

Analiza trga in podeželskega okolja z razvojnimi priporočili za razvoj svetovalnih modulov

1. Uvod

1.1 Namen analize

Analiza trga in podeželskega okolja je pripravljena kot strokovna podlaga projekta *Kmetija kot podjetje: Temelji uspešnega zagona*. Namen analize je celovito predstaviti razvojne razmere, potrebe in priložnosti nosilcev kmetijskih gospodarstev, dopolnilnih dejavnost in tistih, ki bi si to želeli postati na območju občin Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora. Sodobno kmetijstvo ni več usmerjeno zgolj v pridelavo hrane, temveč vse bolj vključuje podjetniški način razmišljanja, razvoj novih produktov in storitev, učinkovito trženje ter prilagajanje hitro spreminjajočim se potrebam trga. Zaradi tega postajajo podjetniška znanja, digitalna orodja, razvoj blagovnih znamk in učinkovita prodaja pomembni dejavniki uspešnega poslovanja kmetij. Namen analize je prepoznati ključne značilnosti lokalnega trga, razvojne izzive podeželja, potrebe ciljnih skupin ter priložnosti za povečanje dodane vrednosti lokalnih produktov in storitev. Ugotovitve analize predstavljajo strokovno podlago za oblikovanje svetovalnih modulov, ki bodo zainteresiranim omogočili pridobivanje praktičnih podjetniških znanj ter učinkovitejši nastop na trgu. Analiza je usmerjena predvsem v iskanje rešitev, ki bi prispevale k večji konkurenčnosti lokalnih manjših kmetij, povečanju dodane vrednosti njihovih produktov in storitev ter dolgoročnemu trajnostnemu razvoju podeželja.

1.2 Metodologija dela

Analiza temelji na kombinaciji pregleda sekundarnih virov, analize razvojnih dokumentov ter interpretacije statističnih in strokovnih podatkov. Pri pripravi analize so bili uporabljeni javno dostopni podatki državnih institucij, razvojnih organizacij ter lokalnih strateških dokumentov, ki omogočajo celovit vpogled v razvojne značilnosti območja.

Pri pripravi analize so bili uporabljeni predvsem:

- statistični podatki Statističnega urada Republike Slovenije (SURS);
- podatki Ministrstva za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano;

- podatki iz Registra kmetijskih gospodarstev;
- razvojni dokumenti lokalnih akcijskih skupin (LAS Gorenjska košarica in LAS Zgornja Gorenjska BOJA);
- razvojni dokumenti občin Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora;
- strateški dokumenti Republike Slovenije s področja razvoja podeželja, podjetništva in turizma;
- strokovna literatura ter primeri dobrih praks s področja podjetniškega razvoja kmetij.

Poseben poudarek je namenjen uporabi vrednosti analize. Cilj ni zgolj opisati obstoječe stanje, temveč ugotoviti, katera znanja in kompetence kmetje potrebujejo za bolj uspešen razvoj svoje dejavnosti in učinkovitejše prilagajanje sodobnim tržnim razmeram.

2. Predstavitev projekta in razvojnega konteksta

2.1 Izhodišča projekta

Območje Zgornje Gorenjske, ki ga sestavljajo občine Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora, predstavlja eno najbolj prepoznavnih slovenskih regij z vidika naravne in kulturne dediščine, turizma ter kakovostne lokalne pridelave hrane. Območje odlikujejo raznolike naravne danosti, visok delež varovanih območij narave, bogata tradicija kmetovanja in dolgoletna povezanost kmetijstva z razvojem turizma. Kljub številnim razvojnim potencialom se kmetije soočajo z vse večjimi izzivi, ki vplivajo na njihovo dolgoročno konkurenčnost. Med najpomembnejšimi so majhna velikost številnih kmetij, omejene možnosti širitve kmetijskih površin zaradi reliefnih značilnosti in varovanih območij, staranje nosilcev kmetij ter vse večje zahteve trga po kakovostnih, trajnostnih in inovativnih proizvodih. Poleg tega številne kmetije ustvarjajo razmeroma nizko dodano vrednost, saj velik del proizvodnje še vedno temelji na prodaji osnovnih surovin brez nadaljnje predelave ali razvoja lastne blagovne znamke. Hkrati se na območju kažejo pomembne razvojne priložnosti. Močno razvit turizem ustvarja veliko povpraševanje po lokalnih prehranskih izdelkih, tradicionalni kulinariki, doživetjih na podeželju ter avtentičnih lokalnih zgodbah. Obiskovalci Bleda, Bohinja, Kranjske Gore in drugih turističnih središč vse pogosteje iščejo lokalne izdelke z znanim poreklom, možnost neposrednega stika s pridelovalcem ter trajnostne oblike potrošnje. Takšni trendi predstavljajo pomembno razvojno priložnost za kmetijska gospodarstva, ki lahko svojo ponudbo nadgradijo z dopolnilnimi dejavnostmi, predelavo, trženjem in razvojem lastnih blagovnih znamk. Projekt *Kmetija kot podjetje: Temelji uspešnega zagona* izhaja prav iz teh razvojnih potreb. Njegov namen je okrepiti podjetniška znanja nosilcev kmetijskih gospodarstev, izboljšati njihov tržni položaj ter spodbuditi razvoj novih poslovnih modelov, ki bodo temeljili na lokalnih potencialih, višji dodani vrednosti in učinkovitejšem nastopu na trgu.

2.2 Razvojni izzivi podeželja

Podeželje Zgornje Gorenjske se v zadnjih desetletjih sooča s številnimi spremembami, ki vplivajo na razvoj kmetijstva in kakovost življenja na podeželju. Po eni strani območje zaznamujeta razvita turistična dejavnost in visoka prepoznavnost destinacije, po drugi strani pa številne manjše kmetije težko sledijo hitrim spremembam na trgu in vedno zahtevnejšim pričakovanjem potrošnikov. Eden največjih izzivov predstavlja staranje nosilcev kmetijskih gospodarstev in pomanjkanje mladih prevzemnikov. Mladi se pogosto odločajo za zaposlitev v drugih gospodarskih dejavnostih, predvsem zaradi večjih možnosti zaposlovanja v turizmu, storitvenem sektorju ali bližnjih urbanih središčih. Posledično številne kmetije ostajajo brez naslednikov ali pa zmanjšujejo obseg svoje dejavnosti. Dodaten izziv predstavljajo razdrobljenost zemljišč, omejene možnosti mehanizacije na hribovskih območjih ter višji stroški pridelave v primerjavi z intenzivnimi kmetijskimi območji drugod po Sloveniji. Zaradi teh značilnosti morajo kmetije svojo konkurenčnost vse bolj graditi na kakovosti, specializaciji, predelavi in neposrednem trženju izdelkov. Na razvoj podeželja pomembno vplivajo tudi podnebne spremembe. Pogostejši ekstremni vremenski pojavi, suše, neurja in spremembe vegetacijskih razmer povečujejo negotovost pridelave ter zahtevajo prilagajanje proizvodnih praks in večjo odpornost kmetijskih gospodarstev. Ob tem ostaja pomemben razvojni izziv tudi področje podjetniških znanj. Številni nosilci kmetij imajo bogate strokovne izkušnje na področju pridelave, bistveno manj pa na področjih trženja, razvoja blagovne znamke, digitalnega nastopa, poslovnega načrtovanja in prodaje. Prav pomanjkanje teh kompetenc pogosto omejuje uspešnejši razvoj dopolnilnih dejavnosti in ustvarjanje višje dodane vrednosti.

2.3 Pomen podjetništva v kmetijstvu

Sodobno kmetijstvo ni več usmerjeno zgolj v pridelavo hrane, temveč postaja vse bolj podjetniška dejavnost. Uspešna kmetijska gospodarstva danes poleg kakovostne proizvodnje razvijajo tudi učinkovite prodajne poti, gradijo prepoznavne blagovne znamke, uporabljajo digitalne komunikacijske kanale ter oblikujejo inovativne produkte in storitve. Podjetništvo omogoča kmetijam večjo prilagodljivost tržnim razmeram, boljše upravljanje tveganj ter učinkovitejše izkoriščanje lokalnih razvojnih potencialov. S tem se povečuje ekonomska stabilnost gospodarstev, ustvarjajo se nova delovna mesta in izboljšuje kakovost življenja na podeželju. Posebej pomembno je razvijanje podjetniškega razmišljanja pri mladih prevzemnikih kmetij, saj bodo prav oni v prihodnje nosilci razvoja slovenskega podeželja. Poleg strokovnega znanja s področja kmetijstva bodo potrebovali tudi kompetence s področja poslovnega načrtovanja, financ, marketinga, prodaje, digitalizacije in strateškega razvoja.

3. Analiza podeželskega okolja

3.1 Demografske značilnosti

Območje Zgornje Gorenjske obsega raznoliko geografsko območje z izrazito kombinacijo urbanih središč, turističnih krajev in podeželskega prostora. Večji del območja leži znotraj oziroma v neposredni bližini zaščitenih območij narave, kar pomembno vpliva na poselitvene vzorce, gospodarski razvoj in možnosti razvoja kmetijstva. Demografska slika območja kaže podobne trende kot večina slovenskega podeželja. Število prebivalcev je v zadnjih letih razmeroma stabilno, vendar se med posameznimi občinami pojavljajo pomembne razlike. Medtem ko turistično razvite občine, kot sta Bled in Radovljica, zaradi gospodarskih možnosti beležijo večjo privlačnost za priseljevanje, se bolj oddaljena podeželska območja soočajo s staranjem prebivalstva in zmanjševanjem deleža mlajših generacij. Eden največjih razvojnih izzivov predstavlja neugodno starostno razmerje. Delež starejšega prebivalstva se povečuje, mladi pa se pogosto odločajo za zaposlitev izven kmetijstva ali se odseljujejo v večja urbana središča. Posledično postaja vprašanje medgeneracijskega prenosa kmetij vedno pomembnejše. Mnoge družinske kmetije se srečujejo z negotovostjo glede nasledstva, kar lahko dolgoročno vpliva na opuščanje kmetijske dejavnosti in zmanjševanje obdelanih površin. Na drugi strani pa razvoj turizma ustvarja številne zaposlitvene možnosti, ki prispevajo k višji zaposlenosti prebivalstva, vendar hkrati povečujejo konkurenco za delovno silo. Številni člani kmetijskih gospodarstev svojo osnovno zaposlitev opravljajo v turizmu, javnih ustanovah ali storitvenem sektorju, kmetijska dejavnost pa predstavlja dopolnilni vir prihodka. Demografski trendi tako jasno kažejo potrebo po spodbujanju podjetniškega razvoja mladih prevzemnikov, ustvarjanju dodatnih prihodkov na kmetijah ter razvoju dejavnosti z višjo dodano vrednostjo, ki bodo omogočale dolgoročno ekonomsko vzdržnost družinskih gospodarstev.

3.2 Gospodarske značilnosti območja

Gospodarska struktura Zgornje Gorenjske temelji na treh ključnih dejavnostih: turizmu, storitvenem sektorju in kmetijstvu. Med njimi ima turizem zaradi izjemne prepoznavnosti destinacij Bled, Bohinj in Kranjska Gora najpomembnejšo razvojno vlogo. Veliko število domačih in tujih obiskovalcev ustvarja pomembno povpraševanje po lokalni hrani, tradicionalnih izdelkih, turističnih doživetjih in različnih storitvah, povezanih s podeželjem. Med najpomembnejšimi gospodarskimi dejavnostmi na območju Zgornje Gorenjske izstopajo turizem, storitveni sektor in kmetijstvo. Posebej pomembno razvojno vlogo ima turizem, saj sodijo občine Bled, Bohinj in Kranjska Gora med najbolj prepoznavne slovenske turistične destinacije. Samo v občini Bled je bilo leta 2025 zabeleženih 499.659 prihodov turistov in 1.216.324 prenočitev, pri čemer je 95,5 % vseh prihodov ustvarilo tuje goste. Bled je ustvaril 7,1 % vseh turističnih prihodov v Sloveniji in skoraj četrtino vseh prihodov v območju Julijskih Alp. Tudi občina Bohinj beleži izjemno turistično aktivnost. Leta 2024 je bilo evidentiranih 314.599 prihodov turistov in 838.727 prenočitev, pri čemer so tuji gostje ustvarili 78,3 % vseh prenočitev. Takšen obseg turističnega obiska ustvarja pomembno povpraševanje po lokalni hrani, tradicionalnih izdelkih, gastronomskih doživetjih in drugih storitvah, povezanih s podeželjem. To predstavlja pomembno razvojno priložnost za lokalna kmetijska gospodarstva, zlasti na področju neposredne prodaje, kratkih dobavnih verig, dopolnilnih dejavnosti ter povezovanja s turistično ponudbo. To usmeritev poudarjajo tudi razvojni dokumenti turističnih destinacij Bled in Bohinj.

Kmetijstvo na območju ostaja pomembna gospodarska dejavnost predvsem z vidika ohranjanja kulturne krajine, trajnostnega upravljanja prostora in zagotavljanja lokalne prehranske varnosti. Gorenjska statistična regija ima zaradi alpskega reliefa med slovenskimi regijami manj kot 15 % površine namenjene kmetijskim zemljiščem v uporabi, kar jo uvršča med regije z najmanjšim deležem kmetijskih zemljišč. Hkrati na območju prevladujejo trajni travniki in pašniki, ki na ravni Slovenije predstavljajo 57 % vseh kmetijskih zemljišč v uporabi, zato je večina kmetij usmerjena v živinorejo in prirejo mleka. Po Popisu kmetijskih gospodarstev 2020 je bilo v Gorenjski statistični regiji 4.132 kmetijskih gospodarstev, kar predstavlja približno 6 % vseh kmetijskih gospodarstev v Sloveniji. Na ravni države je skoraj tretjina (32 %) vseh kmetijskih gospodarstev specializirana za rejo pašne živine, kar je značilno tudi za alpska območja Gorenjske. Zaradi velikega deleža območij z naravnimi omejitvami za kmetovanje (OMD) je intenzivna rastlinska pridelava omejena, zato svojo konkurenčnost številna kmetijska gospodarstva gradijo predvsem na kakovosti proizvodov, predelavi, razvoju dopolnilnih dejavnosti, neposredni prodaji ter povezovanju s turizmom. Takšna usmeritev omogoča diverzifikacijo prihodkov, zmanjšuje odvisnost od primarne proizvodnje in prispeva k večji odpornosti gospodarstev na tržne spremembe. Kmetijstvo na območju ostaja pomembna gospodarska dejavnost predvsem z vidika ohranjanja kulturne krajine, trajnostnega upravljanja prostora in zagotavljanja lokalne prehranske varnosti. Zaradi reliefnih značilnosti prevladujejo travniške površine, živinoreja, mlečna proizvodnja, govedoreja ter pridelava sena. Na posameznih območjih se razvijajo tudi sadjarstvo, čebelarstvo, zeliščarstvo in manjše specializirane pridelave. Velik delež območja spada med območja z omejenimi dejavniki za kmetovanje, zato je intenzivna kmetijska proizvodnja omejena. To pomeni, da morajo kmetijska gospodarstva svojo konkurenčnost graditi predvsem na kakovosti proizvodov, predelavi, lokalni identiteti ter povezovanju s turistično ponudbo. Pomemben razvojni potencial predstavljajo tudi dopolnilne dejavnosti na kmetijah, saj omogočajo diverzifikacijo prihodkov, zmanjšujejo odvisnost od primarne proizvodnje ter povečujejo odpornost gospodarstev na tržne spremembe.

3.3 Struktura kmetijskih gospodarstev

Na območju Zgornje Gorenjske prevladujejo manjše in srednje velike družinske kmetije. Zaradi naravnih danosti so številne kmetije razdrobljene, zemljišča pa pogosto ležijo na hribovitih in težje dostopnih območjih. Prevladujoča usmeritev je živinoreja, predvsem reja govedi in pridelava mleka, pomemben delež pa predstavljajo tudi pašništvo, pridelava sena ter gospodarjenje z gozdovi. V zadnjih letih se povečuje tudi število ekoloških kmetij, saj naravne razmere omogočajo trajnostne oblike kmetovanja, po katerih je med potrošniki vse več povpraševanja. Za številne kmetije je značilno, da poleg osnovne kmetijske dejavnosti razvijajo tudi dodatne poslovne aktivnosti. Te vključujejo predelavo mleka, proizvodnjo sirov, mesnih izdelkov, medu, sadnih izdelkov, zeliščnih pripravkov ter različnih rokodelskih izdelkov. Takšna diverzifikacija povečuje dodano vrednost in zmanjšuje odvisnost od cen osnovnih kmetijskih proizvodov. Kljub temu številna gospodarstva še vedno prodajajo pretežno surovine brez večje predelave, kar predstavlja pomemben razvojni izziv. Dodano

vrednost bo mogoče povečati predvsem z razvojem blagovnih znamk, izboljšanjem trženja ter večjim vključevanjem v kratke dobavne verige.

3.4 Razvojni potenciali območja

Zgornja Gorenjska razpolaga z izjemnimi razvojnimi potenciali, ki izhajajo iz kombinacije naravne dediščine, razvitega turizma, kakovostnega življenjskega okolja in bogate kmetijske tradicije. Velik potencial predstavlja predvsem povezovanje lokalnih pridelovalcev z gostinstvom, hotelirstvom in turističnimi organizacijami. Vse več obiskovalcev želi spoznati lokalne prehranske proizvode, tradicionalne recepte in zgodbe posameznih kmetij, kar ustvarja prostor za razvoj novih produktov in storitev. Pomembne razvojne priložnosti predstavljajo tudi ekološko kmetovanje, razvoj kratkih dobavnih verig, digitalna prodaja, skupno trženje lokalnih proizvodov ter razvoj skupnih regionalnih blagovnih znamk. Nadaljnji razvoj bo temeljil predvsem na povezovanju ponudnikov, inovativnosti, večji stopnji predelave ter učinkovitejši promociji lokalnih izdelkov. Območje ima dobre možnosti tudi za razvoj krožnega gospodarstva, trajnostnega turizma, zelenih delovnih mest in novih podjetniških modelov, ki temeljijo na lokalnih virih in naravni dediščini.

3.5 Ključni izzivi razvoja podeželja

Analiza kaže, da razvoj podeželja na območju Zgornje Gorenjske omejuje več medsebojno povezanih dejavnikov. Med najpomembnejšimi so staranje nosilcev kmetijskih gospodarstev, pomanjkanje naslednikov, razdrobljenost zemljišč, nizka dodana vrednost osnovnih kmetijskih proizvodov ter omejena podjetniška znanja. Izziv predstavljata tudi razmeroma nizka stopnja sodelovanja med ponudniki in še vedno premalo razvito skupno trženje lokalnih izdelkov. Številne kmetije sicer proizvajajo kakovostne izdelke, vendar jih pogosto ne spremljajo ustrezna promocija, prepoznavna blagovna znamka ali učinkovita digitalna prisotnost. Na drugi strani analiza potrjuje, da ima območje zaradi razvitega turizma, prepoznavnosti destinacije in vse večjega povpraševanja po lokalni hrani izjemen razvojni potencial. Ključ do uspešnega razvoja bo predvsem v krepitvi podjetniških kompetenc nosilcev kmetij, večjem povezovanju ponudnikov, razvoju produktov z višjo dodano vrednostjo ter učinkovitejši uporabi sodobnih tržnih in digitalnih orodij. Prav na teh področjih lahko projekt *Kmetija kot podjetje: Temelji uspešnega zagona* pomembno prispeva k dolgoročni konkurenčnosti kmetijskih gospodarstev in trajnostnemu razvoju podeželja Zgornje Gorenjske.

4. Analiza trga

4.1 Trendi na področju lokalne hrane in kratkih dobavnih verig

Območje Zgornje Gorenjske predstavlja eno najprepoznavnejših slovenskih turističnih destinacij, hkrati pa ohranja pomemben delež aktivnega podeželja in tradicionalnega kmetijstva. Občine Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora imajo zaradi izjemnih naravnih danosti, bogate kulinarične dediščine ter velikega števila domačih in tujih obiskovalcev pomemben potencial za razvoj lokalne prehranske oskrbe in kratkih dobavnih verig. V zadnjih letih se na območju kaže izrazit trend povezovanja lokalnih pridelovalcev, predelovalcev, gostinskih ponudnikov, turističnih organizacij in javnih zavodov. Cilj takšnega povezovanja je povečati delež lokalno pridelane hrane v javni prehrani, gostinstvu in turistični ponudbi ter izboljšati ekonomski položaj lokalnih kmetij. Pomembno vlogo pri tem imajo razvojni projekti LAS Gorenjska košarica ter LAS Zgornja Gorenjska BOJA, ki spodbujajo razvoj lokalne samooskrbe, ohranjanje tradicionalnih sort, razvoj novih tržnih poti in povezovanje ponudnikov v lokalne verige vrednosti. Na območju se razvijajo tudi različne oblike neposredne prodaje, kot so prodaja na kmetijah, lokalne tržnice, skupni promocijski dogodki, oskrba gostinskih ponudnikov ter vključevanje lokalnih živil v turistično ponudbo. Posebej izrazit je trend povezovanja kmetij s turizmom, saj obiskovalci vse pogosteje iščejo avtentične lokalne okuse, tradicionalne izdelke in doživetja, povezana z lokalno pridelavo hrane. Takšne oblike poslovanja prispevajo k večji dodani vrednosti kmetijskih proizvodov in večji prepoznavnosti regije.

4.2 Spremembe potrošniških navad

Potrošniške navade se v zadnjih letih spreminjajo v smeri večjega zanimanja za kakovostno, lokalno pridelano, sezonsko in sledljivo hrano. Kupci namenjajo vedno več pozornosti poreklu izdelkov, načinu pridelave, vplivu na okolje ter podpori lokalnemu gospodarstvu. Na območju Zgornje Gorenjske te spremembe dodatno spodbuja razvit turizem. Gostje vse pogosteje iščejo lokalne kulinarične izdelke, domače sire, mlečne izdelke, med, mesnine, sadne izdelke, zelišča in druge proizvode z jasno zgodbo o izvoru. Poleg turistov raste tudi ozaveščenost lokalnega prebivalstva, ki vedno pogosteje podpira lokalne pridelovalce in daje prednost krajšim dobavnim verigam. Pomemben dejavnik odločanja postajajo trajnost, kakovost, pristnost izdelkov ter osebni stik s pridelovalcem. Kupci niso več usmerjeni zgolj v ceno, ampak vedno bolj vrednotijo lokalno identiteto izdelka, njegovo zgodbo in način pridelave. Takšne spremembe predstavljajo pomembno razvojno priložnost za manjše družinske kmetije.

4.3 Povpraševanje po lokalnih produktih in storitvah

Povpraševanje po lokalnih produktih na območju Zgornje Gorenjske je nad slovenskim povprečjem predvsem zaradi izrazite turistične dejavnosti, velik obisk domačih in tujih gostov predstavlja pomembno ciljno skupino za lokalne ponudnike hrane, pijače in dopolnilnih dejavnosti na kmetijah. Poleg individualnih kupcev pomemben trg predstavljajo hoteli, penzioni, gostinski obrati, turistične kmetije, javni zavodi ter različne prireditve in kulinarični festivali. Vedno več povpraševanja je po izdelkih z višjo dodano vrednostjo, kot so tradicionalni mlečni izdelki, predelano sadje in zelenjava, izdelki iz zelišč, čebelarški proizvodi, lokalna vina in žgane pijače ter različni rokodelski izdelki. Ob vse večji

usmerjenosti v trajnostni turizem narašča tudi zanimanje za doživljajske produkte, kot so vodeni ogledi kmetij, degustacije, delavnice, kulinarčna doživetja in druge dopolnilne dejavnosti. To predstavlja pomembno razvojno priložnost za diverzifikacijo prihodkov kmetij in povečanje njihove konkurenčnosti.

4.4 Analiza konkurence

Na območju deluje veliko število manjših družinskih kmetij, turističnih kmetij in ponudnikov lokalnih prehranskih izdelkov. Konkurenca temelji predvsem na kakovosti izdelkov, lokalnem poreklu, prepoznavni zgodbi ter povezovanju s turizmom. Kljub velikemu številu ponudnikov je med njimi še vedno razmeroma malo sistematičnega sodelovanja pri skupnem nastopu na trgu. Razvojne strategije območja kot eno ključnih pomanjkljivosti izpostavljajo nepovezanost ponudnikov, premalo razvite skupne prodajne poti ter prenizko dodano vrednost lokalnih izdelkov. Prav tako številne kmetije še vedno prodajajo predvsem osnovne kmetijske proizvode brez nadaljnje predelave ali razvoja blagovne znamke. Po drugi strani predstavljajo močno konkurenco večje trgovske verige, ki sicer ponujajo del lokalnih izdelkov, vendar pogosto ne zagotavljajo neposrednega stika med kupcem in pridelovalcem. Prav osebni odnos, zgodba kmetije in avtentičnost predstavljajo pomembno konkurenčno prednost lokalnih ponudnikov, ki jo je smiselno še dodatno razvijati.

4.5 Prodajni kanali in distribucijske poti

Najpogostejši prodajni kanali na območju ostajajo neposredna prodaja na kmetiji, lokalne tržnice, prodaja preko zadrug, dobava gostinskim ponudnikom ter sodelovanje z javnimi zavodi. Vedno pomembnejšo vlogo imajo tudi lokalne blagovne znamke in skupni promocijski projekti. Razvojne usmeritve območja poudarjajo potrebo po nadaljnji krepitvi kratkih dobavnih verig, večjem povezovanju pridelovalcev, učinkovitejšem logističnem sodelovanju ter razvoju sodobnih distribucijskih poti. Poseben poudarek je namenjen povezovanju kmetij z gostinskimi ponudniki in turističnimi destinacijami, saj to omogoča večjo dodano vrednost lokalne hrane in večjo prepoznavnost območja. V regiji se razvijajo tudi digitalne platforme in sodobne oblike naročanja lokalnih izdelkov, ki kupcem omogočajo enostavnejši dostop do lokalne ponudbe.

4.6 Digitalizacija trženja in promocije

Digitalna prisotnost postaja eden ključnih dejavnikov uspešnega trženja lokalnih produktov. Potrošniki informacije o ponudnikih vedno pogosteje pridobivajo preko spletnih strani, družbenih omrežij, spletnih zemljevidov, turističnih portalov in različnih digitalnih platform. Na območju Zgornje Gorenjske so razlike med ponudniki še vedno precej velike. Nekatere kmetije uspešno uporabljajo družbena omrežja, spletne trgovine in sodobne oblike digitalnega marketinga, medtem ko številni manjši ponudniki ostajajo predvsem pri tradicionalnih oblikah promocije. Razvojni dokumenti območja zato kot eno ključnih razvojnih potreb izpostavljajo krepitev digitalnih kompetenc, razvoj skupnih promocijskih aktivnosti,

uporabo sodobnih prodajnih platform ter učinkovitejše digitalno komuniciranje z domačimi in tujimi kupci. Za območje Zgornje Gorenjske predstavlja digitalizacija pomembno razvojno priložnost predvsem zaradi velikega deleža turistov, ki ponudnike iščejo preko spleta že pred prihodom v destinacijo. Dobro zasnovana spletna predstavitev, aktivna uporaba družbenih omrežij, kakovostna vizualna podoba ter možnost spletnega naročanja lahko bistveno povečajo prepoznavnost lokalnih kmetij in izboljšajo njihovo tržno uspešnost.

5. Analiza podjetniških kompetenc in razvojnih potreb

Nosilci kmetijskih gospodarstev, nosilci dopolnilnih dejavnosti na kmetijah, mladi prevzemniki ter posamezniki, ki razmišljajo o prevzemu ali ustanovitvi kmetije, predstavljajo raznoliko ciljno skupino z bogatim strokovnim znanjem s področja kmetijske pridelave, vendar pogosto z omejenimi podjetniškimi kompetencami. Večina nosilcev kmetij svoje znanje pridobiva predvsem skozi praktične izkušnje in medgeneracijski prenos znanja, medtem ko so področja podjetništva, trženja, prodaje in digitalnega poslovanja pogosto manj razvita. Analiza potreb kaže, da uspešnost sodobnega kmetijskega gospodarstva ni več odvisna zgolj od kakovostne pridelave, temveč predvsem od sposobnosti ustvarjanja dodane vrednosti, prilagajanja tržnim razmeram ter učinkovitega komuniciranja s kupci. To je še posebej pomembno na območju Zgornje Gorenjske, kjer razviti turizem ustvarja številne poslovne priložnosti, hkrati pa povečuje pričakovanja kupcev glede kakovosti ponudbe, prepoznavnosti izdelkov in profesionalnosti nastopa na trgu. Na podlagi analize trga, razvojnih dokumentov območja ter potreb ciljnih skupin je bilo prepoznanih pet ključnih področij podjetniških kompetenc, ki predstavljajo osnovo za pripravo svetovalnih modulov.

5.1 Podjetniška znanja

Podjetniška znanja predstavljajo temelj dolgoročno uspešnega razvoja kmetijskih gospodarstev. Čeprav imajo nosilci kmetij bogate izkušnje na področju pridelave in gospodarjenja z naravnimi viri, pogosto nimajo sistematičnih znanj s področja poslovnega načrtovanja, strateškega razvoja in upravljanja podjetja. Številne manjše kmetije še vedno poslujejo predvsem na tradicionalen način, brez jasno opredeljenih poslovnih ciljev, dolgoročne razvojne strategije ali poslovnega modela. Poslovne odločitve pogosto temeljijo na vsakodnevnih operativnih potrebah, manj pa na načrtovanju prihodnjega razvoja, analizi trga ali finančnih projekcijah. Posebej izrazita potreba se kaže na področjih: oblikovanja poslovnega modela, strateškega načrtovanja razvoja kmetije, finančnega načrtovanja, upravljanja stroškov in prihodkov, ocenjevanja poslovnih tveganj, razvoja novih produktov in storitev. Razvoj podjetniškega razmišljanja je ključen predvsem za mlade prevzemnike kmetij, saj bodo prav oni v prihodnje oblikovali nove poslovne modele, prilagojene sodobnim razmeram na trgu.

5.2 Trženjske kompetence

Analiza kaže, da številne kmetije proizvajajo kakovostne izdelke, vendar jih ne znajo dovolj učinkovito predstaviti trgu. Trženjske aktivnosti so pogosto omejene na občasno promocijo ali prodajo preko ustaljenih kupcev, brez jasno opredeljene marketinške strategije. Na območju Zgornje Gorenjske, kjer turizem predstavlja pomemben del lokalnega gospodarstva, postaja učinkovito trženje ena ključnih konkurenčnih prednosti. Turisti in lokalni kupci ne kupujejo več zgolj izdelkov, temveč celotno zgodbo, izkušnjo in vrednote, povezane s posamezno kmetijo. Največje razvojne potrebe se kažejo na področjih: prepoznavanja ciljnih skupin kupcev, oblikovanja trženjske strategije, priprave promocijskih aktivnosti, učinkovitega komuniciranja s kupci, razvoja turističnih in doživljajskih produktov, povezovanja z lokalnimi ponudniki. Velik potencial predstavlja tudi sodelovanje med kmetijami, turističnimi organizacijami, gostinskimi ponudniki in lokalnimi blagovnimi znamkami, ki omogoča večjo prepoznavnost območja ter skupen nastop na trgu.

5.3 Digitalne kompetence

Digitalizacija postaja eden najpomembnejših dejavnikov uspešnega poslovanja tudi na področju kmetijstva. Kupci informacije o ponudnikih vedno pogosteje pridobivajo preko spletnih strani, družbenih omrežij, spletnih zemljevidov in turističnih portalov. Analiza potreb kaže, da med nosilci kmetijskih gospodarstev obstajajo precejšnje razlike v stopnji digitalne usposobljenosti. Nekateri ponudniki uspešno uporabljajo družbena omrežja, spletne strani in digitalno oglaševanje, medtem ko številne manjše kmetije digitalnih orodij skoraj ne uporabljajo ali pa jih uporabljajo zelo omejeno. Največje potrebe se kažejo na področjih: priprave kakovostnih spletnih predstavitev, uporabe družbenih omrežij, digitalnega oglaševanja, priprave kakovostnih fotografij in predstavitev vsebin, uporabe spletnih prodajnih kanalov, osnov spletne analitike in spremljanja rezultatov promocije. Za območje Zgornje Gorenjske so digitalne kompetence še posebej pomembne zaradi velikega števila turistov, ki svojo pot načrtujejo preko spleta in ponudnike pogosto izberejo že pred prihodom na destinacijo.

5.4 Kompetence s področja prodaje

Prodajne kompetence predstavljajo eno največjih razvojnih potreb ciljne skupine. Številni nosilci kmetij sicer uspešno pridelujejo kakovostne izdelke, vendar nimajo dovolj znanja s področja oblikovanja ponudbe, prodajnih pristopov in razumevanja nakupnih navad kupcev. Na sodobnem trgu ni več dovolj zgolj kakovosten izdelek. Kupci pričakujejo jasno predstavitev ponudbe, pregledno embalažo, razumljivo komunikacijo, možnost enostavnega naročanja ter profesionalen odnos prodajalca. Analiza kaže, da bi bilo smiselno dodatno okrepiti znanja na področjih: priprave prodajne ponudbe, oblikovanja cenovne politike, neposredne prodaje, prodaje turistom, komunikacije s kupci, pogajalskih veščin, upravljanja odnosov s stalnimi kupci. Pomemben razvojni potencial predstavlja tudi večje vključevanje

lokalnih izdelkov v gostinsko ponudbo, javne zavode in turistične programe, kar zahteva dobro poznavanje poslovne komunikacije in prodajnih postopkov.

5.5 Kompetence s področja razvoja blagovne znamke

Vse večji pomen na trgu dobiva prepoznavna identiteta posamezne kmetije. Kupci se pri nakupu vedno pogosteje odločajo na podlagi zaupanja, zgodbe izdelka, njegovega porekla ter vizualne podobe. Analiza kaže, da ima večina kmetij kakovostne produkte, vendar jih pogosto ne spremljajo ustrezna blagovna znamka, prepoznavna grafična podoba ali enotna komunikacija. Posledično številni izdelki na trgu niso dovolj razlikovani od konkurence, čeprav imajo visoko kakovost in lokalno dodano vrednost. Največje potrebe se kažejo na področjih: oblikovanja identitete kmetije, razvoja zgodbe blagovne znamke, oblikovanja logotipa in vizualne podobe, priprave embalaže, označevanja izdelkov, enotnega komuniciranja na vseh promocijskih kanalih. Na območju Zgornje Gorenjske razvoj blagovne znamke predstavlja pomembno konkurenčno prednost, saj obiskovalci destinacije cenijo avtentičnost, lokalno tradicijo in kakovost izdelkov. Dobro zasnovana blagovna znamka omogoča večjo prepoznavnost, višjo dodano vrednost izdelkov ter dolgoročno krepí konkurenčnost kmetijskih gospodarstev.

Sklepne ugotovitve

Analiza podjetniških kompetenc potrjuje, da imajo nosilci kmetijskih gospodarstev na območju Zgornje Gorenjske veliko strokovnega znanja s področja pridelave, vendar izrazito potrebujejo dodatna znanja na področjih podjetništva, trženja, prodaje, digitalne promocije in razvoja blagovne znamke. Prav ta kompetenčna področja predstavljajo temelj za pripravo svetovalnih modulov v okviru projekta *Kmetija kot podjetje: Temelji uspešnega zagona*. Z usmerjenim prenosom znanja bo mogoče okrepiti podjetniško usposobljenost udeležencev, povečati dodano vrednost lokalnih produktov, izboljšati njihov tržni položaj ter spodbuditi trajnostni razvoj kmetijskih gospodarstev in podeželja na območju občin Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora.

6. SWOT analiza

SWOT analiza predstavlja sintezo ugotovitev analize trga, podeželskega okolja ter podjetniških kompetenc nosilcev kmetijskih gospodarstev na območju občin Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora. Namen analize je prepoznati notranje prednosti in slabosti območja ter zunanje priložnosti in nevarnosti, ki vplivajo na razvoj podjetništva na kmetijah.

Prednosti

Območje Zgornje Gorenjske razpolaga z izjemnimi naravnimi danostmi, dobro ohranjenim podeželjem in bogato tradicijo kmetovanja. Velika prepoznavnost turističnih destinacij ustvarja pomembno povpraševanje po lokalni hrani, tradicionalnih izdelkih in doživljajskih storitvah. Prednost območja predstavljajo tudi visoka kakovost lokalnih produktov, razvite dopolnilne dejavnosti na posameznih kmetijah ter vedno večja usmerjenost v trajnostni razvoj in kratke dobavne verige. Pomembna prednost je tudi velika stopnja zaupanja potrošnikov v lokalno pridelano hrano, kar predstavlja dobro osnovo za nadaljnji razvoj lokalnih blagovnih znamk in neposredne prodaje.

Slabosti

Največje slabosti predstavljajo razdrobljena struktura kmetijskih gospodarstev, staranje nosilcev kmetij ter omejene možnosti širjenja kmetijske proizvodnje zaradi reliefnih in prostorskih omejitev. Analiza je pokazala tudi izrazite primanjkljaje na področju podjetniških znanj, digitalnega trženja, razvoja blagovnih znamk in prodajnih kompetenc. Številne kmetije še vedno prodajajo predvsem osnovne kmetijske proizvode brez večje predelave ali razvoja lastne tržne identitete. Med slabostmi izstopata tudi premajhna povezanost ponudnikov ter razmeroma skromna uporaba sodobnih digitalnih orodij za promocijo in prodajo.

Priložnosti

Največje razvojne priložnosti predstavljajo nadaljnja rast trajnostnega turizma, vse večje povpraševanje po lokalni hrani ter razvoj kratkih dobavnih verig. Velik potencial imajo razvoj dopolnilnih dejavnosti, predelava osnovnih kmetijskih proizvodov, digitalna prodaja, povezovanje lokalnih ponudnikov ter skupni nastop na trgu. Pomembno razvojno priložnost predstavljajo tudi evropski in nacionalni razvojni programi, ki podpirajo razvoj podeželja, inovacije, digitalizacijo in podjetništvo. Dodatne možnosti predstavljajo razvoj novih doživljajskih produktov, povezovanje s turističnimi organizacijami ter večje vključevanje lokalnih izdelkov v gostinsko in javno prehrano.

Nevarnosti

Med največjimi nevarnostmi ostajajo podnebne spremembe, pogostejši ekstremni vremenski pojavi ter povečana nestabilnost kmetijske proizvodnje. Na razvoj vplivajo tudi naraščajoči stroški pridelave, pomanjkanje delovne sile, staranje prebivalstva ter nadaljnje zmanjševanje števila aktivnih kmetij. Pomembno nevarnost predstavlja tudi vse večja konkurenca velikih trgovskih sistemov in uvoženih prehranskih izdelkov, ki pogosto tekmujejo predvsem s cenovno politiko. Če nosilci kmetij ne bodo razvijali podjetniških, digitalnih in trženjskih kompetenc, obstaja tveganje, da bodo težje izkoristili razvojne priložnosti, ki jih ponuja hitro spreminjajoči se trg.

7. Identifikacija ključnih razvojnih izzivov

Območje Zgornje Gorenjske ima izjemne razvojne potencialne, vendar se hkrati sooča s številnimi izzivi, ki omejujejo dolgoročno konkurenčnost kmetijskih gospodarstev. Razvoj območja temelji na kakovostni lokalni pridelavi, bogati naravni in kulturni dediščini ter močno razvitem turizmu. Prav turizem ustvarja pomembne poslovne priložnosti za razvoj lokalne prehranske ponudbe, dopolnilnih dejavnosti in kratkih dobavnih verig. Kljub temu številne kmetije teh priložnosti še ne izkoriščajo v celoti. Analiza kaže, da so ključni razlogi predvsem pomanjkanje podjetniških kompetenc, omejene trženjske aktivnosti, razmeroma nizka stopnja povezovanja ponudnikov ter premalo sistematičen razvoj produktov z višjo dodano vrednostjo. Na podlagi izvedene analize so bili prepoznani štiri ključni razvojni izzivi, ki pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj kmetijstva in podjetništva na območju Zgornje Gorenjske.

7.1 Tržni izzivi

Sodobni trg lokalnih prehranskih izdelkov postaja vse bolj konkurenčen. Kupci pričakujejo kakovostne izdelke, jasno poreklo, trajnostno pridelavo, prepoznavno blagovno znamko ter enostavno dostopnost ponudbe. Poleg lokalnih ponudnikov predstavljajo pomembno konkurenco tudi veliki trgovski sistemi, specializirane trgovine ter ponudniki iz drugih turističnih regij Slovenije. Čeprav je na območju veliko kakovostnih kmetijskih proizvodov, številne kmetije ostajajo predvsem dobavitelji osnovnih surovin. Manjši delež gospodarstev proizvode tudi predela, razvija lastne blagovne znamke ali aktivno trži končne izdelke. Posledično ostaja velik del dodane vrednosti neizkoriščen. Dodaten izziv predstavlja sezonskost povpraševanja. Zaradi močne odvisnosti od turizma je prodaja številnih lokalnih izdelkov izrazito vezana na turistično sezono. To zahteva razvoj raznolikejših prodajnih poti, učinkovitejšo promocijo ter boljšo prisotnost na trgu skozi vse leto. Pomemben razvojni izziv predstavlja tudi omejena povezanost lokalnih ponudnikov. Čeprav na območju obstajajo številni primeri dobrih praks, je še vedno veliko prostora za skupni nastop na trgu, skupne promocijske aktivnosti, razvoj regionalnih blagovnih znamk ter učinkovitejše povezovanje s turističnimi organizacijami, gostinci in javnimi zavodi.

7.2 Organizacijski izzivi

Na območju Zgornje Gorenjske prevladujejo manjša družinska kmetijska gospodarstva, pri katerih večino aktivnosti opravlja ozek družinski krog. Poleg osnovne kmetijske dejavnosti številni nosilci opravljajo še dodatno zaposlitev, kar omejuje čas in sredstva za razvoj novih produktov, trženje ali širitev poslovanja. Velik organizacijski izziv predstavlja tudi medgeneracijski prenos kmetij. Staranje nosilcev gospodarstev ter pomanjkanje mladih prevzemnikov povečujeta tveganje za opuščanje kmetijske dejavnosti, predvsem na območjih z omejenimi možnostmi intenzivne pridelave. Kmetije se pogosto srečujejo tudi z omejenimi administrativnimi in organizacijskimi kapacitetami. Priprava razvojnih projektov, prijave na razpise, načrtovanje investicij, upravljanje promocijskih aktivnosti in razvoj novih

poslovnih modelov zahtevajo dodatna znanja in časovne vire, ki jih številni nosilci kmetij težko zagotavljajo. Organizacijske omejitve se kažejo tudi pri povezovanju med ponudniki. Kljub številnim skupnim interesom ostaja sodelovanje med posameznimi kmetijami pogosto projektno ali priložnostno, manj pa temelji na dolgoročnem poslovnem povezovanju, ki bi omogočalo učinkovitejšo logistiko, skupno promocijo in večjo pogajalsko moč na trgu.

7.3 Kompetenčni primanjkljaji

Analiza podjetniških kompetenc jasno kaže, da največje razvojne vrzeli niso povezane s strokovnim znanjem na področju pridelave hrane, temveč predvsem s podjetniškimi, trženjskimi in prodajnimi znanji. Številni nosilci kmetijskih gospodarstev nimajo formalnega podjetniškega izobraževanja, zato pogosto primanjkuje znanja s področja poslovnega načrtovanja, razvoja poslovnih modelov, finančnega upravljanja, oblikovanja cen, analize stroškov in strateškega odločanja. Izrazite potrebe se kažejo tudi na področju trženja in razvoja blagovne znamke. Veliko kakovostnih izdelkov na trgu ni dovolj prepoznavnih, saj jim manjkajo jasna identiteta, profesionalna vizualna podoba, ustrezna embalaža ali učinkovita promocijska strategija. Pomemben kompetenčni primanjkljaj predstavlja tudi digitalna usposobljenost. Čeprav digitalni kanali postajajo ključni pri odločanju kupcev, številni ponudniki še vedno nimajo kakovostne spletne predstavitve, ne uporabljajo družbenih omrežij ali pa jih uporabljajo predvsem priložnostno. Posledično ostaja velik del potencialnih kupcev nedosežen. Dodatna razvojna potreba se kaže na področju prodajnih veščin. Neposredna prodaja, predstavitev izdelkov turistom, sodelovanje z gostinskimi ponudniki in priprava tržno zanimive ponudbe zahtevajo kompetence, ki jih številni nosilci kmetij šele razvijajo.

7.4 Priložnosti za povečanje dodane vrednosti

Kljub navedenim izzivom analiza potrjuje, da ima območje Zgornje Gorenjske zelo dobre razvojne možnosti za povečanje dodane vrednosti kmetijskih gospodarstev. Največjo priložnost predstavlja povezovanje lokalne pridelave z razvitim turizmom. Obiskovalci Bleda, Bohinja, Kranjske Gore, Radovljice in drugih destinacij vse pogosteje iščejo lokalne prehranske izdelke, avtentična kulinarična doživetja ter neposreden stik s pridelovalci. Takšno povpraševanje omogoča razvoj produktov in storitev z višjo dodano vrednostjo. Pomembne razvojne priložnosti predstavljajo tudi nadaljnja predelava osnovnih kmetijskih proizvodov, razvoj dopolnilnih dejavnosti, oblikovanje lastnih blagovnih znamk ter vključevanje sodobnih digitalnih prodajnih in promocijskih kanalov. Velik potencial ima tudi povezovanje ponudnikov v kratke dobavne verige ter skupen nastop na trgu. Sodelovanje med kmetijami, turističnimi organizacijami, gostinskimi ponudniki, javnimi zavodi in lokalnimi razvojnimi institucijami lahko pomembno prispeva k večji prepoznavnosti lokalnih izdelkov in učinkovitejšemu dostopu do kupcev. Za dolgoročno konkurenčnost območja bo ključnega pomena predvsem krepitev podjetniških kompetenc nosilcev kmetijskih gospodarstev. Znanja s področja poslovnega načrtovanja, trženja, prodaje, razvoja blagovne znamke in digitalnega komuniciranja bodo omogočila učinkovitejše izkoriščanje razvojnih priložnosti ter povečanje dodane vrednosti lokalnih produktov in storitev.

Na območju Zgornje Gorenjske pomemben primer povezovanja lokalnih ponudnikov predstavlja kolektivna blagovna znamka **Bled Local Selection (Blejski lokalni izbor)**, ki združuje certificirane lokalne izdelke, storitve in doživetja. Znamka spodbuja razvoj kakovostne lokalne ponudbe, krepi prepoznavnost ponudnikov ter povezuje kmetijstvo, rokodelstvo in turizem. Predstavlja primer dobre prakse destinacijskega znamčenja, ki prispeva k večji prepoznavnosti lokalnih proizvodov in njihovi višji tržni vrednosti. Do leta 2024 je certifikat prejelo 56 lokalnih ponudnikov za skupno 242 izdelkov, storitev in doživetij. Takšni modeli sodelovanja lahko služijo kot zgled tudi za širše območje Zgornje Gorenjske. Na območju Bohinja pomembno vlogo pri povezovanju lokalnih ponudnikov predstavlja kolektivna blagovna znamka **Bohinjsko/From Bohinj**, ki označuje pristne in kakovostne lokalne izdelke, kulinarčno ponudbo, nastanitve, vodena doživetja ter rokodelske izdelke. Certifikat zagotavlja visoke standarde kakovosti in obiskovalcem predstavlja jamstvo za avtentično bohinjsko poreklo. Blagovna znamka spodbuja uporabo lokalnih surovin, ohranjanje tradicionalnih znanj ter trajnostni razvoj destinacije. Poleg certificiranja ponudnikov omogoča tudi skupno promocijo in prodajo izdelkov prek spletne trgovine ter na lokalnih dogodkih, kot je sobotna tržnica v Bohinjski Bistrici. Takšen model prispeva k večji prepoznavnosti lokalnih proizvajalcev, krepi sodelovanje med kmetijstvom, gostinstvom, rokodelstvom in turizmom ter povečuje dodano vrednost lokalnih proizvodov. Podobne pristope uporabljajo tudi druge destinacije na območju Zgornje Gorenjske. V Kranjski Gori deluje kolektivna blagovna znamka **Kranjska Gora Vrhunsko**, ki certificira kakovostne lokalne izdelke, kulinarčno ponudbo, storitve in doživetja ter spodbuja povezovanje lokalnih ponudnikov. V Radovljici pa blagovna znamka **Okusi Radol'ce** povezuje predvsem ponudnike lokalne gastronomije, pridelovalce in rokodelce ter krepi prepoznavnost lokalne kulinarčne dediščine. Vse štiri kolektivne blagovne znamke – Bohinjsko, Bled Local Selection, Kranjska Gora Vrhunsko in Okusi Radol'ce – so vključene v skupni projekt **LAS Zgornja Gorenjska – BOJA**, katerega namen je povezovanje lokalnih ponudnikov, razvoj kratkih dobavnih verig ter skupna promocija kakovostnih lokalnih izdelkov, storitev in doživetij na območju Zgornje Gorenjske.

8. Razvojna priporočila za oblikovanje svetovalnih modulov

Analiza trga, podeželskega okolja ter podjetniških kompetenc na območju občin Zgornje Gorenjske kaže, da imajo kmetije pomemben razvojni potencial, vendar potrebujejo dodatno podporo predvsem na področjih podjetništva, trženja, prodaje in razvoja produktov z višjo dodano vrednostjo. Svetovalni moduli morajo zato izhajati iz dejanskih potreb ciljnih skupin ter biti vsebinsko in metodološko prilagojeni značilnostim podeželskega prostora. Pri pripravi modulov je treba izhajati iz načela praktične uporabnosti. Udeleženci ne potrebujejo zgolj teoretičnega znanja, temveč predvsem konkretna orodja, primere dobrih praks in rešitve, ki jih lahko neposredno uporabijo pri razvoju svojih kmetijskih gospodarstev. Poseben poudarek mora biti namenjen povezovanju podjetniških znanj z vsakodnevnimi izzivi, s

katerimi se srečujejo kmetije. Na podlagi analize razvojnih potreb so bile opredeljene ključne vsebinske teme, ki jih morajo vključevati svetovalni moduli.

Teme:

- podjetniško razmišljanje,
- lastna blagovna znamka,
- prepoznavna zgodba kmetije,
- vizualna identiteta,
- pomen embalaže,
- sodobni komunikacijski pristopi in kanali,
- ciljne skupine,
- osnove prodajne psihologije,
- oblikovanje vrednosti produktov,
- prodajni kanali,
- odnos s kupci.

Analiza potreb ciljne skupine kaže, da tradicionalna predavanja sama po sebi ne zagotavljajo zadostnega prenosa znanja v prakso. Svetovalni moduli morajo zato temeljiti na interaktivnih metodah dela, ki udeležencem omogočajo aktivno sodelovanje in neposredno uporabo pridobljenega znanja. Pomemben del usposabljanja bo predstavljala tudi izmenjava izkušenj med udeleženci, saj imajo številni nosilci kmetij bogate praktične izkušnje, ki predstavljajo pomemben vir medsebojnega učenja. Cilj usposabljanja bo, da vsak udeleženec med usposabljanjem pripravlja konkretne rešitve za svojo kmetijo, ki jih lahko po zaključku projekta tudi dejansko uvede v poslovanje. Ker projekt vključuje različne profile udeležencev, morajo biti svetovalni moduli dovolj prilagodljivi, da odgovarjajo njihovim specifičnim potrebam. Predlagana razvojna priporočila predstavljajo strokovno podlago za oblikovanje treh svetovalnih modulov projekta *Kmetija kot podjetje: Temelji uspešnega zagona*. Njihova vsebina je neposredno povezana z ugotovljenimi potrebami ciljnih skupin in razvojnimi izzivi območja, zato bodo moduli usmerjeni v pridobivanje praktičnih znanj, ki bodo udeležencem omogočila uspešnejši razvoj kmetijskih gospodarstev, učinkovitejši nastop na trgu ter večjo dolgoročno ekonomsko vzdržnost. Na podlagi izvedene analize trga, podeželskega okolja, podjetniških kompetenc ter razvojnih potreb ciljnih skupin je bila pripravljena vsebinska zasnova treh svetovalnih modulov. Moduli predstavljajo logično nadaljevanje analize in so namenjeni nosilcem kmetijskih dejavnosti in dopolnilnih dejavnosti na kmetiji, ki želijo izboljšati tržno usmerjenost svoje dejavnosti, povečati prepoznavnost lastnih produktov in storitev ter pridobiti osnovna znanja za uspešnejši nastop na trgu. Pri oblikovanju modulov je bilo izhodišče, da mora biti usposabljanje izrazito praktično, prilagojeno značilnostim podeželja Zgornje Gorenjske, specifikam podeželskega prostora, lokalne pridelave, manjših podjetniških struktur ter usmerjeno v takojšnjo uporabo pridobljenega znanja pri vsakodnevem poslovanju kmetije. Vsi moduli bodo temeljili na aktivnem vključevanju udeležencev in prenosu znanja v prakso. Izvajanje bo potekalo v obliki usposabljanja; interaktivnih delavnic, praktičnih vaj, skupinskega dela, individualnega svetovanja ter predstavitve primerov dobrih praks iz lokalnega okolja. Pomemben del usposabljanja bo namenjen medsebojni izmenjavi izkušenj, saj imajo udeleženci bogato praktično znanje, ki predstavlja pomembno osnovo za skupno učenje in razvoj novih idej.

Skozi celoten proces bodo udeleženci postopno razvijali konkretne rešitve za svoje kmetije, zato bodo ob zaključku vseh treh modulov razpolagali z naborom uporabnih dokumentov in orodij, ki jih bodo lahko neposredno vključili v svoje poslovanje.

Modul 1: Od kmetije do podjetja

Strategija in poslovni model

Sodobna kmetija ni več zgolj prostor pridelave hrane, temveč vse bolj deluje kot podjetje, ki mora znati prepoznati tržne priložnosti, razvijati nove produkte in ustvarjati dodano vrednost. Analiza je pokazala, da imajo nosilci kmetij veliko strokovnega znanja s področja pridelave, pogosto pa jim primanjkuje podjetniških kompetenc, kot so strateško načrtovanje, oblikovanje poslovnega modela in opredelitev konkurenčnih prednosti. Namen modula je razviti podjetniški način razmišljanja ter udeležencem pomagati oblikovati jasno razvojno usmeritev njihove kmetije.

Namen: Postaviti trdne temelje podjetniškega razmišljanja in opredeliti strateško usmeritev kmetije.

Vsebina

- Kmetija kot podjetje
- Poslanstvo, vizija in vrednote
- Ciljne skupine, kupci in partnerji
- Konkurenčna prednost in vrednostna ponudba
- Poslovni model in strateška usmeritev

Modul 2: Od izdelka do blagovne znamke

Identiteta in komunikacija

Na današnjem trgu kupci ne izbirajo zgolj izdelkov, temveč tudi zgodbe, vrednote in izkušnjo, ki jo blagovna znamka predstavlja. Analiza je pokazala, da številne kmetije ponujajo kakovostne produkte, vendar jih ne spremljajo prepoznavna identiteta, dosledna vizualna podoba in učinkovita komunikacija. Namen modula je udeležencem pokazati, kako lahko svojo zgodbo, lokalno tradicijo in kakovost izdelkov pretvorijo v prepoznavno blagovno znamko, ki gradi zaupanje in povečuje dodano vrednost.

Namen: Oblikovati prepoznavno blagovno znamko in dosledno vizualno podobo.

Vsebina

- Zgodba in identiteta kmetije
- Najpogostejše napake pri komunikaciji
- Osnove vizualne identitete

- Barve, tipografija in fotografija
- Embalaža in predstavitev izdelkov
- Osnove zasnove spletne strani

Modul 3: Od prepoznavnosti do prodaje

Marketing, digitalni nastop in rast

Velik razvojni potencial območja predstavlja povezovanje lokalne pridelave s turizmom, kratkimi dobavnimi verigami in sodobnimi digitalnimi kanali. Analiza je pokazala, da številnim kmetijam primanjkuje znanja s področja promocije, digitalnega marketinga in prodaje, zato težje izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja trg. Namen modula je udeležence opremiti s praktičnimi znanji za učinkovito promocijo, pridobivanje novih kupcev ter dolgoročno rast njihove dejavnosti, tudi z omejenimi finančnimi sredstvi.

Namen: Udeležence opremiti z znanjem in orodji za učinkovito promocijo ter pridobivanje kupcev z omejenimi finančnimi vložki.

Vsebina

- Osnove digitalnega marketinga
- SEO in lokalna spletna prisotnost
- Google Business Profile
- Družbena omrežja in vsebinski marketing
- Koledar objav in ideje za vsebine
- Cenovna strategija in priprava ponudbe
- Prodajni kanali in načrt promocije

Predlagana zasnova svetovalnih modulov neposredno izhaja iz ugotovitev analize trga in podeželskega okolja ter odgovarja na ključne razvojne potrebe kmetij na območju občin Zgornje Gorenjske. Usposabljanje bo predstavljalo celovito podporo prehodu od tradicionalnega kmetovanja k sodobnemu, podjetniško usmerjenemu upravljanju kmetije, ki temelji na višji dodani vrednosti, učinkovitem trženju in trajnostnem razvoju.

9. Zaključek

Analiza trga in podeželskega okolja potrjuje, da ima območje Zgornje Gorenjske, občin Radovljica, Jesenice, Žirovnica, Bled, Bohinj, Gorje in Kranjska Gora zelo dobre razvojne možnosti za nadaljnji razvoj podjetništva na kmetijah. Naravne danosti, bogata kmetijska tradicija, razvito turistično gospodarstvo ter vse večje povpraševanje po lokalni hrani ustvarjajo ugodno okolje za razvoj produktov in storitev z višjo dodano vrednostjo. Hkrati analiza kaže, da številne kmetije potrebujejo dodatno podporo predvsem na področjih podjetništva, trženja, prodaje, digitalne promocije in razvoja blagovne znamke. Prav ta področja predstavljajo ključne dejavnike uspešnega nastopa na sodobnem trgu, kjer

kakovost izdelka sama po sebi ne zagotavlja več konkurenčne prednosti. Poseben razvojni potencial predstavlja tesnejše povezovanje kmetijstva s turizmom. Obiskovalci Zgornje Gorenjske vedno pogosteje iščejo avtentična kulinarčna doživetja, lokalne prehranske izdelke ter neposreden stik z lokalnimi pridelovalci. Takšno povpraševanje predstavlja pomembno priložnost za razvoj dopolnilnih dejavnosti, kratkih dobavnih verig in novih poslovnih modelov. Na podlagi ugotovitev analize so bila oblikovana razvojna priporočila, ki predstavljajo strokovno podlago za pripravo treh svetovalnih modulov projekta *Kmetija kot podjetje: Temelji uspešnega zagona*. Moduli so zasnovani tako, da odgovarjajo na dejanske potrebe ciljnih skupin ter prispevajo h krepitvi podjetniških kompetenc, izboljšanju tržne uspešnosti in povečanju dodane vrednosti lokalnih produktov. Projekt bo s prenosom praktičnih znanj, individualnim pristopom in spodbujanjem sodelovanja med deležniki prispeval k večji konkurenčnosti kmetij ter dolgoročnemu razvoju podeželja na območju Zgornje Gorenjske. Njegovi učinki bodo presegali posamezna usposabljanja, saj bodo udeleženci pridobljena znanja neposredno vključili v razvoj svojih dejavnosti, kar bo prispevalo k večji gospodarski odpornosti, ohranjanju poseljenosti podeželja ter nadaljnjemu razvoju lokalnega podjetništva.

10. Literatura in viri

1. Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja (ARSKTRP). (2024). *Program razvoja podeželja Republike Slovenije 2014–2020 in Strateški načrt SKP 2023–2027*. Dostopno na: <https://www.arsktrp.gov.si>
2. Gospodarska zbornica Slovenije. (2023). *Razvoj lokalnih prehranskih verig in povezovanje ponudnikov*. Dostopno na: <https://www.gzs.si>
3. Kmetijsko gozdarska zbornica Slovenije (KGZS). (2024). *Strokovne podlage za razvoj slovenskega kmetijstva*. Dostopno na: <https://www.kgzs.si>
4. LAS Gorenjska košarica. (2023). *Strategija lokalnega razvoja LAS Gorenjska košarica za programsko obdobje 2021–2027*. Dostopno na: <https://www.las-gorenjskakosarica.si>
5. LAS Gorenjska košarica. (2024). *Lokalno GOR – lokalna hrana in kratke dobavne verige*. Dostopno na: <https://www.las-gorenjskakosarica.si>
6. LAS Zgornja Gorenjska BOJA. (2023). *Strategija lokalnega razvoja LAS Zgornja Gorenjska BOJA 2021–2027*. Dostopno na: <https://www.e-bled.si>
7. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. (2024). *Register kmetijskih gospodarstev*. Dostopno na: <https://www.gov.si teme/register-kmetijskih-gospodarstev-in-evidenca-dejanske-rabe>
8. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. (2024). *Dopolnilne dejavnosti na kmetiji*. Dostopno na: <https://www.gov.si>
9. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano Republike Slovenije. (2023). *Strateški načrt skupne kmetijske politike Republike Slovenije 2023–2027*. Dostopno na: <https://skp.si>

10. Ministrstvo za gospodarstvo, turizem in šport Republike Slovenije. (2022). *Strategija slovenskega turizma 2022–2028*. Dostopno na: <https://www.gov.si>
11. Razvojna agencija Zgornje Gorenjske. (2023). *Regionalni razvojni dokumenti in razvojni projekti območja Zgornje Gorenjske*. Dostopno na: <https://www.ragor.si>
12. Republika Slovenija. (2021). *Strategija razvoja Slovenije 2030*. Ljubljana.
13. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2024). *SiStat podatkovni portal*. Dostopno na: <https://pxweb.stat.si>
14. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2024). *Slovenske občine v številkah*. Dostopno na: <https://www.stat.si>
15. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2021). *Popis kmetijstva 2020 – končni rezultati*. Ljubljana.
16. Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2024). *Kmetijstvo, gozdarstvo in ribištvo – statistični podatki*. Dostopno na: <https://www.stat.si>
17. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. (2024). *Regionalni podatki o trgu dela*. Dostopno na: <https://www.ess.gov.si>
18. Zavod za gozdove Slovenije. (2024). *Poročila o stanju gozdov in gospodarjenju z gozdovi*. Dostopno na: <https://www.zgs.si>
19. Občina Radovljica. (2024). *Strategija razvoja občine*. Dostopno na: <https://www.radovljica.si>
20. Občina Bled. (2024). *Razvojni dokumenti občine*. Dostopno na: <https://www.e-bled.si>
21. Občina Bohinj. (2024). *Razvoj podeželja in lokalni razvoj*. Dostopno na: <https://www.bohinj.si>
22. Občina Jesenice. (2024). *Občinski razvojni dokumenti*. Dostopno na: <https://www.jesenice.si>
23. Občina Kranjska Gora. (2024). *Strategija razvoja občine*. Dostopno na: <https://www.kranjska-gora.si>
24. Občina Žirovnica. (2024). *Razvojni dokumenti občine*. Dostopno na: <https://www.zirovnica.si>
25. Občina Gorje. (2024). *Razvojni dokumenti občine*. Dostopno na: <https://www.gorje.si>