

Moduł Szkoleniowy

Interaktywne Zarządzanie Strategiczne w Agrobiznesie

Sylabus i przewodnik do kursów dla studentów

Produkt 8. ISM+ Project

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

CURRICULUM / SYLLABUS

Tytuł kursu:	Interaktywne Zarządzanie Strategiczne w Agrobiznesie
ECTS:	4
Forma kursu:	30 godzin teorii z praktyczną pracą z narzędziem ISM on-line (5 dni szkolenia * 6 godzin). Kurs może być realizowany również w krótszej wersji dostosowanej do 15 godzin (3 dni).
Poziom :	wykształcenie wyższe: licencjat lub magister
Wymagania wstępne:	Kurs przeznaczony jest dla studentów, którzy mają już podstawową wiedzę lub/i doświadczenie w rolnictwie i chcieliby w przyszłości przejąć gospodarstwo rolne od swojej rodziny lub zostać rolnikiem, rozpoczynając nową działalność rolniczą; Poprzedzający kurs z zakresu podstaw zarządzania (zarządzanie strategiczne) lub ekonomiki rolnictwa będzie dodatkowym atutem.
Wymagania techniczne kursu:	Grupa maksymalnie 10 studentów; 10 komputerów z dostępem do Internetu, przeglądarką internetową i pakietem MS Office. Dobre połączenie z Internetem, Projektor LCD + komputer.
Wykładowcy:	Trenerzy ISM, doradcy rolni lub nauczyciele przeszkoleni w zakresie metody ISM;
Cele kursu:	<ul style="list-style-type: none"> • nauczenie studentów szkół lub kierunków rolniczych (przyszłych następców gospodarstw lub studentów, którzy są zainteresowani przygotowaniem strategii w rolnictwie), jak myśleć strategicznie o swoim biznesie i jak przygotować i realizować strategię gospodarstwa. • zachęcenie studentów do myślenia o przyszłości swoich (lub innych) gospodarstw (lub spółdzielni / firm rolniczych) w perspektywie strategicznej; • przekazanie wiedzy studentom jak kalkulować wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa (gospodarstwa) oraz jak symulować efekty przyszłych strategii rozwoju*; • zaprezentowanie i omówienie najlepszych / najbardziej innowacyjnych planów strategicznych gospodarstw z innymi studentami / rolnikami / menedżerami spółdzielni / innych firm rolniczych.
Opis ogólny kursu:	<p>Kurs zapewnia zarówno wiedzę teoretyczną, jak i praktyczną dotyczącą analizy strategicznej gospodarstwa i opracowania długoterminowej strategii jego rozwoju.</p> <p>Kurs obejmuje następujące aspekty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teoretyczne wprowadzenie do zarządzania strategicznego w kontekście opracowania strategii gospodarstwa; • pogłębiona analiza przedsiębiorstwa / gospodarstwa; • analiza otoczenia przedsiębiorstwa / gospodarstwa, w tym analiza sieci współpracy; • analiza kompetencji i umiejętności przedsiębiorcy; • opracowanie misji, wizji i celów rolnika i gospodarstwa; • przygotowanie strategii gospodarstwa (własny wybór rolnika i zalecana strategia); • analiza kluczowych czynników sukcesu strategii i "czarnego" scenariusza • przygotowanie planu działania • teoretyczne podstawy kalkulacji ekonomicznych gospodarstwa (nadwyżka bezpośrednia, dochód rolniczy, przepływy pieniężne) * • przygotowanie rachunku ekonomicznego dla gospodarstwa w scenariuszu bieżącym i

	<p>przyszłym dla wybranej strategii *</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publiczna prezentacja i dyskusja na temat gospodarstwa i przygotowanej strategii.
Efekty kształcenia	<p>Po zakończeniu kursu uczestnicy zdobędą umiejętność przygotowania analizy strategicznej gospodarstwa i przygotowania strategii wraz z planem działania (i oceną ekonomiczną *). W szczególności:</p> <ul style="list-style-type: none"> • studenci / rolnicy mają większą świadomość swoich osobistych motywacji, kompetencji, tego, jakie cele realizują i co uważają za ważne; • studenci / rolnicy poprawnie oceniają obecną sytuację i cele przedsiębiorstwa; • studenci / rolnicy poprawnie oceniają silne i słabe strony przedsiębiorstwa i jego wyniki; • studenci / rolnicy potrafią ocenić zmiany w otoczeniu gospodarstwa i wyzwania z nim związane; • studenci / rolnicy wzmocnili swoje umiejętności w zakresie formułowania planów strategicznych; • studenci / rolnicy poprawili swój potencjał przedsiębiorczy oraz umiejętności zarządzania; • zmotywowano studentów / rolników do myślenia o celach długoterminowych i przełożenia ich na konkretne działania w przyszłości; • studenci / rolnicy mogą łatwiej uczestniczyć w rozmowach z innymi, wymieniać poglądy i uczyć się od innych kolegów; • studenci / rolnicy są w stanie przygotować kalkulacje ekonomiczne dla swojego gospodarstwa dla wybranej strategii *.
Passing form and evaluation criteria	<p>Aby zaliczyć kurs, wymagane jest 51% punktów. Punkty można zebrać w oparciu o następujące kryteria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Przygotowanie strategii gospodarstwa (raport PDF z narzędzia ISM) - 30% • Analiza ekonomiczna strategii (Xlsx) - 20% * • Przygotowanie prezentacji strategii gospodarstwa (PPT + jakość prezentacji) - 20% • Ogólne zaangażowanie i aktywna dyskusja podczas szkolenia - 10% • Zadania domowe - 10% <p>Student musi uzyskać co najmniej 50% każdego kryterium oceny. Ocena końcowa: zgodnie z systemem uczelni / szkoły, w której organizowany jest kurs.</p>
Literature:	<ul style="list-style-type: none"> • Beldman, A., Malak-Rawlikowska, A., Stalgiené, A., Kuipers, A., Tomson, N., De Lauwere, C., Lakner, D., Zekalo, M. and Klopčič, M. (Eds.), 2013. Supporting farmers in making strategic choices. The method and implementation of Interactive Strategic Management in Lithuania, Poland and Slovenia. Lifelong Learning Programme. Tiskarna Littera Pictad.o.o., Ljubljana, Slovenia. • Porter, M. E. <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>. New York: Free Press, 1998. • FARMING WITH VISION – strategy, networking, marketing and business planning” / Agata Malak-Rawlikowska... [et al.]; [editing Marija Klopčič ... et al.]. - Wageningen: Wageningen UR; Domžale: Biotechnical Faculty, Department of Animal Science; Warsaw: University of Life Sciences - SGGW; Vilnius: The Lithuanian Institute of Agrarian Economics, 2018

*nie jest zawarte w skróconej 15 godzinnej wersji kursu

Program kursu (wersja na 30 godzin zajęć)

DZIEŃ 1	DZIEŃ 2	DZIEŃ 3	DZIEŃ 4	DZIEŃ 5
<p>Wprowadzenie teoretyczne ISM (3 godziny)</p> <p>Praca z narzędziem ISM (Przedsiębiorstwo & Otoczenie) (3 godziny)</p> <p><u>Praca Domowa:</u> -Wywiad z przedsiębiorcą spoza rolnictwa -Analiza sieci współpracy</p>	<p>Prezentacja pracy domowej (doświadczenia z wywiadu z przedsiębiorcami) (2 godziny)</p> <p>Praca z narzędziem ISM (Przedsiębiorca & Rozdział Strategie) (2 godziny)</p> <p>Wprowadzenie teoretyczne do Biznesplanu (2 godziny)</p> <p><u>Praca Domowa:</u> Prezentacja strategii gospodarstwa</p>	<p>Biznesplan dla wybranej strategii (6 godzin)</p> <p><u>Praca Domowa:</u> Biznesplan dla wybranej strategii (dokończyć)</p>	<p>Prezentacja strategii gospodarstwa z planem działań i Biznesplanem (3 godziny)</p> <p>Krytyczna dyskusja / ocena wybranych strategii z planem działań i biznesplanem (3 godziny)</p> <p><u>Praca Domowa:</u> Przygotowanie materiałów na spotkanie z rolnikami</p>	<p>Spotkanie z Rolnikami / Warsztat: Prezentowanie najciekawszych/ innowacyjnych strategii z planem działań i Biznesplanem (4 – 5 godzin)</p>

Program kursu (wersja na 15 godzin zajęć)

DZIEŃ 1	DZIEŃ 2	DZIEŃ 3
<p>Wprowadzenie teoretyczne ISM (3 godziny)</p> <p>Praca z narzędziem ISM (Przedsiębiorstwo & Otoczenie) (3 godziny)</p> <p><u>Praca Domowa:</u> -Wywiad z przedsiębiorcą spoza rolnictwa -Analiza sieci współpracy</p>	<p>Prezentacja pracy domowej (doświadczenia z wywiadu z przedsiębiorcami) (2 godziny)</p> <p>Praca z narzędziem ISM (Przedsiębiorca & Rozdział Strategie) (2 godziny)</p> <p><u>Praca Domowa:</u> Prezentacja strategii gospodarstwa</p>	<p>Prezentacja strategii gospodarstwa z planem działań i dyskusja / ocena wybranych strategii (4 godziny)</p>

METODA ISM

Metoda ISM ma trzy główne zasady: (1) uwzględnienie przedsiębiorcy jako centralnego elementu procesu, (2) interakcja z otoczeniem oraz (3) skupienie się na rzeczywistym postępie lub działaniach przedsiębiorcy. Umieszczenie przedsiębiorcy w centralnym punkcie oznacza, że zamiast doradcy, sam rolnik jest odpowiedzialny za treść planu strategicznego. Strategia opracowana przez doradcę lub eksperta nie będzie dobrze dopasowana się do indywidualnej sytuacji gospodarstwa i rolnika, jego osobistego myślenia, celów i umiejętności. Przedsiębiorca musi zatem przygotować plan strategiczny samodzielnie, a doradca jest tylko przewodnikiem, kieruje i stymuluje proces.

W szkoleniach ISM nacisk położony jest głównie na dokonywanie strategicznych wyborów (2-10 lat naprzód; rysunek 2.1.). Oznacza to, że taktycznym decyzjom (dotyczącym najbliższych 1-2 lat) oraz kwestiom operacyjnym (do 1 roku) nie poświęca się wiele uwagi.

W podejściu ISM dobra strategia polega na dobrym dopasowaniu pomiędzy:

- **Przedsiębiorcą:** ambicje i umiejętności rolnika, jego rodziny i/lub pracowników,
- **Przedsiębiorstwem:** struktura i wydajność gospodarstwa,
- **Otoczeniem** (środowisko zewnętrzne): rynek i społeczeństwo.

W pierwszej części szkolenia (półtora dnia) rolnik/student analizuje trzy obszary (Przedsiębiorcę, Przedsiębiorstwo i Otoczenie), a następnie w drugiej części przekształca tę analizę w odpowiednią strategię i plan działania (półtora dnia).

Przygotowana strategia jest następnie analizowana pod kątem jej realności (1 dzień). Grupę prowadzi wykwalifikowany trener / nauczyciel ISM. Interakcja i współpraca to ważny aspekt. Rolnicy / studenci proszeni są o dyskusowanie i wzajemne oceny. Trener również pełni tę rolę. Zadania domowe są używane do tworzenia powiązań ze światem zewnętrznym oraz do zachęcania do refleksji nad procesem tworzenia strategii.

Szkolenia ISM prowadzone są przy użyciu specjalnie opracowanego narzędzia interaktywnego zamieszczonego na platformie internetowej. Składa się ono z listy pytań otwartych, na które przedsiębiorca musi odpowiedzieć, aby upewnić się, że bierze pod uwagę wszystkie aspekty. W ramach tego instrumentu rolnik musi również ocenić w skali punktowej określone cechy tzw. trzech „E” (od angielskojęzycznych Entrepreneur), Przedsiębiorstwa (ang. Enterprise) i Otoczenia (ang. Environment). Po analizie obecnej sytuacji następuje przejście do formułowania przyszłej strategii. Rolnik sam musi połączyć wszystkie zebrane wcześniej informacje i przekształcić je w kilka możliwych strategii, następnie powinien ocenić dostępne możliwości wyboru i wreszcie wybrać własną strategię. W tym samym czasie narzędzie ISM oblicza „strategię kalkulowaną” (proponowaną) dla 11 kategorii strategii na podstawie punktacji, którą rolnicy przyznali różnym aspektom ocenianym wcześniej. Rolnik może korzystać z tej kalkulacji jako inspiracji lub do zastanowienia się nad własnym wyborem. W ostatnim etapie rolnik przygotowuje plan działania wraz z prezentacją tła i treści jego planu strategicznego. W ramach ostatnich kroków rolnik/student przygotowuje plan działania wraz z prezentacją treści swojego planu strategicznego. Przygotowuje także kalkulacje ekonomiczną realności planowanych działań i ich skutków w narzędziu biznesplan opartym na Excelu.

WNIOSKI I DOŚWIADCZENIA ZE SZKOLEŃ Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO PROWADZONYCH DLA STUDENTÓW ZE SŁOWENII, POLSKI I LITWY

Na podstawie doświadczeń zdobytych w trakcie szkoleń ze studentami, którzy mają w przyszłości objąć gospodarstwo rolne, wyciągnięto następujące wnioski:

- studenci mają dobre umiejętności w zakresie obsługi komputera i są efektywni podczas pracy z internetowym narzędziem ISM. Pracują również z narzędziem w domu, poprawiając treści swoich raportów po każdym dniu szkoleniowym. Szkolenie ze studentami trwało krócej niż szkolenie z rolnikami, było więcej czasu na dyskusję.
- Podobnie jak w przypadku szkoleń z rolnikami, trener odgrywa kluczową rolę w całym procesie. Musi być w stanie stymulować studentów do bardziej realistycznego myślenia, a nie – jak to często bywa w ich przypadku – do przedstawiania idealistycznych wizji. Zadaniem prowadzącego jest również pokazać, jak przygotować wartościową analizę gospodarstwa rolniczego.
- Studenci byli zdecydowanie mniej pewni swojej przyszłej strategii niż szkoleni rolnicy. Rolnicy jeszcze przed rozpoczęciem szkolenia zazwyczaj mieli już pewne pomysły na ścieżki rozwoju swojego gospodarstwa. Natomiast studenci raczej tworzyli strategię w trakcie treningu. Było wiele przypadków, gdy studenci wybierali strategię pasywne np. "poczekam i zobaczę". Studenci znaleźli również znacznie więcej kluczowych czynników sukcesu dla ich działalności i skupiali się na strategiach mniej pracochłonnych.
- W czasie szkolenia jeden student ze Słowenii, który nie pochodzi z gospodarstwa, opracował nawet "wymarzoną" farmę w Nowej Zelandii, kraju, w którym chciałby zrealizować swoje marzenie. Ale, przeciwnie, pozostali uczniowie byli bardzo przywiązani do swoich korzeni. Musimy zdać sobie sprawę, że we wszystkich krajach, w których przeprowadzono szkolenia, rolnicy, a także inni właściciele gruntów są niezwykle przywiązani do swojej ziemi i regionu. To część kultury.
- Studenci często wybierali strategię mniej pracochłonne, aby mieć więcej wolnego czasu dla siebie.
- Studenci mieli trudności z pytaniami dotyczącymi sieci współpracy związanych z rolnictwem (dostawcy paszy, spółdzielnie, mleczarnie itp.) gdyż są oni, na tym etapie swojego życia, zaangażowani w inne sieci, takie jak środowisko szkolne, przyjaciele, hobby, sport itp.
- Jeśli chodzi o cele związane z prowadzeniem gospodarstwa, takie jak wielkość gospodarstwa, inwestycje, nowe technologie, studenci byli często zbyt odważni w swoich planach, wręcz nierealistyczni. Ich przyszłe marzenia o wyglądzie gospodarstwa w przyszłości były często poza granicami rzeczywistości.
- Jeśli chodzi o ocenę dostępności wiedzy i kredytów, studenci byli bardziej optymistyczni niż rolnicy.
- Jeśli chodzi o ocenę szans i zagrożeń, studenci widzieli więcej możliwości niż ich rodzice-rolnicy. Bardzo wspierali rozwiązania korzystające z nowych technologii, technik informacyjno-komunikacyjnych i opartych na rynku. Na przykład studenci szukali nowych kanałów marketingowych. Czasami mieli bardzo innowacyjne pomysły. Podczas szkolenia należy jednak kontrolować studentów na bieżąco w kwestii realności ich planów i założeń.