S strateškim načrtovanjem do učinkovitejšega upravljanja kmetijskega gospodarstva



Upravljanje kmetijskega gospodarstva zahteva celovit pristop, ki poleg agronomskega znanja in ekonomske presoje poslovanja kmetije, vključuje tudi strateško načrtovanje. V sodobnem kmetijstvu, kjer se kmetijska gospodarstva soočajo z izredno dinamičnim okoljem in naraščajočimi izzivi, kot so podnebne spremembe, nihanje cen, strožja zakonodaja in konkurenca na trgu, postaja strateško načrtovanje ključno orodje za dolgoročno uspešnost in trajnostno rast. Učinkovito upravljanje kmetije torej zahteva več kot le tehnične in administrativne spretnosti – pomembno vlogo ima tudi strateško usmerjeno odločanje.

Kaj je strateško načrtovanje in zakaj je pomembno?

Strateško načrtovanje postavlja vprašanje: "Kaj bo s kmetijo na dolgi rok?". Gre za proces, v katerem kmetija določi svoje poslanstvo, vizijo in dolgoročne cilje (imenovane tudi gradniki strategije), ter pripravi konkreten načrt korakov za njihovo uresničitev, pri čemer upošteva ključne dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspešnost realizacije zastavljenih ciljev. Namen tega procesa je, da kmetija bolje izkoristi priložnosti, ki jih ponuja okolje, kakor tudi svoje potenciale, znanje in ambicije, kar pomembno vpliva na zadovoljstvo nosilca in drugih članov kmetije ter pripomore k izboljšanju ekonomske uspešnosti kmetije.

Strateško načrtovanje z digitalnim orodjem SMT na ISM delavnicah

Javna služba kmetijskega svetovanja, delujoča v okviru Kmetijsko gozdarske zbornice Slovenije (KGZS) od leta 2021 naprej izvaja delavnice za kmete po metodi interaktivnega strateškega menedžmenta (ISM delavnice), na katerih kmetje pripravijo strateški načrt razvoja kmetije. ISM delavnice so brezplačne in potekajo z manjšo skupino kmetov (optimalno število je 6 udeležencev), pod vodstvom kmetijskih svetovalcev – certificiranih izvajalcev ISM delavnic, ki so bili usposobljeni s strani dr. Bert Smita, strokovnjaka za strateško upravljanje kmetij, z Univerze Wageningen na Nizozemskem.

Delavnice spodbujajo aktivno sodelovanje kmeta in ga usmerijo k temeljitemu razmisleku o kmetiji (njeni strukturi, uspešnosti, možnostih razvoja), okolju (naravnih razmerah, sosedskih odnosih, gibanju cen, željah potrošnikov) in samem sebi kot kmetu (močne in šibke točke, sposobnosti). Prav tako omogočajo izmenjavo mnenj in izkušenj s svetovalci in drugimi kmeti, kar prispeva k razmišljanju o izzivih z drugačnega zornega kota. Najboljša strategija po metodi ISM je tista, ki zagotavlja **ujemanje med sredstvi in priložnostmi**. Primer: mladi prevzemnik kmetije, po izobrazbi diplomirani inženir hortikulture, ima znanje in željo po

pridelavi jagodičevja. Zaveda se, da ima njihova kmetija dobro osončene lege, dostop do vode in bližino turističnega kraja z veliko obiskovalci. Lokalno povpraševanje po svežem sadju in domačih izdelkih je v naraščanju, konkurenca pa v tem kraju razmeroma majhna. V nekaj letih postane kmetija uspešna v prodaji jagodičevja neposredno na kmetiji, vendar prodaja obstane na neki točki, nosilec kmetije pa bi želel prodajo še pospešiti in povečati površine z jagodičevjem. Partnerica nosilca se spozna na spletne strani, zato prodajo razširijo še po drugih kanalih. Mati nosilca kmetije prične tudi z izdelavo domačih marmelad in sokov – odprejo dopolnilno dejavnost predelave sadja in popestrijo svojo ponudbo. Strategija, ki je temeljila na znanju in ambicijah nosilca kmetije, razpoložljivi delovni sili in znanju le-te, ter priložnostih, ki jih je ponujalo okolje, se je izkazala za zelo uspešno.

Za pomoč pri oblikovanju najustreznejše strategije za posamezno kmetijo se v okviru ISM delavnic uporablja digitalno orodje SMT (Strategic Management Tool). Gre za enostavno in uporabniku prijazno orodje, zasnovano v obliki vprašalnikov, na katere kmet odgovarja tekom delavnice. Na podlagi odgovorov SMT predlaga najbolj smiselno strategijo razvoja kmetije. Hkrati pa omogoča tudi izbiro drugačne poti (druge strategije) – v tem primeru orodje opozori na ključne vrzeli, (npr. pomanjkanje določenih znanj, delovne sile, možnosti za diverzifikacijo,…) ki jih je treba upoštevati in premostiti, da lahko izbrana strategija pelje kmetijo v smeri uspeha.

Potek ISM delavnic

Delavnice so zasnovane v treh srečanjih, ki niso zaporedna, kar omogoča kmetom čas za razmislek in pripravo. Udeleženci potrebujejo prenosni računalnik in dostop do orodja SMT, ki ga prejmejo še pred prvim srečanjem. Na prvem srečanju udeleženci analizirajo svojo kmetijo in okolje, drugo srečanje je namenjeno razmisleku o sebi kot nosilcu/nosilki kmetije ter oblikovanju vizije, poslanstva in ciljev. Na podlagi prve in druge analize udeleženci izberejo tri možne strategije razvoja svoje kmetije, na koncu pa s pomočjo SMT orodja sprejmejo končno strategijo razvoja svoje kmetije za obdobje sledečih 2-10 let. Tretje srečanje je namenjeno predstavitvi izbrane strategije, skupinski razpravi in zaključni evalvaciji. Rezultat delavnice, strateški načrt razvoja kmetije, ki je del SMT orodja, lahko udeleženec natisne in ga ima tudi v fizični obliki.

Komu so ISM delavnice namenjene?

Delavnice so namenjene vsem kmetijam, ne glede na panogo, s katero se ukvarjajo. Še posebej so priporočljive za mlade in perspektivne kmete, saj predstavljajo odlično izhodišče za oblikovanje vizije in ciljev ob prevzemu kmetije. Koristne so tudi za tiste, ki dvomijo v ustreznost svojega trenutnega načina kmetovanja in razmišljajo o spremembah. Za manjše kmetije ter tiste z omejenimi naravnimi pogoji pa so skoraj nepogrešljive, saj brez jasnega načrta in ustreznih podjetniških znanj težko ohranjajo konkurenčnost na trgu.

Dodatna digitalna orodja za celovito upravljanje kmetije

Poleg strateškega načrtovanja je za uspešno in trajnostno vodenje kmetije ključno tudi učinkovito tekoče upravljanje kmetijskega gospodarstva. Po končani ISM delavnici in izdelanem strateškem načrtu, imajo kmetje možnost, da svoj načrt nadgradijo z uporabo orodja **Farm Manager**, s katerim lahko svojo proizvodnjo na kmetiji ovrednotijo tudi s finančnega vidika. To kmetom omogoča še globlji vpogled v ekonomsko učinkovitost posameznih dejavnosti in boljšo podlago za sprejemanje odločitev. Več informacij o orodju Farm Manager je na voljo na: https://www.farm-manager.si/.

Dodatne informacije o možnosti udeležbe in priprave strateškega načrta na ISM delavnicah ter možnosti priprave načrta kmetijske proizvodnje s pomočjo Farm Managerja lahko kmetje dobijo na vseh KGZS zavodih pri svojem kmetijskem svetovalcu.

Strateško načrtovanje ni rezervirano le za podjetja – tudi (manjša) kmetijska gospodarstva lahko z njim dosežejo večjo učinkovitost, stabilnost in konkurenčnost. Ključno je, da se kmetje zavedajo pomena dolgoročnega razmišljanja in si vzamejo čas za načrtovanje prihodnosti svoje kmetije. Pri tem ima pomembno vlogo tudi razumevanje ekonomike – tako trenutnega poslovanja kot tistega, ki ga želijo doseči v prihodnosti. Pogosto se namreč šele ob izračunu vseh stroškov in prihodkov pokaže resnična slika, ki je brez dejanskih številk težje predstavljiva.