

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

POLISH VERSION

Product 4 of ISM+ Project

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



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

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

Przedsiębiorczość z wizją

Interktywne Zarządzanie Strategiczne

Wersja 31.07.2018



Kolofon:

Niniejsza metodyka szkoleniowa Interaktywnego Zarządzania Strategicznego została opracowana przez Wageningen Economic Research.

© Strategic Management Tool, Wageningen Economic Research. Więcej informacji:
<http://www.wur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/Economic-Research/WUR-BIA.htm>

Podręcznik opracowali Bert Smit, Niels Tomson i Dora Lakner, Wageningen Economic Research.



Publikacja sfinansowana z funduszy Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+ Projektu ISM+ "Przedsiębiorczość z wizją - metody i narzędzia budowania zdolności menedżerskich producentów rolnych w Europie Środkowej i Wschodniej" nr. 2015-1-PL01-KA2-016871

Publikacja sfinansowana z funduszy Komisji Europejskiej w ramach programu Erasmus+ Publikacja została zrealizowana przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Publikacja odzwierciedla jedynie stanowisko jej autorów i Komisja Europejska oraz Narodowa Agencja Programu Erasmus+ nie ponoszą odpowiedzialności za jej zawartość merytoryczną.

PUBLIKACJA BEZPŁATNA

Wstęp _____	6
1 Wprowadzenie _____	7
Interaktywne Zarządzanie Strategiczne (Interactive Strategic Management – ISM) _____	7
Tło _____	7
Proces _____	7
Wyniki _____	8
Narzędzie zarządzania strategicznego _____	8
Praca z Narzędziem _____	10
Pierwsze kroki _____	10
Odpowiedzi na pytania _____	11
Sesja _____	12
Tworzenie sesji _____	12
Raport na temat Przedsiębiorcy _____	15
2 Przedsiębiorstwo _____	17
2b Przedsiębiorstwo (Załącznik nr 2 zawiera wskazówki do odpowiedzi na pytania branżowe zaznaczone “*”) _____	20
1. Liczba przedsiębiorców _____	20
2. Poziom specjalizacji _____	20
3. Stopień nowoczesności _____	20
4. Zaangażowanie kapitału _____	20
5. Potencjał inwestycyjny _____	21
6. Współpraca _____	21
7. Intensywność pracy _____	21
8. Intensywność wiedzy _____	21
9. Potencjał innowacyjny _____	21
10. Wydajność _____	22
11. Marża _____	22
12. Planeta _____	22
13. Ludzie _____	22
14. Zorientowanie zewnętrzne _____	22
a. Zorientowany na produkt _____	22
b. Zorientowany na procesy _____	23
c. Zorientowany na system _____	23
d. Zorientowany na współpracę w łańcuchu dostaw _____	23
e. Zorientowany na społeczeństwo i jego oczekiwania _____	24
3a. Otoczenie (czynniki zewnętrzne) _____	25
3b. Otoczenie (czynniki zewnętrzne) _____	27
1. Wzrost rynku _____	27
2. Potencjał konkurencyjny _____	27
3. Możliwości dystrybucji _____	27
4. Rynek pracy _____	28
5.–7. Rozwój technologiczny produktu (5), Rozwój technologiczny procesów (6) i Rozwój technologiczny marketingu (7) _____	28
8. Dostępna przestrzeń _____	28
9. Dostępna wiedza o produkcji _____	29
10. Dostępna wiedza z zakresu marketingu _____	29
11. Aspekty społeczne _____	29
12. Aspekty polityczne _____	29
13. Czynniki produkcji o niskich kosztach _____	29

4 Przedsiębiorca _____	30
4b. Przedsiębiorca – Wyjaśnienie kompetencji _____	34
1. Umiejętności analityczne _____	34
2. Inicjowanie i działanie _____	34
3. Sieci (współpracy) i interakcje _____	34
4. Orientacja rynkowa _____	35
5. Orientacja na klienta _____	35
6. Przywództwo (styl przywództwa) _____	35
7. Organizacja _____	36
8. Zarządzanie personelem _____	36
9. Technologia _____	37
10. Refleksja _____	37
11. Kreatywność _____	37
5 Misja, Wizja i Cele _____	38
6 Strategie _____	42
6.1 Określanie strategii _____	43
1 Doskonałość w działalności operacyjnej _____	45
2 Przywództwo produktowe (koncentracja na niszach produktowych) _____	45
3 Orientacja na konsumenta _____	45
4 Integracja (współpraca) pozioma producentów _____	46
5 Współpraca pionowa w łańcuchu _____	46
6 Dywersyfikacja _____	46
7 Specjalizacja _____	46
8 Relokacja _____	47
9 Ekspansja (liczba hektarów, organizacja) _____	47
10 Zmniejszenie skali _____	47
11 "Poczekam i zobaczę" (zdecyduje później) _____	47
6.2 Wybierz strategię najlepiej dopasowaną do Twojego wyniku _____	48
6.3 Strategie - instrukcja ekranowa _____	49
6.4 Podręcznik dotyczący analizy GAP _____	50
Korelacja między strategiami a czynnikami _____	53
6.5 Dalsze wyjaśnienie macierzy _____	55
Doskonałość operacyjna _____	55
Przywództwo produktowe _____	55
Orientacja na konsumenta _____	55
Dywersyfikacja _____	56
Relokacja _____	57
Ekspansja _____	57
Zmniejszenie skali _____	57
Poczekam i zobaczę _____	58
6.6 Sprawdzenie konsekwencji wybranych strategii _____	59
8. Plan działania _____	61
Dodatek 1 - Definicje _____	62
Dodatek 2 - Pytania dotyczące rozdziału "Przedsiębiorstwo" _____	65
Rozdział dla trenerów _____	72

Wstęp

Przedsiębiorczość wymaga wizji i analizy własnego przedsiębiorstwa, otoczenia i najbardziej odpowiedniej strategii. Jest to konieczne, ponieważ otoczenie ciągle się zmienia, a Twoja sytuacja jest zawsze wyjątkowa.

Szkolenie na temat Interaktywnego Zarządzania Strategicznego motywuje do analizy siebie, przedsiębiorstwa i otoczenia w celu określenia i sformułowania wizji i strategii dla przedsiębiorstwa. Odpowiada na pytanie: która strategia odpowiada mnie i mojemu przedsiębiorstwu oraz jak ją zrealizować?

Niniejszy dokument obejmuje raport zarządzania strategicznego i narzędzie do zarządzania strategicznego. Pomoże Ci to rozwijać strategię i określać działania, które musisz podjąć.

Powodzenia!

1 Wprowadzenie

Interaktywne Zarządzanie Strategiczne (Interactive Strategic Management – ISM)

W tym rozdziale zostaną zaprezentowane podstawowe informacje na temat metody ISM, przebiegu całego procesu jej stosowania i uzyskiwanych wyników.

Tło

Jeśli zaangażujesz się w tworzenie opisu niezbędnego do powstania Raportu Zarządzania Strategicznego, czyli przejdziesz uważnie przez wszystkie etapy analizy swojej sytuacji, masz możliwość opracowania właściwej strategii oraz dalszego planu działania. Znacznym wsparciem będą refleksje płynące z porównania własnego przedsiębiorstwa z wynikami innych uczestników szkolenia!

W procesie kształtowania strategii przedsiębiorstwa, celem jest nie tylko jej wybór, ale także przebieg i jakość samego procesu. Zagadnienia mające w tym zakresie największe znaczenie to:

- a. uwzględnienie przedsiębiorcy, jako centralnego elementu procesu;
- b. interaktywne formułowanie strategii;
- c. zrozumienie, że strategia rozwoju jest procesem ciągłym polegającym na analizie, realizacji oraz adaptacji istniejących rozwiązań oraz rozwoju postaw przedsiębiorczych: identyfikowania zmian wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa oraz udzielania informacji o strategii innym osobom.

Proces

Rdzeniem całego procesu formułowania strategii jest:

1. Przeanalizowanie, kim jesteś, jakie są Twoje kompetencje (wiedza, umiejętności, cechy osobowe), przeprowadzenie analizy przedsiębiorstwa i wpływających na nie czynników zewnętrznych. W zrozumieniu Twojej sytuacji pomoże szereg ćwiczeń i narzędzi zapewniających proste i realistyczne podejście do zagadnienia oraz zastanowienie się nad własną misją, wizją i celem: co chcesz osiągnąć?
2. Wybranie i sformułowanie strategii, która będzie najlepiej pasować do Twojej sytuacji i stawianych wymagań. Strategiczne narzędzie zarządzania przedstawi najlepiej dopasowaną do Twoich potrzeb strategię wykorzystując wnioski z wcześniej przeprowadzonej analizy Ciebie jako przedsiębiorcy, Twojego przedsiębiorstwa i otoczenia.

Wyniki

Zastosowanie interaktywnego zarządzania strategicznego pozwala na lepszy wgląd:

- w Twoje możliwości i motywacje, w to co uważasz za istotne i w cele, jakie możesz realizować,
- w obecną sytuację przedsiębiorstwa oraz jego cele,
- w mocne i słabe strony Twojego przedsiębiorstwa i jego efektywność,
- w zmiany otoczenia i wyzwania z tego wynikające, oraz:
- wzmacnia Twoje umiejętności w formułowaniu planów strategicznych,
- poprawia ogólne zdolności zarządzania,
- zachęca do myślenia o długoterminowych celach i przekłada je na konkretne działania
- pozwala na bardziej swobodne uczestnictwo w dyskusjach z innymi,
- zachęca do wymiany doświadczeń oraz daje możliwości nauki od innych,
- pomaga uzasadnić Twoje pomysły i porównać je do pomysłów innych uczestników dzięki danym z Raportu zarządzania strategicznego.

Narzędzie zarządzania strategicznego

Narzędzie Zarządzania Strategicznego (The Strategic Management Tool – SMT) zawiera następujące rozdziały, dostępne i możliwe do wypełnienia za pośrednictwem Internetu:

1. Przedsiębiorstwo;
2. Otoczenie (czynniki zewnętrzne);
3. Przedsiębiorca;
4. Misja, Wizja, Cele;
5. Strategie;
6. Krytyczne czynniki sukcesu;
7. Plan działania.

Rozdziały: Przedsiębiorstwo, Otoczenie, Przedsiębiorca i Strategie składają się z dwóch części. W pierwszej części znajdują się pytania otwarte, w których wprowadza się opisy. Druga część składa się z pytań zamkniętych. Po wybraniu odpowiedzi w tej części narzędzie oblicza wyniki dla pierwszych trzech rozdziałów. W czwartym rozdziale możesz wybrać strategię. W narzędziu te dwie części nazywane są "opisem" i "oceną".

Każdy rozdział zawiera konieczne objaśnienia oraz przykłady.

W tym szkoleniu kluczowe znaczenie ma pojęcie "strategia". Strategia określa sposób osiągnięcia Twoich celów.

Przykładem strategii jest rozbudowanie przedsiębiorstwa w celu zagwarantowania rentowności gospodarstwa. W tym przykładzie "wykonalność na dłuższą metę" jest twoim celem, a "rozbudowanie" przedsiębiorstwa jest Twoją strategią.

Jaka strategia jest najbardziej odpowiednia dla Ciebie i Twojego przedsiębiorstwa?

Ta odpowiedź zaczyna się od wizji, a szkolenie to zachęca do wyrażenia Twojej własnej wizji siebie, Twojego przedsiębiorstwa i otoczenia. Twoja strategia będzie ewoluowała właśnie z tej wizji.

Dyskusje z innymi

W różnych punktach zachęcamy do omawiania pewnych zagadnień z innymi. Wartość takich rozmów to konfrontacja Twoich pomysłów i realności ich realizacji z innymi. Może to być ekscytujące i pomocne w wyborze najlepszej strategii, tym bardziej gdy omówisz to ze swoją rodziną, doradcą, sąsiadem, księgowym itp.

Praca z Narzędziem Zarządzania Strategicznego

The Strategic Management Tool can be filled in online and you can access the tools on http://www.wecr.wur.nl/lei_webtools. You will get an user account and password from your trainer.

This hand-out is similar to the tools online and can help you in filling in the tools.

Narzędzie Zarządzania Strategicznego można wypełnić online, a dostęp do narzędzi można uzyskać na stronie http://www.wecr.wur.nl/lei_webtools. Otrzymasz dane do logowania: nazwę konta użytkownika i hasło, od swojego Trenera..

Ten podręcznik jest dostosowany do narzędzi online i może pomóc w pracy z nimi.

■ Dodatkowe informacje o części “ocean” możesz znaleźć w tym podręczniku, na żółtych polach.

Po tłumaczenia definicji zajrzyj do Załącznika nr 1.

Praca z Narzędziem

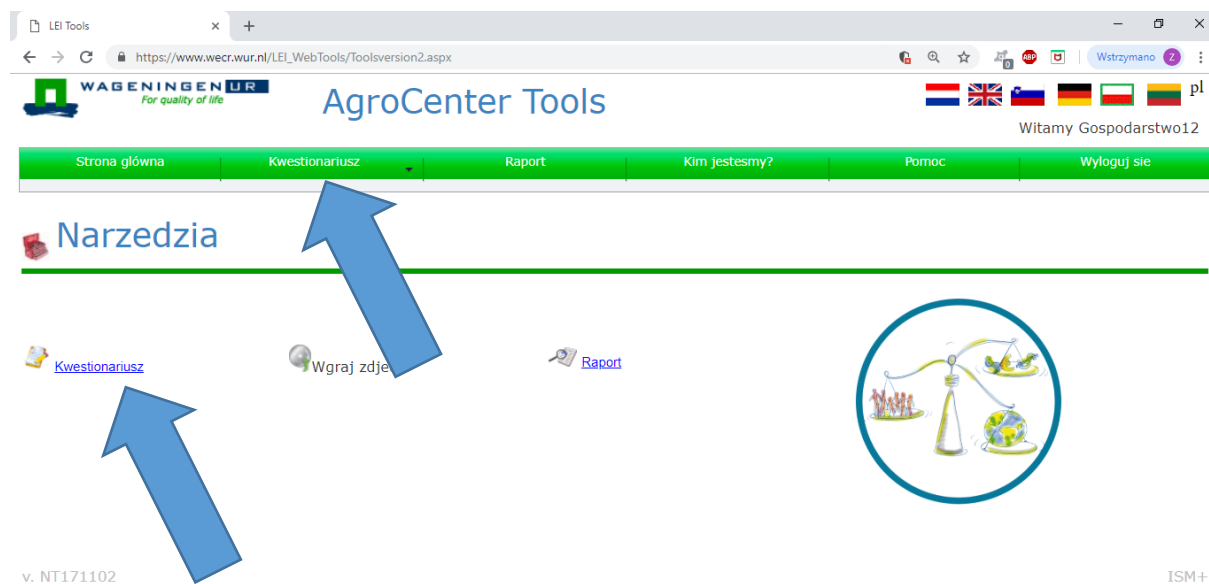
Pierwsze kroki

Narzędzie Zarządzania Strategicznego możesz wypełnić za pośrednictwem Internetu. Dostęp do niego możesz uzyskać na stronie http://www.wecr.wur.nl/lei_webtools.

Krok 1. Zaloguj się.

Nazwę użytkownika oraz hasło do logowania otrzymasz od swojego Trenera.

Krok 2. Wybierz kwestionariusz



Odpowiedzi na pytania

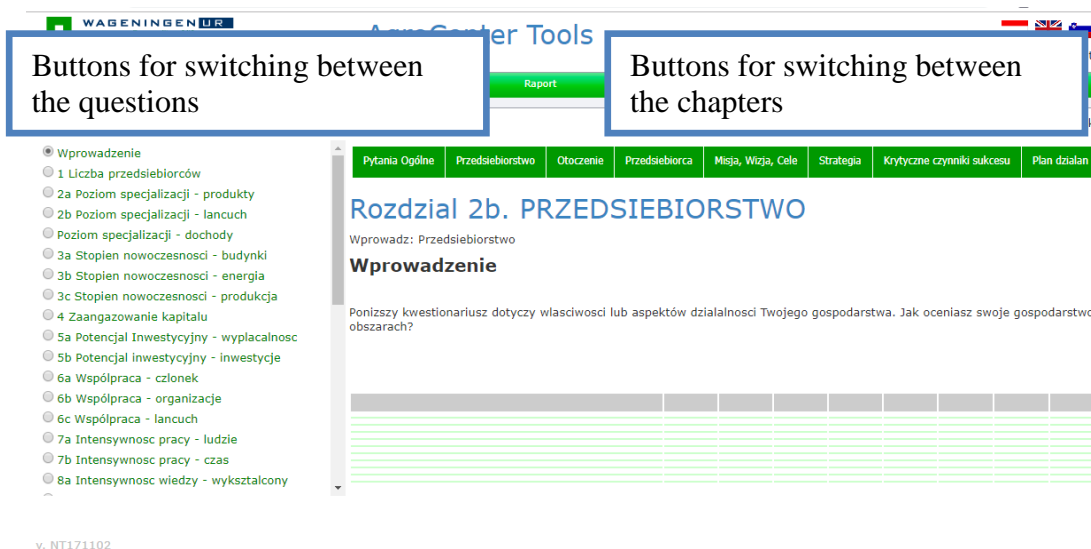
Pierwsza strona kwestionariusza to Wprowadzenie. Kliknij przyCisk Następane, aby przejść do pierwszego pytania. Pierwsze dwa, to pytania wstępne dotyczące Twojego sektora i wielkości firmy.

Narzędzie Zarządzania Strategicznego składa się z 5 rozdziałów (Przedsiębiorca, Przedsiębiorstwo, Otoczenie, Strategia i Raport).

- Za pomocą powyższych przyCisków możesz przełączać się między rozdziałami.
- Za pomocą przyCisków po lewej stronie możesz przełączać się między pytaniami w konkretnym rozdziale.

Może się zdarzyć, że klikniesz przyCisk "Następane", nie udzieliwszy odpowiedzi na wszystkie pytania. W takim przypadku narzędzie przypomni Ci o udzieleniu odpowiedzi na wszystkie pytania. Jeśli będziesz chciał/a kontynuować bez odpowiadania na niektóre pytania, kliknij jeszcze raz przyCisk "Następane".

Sugerujemy, abyś odpowiedział na wszystkie pytania, ponieważ nie można uzyskać kompletnego raportu bez wypełniania wszystkich pytań.



Buttons for switching between the questions

Buttons for switching between the chapters

WAGENINGEN UR

Report

Pytania Ogólne Przedsiębiorstwo Otoczenie Przedsiębiorca Misja, Wizja, Cele Strategia Krytyczne czynniki sukcesu Plan działań

Rozdział 2b. PRZEDSIĘBIORSTWO

Wprowad: Przedsiębiorstwo

Wprowadzenie

Poniższy kwestionariusz dotyczy własności lub aspektów działalności Twojego gospodarstwa. Jak oceniasz swoje gospodarstwo obszarach?

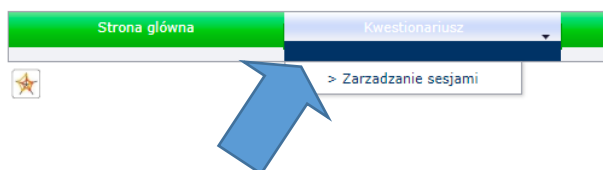
v. NT171102

Sesja

Dodanie sesji do konta daje możliwość korzystania z narzędzia więcej niż jednej osobie z firmy, np. Twojemu partnerowi biznesowemu / partnerowi prywatnemu. Wyniki można umieścić w jednym raporcie.

Tworzenie sesji

Krok 1. Wybierz z menu: Kwestionariusz / Zarządzanie sesjami



Konto jest standardowo dostępne z jedną sesją, a jej nazwa to Twoja nazwa użytkownika. Nie możesz usunąć tej oryginalnej sesji.

Krok 2. Sesję można dodać za pomocą przycisku „Dodaj sesje”



Krok 3. Wpisz nazwę nowej sesji i wciśnij „Dodaj”. Czasami musisz kliknąć dwa razy przycisk "Dodaj".

Możesz otrzymać komunikat o błędzie, że nazwa jest już używana przez inne konto. W takim przypadku zmień nazwę i kliknij "Dodaj"

Nowa sesja pojawi się na ekranie.

Nazwa	Zmien	Usun
Gospodarstwo12	<>	XXX
Gospodarstwo122	<>	XXX
Gospodarstwo125	<>	XXX

Możesz zmienić nazwę sesji bądź usunąć ją.

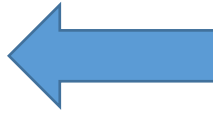
Teraz, gdy dostępnych jest więcej sesji, przed rozpoczęciem korzystania z narzędzia pojawi się rozwijane okno z dostępnymi nazwami sesji. Wybierz z listy rozwijanej sesję, z którą chcesz pracować i kliknij "Rozpocznij kwestionariusz".

Kwestionariusz

Wybierz sesje

Gospodarstwo12 ▾

[Rozpocznij kwestionariusz](#)



v. NT171102

Raport na temat Przedsiębiorcy

Po utworzeniu kolejnych sesji możesz wybrać te, które chcesz zobaczyć w raporcie. Każda z tych sesji zostanie przedstawiona w osobnej „pajęcznej sieci”. Wybierz sesję, dla której raport chcesz utworzyć i kliknij "Utwórz raport".

Raport Narzedzia Zarzadzania Strategicznego (NZS)

Wybierz sesje:

- @Gospodarstwo12 - @Gospodarstwo122 - @Gospodarstwo125 **Zaznacz wszystko** **Odznacz wszystko**

Utwórz raport

v. NT1711

Czy odpowiedziałeś na wszystkie pytania? Jeśli nie, kliknij ten przycisk i zobacz, które pytania pozostają otwarte. Jeśli odpowiedziałeś na wszystkie pytania, ten przycisk nie zadziała.

Sessies Resultaat

Ingevoerd: 89 van 90 (99%) Kies gebruiker: BoerP1

Wymienione zostaną otwarte pytania. Kliknij niebieski tekst, aby przejść do pytania.

Tool page

Status

< Terug

Trainee	PID	Onderdeel	Question	Answer Status
boerp1	29		14a Productgericht	noanswer

Status: 1 / 89 (50)

Jeśli nie wypełnisz wszystkich pytań, powiązana „pajęcza sieć” nie będzie dostępna.



2 Przedsiębiorstwo

Po Wprowadzeniu rozpoczynasz pracę z Narzędziem Zarządzania Strategicznego (SMT). Ropoczniesz szeregiem otwartych pytań dotyczących tak zwanych "wskaźników przedsiębiorstwa" (w rolnictwie możemy nazwać je „wskaźnikami gospodarstwa” lub „strukturą i wydajnością gospodarstwa”). Otwarte pytania pomogą Ci zastanowić się nad własnym stanowiskiem. Refleksję tę możesz wzbogacić, jeśli porównasz własną sytuację i wyniki z grupą podobną, np. za pomocą narzędzia analizy porównawczej.

Wyjaśnienie: to jest "dynamiczny" dokument. Twój wgląd w siebie jako przedsiębiorcy wzrośnie podczas pracy z SMT. Z tego powodu może powstać potrzeba zmiany, a nawet zaostrezenia i uściślenia pewnych odpowiedzi. Powinieneś/naś to zrobić, aby ostateczny obraz był jak najbardziej dokładny, a raport był dobrym odzwierciedleniem analizy i planów.

Po tym jak udzielisz odpowiedzi na pytania otwarte skorzystasz z Narzędzia Zarządzania Strategicznego, aby ocenić wyniki dla swojego przedsiębiorstwa. Wynik jest przedstawiony na wykresie, w postaci „pajęcznej sieci” lub profilu, jak pokazano na rysunku 1.1.

W jaki sposób wskaźniki przedsiębiorstwa wpływają na strategię? Stare budynki lub wiele różnych budynków wpłynę na możliwości rozbudowy lub oszczędzania siły roboczej itd. Można również doszukać się interpretacji pozytywnych, na przykład jeśli w gospodarstwie są nowe budynki, rolnik nie zastąpi ich łatwo lepszym rodzajem, ponieważ nadal posiadają znaczną wartość. Wydajność przedsiębiorstwa jest kluczowym czynnikiem w strategicznych wyborach. Jeżeli wyniki gospodarstwa są na wysokim poziomie (w kilku aspektach, w tym technicznych i finansowych), rolnik dysponuje bardziej strategicznymi opcjami. Jeśli wydajność jest na niskim poziomie, wtedy mniej strategicznych opcji jest możliwych do realizacji. Taki rolnik powinien przede wszystkim skupić się na poprawie wyników swojej farmy przed rozważeniem nowych strategii.

Obecna sytuacja biznesowa

1. Opisz swoją firmę (gospodarstwo):

- a. Główna działalność lub produkt oraz poboczna działalność lub produkt;
- b. Wielkość;
- c. Lokalizacja;
- d. Liczba zatrudnionych oraz pracujących członków rodziny;
- e. Inne ważne cechy mojego gospodarstwa;
- f. Najważniejsze innowacje/udoskonalenia w gospodarstwie w ostatnich 5-10 latach.

Wyjaśnienie: Pytania dotyczą obecnej sytuacji Twojego gospodarstwa oraz najważniejszych etapów (kroków), które zostały podjęte, aby zejść tak daleko. To pozwala określić możliwości, z których już skorzystałeś oraz wskazuje kierunki i perspektywy w przyszłości.

2 Które cechy charakterystyczne i wskaźniki są dla Ciebie ważne w prowadzeniu działalności gospodarczej i osiągnięciu celów (tutaj oceń w porównaniu z wartościami średnimi w Twojej branży i określ ten stan jako wysoki, średni lub niski).

Cecha	Niski	Średni	Wysoki

Wyjaśnienie: Mogą to być charakterystyki dotyczące struktury gospodarstwa (liczba hektarów, liczba zwierząt, etc.) lub wyniki produkcyjne (wydajność mleczna, liczba prosiąt od lochy, plony, dochody z hektara, m² lub w przeliczeniu na zwierze, etc.). Charakterystyki muszą odpowiadać Twojej motywacji i celom. Czy chcesz w pierwszej kolejności posiadać większe gospodarstwo, stosować bardziej zaawansowane technologie produkcji czy osiągać wysokie zyski?

3. Jakie są mocne strony Twojego gospodarstwa?

Wyjaśnienie: np. cechy gospodarstwa (wielkość, lokalizacja, organizacja, itp.) lub wyniki działalności gospodarczej (plony, wydajność, zdrowotność, zyski, wpływ na środowisko lub sprawy personalne...)

4. Jakie są słabe strony Twojego gospodarstwa? (na przykład, w zakresie cech gospodarstwa, jego funkcjonowania lub uzyskiwanych wyników)

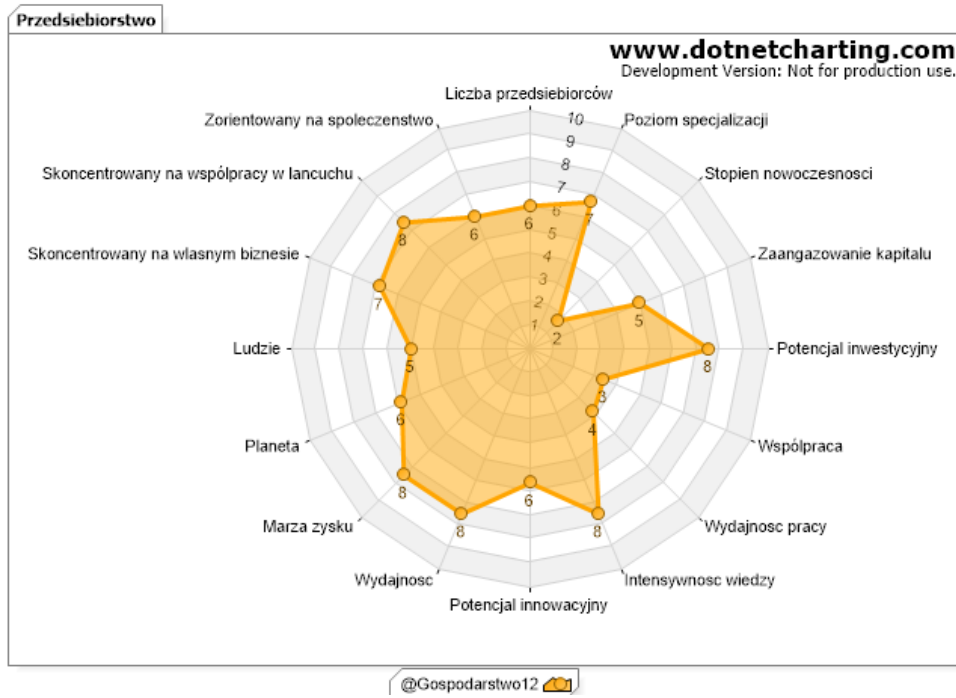
5. Dlaczego Twoje słabe strony są dla Ciebie wyzwaniem?

Wyjaśnienie: Czasami słabe strony przedsiębiorstwa są wynikiem specyfiki regionu, na przykład wysokiego poziomu wód gruntowych. Takie cechy automatycznie ograniczają możliwości produkcyjne. Ale w innej sytuacji, słabe strony mogą wskazywać, że jest wiele do poprawienia w stosowanych metodach zarządzania. Trzeba rozróżnić pomiędzy słabymi stronami, które są faktem niezależnym od woli przedsiębiorcy (wynikają z charakterystyki gospodarstwa), a słabymi stronami, które można zmienić (wynikają z metod zarządzania). Rolnik czasami zbyt szybko skupia się na rozwoju, nawet, jeśli obecna sytuacja gospodarstwa nie jest uporządkowana. W takim przypadku większą efektywność ekonomiczną można osiągnąć niwelując najpierw wszystkie słabe punkty.

Zobacz przykład i objaśnienie w polu tekstowym na stronach poniżej, aby uzyskać oceny wskaźników przedsiębiorstwa (pole tekstowe na wielu stronach).

Ważnym aspektem szkolenia jest to, że zobaczysz, że poszczególne wykresy są bardzo różne. Podkreśla to, że każda sytuacja jest inna i że powinieneś/naś przyjrzeć się swojej sytuacji, a

nie tylko skopiować strategię swojego sąsiada.



Rysunek 1.1 pokazuje wykres przedstawiający wyniki dla przedsiębiorstwa

2b Przedsiębiorstwo (Załącznik nr 2 zawiera wskazówki do odpowiedzi na pytania branżowe zaznaczone “*”)

Poniższy tekst to ankieta dotycząca cech lub aspektów Twojego gospodarstwa. Jak Twoje gospodarstwo plasuje się w następujących kategoriach? Zajmujemy się przede wszystkim Twoją obecną sytuacją i tym, jak ją postrzegasz. Jeśli niektóre terminy są niejasne, możesz poprosić swojego Trenera. Ten rozdział zawiera różne pytania. Wybierz odpowiedź dla każdego z nich.

1. Liczba przedsiębiorców

Wysoka wartość tego wskaźnika pokazuje, że w gospodarstwie działa więcej niż jeden właściciel. Duża liczba (współ) właścicieli przyczynia się do lepszej dystrybucji ryzyk kapitałowych, skutecznego podziału zadań i wyższego wkładu wiedzy.

- a) Ilu katywnych właścicieli ma Twoje gospodarstwo obecnie?

2. Poziom specjalizacji

Stopień specjalizacji gospodarstwa wskazuje na liczbę różnych rodzajów produktów wytwarzanych w gospodarstwie. Wysoki wynik wskazuje na małą liczbę produktów, a zatem wysoki stopień specjalizacji.

- a) Jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: tylko bydlę mleczne i odchów młodego bydła. Wyspecjalizowane: bydlę mleczne z produkcją roślinną na sprzedaż (powierzchnia całkowita roślin na sprzedaż mniej niż 20%), lub produkcja trzody chlewnej lub drobiu (jako nieznaczny dodatek do produkcji mleka). Nie wyspecjalizowane: największe przychody gospodarstwa są z innych działalności niż mleko. *
- b) Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1. Tylko produkcja mleka 2. Produkcja i przetwórstwo mleka 3. Produkcja mleka, przetwórstwo i sprzedaż (do konsumenta z gospodarstwa).*
- c) Czy posiadasz inne źródła dochodów poza dochodami z rolnictwa lub ogrodnictwa? Na przykład sprzedaż energii, doradztwo, edukacja itp.

3. Stopień nowoczesności

Czynnik ten porównuje stan aktualny z zupełnie nowym gospodarstwem i wyposażeniem gospodarstwa. Czy budynki, szklarnie i sprzęt rolniczy są doinwestowane, czy są zardzewiałe i zniszczone? Wysoka ocena oznacza, że rolnik pracuje ze stosunkowo nowym gospodarstwem, w które niedawno zainwestował.

- a) Jaki jest średni wiek budynków / obór w Twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Młode: od 0 do 10 lat, średnie: mogą być używane jeszcze przez 10-20 lat, Stare: wkrótce należy je wymienić.*
- b) Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w Twoim gospodarstwie? Na przykład dojarki, zbiornika na mleko i ewentualnie sprzętu do przetwórstwa. Młode: od 0 do 10 lat; średnie: mogą być używane jeszcze przez 10-20 lat, Stare: wkrótce należy je wymienić? *
- c) Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w Twoim gospodarstwie? Na przykład ciągnika, maszyn do uprawy i zbioru, systemu zadawania pasz. Młody: od 0 do 10 lat; średnie: mogą być używane jeszcze przez 10-20 lat, Stare: wkrótce należy je wymienić.*

4. Zaangażowanie kapitału

Ten współczynnik jest względnym wskaźnikiem miary intensywności produkcji. Wysoka koncentracja kapitału wskazuje, że zainwestowany kapitał na zwierzę, m2 lub ha jest wysoki, np. poprzez wysoki stopień automatyzacji, recyklingu, ochrony środowiska lub przyjazności dla zwierząt. Takie wyniki wymagają wysokich inwestycji i powodują stosunkowo wysokie ryzyko dla gospodarstwa.

- a) Jak duża jest wartość Twoich zainwestowanych środków (wartość w przeliczeniu na 1000 kg mleka) w gospodarstwie w porównaniu z Twoimi kolegami: 1) większa niż średnio u kolegów; 2) równa; 3) mniejsze od średniej u kolegów*

Wyjaśnienie do "Przedsiębiorstwa" cd.

5. Potencjał inwestycyjny

Ten czynnik wskazuje na potencjał finansowy, przy pomocy którego można dokonać dalszych inwestycji. Wysoki wynik tego wskaźnika oznacza, że w gospodarstwie jest duży potencjał do inwestowania, a niski wynik wskazuje na ograniczony potencjał inwestycyjny.

- a) Czy wypłacalność Twojego gospodarstwa jest porównywalna do sytuacji w znanych Ci gospodarstwach??
- b) Czy Twoja pozycja finansowa pozwala Ci na duże inwestycje?

6. Współpraca

Czynnik ten wskazuje, jak intensywnie gospodarstwo współpracuje z innymi gospodarstwami lub z partnerami w łańcuchu dostaw, aby osiągnąć swoje cele. Przykładami są rola farmy w organizacji producentów (współpraca horyzontalna) i grupy badawcze. Czynnik ten obejmuje również współpracę w ramach łańcucha (współpraca pionowa).

- a) Czy jesteś członkiem grupy producenckiej np. w celu sprzedaży Twoich produktów?
- b) Czy współpraca jest rozwijana poprzez Twój udział w organizacjach w sektorze?
- c) Z iloma podmiotami masz porozumienia o współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z przetwórcą mleka, relacje dostawca pasz, grupa producentów.*

7 Intensywność pracy

Ten czynnik jest miarą nakładu pracy wymaganego na jednostkę powierzchni lub na zwierzę. Wskazuje, czy gospodarstwo zużywa stosunkowo dużo czy niewiele pracy.

- a) Czy Twoje gospodarstwo zatrudnia więcej osób (zarówno pracowników tymczasowych, jak i stałych) niż gospodarstwa Twoich kolegów?
- b) Czy Twoje gospodarstwo wymaga poświęcenia większej liczby godzin pracy w ciągu roku niż gospodarstwa Twoich kolegów?

8 Intensywność wiedzy

Ten czynnik jest związany ze wszystkimi procesami, które nie są standardem w organizacji lub gospodarstwie. Wysoka intensywność wiedzy wskazuje, że w gospodarstwie istnieje wysoki poziom wiedzy, co daje możliwość przewidywania zmian rynkowych.

- a) Czy Twoje zadania w prowadzeniu działalności rolniczej (produkcji mleka) wymagają specjalistycznej wiedzy, np. w dziedzinie dojenia krów, zdrowia i dobrostanu zwierząt? 1) tak, bardzo dużo; 2) porównywalnie z kolegami; 3) niewiele;*
- b) Czy oferowana przez Ciebie praca obejmuje czynności, które są mniej rutynowe dla pracowników niż praca u Twoich kolegów rolników?

9 Potencjał innowacyjny

Ten czynnik odnosi się do koncentracji innowacji w gospodarstwie. Wysoka wartość tego czynnika wskazuje, że gospodarstwo przoduje w realizacji innowacji. Dzięki temu farma zyskuje doświadczenie w zakresie nowych podejść i może zyskiwać przewagę nad konkurentami.

- a) Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: specjalne produkty mleczarskie (np. ser z ziołami). 1) tak bardzo; 2) średnio, porównywalnie ze swoimi kolegami; 3) nie, w bardzo niewielkim stopniu.*
- b) Czy Twoje gospodarstwo generowało większe obroty z nowych produktów (w związku z rozwojem innowacji produktów oraz procesów) w ciągu ostatnich trzech lat w porównaniu do znanych Ci kolegów rolników?
- c) Czy Twoje gospodarstwo wprowadziło w ciągu ostatnich trzech lat więcej nowych procesów produkcyjnych w porównaniu do znanych Ci kolegów rolników?
- d) Czy jesteś jednym z pierwszych, którzy wprowadzają nowe produkty lub technologie, gdy są tylko rozwijane?

Wyjaśnienie do "Przedsiębiorstwa" cd.

10 Wydajność

Ważna jest produkcja na jednostkę produkcyjną (m², ha, zwierzę, godzina). Wskazuje to, jak gospodarstwo radzi sobie w porównaniu do konkurentów z branży.

- a) Jak duża jest wydajność mleczna krów w Twoim gospodarstwie (od jednej krowy) w porównaniu z Twoimi kolegami? 1) wyższa niż średnia; 2) średnia; 3) mniejsza od średniej.*

11 Marża

Jest to czynnik ekonomiczny gospodarstwa i jest związany z wydajnością (zyskiem) gospodarstwa. Wysoki wynik wskazuje, że gospodarstwo ma względnie wysoką marżę.

- a) Czy marża zysku dla produktów z Twojego gospodarstwa jest porównywalna z gospodarstwami Twoich kolegów?

12 Planeta

Czynnik ten jest powiązany z wynikami farmy w zakresie stosowania energii, pestycydów, leków, wody i składników odżywczych. Wysoki wynik w kategorii "planeta" wskazuje na względnie przyjazną dla środowiska produkcję, a gospodarstwo chce w zrównoważony sposób oddziaływać na środowisko.

- a) W jakim stopniu aktywnie zwiększasz efektywność wykorzystania azotu i obniżasz emisje fosforanów w gospodarstwie? Innymi słowy, w jakim stopniu aktywnie ograniczasz emisje składników do środowiska? 1) bardzo aktywnie; 2) porównywalne ze swoimi kolegami; 3) bardzo mało.*
- b) Energia i klimat: w jakim stopniu aktywnie oszczędzasz energię i / lub używasz zielonej energii i / lub produkujesz swoją własną energię, w porównaniu do innych, podobnych gospodarstw?
- c) Czy Twoje gospodarstwo posiada certyfikat środowiskowy? Jeśli tak, w jakim stopniu jesteś zaangażowany w realizację wymagań tego certyfikatu?

13 Ludzie

Ten czynnik jest związany z polityką gospodarstwa wobec jego pracowników. Wysoki wynik wskazuje, że stosunkowo wiele uwagi poświęca się warunkom pracy i rozwojowi pracowników.

- a) Czy Twoje gospodarstwo wkłada więcej wysiłku w zwiększenie satysfakcji pracowników lub pracowników kontraktowych niż gospodarstwa Ci znane?
- b) Czy aktywnie pracujesz nad zwiększeniem bezpieczeństwa pracy, zarówno swojego, jak i swoich pracowników?
- c) Czy Twoje gospodarstwo (Ty) ma dobre stosunki ze swoimi sąsiadami zapewniając, że zarządzanie operacyjne nie stworzy żadnych uciążliwości, ale raczej podniesie wartość otoczenia?

14 Zorientowanie zewnętrzne

a Zorientowany na produkt

Przedsiębiorca koncentruje się wyłącznie / bardzo silnie na wydajności i jakości produkcji;

- a) Czy jesteś osobiście zaangażowany w podejmowanie aktywnych decyzji dotyczących zbiorów/źniw i przetwórstwa?
- b) Czy Ty głównie decydujesz o kierunku rozwoju Twojej działalności?
- c) Czy cena i warunki dostawy są dla Ciebie najważniejszymi kryteriami zakupu?
- d) Czy umiejętności "handlowe" Twoich pracowników są bardzo istotne?
- e) Czy uważnie śledzisz wszelkie pojawiające się opinie dotyczące jakości Twoich produktów? Czy natychmiast dostosujesz działania, jeżeli ich jakość spadnie?

Wyjaśnienie do "Przedsiębiorstwa" cd.

b Zorientowany na procesy

Przedsiębiorca czyni krok dalej niż w punkcie "a". Ocenia także wewnętrzne procesy i stara się je poprawić.

- a) Czy masz w swoim umyśle jasny obraz tego, jak produkcja powinna funkcjonować? Jeżeli inni muszą wykonywać określone zadania, czy uważasz, że potrafisz dokładnie im wytłumaczyć co i jak należy zrobić?
- b) Czy wprowadzasz jakiegokolwiek zmiany w zarządzaniu bieżącym lub strategii gospodarstwa ale tylko po konsultacji z wszystkimi osobami bezpośrednio zaangażowanymi w działalność gospodarstwa (rodzina, współpracownicy, doradcy itp.)?
- c) Czy dostawcy muszą udowadniać jakość ich dostaw/produktów które Ci dostarczają?
- d) Czy jesteś zainteresowany zaangażowaniem i rozwojem swojego personelu? Na przykład: regularnie rozmawiasz z pracownikami o obowiązkach, posiadasz politykę kadrową i plan szkoleniowy oraz oceniasz wyniki.
- e) Czy pracujesz zgodnie z systemem zapewnienia jakości i czy monitorujesz techniczne i ekonomiczne wyniki działalności gospodarstwa?

c Zorientowany na system

Przedsiębiorca ocenia również powiązania między różnymi, wewnętrznymi procesami biznesowymi. Stara się optymalizować procesy o charakterze ogólnym. Deleguje także więcej obowiązków pracownikom.

- a) Czy Twoja wizja gospodarstwa opiera się na znajomości rynku, rozwoju społecznym, a także analizie konkurencji i dostępnych nowych technologii?
- b) Czy spisałeś strategię oraz cele w formie dokumentu oraz przełożyłeś je na bieżące, operacyjne procesy zarządzania/funkcjonowania gospodarstwa? Czy zrobiłeś to wraz ze swoją rodziną, pracownikami i/lub doradcami?
- c) Czy rutyną jest procedura oceny, planowania i kontroli zgodnie z cyklem budżetowym?
- d) Czy strategię, która wykorzystujesz do kierowania swoim gospodarstwem, wykorzystujesz również do zarządzania ludźmi, z którymi pracujesz (pracownikami, kontraktowymi pracownikami, dostawcami)?
- e) Czy Twoje procesy operacyjne zostały udokumentowane i czy są certyfikowane?

d Zorientowany na współpracę w łańcuchu dostaw

Rolnik/Przedsiębiorca ocenia relacje z różnymi partnerami w łańcuchu i stara się poprawić efektywność współpracy z nimi (zewnętrznej). Wyznacza pewne osoby w jego organizacji do kontaktów z partnerami w łańcuchu. Tak więc personel również wprowadza ulepszenia.

- a) Czy regularnie konsultujesz się z klientami (odbiorcami produktów) i dostawcami? Czy dostosowujesz zarządzanie operacyjne gospodarstwem w celu uzyskania optymalnej wydajności łańcucha?
- b) Czy Twoja wizja jest w zgodzie z Twoimi partnerami w łańcuchu dostaw?
- c) Czy dostawcy i klienci (odbiorcy produktów) są wybierani z myślą o długotrwałej współpracy?
- d) Czy pracownicy gospodarstwa współpracują z partnerami w łańcuchu dostaw i stanowią część "siły napędowej" ulepszeń/usprawnień?
- e) Czy wspólnie z klientami (odbiorcami produktów) i dostawcami gromadzone są dane i informacje dotyczące Twojego gospodarstwa w celu stworzenia skutecznej wymiany informacji i danych w sektorze?

Wyjaśnienie do “Przedsiębiorstwa” cd.

e Zorientowany na społeczeństwo i jego oczekiwania

Jest to najwyższy z pięciu poziomów orientacji zewnętrznej (rosnącej od punktu a do e). Gospodarstwo jest oceniane z perspektywy całego społeczeństwa. Rolnik jest silnie zaangażowany w działania poza swoim gospodarstwem i pozostawia codzienna działalność rolnicza samodzielnym zespołom kierowniczym.

- a) Czy Twoje gospodarstwo posiada elastyczną strukturę organizacyjną, tak aby mogła szybko wdrożyć zmiany i innowacje? Czy przedsiębiorczość jest podstawą wszystkich aspektów działalności?
- b) Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na perspektywie długoterminowej i czy ma szereg przyszłych scenariuszy dotyczących możliwych zmian technologicznych i społecznych?
- c) Czy innowacje i nowe technologie stanowią siłę napędową dla przyszłości Twojego gospodarstwa?
- d) Czy ważne jest według Ciebie, żebyś osobiście i/lub wraz z innymi osobami zaangażowanymi w Twoje gospodarstwo, wspierał środowisko społeczne?
- e) Czy znasz i mierzysz wpływ Twojego gospodarstwa na społeczeństwo?

3a. Otoczenie (czynniki zewnętrzne)

W tym rozdziale przedstawisz otoczenie, w którym funkcjonuje Twoje gospodarstwo. Dotyczy to nie tylko obecnej sytuacji, ale także zmian, których można się spodziewać w niedalekiej przyszłości.

1. Jak opisziesz swoje otoczenie zewnętrzne?

- a) Jaka jest twoja sytuacja w twoim bezpośrednim otoczeniu (np.: sytuacja rodzinna, sytuacja dziedziczenia, itp.):
- b) Jaka jest twoja sytuacja w bezpośrednim otoczeniu Twojego gospodarstwa? (Na przykład: w pobliżu miasta, w obrębie rezerwatu przyrody, camping, itp.)
- c) Które zmiany społeczne (zachodzące powszechnie lub na podstawie zasad i przepisów) uważasz za ważne dla przyszłości swojego gospodarstwa?

2. Jaką pozycję ma Twoje gospodarstwo w odniesieniu do rynku / konsumentów i innych uczestników łańcucha?

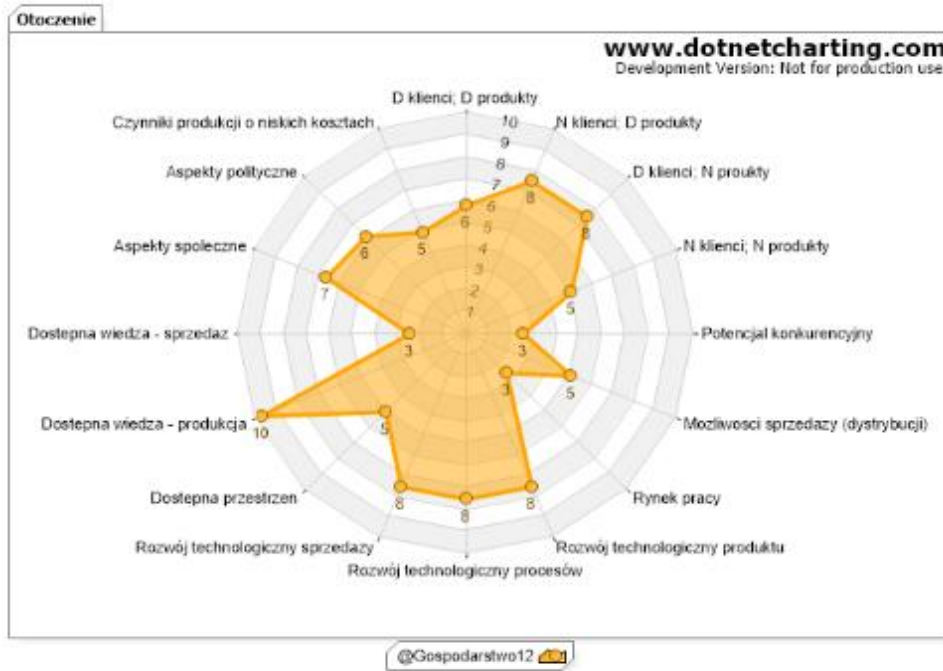
- a. jakie są Twoje relacje z rynkiem (na przykład bezpośrednio do konsumentów, poprzez pośredników, przetwórców, itp.):
- b. Jaka pozycję i rolę zajmujesz w łańcuchu na rynku (od dostawcy do konsumenta)?
- c. Jakie widzisz zmiany w następujących elementach w łańcuchu i na rynku?

Wyjaśnienie: Przejrzyj obszerną listę pytań w polu tekstowym.

3. Czy przeprowadziłeś wiele rozmów z ludźmi na temat swojej działalności. Jakie były najważniejsze wnioski z tych rozmów?

Wyjaśnienie: Pomyśl o rozmowie z Twoim partnerem, przyjacielem, synem/córką, ojcem/ matką, przedstawicielem, doradcą, księgowym, etc. Jest bardzo ważne, aby byli oni przygotowani i zdolni do konstruktywnej krytyki oraz spojrzenia na zagrożenia i szanse, jakie daje rozwój Twojego gospodarstwa.

Zewnętrzne czynniki biznesowe lub zamiennie otoczenie przedstawiono na rysunku 3.1 i wyjaśniono w polu tekstowym po dodatkowej liście pytań (wiele stron).



Rysunek 3.1 pokazuje wykres przedstawiający wyniki rolnika dla rozdziału „Otoczenie”.

3b. Otoczenie (czynniki zewnętrzne)

Teraz przeanalizujemy cechy charakterystyczne Twojego otoczenia. Mogą to być klienci, rynek, konkurencja i dystrybucja.

Niniejszy rozdział zawiera wiele stwierdzeń. Możesz odpowiedzieć na nie przy użyciu skali od "całkowicie nie zgadzam się" do "całkowicie zgadzam się"

1. Wzrost rynku

Wzrost rynku jest wskaźnikiem wzrostu popytu na produkty gospodarstwa, czego można się spodziewać. Wzrostu rynku można oczekiwać w ramach jednego lub kilku następujących podejść:

- a Docieranie z ofertą dla dotychczasowych klientów z dotychczasowymi produktami:
 - Czy istnieje popyt na dotychczasowe produkty na dotychczasowym rynku?
 - Czy rynek Twoich produktów jest stabilny politycznie?
 - Czy Twoje gospodarstwo jest pod wpływem kurs euro?
- b Docieranie z ofertą dla nowych klientów z dotychczasowymi produktami:
 - Czy popyt na Twoje dotychczasowe produkty wzrasta wśród nowych klientów?
 - Czy zapotrzebowanie na dotychczasowe produkty wzrasta z powodu rozbudowy bazy klientów?
- c Docieranie z ofertą dla dotychczasowych klientów z nowymi produktami:
 - Czy dotychczasowi klienci pytają o nowe produkty ze względu na szybkie zmiany preferencji konsumentów?
- d Docieranie z ofertą dla nowych klientów z nowymi produktami:
 - Czy istnieje duża szansa na pozyskanie nowych klientów, oferując nowe produkty

Wysoki wynik wskazuje, że konkretne podejście daje Ci wiele możliwości.

2. Potencjał konkurencyjny

Analiza konkurentów może dać Ci wgląd w ich ofensywną lub defensywną siłę. Charakter i intensywność walki konkurencyjnej zależy od liczby konkurentów, ich pozycji na rynku i ich siły adaptacyjnej. "Podejście rynkowe" Twoich rywali może znacząco wpłynąć na Twoje wyniki. Niski wynik oznacza, że masz do czynienia z silną konkurencją, która jest groźna. Wysoki wynik oznacza, że masz wiele możliwości ze względu na małą konkurencję.

- a) Czy istnieje silna konkurencja w kraju dla produktów z Twojego gospodarstwa?
- b) Czy istnieje silna konkurencja zagraniczna dla produktów z Twojego gospodarstwa?
- c) Czy marża zysku dla Twojego produktu jest stosunkowo niska?
- d) Czy konkurenci są bardziej innowacyjni w swoich procesach produkcyjnych (niż Twoje gospodarstwo)?
- e) Czy konkurenci są bardziej innowacyjni w działaniach marketingowych (niż Twoje gospodarstwo)?

3. Możliwości dystrybucji

Występują organizacje, które mogą wspierać gospodarstwa rolne w promowaniu, sprzedaży lub dystrybucji swoich produktów dla użytkowników końcowych, np. przedsiębiorstwa handlu hurtowego i detalicznego, które stają się właścicielami sprzedawanych produktów. Wysoki wynik (jeśli uzyskasz często "tak" lub "z pewnością tak") oznacza, że widzisz wystarczająco dużo okazji do dystrybucji produktów i że masz na nie wpływ oraz, że istnieje wystarczająca liczba kanałów rynkowych i partnerów łańcucha, aby sprzedać produkt.

- a) Czy istnieją interesujące możliwości dla Twoich produktów poprzez wprowadzanie nowych kanałów sprzedaży i marketingu?
- b) Czy obecna dystrybucja Twoich produktów jest dobrze zorganizowana?
- c) Czy jest wiele firm działających w twoim sektorze, które mogłyby być potencjalnie odpowiednim partnerem sprzedaży Twoich produktów?
- d) Czy sprzedaż za pośrednictwem aukcji lub organizacji spółdzielczych / grupy producenckiej jest dla Ciebie najważniejsza?
- e) Czy wejście do zamkniętego łańcucha (stałego powiązania z partnerami) przynosi Ci większe zyski?

Wyjaśnienie do "Otoczenia" cd.

4. Rynek pracy

Rynek pracy ma na ogół dwa wymiary: ilościowy (pracownicy produkcyjni) i jakościowy (wystarczająco wyszkolony personel na różnych poziomach zarządzania gospodarstwem). Wysoki wynik wskazuje, że rynek pracy oferuje wiele możliwości i że dostępna jest relatywnie duża liczba pracowników.

- a) Czy na rynku pracy jest odpowiednia liczba pracowników dostępnych do pracy w Twoim gospodarstwie?
- b) Czy na rynku pracy jest odpowiednia liczba wykształconych pracowników do pracy w twoim gospodarstwie?

5.—7 Rozwój technologiczny produktu (5), Rozwój technologiczny procesów (6) i Rozwój technologiczny marketingu (7)

Współczesny stan wiedzy o technologii ma wpływ na możliwości rozwoju gospodarstwa. Technologia może wspomóc poprawę wydajnością, jak również może pomóc zaoferować nowe produkty i nowe sposoby produkcji. Nowe możliwości mogą mieć wpływ na proces produkcyjny, np. zmniejszenie zależności od pracy ludzkiej. Mogą również wprowadzać marketingowy efekt techniczny, tworząc nowe sposoby komunikacji z nabywcą produktów. Zmiany mogą też dotyczyć technologii produktu, tworząc całkowicie nowe wersje istniejących produktów.

Wysoki wynik wskazuje, że widzisz wiele możliwości ulepszania produktów i procesów produkcyjnych oraz marketingowych w swoim gospodarstwie poprzez rozwój technologiczny.

5. Czy nowe osiągnięcia technologiczne w sektorze zwiększają Twoją zdolność do opracowania dobrego produktu.
6. Czy nowe osiągnięcia technologiczne w sektorze zwiększają Twoją zdolność do sprawniejszej organizacji procesu produkcyjnego.
7. Czy postęp technologiczny w sektorze zwiększa Twoją zdolność do skutecznego wprowadzania na rynek produktów, skuteczniejszej sprzedaży (na przykład wykorzystując Internet, wdrażając nowe koncepcje sprzedaży).

8. Dostępna przestrzeń

W kilku regionach świata presja na posiadanie przestrzeni (ziemi) jest dość wysoka, ponieważ kilka innych gałęzi gospodarki (sektor deweloperski, rekreacja, biznes itp.) również domagają się części dostępnej przestrzeni. Wysoki wynik wskazuje, że możesz znaleźć wystarczająco dużą przestrzeń na powiększenie lub przesunięcie swojego gospodarstwa.

- a) Czy aktualna lokalizacja Twojego gospodarstwa oferuje wystarczające możliwości rozbudowy (grunt, zezwolenia, regulacje środowiskowe)?
- b) Czy inne lokalizacje (regionalne, krajowe itp.) oferują większe możliwości zwiększenia produkcji niż obecna lokalizacja?
- c) Czy dostęp do siły roboczej, energii, wody, itp. byłoby lepszy w nowej lokalizacji?

Wyjaśnienie do "Otoczenia" cd.

9. Dostępna wiedza o produkcji

Wiedza jest siłą i daje możliwość wprowadzania innowacji (dostosowanie do otoczenia). Rolnictwo w różnych regionach i sektorach różni się poziomem wiedzy i dostępnością tej wiedzy dla przedsiębiorców. Wysoki wynik oznacza, że uważasz, że dostępna jest stosunkowo duża ilość wiedzy.

- a) Czy infrastruktura na rzecz rozwoju wiedzy (system, doradztwa/szkolenia) jest dobrze zorganizowana w Twoim kraju?
- b) Czy łatwo możesz skorzystać z dostępnej wiedzy (np. z uniwersytetów, programów badawczych i pracy doradców)?
- c) Czy istnieją (w twoim kraju) wystarczające możliwości do dalszego rozwijania wiedzy, kształcenia się lub szkolenia zawodowego?

10. Dostępna wiedza z zakresu marketingu

Czy informacje/wiedza, z zakresu marketingu i sprzedaży Twoich produktów jest łatwo osiągalna i dostępna.

11. Aspekty społeczne

Obywatele i konsumenci są coraz bardziej zaangażowani w dyskusje na temat produktów i producentów (rolników). W związku z tym mają oni coraz większy wpływ na ramy prawne, w których rolnicy prowadzą swoje działalności. Niski wynik wskazuje, że wsparcie społeczne jest ograniczone; społeczeństwo i obywatele mają ograniczony wpływ na Twój sposób gospodarowania.

- a) Czy doświadczasz presji społecznej (od konsumentów i sąsiadów), żeby prowadzić działalność rolniczą przyjazną środowisku?
- b) Czy czujesz presję do aktywnego włączenia społecznej odpowiedzialności biznesu w swoją działalność operacyjną? (na przykład: produkcja z certyfikatem, wspieranie działań charytatywnych i społecznych, premie dla osób lepiej pracujących)
- c) Czy komunikacja z sąsiadami i społecznością lokalną dotycząca Twoich działań jest coraz bardziej niezbędna do utrzymania "licencji/zgody na prowadzenie działalności"?

12. Aspekty polityczne

Z jednej strony politycy tworzą prawa i reguły, które mogą ograniczać przedsiębiorczość. Z drugiej strony, polityka może stymulować przedsiębiorczość poprzez przepisy i bodźce finansowe (np. dotacje). Niski wynik wskazuje, że przepisy i reguły ograniczają lub zagrażają prowadzeniu działalności; wysoki wynik oznacza, że jest miejsce na prowadzenie gospodarstwa w swobodny sposób.

- a) Czy regulacje prawne i zasady znacznie utrudniają prowadzenie Twojego gospodarstwa?
- b) Czy dostrzegasz szanse Twojego gospodarstwa wynikające z niższych kosztów produkcji niż mają tui koledzy (inne gospodarstwa)?
- c) Czy zastanawiasz się nad przeniesieniem gospodarstwa do innego kraju, ze względu na mniejszą ilość regulacji i restrykcji, co pozwala na stwarzanie przestrzeni dla rozwoju przedsiębiorczości?
- d) Czy warunki sprzyjające rozwojowi przedsiębiorczości w Twoim kraju są korzystne (opodatkowanie, aspekty administracyjne, procedury przy zakładaniu firmy itp.)?

13. Czynniki produkcji o niskich kosztach

Czynnikiem produkcji są grunty, siła robocza i kapitał, w tym maszyny, urządzenia i budynki. Niski wynik wskazuje, że czynniki produkcji są stosunkowo kosztowne, co ogranicza możliwości korzystania z nich. Wysoki wynik wskazuje, że można ich używać bez generowania nadmiernych kosztów.

- a) Czy spodziewasz się znacznego wzrostu cen, co najmniej dwóch istotnych dla Ciebie środków produkcji w ciągu najbliższych dwóch lat (ziemia, kapitał (np.. koszty kredytów), wiedza (np..opłaty za doradztwo), środki do produkcji (np. nawozy, nasiona, pasze) itd.)?
- b) Czy ceny istotnych dla Ciebie czynników produkcji są niższe (czy możesz je pozyskać taniej) niż dla Twoich kolegów (innych gospodarstw).

4 Przedsiębiorca

Ten rozdział jest o Tobie jako przedsiębiorcy (rolniku, hodowcy). Budowanie strategii przedsiębiorstwa jest procesem Ciągłym, tu opiszesz pewien stan tego procesu w postaci raportu.

Gospodarstwo/przedsiębiorstwo jest prowadzone przez rolnika/przedsiębiorcę, który określa sposób, w jaki ma się ono rozwijać i jakie są jego relacje z otoczeniem. Taka postawa wymaga osobistego (indywidualnego) spojrzenia, wiedzy kim jesteś i czego potrzebujesz. Z takim nastawieniem możesz stworzyć własną przyszłość.

W przypadku różnych strategii wymagane są różne umiejętności. Jeśli chcesz sprzedawać własne produkty w swoim gospodarstwie, musisz posiadać umiejętność komunikacji z klientami. Jeśli chcesz stworzyć gospodarstwo o dużej skali, musisz być dobrym organizatorem i menedżerem. Zwłaszcza w gospodarstwach rodzinnych, rolnik i jego rodzina odgrywają istotną rolę we wdrażaniu strategii - to oni muszą pracować i rozwijać gospodarstwo! Zwykle oznacza to, że w gospodarstwie dostępna jest ograniczona pula umiejętności – nie jest łatwo zatrudnić dodatkowe osoby o określonych umiejętnościach.

1. Ja w "pigułce":

Wyjaśnienie: Opisz siebie w "pigułce" (krótki opis własnej osoby i Twojej rodziny zawierający charakterystykę Twoich cech osobowych) Wyjaśnienie: odpowiedź powinna zawierać cechy, które najbardziej charakteryzują Ciebie jako osobę.

2. Czym byś się zajmował(a), gdybyś nie był(a) rolnikiem?

Wyjaśnienie: To pytanie ma na celu uświadomienie sobie, że jesteś kimś więcej niż tylko rolnikiem. Pośrednio może również ujawnić Twoje pasje i szczególne kwalifikacje

3. Co jest najbardziej inspirującym i motywującym aspektem Twojej pracy lub co jest najlepszą stroną Twojego zawodu?

Wyjaśnienie: To pytanie ma na celu uświadomienie sobie motywów działania, ponieważ w tym tkwi Twoja przyszła siła jako przedsiębiorcy. Strategia, którą wybierzesz musi odpowiadać z Twoją motywacją. Nawet perfekcyjna strategia potrzebuje Twojej energii i zaangażowania.

4. Które cechy charakteru wykorzystujesz jako rolnik?

Wyjaśnienie: to pytanie dotyczy Twojej charakterystyki jako rolnika (w przeciwieństwie do pytania 2).

5. Na jakie działania, hobby chętnie poświęcasz czas poza swoją pracą i działalnością rolniczą?

Wyjaśnienie: Należy pamiętać, że aktywności spoza pracy mogą również wpływać na Ciebie jako rolnika/przedsiębiorcę. Możesz zdobyć nowe informacje, poszerzyć horyzonty, zmienić punkt widzenia, co pomoże nakreślić skuteczny plan działania i podejmować właściwe decyzje.

6. Co jest twoja mocna strona (cechą)?

Wyjaśnienie: Wiedza o Twoich mocnych i słabych stronach jest niezbędna do wyboru strategii, która pasuje do Ciebie jako osoby. Wyobraź sobie, że zakładasz sklep w gospodarstwie; w takim przypadku pomocne będzie jeśli lubisz kontakty z ludźmi. Jeżeli tak nie jest i pomimo to chcesz uruchomić sklep, konieczne jest zatrudnienie osoby, która będzie spełniać ten warunek pracując dla Ciebie.

7. Co jest twoja słabą stroną (cechą)?

Wyjaśnienie: Wiedza o Twoich mocnych i słabych stronach jest niezbędna do wyboru strategii, która pasuje do Ciebie jako osoby. Wyobraź sobie, że zakładasz sklep w gospodarstwie; w takim przypadku pomocne będzie jeśli lubisz kontakty z ludźmi. Jeżeli tak nie jest i pomimo to chcesz uruchomić sklep, konieczne jest zatrudnienie osoby, która będzie spełniać ten warunek pracując dla Ciebie.

8. Jaka jest twoja opinia na temat równowagi między wydajnością pracy, satysfakcją zawodową, wymiarem godzinowym pracy i warunkami pracy?

Wyjaśnienie: Czy satysfakcjonuje Cię na przykład liczba godzin pracy dziennie lub tygodniowo oraz wolny czas?

9. W których organizacjach uczestniczysz i dzielisz się w ramach nich swoją wiedzą i posiadanymi informacjami?

Wyjaśnienie: Poprzez organizacje mamy na myśli grupy lub koła zainteresowań, grupy dyskusyjne, etc. Takie 'organizacje' mogą być ogromną pomocą w przyszłym kształtowaniu nowych idei i poszukiwaniu rozwiązań problemów. Mogą być także formą współpracy o charakterze biznesowym.

10. Z którymi kolegami, sąsiadami i wspólnotami w bezpośrednim otoczeniu (nie związanymi z twoim sektorem, ani rodzajem działalności) masz dobre relacje? Kto jest dla Ciebie najważniejszy, uszereguj ich.

11. Z którymi osobami lub środowiskami Twoje relacje są dobre lub bardzo dobre?

12. Z którymi osobami lub środowiskami Twoje relacje są mierne lub bardzo słabe:

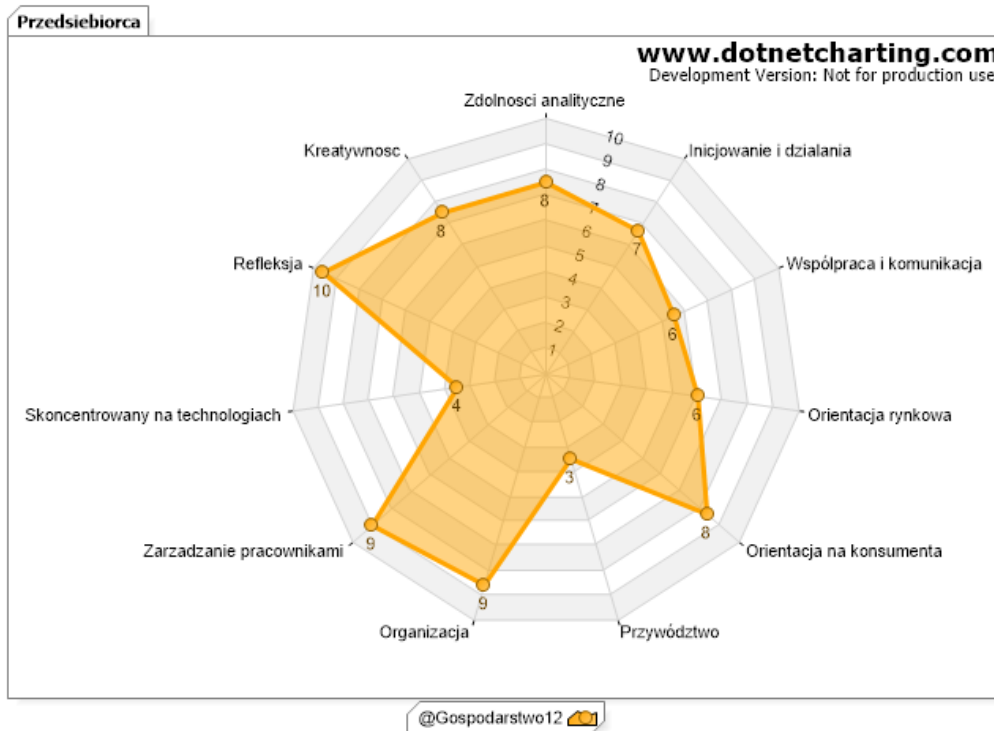
Wyjaśnienie: Niektóre osoby, organizacje, gospodarstwa etc. mają ogromny wpływ na możliwość rozwoju Twojego gospodarstwa. Na przykład wyobraź sobie sąsiadów, którzy nie są związani z rolnictwem i nie chcą (lub chcą, ale tylko pod pewnymi warunkami) żebyś powiększył oborę, wiatę lub szklarnie. Część Twojej strategii może polegać na zbudowaniu pozytywnej i otwartej relacji z sąsiadami. Ale najpierw musisz określić, kto jest najważniejszy dla Twojego gospodarstwa.

13. W których dziedzinach działalności rolniczej uważasz, że w przyszłości Bada większe oczekiwania w stosunku do rolników?

Wyjaśnienie: To pytanie dotyczy wiedzy, kwalifikacji i umiejętności. Uzupelnienie tego pytanie może okazać się trudne na początku pracy z raportem. Jeśli jest to konieczne, wypełnij ten punkt na późniejszym etapie szkolenia.

14. Po analizie Twoich poprzednich odpowiedzi, w którym obszarze chciałbyś dalej się rozwijać?

Zobacz poniższy przykład, który w ramach raportu ocenia Twoje kompetencje z wielu stron.



Rysunek 3.1 pokazuje wykres przedstawiający wyniki rolnika dla różnych kompetencji.

4b. Przedsiębiorca – Wyjaśnienie kompetencji

Poniżej przedstawiono kwestionariusz dotyczący Twoich cech jako Przedsiębiorcy. Pomyśl o swoich poszczególnych umiejętnościach i atrybutach; jaka jest Twoja perspektywa?

1. Umiejętności analityczne

Dzięki wprowadzeniu Internetu, poczty elektronicznej, automatyzacji, telefonów komórkowych itp. znacząco wzrosła ilość informacji dla przedsiębiorcy, zarówno z otoczenia wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Przedsiębiorczość mówi o tym, że ważne jest rozpoznanie głównych źródeł tych informacji, rozróżnienia opinii od faktów oraz zidentyfikowanie potencjalnych problemów, ale też możliwości.

- a) Czy łatwo koncentrujesz się na kluczowych kwestiach problemu i czy możesz rozpoznać źródło problemu w twoim gospodarstwie?
- b) Czy potrafisz łatwo oddzielić fakty od opinii?
- c) Czy jesteś świadomy swoich mocnych i słabych stron?
- d) Czy potrafisz sformułować swoje cele biznesowe?
- e) Czy potrafisz łatwo ustalić powiązania między różnymi perspektywami i podejściami?
- f) Czy masz jasny obraz tego, gdzie Twoje gospodarstwo będzie się znajdować za pięć lat?

2. Inicjowanie i działanie

Główną cechą przedsiębiorczości jest odkrywanie nowych możliwości. Głównymi źródłami nowych możliwości są zmiany technologiczne, zmiany w polityce i prawie oraz zmiany społeczne i demograficzne. Możesz rozważać powiększenie działalności/ gospodarstwa, nowych koncepcjach łańcuchów/powiązania.

- a) Czy ciągle poszukujesz nowych informacji?
- b) Czy ciągle poszukujesz nowych możliwości?
- c) Czy często jesteś pierwszą osobą próbującą nowych rzeczy?
- d) Czy jesteś częściej gotowy na podejmowanie nowych wyzwań niż inni przedsiębiorcy w Twojej branży?
- e) Czy łatwo zmieniasz lub odbiegasz od postawionych sobie celów?
- f) Czy często negocjujesz ceny z dostawcami i nabywcami?

3. Sieci (współpracy) i interakcje

Nowoczesne podmioty w sektorze rolnym działają na wolnym rynku, w którym sieci współpracy mają kluczowe znaczenie dla odkrywania możliwości. Czynnikiem ten dotyczy Twoich kompetencji do inicjowania i utrzymywania kontaktów, głównie z otoczeniem zewnętrznym gospodarstwa (klienci, współpracownicy, partnerzy w łańcuchu).

- a) Czy masz wiele powiązań spoza sektora rolnego?
- b) Czy potrafisz wyraźnie przekazać swoje pomysły odbiorcom (współpracownikom, partnerom) podczas prezentacji?
- c) Czy próbujesz włączyć opinie publiczną do swojego zarządzania operacyjnego?
- d) Czy współpraca pomiędzy rolnikami w Twoim sektorze jest dla Ciebie bardzo ważna?
- e) Czy jesteś otwarty na krytykę (kolegów, współpracowników itp.)?

Wyjaśnienie kompetencji cd.

4. Orientacja rynkowa

Orientacja rynkowa oznacza, że próbujesz wyobrazić sobie czego potrzebują (potencjalni) klienci, a co za tym idzie, stworzyć powiązanie klientów z gospodarstwem. Przedsiębiorcy, którzy odnieśli sukces mogą odpowiadać na konkretne potrzeby wyraźnie zdefiniowanej grupy klientów. Mogą również precyzyjnie określić, co robią ich konkurenci.

- a) Czy troszczysz się o sektor, w którym pracujesz?
- b) Czy śledzisz rozwój sytuacji w twoim sektorze?
- c) Czy wiesz, kim są twoi konkurenci?
- d) Czy wiesz, co jest istotne dla Twoich konkurentów?
- e) Czy wiesz, co myślą o Tobie Twoi konkurenci?

5. Orientacja na klienta

"Skupienie się na konsumentach" oznacza skupienie się na obecnych i potencjalnych potrzebach klientów Twoich produktów.

- a) Czy wiesz, czego chcą/oczekują konsumenci?
- b) Czy wiesz, czego potrzebują konsumenci i jakie potrzeby nie zostały jeszcze spełnione?
- c) Czy zawsze myślisz o tworzeniu produktów korzystnych dla konsumentów?

6. Przywództwo (styl przywództwa)

Przywództwo ma kluczowe znaczenie w biznesie. Lider opracowuje jasną, opartą na wizji i przekonaniu strategię oraz przekazuje ją innym z zamiarem wspólnej realizacji. Ta kompetencja może być wykorzystana w celu określenia strategii i tworzenia wsparcia na różnych poziomach: wewnątrz i na zewnątrz gospodarstwa. Istnieją różne style przywództwa. Lider może być dominujący, głównie nakazując i często sprawdzając wyniki. Lider może również współpracować, stymulując personel do dzielenia się swoimi ideami, opiniami i rozwiązaniami poprzez np. burze mózgów.

- a) Czy inni uważają, że jesteś urodzonym przywódcą?
- b) Czy inni zawsze słuchają Twoich argumentów?
- c) Czy zwykle jest akceptowane, jeśli przerywasz innym?
- d) Czy jesteś osobą dominującą?
- e) Jeśli ktoś cię spotka, czy szybko o Tobie nie zapomni?
- f) Czy jesteś zwykle liderem w swojej grupie?
- g) Czy łatwo podejmujesz decyzje niosące za sobą negatywne konsekwencje dla innych, jeśli jest to konieczne?
- h) Czy zawsze starasz się przekonać innych do swojego punktu widzenia?

Wyjaśnienie kompetencji cd.

7. Organizacja

Posiadanie kompetencji do organizowania ma istotne znaczenie dla rolnika. Jeśli ta kompetencja jest dobrze rozwinięta, wtedy Rolnik jest w stanie zainicjować rozwój w swoim gospodarstwie i prowadzić je w prawidłowy sposób. Ponadto, wysoki poziom tego czynnika jest wskazaniem na zachowanie, które jest pełne inicjatywy.

- a) Czy jesteś dobry w planowaniu procesów operacyjnych w Twojej gospodarstwie?
- b) Czy starasz się aby Twoje gospodarstwo korzystało z odpowiednich osób i zasobów (infrastruktury), tak aby działało jak najsprawniej?
- c) Czy wiesz, gdzie (poza swoim gospodarstwem/przedsiębiorstwem) znajdziesz właściwe osoby i zasoby, aby optymalnie prowadzić gospodarstwo?
- d) Czy jesteś pewny, że Twoje gospodarstwo działa sprawnie?
- e) Czy jesteś dobry w koordynowaniu niezbędnych zadań w Twoim gospodarstwie?
- f) Czy jesteś dobry w organizowaniu pracowników i wykorzystywaniu innych zasobów produkcji (infrastruktury)?
- g) Czy dobrze sobie radzisz z rozwiązywaniem problemów pojawiających się w gospodarstwie?

8. Zarządzanie personelem

Rola gospodarza w zarządzaniu personelem w szerokim znaczeniu odnosi się do zadań związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Obejmuje rekrutację i selekcję, wynagradzanie pracowników, a także zwracanie uwagi na ich relacje z pracą (motywacja, współpraca, komunikacja) oraz edukację i rozwój. Czynnikiem ten koncentruje się na zwróceniu uwagi przedsiębiorcy na jego personel, jako ludziach.

- a) Czy przeprowadzasz oceny wydajności i/lub oceny rozwoju pracowników raz lub dwa w ciągu roku? Czy w przypadku gospodarstwa rodzinnego, czy jako rodzina ocenia Pan/Pani gospodarstwo rolne i członków gospodarstwa od jednego do dwóch razy w roku?
- b) Czy często korzystasz ze szkoleń/planów edukacyjnych dla swoich pracowników? W przypadku gospodarstwa rodzinnego, czy masz czas, aby członek rodziny odbył kursy w celu podniesienia poziomu wiedzy i umiejętności?
- c) Czy pracownicy mają możliwość uczestniczenia w zajęciach/programach szkoleniowych w godzinach pracy? W przypadku gospodarstwa rodzinnego, jeżeli jest ważne spotkanie dla rolników w ciągu dnia, czy członek rodziny pojawi się na tym spotkaniu?
- d) Czy podczas planowania pracy brane są pod uwagę życzenia edukacyjne pracowników? Czy w przypadku gospodarstwa rodzinnego podczas planowania pracy brane są pod uwagę kursy członków rodziny?
- e) Czy Twoje gospodarstwo posiada plan komunikacji? W przypadku gospodarstwa rodzinnego, czy jako rodzina dyskutujesz o sposobie komunikowania się z klientami i innymi osobami w sieci? Co mówisz innym o sobie i co chcesz wiedzieć o nich?

Wyjaśnienie kompetencji cd.

9. Technologia

Posiadanie wiedzy na temat rozwoju technologicznego jest ważnym czynnikiem sukcesu gospodarstwa i Ciebie jako rolnika. Możesz wtedy odpowiednio reagować na wydarzenia/nowinki i jeśli to możliwe, i jeżeli wiesz o nich wystarczająco dużo, wdrażaj je. To przyczyni się do sukcesu Twojego gospodarstwa.

- a) Czy śledzisz rozwój technologiczny lub zastanawiasz się nad własnymi innowacyjnymi pomysłami?
- b) Czy korzystasz z nowych technologii, nawet jeśli są one nadal w trakcie opracowywania?
- c) Czy korzystasz z zaawansowanych technologii do produkcji i przetwórstwa w Twoim gospodarstwie?
- d) Czy nieustannie upewniasz się, że wszystkie urządzenia działają poprawnie oraz są dobrze wyregulowane?
- e) Czy nieustannie inwestujesz, aby Twoje gospodarstwo było nowoczesne? Czy wprowadzasz najnowsze innowacje?

10. Refleksja

Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy mają umiejętność krytycznego zastanowienia się nad własnym zachowaniem, jako przedsiębiorcy. W ten sposób mają możliwość wyciągnięcia wniosku z ewentualnych wcześniejszych niepowodzeń i sukcesów.

- a) Czy rozumiesz prośby/potrzeby Twoich klientów?
- b) Czy traktujesz skargi klientów poważnie?
- c) Czy krytyka zachęca Cię do spojrzenia na sprawy z innej perspektywy?
- d) Czy jesteś krytyczny wobec siebie?
- e) Czy zgadzasz się, że bez samokrytyki nie ma rozwoju, postępu?
- f) Czy zdarza Ci się, że czasem po kilku dniach, patrzysz na problemy z innej perspektywy?

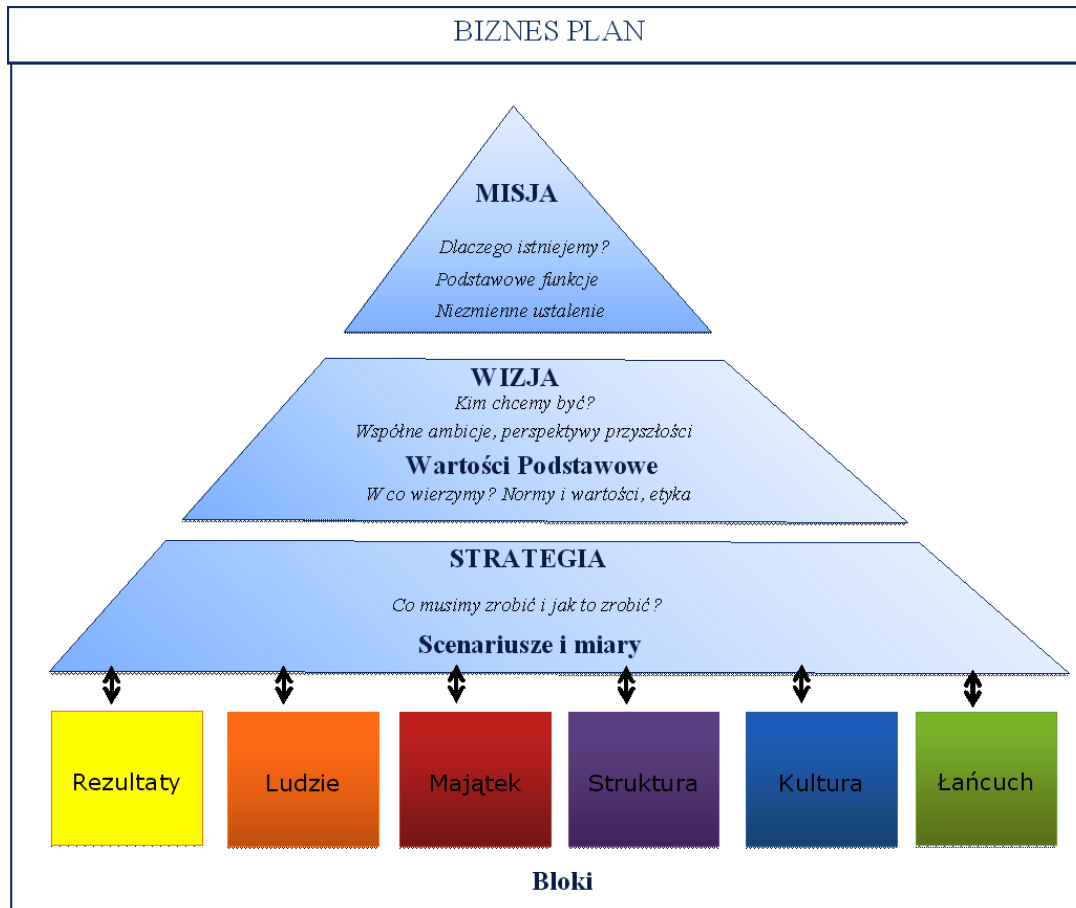
11. Kreatywność

Kreatywność to zdolność do "zabawy" z pomysłami i wyobrażania sobie nowych możliwości oraz wypróbowanie ich. Przedsiębiorcy odnoszący sukcesy otwierają swoje umysły na to, co dzieje się w ich środowisku. W tym procesie nie ma utrudnień wywoływanych przez ograniczenia sytuacji.

- a) Czy łatwo dostrzegasz wspólne aspekty różnych problemów?
- b) Czy często patrzysz na rzeczy z nowego punktu widzenia?
- c) Czy inni uważają, że jesteś osobą pomysłową?
- d) Czy sprawia Ci przyjemność myślenie oraz wymyślanie nowych rzeczy?
- e) Jeśli widzisz, że coś nie działa dobrze, czy lubisz myśleć o tym, jak można to poprawić?
- f) Czy problemy stymulują w Tobie myślenie o nowych rozwiązaniach?

5 Misja, Wizja i Cele

Ten rozdział koncentruje się wokół Twojej misji, wizji i celów na najbliższe lata. Te elementy mają fundamentalne znaczenie dla strategii, jak pokazano na rysunku poniżej:



Rysunek 5.1. Opis biznesplanu

Na zdjęciu opisano bloki konstrukcyjne analizowania i formułowania biznesplanu. W tym przypadku działamy z góry na dół:

1. Najpierw staramy się odkryć i opisać naszą misję. Dlaczego prowadzimy to przedsiębiorstwo? Co chcemy osiągnąć w naszym życiu zawodowym?
2. Następnie analizujemy przyszłość naszego przedsiębiorstwa i marzenie, które mamy o naszym przedsiębiorstwie razem z naszą wizją.
3. Podstawowe wartości dla naszej działalności pomagają nam sformułować cele, które chcemy ustanowić dla naszego przedsiębiorstwa, a także dla naszego życia prywatnego.
4. Bloki 1 - 3 są składnikami naszych poszukiwań dobrze pasującej strategii (lub zestawu strategii).
5. Następnie przekładamy nasze strategiczne wybory na cele (w sposób S.M.A.R.T., cele w kroku 3 są bardziej ogólne, S.M.A.R.T. oznacza konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i terminowe).

6. Formułujemy również krytyczne czynniki sukcesu, tzn. wskaźniki, które pomagają nam monitorować, czy osiągamy nasze cele SMART w ramach podjętych działań; przykładem są nasze dochody. Jeśli chcemy je zwiększyć każdego roku o 10%, ale przez te wszystkie lata utrzymujemy się na tym samym poziomie, nasza strategia nie wyszła tak, jak powinna. Musimy przemyśleć naszą strategię i ewentualnie poprosić o radę. Opracowujemy przyszłe scenariusze i musimy podejmować działania.
7. We wszystkich tych krokach ważne jest, aby sprawdzić, czy podejmujemy najlepsze decyzje, nie tylko dotyczące struktury, aktywów (zasobów w naszej firmie) i wyników działalności, ale także łańcucha jako całości oraz ludzi i kultury zaangażowanej w ramach łańcucha.

Kroki od 1 do 4 pochłanią dużo uwagi przy wypełnianiu NZS. Jednak podejmowanie najlepszych decyzji strategicznych to dopiero początek. Sporządzanie praktycznych planów i ich realizacja jest jeszcze ważniejsze i bardziej ekscytujące!

1. Jaka jest Twoja misja?

Przykłady:

- Moją misją jest dążenie do poprawy jakości mojego gospodarstwa i przygotowania go do przejęcia przez przyszłe pokolenie.
- Moją misją jest produkcja coraz to zdrowszej żywności dla moich konsumentów.
- Moją misją jest doprowadzenie mojego gospodarstwa do stanu dobrobytu i poziomu dochodów własnego dla społeczności, w której żyję.

Pytania pomocnicze:

- Jak chciałbyś spojrzeć na swoją firmę po przejściu na emeryturę? Co chciałbyś osiągnąć w tym czasie?
- Czy przedsiębiorstwo prowadzi działalność wyłącznie w zakresie zarabiania pieniędzy lub czy jest czymś więcej w Twoim (zawodowym) życiu? Czy możesz wyrazić sens swojego życia zawodowego dla siebie, swojej rodziny i społeczności w jednym zdaniu? Na przykład Philips (elektronika) ma następującą misję: "Sprawmy, żeby było lepiej!"
- Czy dzielisz się swoimi przemyśleniami na temat sensu życia z członkami rodziny lub sąsiadami? Jak to robisz?

2. Jak chciałbyś, żeby Twoje gospodarstwo wyglądało za 10 lat? (Twoja wizja - sen - marzenie)

Wyjaśnienie: Twoja wizja przyszłości może wynikać z Twoich ambicji i Twojej sytuacji obecnej, ale także z obserwacji rozwoju Twojego otoczenia, z perspektywy rynkowej lub z dążenia do osiągnięcia pewnej skali produkcji.

Przykłady:

- Myślę, że w UE będzie rosnący rynek oliwy z oliwek. Moją wizją jest, że uprawa oliwek stanie się bardzo opłacalna. W tym roku zacznę zasadzać już więcej drzew oliwnych;
- Moim marzeniem jest to, że za dziesięć lat mój syn obejmie gospodarstwo i że będzie osiągał wystarczające dochody dla dwóch rodzin. W tym roku mój syn pójdzie do szkoły rolniczej i omówię z nim, jak poprowadzimy gospodarstwo, aby moje marzenie się spełniło.

Pytania pomocnicze:

- Jak rynek dla Twoich produktów będzie za dziesięć lat?
- Jak chciałbyś widzieć swoje gospodarstwo za dziesięć lat? Którzy członkowie rodziny będą zaangażowani, jaki rozmiar, jaka liczba zwierząt itp.?
- Czy uważasz, że Twoje gospodarstwo będzie opłacalne za dziesięć lat? Jeśli nie, to co chciałbyś zmienić, aby było bardziej opłacalne?

3. Jakie są Twoje kluczowe wartości?

Przykłady wartości kluczowych to uczciwość, wierność, otwartość, życzliwość, gotowość do pomocy innym, życzliwy stosunek do klientów, zamiłowanie do zwierząt, hec do współpracy.

Pytania pomocnicze:

- Jakie są Twoje podstawowe wartości?
- W jaki sposób wartości te wpływają na decyzje podejmowane w firmie?
- Czy omawiasz swoje wartości z członkami rodziny, klientami lub doradcami?

4. Jakie strategie realizowałeś do tej pory? (zajrzyj do opisu strategii w NZS lub w przewodniku). Czy strategia realizowana przez Ciebie przyniosła Ci sukces?

Wyjaśnienie: Naturalną rzeczą jest, że zawsze miałeś strategie – nawet, jeśli samo pojęcie ‘strategii’ nie było przez Ciebie używane. To pytanie jest powiązane z pytaniem 14g, koncentruje się na krokach w przedsięwzięciach, które powziłeś. To pytanie dotyczy strategii, którą wybrałeś, aby osiągnąć zamierzone cele..

5. Z jakich źródeł informacji korzystasz, aby podjąć właściwa decyzje? Źródłami informacji jest Internet, czasopisma, doradcy, grupy studyjne itp. Jak oceniasz, czy Twoje przeszłe decyzje były trafne?

Wyjaśnienie: Sprawdzając źródła informacji możesz natknąć się na nieujawnione źródła, które mogą stanowić potencjalną wartość dodaną. Możliwe, że pomocne będzie spytanie o radę kogoś, kto pracuje w kompletnie innym sektorze i przez to może wprowadzić świeże spojrzenie na Twój sektor działania.

6 Strategie

Poniżej znajduje się kilka alternatywnych strategii sformułowanych w oparciu o Twoje kompetencje jako przedsiębiorcy, czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa i czynniki zewnętrzne otoczenia oddziałujące na przedsiębiorstwo, a także Twoje wizje przyszłości i cele.

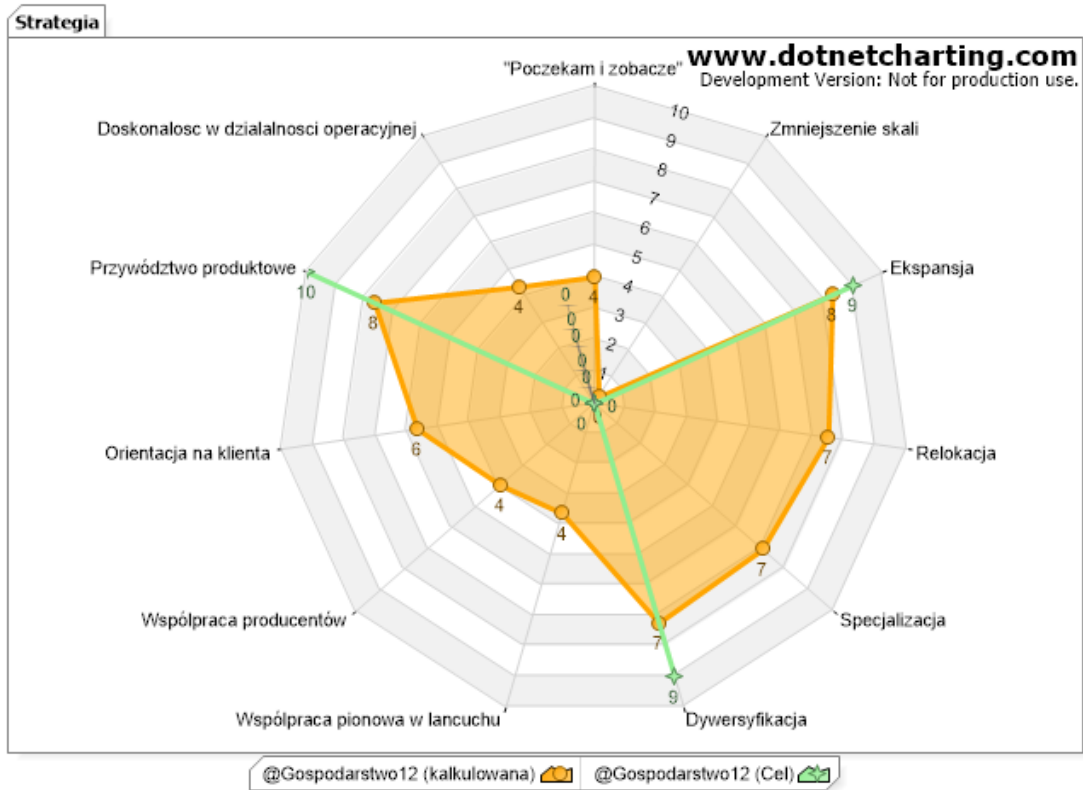
Wyjaśnienie: Podstawowym aspektem tego szkolenia jest wybranie strategii kierującej taktycznymi i operacyjnymi decyzjami Twojego przedsiębiorstwa. Ten punkt wyjścia opiera się na teoriach amerykańskiego ekonomisty Michaela Portera. Według niego każda udana strategia opiera się na doskonałym połączeniu aktywów i możliwości. W sektorze agrarnym wiąże się to z wyborem strategii, która najlepiej pasuje do "PPO" (Przedsiębiorca - jego umiejętności i ambicje - Przedsiębiorstwo i Otoczenie). Wybrana strategia musi z kolei doprowadzić do stworzenia i wykonania konkretnych planów działania, aby cele zostały osiągnięte w najlepszy możliwy sposób.

6.1 Określanie strategii

Przejrzyj opisy strategii znajdujące się na kolejnych stronach. Na dole pierwszej strony wybierz maksymalnie trzy strategie, które najlepiej pasują do Twojego gospodarstwa i wskaż ich wagę dla Ciebie za pomocą paska przewijania.

Narzędzie Zarządzania Strategicznego samo w sobie łączy PPO z wynikami, które sam sobie dałeś. Wyniki te będą odtworzone w raporcie.

Strategia	Twój wynik	Dlaczego ta strategia Ci odpowiada lub nie. Wytłumacz to dla PPO.		
		Przedsiębiorca	Przedsiębiorstwo	Otoczenie
1. Doskonałość w działalności operacyjnej				
2. Przywództwo produktowe (koncentracja na niszach produktowych)				
3. Orientacja na konsumenta				
4. Integracja (współpraca) pozioma producentów				
5. Współpraca pionowa w łańcuchu				
6. Dywersyfikacja				
7. Specjalizacja				
8. Relokacja				
9. Ekspansja (liczba hektarów, organizacja)				
10. Zmniejszenie skali				
11. "Poczekam i zobaczę" (zdecyduję później)				



Rysunek 6.1 pokazuje wykres przedstawiający wyniki rolnika dla Strategii.

Wyjaśnienie :Strategii” 1-3

Pierwsze trzy strategie to strategie rynkowe, pozostałe osiem to strategie rozwoju gospodarstw rolnych. W rzeczywistości rolnik może wybrać określoną strategię rynkową dla każdego ze swoich produktów, ale w większości przypadków wybiera jedną strategię rynkową dla wszystkich produktów w swoim gospodarstwie. Jako drugi krok może wybrać więcej niż jedną strategię rozwoju gospodarstwa.

1 Doskonałość w działalności operacyjnej

Skupiasz się na oferowaniu produktów i/lub usług po najniższych kosztach. Całkowite koszty dla klienta obejmują nie tylko koszty finansowe, ale również wysiłek, jaki klient musi włożyć w pozyskanie i użytkowanie produktu. Strategia ta polega na oferowaniu wiarygodnych i solidnych produktów lub usług po konkurencyjnych cenach przy jak najmniejszym nakładzie na sprzedaż i dalszą obsługę posprzedażową produktu. W rolnictwie ta strategia oznacza efektywną i/lub masową produkcję wystandaryzowanego produktu na dużą skalę, łączy w sobie wysoką jakość i wydajność na sztukę zwierząt/plon na hektar czy m².

Przykład: 1) wyspecjalizowane gospodarstwa mleczne, które produkują jedynie mleko, przy wysokiej wydajności, dużej liczbie zwierząt w gospodarstwie, nawet z zaawansowanymi systemami takimi jak automatyczny udój czy zarządzanie stadem. 2) gospodarstwa roślinne produkujące tylko rośliny towarowe dla przetwórstwa, czy spółdzielni, w relatywnie dużej skali i stabilnych parametrach jakościowych.

2 Przywództwo produktowe (koncentracja na niszach produktowych)

Skupiasz się na produkcji produktu i/lub świadczeniu usług o najwyższej jakości. Oferowany produkt i/ lub usługa najlepiej odpowiadają na istniejące potrzeby za pomocą najnowszej technologii. Klient może mieć pewność, że otrzyma najnowocześniejszy produkt. Uaktualniasz wersje swojego produktu nawet jeżeli jeszcze możesz sprzedawać z zyskiem poprzednie wersje. W rolnictwie ta strategia dotyczy na przykład produkcji ekologicznej, czy produktów regionalnych i tradycyjnych, głównie z przeznaczeniem na wąski rynek (niszowy) w szczególnych kanałach sprzedaży. Wydajność jednostkowa schodzi na drugi plan, a najważniejsza jest jakość i innowacyjność produktu, sprzedaż z reguły po wyższych cenach niż produkty masowe.

3 Orientacja na konsumenta

Skupiasz się na produkcji produktu i/lub świadczeniu usług, który jest najlepszym rozwiązaniem w odniesieniu do konkretnego klienta. Oferowany produkt i/ lub usługa są precyzyjnie dostosowane do konkretnych potrzeb indywidualnego klienta i pomagają mu w bardziej precyzyjnym zdefiniowaniu tych życzeń. Twoje zarobki pochodzą nie tylko ze sprzedaży produktu, ale także z zaspokojenia jakiś "specyficznych" potrzeb klienta. W rolnictwie przykładem tej strategii jest produkcja i sprzedaż bezpośrednia produktów w gospodarstwie (np. w przydomowym sklepie lub podczas pobytu agroturystycznego, warsztatów organizowanych w gospodarstwie dla dzieci czy osób niepełnosprawnych). Nie skupiasz się na ilości i niskich kosztach, nawet na rynkach niszowych, ale na konkretnych potrzebach wąskiej grupy konsumentów, którzy są w stanie zapłacić za dostosowanych do ich potrzeb produkt lub usługę. Cechą tej strategii jest personalny kontakt z klientem, bazowanie na emocjach i lojalność.

Wyjaśnienie Strategii 4-7

4 Integracja (współpraca) pozioma producentów

Skupiasz się na współpracy z jednym lub kilkoma partnerami/kolegami rolnikami w celu zaoferowania większej partii produktu lub integracji procesu produkcyjnego, powiększenia miejsca na rynku dla swojego produktu albo w celu wspólnego zakupu środków produkcji, co w rezultacie pomoże zmniejszyć koszty. Przykład: grupowe zakupy (środków produkcji, maszyn), wspólne użytkowanie sprzętu, wspólna sprzedaż produktów do przetwórstwa, marketing.

5 Współpraca pionowa w łańcuchu

Skupiasz się na połączeniu/integracji/współpracy różnych segmentów łańcucha ze swoją działalnością np. odbiorców/handlarzy, przetwórców, dostawców środków do produkcji. Celem zacieśnienia tej współpracy jest osiągnięcie większej wydajności w łańcuchu (np. redukcja zmienności cen, czy zapewnienie stałego odbioru produktów czy stabilnych dostaw środków do produkcji) oraz przejęcie marży zysku z innych etapów łańcucha. W rolnictwie przykładem tej strategii może być organizacja dostaw warzyw do sklepu detalicznego, własne przetwórstwo w gospodarstwie np. mleka na ser, członkostwo w spółdzielni przetwórstwa produktów).

6 Dywersyfikacja

Skupiasz się na zróżnicowaniu produktów w celu zaspokojenia różnych rynków i segmentów rynkowych. Podstawowy produkt jest podzielony na różne półprodukty, z których każdy wymaga innego sposobu wytwarzania. Na przykład w produkcji bydła mlecznego, wprowadzenie odchowu byczków na mięso lub towarowych produktów roślinnych (np. buraki cukrowe). Innym przykładem może być Rolnik, który ma specyficzną i niepowtarzalną znajomość konkretnego zagadnienia. Może on chcieć zastosować swoją wiedzę lub talent poza granicami własnego biznesu, np. doradztwo rolnicze, usługi maszynowe, agroturystyka. Celem dywersyfikacji jest uniezależnienie się od jednej-podstawowej działalności/produktu.

Dywersyfikacja i Specjalizacja są to przeciwstawne strategie, także pod względem kompetencji potrzebnych do ich realizacji.

7 Specjalizacja

Rolnik skupia się na produkcji tego produktu, w którym jest najlepszy – jest to jego główna działalność generująca przychody. Przykładem w rolnictwie może być skupienie się na produkcji mleka i rezygnacja z produkcji trzody chlewnej, czy uprawy innych roślin towarowych na sprzedaż.

Dywersyfikacja i specjalizacja są przeciwnymi strategiami w zakresie orientacji.

Wyjaśnienie Strategie 8-11

8 Relokacja

Lokalizacja gospodarstwa jest bardzo ważna. Może ona tworzyć nowe możliwości, ale także bardzo ograniczać działalność gospodarstwa. W tym drugim przypadku przeniesienie działalności do innej lokalizacji lub nawet dalej (emigracja) staje się wyborem. Rozważasz przeniesienie gospodarstwa lub rozpoczęcie nowej działalności w innej lokalizacji zachowując obecną (gospodarstwo wieloczęściowe).

9 Ekspansja (liczba hektarów, organizacja)

Skupiasz się na powiększeniu rozmiarów Twojego gospodarstwa. "Wielkość" rozumiana jest jako kombinacja odpowiednich czynników produkcji. Ekspansja może obejmować dowolną formę (liczbę hektarów, pracowników, wielkość produkcji, wielkość sprzedaży). Dążenie do zwiększenia gospodarstwa wynika z chęci korzystania z korzyści ekonomii skali (zamiast współpracy w celu obniżenia kosztów, zwiększasz skalę produkcji).

10 Zmniejszenie skali

Skupiasz się na zmniejszeniu rozmiarów swojego gospodarstwa. "Wielkość" rozumiana jest jako kombinacja odpowiednich czynników produkcji. Zmniejszenie może obejmować dowolną formę (liczbę hektarów, pracowników, wielkość produkcji, wielkość sprzedaży). Zmniejszenie skali jest strategią niwelowania niekorzystnych efektów skali (np. zbyt duże gospodarstwo, aby nim efektywnie zarządzać), lub wynika z podziału gospodarstwa w procesie dziedziczenia lub też zmniejszeniu przy braku następcy, czy podjęciu pracy w innym dziale nierolniczym.

11 "Poczekam i zobaczę" (zdecyduje później)

Przyglądasz się uważnie zmianom które zachodzą wokół Twojego gospodarstwa. Jesteś dobrze zorientowany w tym, co się dzieje wokół, ale wszelkie decyzje odkładasz na później. Jest to częsta strategia podczas dynamicznych zmian w otoczeniu (np. polityki, technologii, zmian środowiskowych, dziedziczenia gospodarstwa) i niepewności co do przyszłości. Wykorzystujesz ten czas na kontakty z doradcą, dyskusje z kolegami, potencjalnymi partnerami biznesowymi.

6.2 Wybierz strategię najlepiej dopasowaną do Twojego wyniku

Krótki kwestionariusz do wybrania strategii najlepiej dopasowanej do Ciebie:

1. Czy dążysz przede wszystkim do wydajnej produkcji (doskonałości operacyjnej), czy chcesz skupić się na produktach niszowych (przywództwo produktowe), albo być może preferujesz podejście na małą skalę (zmniejszanie skali, zorientowanie na klienta)?
2. Oprócz tego, czy preferujesz szeroki asortyment produktów (Dywersyfikacja) lub wąski (Specjalizacja)?
3. Czy lokalizacja Twojej firmy odgrywa rolę potencjalnie ograniczającą (Relokacja) lub czy widzisz potrzebę zwiększenia rozmiaru w bieżącej lokalizacji (ekspansja)?
4. Czy uważasz za istotne, aby Twoje gospodarstwo intensywnie pracowało nad modernizacją i / lub efektywnością ekonomiczną, szczególnie poprzez zwracanie uwagi na zakupy i sprzedaż (operacyjna doskonałość)?
5. Czy czuje Pan / Pani silną potrzebę intensyfikacji współpracy ze współpracownikami (Sieć Producentów) lub innymi stronami łańcucha (współpraca pionowa)?
6. Czy podjąłeś już decyzję dotyczącą strategii, którą chcesz zastosować, czy nadal aktywnie poszukujesz tej, która najbardziej Ci odpowiada ("Czekaj i patrz")?

6.3 Strategie - instrukcja ekranowa

W narzędziu przejdź do "Strategie", kliknij "Raport".

Jakie trzy strategie wybrałeś?

Proszę wskaż w narzędziu, jakie strategie wybrałeś. Po wypełnieniu rozdziału 6a Strategie, dojdiesz do pytania w rozdziale 6b Strategie. Inną opcją jest wybranie w menu przyCisku „Strategia” i po lewej stronie przyCisku "Raport".

Wybierz trzy strategie, które chcesz dalej analizować. A dzięki funkcji „Wynik” wskaż w skali od 1-10 (1 nie jest ważne, 10 jest bardzo ważne), jak istotna jest ta strategia dla Ciebie. Wynik może być inny dla każdej strategii.

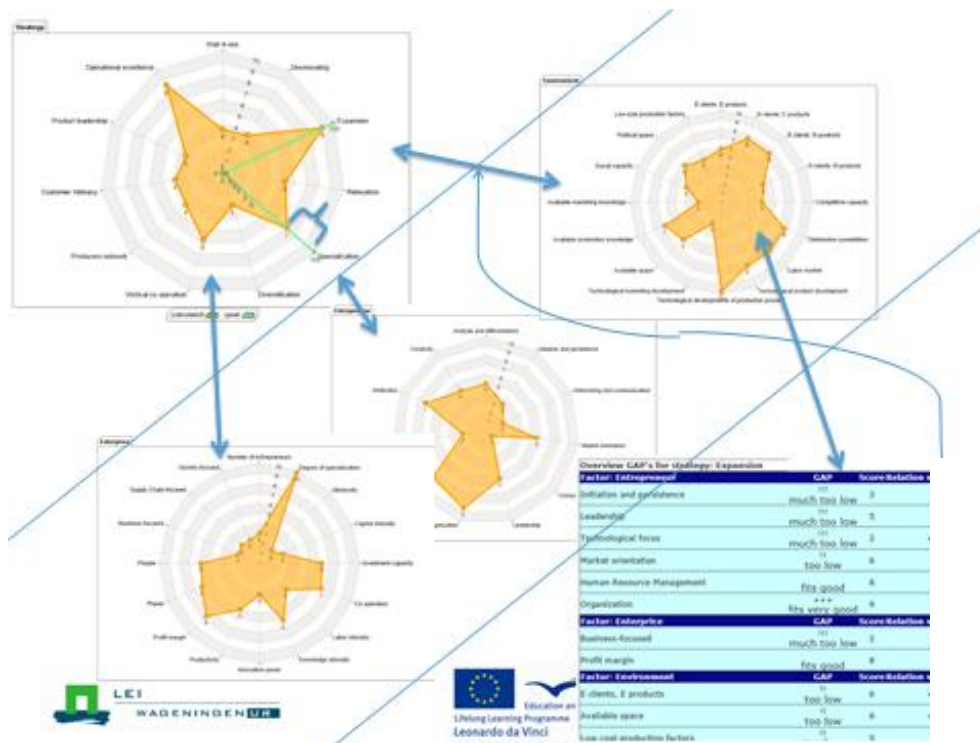
Po kliknięciu przyCisku "Dalej" znaczenie wybranych strategii zostanie ponownie opisane.

6.4 Podręcznik dotyczący analizy GAP

Narzędzie oblicza również wyniki dla tych 11 strategii w oparciu o wyniki, które wskazałeś wcześniej w szkoleniu na temat PPO (Przedsiębiorca, Przedsiębiorstwo i Otoczenie). Analiza GAP pomoże Ci przeanalizować strategie i dokonać wyboru najbardziej odpowiedniej strategii. Odbywa się to poprzez porównywanie Twoich własnych wpisów dotyczących strategii i wyników wybranych strategii. Jeśli istnieją (duże) różnice między wynikami, a obliczonymi wynikami, ważne jest, aby cofnąć się o jeden krok i zobaczyć, jaki może być tego główny powód. Ten krok kończy się finalnym wyborem przyszłej strategii gospodarstwa.

Twoja wybrana strategia może być najlepszą dopasowaną strategią wskazaną przez narzędzie. Może to być jednak także własna strategia celu, ale w tym przypadku należy zwrócić uwagę na wyniki analizy GAP. Jeśli tego nie zrobisz to wybrana strategia może nie być wykonalna i może prowadzić do rozczarowania.

Analizę GAP przeprowadza się w trzech etapach, na poniższym rysunku objaśnionym od lewej górnej strony do prawej dolnej.



Rysunek 6.2 Przegląd analizy GAP.

Krok 1

Sprawdź wynik obliczonych i wybranych strategii (po lewej stronie). Czy jest to obraz, którego oczekiwałbyś jako przedsiębiorca? Jeśli jest różnica między wynikami obliczonymi i strategią wybraną przez Ciebie, czyli luka, czy możesz wyjaśnić, dlaczego wystąpiła ta różnica? Zarówno dla ujemnej różnicy (rysunek 6.3) i dodatnich różnic. Jeśli tak czy możesz wyobrazić sobie działania alternatywne, aby nadal możliwe było zastosowanie wybranej strategii?

Rysunek 6.3 pokazuje, że przedsiębiorca ocenia się na "10" za strategię "przywództwo produktowe", ale narzędzie wskazuje na przydatność tej strategii na "8".



Wykres 6.3 Różnica między strategią obliczoną, a własną.

Krok 2

Drugim krokiem jest sprawdzenie podstawowych części elementu wykresu radarowego: przedsiębiorstwa, otoczenia i przedsiębiorcy. Czy powstała rozbieżność można wytłumaczyć niskim wynikiem (punktami) w tych trzech elementach? Czy rozpoznajesz ten wzór?



Krok 3

Analiza GAP wskazuje czynniki, nad którymi musisz pracować, aby podążać za wybraną strategią. Czy rozpoznajesz wyniki tej analizy? Kolumna GAP pokazuje, czy istnieje luka. Negatywna luka jest wskazywana przez wykrzyknik (!), a tekst mówi: "zbyt wysoko". Jeśli analiza wskazuje, że "może być niżej", to znaczy, że czynnik ten jest zawyżony.

W przypadku, gdy pierwsze wybrane strategię nie były odpowiednie, możesz ponownie rozpocząć "Krótki kwestionariusz, aby wybrać strategię najlepiej dopasowaną do Ciebie".

Przegląd na następnej stronie opisuje ogólne zależności między różnymi czynnikami PPO i strategiami obliczonymi przez NZS. Mówi np. że jeśli uzyskasz wysoką ocenę organizacyjną, strategia "doskonałość operacyjna" również uzyska wysoką ocenę. Innymi słowy: jeśli jesteś

dobrym organizatorem, ta strategia jest dobrym rozwiązaniem. Dalsze wyjaśnienie podano w macierzy poniżej.

Ostateczny wynik w różnych strategiach to łączna punktacja oparta na różnych ewaluacjach wszystkich czynników.

Korelacja między strategiami a czynnikami

Doskonałość operacyjna		Przywództwo produktowe	
Organizacja	+++	Orientacja rynkowa	+++
Systemowy	+++	Rynek pracy	+++
Możliwość dystrybucji	+++	Dostępna wiedza marketingowa	+++
Skoncentrowany na łańcuchu dostaw	+++	Dostępna wiedza na temat produkcji	+++
Niskie koszty czynników produkcji	+++	Kompetencje konsumenckie	+++
Przestrzeń dostępna	+++	Kreatywność	+++
Technologia	+++	Zarządzanie pracownikami	+++
Techn. proces rozwoju	+++	Wzrost rynku N produktów E klientów	+++
Intensywność pracy	--	Wzrost rynku N produktów N klientów	+++
Społeczeństwo	--	Stopień specjalizacji	+++
Margines	--	Techn. produkt rozwojowy	+++
		Rozwój rynku E-produkty E-klienCi	---
		Rozwój rynku E produkty N klienCi	---
		Integracja (współpraca) pozioma producentów	
Orientacja na konsumenta		Organizacja	+++
SieCi i interakcja	+++	Potencjał konkurencyjny	+++
Potencjał konkurencyjny	+++	SieCi i interakcja	++
Kompetencje konsumenckie	+++	Współpraca	++
Aspekty społeczne	+++	Technologia	++
Rozwój rynku E-produkty E-klienCi	+++	Techn. proces rozwoju	++
Współpraca	+++	Przywództwo	--
Umiejętności analityczne	++	Liczba przedsiębiorców	--
Stopień specjalizacji	--	Rynek pracy	--
Systemowy	--	Niskie koszty czynników produkcji	--
Wzrost rynku N produktów N klientów	--	Przestrzeń dostępna	--
Wydajność	--		
		Dywersyfikacja	
Współpraca pionowa w lancuchu		Rozpocznij i kontynuuj	+++
Orientacja rynkowa	+++	Dostępna wiedza na temat produkcji	+++
Potencjał konkurencyjny	+++	Potencjał konkurencyjny	+++
Skoncentrowany na łańcuchu dostaw	+++	Kompetencje konsumenckie	+++
Wzrost rynku N produktów N klientów	+++	Innowacyjny potencjał	+++
Współpraca	+++	Aspekty społeczne	+++
Techn. proces rozwoju	+++	Wzrost rynku N produktów E klientów	+++
OdbiCi	--	Wzrost rynku N produktów N klientów	+++
		SieCi i interakcja	+++
		Stopień specjalizacji	---
		Intensywność pracy	---
		Rozwój rynku E-produkty E-klienCi	---

		Rozwój rynku E produkty N klienCi	---
Specjalizacja		Relokacja	
Stopień specjalizacji	+++	Rozpocznij i kontynuuj	+++
Systemowy	+++	Aspekty społeczne	+++
Intensywność wiedzy	+++	Aspekty polityczne	+++
Niskie koszty czynników produkcji	+++	Umiejętności analityczne	++
Rozwój rynku E-produkty E-klienCi	+++	Potencjał konkurencyjny	++
Rozwój rynku E produkty N klienCi	+++	Zarządzanie personelem	++
Wydajność	+++	Przywództwo	++
Techn. proces rozwoju	+++	Sieci i interakcja	++
Sieci i interakcja	--	Organizacja	++
Wzrost rynku N produktów E klientów	--	Współpraca	++
Przestrzeń dostępna	--	Przestrzeń dostępna	---
Wzrost rynku N produktów N klientów	---	Niskie koszty czynników produkcji	---
Ekspansja		Zmniejszenie skali	
Technologia	+++	Odbicie	+++
Rozwój rynku E-produkty E-klienCi	+++	Sieci i interakcja	++
Wzrost rynku N produktów E klientów	+++	Potencjał konkurencyjny	++
Przestrzeń dostępna	+++	Margines	---
Techn. proces rozwoju	+++	Rozwój rynku E-produkty E-klienCi	---
		Rozwój rynku E produkty N klienCi	---
		Wzrost rynku N produktów E klientów	---
		Wzrost rynku N produktów N klientów	---
Poczekam i zobaczę			
Odbicie	+++		
Aspekty polityczne	+++		
Nowoczesność	++		
Aspekty społeczne	++		
Margines	++		
Rozpocznij i kontynuuj	---		
Potencjał konkurencyjny	---		
Konsumenckie	---		
Niskie koszty czynników produkcji	---		

Przykład: Ten przegląd zawiera tylko główne zależności między czynnikami z PPO i strategii. Model zawiera współczynnik korelacji dla każdej relacji.

6.5 Dalsze wyjaśnienie STRATEGII

Uwaga: w tym opisie obrazy różnych strategii wyraźnie się od siebie różnią. W praktyce strategie mogą się do pewnego poziomu łączyć. Na przykład, *przywództwo produktowe i współpraca pionowa* nie zawsze są ze sobą sprzeczne. To samo dotyczy *współpracy poziomej i ekspansji*, które mogą się względnie dobrze połączyć.

Doskonałość operacyjna

Możesz tworzyć wydajną i wysoce produktywną działalność tylko wtedy, gdy jesteś zorientowany na biznes, kiedy możesz dobrze zorganizować i kiedy koncentrujesz się na technologii. Będziesz potrzebował przestrzeni, rozwoju technologicznego i możliwości dystrybucji. Duża przestrzeń społeczna nie decyduje o wyborze tej strategii, zwłaszcza jeśli chodzi o wydajne wytwarzanie. Być przedsiębiorcą skoncentrowanym na społeczeństwie również tego nie stymuluje, ponieważ efektywność jest lepsza w porównaniu z racjonalnymi i podejmującymi stanowcze decyzje przedsiębiorcami.

Przywództwo produktowe

Ta strategia wymaga wiele od przedsiębiorcy w zakresie wiedzy o produkcji i marketingu. Powinien on być także kreatywny w pozyskiwaniu nowych klientów i utrzymywaniu dotychczasowych, aby mógł czerpać zyski ze wzrostu zapotrzebowania na nowe produkty przez tych klientów. Ta strategia wymaga więcej kreatywności niż przywództwa. Potrzebuje odpowiednich pracowników do tej strategii i powinien posiadać kompetencje w zakresie zarządzania pracownikami. Ciągły rozwój produktu jest również ważny, aby osiągnąć dobry wynik na rynku. Rozwój rynku istniejących produktów nie stymuluje do wyboru tej strategii. Przedsiębiorca powinien skoncentrować się na rynku, aby przyjąć tę strategię.

Orientacja na konsumenta

Przedsiębiorca musi mieć silne kompetencje "nawiązywania kontaktów i interakcji" w celu budowania bliskich relacji z klientami. Powinien umieć myśleć w sposób zorientowany na klienta, aby dopasować się do ich życzeń i potrzeb. Potrzebny jest konkurencyjny potencjał i przestrzeń społeczna dla jego działalności, tj. musi istnieć niszowy rynek w społeczeństwie, który nie został jeszcze w pełni zajęty przez inne firmy. Jest to strategia dla stosunkowo małych firm z dużym portfolio produktów. Dlatego nie jest to strategia dla przedsiębiorców, którzy lubią pracować w sposób ukierunkowany na przedsiębiorstwo i z wykorzystaniem tech-

nologii lub, którzy kładą silny nacisk na doskonałość operacyjną i specjalizację. Przedsiębiorcy, którzy wybiorą tę strategię, będą współpracować z kolegami, aby poruszać się w niszy rynkowej.

Integracja (współpraca) pozioma producentów

W przypadku tej strategii, zainteresowani nią przedsiębiorcy muszą być w stanie dobrze się zorganizować. Ich wzajemna komunikacja powinna być dobra (networking i interakcja). Powinien istnieć wystarczający potencjał konkurencyjny, ponieważ bez tego potencjału lepiej byłoby rozpocząć inne działania. Kreatywni i zorientowani na klientów przedsiębiorcy będą najprawdopodobniej wybierać inną strategię, która w mniejszym stopniu koncentruje się na optymalizacji produkcji i bardziej skupia się na aspekcie rynkowym. Kiedy więcej niż jeden przedsiębiorca pracuje w przedsiębiorstwie, wówczas nie będą oni wybierać współpracy horyzontalnej wkrótce. Dzieje się również tak, jeżeli na rynku jest dużo przestrzeni, kiedy czynniki produkcji nie są drogie i kiedy rynek pracy jest w dobrej kondycji. W takich przypadkach ekspansja jest bardziej logicznym wyborem.

Współpraca pionowa w łańcuchu

Współpraca pionowa w łańcuchu ma sens tylko wtedy, gdy istnieje wystarczający potencjał konkurencyjny. Przedsiębiorca musi być zorientowany na rynek i łańcuch. Powinna również istnieć perspektywa wspólnego ulepszania procesów produkcji i dystrybucji oraz wprowadzania na rynek nowych produktów pod kątem nowych klientów. Przedsiębiorcy, którzy lubią być liderami, chętniej wybiorą przywództwo produktowe jako strategię, niż współpracę w ramach łańcucha. Refleksja i zastanawianie się lepiej pasuje do strategii „Poczekam i Zobaczę”, w łańcuchu musisz działać szybko.

Dywersyfikacja

W przypadku tej strategii musi nastąpić wzrost rynku nowych produktów z obecnymi lub nowymi klientami. Przedsiębiorca musi mieć możliwość dotarcia do tych klientów (networking i interakcja), a przedsiębiorstwo powinno być innowacyjne. Przedsiębiorca musi posiadać wiedzę o nowych działalnościach produkcyjnych, np. nowy rodzaj upraw, nowy typ hodowli lub nowy produkt. Powinien istnieć potencjał konkurencyjny, tzn. inne przedsiębiorstwa powinny pozwolić na wejście na rynek. Powinno również istnieć wsparcie dla nowych produktów (przeźródliwość społeczna). W przypadku silnego wzrostu rynku istniejących produktów dla obecnych lub nowych klientów, wytwarzanie nowych produktów, czyli wybór tej strategii nie będzie atrakcyjny. Dotyczy to również przedsiębiorstw silnie wyspecjalizowanych (najwyraźniej czerpią one przewagę ze specjalizacji) oraz w przypadku przedsiębiorstw pracochłonnych. W tym ostatnim przypadku jest zbyt mało czasu, aby zaangażować się w nową gałąź produkcyjną.

Specjalizacja

Strategia ta jest przede wszystkim atrakcyjna, gdy przedsiębiorstwo jest już wyspecjalizowane i istnieje rozwój marketingowy dla istniejącego już produktu. Specjalizacja przedsiębiorstwa jest pobudzana, gdy cena wymaganych czynników produkcji jest niska, a zatem stosunkowo tanie jest dalsze inwestowanie w obecne zakłady produkcyjne. Ta strategia jest szczególnie korzystna dla gałęzi intensywnie wykorzystujących wiedzę. Może to pomóc, gdy przedsiębiorstwo jest dobrze zorganizowane, a rozwój technologii jest promowany. Ta strategia nie jest atrakcyjna, gdy na rynku pojawiają się nowe produkty. Przedsiębiorcy, którzy lubią angażować się w tworzenie sieci i interakcję, szybciej wybiorą przywództwo w zakresie produktów. Gdy jest dużo dostępnej przestrzeni, przedsiębiorca szybciej wybierze ekspansję całego przedsiębiorstwa niż ekspansję jednego jego działaności kosztem innych.

Relokacja

Wybierasz tę strategię, gdy nie ma miejsca na rozbudowę starej lokalizacji, a cena czynników produkcji jest wysoka w obecnej lokalizacji. Kreatywni przedsiębiorcy szybciej dostosują swój model biznesowy do koncepcji bardziej zorientowanej na klienta, niż zdecydują się na relokację. Relokacja potrzebuje przestrzeni społecznej i politycznej, co oznacza, że konieczne jest wsparcie do opuszczenia starej lokalizacji i osiedlenia się w nowej. Decyzja o relokacji nie powinna być odkładana zbyt długo (nie należy stosować strategii "czekaj i patrz"), ale powinna być podjęta jedynie przez przedsiębiorcę, który jest w stanie dobrze analizować i oceniać. Przedsiębiorca powinien być zdecydowany (przywództwo), aby móc podjąć taką decyzję i być przygotowanym do radzenia sobie z często dalekoidącymi konsekwencjami w sposób stabilny (zainicjować i kontynuować). Takie działania wymagają dobrze rozwiniętych kompetencji organizacyjnych przedsiębiorcy.

Ekspansja

Ekspansja wymaga popytu na istniejące i ewentualnie również nowe produkty, które będą produkowane w firmie. Powinno występować miejsce na rozwój, np. grunt dla nowych budynków lub upraw. Ekspansja często łączy się ze zwiększonym zastosowaniem technologii. Powinno być ona nie tylko dostępna, ale przedsiębiorca powinien również być w stanie obsługiwać tę nową technologię. Przedsiębiorcy zorientowani na kreatywność i / lub klienta będą szybciej wybierać przywództwo produktowe lub orientację na konsumenta.

Zmniejszenie skali

Zmniejszenie skali jest często podejmowane po okresie analizy i zastanowienia na prowadzoną działalnością. Gdy rynek jest pełny, przedsiębiorca szybciej wybierze tę strategię niż w okresie gdy rynek się rozwija. Przedsiębiorca wybierze tę strategię, jeśli będzie dobrze współpracował w sieci i wchodzić w interakcje z kolegami oraz będzie w stanie zorganizować określoną formę współpracy z (na przykład) współpracownikami. Dla nich powinien istnieć wystarczający potencjał konkurencyjny. Wysokie marże nie doprowadzą szybko do obniżenia skali.

Poczekam i zobaczę

Przedsiębiorca, który wybiera tę strategię, poświęca czas na analizę, co oczywiście wymaga czasu. Kreatywni przedsiębiorcy, którzy lubią inicjować i kontynuować działalność oraz chcą zorganizować swoje przedsiębiorstwo w taki sposób, aby mogli maksymalnie wykorzystać wzrost rynku, nie wybiorą tej strategii. Posiadanie Cierpliwości w podejmowaniu decyzji jest łatwiejsze, gdy istnieje przestrzeń polityczna i społeczna dla prowadzenia działalności oraz gdy marża i poziom rozwoju technologicznego są wystarczające. Wysoki potencjał konkurencyjny i niska cena czynników produkcji sprawiają, że ta strategia jest nieatrakcyjna. Również przedsiębiorcy zorientowani na konsumentów nie będą wybierać strategii *"czekaj i patrz"*.

6.6. Sprawdzenie konsekwencji wybranych strategii

1. Każda strategia wymaga niezbędnych inwestycji, ma konsekwencje gospodarcze, posiada związane z tym ryzyka oraz zalety i wady. Przygotuj ich dokładną listę dla każdej strategii (Przedsiębiorca może opisać strategię własnymi słowami, pozostając na poziomie dyskusji o strategiach.

Przykład: Może to być kombinacja dwóch strategii uargumentowana dobrymi powodami. Trener poprosi o podanie tych powodów.)

Strategia (numer i nazwa)	Konieczne inwestycje (PLN)	Efekt ekonomiczny (PLN/rok)	Ryzyka	Zalety	Wady
1:					
2:					
3:					

2. Którą strategię preferujesz najbardziej i czy będziesz dalej ją rozwijać?

3. Przyczyny tego są następujące:

7. Kluczowe czynniki sukcesu

Aby osiągnąć swoje cele i skutecznie realizować swoją strategię, musisz mieć na uwadze kluczowe czynniki sukcesu dla Twojego przedsiębiorstwa. Te czynniki mają wielkie znaczenie dla realizacji celów i sukcesu przedsiębiorstwa.

Wyjaśnienie: Ceny produktów są naturalnie decydującymi czynnikami sukcesu dla uzyskania wystarczających dochodów z działalności. Wyzwaniem jest jednak wskazanie czynników, na które może wpłynąć sam przedsiębiorca. Na ceny produktów można częściowo wpływać (przez jakość, zachowanie (trwałość i wydajność), umiejętności negocjacyjne), ale wiele innych czynników jest stałych i ustalonych. Obszary, na które masz największy wpływ to umiejętności, zarządzanie i przedsiębiorczość. W tym kontekście mówi się: "Rzemiosło i zarządzanie oznaczają robienie rzeczy prawidłowo, a przedsiębiorczość oznacza robienie rzeczy właściwych".

1. Które kluczowe czynniki sukcesu są zauważalne przez Ciebie w tych trzech strategiach?

Kluczowymi czynnikami sukcesu strategii 1 są:

Kluczowymi czynnikami sukcesu strategii 2 są:

Kluczowymi czynnikami sukcesu strategii 3 są:

Wyjaśnienie: Czy podejmowałeś dyskusje z ludźmi, uwzględniając lub też nie uwzględniając posiadane dokumenty, rachunki itp., czy analizowałeś je samodzielnie?

8. Plan działania

W tym rozdziale nadal rozwijasz swoją strategię. Można to zrobić przy wsparciu, między innymi, krytycznych czynników sukcesu. Są to czynniki, które należy poddać kontroli i analizie.

Po dokonaniu wyboru najlepszej strategii rozpocznie się prawdziwa praca. Dobry plan działania jest ważny w celu wdrożenia strategii. Plan działania musi być SMART (Czyli: S = skonkretyzowany, M = mierzalny, A = akceptowalny, R = realny, T = terminowy).

1. Jaka będzie Twoja strategia?

W swoim planie działania będziesz mógł określić, co trzeba zrobić i kiedy oraz kogo chcesz włączyć w ten proces. W tym celu musisz przekształcić najbardziej jakościowe czynniki sukcesu na ilościowe (mieralne) czynniki sukcesu. Opisz maksymalnie pięć działań.

	Akcja 1	Akcja 2	Akcja 3	Akcja 4	Akcja 5
Jakie jest Twoje pierwsze działanie w celu realizacji swojej strategii?					
Kiedy je zrealizujesz?					
Kogo potrzebujesz do pomocy w realizacji?					
Kluczowe czynniki sukcesu:					
Ilościowe czynniki/wskaźniki w realizacji strategii:					

Załącznik 1 - Definicje

Plan działania	Kilka kroków, które sprawiają, że strategia jest konkretna.
Aktorzy	Ludzie lub organizacje, które mają wpływ na Twoje gospodarstwo.
Zagrożenie	(nieoczekiwany) rozwój, który utrudnia Twoje krytyczne czynniki sukcesu.
Wyniki biznesowe	Przykładami tego są zysk, trwałość, warunki pracy i siła innowacyjna.
Budżet	Plan tłumaczony na ustalone kwoty pieniędzy dla każdego zadania.
Przepływy pieniężne	Zmiany aktywów płynnych (zysk i zobowiązania).
Kompetencje	Wiedza, umiejętności i cechy danej osoby.
Kontrola	Testowanie rzeczywistości według ustalonych standardów.
Kreatywność	Możliwość łączenia wydarzeń lub rzeczy, które z istniejących perspektyw i / lub pomysłów są postrzegane jako nowe lub niezwykłe.
Dane	Każde zestawienie czy opis, które może mieć znaczenie; liczba lub litera, na przykład, głównie w odniesieniu do ilości
Cel	Przeznaczona i pożądana sytuacja.
Ewaluacja	Czy osiągnięte są cele? Czy korekta jest konieczna?
Czynniki zewnętrzne	Przykładami tego są potencjał wzrostu lokalizacji, możliwości technologiczne, rodzaj współpracowników, trendy w społeczeństwie itp.
Elastyczność	Wyróżniająca się cecha organizacji, która jest mniej podatna na ekstremalne zmiany lub może łatwo przystosować się do zmian.
Image	Postrzeganie firmy lub organizacji przez środowisko zewnętrzne.
Informacja	Znacząca kombinacja danych.
Czynniki wewnętrzne	Struktura i inne cechy działalności, które wpływają na jej funkcjonowanie i możliwości rozwoju. Przykładami tego są: skala produkcji, nowoczesność biznesu, zaangażowanie kapitałowe i specjalizacja.
Szanse	(oczekiwany) rozwój, który daje możliwość wprowadzenia pożądaných zmian w życie.
Krytyczne czynniki sukcesu	Czynniki, które mają decydujące znaczenie dla sukcesu organizacji.

Cykl zarządzania	Cykl zarządzania rozpoczyna się od sformułowania strategii, popartej analizami osobowości, aktualnej sytuacji biznesowej, wewnętrznych mocnych i słabych stron, zewnętrznych szans i zagrożeń. W ten sposób powstaje plan działania, aby zrealizować strategię i określić momenty ewaluacji. Po dokonaniu oceny strategia i analizy są ponownie sprawdzane.
Misja	Dlaczego i w jakim celu działa przedsiębiorstwo? Jaki jest Twój powód do posiadania i prowadzenia tego biznesu? To znaczy: rola i ambicje firmy lub organizacji w ich określonej dziedzinie pracy.
Monitorowanie	Systematyczna ochrona jakości.
Motywacja	To, co porusza ludzi do zrobienia czegoś lub do powstrzymania się.
Przedsiębiorczość	Wszystkie myśli, mentalność i działania, które koncentrują się na świadomej akceptacji ryzyka w oferowaniu produktów lub usług, głównie w celu osiągnięcia zysku.
Decyzje operacyjne	Decyzje dotyczące krótkiego okresu od kilku godzin do kilku miesięcy. Ponieważ wiele decyzji podejmowanych jest na poziomie strategicznym lub taktycznym, wybór może być ograniczony.
Osobowość	Osobowość składa się z unikalnych cech, które nie są dzielone z innymi. Osobowość kształtowana jest przez atrybuty, które są częściowo wrodzone i częściowo nabyte (kształtowane przez kulturę i doświadczenia). Osobiste preferencje wynikają z czyjejś osobowości, a te z kolei wpływają na wybory, których dokonujemy.
Plan	Opis pożądanego celu pod względem (1) stałych pomiarów, (2) wyznaczonych zasobów i (3) danego terminu, w ramach którego cele muszą zostać osiągnięte.

Plan działania SMART	Skuteczny plan działania: konkretny, mierzalny, akceptowalny, realistyczny i powiązany z czasem.
Decyzje strategiczne	Decyzje długoterminowe (ponad 5 lat) mające dość abstrakcyjny charakter.
Strategia	W jaki sposób osiągniemy nasze cele? Oświadczenie o ścieżkach, wzdłuż których i w jaki sposób zostaną osiągnięte cele oraz środki niezbędne do tego.
Akcjonariusze	Zaangażowane strony posiadające udziały w przedsiębiorstwie lub firmie.
Interesariusze	Ludzie lub grupy, które mają udział lub interes w przedsiębiorstwie (na przykład przyjaciele, ale także pracownicy).
Decyzje taktyczne	Decyzje w perspektywie średnioterminowej; od 1 roku do 5 lat. Plany budowy i uprawy są przykładami decyzji taktycznych.
Wizja	Plany, które przedsiębiorstwo ma na przyszłość, w tym rozwój w biznesie i szerszym sektorze.

Załącznik 2 - Pytania dotyczące rozdziału "Przedsiębiorstwo"

Gospodarstwo mleczne

2B2a Stopień specjalizacji - produkty: jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: produkcja mleczna i hodowla młodego bydła. Wyspecjalizowane: produkcja mleczna z produkcją roślinną (<20% powierzchni całkowitej), hodowlą trzody chlewnej lub hodowlą drób. Brak specjalizacji: duża część produkcji rolniczej jest związana z innymi działalnościami niż produkcja mleka.

2B2b Stopień specjalizacji - łańcuch: Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1. Tylko produkcja mleka (jedna) 2. Produkcja i przetwórstwo mleka (dwa) 3. Produkcja mleka, przetwarzanie i sprzedaż bezpośrednia (3 lub więcej).

2B3a Poziom zmodernizowania - budynki: Ile lat mają budynki / stajnie w twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji? Młode: od 0 do 10 lat, średnia: mogą być używane przez kolejne 10-20 lat, starsze: należy je wkrótce wymienić.

2B3b Poziom zmodernizowania - energia: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w twoim gospodarstwie? Na przykład dojarki, zbiornik na mleko i ewentualnie sprzęt do przetwórstwa. Młode: od 0 do 10 lat; średnie: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stare: wkrótce trzeba je wymienić.

2B3c Poziom zmodernizowania - produkcja: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w twoim gospodarstwie? Na przykład Ciągnika, kosiarki, sprzętu do karmienia. Młody: od 0 do 10 lat; średnia: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stare: wkrótce trzeba je wymienić

2B4 Kapitałochłonność: Jaka jest zainwestowana wartość (wartość odtworzeniowa na 1000 kg mleka) w twoim gospodarstwie w porównaniu z innymi rolnikami w regionie? Odpowiedzi: 1) znacznie większa niż przeciętnie; 2) większa niż średnia; 3) równa; 4) mniejsza od średniej; 5) znacznie mniejsza niż średnia.

2B6c Współpraca - łańcuch: Ile zainteresowanych stron jest zaangażowanych w porozumienia w sprawie współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z przetwórcą mleka.

2B8a Intensywność wiedzy - wykształcenie: Czy Twoje zadania w prowadzeniu działalności rolniczej wymagają specjalistycznej wiedzy, np. w dziedzinie dojenia, zdrowia krów i dobrostanu zwierząt? 1) wiele;; 2) dużo; 3) porównywalnie; 4) mało 5) bardzo mało; 6) nie wiem..

2B9a Innowacyjny potencjał - rozwój: czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: specjalne produkty mleczarskie 1) bardzo poważnie; 2) poważnie; 3) podobne do Twoich kolegów; 4) niewiele; 5) bardzo niewiele

2B10 Produktywność: Jak duża jest wydajność mleczna w twoim gospodarstwie od jednej krowy w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższa; 2) wyższa; 3) równa; 4) niższa; 5) znacznie niższa; 6) nie wiem.

2B12a Planeta - ilość energii: Jak duża jest ilość energii zużywanej przez rok na krowę w twoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższa; 2) wyższa 3) równa; 4) niższa; 5) znacznie niższa; 6) nie wiem

Produkcja roślinna

2B2a Stopień specjalizacji - produkty: Jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: ponad połowa całkowitego obszaru obsadzonego w jednej roślinie. Wyspecjalizowane w trzech lub czterech uprawach. Nie wyspecjalizowane: pięć lub więcej upraw lub na dużą skalę hodowlę zwierząt lub dywersyfikację (różne sektory).

2B2b Stopień specjalizacji - łańcuch: Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1: tylko produkcja roślinna 2: sadzonki i produkcja roślinna lub produkcja i przetwórstwo roślinne 3: sadzonki, produkcja roślinna, przetwórstwo i / lub sprzedaż bezpośrednia.

2B3a Poziom zmodernizowania - budynki: Jaki jest średni wiek budynków w Twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Młode: od 0 do 10 lat, Średnie: mogą być używane przez 10-20 lat więcej, Stare: wkrótce należy je wymienić.

2B3b Poziom zmodernizowania - energia: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w twoim gospodarstwie? Na przykład maszyny sortujące, komputer magazynujący. Młody: od 0 do 10 lat, Średni: mogą być używane przez 10-20 lat więcej, Stary: wkrótce należy je wymienić.

2B3c Poziom zmodernizowania - produkcja: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w twoim gospodarstwie do uprawy? Na przykład. Ciągnik, opryskiwacz, pług. Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić.

2B4 Kapitałochłonność: Jak duża jest wartość Twoich inwestycji (wariant alternatywny – w przeliczeniu na 1 ha ziemi) w gospodarstwo w porównaniu do innych rolników w twoim regionie: 1) znacznie większa niż przeciętnie; 2) większa niż średnia; 3) równa; 4) mniejsza od średniej; 5) znacznie mniejsza niż średnia

2B6c Współpraca - łańcuch: Ile zainteresowanych stron jest zaangażowanych w porozumienia w sprawie współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z dostawcą nasion, przetwórcą lub sprzedawcą detalicznym.

2B8a Intensywność wiedzy - wykształcenie: Czy Twoje zadania w prowadzeniu działalności rolniczej wymagają specjalistycznej wiedzy, np. w dziedzinie uprawy gleby, zdrowia roślin i żywienia? 1) wiele; 2) dużo; 3) porównywalne; 4) mało 5) bardzo mało; 6) nie wiem.

2B9a Innowacyjny potencjał - rozwój: Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: samodoskonalenie odmian, uprawy testowe, uprawy specjalne ("specjalności"): 1) bardzo poważnie; 2) poważnie; 3) podobne do Twoich kolegów; 4) niewiele; 5) bardzo niewiele

2B10 Produktywność: Jak wysokie osiągasz plony z Twoich głównych upraw w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższe; 2) wyższe; 3) równe; 4) niższe; 5) znacznie niższe; 6) nie wiem;

2B12a Planeta - ilość energii: Jak dużą ilość energii zużywasz rocznie na ha Twojej głównej uprawy w swoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie?: 1) znacznie więcej; 2) więcej 3) tyle samo; 4) mniej; 5) znacznie mniej; 6) nie wiem;

Ogrodnictwo

2B2a Stopień specjalizacji - produkty: Jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: tylko jeden rodzaj uprawianej rośliny. Wyspecjalizowane: dwa rodzaje roślin. Nie wyspecjalizowane: trzy i więcej rodzajów roślin.

2B2b Stopień specjalizacji - łańcuch: Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1: tylko produkcja roślinna 2: sadzonki i produkcja roślinna lub produkcja i przetwórstwo roślinne 3: sadzonki, produkcja roślinna, przetwórstwo i / lub sprzedaż bezpośrednia.

2B3a Poziom zmodernizowania - budynki: Jaki jest średni wiek budynków (szklarni, szop) w Twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Młode: od 0 do 10 lat, Średnie: mogą być używani przez 10-20 lat więcej, Stare: wkrótce należy je wymienić.

2B3b Poziom zmodernizowania – energia: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w twoim gospodarstwie? Na przykład system grzewczy, system nawadniania. Młody: od 0 do 10 lat, Średni: mogą być używani przez 10-20 lat więcej, Stary: wkrótce należy je wymienić.

2B3c Poziom zmodernizowania - produkcja: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w twoim gospodarstwie do uprawy? Na przykład. taśmy przenośnikowe, komputer klimatyczny. Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić

2B4 Kapitałochłonność: Jak duża jest wartość Twoich inwestycji (wariant alternatywny – w przeliczeniu na 1 ha ziemi) w gospodarstwo w porównaniu do innych rolników w twoim regionie: 1) znacznie większa niż przeciętnie; 2) większa niż średnia; 3) równa; 4) mniejsza od średniej; 5) znacznie mniejsza niż średnia

2B6c Współpraca - łańcuch: Ile zainteresowanych stron jest zaangażowanych w porozumienia w sprawie współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego

gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z dostawcą nasion, przetwórcą lub sprzedawcą detalicznym.

2B8a Intensywność wiedzy - wykształcenie: Czy prowadzenie Twojego gospodarstwa wymaga zaangażowania bardziej wykształconego personelu, np. w dziedzinie selekcji, zdrowia roślin i żywienia? 1) bardzo wielu; 2) dużo; 3) porównywalne; 4) mało 5) bardzo mało; 6) nie wiem

2B9a Innowacyjny potencjał - rozwój: Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: samodoskonalenie odmian, testy upraw, uprawy specjalnych ("specjalności") 1) bardzo poważnie; 2) poważnie; 3) podobne do Twoich kolegów; 4) niewiele; 5) bardzo niewiele

2B10 Wydajność: Jak wysokie osiągasz plony z Twoich głównych upraw z hektara lub m² w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższe; 2) wyżej; 3) równy; 4) niższe; 5) znacznie niższe; 6) nieznane;

2B12a Planeta - ilość energii: Jaka jest ilość energii zużywanej w Ciągu roku na ha waszych głównych upraw na waszej farmie w porównaniu z ilością waszych współpracowników? 1) znacznie wyższe; 2) wyższe 3) równe; 4) niższe; 5) znacznie niższe; 6) nieznane;

Hodowla trzody chlewnej

2B2a Stopień specjalizacji - produkty: Jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: tylko hodowla lub świnie mięsne. Wyspecjalizowane: hodowla i świnie mięsne. Nie wyspecjalizowane: hodowla trzody chlewnej plus duża część gospodarstwa zajmuje się produkcją w innych działalnościach rolniczych

2B2b Stopień specjalizacji - łańcuch: Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1) tylko hodowla trzody chlewnej; 2) produkcja pasz i hodowla trzody chlewnej lub hodowla trzody chlewnej i przetwórstwo 3. produkcja pasz i hodowla trzody chlewnej oraz przetwórstwo i / lub sprzedaż bezpośrednia.

2B3a Poziom zmodernizowania - budynki: Jaki jest średni wiek budynków/ obór w twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Młode: od 0 do 10 lat, Średnie: mogą być używani przez 10-20 lat więcej, Stare: wkrótce należy je wymienić.

2B3b Poziom zmodernizowania - energia: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w twoim gospodarstwie? Na przykład komputer do karmienia, systemy nawozu naturalnego i ewentualnie sprzęt do przetwórstwa. Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić.

2B3c Poziom zmodernizowania - produkcja: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w twoim gospodarstwie? Na przykład. Ciągnik i sprzęt do karmienia. Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić.

2B4 Kapitałochłonność: Jak duża jest wartość Twoich inwestycji (wariant alternatywny – w przeliczeniu na prosiaka lub kg mięsa) w twoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie: 1) znacznie większa niż średnia; 2) większa niż średnia; 3) równy; 4) mniejsze od średniej; 5) znacznie mniejszy niż średnia

2B6c Współpraca - łańcuch: Ile zainteresowanych stron jest zaangażowanych w porozumienia w sprawie współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z przetwórcami mięsa.

2B8a Intensywność wiedzy - wykształcenie: Czy Twoje zadania w prowadzeniu działalności rolniczej wymagają specjalistycznej wiedzy, np. w dziedzinie hodowli, zdrowia i dobrostanu zwierząt? 1) bardzo wiele; 2) dużo; 3) porównywalne; 4) mało 5) bardzo mało; 6) nie wiem

2B9a Innowacyjny potencjał - rozwój: Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: specjalistyczne produkty z mięsa wieprzowego. 1) bardzo poważnie; 2) poważnie; 3) podobne do Twoich kolegów; 4) niewiele; 5) bardzo niewiele.

2B10 Produktywność: Jak dużą produkcją prosiąt w przeliczeniu na lochę lub produkcją mięsa w przeliczeniu na tuczniaka charakteryzuje się Twoje gospodarstwo w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższa; 2) wyższa; 3) równa; 4) niższa; 5) znacznie niższa; 6) nie wiem.

2B12a Planeta - ilość energii: Jak dużą ilość energii zużywasz rocznie na hodowlę jednej świni w swoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie 1) znacznie wyższą; 2) wyższą 3) równą; 4) niższą; 5) znacznie niższą; 6) nie wiem.

Działalność rolnicza związana z howem i drobiem

2B2a Stopień specjalizacji - produkty: Jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: tylko kury nioski lub młode kurczaki; wyspecjalizowane: kwoki i kury nioski lub kury matki i młode kurczaki; nie wyspecjalizowane: hodowla drobiu plus duża część gospodarstwa zajmuje się produkcją w innych działalnościach rolniczych

2B2b Stopień specjalizacji - łańcuch: Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1) tylko hodowla drobiu, 2) produkcja pasz i hodowla drobiu lub hodowla drobiu i przetwórstwo; 3) produkcja pasz i hodowla drobiu oraz przetwórstwo mięsa lub jajek i / lub sprzedaż bezpośrednia

2B3a Poziom zmodernizowania - budynki: Jaki jest średni wiek budynków/kurników w Twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Młode: od 0 do 10 lat, Średnie: mogą być używani przez 10-20 lat więcej, Stare: wkrótce należy je wymienić.

2B3b Poziom zmodernizowania - energia: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w twoim gospodarstwie? Na przykład komputer do karmienia, system gnojowicy i ewentualnie sprzęt do przetwórstwa (mięsa lub jaj). Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić.

2B3c Poziom zmodernizowania - produkcja: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w twoim gospodarstwie? Na przykład Ciągnika, sprzętu do karmienia. Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić.

2B4 Kapitałochłonność: Jak duża jest wartość Twoich inwestycji (wariant alternatywny – w przeliczeniu na kg mięsa lub 1000 jaj) w twoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie: 1) znacznie większa niż przeciętnie; 2) większa niż średnia; 3) równa; 4) mniejsza od średniej; 5) znacznie mniejsza niż średnia.

2B6c Współpraca - łańcuch: Ile zainteresowanych stron jest zaangażowanych w porozumienia w sprawie współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z przetwórcami mięsa, przedsiębiorstwami zajmującymi się pakowaniem jaj.

2B8a Intensywność wiedzy - wykształcenie: Czy Twoje zadania w prowadzeniu działalności rolniczej wymagają specjalistycznej wiedzy, np. w dziedzinie hodowli, zdrowia i dobrostanu zwierząt? 1) bardzo wiele; 2) wiele; 3) porównywalne; 4) mało 5) bardzo mało; 6) nie wiem.

2B9a Innowacyjny potencjał - rozwój: Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: specjalistyczne produkty z mięsa drobiowego lub produkcji jaj: 1) bardzo poważnie; 2) poważnie; 3) podobne do Twoich kolegów; 4) niewiele; 5) bardzo niewiele

2B10 Produktywność: Jak dużą produktywnością charakteryzuje się Twoje gospodarstwo w przeliczeniu na produkcję mięsa drobiowego na 1000 młodych kurczaków lub produkcję jaj na 1000 kuk nieosek w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższą; 2) wyższą; 3) równą; 4) niższą; 5) znacznie niższą; 6) nie wiem;

2B12a Planeta - ilość energii: Jak dużą ilość energii zużywasz rocznie na hów/hodowlę 1000 kur nieosek lub kurczaków w swoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższą; 2) wyższą 3) równą; 4) niższą; 5) znacznie niższą; 6) nie wiem

Pszczelarstwo

2B2a Stopień specjalizacji - produkty: Jak bardzo wyspecjalizowane jest Twoje gospodarstwo? Bardzo wyspecjalizowane: tylko pszczoły miodne; wyspecjalizowane: pszczoły miodne i inne rodzaje działalności rolniczej; nie wyspecjalizowane: pszczoły miodne z dużą częścią gospodarstwa zajmującą się innymi rodzajami działalności rolniczej.

2B2b Stopień specjalizacji - łańcuch: Ile ogniw z łańcucha dostaw jest częścią Twojego gospodarstwa? 1) Tylko pszczelarstwo; 2) pszczelarstwo i przechowywanie miodu; 3) hodowla pszczół i przetwarzanie miodu oraz sprzedaż bezpośrednia i / lub tyrystyka

2B3a Poziom zmodernizowania - budynki: Jaki jest średni wiek szop i budynków gospodarczych w twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Młody:

od 0 do 10 lat, Średni: mogą być używani przez 10-20 lat więcej, Stary: wkrótce należy je wymienić.

2B3b Poziom zmodernizowania - energia: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych w twoim gospodarstwie z punktu widzenia kontynuacji działalności rolniczej? Na przykład uli. Młody: od 0 do 10 lat, Średni: mogą być używani przez 10-20 lat więcej, Stary: wkrótce należy je wymienić.

2B3c Poziom zmodernizowania - produkcja: Jaki jest średni wiek systemów produkcyjnych (maszyn i urządzeń) w twoim gospodarstwie? Na przykład. sprzęt do przetwarzania miodu. Młody: od 0 do 10 lat; średni: mogą być użyte przez 10-20 lat więcej; stary: wkrótce trzeba je wymienić.

2B4 Kapitałochłonność: Jak duża jest wartość Twoich inwestycji (wariant alternatywny – w przeliczeniu na 1 kg miodu) w gospodarstwo w porównaniu do innych rolników w twoim regionie: 1) znacznie większa od średniej; 2) większa niż średnia; 3) równy; 4) mniejszy od średniej; 5) znacznie mniejszy niż średniej.

2B6c Współpraca - łańcuch: Ile zainteresowanych stron jest zaangażowanych w porozumienia w sprawie współpracy w ramach łańcucha dostaw dotyczących produktów z Twojego gospodarstwa? Na przykład: umowy długoterminowe z przetwórcami miodu lub konkretnym sklepem (z "specjalnościami").

2B8a Intensywność wiedzy - wykształcenie: Czy Twoje zadania w prowadzeniu działalności rolniczej wymagają specjalistycznej wiedzy, np. w dziedzinie karmienia pszczoł, przygotowywania i przetwarzania miodu? 1) bardzo wiele; 2) dużo; 3) porównywalne; 4) mało 5) bardzo mało; 6) nie wiem.

2B9a Innowacyjny potencjał - rozwój: Czy Twoje gospodarstwo koncentruje się na rozwoju nowych produktów? Na przykład: specjalistyczne produkty pochodzenia miodowego: 1) bardzo poważnie; 2) poważnie; 3) podobne do Twoich kolegów; 4) niewiele; 5) bardzo niewiele

2B10 Produktywność: Jaka jest wielkość produkcji miodu na rodzinę pszczoł w porównaniu z rodziną? 1) znacznie wyższe; 2) wyżej; 3) równy; 4) niższe; 5) znacznie niższe; 6) nieznanie;

2B12a Planeta - ilość energii: Jak dużą ilość energii zużywasz rocznie na jedną pszczelą rodzinę w swoim gospodarstwie w porównaniu do innych rolników w twoim regionie? 1) znacznie wyższą; 2) wyższą 3) równą; 4) niższą; 5) znacznie niższą; 6) nie wiem;

Przewodnik dla trenerów

Program i skrypt dla trenera

Program i scenariusz trzydniowego szkolenia, które ma na celu wsparcie rolników w opracowywaniu strategii dla ich działalności.

Przed rozpoczęciem szkolenia

- Odpowiednia rozmowa kwalifikacyjna jest ważnym czynnikiem sukcesu szkolenia, gromadzenia informacji wstępnych i tworzenia wspólnych oczekiwań. Można ją przeprowadzić przez telefon lub podczas wizyty w gospodarstwie. Wywiad o długości 45-60 minut zapewni niezbędny wkład do szkolenia, ponieważ już podczas niego wiele dowiesz się o rolniku i gospodarstwie (o kluczowych kwestiach). Istnieje również możliwość sprawdzenia, czy rolnik kwalifikuje się do szkolenia czy też nie, sprawdzając czy:
 - jest w stanie przygotować się do myślenia na poziomie strategicznym;
 - przygotowany jest do dzielenia się informacjami na temat wyników gospodarstwa (np. na temat ekonomiki gospodarstwa);
 - gotowy jest rozmawiać o osobistych kompetencjach i ambicjach.

Zwróć uwagę na planowanie, czas potrzebny na sesje i zadania oraz dostępność czasu uczestnika. Ważne jest, aby wszyscy uczestnicy byli obecni podczas trzech dni szkolenia i byli w stanie poświęcić czas na zadania domowe.

- Ze względu na pożądaną silną interakcję pomiędzy uczestnikami szkolenia optymalna wielkość grupy wynosi około 8 osób. Jeśli w szkoleniu uczestniczy więcej osób, trudno jest poświęcić wystarczająco dużo czasu każdemu z uczestników. Jeśli w szkoleniu uczestniczy mniej niż 6 osób, występuje ryzyko zbyt małej interakcji pomiędzy uczestnikami.
- Istotnym jest, aby uczestnicy szkolenia mieli jasno określone oczekiwania. Niniejsze szkolenie nie koncentruje się na ekonomice gospodarstwa lub na budżetach inwestycyjnych. To szkolenie koncentruje się na procesie opracowywania strategii. Celem jest to, aby przedsiębiorca/rolnik pod koniec szkolenia był w stanie samodzielnie opracować strategię lub przynajmniej zrozumieć, podstawy tego procesu, aby mógł "używać" swoich doradców lub innych osób ze swojej sieci w właściwy sposób. W rzeczywistości szkolenie koncentruje się na rozwoju kompetencji przedsiębiorcy/rolnika. Powstały plan strategiczny jest bardziej produktem ubocznym, niemniej również istotnym.

- Ważne jest również, aby mieć jasny obraz ról trenera i przedsiębiorcy w szkoleniu. Przedsiębiorca jest tym, który musi wykonywać "Ciężką" pracę, trener pełni jedynie rolę pomocniczą (np. w zadawaniu właściwych pytań lub wskazywaniu kierunku poszukiwania informacji lub pomocy).
- Uzyskaj zaufanie grupy na początku szkolenia poprzez zawarcie porozumienia, że kwestie osobiste i zwierzenia pozostają w grupie i nie będą udostępniane osobom spoza grupy. Poproś także uczestników, aby sygnalizowali, gdy cokolwiek jest niejasne lub kiedy pojawiają się problemy.

Kwestie organizacyjne

- Dobra i cicha sala konferencyjna, z odpowiednimi narzędziami (rzutnik, laptop, Flip-chart, komputery i połączenie internetowe).
- Stwórz folder ze wszystkimi dokumentami niezbędnymi dla uczestników. Po każdym spotkaniu w razie potrzeby możesz rozdawać ankiety lub zadania domowe.
- Zorganizuj sposób, w jaki uczestnicy wypełniają swoje NZS, otwierając i oceniając pytania. Możesz to zrobić na różne sposoby:
 - Odpowiedzi na część pytań otwartych i punktowanych zostaną udzielone podczas sesji szkoleniowej (przedsiębiorca wypełni dokument(y) w ciągu dnia);
 - Jeśli przedsiębiorca posiada dostęp do Internetu, może sam wypełnić NZS w domu. Trener musi podać przedsiębiorcy nazwę użytkownika i hasło oraz instrukcję korzystania z narzędzia;
 - Jeśli przedsiębiorca nie ma dostępu do Internetu, trener może wypełnić odpowiedzi i odesłać raport. Będzie to oczywiście wymagało od niego więcej czasu;
 - Dobrym rozwiązaniem jest wykorzystanie studentów podczas szkolenia do wspierania trenera, np. do stworzenia plików dla uczestników, ale także jako wsparcie podczas wypełniania NZS z przedsiębiorcami. Dla studentów jest to również dobry sposób na pracę z przedsiębiorcami i zapoznanie się z zarządzaniem strategicznym.
- Zwróć uwagę, czy masz przygotowaną wystarczającą liczbę komputerów z dostępem do Internetu dla uczestników. Jeśli pozwolisz na wypełnianie NZS podczas szkolenia, będziesz potrzebował jednego komputera na uczestnika.
- Do zarządzania kontami użyj następującego adresu internetowego: <http://www.wecr.wur.nl/iadmin>.

Program

Jest to ogólna propozycja programu, bardziej szczegółowy harmonogram zostanie opracowany wraz z uczestnikami.

Dzień 1: Historia, przedsiębiorstwo i otoczenie

9:45 Rozpoczęcie spotkania przy kawie

- Zorganizuj pokój z kawą/herbatą i przekąskami
- Pliki szkoleniowe dla rolników
- Identyfikatory imienne

10:00 Zapoznanie się z programem

- Agenda
- Poznajmy się (krótkie zapoznanie)

10:20 Wprowadzenie

- Przedstawienie się: Imię + co robiłbyś, gdybyś nie był rolnikiem? Zarządzanie strategiczne: co to jest i jak to robić?
- Prezentacja do wprowadzenia: podaje ramy szkolenia. Wyjaśnij, że szkolenie dotyczy kwestii strategicznych, a nie kwestii operacyjnych lub taktycznych.

10:50 Historia i przedsiębiorstwo

- Gdzie jesteś i jak się tu znalazłeś?
- Co uważasz za mocne strony, a co możesz poprawić w swoim gospodarstwie?
- Rozróżnienie struktury gospodarstwa (np. Rozmiaru) i wydajności gospodarstwa w ocenie słabych i mocnych punktów.

Każdy myśli o historii swojego gospodarstwa: jaka jest motywacja rolnika, jak rozwinęło się gospodarstwo, jakie teraz ma mocne i słabe strony?

Rolnik wraz z sąsiadem omawiają nawzajem te punkty, robi notatki i przedstawiają je krótko pozostałym uczestnikom.

Jako trener skup się na motywacjach i ambicjach oraz popatrz na silne i słabe strony; spróbuj odróżnić strukturę gospodarstwa od jego wydajności.

Ta część często zajmuje więcej czasu, ale jest bardzo ważna dla procesu w dalszym ciągu szkolenia (tutaj tworzysz zaufanie w grupie).

Jeśli jest to możliwe, dobrze jest zacząć analizę Przedsiębiorstwa przed obiadem; zależy to oczywiście również od uzgodnionej pory na lunch. Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że najlepsze efekty uzyskuje się, jeśli rozpocznie się pracę z narzędziem przed lunchem i pytania (Przedsiębiorstwo - opis, rozdział 2A) zostaną wypełnione.

12:15 – 13:00 Lunch

13:00 Analiza przedsiębiorstwa

Kontynuacja porannej sesji, z naciskiem na ocenę silnych i słabych punktów w strukturze gospodarstwa i wydajności gospodarstwa.

- Istnieją różne sposoby oceny mocnych i słabych punktów:
 - Jeśli dostępne są odpowiednie dane, strukturę gospodarstw można porównać ze średnią w kraju lub regionie (w zależności od skali przedsiębiorstw). Wydajność gospodarstwa można porównać z narzędziem porównawczym; ta metoda może pomóc w zestawieniu wyników własnych gospodarstw z wynikami grupy porównywalnej.
 - Jeśli żadne dane nie są dostępne, można zastosować metodę 360 stopni. Uczestnik może poprosić swojego partnera (1), klienta (2), doradcę (3) kolegę o ocenę swoich silnych i słabych punktów. Może to dotyczyć zarówno przedsiębiorstwa (struktura gospodarstwa i wydajność gospodarstwa), jak i samego przedsiębiorcy!
- Na początku pracy z komputerami, pokaż, w jaki sposób uczestnicy uzyskają dostęp do narzędzia.
 - Wypełnij pytania rozdziału 2A Przedsiębiorstwo (Przedsiębiorstwo - opis);
 - Wypełnij Rozdział 2B Przedsiębiorstwo (Przedsiębiorstwo -ocena).

Pozwól przedsiębiorcom wypełnić część NZS (lub przynajmniej wyjaśnij, jak się to robi).

14:15 Analiza Otoczenia

- Jak wygląda Twoje otoczenie? Nie tylko bliskie, sąsiedztwo, rodzina, ale i dalsze; co dzieje się na rynku i w społeczeństwie?
- Zewnętrzna analiza w pierwszej kolejności odnosi się do przyszłości (a nie na obecną sytuację).

14:45 Przerwa kawowa

15:00 Analiza otoczenia – kontynuacja

- Burza mózgów w grupie o ważnych wydarzeniach w środowisku; zapisz je na Flip-charcie. Pamiętaj, żeby dyskusja nie była zbyt ogólna. Wyniki muszą zostać przełożone na własną sytuację każdego z rolników.
- Spróbuj skupić się na czynnikach zewnętrznych (sprawdź, czy wspomniałeś o większości czynników z NZS, być może możesz zadać konkretne pytania, aby pokryć całe spektrum czynników środowiskowych).
- Poproś przedsiębiorców o rozróżnienie czynników zewnętrznych, na które mogą wpływać, oraz czynników, na które nie mają wpływu. Ważne jest, aby zaznaczyć, że nie muszą się w tym zgadzać ze sobą! To osobista wizja przedsiębiorcy. Istotne jest,

aby rolnik mógł wybierać, w co włożyć swój wysiłek; nie ma sensu poświęcać dużo czasu i energii na próbę zmiany rzeczy, na które nie można wpływać.

15:30 NZS – Wpływ otoczenia

- Wypełnijcie pytania rozdziału 3A Otoczenie (Otoczenie - opis) .;
- Wypełnijcie Rozdział 3B Otoczenie (Otoczenie - ocena).

16:25 Zadania domowe

1. Spójrzmy na dzisiejsze doświadczenia: czy chcesz bardziej oceniać mocne i słabe punkty swojego gospodarstwa, by poświęcić więcej czasu na analizę zewnętrzną? W razie potrzeby dostosuj odpowiedzi na pytania w NZS.
2. Praca z twoją siecią:
 - a. Wywiad z przedsiębiorcą spoza rolnictwa. Celem rozmowy jest uzyskanie lepszego wglądu w ten rodzaj działalności lub
 - b. Porozmawiaj z osobą z własnego kręgu; jak możesz wykorzystać ten kontakt, aby lepiej opanować własną działalność.

Ważne jest, aby ta część była dobrze zorganizowana. Najlepszą opcją jest to, żeby rolnik wypełniał NZS. Jeśli to zbyt trudne, spróbuj wykorzystać pomoc studentów. Alternatywną opcją jest wypełnianie przez trenera. W przypadku dwóch ostatnich opcji ważne jest, aby zebrać wszystkie materiały pod koniec pierwszego dnia, lub ustalić bardzo jasne porozumienie z uczestnikami dotyczące wysyłania odpowiedzi na czas.

Daj uczestnikom podpowiedź do zadania domowego, aby było jasne, czego od nich oczekujesz.

16:30 Podsumowanie

16:35 Zakończenie

Dzień 2: Przedsiębiorca i początek budowania strategii

9:45. Rozpoczęcie spotkania przy kawie

- Zorganizuj pokój z kawą/herbatą i przekąskami

10:00 Zapoznanie się z programem

- Powtórz informacje na temat struktury i celu szkolenia

10:05 Informacja zwrotna dotycząca zadań domowych

- Wszyscy przedsiębiorcy przedstawiają w Ciągu 5 minut swoje najważniejsze punkty, czego nauczyli się z domowych zadań.

Można to zrobić za pomocą bezpośrednich prezentacji, ale zwykle bardziej skuteczne jest przeprowadzenie tego w parach. Jeden przedsiębiorca dzieli się swoimi uwagami z sąsiadem. Sąsiad przedstawia te informacje grupie.

11:00. Kompetencje

Umiejętności odgrywają ważną rolę w zarządzaniu strategicznym. Porozmawiamy więc o tym, w czym uczestnicy są dobrzy.

- Istnieje wiele testów kompetencyjnych dostępnych w Internecie. W holenderskiej wersji szkolenia stosuje się czasami testu cyklu uczenia Kolba, aby sprawdzić kompetencje przedsiębiorcy.
- Używaj prezentacji do wyjaśnienia kompetencji i podziału kompetencji w zakresie opracowywania strategii.
- Połącz informacje z pierwszego dnia i zadania domowe z tą dyskusją.
- Wypełnijcie pytania z Rozdziału 4A Przedsiębiorca (Przedsiębiorca - opis) .;
- Wypełnijcie Rozdział 4B Przedsiębiorca (Przedsiębiorca - ocena).

12:00 Od analizy do przyszłej strategii

- Omówiliście już wszystkie czynniki: strukturę gospodarstwa, wydajność gospodarstwa, otoczenie i przedsiębiorcę. Oznacza to, że wszystkie elementy do zbudowania strategii są dostępne.
- Pokaż pewne różnice w wynikach rolników, np. kompetencje lub wydajność gospodarstwa, aby pokazać, że każdy rolnik jest wyjątkowy.
- Wyjaśnij, że w tym punkcie kończy się spoglądanie wstecz i analizowania, a rozpoczyna się opracowywanie strategii.

12:15 Misja, wizja i cele

- W pierwszej części szkolenia przeanalizowano wszystkie elementy.
- Jaka jest Twoja wizja, jaki jest Twoja motywacja na przyszłość?
- Jakie są Twoje przyszłe cele?
- Jak Twoje gospodarstwo będzie wyglądało za 5-10 lat?

Wypełnijcie rozdział 5 Misja, Wizja i Cele.

13: 00-13: 45 Lunch

13:45 Opracuj strategię dla własnego gospodarstwa

Jakie są strategiczne opcje, które Twoim zdaniem najlepiej pasują do Twojej sytuacji? Połącz to z analizą swojego przedsiębiorstwa, otoczenia i własnych ambicji oraz kompetencji jako przedsiębiorcy. Powinieneś określić co najmniej dwie strategiczne opcje.

- Wypełnijcie NZS Rozdział 6B Strategia. Niech rolnicy wypełnią również wyniki na papierze w tabeli, które jest w podręczniku, rozdział 6.1.
- Kontynuujcie wypełnianie tabeli na papierze. Tylko dla strategii o wysokich wynikach!
- Porównaj swój własny wynik dla strategii z wynikami Narzędzia Zarządzania Strategicznego; spróbuj wyjaśnić różnice. Najważniejsze jest to, że rolnicy mogą wyjaśnić, dlaczego wybrana przez nich strategia pasuje do nich: w jaki sposób pasuje ona do ich własnych ambicji i kompetencji? Jak pasuje do ich struktury gospodarstwa i wydajności gospodarstwa? I jak to pasuje do ich spojrzenia na otoczenie (rynek, społeczeństwo)?
- Wypełnijcie odpowiedzi na pytania na temat strategii w rozdziale 6A.
- Wypełnijcie Rozdział 7 - Krytyczne czynniki sukcesu.

16:15 Zadanie domowe

- W razie potrzeby uzupełnij NZS w Internecie:
- Przygotuj prezentację na następne spotkanie: dokładny opis swojej strategii i dopasowanie do analiz z rozdziału o Przedsiębiorcy (kompetencje, ambicje), Przedsiębiorczości (struktura i wydajność) oraz o Otoczeniu.

W zależności od dokonanego wyboru:

- sprawdź stan faktyczny (np. Jeśli rolnik dokonuje dużych inwestycji, może użyć narzędzia inwestycyjnego do obliczeń lub poprosić o pomoc wyspecjalizowanych doradców)
- rozbuduj swoją sieć (w przypadku tworzenia nowych produktów lub rynków itp.)

Ta część będzie inna dla każdego rolnika; dodaj najważniejsze wnioski do prezentacji.

Trener pomaga w wyborze osobistej części prezentacji;

Trener może również pomóc w przygotowaniu prezentacji PowerPoint.

16:30 Podsumowanie i zakończenie

Dzień 3: Od strategii do działań

9:45. Rozpoczęcie spotkania przy kawie

- Zorganizuj pokój z kawą/herbatą i przekąskami

10:00 Zapoznanie się z programem

10:05 Prezentacja strategii rolników

- 20 minut na rolnika (w tym dyskusja)
- Każdy rolnik przedstawia swoją wybraną strategię grupie, w tym zróżnicowaną część prezentacji (np. Sprawdzanie stanu faktycznego, plan inwestycyjny lub sieć)
- użyj szablonu prezentacji, aby ograniczyć czas na osobę.
- Po każdej prezentacji: opinia grupy i trenera.

12:30 - 13.30 Lunch

13:30. Kontynuacja prezentacji strategii rolników

14:30 Plan działania

- Wypełnijcie Rozdział 8 - Plan działania i realizacja.

15:30 Ocena

Planujemy następne spotkanie w Ciągu najbliższych 6 - 12 miesięcy.

16.00. Zakończenie