

25. VRH
KMETIJSKIH
IN ŽIVILSKIH
PODJETIJ

Gospodarska
zbornica
Slovenije 
Zbornica kmetijskih
in živilskih podjetij

Agroživilstvo v prelomnem obdobju: kaj moramo spremeniti?

ALEŠ KUCHAR

Ljubljana, 9. junij 2026



NAPREJ.
NAVZGOR.

VSEBINA

- Gibanja cen
- Mednarodna menjava
- Proračun
- Uspešnost poslovanja
- Zaključki

**NAPREJ.
NAVZGOR.**

GIBANJA CEN SUROVINE

NAPREJ.
NAVZGOR.

IMF COMMODITY FOOD PRICE INDEX, MONTHLY PRICE

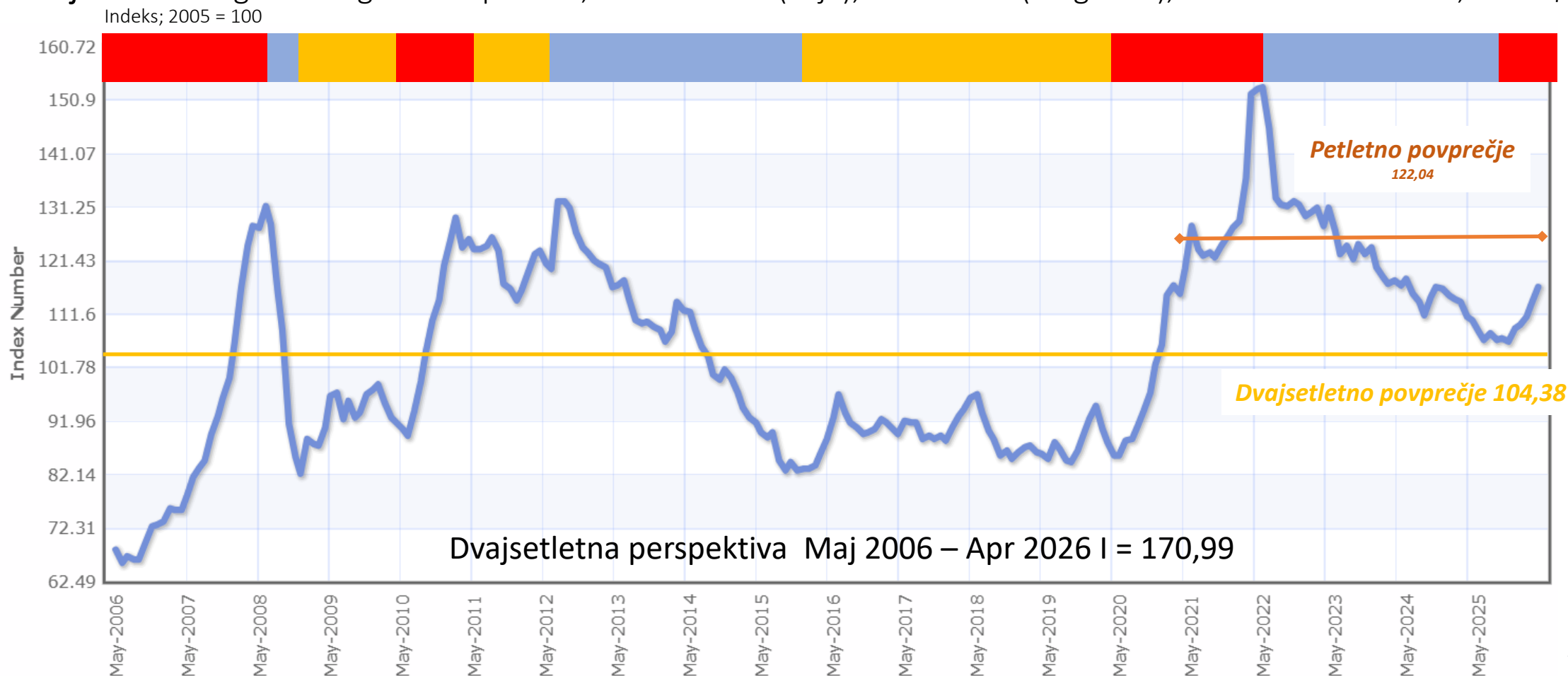
(Includes Cereal, Vegetable Oils, Meat, Seafood, Sugar, Bananas, and Oranges Price)

Oscilacije s tremi vrhovi (5/08, 2/11, 8/12 4/22).

Vrhovi: cena energentov + biog. + slabe letine + vojna + trgovinske prepovedi + post-COVID odboj povpraševanja + kitajsko kopičenje zalog.

Dna: močan\$ + nizke cene nafte + obilne letine + počasna rast povpraševanja

Odboj-nov. 2025: geo- in trgovinske politike, CN-USA deal (soja), cene nafte (biogoriva), La Niño suša v J.Am., šibak \$



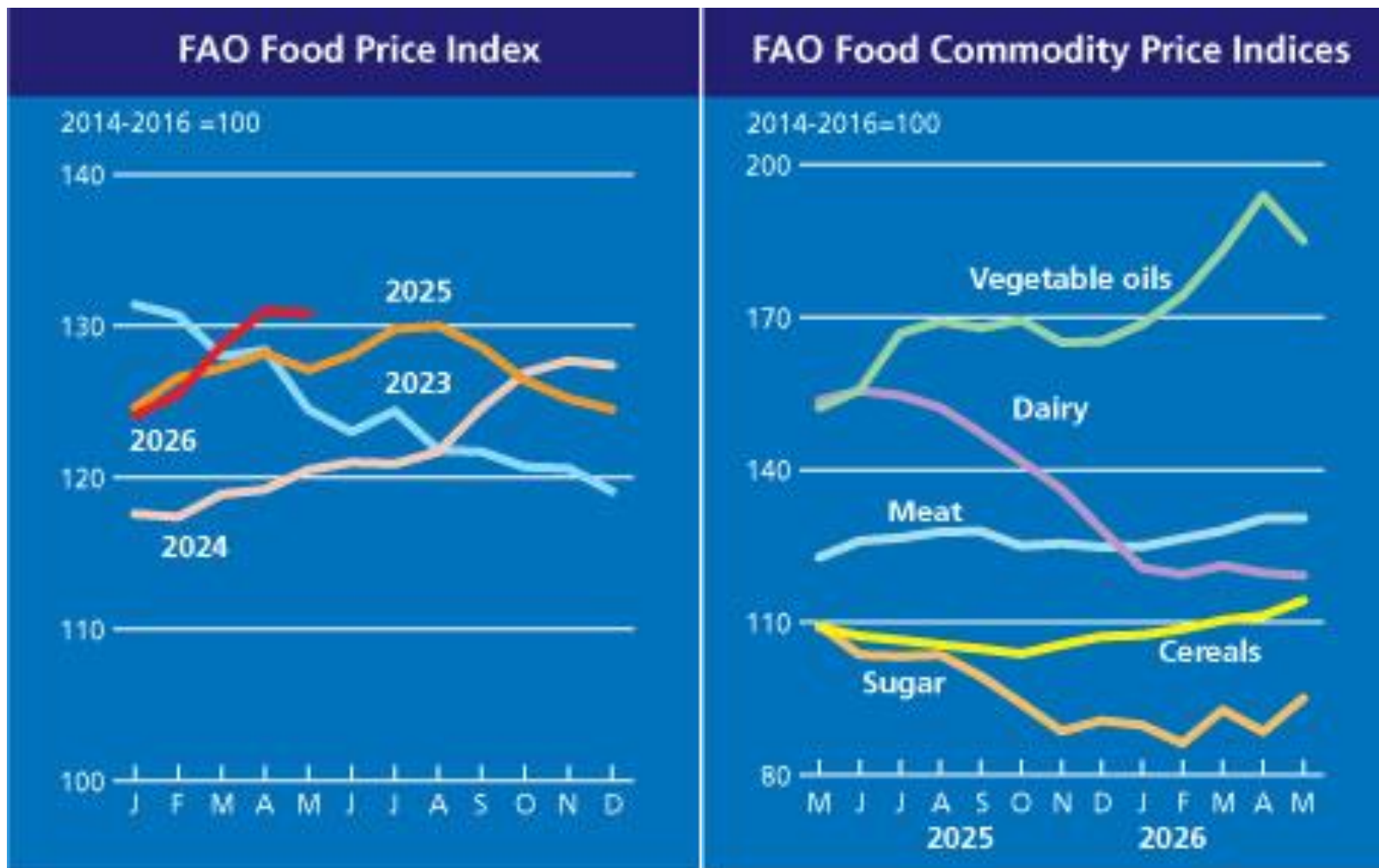
FAO "FOOD PRICE INDEX"

Monthly change in international prices of a basket of food commodities. Five commodity group price indices with 55 quotations, weighted with the average export shares of each of the groups for 2002-2004.

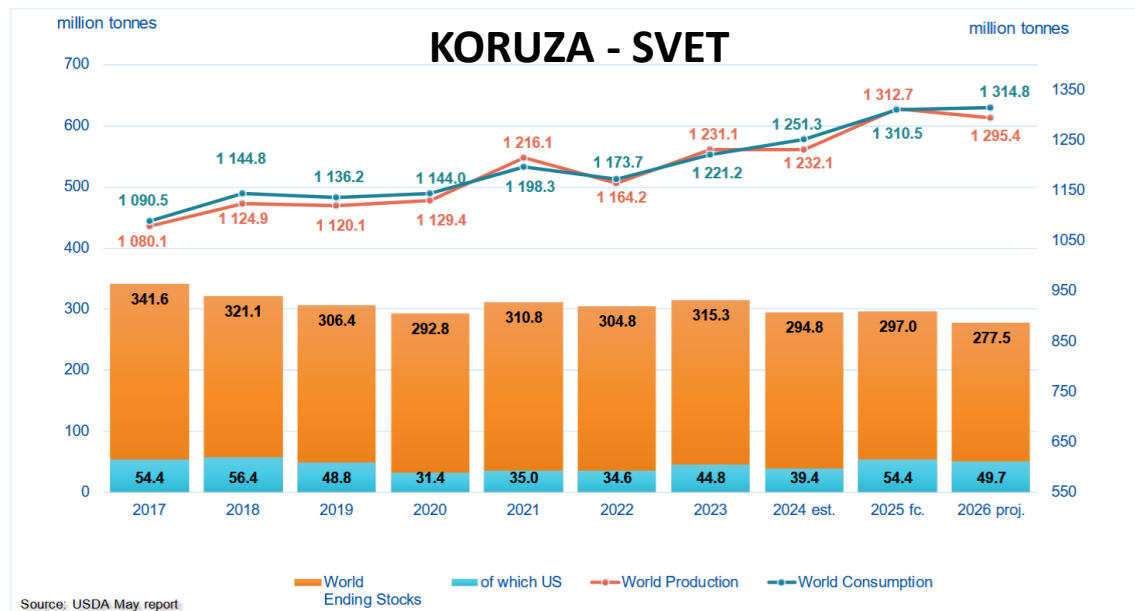
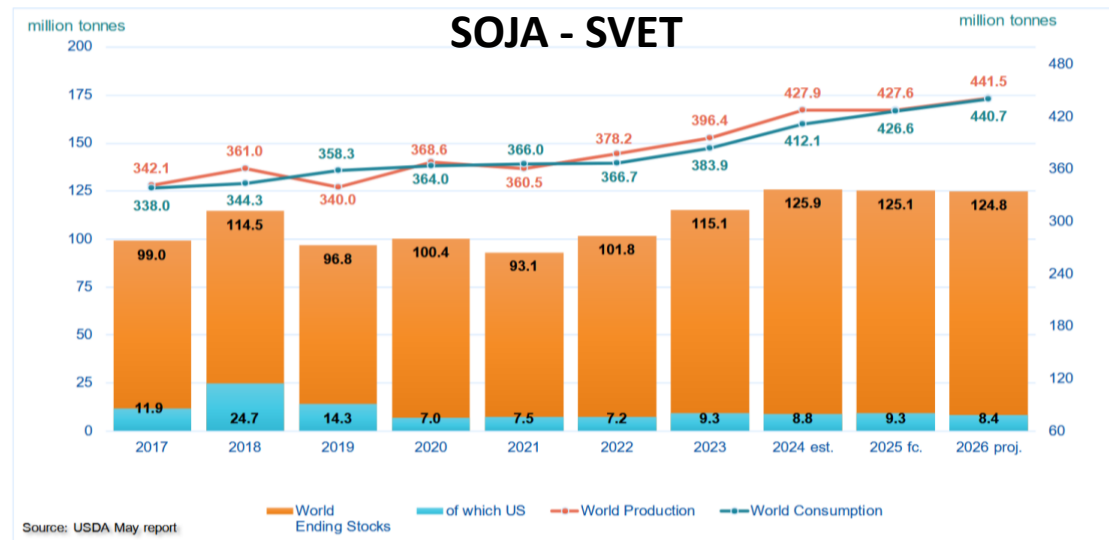
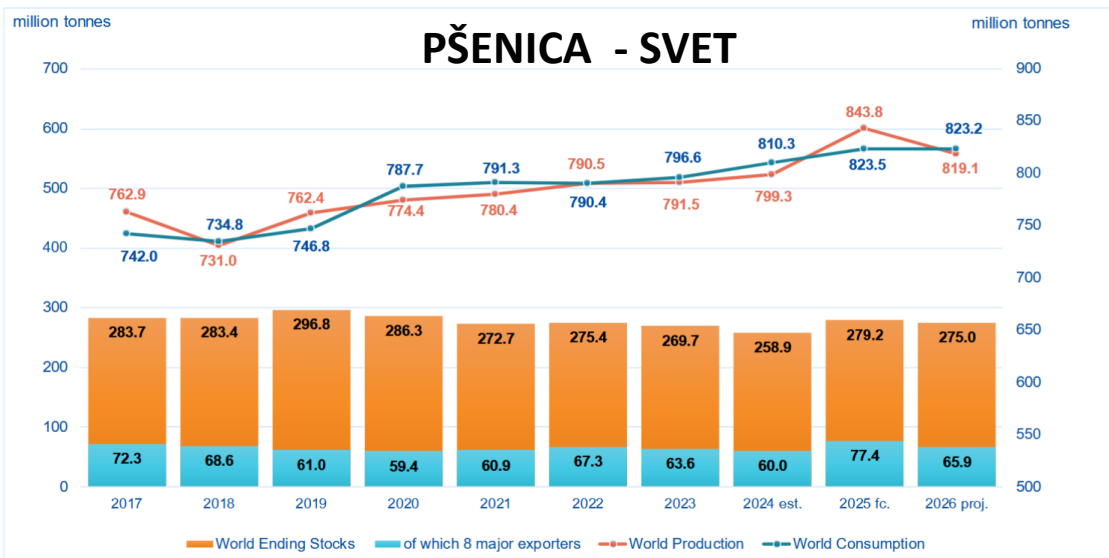
FAO indeks = 130,8 točk; mesečno nespremenjen (-0,2 %), medletno +2,9 %

Najvišja raven od januarja 2023, vendar še vedno 18,4 % pod vrhom marca 2022

Rast poganjajo rastlinska olja (*energenti + biogoriva – politika USA; UKR vojna...*), cene mleka strmo padajo (*presežna ponudba - visoke prof.marže Y 24-25*) – kompenzacija – odboj sladkorja (*nafta - etanol*)



OSNOVNI TRŽNI INDIKATORJI 2026 – GLOBAL (IGC)



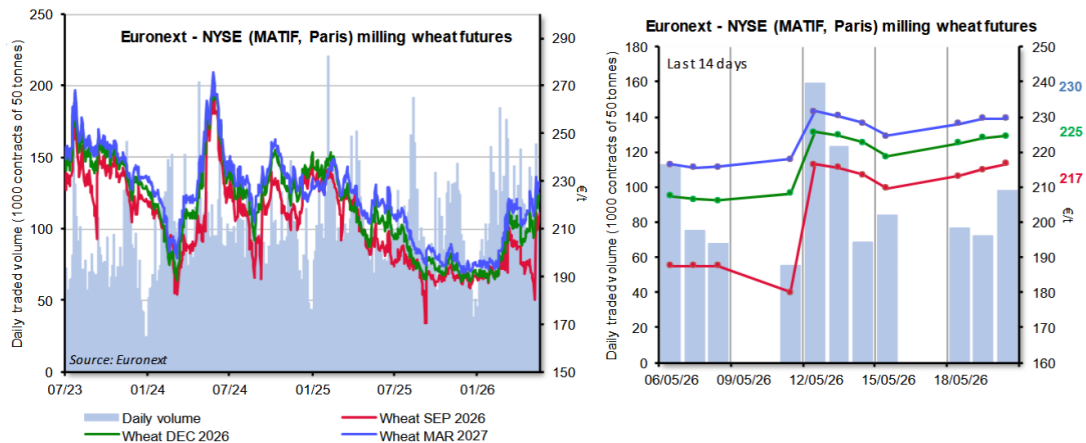
PŠENICA Projicirana svetovna poraba ponovno presega produkcijo... Zaloge pri top-8 izvoznikih: zgodovinsko nizki delež... Za EU-27 projiciran padec za (-6,3%) SLO ? Ponovno bo „vroče“.

KORUZA Projicirana svetovna poraba presega produkcijo. Zaloge padajo, najnižje od 2012... ZDA - ključni izvoznik pada, BR in CN rasteta. EU-27 kljub skromni rasti pridelave (+1,8%) globoka strukturna neto uvoznica – ni tržnega učinka. SLO – odprti...

SOJA Projicirana rekordna pridelava. Zaloge ključnih izvoznikov najnižje v zadnjem desetletju (%). Koncentracija pridelave v BRA in ARG – volatilitnost. „EU-ZDA DEAL“ kratkoročno znižuje cene tropin, dolgoročno pa izpodriva EU pridelovalce?? Suverenost??

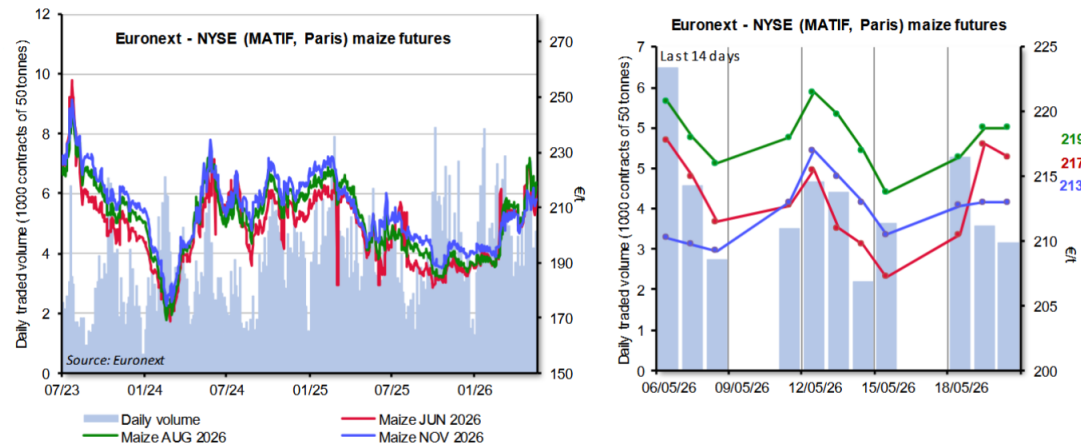
BORZE - 2026

KRUŠNA PŠENICA - EURONEXT MATIF



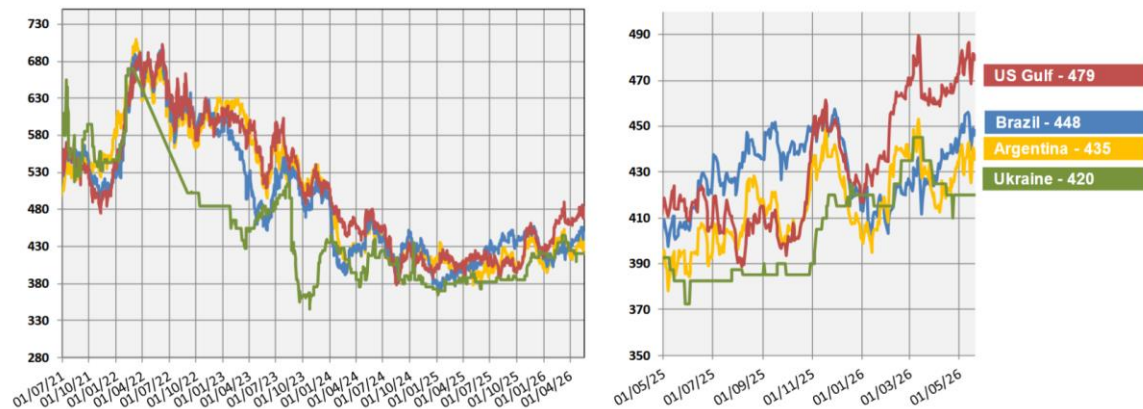
Po vrhu poleti 24 v izrazitem padajočem trendu — dno je bilo doseženo v začetku 2026. Potem odboj navzgor. Dno je verjetno za nami. Čakanje na še nižje cene ???

KORUZA – EURONEXT MATIF



Po vrhu poleti 23, dno JAN24. Sledijo trije odboji, nato nizke ravni in dno JAN26. Močan odboj na >210€. Kratkoročno - trg diskontira dobre projekcije. Stabilnost brez pritiska, vendar 20-25% nad povprečjem...

SOJA – IZVOZNE CENE IGC



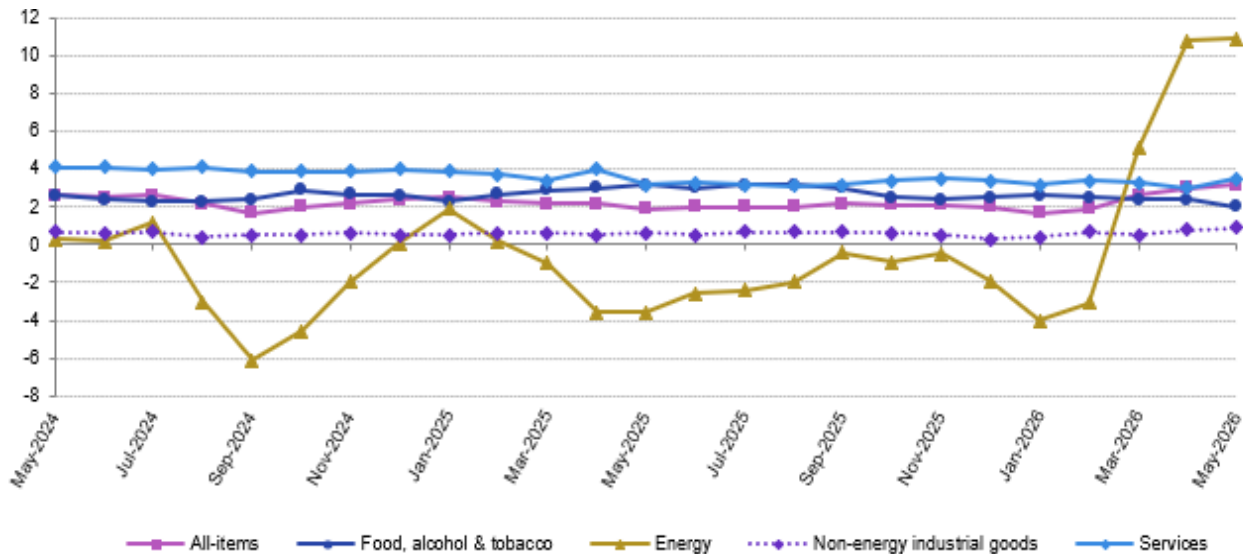
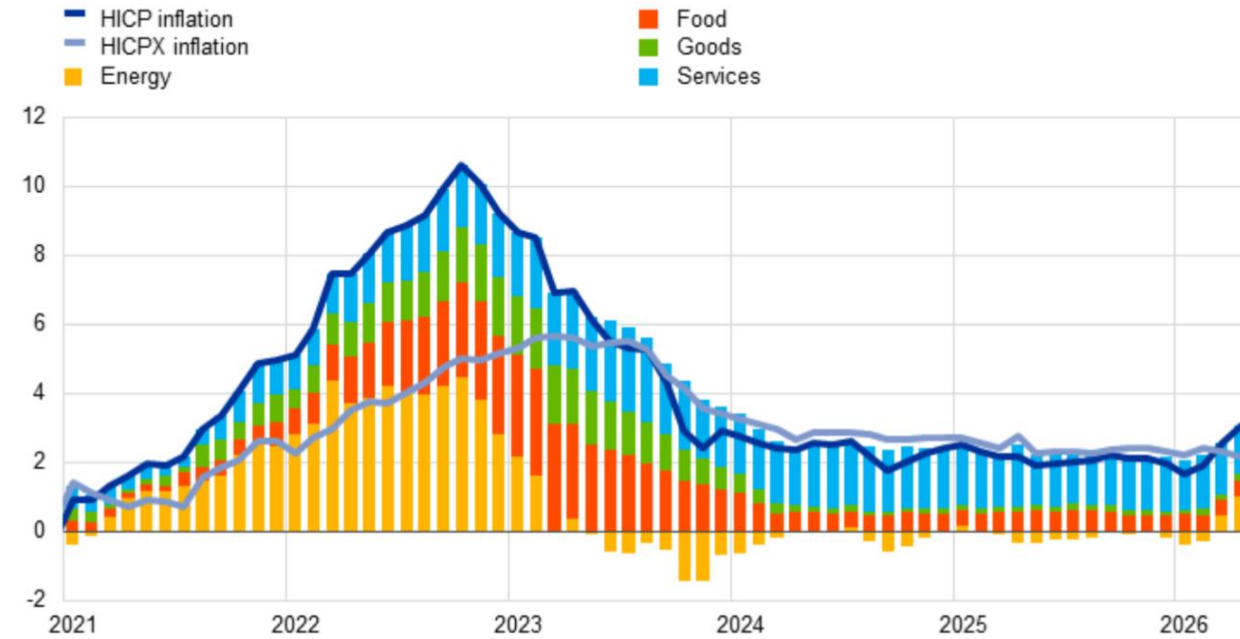
Po „molotov koktajlu“ (vojna UKR + suša v JAm + CN povpr.) vrh APR22. Potem do dna JAN25 (-45%). Naraščajoči trend, marca 2026 izrazit skok. Cenovni razpon med dobavitelji je ~60 USD/t SLO - cene sojinih tropin sledijo z zamikom - naraščajoči trend pomeni višje stroške krme v drugi polovici 2026.

**GIBANJA CEN
INFLACIJA
TRANSMISIJE**

**NAPREJ.
NAVZGOR.**

Headline inflation and its main components

(annual percentage changes; percentage point contributions)



EU27 agregati – letna rast (maj 2026)

Že nekajkrat viden inflacijski vzorec v EU27

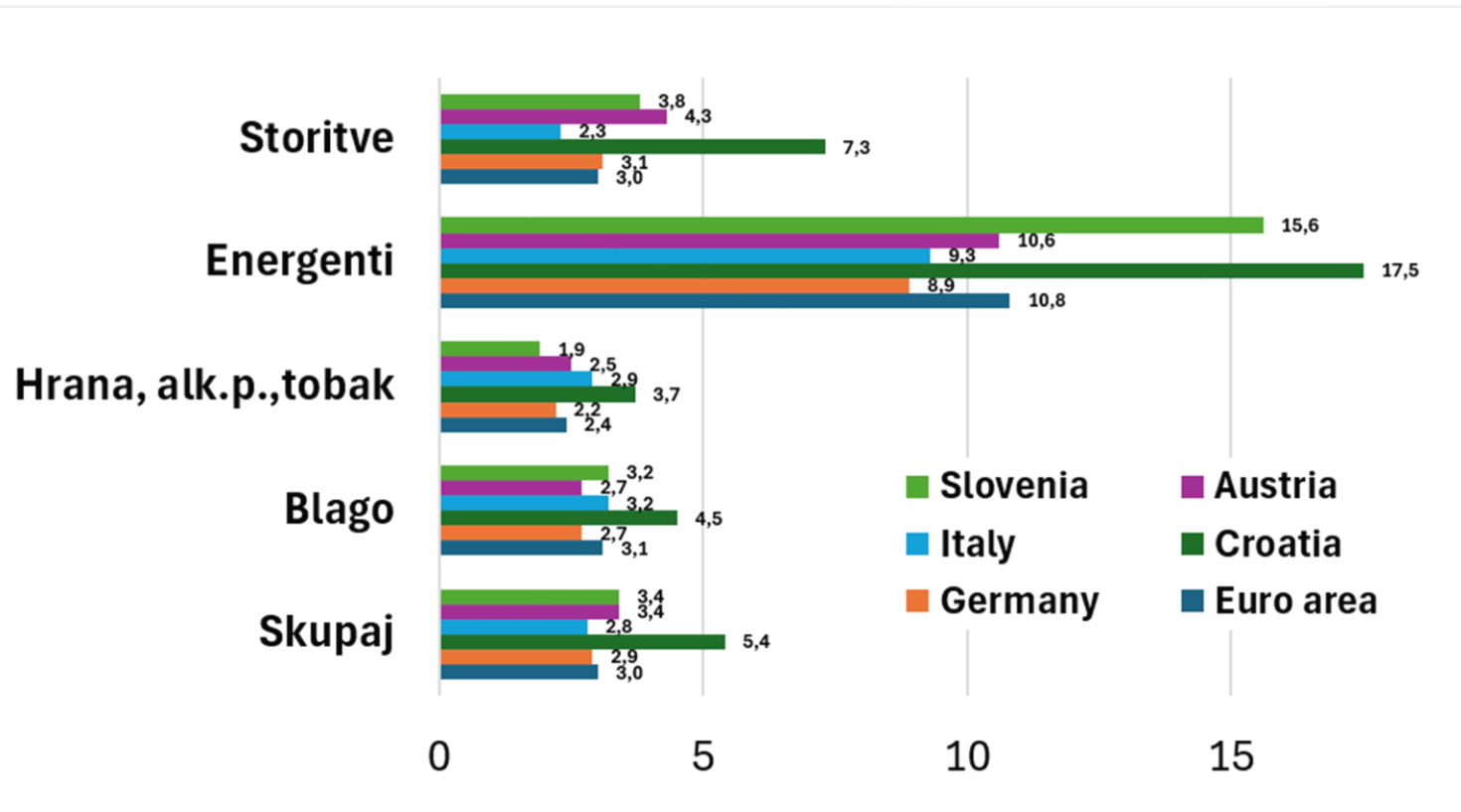
2022/2023: cenovni šok energenti → 6 mesecev → inflacija hrane.

Situacija Maj-26
Energenti +10,9%, hrana +2,0%

Napoved - pritisk na inflacijo hrane v drugi polovici 2026 je zelo verjeten.



Uvod - fokus Slovenija (*letna rast, maj 2026*)



SLO - inflacija energentov med najvišjimi v regiji (15,6%), bistveno nad Euro area povprečjem in Avstrijo.

Paradoks: Inflacija hrane SLO 1,9% pa je najnižja med prikazanimi državami/agregati.

EA 2,4%, AT 2,5%, DE 2,7%; ITA 2,9%; CRO 3,7%.

To ni dobra novica...

Energetski sunek se v SLO še ni prenesel na cene hrane. Marže so trenutno pod pritiskom - cenovni prenos na kupce bo verjetno nujen...

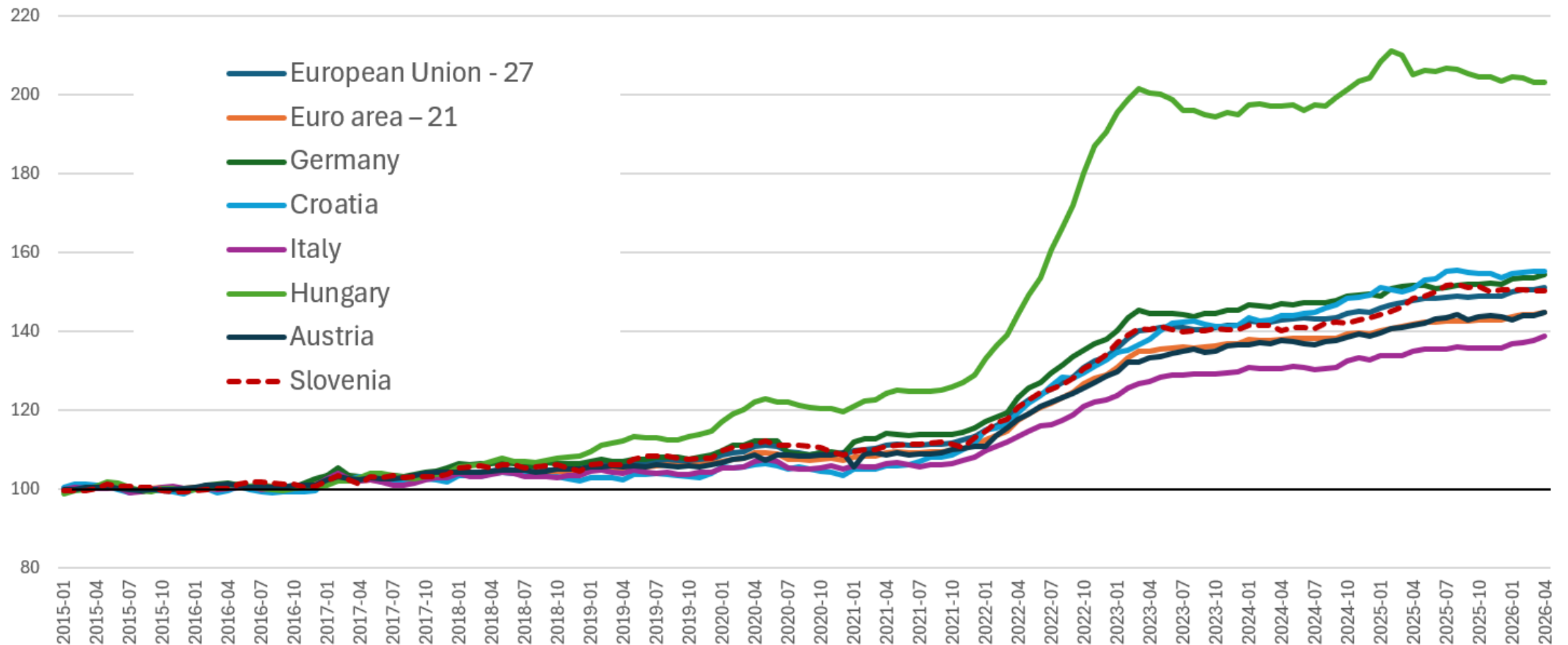
PRIMERJAVA GIBANJ MALOPRODAJNIH CEN HRANE IN BAP

MPC hrane & BAP v SLO so v zadnjih dveh petih letih skladne z gibanjem EU27 in nekoliko nad EUR-21.

Rasti cen je občutno nižja v IT, nekoliko nižja v AT. Višja v CRO in izrazito višja v HUN (administriranje cen, devalvacija HUF in vstop v EURO).

Indeks Φ 2015=100

Nominalno

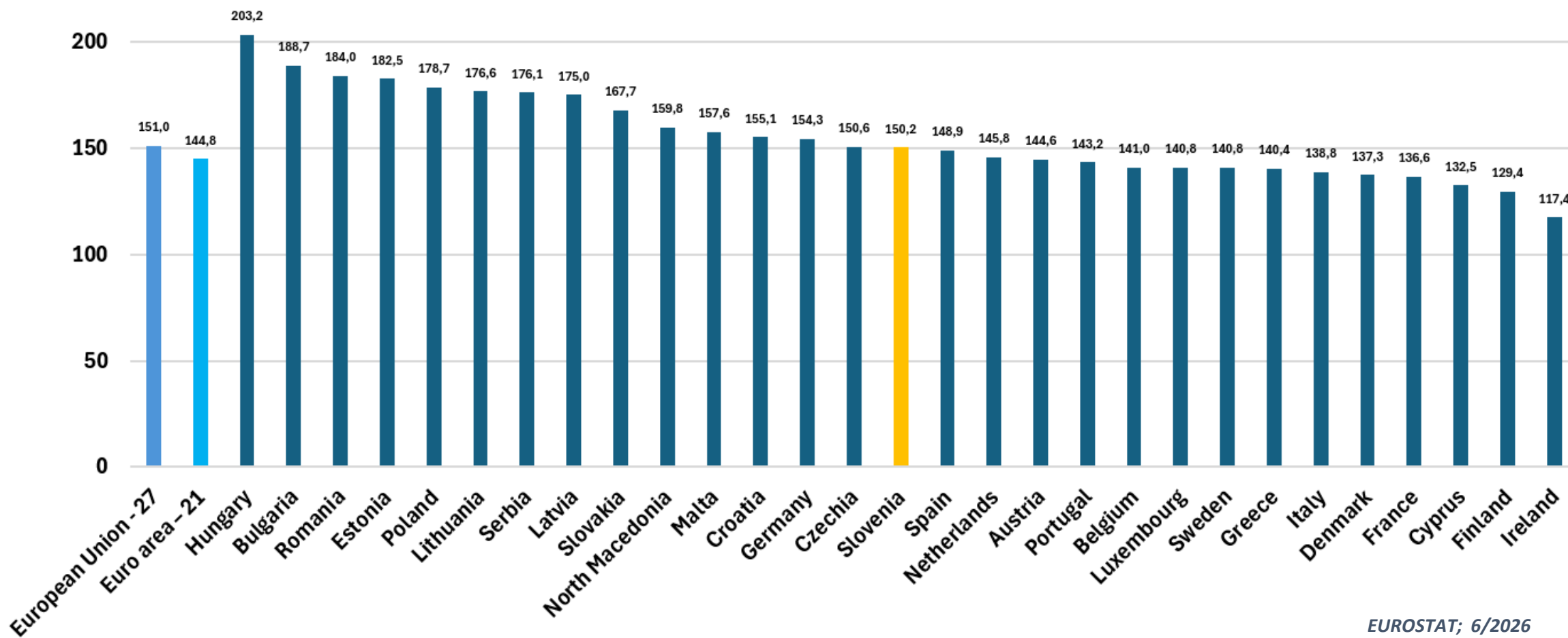


NOMINALNA SPREMEMBA MALOPRODAJNIH CEN HRANE

Države EU 27 + WBC, 4/2026 (Indeks; Φ 2015=100)

Slovenija je v 10 letih zabeležila kumulativno rast MPC 50,2% — praktično identično EU-27 povprečju (51,0%). 5,2 – odstotne točke nad Φ EA-21 in nad AT in ITA.

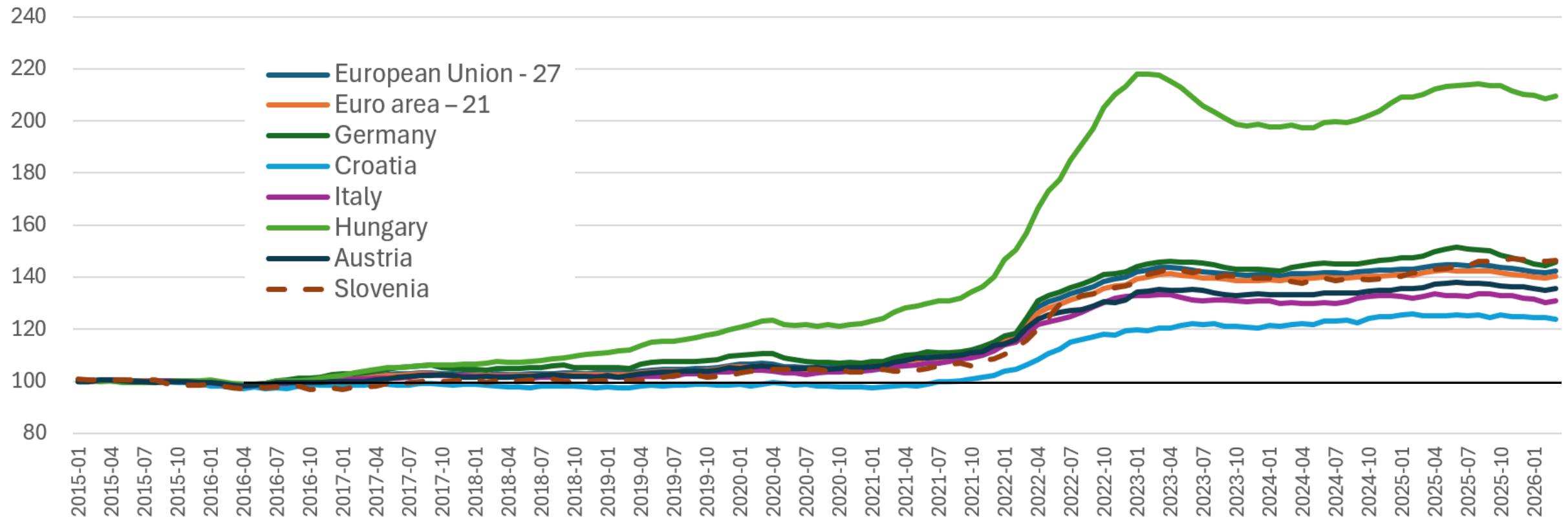
Slovenija nima eksplicitnega strukturnega inflacijskega problema pri hrani.



PRIMERJAVA GIBANJ PROIZVAJALČEVIH CEN HRANE

Rast PC je v Sloveniji (146,5) nad EU-27 (142,5) in EA-21 (140,4) ter v rangu DE (145,6); HU občutno višje (209,5) Hrvaška močno zaostaja pod povprečjem (124,0), tudi IT (130,9) in AT (135,7)

Indeks Φ 2015=100
Nominalno



NOMINALNA SPREMEMBA PROIZVAJALČEVIH CEN HRANE

Države EU 27, 4/2026 (Indeks; Φ 2015=100)

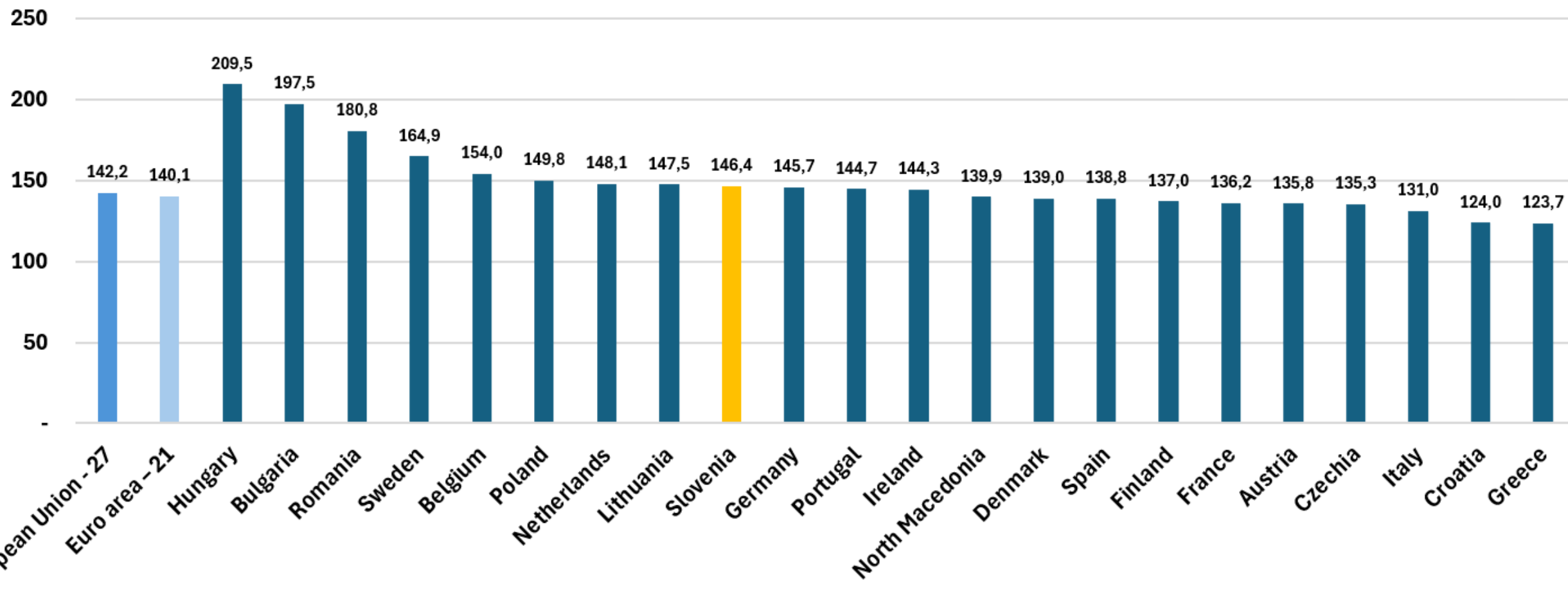
Slovenija se je „odlepila“ od tradicionalnega dna v EU27...

...in je na ravni Φ EU-27 in nad Φ EMU-19.

Slovenija je torej relativno napredovala — tako v vrednosti indeksa kot v uvrstitvi med državami, medtem ko je povprečje EU ostalo skoraj enako. Cene pri slovenskih proizvajalcih so torej rastle nekoliko hitreje kot v povprečju EU.

Indeks Φ 2015 =100

Nominalno



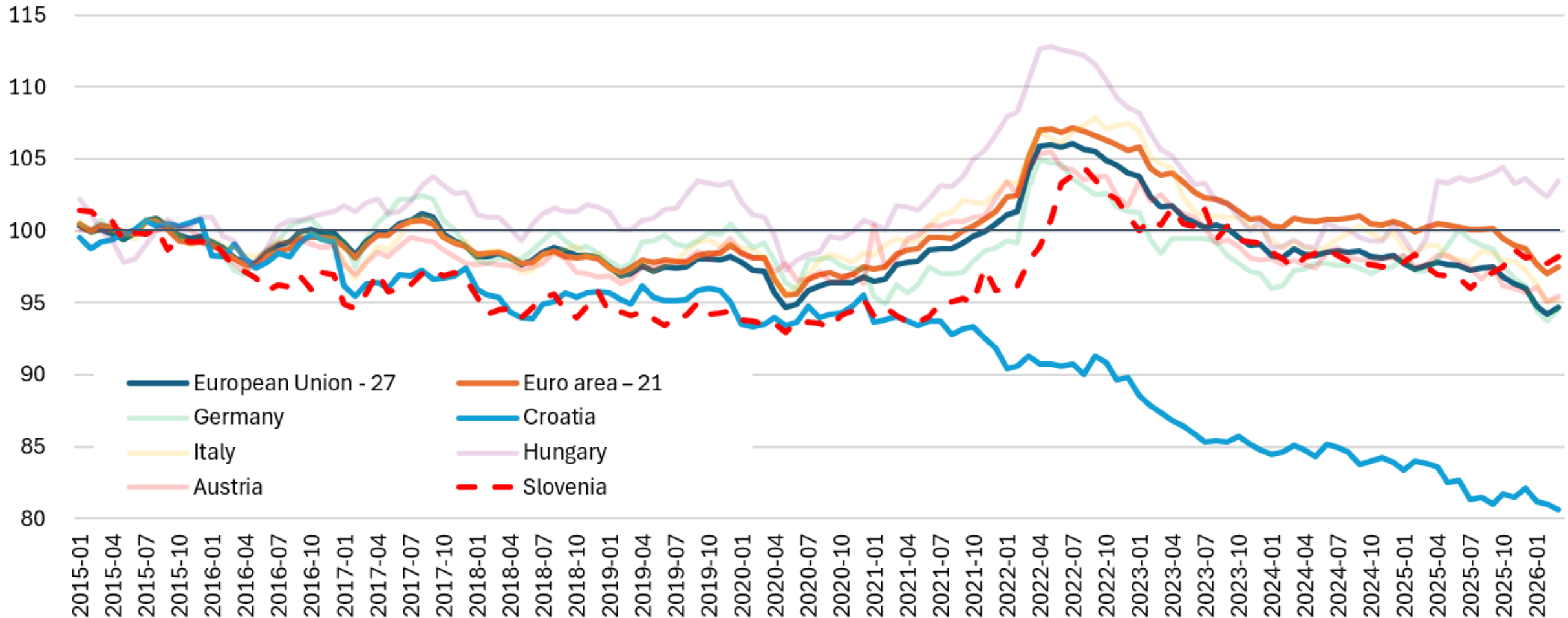
GIBANJE CENOVNE PARITETE MPC/PC

Gibanje paritete cen v SLO sledi evropskemu povprečju (EU-27, EA-21).

Po vrhu v 2022 pariteta v vseh državah pada - počasnejša prilagoditev PC navzdol v primerjavi z MPC.

Strukturna pogajalska premoč trgovcev! Večino obdobja pariteta < 100.

Indeks $\Phi_{2015=100}$, Nominalno



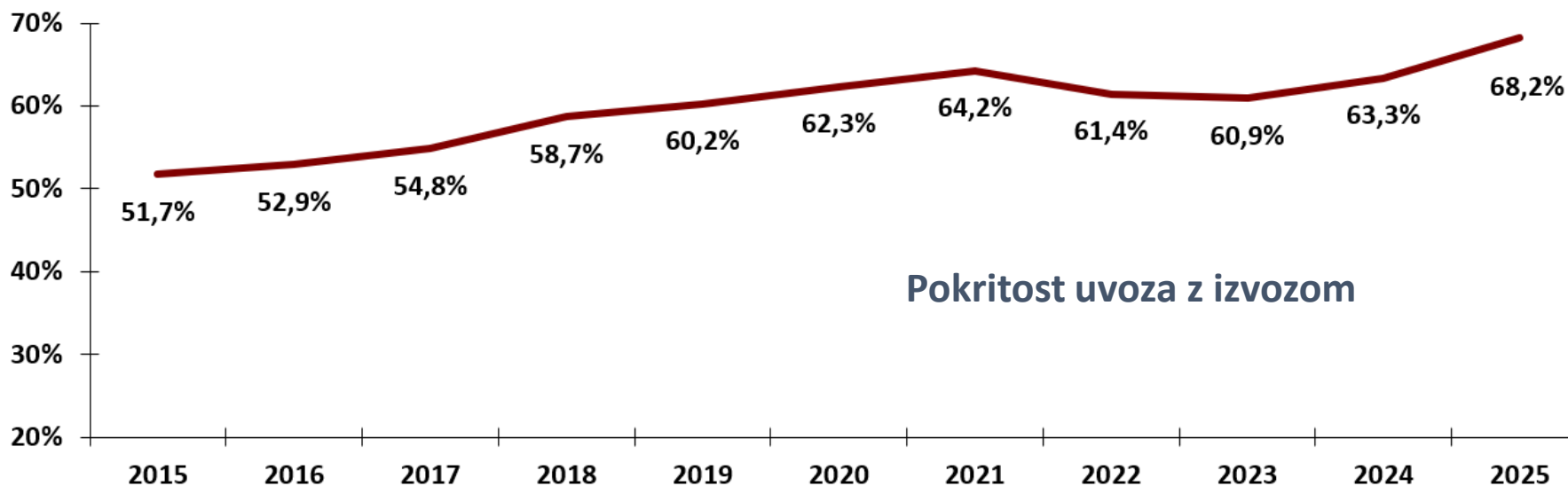
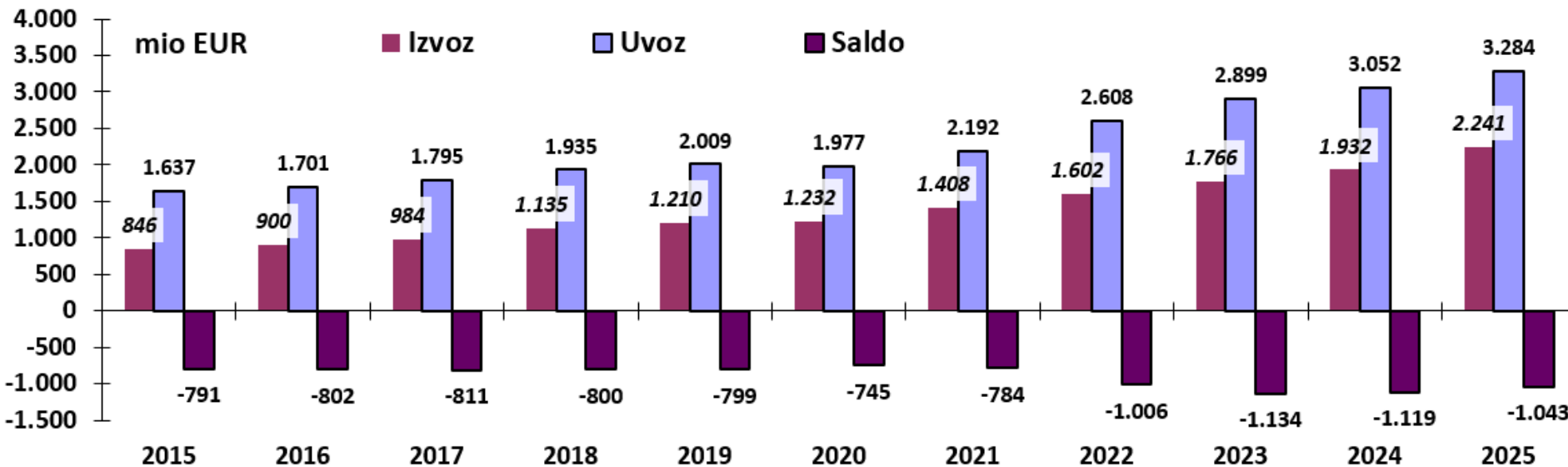
MEDNARODNA TRGOVINA

NAPREJ.
NAVZGOR.

MEDNARODNA MENJAVA SLOVENIJE PREDELANA ŽIVILA

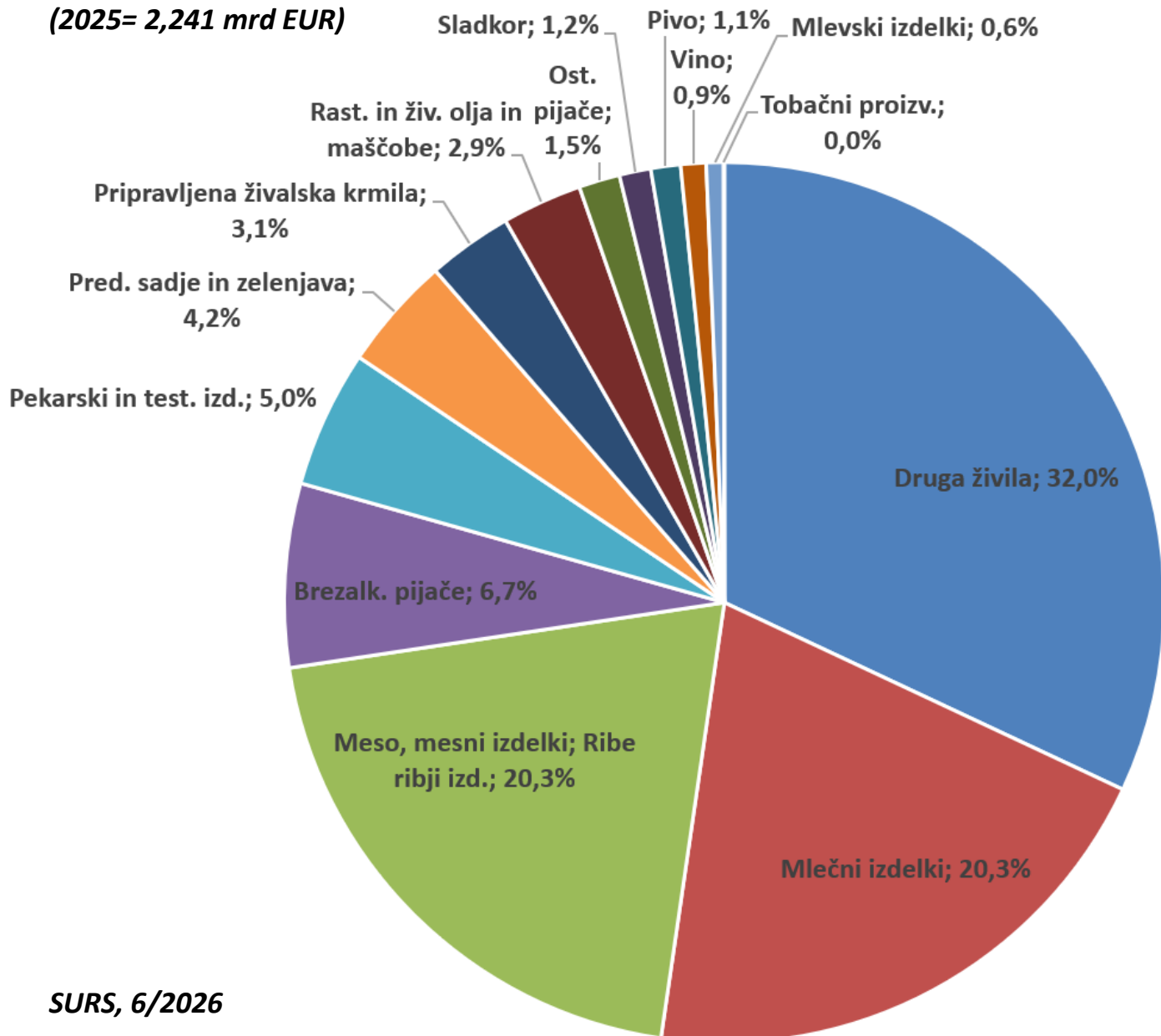
**Mednarodna menjava
5,525 MRD EUR**

- **Strukturno neto uvozniki**
- **Uvozna vrzel se postopno zmanjšuje** - izvoz raste hitreje
- Del trgovine je „**statistični artefakt**“ (*reeksport in kvazi živila - farmacevtski inputi*)
- **Dejanska uvozna vrzel v „prehranskih živilih“ je manjša od nominalne**
- **Izvoz se je v 2025 povečal z rekordno stopnjo!**
(Indeks 25/24 = 116,0 => za 309 mio €).
- **Tudi uvoz je rasel, a po polovični stopnji**
(Indeks 25/24 = 107,6 => 104 mio €)
- **Saldo se je opazno izboljšal, pokritost U/I za 5 o.t. višja!**



STRUKTURA IZVOZA ŽIVILSKIH IZDELKOV IN PIJAČ

(2025= 2,241 mrd EUR)



- **Izvozna struktura je relativno stabilna**

(Meso & mesni izd. ter mleko&mlečni izdelki tvorijo trdno jedro - cca. 40%)

- "Druga živila" močno rastejo (+8-o.t.), a vključujejo reeksport in neprehrambene car.tar.

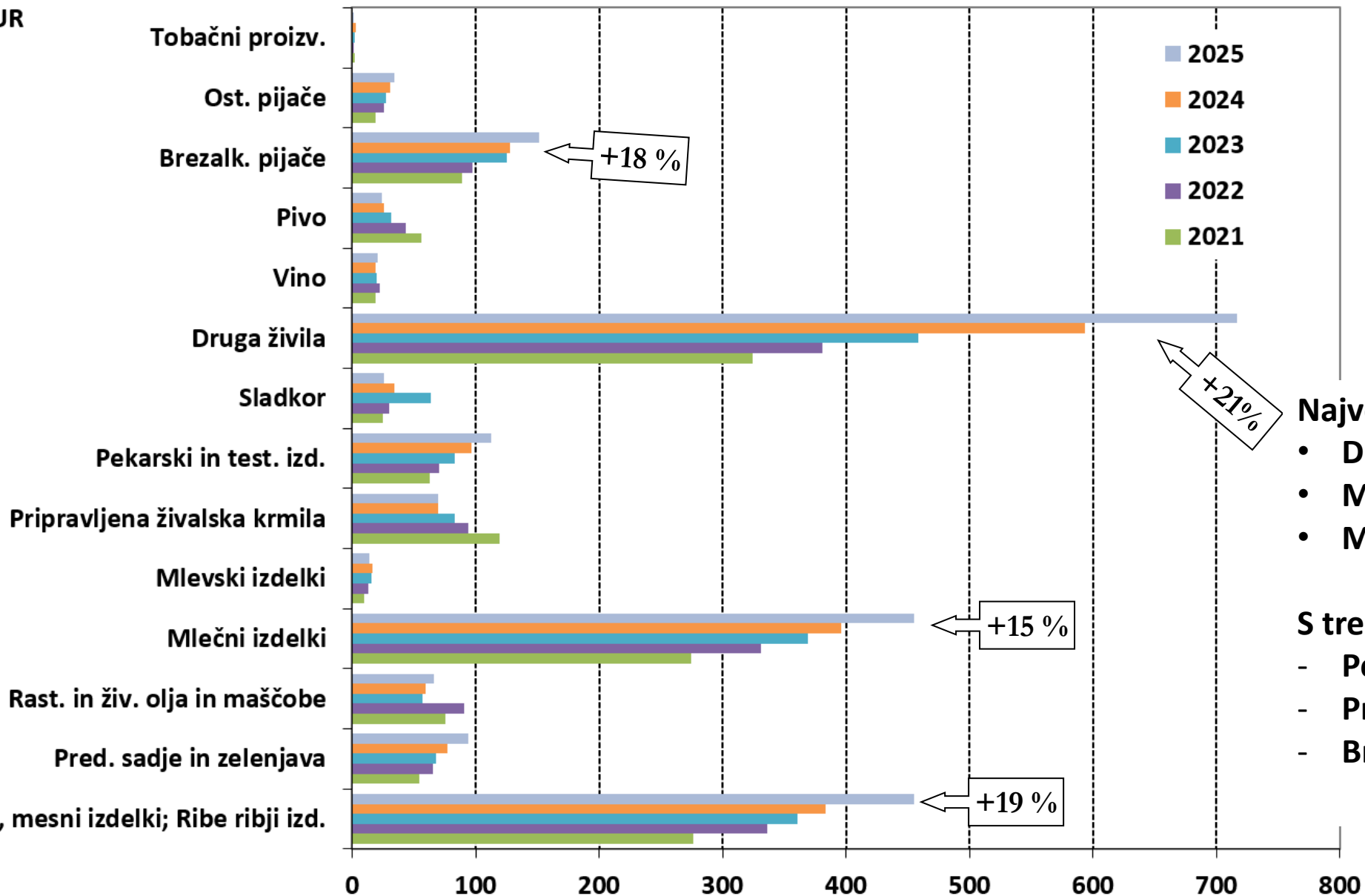
- **Ali je izvozna koncentracija (živalski proizvodi) odraz komparativne prednosti, ali razvojni izziv?**

- Geografija, tradicija, know-how — **legitimna specializacija?**
- Regulatorni, družbeni in politični pritiski na živinorejo — **dirigirana deindustrializacija?**

TRENDI V ZUNANJETRGOVINSKI MENJAVI PO KATEGORIJAH – IZVOZ

(2025 = 2,241 mrd EUR)

mio EUR



Največja absolutna rast v 2025:

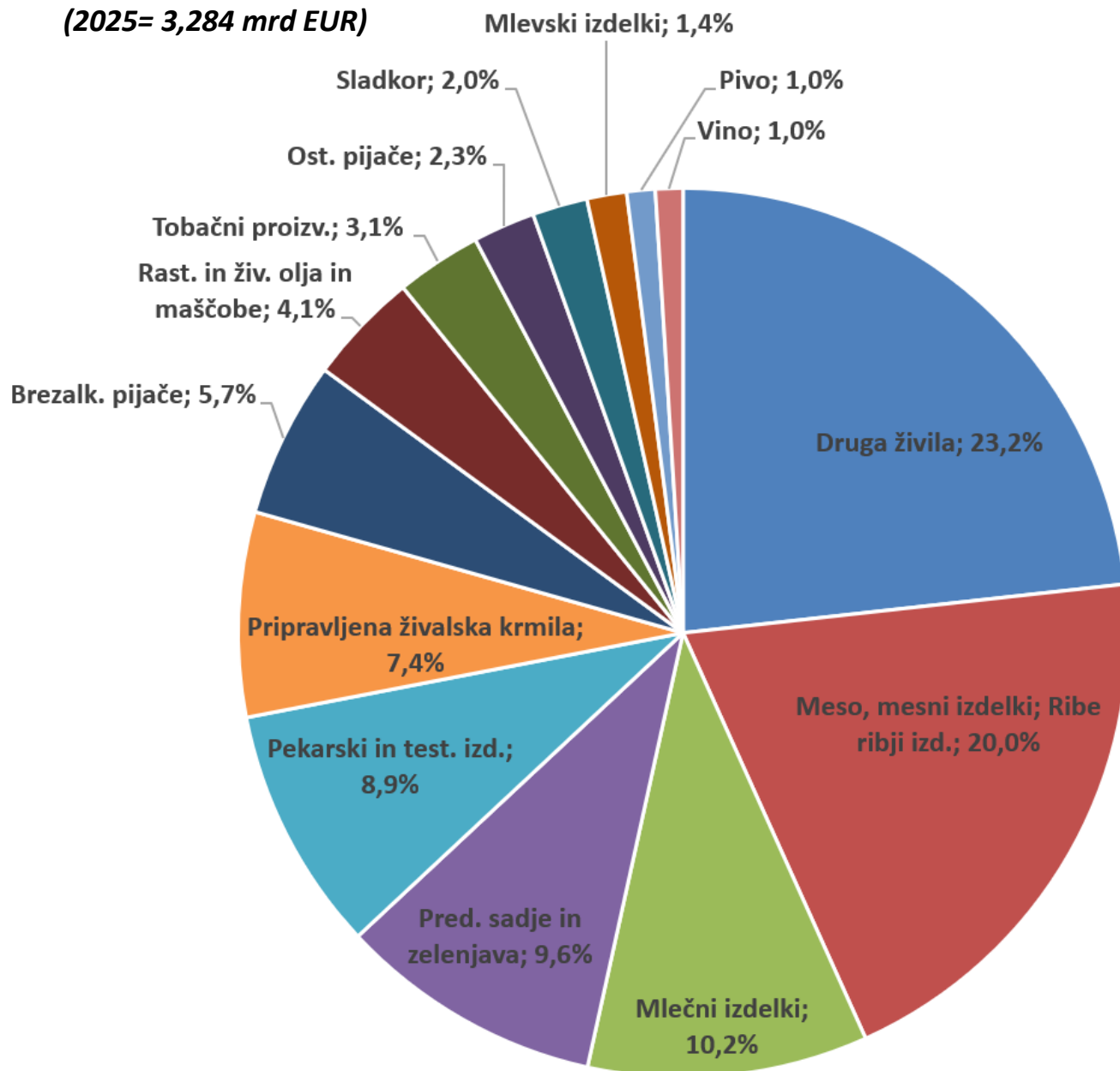
- **Druga živila (123 m€)**
- **Meso in mes. izd. (72 m€)**
- **Mleko in ml. izd. (59 m€)**

S trendom rastejo tudi (25/5yφ)

- **Pekarski in test. izd. (141%)**
- **Pred. sadje in zelenjava (141)**
- **Brezalk. pijače (138)**

STRUKTURA UVOZA ŽIVILSKIH IZDELKOV IN PIJAČ

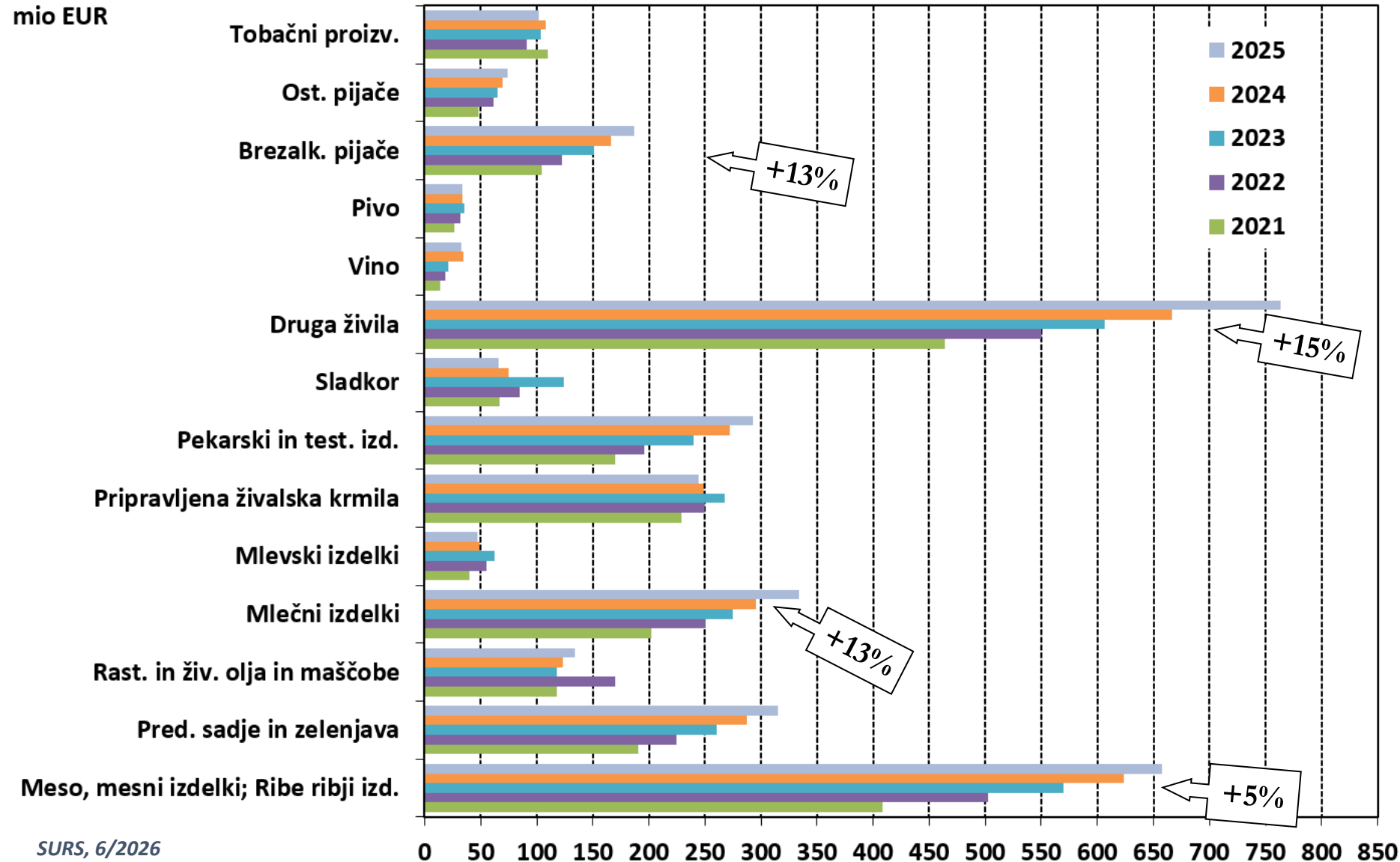
(2025= 3,284 mrd EUR)



- Uvozna struktura je **stabilna** — brez večjih strukturnih premikov
- Raste delež uvoza
- **mesa/rib, mlečnih izdelkov in pekarskih izdelkov**
- Cross-trade se pogloblja — integracija
- Padec živalskih krmil na obeh straneh bilance-strukturni umik iz teh kategorij?
- Retorično vprašanje: „**Ali je dodana vrednost izvoza višja od uvoza?**“
- To je ključno za oceno konkurenčnosti

TRENDI V ZUNANJETRGOVINSKI MENJAVI PO KATEGORIJAH – UVOZ

(2026 = 3,284 mrd EUR)



Največja absolutna rast v 2025:

- Druga živila (97 m€)
- Mleko in ml. izd. (40m€)
- Meso in mes. izd. (34 m€)

S trendom rastejo tudi (25/5yφ)

- Vino (147)
- Brezalk. pijače (137)
- Pekarski in test. izd. (133)

- **Tobačni proizvodi** — izredno velik strukturni premik – substitucija cigaret

- **Rast novih segmentov** (tobak, namenjeni za vdihavanje brez zgorevanja, izdelki namenjeni oralni aplikaciji...)

- **Fiskalni potencial???**

FISKALNI POTENCIAL ZA SLO – „POP TOBAK“

• Dejstva:

- Uvoz kategorije CN 24 (tobačni proizvodi): **CIF 189 mio EUR (2025)**
- Od tega nova kategorija „POP TOBAK“ CN 2404 (segrevani tobak + vejp kapljice + nikotinske vrečke): **CIF 89 mio EUR = 47% kategorije**
- Segrevani tobak (CN240411): CIF 69 mio EUR — že pod trošarino
- „Nikotinske vrečke brez tobaka“ – FUGE (CN 240491) in „Izdelki, ki vsebujejo nikotin, brez tobaka..., namenjeni za vdihavanje brez zgorevanja“ - VEJP KAPLJICE (CN240412) : CIF vrednost 15,6 mio EUR + 2,35 mio EUR — brez trošarine

• Fiskalni potencial?

- Trošarina na cigarete: **150 EUR/kg**
- Trošarina na „FUGE“ in „VEJPE“: **0 EUR/kg**
- Ob upoštevanju „**nikotinskega ekvivalenta**“ (!?!) bi „ustrezna“ trošarina znašala **450 EUR/kg za „fuge“ in 750 EUR/kg za „vejp kapljice“**
- Ocenjeni letni fiskalni potencial je ??? ... **20–30 mio EUR na produktu, ki ga mladi in stari kupujejo na vsakem bencinskem servisu...**
- Ampak:
 - elastičnost povpraševanje za tobak je zelo nizka, za „pop tobak“ pa ne vemo...
 - čezmejna spletna prodaja bi verjetno eksplodirala

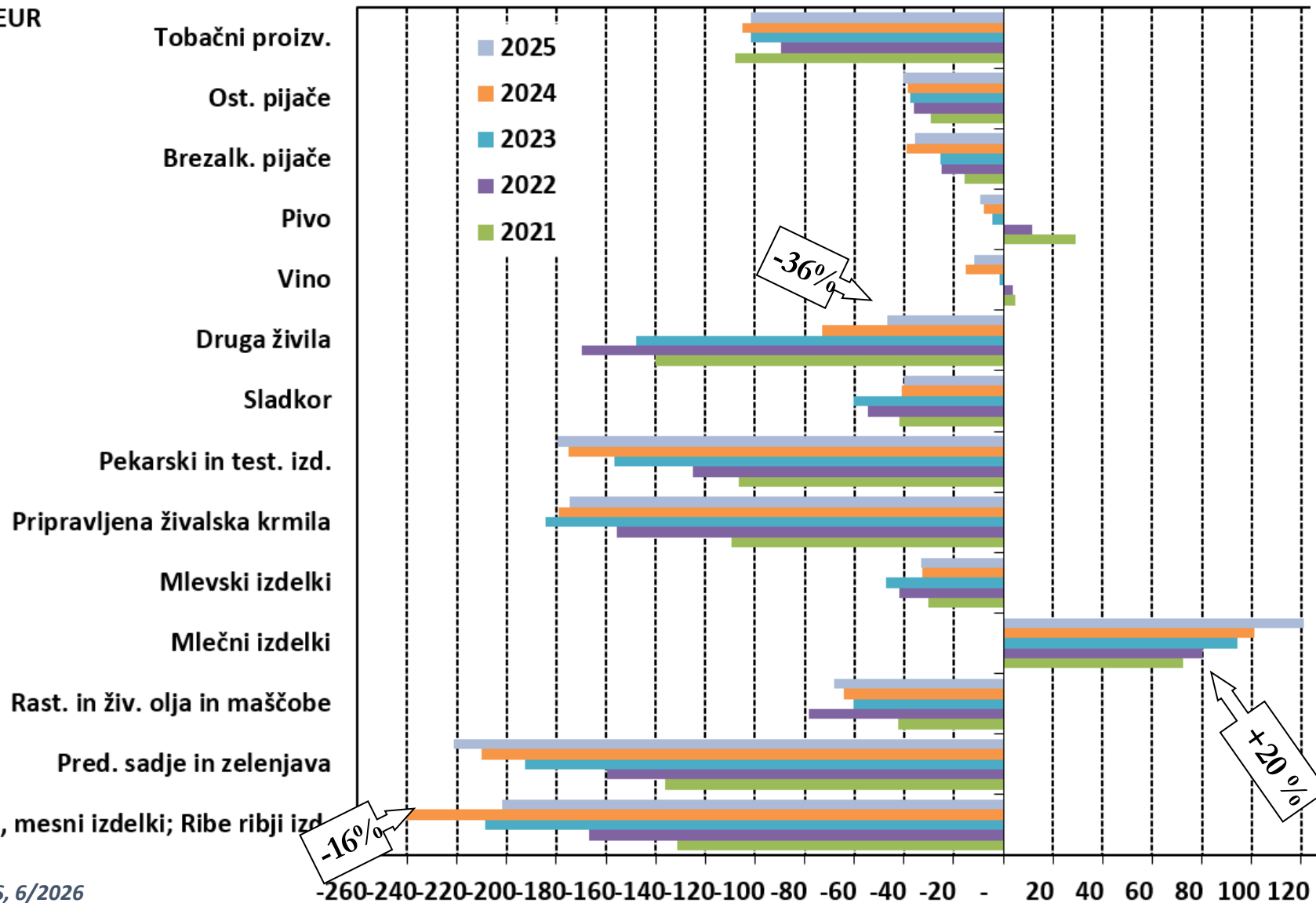
• Politični trenutek?

- Nova vlada išče davčne vire — tu leži **neobdavčen in hitro rastoč segment**
- EU tobačna direktiva v reviziji...

TRENDI V ZUNANJETRGOVINSKI MENJAVI PO KATEGORIJAH – SALDO

(2025 = - 1,004 EUR)

mio EUR



- Agregatni deficit je **stabilen pri cca. 1,0 mrd EUR** kljub rasti obsega menjave
- **Meso** ni več vodilni def. agregat...
- **Pred. sadje in zelenj.** raste – odraz spremembe preh. navad ali degradacija vrednostne verige pod (*tujim*) lastnikom?
- **Mlečni izdelki** edina kategorija s trdnim in rastočim saldom.

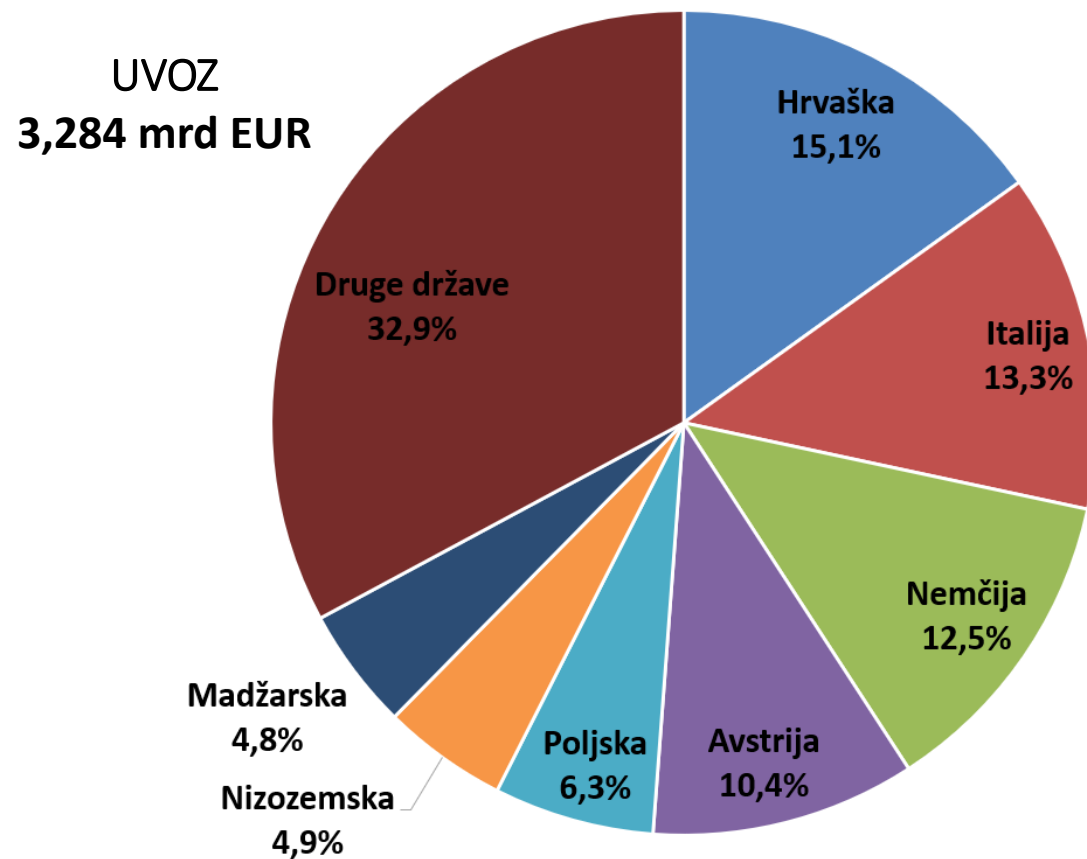
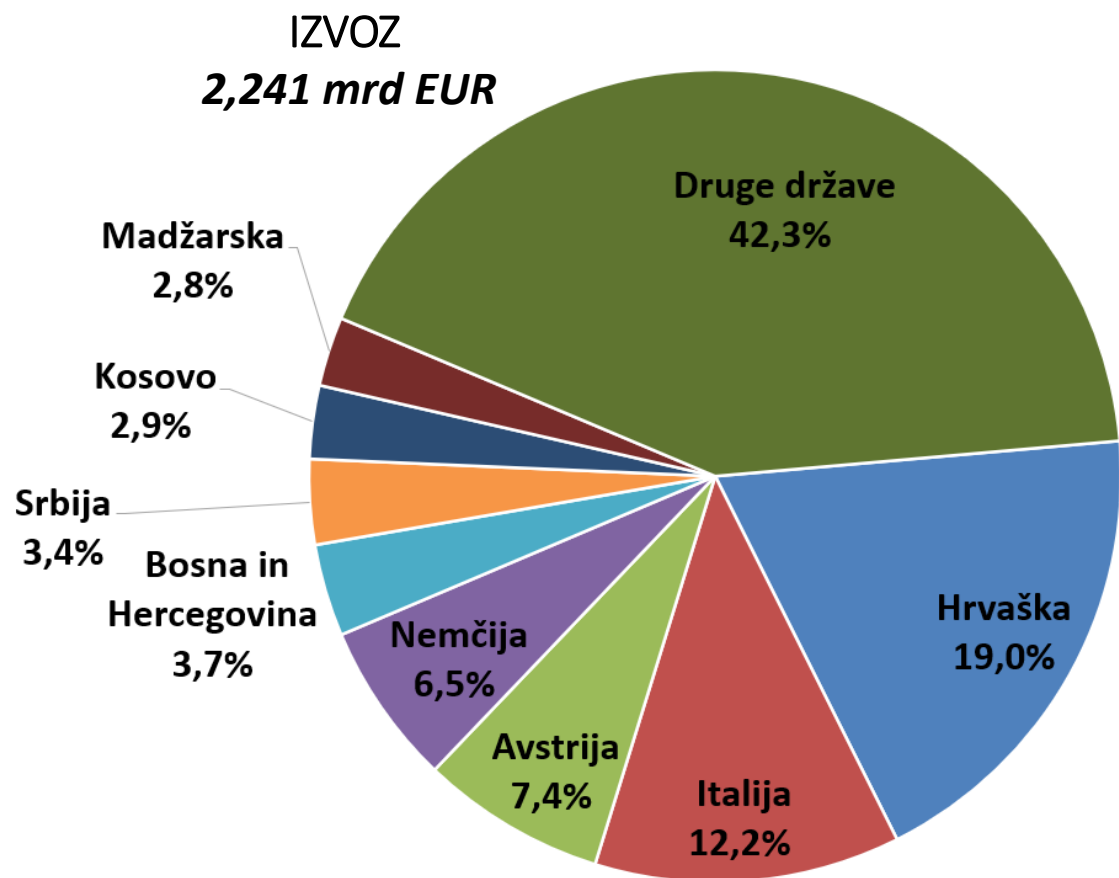
Največja abs. sprememba v 2025:

- Meso in mes. izd. (↓ -38 m€)
- Druga živila (↓ -26 m€)
- Mleko in ml. izd. (↑ +20 m€)

S trendom se spreminja (25/5yφ)

- **Vino (-445)**
- **Mleko in ml. izd. (+138)**
- **Brezalk. pijače (-136)**
- **Pred. sadje in zelenj. (-137)**

STRUKTURA ZUNANJETRGOVINSKE MENJAVE PO DRŽAVAH



- Hrvaška ostaja top destinacija, raste **+50% => 5y** (meso in izd., mleko, slad, „prazne kapsule za farma. proizvode“???)
- Raste Italija (**+38% => 5y**) (mleko, siri (mozarella), kapsule, min. voda)
- Raste Avstrija (**+64% => 5y**) (meso per.& paštete, konz. ribe)
- Raste Nemčija (**+307% => 5y**) (sladoledi, paštete)

- Hrvaška ostaja top destinacija, raste **+73% => 5y** (kond. izd., vode, čokolada...)
- Raste Italija (**+55% => 5y**) (sir, piškoti, testenine, čokolade)
- Raste Nemčija (**+42% => 5y**) (siri, čokolade, hrana za ljublj.)
- Raste Avstrija (**+38% => 5y**) (svinjina, voda, sladkor)

USPEŠNOST POSLOVANJA 2025

NAPREJ.
NAVZGOR.

POSLOVANJE ŽPI V LETU 2025

Nadaljuje se rast št. zaposlenih (C -2,0% / +0,3%)

Opazna realna rast sredstev (C +1,1% / +3,1%)

Rast prihodkov od prodaje (C -2,2% / -3,2%)

Krepka rast izvoza in izvozne usmerjenosti! (C -1,4% / -2,2% in 0,8%/1,1%)

<i>Živilskopredelovalna ind. C10+C11</i>	2025	Indeks 2025/24	Indeks 2025/21
<i>Št. podjetij</i>	842	102,4	106,7
<i>Št. zaposlenih</i>	16.422	102,9	109,7
<i>Sredstva (mio €)</i>	3.310,9	110,6	138,1
<i>Prihodki od prodaje (mio €)</i>	3.642,3	105,4	122,3
<i>Prihodki od izvoza (mio €)</i>	1.461,6	113,6	144,9
<i>Izvozna usmerjenost (%)</i>	40,1	107,7	118,5

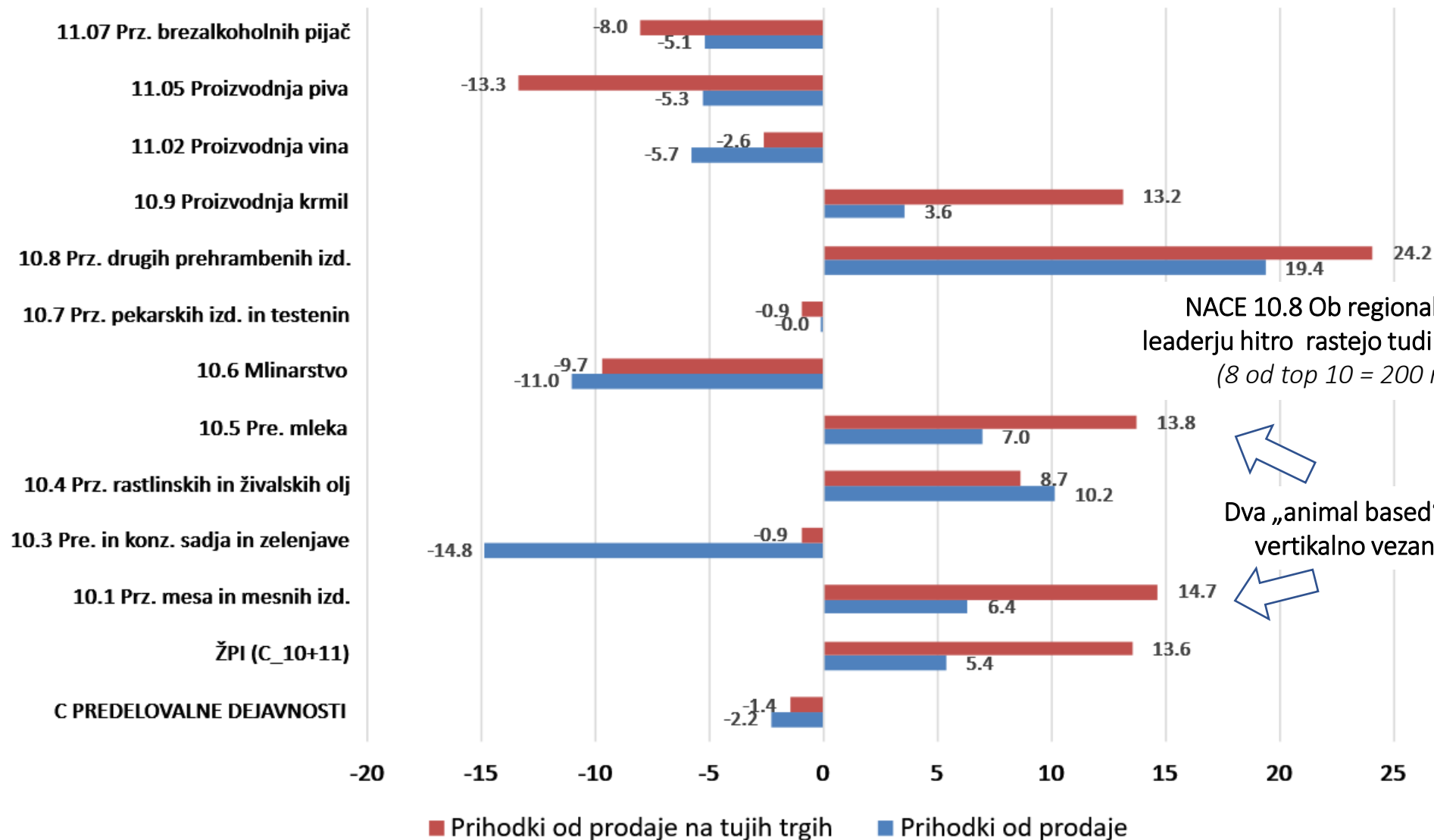
- **Št. zaposlenih C10+11 v C = 8,7%** *Trend*
- **Sredstva C10+11 v C = 8,5%** *Trend*
- **Prihodki od prodaje C10+11 v C = 8,8%** *Trend*
- **Izvoz C10+11 v C = 4,8%** *Trend*
- **Izvozna usm. C10+11 / C = 45,9%** *Trend*



LETNA RAST PRIHODKOV OD PRODAJE IN IZVOZA PO PANOGAH 2025

V ŽPI 5,4-% realna letna rast REALIZACIJE in 13,6-% realna letna rast IZVOZA

Realni indeks
2024=100



NACE 10.8 Ob regionalnem „old school“ leaderju hitro rastejo tudi „new age“ šampioni“
(8 od top 10 = 200 mio prihodkov)

Dva „animal based“ sektorja – nacionalni, vertikalno vezani sistemi v pospešku

USPEŠNOST POSLOVANJA V LETU 2025

Realna zmerna rast produktivnosti in DV na zaposlenega (C -0,3% / -5,3% in 2,3% / 0,9%)

Krepka rast kazalnikov dobičkovnosti! (C polovične stopnje; letno in petletno)

Dejavnost ŽPI je **leto 2025 zaključila z 197 mio EUR neto dobička** => 9-kratna letna rast (C - štirikratna)

<i>Živilskopredelovalna ind. C10+C11</i>	2025	Indeks 2025/24	Indeks 2025/21
<i>Produktivnost (€)</i>	221.788	102,5	111,6
<i>Dodana vrednost na zap. (€)</i>	58.522	102,5	107,2
<i>Dobiček / izguba na zap. (€)</i>	11.977	893,9	115,1
<i>Donosnost sredstev (ROA)</i>	5,94%	812,0	89,3
<i>Donosnost prodaje (ROS)</i>	5,40%	852,0	84,5

- *Produktivnost C10+11 / C = 102%*
- *Dodana vrednost na zap. C10+11 v C = 117%*
- *ROS&ROA C10+11 / C ≈ 118%*

Trend



Trend



Trend

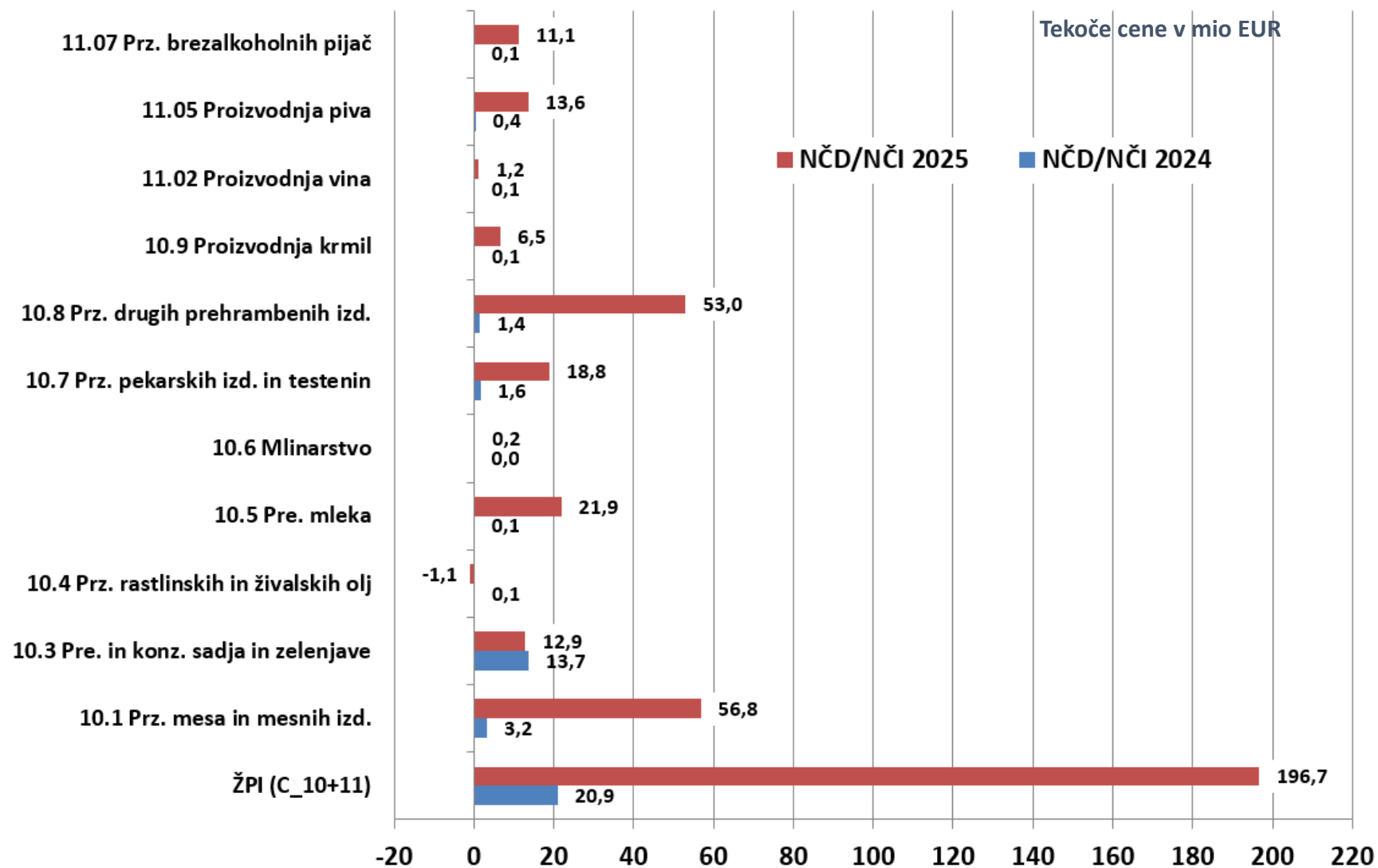


NETO ČISTI DOBIČEK/IZGUBA 2024&25

Ob zmerni rasti prihodkov se je neto dobiček v ŽPI izrazito povečal – rekordna vrednost!

Izrazita rast v Mesnopredelovalni industriji, Prz. drugih preh. izd.

Letos prvič dejavnosti v ŽPI z dvomestno ROS / ROA (10.82 in BAP)



RAZMIŠLJANJA IN ZAKLJUČEK

NAPREJ.
NAVZGOR.

Dvajset let gesel. Bolj malo se je premikalo v pravo smer?

Prehranska varnost prioriteta
Masne bilance sivi trg
Dežela ohranjene narave
Predelava na kmetiji
Mladi kmetje prihodnost
Kakovostna varna hrana
Skladiščne kapacitete vrzel
Strateško povezovanje sektorjev
Ekološko kmetijstvo platforma
Nereguliran vinski trg
Trajnostna živilska veriga
Vino strateški sektor nazadovanje

Nizka zelenjavna samooskrba
Samooskrba
Nesistemsko javno naročanje
Krepitev zadružništva
Namakanje sušna zgodba
Tuje lastništvo ključna podjetja
Izvoz žive živine surovina
Zmanjšanje uvozne odvisnosti
Generična promocija brez institucije
Pametno kmetijstvo
Odkupna cena pšenice folklor
Sodobni rastlinjaki nerealizirani
Geografske označbe kakovosti
Brendiranje slovenskega porekla

Delegacije Kitajska protokol
Izvoz surovega mleka nepredelano
Cenovne transmisije neukrepanje

KLJUČNA TEZA

„Insajderji,, stanje slovenskega agroživilstva dobro poznajo.

Smo v zadnjih dvajset+ letih vlekli prave poteze? Kaj je preprečevalo prave poteze? Kaj jih preprečuje sedaj?

„Mentalne mape prehranskega sistema“

„Razlaga, ki je nekoč delovala — in je potem okamenela v družbi, deležnikih, institucijah, dokumentih, proračunskih prioritetah, poslovnih strategijah...“

*Zasidrani smo v legitimacijskih okvirjih, ki ne ustrezajo več realnosti.
Nismo jih posodabljali.*

„Prave poteze“so neudobne za tiste, ki bi morali ukrepati in za njihove »prišepetovalce«.

Mentalne mape: osebni izbor AK

»Prehranska suverenost naroda = zadovoljen in sit kmet.«

"Kmet" — majhen, mlad, star, klen, naš... — kot fokus nacionalne politične intervencije.
Toda, kaj so že deklarirani cilji? Kaj želimo z intervencijo doseči?

»Samooskrba«, suverenost, prehranska odpornost...

Kaj pa „drugi in drugo“?

Ekonomska logika in tržna realnost? ŽPI, pogajalska moč v verigi, potrošnik?

Sistematično izven vidnega polja.

»Če napišemo dokument, smo zmagali.«

Resolucije, strategije, vizije... Dokumenti sprejet kot dosežek, ne kot začetek izvajanja in merjenja učinkovitosti.

Strateški dokument brez merjenja učinkov in mehanizma odgovornosti ni rešitev. Je alibi.

»Slovenski potrošnik je lojalni gurman — kupuje samo slovensko in kakovost je vedno pred ceno.«

Kupec ni hinavec. Kupec je rezultat sistema.

Trgovci (diskonti) sistematično gradili nov referenčni okvir „*good enough*“ kakovosti. Potrošnika samo generična promocija ne bo „premaknila“ — premaknejo ga lahko samo novi pogoji igre.

Tri mape. Tri zavore. Tri razvojne misije.

Zastarela mentalna mapa producira razvojno zavoro – ekonomsko/tržno napako. Rešujemo jo z razvojno misijo (odpravo)

MENTALNA MAPA	ZAVORA / NAPAKA	RAZVOJNA MISIJA
<p>»Prehranska suverenost naroda = zadovoljen in sit kmet.«</p>	<p>Razkrojene AŽ verige in investicijska /razvojna vrzel v ŽPI. Kmetijski resor: agrocentrizem. Gospodarski resor: skrb MKGP ali nizekotehnoška panoga. „Zaledne“ tranzicijske države so nas prehitele...</p>	<p>RM1 Investicijski cikel za verigo – tudi v predelavo surovin Cilj: razširiti investicijsko politiko od primarne pridelave v živilski sistem živilsko predelavo. Fokus je visoka dodana vrednost, delovna mesta in prisotnost na trgovski polici. Instrumenti: Modernizacija — ne subvencije za ohranjanje stanja. Kohezijski cikel 2028–2034 kot strateška priložnost za dejanski razvoj Teme: Konkurenčnost in produktivnost, kakovost in varnost, okolje in energetska učinkovitost, digitalizacija procesov...</p>
<p>»Če napišemo dokument, smo zmagali.«</p>	<p>SLO (EU27) ima reaktivni, tehnokratsko-ideološki administrativni sistem (<i>mission-less bureaucracy by Mazzucato</i>). Zmedeni in nelogični signali. Država se izogiba tveganju. Lokalni kapital je odšel, pride (drzen) tuji z ekstraktivno lastniško logiko. SLO več ni nacionalni trg, ampak mini regija v portfelju... Imamo sistem, ki veliko ureja, ne da bi celovito, razvojno in trezno usmerjal in podpiral.</p>	<p>RM2 — Prehranski sistem kot strateška infrastruktura Cilj: definirati pogoje igre v sistemsko pomembnih AŽ verigah in jih ne več v celoti prepuščati trgu. Instrumenti: Javno naročanje kot demand-side politika — merljivi kakovostni pogoji, ne najnižja cena Strateške rezerve in krizne obveznosti kot varnostna infrastruktura naroda. Prehranski sistem ni samo trg, je infrastruktura. In infrastrukturo definira država, ne lastniki iz Zagreba ali Neckarsulma.</p>
<p>»Slovenski potrošnik je lojalni gurman — kakovost vedno pred ceno.«</p>	<p>Vrednostna erozija slovenskega trgovskega vozička. Diskonti so brutalno preoblikovali referenčni okvir kakovosti. »Just about good enough« — novi standard slovenskega potrošnika. Kje je tu „Made in SLO“ Blagovne znamke izginjajo. Marže padajo. Police zasedajo generiki. <i>Gurman kupuje v akciji. Dodana vrednost in davki odtekajo. Prehranska narodna identiteta v akcijski pondubi.</i></p>	<p>RM3: Sistem vrednosti kot konkurenčna strategija Cilj: vzpostaviti sistem, ki ustvarja in ščiti vrednostno pozicijo slovenskega agroživilstva na domačem in tujih trgih. Instrumenti: Vitki agroživilski STO z mandatom in proračunom (<i>agencija</i>) Izbrana kakovost (itd) kot tržna platforma, ne certifikat Aktivna zaščita blagovnih znamk kot strateško premoženje Narod + kultura + okolje + hrana + vino + turizem + kulinarična identiteta kot integriran sistem. <i>Kombinacija, ki je divji trg ne more replicirati. Država jo mora oblikovati in voditi.</i></p>

Smart policy design M. Mazzucato *marianamazucato.com*

Mission-oriented thinking

Ne optimizacija obstoječega. Definiranje tega, česar še ni. Cilj, ki mobilizira zasebni in javni kapital okoli skupne smeri.

Directionality

Javna politika mora imeti smer, ne samo instrumente. Kdo odloča, kam gremo? Kdo je odgovoren, če ne pridemo tja?

Epistemic community

Neodvisna skupnost znanja, ki postavlja neprijetna vprašanja. Ne legitimizatorji odločitev, ki so bile sprejete drugje.

Smart policy design ne začne z instrumenti. Začne z vprašanjem, ki ga sistem noče slišati: kam gremo in kdo je za to odgovoren?

**Podjetniška država ni tista, ki piše najboljše dokumente.
Je tista, ki ima pogum definirati cilje, ki motijo obstoječe interese, in jih dejansko uresniči.**

HVALA!

**NAPREJ.
NAVZGOR.**