolnilne dejavnosti (Velikonja & Pavlovič, 2010).
7. Analiza lastnosti naslednikov na družinskih kmetijah. Danes se mnogo kmetijskih gospodarstev sooča s problemom nasledstva, ker se veliko naslednikov ne odloča za to poklicno pot. Pri tem pa ni pomembno le to, da ima kmetija zagotovljenega naslednika, ampak so pomembne tudi lastnosti naslednika (Bohak, Borec & Turk, 2010).
8. Model organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave proučuje možnost povezovanja slovenskih tržnih pridelovalcev zelenjave v gospodarski grozd skupaj z odjemalci zelenjave, razvojno-raziskovalnimi institucijami ter ponudniki potrebnega repromateriala. Tak način sodelovanja pridelovalcev z ostalimi akterji je zaradi razdrobljenosti in majhnosti kmetij nujno potreben zaradi pridobivanja konkurenčnih prednosti na trgu (Podgoršek, Udovč & Vadnal, 2010).

Kot je videti, je tudi za kmetijsko dejavnost na voljo nemalo orodij oziroma so se ta začela sistematično razvijati. Na ta način kmetijska dejavnost dobiva nov pomen, ki tudi na znanstveni ravni omogoča ustrezen razvoj in umestitev podjetniške miselnosti na kmetiji kot običajne in potrebne dejavnosti.

2.6.2 Teoretični osnutek SPIN analize na kmetiji

Kmetija kot gospodarska dejavnost z razvito strategijo bi kot eno od orodij lahko uporabila tudi SPIN analizo. Na ta način se skoraj ne moremo izogniti opredelitvi skupne evropske politike in njenih prednosti. V nadaljevanju sem za ta namen pripravila teoretični model SPIN analize kmetije, katerega bom predstavila v sledeči tabeli. SPIN analizo sem pripravila na podlagi teoretičnih znanj in s pomočjo te analize želim kmetijsko dejavnost v okviru te naloge približati običajni poslovni dejavnosti. V tej SPIN analizi sem opredelila notranje prednosti in slabosti, ki so odvisne od gospodarja kmetije in na katere gospodar kmetije lahko vpliva. V drugem delu analize pa sem opredelila tudi priložnosti (izzive) in nevarnosti, ki grozijo iz okolja in na katere gospodar kmetije neposredno ne more vplivati. Pomembno pa je poznavanje teh in zavedanje, da se pojavljajo tudi takšni dejavniki.

Tabela 4: SPIN analiza kmetije

Prednosti – notranje okolje:	Priložnosti – zunanje okolje:
<ul style="list-style-type: none"> • Delo doma. • Povezanost tradicije in tradicionalnega načina pridelave z inovativnostjo in podjetniško ustvarjalnostjo. • Lastne prodajne poti. • Zvestoba kupcev. • Visoka kakovost izdelkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Skupna evropska kmetijska politika. • Trendi v ekološkem kmetovanju. • Spremembe v strukturi prebivalstva. • Razvoj lastne blagovne znamke. • Povezovanje s sosednjimi kmetijami. • Povezovanje z kmetijami enakega ali podobnega proizvodnega asortimana. • Dodatna dejavnost na kmetiji.

<p>Slabosti – notranje okolje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Slab dohodkovni položaj slovenskega kmeta. • Malo lastnih razpoložljivih sredstev. • Slabo doseganje ekonomije obsega. • Neustrezna izobrazba, pomanjkanje določenih znanj in veščin. • Pomanjkljivo poznavanje predpisov in zakonskih aktov. • Premalo proizvodnih sredstev in obdelovalnih površin. 	<p>Nevarnosti – zunanje okolje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vremenska dogajanja v okolju, na katere ne moremo vplivati. • Omejitve z obsegom dejavnosti. • Sezonska narava pridelovanja. • Spreminjanje okusov kupcev. • Obremenjujoča negativna stališča okolice do kmetovanju.
--	---

S podano teoretično SPIN analizo namišljenega kmetijskega obrata sem želela predstaviti možnosti za raziskovanje in razmišljanje o podjetništvu prav v kmetijski dejavnosti.

2.6.3 Poslovni načrt na kmetiji

Na Agenciji Republike Slovenije za razvoj podeželja (2015) trdijo, da je poslovni načrt tehnološko-ekonomska študija, ki pomaga odgovoriti na vprašanje, ali je kmetijsko gospodarstvo sposobno izpeljati naložbo in ali je ta upravičena. Predstavljeno je tudi kot orodje za pravilno poslovno odločitev in vodenje posla. Poslovni načrt pa je strokovnim delavcem Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano ter Agencije za kmetijske trge in razvoj podeželja tudi osnova za odločitev, ali je vlagatelj upravičen do sredstev, za katera kandidira. Predstavljena metodologija je primerna tako za kmetije kot tudi za samostojne podjetnike in pravne osebe, ki želijo pridobiti nepovratna sredstva za naložbe v kmetijska gospodarstva.

Iz tega izhaja, da je poslovni načrt nujna in potrebna kategorija strateškega načrtovanja, ker brez nje kmetijski gospodar ne more pridobiti sredstev iz naslova ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Nadalje pa je poslovni načrt pomemben tudi zato, ker se na ta način gospodar kmetije lažje opredeli okoli svoje osnovne dejavnosti, doda na to osnovno dejavnost morebitne dodatne dejavnosti ter začenja razmišljati o širitvah, ki bi prinesle dodatna sredstva in dodatne možnosti razvoja.

3 OPREDELITEV SKUPNE EVROPSKE KMETIJSKE POLITIKE

Kmetijstvo je tisti gospodarski sektor, kjer je stopnja gospodarske integracije najvišja. To je še toliko bolj očitno zaradi dejavnega povezovanja držav članic na področju kmetijstva še pred oblikovanjem skupnega trga (Moussis, 1999).

Skupna evropska kmetijska politika je izrednega pomena tudi zato, ker kmetijstvo ni pridobitna dejavnost. Vloženi čas in denar se opredelujeta kot naložba, ki je odvisna od številnih gospodarskih, sanitarnih in vremenskih dejavnikov. Kmetje veliko vlagajo v svoje

delo tako po človeški kot po finančni plati, te naložbe pa se obrestujejo mesece in celo leta kasneje, nikoli pa niso povsem varne (Skupna kmetijska politika in kmetijstvo v Evropi – Evropska komisija).

Skupna evropska kmetijska politika danes omogoča evropskim kmetom, da zadostijo potrebam 500 milijonov prebivalcev Evropske unije. Medtem ko je večina sektorjev deležna podpore nacionalnih politik, je kmetijstvo odvisno izključno od politike na ravni Evropske unije. Proračun za vseh 28 držav članic za obdobje 2014–2020 znaša 95 milijard evrov in stane vsakega evropskega državljana približno 30 centov na dan. Leta 2011 je ta predstavljala 43 odstotkov letnega proračuna Evropske unije ali 58 milijard evrov. Finančna sredstva za kmetijstvo se združujejo na ravni Evropske unije, kar za druge gospodarske sektorje ne velja. V skupnem pa ta sredstva predstavljajo manj kot 1 odstotek vse javne porabe vseh držav Evropske unije skupaj. Za primerjavo navedemo, da države Evropske unije porabijo trikrat več sredstev za obrambo (Skupna kmetijska politika in kmetijstvo v Evropi – Evropska komisija).

3.1 Zgodovinski pregled skupne evropske kmetijske politike

Kmetijska politika se je na evropskih tleh začela razvijati okoli leta 1870, ko so bili za njen nastanek izpolnjeni štiri pomembni dejavniki. Ti štiri dejavniki so: možno je pridelati višek hrane, to hrano je možno ob zmernih stroških pripeljati na drug konec sveta, trgovanje je bilo skoraj neovirano in kmetijski pridelovalci so bili dovolj močni za izvajanje pritiska na vlado (Cunder, 1997).

Cunder (1997) nadalje navaja, da je pojav viška hrane v Evropi sprožil uvedbo visokih carin na kmetijske izdelke, pojavile pa so se tudi druge zaščite domačih izdelkov; uvozne kvote, izvozne subvencije in administrativno določanje cen. Zaradi vojn v Evropi in pomanjkanja so si države kot strateške cilje postavile najvišji možni nivo samooskrbe ter nemoteno oskrbo s hrano. V ta namen so se razvile 3 temeljne politike, in sicer:

1. protekcionistično-ohranitvena politika v Franciji in Nemčiji,
2. liberalna politika v Veliki Britaniji in
3. prilagoditvena politika na Danskem in Nizozemskem.

Zametki skupne evropske kmetijske politike segajo v leto 1950, ko je francoski politik Robert Schuman z deklaracijo 9. maja 1950 povabil Nemčijo k pravičnemu dogovoru pri proizvodnji jekla in koriščenja premoga. Osnovni motiv je bil, da morata imeti od tega koristi obe državi in vse druge, ki so pripravljene spoštovati ta dogovor. Ponudbi so se pridružili še Italija, Belgija, Nizozemska ter Luksemburg (Brezovnik, 2012).

S podpisom Rimske pogodbe leta 1957 pa so se na evropskem nivoju postavili in okvirili konkretni cilji skupne evropske kmetijske politike. Ti so bili naslednji: povečanje storilnosti v kmetijstvu s pospeševanjem tehničnega napredka in racionalizacije kmetijske pridelave, optimalna raba proizvodnih dejavnikov, posebej dela, zagotavljanje primerne življenjske ravni na podeželju, zlasti s povečanjem dohodkov v kmetijstvu, stabilizacija kmetijskih trgov, zagotavljanje nemotene oskrbe, oskrba porabnikov s hrano po sprejemljivih cenah (Brezovnik, 2012).

Brezovnikova (2012) nadalje navaja, da je oblikovanje in usklajevanje skupne evropske kmetijske politike potekalo do leta 1962, ko je ta politika začela veljati. Delovati je začel enoten trg kmetijskih pridelkov med šestimi državami: Francijo, Nemčijo, Italijo, Luksemburgom, Nizozemsko in Belgijo. Za spodbujanje storilnosti v kmetijstvu je EU dajala kmetom pomoč za pridelavo in za naložbe, s čimer je zagotovila primeren standard kmetom, hkrati pa je omogočila preskrbo s hrano po dostopnih cenah. To je bil sprva učinkovit mehanizem, ker je kmet prejel toliko pomoči, kolikor hrane je pridelal. V začetku sedemdesetih in osemdesetih let pa je zaradi tega prišlo do presežkov hrane. Cene hrane so bile v tem času na svetovnem trgu nižje, zato je bilo treba za izvoz te hrane nuditi dodatno podporo in urediti skladiščenje hrane. Oboje je zahtevalo več proračunskih sredstev in ni dosegalo podpore davkoplačevalcev. Evropska unija je zato v osemdesetih in devetdesetih letih sprejela ukrepe, s katerimi je presežke omejila, uvedla je kvote (omejitve) za prirajo mleka, omejila je podpore na obdelovalne površine ter sprejela praho (kmetje del površin niso obdelovali). Ukrepi so učinkovali in presežki so bili odpravljeni.

Ob prelomu tisočletja je Evropska unija z reformo, imenovano Agenda 2000, uvedla pomembno novost – vzpostavitev razvojno naravnane politike razvoja podeželja in zmanjšanja stroškov skupne evropske kmetijske politike. Novosti v usmeritvah v skupni evropski kmetijski politiki, ki so bile sprejete leta 2013, pa usmeritve trajnostno naravnane pridelave hrane še bolj podpirajo in pomagajo kmetom, da takšen način pridelave hrane lažje vzpostavijo. Cilj teh novosti je predvsem zagotavljanje dolgoročne oskrbe s kakovostno hrano, ustvariti bolj trajnosten kmetijski sektor ter ohranjati raznovrstnost evropskega podeželja, tradicij in načinov kmetovanja (Zrimšek, 2014).

Poleg tega pa so se tudi ostali cilji skupne evropske kmetijske politike postavili na novo, in sicer so naslednji:

- spreminjanje raznovrstnosti kmetovanja;
- neposredna plačila bodo bolj pošteno usmerjena med državami članicami, regijami in kmeti, tako da bodo v celoti upoštevala različne tradicije, način kmetovanja in podeželska gospodarstva v Evropski uniji;
- utrjevanje položaja kmetov v prehranski verigi, da se jim omogoči najboljša tržna cena za njihove pridelke;
- Evropska unija spodbuja vzajemni sklad in zavarovanje dohodka iz kmetijstva;
- doseganje bolj zelenega in učinkovitejšega kmetijstva;

- spodbujanje boljše uporabe naravnih virov za soočanje s podnebnimi spremembami in varovanje biotske raznovrstnosti;
- podvojitev sredstev za raziskave, inovacije in deljenje znanja;
- oživljanje podeželja in podeželskih skupnosti;
- povečanje števila kmetov po vsej Evropi s povečanjem privlačnosti poklica za mlade. Mladi kmetje, mlajši od 40 let, bodo upravičeni do 25 odstotkov višje dohodkovne pomoči v svojih prvih petih letih delovanja v kmetijstvu;
- pospeševanje zaposlovanja in podjetništva s spodbujanjem podeželskih dejavnosti v širjenje onstran pridelave hrane, na primer v predelavo hrane ali podeželski turizem;
- zagotavljanje boljše ciljne usmerjenosti dohodkovne pomoči, da se spodbudita rast in zaposlovanje. To pomeni, da bodo samo aktivni kmetje prejeli plačila (Zrimšek, 2014).

Najpomembnejši nosilci skupne evropske kmetijske politike so Svet kmetijskih ministrov in Evropska komisija. Svet kmetijskih ministrov je evropska institucija, ki ima status najvišjega telesa v procesu odločanja in je sestavljena iz 15 kmetijskih ministrov držav članic EU. V Sloveniji se skupna evropska kmetijska politika realizira preko Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, ker z vstopom v Evropsko unijo tudi Slovenija sooblikuje skupno evropsko kmetijsko politiko. Zaradi majhnosti kmetij, razdrobljene posesti in območij, ki so težji za pridelavo hrane, je še toliko bolj pomembno, da smo vključeni v sisteme pomoči, ki zagotavljajo normalne materialne pogoje za življenje ter stimulacijo za nadaljnjo rast.

Skupna evropska kmetijska politika v veliki meri kroji razvoj slovenskega kmetijstva. Spodbujanje podjetništva v kmetijskem sektorju je tudi eden od instrumentov evropske kmetijske politike, ki lahko v veliki meri prispeva k dodani vrednosti kmetijske proizvodnje. Razvoj podjetniških idej na kmetiji se v veliki meri udejanja z registracijo dopolnilnih dejavnosti na kmetiji (Perša, 2013).

Slovenija pridelala le okoli 35 odstotkov hrane za lastne potrebe. Leta 1991 je bila Slovenija v 82 odstotkih samooskrbna. Ta odstotek nas v okviru evropskih držav uvršča na dno prehranske varnosti. Če bi na globalnih trgih s prehrano prišlo do pretresov, bi bila Slovenija prehransko ogrožena. Zato je še toliko bolj pomembno, da z ustrežno kmetijsko politiko ta odstotek samooskrbe dvignemo in stremimo k stalnim izboljšavam. Velika Britanija ima stopnjo samooskrbe dobrih 75 odstotkov, a jo želi izboljšati v smeri 100- odstotne samooskrbne varnosti (Zrimšek, 2014).

3.2 Vpliv skupne evropske kmetijske politike na slovenske kmetije

Skupna evropska kmetijska politika po mojem mnenju na slovenske kmetije vpliva dobro. Tekom naloge sem ugotovila, da se v slovenski kmetijski sferi kmetijsko gospodarstvo ali kmetijski obrat premalo strateško obravnava, da se ne gleda nanj v luči podjetništva ter da se premalo stremi k izboljšavam na vseh poslovnih področjih. Skupna evropska kmetijska

politika pa spodbuja ravno ta vidik. Poleg tega skupna evropska kmetijska politika skrbi, da kmetijska pridelava ustreza trgu, vzpostavlja mehanizme, ki v primeru gospodarske krize, izbruha bolezni in naravnih nesreč delujejo blažilno in zavarujejo kmeta pred uničenjem. H kmetovanju spodbuja tudi mlade kmete, ker je, tako v Evropi kot tudi v Sloveniji, usihanje kmetij zaradi dohodkovne nepriljubljenosti panoge vedno bolj pereča problematika. Skupna evropska politika pa si poleg tega prizadeva k ekološki posodobitvi kmetovanja in k razvoju podeželja.

Eden od najbolj močnih ukrepov znotraj skupne evropske kmetijske politike so neposredna plačila, ki kmetom omogočajo stalen dohodek in tako pripomorejo k ohranjanju kmetijske dejavnosti v Sloveniji. Zagotavljajo dolgoročno preživetje kmetij in blažijo negativne posledice nihanja cen. Neposredna plačila predstavljajo v povprečju 30 odstotkov prihodka iz kmetijstva. Neposredna plačila so hkrati nagrada kmetom za tiste vidike njihovega dela, ki sicer niso vezani na trg, so pa bistvenega pomena za vse evropsko prebivalstvo. 30 odstotkov neposrednih plačil je vezanih na prakse, ki ohranjajo biotsko raznovrstnost, kakovost tal in okolja na splošno. Sem sodijo tudi diverzifikacija kultur, vzdrževanje trajnega travnika in ekološka območja na kmetijah (Skupna kmetijska politika in kmetijstvo v Evropi – Evropska komisija).

Slovenija ima lastno kmetijsko politiko in ta ima svoje cilje. Za uresničevanje gospodarske, prostorske, ekološke in socialne vloge kmetijstva ter njegovega trajnostnega razvoja so cilji kmetijske politike v Republiki Sloveniji naslednji (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2008):

- stabilna pridelava varne, kakovostne in čim cenejše hrane ter zagotavljanje prehranske varnosti in čim višje stopnje samooskrbe;
- ohranjanje poseljenosti in obdelanosti podeželja ter krajine;
- trajno ohranjanje rodovitnosti kmetijskih zemljišč;
- varstvo kmetijskih zemljišč pred onesnaženjem in nesmotrno rabo ter ohranjanje in izboljšanje virov za trajnostno pridelavo hrane;
- trajno povečanje konkurenčne sposobnosti kmetijstva;
- zagotavljanje primerne dohodkovne ravni kmetijskim gospodarstvom;
- uresničevanje načel varstva okolja in ohranjanja narave ter genetskih in drugih virov.

Sredstva skupne evropske kmetijske politike so za Slovenijo javna sredstva in se nakazujejo preko Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (v nadaljevanju ARSKTRP). Poleg bdenja nad temi transakcijami so temeljne naloge ARSKTRP še naslednje:

- izvajanje ukrepov kmetijske politike in politike razvoja podeželja;
- vzpostavitev in izvajanje integriranega administrativnega in kontrolnega sistema v kmetijstvu;

- izvajanje ukrepov kmetijske tržne cenovne politike, zbiranje podatkov in vzpostavitev ter izvajanje tržno-informacijskega sistema;
- izvajanje notranje kontrole in notranje revizije (Delovna področja Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja – Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2016).

ARSKTRP je polno akreditirana za izvajanje najzahtevnejših postopkov pri dodeljevanju finančnih sredstev na področju kmetijstva, živilsko predelovalne industrije in razvoja podeželja. Hkrati pa je ustanovitev takšne agencije tudi pogoj Evropske unije, da se v Slovenijo lahko stekajo finančna sredstva.

Skupno evropsko kmetijsko politiko v Sloveniji sestavljata dva stebra (Delovna področja Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja – Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano):

1. I. steber SKP: neposredna plačila,
2. II. steber SKP: razvoj podeželja.

Neposredna plačila so plačila za storitve, ki jih kmetje s svojo dejavnostjo poleg gospodarskega namena pridelave hrane opravijo za širšo javnost (obdelanost naravne krajine, varovanje okolja, ...). Plačilo teh storitev namreč ni vključeno v ceno hrane in jih zato potrošniki plačujemo preko podpor skupne kmetijske politike. Zato se ob rasti odkupnih cen kmetijskih proizvodov slednje ne znižajo. Plačila drugega stebra pa imajo predvsem vlogo spodbujanja večje konkurenčnosti sektorja in ohranjanja delovnih mest na podeželju preko spodbujanja investicijskih aktivnosti in plačilu dodatnih stroškov zaradi posebnih omejitev pri opravljanju kmetijske dejavnosti. Investicijske podpore v tem primeru ne moremo vzeti kot dohodkovne podpore, saj neposredno ne vplivajo na dohodek, ker so namenjeni pokrivanju investicijskih stroškov.

Poleg dveh glavnih stebrov skupne evropske kmetijske politike pa so na voljo tudi druge podpore. Te navajam v nadaljevanju (Delovna področja Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja – Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano).

1. Kmetijsko-okoljski ukrepi so namenjeni izključno izvajanju »nadstandardnega« kmetovanja. Kmetje dobijo taka plačila za izvajanje ukrepov, s katerimi poleg osnovnih zahtev navzkrižne skladnosti še dodatno izboljšujejo stanje v naravi (ekološko kmetovanje, ohranjanje biotske raznovrstnosti, avtohtonost pasem živali, ...).
2. Izravnalna plačila za območja z omejenimi dejavnostmi (v nadaljevanju OMD plačila) lahko označimo kot dohodkovna, saj so izplačila za območja z omejenimi možnostmi za kmetijsko dejavnost. Namenjena so kritju dodatnih stroškov, ki nastanejo na teh območjih zaradi dodatnih, težjih naravnih danosti, kar neugodno vpliva na kmetovanje in izrazito podraži pridelavo. S tem želimo ohraniti kmetovanje na območjih, kjer to zaradi previsokih stroškov pridelave sicer ne bi bilo možno.

Kot je razvidno, so sredstva skupne evropske kmetijske politike nujno potrebna za ustrezen potek kmetijske dejavnosti in omogočajo kmetom ustrezen ekonomski položaj. Poleg tega spodbujajo investicije in uvajanje novosti, kar je za naše kmetije nujno. V empiričnem delu naloge bom preverila, v kolikšni meri kmetje te ukrepe poznajo in ali se jih tudi poslužujejo.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V tem segmentu magistrske naloge sem na osnovi primarnih podatkov, pridobljenih s pomočjo naključnega vzorčenja, ugotavljala in primerjala poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike in uporabo načel strateškega managementa med gospodarji slovenskih kmetij. Pregled obstoječe literature v predhodnih poglavjih mi služi kot osnova za oblikovanje stališč, na podlagi katerih sem izoblikovala hipoteze, in za razumevanje empirične raziskave. V prvem podpoglavju sem opredelila namen raziskovanja, predstavila anketni vprašalnik ter analizo demografskih podatkov. V nadaljevanju sem predstavila podrobnejšo analizo posameznih vprašanj iz anketnega vprašalnika in v sklepnem delu predstavila še hipoteze in rezultate polstrukturiranega intervjuja, s pomočjo katerega sem podkrepila predhodne ugotovitve.

4.1 Namen raziskave in predstavitev hipotez

Namen empirične raziskave je proučiti poznavanje skupne evropske kmetijske politike in morebitno uporabo ukrepov le-te pri načrtovanju usmeritve slovenskih kmetij. Poleg tega me je zanimala uporaba orodij strateškega načrtovanja pri konkretnem delu na kmetijah ter stališča do načel skupne evropske kmetijske politike in stališča do strateškega managementa pri konkretnem delu na kmetiji. V temeljni tezi magistrske naloge namreč predvidevam, da se gospodarji na slovenskih kmetijah premalo poslužujejo orodij strateškega managementa ter ne izkoriščajo dovolj možnosti, ki jih za razvoj, konkurenčnost in za stabilnost delovanja ponuja skupna evropska kmetijska politika. Da bi dosegla ta cilj, sem v juniju in juliju 2016 opravila raziskavo med slovenskimi kmeti. Anketiranje sem opravila na vzorcu 40 gospodarjev slovenskih kmetij, in sicer po metodi naključnega vzorčenja. Ker primerne vprašalnika nisem našla, sem anketni vprašalnik na podlagi literature pripravila sama; vprašalnik sem pred dejansko uporabo za namen zbiranja podatkov tudi pilotsko testirala na treh gospodarjih kmetij. Po pilotskem testiranju sem izvedla nekaj popravkov, ki so zadevali razumevanje orodij strateškega managementa. Gospodarje izbranih slovenskih kmetij sem vljudno povabila k raziskavi. Za ta namen sem jim razdelila vprašalnike osebno, nekaj sem jih poslala po stacionarni pošti s priloženo kuverto za vračanje vprašalnika, nekaj pa sem jih razposlala po elektronski pošti. Posebej sem poudarila, da je raziskava anonimna in s tem prispevala k večji iskrenosti anketiranih. Od 52 naslovljenih potencialnih anketirancev mi je izpolnjen vprašalnik vrnilo 40 gospodarjev kmetij. Po pregledu vprašalnikov sem ugotovila, da so vsi ustrezni oziroma so v vprašalniku pravilno izpolnjeni vsi potrebni podatki.

4.2 Omejitve in predpostavke

Raziskava temelji na naslednjih predpostavkah:

- s trenutnim stanjem na slovenskih kmetijah v splošnem nismo zadovoljni;
- predvidevamo, da bi se stanje na slovenskih kmetijskih lahko popravilo, če bi se izboljšali formalna in neformalna izobrazbena struktura;
- skupna evropska kmetijska politika ponuja veliko možnih orodij za uspešnejše načrtovanje, delo in vrednotenje dela, ki pa niso dovolj izkoriščene;
- tudi kmetijsko gospodarstvo je gospodarska družba in zato naj bi bila njena strategija delovanja bolj premišljeno postavljena;
- posameznih orodij strateškega managementa se je možno naučiti, zato je dobro, da se v tej smeri izobražujejo vsi, ki so odgovorni za razvoj strategije katere koli gospodarske družbe;
- povpraševanje po določenih dobrinah, ki se proizvajajo na kmetijah, se spreminja, zato naj bi se spreminjala tudi strateška usmeritev kmetij;
- skupna evropska kmetijska politika spremlja razvojne trende in trende v dinamiki prehranjevanja prebivalstva, zato je vredno ukrepe skupne evropske kmetijske politike poznati in jim slediti;
- kmetijstvo je zaradi močne odvisnosti od faktorja naravnih razmer ranljivejše in to je potrebno vtakati v strategijo njegovega delovanja.

Raziskava temelji na naslednjih omejitvah:

- vzorec temelji na 40 enotah, kar je relativno malo, zato je možno, da nekaterih raziskovalnih hipotez ne bom mogla potrditi;
- zavedam se, da so anketiranci pri odgovarjanju subjektivni, zato raziskava izraža subjektivno mnenje anketirancev o dani problematiki. Kljub temu pa smatram, da je vzorec dovolj velik, da bodo rezultati veljavni, oziroma da subjektivnost ne bo imela vpliva na verodostojnost rezultatov;
- na anketni vprašalnik so najbrž odgovarjali bolj tisti gospodarji kmetij, ki so zainteresirani za spremembo situacije in manj tisti, ki jim obstoječa situacija ustreza. To pomeni, da zaključki nujno ne odražajo mnenja tudi drugih gospodarjev kmetij in tako morebiti ne omogočajo posploševanja;
- demografsko se je vzorec iz vprašalnika malce oddaljil od dejanske demografske strukture, saj imam na vzorcu iz vprašalnika bolj ugodno izobrazbeno in starostno strukturo;
- nabor domače in tuje strokovne literature je subjektiven;
- nabor dejavnikov poznavanja orodij strateškega managementa je subjektiven;
- nabor ukrepov skupne evropske kmetijske politike je subjektiven.

4.3 Raziskovalne hipoteze

H1: Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike je na visoki ravni.

H2: Uporaba orodij strateškega managementa na slovenskih kmetijah je na visoki ravni.

H3: Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike se po spolu kmetov razlikuje.

H4: Splošno stališče do skupne evropske kmetijske politike se po izobrazbi razlikuje.

4.4 Raziskovalne metode

Za preverjanje hipotez bom uporabila različne znanstveno-raziskovalne metode, ki pa jih bom opisala pri vsaki hipotezi posebej. Prav tako bom opisala, katere so te metode in zakaj sem se odločila za izbiro točno te metode. Preverila bom tudi, če so izpolnjene vse predpostavke za izbiro te metode.

4.5 Osnovne značilnosti podatkov iz vzorca

Kot sem že omenila, sem anketo opravila med 40 gospodarji slovenskih kmetij, in sicer na podlagi naključnega vzorčenja. Vprašalnik obsega 45 vprašanj in je razdeljen na dva dela. Prvi del vsebuje 6 demografskih vprašanj; spol, starost, izobrazbo, področje dela, ekskluzivnost opravljanja kmetijske dejavnosti in vprašanje o številu let, ki jih anketirani gospodar kmetije dejansko dela na kmetiji. Drugi del pa vsebuje 39 vprašanj, ki so razdeljena v več sklopov:

- preverjanje uporabljenih metod strateškega managementa pri delu na kmetiji,
- trditve o odnosu do strateškega načrtovanja kmetijske dejavnosti,
- preverjanje poznavanja ukrepov skupne evropske kmetijske politike,
- trditve o odnosu do skupne evropske kmetijske politike,
- preverjanje teženj po dodatnem izobraževanju na področju orodij strateškega managementa,
- ali menijo, da je kmetijstvo v Zahodni Evropi tretirano kot podjetništvo,
- odprto vprašanje – opisno mnenje o problematiki.

4.5.1 Spol anketiranih

Spol anketiranih sem preverjala s prvim demografskim vprašanjem, in sicer sta bili dve možnosti: moški ali ženski spol.

Tabela 5: Spol

Spol	F	F%
Moški	33	82,5
Ženski	7	17,5
Skupaj	40	100

Iz analize demografskih podatkov »Spol« je razvidno, da je v naši raziskavi sodelovalo 33 moških in 7 žensk, kar je 82,5 odstotkov moških in 17,5 odstotkov žensk. To se precej sklada z dejanskim stanjem, ker Statistični urad RS poroča, da je med gospodarji kmetij več moških kot žensk, vendar je po teh podatkih razmerje med moškimi in ženskimi gospodarji kmetij manj različno kot v vzorcu.

4.5.2 Starost anketiranih

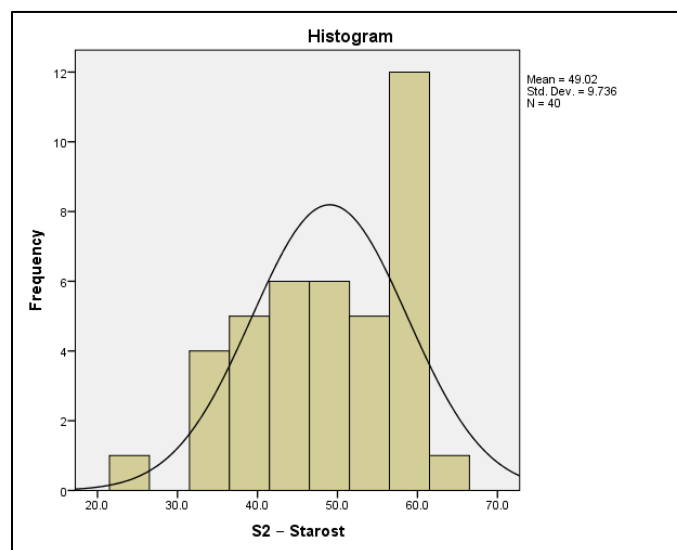
Vprašanje o starosti anketiranih je v mojem anketnem vprašalniku zasedalo drugo mesto, pridobivala pa sem podatek o dejanski starosti in ne o razredu, v katerega se anketiranec uvršča po svoji dejanski starosti. Temu demografskemu podatku sem v nadaljevanju dodelila tudi razrede in ga predstavila še z histogramom, ker nas zanima, kako so anketirane osebe porazdeljene po letih, oziroma katera starost je med anketiranimi osebami najbolj zastopana.

Tabela 6: Starost

Starost	N	Min	Max	Povp. starost	Stand. napaka
	40	24	62	49,02	9,7

Kot je razvidno iz Tabele 4, je povprečna starost anketiranih oseb kar visoka, in sicer 49.02 let. Minimalna starost anketiranega je 24 let in najvišja starost 62 let. Podatek Statističnega urada Republike Slovenije kaže, da je bila povprečna starost gospodarjev kmetij v letu 2013 56 let. Iz tega ugotavljam, da so vzorčni podatki še malce ugodnejši, ker je povprečna starost gospodarja kmetije za skoraj 7 let nižja. Med starostnimi razredi pa je na nivoju populacije največji delež kmetijskih gospodarjev, starejših od 60 let, takoj za tem pa je starostni razred 50–60 let. Podatke po starostnih razredih sem na nivoju vzorca prikazala na sledečem histogramu.

Slika 3: Starost



Iz grafikona je razvidno, da je starost anketiranih zelo neenakomerno razporejena, kar pomeni, da je večina anketiranih oseb v zgornji polovici starostnega razreda. Povprečna vrednost je 49,025 let, mediana pa je 50 let kljub temu, da je sredinska vrednost po letih med anketiranimi nekje pri 44 letih.

4.5.3 Izobrazba anketiranih

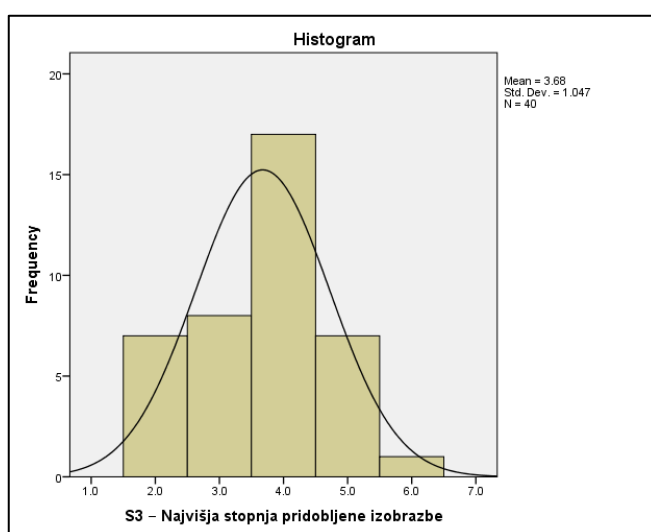
Anketirane gospodarje kmetij sem vprašala tudi o njihovi izobrazbi. Na voljo sem jim ponudila 6 možnosti, in sicer od nedokončane osnovne šole do podiplomske izobrazbe. Nedokončana osnovna šola je bila možnost, ki ni bila nikoli izbrana, zato tudi ni predstavljena.

Tabela 7: Izobrazba

Izobrazba	F	F %
Osnovna šola	7	17,5
Poklicna šola	8	20
Srednja šola	17	42,5
Visoka in univerzitetna	7	17,5
Podiplomska	1	2,5
Skupaj	40	100

Iz zgornje tabele je razvidno, da ima največ vprašanih gospodarjev kmetij končano srednjo šolo, najmanj njih pa ima podiplomsko izobrazbo. Tudi ta podatek se malce razlikuje od dejanskega stanja v populaciji. V teoretičnem delu sem namreč opisala, da je izobrazbena struktura med gospodarji kmetij v populaciji nižja, in sicer je najbližje poklicni izobrazbi. Nadalje pa sem podatke o izobrazbi predstavila še na histogramu. Za to obliko predstavitev sem se odločila, ker sem želela izobrazbeno strukturo grafično prikazati po posameznih izobrazbenih razredih.

Slika 4: Izobrazba



Iz grafikona je razvidno, da je izobrazba na vzorcu lepo porazdeljena in se kot taka približa normalni porazdelitvi, opaziti pa je, da se od dejanskega stanja razlikuje. Kot sem že

zapisala, je dejanska izobrazba v populaciji gospodarjev kmetij v povprečju nižja oziroma bi bil vrh krivulje v takšnem grafu pomaknjen bolj v levo.

4.5.4 Področje dela

Eno od anketnih vprašanj se je nanašalo tudi na področje dela, zanimalo me je, ali se na kmetiji, kjer deluje anketirana oseba, ukvarjajo z živinorejo, s pridelavo kulturnih rastlin, ali je njihova dejavnost mešana. Za odgovor mešana dejavnost se opredelijo vprašani, katerih dejavnost ne presega 40 odstotkov dela v enem ali drugem sektorju.

Tabela 8: Področje dela

Dejavnost	F	F %
Živinoreja	20	50
Rastlinstvo	19	47,5
Mešano	1	2,5
Skupaj	40	100

Kot je razvidno iz tabele, so se anketirane osebe v glavnem opredelile za eno ali za drugo možnost, majhen delež vprašanih pa meni, da je njihova kmetijska dejavnost mešana, torej se takrat ukvarjajo tako z živinorejo kot s pridelavo kulturnih rastlin.

4.5.5 Kmetijska dejavnost

V petem vprašanju sem anketirane spraševala, če je kmetijska dejavnost njihova edina dejavnost, s katero se preživljajo, ali je dopolnilna dejavnost. Pri tem me je zanimalo, če ima anketirana oseba poleg upravljanja kmetije še drugo zaposlitev.

Tabela 9: Tip dejavnosti

Kmetijstvo kot	F	F%
Osnovna dejavnost	34	85
Dopolnilna dejavnost	6	15
Skupaj	40	100

Kot vidimo iz odgovorov, je za večino anketiranih (85 %) kmetijska dejavnost njihova osnovna dejavnost, 15 % anketiranih pa se poleg kmetijstva ukvarja še z dodatno zaposlitvijo.

4.5.6 Delovna doba v letih na kmetiji

V šestem demografskem vprašanju sem anketirane vprašala, koliko let že delajo na kmetiji. Na voljo jim je bila ocena let na pripravljenih razredih.

Tabela 10: Delovna doba v letih

Delovna doba	F	F%
Do 10 let	1	2,5
10–30 let	22	55
Nad 30 let	17	42,5
Skupaj	40	100

Skladno z visokim deležem povprečne starosti gospodarjev kmetij, tudi v tem sklopu največ vprašanih gospodarjev kmetij pade v zadnji razred, kar pomeni, da na kmetiji delajo že več kot 30 let.

4.5.7 Sklop vprašanj v zvezi z uporabo tehnik strateškega planiranja

V namen poznavanja in uporabe metod, tehnik in orodij planiranja sem pripravila anketni sklop, ki vsebuje 12 vprašanj. Vsakemu vprašanju sem dodelila možnost, s pomočjo katere so vprašani ocenili poznavanje in uporabo področja, in sicer so lahko svoje poznavanje in uporabo ocenili na naslednji lestvici: 1, ki pomeni, da to tehniko redno uporabljajo, 2, da to tehniko občasno uporabljajo, 3, da to tehniko sicer poznajo, a se je ne poslužujejo, ter 4, ki pomeni, da te tehnike niti ne poznajo niti se je ne poslužujejo. Pridobljenim podatkom sem izmerila aritmetično sredino, mediano in standardni odklon. Mediana pove tisto vrednost spremenljivke, od katere je polovico večjih in polovico manjših, standardni odklon pa mi pove, za koliko vrednosti statističnega znaka vrednosti odstopajo od povprečja.

Kot je vidno iz odgovorov, je zelo malo ocen blizu 1, kar bi pomenilo, da anketirani neko tehniko redno uporabljajo. Najvišja srednja ocena je pri tehnikah »Letni plan setve« in »Analiza prihodkov«, ki je ocenjena s povprečno oceno 1,92, kar pomeni, da to tehniko občasno uporabljajo.

Tabela 11: Orodja in tehnike strateškega planiranja

Orodja in tehnike	Aritmetična sredina	Mediana	Standardni odklon
Letni plan stal sredstev	3,05	3	0,84
Letni plan gib sredstev	3,15	3	0,83
Letni plan vzreje živine	2,3	2	1,20
Letni plan setve	1,92	2	1,07
Letni plan prodaje	1,95	2	0,87
Analiza prihodkov	1,92	1,5	1,02
Analiza odhodkov	1,97	2	0,99
Analiza gospodar poslov	2,22	2	1,2
Plan trgov za tekoče leto	2,02	2	1,1
Plan ukrepov – naravne	2,67	3	0,69
Spremembe trga	2,57	3	0,87
Plan ukrepov SEKP	2,7	3	0,79

Nadalje sta dobro ocenjeni še tehniki »Letni plan prodaje« in »Plan trgov za tekoče leto«, kar pomeni, da anketirani to tehniko občasno uporabljajo. »Letni plan stalnih sredstev« in »Letni plan gibljivih sredstev« se vprašanim osebam zdi tehnika, ki jo sicer poznajo, vendar

je ne uporabljajo oziroma se jim zdi skoraj neuporabna. Pri teh dveh odgovorih je tudi mediana visoka in razpršenost najmanjša, zato lahko sklepamo, da je to ocena večine anketiranih. Prav tako se mi zdi zanimivo, da gospodarji kmetij malo časa in pozornosti posvečajo »Planu ukrepov SEKP«. Skupna ocena tehnike je ocenjena z 2,7, ki pa je nekje med občasno uporabo in neuporabo. Na podobnem nivoju pa je tudi »Plan ukrepov v primeru naravnih nesreč«, za katerega bi bilo dobro, da bi bil ocenjen višje. Opaziti je, da vprašani gospodarji kmetij tehnike v splošnem sicer poznajo, kar najbrž pomeni, da bi jih ob pravilni spodbudi lahko uporabljali in bi na ta način z ustreznim planiranjem in kontroliranjem dosegali boljše rezultate.

4.5.8 Sklop vprašanj v zvezi s stališči do tehnik strateškega planiranja

Stališča anketiranih oseb do tehnik in orodij strateškega planiranja sem merila s štirimi podanimi stališči, ki so jih anketirane osebe ocenjevale na Likartovi lestvici, in sicer je ocena 1 pomenila, da se anketirana oseba s trditvijo sploh ne strinja, ocena 5 pa je pomenila, da se anketirana oseba s trditvijo popolnoma strinja. Kot vidim iz tabele, je najvišje ocenjeno stališče »Pozitiven vpliv na razvoj kmetije«. Vprašani so to stališče ocenili s sredinsko oceno 3,63, kar pomeni, da v povprečju menijo, da se s to trditvijo blago strinjajo. Podobno stališče pa so zavzeli tudi pri trditvi »Metode so sicer koristne, ampak zanje ni časa«.

Tabela 12: Stališča do orodij in tehnik planiranja

Stališče do metode	Aritmetična Sredina	Mediana	Standardni odklon
Pozitiven vpliv na razvoj kmetije	3,63	4	0,67
So sicer koristne, a ni časa	3,38	4	1,03
Niso za kmetijo, so za podjetje	2,73	3	0,93
So izguba časa	2,25	2	0,74

Nadalje so trditev, da so te metode za podjetja, ne pa za kmetije, ocenili z 2,73, kar pomeni, da se s to trditvijo ne strinjajo popolnoma. Trditev je na Likartovi lestvici strinjanja obrnjena in je nižja ocena ugodnejša. Ta sklop nam nakazuje, da se vprašani sicer na nek način strinjajo z metodami strateškega planiranja na kmetijah, vendar nimajo dovolj znanja ali časa, da bi se tega lotili in nadalje udeležili v praksi.

4.5.9 Sklop vprašanj v zvezi s poznavanjem ukrepov SEKP

Sklop vprašanj, kjer sem ugotavljala poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike, sem pripravila tako, da sem vprašanim podala določene ukrepe skupne evropske kmetijske politike ter jim dala na voljo možnosti »Poznam« in »Ne poznam«. Vprašani so se odločili za eno od obeh. Odgovore sem prikazala v skupni tabeli, in sicer z absolutno in relativno frekvenčno oceno.

Tabela 13: Poznavanje ukrepov SEKP

Ukrep	Poznam		Ne poznam	
	F	F %	F	F %
Podpora naložbam – regresiranje obresti	16	40	24	60
Podpora naložbam – nepovratna sredstva	39	97,5	1	2,5
Podpora kmetijam z mladimi kmetovalci	39	97,5	1	2,5
Podporni program trajne obnove nasadov	34	85	6	15
Podpora območjem s težjimi pogoji za delo	34	85	6	15
Ukrepi za razvoj podeželja	34	85	6	15
Neposredna plačila	39	97,5	1	2,5
Kvota	34	85	6	15
Podpora ekološkemu kmetovanju	34	85	6	15
Podpora pridelavi tržno potrebnih pridelkov	29	72,5	11	27,5
Administrativno določanje cen	15	37,5	25	62,5
Uvozne dajatve	12	30	28	70

Iz tabele je razvidno, da vprašani najbolj poznajo ukrepe neposredna plačila, podpora naložbam – regresiranje obresti in podpora kmetijam z mladimi kmetovalci, saj je kar 39 (97,5 odstotkov) vprašanih navedlo, da te ukrepe pozna. To se mi zdi logično, ker so to ukrepi, ki na račun gospodarjev kmetij prinašajo dohodek. Je pa zanimivo, da tega ukrepa kljub temu da prinaša dohodek, ne poznajo vsi. Najmanj pa so poznane uvozne dajatve, katere pozna 12 (30 odstotkov) vprašanih, administrativno določanje cen, katere pozna 15 (37,5 odstotkov) vprašanih in podpora naložbam – regresiranje obresti, katere pozna 16 (40 odstotkov) vprašanih. Tudi to se mi zdi logično, ker so to na drugi strani tisti ukrepi, ki se tičejo regulative na področju urejanja cen in niso neposredno zanimivi za tekoče poslovanje kmetije. Srednje poznani ukrepi pa s poznavanjem 85 odstotkov vprašanih tudi niso ravno nepoznani, zato lahko rečem, da vprašani kmetje ukrepe skupne evropske kmetijske politike kar dobro poznajo. Preverila sem še razlike med vprašanimi glede na nekatere demografske podatke. Najprej sem s pomočjo aritmetične sredine primerjala poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike med moškimi in ženskami – DA sem ovrednotila z 1 in NE z 2. Višja povprečna ocena nam v tem primeru pove slabše poznavanje ukrepa skupne evropske kmetijske politike, nižja povprečna ocena pa boljše poznavanje tega ukrepa. Kot je razvidno iz spodnje tabele, vprašani moški v povprečju bolje poznajo samo ukrepa podpora naložbam – regresiranje obresti in podpora pridelavi tržno potrebnih pridelkov, ostale pa bolje poznajo ženske. To pomeni, da vprašane ženske bolje poznajo 10 ukrepov. Največje razlike se naredijo pri poznavanju ukrepov uvozne dajatve, kvote, podpora programom trajne obnove nasadov in podpora ekološkemu kmetovanju. Opaziti je, da vprašane ženske bolje poznajo ukrepe skupne evropske kmetijske politike in zato sklepam, da se ponavadi one ukvarjajo z administracijo in izpolnjevanjem obrazcev.

Tabela 14: Poznavanje ukrepov SEKP po spolu

Ukrep	Moški	Ženske
-------	-------	--------

	Aritmetična sredina	Aritmetična sredina
Podpora naložbam – regresiranje obresti	1.594	1.167
Podpora naložbam – nepovratna sredstva	1.031	1.167
Podpora kmetijam z mladimi kmetovalci	1.031	1.167
Podporni program trajne obnove nasadov	1.188	1.333
Podpora območjem s težjimi pogoji za delo	1.156	1.167
Ukrepi za razvoj podeželja	1.188	1.333
Neposredna plačila	1.031	1.167
Kvote	1.125	1.500
Podpora ekološkemu kmetovanju	1.188	1.333
Podpora pridelavi tržno potrebnih pridelkov	1.281	1.167
Administrativno določanje cen	1.656	1.667
Uvozne dajatve	1.750	1.500

Primerjala sem še poznavanje med vprašanimi po izobrazbi. To sem izmerila s pomočjo aritmetične sredine, kjer sem oceno DA ovrednotila z 1 in oceno NE z 2. Višja povprečna ocena nam v tem primeru pove slabše poznavanje ukrepa skupne evropske kmetijske politike, nižja povprečna ocena pa boljše poznavanje tega ukrepa. V tabeli bom tako primerjala višino povprečne ocene med vprašanimi, katere sem razvrstila po izobrazbi. Na ta način želim preveriti, če se med vprašanimi osebami pojavlja razlika med izobrazbeno strukturo in poznavanjem izbranih ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Možno je predvidevati, da se v procesu formalnega izobraževanja stališča do novih ukrepov izboljšajo in s tem povečajo možnosti spoznavanja in uporabe novih metod dela. Na koncu sledeče analize sem pripravila še skupno oceno, ki je aritmetična sredina srednjih vrednosti, ki so jih anketirani po skupinah dodelili določenemu ukrepu skupne evropske kmetijske politike. Kot je razvidno iz tabele, kjer sem primerjala poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike po izobrazbi vprašanih, je videti, da izobrazba vprašanega malce vpliva na poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Razlike v poznavanju metod med vprašanimi z osnovno šolo in vprašanimi z visoko šolo sicer so, vendar so majhne. Pri primerjavi odstopa edino podatek, ki sem ga prejela od vprašanega s podiplomsko izobrazbo. Razlike v odvisnosti poznavanja metod od izobrazbe se najbolj značilno pokažejo pri ukrepih podpora programom trajne obnove nasadov in podpora ekološkemu kmetovanju, kjer višje izobraženi vprašani te ukrepe bolje poznajo.

Tabela 15: Poznavanje ukrepov SEKP po izobrazbi

Poznavanje metode	Osnovna šola	Poklicna šola	Srednja šola	Visoka šola	Magisterij
	Aritmetična sredina (n = 7)	Aritmetična sredina (n = 8)	Aritmetična sredina (n = 17)	Aritmetična sredina (n = 7)	Aritmetična sredina (n = 1)
Podpora naložbam – regresiranje obresti	1.714	1.750	1.588	1.429	1.000
Podpora naložbam – nepovratna sredstva	1.000	1.000	1.059	1.000	1.000

Podpora kmetijam z mladimi kmetovalci	1.000	1.000	1.059	1.000	1.000
Podporni program trajne obnove nasadov	1.429	1.250	1.059	1.000	1.000
Podpora območjem s težjimi pogoji za delo	1.286	1.375	1.059	1.000	1.000
Ukrepi za razvoj podeželja	1.286	1.125	1.176	1.000	1.000
Neposredna plačila	1.000	1.000	1.059	1.000	1.000
Kvote	1.000	1.375	1.118	1.143	1.000
Podpora ekološkemu kmetovanju	1.286	1.250	1.118	1.000	1.000
Podpora pridelavi tržno potrebnih pridelkov	1.571	1.125	1.235	1.143	2.000
Administrativno določanje cen	1.714	1.875	1.529	1.429	2.000
Uvozne dajatve	1.857	2.000	1.529	1.571	2.000
Skupaj	1.345	1.344	1.216	1.143	1.250

4.5.10 Sklop vprašanj v zvezi s stališči anketiranih do SEKP

Preverjala sem tudi stališča vprašanih gospodarjev kmetij do ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Zanimalo me je, kaj si vprašani od ukrepov skupne evropske kmetijske politike obetajo in kakšno težo jim dajejo v smislu vpliva na njihovo poslovanje na kmetiji. Posamezno trditev sem merila z Likartovo lestvico, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, 4 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Ocene sem podala s pomočjo aritmetične sredine, kjer bo višja ocena pomenila večje strinjanje s trditvijo in iz tabele je razvidno, da imajo vprašani gospodarji kmetij pozitivno stališče do ukrepov skupne evropske kmetijske politike.

Tabela 16: Stališča do SEKP

Trditve	Aritmetična sredina	Mediana	Standardni odklon
SEKP bo pripomogla k boljšemu položaju kmetijstva.	3,25	3	1,51
SEKP bo povečala učinkovitost v kmetovanju.	2,95	3	1,25
SEKP bo pripomogla k večji kakovosti hrane.	2,85	3	0,97
SEKP bo pripomogla k boljši konkurenčnosti na trgu.	2,6	2	1,11
SEKP bo pripomogla pri varovanju okolja.	2,75	3	0,81

Trditev »SEKP bo pripomogla k boljšemu položaju kmetijstva« je ocenjena z oceno 3,25, ki pomeni, da se vprašani s trditvijo strinja. Nadalje sta trditvi »SEKP bo povečala učinkovitost v kmetovanju« in »SEKP bo pripomogla k večji kakovosti hrane« tudi blizu strinjanja. Preostali trditvi pa sta nekje med strinjanjem in nestrinjanjem, pri čemer sta malce bližje strinjanju. Zaključim lahko, da se vprašanim zdijo ukrepi skupne evropske kmetijske politike

v splošnem dobri. Sprašujem pa se, zakaj se jih kljub vsemu premalo poslužujejo ali se jih sploh ne poslužujejo.

4.5.11 Sklop vprašanj v zvezi s potrebo po izobraževanju

V nadaljevanju sem preverjala željo in potrebo vprašanih po dodatnem izobraževanju. V ta namen sem pripravila določena izobraževanja in pri vprašanih preverila, ali so se takšnega izobraževanja že udeležili ali bi se ga in ali ga sploh potrebujejo. Vprašani so posamezna izobraževanja ocenjevali na naslednji način: 1 pomeni, da so se tega izobraževanja že udeležili, 2 pomeni, da se imajo tega izobraževanja namen udeležiti, 3 pomeni, da bi se udeležili, pa ne vedo, kje je, in 4 pomeni, da tega izobraževanja sploh ne potrebujejo. Ugotovila sem, da so se vprašani sicer udeležili bolj malo izobraževanj; nekaj se jih je vseeno udeležilo izobraževanj s področja agrikulturnih znanj, kjer je bila podana skupna ocena 1,52. Nadalje se vprašanim zdijo zanimiva izobraževanja s področja ukrepov skupne evropske kmetijske politike, kjer vprašani s skupno oceno 2,2 kažejo proaktiven odnos do iskanja teh izobraževanj.

Tabela 17: Potreba po izobraževanju

Izobraževanje	Aritmetična sredina	Mediana	Standardni odklon
Načrtovanje poslovne dejavnosti	2,26	3	1,29
Agrikulturna znanja – setev, izbira semen, ..	1,52	1	1,03
Znanja s področja živinoreje	2,57	3,5	1,48
Znanja s področja SEKP	2,20	2	0,966

Prav tako je z znanji s področja poslovne dejavnosti, kjer je z oceno 2,26 tudi izkazana določena proaktivnost. Želja po znanjih s področja živinoreje pa je ocenjena z oceno 2,57, ki nam sicer kaže željo, ampak je ta postavljena v neko prihodnost.

Na področju izobraževalnih želja sem primerjala tudi preference vprašanih moških in žensk. Te sem izmerila s pomočjo aritmetične sredine odgovorov, kjer višja povprečna ocena napove manjšo željo po tem izobraževanju, manjša povprečna ocena pa višjo željo po tem izobraževanju. V tabeli bom tako primerjala višine povprečnih ocen med vprašanimi, ki so razvrščene po spolu.

Tabela 18: Potreba po izobraževanju: razlike med spoloma

Tip izobraževanja	Moški	Ženske
	Aritmetična sredina	Aritmetična sredina
Načrtovanje poslovne dejavnosti	2,69	2,28
Agrikulturna znanja – setev, izbira semen, ...	1,36	2,28
Znanja s področja živinoreje	2,51	2,85

Znanja s področja SEKP	2,3	1,71
------------------------	-----	------

Iz tabele je razvidno, da razlike med moškimi in ženskami obstajajo, vendar so majhne. Načrtovanje poslovne dejavnosti je bolj zanimivo za ženske, agrikulturna znanja pa so bolj zanimiva za moške. Enako je z znanji s področja živinoreje, ženske pa bi se raje izobraževale s področja poznavanja ukrepov skupne evropske kmetijske politike. To mi zopet potrjuje sklep, da so ženske bolj zainteresirane za znanja s področja administracije, moški pa s področja dejanske izvedbe del.

Stališča do izobraževanja sem primerjala še med različno izobraženimi vprašanimi. To sem izmerila s pomočjo aritmetične sredine, kjer višja povprečna ocena kaže na manjšo željo po izobraževanju, višja povprečna ocena pa nam pokaže obrnjeno sliko. V tabeli bom tako primerjala višino povprečne ocene med vprašanimi, katere sem razvrstila po izobrazbi.

Tabela 19: Potreba po izobraževanju: razlike po izobrazbi

Poznavanje metode	Osnovna šola	Poklicna šola	Srednja šola	Visoka šola	Magisterij
	Aritmetična sredina (n = 7)	Aritmetična sredina (n = 8)	Aritmetična sredina (n = 17)	Aritmetična sredina (n = 7)	Aritmetična sredina (n = 1)
Načrtovanje poslovne dejavnosti	3,43	3,00	2,41	1,85	3,00
Agrikulturna znanja – setev, izbira semen, ...	1,00	1,37	1,58	2,14	1,00
Znanja s področja živinoreje	1,43	2,25	2,52	4,00	4,00
Znanja s področja SEKP	3,00	2,37	2,05	1,57	2,00

Iz odgovorov vidimo, da je med različno izobraženimi vprašanimi različna preferenca do izobraževanj. V splošnem lahko trdimo, da je potreba po izobraževanju pri vprašanih z nižjo izobrazbo večja na področju agrikulturnih znanj in znanj s področja živinoreje, znanja za načrtovanje poslovne dejavnosti in ukrepov skupne evropske kmetijske politike pa menijo, da ne rabijo oziroma jih bodo pridobili enkrat kasneje. Pri višje izobraženih pa je slika obrnjena, pri čemer izstopajo agrikulturna znanja, ki se obema skupinama zdijo kar pomembna. Odstopanja se pokažejo edino pri zadnjem razredu, vendar moram upoštevati, da je v tem razredu samo en respondent.

4.5.12 Vprašanje, vezano na primerjavo Slovenije z Evropsko unijo

V predzadnjem vprašanju sem anketirane spraševala o njihovem mnenju o stanju podjetniške miselnosti v kmetijski dejavnosti v Evropski uniji. Zanimalo me je, kakšno je mnenje

vprašanih o podjetniški miselnosti kmetov v Evropski uniji. Vprašala sem jih, ali menijo, da je kmetijstvo v Evropski uniji bolj tretirano skozi podjetniško miselnost.

Tabela 20: Kmetijstvo v EU

Kmetijstvo v EU kot podjetništvo	F	F %
DA	33	82,5
NE	7	17,5
Skupaj	40	100,0

Iz napisanega vidimo, da je večina (82,5 odstotkov) vprašanih mnenja, da je temu tako, torej, da je kmetijstvo v Evropski uniji bolj podjetniško usmerjeno.

4.5.13 Opisna mnenja vprašanih

Zadnje vprašanje je bilo vprašanje odprtega tipa, tako da so anketirani lahko izrazili svoje mnenje o tematiki; torej svoje videnje pozitivnih in tudi negativnih vidikov kmetijstva kot podjetništva ter vpliva skupne evropske kmetijske politike na kmetovalce in na kmetovanje. V nadaljevanju navajam mnenje anketiranih. Mnenja so navedena točno tako, kot so jih navedli vprašani.

- Manipuliranje kmetov s strani Evrope in Slovenije je neznosno, stiskanje kmeta v kot s cenami, na eni strani nizke odkupne cene, po drugi strani visoki stroški.
- Vedno manj zanimanja za kmetijstvo na slovenskem in evropskem področju v smislu mladih prevzemnikov.
- Problematičen je delež pogače kmetov.
- Preveliki zaslužki posrednikov in trgovcev.
- Prepoved izvoza v Rusijo je zmotno in škodljivo za evropske kmete, po drugi strani pa vdor ameriške hrane, seveda gensko spremenjene.
- Kmetje bi si predvsem želeli poenostavitve pri zgoraj navedenih projektih, saj se velikokrat ne udeležujemo stvari zaradi preveč komplicirane in zbirokratizirane procedure in metodologije odobravanja.
- Prezahtevna administracija pri pridobivanju evropskih sredstev, na primer investicijski programi.

Kot vidimo v opisnih mnenjih, vprašani kmetje ne podajajo mnenja o morebitnih pozitivnih vplivih skupne evropske kmetijske politike, ampak se osredotočajo na druge vidike. Navedli so tudi, da je administracija prezahtevna, kar nam kaže na to, da vprašane ukrepi skupne evropske kmetijske politike sicer zanimajo, vendar se jih tudi zaradi birokratskih ovir ne poslužujejo dovolj.

4.6 Preverjanje hipotez

V nadaljevanju bom preverila 4 hipoteze, ki sem jih zastavila na osnovi teoretičnega okvirja in glavnega raziskovalnega vprašanja.

4.6.1 Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike

Prva hipoteza se glasi: Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike je na visoki ravni.

Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike bom preverila z ocenami poznavanja ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Ker je teh ukrepov veliko, sem naredila novo spremenljivko, ki sem jo dobila s povprečno oceno vseh ocen, ki so jih vprašani podali v sklopu devetih vprašanj. Vprašani so izbirali med možnostma »poznam« in »ne poznam«. Tako sem dobila novo spremenljivko, ki jo poimenujem »poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike«.

Tabela 21: Skupno poznavanje ukrepov SEKP hipotezo

N	Veljavni	40
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		1,25
Mediana		1,25
Modus		1
Standardni odklon		.171
Asimetričnost		.449
St. napaka za asimetričnost		.374
Sploščenost		-.468
St. napaka za sploščenost		.733

Povprečna ocena nove spremenljivke »poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike« je 1,25, kar govori v prid naše hipoteze. Rečem lahko, da 1 pomeni popolno poznavanje ukrepov skupne kmetijske politike, 2 pa pomeni popolno nepoznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Dobljena ocena je 1,25, ki je med popolnim poznavanjem in med poznavanjem tipa niti poznam niti ne poznam, kar ne kaže najbolj v prid naše hipoteze. Sicer lahko rečemo, da je poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike na vzorcu dobro, ni pa ravno na visoki ravni.

Če pa želim potrditi, da je tudi na nivoju cele populacije, torej za vse kmete povprečna vrednost te spremenljivke enaka ali manjša od 1,25, moram narediti t-test aritmetične sredine. To bi pomenilo, da je na nivoju celotne populacije kmetov poznavanje ukrepov skupne evropske politike na visoki ravni. Ničelna in alternativna hipoteza se v tem primeru glasita:

$H_0: \mu = 1,25$ Povprečna vrednost dane spremenljivke je enaka 1,25. Ocena skupnega poznavanja ukrepov SEKP je enaka ali celo večja od 1,25 in je zato na prenizki ravni.

$H_1: \mu > 1,25$ Povprečna vrednost dane spremenljivke je manjša od 1,25. Ocena skupnega poznavanja ukrepov SEKP je manjša od 1,25 in je zato na visoki ravni.

Tabela 22: Test aritmetične sredine za prvo hipotezo

	Testna vrednost 1,25					
	t	df	p (dvosmerna)	povprečna razlika	95 % interval zaupanja razlike	
					sp. meja	zg. meja
Poznavanje ukrepov SEKP	.077	39	.939	.002	-.05	.06

Vrednost testne statistike znaša $t = 0,077$, pri stopnji značilnosti $p = 0,4695$. (Pri enosmernem testu stopnjo značilnosti za dvosmerni test delimo z 2).

Ker je p večji od 0,05, se tveganje ni spustilo dovolj nizko, statistične razlike so neznačilne in ničelne hipoteze ne moremo zavrniti.

Prve hipoteze ne morem potrditi, zato ne morem trditi, da je tudi na ravni populacije poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike na visoki ravni.

Za konec omenim še to, da je za izvedbo tega testa potrebno izpolniti nekaj predpostavk. Navedla bom samo nekatere.

- Vzorec mora biti slučajen. To smo izpolnili s tem, kako smo izvedli anketo.
- Porazdelitev spremenljivke mora biti normalna ali pa vsaj od normalne ne sme odstopati preveč. V grobem lahko to predpostavko preverimo na osnovi koeficientov asimetričnosti in sploščenosti, ki naj bi ležali na intervalu $(-2,2)$. V tem primeru sem temu kriteriju več kot zadostila.

4.6.2 Uporaba orodij strateškega managementa na kmetijah je na visoki ravni

Druga hipoteza se glasi: Uporaba orodij strateškega managementa na slovenskih kmetijah je na visoki ravni.

Uporabo orodij in tehnik strateškega managementa bom preverila z ocenami poznavanja in uporabe le-teh. Ker je teh dejavnikov veliko, sem naredila novo spremenljivko, ki sem jo dobila s povprečno oceno vseh ocen, ki so jih vprašani podali v sklopu sedmih vprašanj, ki se nanašajo na uporabo orodij in tehnik strateškega načrtovanja kmetijske dejavnosti.

Tabela 23: Uporaba orodij strateškega planiranja

N	Veljavni	40
	Manjkajoči	0
Aritmetična sredina		2,4
Mediana		2,29
Modus		1,83
St. napaka		.54
Asimetričnost		-.01
St. napaka za asimetričnost		.37
Sploščenost		-.76
St. napaka za sploščenost		.73

Anketirani so odgovarjali na štiristopenjski lestvici, in sicer so svoje poznavanje in uporabo ocenjevali takole: 1 pomeni, da opisano metodo redno uporabljajo, 2 pomeni, da opisano metodo občasno uporabljajo, 3 pomeni, da metodo poznajo, a je ne uporabljajo, 4 pa pomeni, da je metoda brez pomena. Novo spremenljivko, katero sem poimenovala »uporaba orodij planiranja«, sem merila z enako lestvico. Povprečna ocena te nove spremenljivke je na vzorcu dosegla oceno 2,37, kar ne govori ravno v prid naše hipoteze, ker to pomeni, da vprašani gospodarji kmetij orodje strateškega planiranja uporabljajo zgolj občasno in to ni na visoki ravni.

Če pa želim ugotoviti, kako je z uporabo orodij strateškega planiranja na nivoju cele populacije, torej če za gospodarje kmetij v populaciji velja, da tehnike strateškega planiranja uporabljajo zgolj občasno, moram narediti t-test aritmetične sredine. Ničelna in alternativna hipoteza se v tem primeru glasita:

- $H_0: \mu = 2,37$ Povprečna vrednost dane spremenljivke je enaka 2,37 ali pa celo večja.
Skupna ocena uporabe tehnik planiranja je enaka 2,37, zato je uporaba teh orodij planiranja na prenizki ravni.
- $H_1: \mu > 2,37$ Povprečna vrednost dane spremenljivke je manjša od 2,37.
Skupna ocena uporabe tehnik planiranja je manjša od 2,37, zato je uporaba teh orodij planiranja na visoki ravni.

Tabela 24: Test aritmetične sredine za drugo hipotezo

	Testna vrednost = 2,37					
	t	df	p (dvosmerna)	povprečna razlika	95 % interval zaupanja	
					sp. meja	zg. meja
Uporaba orodij	.034	39	.973	.00292	-.1724	.1783

Vrednost testne statistike znaša $t = 0,034$, pri stopnji značilnosti $p = 0,4865$. (Pri enosmernem testu stopnjo značilnosti za dvosmerni test delimo z 2).

Ker je p večji od 0,05, ničelne hipoteze ne morem zavrniti, torej ne morem trditi, da je uporaba tehnik strateškega planiranja na visoki ravni. Nizko raven uporabe orodij strateškega planiranja sem nakazala že v raziskovalnem vprašanju, poleg tega je osnovni namen magistrske naloge proučiti pogostosti uporabe tehnik strateškega managementa na kmetijah. Zavrnjena druga hipoteza mi podaja odgovor na uvodno raziskovalno vprašanje in mi kaže, da je uporaba orodij strateškega planiranja na kmetijah res na prenizki ravni oziroma da se gospodarji kmetij teh orodij premalo poslužujejo.

4.6.3 Poznavanje ukrepov: razlikovanje po spolu kmetov

Tretja hipoteza se glasi: Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike se po spolu kmetov razlikuje.

Spremenljivka, s katero merimo poznavanje ukrepov, je nova spremenljivka, ki sem jo naredila za potrebe prve hipoteze, in se imenuje »skupno poznavanje ukrepov SEKP«. Anketiranci so ocenjevali z DA ali NE, pri čemer sem DA ocenila z 1 in NE z 2. Raziskovalno hipotezo bom poskušala potrditi s testom aritmetične sredine za dva neodvisna vzorca. Spol namreč dano spremenljivko razdeli v dve skupini, tako v smislu vzorca kot tudi cele populacije. S testom poskušam preveriti, če lahko morebitne razlike na vzorcu posplošim na celotno populacijo, oziroma če so tudi na ravni vseh kmetov med spoloma v smislu poznavanja ukrepov SEKP razlike. Najprej si oglejmo rezultate opisne statistike.

Tabela 25: Statistika za tretjo hipotezo

Spol	N	arit. sredina	atr. odklon	atr. napaka
Skupno poznavanje ukrepov SEKP	Moški	33	1,24	.160
	Ženski	7	1,29	.230

Iz tabele je na vzorčni populaciji s področja poznavanja ukrepov skupne evropske kmetijske politike razvidna zelo majhna razlika v prid moških. Zato zdaj izvedemo t-test razlike aritmetičnih sredin. Ničelna in alternativna hipoteza se glasita:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ Povprečna vrednost spremenljivke je za moške in ženske enaka. Skupno poznavanje ukrepov SEKP se po spolu ne razlikuje.

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ Povprečna vrednost spremenljivke za moške in ženske ni enaka. Skupno poznavanje ukrepov SEKP se po spolu razlikuje.

Rezultate t-testa predstavimo v sledeči tabeli.

Tabela 26: Test aritmetične sredine za tretjo hipotezo

Skupno poznavanje ukrepov SEKP	Testna vrednost					
	t	df	p (dvosmerna)	povprečna razlika	interval zaupanja	
					sp. meja	zg. meja
	-.567	38	.574	-.041	-.186	.105

Vrednost testne statistike znaša $t = -0,567$, pri stopnji značilnosti $p = 0,574$. Ker je p večji od 0,05 (5% tveganje) ničelne hipoteze ne morem zavrnil, zato ne morem trditi, da se skupno poznavanje ukrepov v populaciji kmetov med moškimi in ženskami razlikuje. Tretje hipoteze tako ne morem potrditi.

Programski paket SPSS mi je pri izvedbi tega testa ponudi dve različici testa. Prva različica, katere rezultate razberem iz zgornje vrstice velja, kadar je izpolnjena predpostavka, da sta varianci po obeh skupinah na nivoju celotne populacije enaki. Iz spodnje vrstice pa razberem rezultate testa v primeru, če sta varianci po skupinah različni. Enakost varianc preverim z Levenovim F preizkusom. V mojem primeru dobim vrednost testne statistike $F=2,153$ pri stopnji značilnosti $p=0,150$, kar je več kot 0,05 (še sprejemljivo tveganje) To pomeni, da ne morem trditi, da sta varianci različni in zato predpostavimo, da sta enaki. Zato sem tudi rezultate t-testa prebrala iz zgornje vrstice.

4.6.4 Splošno stališče: razlikovanje po izobrazbi kmetov

Četrta hipoteza se glasi: Splošno stališče do skupne evropske kmetijske politike se po izobrazbi kmetov razlikuje.

Spremenljivka, s katero merim splošno stališče do skupne evropske kmetijske politike je nova spremenljivka in se imenuje »Skupno poznavanje ukrepov SEKP« Posamezno trditev stališča sem merila z Likartovo lestvico, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinja, 4 pa pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinja. Enaka ocenjevalna lestvica velja tudi za skupno stališče, ki je bilo izmerjeno na podlagi nove spremenljivke. Raziskovalno hipotezo bom poskušala potrditi s testom aritmetične sredine za dva neodvisna vzorca. Nivoje izobrazbe sem v tem primeru razdelila na pol in sicer so v prvi skupini vsi vprašani, katerih izobrazba je od dokončane osnovnošolske izobrazbe do dokončane srednješolske izobrazbe, v drugi skupini pa so ostali. S testom poskušam preveriti, če lahko morebitne razlike na vzorcu posplošim na celotno populacijo oziroma če so tudi na ravni vseh kmetov med izobrazbeno strukturo razlike v skupnem stališču do skupne evropske kmetijske politike. Najprej si oglejmo rezultate opisne statistike:

Tabela 27: Statistika za četrto hipotezo

Izobrazba		N	arit. sredina	std. odklon	std. napaka
Splošno stališče do SEKP	≥ 4.0	25	2.2300	.81943	.16389

	< 4.0	15	2.2333	.41690	.10764
--	-------	----	--------	--------	--------

Iz tabele je razvidna zelo majhna razlika v prid tistih z višjo izobrazbo. Zato zdaj izvedemo t-test razlike aritmetičnih sredin. Ničelna in alternativna hipoteza se glasita:

$H_0: \mu_1 = \mu_2$ Povprečna vrednost spremenljivke je za vprašane z nižjo in tiste z višjo izobrazbo enaka.

Skupno poznavanje ukrepov SEKP se po izobrazbi ne razlikuje.

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$ Povprečna vrednost spremenljivke za vprašane z nižjo in višjo izobrazbo ni enaka.

Skupno poznavanje ukrepov SEKP se po izobrazbi razlikuje.

Rezultate t-testa predstavimo v sledeči tabeli. Kot vidimo v sledeči tabeli vrednost testne statistike znaša $t=-0,017$ pri stopnji značilnosti $p=0,987$. Ker je p večji od 0,05 (5% tveganje) ničelne hipoteze ne morem zavrniti, zato ne morem trditi, da se skupno stališče do ukrepov skupne evropske kmetijske politike v populaciji kmetov med različno izobraženimi razlikuje. Četrte hipoteze tako ne morem potrditi.

Tabela 28: Test aritmetične sredine za četrto hipotezo

Splošno stališče do SEKP	Testna vrednost					
	t	df	p (dvosmerna)	povprečna razlika	interval zaupanja	
					sp. meja	zg. meja
	-0.017	37.280	.987	-.00333	-.40052	.39385

Enakost varianc sem v primeru te hipoteze preverjala z Levinovim F preizkusom. NA podlagi tega preizkusa sem rezultate t-testa brala iz spodnje vrstice.

4.7 Polstrukturirani intervjuji

V nadaljevanju bom prikazala povzetke polstrukturiranih intervjujev, katere sem obdelala po nadrednih pomenih in pomenskih poudarkih znotraj posameznega vprašanja. Intervjuji so bili opravljeni med gospodarji kmetij, starimi od 27 do 49 let, v avgustu 2016. Narejeni so bili pri eni ženski in pri dveh moških. Na tem mestu bi rada poudarila, da je izobrazbena struktura anketiranih višja od povprečne izobrazbene strukture na vzorcu in sploh višja od povprečne izobrazbene strukture v populaciji vseh gospodarjev kmetij. Nadalje je tudi starostna struktura v povprečju nižja kot na vzorcu in v populaciji. Polstrukturirani intervjuji nam tako služijo kot opora k razumevanju pridobljenih rezultatov iz raziskave in kot boljše razumevanje problematike na področju poznavanja in uporabe orodij strateškega načrtovanja na kmetijah in pri posluževanju ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Iz polstrukturiranih intervjujev je razvidno, da so gospodarji kmetij sicer naklonjeni ukrepom

skupne evropske kmetijske politike in jih podpirajo. Težavo vidijo v tem, da je pridobitev sredstev birokratsko preveč zahtevna. Kot vidimo iz intervjujev, o tem poročajo tudi visoko izobraženi gospodarji kmetij in lahko si predstavljamo, da gospodarji kmetij, ki imajo formalno izobrazbo nižjo, to dejstvo dojemajo še bolj potencirano. Vsem gospodarjem kmetij, ki sem jih izprašala, se zdi, da ukrepi skupne evropske kmetijske politike niso najbolj prilagojeni Sloveniji; ker je Slovenija majhna država in ima specifično kmetijstvo. Vsem je skupno tudi eno pozitivno mnenje o skupni evropski kmetijski politiki, in sicer tisto, ki se nanaša na podporo mladim kmetovalcem.

Tabela 29: Povzetek polstrukturiranih intervjujev

Vprašanje	Anketiranec A Inženir kmetijstva	Anketiranec B Inženir prometa	Anketiranec C Srednja šola – kmetovalec
Strateški management na kmetiji	Je pomemben in tako je tudi v EU.	Je pomemben, vendar veliko premalo uporabljen.	Je pomemben, in sicer na način, da na dolgi rok čim več iztržiš od kmetije.
Uporabljene metode strateškega načrtovanja	Analiza trga, analiza prodaje, interne analize.	Analiza poslovanja, simulacije, primerjave.	Letni plan pridelovanja kultur, stalna obnova staleža živine, skrb za kakovost.
Ovire, ki po njegovem mnenju otežujejo kmetovanje	Napačen način razmišljanja, premajhen trg, prenizko zastavljene cene.	Majhna Slovenija, premalo povezovanja in sodelovanja, prezahtevna birokracija.	Prenizke odkupne cene kmetijskih izdelkov.
Poznavanje SEKP	Pozna vsebine, se ne poslužuje ukrepov, ker je birokracija zapletena in premalo pomoči pristojnih organov.	Slabo pozna, ker je preveč birokracije.	Slabo pozna, predvsem tisto, kar zasledi v množičnih občilih.
Koristi SEKP za njegovo kmetijo	Podpore za mlade kmetovalce	Subvencije za redno poslovanje.	Podpore za mlade kmetovalce.
Skupna evropska kmetijska politika: EU in Slovenija	Majhnost Slovenije se odraža tako na prednostni listi kot na slovenski nepodjetniški naravnosti.	Težka konkurenčnost napram velikim državam z modernim kmetijstvom.	Majhnost Slovenije se kaže kot neustrezno zastavljena politika na evropski ravni (za velike države). Potrebovali bi prilagojene programe (bio kmetovanje).

Vprašanje	Anketiranec A Inženir kmetijstva	Anketiranec B Inženir prometa	Anketiranec C Srednja šola – kmetovalec
Pozitivna vsebina SEKP za razvoj	Podpora mladim kmetovalcem.	Spodbude za obnovo trajnih nasadov, izobraževanje kmetov.	Podpora pridelavi takim pridelkom, ki se dobro prodajajo.
Negativna vsebina SEKP za razvoj	Koncept finančne pomoči pri naravnih nesrečah, ki ne spodbuja inovacij za reševanje.	Ne poznam negativne vsebine.	Ne poznam negativne vsebine.

Iz navedenega lahko sklepamo, da je skupna evropska kmetijska politika pozitivna politika Evropske unije in da iz nje izhaja precej dobrih stvari. Uporabniki teh politik pa pogrešajo več prilagodljivosti tako na strani našega administrativnega aparata kot na strani posameznih ukrepov, ki jih skupna evropska kmetijska politika določa za posamezne države.

4.8 DISKUSIJA

Skozi empirični del naloge sem prišla do zanimivih ugotovitev, ki se nanašajo na vzorec in tudi na populacijo. Vzorec, ki sem ga pridobila, odstopa od populacije, in sicer v smislu starostne in izobrazbene strukture. Ugotovila sem, da je povprečna starost nižja, čeprav je že na vzorcu opaziti visoko povprečno starost. Povprečna starost gospodarja kmetije je na vzorcu dobrih 49 let, na populaciji pa okoli 60 let. Do podobnega sklepa sem prišla pri povprečni izobrazbi, kjer ugotavljam, da je povprečna izobrazba na vzorcu višja, kot je na populaciji. Med vprašanimi jih ima največ srednješolsko formalno izobrazbo, v populaciji pa ima največ gospodarjev kmetij tečaj iz kmetijstva, kjer bi lahko v smislu poenotenja potegnili vzporednico s poklicno šolo. Nadalje je opaziti, da se polovica vprašanih ukvarja z živinorejo, druga polovica pa z gojenjem rastlin. Najbrž obe skupini kombinirata obe dejavnosti, samo v povprečju delajo več na eni ali drugi dejavnosti. 85 % vprašanim je kmetijska dejavnost edini vir preživljanja in se s tem ukvarjajo več kot 10 let.

V empiričnem delu sem iskala predvsem dva odgovora, zanimala sta me uporaba in stališče vprašanih gospodarjev kmetij do orodij in tehnik strateškega planiranja in uporaba, poznavanje in stališče vprašanih gospodarjev kmetij do skupne evropske kmetijske politike. To sem podkrepila še s sklopi vprašanj, ki so merili potrebo in željo po izobraževanju, ker slednje pozitivno poganja prvi dve poslovni kategoriji. Iz tega sem potem izgradila stališče, ki odgovarja na glavno vprašanje, in sicer, kako skupna evropska kmetijska politika vpliva na razvoj kmetij v Sloveniji.

Prvi sklop vprašanj je meril poznavanje in uporabo tehnik in orodij strateškega planiranja, pri čemer sem jim dala na voljo določen nabor le-teh. Ta nabor sem kar najbolj prilagodila kmetijski dejavnosti. Opaziti je, da se vprašani kmetje kar poslužujejo nekaterih tehnik in da

je to odvisno od starosti, spola in izobrazbe. Mlajši in formalno višje izobraženi vprašani gospodarji kmetij se bolj poslužujejo opisanih tehnik kot starejši in formalno manj izobraženi. Pri meritvi stališč vprašanih do orodij in tehnik planiranja je opaziti pozitiven odnos, vendar se izkaže, da primanjkuje neke osnovne motivacijske sile, ki bi gospodarje kmetij vpeljala v kontinuirano posluževanje tehnik in orodij strateškega planiranja kot nekega obveznega dela poslovnega procesa. Zdi se, da je v osnovi kmetijska dejavnost še vedno bolj rezervirana za terensko delo in so birokratska opravila bolj kot ne dodatek, ki je sicer nujen v nekaterih primerih, nikakor pa ne prijeten ali pomemben del procesa. Strateški management pa je vseeno pomemben del vsakega podjetja, prav tako pa kmetije in kot del strateškega managementa tudi razvoj in investicije. Razvoj in investicije na kmetiji predstavljajo enega od ključnih faktorjev za doseganje konkurenčne prednosti na trgu (Pažek, Rozman, Par & Hadaelan, 2010). K temu po njihovem mnenju spada tudi pravilno vrednotenje in ocenjevanje ter s tem sposobnost izbire tistih investicijskih projektov, ki kažejo največji potencial.

Drugi sklop v vprašanju se nanaša na ukrepe skupne evropske kmetijske politike, pri čemer sem anketiranim osebam ponudila več teh ukrepov. Ukrepe sem nanizala iz dokumentov Evropske unije, upoštevajoč tiste, ki so najbolj prisotni med slovenskimi gospodarji kmetij, in tiste, ki so tudi časovno najbolj aktualni. Videti je, da vprašani gospodarji kmetij vsaj nekatere ukrepe poznajo in se jih tudi poslužujejo. Neposredna plačila in nepovratna sredstva poznajo skoraj vsi, prav tako podporo mladim kmetovalcem. To so sicer ukrepi, kjer sredstva najlažje pridobijo in so ta sredstva vezana na najmanj birokratskega dela. Manj so poznani drugi ukrepi, predvsem tisti, ki se nanašajo na bolj posredne finančne učinke na kmetijo. Taki so na primer uvozne dajatve in administrativno določanje cen. Ti ukrepi se rezultirajo v kmetovem dohodku, vendar finančni učinek ni viden neposredno v sredstvih na tekočem računu. Poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike pa je različno tudi po spolu in izobrazbi, pri čemer je pri slednjem demografskem kazalcu vidna povezava med večjim poznavanjem in višjo formalno izobrazbo vprašanega gospodarja kmetije. Vprašani izražajo tudi precej pozitivna stališča do ukrepov skupne evropske kmetijske politike, pri čemer je zopet opaziti sredinsko zadržanost, ki najbrž temelji na preslabem poznavanju globine samih ukrepov. Takšno znanje pa marsikatero kmetijo lahko prikrajša večjega poslovnega uspeha, ker Papler in Bonjec (2010) menita, da k uspešnosti v naložbe in nove projekte na kmetijah pomembno vplivajo ukrepi iz nabora skupne evropske kmetijske politike – kot na primer nepovratna sredstva za razvoj podeželja. Poudarjam pa, da so za izkoriščanje takšnih možnosti nujno potrebno veččine strateškega managementa in posledično boljše poznavanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike. Prvi zato, da gospodar kmetije ustrezno načrtuje priložnosti, ki mu jih kmetija ponuja (SPIN ali poslovni načrt), in druga zato, da poišče ustrezne finančne in druge resurse. Poleg opisanega ukrepa skupne evropske kmetijske politike bi boljše poznavanje vseh privedlo tudi do drugih pozitivnih učinkov. Ogorevc-Račičeva, Kuhar in Juvančič (2010) navajajo, da bi sprotno analiziranje kupnih navad potrošnikov privedlo do boljšega poznavanja teh in posledično napeljujejo gospodarje

kmetij do izkoriščanja ukrepov, ki se nanašajo na stalno posodabljanje konkurenčnosti kmetovanja.

Preverjala sem tudi prisotnost izobraževanja in željo po izobraževanju. S tem sem želela podkrepiti ugotovitve, ki so izhajale iz prvih dveh sklopov. Menim, da se želja po izobraževanju ali pa dejansko izobraževanje porodi iz stališča, da določena znanja potrebujemo, ker jih želimo vključiti v delovni proces in posledično iz teh znanj potegniti boljši poslovni izplen. Opaziti je, da se vprašani zavedajo, da bi bilo potrebno določena znanja okrepiti. Povprečna ocena stališč kaže, da se vprašani vsaj nameravajo določenih izobraževanj udeležiti, pri čemer sem naletela na razlike pri odgovorih. Te razlike nastajajo tako med spoloma kot tudi med različno formalno izobraženimi vprašanimi gospodarji kmetij. Med spoloma je opaziti, da se ženske bolj nagibajo k administrativno-poslovnim znanjem, moški pa k strokovnim znanjem. Med različno formalno izobraženimi pa opazim razlike na enak način, pri čemer so administrativno-poslovna znanja bolj všečna tistim z višjo formalno izobrazbo in obratno, tistim z nižjo formalno izobrazbo bolj ležijo strokovna znanja. Kljub vsemu pa nam pozitivna stališča do izobraževanja kažejo, da se gospodarji kmetij zavedajo določenega deficita na tem področju in ga želijo dopolniti.

Tudi odgovori na predzadnje vprašanje, kjer sem želela izvedeti, kaj si vprašani mislijo o kombinaciji kmetovanja in podjetništva v Evropski uniji, kažejo na pozitiven trend. Vprašani gospodarji kmetij namreč menijo, da je kmetovanje v Evropski uniji bolj podjetniško naravnano. Iz opisnih mnenj, za katere sem vprašane zaprosila v zadnjem vprašanju, pa ugotovim, da vprašani ugotavljajo, da je uveljavljanje ukrepov skupne evropske kmetijske politike povezano s preveč birokracije. Tukaj se mi poraja vprašanje, ali je to povezano s premalo znanja na strani gospodarjev kmetij ali pa je to dejansko stanje na področju uveljavljanja teh ukrepov. Zanimivo je, da sem tudi iz polstrukturiranih intervjujev pridobila podobna stališča, pri čemer je potrebno upoštevati, da je izobrazbena struktura teh visoka in s tem nadpovprečna tako v populaciji anketiranih kot v dejanski populaciji gospodarjev kmetij. Druga zanimiva izhodišča, ki še izhajajo iz teh intervjujev so tista, ki podpirajo ukrepe za mlade kmetovalce. Skozi nalogo se mi kaže, da je starostna struktura gospodarjev kmetij precej visoka in da je precej pomembno, da se le-ta »pomladi«.

Glede na dobljene rezultate lahko zaključim, da si gospodarji povprečne kmetije želijo izobraževati na več področjih – od poslovnih tehnik, preko ukrepov skupne evropske kmetijske politike do strokovnih znanj, vendar potrebujejo motivacijo oziroma nek mehanizem, ki jim bo prikazal v izobraževanju konkreten doprinos na kratki in na dolgi rok.

4.9 PRIPOROČILA ZA NADALJNJE DELO

Glede na dobljene rezultate se je odprlo veliko možnosti raziskovanja, in sicer tako na strani ukrepov skupne evropske kmetijske politike kot na strani orodij strateškega managementa. Menim, da bi bilo zanimivo podrobneje raziskati naslednja področja:

- ugotoviti, katera so tista področja znanj iz strateškega managementa, ki bi bila gospodarjem kmetij najbolj potrebna in koristna ter na podlagi ugotovitev izpeljati izobraževalne delavnice in ukrepe konkretne strokovne pomoči pri uvajanju teh ukrepov v prakso;
- bolj natančno raziskati stališča gospodarjev kmetij do administrativnega dela ter na podlagi teh ugotovitev delati na ugodnejšem sprejemanju tega delovnega segmenta. V raziskavi se je namreč nakazalo, da gospodarji kmetij težje sprejemajo te vrste del in da jih zato manj vključujejo v redni delovni proces;
- glede na sicer ugodna stališča do ukrepov skupne evropske kmetijske politike, vendar do premajhne uporabe teh stališč, ki po mnenju vprašanih temeljijo na birokratskih ovirah, bi bilo dobro ugotoviti, katere so te birokratske ovire. Na podlagi ugotovitev pa bi bilo koristno izpeljati delavnice, kjer bi se naučili te ovire premagovati oziroma določene ovire celo zmehčati v postopku samem;
- glede na ugotovitve, da je starostna struktura gospodarjev kmetij kar visoka in da nek interes na strani mladih vseeno je, bi bilo koristno izvesti določene promocijske ukrepe, ki bi povečali popularnost kmetijstva.

SKLEP

V magistrski nalogi sem želela preveriti, v kolikšni meri določeni dejavniki, kot je skupna evropska politika, vplivajo na strateški management kmetij v Sloveniji. Skupna evropska kmetijska politika je narejena za vse države Evropske unije in že v samem teoretičnem delu sem ugotovila, da je kar precejšnja razlika med evropskimi in slovenskimi naravnimi danostmi. Medtem ko so naravne danosti povprečne evropske države bistveno bolj ugodne za kmetovanje v smislu velikosti kmetijskih zemljišč, je Slovenija bogata z gozdom. Tudi sama velikost posameznega kmetijskega zemljišča je v povprečnem evropskem kmetijskem obratu precej večja. Slednje omogoča specializacijo in večji doprinos na enoto, kar se posledično kaže v boljšem dohodku na zaposlenega na kmetiji. To pa je sigurno eden od pomembnih dejavnikov, ki povečuje motivacijo za tovrstni poklic.

Kmetijska dejavnost je v Sloveniji glede na njen pomen za preživetje premalo poudarjena točno v tem smislu. Slednje se je začelo poudarjati v zadnjem času, in sicer predvsem na razvojnih smernicah, ki se ponujajo znotraj oblik kmetijskega gospodarstva; to je na področju ekološkega kmetijstva. Moderno in tudi perspektivno ekološko kmetovanje, ki je podprto s strani ukrepov skupne evropske kmetijske politike, v Sloveniji dosega priznavanje in vrednost, zanj pa se odločajo mladi kmetovalci. Na ta način dosegamo pomembno usmeritveno pot, ki pa daje vrednost samemu kmetovanju. Tak premik v dejavnosti oziroma nov začetek pa zahteva precej načrtovanja in ugotavljanja finančnih in človeških zmožnosti ter napeljuje obstoječega ali potencialnega gospodarja kmetije k aktivnosti, imenovani strateško management. Slednje je neobhodno v večini podjetij in organizacij in se razvija skozi stoletja. Njegove komponente so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

Vse te komponente so pomembne tudi za vsako kmetijsko gospodarstvo, vendar se mi zdi, da jih gospodarji opravljajo pavšalno ali pa menijo, da je to v vsem delu, ki ga morajo opraviti, izguba časa. Kljub vsemu pa se izkazuje, da stroka posveča veliko več pozornosti ravno temu vidiku kmetovanja. Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije je pripravilo nekaj konferenc na to temo in izluščilo najprimernejše ukrepe strateškega načrtovanja, ki se nanašajo na kmetijsko dejavnost. S tem so narejeni prvi ukrepi, ki kmetijski dejavnosti namenjajo ustrezen pomen in ki v miselnosti kmetijskih gospodarjev ustvarjajo potreben prostor, kamor se lahko umestijo tudi bolj »pisarniško« naravnani ukrepi. Eni od takšnih so sigurno ukrepi skupne evropske kmetijske politike, ki zahtevajo določena birokratska znanja in svoj čas. Ti lahko prinesejo določen finančni izplen ali pa določena znanja, oboje pa pomaga tako pri večji učinkovitosti kot donosnosti kmetijskega gospodarstva.

Kmetija pogosto ne zagotavlja dohodka, primerljivega s povprečno plačo zaposlenega v Sloveniji, zato marsikoga odvrča od »prostovoljne« zaposlitve na kmetiji. V Sloveniji že v splošnem veliko mladih zapušča domove in se seli v tujino, kjer iščejo boljše možnosti za življenje in delo, na kmetijah je ta trend opazen še veliko bolj. Način življenja in dela na kmetiji, ki je ponavadi družinski posel, je pogosto razumljiv samo tistim, ki v teh krogih živijo, zato se na kmetijo običajno poročajo posamezniki, ki iz kmetije že izhajajo. To delo prežema stereotip o »trdem in umazanem« delu, nizkem dohodku, o življenju brez dopusta in razvedrila ter slabi izobrazbi. Zaradi vsega tega se mi zdi še toliko bolj pomembno, da je tudi v Sloveniji čutiti, da se ta trend premika in se panoga razvija primerljivo z razvojem panoge v drugih državah in z drugimi panogami. V podporo temu deluje pozitiven trend razmišljanja o kmetijski dejavnosti, ki ga podpira razvoj ekonomsko-poslovnih znanj tudi na kmetijsko dejavnost. Močna podpora mladim kmetovalcem je izkazana s strani Evropske unije (eden od ukrepov skupne evropske kmetijske politike) in s strani Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. Nadalje je opaziti boljšo izobrazbeno strukturo med mladimi in trendovsko pojavljanje poklica in dela tudi v medijih. Na ta način lahko tudi poklic kmetovalca doseže ustrezen nivo tako v ugledu kot tudi v dohodkih, ker ravno nove generacije kmetovalcev bodo tiste, ki bodo v strateške odločitve kmetije, ki bodo vnaprej pripravljene, vpletle tudi ukrepe skupne evropske kmetijske politike.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2015). *Navodilo za izdelavo poslovnega načrta*. Ljubljana: Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja.
2. Antonič, B., Hisrich, R., Petrin, T., & Vahnič, A. (2002). *Podjetništvo*. Ljubljana: GV Založba.
3. Banič, D. I. (1999). *Osnove strateškega managementa. Procesi upravljanja in vodenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
4. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER.
5. Bilosavo, R. (1999). *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
6. Bizjak, M. (2012). Pridelava zelenjave v Sloveniji po letu 2013. Najdeno 2. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.mkgp.gov.si/fileadmin/mkgp.gov.si/pageuploads/podrocja/Kmetijstvo/E_kolosko_kmetijstvo/razvoj_zelenjadarstva_29nov12_bizjak.pdf.
7. Bohak, Z., Borec, A., & Turk, J. (2010): Analiza lastnosti naslednikov na družinskih kmetijah. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 225–235). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
8. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Brezovnik, B. (2012). *Skupna kmetijska politika – kakovost, varnost, blaginja, razvoj*. Ljubljana: Kmetijsko gozdarska zbornica.
10. Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for Public and Non – profit Organisations*. San Francisco: Jossey – Bass.
11. Butinar, J. (1997). Problemi in naloge kmetijstva v sedanjem in prihodnjem obdobju s posebnim ozirom na severovzhodno Slovenijo. Najdeno 12. julija 2016 na spletnem naslovu http://giam.zrc-sazu.si/sites/default/files/gs_clanki/GS_0201_137-149.pdf.
12. Conway, G., & Barbier, E. (1990). *After the Green Revolution*. London: Sterling. Najdeno 2. avgusta 2016 na https://books.google.si/books?hl=sl&lr=&id=mSr_AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=sustainable+agriculture+the+basic&ots=5Tdjhu8f9C&sig=noZI_0qA--bGKgFiKNJEa1JLgE&redir_esc=y#v=onepage&q=sustainable%20agriculture%20the%20basic&f=false.
13. Cunder, T. (1997). *Slovensko kmetijstvo in Evropska unija*. Ljubljana: ČZD Kmečki glas.
14. Cunder, T. (2015). Strukturne spremembe v slovenskem kmetijstvu in razvoj podeželja. Najdeno 2. Septembra 2016 na spletni strani <http://revije.ff.uni-lj.si/Dela/article/view/1337>.
15. *Delovna področja Agencije Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja – Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.arsktrp.gov.si/si/delovna_podrocja/.
16. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

17. Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Lowe, A. (2007). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
18. Erjavec, E. (1997). *Slovensko kmetijstvo in Evropska unija*. Ljubljana: Kmečki glas.
19. Godec, M. (2005). *Presoja poslovne uspešnosti kmetije X*. (Diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.
20. Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2008). *Strategic management and Bussines Policy*. Boston: Prentice Hall.Naglič
- 21.
22. Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
23. Kralj, J. (2003). *Management*. Koper: Visoka šola za management.
24. Kutin Slatner, B. (2012). *Popis kmetijstva 2010 – vsaka kmetija šteje!* Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
25. Lazarevič, Ž. (2011). Dvestoletne poti slovenskega kmetijstva. Najdeno 4. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://www.tms.si/fck_files/image/Dogodki11/TE/kmetijstvo.pdf.
26. Lee, G.L. (1995). Strategic Management at the Smaller Firm. *Journal of Small Bussines and Enterprise Development*, 2(3), 159–164.
27. Ghorbani, R., Koocheki, A., Brandt, K., Wilcockson, S., & Leifert. C. (2010). Organic Agriculture and Food Production: Ecological, Environmental, Food Safety and Nutritional Quality Issues. V E. Lichtfouse (ur), *Sociology, Organic Farming, Climate Change and Soil Science* (str. 77–107). New York: Springer.
28. Mahul, O., & Stutley, J. C. (2010). *Government Support to Agricultural Insurance*. Washington D.C.: The World Bank.
29. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2008). *Cilji kmetijske politike v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.
30. Ministrstvo za kmetijstvo in okolje. (2006). *Program razvoja podeželja Republike Slovenije za obdobje 2007–2013*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo in okolje.
31. Ministry of Foreign Affairs (1998) *Strategy of the Republic Slovenia for the Accession in the EU*. (1998). Ljubljana: Institute of Macroeconomic Analysis and Development.
32. Moussis, N. (1999). *Evropska unija*. Ljubljana: Littera Picta.
33. Naglič, M. (1998). Kmetijstvo v zavarovanih območjih Slovenije. *Sodobno kmetijstvo*, 29(6), 380–382.
34. Osterc, J. (1998). Prizadevanja za uvajanje sonaravnega kmetijstva v Sloveniji. Rečnik, M., & Verbič, J. (ur.), *Kmetijstvo in okolje* (str. 67–74). Ljubljana: Kmetijski inštitut Slovenije.
35. Ogorevc Račič, K., Kuhar, A., & Juvančič, L. (2010). Odnos potrošnikov do certificiranih ekoloških živil v Sloveniji. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 299–307). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
36. Papler, D., & Bonjec, Š. (2010). Sodobni izzivi izgradnje sončnih elektrarn na kmetijskih objektih. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 103 – 110). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.

37. Pažek, K., Rozman, Č., Par, V., & Hadaelan, L. (2010). Opcijski model za ocenjevanje in vrednotenje projektov v kmetijstvu. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 41–49). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
38. Pavlovič, V., Čerenar, A., Pavlovič, M., Košir, I. J., Rouman, Č., & Bohanec, M. (2010). Modelno napovedovanje vrednosti alfa-kislin pri hmelju za podjetniško odločanje v hmeljarstvu. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 81–89). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
39. Perša, A. (2013). *Podjetniška naravnost družinske kmetije z razvojem dopolnilne dejavnosti na kmetiji*. Najdeno 7. avgusta 2016 na spletnem naslovu: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/023.pdf>.
40. Petak, B., Pavlovič, M., & Rozman, Č. (2010). Optimizacija poslovnih procesov z uporabo. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 91–102). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
41. Podgoršek, J., Udovč, A., & Vadnal, K. (2010). Model organiziranja pridelovalcev sveže zelenjave. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 245–251). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
42. Pučko, D., Čater, T., Rejc Buhovac, A., & Dimovski, V. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
43. Pučko, D. (2003). *Strateško Upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. Rebernik, M. (1997). *Podjetništvo in management malih podjetij*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
45. Scherr, S., & Mcneely, A. (2002). Reconciling Agriculture and Biodiversity: Policy and Research Challenges of Ecoagriculture. *Equator Initiative*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu: <http://pubs.iied.org/pdfs/11031IIED.pdf>.
46. *Skupna kmetijska politika in kmetijstvo v Evropi – Evropska komisija*. Najdeno 2. avgusta 2016 na spletnem naslovu http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-631_sl.htm.
47. *SPIN analiza*. Najdeno 4. septembra 2016 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/swot-analiza.php>.
48. Tavčar, M. (2002). *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
49. Tavčar, M. (1996). *Razsežnost managementa*. Ljubljana: Tangram.
50. Toš, N., & Hafner-Fink, M. (1998). *Metode družboslovnega raziskovanja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
51. Thompson, A., & Strickland, A. (1999). *Crafting and Executing Strategy*. Boston: McGraw – Hill/Irwin. 19 th edition.
52. Turk, J. (1998). *Agrarna ekonomika*. Maribor: Fakulteta za kmetijstvo.
53. Uršič, A. (2012). *Ekološko kmetovanje kot vizija sonaravnega razvoja Kozjanskega regijskega parka* (diplomsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
54. United States, Department of Agriculture – USDA. (2015). *Sustainable Agriculture: Information Access Tools*. Najdeno 29. julija 2016 na spletnem naslovu: <https://www.nal.usda.gov/afsic/sustainable-agriculture-information-access-tools>.
55. Valentinčič, A., & Bojnec, Š. (2010). *Managerska orodja za obvladovanje stroškov in poslovno odločanje na primeru vinske kleti*. Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.

56. Velikonja, V., & Pavlovič, M. (2010). *Ocena ekonomske učinkovitosti izletniške kmetije s simulacijskim modelom – SMIK*. Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
57. Volk, T. (2014). *Poročilo o stanju kmetijstva, živilstva, gozdarstva in ribištva v letu 2013*. Kmetijski inštitut Slovenije: Ljubljana.
58. Whittington, R. (2001). *What is strategy – and does it matter?* London: Thomson Learning.
59. Whittington, R. (1996). *What is strategy – and does it matter?* London: Routledge.
60. Zrimšek, B. (2014). *Kmetijstvo in obnovljivi viri energije*. Ljubljana: Fit Media.
61. Žgajner, J., & Kavčič, S. (2010). Ekonomsko utemeljeno načrtovanje gnojenja. *Zbornik 5. konference Društva agrarnih ekonomistov* (str. 61–69). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.

PRILOGE

Kazalo prilog

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Strukturirani intervju.....	6

PRILOGA 1 - ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Špela Kuralt, absolventka magistrskega študija na Ekonomski fakulteti. V raziskavi za magistrsko nalogo raziskujem vpliv evropske kmetijske politike na strateški management slovenskih kmetij. Te možnosti proučujem zato, ker menim, da je učinkovito vodenje kmetije ravno tako pomembno kot učinkovito vodenje podjetja ali druge institucije. V ta namen Vas vljudno naprošam, da izpolnite ta anonimni anketni vprašalnik. Izpolnjevanje vprašalnika traja približno 10 minut.

Vsi pridobljeni podatki se bodo koristili zgolj v raziskovalne namene in ne bodo posredovani tretji osebi ali kakor koli drugače uporabljeni.

Če ste se odločili za elektronsko reševanje ankete, mi jo posredujte na : ***spela.kuralt@gmail.com***.

Za Vaše sodelovanje se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

S spoštovanjem!

Špela Kuralt

SPLOŠNA VPRAŠANJA O ANKETIRANCU

S1 – Spol

1. moški
2. ženska

S2 – Starost _____ let

S3 – Najvišja stopnja pridobljene izobrazbe

1. nedokončana osnovna šola
2. osnovna šola
3. poklicna šola
4. srednja šola
5. visoka in univerzitetna izobrazba
6. podiplomska izobrazba

S4 – Področje dela

1. – pretežno živinoreja
2. – pretežno gojenje kulturnih rastlin
3. – mešano (ne več kot 40 % živinoreje ali gojenja kulturnih rastlin)

S5 – Ali je delo na kmetiji vaša osnovna dejavnost?

1. – DA
2. – NE

S6 – Koliko let že delate na kmetiji?

1. do 10 let
2. 10–30 let
3. več kot 30 let

S7 – Katere od spodaj naštetih metod uporabljate pri načrtovanju kmetijske dejavnosti?

S7 – Metode načrtovanja kmetijske dejavnosti	1. Redno pripravljamo	2. Občasno pripravljamo	3. Poznam, a ne pripravljamo	4. Tega ne poznamo in ne pripravljamo
S7-1 Letni plan stalnih sredstev	1	2	3	4
S7-2 Letni plan gibljivih sredstev	1	2	3	4
S7-3 Letni plan vzreje živine	1	2	3	4
S7-4 Letni plan setve	1	2	3	4
S7-5 Letni plan prodaje	1	2	3	4
S7-6 Analiza prihodkov	1	2	3	4
S7-7 Analiza odhodkov	1	2	3	4
S7-8 Analiza gospodarnosti poslovanja	1	2	3	4
S7-9 Plan prodajnih trgov za tekoče leto	1	2	3	4
S7-10 Plan ukrepov v primeru suše, zmrzali ali poplave	1	2	3	4
S7-11 Spremljanje potreb trga	1	2	3	4
S7-12 Plan ukrepov na podlagi SKEP	1	2	3	4

S8 - Ocenite (označite), v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, vezanimi na metode načrtovanja dejavnosti iz zgornje tabele?

S8 – Odnos do strateškega vodenja	1. Sploh se ne strinjam	2. Ne strinjam se	3. Niti se ne strinjam/ niti strinjam	4. Se strinjam	5. Povsem se strinjam
S8-1 Te metode imajo pozitiven vpliv na poslovanje in razvoj kmetije.	1	2	3	4	5
S8-2 Te metode so sicer koristne, ampak mi zmanjkuje časa za tovrstno delo.	1	2	3	4	5
S8-3 Te metode niso za kmetijsko dejavnost, so pa koristne v podjetjih.	1	2	3	4	5
S8-4 Menim, da so te metode izguba časa.	1	2	3	4	5

S9 – Katere od ukrepov skupne evropske kmetijske politike poznate?

S9 – Ukrepi skupne evropske kmetijske politike	1. Poznam	2. Ne poznam
S9-1 Podpora naložbam – regresiranje obresti	1	2
S9-2 Podpora naložbam – nepovratna sredstva	1	2
S9-3 Podpora kmetijam z mladimi kmetovalci	1	2
S9-4 Podporni program trajne obnove nasadov	1	2
S9-5 Podpora območjem s težjimi pogoji za delo	1	2
S9-6 Ukrepi za razvoj podeželja	1	2
S9-7 Neposredna plačila	1	2
S9-8 Kvote	1	2
S9-9 Podpora ekološkemu kmetovanju in skrbi za okolje	1	2
S9-10 Podpora pridelavi tržno potrebnih pridelkov	1	2
S9-11 Administrativno določanje cen	1	2
S9-12 Uvozne dajatve	1	2

S10 – Ocenite (označite), v kolikšni meri se strinjate z naslednjimi trditvami, ki so vezane na skupno evropsko kmetijsko politiko:

S10 – Ukrepi skupne evropske kmetijske politike (SEKP)	1. Sploh se ne strinjam	2. Ne strinjam se	3. Se strinjam	4. Povsem se strinjam
S10-1 SEKP bo na dolgi rok pripomogla k boljšemu položaju slovenskega kmetijstva	1	2	3	4
S10-2 SEKP bo povečala učinkovitost v kmetovanju	1	2	3	4
S10-3 SEKP bo pripomogla k večji kakovosti hrane	1	2	3	4
S10-4 SEKP bo pripomogla k boljši konkurenčnosti na trgu	1	2	3	4
S10-5 SEKP bo pripomogla pri varovanju okolja	1	2	3	4

S11 – Ali želite izobraževanje iz naslednjih področij:

Področja izobraževanja smo opredelili splošno, zato se za izobraževanje opredelite, če ste se udeležili izobraževanje s podobno ali vsaj delno podobno vsebino.

S11 – Področje dodatnega izobraževanja	1. Sem se že udeležil	2. Imam se namen udeležiti	3. Bi se udeležil, pa ne vem, kje izvajajo takšna izobraževanja	4. Ne potrebujem in se ne bi udeležil
S11-1 – Načrtovanje ali/in analiza poslovne dejavnosti področje gospodarnega delovanja na kmetiji, določanje cen, prodajni ukrepi, ...	1	2	3	4
S11-2 Agrikulturna znanja – področje setve, izbire semen, obdelovanja in negovanja zemljišč, ...	1	2	3	4
S11-3 Znanja s področja vzreje živine	1	2	3	4
S 11-4 Znanja s področja SEKP	1	2	3	4

S12 – Ali menite, da v Zahodni Evropi kmetijsko dejavnost jemljejo kot podjetništvo?

1. DA
2. NE

S13 – Napišite vaše mnenje, ki ga niste uspeli izraziti skozi vprašalnik, pa bi ga vseeno radi povedali za namen te raziskave.

PRILOGA 2 - POLSTRUKTURIRAN INTERVJU

Vpliv evropske kmetijske politike na strateški management slovenskih kmetij

Vprašani: *>Gosodar kmetije*

Izobrazba, poklic:

1. Kako razumete pomen strateškega načrtovanja za uspešno delovanje kmetije?
2. S katerimi metodami si pomagate, ko se odločate o razvoju in usmeritvi poslovanja na vaši kmetiji?
3. Katere so po vašem mnenju ovire za boljši razvoj slovenskih kmetij v smislu konkurenčnosti in bolj gospodarnega poslovanja?
4. Poznate vsebine skupne evropske kmetijske politike?
5. Ali lahko v kateri od njenih vsebin najdete koristi za poslovanje na kmetiji?
6. Kakšno vlogo ima skupna evropska kmetijska politika znotraj možnosti za razvoj kmetijske politike v Sloveniji?
7. Katera od vsebin skupne evropske kmetijske politike se vam zdi pozitivna za razvoj in katera negativna?

Kakšno je vaše osebno mnenje o tem, da bi kmetije postale bolj strateško vodene in posledično gospodarnejše in konkurenčnejše?

