



VISOKA ŠOLA ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ

VISOKA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija

Program: Varstvo okolja

NALOŽBA V KONJENIŠKO INFRASTRUKTURO

Mentor: doc. dr. Drago Papler, mag. gosp. inž.
Lektorica: Mojca Blažej Cirej, prof. slov. j.

Kandidatka: Daša Podjed

Ljubljana, oktober 2025

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svojemu mentorju, doc. dr. Dragu Paplerju, mag. gosp. inž., za strokovno vodenje, dragocene nasvete in podporo pri pripravi diplomske naloge.

Posebna zahvala gre tudi moji družini in sodelavcem, ki so mi z nesebično pomočjo, razumevanjem in spodbudami omogočili uspešno dokončanje tega dela.

Zahvaljujem se tudi lektorici ge. Mojci Blažej Cirej, ki je mojo diplomsko nalogo jezikovno in slovnično pregledala.

IZJAVA

Študentka Daša Podjed izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala po mentorstvu doc. dr. Draga Paplerja, mag. gosp. inž..

Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.

Dne: _____

Podpis: _____

POVZETEK

Diplomsko delo se osredotoča na načrtovanje in analizo naložbe v konjeniško infrastrukturo, ki se razvija pod okriljem podjetja Hermes, d. o. o. Glavni cilj naloge je bil preveriti ekonomsko upravičenost postavitve hleva za deset konj, zunanjega jahališča ter uvedbe šole jahanja, ki bi bila dostopna različnim starostnim skupinam. Poleg osnovne dejavnosti pa je analiziran tudi širši potencial podjetja, predvsem na področjih ekološkega kmetovanja, čebelarstva, kmečkega turizma in trajnostnega razvoja podeželja.

V začetku sem opredelila poslovno idejo in jo umestila v prostorski, zakonodajni ter ekonomski okvir. Preučila sem primere dobrih praks v Sloveniji in tujini, ki potrjujejo pomen trajnostno zasnovanih konjeniških centrov. V nadaljevanju sem izdelala finančno projekcijo, ki vključuje podroben izračun začetnih stroškov, obratovalnih stroškov, pričakovanih prihodkov ter kazalnikov donosnosti. Pri vrednotenju investicije sem uporabila metode, kot so neto sedanja vrednost (NPV), interna stopnja donosa (IRR), doba vračanja in drugi ključni kazalniki uspešnosti. Upoštevani so bili tudi vplivi amortizacije, možnosti financiranja in vpliv različnih tržnih scenarijev, podprtih z občutljivostno analizo.

Rezultati analize so pokazali, da je naložba finančno upravičena in dolgoročno stabilna. Osnovna dejavnost omogoča povračilo začetne investicije v nekaj letih, z nadaljnjo možnostjo ustvarjanja dobička in reinvestiranja v širitev dejavnosti. Z vključitvijo trajnostnih praks, kot so uporaba obnovljivih virov, reciklaža konjskega gnoja, samooskrba s krmo in sonaravna raba zemljišč, se povečata gospodarnost poslovanja in prilagodljivost na tržne spremembe.

Pomemben poudarek sem namenila tudi družbenim in okoljskim učinkom projekta. Konjeniški center ni namenjen le športni dejavnosti, temveč pomembno prispeva k promociji zdravega življenjskega sloga, omogoča medgeneracijsko povezovanje, spodbuja socialno vključenost ter ozavešča o pomenu varovanja narave in živali. Projekt temelji na osebni izkušnji in dolgoletni prisotnosti v konjeniškem svetu, kar je omogočilo realistično presojo potreb trga in uporabnikov.

Diplomsko delo potrjuje, da naložba v konjeniško infrastrukturo ni samo poslovna odločitev, temveč predstavlja pomemben prispevek k trajnostnemu razvoju podeželja in lokalnega okolja. Z jasno vizijo, skrbno finančno načrtovano izvedbo ter odgovornim vodenjem je mogoče ustvariti projekt, ki povezuje ekonomsko učinkovitost, okoljsko odgovornost in družbeno korist.

KLJUČNE BESEDE:

- Konjenciška infrastruktura,
- šola jahanja,
- ekonomska upravičenost,
- neto sedanja vrednost (NPV),
- interna stopnja donosa (IRR),
- kmečki turizem.

ABSTRACT

In this thesis, I focused on the planning and analysis of an investment in equestrian infrastructure, developed under my own company, Hermes d.o.o. The main objective was to assess the economic viability of constructing a stable for ten horses, an outdoor riding arena, and launching a riding school accessible to people of all ages. In addition to the core business, I explored broader development opportunities, particularly in the areas of organic farming, beekeeping, agrotourism, and sustainable rural development.

The thesis begins with the definition of the business idea and places it within the spatial, legal, and economic context. I analyzed good practices from Slovenia and abroad, then developed a detailed financial plan that included initial and operational costs, projected revenues, and investment evaluation using methods such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), payback period, and other performance indicators. The analysis also considered amortization, financing options, and sensitivity to various risk scenarios.

The results confirm that the investment is financially sustainable and promising in the long term. The core activity repays the initial investment within a few years, after which it generates steady annual profits. Through income diversification and the implementation of sustainable practices – such as manure recycling, use of renewable resources, self-sufficient feed production, and environmentally friendly land use – operational costs decrease while resilience to market changes increases.

A significant part of the thesis also addresses the social value of the project. The equestrian center is not designed solely for riders; it promotes a healthy lifestyle, fosters social inclusion, supports environmental awareness, and provides a space for intergenerational interaction. Importantly, the project is based on personal experience, as my long-standing involvement in equestrian activities enabled me to identify real user needs and market gaps.

In conclusion, this investment is not just a business opportunity but also a meaningful contribution to the sustainable development of the local community. The thesis demonstrates that with a clear vision, thorough financial planning, and responsible management, it is possible to build a project that is economically sound, environmentally friendly, and socially beneficial.

KEYWORDS

- riding school,
- economic viability,
- Net Present Value (NPV),
- Internal Rate of Return (IRR),
- agritourism.

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Konjenišтво	1
1.2	Opredelitev poslovne ideje	2
1.3	Namen in cilji diplomskega dela	3
1.4	Hipoteze	4
1.5	Omejitve	4
2	PREGLED LITERATURE IN DOSEDANJIH OBJAV	5
2.1	Pregled literature in strokovnih študij	5
2.2	Primeri dobrih praks	7
2.3	Politika in zakonodaja	8
2.4	Vloga države in Evropske unije	9
2.4.1	Reja živine in drobnice	10
2.4.2	Čebelarstvo	11
2.4.3	Programi varstva biotske raznovrstnosti v živinoreji (2024–2030)	13
2.5	Refleksija z vidika ekonomike varstva okolja	15
3	METODOLOGIJA IN PODATKI	17
3.1	Metodologija	17
3.2	Podatki	17
4	NALOŽBA V KONJENIŠKO INFRASTRUKTURO	19
4.1	Pogoji za konjeniški šport z vidika infrastrukture	19
4.2	Analiza SWOT	20
4.3	Opis naložbe	20
4.3.1	Opis naložbe	20
4.3.2	Dejavniki koristnosti naložbe	24
4.3.3	Trženjski pristop podjetja	26
4.4	Dodatne dejavnosti naložbe	27
4.4.1	Integrirana pridelava	27
4.4.2	Ekološko kmetovanje	28
4.4.3	Ekološka predelava	28
4.4.4	Izbrana kakovost	29
4.4.5	Zaščiteni kmetijski pridelki in živila	30
4.4.6	GLOBAL G.A.P. in GRASP	30
4.4.7	Vegan	31
5	ANALIZA EKONOMSKE UPRAVIČENOSTI	32
5.1	Vrednotenje naložbe	32
5.2	Denarni tokovi	32
5.2.1	Prihodki	33
5.2.2	Stroški	33
5.3	Denarni tokovi	34
5.3.1	Skupni denarni tok	34
5.3.2	Realni denarni tok	37

5.3.3	Družbeni denarni tok.....	39
5.4	Ekonomske metode in kazalniki učinkovitosti v normalnih pogojih...	42
5.4.1	Metoda sedanje vrednosti naložbe	42
5.4.2	Metoda interne stopnje donosnosti	43
5.4.3	Doba vračanja naložbe	45
5.4.4	Kazalnik gospodarnosti ali ekonomičnosti.....	46
5.4.5	Kazalnik donosnosti ali rentabilnosti	46
5.4.6	Kazalnik donosnosti odhodkov	46
5.5	Ekonomske metode in kazalniki učinkovitosti pri tveganjih	47
5.5.1	Metoda sedanje vrednosti naložbe	47
5.5.2	Metoda interne stopnje donosnosti	48
5.5.3	Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti	50
5.5.3.1	Doba vračanja naložbe.....	50
5.5.3.2	Kazalniki gospodarnosti ali ekonomičnosti.....	50
5.5.3.3	Kazalniki donosnosti ali rentabilnosti	50
5.5.3.4	Kazalniki donosnosti odhodkov	50
5.6	Primerjalna analiza ekonomskih metod in kazalnikov učinkovitosti v različnih pogojih	51
6	RAZPRAVA IN PREDLOGI.....	52
6.1	Ugotovitve in potrditev hipotez	52
6.2	Predlog razvoja z dodatnimi dejavnostmi.....	53
7	ZAKLJUČEK.....	54
8	LITERATURA IN VIRI	56

KAZALO SLIK

Slika 1:	Turistično jahanje	6
Slika 2:	Reciklaža konjskega gnoja	7
Slika 3:	Priprava jahališča	16
Slika 4:	Primer hleva	21
Slika 5:	Konji na pašniku	23
Slika 6:	Sušenje sena	25
Slika 7:	Predstavitev kovanja konja	27
Slika 8:	Skupni denarni tok in likvidnost projekta	36
Slika 9:	Graf realnega denarnega toka in dobe vračanja naložbe	38
Slika 10:	Graf družbenega denarnega toka in dobe vračanja naložbe koristnosti za družbo	41

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Prikaz podatkov podjetja	17
Tabela 2:	Analiza SWOT	20
Tabela 3:	Prikaz sredstev	32
Tabela 4:	Vrste in prikaz prihodkov	33
Tabela 5:	Prikaz letnih stroškov	34
Tabela 6:	Prikaz financiranja	34
Tabela 7:	Struktura odplačevanja kredita	35
Tabela 8:	Skupni denarni tok investicije do 5. leta	35
Tabela 9:	Skupni denarni tok investicije od 6. do 10. leta	36
Tabela 10:	Realni denarni tok investicije do 5. leta	37
Tabela 11:	Realni denarni tok investicije od 6. do 10. leta	38
Tabela 12:	Družbeni denarni tok do 5. leta investicije	40
Tabela 13:	Družbeni denarni tok od 6. do 10. leta investicije	41
Tabela 14:	Sedanja vrednost naložbe	43
Tabela 15:	Interna stopnja donosnosti investicije ($r = 28\%$)	44
Tabela 16:	Interna stopnja donosnosti investicije ($r = 29\%$)	44
Tabela 17:	Interna stopnja donosnosti investicije pri 12 % zmanjšani prodaji do 4 leta investicije	47
Tabela 18:	Interna stopnja donosnosti investicije pri 12 % zmanjšani prodaji do 10 leta investicije	48
Tabela 19:	Interna stopnja donosnosti pri 12 % zmanjšanih stroških prodaje ($r = 28\%$)	49
Tabela 20:	Interna stopnja donosnosti pri 12 % zmanjšanih stroških prodaje ($r = 29\%$)	49
Tabela 24:	Primerjalna analiza ekonomskih kazalnikov	51

KRATICE IN AKRONIMI

CBA:	Cost benefit analiza
DS:	Diskontna stopnja
ISD:	Interna stopnja donosnosti
SVN:	Sedanja vrednost naložbe

1 UVOD

V okviru diplomske naloge bom raziskala, v kolikšnem času se povrne začetna naložba v konjeniško infrastrukturo. Kot primer bom analizirala objekt, zasnovan za nastanitev desetih konj, ki vključuje tudi zunanje jahališče, veliko 40 x 20 metrov.

Za hitrejšo ekonomsko upravičenost investicije je v zasnovi upoštevana tudi dejavnost šole jahanja. V ta namen je v hlevu predvidenih pet šolskih konj, ki jih uporablja podjetje za izvajanje učnih ur. Poleg tega so v oskrbi še trije konji zunanjih lastnikov, medtem ko sta dva konja v lasti upravljavke hleva.

Za nemoteno delovanje in pomoč pri vsakodnevni oskrbi konj ter izvajanju jahalne šole je v podjetju Hermes poleg mene zaposlen še en delavec.

Pri pripravi finančne analize predpostavljam, da je zemljišče za graditev že v moji lasti in da so vsa potrebna gradbena dovoljenja že pridobljena. To omogoča osredotočenost na stroške investicije v samo infrastrukturo in obratovalne stroške, ki vplivajo na čas vračila naložbe.

1.1 Konjenišvo

Konjenišvo zajema različne dejavnosti, povezane z jahanjem, vožnjo in tekmovanji s konji. Konji se uporabljajo za delo, prevoz, rekreacijo, šport, umetnost in terapijo. Med športne dejavnosti sodijo dresura, preskakovanje ovir, vzdržljivostna jahanja, polo, rodeo, vožnja s kočijami in kasaške dirke. Poleg tekmovanj konje uporabljajo tudi za rekreativno jahanje v naravi ali na jahalnih poteh, na rančih in v jahalnih dvoranah, kjer se konji in jahači usposablja v vseh vremenskih razmerah.

Konji sodelujejo tudi v paradah, zgodovinskih prikazih, na razstavah ter pri policijskih in reševalnih dejavnostih. Uporabljeni so lahko tudi za terapije, ki izboljšujejo fizično in čustveno zdravje ljudi.

Zgodovina uporabe konj sega približno 4500 let pr. n. št., pred tem pa so jih ljudje uporabljali že za ježo in kasneje za vleko vozov, bojnih voz ter za delo v kmetijstvu in prevoz. Konji so igrali pomembno vlogo v vojskovanju, trgovini in transportu po vsem svetu (Wikipedia, 2024).

Jahanje je ena redkih športnih dejavnosti, ki jo lahko posameznik izvaja celotno življenje. Za ukvarjanje s tem športom niso ključne telesna moč ali posebna gibljivost, temveč predvsem dobra koordinacija gibov in dosledna vadba.

Gre za dejavnost, ki ponuja številne možnosti – tako za sprostitev kot tudi za osebno rast. Po napornem dnevu v službi ali šoli je ježa lahko prijeten način za razbremenitev telesa in uma. Stik s konjem deluje blagodejno in pomirjujoče, saj nas povezuje z naravo in spodbuja notranje ravnovesje.

Poleg telesne dejavnosti ima jahanje pomembno vzgojno in socialno vrednost. Otroci in mladostniki ob delu s konji razvijajo občutek odgovornosti, potrpežljivosti in spoštovanja. Z aktivnostmi v hlevu in med ježo se izboljšujeta ravnotežje ter fina motorika, hkrati pa se krepi zavedanje o pomenu sodelovanja. Gre za edinstven šport, kjer je za uspeh ključno, da najprej vzpostavimo razumevanje in zaupanje z živo živaljo, nato pa z njo gradimo partnerski odnos s skupnim treningom (Konjeniška zveza Slovenije 2020).

1.2 Opredelitev poslovne ideje

Moja vizija temelji na razvoju in širjenju konjeniškega športa v Sloveniji na način, ki povezuje različne generacije ter spodbuja trajnostni pristop k skrbi za živali in ljudi. Cilj je ustvariti prostor, kjer se bodo lahko otroci, mladostniki, odrasli in starejši aktivno vključili v konjeniške aktivnosti, ne glede na svoje izkušnje ali fizične sposobnosti.

Za opravljanje poklica inštruktorja jahanja je v večini evropskih držav, vključno s Slovenijo, treba opraviti določeno raven izobraževanja, pogosto v okviru nacionalne konjeniške zveze ali drugih pooblaščenih ustanov. V Sloveniji usposabljanja izvajajo različne konjeniške organizacije, v sodelovanju s Konjeniško zvezo Slovenije (Konjeniška zveza Slovenije, 2020), ki podeljuje licence za različne ravni inštruktorjev. Običajno je pot do naziva inštruktor jahanja sestavljena iz: osnovnega konjeniškega izpita (npr. Jahač 1, 2), izpita za športnega jahača, usposabljanja za inštruktorja (teoretični in praktični del), obvezne prakse pod mentorstvom izkušenega inštruktorja, rednega obnavljanja znanja in licence.

Program bo zasnovan tako, da bodo šolski konji različnih velikosti, s poudarkom na tem, da bi bila dejavnost dostopna in varna za vse starostne skupine. Mlajšim otrokom bi bili namenjeni predvsem poniji, saj so zaradi svoje velikosti in narave bolj primerni za prvo srečanje z jahanjem ter konji na splošno. Za starejše otroke, mladostnike in odrasle pa bi omogočili jahanje srednje velikih in velikih konj, s čimer bi pokrili širši spekter potreb in zanimanj udeležencev.

Slovenija je kot podpisnica številnih mednarodnih dogovorov, vključno z Agendo 2030 za trajnostni razvoj, zavezana k uresničevanju ciljev, ki presegajo nacionalne okvire in prispevajo k celostnemu razvoju Evropske unije. Projekt bo neposredno podprl Cilj št. 3 Agende 2030, ki poudarja pomen zagotavljanja zdravega življenja in spodbujanja dobrega počutja za vse ljudi v vseh življenjskih obdobjih. Jahanje ni le športna

aktivnost, ampak tudi oblika terapije, sprostitve in kakovostnega preživljanja prostega časa, kar ima pozitiven vpliv na telesno in duševno zdravje posameznika.

Poleg organiziranega šolanja jahanja in dela s konji bo center odprt tudi za lastnike konj, ki bi želeli svoje živali nastaniti v naših objektih. Nudili bi jim kakovostno oskrbo in možnost uporabe celotne infrastrukture, vključno z urejenimi jahalnimi površinami in strokovnim vodenjem treningov izkušenih trenerjev. Na ta način bi omogočili aktivno vključevanje tudi tistim, ki že imajo konja, a morda nimajo ustreznih pogojev za njegovo vadbo in oskrbo.

Projekt bo prispeval tudi k osebni racionalizaciji stroškov, saj trenutno za oskrbo svojih dveh konjev plačujem oskrbnino drugje. S postavitvijo lastne infrastrukture in preusmeritvijo oskrbe na lastno lokacijo se bodo stroški znatno zmanjšali. To pa pomeni večjo finančno stabilnost ter možnost dodatnega vlaganja v razvoj dejavnosti, izboljšanje pogojev za konje in širitev programa.

V okviru dodatnih dejavnosti bi se klub lahko usmeril tudi v naložbe v trajnostno naravnano kmetijsko proizvodnjo, kot so integrirana pridelava, ekološko kmetovanje in ekološka pridelava, s poudarkom na ohranjanju naravnih virov ter visoki kakovosti pridelkov. Poseben poudarek bi bil tudi na pridobivanju certifikatov za »izbrano kakovost« ter za zaščitene kmetijske pridelke in živila, kar bi dodatno okrepilo prepoznavnost, zaupanje potrošnikov ter tržno vrednost izdelkov.

V nadaljnji fazi razvoja konjeniškega kluba, ko bi osnovna dejavnost že stabilno delovala, si želim program razširiti še na druga področja, ki dopolnjujejo trajnostno kmetijstvo in skrb za naravno okolje. Cilj je postopno oblikovati celovit podeželski center, ki ne bi ponujal le jahalnih dejavnosti, temveč bi vključil tudi rejo živine in drobnice, čebelarstvo ter izobraževalne in varstvene programe, povezane z ohranjanjem biotske raznovrstnosti.

Verjamem, da ima ta pobuda velik potencial za pozitiven vpliv na lokalno skupnost, slovenski konjeniški šport in širšo družbo. Z odgovornim pristopom, sodelovanjem in spoštovanjem narave ter živali lahko skupaj ustvarimo prostor, ki bo združeval, učil in osrečeval ljudi vseh generacij.

1.3 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je prikazati naložbo v vzpostavitev trajnostne in dostopne konjeniške infrastrukture v Sloveniji, ki bi omogočila širšo vključitev različnih starostnih skupin v konjeniški šport. S tem želim promovirati zdrav življenjski slog, socialno povezanost ter osebni razvoj skozi jahanje, pri čemer bom upoštevala načela trajnostnega razvoja, zlasti v skladu z Agendo 2030, z namenom prispevati k razvoju zdravih, aktivnih in vključujočih skupnosti.

Glavni cilj moje diplomske naloge je analizirati potencial in ekonomsko upravičenost vzpostavitve trajnostne konjeniške šole v Sloveniji, ki bi temeljila na vključevanju različnih starostnih skupin in uporabi lastnih konj. V okviru tega cilja bom ocenila finančne vidike projekta, vključno z začetno naložbo, stroški vzdrževanja ter možnostmi zmanjšanja stroškov z lastno oskrbo konj in uporabo klubske infrastrukture. Dodatno bom analizirala možnosti povečanja prihodkov z razširitvijo storitev in izboljšanjem dostopnosti za širšo skupino uporabnikov. Cilj je tudi predlagati model financiranja in izvedbenih korakov, ki bi omogočili trajnostno in ekonomično upravljanje projekta v skladu s smernicami trajnostnega razvoja in trajnostne rasti v konjeniškem sektorju.

1.4 Hipoteze

Na podlagi pregleda literature in zasnove investicijskega projekta so bile oblikovane naslednje hipoteze.

- **H1:** Investicija v konjeniško infrastrukturo je ekonomsko upravičena. Temelj te hipoteze je, da bo projekt dosegal pozitivne rezultate po ekonomskih kazalnikih.
- **H2:** Investicija pozitivno vpliva na družbeni prispevek. Hipoteza temelji na spodbujanju športa in rekreacije, terapiji s pomočjo konj, razvoju podeželja in lokalnega gospodarstva.
- **H3:** Temelj te hipoteze je, da bo investicija povrnjena prej kot v osmih letih.
- **H4:** Investicija se bo povrnila prej kot v petnajstih letih pri zmanjšanju prodaje za 12 %.

1.5 Omejitve

Možna omejitev je konkurenca, torej bližina zasavske statistične regije. Druga omejitev je, da želeni obseg prodaje ne bo dosežen. Tudi dostopnost podatkov je lahko omejitev, in pa seveda čas. Kot ena izmed prvih pomembnejših omejitev pa je, da investicija po tem načrtu ne bi dosegla rezultatov v smislu vrednotenja naložbe.

2 PREGLED LITERATURE IN DOSEDANJIH OBJAV

2.1 Pregled literature in strokovnih študij

Investicije v konjeniško infrastrukturo so v zadnjih letih postale vse bolj zanimive ne le z vidika razvoja podeželja in turizma, temveč tudi zaradi naraščajočega pomena trajnosti in okoljske odgovornosti (Strategija slovenskega turizma 2022–2028). Raziskave in strokovne objave obravnavajo različne vidike teh naložb: od ekonomskih analiz, upravljanja z viri, vpliva na okolje, do izobraževalnih in socialnih komponent.

Ena izmed pomembnejših raziskav na tem področju je delo Whita idr. (2023), ki izpostavlja pomen trajnostnega upravljanja konjeniških centrov. Avtorji poudarjajo, da je nujno vpeljati sistematično ravnanje z odpadki, zbiranje deževnice in racionalno uporabo energije. Ugotovili so, da lahko konjeniški objekti pomembno prispevajo k varstvu okolja, če so upravljeni z ustreznimi okoljskimi smernicami. Podobno raziskavo je izvedel tudi projekt Green Assets of Equines (2021), ki konje obravnava kot nosilce pozitivnih ekosistemskih funkcij. V tej raziskavi je bilo dokazano, da prisotnost konjeniških površin pripomore k ohranjanju biodiverzitete, preprečuje zaraščanje in omogoča sonaravno rabo zemljišč.

Poseben poudarek pri sistematičnem ravnanju z odpadki velja konjskemu gnoju, ki je v konjeniških centrih ena glavnih vrst odpadkov. Po okoljskih smernicah je priporočljivo, da se gnoj najprej ustrezno skladišči na za to pripravljenih betoniranih površinah z zaščito pred izcednimi vodami. Potem se priporoča kompostiranje gnoja, s čimer se zmanjša količina odpadkov, hkrati pa nastane kakovosten naravni gnoj za uporabo v kmetijstvu ali na lokalnih vrtovih. White in sod. (2023) poročajo, da centri, ki izvajajo načrtno kompostiranje konjskega gnoja, dosežejo do 30 % nižje stroške odstranjevanja odpadkov in celo ustvarjajo dodatne prihodke z njegovo prodajo. Pomembno je tudi, da je v proces vključeno lokalno prebivalstvo, saj se s tem gradi skupnostna odgovornost in zaupanje v delovanje kluba.

Na ekonomskem področju je študija Economics.Horse (2024) analizirala stroškovno upravičenost vzpostavitve manjšega konjeniškega centra. Po njihovih izsledkih so najpomembnejši ekonomski kazalniki: zasedenost boksov, število tečajnikov v šoli jahanja in dodatni prihodki od organizacije dogodkov. Avtorji svetujejo diverzifikacijo prihodkov: poleg osnovne dejavnosti (jahanje) naj klub ponuja še udeležbo na turnirjih, turistično jahanje, sodelovanje s šolami ter oddajanje objektov za izobraževanje.

V poročilu Sustainable Tourism and Local Economies poudarja kako pomemben je razvoj turizma predvsem za lokalno skupnost. Študija poudarja sodelovanje med turističnimi ponudniki, javnim sektorjem in lokalnimi ponudniki (UNWTO, 2022).



Slika 1: Turistično jahanje
(Vir: Poniji s Klanca, spletna stran, 2021)

V praktičnem smislu lahko investitor, ki namerava postaviti manjši konjeniški klub z 10 boksi in šolo jahanja, svoje odločitve podpre z omenjenimi raziskavami. Trajnostne prakse, kot so zbiranje deževnice, reciklaža gnoja (npr. kot kompost), LED razsvetljava in uporaba naravnih materialov, ne le zmanjšujejo okoljski odtis, temveč tudi znižujejo obratovalne stroške. Uporaba LED razsvetljave denimo zmanjša porabo energije tudi za 70 %, kar ima dolgoročen vpliv na zmanjšanje stroškov elektrike. Zbiranje deževnice za zalivanje in čiščenje zmanjša rabo pitne vode, hkrati pa omogoča boljšo samooskrbo kluba v sušnih obdobjih. Pri gradnji in opremljanju objektov se lahko uporabi lokalni les, naravni ometi in reciklirani materiali, kar dodatno prispeva k zmanjšanju ogljičnega odtisa.

Poleg tega šola jahanja z vključenim programom o okolju ne le izobražuje, ampak ustvarja tudi pozitivno podobo kluba v javnosti, kar povečuje zaupanje skupnosti in možnosti za pridobivanje sredstev. Takšna podoba pripomore tudi k boljšim odnosom z lokalnimi oblastmi, možnostim za partnerske projekte ter lažjemu dostopu do razpisov, zlasti tistih, ki vključujejo okoljske ali izobraževalne komponente. Dolgoročno pa investicija v okolju prijazno in družbeno odgovorno infrastrukturo predstavlja ne le ekonomsko smiselno odločitev, temveč tudi prispevek k širšemu družbenemu razvoju (ZSRT-1, 2018).



Slika 2: Reciklaža konjskega gnoja
(Vir: Vse za vrt, spletna stran, 2016)

2.2 Primeri dobrih praks

Primer dobre prakse večjega konjeniškega kluba na Brdu pri Ihanu. Upravljajo z 38 ha zemljišča, pokrito areno (25 x 55 m) ter zunanjim jahališčem (100 x 80 m), sprehajalno napravo in do 50 stalnih mest za najem. Center je namenjen rekreativcem in profesionalcem, vključno z najemom konjev. Obogatena investicija pa povečuje lokalno športno infrastrukturo in dostopnost za večje občinstvo, npr. organiziranje raznih dogodkov in tekmovanj (Konjeniški center Brdo pri Ihanu, 2017). V letu 2023 so uredili nov zalivalni sistem za jahalne površine, ki ga je finančno podprla Fundacija za šport.

Konjeniški center Celje je eden najprepoznavnejših konjeniških klubov v Sloveniji, saj je med drugim organiziral in izvedel tekmo za Svetovni pokal v preskakovanju ovir. Vključuje pokrite in zunanjo manežo, 50 hlevskih boksov, gostinske in dodatne sprejemne prostore. Naložbo sta sofinancirali Republika Slovenije in Evropska unija iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (Konjeniški center Celje, 2025).

Dober primer uspešne prakse je mednarodni projekt Danube Bend (2023), ki je s pomočjo evropskih sredstev vzpostavil mrežo konjeniških poti in centrov v obmejnem prostoru med Madžarsko in Slovaško. Projekt ne vključuje le fizične infrastrukture, temveč tudi digitalna orodja (mobilna aplikacija za sledenje poti) in izobraževalne delavnice za lastnike konjev ter obiskovalce. Ta primer je pomemben zaradi svoje celovitosti in poudarka na okoljskih ter socialnih vidikih.

V raziskavi Hedenborg idr. (2022) je obravnavano delovanje konjeniških šol kot okoljsko-izobraževalnih centrov. Vključeni intervjuji z učitelji, vodji centrov in mladimi udeleženci so pokazali, da so udeleženci šol jahanja veliko bolj okoljsko ozaveščeni, kadar je v program vključen tudi vidik trajnosti in učenja o ravnanju z naravnimi viri.

2.3 Politika in zakonodaja

Graditev objektov je nesporno podvržena različni gradbeni zakonodaji, največjo vlogo v vsej zakonodaji igra Gradbeni zakon. Do januarja 2018 pa je veljal Zakon o graditvi objektov. Začel pa je veljati leta 2003. Z novo gradbeno zakonodajo so se poslovile nekatere določbe Zakona o graditvi objektov. Predvsem se je bo spremenil način pridobivanja gradbenega dovoljenja, postopek legalizacije gradenj na črno ter tudi način, kako gradnjo zidati v lastni režiji. Sprememb je torej veliko, zato je zelo pomembno, da smo z njimi seznanjeni.

Zakon, ki bo zamenjal Zakon o graditvi objektov, predvideva manj obsežno dokumentacijo, ki bo potrebna za pridobitev gradbenega dovoljenja, predvidena pa je tudi možnost skrajšanega postopka za pridobitev gradbenega dovoljenja. Gradnja, za katero je potrebno gradbeno dovoljenje, se bo končala z uporabnim dovoljenjem, ki ga bo, razen v izjemnih primerih, mogoče nadomestiti z izjavami projektanta, vodje gradnje in izvajalca.

Pravilnik o univerzalni graditvi in uporabi objektov (2018) se uporablja pri projektiranju, gradnji, uporabi in vzdrževanju objektov, razen če so posamezne zahteve glede univerzalne gradnje in uporabe objektov ter graditve prilagodljivih objektov za posebne vrste objektov s posebnimi predpisi urejene drugače. V takem primeru se določbe tega pravilnika uporabljajo le za tiste zahteve, ki niso urejene s posebnim predpisom.

Pri projektiranju, gradnji, uporabi in vzdrževanju zunanjih površin objektov, dostopnih vsem ljudem, se upošteva naslednje:

- vsem se omogoča neovirano in samostojno gibanje ter orientacijo po vseh površinah, ki so namenjene pešcem,
- posamezni grajeni elementi ne smejo predstavljati ovir in nevarnosti pri gibanju na površinah, ki so namenjene pešcem,
- vsem se omogoča dostop do objektov praviloma po isti poti, če to tehnično ni izvedljivo, pa po drugi najbližji izvedljivi poti,
- stopnice oziroma stopnišča morajo biti oblikovani tako, da je omogočena dobra vizualna zaznava roba, v sistemih kompleksnega taktilnega vodenja in pred vhodi v objekte pa morajo biti stopnišča opremljena tudi s talnimi taktilnimi oznakami,
- svetla višina poti je najmanj 2,25 m in
- svetla širina poti je zagotovljena najmanj do svetle višine poti.

Na področju gradnje objektov je treba upoštevati številne zakonske podlage:.

- Zakon o urejanju prostora (ZUreP-1),
- Zakon o graditvi objektov (ZGO-1-NPB16),
- Gradbeni zakon (Uradni list, št. 199),
- Uredba o vsebini programa opremljanja zemljišč za gradnjo (Uradni list RS, št. 33/07),
- Pravilnik o univerzalni graditvi in uporabi objektov (Uradni list, št. 41/18),
- Uredba o vrstah objektov glede na zahtevnost (Uradni list RS, št. 102/04),
- Pravilnik o merilih za odmero komunalnega prispevka (Uradni list RS, št. 33/07),
- Uredba o območju za določitev strank v postopku izdaje gradbenega dovoljenja (Uradni list RS, št. 102/04),
- Pravilnik o minimalnih tehničnih zahtevah za graditev oskrbovanih stanovanj za starejše ter o načinu zagotavljanja pogojev za njihovo obratovanje (Uradni list RS, št. 69/03).

Zakonske in druge pravne podlage za pripravo finančnega načrta oziroma predmetne investicije so:

- Zakon o javnih financah (Uradni list, št. 195/20),
- Zakon o računovodstvu (Uradni list, št. 114/06),
- Pravilnik o razčlenjevanju in merjenju prihodkov in odhodkov pravnih oseb javnega prava (Uradni list, št. 82/18),
- Pravilnik o enotnem kontnem načrtu za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava (Uradni list, št. 158/22),
- Odredba o določitvi neposrednih letnih poročil za proračun, proračunske uporabnike in druge osebe javnega prava,
- Sklep o določitvi Slovenskih računovodskih standardov,
- Pravilnik o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih dolgoročnih sredstev (Uradni list, št. 138/06),
- Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Uradni list, št. 105/22),
- Pravilnik o izvajanju zakona o davku od dohodka pravnih oseb (Uradni list, št. 92/15),
- Pravilnik o opredelitvi pridobitne in nepridobitne dejavnosti (Uradni list, št. 137/21),
- Zakon o preglednosti finančnih odnosov in ločenem evidentiranju različnih dejavnosti (Uradni list, št. 33/11).

2.4 Vloga države in Evropske unije

Država ima pomembno in večplastno vlogo pri spodbujanju, načrtovanju in financiranju investicij v konjeniško infrastrukturo (ZSRT-1, 2018). Gre za področje, ki presega samo športni vidik, saj vključuje tudi kmetijstvo, turizem, izobraževanje, zdravje, okolje in podeželski razvoj. V tem kontekstu je naloga države, da ustvari

pogoje za trajnostni in dolgoročno vzdržen razvoj konjeniškega sektorja, pri čemer lahko posega prek zakonodajnih, finančnih, strateških in upravnih mehanizmov.

Evropski skladi imajo pomembno vlogo pri razvoju in modernizaciji konjeniške infrastrukture v državah članicah EU. S pomočjo različnih programov Evropske unije se spodbuja trajnostni razvoj podeželja, športne in rekreativne dejavnosti, turizem, ohranjanje kulturne dediščine ter socialno vključenost – vse to so področja, kjer ima konjenišvo svoje mesto. Zlasti na območjih z nižjo razvitostjo in na podeželju so evropska sredstva pogosto ključnega pomena za izvedbo investicij (Evropski strukturni in investicijski skladi).

2.4.1 Reja živine in drobnice

Proizvodnja mleka ima v Sloveniji dolgo tradicijo, in to z usmeritvijo v intenzivno rejo. Govedoreja predstavlja okoli 30 % celotne kmetijske proizvodnje, mlečna proizvodnja pa prispeva 16,3 % (2022). Skupno število govedi je stabilno, s 464.908 glavami konec leta 2022, od tega 93.249 krav molznic. Letna količina mleka dosega okoli 622.000 ton, od tega se 575.000 ton odda v mlekarne. Slovenija ohranja stabilno stopnjo samooskrbe z mlekom (130 %), s povprečno porabo 210,6 kg mleka na prebivalca letno (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024c).

Cene mleka na slovenskem trgu so močno odvisne od evropskih trendov, kar vpliva na gospodarnost prireje. Stroški so povezani predvsem s cenami krme. Tržno-informacijski sistem beleži količine in cene mlečnih izdelkov, ki so pomembni za analize stanja v sektorju, podatki pa se posredujejo tudi Evropski komisiji (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024c).

Govejega mesa Slovenija letno proizvede okoli 49.000 ton, s stabilno stopnjo samooskrbe (116,2 %). Poraba mesa na prebivalca je 20,2 kg letno. Trg govejega mesa je prav tako pod vplivom evropskih cen, pri čemer se v zadnjih letih povečuje izvoz mesa in izdelkov, medtem ko uvoz prehaja z živih živali na meso (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024c).

Prašičereja kljub tradiciji postopoma izgublja pomen. Leta 2022 je slovenska proizvodnja prašičjega mesa znašala 25.900 ton, stopnja samooskrbe pa je bila nizka (41 %). Letna poraba mesa na prebivalca je 33 kg, kar je več od domače proizvodnje, zaradi česar je Slovenija neto uvoznica prašičjega mesa. Tehnološka raven reje je visoka na velikih farmah, vendar tradicionalna reja ostaja pomembna za samooskrbne potrebe (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024e).

Perutninarstvo je močno izvozno usmerjeno in organizirano prek kooperacijskih sistemov. Reja drobnice je okolju prijazna in ključna na območjih z omejenimi

kmetijskimi možnostmi. Leta 2022 je stalež drobnice znašal 143.151 živali, z visoko stopnjo vključitve v ekološko kontrolo (28 %). Poraba mesa drobnice na prebivalca je bila nizka (0,85 kg letno), samooskrba pa visoka (94,6 %) (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024d).

Prيرهja perutninskega mesa v Sloveniji prispeva okoli 8 % skupne vrednosti kmetijstva in približno 15–18 % vrednosti živinoreje (15 % leta 2022). Domača prireja mesa je v letu 2022 znašala 74.200 ton klavne mase, medtem ko je poraba perutninskega mesa dosegla 68,1 tisoč ton, kar predstavlja 32,3 kilograma na prebivalca (4 % več kot leto prej). Stopnja samooskrbe se je nekoliko znižala na 109 %, a ostaja nad povprečjem zadnjih let. Izvoz perutninskega mesa se je v letu 2022 povečal za 2 %, uvoz pa za 13 %, s čimer Slovenija še naprej ohranja presežke v prireji.

Prيرهja jajc prispeva okoli 3 % vrednosti kmetijstva in 7 % vrednosti živinoreje (6,7 % leta 2022). Leta 2022 je bilo znesenih 413 milijonov jajc, kar je 1 % manj kot leto prej, a povprečna nesnost na nesnico se je povečala za 20 %, na 291 jajc. Stopnja samooskrbe s konzumnimi jajci je upadla na 94 %, letna poraba na prebivalca pa znaša 11 kilogramov. Slovenija ostaja neto uvoznica jajc, saj jih je v letu 2022 uvozila 4.408 ton in izvozila 2.826 ton (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024d).

Tržno-informacijski sistem zbira, analizira in poroča podatke o količinah ter cenah kmetijskih pridelkov, vključno s perutninskim mesom, jajci, mesom in mlečnimi izdelki. Ti podatki so ključni za spremljanje trga, določanje cen ter zagotavljanje preglednosti. Agencija za kmetijske trge in razvoj podeželja jih tedensko posreduje Evropski komisiji, kar omogoča usklajevanje slovenske kmetijske politike s skupno evropsko politiko.

2.4.2 Čebelarstvo

Slovenija je domovina kranjske čebele (*Apis mellifera carnica*), ki je znana po svoji mirnosti, delavnosti in odlični orientaciji. Kljub izginjanju avtohtonih čebel v drugih državah zaradi vnašanja tujih vrst se je kranjska čebela v Sloveniji ohranila zahvaljujoč ustrezni zaščiti, vključeni tudi v pristopno pogodbo z Evropsko unijo in Resolucijo o zaščiti kranjske čebele. Ta avtohtona vrsta je ključna za ohranjanje ekološkega ravnotežja, biotske raznovrstnosti in uspešno kmetijsko proizvodnjo, saj je od opráševanja odvisna tretjina svetovne pridelave hrane.

Življenjska doba čebel delavk je odvisna od letnega časa, hrane in aktivnosti. Poleg medu, ki ga proizvajajo, imajo čebele ključno vlogo kot opráševalci. Od opráševanja je odvisna pridelava približno 71 % rastlinskih vrst, namenjenih prehrani ljudi, kar predstavlja 90 % vse pridelane hrane. Čebele so zato nepogrešljive za kmetijsko

proizvodnjo in ohranjanje okoljske stabilnosti (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024b).

Leta 2022 je bilo v Sloveniji registriranih 11.359 čebelarjev z 213.581 čebeljimi družinami. Povprečno število čebeljih družin na čebelarja je znašalo 17,73. Ekološko čebelarjenje se povečuje; število ekoloških čebelarjev je doseglo 91, pri čemer so prejeli subvencijo 22,31 evra na družino. Prevladuje čebelarjenje v AŽ-panjih. V istem letu je bilo pridelanih 2.405 ton medu, od tega 55,7 ton ekološkega. Stopnja samooskrbe z medom se je gibala med 15 % in 90 %, povprečno pa je znašala 57 %. Potrošnja medu na prebivalca je znašala 1,27 kilograma (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024b).

Izvoz medu se je med letoma 2010 in 2020 povečal s 40 na 306 ton, medtem ko se je uvoz povečal s 585 na 1.106 ton. Povprečna odkupna cena medu je zrasla s 3,18 evra na kilogram v letu 2010 na 5,39 evra v letu 2020, medtem ko je tržna cena na kilogram narasla s 5,67 na 12,05 evra v letu 2022. Večina slovenskih čebelarjev (več kot 80 %) prodaja med neposredno na domu (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024b).

Čebelarji so združeni v Čebelarsko zvezo Slovenije, ki izvaja rejski program za kranjsko čebelo. Vzreja čebeljih matic poteka v odobrenih vzrejališčih. Priznana rejska organizacija skrbi za ohranjanje avtohtonih lastnosti kranjske čebele in upravlja s centralnim registrom čebelnjakov.

Čebelarski pašni red ureja razporeditev čebel na pašnih območjih, kar je ključno za ohranjanje pašnega reda in zaščito kranjske čebele. Izvajalec pašnega reda beleži podatke o stojiščih in morebitnih izjemah ter obvešča čebelarje o spremembah, ki lahko vplivajo na varnost čebel. Stroški uporabe pašnega reda se obračunajo glede na priporočeno maloprodajno ceno medu (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024b).

Čebelarji, ki premeščajo čebele v bližino vzrejališč, morajo dokazati, da njihove čebelje družine ustrezajo značilnostim kranjske čebele, kar je pomembno za ohranjanje njene čistosti in edinstvenosti.

Varstvo biotske raznovrstnosti v živinoreji je usmerjeno v ohranjanje in trajnostno rabo genskih virov domačih živali za prehrano in kmetijstvo, kar zagotavlja koristi za sedanje in prihodnje generacije. Poseben poudarek je na slovenskih avtohtonih pasmah, ki so prilagojene tradicionalnemu okolju in praksam kmetovanja.

2.4.3 Programi varstva biotske raznovrstnosti v živinoreji (2024–2030)

Program je temelj za izvajanje biotske raznovrstnosti v živinoreji, pri čemer ga podpira Javna služba nalog genske banke. Vključuje oceno trenutnega stanja ter postavlja cilje in smernice za (Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja, 2024a):

- Ohranjanje pasem domačih živali: poseben poudarek je na avtohtonih pasmah, ki se ohranjajo v izvornih okoljih (in situ) ali zunaj teh okolij (ex situ).
- Genske banke: ustanavljanje in upravljanje genskih bank za živalske pasme, kar omogoča dolgoročno shranjevanje genskega materiala.
- Mednarodne obveznosti: izpolnjevanje mednarodnih standardov in sodelovanje na področju genske pestrosti.
- Izobraževanje in ozaveščanje: usposabljanje na področju ohranjanja biotske raznovrstnosti ter obveščanje javnosti o njenem pomenu.
- Povezovanje z drugimi programi: sodelovanje z različnimi programi znotraj kmetijstva.

Nacionalni program biotske raznovrstnosti v živinoreji za obdobje 2024–2030 (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2024) temelji na dolgoročnih ciljih varstva biotske raznovrstnosti v živinoreji in ohranjanja slovenskih avtohtonih pasem domačih živali. Med glavnimi cilji so dolgoročno ohranjanje genetske raznovrstnosti, promocija trajnostne rabe in ohranjanja tako znotraj (in situ) kot zunaj naravnega okolja (ex situ), delovanje genske banke, izobraževanje ter mednarodno sodelovanje. Program si prizadeva vzpostaviti sistem, ki povezuje ključne deležnike – od kmetov do rejskih organizacij in državnih institucij – ter omogoča transparentno upravljanje odgovornosti in pristojnosti.

Za ohranjanje živalskih genskih virov je ključen redni monitoring populacij in raznovrstnosti znotraj posameznih pasem. Kriokonzervacija ima pomembno vlogo pri ohranjanju genetskega materiala in preprečevanju izgube pasem. Ohranjanje v živem okolju (in situ) vključuje upravljanje populacij znotraj rejskih programov, označevanje živali ter vodenje rodovniških knjig. Ta prizadevanja podpirajo finančne spodbude, vključno s sredstvi iz Programa razvoja podeželja. Na drugi strani ex situ ohranjanje zajema shranjevanje genetskega materiala, kot so seme, zarodki, somatske celice in DNK, s čimer se zagotavlja genetska rezerva za izredne primere, kot so naravne nesreče ali izbruhi bolezni (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2024).

V Sloveniji je ustanovljena mreža "ark kmetij" in "ark središč", ki povezujejo kmetijstvo z ohranjanjem avtohtonih pasem in so obenem izobraževalna središča. Pravilniki določajo minimalne standarde za število plemenjakov in plemenic, s čimer se zmanjšuje tveganje sokrvnosti ter zagotavlja dolgoročna stabilnost populacij (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2024).

Program daje velik poudarek ozaveščanju in izobraževanju, saj sta ti področji ključni za dolgoročno podporo ohranjanja genetske raznovrstnosti. Pomemben del aktivnosti zajema vključevanje rejcev, strokovnih organizacij in širše javnosti v procese ohranjanja ter promocijo pomena lokalnih pasem za okolje, kmetijstvo in kulturno dediščino.

Raziskovalna področja vključujejo geografsko razširjenost pasem, prilagoditve na ekstremne razmere, vpliv lokalnih pasem na ekosistemske storitve in zdravje ljudi, genomske analize za izboljšanje odpornosti pasem ter razvoj metod za preprečevanje izumrtja. Raziskave tudi podpirajo razvoj nišnih produktov iz lokalnih pasem, kar prispeva k njihovi ekonomski vrednosti in trajnostni rabi.

Program zahteva jasno določene odgovornosti med deležniki. Svet za živalske genske vire, ki vključuje predstavnike rejskih organizacij, ima svetovalno vlogo pri načrtovanju in izvajanju programa. Javna služba nalog genske banke v živinoreji je odgovorna za izvajanje ukrepov, kot so kriokonzervacija, monitoring in vodenje zbirk genetskega materiala. Nacionalni koordinator za živalske genske vire sodeluje z mednarodnimi organizacijami, kot so FAO, ITWG AnGR in Evropski program za živalske genske vire (ERFP), pri razvoju politik in strategij za ohranjanje.

V programu so izpostavljene pomanjkljivosti v obstoječi zakonodaji, zlasti v povezavi z ukrepi ob izbruhih bolezni. Predlagan je akcijski načrt za zaščito lokalnih pasem, ki vključuje posebne izjeme v primeru množične evtanazije. Priporočljivo je tudi ustanoviti nukleus črede za ključne pasme, kar bi zagotovilo njihovo preživetje v kriznih razmerah. Program prav tako opozarja na potrebo po boljši integraciji podatkov, zbranih od rejskih društev, saj so ti ključni za oceno ogroženosti posameznih pasem in načrtovanje nadaljnjih ukrepov.

Na globalni ravni FAO in evropske organizacije, kot je ERFP, podpirajo koordinacijo ohranjanja živalskih genskih virov. Referenčni center za ogrožene pasme, ustanovljen januarja 2023, nudi tehnične smernice in znanstveno podporo pri ohranjanju ogroženih pasem ter implementaciji rejskih programov. Aktivno sodelovanje v teh strukturah krepi zmogljivosti Slovenije za ohranjanje biotske raznovrstnosti v živinoreji (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2024).

Z združevanjem ukrepov ohranjanja, izobraževanja, raziskav in mednarodnega sodelovanja si prizadeva za dolgoročno stabilnost slovenskih avtohtonih pasem. Ključni izziv ostaja zagotovitev finančne in zakonske podpore za vse aktivnosti ter učinkovito povezovanje vseh vpletenih deležnikov. Program ne zagotavlja le ohranjanja genetske raznovrstnosti, temveč prispeva tudi k trajnostnemu razvoju podeželja in ohranjanju kulturne krajine.

2.5 Refleksija z vidika ekonomike varstva okolja

Jahanje je šport, s katerim se lahko ukvarjajo vse starostne skupine in ki spodbuja tako osebnostni kot socialni razvoj posameznikov. Razširitev konjeniških športov v Sloveniji je zato izjemno pomembna, saj bi s tem povečali dostopnost, zanimanje in prepoznavnost tega športnega sektorja. Čeprav se je število jahačev in konjeniških centrov iz leta v leto večalo, bi s strateškim vlaganjem v infrastrukturo in razvoj novih objektov lahko dvignili raven tega športa na še višjo raven.

Konjeniške discipline, kot so preskakovanje ovir, dresurno jahanje in eventing, sodijo med olimpijske športne panoge, za katere v Sloveniji na največjih tekmovanjih še nismo imeli predstavnika. Z gradnjo sodobnih objektov in izboljšanjem infrastrukture bi lahko povečali konkurenco, privabili več mladih in športnikov, ter ustvarili pogoje za razvoj vrhunskih športnikov.

Investicije v infrastrukturo prinašajo tudi gospodarske koristi. Širitev športnih objektov lahko poveča lokalno gospodarsko aktivnost, spodbuja športni turizem, zaposlovanje in razvoj športne industrije. Prav tako omogoča večjo vidnost panoge, kar vodi k povečani prepoznavnosti Slovenije v mednarodnem konjeniškem prostoru.

Z vlaganji v razvoj konjeniške infrastrukture in športnih panog lahko obenem promoviramo zdrav življenjski slog, osebnostni razvoj, socialno vključevanje in gospodarski razvoj. To je strateška poteza, ki lahko dolgoročno pripomore k razvoju gospodarstva, športne kulture in mednarodnega uveljavljanja Slovenije v svetu konjenišтва.



Slika 3: Priprava jahališča
(Vir: Večer, spletna stran, b. l.)

3 METODOLOGIJA IN PODATKI

3.1 Metodologija

Temelj diplomskega dela je kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih pristopov. Cilj raziskave je analiza ekonomske upravičenosti investicije v konjeniško infrastrukturo.

Uporabljene so bile naslednje metode:

- pregled literature in podatkov: statistična poročila ter dokumenti, analiza obstoječih raziskav,
- finančna analiza: izračun ključnih investicijskih kazalnikov (neto sedanja vrednost, interna stopnja donosnosti in doba vračanja investicije), ocenjena amortizacijska doba je bila 10 let.

Investicija je še v fazi razvoja, zato je temelj investicije na podrobni analizi razpoložljivih podatkov iz različnih scenarijev. Upoštevala se je specifika projekta. Pri ocenjevanju so bili uporabljeni poslovni načrti in lastni izračuni, kar prikazuje vpogled v potencial investicije.

3.2 Podatki

Naziv:	Hermes, d. o. o. – Konjeniške storitve
Naslov:	Črni Potok 107 b
Poštna številka in kraj:	1275 Šmartno pri Litiji
Občina:	Šmartno pri Litiji
Telefon:	01/5796-567
GSM:	051/338-149
e-mail:	hermeskonj@gmail.com
Spletna stran:	http://Hermes.si
Lastniki:	Daša Podjed 100 %
Direktor:	Daša Podjed
Matična številka podjetja:	9631148
ID številka za DDV ali davčna številka podjetja:	SI 33397685
Šifra glavne dejavnosti podjetja:	R93.120 Dejavnost športnih klubov
Številka transakcijskega računa: TRR: 313092-0098492771	Pri banki: NLB

Tabela 1: Prikaz podatkov podjetja
(Lastni vir)

Če želimo uresničiti zastavljene cilje podjetja Hermes, d. o. o., bomo morali investicijo dobro zastaviti. Na tak način bo podjetje pridobilo večje število strank in uspešno poslovalo. Pokrivala bo eno lokacijo, ki pa ima veliko možnosti za razširitev dejavnosti. Z dobro zastavljenim poslovnim načrtom bo podjetje čez čas pokrilo začetne investicije in začelo ustvarjati dobiček. Z načrtom vrednotenja bomo predvideli naložbe, s katerimi začetnimi stroški se bomo srečali, kateri bi lahko bili nepredvidljivi, kakšno opremo potrebujemo, predvideli zaposlene. Kako bo lahko na poslovanje vplivala konkurenca, kakšne so naše prednosti. Pri tem je pomemben način poslovanja, strategije trženja, promocija podjetja, odplačevanje kredita, amortizacija, kazalniki uspešnosti in kakovosti itd.

Po podatkih GlobalPETS konjeniška industrija v Evropi prispeva več kot 100 milijard EUR letno in zagotavlja okoli 400.000 polnih delovnih mest.ocene kažejo, da industrija konjenišstva v Evropi ustvarja več kot 100 milijard EUR dodatnih gospodarskih učinkov, vključno z dejavnostmi, kot so tekmovanja in športne stave. Povprečno v Evropi živi okoli 6,9–7 milijonov konj, kar ga po številu uvršča med največje živalske panoge.

Leta 2000 je bilo v Sloveniji približno 14.407 konj, do leta 2013 se je to povečalo na 21.832 konj. Po letu 2024 je v Sloveniji skupaj približno 26.000 kopitarjev (konji, osli, mule), od tega 13 % ponijev, 40 % hladnokrvnih in 47 % toplokrvnih konj.

4 NALOŽBA V KONJENIŠKO INFRASTRUKTURO

4.1 Pogoji za konjeniški šport z vidika infrastrukture

Za izvajanje konjeniškega športa je ustrezna infrastruktura ključnega pomena, saj omogoča varno delo s konji, kakovostne pogoje za treninge in tekmovanja ter zagotavlja dobrobit živali. V prvi vrsti so za izvajanje dejavnosti nujno potrebni primerni jahalni prostori, kot so zunanja jahališča in pokrite jahalnice (maneže), ki morajo imeti kakovostno podlago, denimo mešanico peska, geotekstila ali gume. Podlaga mora biti elastična, enakomerno utrjena in brez drenažnih težav, saj le tako preprečuje poškodbe pri konjih in jahačih (FEI Facilities Guide, 2023). Pokrita jahalnica omogoča nemoten potek treningov tudi v neugodnih vremenskih pogojih, kar je še posebej pomembno v zimskih mesecih.

Ustrezni pogoji za nastanitev konj so osnova za njihovo zdravje in dobro počutje. Hlevi morajo biti dovolj veliki, zračeni in svetli. Priporočena velikost boksa za odraslega konja je najmanj 9 m², pri čemer je za večje pasme priporočljivo več prostora. Poleg tega mora biti hlev zaščiten pred prepihom, a hkrati dobro prezračen, da se prepreči nastanek vlage in bolezni dihal. Prostor mora imeti prostor za krmo, napajalnik ter primerno podlago za ležanje. Zakonodaja EU glede zaščite rejnih živali določa minimalne pogoje, ki jih morajo zagotavljati hlevi, da se ne krši dobrobiti živali (Direktiva Sveta 98/58/ES o zaščiti rejnih živali; UL RS, Pravilnik o zaščiti rejnih živali, 2005).

Poleg osnovnih nastanitvenih prostorov je nujno zagotoviti tudi dodatne funkcionalne prostore, kot so shramba za krmo, prostor za opremo (sedlarnica), prostor za tuširanje konj. Tuširanje oziroma pranje konj je nujno po treningih ali tekmovanjih, še posebej v toplejših mesecih, zato mora biti urejen prostor s tekočo vodo in po možnosti tudi z možnostjo tople vode (Direktiva Sveta 98/58/ES o zaščiti rejnih živali; UL RS, Pravilnik o zaščiti rejnih živali, 2005).

Poleg notranjih prostorov je za razvoj rekreativnega jahanja in terenskega športa pomembno tudi urejanje zunanjih jahalnih poti. Te poti morajo biti ustrezno označene in utrjene ter dogovorjene z lastniki zemljišč in lokalno skupnostjo. Urejene poti so varnejše za konje in jahače ter zmanjšujejo tveganje za konflikte z drugimi uporabniki prostora. V Sloveniji nekatere občine že omogočajo razvoj jahalnih poti v okviru svojih prostorskih načrtov, kar spodbuja razvoj konjeniškega turizma (Slovenska turistična organizacija, Zelena shema slovenskega turizma – ZGTS, 2023).

4.2 Analiza SWOT

Analiza SWOT je orodje za strateško načrtovanje, ki ti pomaga razumeti notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na podjetje ali projekt (SPOT 2023b). Ime SWOT izhaja iz štirih ključnih elementov:

- Strengths (moči) — notranje prednosti, ki jih ima podjetje/projekt
- Weaknesses (slabosti) — notranje pomanjkljivosti ali omejitve
- Opportunities (priložnosti) — zunanji dejavniki, ki lahko pozitivno vplivajo
- Threats (nevarnosti) — zunanji dejavniki, ki lahko povzročijo težave.

SWOT	Vsebina
Moči	Dobra lokacija blizu jahalnih poti, izkušeno osebje, sodobni hlevi, podpora lokalne skupnosti
Slabosti	Omejen začetni kapital, pomanjkanje promocije, potreba po pokriti jahalni površini
Priložnosti	Rast konjeniškega turizma, možnosti za partnerstva, nepovratna sredstva
Nevarnosti	Konkurenčni projekti, stroški vzdrževanja, negotovost zakonodaje, podnebne spremembe

Tabela 2: Analiza SWOT
(Lastni vir)

4.3 Opis naložbe

4.3.1 Opis naložbe

Podjetje Hermes, d. o. o., bo registrirano kot družba z omejeno odgovornostjo, katere osrednja dejavnost bo izvajanje šole jahanja. Poleg osnovne jahalne šole bo podjetje uporabnikom ponujalo tudi najem treningov in prostora za lastne konje, kar omogoča širšo dostopnost in vključevanje tako rekreativnih jahačev kot posameznikov, ki že imajo izkušnje s konjeništvom in iščejo primerne pogoje za nadaljnji razvoj svojih znanj.

Sedež podjetja bo na naslovu Črni Potok 107 b, kjer bo vzpostavljena osnovna infrastruktura za izvajanje dejavnosti. Začetek poslovanja je predviden s 1. januarjem 2026, ko bo podjetje tudi formalno začelo ponujati storitve na trgu.

Vizija podjetja Hermes, d. o. o., je približati konjeniški šport širši javnosti in omogočiti, da se z jahanjem lahko ukvarjajo posamezniki vseh starostnih skupin, ne glede na predhodno znanje ali telesne sposobnosti. Poseben poudarek bo namenjen zadovoljstvu strank, kakovostni izvedbi storitev ter etičnemu odnosu do živali, ki bo

temeljil na dobri praksi, varnosti in odgovornosti.

Poslanstvo podjetja presega izključno komercialne cilje, saj bo njegova dejavnost usmerjena tudi v prispevek k telesnemu in duševnemu zdravju ljudi, spodbujanje aktivnega preživljanja prostega časa in razvijanje pozitivnega odnosa do živali in narave.

Med ključnimi kratkoročnimi cilji podjetja je uspešna uvedba osnovne dejavnosti, vzpostavitev baze uporabnikov ter zagotovitev rednega mesečnega prihodka, ki bo omogočal pokrivanje stroškov poslovanja in poplačilo začetne investicije. Predviden poslovni model temelji na kombinaciji prihodkov iz jahalne šole in najema boksov za zasebne konje.

Dolgoročni cilji podjetja (v obdobju 5–10 let) vključujejo:

- popolno povračilo začetne investicije,
- razširitev ponudbe jahalne šole, vključno z jahalnimi tabori, praznovanji rojstnih dni in terapevtskim jahanjem,
- graditev odprtega hleva za žrebičke, ki bo omogočal dodatno specializacijo v konjeniški dejavnosti in vzpostavitev pogojev za morebitno lastno rejo konj.



Slika 4: Primer hleva

(Vir: RanCho Dragomelj, spletna stran, b. l.)

Pomemben komunikacijski kanal podjetja bo spletna stran, na kateri bo podrobno predstavljena konjeniška dejavnost, filozofija podjetja, konji, ki so na voljo za jahanje, ter druge storitve, ki jih bo podjetje ponujalo. Spletna stran bo vsebovala tudi

fotografije infrastrukture, hleva, okolice ter konj, kar bo obiskovalcem omogočilo boljše predstavo o ponudbi in kakovosti storitev.

Ena ključnih dodanih vrednosti podjetja Hermes, d. o. o., je njegova okoljska usmerjenost. V okviru prizadevanj za trajnostno poslovanje bo podjetje stremelo k delni samooskrbi, predvsem na področju pridelave krme za konje (seno, oves, lucerna). Ta pristop ne bo le zmanjšal stroškov poslovanja, temveč bo tudi prispeval k večji neodvisnosti podjetja in zmanjšanju ogljičnega odtisa.

V sklopu načrtovane investicije bo treba urediti funkcionalen in varen hlev, namenjen nastanitvi do desetih konj. Hlev mora izpolnjevati osnovne zahteve glede prostorske ureditve, prezračevanja, osvetlitve ter glede higienskih standardov, ki zagotavljajo dobrobit živali. Vsak konj mora imeti na voljo ustrezno velik boks, ki omogoča naravno gibanje, počitek ter zaščito pred vremenskimi vplivi. Priporočena velikost boksa za odraslega konja znaša najmanj 3,5 x 3,5 metra, pri čemer morajo biti materiali površin varni, odporni in enostavni za čiščenje.

Za zagotavljanje optimalnega bivanjskega okolja je ključna tudi ustrezna ventilacija, ki preprečuje kopičenje amonijaka, vlage in prahu, ter naravna ali umetna osvetlitev, skladna z bioritmom konj (vsaj 8 ur dnevne svetlobe). V skladu z evropskimi smernicami (npr. *Code of Recommendations for the Welfare of Horses*, DEFRA) mora biti hlev zasnovan tako, da omogoča socialni stik med živalmi, a hkrati preprečuje konflikte in poškodbe.

Del naložbe vključuje tudi ureditev zunanjega jahališča dimenzij 40 x 20 metrov, ki bo opremljeno z ustrezno podlago za delo s konji (npr. pesek z drenažo), ograjo in pripomočki za izvajanje jahalnih vaj. Podlaga mora zagotavljati dober oprijem, blaženje udarcev ter drenažo, da se preprečijo poškodbe in ohranjanje zdravja konjevih nog.

V okviru celotnega kompleksa bo treba primerno urediti tudi pašnike, kjer se bodo konji lahko dnevno sproščali in prosto gibali, kar bistveno prispeva k njihovemu telesnemu in psihičnemu dobremu počutju (ZON). Priporočljivo je, da ima vsak konj na voljo vsaj 0,5 ha pašne površine, ki mora biti ustrezno ograjena, vzdrževana in po potrebi rotacijsko obremenjena.

V okviru dejavnosti šole jahanja je predviden nakup petih šolskih konj, različnih velikosti in karakterjev, s čimer bo omogočeno izvajanje učnih ur za različne starostne skupine in stopnje znanja. Izbor konj bo temeljil na njihovem temperamentu, zanesljivosti in primernosti za delo z začetniki in mlajšimi jahači. Pomembno je, da so šolski konji uravnoteženi, mirni in vajeni različnih dražljajev ter delovanja več različnih jahačev, kar omogoča varno in učinkovito učenje.

Konji potrebujejo stalno in dosledno nego, kar vključuje trikrat dnevno hranjenje (koncentrati, seno, po potrebi dodatki), dvakrat dnevno čiščenje boksov in hleva, redno izpustitev na pašnik ter vsakodnevno preverjanje njihovega zdravstvenega stanja. Poleg tega je treba poskrbeti za redno oskrbo kopit (kovač vsakih 6–8 tednov), preventivno veterinarsko oskrbo (cepljenja, razglistenje) ter občasne obiske specializiranih strokovnjakov (fizioterapevt, zobozdravnik za konje ipd.). Vsi postopki naj sledijo smernicam dobre hlevske prakse in nacionalnim predpisom o zaščiti rejnih živali (npr. Pravilnik o zaščiti rejnih živali, Ur. l. RS 51/2009).



Slika 5: Konji na pašniku
(Vir: Jahalni center Podvin, spletna stran, 2023)

Izvajanje šole jahanja je predvideno predvsem v popoldanskem času, ko je večina uporabnikov prosta obveznosti, izjemoma pa bi se lahko ure jahanja izvajale tudi v dopoldanskem času, skladno z željami strank. Ob nedeljah konji ne bi delali, saj bi bil ta dan namenjen počitku, regeneraciji in sproščenemu gibanju na pašniku ali izpustu. Redni dnevi počitka so pomembni za ohranjanje fizičnega in psihičnega zdravja delovnih konj.

Učna ura jahanja bi trajala 45 minut, kar vključuje osnovno pripravo konja (vodenje, čiščenje, sedlanje), segrevanje, sprehod, kas ali galop – glede na stopnjo usposobljenosti jahača – ter ohlajanje konja na koncu ure. Pouk bi potekal individualno ali v manjših skupinah (do 5 udeležencev), z nadzorom in usmerjanjem izkušenega in licenciranega jahalnega inštruktorja. Vsak inštruktor mora imeti ustrezno izobrazbo in potrdilo o usposobljenosti, skladno s standardi nacionalnih ali mednarodnih jahalnih zvez (npr. FEI – Fédération Équestre Internationale).

Tak pristop sledi osnovnim smernicam dobre prakse v konjeništvu, ki poleg športne komponente vključuje tudi pedagoški in etični vidik dela s konji. Pravilna organizacija dela, upoštevanje dobrega počutja konj ter profesionalna izvedba učnih ur so ključni elementi za dolgoročno uspešnost dejavnosti in zadovoljstvo uporabnikov.

4.3.2 Dejavniki koristnosti naložbe

Podjetje Hermes, d. o. o., si prizadeva postati prepoznaven in dostopen konjeniški center, ki bo nudil celovito storitev jahanja za vse starostne skupine. V Sloveniji je ponudba jahalnih aktivnosti pogosto usmerjena bodisi samo v otroške programe, kjer se uporabljajo poniji ali srednje veliki konji, bodisi izključno v delo z velikimi konji, primernimi za odrasle jahače. Redki konjeniški klubi združujejo celovito ponudbo za vse generacije. Hermes, d. o. o., bo to vrzel zapolnil z zagotavljanjem različnih velikosti konj, kar bo omogočilo, da se lahko jahanja udeleži vsak, ne glede na starost ali predhodno izkušnjo.

Poleg osnovne dejavnosti, torej šole jahanja, bo podjetje ponujalo tudi najem boksov za zasebne konje in možnost individualnih ali skupinskih treningov z lastnimi konji. Model prihodkov je zasnovan tako, da mesečni pavšal uporabnikov pokriva kredit za začetno investicijo in osnovne stroške vzdrževanja dveh konj, ki so v lasti podjetja. Dohodek iz šole jahanja bo namenjen pokrivanju tekočih stroškov poslovanja, del ustvarjenega dobička pa bo strateško usmerjen v nadaljnje investicije in širitev dejavnosti.

V skladu z načelom postopnega in trajnostnega razvoja bo podjetje ves čas spremljalo tržne trende, potrebe strank in možnosti za rast na področjih, ki so smiselno povezana s konjeništvom. Na podlagi tega so načrtovane naslednje možnosti diverzifikacije dejavnosti:

- Poljedelstvo: cilj podjetja je doseči delno samooskrbo s krmo za konje. S tem namenom se predvideva vzpostavitev lastne pridelave sena, ovsa, lucerne in drugih primernih krmnih rastlin. V prihodnosti se odpira možnost razširitve tudi na tržno usmerjeno poljedelstvo z gojenjem zelišč, industrijske konoplje, buč, žit ipd.



Slika 6: Sušenje sena
(Vir: Agroklub, spletna stran, b. l.)

- Živinoreja: poleg konj bi se v podjetje postopoma uvedle tudi druge domače živali, kot so ovce, koze, govedo ali perutnina. To bi omogočilo oblikovanje izobraževalnih programov za otroke, prispevalo k lokalni samooskrbi ter omogočilo razvoj ponudbe domačih izdelkov.
- Kmetijski turizem: v kombinaciji s konjeništvom in naravnim okoljem bi se lahko dejavnost razširila v smer turistične kmetije ali glampinga, kjer bi obiskovalci doživeli stik z naravo, sodelovali v vsakdanjih kmetijskih opravilih ter spoznavali konje in delo z njimi.
- Izobraževalne in svetovalne dejavnosti: na podlagi pridobljenih izkušenj in strokovnega znanja bi podjetje lahko razvilo strokovne delavnice, seminarje in svetovalne storitve za nove jahače in lastnike konj. S tem bi se povečala strokovnost dejavnosti ter utrdila blagovna znamka Hermes kot kakovosten in zanesljiv partner na področju konjenišтва.

Vse omenjene razširitve bodo izvedene postopoma, ob upoštevanju realnih finančnih zmožnosti podjetja, skladno z investicijskimi načrti in v sodelovanju z lokalno skupnostjo, kmetijsko-gozdarskimi zavodi ter strokovnimi institucijami. Posebna pozornost bo namenjena okoljskemu vidiku, saj bo podjetje stremelo k trajnostnemu in naravi prijaznemu poslovanju.

Ko bo poplačan večji del začetne investicije, bo podjetje razširilo svojo dejavnost tudi z vzpostavitvijo odprtega hleva za žrebičke. V Sloveniji se številni rejci konj soočajo s prostorsko stisko, saj žrebički zahtevajo posebne pogoje glede ločitve po starosti in spolu, ki jih večina obstoječih objektov ne omogoča. Hermes, d. o. o., bo s tem projektom zapolnil tržno vrzel in obenem ustvaril možnost za lastno rejo konj, kar predstavlja dodaten vir prihodkov in dolgoročno rast podjetja.

4.3.3 Trženjski pristop podjetja

Trženjski pristop podjetja je zelo pomemben, če želi podjetje uspešno poslovati, pomembno je spremljanje in uspešno izvajanje (SPOT, 2023a).

Za uspešen začetek poslovanja in dolgoročno rast podjetja Hermes, d. o. o., bo ključnega pomena premišljeno načrtovana in ciljno usmerjena trženjska strategija. Glavni poudarek bo na neposrednem nagovarjanju ciljnih skupin prek sodobnih komunikacijskih kanalov in gradnji prepoznavne blagovne znamke.

V ospredju bo spletna prisotnost, saj se večina uporabnikov danes informira in odloča na podlagi podatkov, pridobljenih na spletu. V ta namen bo podjetje vzpostavilo profesionalno oblikovano spletno stran, ki bo poleg osnovnih informacij o ponudbi, urnikih, ceniku in konjih vsebovala tudi fotogalerijo infrastrukture ter novice in aktualne dogodke. Stran bo prilagojena tudi za uporabo na mobilnih napravah.

Poleg spletne strani bo podjetje aktivno na družbenih omrežjih (predvsem Facebook in Instagram), kjer bo z objavami, slikovnim materialom, zgodbami in interakcijo s sledilci gradilo skupnost uporabnikov, obveščalo o novostih, jahalnih terminih, prostih mestih ter delilo izobraževalne vsebine s področja konjenišтва.

Pomemben element trženja, zlasti v lokalnem okolju, bo tudi t. i. »ustno izročilo« oziroma priporočila zadovoljnih strank. Podjetje bo velik poudarek namenilo kakovostni in osebni izkušnji vsakega posameznega uporabnika, saj so pozitivna priporočila ena izmed najbolj učinkovitih oblik promocije, zlasti v manjših skupnostih in v dejavnostih, ki temeljijo na zaupanju in osebnem pristopu.

Podjetje bo krepilo svojo prepoznavnost tudi prek sodelovanja z lokalnimi šolami, vrtci, turističnimi društvi in drugimi organizacijami, kjer obstaja potencial za razvoj programov sodelovanja (npr. šole v naravi, dnevi odprtih vrat, praznovanja rojstnih dni, delavnice za otroke ipd.).

Tak celovit pristop k trženju – kombinacija sodobne spletne prisotnosti, neposredne interakcije s skupnostjo in kakovostne izvedbe storitev – bo podjetju omogočil učinkovito širjenje baze strank, krepitev ugleda in postopno rast.



Slika 7: Predstavitev kovanja konja
(Vir: Konjeniški center Celje, spletna stran, b. l.)

4.4 Dodatne dejavnosti naložbe

4.4.1 Integrirana pridelava

Integrirana pridelava je trajnostni pristop kmetovanja, ki zmanjšuje vplive na okolje in zdravje ljudi z uporabo naravnih virov in mehanizmov. Pridelava poteka v skladu s strogimi pravili na področjih, kot so poljščine, zelenjava, hmelj, sadje, oljke in grozdje. Ta metoda poudarja uporabo naravnih ukrepov pred fitofarmacevtskimi sredstvi, z uravnoteženim izvajanjem agrotehničnih ukrepov, ki temeljijo na gospodarskih, ekoloških in toksikoloških dejavnikih. Ključni cilji vključujejo zmanjšanje uporabe kemikalij, ohranjanje rodovitnosti tal ter pridelavo kakovostnejših pridelkov brez uporabe gensko spremenjenih organizmov.

Certificiranje v integrirani pridelavi je bistven korak za vse, ki želijo dokazati, da upoštevajo te stroge smernice. Postopek certificiranja vključuje prijavo, pri čemer morajo kmetje izpolniti obrazec za pridobitev certifikata. Certifikat potrjuje, da kmetje upoštevajo zahteve, kot so omejena uporaba gnojil na podlagi analize tal in gnojilnega načrta ter uporaba dovoljenih sredstev za varstvo rastlin.

Certificiranje omogoča tudi spodbujanje uporabe biotičnih pripravkov, kar zmanjšuje potrebo po sintetičnih kemikalijah. S tem certifikatom kmetje prispevajo k bolj

trajnostni pridelavi, zmanjšujejo negativne vplive na okolje in zagotavljajo bolj kakovostno hrano za potrošnike. Pridobitev certifikata je ključna za tiste, ki želijo slediti trajnostnim praksam in zagotavljati transparentnost pri pridelavi (KON-CERT, 2021d).

4.4.2 Ekološko kmetovanje

Ekološko kmetovanje temelji na vzpostavljanju naravnega ravnovesja med tlemi, rastlinami, živalmi in ljudmi ter zagotavlja sklenjen krogotok hranil in energije. Glavni cilji ekološkega kmetovanja so pridelava varne in zdrave hrane, varstvo okolja, dobro počutje živali ter spodbujanje biotske raznovrstnosti.

Da bi bil kmetijski pridelek ali živilo označeno kot ekološko, mora kmet ali proizvajalec pridobiti certifikat, ki potrjuje skladnost z evropsko in nacionalno zakonodajo. Certifikacija poteka pri neodvisnih akreditiranih organih, ki izvajajo vsakoletne nadzore in izdajajo certifikate. Ti certifikati so ključno jamstvo, da pridelovalci upoštevajo stroge standarde, kot so prepoved uporabe pesticidov in lahko topnih mineralnih gnojil, kolobarjenje, prepoved uporabe gensko spremenjenih organizmov ter gnojenje z organskimi gnojili.

Postopek certificiranja vključuje prijavo, izpolnjevanje pogojev in redne preglede. Certificirani kmetje morajo izpolnjevati dodatne zahteve, kot so reja živali na prostem z ekološko krmo in izbira odpornih vrst rastlin in pasem živali, prilagojenih lokalnim razmeram. Evropski zaščitni znak je obvezen za vse certificirane ekološke pridelke in živila, medtem ko je nacionalni znak "ekološki" prostovoljen in ga lahko pridobijo kmetje, ki zaprosijo zanj pri Ministrstvu za kmetijstvo.

Poleg tega lahko slovenski pridelovalci uporabljajo znak "Bio Slovenija", ki ga izda Inštitut KON-CERT Maribor za veljavno certificirano ekološko pridelavo ali predelavo. Certifikacija ekoloških izdelkov je tako bistvena za ohranjanje standardov kakovosti, transparentnosti in zaupanja potrošnikov v ekološke proizvode (KON-CERT, 2021b).

4.4.3 Ekološka predelava

Ekološka živila, označena z oznakami »ekološko«, »eko« ali »bio«, morajo vsebovati najmanj 95 % ekoloških sestavin kmetijskega izvora. Preostalih 5 % lahko sestavljajo neekološke sestavine, vendar le tiste, ki so dovoljene v uredbi o ekološki pridelavi. Dovoljeni so le določeni dodatki in tehnološke pomožne snovi, prav tako opredeljeni v uredbi. Obrati za predelavo ekoloških živil morajo zagotavljati, da njihova proizvodnja ne vključuje gensko spremenjenih organizmov, hkrati pa morajo biti ekološke surovine in proizvodi ločeni od konvencionalnih skozi celoten proces predelave in skladiščenja.

Vsa ekološka živila morajo biti označena z evropskim zaščitnim znakom in vključevati šifro certifikacijskega organa, ki je nadziral zadnjo fazo predelave. Maloprodaja predpakiranih ekoloških izdelkov je izvzeta iz obveznega certificiranja, medtem ko morajo vsi, ki se ukvarjajo s predelavo, trgovanjem, skladiščenjem, uvozom ali distribucijo ekoloških proizvodov, pridobiti ustrezeni certifikat.

Postopek certificiranja zagotavlja, da proizvajalci in predelovalci spoštujejo stroga pravila ekološke pridelave in predelave. Pridobitev certifikata vključuje prijavo, redne nadzore ter upoštevanje zahtev, kot so ločena proizvodnja ekoloških in konvencionalnih izdelkov.

Zaščitni znaki, kot sta evropski ekološki znak in prostovoljni slovenski znak »Bio Slovenija«, ki ga podeljuje Inštitut KON-CERT Maribor, potrjujejo skladnost proizvodov s standardi ekološke pridelave. Nacionalni znak »ekološki« je prav tako prostovoljen in ga je mogoče pridobiti z vlogo na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (KON-CERT, 2021a).

4.4.4 Izbrana kakovost

Kmetijski pridelki in živila, vključena v shemo "izbrana kakovost", izpolnjujejo posebne standarde, ki se lahko nanašajo na njihovo sestavo, okolju prijazno pridelavo, kakovost surovin, dobrobit živali in druge kriterije, kot so način krmljenja, dolžina transportnih poti ter način predelave. Te specifikacije zagotavljajo višjo raven kakovosti in odgovornost do okolja ter zdravja.

Za pridobitev certifikata izbrane kakovosti morajo pridelovalci in predelovalci izpolniti določene pogoje in se prijaviti v postopek certificiranja. Certifikat potrjuje, da njihovi proizvodi ustrezajo uradno sprejetim specifikacijam, ki so dostopne za različne kategorije, vključno z mlekom, sadjem in mesom.

Proizvodi, ki pridobijo certifikat, lahko uporabljajo zaščitna znaka "izbrana kakovost" in "izbrana kakovost-Slovenija". Prvi znak je namenjen vsem proizvodom, ne glede na izvor osnovne surovine, medtem ko se drugi uporablja izključno za tiste, ki so pridelani in predelani v Sloveniji. Uporaba teh zaščitnih znakov je obvezna po pridobitvi certifikata, kar dodatno zagotavlja potrošnikom, da so izdelki skladni z visokimi standardi kakovosti in trajnostne pridelave.

Vse zainteresirane strani, ki razmišljajo o pridobitvi certifikata izbrane kakovosti, so vabljeni, da se informirajo o postopku certificiranja in izpolnijo obrazec za predprijavo, kar jim omogoča, da se vključijo v ta sistem kakovosti in transparentnosti (KON-CERT, 2021e).

4.4.5 Zaščiteni kmetijski pridelki in živila

Zaščita kmetijskega pridelka oziroma živila se nanaša na zaščito imena pridelka ali živila, pridelanega ali predelanega v določenih geografskih območjih, ter na zaščito tradicionalnih receptov ali sestavin. V Sloveniji so na voljo različne vrste zaščite, ki omogočajo tovrstno zaščito, med katerimi so:

- Zaščiteni označba porekla (ZOP)
- Zaščiteni geografska označba (ZGO)
- Zajamčena tradicionalna posebnost (ZTP)
- geografska označba
- višja kakovost.

Inštitut za kontrolo in certifikacijo v kmetijstvu in gozdarstvu Maribor je akreditiran pri Slovenski akreditaciji, kar pomeni, da lahko opravlja certificiranje teh zaščenih pridelkov in živil v skladu s standardi SIST EN ISO/IEC 17065.

Za pridobitev certifikata za zaščiten kmetijski pridelek ali živilo morajo pridelovalci izpolniti določene pogoje in se prijaviti v postopek certificiranja. Vse zainteresirane strani so vabljeni, da se obrnejo na inštitut za več informacij o prijavi.

Zaščiteni kmetijski pridelki in živila lahko nosijo simbole Unije ali nacionalne označbe. Uporaba teh zaščenih znakov je predpisana z ustreznimi pravilniki, pri čemer je pogoj za uporabo pridobitev certifikata. Vlogo za uporabo nacionalnih zaščenih znakov je treba vložiti na Ministrstvu za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP).

Pogoji za uporabo simbolov Unije so določeni z Delegirano uredbo Komisije (EU) št. 664/2014, kar dodatno zagotavlja, da pridelki izpolnjujejo stroge standarde kakovosti in porekla (KON-CERT, 2021g).

4.4.6 GLOBAL G.A.P. in GRASP

GLOBAL G.A.P. je mednarodni standard za certificiranje kmetijskih proizvodov, ki se uporablja v več kot 100 državah. Predstavlja enoten standard dobre kmetijske prakse (G.A.P.) za različne skupine proizvodov, vključno z ribogojstvom, kmetijskimi pridelki (kot so sadje, zelenjava, zelišča), živinorejo ter proizvodnjo krmnih mešanic in rastlinskega razmnoževalnega materiala. Certificiranje vključuje tudi Chain of Custody (CoC), ki zagotavlja sledljivost certificiranih izdelkov skozi celotno dobavno verigo, od pridelave do končnega potrošnika.

GLOBAL G.A.P. nudi dve možnosti certificiranja:

1. Certificiranje posameznih proizvajalcev.
2. Certificiranje skupine proizvajalcev.

GRASP (GLOBAL G.A.P. Risk Assessment on Social Practice) je prostovoljni dodatek, ki se osredotoča na oceno socialnih praks na kmetiji. Katalog kontrolnih točk vsebuje 11 zahtev, ki obravnavajo zdravje, varnost in dobro počutje delavcev. Poudarjeno je, da se zakonske zahteve razlikujejo med državami, zato so potrebne nacionalne smernice za razlago GRASP. Za Slovenijo so na voljo nacionalne interpretacije zahtev GRASP (NIG).

Certificiranje po standardu GLOBAL G.A.P. in GRASP se izvaja v sodelovanju s partnerskim organom EUROCERT. Vse zainteresirane, ki razmišljajo o pridobitvi certifikata GLOBAL G.A.P., vabimo, da pridobijo več informacij o prijavi v postopek certificiranja prek obrazca za predprijavo.

Ob prijavi v certificiranje GLOBAL G.A.P. prejmete številko GGN, ki omogoča enostavno identifikacijo in sledljivost na ravni B2B, kar dodatno krepi zaupanje med pridelovalci in potrošniki (KON-CERT, 2021c).

4.4.7 Vegan

Veganstvo je način življenja, ki temelji na načelih pravičnosti in enakosti ter si prizadeva za izključitev vseh oblik izkoriščanja in krutosti do živali. To ne zadeva le prehrane, temveč vključuje tudi zavračanje uporabe izdelkov živalskega izvora in tistih, testiranih na živalih, kot so usnje, krzno in volna.

Za certificiranje veganskih izdelkov velja zasebni standard Inštituta KON-CERT Maribor, ki določa zahteve za veganske izdelke in njihove proizvodne procese. Ta standard je bil razvit v sodelovanju s Slovenskim veganskim društvom in pokriva širok spekter proizvodov, vključno z živili, kozmetiko, čistili, tekstilom in drugimi neživilskimi izdelki, kot je pohišstvo.

Certifikat za veganske izdelke potrjuje, da so živila ali neživilski proizvodi pridobljeni in obdelani brez sestavin in pripomočkov živalskega izvora. Certificiranje omogoča proizvajalcem, da pridobijo potrdilo, ki je objavljeno na spletni strani www.vegan.si.

Vse zainteresirane, ki razmišljajo o pridobitvi certifikata VEGAN, vabimo, da si pridobijo več informacij o prijavi v postopek certificiranja tako, da izpolnijo obrazec za predprijavo (KON-CERT, 2021f).

5 ANALIZA EKONOMSKE UPRAVIČENOSTI

5.1 Vrednotenje naložbe

Za ustanovitev podjetja je predviden najem kredita pri Banki Koper, kjer bomo imeli odprt poslovni račun. Banka Koper je izbrana zato, ker je najboljša za mlade podjetnike. Višina kredita je 50.000 EUR, lastnih sredstev pa bo 20.000 EUR.

Struktura sredstev	V %	V EUR
Lastna sredstva	28,57	20.000
Kredit	71,43	50.000
Skupna vrednost naložbe	100	70.000

Tabela 3: Prikaz sredstev
(Lastni vir)

5.2 Denarni tokovi

Denarni tok predstavlja vse prihodke in odhodke za določen projekt ali storitev. V tej nalogi bo prikazan denarni tok za predmet investicije v konjeniško infrastrukturo.

Amortizacija je vrednostno izražena za porabljen sredstva v določenem časovnem obdobju. Izračunana je na podlagi predpostavke o dolžini časovnega obdobja, v katerem bomo sredstva uporabljali, ter podatkov o nabavni vrednosti in vseh ostalih stroških, potrebnih za njihovo usposobitev.

Amortizacijo lahko izrazimo kot cenovni izraz porabe delovnih sredstev. To pomeni, da pojem amortizacije cenovno odraža vrednost porabe delovnih sredstev. Način obračuna amortizacije je praviloma odvisen od porabe teh prvin, oziroma vsaj praviloma teži za tem (Bizjak, 2004). Predvidena amortizacijska doba konjeniške infrastrukture je 10 let, po tem času pa treba infrastrukturo obnoviti.

STOPNJA AMORTIZACIJE:

Za – Življenjska doba – 10 let

Sta – Stopnja amortizacije

$$Sta = \frac{100 \%}{leta} = \frac{100}{10} = 10 \%$$

Predvidena življenjska doba investicije je 10 let.

V seminarski nalogi sem preračunala linearno amortizacijo konjeniške infrastrukture (tabela 2). Linearna amortizacija ima vedno enak znesek od začetka do konca amortiziranja. Izhaja iz predpostavke, da se določi čas osnovnega sredstva ne glede na finančno intenzivnost uporabe (Eracunovodstvo, 2025).

LETNI ZNESEK AMORTIZACIJE:

Nv – nabavna vrednost naložbe: 70.000 EUR

Pp – predvidena življenjska doba: 10 let

Am – amortizacija na leto

$$Am = \frac{Nv}{Pp} = \frac{70.000}{10} = 7.000 \text{ EUR}$$

Letni strošek amortizacije tako znaša 7.000 EUR letno.

5.2.1 Prihodki

Tabela 4 prikazuje prihodke, cene ter izračune mesečnih in letnih prihodkov za posamezno storitev v prvem letu poslovanja. V prihodnjih letih pa pričakujemo postopno rast.

Vrsta prihodka	Cena (€)	Število storitev na leto	Letni prihodki (€)	Mesečni prihodki (€)
Skupinsko jahanje (45 min)	30,00	1064	31.920,00	2660,00
Individualno jahanje (45 min)	40,00	576	23.040,00	1920,00
Terensko jahanje 1,5 h	45,00	392	17.640,00	1470,00
Sprehod na konju (30 min)	20,00	448	8.960,00	746,67
Oskrbovanje konja (1 mesec)	350,00	3	12.600,00	1050,00
Skupaj			94.160,00	7.846,67

Tabela 4: Vrste in prikaz prihodkov
(Lastni vir)

5.2.2 Stroški

Tabela 5 prikazuje mesečne in letne stroške, podatki so pridobljeni iz aktualnih tržnih cen.

STROŠKI (€)	količina	na mesec	na leto
Hrana, stelja za konje	10	1.300	15.600
najemnina	0	0	0
ogrevanje (komunalni stroški, energija)	1	285,67	3.500
vzdrževanje	1	100	3200
zavarovalnina	1	88,34	2000
regres	2	216,67	2.600
strošek kredita	1	471,78	5.661
plače	2	3200	38.400
amortizacija – nakup osnovnih sredstev	1	389,08	4.669,00
SKUPAJ STROŠKI:		6.052	75.630,36
DOSEŽEN DOBIČEK		1.795,13	18.529,64

Tabela 5: Prikaz letnih stroškov
(Lastni vir)

5.3 Denarni tokovi

Če opazujemo naložbe in stroške ter tudi učinke oziroma prihodke in odhodke v času življenjske dobe projekta proizvodnega sistema z družbenega vidika ter vidika investitorja, in to ovrednotimo v denarju, dobimo skupni, realni in družbeni denarni tok (Papler, 2023).

5.3.1 Skupni denarni tok

Skupni denarni tok zajema donose in odhodke, tudi lastna in tuja sredstva ter naložbe, ki se pojavijo. Je izhodišče za analizo likvidnosti. Vsota donosov in odhodkov mora biti vedno pozitivna, da je zagotovljena likvidnost projekta (Papler, 2023).

Financiranje projekta	
Lastna sredstva	20.000
Kredit	50.000
Skupaj	70.000

Tabela 6: Prikaz financiranja
(Lastni vir)

Kredit	Vsota (€)	Obdobje	Obrestna mera	Skupna vsota (€)
50.000,00 €	50.000,00	10 let	2,50 %	56.613,60

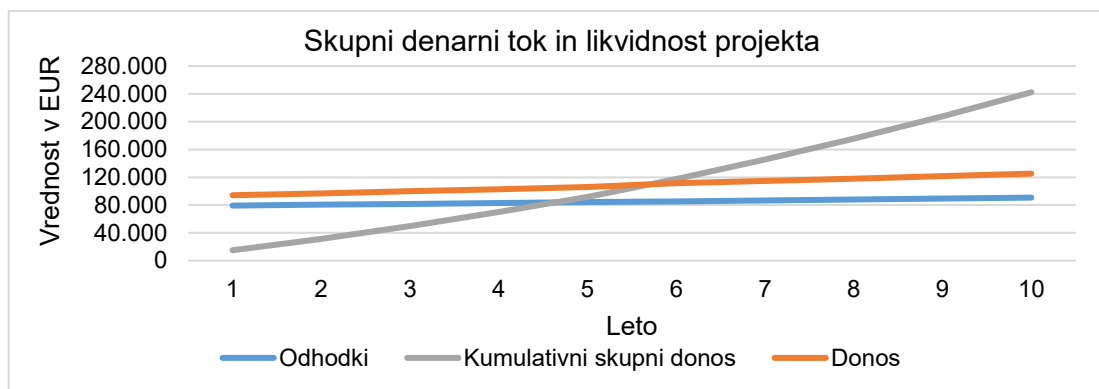
Tabela 7: Struktura odplačevanja kredita
(Lastni vir)

	Stanje	Skupaj	0	1	2	3	4	5
	Leto		2026	2027	2028	2029	2030	2031
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.160.691,90	70.000,00	94.160,00	96.984,80	99.894,34	102.891,17	105.977,91
1.	Skupni prihodek od prodaje	1.090.691,90	0,00	94.160,00	96.984,80	99.894,34	102.891,17	105.977,91
2.	Skupna sredstva	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	70.000,00	79.230,36	80.416,36	81.624,16	82.854,18	84.106,84
1.	Poraba sredstev	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	0,00	19.200,00	19.392,00	19.585,92	19.781,78	19.979,60
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	0,00	3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23	3.788,51
5.	vzdrževanje	35.039,11	0,00	3.200,00	3.264,00	3.329,28	3.395,87	3.463,78
6.	zavarovalnina	21.899,44	0,00	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
7.	regres	28.469,27	0,00	2.600,00	2.652,00	2.705,04	2.759,14	2.814,32
8.	strošek kredita	56.613,60	0,00	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	0,00	38.400,00	39.168,00	39.951,36	40.750,39	41.565,39
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	0,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	786.513,82	0,00	14.929,64	16.568,44	18.270,18	20.037,00	21.871,07
IV.	Kumulativni skupni donos		0,00	14.929,64	31.498,08	49.768,26	69.805,26	91.676,34

Tabela 8: Skupni denarni tok investicije do 5. leta
(Lastni vir)

	Stanje	Skupaj	6	7	8	9	10
	Leto		2032	2033	2034	2035	2036
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.160.691,90	111.276,81	114.615,11	118.053,56	121.595,17	125.243,02
1.	Skupni prihodek od prodaje	1.090.691,90	111.276,81	114.615,11	118.053,56	121.595,17	125.243,02
2.	Skupna sredstva	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	85.382,57	86.681,82	88.005,04	89.352,68	90.725,22
1.	Poraba sredstev	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	20.179,39	20.381,19	20.585,00	20.790,85	20.998,76
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	3.864,28	3.941,57	4.020,40	4.100,81	4.182,82
5.	vzdrževanje	35.039,11	3.533,06	3.603,72	3.675,79	3.749,31	3.824,30
6.	zavarovalnina	21.899,44	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.343,32	2.390,19
7.	regres	28.469,27	2.870,61	2.928,02	2.986,58	3.046,31	3.107,24
8.	strošek kredita	56.613,60	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	42.396,70	43.244,64	44.109,53	44.991,72	45.891,55
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	786.513,82	25.894,24	27.933,29	30.048,53	32.242,49	34.517,81
IV.	Kumulativni skupni donos		117.570,57	145.503,86	175.552,39	207.794,88	242.312,68

Tabela 9: Skupni denarni tok investicije od 6. do 10. leta
(Lastni vir)



Slika 8: Skupni denarni tok in likvidnost projekta
(Lastni vir)

Iz tabele 8, 9 in slike 8 je razvidno, da je neto denarni tok čez celotno obdobje pozitiven, kar pomeni, da podjetje ustvarja dobiček vsa leta poslovanja. V začetnem letu je denarni tok 0, saj še ni prihodkov, v naslednjih letih pa prihodki presežejo odhodke.

Kumulativni denarni tok narašča iz leta v leto, kar pomeni, da je neto donos vedno pozitiven, to zagotavlja likvidnost projekta. Projekt v nobenem trenutku ne pade v negativno stanje denarnih tokov.

5.3.2 Realni denarni tok

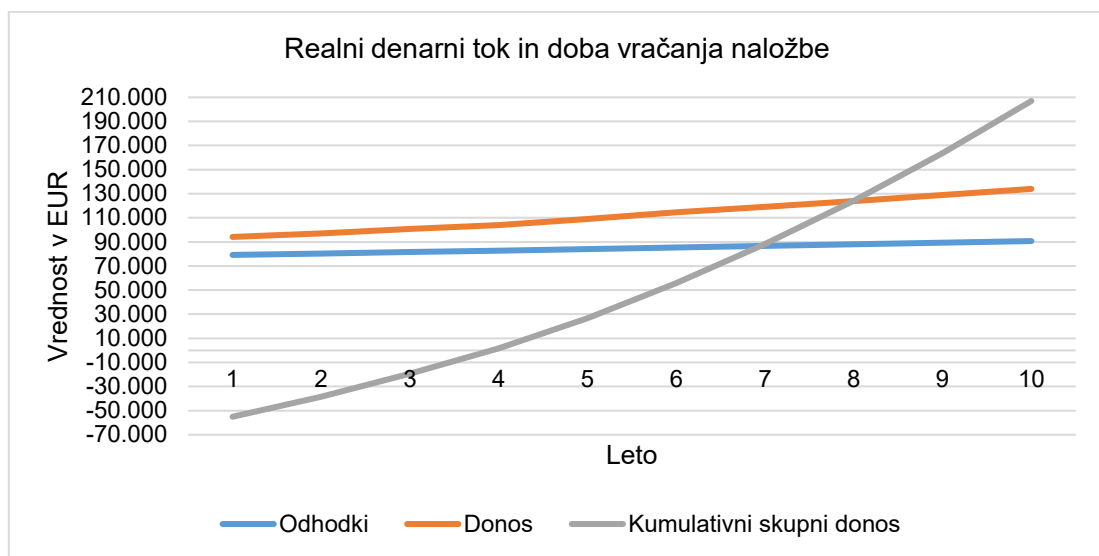
Realni denarni tok pomeni, da imamo prihodke in odhodke s stališča investitorja v življenjski dobi projekta. Razlika med skupnimi prihodki in odhodki prikaže neto skupni prihodek. Realni denarni tok predstavlja izhodišče za izračun interne stopnje donosnosti (ISD) ter kazalnikov ekonomičnosti (Papler, 2023).

	Stanje	Skupaj	0	1	2	3	4	5
	Leto		2026	2027	2028	2029	2030	2031
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.195.363,12	0,00	94.160,00	96.984,80	100.864,19	103.890,12	109.084,62
1.	Skupni prihodek od prodaje	1.125.363,12	0,00	94.160,00	96.984,80	100.864,19	103.890,12	109.084,62
2.	Skupna sredstva	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	70.000,00	79.230,36	80.416,36	81.624,16	82.854,18	84.106,84
1.	Poraba sredstev	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	0,00	19.200,00	19.392,00	19.585,92	19.781,78	19.979,60
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	0,00	3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23	3.788,51
5.	vzdrževanje	35.039,11	0,00	3.200,00	3.264,00	3.329,28	3.395,87	3.463,78
6.	zavarovalnina	21.899,44	0,00	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
7.	regres	28.469,27	0,00	2.600,00	2.652,00	2.705,04	2.759,14	2.814,32
8.	strošek kredita	56.613,60	0,00	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	0,00	38.400,00	39.168,00	39.951,36	40.750,39	41.565,39
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	0,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	751.185,04	-70.000,00	14.929,64	16.568,44	19.240,03	21.035,94	24.977,79
IV.	Kumulativni skupni donos		-70.000,00	-55.070,36	-38.501,92	-19.261,89	1.774,05	26.751,84

Tabela 10: Realni denarni tok investicije do 5. leta
(Lastni vir)

	Stanje	Skupaj	6	7	8	9	10
	Leto		2032	2033	2034	2035	2036
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.195.363,12	114.538,85	119.120,41	123.885,23	128.840,63	133.994,26
1.	Skupni prihodek od prodaje	1.125.363,12	114.538,85	119.120,41	123.885,23	128.840,63	133.994,26
2.	Skupna sredstva	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	85.382,57	86.681,82	88.005,04	89.352,68	90.725,22
1.	Poraba sredstev	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	20.179,39	20.381,19	20.585,00	20.790,85	20.998,76
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	3.864,28	3.941,57	4.020,40	4.100,81	4.182,82
5.	vzdrževanje	35.039,11	3.533,06	3.603,72	3.675,79	3.749,31	3.824,30
6.	zavarovalnina	21.899,44	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.343,32	2.390,19
7.	regres	28.469,27	2.870,61	2.928,02	2.986,58	3.046,31	3.107,24
8.	strošek kredita	56.613,60	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	42.396,70	43.244,64	44.109,53	44.991,72	45.891,55
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	751.185,04	29.156,29	32.438,59	35.880,19	39.487,95	43.269,04
IV.	Kumulativni skupni donos		55.908,13	88.346,72	124.226,91	163.714,86	206.983,90

Tabela 11: Realni denarni tok investicije od 6. do 10. leta
(Lastni vir)



Slika 9: Graf realnega denarnega toka in dobe vračanja naložbe
(Lastni vir)

Iz tabel 10, 11 ter slike 9 je razvidno, da se kumulativni neto denarni tok oz. kumulativni skupni donos iz začetne negativne vrednosti postopoma zvišuje in v četrtem letu (leta 2029) preide v pozitivno. Kar pomeni, da so do takrat denarni prilivi poslovanja pokrili začetne investicijske vložke v višini 70.000 EUR.

Trenutek prehoda označuje točko preloma oziroma dobo vračanja naložbe. V tem obdobju se vložena sredstva v celoti povrnejo iz ustvarjenih neto denarnih tokov. V tem primeru znaša doba vračanja naložbe 4 leta, kar je pomemben kazalnik ekonomske upravičenosti projekta.

5.3.3 Družbeni denarni tok

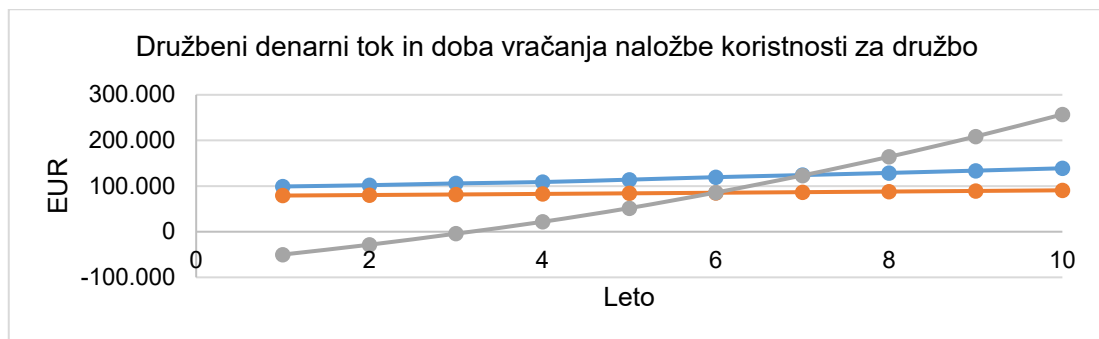
Družbeni denarni tok zajema vse prihodke in odhodke s stališča družbe v življenjski dobi projekta. V tabelah 13 in 14 pokažemo kot družbeni prispevek neto vrednost, ki jo ovrednotimo kot prihodek (Papler, 2023).

	Stanje	Skupaj	0	1	2	3	4	5
	Leto		2026	2027	2028	2029	2030	2031
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.125.363,12	0,00	99.160,00	101.984,80	105.864,19	108.890,12	114.084,62
1.	Skupni prihodek od prodaje	1.125.363,12	0,00	94.160,00	96.984,80	100.864,19	103.890,12	109.084,62
2.	Skupna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Družbeni doprinos	50.000,00	0,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	70.000,00	79.230,36	80.416,36	81.624,16	82.854,18	84.106,84
1.	Poraba sredstev	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	0,00	19.200,00	19.392,00	19.585,92	19.781,78	19.979,60
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	0,00	3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23	3.788,51
5.	vzdrževanje	35.039,11	0,00	3.200,00	3.264,00	3.329,28	3.395,87	3.463,78
6.	zavarovalnina	21.899,44	0,00	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42	2.164,86
7.	regres	28.469,27	0,00	2.600,00	2.652,00	2.705,04	2.759,14	2.814,32
8.	strošek kredita	56.613,60	0,00	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	0,00	38.400,00	39.168,00	39.951,36	40.750,39	41.565,39
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	0,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	681.185,04	-70.000,00	19.929,64	21.568,44	24.240,03	26.035,94	29.977,79
IV.	Kumulativni skupni donos		-70.000,00	-50.070,36	-28.501,92	-4.261,89	21.774,05	51.751,84

Tabela 12: Družbeni denarni tok do 5. leta investicije
(Lastni vir)

	Stanje	Skupaj	6	7	8	9	10
	Leto		2032	2033	2034	2035	2036
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.125.363,12	119.538,85	124.120,41	128.885,23	133.840,63	138.994,26
1.	Skupni prihodek od prodaje	1.125.363,12	114.538,85	119.120,41	123.885,23	128.840,63	133.994,26
2.	Skupna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.	Družbeni doprinos	50.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	85.382,57	86.681,82	88.005,04	89.352,68	90.725,22
1.	Poraba sredstev	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	20.179,39	20.381,19	20.585,00	20.790,85	20.998,76
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	3.864,28	3.941,57	4.020,40	4.100,81	4.182,82
5.	vzdrževanje	35.039,11	3.533,06	3.603,72	3.675,79	3.749,31	3.824,30
6.	zavarovalnina	21.899,44	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.343,32	2.390,19
7.	regres	28.469,27	2.870,61	2.928,02	2.986,58	3.046,31	3.107,24
8.	strošek kredita	56.613,60	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	42.396,70	43.244,64	44.109,53	44.991,72	45.891,55
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	681.185,04	34.156,29	37.438,59	40.880,19	44.487,95	48.269,04
IV.	Kumulativni skupni donos		85.908,13	123.346,72	164.226,91	208.714,86	256.983,90

Tabela 13: Družbeni denarni tok od 6. do 10. leta investicije
(Lastni vir)



Slika 10: Graf družbenega denarnega toka in dobe vračanja naložbe koristnosti za družbo
(Lastni vir)

S tabel 12 in 13 ter slike 10 je razvidno, da upoštevanje družbenega prispevka bistveno izboljša skupni donos investicije, saj je kumulativni neto denarni tok hitreje pozitiven in višji skozi celotno obdobje analize. Vključeni družbeni prihodki pomembno vplivajo k večji ekonomski upravičenosti naložbe.

V moji investiciji v konjeniško infrastrukturo družbeni prispevek zajema povečanje kakovosti življenja, vpliv na razvoj podeželja, ustvarjanje delovnih mest, sprejemanje lokalne skupnosti.

5.4 Ekonomske metode in kazalniki učinkovitosti v normalnih pogojih

5.4.1 Metoda sedanje vrednosti naložbe

Pri metodi sedanje vrednosti naložbe investicijske izdatke in donose diskontiramo za začetni termin (t_0) takrat, ko nastopijo investicijski izdatki. Ko jih diskontiramo, jih ustrezno vključimo v časovno komponento, tako da so zneski donosov in investicijskih izdatkov v različnih časovnih enotah primerljivi. Kasneje od vsote diskontiranih donosov odštejemo investicijske izdatke. Treba je izbrati primerno diskontno stopnjo, ker ta bistveno vpliva na višino neto skupne vrednosti (Papler, 2023). Izbrala sem diskontno stopnjo 6 %.

$$SV = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{(Sd - So)}{(1 + r)^i}$$

Pri čemer je:

SV – sedanja vrednost projekta

Sd – skupni donosi projekta

So – skupni odhodki projekta

r – diskontna stopnja, določena vnaprej

n – število obdobj v življenjski dobi projekta

i – tekoči indeks časovnih obdobj

Časovna obdobja		Skupni donosi Sd brez diskont.	Skupni odhodki So brez diskontiranja	Diskontna stopnja r=6%	Diskontni faktor	skupni donos Sd pri diskontnem faktorju r=6%	skupni odhodki So pri diskontnem faktorju r=6%
Tekoči indeks i	Leto						
0	2026	0,00	70.000,00	1	1	0,00	70.000,00
1	2027	94.160,00	79.230,36	1,06	0,94	88.830,19	74.745,62
2	2028	96.984,80	80.416,36	1,12	0,89	86.316,13	71.570,27
3	2029	100.864,19	81.624,16	1,19	0,84	84.687,52	68.533,22
4	2030	103.890,12	82.854,18	1,26	0,79	82.290,70	65.628,27
5	2031	109.084,62	84.106,84	1,34	0,75	81.514,38	62.849,52
6	2032	114.538,85	85.382,57	1,42	0,70	80.745,37	60.191,34
7	2033	119.120,41	86.681,82	1,50	0,67	79.221,88	57.648,36
8	2034	123.885,23	88.005,04	1,59	0,63	77.727,12	55.215,45
9	2035	128.840,63	89.352,68	1,69	0,59	76.260,57	52.887,71
10	2036	133.994,26	90.725,22	1,79	0,56	74.821,69	50.660,49
Skupaj		1.125.363,12	918.379,21			812.415,56	689.930,26
SV		746.655,12				Sd - So =	122.485,30

Tabela 14: Sedanja vrednost naložbe
(Lastni vir)

V tabeli so prikazane vrednosti projekta. Vključuje vse odhodke, kot so začetna investicija in obratovalni stroški, ter vse denarne donose. Izpolnjen je pogoj $SV \geq 0$, projekt je ekonomsko sprejemljiv. To potrdi, da so prihodki (Sd) večji od odhodkov (So) oziroma $Sd > So$. Sedanja vrednost projekta znaša 122.485,30 EUR, kar kaže na finančno upravičenost investicije.

5.4.2 Metoda interne stopnje donosnosti

Interna stopnja donosnosti temelji na tehniki diskontiranja prihodnjih denarnih tokov investicije, za razliko od NPV pa upošteva velikost investicije. Interno stopnjo donosnosti je mogoče definirati kot diskontno obrestno mero, ki izenačuje sedanjo vrednost pričakovanih prihodnjih denarnih tokov s sedanjo vrednostjo investicijskih izdatkov. Predstavlja tisto stopnjo donosnosti, pri kateri je sedanja vrednost projekta enaka nič, izenačijo pa se vsi donosi in odhodki projekta v celotni življenjski dobi (Papler, 2023). Prikazana je interna stopnja donosnosti 28 % in 29 %.

$$0 = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{(Sd - So)}{(1 + r)^i}$$

Pri čemer je:

Sd – skupni donosi projekta

So – skupni odhodki projekta

r – interna stopnja donosnosti (ISD), diskontna stopnja

n – število obdobj v življenjski dobi projekta

i – tekoči indeks časovnih obdobj od $i = 1$ do n .

Časovna obdobja		Skupni donosi Sd brez diskont.	Skupni odhodki So brez diskontiranja	Diskontna stopnja $r = 28 \%$	Diskontni faktor $\frac{1}{(1+r)^n}$	Skupni donos Sd pri 28 % diskont. faktorju	Skupni odhodki So pri 28 % diskont. faktorju
Tekoči indeks i	Leto			$(1+r)^i$			
0	2026	0,00	70.000,00	1	1	0,00	70.000,00
1	2027	94.160,00	79.230,36	1,28	0,78	73.562,50	61.898,72
2	2028	96.984,80	80.416,36	1,64	0,61	59.194,82	49.082,25
3	2029	100.864,19	81.624,16	2,10	0,48	48.095,79	38.921,43
4	2030	103.890,12	82.854,18	2,68	0,37	38.702,08	30.865,59
5	2031	109.084,62	84.106,84	3,44	0,29	31.747,80	24.478,31
6	2032	114.538,85	85.382,57	4,40	0,23	26.043,12	19.413,75
7	2033	119.120,41	86.681,82	5,63	0,18	21.160,04	15.397,78
8	2034	123.885,23	88.005,04	7,21	0,14	17.192,53	12.213,15
9	2035	128.840,63	89.352,68	9,22	0,11	13.968,93	9.687,64
10	2036	133.994,26	90.725,22	11,81	0,08	11.349,76	7.684,72
Skupaj		1.125.363,12	918.379,21			341.017,38	339.643,35
		206.983,90		NSD _p		Sd - So =	1.374,03

Tabela 15: Interna stopnja donosnosti investicije ($r = 28 \%$)
(Lastni vir)

Diskontna stopnja $r = 29 \%$	Diskontni faktor $\frac{1}{(1+r)^n}$	Skupni donos Sd pri 29 % diskont. faktorju	Skupni odhodki So pri 29 % diskont. faktorju
$(1+r)^i$			
1	1	0,00	70.000,00
1,29	0,78	72.992,25	61.418,88
1,66	0,60	58.280,63	48.324,24
2,15	0,47	46.985,94	38.023,28
2,77	0,36	37.515,90	29.919,59
3,57	0,28	30.536,20	23.544,14
4,61	0,22	24.855,05	18.528,10
5,94	0,17	20.038,18	14.581,43
7,67	0,13	16.154,81	11.475,98
9,89	0,10	13.024,03	9.032,34
12,76	0,08	10.499,99	7.109,37
		330.882,98	331.957,34
NSD _n		Sd - So =	-1074,36

Tabela 16: Interna stopnja donosnosti investicije ($r = 29 \%$)
(Lastni vir)

Pri diskontni stopnji 28 % je neto sedanja vrednost donosov (NSD) = 1.374,03 EUR, pri 29-odstotni diskontni stopnji, pa je neto sedanja vrednost (NSD) = -1.074,36 EUR. Interno stopnjo donosnosti pa izračunamo z naslednjo enačbo:

$$ISD = r_p + (r_n - r_p \cdot \frac{NSD_p}{NSD_p - NSD_n})$$

Pri čemer je:

ISD – interna stopnja donosnosti

NSD – neto skupni donos (Sd-So)

r_p – diskontna stopnja, pri kateri je NSD pozitiven

r_n – diskontna stopnja, pri kateri je NSD negativen

NSD_p – NSD pri uporabljeni diskontni stopnji r_p

NSD_n – NSD pri uporabljeni diskontni stopnji r_n

Interno stopnjo donosnosti izračunamo z enačbo:

$$ISD = 28 + (29 - 28) \cdot \frac{1.374,03}{1.374,03 - (-1.074,36)} = 28,56 \%$$

Iz tega izračuna lahko vidimo, da nam ta naložba prinaša dobičke oziroma realne prihodke, saj znaša interna stopnja donosnosti 28,56 %.

5.4.3 Doba vračanja naložbe

Izračun enostavne dobe vračanja sredstev (EVS) je podan z naslednjo enačbo:

$$EVS = t = \frac{N}{d} = \frac{N}{S_d - S_o}$$

Pri čemer je:

EVS – enostavna doba vračanja sredstev

N – naložba

Sd – skupni donosi projekta

So – skupni odhodki projekta

$$EVS = \frac{70.000}{73.855,96 - 62.720,93} = 6,29 \text{ leta}$$

Investicija v konjeniško infrastrukturo bi se nam po tej enačbi povrnila v 6,29 leta.

5.4.4 Kazalnik gospodarnosti ali ekonomičnosti

$$E = \frac{S_d}{S_o}$$

Pri čemer je:

E – kazalnik gospodarnosti ali ekonomičnosti

S_d – skupni donosi projekta

S_o – skupni odhodki projekta

$$E = \frac{S_d}{S_o} = \frac{1.125.363,12}{918.379,21} = 1,23$$

Rezultat je večji od ena, zato je investicija smiselna.

5.4.5 Kazalnik donosnosti ali rentabilnosti

$$D = \frac{S_d - S_o}{N} \cdot 100(\%)$$

Pri čemer je:

D – kazalnik donosnosti naložb ali rentabilnosti naložb

N – naložba

S_d – skupni donosi projekta

S_o – skupni odhodki projekta

$$D = \frac{1.125.363,12 - 918.379,21}{70.000} \cdot 100\% = 295,69 \%$$

Investicija je likvidna in ustvarja dobiček.

5.4.6 Kazalnik donosnosti odhodkov

$$D_o = \frac{S_d - S_o}{S_o} \cdot 100(\%)$$

Pri čemer je:

D_o – kazalnik donosnosti odhodkov ali rentabilnost vlaganj

S_d – skupni donosi projekta

S_o – skupni odhodki projekta

$$D_o = \frac{1.125.363,12 - 918.379,21}{918.379,21} \cdot 100(\%) = 22,54 \%$$

Kazalnik donosnosti odhodkov je večji od 0, in sicer 22,54 %, kar pomeni, da je naložba rentabilna.

Vsi kazalniki so bili izračunani po diskontni stopnji 6 %.

5.5 Ekonomske metode in kazalniki učinkovitosti pri tveganjih

5.5.1 Metoda sedanje vrednosti naložbe

V naslednji tabeli je prikazana stopnja donosnosti projekta realnega denarnega toka pri 12 % zmanjšani prodaji.

	Stanje	Skupaj	0	1	2	3	4
	Leto		2026	2027	2028	2029	2030
I.	Skupni donos (1+2+3)	1.029.808,87	70.000,00	82.860,80	85.346,62	87.907,02	90.544,23
1.	Skupni prihodek od prodaje	959.808,87	0,00	82.860,80	85.346,62	87.907,02	90.544,23
2.	Skupna sredstva	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.	Lastna sredstva	20.000,00	20.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	Kredit	50.000,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II.	Skupni odhodki	374.178,08	70.000,00	79.230,36	80.416,36	81.624,16	82.854,18
1.	Poraba sredstev	70.000,00	70.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.	hrana, stelja za konje	200.874,48	0,00	19.200,00	19.392,00	19.585,92	19.781,78
3.	najemnina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.	ogrevanje (komunalni stroški, energija)	38.324,02	0,00	3.500,00	3.570,00	3.641,40	3.714,23
5.	vzdrževanje	35.039,11	0,00	3.200,00	3.264,00	3.329,28	3.395,87
6.	zavarovalnina	21.899,44	0,00	2.000,00	2.040,00	2.080,80	2.122,42
7.	regres	28.469,27	0,00	2.600,00	2.652,00	2.705,04	2.759,14
8.	strošek kredita	56.613,60	0,00	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
9.	plače	420.469,29	0,00	38.400,00	39.168,00	39.951,36	40.750,39
10.	amortizacija – nakup osnovnih sredstev	46.690,00	0,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
III.	Neto skupni donos	655.630,79	0,00	3.630,44	4.930,26	6.282,86	7.690,06
IV.	Kumulativni skupni donos		0,00	3.630,44	8.560,70	14.843,57	22.533,62

Tabela 17: Interna stopnja donosnosti investicije pri 12 % zmanjšani prodaji do 4 leta investicije
(Lastni vir)

5	6	7	8	9	10
2031	2032	2033	2034	2035	2036
93.260,56	97.923,59	100.861,30	103.887,13	107.003,75	110.213,86
93.260,56	97.923,59	100.861,30	103.887,13	107.003,75	110.213,86
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
84.106,84	85.382,57	86.681,82	88.005,04	89.352,68	90.725,22
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
19.979,60	20.179,39	20.381,19	20.585,00	20.790,85	20.998,76
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3.788,51	3.864,28	3.941,57	4.020,40	4.100,81	4.182,82
3.463,78	3.533,06	3.603,72	3.675,79	3.749,31	3.824,30
2.164,86	2.208,16	2.252,32	2.297,37	2.343,32	2.390,19
2.814,32	2.870,61	2.928,02	2.986,58	3.046,31	3.107,24
5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36	5.661,36
41.565,39	42.396,70	43.244,64	44.109,53	44.991,72	45.891,55
4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00	4.669,00
9.153,73	12.541,02	14.179,48	15.882,10	17.651,07	19.488,64
31.687,35	44.228,37	58.407,84	74.289,94	91.941,01	111.429,66

Tabela 18: Interna stopnja donosnosti investicije pri 12 % zmanjšani prodaji do 10 leta investicije
(Lastni vir)

Kljub 12-odstotnemu zmanjšanju prodaje (zaradi predpostavljenega znižanja prodajnih cen ali količin prodaje) je neto sedanji donos (NSD) v višini 111.429,66 EUR še vedno pozitiven. To pomeni, da so diskontirani skupni donosi višji od diskontiranih skupnih odhodkov, zato je projekt finančno sprejemljiv tudi v manj ugodnih tržnih razmerah.

5.5.2 Metoda interne stopnje donosnosti

V tabeli je prikazana interna stopnja donosnosti pri 12 % zmanjšanem povpraševanju oziroma prodaji.

Časovna obdobja		Skupni donosi Sd brez diskont.	Skupni odhodki So brez diskontiranja	Diskontna stopnja $r = 28\%$	Diskontni faktor $\frac{1}{(1+r)^n}$	Skupni donos Sd pri 28 % diskont. faktorju	Skupni odhodki So pri 28 % diskont. faktorju
Tekoči indeks i	Leto			$(1+r)^i$			
0	2026	0,00	70.000,00	1	1	0,00	70.000,00
1	2027	94.160,00	79.230,36	1,28	0,78	73.562,50	61.898,72
2	2028	96.984,80	80.416,36	1,64	0,61	59.194,82	49.082,25
3	2029	100.864,19	81.624,16	2,10	0,48	48.095,79	38.921,43
4	2030	103.890,12	82.854,18	2,68	0,37	38.702,08	30.865,59
5	2031	109.084,62	84.106,84	3,44	0,29	31.747,80	24.478,31
6	2032	114.538,85	85.382,57	4,40	0,23	26.043,12	19.413,75
7	2033	119.120,41	86.681,82	5,63	0,18	21.160,04	15.397,78
8	2034	123.885,23	88.005,04	7,21	0,14	17.192,53	12.213,15
9	2035	128.840,63	89.352,68	9,22	0,11	13.968,93	9.687,64
10	2036	133.994,26	90.725,22	11,81	0,08	11.349,76	7.684,72
Skupaj		1.125.363,12	918.379,21			341.017,38	339.643,35
		206.983,90		NSD _p		Sd - So =	1.374,03

Tabela 19: Interna stopnja donosnosti pri 12 % zmanjšanih stroških prodaje
($r = 28\%$)
(Lastni vir)

Časovna obdobja		Skupni donosi Sd brez diskont.	Skupni odhodki So brez diskontiranja	Diskontna stopnja $r = 29\%$	Diskontni faktor $\frac{1}{(1+r)^n}$	Skupni donos Sd pri 29 % diskont. faktorju	Skupni odhodki So pri 29 % diskont. faktorju
Tekoči indeks i	Leto			$(1+r)^i$			
0	2026	0,00	70.000,00	1	1	0,00	70.000,00
1	2027	94.160,00	79.230,36	1,29	0,78	72.992,25	61.418,88
2	2028	96.984,80	80.416,36	1,66	0,60	58.280,63	48.324,24
3	2029	100.864,19	81.624,16	2,15	0,47	46.985,94	38.023,28
4	2030	103.890,12	82.854,18	2,77	0,36	37.515,90	29.919,59
5	2031	109.084,62	84.106,84	3,57	0,28	30.536,20	23.544,14
6	2032	114.538,85	85.382,57	4,61	0,22	24.855,05	18.528,10
7	2033	119.120,41	86.681,82	5,94	0,17	20.038,18	14.581,43
8	2034	123.885,23	88.005,04	7,67	0,13	16.154,81	11.475,98
9	2035	128.840,63	89.352,68	9,89	0,10	13.024,03	9.032,34
10	2036	133.994,26	90.725,22	12,76	0,08	10.499,99	7.109,37
Skupaj		1.125.363,12	918.379,21			330.882,98	331.957,34
		206.983,90		NSD _n		Sd - So =	-1074,36

Tabela 20: Interna stopnja donosnosti pri 12 % zmanjšanih stroških prodaje
($r = 29\%$)
(Lastni vir)

Pri diskontni stopnji 28 % je neto sedanja vrednost donosov (NSD) = 1.374,03 EUR, pri diskontni stopnji 29 % pa je neto sedanja vrednost donosov (NSD) = -1.074,36 EUR.

Interno stopnjo donosnosti izračunamo z že uporabljenno enačbo:

$$ISD = 35 + (35 - 36) \times \frac{1.374,03}{1.374,03 - (-1.074,36)} = 19,08\%$$

Na podlagi izračuna ugotovimo, da naložba ohranja pozitivno donosnost tudi ob 12-odstotnem znižanju prodaje ali cen, saj je interna stopnja donosnosti znašala 19,08 %. To dodatno potrjuje finančno upravičenost projekta.

5.5.3 Kazalniki učinkovitosti in uspešnosti

5.5.3.1 Doba vračanja naložbe

Za izračun uporabimo že uporabljeno enačbo:

$$EVS = t = \frac{N}{d} = \frac{N}{S_d - S_o} =$$
$$EVS = t = \frac{N}{d} = \frac{70.000}{77.201,45 - 62.720,93} = 4,8 \text{ leta}$$

Investicija v konjeniško infrastrukturo bi se nam povrnila v 4,80 leta.

5.5.3.2 Kazalniki gospodarnosti ali ekonomičnosti

Za izračun uporabimo že poznano enačbo:

$$E = \frac{S_d}{S_o} = \frac{849.215,99}{689.930,26} = 1,23$$

Ker je rezultat večji od ena, je investicija smiselna.

5.5.3.3 Kazalniki donosnosti ali rentabilnosti

Za izračun uporabimo že poznano enačbo:

$$D = \frac{S_d - S_o}{N} \cdot 100(\%) = \frac{849.215,99 - 689.930,26}{70.000} \cdot 100 = 227,60 \%$$

Tudi v tem primeru je investicija likvidna in ustvarja dobiček.

5.5.3.4 Kazalniki donosnosti odhodkov

Za izračun uporabimo že poznano enačbo:

$$D_o = \frac{S_d - S_o}{S_o} \cdot 100(\%) = \frac{849.215,99 - 689.930,26}{849.215,99} \cdot 100 = 23,10 \%$$

Kazalnik donosnosti odhodkov je večji od 0, in sicer 23,10 %, kar pomeni, da je naložba (projekt) rentabilna.

Vsi kazalniki so bili izračunani po diskontni stopnji 4 %.

5.6 Primerjalna analiza ekonomskih metod in kazalnikov učinkovitosti v različnih pogojih

Kazalnik	Normalno stanje	Tveganje padca prometa za 12 %	CBA
SV [EUR]	122.485,30	24.995,43	159.285,73
ISD [%]	28,56	#SPILL!	35,14
t [let]	6,29	30,81	4,83
E [/]	1,23	1,08	1,23
D [%]	295,69	102,77	227,55
Do [%]	22,54	7,83	23,09
r [%]	6,00	6,00	6,00

Tabela 21: Primerjalna analiza ekonomskih kazalnikov
(Lastni vir)

Iz primerjalne analize ekonomskih kazalnikov je razvidno, da se je pri analizi stroškov in koristi (CBA – Cost Benefit Analysis) neto sedanja vrednost (SV) v primerjavi z običajnim stanjem povečala za 36.800,43 EUR. Kazalnik ekonomičnosti (E) v obeh primerih presega vrednost ena, kar potrjuje ekonomsko upravičenost projekta. Kljub temu se kazalniki donosnosti (D in Do) v okviru CBA zmanjšajo za 68,14 % glede na normalno stanje, kar nakazuje na nižjo relativno donosnost in s tem slabšo ekonomsko učinkovitost projekta. Vendar pa je projekt še vedno upravičen, saj E ostaja nad pragom 1. Doba vračanja naložbe je pri CBA analizi krajša za 1,46 leta v primerjavi z normalnim stanjem, kar potrjuje, da vključitev širših družbenih učinkov pomembno prispeva k večji uspešnosti in trajnostni vrednosti projekta. Kazalnik ISD v normalnih pogojih dosega 28,56 %, ob 12-odstotnem zmanjšanju prodaje pa pade na 11,07 %, kar kaže na občutljivo odzivnost na spremembe prihodkov. V okviru CBA analize je izračunan še višji ISD (35,14 %), kar potrjuje večjo ekonomsko upravičenost projekta pri upoštevanju širših koristi.

6 RAZPRAVA IN PREDLOGI

6.1 Ugotovitve in potrditev hipotez

Pri presoji smiselnosti in ekonomske upravičenosti investicije v konjeniško infrastrukturo smo oblikovali štiri raziskovalne hipoteze, ki se nanašajo na ekonomske kazalnike, družbeni prispevek ter časovno dinamiko povračila naložbe. Namen preverjanja hipotez je bil ugotoviti, ali projekt dosega pričakovane rezultate tako z ekonomskega kot tudi s širšega družbenega vidika. V nadaljevanju so predstavljene posamezne hipoteze, njihova razlaga in rezultati analize, ki omogočajo potrditev ali zavrnitev postavljenih trditev.

H1: Investicija v konjeniško infrastrukturo je ekonomsko upravičena.

Temelj te hipoteze je predpostavka, da bodo ključni ekonomski kazalniki pokazali pozitivne rezultate. Analiza je potrdila, da je neto sedanja vrednost (SV) pozitivna in da kazalnik ekonomičnosti (E) v vseh scenarijih presega vrednost 1. To pomeni, da koristi projekta presegajo stroške in da je investicija ekonomsko upravičena. Hipoteza H1 je zato potrjena.

H2: Investicija pozitivno vpliva na družbeni prispevek.

Ta hipoteza temelji na širših učinkih projekta, ki se kažejo v spodbujanju športa in rekreacije, omogočanju terapij s pomočjo konj, prispevku k razvoju podeželja ter krepitvi lokalnega gospodarstva. Vsi ti dejavniki potrjujejo pomemben družbeni prispevek investicije, ki presega samo ekonomske kazalnike. Na podlagi tega je hipoteza H2 potrjena.

H3: Investicija se povrne prej kot v osmih letih.

Analiza obdobja vračanja (t) je pokazala, da se naložba v osnovnem scenariju povrne v 6,29 leta. To je manj od zastavljenega praga osmih let, kar pomeni, da se projekt povrne hitreje od pričakovanega. Hipoteza H3 je zato potrjena.

H4: Investicija se bo pri zmanjšanju prodaje za 12 % povrnila prej kot v petnajstih letih.

Ta hipoteza je preverjala občutljivost projekta na padec prihodkov. Rezultati analize so pokazali, da se v primeru zmanjšanja prodaje za 12 % doba vračanja podaljša na 30,81 leta, kar je več kot dvakratnik zastavljenega praga 15 let. To pomeni, da je projekt v takšnem scenariju bistveno manj ekonomsko upravičen, saj se investicija povrne šele v dolgoročnem obdobju. Hipoteza H4 je zato zavrnjena.

6.2 Predlog razvoja z dodatnimi dejavnostmi

Pri razvoju konjeniškega centra je pomembno razmišljati o vključitvi dopolnilnih dejavnosti, ki bi lahko prispevale k povečanju gospodarske vzdržnosti, razširitvi ponudbe ter trajnostnem razvoju celotnega projekta. Poleg osnovnih dejavnosti, kot so jahanje, trening in oskrba konj, je smiselno razmisliti tudi o uvedbi dejavnosti, kot sta čebelarstvo in eko pridelava, ki bi lahko predstavljali dodatno vrednost centra in hkrati spodbujali ekološko osveščenost ter trajnostno rast.

Čebelarstvo je tako lahko pomemben dodatek, saj prinaša več koristi – od pridelave naravnega medu in čebeljih izdelkov, ki lahko predstavljajo dodatni vir prihodkov, do ozaveščanja o pomenu ohranjanja čebel in biotske raznovrstnosti. Čebelarstvo je tudi dejavnost, ki jo je mogoče vključiti v šolske in izobraževalne programe, kar lahko poveča zanimanje obiskovalcev za okolju prijazne in trajnostne prakse.

Eko pridelava, na primer pridelava zelenjave, sadja ali začimb, je lahko naravna dopolnitev k športno-rekreativni dejavnosti centra. Takšne dejavnosti bi lahko potekale na zemljiščih v lasti centra ali v sodelovanju z lokalnimi kmeti in pridelovalci, kar bi pripomoglo k razvoju lokalne skupnosti, trajnostni rabi naravnih virov in zmanjšanju stroškov oskrbe. Poleg tega bi lahko pridelke uporabljali za lastno prehrano, prodajo na lokalnih tržnicah ali za pripravo hrane za obiskovalce.

Vključevanje teh dejavnosti lahko tudi povečuje ekološko ozaveščenost obiskovalcev, spodbuja trajnostni življenjski slog in ustvarja dodatne možnosti za promocijo centra kot ekološko usmerjenega in družbeno odgovornega prostora. Za uspešno izvedbo je treba zagotoviti ustrezno infrastrukturo, usposobljen kader ter sodelovanje z lokalnimi skupnostmi in strokovnjaki na področju čebelarstva in eko pridelave.

Na ta način lahko dopolnilne dejavnosti, kot sta čebelarstvo in eko pridelava, pomembno prispevajo k razvoju centra, povečanju njegove ekonomske vzdržnosti in trajnostnega vpliva na okolje in skupnost. Takšen celostni razvoj bo zagotovil dolgoročno konkurenčnost, socialno odgovornost in pozitiven vpliv na širšo okolico.

7 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo z naslovom Investicija v konjeniško infrastrukturo obravnava načrtovanje in izvedbo investicije v konjeniški klub, kjer bo možno jahanje za stranke vseh starosti, turistično jahanje ter oskrbovanje lastniških konj.

Na podlagi pridobljenih podatkov iz poslovnega načrta ter celovite ekonomske analize poslovanja lahko zaključimo, da je investicija v konjeniško infrastrukturo podjetja Hermes, d. o. o., smiselna in upravičena. Finančna analiza, ki vključuje kazalnike, kot so neto sedanja vrednost, znaša 122.485,30 EUR, kar pomeni, da je investicija donosna in presega pričakovane stroške. Interna stopnja donosnosti je 28,56 %, kar presega referenčno diskontno stopnjo, pri čemer projekt prikazuje pozitivno donosnost. Kazalnik donosnosti znaša 295,69 %, kar kaže na to, da bo investicija ustvarila pozitivne finančne učinke in bo omogočila povračilo vloženih sredstev. Doba vračanja naložbe ob upoštevanju družbenih koristi znaša 6,29 leta, kar je za takšno investicijo sprejemljivo.

Kazalniki, kot so kazalnik gospodarnosti in kazalnik rentabilnosti, so v vseh primerih nad 1, kar potrjuje, da je investicija ekonomsko smiselna in da obstaja potencial za dolgoročno uspešnost v prihodnjih letih. S takšnim poslovnim modelom je mogoče zagotoviti stabilen razvoj podjetja, hkrati pa tudi širitev na nove tržne segmente v okviru trajnostnih in turističnih dejavnosti.

Poleg finančne upravičenosti ima investicija v konjeniško infrastrukturo tudi izrazit družbeni pomen. Konjeniški center predstavlja prostor, ki povezuje različne generacije in družbene skupine, spodbuja zdrav življenjski slog ter prispeva k socialni vključenosti. Jahanje je ena redkih športnih aktivnosti, ki je dostopna širokemu krogu uporabnikov ne glede na starost in telesne sposobnosti. Otroci in mladostniki s stikom s konji razvijajo občutek odgovornosti, potrpežljivosti in spoštovanja, medtem ko odraslim jahanje nudi možnost rekreacije, sprostitve in osebne rasti.

Projekt ima pozitiven vpliv tudi na razvoj podeželja. Z ustvarjanjem novih delovnih mest ter vključevanjem lokalnih ponudnikov v dobavno verigo (kmetje, turistične kmetije, obrtniki) spodbuja gospodarsko aktivnost in prispeva k večji prepoznavnosti regije. Poleg tega organizacija jahalnih šol, tekmovanj in prireditev povečuje privlačnost območja za turiste, kar dodatno spodbuja lokalni turizem in kulturno ponudbo.

Izobraževalni vidik se kaže v prenosu znanja o konjih, skrbi za živali in trajnostnem kmetijstvu. Konjeniška šola s programi za otroke, mladino in odrasle krepí okoljsko ozaveščenost ter spodbuja odgovoren odnos do narave. Povezovanje športne in

izobraževalne funkcije daje centru širšo družbeno vrednost, saj ustvarja prostor za učenje, osebnostni razvoj in skupnostno delovanje.

Trajnostni pristop, ki vključuje reciklažo konjskega gnoja, uporabo obnovljivih virov energije ter samooskrbo s krmo, pa prinaša dodatno okoljsko vrednost. S tem projekt ne prispeva le k finančni stabilnosti podjetja, temveč tudi k varstvu okolja, ohranjanju biotske raznovrstnosti in ohranjanju kulturne krajine.

Skupno gledano investicija v konjeniško infrastrukturo ne pomeni samo gospodarske priložnosti, temveč tudi pomemben družbeni prispevek. Povezuje šport, terapijo, izobraževanje in trajnostni razvoj podeželja ter s tem pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti življenja posameznikov in širše skupnosti.

Analize občutljivosti so pokazale, da je projekt občutljiv na spremembe v prihodnjih prihodkih, še posebej glede na število udeležencev in razširjenost storitev. V primeru, da bi se prihodki zmanjšali za določene odstotke, bi se lahko kazalniki donosnosti občutno poslabšali, vendar bi s prilagoditvami poslovnih modelov in stroškov lahko zagotovili vzdržnost projekta tudi v takih primerih. Na podlagi teh analiz smo identificirali ključno tveganje, ki ga je treba obvladovati z ustreznimi strategijami in prilagoditvami.

Na podlagi narejene celostne analize zaključujemo, da je projekt Investicije v konjeniško infrastrukturo ekonomsko, družbeno in okoljsko upravičen ter ima potencial za dolgoročno uspešnost.

Diplomsko delo mi je omogočilo strokovno obravnavo tematike na način, kako razumeti vse finančne vidike investicije. Morda se bom tudi sama v prihodnje odločila za takšno investicijo ter uresničila omenjeno poslovno priložnost.

8 LITERATURA IN VIRI

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2024a). *Biotska raznovrstnost v živinoreji*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.si teme/biotska-raznovrstnost-v-zivinoreji>

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2024b). *Čebelarstvo*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.si teme/cebelarstvo>

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2024c). *Govedoreja, mleko in mlečni proizvodi*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.si teme/govedoreja-mleko-in-mlecni-proizvodi>

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2024d). *Perutninarstvo*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.si teme/perutninarstvo>

Agencija Republike Slovenije za kmetijske trge in razvoj podeželja. (2024e). *Prašičereja*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.si teme/prasicereja>

Agroklub. (b. l.). *Sušenje sena*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova https://cdn.agroklub.com/upload/images/image/kosenje-i-susenje-sijena.jpg?_gl=1*1497psx*_ga*Mzk1OTQxMTM2LjE2Mzg4NjgyNDA.*_ga_YE2MMQB0RG*MTY1NDA2MzA0MS45NTcuMS4xNjU0MDY2MzlwLjA.

Alberta Agriculture and Forestry. (b. l.). *Equine facility management*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova

Danube Bend Project. (2023). *Cross-border Equestrian Infrastructure Development*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/cba_guide.pdf

Department for Environment, Food & Rural Affairs. (2017). *Code of practice for the welfare of horses, ponies, donkeys and their hybrids*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.uk/government/publications/code-of-practice-for-the-welfare-of-horses-ponies-donkeys-and-their-hybrids>

Direktiva Sveta 98/58/ES o zaščiti rejnih živali; UL RS, Pravilnik o zaščiti rejnih živali. (2010). Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV9926>

Economics.Horse. (2024). *Financial Feasibility of Small-Scale Equestrian Centers*. Retrieved from. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.economics.horse>

Evropska komisija (2021). Guide to Cost-Benefit Analysis of Investment Projects.

Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova

https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/studies/cba_guide.pdf

Evropska unija, Evropski strukturni in investicijski skladi. Pridobljeno 6. 8. 2025 z

naslova <https://www.eu-skladi.si>

Fédération Équestre Internationale. (b. l.). *FEI coaching system*. Pridobljeno 20. 8.

2025 z naslova <https://www.fei.org>

FEI Facilities Guide. (2023). Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova

<https://knowledgebase.fei.org/index.php?action=artikel&cat=11&id=102&artlang=en>

GlobalPETS. (2024). Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova

<https://globalpetindustry.com/article/present-and-future-of-the-equine-industry/>

Gradbena zakonodaja. (1998–2023). Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova

<https://www.slonep.net/predpisi/zakonodaja/gradnja>

Green Assets of Equines. (2021). *Project Report, European Equine Network*.

Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.europeanhorsenetwork.eu/>

Hedenborg, S. idr. (2022). Equestrian Education and Environmental Awareness.

Scandinavian Journal of Sports and Society, 18(3), 215–234.

Jahalni center Podvin. (2023). *Konji na pašniku*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova

<https://jcpodvin.si/wp-content/uploads/2023/06/Jahalni-center-podvin-grega-hihelcic-izpust-03-1-1-1024x577.jpg>

KON-CERT. (2021a, oktober 25). *Ekološka pridelava*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z

naslova <https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/ekoloska-predelava>

KON-CERT. (2021b, oktober 25). *Ekološko kmetovanje*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z

naslova <https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/ekolosko-kmetovanje>

KON-CERT. (2021c, oktober 25). *Global G.A.P.* Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova

<https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/globalg-a-p>

KON-CERT. (2021d, oktober 25). *Integrirana pridelava*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z

naslova <https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/integrirana-pridelava>

KON-CERT. (2021e, oktober 25). *Izbrana kakovost*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z

naslova <https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/izbrana-kakovost>

KON-CERT. (2021f, oktober 25). *Vegan*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova

<https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/vegan>

KON-CERT. (2021g, oktober 25). *Zaščiteni kmetijski pridelki in živila*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <https://www.kon-cert.si/sheme-certificiranja/zasciteni-kmetijski-pridelki-in-zivila>

Konjeniška zveza Slovenije (2020). Dostopno 6. 8. 2025 na naslovu: <https://www.konj-zveza.org/za-rekreativce>

Konjeniški center Brdo pri Ihanu. (2017). Pridobljeno 6. 8. 2025 z naslova <https://www.konjeniski-center.si/galerija/11-galerija/20-jahali%C5%A1%C4%8Da.html>

Konjeniški center Celje. (2025). Pridobljeno 6. 8. 2025 z naslova <https://www.konji-celje.si>

Konjeniški center Celje. (b. l.). *Predstavitev kovanja konja*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova https://www.konji-celje.si/assets/content_album_pic/0582352001490608351.jpg

Konjenišstvo (2024). Wikipedija. Pridobljeno 6. 8. 2025 z naslova <https://sl.wikipedia.org/wiki/Konjeni%C5%A1tvo>

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. (2022). *Strategija slovenskega turizma 2022–2028* Pridobljeno 6. 8. 2025 z naslova <https://www.gov.si/assets/ministrstva/MGTS/Dokumenti/DTUR/Nova-strategija-2022-2028/Strategija-slovenskega-turizma-2022-2028-predstavitev.pdf>

Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano. (2024). *Program varstva biotske raznovrstnosti v živinoreji za obdobje 2024–2030*. Ljubljana: Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano.

Papler, D. (2013). *Odprtje trga z električno energijo: pristop zaznavanja kvalitete storitev*. Strahinj: Biotehniški center Naklo.

Papler, D. (2016). *Uvajanje novega energetskega učinkovitega izdelka – lesnih peletov na trg*. Kranj: B&B izobraževalni center Kranj.

Papler, D. (2022a). *Analiza cene zemeljskega plina in alternative*. Kranj: B&B izobraževalni center Kranj.

Papler, D. (2022b). *Metodologija za ekonomsko vrednotenje upravičenosti naložbe*. Kranj: B & B.

Papler, D. (2022c). *Predavanja ekonomika varstva okolja*. Kranj: B&B izobraževalni center Kranj.

Papler, D. in Bojnec, Š. (2012). *Naložbe v trajnostni razvoj energetike*. Pridobljeno 20. 8. 2025 z naslova <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-128-1.pdf>

Poniji s Klanca. (2021). *Turistično jahanje*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova https://ponijisklanca.si/wp-content/uploads/2021/10/IMG_20200826_123934-09.jpg

Pravilnik o zaščiti rejnih živali. (2010). *Uradni list RS*, št. 51/10, 70/10, 63/23 in 69/23 – popr. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=PRAV9926>

Pušnik, M. (2019). *Finančna matematika v praksi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

RanCho Dragomelj. (b. l.). *Primer hleva*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.facebook.com%2FRanxChoDragomelj%2F&psig=AOvVaw3p1fOJqZsQ747Z6LYMBIj8&ust=1749561428893000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBQQjRxqGAoTCNi7tbC25I0DFQAAAAAdAAAAABCjAQ>

Slovenska turistična organizacija. (2023). *Zelena shema slovenskega turizma – ZGTS*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova <https://www.slovenia.info/sl/poslovne-strani/zelena-shema-slovenskega-turizma>

SPOT. (2023a). *Nadzor trženjskega delovanja*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova <https://spot.gov.si/sl teme/nadzor-trzenjskega-delovanja>

SPOT. (2023b). *Analiza trženjskega stanja podjetja*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova <https://spot.gov.si/sl teme/analiza-trzenjskega-stanja-podjetja>

UNWTO. (2022). *Sustainable Tourism and Local Economiees*. Pridobljeno 6. 8. 2025 z naslova <https://www.unwto.org/sustainable-development>

Večer. (b. l.). *Priprava jahališča*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova https://iasstorage.vecer.com/data/Resources/00/00/00/00/00/00/03/29/47/74/3294774q364428C1B567A344F14BEE2D84B7337D_1200.jpg

Vsezavrt.si. (2016). *Reciklaža konjskega gnoja*. Pridobljeno 7. 8. 2025 z naslova <https://www.vsezavrt.si/wp-content/uploads/2016/04/gnoj-konjski.jpg>

White, J. idr. (2023). Sustainable Management of Equine Facilities. *Journal of Environmental Equestrian Studies*, 12(1), 45–62.

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (ZDDPO). (2006). *Uradni list RS*, št. 117/06, 56/08, 76/08, 5/09, 96/09, 110/09 – ZDavP-2B, 43/10, 59/11, 24/12, 30/12, 94/12, 81/13, 50/14, 23/15, 82/15, 68/16, 69/17, 79/18, 66/19, 172/21, 105/22 – ZZNŠPP, 12/24 in 100/24. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2022-01-2603?sop=2022-01-2603>

Zakon o javnih financah (ZJF) (2011). *Uradni list RS*, št. 11/11 – uradno prečiščeno besedilo, 14/13 – popr., 101/13, 55/15 – ZFisP, 96/15 – ZIPRS1617, 13/18, 195/20 – odl. US, 18/23 – ZDU-1O, 76/23, 24/25 – ZFisP-1 in 39/25. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2020-01-3501?sop=2020-01-3501>

Zakon o ohranjanju narave (ZON). (2004). *Uradni list RS*, št. 96/04 – uradno prečiščeno besedilo, 61/06 – Zdru-1, 8/10 – ZSKZ-B, 46/14, 21/18 – ZNOrg, 31/18, 82/20, 3/22 – Zdeb, 105/22 – ZZNŠPP IN 18/23 – ZDU-1O. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO1600>

Zakon o računovodstvu (ZR). (1999). *Uradni list RS*, št. 23/99, 30/02 – ZJF-C in 114/06 – ZUE. <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/2006-01-4831?sop=2006-01-4831>

Zakon o spodbujanju razvoja turizma. (ZSRT-1). (2018). *Uradni list RS*, št. 13/18. <https://pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO6452>

Zakon o varstvu okolja (ZVO-1) (2006). *Uradni list RS*, št. 39/06 – uradno prečiščeno besedilo, 49/06 – ZMetD, 66/06 – odl. US, 33/07 – ZPNačrt, 57/08 – ZFO-1A, 70/08, 108/09, 108/09 – ZPNačrt-A, 48/12, 57/12, 92/13, 56/15, 102/15, 30/16, 61/17 – GZ, 21/18 – ZNOrg, 84/18 – ZIURKOE, 158/20 in 44/22 – ZVO-2. <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO8286>