

MODUL č. 3 ŘÍZENÍ MULTIFUNKČNÍCH ZEMĚDĚLSKÝCH ČINNOSTÍ NA FARMĚ



1. Úvod do řízení multifunkčních zemědělských činností a manažerské etiky

2. Role a práce manažera/manažerky při realizaci multifunkčních činností na farmě

3. Plánování a realizace multifunkčních činností na farmě

4. Monitoring a vedení multifunkčních činností na farmě

Závěry

Otázky pro sebereflexi

Zdroje/odkazy



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie. Za obsah publikací odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentují názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.
Projekt č.: 2018-1-FR01-KA202-047809



ÚVOD

PŘEHLED

Modul “Řízení multifunkčních aktivit na farmě” obsahuje informace, které umožní pochopit důležitosti řízení multifunkční farmy: plánování a organizování různých aktivit s dostupnými zdroji (pracovní síla, finance, půda, čas ...), implementace multifunkčních aktivit, jako je provozování ubytovacích zařízení, nabídka tradičního jídla, předávání venkovských tradic... a sledování procesů a výsledků. Studenti se naučí předpovídat riziko a vypracovat alternativní plán. Modul poskytne informace k uznání role a práce ženy/muže jako manažera, její/jeho odpovědnosti a etiky potřebné k tomu, aby byl dobrým manažerem/manažerkou.

VZDĚLÁVACÍ CÍLE

Znalosti: Budete schopni identifikovat funkce a procesy správy multifunkční farmy a identifikovat roli a práci manažera.

Dovednosti: Budete rozvíjet dovednosti hodnocení stávajícího nastavení procesů na multifunkční farmě a plánování a monitorování různých zdrojů, tj. přírodních, lidských, materiálních a finančních; předvídat riziko, řídit procesy řešení konfliktů a realizace záložního plánu.

Kompetence: Zlepšíte kompetence v oblasti stanovování a realizace krátkodobých a dlouhodobých cílů, správy omezených zdrojů se zaměřením na řešení problémů z hlediska etického řízení farmy.

1. ÚVOD DO ŘÍZENÍ MULTIFUNKČNÍCH ZEMĚDĚLSKÝCH AKTIVIT A MANAŽERSKÉ ETIKY

Jednou z případových studií projektu REWARD je multifunkční farma Orellana Perdiz (ES) vlastněná a spravovaná třemi sestrami. Farma se nachází na severu provincie Jaén, na pozemku farmy je umístěna zřícenina hradu, který pojmenovali po bitvě Navas de Tolosa a také zde nalezneme staré stříbrné a olovněné doly. Výrobky a služby jsou nabízeny a prodávány pod značkou Orellana Perdiz. **Podařilo se jim zajistit, že aktivity fungují nezávisle na sobě. Pilar má na starost jídlo, chov hospodářských zvířat, pořádání veletrhů, prodej výrobků, ale zároveň propaguje značku a provádí ostatní aktivity.**

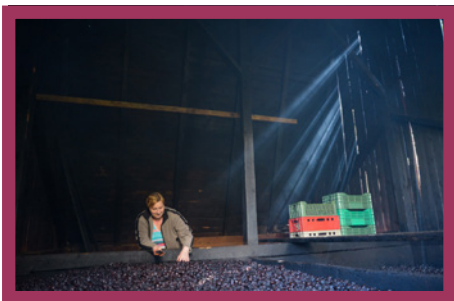
Pillar zmínila, že problémy nastávají, když se musí organizovat více různých aktivit najednou, protože struktura jejich firmy není až tak velká a zřejmě ji budou muset do budoucna více rozšířit.



1.1. Co je myšleno řízením všech aktivit na farmě?

Řízení je proces rozhodování o využívání dostupných zdrojů: stanovení cílů, plánování, implementace a monitorování farmy s multifunkčními činnostmi jako podniku. Cílem všech těchto funkcí je vytvářet zisky a přidanou hodnotu. Hlavním významem procesu je analýza zdrojů (přírodní zdroje, infrastruktura, informační a komunikační technologie, pracovní síly, služby, finance a technologie...)

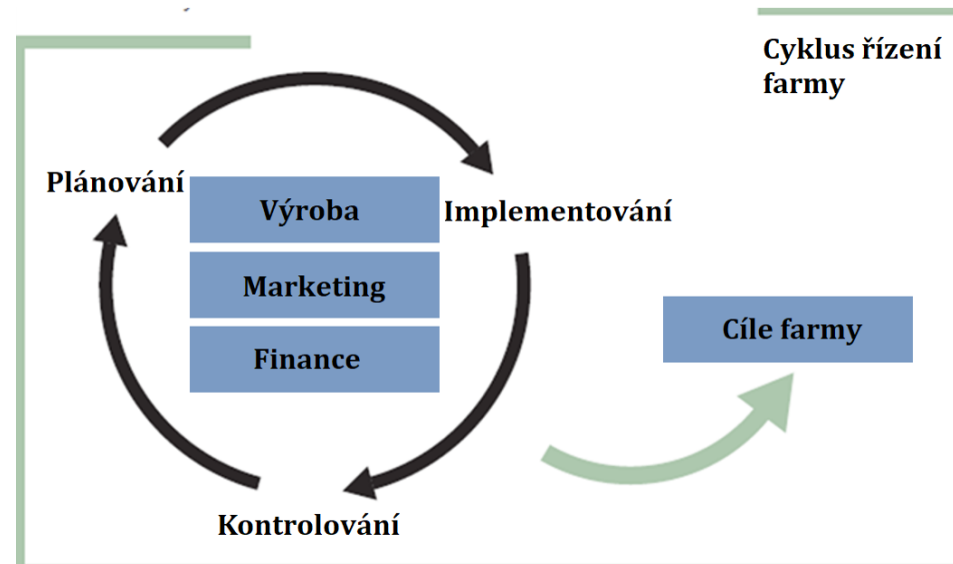
Dobrá rozhodnutí o řízení mohou vytvářet finanční přebytky a špatná rozhodnutí mohou způsobit finanční ztráty.



Fotky: Wiśniowy Gaj ("Višňový sad"), Irena Szewczyk, polská případová studie

1.2. Základní funkce řízení

- **Diagnózy:** sledování stavu a využití zdrojů v minulosti (slabé/silné stránky)
- **Plánování:** na základě výsledků monitorování a hodnocení plánuje manažer budoucí multifunkční aktivity a výrobu s ohledem na příležitosti a hrozby.
- **Implementace:** ekonomická implementace s nejnižšími náklady, bez znečištění životního prostředí a s přidanou hodnotou.
- **Monitorování (hodnocení, kontrola):** předcházení problémům, které se objevily, plánování nových obchodních příležitostí.



Obrázek č. 1: Cyklus řízení na farmě. (Ref. 9)

Cyklus řízení zahrnuje funkce a činnosti, které jsou nutné k dosažení cílů na multifunkční farmě.

Tyto aktivity jsou rozděleny na:

Hlavní činnosti: organizování, zemědělská činnost a marketing.

Podpůrné aktivity: správa infrastruktury farmy, řízení zaměstnanců, výběr technologie, nákup vstupů.

- **Organizování:** získávání, nákup a skladování vstupů a materiálů použitých ve výrobě a službách, shromažďování, skladování a distribuce produktů a služeb kupujícím.
- **Zemědělská činnost:** výrobní činnosti a činnosti ve formě služeb, transformace vstupů na konečné výstupy s přidanou hodnotou.
- **Marketing:** monitorování trhu, výběr tržního kanálu, vyjednávání s kupujícími a stanovení cen, propagace...
- **Správa infrastruktury farmy:** farma musí být řádně udržována a spravována.
- **Řízení zaměstnanců:** kdo, kdy a co, každý by měl mít určitý úkol nebo práci, aby byla správně využívána pracovní síla.

- **Výběr technologie:** neustálá modernizace technologie pro výrobu, služby, komunikaci... vyžaduje, aby byl manažer farmy schopen identifikovat problémy, najít řešení, rozhodnout se pro investici, testovat a hodnotit výsledky.
- **Nákup vstupů:** identifikace spolehlivých dodavatelů vstupů, výběr mezi regionálními nebo mezinárodními dodavateli, výběr vstupů dle ceny nebo kvality...

1.3. Řízení multifunkční farmy znamená velmi široký rozsah rozhodování - zejména těch, které se týkají trhů a marketingu

► Případová studie: "Wiśniowy Gaj" ("Třešňový sad")

Farma je umístěná v oblasti Beskyd Wyspovy v provincii Malopolska. Žena, která zdělila farmu po své matce společně s rodinnými příslušníky začala na farmě s produkcí regionálních produktů, turistikou a didaktickými aktivitami. Po převzetí farmy začala majitelka omezovat pěstování plodin a živočišnou výrobu, které na farmě dříve dominovaly a začala více rozvíjet tradiční sadařství a další činnosti související s venkovským dědictvím. V současné době je téměř celá plocha farmy osázena ovocnými stromy: švestkami, třešněmi a jabloněmi. Hlavní činnosti farmy jsou zaměřeny na výrobu a prodej regionální švestky „Suska sechlońska CHZO“ a dalšího sušeného ovoce.

V uvedeném příkladu se žena, která zdělila farmu, rozhodla přeorientovat tradiční farmu na multifunkční. Postupem času se začaly objevovat různé otázky týkající se jejího řízení.

Co vyrábět a jaké služby nabízet, aby se využila kapacita venkovského prostředí a kulturního dědictví?

Jaká kombinace zdrojů by měla být využita?

Kde, jak a komu prodávat výrobky a služby - regionální švestky, služby v cestovním ruchu a pedagogické vzdělávání?

Jak konkurovat na místních trzích nebo na trzích zaměřených na export?

Jak financovat a kolik investovat do diverzifikace výstupů?

Jak uspořádat multifunkční farmu takovým způsobem, aby se zvýšila ziskovost?

Jak se dostat na trhy, například prostřednictvím výrobního družstva nebo sdružení?

1.4. Manažerská etika

Dobry manažer/manažerka je:

- **Vždy etický a čestný.**
- Říká pravdu a neskrývá ani nemanipuluje s informacemi.
- Připouští selhání a nepokouší se to zakrýt.
- Sdílí etické hodnoty se zaměstnanci prostřednictvím symbolů, příběhů, sloganů a dobrých příkladů.
- Odměňuje zaměstnance, kteří se chovají eticky.
- Chrání zaměstnance, kteří poukazují na neetické chování nebo etické problémy. (Ref. 4)

Etika se snaží odpovědět na otázky, co je to dobré a špatné chování a jak nakládat s morálními povinnostmi. Představuje pravidla a zásady, které definují správné a nesprávné chování. Etiku managementu chápeme jako zacházení se zaměstnanci, zúčastněnými stranami, vlastníky a veřejností.

1.4.1. Několik etických příkladů řízení multifunkční farmy

- Ekologická farma vyrábí džusy a marmelády z vlastních ingrediencí a výrobky prodávají pod ekologickou značku. V horším období by mohli vyrábět méně výrobků, mohli by nakoupit suroviny od jiných ekologických výrobců nebo by mohli koupit suroviny z konvenčních farem, od kterých je cena nejnižší. Co je etické?
- Před měsícem si klient rezervoval na víkend všechny pokoje dostupné na farmě. Další klient by si chtěl rezervovat všechny pokoje také na víkend, ale pobyt by si prodloužil o



celý týden. Ubytování zarezervujeme prvnímu klientovi a druhému klientovi nabídneme jiný termín nebo zrušíme rezervaci prvního klienta.

Co je etické?

Fotografie: Jams and juices, Tatjana Štancar, Slovinská případová studie

Řízení multifunkční farmy etickým způsobem, se správnými hodnotami a principy přináší udržitelnost farmy do budoucna.

Důvěryhodnost a respekt je nezbytný pro fair play, lepší transparentnost a také pro budování důvěry mezi různými zúčastněnými stranami: dodavatelé vstupů, kupující, spotřebitelé ... To přináší větší angažovanost zaměstnanců, lepší sdílení informací a lepší pověst. Toto chování a postoje přinášejí obchodní prospěch.

Manažeři by měli nastavit standardy v rámci základních hodnot. Uplatnění těchto hodnot pomůže podniku odlišit se od ostatních a vybuduje důvěru mezi klienty. Dobrý manažer hledá dlouhodobé příležitosti a nepřitahuje ho krátkodobé výhody a akce k rychlému zisku.

2. ROLE A PRÁCE MANAŽERA/MANAŽERKY PŘI REALIZACI MULTIFUNKČNÍCH ČINNOSTÍ NA FARMĚ

2.1. Manažerské dovednosti

Manažeři na multifunkční farmě se snaží dosáhnout zisků z výroby a různých služeb, chránit životní prostředí a krajinu a mít pozitivní, aktivní roli ve společnosti. K tomu všemu musí rozvíjet své **manažerské dovednosti v různých oblastech**.

- **Marketing** je jednou z nejdůležitějších dovedností pro dosažení zisku.
- **Řízení rizik**, protože v multifunkčním zemědělství existuje mnoho rizik (počasí, pracovní síla, sezónní práce ...)

- **Finanční řízení** je důležité pro správné řízení finančních toků, nákladů a výnosů.
- **U řízení** zaměstnanců je důležité zodpovědět několik otázek: kolik pracovníků bude potřeba, měl bych někoho najmout, jsou pracovníci dostatečně motivovaní k plnění svých úkolů...

K zajištění ziskovosti a konkurenceschopnosti je nutný integrovaný přístup ke všem těmto činnostem.

2.2. Znalosti manažera/manažerky a informace

Manažer/manažerka farmy musí mít přehled, co se děje s jeho/jejím podnikáním. Musí **mít přehled o cílech a plánech (dlouhodobých i krátkodobých)**, o podniku jako takovém, o schopnostech a znalostech zaměstnanců, **musí mít znalost trhu a umět řídit finance, lidské, infrastrukturní a přírodní zdroje**.

Dobrý/á manažer/manažerka **hledá neustále nové informace a znalosti**.

To zahrnuje také technické znalosti (výrobní technologie, chytré, informační a komunikační technologie), **marketingové techniky, technické znalosti, příslušnou legislativu, zdroje financování a základní principy a teorie řízení** (plánování, organizování a monitorování).

Dobrý/á manažer/manažerka je otevřený „tvrdým“ datům, jako jsou fakta a čísla, a „měkkým“ datům, jako jsou kompetence, postoje a pocity jiných lidí.

„Zlepšení manažerských znalostí farmářů musí jít ruku v ruce se zlepšením technických dovedností. Lepší znalost správy zemědělských podniků by měla farmářům pomoci získat ty typy informací, které potřebují k tomu, aby se mohli lépe rozhodovat a lépe vybírat.” (Ref. 2)

2.3. Postoje manažer/manažerky

Manažer/manažerka musí mít **představu o tom, co se děje v konkrétních situacích, a problémovou situaci může proměnit v opatření k řešení problémů.**

Manažer/manažerka **citlivý k lidem** může vhodným způsobem reagovat na různé konfliktní situace. Toto je důležité při správě rodinné farmy nebo farmy se zaměstnanci.

Nejdůležitější prací manažera/manažerky je **rozhodování**. Manažer/manažerka proto musí **rozvíjet dovednosti rozhodování**. Někdy se rozhodnutí dělají pomocí logiky, mnohokrát prostřednictvím zkušeností a intuice a schopnosti zvážit výhody a nevýhody situace.

Řízení multifunkční farmy vyžaduje dovednosti v oblasti mezilidských vztahů a řadu dovedností v oblastech, jako jsou: **komunikace, delegování, vyjednávání, řešení konfliktů, přesvědčování, prodej.**

Manažer/manažerka musí jednat s řadou různých lidí: členy rodiny, dodavateli, spolupracovníky, agenty, sousedy, zaměstnanci, úřady...

2.4. Úkoly manažera/manažerky

Manažerská rozhodnutí na multifunkční farmě se mohou týkat velkého rozsahu úkolů:

- **Výběr** nejvýhodnější kombinace produktů a služeb (Měl bych renovovat starou stodolu a udělat pěkný obchod? Měl bych vyrábět tradiční nebo výnosnější nové výrobky?)
- **Rozhodnutí** o nejziskovější velikosti výroby a služeb (Měl bych rekonstruovat starou budovu a pokračovat tak v rodinné tradici, nebo bych měl postavit novou větší pro rozšíření podnikání o venkovskou turistiku? ...)
- **Rozumné využívání úvěru** (která banka nabízí nejvýhodnější úvěr? ...)

- **Rozhodování** o nejziskovějších **metodách** a **postupech** (Měl bych si koupit dojící robot? ...)
- **Dělání marketingových rozhodnutí** (Měl bych prodávat své produkty na internetu nebo prostřednictvím sociálních sítí ...)
- a mnoho dalších **strategických** nebo **aktuálních** rozhodnutí.

2.4.1. Farmáři se rozhodují následujícími způsoby

- **Tradice.** Někteří farmáři zakládají svá rozhodnutí na tradici. Mohou se spolehnout na tradiční metody hospodaření a řídit se zavedenými vzorci. Tyto metody se vyvíjely po dlouhou dobu. Farmář se například může rozhodnout pro střídání plodin, které je široce používáno.
- **Srovnání.** Někteří farmáři zakládají svá rozhodnutí na srovnání s jinými. Farmář může například aplikovat hnojivo v množství, které používají ostatní farmáři pěstující stejné plodiny.
- **Ekonomika.** Ostatní farmáři mohou při rozhodování vycházet z ekonomických ukazatelů - hledají způsoby, jak dosáhnout zisku. Mohou se podívat na ceny produktů, na jejich náklady na výrobu, na marketing a poté vypočítat náklady a zisk. Často tato rozhodnutí přijímají farmáři bez úplných informací. Možná neznají ceny a náklady na produkty a vstupy. V takovém případě lze zisk vypočítat bez zahrnutí všech nákladových položek a bez řádného posouzení hodnoty produkce. To však může znamenat, že farmáři nebudou moci zisky maximalizovat.
- **Zemědělství za účelem zisku vyžaduje ekonomická data a informace.**

(Ref. 2)

2.5. Vedení a motivování

Úspěšně podnikající farmář/ka je **dobrým vedoucím**. Být dobrým vedoucím znamená umět **motivovat**, využít talent, umožnit lidem dosažení cílů. Motivování probíhá **prostřednictvím dobré komunikace; budování důvěry, vytváření prostředí**, které podporuje dobrý výkon a **rozvoj schopností, dovedností a kompetencí zaměstnanců**.

- **Znalosti:** Porozumění tomu, jak motivovat lidi.
- **Dovednosti:** Komunikace, hodnocení výkonu.
- **Postoje:** Důvěryhodnost, povzbuzování, vzbuzování důvěry.

Zdrojové info: Podnikání v zemědělství: Přehled od Davida Kahna

Motivace pro provozování multifunkční farmy je:

- **Osobní:** pokračovat ve farmaření, zlepšit osobní/rodinnou kvalitu života, práce v přírodě, vhodné prostředí pro výchovu dětí, kvalitní životní prostředí.
- **Ekonomická stránka:** zisk, zvětšit nebo diverzifikovat trh, reagovat na potřebu nebo příležitosti trhu...

2.5.1. Příklad motivace

Proč se **Lucie Bošinova z Ekofarma Bošina** rozhodla pro multifunkční aktivity? „Multifunkční aktivity přinesly farmě možnost zvýšit ceny produktů, získat přístup na širší trh, navazovat kontakty a spolupráci s dalšími farmáři. Za své výrobky její farma obdržela mnoho různých ocenění jako Regionální potraviny Královéhradeckého kraje 2017, Cena za mimořádný přínos regionu, Dožínky Královéhradeckého kraje, Soukromá farma Královéhradeckého kraje, Cena za přínos k rozvoji EVVO v Královéhradeckém kraji v roce 2016, Regionální produkt BROUMOVSKO atd.”



Jak uvádí **případová studie OrellanaPerdiz** vlastní motivace a motivace dalších pracovníků na multifunkční farmě je důležitou rolí manažera. „Podle Pilar jsou společnosti živé organismy a je velmi snadné zdědit majetek, ale také je velmi snadné o něj přijít. Osoba, která je manažerem má velký vliv a musí mít vůli a občas něco obětovat. Musíte mít víru v to, co děláte, protože se jedná o dlouhý několikaletý proces, který si vyžádá spoustu času a peněz. **Na farmě Orellana Perdiz se vždy naslouchá názorům zaměstnanců. Věří, že zaměstnanci musí být motivovaní, zapojení; zaměstnanci nejsou jen anonymní lidé a jsou pro společnost důležití.**”



2.6. Stanovení cíle

Manažeři multifunkčních farem musí mít trpělivost a zaměřovat se na **dlouhodobé cíle**. Dobrý manažer se musí někdy zastavit a zapřemýšlet o aktivitách, výsledcích, zaměstnancích, trhu a přijít na to, proč se v něčem daří lépe a v něčem hůře. Farmáři si tak udržují náhled na situaci a dělají lepší rozhodnutí pro krátkodobé a dlouhodobé cíle, avšak zároveň musí být při plánování a implementaci strategií. Dobří manažeři se snaží posílit konkurenceschopnost multifunkčních aktivit prostřednictvím uspokojení zákazníků a soustředěním se na realizaci dlouhodobých cílů.

V **případové studii Andreja Bizjak** vysvětluje, že se plně **věnuje udržitelnému cestovnímu ruchu**, snaží se vytvořit **energeticky efektivní hotel s využitím místních potravin, spolupracovat s místní komunitou a produkovat co**



nejméně odpadu. Hotel Eko „Na razpotju“ prošel rekonstrukcí s využitím fondů EU, včetně renovace střechy zničené prudkou bouří. Renovace je zaměřena na pasivní zařízení, které tak pomůže získat environmentální certifikaci Marjetica.

2.7. Zaměření na řešení problémů

Aby mohli být farmáři **efektivními manažery**, musí se **umět dobře rozhodovat a řešit problémy** jako podnikatelé, ale musí být soustředění a svědomití. Podnikatelé mají silnou touhu řešit problémy a využívat příležitosti. Aktivně hledají řešení.

Znalosti:

- Pochopit rozhodovací proces
- Pochopení problémů, s nimiž se zemědělské podniky potýkají
- Porozumění příležitostem, které se naskytou

Dovednosti:

- Identifikace problémů a příležitostí
- Vyhledání, shromáždění a uspořádání dat souvisejících s problémy
- Generování/vytváření, hodnocení a vybírání alternativ
- Implementování a sledování zvolené alternativy
- **Přístup:** Aktivně hledejte efektivní způsoby řešení problémů. (Ref. 3)

2.7.1. Příklad řešení problémů

V **případové studii Ekofarma Bošina** můžeme vidět, jak **řeší problém propagace ekologické produkce**.

Hlavním důvodem pro organizování například dožínek či jiných akcí na farmě (exkurzí) je zvýšení povědomí a seznámení se s ekologickým zemědělstvím a výrobou biopotravin. „Zvyšování“ povědomí veřejnosti a dětí jako potenciálních zemědělců



nebo zákazníků (chov hospodářských zvířat, výroba biopotravin, ochutnávání kvalitních potravin, nákup zemědělských produktů atd.) vede k poznávání a přiblížení se koncovým zákazníkům. Nicméně organizace například dožínek má také sociální dopad na okolí.

3. PLÁNOVÁNÍ A REALIZACE MULTIFUNKČNÍCH ČINNOSTÍ NA FARMĚ

Cyklus řízení je proces, ve kterém za účelem monitorování výsledků a vyhodnocení dostupných multifunkčních činností, výroby a zdrojů musí manažer zhodnotit stav podnikání, stanovit cíle a začít plánovat a implementovat činnosti.

Proces plánování

1. Analýza situace na farmě



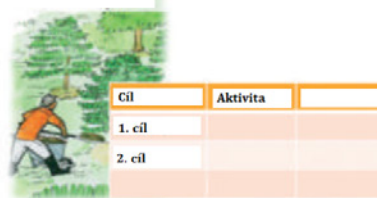
2. Stanovení cílů



4. Monitoring



3. Akční plán



Obrázek č. 2: Proces plánování (Ref. 7)

3.1. Strategické řízení

Aby bylo možné v budoucnu zajistit stabilní postavení multifunkční farmy, **je nutné provádět strategické řízení**. Manažer musí mít otevřenou mysl, aby uměl dobře zvolit mezi alternativními variantami. Otázka, která se vždy objevuje: Jak moje rozhodnutí přispívají k cílům, které jsem si stanovil? Strategický manažer/manažerka je aktivní, zaměřený na pozitivní výsledky, kreativní...

Strategická implementace je organizace multifunkčních činností zahrnující výrobu, zajištění dostatku pracovníků a času a braní v úvahu sezóny... Pro dobrou organizaci musí být zavedeny některé standardní postupy a struktury s jasnými úkoly pro pracovníky, s využitím nejlepšího řešení pro přepravu, skladování a využívání informačních technologií.

Multifunkční farma může zvyšovat své zisky a vytvářet přidanou hodnotu **prostřednictvím různých strategií**, jako je např.:

- **Diverzifikace**; přináší zvýšení prodeje produktů nebo služeb. Úspěšné strategie diverzifikace nám ukazují, že nebyla využita veškerá kapacita zdrojů na farmě. Hmotné a nehmotné venkovské dědictví by mohlo přinést diverzifikaci příjmů farmy když dojde k zahájení turistických, pedagogických, environmentálních nebo sociálních aktivit. Strategická implementace zahrnuje organizaci multifunkčních činností s výrobou, dostupnými pracovníky, časem, obdobím... Pro dobrou organizaci musí být zavedeny některé standardní postupy a struktury s jasnými úkoly pro pracovníky, s využitím nejlepšího řešení pro přepravu, skladování a využívání informačních technologií.
- **Snížení nákladů**; je ta nejčastěji používaná strategie v zemědělství. Zahrnuje hledání levnějších zdrojů a vstupů a používání efektivnějších výrobních systémů. Může také zahrnovat zvýšení objemu a snížení nákladů na jednotku.
- **Rozšíření velikosti firmy**; zahrnuje zvýšení prodeje a hmotného a finančního majetku farmy.

Rozšíření farmy může mít různé podoby:

- **Rozšíření kapacity** znamená pěstování plodin na větší ploše půdy, chov více hospodářských zvířat nebo zahájení multifunkčních činností. Je navrženo tak, aby využívalo výhod z rozsahu (tj. rozložení nákladů na větší produkci).
- **Replikace**; existující úspěšné operace na farmě, které jsou replikovány (duplikovány) na jiném místě. Strategie se používá, když není možné rozšířit podnik se stávajícími zdroji.
- **Modernizace**; aktiva podniku se nerozšiřují, ale modernizují se, aby byla výroba efektivnější.
- **Přidaná hodnota**; znamená zvýšení příjmu pomocí stávajících nebo diverzifikovaných produktů a služeb. Farmáři musí zjistit, jaké hodnoty zákazníci hledají. V dnešní době může být přidanou hodnotou např. výroba biopotravin bez znečišťování životního prostředí. Také výroba tradičních potravin má přidanou hodnotu. Kulturní dědictví venkova může být tím správným způsobem, jak zvýšit přidanou hodnotu ve výrobě a ve službách na farmě.
- **Specializace**; je opakem diverzifikace výroby a činností. Cílem je uspokojit požadavky trhu a zvýšit zisk. Specializace na jeden produkt nebo jednu činnost je riskantnější, protože poptávka na trhu se může měnit.
- **Odlišení produktu**; farmáři vyrábějí své výrobky jinak a lépe než jejich konkurenti. K dosažení tohoto cíle se výrobní a marketingové procesy liší od procesů konkurence, takže produkt odpovídá tomu, co kupující preferují.
Odlišení je vytvořeno:
 - Povahou produktu;
 - Informacemi, které mají farmáři o svých kupcích;
 - Způsobem prezentace produktu;
 - Způsobem, jakým je distribuován.
- **Integrace**; vertikální integrace znamená, že farma kontroluje nebo je zapojena do jednoho nebo více „článků“ v hodnotovém řetězci. Farma

může integrovat „směrem vpřed“ tzn. výrobou produktů nebo „směrem zpět“ tzn. dodávkou vstupů. Horizontální integrace znamená, že se farma spojuje s jinými farmami a vyrábí stejný produkt. (Ref.3)

3.1.1. Příklad plánování

O potřebě plánování v případové studii “Zaczarowane Wzgórze” (“Čarovný kopec”)

“Multifunkčnost znamená možnost zaměstnávat/angažovat lidi s různými zájmy, dovednostmi, různými profesemi a možnostmi vydělávat v různých ročních obdobích - pokud je špatná sezóna pro jízdu na koni, pak je možná lepší sezóna pro organizování akcí.



Multifunkčnost má také marketingový význam - protože uznává různé trhy a to má vliv na nárůst počtu zákazníků.

“Čarovný kopec” je místo, které organizuje aktivity na mnoha úrovních. Na farmě chovají koně, organizují výuku jízdy na koni, pořádají vzdělávací eko-programy a školení a kurzy. Na farmě nabízejí také ubytovací kapacity pro pobytovou turistiku pro děti, pořádají letní a zimní tábory. Farma je také cílem mnoha turistů pro celodenní výlety se vzdělávacím aspektem. Nabízená výuka je založena na vlastních zkušenostech, testována a přizpůsobována potřebám jednotlivých skupin v průběhu let. **Didaktické programy se liší v závislosti na ročním období, velikosti skupiny a věku dětí. S každou skupinou se zachází individuálně a programy jsou flexibilní. Taková široká škála aktivit zaručuje, že centrum je aktivní po celý rok, bez ohledu na roční období nebo počasí.**

3.2. Plánování

Plánování je důležitou součástí řízení multifunkčních činností a mělo by být prováděno pravidelně. V časovém rámci je třeba připravit a implementovat různé vzájemně související aktivity a zdroje. Výsledkem procesu plánování je „faremní plán“, který slouží jako vodítko pro provádění potřebných činností k dosažení požadovaných výsledků a ovlivnění změn.

Proces plánování zahrnuje následující kroky:

1. Analýza současné situace
2. Nastavení cílů
3. Identifikace specifických aktivit a inovací
4. Rozvrh realizace
5. Plánování lidských zdrojů



Obrázky: Francouzská případová studie – Charlotte Vassant

3.2.1. Analýza současné situace

Mapování a zaznamenání zemědělských zdrojů

Mapování zdrojů je proces identifikace všech fyzických aktiv (budovy, silnice, mechanika, hospodářská zvířata ...) také půdy (pole, sady, lesy, louky, zahrady ...), vodních zdrojů, pracovních sil dostupných na farmách a finančních aktiva a peněžních toků.

Vytvořte vizuální mapu dostupných zdrojů. Zmapujte také dostupnou pracovní sílu, celkovou rozlohu půdy, přístup k vodě, stroje, IT technologie, přístup na trh...

Mapování farmářům pomůže s:

- **Identifikací** dostupných zdrojů na farmě.
- **Uvědoměním si**, kolik zdrojů se aktuálně využívá.
- **Pochopením** množství vstupních a výstupních zdrojů.

Plánováním, jak lépe využít zdroje ke zlepšení situace na farmě. (Ref. 7)

3.2.2. Nastavení cílů

Po identifikaci všech zdrojů dostupných na farmě lze nastavit cíle společně s hodnotami, kterých chceme dosáhnout. Jasně cíle jsou nejdůležitější částí plánu, představují očekávané výsledky za určité období.

Dlouhodobé cíle vyžadují odpovědi na otázky jako:

Měla by se farma transformovat z tradiční farmy na ekologickou farmu?

Měla by farma začít s produkcí mléčných výrobků a prodejem tradičních mléčných výrobků na farmě?

Měli bychom pronajmout větší plochu polí, abychom zajistil dostatek krmiva pro stádo koní?

Máme na farmě reorganizovat práci s dostupnou pracovní silou nebo máme najmout více pracovníků? ...

Máme na farmě začít nabízet turistické služby, i když v naší vesnici již existují podobná zařízení?

Krátkodobé cíle vyžadují odpovědi na otázky jako:

Měli bychom zavést multifunkční turistiku nebo pedagogické aktivity nebo kombinaci obou?

Měli bychom k výrobě sýrů přidat tradiční mléčné výrobky z našeho regionu?

Měli bychom navýšit kapacitu ubytovacího zařízení nebo máme ponechat jen nabídku turismu pro rodiny?

Měli bychom přejít na netradiční turistiku (tzn. glampingovou turistiku – stanování v přírodě se vším luxusem) nebo mám přestavět starou stodolu na konferenční prostory?

3.2.3. Identifikace specifických aktivit a inovací

V souvislosti s cíli je potřeba si ujasnit jasné a konkrétní aktivity. To pomůže pro dosažení cílů.

Mám podnikat také v turistickém ruchu, i když v naší vesnici již existuje několik turistických farem?

Dlouhodobý cíl: Začnu s turistickými aktivitami za účelem zvýšení příjmů a zaměstnání dcery.

Mám se zaměřit na nabízení netradiční turistiky (tzn. glampingovou turistiku – stanování v přírodě se vším luxusem) nebo mám přestavět starou stodolu na konferenční prostory?

Krátkodobý cíl: Letos zrekonstruuji starou stodolu pro účely kongresové turistiky.

Rekonstrukce staré stodoly	Propagace a marketing	Ekonomické kalkulace
Plán architekta (zachování tradice a zavedení nové role)	Stanovení nabídky a cen	Investiční náklady
Investiční plán	Prezentace na webových stránkách	Marketingové náklady
Plán přestavby a povolení	Aktivity na sociálních sítích	Definice služeb
Provádění přestavby	Prezentace akcí (kongresy, obchodní jednání ...)	Kalkulace nákladů a prodejních cen.
Komunikační zařízení	Propagace	Výpočet rozsahu služeb pro generování požadovaných příjmů

Tabulka č. 1: Specifické aktivity a inovace

3.2.4. Rozvrh realizace

Plán by měl rovněž stanovit časový rámec, kdy budou různé činnosti prováděny. Jednotlivé aktivity by měly mít pořadí, v jakém budou provedeny, tj. které aktivity budou provedeny jako první a poslední.

Datum	Aktivita	Množství	Odpovědná osoba

Tabulka č. 2: Rozvrh různých aktivit

3.2.5. Plán odpovědných osob a také pracovních požadavků

Je také nutné určit osoby odpovědné za různé činnosti. Uvedené osoby by měly mít znalosti nebo schopnosti vykonávat danou činnost nebo by měly být řádně proškoleny, aby rozuměly úkolu, za který odpovídají. (Ref. 7)

3.2.6. Data a informace (rozpočet a potřebné zdroje)

Při plánování je nutné shromažďovat určitá data a informace.

Manažeři farem potřebují znát zejména následující informace:

- Informace o poptávce po jednotlivých plodinách, produktech a službách, které může manažer nabídnout.
- Informace o nezbytných výrobních aktivech (vstupech) pro výrobu a provádění služeb (množství a ceny).
- Informace o výrobních a zpracovatelských technologiích a procesech.

Data	Informace
Ceny vstupů Spotřeba vstupů	Náklady zemědělské výroby
Normy pro individuální menu Náklady na jednotlivé položky...	Kompozice menu Náklady menu
Náklady turistických služeb Typ turistických služeb Ceny turistických služeb	Ekonomické ukazatele

Tabulka č. 3: Vybraná data a informace pro plánování produkce (turistická farma)

3.3. Hledání alternativ

Omezené zdroje lze použít různými způsoby. Typickým příkladem je pozemek, který lze využít jako pole, zahradu, skleník, park ... Je to typické obchodní rozhodnutí, kdy musíme vzít v úvahu technologické, lidské a ekonomické faktory. Čím více možných alternativ, tím těžší je se rozhodnout. Plodina může také představovat alternativní rozhodnutí: budeme prodávat dýňová semínka nebo je budeme zpracovávat na olej?

Výzkum a rozhodování o alternativních řešeních zahrnují:

1. Technologická analýza alternativ (množství fyzikálně-materiálových vstupů, množství a druh pracovní síly)
2. Nákladová analýza alternativ (náklady a výnosy jednotlivých alternativ) (viz 3. 2. - stanovení cílů).

Na základě výsledků analyzovaných alternativ se rozhodneme pro nejlepší variantu. Existuje také spousta rizik spojených zejména s předpovědí budoucích tržních a cenových trendů.

4. MONITORING A VEDENÍ MULTIFUNKČNÍCH ČINNOSTÍ NA FARMĚ

4.1. Monitoring pomocí SWOT analýzy

V případové studii na **farmě paní Křenkové** se můžeme dočíst: myšlenkou bylo **založit farmu otevřenou pro veřejnost, kde by se návštěvníci mohli naučit dělat tradiční řemesla**. Tato vize se zrodila v mysli paní Křenkové během dlouhého pobytu v nemocnici. Po probuzení z kómatu přehodnotila své životní priority a po návratu z nemocnice si s manželem koupili zchátralý statek, **který začali opravovat a pomalu realizovat společný sen**.

K monitorování a vyhodnocení stávajícího stavu multifunkční farmy, které nám pomáhá při dalším plánování, můžeme použít tzv. **SWOT analýzu**, jak ukazuje příklad farmy paní Křenkové.

SILNÉ STRÁNKY

S

Rodinná farma.
Podpora rodiny a ostatních farmářů.
Multifunkční farma (tradiční zemědělský produkt/ tradiční zemědělské praktiky, zachování tradiční zemědělské krajiny, tradiční řemeslo, ústní tradice a projevy, divadelní umění, společenské praktiky, rituály a slavnostní události (např. Farmářské slavnosti).
Jejich vlněné výrobky jsou nositeli ceny – Originální produkt Jeseníky.

SLABÉ STRÁNKY

W

Malá komunita.
Financování oprav dotacemi.
Odlehlost farmy.
Odpovědnost za farmu.
Mnoho kontrol na farmě během roku (zejména od Státní veterinářské inspekce).

PŘÍLEŽITOSTI

O

Spolupráce s Chráněnou krajinnou oblastí Jeseníky.
Různorodé akce na farmě.
Spolupráce se školami a lázněmi v Karlové Studánce.

HROZBY

T

Byrokracie.
Nežádání o dotace z důvodu velké časové náročnosti a složitosti žádostí.
Nedostatek pracovní síly.
Nikdy nekončící práce.
Závist některých lidí.

Tabulka č. 4: SWOT analýza farmy paní Křenkové

4.2. Monitoring pomocí softwarových nástrojů

Vedení záznamů o různých činnostech, zdrojích, nákladech, příjmech, zvláštních činnostech, výkazech práce, odpovědných osobách... je nezbytné pro řádné monitorování. Některé záznamy jsou povinné, liší se však stát od státu.

Pro dobré řízení multifunkční farmy existují k dispozici různé podpůrné nástroje jako např. softwarové nástroje. Používají se k optimalizaci a správě zemědělských operací a výrobních činností. Tento software pomáhá při automatizaci zemědělských činností, jako je správa záznamů, ukládání dat, monitorování a analýza zemědělských činností, jakož i zefektivnění výroby a pracovních plánů. Software je přizpůsoben tak, aby splňoval specifické požadavky farmy, protože každá farma se zabývá různými činnostmi. (Ref. 11)

Zemědělská účetní datová síť (FADN) je nástrojem pro hodnocení příjmů zemědělských podniků a dopadů Společné zemědělské politiky. Koncept sítě FADN byl zahájen v roce 1965, kdy právní základ pro organizaci sítě stanovilo nařízení Rady 79/65. Každoročně je síť FADN prováděn průzkum v rámci členských států Evropské unie. (Ref.12)

4.3. Hodnocení

Hodnocení je proces posuzování výsledků zemědělského podnikání a dopadu rozhodnutí. Zahrnuje porovnávání výkonnosti v čase a s jinými farmami. Výsledky se používají k identifikaci silných, slabých stránek a plánování do budoucna. Úspěšní farmáři jsou pečliví a objektivní hodnotitelé.

- **Znalosti:** Pochopíte, jaký dopad mají různé oblasti zemědělského podnikání na zisk
- **Dovednosti:** Určíte, jaké aktivity mají jaké výsledky
- **Postoje:** Objektivní a metodické (Ref. 3)

Hodnocení současné ziskovosti multifunkční farmy je nezbytné. Jedná se o srovnání vynaloženého množství peněz na různé výrobní činnosti na farmě (výdaje) a peněz získaných z výstupů z farmy (příjmy). Rozdíl mezi výdaji a příjmy znamená, kolik peněz farma v současné době vydělává (zisky). Celkový zisk farmy je určen součtem všech příjmů, které jsou generovány z různých činností na farmě a mimo farmu po odečtení výdajů potřebných k provádění těchto činností. V tomto smyslu představuje zisk farmy množství peněz, které farmáři zbývají, z celkové částky, kterou dostává z různých zdrojů, a částku, která byla vyplacena za veškerou práci, materiál a služby použité na farmě. Z tohoto zisku může farmář platit výdaje na domácnost, investovat a část z nich ušetřit. (Ref. 7)

4.4. Řízení rizik

Zatímco farmáři vždy čelili **rizikům**, zemědělství se v průběhu let stalo v důsledku liberalizace trhu a **globalizace více riskantnějším odvětvím**. Mnoho faktorů, které ovlivňují rozhodnutí, nelze předpovědět s úplnou přesností; to je riziko.

Zemědělství je čím dál riskantnější, protože se odvětví stává více a více komerční. **Dobré informace mohou farmáři pomoci při rozhodování v rámci racionálního řízení rizik**. Dostupné zdroje informací zahrnují záznamy o farmách, statistické údaje mimo farmu, informace od prodejců vstupů, obchodníků, pracovníků poboček a dalších farmářů a údaje o tržních cenách.

Aby farmáři uspěli, **musí vytvářet větší zisk a stát se konkurenceschopnými**. Musí dobře rozumět zemědělskému prostředí a být schopni zvládat rizika. **Efektivnější řešení rizik vznikají lepší zemědělské příležitosti**. Pokud je předem známa pravděpodobnost výsledku, říká se tomu riziko. Pokud šance na výsledek předem známa není, nazývá se to nejistotou. (Ref. 8)

4.4.1. Zdroj rizika

Nejběžnější zdroje rizika v zemědělství lze rozdělit do pěti oblastí:

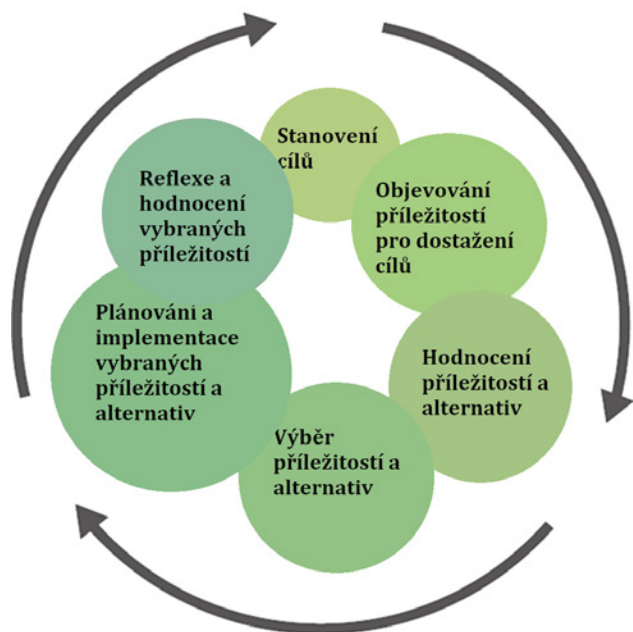
- 1. Výroba** - závisí na biologických procesech, které jsou ovlivněny počasím, škůdci a chorobami ..., zařízení se může pokazit, nová technologie, nebude fungovat podle očekávání...
- 2. Marketingová rizika** existují kvůli variabilitě cen produktů a nejistotě budoucích tržních cen, kterým farmář čelí při rozhodování o výrobě komodity.
- 3. Finanční rizika** nastávají tehdy, když si farmář půjčí peníze na financování zemědělského podnikání. Toto riziko může být způsobeno nejistotou ohledně budoucích úrokových sazeb, ochotou věřitele a schopností nadále poskytovat finanční prostředky v případě potřeby a schopností farmáře generovat příjem nezbytný pro splácení půjčky.
- 4. Institucionální rizika** odkazují na nepředvídatelné změny v poskytování služeb od institucí podporujících zemědělství. Tyto instituce mohou být formální i neformální a zahrnují banky, družstva, marketingové organizace, dodavatele a služby vládních poboček. Součástí institucionálních rizik je nejistota vládní politiky ovlivňující zemědělství, jako je cenová podpora a dotace.
- 5. Lidská rizika** odkazuje na rizika pro zemědělský podnik způsobená nemocí nebo smrtí a osobní situací farmářské rodiny. V mnoha zemích je běžným jevem odliv pracovní síly z venkovských oblastí.
- 6. Vzájemný vztah rizik** - financování výroby závisí na schopnosti půjčit si kapitál a schopnosti věřitele dodat kapitál včas. Různé druhy rizik je často třeba posuzovat společně. (Ref. 8)

4.4.2. Vyhnout se riziku

Riziko existuje z důvodu neočekávaných změn.

Pokud jsou farmáři schopni pochopit a předvídat vzorce a trendy po celý rok, nemusí být změny, které nastanou, tak riskantní.

Postoje týkající se rizika jsou také spojeny s finanční schopností farmáře přijmout malý zisk nebo ztrátu.



Obrázek č. 3: Řízení rizik: Cyklus rozhodování (Ref. 8)

4.4.3. Řešení problémů

Ke snížení výrobního rizika lze použít různých strategií.

- **Vstupy snižující riziko** jsou výrobní vstupy, které zvyšují šance na lepší množství nebo kvalitu zemědělských produktů. Farmáři mohou snížit riziko tím, že se seznámí s novými technologiemi a postupy určenými k řešení konkrétních rizik společných pro jejich oblast výroby a budou je používat.

- **Výběr aktivit s nízkým rizikem.** Farmář se může vzdát podniku, který má vysoký potenciál příjmů, ale také s sebou nese vysoké riziko ztráty, a místo toho si vybrat podnik, který je méně výnosný, ale také méně riskantní.
- **Flexibilita systému.** Flexibilní zemědělský systém umožňuje farmáři provádět rychlé nebo krátkodobé změny ve výrobě a prodeji.
- **Diverzifikace výroby.** Diverzifikace rozloží riziko a představuje tak úspěšnou strategii řízení rizik, protože ne všechny zemědělské podniky a operace budou pravděpodobně ovlivněny měnícími se situacemi stejně.

Farmářka Marie Sophie Pujol z francouzské případové studie vysvětluje: „Hledání přidané hodnoty je velmi důležité. Řídí se logikou diferenciacce trhu: nechce vyrábět podobné výrobky jako její zemědělské konkurenti,“

- **Zdroje držené v rezervě** jsou nepoužitelné a nemají návratnost. To může negativně ovlivnit čistý příjem i peněžní toky. (Ref. 8)

4.5. Vedení multifunkční farmy

Polská případová studie Vzdělávací farma „Pszczółki“ je ekologická farma nacházející se v severní části Malopolské provincie, v Miechowské pahorkatině, v typické zemědělské oblasti v Proszowické župě. **Agnieszka Król**, vedoucí farmy, uvedla:

“Musíte si věřit - to je nejdůležitější věc. Při zpětném pohledu vidím, že je zapotřebí dobrý plán, stanovení cíle. Pomáhá to tomu, aby člověk zůstal na správné cestě, nezabloudil příliš daleko z cesty.”

Vedoucí farmy vytváří vizi a identifikuje způsoby, jak vynakládat prostředky na uskutečnění cíle. Jako vedoucí se farmář musí dlouhodobě zaměřit na efektivnost, hodnocení potřeb a vypracování strategického plánu pro provoz farmy. Úkolem vedoucího je také prezentovat farmu externě a zapojit se do místní a regionální politiky.

Manažer farmy efektivně přiděluje omezené zdroje k využití příležitostí a řešení problémů.

Ve většině provozů na farmě musí odpovědnost za vedení nést jediný vlastník nebo partner. (Ref. 13)

ZÁVĚRY

1. Ve většině případových studií projektu REWARD ženy odpověděly, že správa multifunkční farmy je velmi důležitá činnost, která vede ke správným, ale někdy také ke špatným rozhodnutím.
2. Řízení je proces rozhodování o využívání dostupných zdrojů.
3. K dosažení dlouhodobých a krátkodobých cílů musí farmář/farmářka projít několika procesy: plánováním, implementací a monitorováním dostupných zdrojů a realizací správných činností.
4. Kulturní dědictví ve venkovských oblastech nabízí mnoho možností pro multifunkční zemědělství a zejména ženy jsou považovány za dobré manažery těchto činností.
5. Správa multifunkční farmy s kladením důrazu na etiku, hodnoty a principy přispívá k udržitelnosti zemědělského podnikání.



Fotky: Francouzská případová studie - Marie Sophie Pujol Fort

OTÁZKY PRO SEBEREFLEXI

- 1. V modulu jsme zmiňovali, co to znamená být dobrým manažerem.**
Jaké jsou vaše vlastnosti, díky nimž jste dobrým manažerem? Pokud si nejste jisti svými kvalitami, můžete požádat o radu některého ze svých rodinných příslušníků.
- 2. Když začínáte rozvíjet multifunkční zemědělské činnosti (MZČ), můžete začít budovat své podnikání na základě již existujících zdrojů,** jako je např. tradiční architektura, tradice, krajina, kulinářské znalosti atd. Jaké jsou již existující zdroje na vaší farmě, ve vás nebo vašem bezprostředním okolí, na kterých můžete vybudovat multifunkční aktivity?
- 3. V procesu řízení by měly být stanoveny dlouhodobé a krátkodobé cíle,** proto musíte odpovědět na některé otázky. Mám diverzifikovat naše aktivity týkající se cestovního ruchu ve své staré stodole, nebo by bylo lepší mít na tomto místě farmářský obchod? Kolik peněz potřebuji? Musím si vzít půjčku, nebo mohu získat prostředky z fondů EU? Budou pro provoz naší firmy stačit členové naší rodiny, nebo bych měl zaměstnat někoho zvenku se správnými kompetencemi?

ZDROJE / ODKAZY

- Ref. 1: An Importance-Performance Analysis Of the Motivations Behind Agritourism and Other Farm Enterprise Developments in Canada by Carla Barbieri <https://journals.brandonu.ca/jrcd/article/view/352/84>
- Ref. 2: ECONOMICS for farm management extension by David Kahan, <http://www.fao.org/3/a-i3228e.pdf>
- Ref. 3: ENTERPRENEURSHIP in farming by David Khan, <http://www.fao.org/uploads/media/5-EntrepreneurshipInternLores.pdf>
- Ref. 4: Ethic in Management, Megha Pareek, MBA IV semester, https://www.slideshare.net/Megha_pareek/ethics-in-management
- Ref. 5: Farm Management; <https://www.farmmanagement.pro/the-eleven-qualities-of-a-successful-farm-manager/>
- Ref. 6: Framer's Handbook on Basic Agriculture, <https://quotebanq.com/wp-content/uploads/2018/08/Farmer%E2%80%99s-Handbook-on-Basic-Agriculture.pdf>
- Ref. 7: FiBL (2011): African Organic Agriculture Training Manual. Version 1.0 June 2011. Edited by Gilles Weidmann and Lukas Kilcher. Research Institute of Organic Agriculture FiBL, Frick, <https://www.organic-africa.net/training-manual/english-training-materials/module-6-farm-management.html>
- Ref. 8: MANAGING RISK in farming by David Kahan, <http://www.fao.org/uploads/media/3-ManagingRiskInternLores.pdf>
- Ref. 9: MARKET-ORIENTED FARMING: An overview by, David Kahan, <http://www.fao.org/3/a-i3227e.pdf>
- Ref. 10: Rozman,Č. and oth., MENEŽEMENT V KMETIJSTVU, Kmetijska založba, 2009
- Ref. 11: <https://www.predictiveanalyticstoday.com/top-farm-management-software/#content-anchor>
- Ref. 12: <https://ec.europa.eu/agriculture/rica/>
- Ref. 13: Hanson, J.C., Leadership and Management of Farm Businesses, https://www.arec.umd.edu/sites/arec.umd.edu/files/files/documents/Archive/Leadership%20and%20Management%20of%20Farm%20Businesses_0.pdf

PARTNEŘI



Association Générale
des Producteurs de
Blé et autres céréales
(Francie)
www.agpb.com



Biotehniški center Naklo
(Slovensko)
www.bc-naklo.si



Asociace
soukromého
zemědělství ČR

Asociace soukromého
zemědělství ČR
(Česká republika)
www.asz.cz



Centrum Doradztwa
Rolniczego w Brwinowie
- Branch in Krakow
(Polsko)
www.cdr.gov.pl



Unión de Agricultores
y Ganaderos – Jóvenes
Agricultores de Jaén
(Španělsko)
www.coagjaen.es



European Landowners'
Organization
(Belgie)
www.europeanlandowners.org



On Projects Advising SL
(Španělsko)
www.onprojects.es

KONTAKTUJTE NÁS

Twitter: @REWARD_ERASMUS

Facebook: @REWARDERASMUS

Webová stránka: reward-erasmus.eu



Spolufinancováno
z programu Evropské unie
Erasmus+

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie. Za obsah publikací odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentují názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.
Projekt č.: 2018-1-FR01-KA202-047809