

ISM + Handbook "Entrepreneurship with vision - interactive strategic management" and Facilitator guidelines booklet

SLOVENIAN VERSION

Product 4 of ISM+ Project

"Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe" no. 2015-1-PL01-KA2-016871



Co-funded by the Erasmus+ programme of the European Union "Entrepreneurship with vision - methods and tools for managerial capacity building of agricultural producers in Central and Eastern Europe" no. 2015-1-PL01-KA2-016871

"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein".

Podjetništvo z vizijo

Interaktivni strateški management

Različica 31.07.2018



Kolofon:

Ta pristop k usposabljanju iz interaktivnega strateškega managementa je razvil inštitut za ekonomske raziskave iz Wageningena.

© Strategic Management Tool, Wageningen Economic Research. Več informacij:

<http://www.wur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/WUR-BIA.htm>

Ta publikacija je bila pripravljena s strani Bert Smit, Niels Tomson in Dora Lakner, Wageningen Economic Research.



Sofinanciran s strani **Erasmus+** programa Evropske unije z naslovom "Podjetništvo z vizijo - metode in orodja za krepitev vodstvenih zmogljivosti kmetijskih proizvajalcev v srednji in vzhodni Evropi" no. 2015-1-PL01-KA2-016871

"Podpora Evropske komisije za pripravo te publikacije ne pomeni potrditve vsebine, ki bi odražala stališča avtorjev in Komisija ne more biti odgovorna za kakršno koli uporabo podatkov, ki jih vsebujejo".

Kazalo

Kazalo	4
Uvod	6
Ozadje	7
Proces	7
Rezultati	7
Orodje strateškega managementa (SMT)	8
Upravljanje z orodjem SMT	10
Začetek	10
Odgovarjanje na vprašanja	11
Seja	12
Ustvari sejo	12
Poročilo	15
2a. Podjetje	17
2b. Pojasnila k poglavju Podjetje	
1. Število podjetnikov	
2. Stopnja specializacije	
3. Stopnja modernizacije	
4. Kapitalska intenzivnost	
5. Naložbeni potencial	
6. Sodelovanje	
7. Delovna intenzivnost	
8. Intenzivnost znanja	
9. Inovacijski potencial	
10. Produktivnost	
11. Stopnja dobička	
12. Planet	
13. Ljudje	
14. Usmerjenost navzven	
a. Osredotočenost na proizvod	
b. Osredotočenost na proces	
c. Osredotočenost na sistem	
d. Osredotočenost na dobavno verigo	
e. Osredotočenost na družbo	
3a. Okolje	25
3b. Pojasnilo k poglavju Okolje – okoljski dejavniki	
1. Rast trga	
2. Konkurenčni potencial	
3. Možnosti distribucije	
4. Trg dela	
5.–7. Tehnološki razvoj proizvoda (5), procesa (6) in trženja (7)	
8. Razpoložljivost prostora	
9. Razpoložljivo znanje o pridelavi	
10. Razpoložljivo znanje o trženju	
12. Politični vidiki	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
13. Cenovno ugodni proizvodni dejavniki	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
4a. Podjetnik	30
4b. Pojasnilo k poglavju Podjetnik – kompetence	
1. Analitične sposobnosti	
2. Začetek in nadaljevanje	
3. Mreženje in interakcije	
4. Tržna usmerjenost	
5. Osredotočenost na potrošnika	
6. Vodenje (slog vodenja)	

7. Organizacija	_____	
8. Upravljanje s kadri	_____	
9 Tehnologija	_____	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
10 Premislek	_____	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
11 Kreativnost	_____	Błąd! Nie zdefiniowano zakładki.
5. Poslanstvo, vizija in cilji	_____	37
6. Strategije	_____	40
6.1 'Spontano' izpolnjevanje naloge v zvezi s strategijami	_____	41
1 Operativna odličnost	_____	
2 Vodilni proizvod	_____	
3 Zaupanje strank	_____	
4 Mreža pridelovalcev	_____	
5 Vertikalno sodelovanje (mrežno povezovanje)	_____	
6 Diverzifikacija	_____	
7 Specializacija	_____	
8 Selitev	_____	
9 Širitev (hektarji, organizacija)	_____	
10 Zmanjšanje obsega	_____	
11 Čas za premislek	_____	
Izbira najustreznejše strategije za vašo nalogo	_____	47
Ciljne strategije – vaje	_____	48
Analiza GAP – vaje	_____	49
Dodatno pojasnilo matrik	_____	54
Operativna odličnost	_____	54
Vodilni proizvod	_____	54
Zaupanje strank	_____	54
Horizontalno sodelovanje	_____	55
Vertikalno sodelovanje (znotraj verige)	_____	55
Diverzifikacija	_____	55
Specializacija	_____	55
Selitev	_____	56
Širitev	_____	56
Zmanjšanje obsega	_____	56
Čas za premislek	_____	56
7. Kritični dejavniki uspeha	_____	59
8. Načrt ukrepanja in izvedbe	_____	60
Priloga	_____	61
Definicije	_____	61
Poglavje za vodje usposabljanja	_____	63
1. Program in skripta za moderatorja	_____	70

Uvod

V podjetništvu sta ključnega pomena vizija in analiza – svojega podjetja, okolja in najprimernejše strategije. To je potrebno zato, ker se okolje nenehno spreminja, vaš položaj pa je vedno edinstven.

Tukaj opisano usposabljanje iz interaktivnega strateškega managementa predstavlja izziv, da analizirate sebe, svoje podjetje in svoje okolje ter tako oblikujete in opredelite vizijo in strategijo svojega podjetja. Spoznali boste, katera strategija najbolj ustreza vam in vašemu podjetju ter kako jo lahko uresničite.

Ta publikacija vsebuje poročilo in orodje strateškega managementa. Z njeno pomočjo boste lahko oblikovali svojo strategijo in zasnovali ukrepe, ki jih morate sprejeti.

Srečno!

1 Interaktivni strateški management (ISM)

To poglavje podaja nekaj splošnih informacij o interaktivnem strateškem managementu (ISM) in z njim povezanih postopkih in rezultatih.

Ozadje

Ko boste začeli z opisovanjem strateškega managementa, boste prešli skozi različne faze analize svojega položaja in oblikovali premišljeno strategijo in načrt. Analiza in posvetovanje z drugimi vam bosta v veliko pomoč!

V procesu razvijanja strategije ni pomembna le končna izbira strategije, ampak tudi kakovost samega procesa. Pomembne so naslednje točke:

- a. v središču procesa je podjetnik,
- b. oblikovanje strategije je interaktiven proces,
- c. razvoj strategije je neprekinjen proces analiziranja, uresničevanja in prilagajanja. Gre za razvoj podjetniškega pristopa: spremljanje razvoja znotraj in zunaj vašega podjetja in iskanje najustreznejše strategije za podjetje. Na ta način lahko strategijo uspešno predstavite tudi zunanjim osebam.

Proces

Bistvo procesa opredelitve strategije je:

1. Analiza sebe, svojih kompetenc (znanje, sposobnosti, močne osebne značilnosti), analiza podjetja in analiza zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje. S pomočjo različnih vaj in orodij boste jasno in realno spoznali in razumeli svoj položaj. Razmislili boste tudi o svojem poslanstvu, viziji in ciljih: kaj si želite doseči?
2. Opredelili in zasnovali boste strategijo, ki kar najbolje ustreza vašemu položaju in željam. S pomočjo orodja strateškega managementa boste na podlagi predhodne analize podjetnika, podjetja in okolja prepoznali za vas najprimernejšo strategijo.

Rezultati

Pristop interaktivnega strateškega managementa:

- omogoča, da lažje ugotovite, kaj vas spodbuja, kaj vam je pomembno in katerim ciljem sledite,
- ponuja vpogled v trenutni položaj podjetja in njegove cilje,
- ponuja vpogled v močne in šibke točke vašega podjetja in delovanja,
- omogoča lažje zaznavanje sprememb in izzivov okolja,
- krepi vaše sposobnosti oblikovanja strateških načrtov,
- izboljšuje vašo splošno vodstveno sposobnost,

- spodbuja k razmišljanju o dolgoročnih ciljih in njihovi pretvorbi v konkretne ukrepe,
- omogoča lažje sodelovanje v razpravah z drugimi,
- omogoča izmenjavo znanja z drugimi podjetniki,
- s poročilom o strateškem managementu pomaga upravičiti vaše zamisli pred drugimi.

Orodje strateškega managementa (SMT)

Orodje strateškega managementa (orodje SMT) se deli na naslednja poglavja, do katerih lahko preprosto dostopate in odgovore vnašate preko spleta:

1. Podjetje
2. Okolje (zunanji dejavniki)
3. Podjetnik
4. Poslanstvo, vizija, cilji
5. Strategije
6. Kritični dejavniki uspeha
7. Načrt ukrepanja

Poglavja Podjetje, Okolje, Podjetnik in Strategije obsegajo po dva dela. Prvi del sestavljajo vprašanja odprtega tipa, na katera lahko odgovarjate opisno. Drugi del zajema vprašanja zaprtega tipa – s pomočjo izbranih odgovorov orodje preračunava ocene za prva tri poglavja. V četrtem poglavju lahko izbirate med ciljnimi strategijami. Orodje ta dva dela imenuje 'opis' in 'ocena'.

Vsakemu poglavju so dodana potrebna pojasnila in primeri.

Pri tem usposabljanju je osrednjega pomena koncept 'strategija'. Strategija določa način uresničevanja vaših ciljev.

Primer strategije je npr. širitev podjetja, da bi zagotovili vitalnost kmetije. V tem primeru je 'dolgoročna vitalnost' vaš cilj, 'širitev' pa vaša strategija.

Katera strategija je zame in za moje podjetje najprimernejša?

Odgovor se začne z vizijo. Na tem usposabljanju se boste naučili oblikovati svojo vizijo o sebi, svojem podjetju in svojem okolju. Na podlagi te vizije pa boste razvili strategijo.

Razprava

V določenih fazah usposabljanja vas bomo povabili, da se o nekaterih temah pogovarjate z drugimi. Tako boste lahko spoznali, kaj o vaših zamislih menijo drugi in jih realistično ocenili. Posvetovanje z družino, svetovalcem, sosedom, računovodjo ipd. vam namreč pomaga izbrati najprimernejšo strategijo.

Uporaba orodja strateškega managementa

Odgovore lahko v orodje SMT vnašate preko spleta, posamezna orodja pa so dosegljiva na: http://www3.lei.wur.nl/LEI_WebTools/. Uporabniški račun in geslo boste prejeli od vodje usposabljanja.

Ta publikacija je podobna orodju na spletu in vam lahko pomaga pri vnašanju odgovorov.

- Dodatne informacije glede ocenjevanja so v tej publikaciji navedene v rumenih poljih.

Za definicije, prosim pojdi na Prilogo 1.

Delo z orodjem SMT

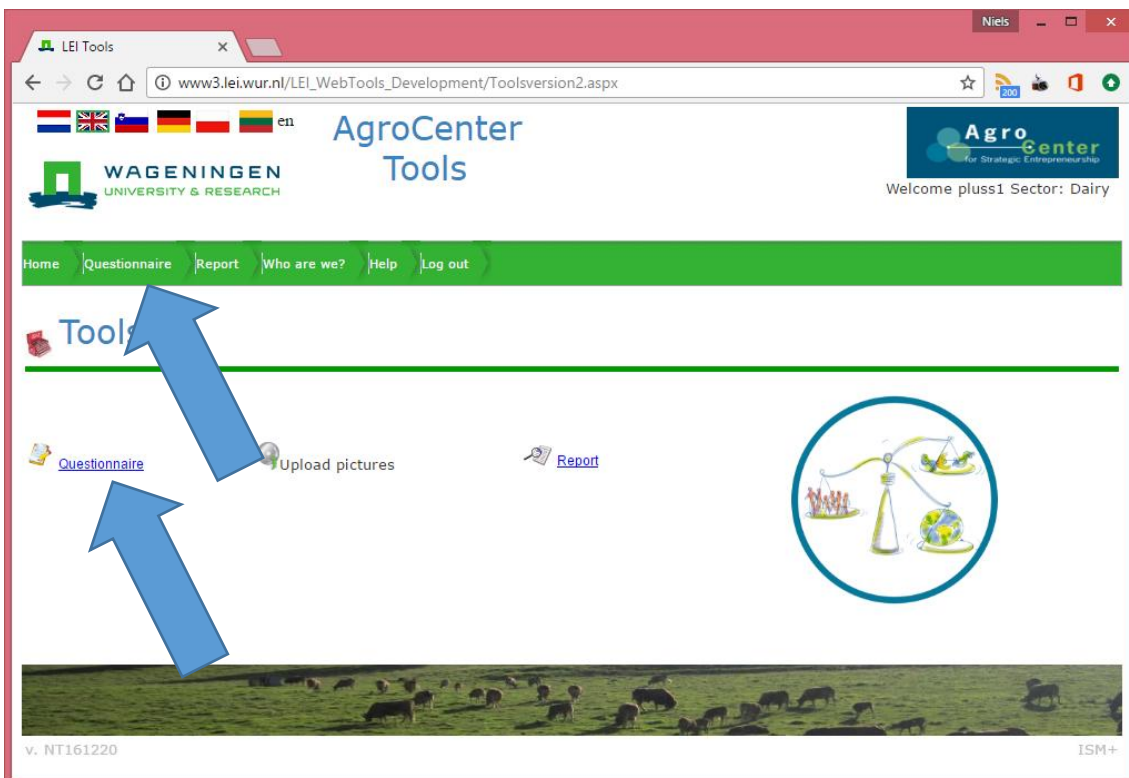
Začetek

Odgovore lahko v orodje SMT vnašate preko spleta, posamezna orodja pa so dosegljiva na http://www.wecr.wur.nl/lei_webtools

1. korak: Prijava

Uporabniški račun in geslo boste prejeli od vodje usposabljanja.

2. korak: Izberite Vprašalnik



Odgovarjanje na vprašanja

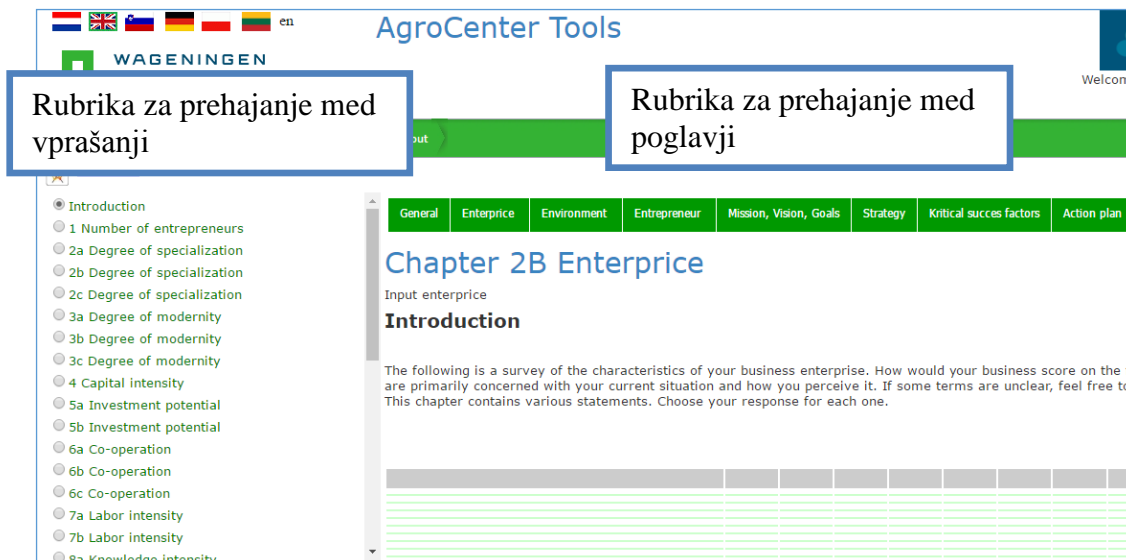
Na prvi strani vprašalnika je uvod. Kliknite 'Naprej', da preidete na prvo vprašanje. Prvi dve vprašanji sta splošni in se nanašata na vašo panogo in velikost vašega podjetja.

Orodje SMT zajema 5 poglavij (Podjetnik, Podjetje, Okolje, Strategija in Poročilo).

- V zgornji rubriki lahko prehajate med poglavji.
- V levi rubriki lahko prehajate med vprašanji v posameznem poglavju.

Lahko se zgodi, da kliknete 'Naprej', a še niste odgovorili na vsa vprašanja. V tem primeru vas orodje opomni, da niste odgovorili na vsa vprašanja. Če želite kljub temu nadaljevati, še enkrat kliknite 'Naprej'.

Svetujemo vam, da odgovorite na vsa vprašanja, saj drugače končno poročilo ne bo popolno.



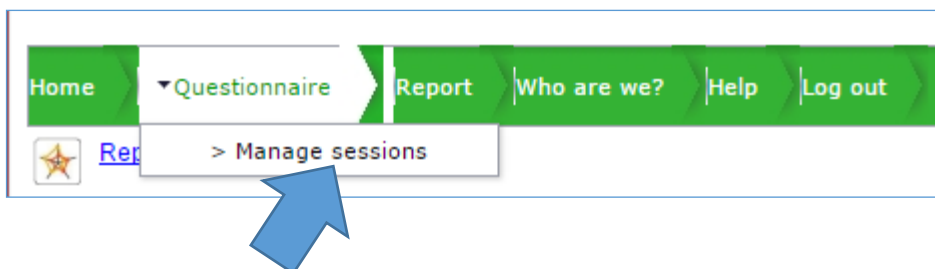
The screenshot shows the 'AgroCenter Tools' interface. At the top, there are language selection flags and the text 'WAGENINGEN' and 'AgroCenter Tools'. Below this is a navigation bar with tabs: 'General', 'Enterprice', 'Environment', 'Entrepreneur', 'Mission, Vision, Goals', 'Strategy', 'Critical succes factors', and 'Action plan'. The main content area is titled 'Chapter 2B Enterprice' and contains an 'Introduction' section with a survey description. On the left side, there is a list of questions with radio buttons, such as '1 Number of entrepreneurs', '2a Degree of specialization', etc. Two blue boxes with white text are overlaid on the interface: one on the left navigation list labeled 'Rubrika za prehajanje med vprašanji' and one on the top navigation tabs labeled 'Rubrika za prehajanje med poglavji'.

Seja (sekcija)

Dodajanje seje v vaš uporabniški račun omogoča hkratno uporabo orodja več osebam iz vašega podjetja, npr. poslovnemu partnerju/ zasebnemu partnerju. Rezultate lahko nato izvozite v enotno poročilo.

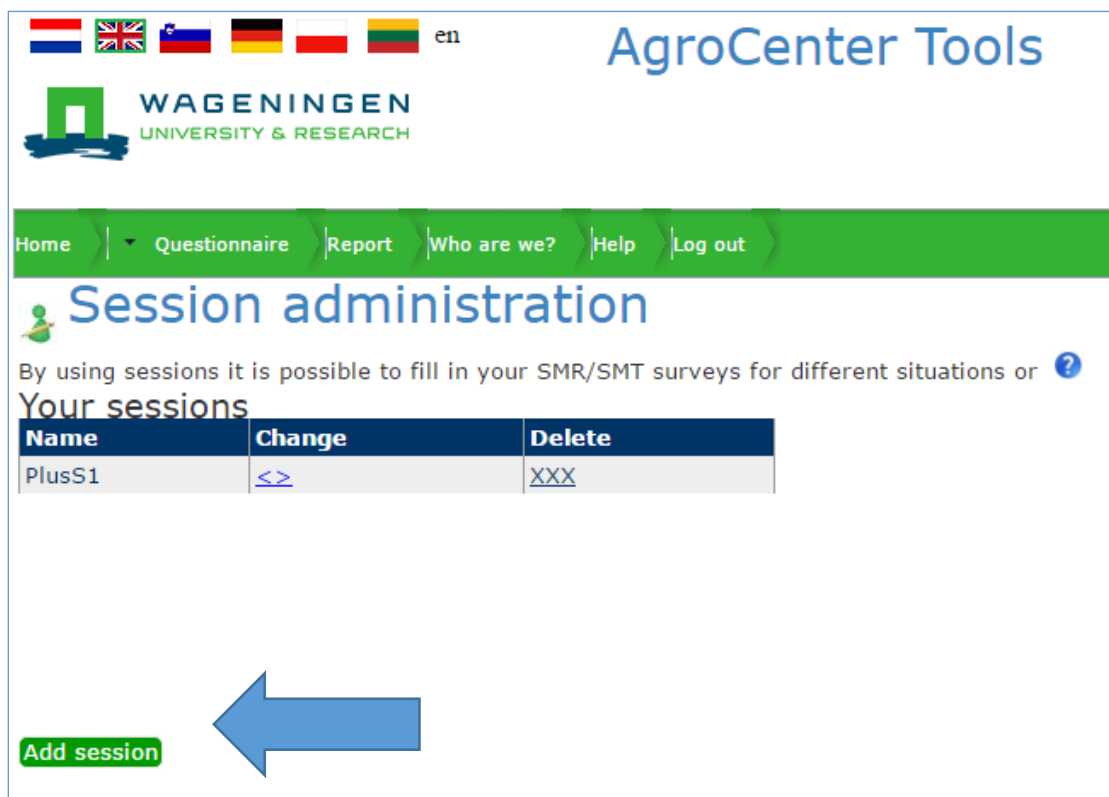
Ustvari sejo

1. korak: Izberite meni: Vprašalnik/Upravljanje s sejami



Račun je standardno na voljo z eno sejo, ime pa je vaše prijavno ime. Te seje ne morete izbrisati.

2. korak: Dodajanje seje je možno s klikom na 'Dodaj sejo'



AgroCenter Tools

WAGENINGEN UNIVERSITY & RESEARCH

Home | Questionnaire | Report | Who are we? | Help | Log out

Session administration

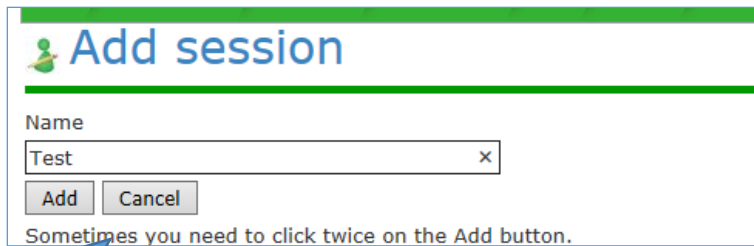
By using sessions it is possible to fill in your SMR/SMT surveys for different situations or [?](#)

Your sessions

Name	Change	Delete
PlusS1	<>	XXX

Add session

3. korak: Vnesite ime seje in kliknite 'Dodaj'. Včasih sta potrebna dva klika.



Add session

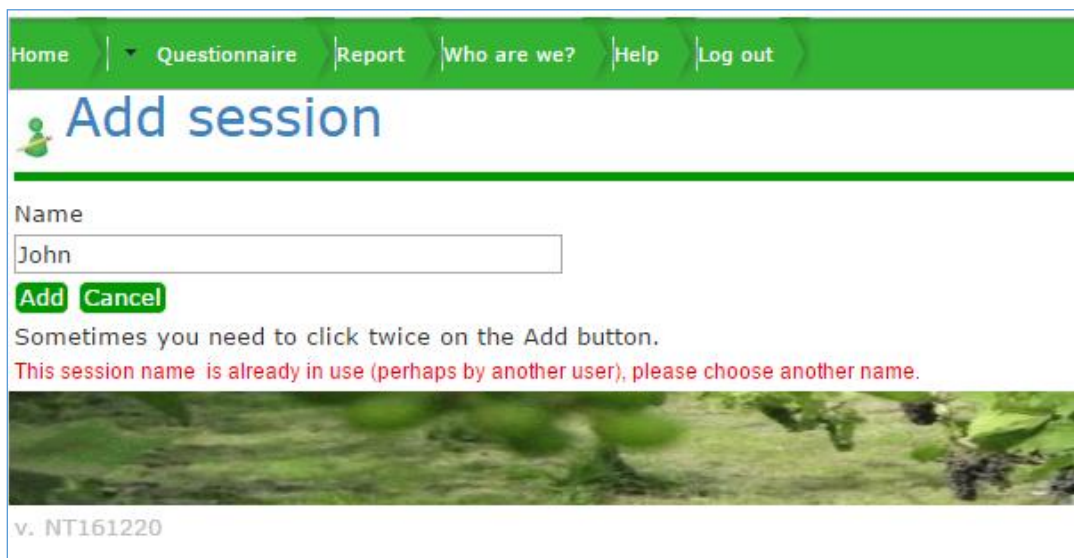
Name

Test x

Add Cancel

Sometimes you need to click twice on the Add button.

Morda boste prejeli sporočilo o napaki, da ime že uporablja drug račun. V tem primeru spremenite ime in kliknite 'Dodaj'.



Home Questionnaire Report Who are we? Help Log out

Add session

Name

John

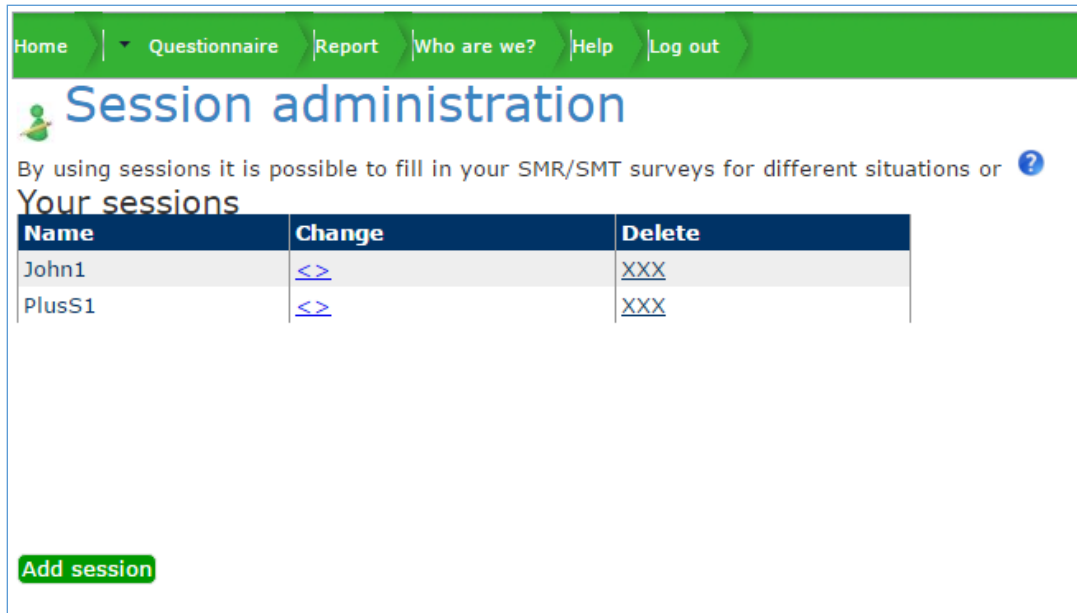
Add Cancel

Sometimes you need to click twice on the Add button.

This session name is already in use (perhaps by another user), please choose another name.

v. NT161220

Nova seja se bo prikazala na zaslonu.



Home | Questionnaire | Report | Who are we? | Help | Log out

Session administration

By using sessions it is possible to fill in your SMR/SMT surveys for different situations or [?](#)

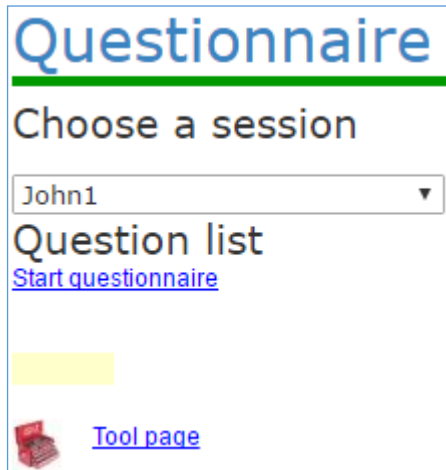
Your sessions

Name	Change	Delete
John1	<>	XXX
PlusS1	<>	XXX

[Add session](#)

Lahko spremenite ime seje ali jo izbrišete.

Ko je na voljo več sej, se bo pred začetkom uporabe orodja pojavilo polje s spustnim seznamom razpoložljivih imen sej. Izberite sejo in kliknite 'Začni z vprašalnikom'.




Questionnaire

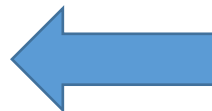
Choose a session

John1

Question list

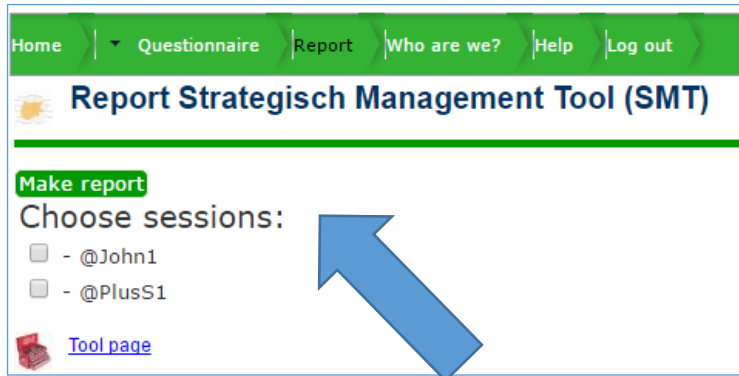
[Start questionnaire](#)

 [Tool page](#)

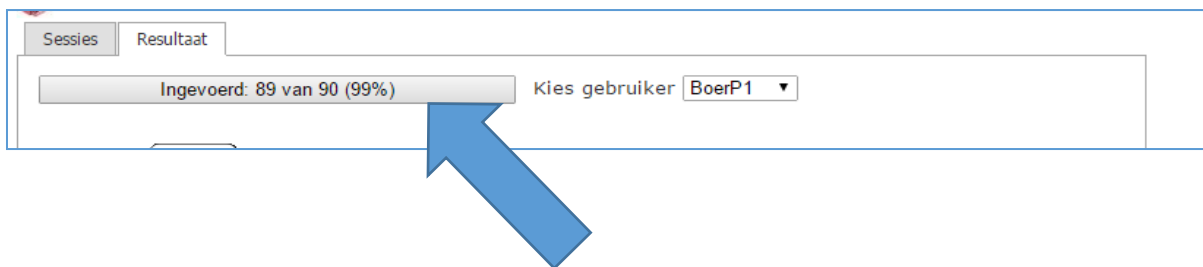


Poročilo podjetnika

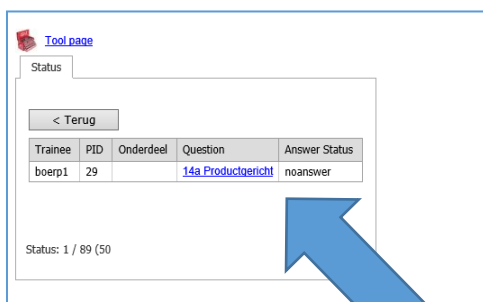
Ko ste ustvarili sejo, lahko izberete, katere seje želite vključiti v poročilo. Te seje bodo vidne v posameznih pakjovih mrežah. Kliknite 'Izdelaj poročilo'.



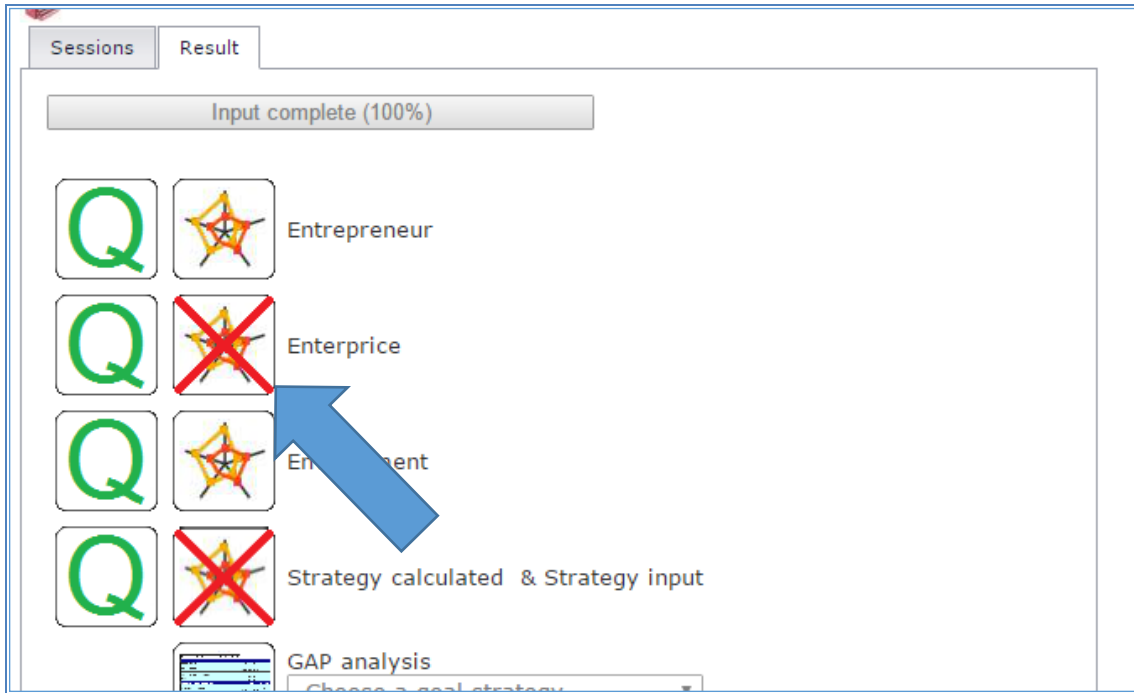
Ste odgovorili na vsa vprašanja? Če niste, kliknite v spodnjo vrstico in videli boste, katera vprašanja še nimajo odgovora. Če ste odgovorili na vsa vprašanja, ta ukaz ne bo odziven.



Prikazana bodo neodgovorjena vprašanja. Za posamezno vprašanje kliknite na modro besedilo.



Če niste odgovorili na vsa vprašanja, ikona s pajkovo mrežo ne bo aktivna.



2a. Podjetje

Sedaj lahko začnete z uporabo orodja SMT. Orodje vas najprej vodi skozi številna vprašanja odprtega tipa o t. i. 'dejavniki podjetja' (v kmetijstvu jih lahko imenujemo 'dejavniki kmetije' ali 'struktura in uspešnost kmetije'). S pomočjo takih vprašanj lahko razmislite o svojem položaju. Svoje razmišljanje lahko podkrepite s primerjavo položaja in rezultatov drugih podjetnikov, npr. s pomočjo primerjalnega orodja.

Pojasnilo: to je 'živ' dokument. Vaš pogled nase kot podjetnika se bo skozi čas usposabljanja spreminjal. Zato boste morda morali nekatere odgovore še enkrat predelati oz. spremeniti. Priporočamo, da to res naredite, saj boste le tako na koncu dobili karseda natančno sliko, poročilo pa bo dosleden odraz analize in načrtov.

Po vprašanjih odprtega tipa boste orodje SMT uporabili za oceno svojega podjetja. To bo prikazano v grafu ali profilu, kot prikazuje slika 1.1.

Kako dejavniki podjetja vplivajo na strategijo? Stara poslopja ali več različnih poslopij lahko npr. vpliva na možnost širitve ali zmanjšanje števila delavcev ipd. To je lahko tudi pozitivno, saj če so poslopja nova, jih kmet ne bo zlahka zamenjal z boljšimi, saj so še vedno veliko vredna. Uspešnost podjetja je kritični dejavnik strateških odločitev. Če je uspešnost kmetije na visoki ravni (v različnih pogledih, vključno s tehničnim in finančnim), ima kmet na voljo več strateških opcij. Če je uspešnost nizka, je strateških opcij manj. Tak kmet bi se moral pred načrtovanjem novih strategij najprej posvetiti izboljšanju uspešnosti kmetije.

Trenutni položaj podjetja

1. Opišite vaše podjetje (vaš posel):

- a. Primarne dejavnosti/proizvodi in sekundarne dejavnosti/proizvodi:
- b. Velikost:
- c. Lokacija:
- d. Število (drugih) delavcev in družinskih članov, ki delajo na kmetiji:
- e. Druge pomembne značilnosti podjetja:
- f. Najpomembnejši razvoj ali inovacija v podjetju v zadnjih 5-10 letih:

Pojasnilo: Ta vprašanja zadevajo trenutni položaj vašega podjetja in pomembnejše korake, ki so vam to uresničili. To vam (in drugim) omogoča vpogled v možnosti, ki ste jih že izkoristili, in vas vodi skozi vaše perspektive za prihodnost.

2. Kateri vidiki vašega posla so pomembni za doseganje vaših ciljev (določite si številko, možne so ocene 'višji', 'povprečen' ali 'nižji' v primerjavi s povprečjem v vaši panogi).

Vidik	Nizek	Povprečen	Visok

Pojasnilo: To so lahko strukturni vidiki (št. m², ha, živali itd.) ali proizvodni rezultati (kg mleka na kravo, kg paradižnika na m², št. mladičev na svinjo, neto rezultat na ha, m², žival itd). Značilnosti naj se nanašajo na vaše spodbude in cilje. Ali si želite predvsem velikega podjetja, tehnološko uspešnost ali visoke neto rezultate?

3. Katere so močne točke vašega podjetja, npr. glede njegovih značilnosti (velikost, lokacija, organizacija itd.) ali poslovnih rezultatov (donosi, neto rezultati, vpliv na okolje oz. z vidika delavcev bolniške odsotnosti, menjave)?

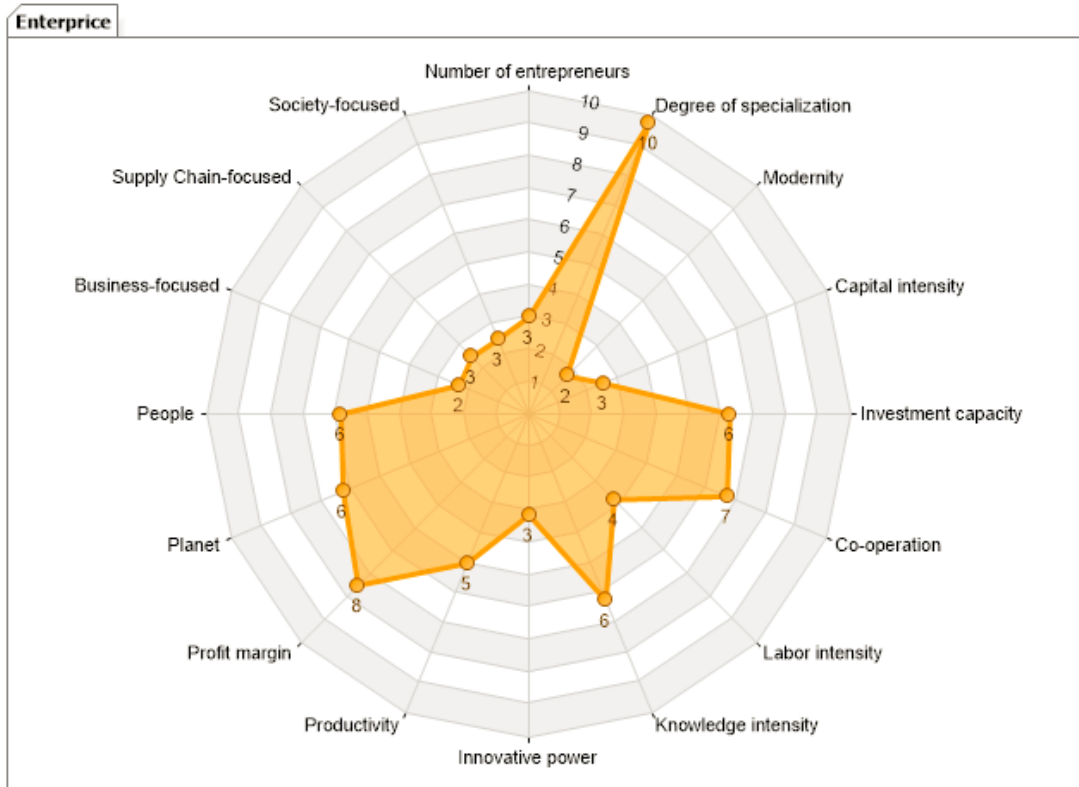
4. Katere so šibke točke vašega podjetja (npr. glede poslovanja ali rezultatov):

5. Zakaj vam šibke točke predstavljajo izziv?

Pojasnilo: Včasih so šibke točke preprosto dejstvo, ker npr. živite na območju visoke podtalnice. To avtomatično omejuje število krav mlekaric na hektar. V drugih situacijah pa šibke točke nakazujejo, da je še veliko prostora za izboljšanje vaših načinov poslovanja. Zato razlikujte med šibkimi točkami, ki so bolj ali manj dejstvo (pogosto povezane z značilnostmi podjetja) in tistimi, ki jih lahko spremenite (povezane z načinom poslovanja). Podjetniki se včasih prehitro odločijo za širitev poslovanja, čeprav trenutno poslovanje sploh ni v redu. V tem primeru je mogoče več (finančne) učinkovitosti doseči tako, da najprej opravite s šibkimi točkami. Tako boste imeli tudi več (finančnega) prostora za nadaljnje korake.

Za oceno dejavnikov vašega podjetja si oglejte primer in pojasnilo spodaj (več strani).

Pomembno je, da udeleženci spoznajo, da se posamezni grafi med seboj precej razlikujejo. To seveda pomeni, da je vsaka situacija drugačna ter da se mora kmet osredotočiti na svojo situacijo in ne zgolj prevzeti strategije sosedu.



Slika 1.1 prikazuje kmetove rezultate za podjetje

2b. Pojasnila k poglavju Podjetje (glej Priloga 2 za številna vprašanja, povezana s sektorjem, pod oznako*)

Besedilo v nadaljevanju je pregled značilnosti oziroma vidikov vašega podjetja. Kako ocenjujete svoje podjetje glede naslednjih vprašanj? Zanima nas predvsem vaš trenutni položaj in kako ga dojemate vi. Če so nekateri izrazi nejasni, vprašajte moderatorja. To poglavje vsebuje različna vprašanja. Za vsako od njih izberite svoj odgovor.

1. Število podjetnikov

Visoka ocena pri tem dejavniku pomeni, da je na kmetiji aktiven več kot en lastnik. Visoko število (so)lastnikov prispeva k boljši razporeditvi kapitalskih tveganj, učinkovitejši porazdelitvi nalog in večjemu doprinosu znanja.

- a) Koliko trenutno aktivnih lastnikov ima vaše podjetje?

2. Stopnja specializacije

Stopnjo specializacije kmetije opredeljuje število različnih vrst proizvodov, ki se pridelujejo na kmetiji. Visoka ocena pomeni nizko število proizvodov in torej visoko stopnjo specializacije.

- a) V kolikšni meri se osredotočate na pridelavo zgolj enega ali le nekaj proizvodov?
- b) Koliko členov v dobavni verigi je vključenih v vaše poslovanje v smislu pridelave in prodaje?
- c) Ali imate poleg dohodka iz kmetijstva ali vrtnarstva še druge dohodke iz opravljanje dejavnosti? Npr. prodaja energije, terapijska kmetija, svetovanje, izobraževanje itd.

3. Stopnja modernizacije

Ta dejavnik kaže stanje vaše kmetije v primerjavi s popolnoma novo kmetijo in kmetijsko opremo. So poslopja, tople grede in kmetijska oprema (stroji) novejši ali zarjaveli in odpisani? Visoka ocena pomeni, da ima kmet relativno novo kmetijo, v katero je nedavno investiral.

- a) Koliko je stara večina poslopij vašega podjetja (hlevi, seniki, tople grede itd.)? Npr.: Novo: 0-5 let, Povprečno: 5-10 let, Staro: več kot 10 let (to se lahko razlikuje glede na panogo in državo).
- b) Kakšna je povprečna starost energetskih sistemov v vašem podjetju (bojlerji, cevi itd.)?
- c) Kakšna je povprečna starost proizvodnih sistemov v vašem podjetju (tekoči trak, računalniki za nadzor klime v prostoru itd.)?

4. Kapitalska intenzivnost

Ta dejavnik je relativni kazalnik intenzivnosti pridelave. Visoka kapitalska intenzivnost pomeni, da so naložbe na žival, m² ali ha visoke, npr. preko visoke stopnje avtomatizacije, recikliranja, varstva okolja ali prijaznosti do živali. Našteto zahteva večje naložbe in predstavlja relativno visoko tveganje za kmetijo.

- a) Ali je naložbena vrednost vašega podjetja primerljiva z naložbeno vrednostjo pri kolekih podjetnikih?*

Pojasnila k poglavju Podjetje - nadaljevanje

5. Naložbeni potencial

Ta dejavnik prikazuje finančne možnosti za nadaljnje naložbe. Visoka ocena te spremenljivke pomeni, da je možnih veliko naložb, nizka ocena pa kaže na omejen naložbeni potencial.

- a) Ali je solventnost vašega podjetja primerljiva s solventnostjo kolegov podjetnikov?
- b) Ali vaš finančni položaj dopušča večje naložbe?

6. Sodelovanje

Ta dejavnik kaže, kako intenzivno kmetija sodeluje z drugimi kmetijami ali partnerji v verigi, da bi dosegla svoje cilje. Primeri se nanašajo na vlogo kmetije v organizaciji pridelovalcev (horizontalno sodelovanje) ter sodelovanje znotraj verige (vertikalno sodelovanje).

- a) Ste član zadruga ali združenja pridelovalcev, npr. za prodajo svojih proizvodov?
- b) Se zaradi vašega delovanja v panožnih organizacijah razvija sodelovanje?
- c) Ali imate dolgoročne dogovore z drugimi člani v verigi trženja? Npr. obrati za končno obdelavo, razmnoževanje, pridelovalci rastlin, trgovski posredniki, trgovci na drobno.

7 Delovna intenzivnost

Ta dejavnik meri vložek dela glede na površinsko enoto ali živali. Prikazuje, ali kmetija uporablja relativno veliko ali malo delovne sile.

- a) Ali vaše podjetje skozi celo leto na splošno zaposluje več delavcev (stalno in začasno) kot kolegi podjetniki?
- b) Ali vaše podjetje skozi celo leto potrebuje več delovnih ur kot podjetja kolegov podjetnikov?

8 Intenzivnost znanja

Ta dejavnik se nanaša na vse nestandardne procese v organizaciji ali na kmetiji. Visoka intenzivnost znanja pomeni, da je raven znanja na kmetiji visoka in ji omogoča predvidevanje sprememb na trgu.

- a) Ali vaše podjetje potrebuje bolj izobražene kadre kot vaši kolegi podjetniki?
- b) Ali vaše delo bolj kot podjetja kolegov podjetnikov vključuje dejavnosti, ki so za delavce manj rutinske?

9 Inovacijski potencial

Ta dejavnik se nanaša na inovacijski fokus kmetije. Visoka ocena kaže, da je kmetija napredna pri uvajanju inovacij. Tako pridobi izkušnje z novimi pristopi, najverjetneje pa tudi prednost pred tekmeci.

- a) Ali se vaše podjetje osredotoča na razvoj novih proizvodov?
- b) Ali ste v zadnjih treh letih zaradi razvoja proizvodov in procesnih inovacij imeli več prometa z novimi proizvodi kot vaši kolegi podjetniki?
- c) Ali ste v zadnjih treh letih uvedli več novih proizvodnih procesov kot vaši kolegi podjetniki?
- d) Ali ste med prvimi pri uvajanju novo razvitih proizvodov ali tehnologij?

Pojasnila k poglavju Podjetje - nadaljevanje

10 Produktivnost

Produktivnost glede na proizvodno enoto (m², ha, žival, ura) je pomembna. Kaže namreč, kako uspešna je kmetija v primerjavi s kolegi oz. tekmeci v panogi.

- a) Kako obsežna je vaša pridelava (v tonah, litrih itd.) v primerjavi s kolegi podjetniki?

11 Stopnja dobička

To je ekonomski dejavnik, povezan z uspešnostjo (dobičkom) kmetije. Visoka ocena pomeni, da ima kmetija relativno visoko stopnjo dobička.

- a) Kako visoko stopnjo dobička imate na svojih proizvodih v primerjavi s kolegi podjetniki?

12 Planet

Ta dejavnik je povezan z uspešnostjo kmetije na področju uporabe energije, pesticidov, zdravil, vode in hranil. Visoka ocena dejavnika 'planet' kaže na relativno okolju prijazno pridelavo in prizadevanja kmetije za trajnostno ravnanje z okoljem.

- a) Ali je letna poraba energije na m² primerljiva s porabo kolegov podjetnikov?
- b) Energija in podnebje: V kolikšni meri aktivno varčujete z energijo in/ali uporabljate zeleno energijo in/ali proizvajate svojo energijo v primerjavi s kolegi podjetniki?
- c) Ali ima vaše podjetje okoljski certifikat? Če da, v kolikšni meri ste v to vpeti?

13 Ljudje

Ta dejavnik je povezan s politiko kmetije do zaposlenih. Visoka ocena pomeni, da se delovnim pogojem in razvoju kadrov posveča relativno veliko pozornosti.

- a) Ali si vaše podjetje bolj kot drugi prizadeva za povečanje zadovoljstva stalnih in pogodbenih delavcev?
- b) Ali si aktivno prizadevate za povečanje varnosti pri delu zase in za svoje zaposlene?
- c) Ali ima vaše podjetje dobre odnose s sosedi in si prizadeva, da za okolico predstavlja dodano vrednost in ne motnje?

14 Usmerjenost navzven

a Osredotočenost na proizvod

Podjetnik je popolnoma osredotočen na donos in kakovost pridelave.

- a) Ali ste osebno vključeni v odločanje in aktivno odločate o spravi in predelavi?
- b) Ali večinoma sami določate smer svojega poslovanja? To zaenkrat še ni bilo zapisano.
- c) So za vas najpomembnejša merila za nakup cena in pogoji dobave?
- d) Ali so trgovske sposobnosti vaših zaposlenih zelo pomembne?
- e) Ali upoštevate povratne informacije glede kakovosti svojih proizvodov? Ali v primeru zmanjšanja kakovosti takoj prilagodite poslovanje?

Pojasnila k poglavju Podjetje – nadaljevanje

b Osredotočenost na proces

Podjetnik gre korak dlje kot pod točko a. Ocenjuje tudi notranje poslovne procese in jih skuša izboljšati.

- a) Ali imate jasno predstavo o tem, kako naj podjetje posluje? Če morajo drugi opraviti določene naloge, ali jim natančno razložite, kaj in kako jih je treba opraviti?
- b) Ali spremembe v operativnem vodenju ali poslovni strategiji izvajate le po posvetovanju z drugimi neposredno vpletenimi (družina, sodelavci, svetovalci itd.)?
- c) Ali morajo dobavitelji dokazovati kakovost dobave?
- d) Ali posvečate pozornost predanosti in razvoju svojih zaposlenih? Npr. z njimi se redno pogovarjate o njihovih nalogah, imate oblikovano kadrovske politiko in načrt usposabljanja, izvajate ocenjevanja uspešnosti.
- e) Ali uporabljate sistem zagotavljanja kakovosti in spremljate tehnično in ekonomsko uspešnost podjetja?

c Osredotočenost na sistem

Podjetnik ocenjuje tudi povezavo med različnimi notranjimi poslovnimi procesi in jih skuša optimizirati. Več nalog prenese na zaposlene.

- a) Ali vaša poslovna vizija temelji na vašem poznavanju trga, družbenega razvoja, analize konkurence in razpoložljive nove tehnologije?
- b) Ste strategijo in cilje zapisali na papir in to pretvorili v operativne procese? Ste to naredili skupaj z družino, (odgovornimi) zaposlenimi oz. svetovalci?
- c) Ali ocenjevanje, načrtovanje in kontrole izvajate rutinsko, skladno s proračunskim ciklusom?
- d) Je v vašem poslovanju najpomembnejša strategija, tudi glede upravljanja s kadri (zaposleni, pogodbeni delavci, svetovalci)?
- e) Ali ste operativne procese zapisali na papir in jih certificirali?

d Osredotočenost na dobavno verigo

Podjetnik ocenjuje odnos z različnimi partnerji v verigi in skuša izboljšati (zunanje) sodelovanje z njimi. Podjetnik zadolži določene osebe v organizaciji za vzdrževanje stikov s partnerji v verigi. Ti zaposleni dajejo tudi pobude za izboljšave.

- a) Ali se redno posvetujete s strankami in dobavitelji ter operativno vodenje prilagajate optimalnemu delovanju verige?
- b) Je vaša vizija usklajena z vizijo vaših partnerjev v dobavni verigi?
- c) Ali dobavitelje in stranke izbirate z mislijo na dolgoročno sodelovanje?
- d) Ali zaposleni sami sodelujejo s partnerji v dobavni verigi in so tudi sami gonilna sila izboljšav?
- e) Ali podatke in informacije o svojem poslu delite s strankami in dobavitelji z namenom učinkovite izmenjave informacij in podatkov znotraj panoge?

Pojasnila k poglavju Podjetje - nadaljevanje

e Osredotočenost na družbo

To je najvišja od petih ravni usmerjenosti navzven (ta raste od točke a do točke e). Kmetija je ocenjena z vidika družbe. Podjetnik je močno vpet v dejavnosti izven kmetije, vsakodnevne dejavnosti pa prepušča skupinam neodvisnih delavcev.

- a) Ali ima vaše podjetje fleksibilno organizacijsko strukturo, da lahko hitro uvede spremembe in novosti? Je podjetništvo temelj vseh vidikov vašega poslovanja?
- b) Ali ste v svojem poslu usmerjeni v prihodnost in imate pripravljene morebitne scenarije, ki vključujejo tehnološki razvoj in družbene spremembe?
- c) Ali so inovacije in nove tehnologije gonilna sila za prihodnost vašega podjetja?
- d) Je za vas pomembno, da vi in/ali drugi, povezani z vašim podjetjem, podpirate tudi vaše družbeno okolje?
- e) Ali poznate in merite vpliv vašega podjetja na družbo?

3 Okolje

S pomočjo orodja SMT tudi v tem delu odgovarjate na vprašanje odprtega tipa v zvezi z okoljem, v katerem poslujete. Ta vprašanja so usmerjena v prihodnost: kaj pričakujete v (bližnji) prihodnosti? Področje okolja je zelo široko. Pomemben vidik je vsekakor trg; npr. kako se bo gibala cena vašega proizvoda oz. proizvodov? Kako se bo gibala cena vložkov, ki so potrebni na kmetiji? Ravno tako pomembno je lokalno okolje; npr. ali je mogoče kmetijo razširiti? Kakšen odnos imate s sosedi? Kateri pomembnejši razvojni vidiki v družbi bi lahko vplivali na prihodnost vaše kmetije? Katere tehnološke možnosti so na voljo?

1. Kako opisujete svoje okolje?

- a) Kakšen je vaš položaj v neposrednem družinskem okolju (npr. v družini, glede nasledstva itd.)?
- b) Kakšen je položaj vašega podjetja v njegovem neposrednem okolju (npr. blizu mesta, na območju naravnega/krajinskega parka, prostora za kampiranje, itd.)?
- c) Kateri razvojni vidiki v družbi (na splošno ter v obliki predpisov in zakonodaje) so po vašem mnenju pomembni za prihodnost vašega podjetja?

2. Kakšen položaj ima vaše podjetje glede na trg/potrošnike in druge stranke v verigi?

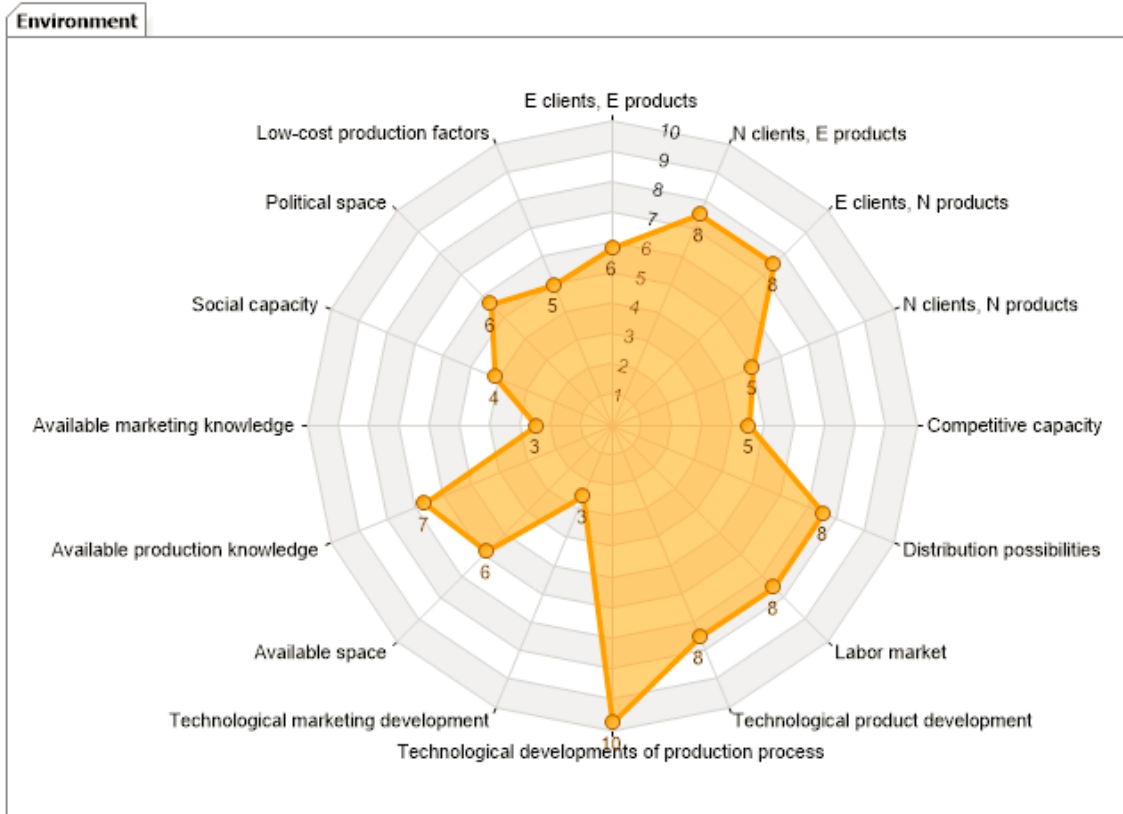
- a) Kakšen je vaš odnos s trgom (npr. neposredno do potrošnikov, preko trgovcev na drobno, predelava itd.)?
- b) Kakšen je vaš položaj in vloga v verigi (od dobavitelja do potrošnika)?
- c) Kakšen razvoj vidite v verigi in na trgu?

Pojasnilo: Oglejte si obsežnejši seznam vprašanj v okvirju.

3. Ste se o svojem poslu večkrat pogovarjali z drugimi? Kaj so najpomembnejše ugotovitve teh pogovorov?

Pojasnilo: Pomislite na pogovore s partnerjem, prijatelji, sinom/hčerko, očetom/mamo, predstavnikom, svetovalcem, računovodjo itd. Pomembno je, da so pripravljene in zmožni podati objektivno oceno razvoja, ki za vaše podjetje predstavlja priložnost ali grožnjo.

Zunanji poslovni dejavniki oz. okolje so pojasnjeni v okvirju, ki sledi seznamu dodatnih vprašanj (več strani).



Slika 3.1 prikazuje kmetove rezultate na področju okolja

3b. Pojasnilo k poglavju Okolje – okoljski dejavniki

Opomba za vse okoljske dejavnike:

Pri opisu posameznih dejavnikov se pogosto uporablja izraz 'visoka ocena'. Visoka ocena posameznega dejavnika pomeni, da obstaja za vas kot podjetnika veliko možnosti. Visoka ocena je zabeležena, kadar odgovorite 'se strinjam' ali 'popolnoma se strinjam' na vprašanja za posamezen dejavnik.

1. Rast trga

Rast trga je pokazatelj pričakovane rasti povpraševanja po proizvodih na kmetiji. Možni pristopi, ki bi zagotovili rast trga, so:

- a Obstoječim strankam se približate z obstoječimi proizvodi:
 - Ali se povpraševanje obstoječega trga po vaših obstoječih proizvodih povečuje?
 - Ali je trg za vaše proizvode politično stabilen?
 - Ali na vaše poslovanje ne vpliva menjalni tečaj evra?
- b Novim strankam se približate z obstoječimi proizvodi:
 - Ali se povpraševanje novih strank po vaših obstoječih proizvodih povečuje?
 - Ali se povpraševanje po vaših obstoječih proizvodih povečuje zaradi širitve baze strank?
- c Obstoječim strankam se približate z novimi proizvodi:
 - Ali vaše obstoječe stranke zaradi hitro spreminjajočih se želja potrošnikov nenehno povprašujejo po novih proizvodih?
- d Novim strankam se približate z novimi proizvodi:
 - Ali obstaja možnost, da boste z novimi proizvodi pritegnili nove stranke?

Visoka ocena pomeni, da boste z določenim pristopom dobili veliko priložnosti.

2. Konkurenčni potencial

Analiza konkurence omogoča vpogled v ofenzivno ali defenzivno moč vaših tekmecev. Narava in intenzivnost konkurenčnega boja sta odvisni od števila tekmecev, njihovega položaja na trgu in njihove moči prilagajanja. 'Tržni pristop' vaših tekmecev ima lahko velik vpliv na vaše rezultate. Nizka ocena pomeni, da imate opravka z močno konkurenco, kar lahko ogroža vaše poslovanje. Visoka ocena pomeni, da imate zaradi malo konkurence veliko priložnosti.

- a) Ali imajo vaši proizvodi močno domačo konkurenco?
- b) Ali imajo vaši proizvodi močno tujo konkurenco?
- c) Je stopnja dobička na vaših proizvodih relativno nizka?
- d) So vaši tekmeči bolj inovativni, kar zadeva proizvodne procese?
- e) So vaši tekmeči bolj inovativni, kar zadeva trženje?

3. Možnosti distribucije

Številne organizacije lahko kmetiji pomagajo pri promociji, prodaji ali distribuciji njenih proizvodov končnim uporabnikom, npr. trgovci na drobno ali na veliko, ki postanejo lastniki prodanih proizvodov. Visoka ocena (če pogosto izberete 'se strinjam' ali 'popolnoma se strinjam') pomeni, da prepoznate priložnosti za distribucijo proizvodov in da nanje lahko vplivate; trženjskih kanalov in partnerjev v verigi je dovolj, da lahko prodajate svoje proizvode.

- a) Ali novi trženjski in prodajni kanali ponujajo zanimive možnosti za vaše proizvode?
- b) Je trenutna distribucija (logistika) vaših proizvodov dobro organizirana?
- c) Ali je v vaši panogi veliko podjetij, ki bi bili primerni za redne partnerje za prodajo vaših proizvodov?
- d) Je za vas zelo pomembna prodaja na dražbi ali v okviru zadruga oz. organizacije pridelovalcev?
- e) Ali imate zaradi vključitve v zaprto verigo (s fiksnimi partnerji) več dobička?

Pojasnilo k poglavju Okolje – nadaljevanje

4. Trg dela

Kar zadeva trg dela, sta pomembni dve dimenziji: kvantiteta (število delavcev) in kvaliteta (dovolj usposobljenih delavcev na različnih ravneh vodenja kmetija). Visoka ocena pomeni, da po vašem mnenju trg dela ponuja veliko priložnosti in da je na voljo relativno dovolj delavcev.

- a) Ali ima vaše podjetje dovolj delavcev za delo v proizvodnji?
- b) Ali ima vaše podjetje dovolj ustrezno izobraženih delavcev za vodenje podjetja?

5.–7. Tehnološki razvoj proizvoda (5), procesa (6) in trženja (7)

Tehnološki razvoj pomembno vpliva na možnosti in nezmožnosti kmetije. Tehnologija zagotavlja učinkovitost ter ponuja priložnosti za nove proizvode in nove načine pridelave. Te priložnosti vplivajo na proizvodni proces, npr. na zmanjšano odvisnost od delovne sile. Tehnološki razvoj lahko vpliva tudi na trženje, saj omogoča nove načine komunikacije. Kar zadeva tehnologijo proizvoda, uvaja popolnoma nove načine rabe obstoječih proizvodov.

Visoka ocena kaže, da v tehnološkem razvoju prepoznavate priložnosti za izboljšanje proizvodov ter proizvodnih in trženjskih procesov na svoji kmetiji.

5. Ali tehnološki napredek v vaši panogi povečuje vašo sposobnost, da razvijete kakovosten proizvod?
6. Ali tehnološki napredek v vaši panogi povečuje vašo sposobnost, da izboljšate učinkovitost svojih (operativnih) proizvodnih procesov?
7. Ali tehnološki napredek v vaši panogi povečuje vašo sposobnost, da uspešno tržite svoje proizvode (npr. preko interneta, novih prodajnih konceptov)?

8. Razpoložljivost prostora

V številnih regijah po svetu so prostorski pritiski veliki, saj številni dejavniki (stanovanja, rekreacija, poslovni prostori itd.) zahtevajo določen del razpoložljivega prostora. Visoka ocena pomeni, da po vašem mnenju razpoložljivost prostora zadošča za širitev ali preusmeritev vaše kmetije.

- a) Ali vaša trenutna lokacija zagotavlja dovolj možnosti za širitev (zemljišče, dovoljenja, okoljska zakonodaja) vašega podjetja?
- b) Ali druge lokacije (regionalno, nacionalno itd.) ponujajo več možnosti za širitev proizvodnje kot vaša trenutna lokacija?
- c) Bi bile npr. delovna sila, energija, voda itd. lažje dostopne na novi lokaciji?

Pojasnilo k poglavju Okolje – nadaljevanje

9. Razpoložljivo znanje o pridelavi

Znanje je moč in omogoča inovacije (prilagajanje okolju). V kmetijstvu se raven znanja in njegova razpoložljivost za podjetnike razlikujeta glede na regijo in panogo. Visoka ocena pomeni, da je po vašem mnenju razpoložljivega znanja relativno veliko.

- Je v vaši državi dobro organizirana izobraževalna infrastruktura za razvoj vašega podjetja (svetovanje/usposabljanje)?
- Ali ste povezani z viri znanja (univerza, raziskovalni program, svetovalci)?
- Ali je dovolj možnosti za nadaljnje izobraževanje in poklicno usposabljanje?

10. Razpoložljivo znanje o trženju

Informacije o izboljšanju trženja svojih proizvodov so na voljo.

11. Družbeni vidiki

Državljeni in potrošniki vse bolj pogosto razpravljajo o proizvodih in pridelovalcih (kmetih). Tako imajo vse večji vpliv na pravne okvire, s katerimi se pri svojem poslu srečujejo kmetje. Nizka ocena pomeni omejeno družbeno podporo –družba in državljani imajo določen vpliv na vaš način kmetovanja. Visoka ocena pa pomeni, da lahko kmetujete po svoji volji.

- Ali (s strani potrošnikov in sosedov) občutite družbene pritiske za bolj okolju prijazno podjetje?
- Ali v svoje operativno vodenje aktivno vključujete družbeno odgovornost podjetij (npr. pridelava s certifikatom, podpora dobrodelnim namenom in dejavnostim v okviru skupnosti, nagrade za delovno uspešnost)?
- Ali postaja komunikacija s sosedi in skupnostjo glede vaših dejavnosti vse bolj pomembna za ohranitev vaše 'licence za poslovanje'?

12. Politični vidiki

Po eni strani politika pripravlja zakone in pravila, ki omejujejo podjetništvo, po drugi strani pa lahko politika stimulira podjetništvo z ustreznimi programi in finančnimi spodbudami. Nizka ocena pomeni, da se vam zdijo zakoni in pravila omejujoča oziroma vas ogrožajo; visoka ocena pomeni, da lahko kmetujete po svoji volji.

- Ali vaše operativno vodenje ovirajo pravila in zakonodaja?
- Ali vidite priložnost v tem, da imate nižje proizvodne stroške kot kolegi podjetnik?
- Ali razmišljate o selitvi podjetja v tujino zaradi ohlapnejših pravil in zakonodaje v drugih državah, kjer so tako bolj naklonjeni podjetništvu?
- Ali je podjetniška klima v vaši državi dobra (davki, administracija, ustanavljanje podjetja)?

13. Cenovno ugodni proizvodni dejavniki

Proizvodni dejavniki so zemlja, delovna sila in kapital, vključno s stroji, opremo in poslopji. Nizka ocena pomeni, da so proizvodni dejavniki relativno dragi in ste zato zadržani pri njihovi uporabi. Visoka ocena pa pomeni, da jih uporabljate z razmeroma nizkimi stroški.

- Ali v naslednjih dveh letih pričakujete bistveno povišanje cen najmanj dveh od vaših proizvodnih dejavnikov (zemlja, kapital, znanje, surovine itd.)?
- So cene vaših proizvodnih dejavnikov nižje kot pri kolegih podjetnikih?

4 Podjetnik

To poglavje govori o vas kot podjetniku (kmetu, komercialnemu pridelovalcu, kakorkoli bi se poimenovali). Podjetništvo je po definiciji odvisno od ljudi. Podjetnik določa, kako se bo podjetje razvijalo in kako se bo umestilo v okolje. Za to morate vedeti, kdo ste in kaj želite. S tem v mislih lahko ustvarite svojo prihodnost.

Za različne strategije so potrebne različne spretnosti. Če želite svoje proizvode prodajati na svoji kmetiji, morate biti spretni v komunikaciji s strankami. Če želite povečati kmetijo, morate biti dober organizator in vodja. Zlasti v primeru družinskih kmetij imajo kmet in njegova družina ključno vlogo pri izvajanju strategije – konec koncev so oni tisti, ki morajo delo opraviti! To običajno pomeni, da morate izkoristiti spretnosti, ki so vam na razpolago, saj ni prav enostavno najemati ljudi s specifičnimi spretnostmi.

V tem poglavju boste predstavili sebe in svoje podjetje. Izbira poslovne strategije je nenehen proces. Ta dokument zato ni nikoli dokončan, pač pa ga raje štejte za poročilo o dosedanjem napredku.

1. Na kratko o sebi (kratek opis sebe, svoje družine, osebnostnih značilnosti):

Pojasnilo: Vključite tiste stvari, ki vas zaznamujejo kot osebo.

2. Kaj bi počeli, če ne bi bili podjetnik?

Pojasnilo: Vprašanje je namenjeno zavedanju, da ste več kot kmet ali pridelovalec. Posredno lahko razkrije vaše strasti in posebne lastnosti.

3. Kaj je najbolj navdihujoč in motivacijski vidik vašega dela / najboljši del vašega poklica?

Pojasnilo: Vprašanje razkriva vaš zagon, v katerem je tudi vaša moč kot (bodoči) podjetnik. Strategija, ki jo izberete, mora ustrezati vašemu zagonu. Naj se zdi še tako popolna, je ne upoštevajte, če vam ne daje energije.

4. Katere osebnostne značilnosti uporabljate kot podjetnik?

Pojasnilo: Za razliko od vprašanja št. 2 to vprašanje zadeva le vaše značilnosti kot podjetnik.

5. Katere dejavnosti in konjički vas veselijo poleg svojega rednega dela?

Pojasnilo: Zavedajte se, da tudi vaše dejavnosti izven dela vplivajo na vas kot podjetnika. Pridobite lahko drugačen oz. širši pogled, ki vam pomaga pri načrtovanju in odločanju.

6. Katere so vaše močne točke?

7. Katere so vaše manj močne točke?

Pojasnilo: Poznavanje svojih močnih in šibkih točk je pomembno za izbiro strategije, ki vam najbolj ustreza. Predstavljajte si, da želite odpreti trgovino na kmetiji; priporočljivo je, da radi delate z ljudmi. Če niste taki in želite vseeno odpreti trgovino, morate najeti koga, ki bo za vas pokrival ta vidik dela.

8. Kakšno je vaše mnenje o uravnoveženosti med produktivnostjo, uživanjem, delovnim časom in pogoji dela?

Pojasnilo: Ste npr. zadovoljni s številom delovnih ur na dan ali teden ter s prostim časom, ki ga imate?

9. V katera mreže ste vključeni in iz njih pridobivate informacije in znanje?

Pojasnila: 'Mreže' razumemo kot študijska društva, študijska omrežja, družbene kroge itd. Take mreže so izredno koristna za nadaljnji razvoj idej in iskanje rešitev za izzive. Mreža je lahko tudi poslovna in vključuje določeno obliko sodelovanja.

10. S katerimi kolegi, sosedi in skupinami v neposredni okolici zunaj svoje panoge sodelujete? Navedite jih po pomembnosti.

11. S katerimi ljudmi in skupinami imate dober ali zelo dober odnos?

12. S katerimi ljudmi in skupinami imate slab ali zelo slab odnos?

Pojasnilo: Nekateri ljudje, organizacije, podjetja itd. imajo lahko izjemen vpliv na razvojne možnosti vašega podjetja. Predstavljajte si, da imate soseda, ki ni kmetovalec in ne dovoli oziroma dovoli pod določenimi pogoji, da povečate svoj senik, hlev ali toplo gredo. Del

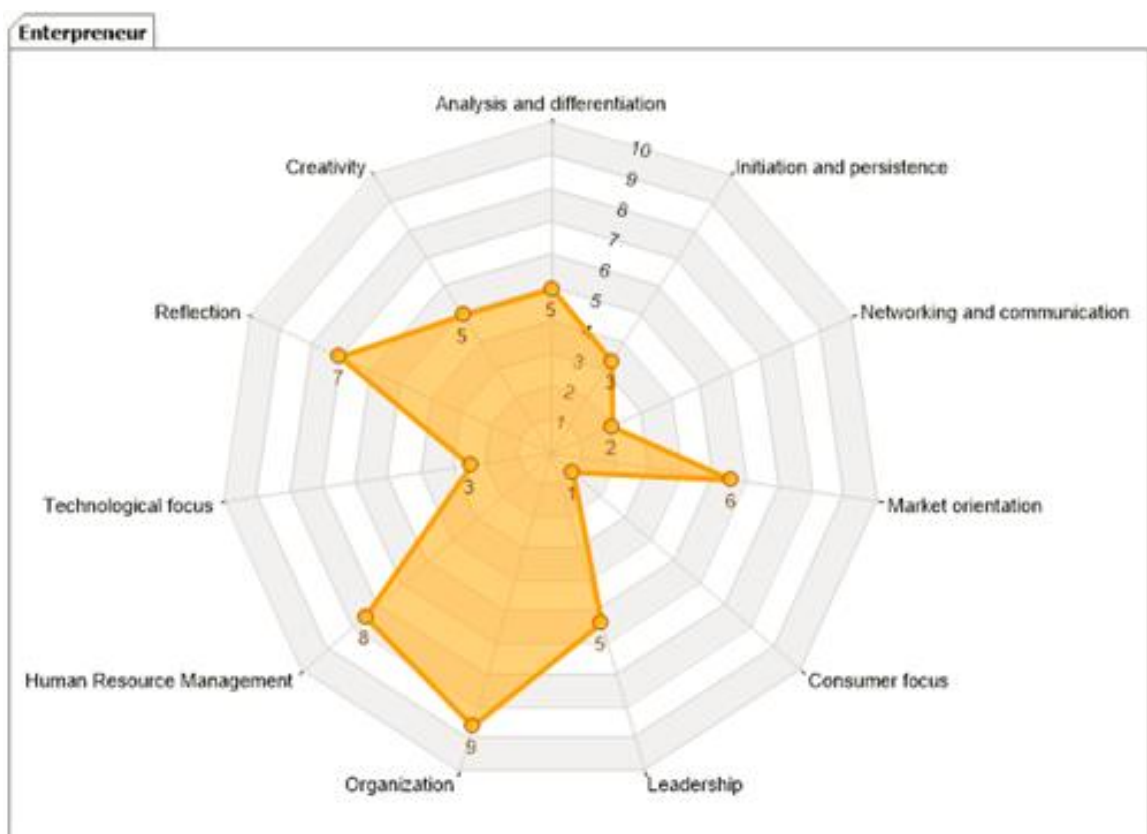
strategije je lahko ta, da ustvarite pozitiven, odprt stik s tako osebo. Za to pa morate najprej določiti, kdo je za vašo kmetijo pomemben.

13. Na katerih področjih (vidikih podjetništva) se bo v prihodnje od podjetnikov pričakovalo več?

Pojasnilo: Vprašanje se nanaša na znanje, značilnosti in sposobnosti. Na začetku tega poročila bo na to vprašanje morda težko odgovoriti, zato lahko nanj odgovorite kasneje med usposabljanjem.

14. Upoštevajoč odgovore na prejšnje vprašanje, na katerih področjih bi se radi nadalje razvijali?

Za oceno svojih sposobnosti si pomagajte s primerom v spodnjem okvirju (več strani).



Slika 4.1 prikazuje kmetove rezultate na področju kompetenc.



4b. Pojasnilo k poglavju Podjetnik – kompetence

Kompetence vključujejo značilnosti in spretnosti; kako nanje gledate osebno? Če nekateri izrazi niso povsem jasni, vprašajte moderatorja. Kako se ocenjujete glede naslednjih vidikov (možne so ocene od močno do šibko)?

Konkretno lahko vsak vidik ocenite po lestvici od 0 do 10. Najprej presodite, ali je posamezen vidik močan ali šibek. Če je vidik šibek, ne more dobiti več kot 5 točk. Nikar se ne bojte podajati zelo visokih ali zelo nizkih ocen, saj je cilj predvsem jasnost. Nobena številka ne bo deležna vrednostne presoje. Oceno dopolnite v poročilu o strateškem managementu.

1. Analitične sposobnosti

Z uvedbo interneta, e-pošte, avtomatizacije, mobilnih telefonov ipd. se je obseg informacij za podjetnika izredno povečal, tako od zunaj kot od znotraj kmetije. Pri podjetništvu je pomembno znati iz informacijskega toka izluščiti glavna vprašanja, ločiti mnenja od dejstev in prepoznati potencialne težave in priložnosti. Tako boste lahko analizirali alternativne rešitve in možnosti zagotovitve dodane vrednosti za vašo kmetijo. Obenem boste polzavestno svoje prednosti in slabosti povezali z novimi idejami in priložnostmi.

- Ali se osredotočate na ključne točke posameznega vprašanja in ali znate prepoznati srž problema v vašem podjetju?
- Ali zlahka razlikujete med dejstvi in mnenji?
- Se zavedate svojih močnih in šibkih točk?
- Ali znate oblikovati svoje poslovne cilje?
- Ali zlahka vzpostavljate povezave med različnimi pogledi in pristopi?
- Ali imate jasno predstavo o tem, kako bo z vašim podjetjem čez pet let?

2. Začetek in nadaljevanje

Ključno pri podjetništvu je odkrivanje novih priložnosti. Glavni viri novih priložnosti so tehnološke spremembe, spremembe v politiki in zakonodaji ter družbene in demografske spremembe. To se lahko nanaša na širitev kmetije, nove koncepte verige, projekte za zmanjšano porabo energije, razvoj novih trgov, kmetovanje na drugo lokaciji ipd. Da bi te priložnosti prepoznali, morate kot podjetnik pozorno spremljati, kaj se dogaja v okolju okoli vas, biti morate odprti za razvoj ter aktivno iskati nove informacije.

- Ali nenehno iščete nove informacije?
- Ali nenehno iščete nove priložnosti?
- Ste pogosto prvi pri preizkušanju novosti?
- Ste pogosteje pripravljeni na nove izzive kot kolegi podjetniki na vašem področju?
- Ostajate trdno zavezani ciljem, ki ste si jih zadali?
- Ali se pogosto pogajate z dobavitelji in kupci glede cen?

3. Mreženje in interakcije

Sodobno kmetijsko podjetje deluje na prostem trgu, kjer je mreženje bistvenega pomena za prepoznavanje novih priložnosti. Tu gre za sposobnost vzpostavljanja in vzdrževanja stikov, zlasti izven kmetije (stranke, kolegi, partnerji v verigi).

- Ali ste vzpostavili veliko mrež izven kmetijskega sektorja?
- Ali znate svojim poslušalcem (kolegi, partnerji) na predstavitvah jasno predstaviti svoje zamisli?
- Ali pri vodenju upoštevate povratno mnenje javnosti?
- Vam je sodelovanje med podjetniki znotraj vašega sektorja pomembno?
- Ste odprti za kritike (kolegov, sodelavcev itd.)?



Pojasnilo k poglavju Kompetence – nadaljevanje

4. Tržna usmerjenost

Tržna usmerjenost pomeni, da si skušate predstavljati, kakšne potrebe bi lahko imele (potencialne) stranke, in to povezati s svojo kmetijo. Uspešni podjetniki se odzivajo na specifične potrebe jasno določene skupine potrošnikov. Prav tako natančno vedo, kaj počnejo njihovi tekmeči. Prebirajo ustrezno publikacije in komunicirajo s strankami, da bi predvideli spremembe na trgu. Neuspešni podjetniki slabo poznajo potrebe svojih strank ali pa niso zmožni ustvariti povezave med omenjenimi potrebami in svojo kmetijo. Taki podjetniki so bolj usmerjeni na proizvod, ne pa na pridelavo za določeno fokusno skupino strank.

- a) Ali imate radi panogo, v kateri delate?
- b) Ali spremljate razvoj v svoji panogi?
- c) Ali veste, kdo so vaši tekmeči?
- d) Ali veste, kaj je vašim tekmecem pomembno?
- e) Ali veste, kaj si vaši tekmeči mislijo o vas?

5. Osredotočenost na potrošnika

Osredotočenost na potrošnika je povezana s trenutnimi in morebitnimi (potencialnimi) potrebami končnega potrošnika kmetijskega proizvoda. V kmetijstvu je med kmetom in končnim uporabnikom običajno še vrsta drugih partnerjev v dobavni verigi. Zaradi tega ni mogoče dobiti jasne predstave o željah in potrebah končnega potrošnika. Vendar pa uspešen podjetnik največkrat prepozna priložnosti za vpogled v trenutne ali potencialne potrebe potrošnika.

- a) Ali veste, kaj si potrošniki želijo oz. kaj pričakujejo?
- b) Ali veste, kaj potrošniki potrebujejo in katere potrebe še niso bile zadovoljene?
- c) Ali imate vedno v mislih nove proizvode, ki so koristni za potrošnika?

6. Vodenje (slog vodenja)

V kateremkoli poslu ali podjetju je vodenje bistvenega pomena. Vodja razvija jasno strategijo na podlagi vizije in prepričanja ter s to strategijo seznanja druge, da ji nato skupaj sledijo. S to sposobnostjo tudi izvaja strategijo in pridobiva podporo na različnih ravneh znotraj in izven kmetije. Obstajajo različni slogi vodenja. Vodja je lahko dominanten, ki v glavnem ukazuje svojim delavcem in pogosto preverja njihovo delo. Vodja je lahko tudi kooperativen, svoje delavce spodbuja in prisluhne njihovim predlogom in rešitvam.

- a) Ali veljate za rojenega vodjo?
- b) Ali drugi vedno prisluhnejo vašim argumentom?
- c) Če nekoga prekinete, je to običajno sprejeto?
- d) Ali ste dominantna oseba?
- e) Ko vas nekdo sreča, si vas zapomni?
- f) Ali ste običajno vodilni v svoji skupini?
- g) Ali zlahka sprejemate odločitve, ki imajo negativne posledice za druge, če je to nujno potrebno?
- h) Ali skušate druge vedno prepričati s svojim mnenjem?



7. Organizacija

Sposobnost organiziranja je za podjetnika zelo pomembna. Če je ta sposobnost dobro razvita, lahko podjetnik svojo kmetijo razvija in jo pravilno vodi. Visoka ocena pri tem dejavniku je pokazatelj inovativnega vedenja.

- a) Ali ste dobri pri načrtovanju delovnih procesov v svojem podjetju?
- b) Ali skrbite, da so v vašem podjetju pravi ljudje in prava sredstva (infrastruktura) za njegovo optimalno delovanje?
- c) Ali veste, kje zunaj svojega podjetja lahko najdete prave ljudi in prava sredstva za optimalno vodenje podjetja?
- d) Ali skrbite, da posel poteka tekoče?
- e) Ste dobri pri usklajevanju nalog v svojem podjetju?
- f) Ste dobri pri organizaciji delavcev in uporabi proizvodnih sredstev (infrastrukture)?
- g) Ste dobri pri reševanju težav, ki se pojavljajo v vašem podjetju?

7. Upravljanje s kadri

Gre za upravljanje s kadri v širšem pomenu. To vključuje izbiro, zaposlovanje in plačilo delavcev, posvečanje pozornosti odnosu delavcev do njihovega dela (motivacija, sodelovanje, komunikacija), vzgojo in razvoj. Ta dejavnik se osredotoča na pozornost, ki jo podjetnik namenja delavcem kot človeškim bitjem.

Na družinski kmetiji je ta vloga podjetnika izražena v načinu kmetove komunikacije s člani družine, ki delajo na kmetiji. V tem primeru poudarek ni na zaposlovanju in izbiri kot v velikih podjetjih, pač pa na dobrem sodelovanju znotraj družine, izmenjavi informacij in nalog ter skrbi za dobro počutje in zdravje drugih.

- a) Ali enkrat ali dvakrat letno ocenjujete uspešnost in/ali razvoj s svojimi delavci? V primeru družinske kmetije, ali kot družina enkrat ali dvakrat letno ocenjujete uspešnost kmetije in njenih članov?
- b) Se pogosto poslužujete načrtov usposabljanja za svoje delavce? V primeru družinske kmetije, ali si vzamete čas, da se družinski člani udeležijo tečajev za izboljšanje znanja in sposobnosti?
- c) Ali imajo delavci možnost udeleževati se programov usposabljanja med delovnim časom? V primeru družinske kmetije, če pomemben sestanek za kmete poteka čez dan, ali se ga družinski član lahko udeleži?
- d) Ali upoštevate želje delavcev po izobraževanju pri načrtovanju dela? V primeru družinske kmetije, ali pri načrtovanju dela upoštevate tečaje, ki se jih udeležujejo družinski člani?
- e) Ali ima vaše podjetje izdelan komunikacijski načrt? V primeru družinske kmetije, ali se kot družina pogovarjate, kako komunicirati s strankami in drugimi osebami v vašem omrežju? Kaj poveste drugim in kaj želite, da bi vedeli o vas?

Pojasnilo k poglavju Kompetence – nadaljevanje

9 Tehnologija

Spremljanje tehnološkega razvoja je za uspeh podjetnika zelo pomembno. Tako se lahko ustrezno odzovete na novosti in jih, če jih poznate, po možnosti tudi uvedete. To prispeva k uspehu vaše kmetije. Tehnološke novosti lahko pridejo od znotraj in od zunaj.

- a) Ali pazljivo spremljate tehnološke dosežke in se jih celo sami domislite?
- b) Ali uporabljate nove tehnologije, tudi če so še v fazi razvoja?
- c) Ali vaše podjetje uporablja visokotehnološke sisteme za pridelavo in predelavo?
- d) Ali nenehno zagotavljate, da je vsa oprema ustrezna in dobro deluje?
- e) Ali nenehno vlagate v posodobitve in ali takoj sprejmete najnovejše inovacije?

10 Premislek

Uspešni podjetniki imajo sposobnost, da kritično premislijo svoje podjetniško vedenje. Tako se lahko učijo iz morebitnih preteklih uspehov in neuspehov.

- a) Ali razumete in sočustvujete z željami vaših strank?
- b) Ali pritožbe strank jemljete resno?
- c) Vas kritika spodbudi, da na določeno zadevo pogledate z drugega zornega kota?
- d) Ali ste samokritični? Se strinjate, da brez samokritike (samocenjevanja) ni razvoja? Se vam zgodi, da po nekaj dneh na določeno težavo gledate z drugačnega zornega kota?

11 Kreativnost

Kreativen podjetnik se zna 'poigravati' z idejami, zamišlja si nove priložnosti in jih preizkuša. Uspešen podjetnik je odprt za dogajanje v okolici. Omejitve določene situacije ga ne ovirajo, priložnosti vidi kot izziv. Sposoben je razmišljati z drugačnega zornega kota in kdaj zapustiti preizkušeno pot. Tako lahko težave spreminja v priložnosti in je pripravljen tvegati. Neuspešen podjetnik je v načinu razmišljanja omejen in se boji eksperimentiranja.

- a) Ali zlahka prepoznate, kaj imajo različne težave skupnega?
- b) Ali na zadeve pogosto pogledate z novega zornega kota?
- c) Vas imajo za inovativnega?
- d) Ali radi razmišljate o in razvijate nove stvari?
- e) Če opazite, da nekaj ne deluje, ali z veseljem razmišljate o tem, kako bi to izboljšali?
- f) Vas težave spodbujajo k iskanju novih rešitev?

5. Poslanstvo, vizija in cilji

To poglavje obravnava poslanstvo, vizijo in cilje za prihodnja leta. Kot prikazuje slika, so to gradniki strategije:



Slika 5.1 Prikaz poslovnega načrta

Slika prikazuje gradnike analize in oblikovanja vašega poslovnega načrta. V tem primeru delujemo od zgoraj navzdol:

1. Najprej skušamo prepoznati in opisati svoje poslanstvo. Zakaj se ukvarjamo s tem poslom? Kaj želimo doseči v poklicnem življenju?
2. Nato analiziramo prihodnost podjetja in sanje, ki jih imamo v zvezi s tem, skupaj z našo vizijo;
3. Osrednje vrednote našega podjetja nam pomagajo oblikovati cilje, ki si jih želimo zastaviti za svoje podjetje in svoje zasebno življenje;
4. Gradniki od 1 do 3 predstavljajo sestavine našega iskanja ustrezne strategije (ali niza strategij);
5. Nato strateške izbire pretvorimo v cilje (na način SMART; cilji v koraku št. 3 so bolj splošni; SMART je kratica za specifičen, merljiv, dosegljiv, realen in časovno opredeljen (ang. *Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*));
6. Oblikujemo tudi kritične dejavnike uspeha, tj. pokazatelje, s katerimi spremljamo, ali dosegamo cilje **SMART** ali moramo ukrepati; dober primer je naš prihodek. Če ga

želimo letno povečati za 10 %, pa vseeno vsa leta ostajamo na enaki ravni, naša strategija očitno ni delovala, kot bi morala. Strategijo moramo ponovno proučiti in po možnosti prositi za nasvet. Zamislimo si scenarije za prihodnost in ukrepamo;

7. V vseh teh korakih je pomembno preverjati, ali so naše odločitve najboljše, ne le za strukturo, danosti (vire) in rezultate našega podjetja, ampak tudi za celotno verigo in v to vpletene ljudi in kulturo.

Koraki od 1 do 4 so pri izpolnjevanju orodja SMT deležni veliko pozornosti. Ampak vedite, da je sprejemanje najboljših strateških odločitev komaj začetek. Še bolj pomembni in vznemirljivi sta izdelava in izvedba praktičnih načrtov!

1. Kaj je vaše poslanstvo (primeri in dodatna vprašanja)?

Primeri:

- Moje poslanstvo je izboljšati kakovost moje kmetije in jo pripraviti za naslednjo generacijo;
- Moje poslanstvo je pridelovati zdravo hrano za moje stranke;
- Moje poslanstvo je zagotoviti, da moja kmetija podpira dobrobit in dohodkovno raven skupnosti, v kateri živim.

Dodatna vprašanja:

- Ko se ob upokojitvi ozrete nazaj, kakšen pogled na svojo kmetijo želite imeti? Kaj si želite, da bi do takrat dosegli?
- Gre pri vodenju podjetja le za zaslužek ali gre v vašem (poklicnem) življenju za kaj več? V enem stavku: kakšen pomen ima vaše poklicno življenje za vas, vašo družino in vašo skupnost? Npr. Philips (elektronika) ima naslednje poslanstvo: 'Naredimo stvari boljše!'
- Ali svoje misli o pomenu življenja delite s svojo družino ali sosedi? Kako?

2. Kakšno podjetje si želite čez npr. deset let? (Kaj je vaše poslanstvo ali vaše sanje?)

Pojasnilo: Podoba prihodnosti lahko temelji na vaših ambicijah in poslovni situaciji, pa tudi ugotovitvah glede razvoja v vaši okolici; o tržnih perspektivah, na primer, in posledični potrebi po strmenju k določenim rezultatom.

Primeri:

- Mislim, da se bo trg z oljčnim oljem v EU večal. Moja vizija je, da bo gojenje oljk postalo zelo dobičkonosno. Letos bom posladil več oljk;

- Moje sanje so, da bi v desetih letih kmetijo prevzel moj sin in da bo prihodka dovolj za dve družini. Letos bom sina poslal v kmetijsko šolo in se z njim pogovoril, kako razvijati kmetijo, da bi uresničila moje sanje.

Dodatna vprašanja:

- Kakšen bo trg za vaše proizvode čez deset let?
- Kakšno kmetijo si želite čez deset let? Kako veliko, koliko živine, kateri družinski člani so vključeni itd.?
- Mislite, da bo kmetija čez deset let bolj dobičkonosna? Če ne, kaj bi spremenili, da bi postala bolj dobičkonosna?

3. Kaj so vaše temeljne vrednote? (primeri in podporna vprašanja)

Primeri temeljnih vrednot so: poštenost, zvestoba, odprtost, prijateljstvo, pripravljenost pomagati drugim, prijaznost do strank, prijaznost do živali in pripravljenost na sodelovanje.

Dodatna vprašanja:

- Katere so vaše temeljne vrednote?
- Kako te vrednote vplivajo na vaše poslovne odločitve?
- Ali se o svojih vrednotah pogovarjate z družino, strankami ali svetovalci?

4. Kakšna je bila vaša dosedanja strategija (primerjajte opis strategij v SMT ali publikaciji)? Je bila uspešna?

Pojasnilo: Seveda ste vedno imeli strategijo, npr. postopno širjenje podjetja, čeprav niste nujno uporabljali izraza strategija! To vprašanje je povezano z vprašanjem št. 14g. Tu gre zlasti za strategijo, ki ste jo izbrali, da bi dosegli določene cilje.

5. Na katere vire informacij se zanašate pri odločanju? Npr. internet, revije, svetovalci, študijske skupine itd. Kako ocenjujete, kako uspešne so bile vaše pretekle odločitve?

Pojasnilo: S proučevanjem ljudi in virov informacij, ki jih uporabljate, lahko ugotovite, kateri viri manjkajo in bi lahko predstavljali dodano vrednost. Morda bi bilo smiselno prositi za nasvet nekoga, ki dela v popolnoma drugačni panogi in lahko zato v vašo prinese popolnoma novo perspektivo.

6 Strategije

Ključni del usposabljanja je prehod z analize na **razvoj strategije**. To se začne z osebnimi ambicijami, kaj vas spodbuja in o čem sanjate. Pripraviti morate tri možnosti (t. i. ciljne strategije) za svojo bodočo strategijo, ki sledijo opravljeni analizi. Izzvali vas bomo, da oblikujete več kot eno strategijo in vas tako spodbudili, da razmišljate 'izven okvirjev'. Ponovno boste uporabili orodje SMT in z njim ocenjevali 11 možnih strategij. Temu sledi graf strategij z vašimi ocenami (Slika 5.1). Čeprav gre za splošne strategije in ne strategije, značilne za kmetijo, pa vam bodo lahko vseeno za navdih.

Na koncu tega poglavja boste izbrali tri ciljne strategije.

Spodaj so navedene alternativne strategije, ki izhajajo iz podjetja (poglavje 1), okolja (poglavje 2), kompetenc (poglavje 3) in oblikovane vizije prihodnosti in ciljev (poglavje 4), ki so bile do sedaj opisane.

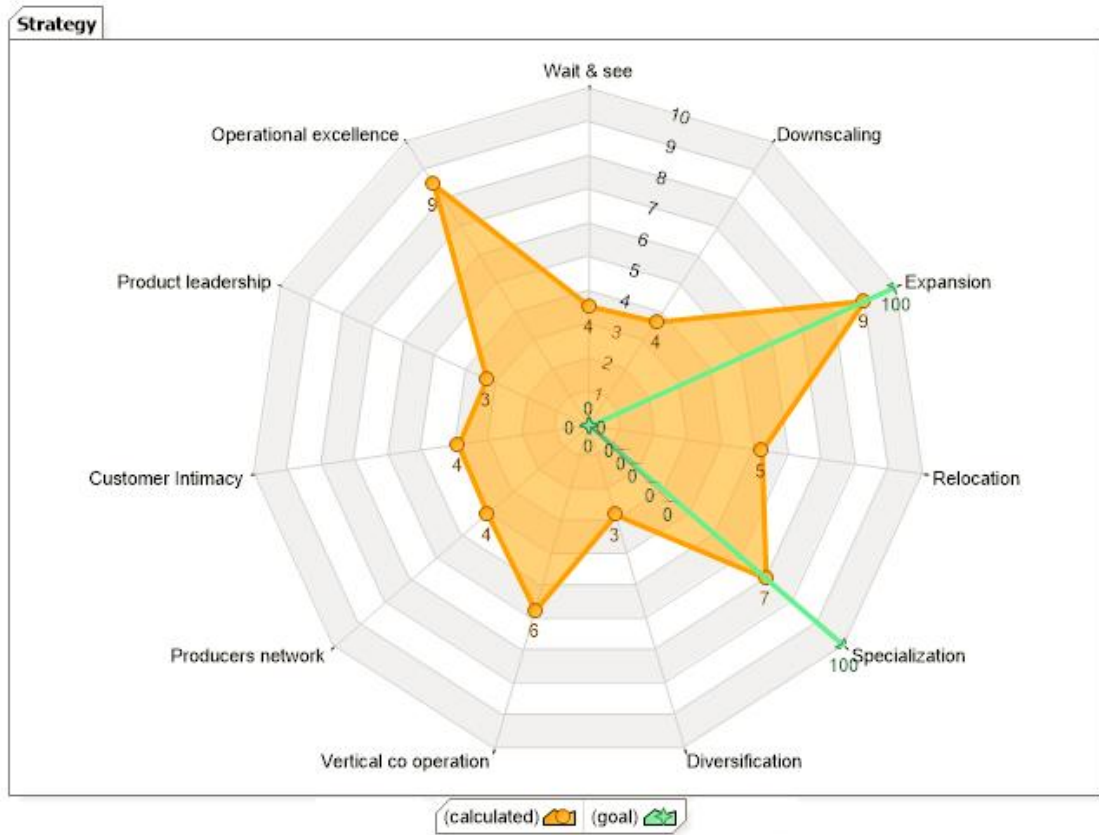
Pojasnilo: temeljni koncept tega usposabljanja je, da izbrana strategija vodi vaše taktične in operativne poslovne odločitve. To izhodišče temelji na teorijah ameriškega ekonomista Michaela Porterja. Po njegovem mnenju vsaka uspešna strategija temelji na popolni kombinaciji danosti in možnosti. V kmetijstvu to vključuje izbiro strategije, ki kar najboljše ustreza teoriji 'treh E-jev' (*Entrepreneur* oz. podjetnik – njegove sposobnosti in ambicije, *Enterprise* oz. podjetje in *Environment* oz. okolje). Izbrana strategija mora nato voditi do oblikovanja konkretnih načrtov ukrepanja, da se cilje doseže na najboljši možni način.

6.1 'Spontano' izpolnjevanje naloge v zvezi s strategijami

Strategije 'spontano' vpišite v spodnjo tabelo in vsako posebej ocenite. Presodite, koliko vam posamezna strategija ustreza. Vsako možno strategijo preverite z vidika treh E-jev (*Entrepreneur* – podjetnik, *Enterprise* – podjetje, *Environment* – okolje), kot ste jih opisali v prejšnjih poglavjih, in presodite, ali vam ustreza ali ne. Oglejte si primer v okvirju in kratek vprašalnik, da boste lažje oblikovali svojo izbiro strategije. Vprašalniku sledi obsežen opis 11 strategij. V tabeli, ki sledi, orodje SMT samo razporedi tri E-je na podlagi vaših ocen. Rezultati so povzeti v poročilu.

Strategija	Moja ocena	Zakaj mi ta strategija ustreza/ne ustreza: pojasnite za vsak E		
		<i>Entrepreneur</i> (podjetnik)	<i>Enterprise</i> (podjetje)	<i>Environment</i> (okolje)
1 Operativna odličnost				
2. Vodilni proizvod				
3. Zaupanje strank				
4. Mreža pridelovalcev				
5. Vertikalno sodelovanje (mrežno povezovanje)				
6. Diverzifikacija				
7. Specializacija				
8. Selitev				
9. Širitev (hektarji, organizacija)				
10. Zmanjšanje obsega				
11. Čas za premislek (brez večjih sprememb)				

Slika 6.1 prikazuje kmetove rezultate v zvezi s strategijami



Pojasnilo k poglavju Strategije – točki 1 in 2

Prve tri strategije so tržne strategije, preostalih osem pa je strategij razvoja kmetije. Kmet lahko namreč izbere specifično tržno strategijo za posamezen proizvod, večinoma pa izbere eno tržno strategijo za vse proizvode na kmetiji. Poleg tega lahko izbere več strategij razvoja kmetije.

1 Operativna odličnost

Osredotočate se na ponudbo proizvoda in/ali paketa storitev z najnižjimi skupnimi stroški. Skupni stroški niso zgolj finančni stroški, ampak tudi to, koliko se mora stranka potruditi, da pridobi in uporablja določen proizvod. Posledično se ta strategija nanaša na ponudbo zanesljivih proizvodov in/ali storitev po konkurenčni ceni s čim manj nevšečnostmi glede nabave in vzdrževanja. Primer: ekonomsko učinkovita strategija podjetja Ikea. V kmetijstvu gre za učinkovito in/ali masovno pridelavo visoko kakovostnih proizvodov z visokim donosom na m², ha ali žival. Taka strategija ima naslednje značilnosti:

- Racionalizacija in standardizacija pomembnih proizvodnih, logističnih in dobavnih procesov;
- Vodenje od zgoraj navzdol in relativno omejena možnost odločanja na nižjih ravneh;
- Sam podjetnik ni vključen v razvoj ali trženje proizvoda;
- Kultura, ki obsoja zapravljanje in nagrajuje učinkovitost.

Primeri: 1) kmetije, specializirane za prirejo mleka, z visokim donosom na kravo in velikim številom krav na kmetijo ali delavca, po možnosti celo z avtomatičnim molznim sistemom (robot); 2) poljedelske kmetije, ki gojijo obsežne količine poljščin stabilne kakovosti za zadrugo ali predelovalca.

2 Vodilni proizvod

Osredotočate se na proizvod in/ali paket storitev najboljše kakovosti. Proizvod oz. storitev se na obstoječe potrebe najboljše osredotoča s pomočjo najnovejše tehnologije. Kupec, ki kupuje od vas, je lahko prepričan, da bo dobil najnovejši proizvod. Proizvod ali storitev posodabljate, tudi če bi s prejšnjo inovacijo še vedno lahko služili. V kmetijstvu gre pri tej strategiji za posebnosti, kot npr. ekološke in tradicionalne proizvode, predvsem za določeno tržno nišo s specifičnimi prodajnimi kanali. Ta strategija ima naslednje značilnosti:

- Inovacija, razvoj proizvoda in izrabljanje trga so pomembni procesi na kmetiji;
- Proizvodnja se osredotoča na nišne trge, npr. ekološki jogurti ali visoko kakovostni lokalni proizvodi;
- Kmetija se ne osredotoča samo na učinkovitost, ampak raje na kakovost in/ali 'aktualnost' proizvoda, ta pa ima na splošno višjo ceno kot proizvodi iz masovne proizvodnje;
- Sodelovanje z usposobljenimi, kreativnimi delavci na kmetiji ali izven nje;
- Kultura, ki spodbuja domišljijo in sposobnost razmišljanja izven okvirjev.

Pojasnilo k poglavju Strategije – točki 3 in 4

3 Zaupanje strank

Osredotočate se na ponudbo proizvoda in/ali paketa storitev, ki predstavlja najboljšo rešitev za določeno stranko. Ponujeni proizvodi oz. storitve so posebej prilagojeni specifičnim željam stranke in ji pomagajo podrobneje opredeliti svoje želje. Svoj dobiček želite ohraniti s pomočjo boljšega razumevanja in storitev za svoje (obstoječe) stranke. Skušate zajeti vse večji del strankinega proračuna, da zadovoljite njene potrebe.

Primer: na stranko osredotočeno podjetje, kot je IBM (zlasti na začetku, ko je dejansko uspevalo zadovoljevati IKT potrebe svojih strank; vse od razvoja proizvoda, prodaje in namestitve strojne in programske opreme do vzdrževanja in strateškega svetovanja glede prihodnjih IKT potreb stranke). Mrežno delovanje je del vašega poslovnega modela. Stranka kupuje proizvode in storitve, za katere zagotovite tudi dobavo, po možnosti to dela drugo podjetje. V kmetijstvu gre pri tem za posebne proizvode in storitve za stranke, ki obiščejo kmetijo, npr. prodaja na domu (neposredna prodaja) različnih proizvodov ter terapevtska kmetija (invalidne osebe opravljajo določene naloge na kmetiji). Pri tej strategiji so bistveni individualiziran pristop in osebni stiki. Značilnosti te strategije so naslednje:

- Glavni procesi se osredotočajo na potrebe stranke (kaj je v resnici težava?), ki jih lahko preslikamo v različne proizvode ali storitve;
- Pri taki strukturi kmetije je prodajna veriga krajša;
- Podjetje se ne osredotoča na učinkovitost, obseg ali (velike) nišne trge, ampak na ponudbo za manjšo skupino strank s specifičnimi potrebami in pripravljenostjo, da osebni pristop tudi plačajo;
- Kultura, ki nagraduje specifične in ne splošnih rešitev ter poudarja storitev za in lojalnost do stranke.

4 Mreža pridelovalcev

Osredotočate se na sodelovanje s kolegi, da bi ustvarili večji delež na trgu proizvodnih sredstev in/ali proizvodov. Cilj je ekonomija obsega (tako v proizvodnji kot trženju), ki ponuja celotne rešitve (npr. široko ponudbo svežih proizvodov, daljšo sezono dobave) in/ali izmenjavo znanja znotraj mreže (posledično tudi hitrejšo uvedbo inovacij).

Pojasnilo k poglavju Strategije – točke 5 do 8

5 Vertikalno sodelovanje (mrežno povezovanje)

Osredotočate se na sodelovanje z akterji, ki so v dobavni verigi pred ali za vami, npr. trgovci, predelovalci, dobavitelji krme, gnojil in drugih proizvodnih sredstev. Cilj tega sodelovanja je večja učinkovitost verige (zmanjšanje spremenljivosti kvantitete in kvalitete), porazdelitev deleža na dobičku verige (večji delež dobička verige) in/ali bolj tržna usmerjenost (širjenje informacij o strankah in inovacijah). V kmetijstvu gre npr. za neposredno dobavo zelenjave, krompirja ali sadja v zelenjavno trgovino ali trgovino na drobno ali za domačo pridelavo sira, po možnosti v kombinaciji s prodajo na domu in drugimi prodajnimi kanali.

6 Diverzifikacija

Osredotočate se na uvajanje novih dejavnosti (sekundarna dejavnost podjetja). Namen diverzifikacije je zmanjšati odvisnost od posameznega proizvoda/tržne kombinacije (npr. tako, da pridelavo hrane kombinirate s proizvodnjo energije ipd.) ter boljši izkoristek obstoječih proizvodnih sredstev (uporaba poslopij za pridelavo hrane in tudi za izobraževanje). To se lahko nanaša tudi na vaše lastno znanje in izkušnje (poleg upravljanja lastnih proizvodnih sredstev ste lahko tudi svetovalec za druge). V kmetijstvu ta strategija lahko pomeni vključitev več poljščin v poljedelski načrt ali uvedbo nove dejavnosti na kmetiji (reja piščancev na obdelovalnem zemljišču, proizvodnja energije, rekreacija, terapijska kmetija).

Opomba: diverzifikacija in specializacija sta nasprotni strategiji, tudi kar zadeva potrebne kompetence.

7 Specializacija

Osredotočate se na pridelavo tistega, v čemer ste dobri. Specializirani ste za določen del ali vidik pridelovalne verige in skušate biti v tem najboljši. Delate tisto, kar znate. Primer: določene pisarne ne uporabljate za vse posle, ampak le za trgovanje. Primer iz kmetijstva je npr. najem zemljišč drugega kmeta, da bi karseda povečali svojo pridelavo krompirja, ali reja zgolj ene vrste živali – npr. ohranite krave za pridelavo mleka, nehate pa se ukvarjati s prašičerejo.

Opomba: diverzifikacija in specializacija sta nasprotni strategiji, tudi kar zadeva usmeritev.

8 Selitev

Želite se širiti, a na svoji trenutni lokaciji imate premalo možnosti za to (omejen urbanistični načrt, okoljske ali druge prepreke). Razmišljate o selitvi (znotraj države ali v tujino) ali ustanovitvi podjetja drugje, obenem pa želite obdržati trenutni posel (strategija z več obrati).

Po drugi strani lahko na omenjene omejitve gledate kot na izziv, s katerim se morate soočiti, saj se ne želite preseliti (iz družbenih razlogov: otroci hodijo v šolo, partner je zaposlen, družina je blizu, dobavitelji in potrošniki so blizu itd.). Zavestno se odločite ostati, svoj poslovni načrt in strategijo pa boste prilagodili lokalnim zmožnostim (npr. prehod na večnamenski sistem kmetovanja blizu mesta ali naravnega rezervata). V tem primeru ne izberete strategije 'selitev'.

Opomba: če pri selitvi dobite visoko oceno, imate dober razlog, da pogledate naokrog in poiščete alternativno lokacijo, ki bo sčasoma za vas primernejša od trenutne. Po drugi strani nizka ocena kaže, da vam ni treba razmišljati o selitvi ali izselitvi.

Pojasnilo k poglavju Strategije – točke 9 do 11

9 Širitev (hektarji, organizacija)

Osredotočate se na povečanje velikosti podjetja. Velikost razumemo kot kombinacijo proizvodnih dejavnikov. Širitev se lahko nanaša na katerikoli dejavnik (površino, zaposlene, prodajo). Strategija rasti izhaja iz potrebe po doseganju ekonomije obsega (namesto sodelovanja s kolegi) in/ali po zagotovitvi boljšega položaja v verigi. V kmetijstvu gre zlasti za povečanje površine kmetije oziroma števila živali. A preusmeritev na proizvod (npr. tradicionalni proizvod) z višjo dodano vrednostjo lahko pomeni več dobička in več znanja. Tudi to uvrščamo pod 'širitev'.

10 Zmanjšanje obsega

Osredotočate se na zmanjšanje velikosti podjetja. Velikost razumemo kot kombinacijo proizvodnih dejavnikov. Zmanjšanje se lahko nanaša na katerikoli dejavnik (površino, zaposlene, prodajo). Strategijo zmanjšanja izberemo, da bi odpravili slabosti ekonomije obsega (npr. če je kmetija prevelika glede na podjetnikovo ali upravnikovo sposobnost vodenja) in/ali pravočasno razdelili kmetijo (npr. ob odsotnosti naslednika) in/ali ker se podjetnik iz kmetijstva preusmeri na drugo dejavnost.

Širitev in zmanjšanje sta nasprotni strateški odločitvi. A pogoji, zaradi katerih se taka odločitev sprejema, niso nujno različni (npr. odločim se za delitev družinske kmetije in ustanovitev svetovalnega podjetja, za to pa potrebujem podobne sposobnosti kot pri strategiji širitve).

11 Čas za premislek

Na razvoj gledate s kritičnim očesom in se odločate po premisleku. Preložitev strateške izbire je potrebna zlasti takrat, ko so dosežki nejasni (okoljski (regionalni), tehnološki, razvoj trga, negotovo podjetnikovo zdravje ali nasledstvo, negotovost, ali bo kateri od otrok prevzel kmetijo). V številnih primerih si je dobro vzeti nekaj časa in ga izkoristiti za posvet s svetovalci, kolegi, potencialnimi partnerji itd. glede strategije po takem obdobju premisleka.

6.2 Izbira najustreznejše strategije za vašo nalogo

Kratek vprašalnik za določitev najustreznejše strategije:

1. Je vaš cilj zlasti učinkovita proizvodnja (operativna odličnost) ali se želite osredotočiti na nišne proizvode (najboljši proizvod), po možnosti v manjšem obsegu (zmanjšanje, zaupanje strank)?
2. Ali si poleg tega raje želite široko (diverzifikacija) ali ozko (specializacija) paleto proizvodov?
3. Vas lokacija podjetja morda omejuje (selitev) ali vidite potrebo po povečanju velikosti na trenutni lokaciji (širitev)?
4. Je za vaše podjetje pomembno, da si prizadeva za modernizacijo in/ali ekonomsko učinkovitost, npr. s posvečanjem pozornosti nakupu in prodaji (operativna odličnost)?
5. Si želite intenzivnejšega sodelovanja s kolegi (mreža proizvajalcev) ali drugimi partnerji v verigi (vertikalno sodelovanje)?
6. Ste se že odločili, kateri strategiji želite slediti, ali še vedno iščete tisto, ki vam najbolj ustreza (čas za premislek)?

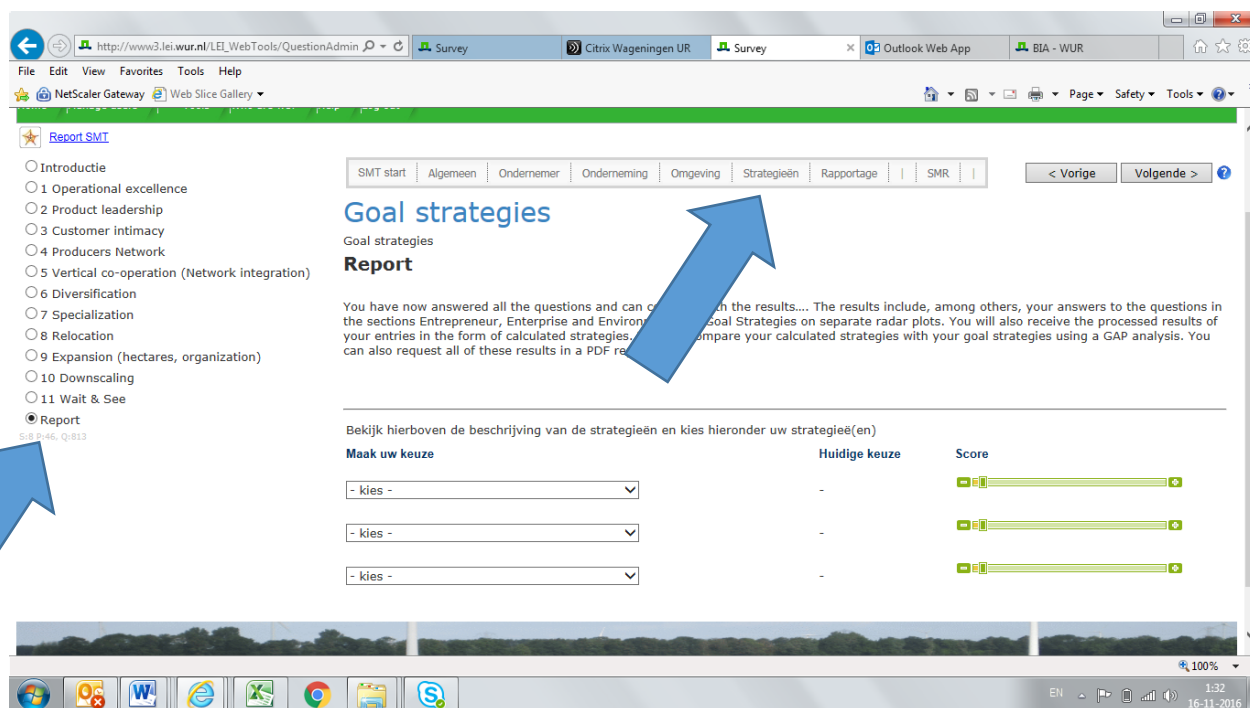
6.3 Ciljne strategije – vaje

V orodju SMT izberite 'Strategija' in nato kliknite 'Ocena'.

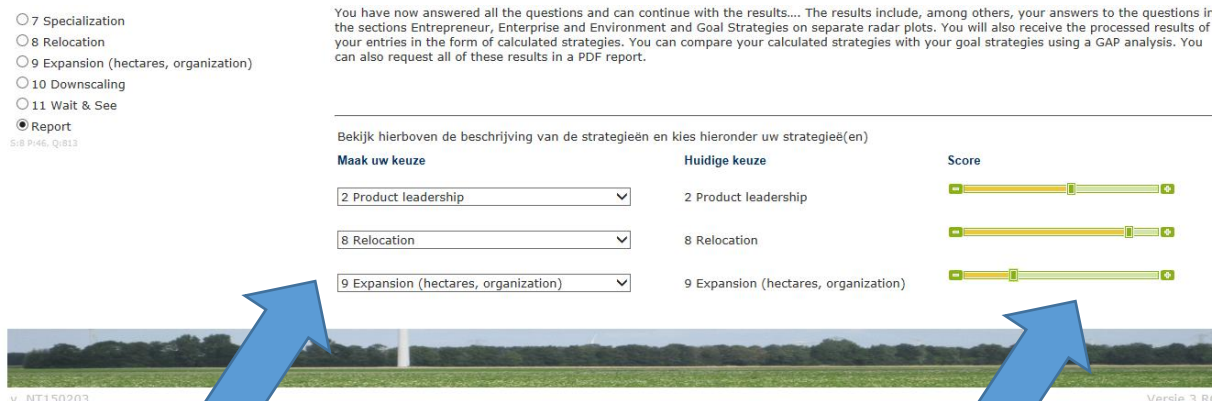
Katere tri strategije ste izbrali?

V orodju označite, katere strategije ste izbrali.

Po izpolnitvi poglavja Strategija boste prišli do vprašanja Ciljne strategije. Lahko pa že v meniju izberete poglavje Strategija in na levi kliknete na 'Poročilo'.



Izberite tri strategije, ki bi jih radi proučili. S funkcijo Ocena ocenite (od 1 – manj pomembna do 10 – bolj pomembna), kako pomembna je za vas določena strategija. Ocene se lahko za posamezne strategije razlikujejo.



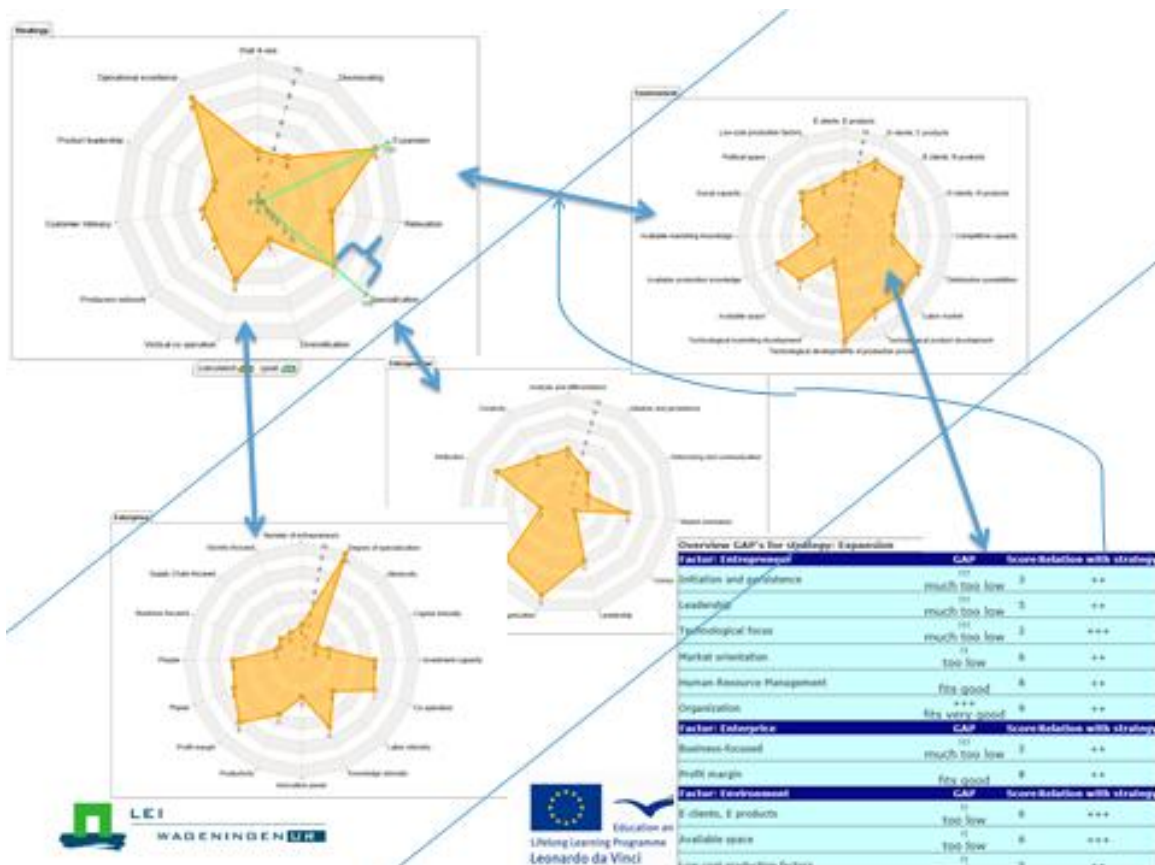
Kliknite 'Naprej' za ponovno pojasnilo izbrane ciljne strategije.

6.4 Analiza GAP – vaje

Orodje preračunava tudi ocene za preostalih 11 strategij. Te temeljijo na ocenah, ki ste jim jih prisodili v zvezi s tremi E-ji (*Entrepreneur* – podjetnik, *Enterprise* – podjetje in *Environment* – okolje). Analiza GAP vam pomaga analizirati vaše ciljne strategije in sprejeti jasno strateško odločitev. Gre za primerjavo ocen vaše strategije z oceno preračunane strategije. Če so med njima (velike) razlike oz. vrzeli (t. i. *gaps*), se vrnite korak nazaj in poskušajte ugotoviti, zakaj je tako. Ta korak se zaključi z dokončno izbiro bodoče strategije.

Vaša izbira je lahko najustreznejša strategija, kot jo prikazuje orodje. Lahko je tudi vaša lastna ciljna strategija, vendar je treba v tem primeru paziti, kako boste razliko premostili. Sicer izbrana strategija ne bo izvedljiva in boste razočarani.

Analiza GAP se izvaja v treh korakih. Na spodnji sliki so prikazani od levo zgoraj do desno spodaj.

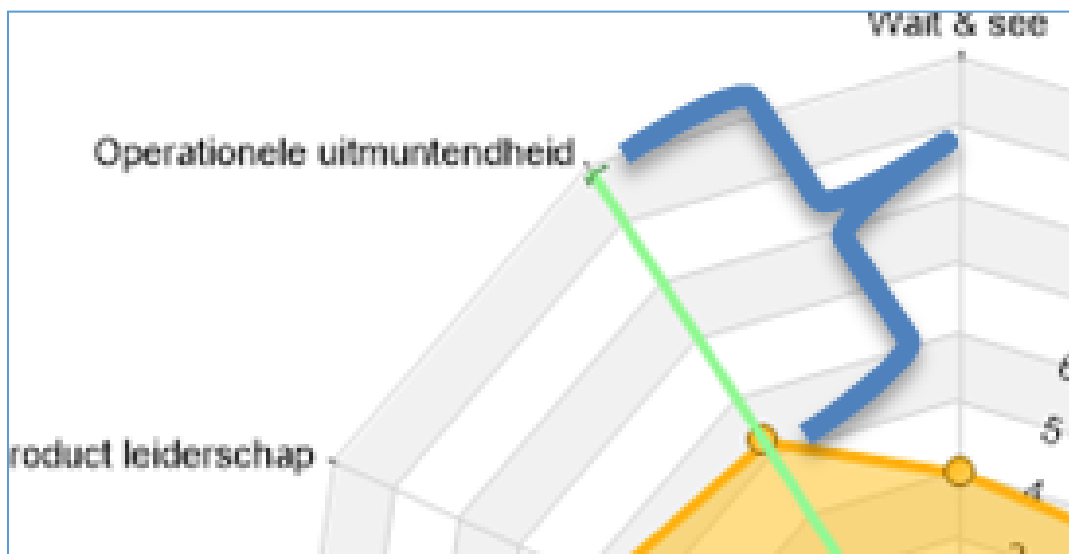


Slika 6.1 Pregled razlik – GAP analiza

Korak št. 1

Preverite rezultate preračunane in izbrane strategije (levo zgoraj). Je to slika, ki jo podjetnik pričakuje? Če je med ocenami preračunane in ciljne strategije razlika, lahko pojasnite zakaj? Pojasnite tako negativno (Slika 6.1) kot pozitivno razliko. Lahko v tem primeru predlagate alternative, da boste vseeno lahko sledili svoji najljubši ciljni strategiji?

Slika 6.1 prikazuje, da je podjetnik 'operativno odličnost' svoje strategije ocenil z '10', orodje pa je preračunalo, da je ustreznost te strategije '5'.



Slika 6.2 Razlika med preračunano in lastno strategijo

Korak št. 2

V naslednjem koraku preverite ocene za osnovne tri koncepte: podjetje, okolje in podjetnik. Lahko morebitno razliko pojasnite z nizkimi ocenami vseh treh konceptov? Ali prepoznate ta vzorec?



Korak št. 3

Analiza GAP prikazuje dejavnike, na katerih morate delati, če želite slediti svoji ciljni strategiji. Ali prepoznate rezultate te analize? Stolpec 'GAP' prikazuje, ali je razlika prisotna. Odsotnost je prikazana s klicajem (!) oz. besedami '(pre)nizko'. Rezultat analize je lahko celo 'lahko bi bilo (še) nižje'.

V primeru, da uvodoma izbrane ciljne strategije za vas niso primerne, lahko ponovite vajo od točke 'Kratek vprašalnik za določitev najustreznejše strategije' dalje.

Korelacije med strategijami in dejavniki

Operativna odličnost		Vodilni proizvod	
Organizacija	+++	Tržna usmerjenost	+++
Osredotočenost na sistem	+++	Trg dela	+++
Možnosti distribucije	+++	Razpoložljivo znanje o trženju	+++
Osredotočenost na dobavno verigo	+++	Razpoložljivo znanje o pridelavi	+++
Cenovno ugodni proizvodni dejavniki	+++	Osredotočenost na potrošnika	+++
Razpoložljivost prostora	+++	Kreativnost	+++
Tehnologija	+++	Upravljanje s kadri	+++
Tehnološki razvojni proces	+++	Rast trga N proizvodi E stranke	+++
Delovna intenzivnost	--	Rast trga N proizvodi N stranke	+++
Osredotočenost na družbo	--	Stopnja specializacije	+++
Stopnja dobička	--	Tehn. razvoj proizvoda	+++
		Rast trga E proizvodi E stranke	---
		Rast trga E proizvodi N stranke	---
Zaupanje stranke		Mreže proizvajalcev	
Mreženje in interakcije	+++	Organizacija	+++
Konkurenčni potencial	+++	Konkurenčni potencial	+++
Osredotočenost na potrošnika	+++	Mreženje in interakcije	++
Družbeni vidiki	+++	Sodelovanje	++
Rast trga E proizvodi E stranke	+++	Tehnologija	++
Sodelovanje	+++	Tehnološki razvojni proces	++
Analitične sposobnosti	++	Vodenje	--
Stopnja specializacije	--	Število podjetnikov	--
Osredotočenost na sistem	--	Trg dela	--
Rast trga N proizvodi N stranke	--	Cenovno ugodni proizvodni dejavniki	--
Produktivnost	--	Razpoložljivost prostora	--
Vertikalno sodelovanje		Diverzifikacija	
Tržna usmerjenost	+++	Začetek in nadaljevanje	+++
Konkurenčni potencial	+++	Razpoložljivo znanje o proizvodnji	+++
Osredotočenost na dobavno verigo	+++	Konkurenčni potencial	+++
Rast trga N proizvodi N stranke	+++	Osredotočenost na potrošnika	+++
Sodelovanje	+++	Inovacijski potencial	+++
Tehnološki razvojni proces	+++	Družbeni vidiki	+++
Razmislek	--	Rast trga N proizvodi E stranke	+++
		Rast trga N proizvodi N stranke	+++
		Mreženje in interakcije	+++
		Stopnja specializacije	---
		Delovna intenzivnost	---
		Rast trga E proizvodi E stranke	---
		Rast trga E proizvodi N stranke	---

Specializacija		Selitev	
Stopnja specializacije	+++	Začetek in nadaljevanje	+++
Osredotočenost na sistem	+++	Družbeni vidiki	+++
Intenzivnost znanja	+++	Politični vidiki	+++
Cenovno ugodni proizvodni dejavniki	+++	Analitične sposobnosti	++
Rast trga E proizvodi E stranke	+++	Konkurenčni potencial	++
Rast trga E proizvodi N stranke	+++	Upravljanje s kadri	++
Produktivnost	+++	Vodenje	++
Tehnološki razvojni proces	+++	Mreženje in interakcije	++
Mreženje in interakcije	--	Organizacija	++
Rast trga N proizvodi E stranke	--	Sodelovanje	++
Razpoložljivost prostora	--	Razpoložljivost prostora	---
Rast trga N proizvodi N stranke	---	Cenovno ugodni proizvodni dejavniki	---
Širitev		Zmanjšanje	
Tehnologija	+++	Razmislek	+++
Rast trga E proizvodi E stranke	+++	Mreženje in interakcije	++
Rast trga N proizvodi E stranke	+++	Konkurenčni potencial	++
Razpoložljivi prostor	+++	Stopnja dobička	---
Tehnološki razvojni proces	+++	Rast trga E proizvodi E stranke	---
		Rast trga E proizvodi N stranke	---
		Rast trga N proizvodi E stranke	---
		Rast trga N proizvodi N stranke	---
Čas za premislek			
Razmislek	+++		
Politični vidiki	+++		
Modernizacija	++		
Družbeni vidiki	++		
Stopnja dobička	++		
Začetek in nadaljevanje	---		
Konkurenčni potencial	---		
Osredotočenost na potrošnika	---		
Cenovno ugodni proizvodni dejavniki	---		

6.5 Dodatno pojasnilo matrik

Opomba: v tem opisu se podobe posameznih strategij očitno razlikujejo. V praksi pa se strategije na določeni točki lahko združijo. Npr. vodilni proizvod in vertikalno sodelovanje nista vedno v nasprotju. Enako velja za horizontalno sodelovanje in širitev, ki sta prav tako kompatibilna.

Operativna odličnost

Vaše poslovanje bo učinkovito in visoko produktivno le, če ste osredotočeni na posel, znate dobro organizirati in se spoznate tudi na tehnologijo. Potrebovali boste prostor, tehnološki razvoj in možnosti distribucije. Širok družbeni prostor ne spodbuja k izbiri te strategije, zlasti ne k učinkoviti proizvodnji. Prav tako to ne bo strategija za vas, če ste kot podjetnik osredotočeni na družbo, saj se učinkovitost bolje povezuje z racionalnostjo in odločnostjo.

Vodilni proizvod

Ta strategija od podjetnika zahteva kar precej znanja o pridelavi in trženju. Podjetnik mora biti kreativen v pristopu do obstoječih in novih strank, da bo lahko imel dobiček od povečanega povpraševanja teh strank po novih proizvodih. Ta strategija zahteva več kreativnosti kot vodenja. Podjetnik zanjo potrebuje osebje in mora biti sposoben upravljati s kadri. Nenehen razvoj proizvodov je pomemben tudi zato, da se doseže dobro ujemanje s trgom. Rast trga za obstoječe proizvode ne spodbuja izbire te strategije. Za to strategijo mora biti podjetnik tržno usmerjen.

Zaupanje strank

Podjetnik mora imeti dobro razvite kompetence na področju 'mreženje in interakcije', da bi vzpostavil tesne odnose s svojimi strankami. Moral bi biti osredotočen na potrošnika, da bi zadovoljil želje in potrebe strank. V njegovem poslu je potreben konkurenčni potencial in družbeni prostor, torej tržna niša v družbi, ki še ni v celoti zasedena z drugimi podjetji. To je strategija za relativno majhna podjetja z velikim portfeljem proizvodov. To torej ni strategija za podjetnike, ki so osredotočeni na posel in tehnologijo ali pa na produktivnost in specializacijo. Podjetniki, ki se odločijo za to strategijo, bodo svojo tržno nišo oskrbovali v sodelovanju s svojimi kolegi.

Horizontalno sodelovanje

Za to strategijo morajo podjetniki znati dobro organizirati. Dobra mora biti tudi njihova medsebojna komunikacija (mreženje in interakcije). Imeti morajo dovolj konkurenčnega potenciala; če ga nimajo, naj se raje lotijo drugih dejavnosti. Kreativni podjetniki, usmerjeni v potrošnika, bodo najverjetneje izbrali drugačno strategijo, ki bo manj osredotočena na optimizacijo proizvodnje in bolj na tržni vidik. Če v poslu sodeluje več podjetnikov, zagotovo ne bodo prav hitro izbrali horizontalnega sodelovanja. To velja tudi, kadar je malo prostora, proizvodni dejavniki so dragi, trg dela pa skromen.

Vertikalno sodelovanje (znotraj verige)

Sodelovanje znotraj verige je smiselno le, kadar je dovolj konkurenčnega potenciala. Podjetnik mora biti usmerjen v trg in v verigo. Obstajati mora tudi potencial za kombinirano izboljšanje procesov pridelave in distribucije ter za trženje novih proizvodov z novimi strankami. Podjetnik, ki si želi biti vodja, bo raje kot sodelovanje znotraj verige izbral strategijo vodilnega proizvoda. Pri tej strategiji tudi ni prav veliko časa za razmislek, saj mora biti podjetnik sposoben hitrega delovanja.

Diverzifikacija

Za to strategijo je potrebna rast trga novih proizvodov za sedanje ali nove stranke. Podjetnik mora biti sposoben pristopiti k strankam (mreženje in interakcije), podjetje pa mora biti inovativno. Podjetnik mora poznati nove proizvodne dejavnosti, npr. novo poljščino, nov način reje ali nov proizvod. Obstajati mora konkurenčni potencial, kar pomeni, da mu morajo druga podjetja omogočiti vstop na trg. Obstajati mora tudi podpora novim proizvodom (družbeni prostor). V pogojih močne rasti trga obstoječih proizvodov s sedanjimi ali novimi strankami za nove proizvode ni zanimanja, zato v tem primeru ta strategija ni primerna. To velja tudi za močno specializirana podjetja (zanje je primernejša strategija specializacije) in za delovno intenzivne dejavnosti. V slednjem primeru je preprosto premalo časa, da bi se ukvarjali z novo proizvodno dejavnostjo.

Specializacija

Ta strategija je privlačna predvsem, kadar je podjetje že specializirano in trg obstoječega proizvoda raste. Specializacija je aktualna, kadar je cena potrebnih proizvodnih dejavnikov nizka in so nadaljnje naložbe v obstoječe proizvodne zmogljivosti relativno poceni. Ta

strategija je posebej primerna za panoge, ki temeljijo na znanju. Koristna je, če je podjetje dobro organizirano in tehnološki razvoj ugoden. Ta strategija ni zanimiva v primeru rasti trga za nove proizvode. Podjetniki, ki želijo sodelovati pri mreženju in interakciji, se bodo raje odločili za strategijo vodilnega proizvoda. Kadar je na voljo veliko prostora, se bo podjetnik raje odločil za širitev ene dejavnosti na račun druge oz. drugih.

Selitev

Za to strategijo se odločate, kadar ni prostora za širitev na stari lokaciji in kadar je cena proizvodnih dejavnikov tam visoka. Kreativni podjetniki bodo svoj poslovni model raje prilagodili bolj potrošniško usmerjenemu konceptu kot izbrali selitev. Za selitev je potreben družbeni in politični prostor oziroma podpora zapustitvi stare lokacije in selitvi na novo. Z odločitvijo o selitvi ne sme preveč odlašati (čas za premislek naj ne bo predolg), sprejel pa jo bo podjetnik, ki zna dobro analizirati in oceniti. Podjetnik mora biti pri svoji odločitvi odločen (vodenje) in predvideti pogosto daljnosežne posledice (začetek in nadaljevanje). Takšna dejanja zahtevajo dobro razvito organizacijsko sposobnost podjetnika.

Širitev

Širitev temelji na povpraševanju po obstoječih in morda tudi novih proizvodih, ki jih prideluje podjetje. Potreben je prostor, npr. zemljišča za nova poslopja ali poljščine. Širitev pogosto vidimo v kombinaciji s povečano uporabo tehnologije. Ta mora biti ne le na voljo, ampak jo mora podjetnik tudi znati uporabljati. Kreativni in/ali v potrošnika usmerjeni podjetniki bodo prej izbrali strategijo vodilnega proizvoda ali zaupanja strank.

Zmanjšanje obsega

Za zmanjšanje se podjetnik pogosto odloči po razmisleku. Ko je trg poln, bo podjetnik prej izbral to strategijo kot takrat, ko trg raste. Podjetnik bo izbral to strategijo tudi, kadar obvlada mreženje in interakcijo in zna vzpostaviti določeno obliko sodelovanja s kolegi, ki npr. tudi širijo svoja podjetja. Zanje mora biti dovolj konkurenčnega potenciala. V primeru visokih stopenj dobička strategija zmanjšanja ne bo zanimiva.

Čas za premislek (čakaj in glej)

Podjetnik, ki izbere to strategijo, rad najprej premisli. Za to je potreben čas. Kreativni podjetniki, ki radi začenjajo in nadaljujejo svoj posel in ga želijo organizirati tako, da čim bolje

izkoristijo rast trga, zagotovo ne bodo izbrali te strategije. Potrpežljivost pri odločanju je bolj verjetna, če je politični in družbeni prostor dovolj širok, stopnja dobička in modernizacija pa zadoščata. Po drugi strani pa je v pogojih visokega konkurenčnega potenciala in nizke cene proizvodnih dejavnikov ta strategija nezanimiva. Prav tako se zanjo verjetno ne bodo odločili k potrošniku usmerjeni podjetniki.

6.6 Preverite posledice ciljnih strategij

1. Vsaka strategija prinaša določene naložbe, ekonomske posledice, tveganja ter prednosti in slabosti. Navedite jih za vsako posamezno strategijo.

(Podjetnik lahko opiše strategije s svojimi besedami. Lahko gre tudi za kombinacijo dveh strategij, če za to obstajajo konkretni razlogi. Podjetnik jih bo moral pojasniti.)

Strategija (številka in ime)	Potrebne naložbe (eur)	Ekonomske posledice (eur/leto)	Tveganja	Prednosti	Slabosti
1:					
2:					
3:					

2. Katera strategija vam je najljubša in jo želite nadalje razvijati?

3. Razlogi za to so naslednji:

7 Kritični dejavniki uspeha

Da bi dosegli svoje cilje in uspešno izvedli svojo strategijo, moramo biti pozorni na kritične dejavnike uspeha za svoje podjetje. Ti odločilni dejavniki so zelo pomembni za doseganje ciljev in uspeh podjetja. Kritične dejavnike uspeha bomo ponovno srečali v načrtu ocenjevanja. To so tudi dejavniki (ali dejavniki, ki iz njih izhajajo), ki jih moramo spremljati. Bolj kvalitativni kritični dejavniki uspeha so pretvorjeni v merljive dejavnike (kritične dejavnike kakovosti).

Pojasnilo: Cene proizvodov so seveda ključni dejavniki uspeha za pridobitev zadostnega prihodka iz poslovanja. Želimo pa, da podjetniki navedejo dejavnike, na katere lahko sami vplivajo. Na cene proizvodov lahko delno vplivajo npr. kakovost, rok uporabnosti in učinkovitost, pogajalske spretnosti, drugi dejavniki pa so fiksni. Področja, na katera lahko najbolj vplivate, so: obrtniške spretnosti, upravljanje in podjetništvo. S tem v zvezi velja: obrtniške spretnosti in upravljanje pomenijo delati stvari prav, podjetništvo pa pomeni delati prave stvari.

1. Katere kritične dejavnike uspeha vidite v izbranih treh strategijah?

Kritični dejavniki uspeha za strategijo št. 1 so:

Kritični dejavniki uspeha za strategijo št. 2 so:

Kritični dejavniki uspeha za strategijo št. 3 so:

Pojasnilo: Ste se s kom pogovorili (ob številkah, npr. računih, ali brez njih) ali ste analizo opravili sami?

8 Načrt ukrepanja in izvedbe

V tem poglavju nadaljujete z razvojem svoje strategije. Pri tem so vam v pomoč tudi kritični dejavniki uspeha (poglavje 8). To so dejavniki, ki se vam jih zdi pomembno spremljati in analizirati. Bolj kvalitativne dejavnike uspeha je treba pretvoriti v merljive dejavnike.

Strategija je razvita, zdaj pa se začne pravo delo. Za izvedbo strategije je pomemben dober načrt ukrepanja. Ta načrt naj sledi konceptu **SMART**: biti mora specifičen, merljiv, dosegljiv, realen in časovno opredeljen (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely*). Vsak ukrep mora vsebovati vsaj naslednje elemente: kaj bom delal, kdo je vključen, kdaj bo končano. Cilj je začeti z načrtom ukrepanja še v času usposabljanja. Po drugem dnevu usposabljanja boste dobili domačo nalogo za zadnje srečanje. Naloga je odvisna od strategije, ki ste jo izbrali. Če strategija predvideva večjo naložbo, lahko naloga vključuje pripravo realistične ocene naložbe: kakšni so stroški in kakšen je predviden dobiček? Če se nova strategija osredotoča na razvoj novih trgov, boste za nalogo lahko imeli vzpostavitev stikov z možnimi kupci in navedbo možnosti. Po končanem usposabljanju boste imeli pripravljeno tako strategijo kot načrt ukrepanja. Pomembno je, da spremljate izvajanje tega načrta. Če postane jasno, da nekaterih ciljev ne bo mogoče doseči, npr. zaradi sprememb pravil ali zakonodaje, se bo morda treba vrniti na začetek, ponoviti nekatere korake in strategijo ustrezno prilagoditi.

1. Kakšna bo vaša strategija?

V načrtu ukrepanja boste določili, kaj morate narediti in do kdaj ter koga želite vključiti. S tem namenom morate najbolj kvalitativne dejavnike uspeha pretvoriti v merljive dejavnike.

Opišite največ pet ukrepov.

	Ukrep št. 1	Ukrep št. 2	Ukrep št. 3	Ukrep št. 4	Ukrep št. 5
Kaj?					
Kdaj?					
S kom?					
Kritični dejavniki uspeha					
Merljivi dejavniki					

Priloga 1 - Definicije

Načrt ukrepanja	Koraki do konkretizacije strategije
Akterji	Vplivne osebe ali organizacije
Grožnja	(Nepredviden) razvoj, ki ogroža kritične dejavnike uspeha
Poslovna uspešnost	Npr. dobiček, trajnostna naravnost, delovni pogoji in inovativnost
Proračun	Načrt, pretvorjen v denarne vrednosti za vsako nalogo
Denarni tok	Spremembe v likvidnih sredstvih (dobiček in dolgovi)
Kompetence	Znanje, sposobnosti in osebnostne značilnosti
Nadzor	Preverjanje, ali so standardi realni
Kreativnost	Sposobnost povezovanja dogodkov ali stvari, ki se z obstoječega vidika zdijo novi ali nenavadni
Podatki	Vsaka podoba ali predstava, ki ima lahko pomen; npr. število ali črka, v glavnem v povezavi s količinami ali zneski
Cilj	Željeno stanje
Ocenjevanje	So cilji doseženi? Je potreben popravek?
Zunanji dejavniki	Rast potenciala lokacije, tehnološke zmožnosti, kakšne kolege imate, trendi v družbi itd.
Fleksibilnost	Značilnost organizacije, ki se zlahka prilagaja spremembam
Podoba	Kako podjetje ali organizacijo zaznava zunanje okolje
Informacija	Smiselna kombinacija podatkov
Notranji poslovni dejavniki	Struktura in druge značilnosti podjetja, ki lahko vplivajo na njegovo delovanje in razvojne možnosti. Primer: obseg proizvodnje, modernizacija poslovanja, kapitalska intenzivnost in specializacija
Priložnost	(Pričakovan) dogodek, ki omogoča uresničitev zelenega razvoja
Kritični dejavniki uspeha	Dejavniki, ki so odločilnega pomena za uspeh organizacije
Ciklus upravljanja	Ciklus upravljanja izhaja iz oblikovanja strategije, podprtega z analizami osebnosti, poslovnega položaja, notranjih prednosti in slabosti, zunanjih priložnosti in groženj. Rezultat je načrt ukrepanja za uresničitev strategije in določitev trenutkov ocenjevanja. Po ocenjevanju se strategijo in analize še enkrat pregleda.
Poslanstvo	Zakaj in s kakšnim namenom podjetje obstaja? Kaj me/nas spodbuja, da imamo in vodimo to podjetje? Skratka, vloga in ambicije podjetja ali organizacije na zadevnem področju

Spremljanje	Sistematično spremljanje kakovosti
Motivacija	Kar ljudi spodbuja, da nekaj naredijo ali nečesa ne naredijo
Podjetništvo	Skupek misli, filozofije in dejanj, osredotočenih na zavestno sprejemanje tveganj pri ponudbi proizvodov ali storitev, predvsem s ciljem ustvarjanja dobička
Operativne odločitve	Odločitve, ki zadevajo krajše časovno obdobje – od nekaj ur do nekaj mesecev. Ker je veliko odločitev sprejetih na strateški ali taktični ravni, je izbira omejena
Osebnost	Posameznikovo osebnost sestavljajo edinstvene značilnosti, ki jih drugi nimajo. Osebnost oblikujejo lastnosti, ki so delno prirodne in delno pridobljene (iz okolja in izkušenj). Iz osebnosti izhajajo posameznikove preference, te pa vplivajo na odločitve, ki jih posameznik sprejema
Načrt	Opis zelenih ciljev v smislu (1) konkretnih ukrepov, (2) predvidenih dobrin in (3) roka, v katerem morajo biti cilji doseženi
Načrt ukrepanja SMART	Učinkovit načrt ukrepanja: specifičen, merljiv, dosegljiv, realen in časovno opredeljen (ang. <i>Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timely</i>)
Strateške odločitve	Dolgoročne (več kot 5 let) in pretežno abstraktne odločitve
Strategija	Kako bom dosegel svoje cilje? Navedba načina uresničitve ciljev in za to potrebnih sredstev
Družbeniki	Stranke z deležem v podjetju
Deležniki	Osebe ali skupine s skupnim interesom v podjetju (npr. prijatelji, pa tudi delavci)
Taktične odločitve	Srednjeročne odločitve (med 1 in 5 let); npr. načrt gradnje ali gojenja
Vizija	Načrti podjetja za prihodnost glede razvoja znotraj podjetja in v širši panogi

Priloga 2 - Sector-related questions on 'Enterprise'

Dairy farming

2B2a Degree of specialization – products: How specialized is your business? Very specialized: only dairy and breeding young cattle. Specialized: dairy with some arable farming (<20% total area), pigs or poultry. Not specialized: large part of business is in other sector(s).

2B2b Degree of specialization – chain: How many links from the supply chain are part of your business? 1. Only milk production (one) 2. Milk production and processing (two) 3. Milk production, processing, and in-house sales (3 or more).

2B3a Degree of modernity – buildings: How old are the buildings/stables on your farm from the point of view of continuation? Young: 0 to 10 years, Average: they can be used for 10-20 years more, Old: they need to be replaced soon.

2B3b Degree of modernity – energy: What is the average age of your production systems? For example milking machines, milk tank and possibly processing equipment. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3c Degree of modernity – production: What is the average age of your production systems (machinery and equipment) of your business? E.g. tractor, mowing machine, feeding equipment. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B4 Capital intensity: How big is the invested worth (replacement value per 1,000 kg milk) of your business compared to that of your colleagues? Answers: 1) much bigger than average; 2) bigger than average; 3) equal; 4) smaller than average; 5) much smaller than average.

2B6c Cooperation – chain: How many stakeholders do you have arrangements with for cooperation within the supply chain? For example: long term agreements with a dairy processor

2B8a Knowledge intensity – educated: Do your business tasks require specialized knowledge, e.g. in the fields of milking, cow health and animal welfare? 1) very much; 2) much; 3) comparable; 4) little 5) very little; 6) unknown

2B9a Innovative potential – development: Does your business focus on the development of new products? For example: special dairy products. 1) very seriously; 2) seriously; 3) similar to your colleagues; 4) little; 5) very little

2B10 Productivity: How big is the milk production per cow of your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher; 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown

2B12a Planet - amount energy: How high is the amount of energy used per year per cow on your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown

Arable farming

2B2a Degree of specialization – products: How specialized is your business? Very specialized: more than half of total area planted in one crop. Specialized: three or four crops. Not specialized: five or more crops or large-scale animal husbandry or diversification (different sectors)

2B2b Degree of specialization – chain: How many links from the supply chain are part of your business? 1: only crop production 2: seedlings and crop production or crop production and processing 3: seedlings, crop production, processing and/or in-house sales.

2B3a Degree of modernity – buildings: How old are the buildings on your business from the point of view of continuation? Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3b Degree of modernity – energy: What is the average age of your production systems? For example sorting machinery, storage computer. Young: 0 to 10 years, Average: they can be used for 10-20 years more, Old: they need to be replaced soon.

2B3c Degree of modernity – production: What is the average age of your production systems (machines and equipment) for cultivation? E.g. tractor, sprayer, plough. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B4 Capital intensity: How big is the invested worth (replacement value per ha of land) of your farm compared to that of your colleagues: 1) much bigger than average; 2) bigger than average; 3) equal; 4) smaller than average; 5) much smaller than average

2B6c Cooperation – chain: How many stakeholders do you have arrangements with for cooperation within the supply chain? For example: long term agreements with a seed propagator, processor, or retailer.

2B8a Knowledge intensity – educated: Do your business tasks require specialized knowledge, e.g. in the fields of soil tillage, plant health and nutrition? 1) very much; 2) much; 3) comparable; 4) little 5) very little; 6) unknown

2B9a Innovative potential – development: Does your business focus on the development of new products? For example: self-improvement of varieties, crop tests, cultivation of special crops ('specialties') 1) very seriously; 2) seriously; 3) similar to your colleagues; 4) little; 5) very little

2B10 Productivity: How high is the yield of your major crop per ha at your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher; 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

2B12a Planet - amount energy: How high is the amount of energy used per year per ha of your major crop on your farm compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

Horticulture

2B2a Degree of specialization – products: How specialized is your business? Very specialized: only one crop. Specialized: two crops. Not specialized: three or more crops

2B2b Degree of specialization – chain: How many links from the supply chain are part of your business? 1: only crop production 2: seedlings and crop production or crop production and delivery 3: seedlings, crop production, delivery and/or in-house sales.

2B3a Degree of modernity – buildings: How old are the buildings (greenhouse, shed) in your business from the point of view of continuation? Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3b Degree of modernity – energy: What is the average age of your production systems? For example heating system, irrigation system. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3c Degree of modernity – production: What is the average age of your production systems (machinery and equipment) for cultivation? E.g. conveyer belts, climate computer. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B4 Capital intensity: How big is the invested worth (replacement value per ha of land) of your farm compared to that of your colleagues: 1) much bigger than average; 2) bigger than average; 3) equal; 4) smaller than average; 5) much smaller than average

2B6c Cooperation – chain: How many stakeholders do you have arrangements with for cooperation within the supply chain? For example: long term agreements with a seed propagator, trader, shop or retailer.

2B8a Knowledge intensity – educated: Do your business tasks require more higher educated personnel, e.g. in the fields of selection, plant health and nutrition? 1) very much; 2) much; 3) comparable; 4) little 5) very little; 6) unknown

2B9a Innovative potential – development: Does your business focus on the development of new products? For example: self-improvement of varieties, crop tests, cultivation of special

crops ('specialties') 1) very seriously; 2) seriously; 3) similar to your colleagues; 4) little; 5) very little

2B10 Productivity: How high is the yield of your major crop per ha or m² at your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher; 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

2B12a Planet - amount energy: How high is the amount of energy used per year per ha of your major crop on your farm compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

Pig farming

2B2a Degree of specialization – products: How specialized is your business? Very specialized: only breeding or meat pigs; specialized: breeding and meat pigs; not specialized: pig husbandry with a large part of the business is in other sector(s).

2B2b Degree of specialization – chain: How many links from the supply chain are part of your business? 1) Only pig husbandry; 2) fodder production and pig husbandry or pig husbandry and processing 3. fodder production and pig husbandry and processing and/or home-selling.

2B3a Degree of modernity – buildings: How old are the buildings/stables on your business from the point of view of continuation? Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3b Degree of modernity – energy: What is the average age of your production systems? For example feeding computer, manure systems and possibly processing equipment. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3c Degree of modernity – production: What is the average age of your production systems (machinery and equipment) of your farm? E.g. tractor and feeding equipment. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B4 Capital intensity: How big is the invested worth (replacement value per piglet or kg of meat) of your business compared to that of your colleagues: 1) much bigger than average; 2) bigger than average; 3) equal; 4) smaller than average; 5) much smaller than average

2B6c Cooperation – chain: How many stakeholders do you have arrangements with for cooperation within the supply chain? For example: long term agreements with a meat processor.

2B8a Knowledge intensity – educated: Do your business tasks require specialized knowledge, e.g. in the fields of breeding, animal health and animal welfare? 1) very much; 2) much; 3) comparable; 4) little 5) very little; 6) unknown

2B9a Innovative potential – development: Does your business focus on the development of new products? For example: specialized pig meat products. 1) very seriously; 2) seriously; 3) similar to your colleagues; 4) little; 5) very little

2B10 Productivity: How big is the piglet production per sow or the meat production per pig of your farm compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher; 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

2B12a Planet - amount energy: How high is the amount of energy used per year per pig on your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

Poultry

2B2a Degree of specialization – products: How specialized is your business? Very specialized: only laying hens or spring chicken; specialized: mother hens and laying hens or mother hens and spring chickens; not specialized: poultry farming with a large part of the business is in other sector(s).

2B2b Degree of specialization – chain: How many links from the supply chain are part of your business? 1) Only poultry farming ;2) fodder production and poultry farming or poultry farming and processing; 3) fodder production and poultry farming and processing of meat or eggs and/or home-selling.

2B3a Degree of modernity – buildings: How old are the buildings/stables on your business from the point of view of continuation? Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3b Degree of modernity – energy: What is the average age of your production systems? For example feeding computer, manure systems and possibly processing equipment (of meat or eggs). Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon

2B3c Degree of modernity – production: What is the average age of your production systems (machinery and equipment) of your business? E.g. tractor and feeding equipment. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B4 Capital intensity: How big is the invested worth (replacement value per kg of meat or 1,000 eggs) of your business compared to that of your colleagues: 1) much bigger than average; 2) bigger than average; 3) equal; 4) smaller than average; 5) much smaller than average

2B6c Cooperation – chain: How many stakeholders do you have arrangements with for cooperation within the supply chain? For example: long term agreements with a meat processor or egg packaging business.

2B8a Knowledge intensity – educated: Do your business tasks require specialized knowledge, e.g. in the fields of breeding, animal health and animal welfare? 1) very much; 2) much; 3) comparable; 4) little 5) very little; 6) unknown

2B9a Innovative potential – development: Does your business focus on the development of new products? For example: specialized chicken meat or egg products. 1) very seriously; 2) seriously; 3) similar to your colleagues; 4) little; 5) very little

2B10 Productivity: How big is the meat production per 1,000 spring chickens or the number of eggs per 1,000 laying hens of your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher; 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

2B12a Planet - amount energy: How big is the amount of energy used per year per 1.000 hens or chickens on your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown

Beekeeping

2B2a Degree of specialization – products: How specialized is your business? Very specialized: only honey bees; specialized: honey bees and other agricultural activities; not specialized: honey bees with a large part of the business is in other sector(s).

2B2b Degree of specialization – chain: How many links from the supply chain are part of your business? 1) Only bee keeping; 2) bee keeping and processing of honey; 3) bee keeping and processing of honey and home-selling and/or tourism

2B3a Degree of modernity – buildings: How old are the sheds and processing rooms on your business from the point of view of continuation? Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3b Degree of modernity – energy: What is the average age of your production systems? For example the bee houses. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B3c Degree of modernity – production: What is the average age of your production systems (machinery and equipment) of your business? E.g. honey processing equipment. Young: 0 to 10 years; average: they can be used for 10-20 years more; old: they need to be replaced soon.

2B4 Capital intensity: How big is the invested worth (replacement value per kg of honey) of your business compared to that of your colleagues: 1) much bigger than average; 2) bigger than average; 3) equal; 4) smaller than average; 5) much smaller than average

2B6c Cooperation – chain: How many stakeholders do you have arrangements with for cooperation within the supply chain? For example: long term agreements with a honey processor or a specific shop (with ‘specialties’).

2B8a Knowledge intensity – educated: Do your business tasks require specialized knowledge, e.g. in the fields of bee feeding, preparation and processing of honey? 1) very much; 2) much; 3) comparable; 4) little 5) very little; 6) unknown

2B9a Innovative potential – development: Does your business focus on the development of new products? For example: specialized honey products. 1) very seriously; 2) seriously; 3) similar to your colleagues; 4) little; 5) very little

2B10 Productivity: How big is the honey production per bee family of your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher; 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

2B12a Planet - amount energy: How high is the amount of energy used per year per bee family on your business compared to that of your colleagues? 1) much higher; 2) higher 3) equal; 4) lower; 5) much lower; 6) unknown;

Program in skripta za moderatorja

Program in skripta za usposabljanje kmetov za oblikovanje strategije za svoje podjetje.

Pred začetkom usposabljanja.

- Pomemben dejavnik uspeha usposabljanja je dober uvodni intervju, na podlagi katerega pridobite predhodne informacije in oblikujete skupna pričakovanja. Intervju (45-60 minut) lahko opravite po telefonu ali osebno na kmetiji. Z intervjujem si boste zagotovili temeljna izhodišča za usposabljanje, saj boste že poznali kmeta in kmetijo (ključna vprašanja). Obenem boste lahko ugotovili, ali je kmet sploh primeren za tako usposabljanje (in obratno):
 - o sposoben in pripravljen za strateško razmišljanje,
 - o pripravljen deliti informacije o rezultatih kmetije (npr. ekonomika),
 - o pripravljen govoriti o osebnih kompetencah in ambicijah.
 - o Opozorite na načrtovanje, razpoložljivost časa.
 - o Pomembno je, da so vsi udeleženci prisotni na tridnevnem usposabljanju in imajo čas za opravljanje domačih nalog.
- Zaradi zelo zaželenih interakcij med udeleženci je optimalno število udeležencev usposabljanja okoli 8 oseb. Če je jih več, posameznemu udeležencu ne boste mogli posvetiti dovolj časa. Če jih je manj kot 6, interakcija ne bo tako učinkovita.
- Pomembno je, da imajo udeleženci jasna pričakovanja. Na tem usposabljanju ni poudarek na ekonomiki ali naložbenemu proračunu, ampak na razvijanju strategije. Cilj je, da je podjetnik ob koncu usposabljanja sposoben sam oblikovati strategijo oziroma da vsaj razume, kako to deluje in nalogo prepusti svetovalcem ali drugim osebam iz njegove mreže. Usposabljanje se tako dejansko osredotoča na razvoj kompetenc podjetnika. Dejanski strateški načrt je pravzaprav stranski proizvod usposabljanja.
- Prav tako je pomembno imeti jasno predstavo o tem, kaj je vloga moderatorja in kaj podjetnika. Podjetnik je tisti, ki mora opraviti težje delo, moderator ga pri tem le podpira (npr. postavlja prava vprašanja, usmerja k informacijam ali pomoči).

Organizacijski vidik

- Mirna sejna soba z ustreznimi orodji (laser, prenosnik, grafoskop, računalniki in internetna povezava).
- Za udeležence pripravite mape z vsemi potrebnimi papirji. Po vsakem srečanju lahko razdelite vprašalnike ali domače naloge.
- Usmerjajte izpolnjevanje poročila o strateškem managementu in uporabo orodja SMT:

- na del vprašanj bodo udeleženci odgovorili že med samim usposabljanjem;
 - če ima podjetnik dobro internetno povezavo, lahko odgovore vnaša sam. Moderator mu mora dati uporabniško ime in geslo ter navodila za uporabo orodja SMT;
 - če podjetnik nima dobre internetne povezave, odgovore vpisuje moderator in mu pošlje poročilo. To bo moderatorju seveda vzelo več časa;
 - smiselno je angažirati študente, da med usposabljanjem pomagajo moderatorju, npr. pripravijo mape za udeležence in zanje vpisujejo odgovore in sestavljajo poročilo. Študentom sodelovanje s podjetniki koristi, spoznali pa bodo tudi strateški management.
- Bodite pozorni na to, da imate na voljo dovolj računalnikov z internetno povezavo. Če želite, da odgovore vnašajo sproti med usposabljanjem, vsak udeleženec potrebuje svoj računalnik.

Program

To je splošen opis programa, natančnejše časovne okvirje pa boste določili skupaj z udeleženci.

1. del: Zgodovina, podjetje in okolje

9.45 *Dobrodošlica s kavo*

- Pripravite prostor za kavo in kosilo
- Mape za udeležence
- Kartončki z imeni

10.00 *Predstavitvev*

- Predstavitvev programa
- Kratka predstavitev udeležencev

10.20 *Uvod*

- Uvod: ime + kaj bi počel, če ne bi bil kmet?
Uvod v strateški management: kaj je in kako ga izvajamo?
- Uvodna ppt predstavitev usposabljanja. Pojasnite, da je to usposabljanje namenjeno strateškimi vprašanjem in ne operativnim ali taktičnim vprašanjem.

10.50 *Zgodovina in podjetje*

- Kakšen je vaš položaj in kako ste ga dosegli?
- Kaj so močne točke vašega podjetja in kaj lahko izboljšate?
- Pri opredelitvi močnih in šibkih točk razlikujte med strukturo (velikostjo) kmetije in uspešnostjo kmetije.

- Vsak naj razmisli o zgodovini svoje kmetije. Kaj podjetniku predstavlja spodbudo, kako se je kmetija razvijala, kaj so njene močne in šibke točke danes?
- Vsak udeleženec o tem razpravlja z udeležencem, ki sedi zraven njega. Ta si povedano zapiše in na kratko predstavi skupini.
- Moderator naj se osredotoči na spodbude in ambicije ter na močne in šibke točke, razlikuje med strukturo kmetije in njeno uspešnostjo.
- Za to je pogosto potrebnega več časa, ampak je zelo pomembno za nadaljnji potek usposabljanja (tako gradite zaupanje znotraj skupine).

Če je možno, je smiselno začeti z analizo podjetja pred kosilom, seveda pa je to odvisno od ure kosila. Iz naših izkušenj je najbolje, da se že pred kosilom začne z orodjem in odgovori na vprašanja 18-23.

12.15 – 13.00 *Kosilo*

13.00 *Analiza podjetja*

- Nadaljevanje jutranjega dela s poudarkom na presoji močnih in šibkih točk strukture in uspešnosti kmetije

- Močne in šibke točke lahko ocenjujemo na več načinov:

- Če so na voljo podatki, lahko strukturo kmetije primerjamo s povprečjem v državi ali regiji. Uspešnost kmetije lahko primerjamo s pomočjo primerjalnega orodja; tako se lastni rezultati primerjajo z rezultati v primerljivi skupini.
- Če podatkov ni, se lahko uporablja metoda 360 stopinj. Podjetnik prosi svojega partnerja (1), stranko (2), svetovalca (3) in\ali kolega, da oceni njegove močne in šibke točke. To je uporabno tako za podjetje (struktura in uspešnost kmetije) kot za podjetnika!

→ Uvod v delo z računalnikom, udeležencem pokažite, kako uporabljajo orodje.

- Odgovorite na vprašanja iz poročila o strateškem managementu (SMR) 18 do 23
- Odgovorite na vprašanja iz orodja SMT – notranji poslovni dejavniki in uspešnost podjetja

Udeleženci naj vnašajo odgovore v orodja SMR in SMT (oz. jim pojasnite, kako to deluje)

14.15 *Analiza okolja*

- Kakšno je vaše okolje – ne le bližnje (družina, sosedi), ampak tudi širše: na trgu, v družbi.
- Ta analiza je usmerjena v prihodnost (ne v trenutno situacijo!).

14.45 *Odmor za kavo*

15.00 *Analiza okolja – nadaljevanje*

→ S skupino se pogovorite o pomembnih razvojnih dosežkih iz okolja, prikažite jih na grafoskopu. Pazite, da razprava ne bo presplošna, ampak prirejena situaciji posameznega udeleženca.

→ Skušajte opredeliti zunanje dejavnike (preverite, da je omenjena večina dejavnikov SMT, če niso, postavite nekaj vprašanj, da bodo zajeti vsi).

→ Udeleženci naj razlikujejo med zunanjimi dejavniki, na katere lahko vplivajo, in tistimi, na katere ne morejo. Vedite, da ni nujno, da se vsi strinjajo glede teh ali onih dejavnikov! Gre za osebni pogled podjetnika. To je pomembno določiti, da kmet ugotovi, v kaj se splača vlagati trud; nima smisla posvetiti veliko časa in energije spreminjanju stvari, na katere nimamo vpliva.

15.30 *Okoljski dejavniki SMT*

→ Odgovorite na vprašanja iz poročila SMR 24 do 27

→ Odgovorite na vprašanja iz orodja SMT – zunanji poslovni dejavniki

16.25 *Določitev domače naloge*

1. Če pogledate, kaj smo delali danes – bi radi še naprej analizirali močne in šibke točke svoje kmetije ali bi več časa raje posvetili analizi okolja? Po potrebi prilagodite vprašanja iz SMR in SMT.
2. Delo znotraj svoje mreže:
 - a. Intervju s podjetnikom, ki se ne ukvarja s kmetijstvom. Cilj intervjuja je pridobiti več informacij glede poslovanja te osebe; ali
 - b. Intervju z osebo iz svoje mreže, kako bi vam ta kontakt koristil pri svojem poslovanju?

→ Pomembno je, da je ta del dobro organiziran. Najbolje je, da vsak udeleženec sam vnaša odgovore v SMR in SMT. Če je to težko, si pomagajte s študenti. V skrajnem primeru naj odgovore vnaša moderator. Za zadnja dva primera je zelo pomembno, da vso gradivo zberete do konca prvega dne oziroma da se natančno dogovorite z udeleženci.

→ Domačo nalogo razdelite na papirju, da bo udeležencem popolnoma jasno, kaj od njih pričakujete.

16.30 **Ocenjevanje**
→ **16.35** **Zaključek**



2. del: Podjetnik & koraki do strategije

9.45 *Dobrodošlica s kavo*

→ Pripravite prostor za kavo in kosilo

10.00 *Uvod*

→ Ponovite strukturo in cilj usposabljanja

10.05 *Poročilo o domači nalogi*

- Vsak udeleženec v 5 minutah predstavi najpomembnejše, kar so se naučili iz naloge.

→ To lahko naredite preko predstavitev, bolj učinkovito je v parih. Udeleženec predstavi svojo izkušnjo udeležencu zraven sebe. Ta jo predstavi skupini.

11.00 *Kompetence*

- Osebnostne sposobnosti imajo pri strateškem managementu pomembno vlogo. Zato bomo govorili o stvareh, v katerih ste dobri.

→ Na spletu je na voljo veliko načinov preverjanja lastnih kompetenc. Na Nizozemskem se največkrat uporablja Kolbov test.

→ S pomočjo ppt pojasnite kompetence in njihovo vlogo v razvoju strategije.

→ Moderator informacije s prvega dne in iz domače naloge združi z razpravo o kompetencah.

→ Odgovorite na vprašanja iz Poglavlja 4A

→ Odgovorite na vprašanja iz Poglavlja 4B

12.00 *Od analize do strategije*

Obravnavali smo že vse dejavnike: struktura kmetije, uspešnost kmetije, okolje in podjetnik. Na voljo so torej že vsi gradniki.

→ Prikažite nekatere od razlik med kompetencami posameznih kmetov ali uspešnostjo posameznih kmetij, da udeleženci spoznajo, da je vsak od njih edinstven

→ Poudarite, da na tej točki zaključujete analizo in pregled za nazaj ter se usmerjate v strategijo.

12.15 *Poslanstvo, vizija in cilji*

→ Vsi elementi so bili analizirani v prvem delu usposabljanja.

→ Kaj je vaša vizija, kaj je vaše vodilo za prihodnost

→ Kakšni so vaši cilji

→ Kako vidite svojo kmetijo čez 5-10 let

Odgovorite na vprašanja iz poročila Poglavlje 5

13.00 – 13.45 *Kosilo*

13.45 *Konkretizirajte strategijo svoje kmetije*

Katere strategije ustrezajo vašemu primeru? To povežite s svojo analizo podjetja, okolja ter svojih ambicij in kompetenc kot podjetnik. Domisliti si morate vsaj dve možni strategiji.

→ Odgovorite na vprašanja iz orodja SMT: lastne ocene strategije. Udeleženci naj na papirju vnesejo tudi ocene za vprašanje 35.

→ Odgovorite na vprašanje SMR 35: na papirju. To naredite le za strategije z najvišjimi ocenami!

→ Primerjajte svoje ocene strategij z rezultati SMT in pojasnite razlike. Pomembno je, da znajo kmetje pojasniti, zakaj jim izbrana strategija ustreza: kako ustreza njihovim ambicijam in kompetencam? Kako ustreza strukturi njihove kmetije in njeni uspešnosti? Kako ustreza njihovemu pogledu na okolje (trg, družba)

→ Odgovorite na vprašanja Poglavlja 6A in 7

16.15 *Domača naloga*

Po potrebi izpolnite SMR in SMT na spletu:

- Pripravite predstavitev za naslednje srečanje: predstavite svojo strategijo ter njeno ustreznost analizi podjetnika (kompetence, ambicije), podjetja (struktura in uspešnost) in okolja.
- Odvisno od vaše izbire:
 - preverite realnost ciljev (npr. če kmet veliko investira, lahko za izračune uporabi investicijsko orodje ali prosi za pomoč specializirane svetovalce)
 - ustvarite mrežo (v primeru razvoja novih proizvodov ali trgov itd.)
- Ta del bo za vsakega udeleženca drugačen, v predstavitvi poudarite, kaj ste se naučili.
- Vodja usposabljanja pomaga pri izbiri osebne dela predstavitve
- Vodja usposabljanja lahko pomaga tudi pri formatu ppt predstavitve

16.30 *Ocenjevanje in zaključek*



3. del: Od strategije do ukrepanja

9.45 *Dobrodošlica s kavo*

→ Pripravite prostor za kavo in kosilo

10.00 *Uvod*

10.05 *Predstavitev strategij udeležencev*

- 20 minut na udeleženca (vklj. z razpravo)
- vsak udeleženec predstavi svojo strategijo skupini (vključno s preverjanjem realnosti, naložbenim načrtom ali mrežo)
- format za predstavitve naj bo za vse enak, da poenotite čas predstavitve
- po vsaki predstavitvi: razprava s skupino in moderatorjem

12.30 – 13.30 *Kosilo*

13.30 *Predstavitev strategij udeležencev*

14.30 *Načrt ukrepanja*

- *Odgovorite na vprašanja poglavja 8*

15.30 *Ocenjevanje*

Načrtujemo termin za naslednje srečanje čez 6 – 12 mesecev.

16.00 *Zaključek*