

Modul za usposabljanje

Interaktivno strateško upravljanje v kmetijstvu

Učni načrt in smernice za usposabljanje študentov kmetijstva

Produkt 8. ISM+ projekta

“Podjetništvo z vizijo - metode in orodja za razvoj vodstvenih zmogljivosti kmetijskih proizvajalcev v srednji in vzhodni Evropi” no. 2015-1-PL01-KA2-016871

IZOBRAŽEVALNI UČNI NAČRT

Naslov izobraževanja:	Interaktivno strateško upravljanje v kmetijstvu
Št. ECTS:	4
Oblika izobraževanja:	30 ur teorije v kombinaciji s praktičnim delom z on-line ISM orodjem (5 dni izobraževanja * 6 ur). Tečaj je mogoče izvesti tudi v krajši različici, prilagojeni na 15 ur (3 dni).
Nivo:	višja stopnja izobrazbe: visokošolska ali magistrska (izjemoma višja (srednja) stopnja)
Predpogoji:	To izobraževanje je namenjeno študentom, ki imajo kmetijsko ozadje in želijo v prihodnosti prevzeti kmetijo od staršev oz. drugih članov družine ali postati kmet, ki bo pričel s kmetijsko dejavnostjo na novo; Predhodno izobraževanja s področja načel upravljanja (strateškega upravljanja) ali kmetijske ekonomije bo dodatna prednost.
Tehnične zahteve izvedbe:	Skupina maksimalno 10 študentov; 10 računalnikov z Internet dostopom, Internet brskalnik in Ms Office. Dobra internet povezava, LCD projektor + računalnik.
Predavatelj (i):	ISM učitelji (ISM eksperti), kmetijski svetovalci ali učitelji, usposobljeni v ISM metodah
Cilji usposabljanja	<ul style="list-style-type: none"> • usposabljanje študentov kmetijskih šol - bodočih naslednikov njihovih kmetij in študentov, ki se zanimajo za razvoj strategij v kmetijstvu, kako strateško razmišljati o svojem poslu in kako razviti strategijo kmetij. • poučevanje in spodbujanje študentov, da razmišljajo o dolgoročni prihodnosti svojih (ali drugih) kmetij (ali zadrug / ali kmetijskih podjetij); • poučevanje študentov o izračunu ekonomskih rezultatov na podlagi njihovih prihodnjih strategij*; • predstaviti in razpravljati o najboljših / najbolj inovativnih strateških načrtih z drugimi študenti / kmeti / menedžerji zadrug / drugimi kmetijskimi podjetji.
Splošen opis:	<p>Izobraževanje zagotavlja teoretična in praktična znanja o strateški analizi kmetije in razvoju dolgoročne strategije kmetij.</p> <p>Učni načrt tega predmeta / izobraževanja obsega naslednje vidike:</p> <ul style="list-style-type: none"> • teoretični uvod v strateško upravljanje v kontekstu razvoja strategije kmetij; • razširjena analiza podjetja / kmetije; • analiza okolja podjetja / kmetije, vključno z analizo omrežja; • analiza kompetenc in veščin podjetnika / kmeta; • razvoj poslanstva, vizije in ciljev kmeta in kmetije; • priprava strategije kmetije (izbira strategije s strani kmeta in priporočena strategija); • analiza ključnih dejavnikov uspeha za strategijo in "črnega" pesimističnega scenarija • priprava akcijskega načrta • teoretično ozadje ekonomskih izračunov kmetije (pokritje, dobički, denarni tokovi) * • priprava ekonomskega izračuna za kmetijo v trenutnem in prihodnjem (strateškem) scenariju * • javno predstavitev in razpravo o analizi kmetije in pripravljeni strategiji.

Učni izidi (učni rezultati)	<p>Po končanem izobraževanju bodo udeleženci imeli možnost priprave strateške analize kmetije in pripraviti strategijo kmetije z akcijskim načrtom (in preverjanje ekonomske resničnosti *).</p> <p>Zlasti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • študentje / kmetje bodo imeli boljši vpogled v svoje gonilne sile, osebne kompetence, kaj se jim zdi pomembno in katere cilje zasledujejo; • študenti / kmetje bodo imeli boljši vpogled v trenutno situacijo in cilje podjetja oz. kmetije; • študenti / kmetje bodo dobili vpogled v močne in šibke točke svojega podjetja oz. kmetije in rezultate kmetije / podjetja; • študentje / kmetje bodo imeli boljši vpogled v spremembe in izzive iz okolja; • študentje / kmetje bodo okrepili svoje sposobnosti pri oblikovanju strateških načrtov; • študentje / kmetje bodo izboljšali sposobnosti splošnega upravljanja in podjetniške sposobnosti; • študente / kmete se spodbuja k razmišljanju o dolgoročnih ciljeh in prevedbi teh ciljev v konkretne ukrepe (načrt aktivnosti); • študentom / kmetom bo omogočeno lažje sodelovanje pri razpravah z drugimi in izmenjavo mnenj z drugimi kolegi; • študentje / kmetje bodo lahko pripravili ekonomski izračun za svojo kmetijo (pokritje, dobiček, denarni tok) za izbrano strategijo*.
Zadovoljivo znanje in merila ocenjevanja	<p>Za uspešno opravljeno izobraževanje je potrebno 51% točk. % točk se lahko zbere na podlagi naslednjih meril.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priprava strategije kmetije (PDF poročilo PDF kot rezultat uspešno (in v celoti) zaključenega dela z ISM orodjem) - 30% • Ekonomska analiza strategije (Xlsx) - 20% * • Priprava predstavitve strategije kmetije (PPT + kakovost predstavitve) - 20% • Celotno vključevanje in aktivna razprava v teku usposabljanja - 10% • Domače naloge - 10% <p>Študent mora pridobiti / izpolniti najmanj 50% vsakega ocenjevalnega kriterija. Končna ocena: po sistemu univerze / šole, kjer je organizirano izobraževanje.</p>
Literatura:	<ul style="list-style-type: none"> • Beldman, A., Malak-Rawlikowska, A., Stalgiené, A., Kuipers, A., Tomson, N., De Lauwere, C., Lakner, D., Zekalo, M. and Klopčič, M. (Eds.), 2013. Supporting farmers in making strategic choices. The method and implementation of Interactive Strategic Management in Lithuania, Poland and Slovenia. Lifelong Learning Programme. Tiskarna Littera Pictad.o.o., Ljubljana, Slovenia. • Porter, M. E. <i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>. New York: Free Press, 1998. • FARMING WITH VISION – Strategy, Networking, Marketing and Business planning” / Agata Malak-Rawlikowska... [et al.]; [editing Marija Klopčič ... et al.]. - Wageningen: Wageningen UR; Domžale: Biotechnical Faculty, Department of Animal Science; Warsaw: University of Life Sciences - SGGW; Vilnius: The Lithuanian Institute of Agrarian Economics, 2018

* niso vključeni v skrajšano verzijo programa - 15 ur

PROGRAM IZOBRAŽEVANJA (30 ur)

DAN 1	DAN 2	DAN 3	DAN 4	DAN 5
<p>Teoretični del ISM izobraževanja (3 ure)</p> <p>Delo z ISM orodjem (Poglavji: Podjetje/Kmetija & Okolje) (3 ure)</p> <p><u>Domača naloga:</u> - Intervju s podjetnikom zunaj kmetijstva - Analiza omrežja kmeta ali podjetnika zunaj kmetijstva</p>	<p>Predstavitev domačih nalog (izkušnje / ugotovitve iz intervjuja s podjetnikom zunaj kmetijstva) (2 uri)</p> <p>Delo z ISM orodjem (Poglavji: Podjetnik & Strategije) (2 uri)</p> <p>Teoretični del o Poslovnem načrtu (2 uri)</p> <p><u>Domača naloga:</u> Priprava predstavitve 'Strategija kmetije'</p>	<p>Priprava (vaja) poslovnega načrta za najbolj realistično / izbrano strategijo (6 ur)</p> <p><u>Domača naloga:</u> Poslovni načrt za izbrano strategijo</p>	<p>Predstavitev strategij kmetije z akcijskimi načrtom in poslovnih načrtov (3 ure)</p> <p>Kritična razprava / diskusija / ocena izbranih strategij v povezavi z akcijskim načrtom in poslovnim načrtom (3 ure)</p> <p><u>Domača naloga:</u> Priprava materiala za srečanje / predstavitev drugim kmetom</p>	<p>Srečanje kmetov / delavnica: Predstavitev najbolj SMART / Inovativnih strategij z Akcijskim načrtom in Poslovnim načrtom (4 – 5 ur)</p>

PROGRAM IZOBRAŽEVANJA (15 ur)

DAN 1	DAN 2	DAN 3
<p>Teoretični del ISM izobraževanja (3 ure)</p> <p>Delo z ISM orodjem (Poglavji: Podjetje/Kmetija & Okolje) (3 ure)</p> <p><u>Domača naloga:</u> - Intervju s podjetnikom zunaj kmetijstva - Analiza omrežja kmeta ali podjetnika zunaj kmetijstva</p>	<p>Predstavitev domačih nalog (ugotovitve iz intervjuja s podjetnikom zunaj kmetijstva + mreža) (2 uri)</p> <p>Delo z ISM orodjem (Poglavji: Podjetnik & Strategije) (3 ure)</p> <p><u>Domača naloga:</u> Priprava predstavitve 'Strategija kmetije'</p>	<p>Predstavitev strategij kmetije z Akcijskim načrtom s kritično diskusijo in povratnimi informacijami (4 ure)</p>

ISM METODOLOGIJA

Metoda ISM ima tri glavna načela: (1) poudarek je na **podjetniku**; (2) interakcija z **okoljem**; in (3) osredotočenost na dejanski napredek ali dejanja podjetnika. Postavitev podjetnika v središče pomeni, da je sam kmet namesto svetovalca odgovoren za vsebino strateškega načrta. Strategija, ki jo je razvil svetovalac ali strokovnjak, se ne more resnično prilegati posameznemu položaju kmetije in kmeta, njegovemu osebnemu razmišljanju, ciljem in zmožnostim. Zato mora podjetnik / kmet sam napisati strateški načrt; svetovalac je tam le zato, da vodi in spodbuja proces.

The focus in the ISM training is on strategic choices (3–10 years ahead). This means that tactical choices (choices for the next 1–2 years) and operational issues do not receive much attention. In general, a good strategy is based on a good fit between means and opportunities. Within the ISM method this is specified in the following way. A good strategy is based on a good match between:

Poudarek pri ISM usposabljanju je na strateških odločitvah (3-10 let naprej). To pomeni, da taktične izbire (izbire za naslednjih 1-2 let) in operativna vprašanja niso deležne velike pozornosti. Na splošno, dobra strategija temelji na dobrem razmerju med razpoložljivimi sredstvi in priložnostmi. Za metodo ISM velja, da dobra strategija temelji na dobrem razmerju med:

- **podjetnikom:** cilji in sposobnosti kmeta, njegove družine in/ali zaposlenih
- **podjetjem:** struktura in uspešnost / rezultati kmetije
- **okoljem:** trg in družba.

V prvem delu usposabljanja (1,5 dni), kmet / študent analizira tri vidike (podjetje, okolje in podjetnika), medtem ko v drugem delu usposabljanja kmet / študent prevede to analizo v ustrezno strategijo in akcijski načrt (1-1,5 dni). Pripravljena strategija se nato analizira v smislu ekonomske realnosti (1 dan). Skupini pomaga usposobljen moderator / učitelj, ki je usposobljen za uporabo ISM metodologije. Interakcija in mreženje sta pomemben vidik tega izobraževanja / usposabljanja. Kmetje / študentje so zaproseni, da med seboj razpravljajo in se medsebojno izzivajo. Tudi vodja (moderator) / učitelj ima to vlogo. Domače naloge se uporabljajo za ustvarjanje interakcije / omrežja z zunanjim svetom in razmislek o procesu oblikovanja strategije.

V podporo procesu usposabljanja je bilo razvito **spletno orodje**. To orodje vsebuje niz vprašanj, na katera mora kmet / študent odgovoriti tako, da so zajeti vsi vidiki. Kot del orodja mora kmet oceniti tudi tri t. i. E-je: **Entrepreneur (podjetnik)**, **Enterprise (podjetje)** in **Environment (okolje)**. Analizi sledi priprava strategije za prihodnost. Izhodišče zanjo so kmetove lastne ambicije in vizija. Kmet mora sam združiti vse zbrane podatke tako, da na podlagi zbranih podatkov opredeli nekaj možnih strategij, jih ovrednoti / oceni in izbere njemu (kmetiji) najbolj ustrezno strategijo. ISM orodje izračuna tudi "primerno oceno" za 11 kategorij, ki temeljijo na ocenah, ki so jih kmetje dodelili različnim vidikom treh E-jev. Kmetu lahko to služi za navdih ali razmislek o njegovi lastni izbiri. V zadnji fazi kmet pripravi načrt ukrepanja (akcijski načrt) skupaj s predstavitevjo ozadja in vsebine svojega strateškega načrta. Pripravi pa tudi preverjanje ekonomske resničnosti s pomočjo orodja za poslovno načrtovanje (Excel orodje).

IZKUŠNJE S STRATEŠKIM UPRAVLJANJEM ZA ŠTUDENTE IZ SLOVENIJE; POLJSKA IN LITVE.

Na podlagi izkušenj z usposabljanjem študentov, ki nameravajo postati bodoči nasledniki kmetij, ugotavljamo sledeče:

- Ugotovljeno je bilo, da imajo študentje / mladi kmetje boljše računalniško znanje in so učinkovitejši pri delu z internetnim ISM orodjem ISM. Prav tako so s tem orodjem delali doma in tako izboljšali vsebino svojih poročil po vsakem dnevu usposabljanja. Usposabljanje / izobraževanje s študenti porabi manj časa kot usposabljanje s kmeti. S kmeti je bilo več časa porabljenega za razpravo.
- Podobno kot pri usposabljanju kmetov ima tudi moderator (učitelj) ključno vlogo pri tem procesu. Moderator / Učitelj mora biti sposoben spodbuditi študente / kmete, da razmišljajo realistično in ne idealistično glede svojih načrtov v prihodnosti: Moderato mora biti sposoben pokazati študentom/bodočim prevzemnikom, kako pripraviti učinkovito analizo kmetije.
- Študentje so bili manj prepričani o svoji prihodnji strategiji. Običajno so kmetje že imeli v mislih nekaj razvojnih poti, ki so jih predstavili v teku usposabljanja, medtem ko so študentje v teku izobraževanja oblikovali strategijo. Veliko je bilo primerov, ko so študentje izbrali strategijo »čakaj in glej« kot glavno. Študentje so našli tudi veliko več kritičnih dejavnikov uspeha za svoje poslovanje in se osredotočili na manj delovno intenzivne strategije.
- V času usposabljanja je eden od študentov iz Slovenije, ki ne prihaja iz kmetije, razvil strategije za "sanjsko" farmo v Novi Zelandiji, v državi, v kateri bi želel uresničiti svoje sanje. Toda na drugi strani so bili drugi študentje zelo povezani z njihovimi koreninami (s tradicijo). Zavedati se moramo, da so kmetje in drugi lastniki zemljišč v vseh državah, v katerih so potekala usposabljanja z ISM orodjem, izredno povezani z njihovo zemljo in regijo. To je del kulture.
- Študentje so pogosteje izbrali delovno ekstenzivno proizvodnjo za prihodnost, zato da bi imeli več časa za sebe.
- Študentje so imeli težave z vprašanji, ki so se nanašala na njihovo mrežo (omrežje) vezano na kmetijo (kot so dobavitelji krme, zadruga, mlekarne itd.). Študentje v tej fazi svojega življenja so vključeni v druge mreže kot so šolsko okolje, sošolci, prijatelji, hobiji, šport, itd.
- Glede ciljev kmetovanja, kot so velikost kmetije, naložbe, uvedba novih tehnologij, so bili študentje običajno bolj pogumni, pogosto preveč ambiciozni in ne realni. Njihova prihodnja sanjska kmetija je pogosto daleč zunaj realnosti.
- Glede razpoložljivosti znanja in kreditov, so bili študentje bolj optimistični od kmetov.
- V zvezi z možnostmi in grožnjami so študentje videli več priložnosti kot njihovi starši. Zelo se navdušujejo nad novimi tehnologijami, IKT (informacijsko komunikacijskimi tehnikami) in novimi oblikami trženja. Študenti na primer iščejo nove tržne niše in imajo včasih zelo inovativne ideje. Študente je bilo treba ves čas spraševati o resničnosti njihovih načrtov in predpostavk / domnev.