

## MODUŁ 3

# ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ WIELOFUNKCYJNĄ



1. Wprowadzenie do zarządzania działaniami w zakresie wielofunkcyjnego gospodarstwa i etyka kierowników
2. Rola i praca kierownika w ramach działań w wielofunkcyjnym gospodarstwie
3. Planowanie i wdrożenie wielofunkcyjnego gospodarstwa
4. Monitorowanie wielofunkcyjnego gospodarstwa i kierowanie nim

Podsumowanie

Pytania do zastanowienia

Materiały referencyjne / linki



Projekt współfinansowany w ramach programu Unii Europejskiej „Erasmus+”

Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Projekt lub publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną. Projekt nr: 2018-1-FR01-KA202-047809



## WSTĘP

### INFORMACJE OGÓLNE

Moduł “Zarządzanie zadaniami w zakresie wielofunkcyjnego gospodarstwa” dostarcza studentom informacji, które pozwolą zrozumieć znaczenie zarządzania wielofunkcyjnym gospodarstwem: planowanie i organizowanie różnych działań przy użyciu dostępnych zasobów (siła robocza, finanse, grunt, czas...), wdrażanie wielofunkcyjnych działań, takich jak turystyka, tradycyjne żywność, wiejskie zwyczaje... oraz monitorowanie tych procesów i ich wyników. Studenci nauczą się przewidywać ryzyko związane z zarządzaniem i opracowywać alternatywny plan. Moduł zawiera również informacji pozwalających rozpoznać rolę i pracę kobiety/mężczyzny rolnika jako kierownika, jej/jego odpowiedzialności oraz etyki dobrego kierownika.

### CELE KSZTAŁCENIA

**Wiedza:** Nauczysz się identyfikować funkcje i procesy w zakresie zarządzania wielofunkcyjnym gospodarstwem oraz określisz rolę i pracę kierownika.

**Umiejętności:** Rozwiniesz umiejętności oceny aktualnych działań na rzecz prowadzenie wielofunkcyjnego gospodarstwa oraz tworzenia planowania i monitorowania różnych zasobów naturalnych, ludzkich, materialnych i finansowych. Nauczysz się przewidywać ryzyko, zarządzać procesem rozwiązywania konfliktów oraz wdrażać plan alternatywny.

**Kompetencje:** Poprawisz kompetencje w zakresie wyznaczania i realizacji celów krótko- i długoterminowych, zarządzania ograniczonymi zasobami wielofunkcyjnego gospodarstwa, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązywania problemów z etycznej perspektywy zarządzania.

## 1. WPROWADZENIE DO ZARZĄDZANIA DZIAŁANAMI W ZAKRESIE WIELOFUNKCYJNEGO ROLNICTWA I ETYKA KIEROWNIKÓW

Jedno ze studiów przypadku projektu REWARD Orellana Perdiz (ES) to wielofunkcyjne gospodarstwo należące do trzech siostr na północy prowincji Jaén i prowadzone przez nie na terenie posiadłości, na której znajdują się ruiny zamku, od którego wzięta się nazwa Bitwy pod Las Navas de Tolosa, pomiędzy starymi kopalniami srebra i ołowiu. Marka nazywa się Orellana Perdiz, która z tego miejsca kieruje wszystkimi swoimi działaniami. **Udało im się sprawić, że każda z czynności jest od siebie niezależna.** Pilar uczestniczy na targach spożywczych, hodowlanych czy innych targach, sprzedając swoje produkty, ale jednocześnie sprawia, że marka Orellana Perdiz jest znana i jednocześnie promuje pozostałe działania.

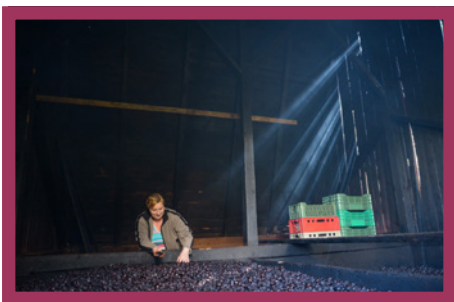
Wspominała, że problemy pojawią się, gdy muszą zorganizować się na tyle, aby kierować wszystkimi działaniami, ponieważ mają małą strukturę i nie wiedzą, czy powinny ją powiększać.



## 1.1. Co oznacza zarządzanie wszystkimi działaniami?

Zarządzanie to proces podejmowania decyzji dotyczących wykorzystania dostępnych zasobów: ustalania celów, planowania, wdrażania i monitorowania wielofunkcyjnego gospodarstwa rolnego jako przedsiębiorstwa. Celem tych wszystkich zadań jest generowanie zysków i wartości dodanej w gospodarstwie wielofunkcyjnym. Podstawowe znaczenie dla tego procesu ma analiza zasobów rolników (zasobów naturalnych, infrastruktury, informacji – technologia komunikacji, siła robocza, usługi, finanse i technologie...)

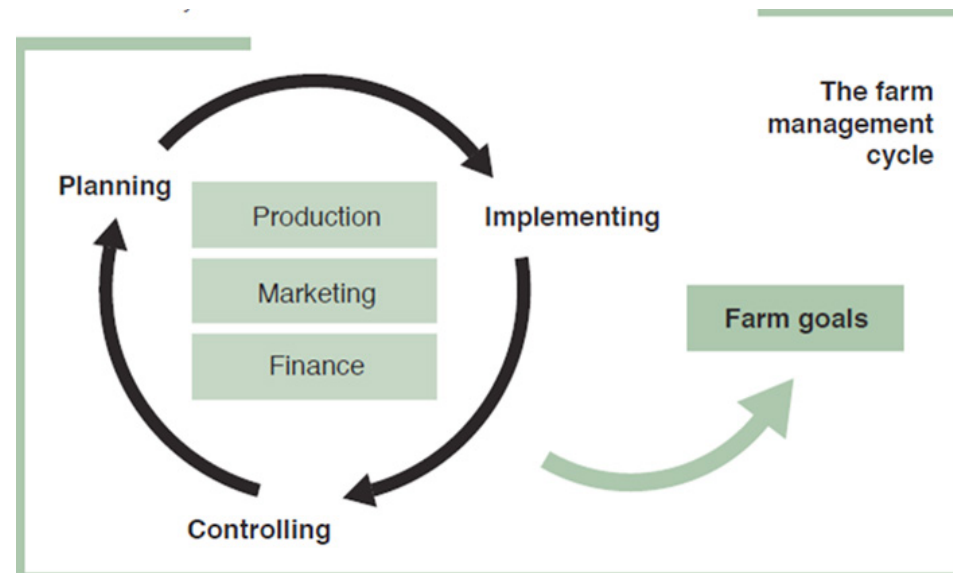
Dobre decyzje mogą prowadzić do nadwyżek finansowych, a złe do strat.



Zdjęcia: Wiśniowy Gaj“ (“Cherry Orchard”), Irena Szewczyk, studium przypadku w Polsce

## 1.2. Podstawowe funkcje zarządu

- **Diagnozy:** monitorowanie stanu źródeł wielofunkcyjnych gospodarstw i dotychczasowych wyników (słabe / mocne strony).
- **Planowanie:** na podstawie wyników monitorowania i oceny kierownik planuje przyszłe wielofunkcyjne działania i produkcję, uwzględniając przy tym szanse i zagrożenia.
- **Wdrożenie:** realizacja pod kątem ekonomicznym przy zachowaniu jak najniższych kosztów, bez zanieczyszczenia środowiska i wartości dodanych.
- **Monitorowanie (ocena, kontrola):** w celu uniknięcia problemów, które się pojawiły i planowania nowych możliwości biznesowych.



Wykres 1: Cykl zarządzania gospodarstwem. (Ref. 9)

Cykl zarządzania przedstawia **funkcje i czynności**, które są potrzebne do **osiągnięcia celów i zadań w wielofunkcyjnym gospodarstwie**.

Działania są podzielone na:

**Działania podstawowa:** organizacja, działalność rolnicza i marketing.

**Działania pomocnicze:** zarządzanie infrastrukturą gospodarstwa, zarządzanie siłą roboczą, wybór technologii, zakup środków.

- **Organizacja:** pozyskiwanie, kupowanie i przechowywanie środków i materiałów używanych do produkcji i świadczenia usług, zbieranie, przechowywanie i dystrybucja produktów i usług do klientów.
- **Działalność rolnicza:** działalność produkcyjna i usługowa przekształcająca nakłady w produkty końcowe i dodająca wartość.
- **Marketing:** monitorowanie rynku, wybór kanału rynkowego, negocjacje z kupującymi i ceny, promocja...
- **Zarządzanie infrastrukturą gospodarstwa:** wymaga odpowiedniego prowadzenia i zarządzania.
- **Zarządzanie pracą:** kto, kiedy i co powinien robić w ramach określonego zadania lub pracy, aby prawidłowo wykorzystać zasoby.

- **Wybór technologii:** ciągła modernizacja technologii produkcji, usług, komunikacji... konieczne jest, aby kierownik gospodarstwa był w stanie zidentyfikować problemy, znaleźć rozwiązania, podjąć decyzję o inwestycji, zbadać ją i ocenić wyniki.
- **Kupowanie materiałów:** identyfikacja wiarygodnych dostawców surowców, wybór między dostawcami regionalnymi lub międzynarodowymi, wybór materiałów pod względem ceny lub jakości...

### 1.3. Zarządzanie wielofunkcyjnym gospodarstwem obejmuje bardzo szeroki zakres podejmowania decyzji – zwłaszcza rynkowych i marketingowych

#### ► Studium przypadku: “Wiśniowy Gaj” (“Cherry Orchard”)

To gospodarstwo położone na terenie Beskidu Wyspowego w województwie małopolskim. Gospodarstwem zarządza **kobieta**, która odziedziczyła je po matce i wraz z resztą rodziny **rozwinęła działalność w kierunku produkcji regionalnej, działalności turystycznej i dydaktycznej**. Po przejęciu gospodarstwa właściciela zaczęła ograniczać uprawy i produkcję zwierząt, która wcześniej dominowała w gospodarstwie na rzecz rozwoju tradycyjnej uprawy sadowniczej i innych działań związanych z dziedzictwem wiejskim. Obecnie prawie cały obszar użytków rolnych obsadzony jest drzewami owocowymi: śliwką, wiśnią i jabłkiem, a główna działalność koncentruje się na produkcji i sprzedaży śliwki regionalnej “Suska sechłońska ChOG” oraz innych suszonych owoców.

**W poprzednim studium przypadku zarządzania przez kobietę, która odziedziczyła gospodarstwo i zdecydowała się przekształcić tradycyjne gospodarstwo na wielofunkcyjne, pojawiają się różne pytania dotyczące zarządzania.**

Co produkować i jakie usługi świadczyć, aby wykorzystać potencjał środowiska wiejskiego i dziedzictwa kulturowego?

Jakich zasobów w tym celu użyć?

Gdzie, jak i komu sprzedać regionalne śliwki, usługi turystyczne i pedagogiczne?

Jak konkurować na rynkach lokalnych lub eksportowych?

Jak sfinansować i ile zainwestować w dywersyfikację produktów?

Jak zorganizować wielofunkcyjne gospodarstwo w sposób zwiększający rentowność?

Jak połączyć się z innymi rynkami, na przykład poprzez spółdzielnię lub stowarzyszenie producentów?

### 1.4. Etyka kierownika

Dobry kierownik:

- **Zawsze postępuje w sposób etyczny i uczciwy.**
- Mówi prawdę i nie ukrywa ani nie manipuluje informacjami.
- Przyznaje się do błędu i nie próbuje go ukrywać.
- Dzieli się wartościami etycznymi z pracownikami poprzez symbole, historie, hasła i dobre przykłady
- Nagradza pracowników, którzy postępują etycznie.
- Chroni pracowników, którzy informują o nieetycznym zachowaniu lub podnoszą kwestie etyczne. (Ref. 4)

**Etyka** próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie, **co jest dobrym, a co złym zachowaniem, jak wywiązać się z obowiązków moralnych**. Przedstawia reguły oraz zasady identyfikujące dobre i złe postępowanie. Etyka zarządzania to sposób, w jaki firma traktuje pracowników, osoby zainteresowane, właścicieli i opinię publiczną.

#### 1.4.1. Kilka przykładów z etyki zarządzania wielofunkcyjnym gospodarstwem

- Gospodarstwo ekologiczne produkuje soki i dżemy z własnych składników i sprzedaje je pod marką ekologiczną. Czy w złym sezonie mieliby produkować mniej soków, czy mogliby kupować składniki od innego producenta ekologicznego lub kupować składniki z konwencjonalnych upraw, które oferują niższe ceny? Co jest etyczne?

- Miesiąc temu klient zarezerwował na weekend wszystkie dostępne pokoje w gospodarstwie agroturystycznym. Inny klient chce zarezerwować wszystkie pokoje w tym samym terminie i przedłużyć pobyt o cały tydzień. Czy zaoferujemy inny termin pierwszemu i drugiemu klientowi, czy też anulujemy rezerwację pierwszego klienta. Co jest etyczne?



Zdjęcie: Dżemy i soki, Tatjana Štancar, studium przypadku ze Słowenii

Zarządzanie wielofunkcyjnym gospodarstwem zgodnie z etyką, wartościami i zasadami zapewnia zrównoważony rozwój działalności rolniczej.

Wiarygodność i szacunek to niezbędne elementy, aby postępować w uczciwy sposób, zapewnić lepszą przejrzystość i budować zaufanie między różnymi uczestnikami rynku: dostawcami materiałów, nabywcami, konsumentami... Zapewnia większe zaangażowanie pracowników i personelu, lepszą wymianę informacji i lepszą reputację. Wszystkie te zachowania i postawy przynoszą korzyści firmie.

Kierownicy powinni ustalać standardy w ramach podstawowych wartości. Stosowanie tych wartości pomoże firmie wyróżnić się na tle innych i zdobyć zaufanie klientów. Dobry kierownik wybiera długoterminową działalność i nie kuszą go krótkoterminowe korzyści i działania mające na celu szybki zysk.

## 2. ROLA I PRACA KIEROWNIKA W RAMACH DZIAŁAŃ W WIELOFUNKCYJNYM GOSPODARSTWIE

### 2.1. Umiejętności kierownika

Kierownicy w wielofunkcyjnym gospodarstwie starają się osiągać zyski z produkcji i różnych usług, chronić środowisko i krajobraz oraz odgrywać pozytywną aktywną rolę w społeczeństwie. W tym celu kierownik musi rozwijać swoje **umiejętności zarządzania w różnych kierunkach**.

- **Marketing** jako jedna z najważniejszych umiejętności zarabiania.
- **Zarządzanie ryzykiem**, ponieważ wielofunkcyjne rolnictwo obciążone jest dużym ryzykiem (pogoda, siła robocza, usługi zależne od pory roku...)
- **Zarządzanie finansami** jest ważne dla prawidłowego przepływu finansowego, aby zapewnić ciągłość kosztów i dochodów.
- **Zarządzanie pracą** jest ważne, aby odpowiedzieć na kilka pytań: ilu pracowników, czy kogoś zatrudnić, czy pracownicy są wystarczająco zmotywowani do wykonywania swoich zadań ...

Aby zapewnić rentowność i konkurencyjność, potrzebne jest zintegrowane podejście do wszystkich tych działań.

### 2.2. Wiedza i informacje kierownika

Kierownik gospodarstwa musi wiedzieć, co się dzieje w jego firmie. Musi mieć **przeгляд celów i planów** (długo- i krótkoterminowych), **wiedzę i kompetencje, dobrze znać rynek i zarządzać zasobami finansowymi, ludzkimi, infrastrukturalnymi, naturalnymi...**

Dobry kierownik **nieustannie poszukuje nowych informacji i poszerza zakres wiedzy**.

Obejmuje to **wiedzę techniczną** (technologię produkcji, technologię inteligentną i informacyjno-komunikacyjną), **techniki marketingowe**,

wiedzę inżynierską, przepisy prawne, źródła finansowania oraz podstawy zasad i teorii zarządzania (planowanie, organizacja i monitorowanie).

Dobry kierownik jest otwarty na „twarde” informacje, takie jak fakty i wykresy oraz „miękkie” informacje, takie jak kompetencje, postawy i uczucia innych osób.

„Poprawa wiedzy rolników w zakresie zarządzania musi iść w parze z doskonaleniem umiejętności technicznych. Lepsza wiedza w zakresie zarządzania gospodarstwem powinna pomóc rolnikom w dostępie do informacji potrzebnych do podejmowania lepszych decyzji i lepszego zarządzania posiadanymi wyborami.” (Ref. 2)

### 2.3. Postawa kierownika

Kierownik musi mieć **wycucie, co się dzieje w danej sytuacji, aby dostosować odpowiednie rozwiązanie do danego problemu.**

Kierownik z **wrażliwością na inne osoby** potrafi odpowiednio reagować na różne sytuacje konfliktowe. Jest to ważne w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem lub gospodarstwem zatrudniającym pracowników.

Najważniejszym zadaniem kierownika jest **podejmowanie decyzji**. Dlatego musi on **rozwinąć umiejętności w zakresie dokonywania osądów**. Czasami decyzje podejmowane są przy użyciu logiki, w wielu przypadkach na podstawie doświadczenia oraz zdolności do rozważenia zalet i wad danej sytuacji.

Zarządzanie wielofunkcyjnym gospodarstwem wymaga umiejętności interpersonalnych oraz szeregu umiejętności takich jak: **komunikowanie się, delegowanie, negocjowanie, rozwiązywanie konfliktów, przekonywanie, sprzedaż, wykorzystywanie i reagowanie na władzę i władzę.**

Kierownik ma do czynienia z wieloma różnymi osobami: członkami rodziny, wykonawcami, ekipami strzygaczy, pośrednikami, sąsiadami, pracownikami, władzami ...

### 2.4. Zadania kierownika

**Decyzje dotyczące zarządzania wielofunkcyjnym gospodarstwem obejmują szeroki zakres zadań:**

- **Wybór** najbardziej opłacalnej kombinacji produktów i usług (czy mam wyremontować starą stodołę i zrobić z niej sklep? Czy mam produkować tradycyjne, czy bardziej dochodowe odmiany?..)
- **Określenie** najbardziej opłacalnego zakresu produkcji i usług (czy mam wyremontować stary budynek w ramach tradycji rodzinnej, czy zbudować nowy, większy dla rozwoju działalności agroturystycznej?..)
- **Zaciąganie pożyczek w mądry sposób** (który bank udziela najkorzystniejszego kredytu? ...)
- Decydowanie o **najbardziej opłacalnych metodach i praktykach** (czy mam kupić robota do dojenia? ...)
- **Podejmowanie decyzji marketingowych** (czy sprzedawać produkty w gospodarstwie czy przez sieci społecznościowe..)
- i wiele innych decyzji **strategicznych** lub **faktycznych**.

#### 2.4.1. Na jakiej podstawie rolnicy podejmują decyzje

- **Tradycja**. Niektórzy rolnicy opierają swoje decyzje na tradycji. Mogą polegać na tradycyjnych metodach zarządzania i przestrzegać ustalonych wzorców w gospodarstwie. Metody te ewoluowały przez ostatnie lata. Na przykład rolnik może zdecydować o sposobie upraw na podstawie szeroko stosowanego płodozmianu.
- **Porównanie**. Niektórzy rolnicy opierają swoje decyzje na porównaniu z innymi rolnikami. Na przykład rolnik może stosować nawozy w dawkach stosowanych przez innych rolników uprawiających te same rośliny.
- **Ekonomia**. Inni rolnicy mogą za to podejmować decyzje z uwzględnieniem

kwestii ekonomicznych – szukając sposobu na większy zysk. Mogą przyjrzeć się cenom produktów i kosztom produkcji i marketingu, a następnie obliczyć własne koszty i zyski. Często takie decyzje są podejmowane przez rolników bez dostępu do pełnych informacji. Rolnicy mogą nie znać cen i kosztów produktów i surowców. W takim przypadku zysk można obliczyć bez uwzględniania wszystkich pozycji kosztowych i bez dokonywania właściwej oceny wartości produkcji. W związku z tym rolnicy nie będą maksymalizować zysków.

- „Rolnictwo nastawione na zysk wymaga dostępu do danych ekonomicznych i informacji” . (Ref. 2)

## 2.5. Kierowanie i motywowanie

**Odnoszący sukces przedsiębiorca rolnik jest dobrym liderem.** Obejmuje to **motywowanie**, szukanie i korzystanie z talentów innych osób do osiągnięcia celów działalności rolniczej. Motywacja opiera się na **dobrej komunikacji; na budowaniu zaufania i pewności siebie, tworzeniu klimatu sprzyjającego dobremu wynikom i rozwijaniu zdolności, umiejętności i kompetencji personelu.**

- **Wiedza:** Dowiedz się, jak motywować ludzi.
- **Umiejętności:** Komunikacja, ocena wyników.
- **Postawy:** Godna zaufania, zachęcająca, budząca zaufanie.

Źródło: ENTREPRENEURSHIP in farming: An overview by David Kahan

**Motywacje** do prowadzenia wielofunkcyjnego gospodarstwa rolnego są:

- **Osobiste:** aby kontynuować działalność rolniczą, poprawić jakość życia osobistego/rodzinnego, pracować blisko przyrody, gospodarstwo jest odpowiednim środowiskiem do wychowywania dzieci, gospodarstwo zapewnia dobre warunki do życia.
- **Ekonomiczne:** zysk, zwiększenie lub dywersyfikacja rynku, odpowiedź na zapotrzebowania na rynku lub możliwości...

### 2.5.1. Przykład motywacji

Dlaczego Lucie Bošinova z Ekofarma Bošina zdecydowała się na wielofunkcyjne działania w gospodarstwie, **co nią kierowało?** „Wielofunkcyjne działania umożliwiły w gospodarstwie stosowania **wyższych cen, dostęp do szerszego rynku, nawiązywanie kontaktów**



**i współpracę z innymi rolnikami, przyznanie różnych nagród, takich jak Regionalna Żywność Regionu Hradec Králové 2017, Nagroda za Wybitny Wkład dla Regionu, Dożynki Regionu Hradec Králové, tytuł Prywatne gospodarstwo Kraju Hradec Králové, Nagroda za wkład w rozwój EVVO w Kraju Hradecko-Králové w 2016, produkt regionalny BROUMOVSKO itd”**

**Samomotywacja i motywacja innych pracowników** w wielofunkcyjnym gospodarstwie rolnym odgrywa ważną rolę dla kierownika, co widać w studium przypadku OrellanaPerdiz.

„Według Pilar firmy są żywe i bardzo łatwo jest uzyskać dostęp do dobrego dziedzictwa, ale też bardzo łatwo go stracić. **Osoba, która zarządza firmą ma duży wpływ: na wolę innych osób, na ich poświęcenie.** Musisz mieć wiarę i wierzyć w to, co robisz, ponieważ jest to długi proces trwający kilka lat, który pochłania dużo czasu i pieniędzy. **W Orellana Perdiz zawsze słuchają opinii swoich pracowników, co im bardzo pomaga. Uważają, że personel musi być zmotywowany, zaangażowany; pokazują pracownikom, że nie są anonimowi, że są ważną częścią firmy”.**



## 2.6. Wyznaczanie celów

Kierownicy w wielofunkcyjnych gospodarstwach są cierpliwi i skupieni na długoterminowych celach. Dobry kierownik musi czasem się zatrzymać i zastanowić się nad działaniami, wynikami, pracownikami, rynkami, na których są najlepsze, a na których są najgorsze wyniki. W ten sposób rolnik zachowuje odpowiednią perspektywę i podejmuje decyzje z uwzględnieniem celów długo- i krótkoterminowych, a w swoim planowaniu i wdrażaniu musi postępować w strategiczny sposób. Dobrzy kierownicy starają się wzmacniać konkurencyjność wielofunkcyjnych działań poprzez satysfakcję nabywców i skupienie się na realizacji długoterminowych celów.



W studium przypadku Andreja Bizjak wyjaśnia, że jest w pełni zaangażowana w realizację obranego celu, jakim jest zrównoważona turystyka, dlatego stara się stworzyć **energooszczędny hotel, korzystając przy tym z lokalnej żywności, współpracując z lokalną społecznością i produkując jak najmniej**. Eko hotel "Na razpotju" przeszedł renowację energetyczną ze **środków UE**, która objęła między innymi **remont dachu**, zniszczonego podczas burz. Remont ma na celu **utworzenie obiektu pasywnego, który pomoże uzyskać certyfikat środowiskowy Marjetica**.

## 2.7. Koncentracja nad rozwiązywaniem problemów

Rolnicy muszą być osobami, które nie mają problemów z **podejmowaniem decyzji** oraz **rozwiązywaniem problemów**, aby stać się skutecznymi kierownikami. Ale jako przedsiębiorcy muszą być skupieni i sumienni. Kierownicy chcą rozwiązywać problemu i wykorzystać szanse. Aktywnie szukają rozwiązań.

### Wiedza:

- Zrozumienie procesu podejmowania decyzji
- Zrozumienie procesów podejmowanych decyzji
- Zrozumienie pojawiających się możliwości

### Umiejętności:

- Zidentyfikowane problemu i możliwości
- Lokalizowanie, gromadzenie i porządkowanie danych związanych z problemami
- Uogólnianie, ocenianie i wybór rozwiązań alternatywnych
- Wdrażanie i monitorowanie wybranych rozwiązań alternatywnych
- **Postawa:** Aktywne szukanie skutecznych sposobów na rozwiązywanie problemów. (Ref. 3)

### 2.7.1. Przykład rozwiązywania problemów

W studium przypadku Ekofarma Bošina mogliśmy zobaczyć, jak **rozwiązywany jest problem promowania produkcji ekologicznej**

Głównym powodem organizowania przykładowo uroczystości lub wycieczek po gospodarstwie jest

**przedstawienie i zapoznanie innych osób z rolnictwem ekologicznym i produkcją żywności ekologicznej. „Wychowywanie” opinii publicznej i dzieci jako potencjalnych rolników i klientów** (hodowla zwierząt, produkcja żywności organicznej, degustacja żywności wysokiej jakości, kupowanie produktów z gospodarstwa itd.), **poznawanie klientów i zbliżenie się do nich**. Przykładowo organizacja wydarzeń na gospodarstwie również ma wpływ na społeczeństwo.

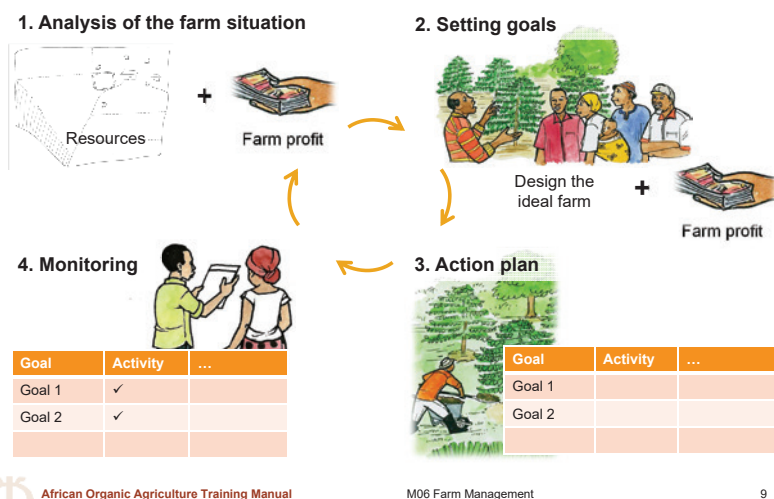




### 3. PLANOWANIE I WDROŻENIE WIELOFUNKCYJNEGO GOSPODARSTWA

Zarządzanie jest procesem cyklicznym polegającym na monitorowaniu i ocenie działań wielofunkcyjnych, produkcji i dostępnych źródeł, przy użyciu których kierownik musi określić kondycję przedsiębiorstwa, wyznaczyć cele oraz przystąpić do planowania i realizacji działań.

#### The planning process



Wykres 2: Proces planowania (Ref. 7)

#### 3.1. Zarządzanie strategiczne

Aby w przyszłości zająć stanowisko wielofunkcyjnego gospodarstwa, konieczne jest zarządzanie strategiczne. Kierownik musi być otwarty na to, co pomaga mu podejmować dobre decyzje wśród dostępnych alternatyw. Ciągłe pojawia się pytanie: jak moje decyzje wpływają na wyznaczone mi cele? Kierownik strategiczny jest skoncentrowany na pozytywnych wynikach, proaktywny, kreatywny...

**Strategiczne wdrożenie** dotyczy organizacji działań wielofunkcyjnych, obejmujących produkcję rolną, dostępność pracowników, czas, porę roku... Aby zapewnić dobrą organizację, niektóre standardowe procedury i struktury wymagają jasnych zadań dla pracowników z wykorzystaniem transportu, magazynowania i technologii komunikacyjnej.

**Wielofunkcyjne gospodarstwo** może zwiększyć swoje zyski i tworzyć wartość poprzez różne strategie, takie jak:

- **Dywersyfikację;** oznacza to liczbę sprzedanych nowych produktów i usług. Udałe strategie dywersyfikacji pokazują, że nie wykorzystano wszystkich zasobów w gospodarstwie. Materialne i niematerialne dziedzictwo wiejskie może oznaczać zróżnicowanie dochodów gospodarstwa poprzez rozpoczęcie działalności turystycznej, pedagogicznej, środowiskowej lub społecznej. Strategiczne wdrożenie dotyczy organizacji działań wielofunkcyjnych, obejmujących produkcję rolną, dostępność pracowników, czas, porę roku... Aby zapewnić dobrą organizację, niektóre standardowe procedury i struktury wymagają jasnych zadań dla pracowników z wykorzystaniem transportu, magazynowania i technologii komunikacyjnej.
  - **Obniżenie kosztów;** jest to najczęściej spotykana strategia w rolnictwie. Polega na znalezieniu tańszych zasobów i surowców oraz zastosowaniu bardziej wydajnych systemów produkcji. Może również wiązać się ze zwiększeniem wolumenu w celu zmniejszenia kosztów jednostkowych.
  - **Rozbudowa firmy;** obejmuje zwiększenie sprzedaży, zasobów fizycznych i finansowych gospodarstwa.
- Rozbudowa gospodarstwa może przybierać różne formy:
- Zwiększenie zdolności produkcyjnej oznacza więcej gruntów pod uprawę lub większą liczbę zwierząt hodowlanych lub bardziej wielofunkcyjną działalność. Ma na celu wykorzystanie korzyści skali (np. rozłożenie kosztów na większą produkcję).

- Replikacja: udane działania gospodarstwa są replikowane (duplikowane) w różnych lokalizacjach. Strategię tę stosują się, gdy nie ma możliwości rozbudowy firmy w danej lokalizacji.
- Modernizacja: zasoby firmy nie są rozbudowywane, ale modernizowane, przez co produkcja jest bardziej wydajna.
- **Dodanie wartości** do wielofunkcyjnego gospodarstwa: ma na celu zwiększenie dochodu poprzez dodanie wartości do istniejących lub zdywersyfikowanych produktów i usług. Wartość dodana produktu zależy od potrzeb kupującego. Rolnicy muszą określić, jakiej wartości szukają różni kupujący. W dzisiejszych czasach jedną z wartości jest produkcja ekologicznej żywności domowej bez zanieczyszczenia środowiska. Wartość dodaną stanowi również tradycyjna produkcja żywności. Dziedzictwo kultury wiejskiej to właściwy sposób na tworzenie wartości dodanych w produkcji i usługach w gospodarstwie.
- **Specjalizacja**; to przeciwieństwo różnorodności produkcji i działań. Celem jest sprostanie wymaganiom rynku i zwiększenie zysku. Specjalizacja w jednym produkcie lub jednej działalności jest bardziej ryzykowna, gdy zmienia się zapotrzebowanie rynku.
- **Wyróżnienie produktu**; rolnicy dążą do tego, aby ich produkt różnił się od konkurencji i był od niej lepszy. Aby to osiągnąć, procesy produkcyjne i marketingowe różnią się od procesów stosowanych przez konkurencję, tak aby produkt odpowiadał preferencjom kupujących.  
Zróżnicowanie jest tworzone przez:
  - Charakter produktu;
  - Informacje, jakie rolnicy mają o swoich nabywcach;
  - Sposób prezentacji produktu;
  - Sposób dystrybucji.
- **Integracja**; integracja pionowa ma miejsce, gdy gospodarstwo kontroluje jedno lub więcej „ogniw” w łańcuchu wartości. Gospodarstwo może się włączyć „na przód” w obróbkę produktów lub „wstecz” w dostarczanie surowców. Integracja pozioma polega na tym, że gospodarstwo łączy

się z innymi gospodarstwami w celu produkowania tego samego produktu. (Ref.3)

### 3.1.1. Przykład planowania

O potrzebie planowania w studium przypadku gospodarstwa „Zaczarowane Wzgórze” (“Enchanted Hill”)

„Wielofunkcyjność to możliwość zatrudniania / angażowania osób o różnych zainteresowaniach, umiejętnościach, wykonujących różne profesje oraz możliwość zarabiania w różnych porach roku – jeśli sezon na jazdę konną się skończy, to można rozpocząć sezon



na organizację imprez. Ma też znaczenie pod względem marketingowym – zapewnia obecność na różnych rynkach, a to wpływa na wzrost liczby odbiorców.”

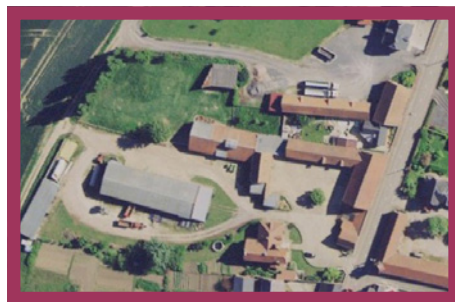
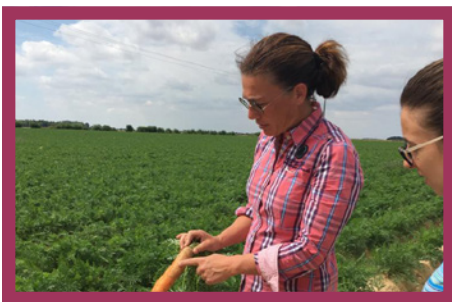
Zaczarowane Wzgórze to miejsce, które działa na wielu płaszczyznach. To stadnina koni, z naciskiem na naukę jazdy konnej, ujeżdżanie koni, szkolenia i kursy, jak i ośrodek turystyczny dla dzieci, w którym organizowane są kolonie letnie i zimowe, zielone szkoły czy też cel wycieczek jednodniowych w celach edukacyjnych.. Nauczanie oparte jest na własnych doświadczeniach właścicielki, sprawdzonych i dostosowywanych przez lata do potrzeb. **Programy dydaktyczne różnią się w zależności od pory roku, wielkości grupy i wieku dzieci. Każda grupa jest traktowana indywidualnie, a programy są elastyczne. Tak szeroki wachlarz zajęć gwarantuje, że ośrodek działa przez cały czas, niezależnie od pory roku i pogody”.**

## 3.2. Proces planowania

**Planowanie** jest ważnym elementem zarządzania działaniami wielofunkcyjnymi i powinno być regularnie praktykowane. Na przestrzeni czasu należy przygotowywać i wdrażać różne powiązane ze sobą działania i zasoby. Wynikiem procesu planowania jest „plan dla gospodarstwa”, który służy jako przewodnik do wykonywania wymaganych czynności w celu osiągnięcia pożądaných rezultatów i wprowadzenia pożądaných zmian.

Proces planowania obejmuje następujące kroki:

1. Analiza obecnej sytuacji.
2. Wyznaczanie celów.
3. Identyfikacja konkretnych działań i innowacji.
4. Harmonogram realizacji.
5. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych i wymagań w zakresie siły roboczej.
6. Dane i informacje.



Zdjęcia: Studium przypadku z Francji – Charlotte Vassant

### 3.2.1. Analiza obecnej sytuacji

#### Mapowanie i rejestrowanie zasobów gospodarstwa

Mapowanie zasobów to proces identyfikacji wszystkich fizycznych (budynków, dróg, mechanizacji, zwierząt gospodarskich ...) gruntowych (pole, sady, las, łąka, ogród ...) wodnych zasobów, siły roboczej dostępnej w gospodarstwach oraz aktywów i przepływów pieniężnych.

Stwórz mapę wizualną dostępnych zasobów. Dodatkowo uwzględnij dostępną siłę roboczą, całkowitą powierzchnię gruntu, dostęp do wody, maszyn, technologii informacyjno-komunikacyjnych, dostęp do rynku...

Mapowanie pomaga rolnikom:

- **Określić** rodzaj zasobów dostępnych w ich wielofunkcyjnych gospodarstwach.
- **Dowiedzieć się**, ile zasobów jest obecnie wykorzystywanych.
- **Poznać** ilości zasobów wchodzących (wejściowych) i wychodzących (wyjściowych) z gospodarstwa w każdym sezonie.

**Zaplanuj**, jak czerpać większe korzyści z zużytych i niewykorzystanych zasobów, aby ulepszyć gospodarstwo. (Ref. 7)

### 3.2.2. Wyznaczanie celów

Po zidentyfikowaniu wszystkich zasobów dostępnych w wielofunkcyjnym gospodarstwie można wyznaczyć cele związane z wartościami, które chcemy osiągnąć. Jasne cele to najważniejszy element planu, którym są oczekiwane wyniki w określonym czasie.

#### Cele długoterminowe wymagają odpowiedzi na pytania takie jak:

Czy mam przejść z gospodarstwa tradycyjnego na ekologiczne?

Czy mam zacząć produkować nabiał i sprzedawać w gospodarstwie tradycyjne przetwory mleczne?

Czy mam wynająć więcej pól, aby zapewnić wystarczającą ilość paszy dla koni?

Czy mam przeorganizować pracę, korzystając z dostępnej siły roboczej, czy zatrudnić więcej pracowników?

Czy powinnam przejść na turystykę, mimo że w naszej wiosce jest już kilka gospodarstw agroturystycznych?

**Cele krótkoterminowe wymagają odpowiedzi na pytania takie jak:**

Czy mam prowadzić turystykę wielofunkcyjną czy wprowadzić treści pedagogiczne, a może połączyć te elementy?

Czy do produkcji serów mam dodawać tradycyjne produkty mleczne z naszego regionu?

Czy mam przejść na turystykę masową czy pozostać przy turystyce rodzinnej?

Czy mam promować turystykę kempingową czy przebudować starą stodołę dla turystyki kongresowej?

### 3.2.3. Identyfikacja konkretnych działań i innowacji

W związku z wyznaczonymi celami należy spisać jasne i konkretne działania. Pomoże to osiągnąć cele.

Czy powinnam przejść na turystykę, mimo że w naszej wiosce jest już kilka gospodarstw agroturystycznych? **Cel długoterminowy: Zaczę prowadzić działalność turystyczną, aby zwiększyć dochody i zatrudnić córkę.**

Czy mam promować turystykę kempingową czy przebudować starą stodołę dla turystyki kongresowej?? **Cel krótkoterminowy: W tym roku odbuduję starą stodołę na potrzeby turystyki kongresowej.**

Odbudowa stodoły	Promocja i marketing	Obliczenia ekonomiczne
plan architekta (zachowanie tradycji poprzez wprowadzenie nowej roli)	określenie podaży i cen	koszty inwestycji
plan inwestycyjny	prezentacja na stronie internetowej	koszty marketingu
plan budowy i pozwolenia	działania w sieciach społecznościowych	definicja usług
wykonanie robót budowlanych	prezentacje podczas wydarzeń (kongresy, spotkania biznesowe...)	kalkulacja kosztów i ceny sprzedaży
urządzenia do komunikacji	promowanie	obliczenie zakresu usług w celu wygenerowania pożądanego dochodu

Tabela 1: Konkretne działania i innowacje

### 3.2.4. Harmonogram realizacji

Plan powinien określać ramy czasowe, w których będą prowadzone różne działania. Należy to zrobić w kolejności wskazującej, które czynności zostaną wykonane jako pierwsze i ostatnie.

Data	Aktywność	Ilość	Osoba odpowiedzialna

Tabela 2: Ramy czasowe różnych działań

### 3.2.5. Wyznaczenie osób odpowiedzialnych i wymagań w zakresie siły roboczej

Konieczne jest również wyznaczenie osób odpowiedzialnych za różne działania. Wyznaczone osoby powinny posiadać wiedzę lub zdolności do wykonywania danej czynności lub powinny zostać odpowiednio przeszkolone, aby rozumieć zadanie, za które są odpowiedzialne. (Ref. 7)

### 3.2.6. Dane i informacje (budżet i zasoby)

Przy planowaniu konieczne jest zebranie określonych danych i informacji, które są wynikiem przetwarzania danych.

W szczególności kierownicy gospodarstw potrzebują następujących informacji:

- Informacje o zapotrzebowaniu na poszczególne uprawy, produkty i usługi, które może zaoferować w gospodarstwie.
- Informacje na temat niezbędnych aktywów (nakładów) do produkcji i świadczenia usług (ilości i ceny).
- Informacje o technologiach i procesach produkcji i przetwarzania.

Dane	Informacje
Ceny surowców Zużycie surowców	Koszty produkcji rolniczej
Normy dla indywidualnego menu Koszt poszczególnych składników	Skład menu Koszt menu
Koszty usług turystycznych Rodzaje usług turystycznych Ceny usług turystycznych	Wskaźniki ekonomiczne

Tabela 3: Wybrane dane i informacje w planowaniu produkcji (gospodarstwo turystyczne)

### 3.3. Szukanie rozwiązań alternatywnych

Ograniczone zasoby można wykorzystać na różne sposoby. Typowym przykładem jest ziemia, która może służyć jako pole, ogród, szklarnia, park ... Jest to typowa decyzja biznesowa, w której musimy uwzględnić czynniki

technologiczne, ludzkie i ekonomiczne. Im więcej możliwości, tym trudniej podjąć decyzję. Sama uprawa również wiąże się z różnymi możliwościami: czy mam sprzedawać pestki dyni, czy przetworzyć je na olej?

Badania i podejmowanie decyzji w zakresie rozwiązań alternatywnych obejmują:

1. Analizę technologiczną rozwiązań alternatywnych (ilość surowców fizycznych, ilość oraz rodzaj siły roboczej)
2. Analiza kosztów rozwiązań alternatywnych (koszty i przychody poszczególnych rozwiązań) (patrz 3. 2. - wyznaczanie celów).

Na podstawie wyników analizy wybieramy najlepsze rozwiązanie. Istnieje również wiele ryzyk związanych głównie z prognozami tendencji rynkowych i cenowych w przyszłości.

## 4. MONITOROWANIE WIELOFUNKCYJNEGO GOSPODARSTWA I KIEROWANIE NIM

### 4.1. Monitorowanie z analizą SWOT

W studium przypadku, które dotyczy **gospodarstwa pani Křenkovej** czytamy: chodziło o **założenie ogólnodostępnego gospodarstwa**, w którym **odwiedzający mogliby nauczyć się tradycyjnego rzemiosła**. Ta wizja zrodziła się w umyśle pani Křenkovej podczas długiego pobytu w szpitalu. Po przebudzeniu się ze śpiączki ponownie przemyślała swoje życiowe priorytety, a po powrocie ze szpitala kupiła z mężem zrujnowane gospodarstwo, **które zaczęli naprawiać i powoli realizować wspólne marzenie**.

Aby przeprowadzić **kontrolę i ocenę aktualnego stanu wielofunkcyjnego gospodarstwa**, która pomoże nam w dalszym planowaniu, można skorzystać z tzw. **analizy SWOT**, jak pokazano na przykładzie gospodarstwa pana Křenkovej.

MOCNE STRONY  
S

Rodzinne gospodarstwo.  
Wsparcie rodziny i innych rolników.  
Gospodarstwo wielofunkcyjne (tradycyjne produkty rolne / tradycyjne praktyki, ochrona tradycyjnych krajobrazów, tradycyjne rzemiosło, tradycje ustne i wyrażenia, sztuka teatralna, działania społeczne, rytuały i wydarzenia (takie jak festyny).  
Regionalna Nagroda dla Produktów Jesenicko – wyroby wełniane.

SŁABE STRONY  
W

Mała społeczność.  
Finansowanie niektórych remontów z dotacji.  
Odległość gospodarstwa.  
Odpowiedzialność za gospodarstwo.  
Wiele inspekcji gospodarstw w ciągu roku (np. państwowego urzędu weterynaryjnego).

SZANSE  
O

Współpraca z obszarem chronionym krajobrazu Jeseníky.  
Różnorodne wydarzenia na farmie.  
Współpraca ze szkołami i kurortem Karlova Studánka.

ZAGROŻENIA  
T

Biurokracja.  
Brak ubiegania się o dotacje ze względu na skomplikowany proces administracyjny.  
Brak siły roboczej.  
Dużo obowiązków (czasochłonnych).  
Zazdrość niektórych osób.

Tabela 4: Analizy SWOT gospodarstwa pani Křenková

## 4.2. Monitorowanie przy użyciu oprogramowania

Prowadzenie dokumentacji różnych działań, zasobów, kosztów, dochodów, działań specjalnych, kart czasu pracy, osoby odpowiedzialnej itd. jest niezbędne do właściwego monitorowania. Niektóre dokumentowanie jest obowiązkowe, w zależności od państwa.

Dostępne jest oprogramowanie do zarządzania wielofunkcyjnym gospodarstwem. Służy do optymalizacji oraz zarządzania działaniami rolniczymi i produkcyjnymi. Oprogramowanie pomaga w automatyzacji czynności rolniczych, takich jak zarządzanie rejestrami, przechowywanie danych, monitorowanie i analizowanie działalności rolniczej, a także usprawnianie produkcji i harmonogramów pracy. Oprogramowanie jest dostosowane do specyficznych wymagań gospodarstwa, ponieważ

każde gospodarstwo wykonuje określone czynności, które są niezbędne. (Ref. 11)

Sieć danych Farm Accountancy Data Network (FADN) jest instrumentem służącym do oceny dochodów gospodarstw rolnych i wpływu wspólnej polityki rolnej. Sieć danych Farm Accountancy Data Network (FADN) jest instrumentem służącym do oceny dochodów gospodarstw rolnych i wpływu wspólnej polityki rolnej. Koncepcja FADN została wprowadzona w 1965 roku, gdy na mocy Rozporządzenia Rady 79/65 ustanowiono podstawę prawną dla organizacji sieci. Składa się z corocznej ankiety przeprowadzanej przez państwa członkowskie Unii Europejskiej. (Ref.12)

## 4.3. Ocena

**Ocena** dotyczy wyników działalności gospodarstwa i wpływu podejmowanych decyzji. Obejmuje porównania wyników działalności gospodarstwa w czasie oraz z innymi gospodarstwami. Wyniki są wykorzystywane do identyfikacji mocnych i słabych stron oraz sporządzania planów na przyszłość. Odnoszący sukcesy rolnicy są ostrożnymi i obiektywnymi oceniającymi.

- **Wiedza:** Zrozumienie wpływu każdego obszaru działalności gospodarstwa na zyski
- **Umiejętności:** Identyfikacja, które działania dają określone rezultaty
- **Postawy:** Obiektywne i metodyczne (Ref. 3)

**Konieczna jest ocena aktualnej rentowności** gospodarstwa wielofunkcyjnego. Polega to na porównaniu kosztów poniesionych na różne działania produkcyjne w gospodarstwie (wydatki) i pieniędzy zarobionych na produktach (dochody). Różnica między wydatkami a dochodami wskaże, ile pieniędzy gospodarstwo obecnie zarabia (zyski). Całkowity zysk gospodarstwa jest określany poprzez zsumowanie wszystkich dochodów, które są generowane z różnych działań w gospodarstwie i poza nim, pomniejszonych o wydatki potrzebne do wykonywania tych czynności.

W tym sensie, zysk gospodarstwa to ilość pieniędzy, która pozostaje do dyspozycji rolnika z całkowitej kwoty z różnych źródeł dochodu oraz koszty pracy, materiałów i usług wykorzystanych w gospodarstwie. Z zysku rolnik może pokryć wydatki gospodarstwa domowego, dokonać inwestycji, a część z nich zaoszczędzić. (Ref. 7)

#### 4.4. Zarządzanie ryzykiem

Chociaż rolnicy zawsze byli narażeni na ryzyko, przez lata w wyniku liberalizacji rynku i globalizacji, **prowadzenie gospodarstwa** stało się **coraz bardziej ryzykowne**. Nie można precyzyjnie przewidzieć wszystkich czynników, mający wpływ na rolnictwo, co stanowi ryzyko.

Ponadto branża ta wiąże się z coraz większym ryzykiem ze względu na jej skomercjalizowanie. **Rzetelne informacje mogą pomóc rolnikowi w podejmowaniu racjonalnych decyzji dotyczących zarządzania ryzykiem**. Dostępne źródła informacji obejmują rejestry gospodarstw, statystyki spoza gospodarstwa, informacje od sprzedawców surowców, handlowców, pracowników dodatkowych i innych rolników oraz dane dotyczące cen rynkowych.

Aby odnieść sukces, **rolnicy muszą generować większe zyski i stać się konkurencyjnymi**. Muszą rozumieć środowisko rolnicze i posiadać zdolności w zakresie zarządzania ryzykiem. **Skuteczne radzenie sobie z ryzykiem otwiera nowe możliwości dla rolnictwa**. Jeżeli szansa lub prawdopodobieństwo wyniku jest znane z góry, nazywa się to ryzykiem. Jeżeli szansa wyniku nie jest znane z góry, nazywa się to niepewnością.

(Ref. 8)

##### 4.4.1. Źródło ryzyka

Najczęstsze źródła ryzyka w rolnictwie można podzielić na pięć obszarów:

**1. Produkcja** - zależy od procesów biologicznych, na które ma wpływ pogoda, szkodniki i choroby... może dojść do awarii sprzętu, nowa technologia może nie działać zgodnie z oczekiwaniami.

**2. Ryzyko marketingowe** istnieje w związku ze zmiennością cen produktów i niepewnością przyszłych cen rynkowych, z którymi boryka się rolnik, podejmując decyzję o produkcji towaru.

**3. Ryzyko finansowe** występuje, gdy zaciągane są pożyczki na sfinansowanie działalności rolniczej. Ryzyko to może być spowodowane niepewnością co do przyszłych stóp procentowych, chęcią i zdolnością pożyczkodawcy do dalszego zapewniania środków w razie potrzeby oraz zdolnością rolnika do uzyskania dochodu niezbędnego do spłaty kredytu.

**4. Ryzyko instytucjonalne** dotyczy nieprzewidywalnych zmian w świadczeniu usług przez instytucje wspierające rolnictwo. Takie instytucje mogą mieć charakter formalny, jak i nieformalny oraz obejmować banki, spółdzielnie, organizacje marketingowe, pośredników i rządowych usługodawców. Częścią ryzyka instytucjonalnego jest niepewność co do polityki rządowej, która ma wpływ na rolnictwo, np. dotyczącej wsparcia cenowego i dotacji.

**5. Ryzyko ludzkie** odnosi się do zagrożeń dla działalności rolniczej spowodowanych chorobą lub śmiercią oraz sytuacji osobistej rolnika. W wielu krajach dochodzi do migracji z obszarów wiejskich w celach zarobkowych.

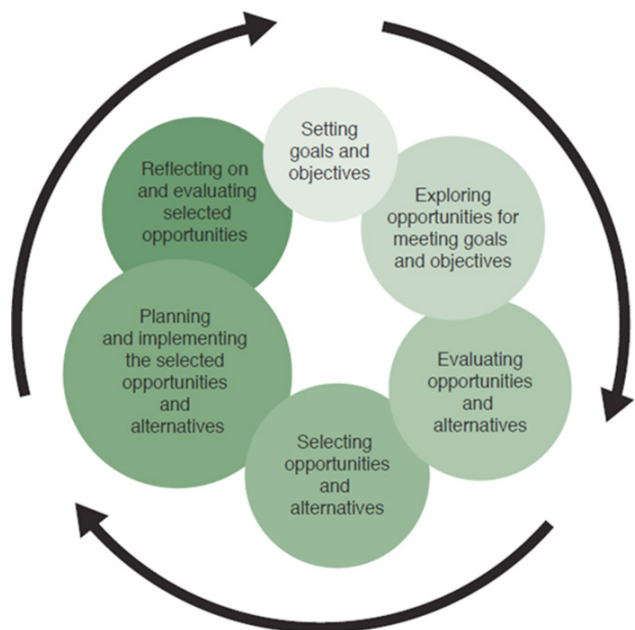
**6. Współzależność ryzyk** - finansowanie produkcji uzależnione jest od zdolności pożyczania kapitału oraz zdolności pożyczkodawcy do jego terminowego dostarczenia. Często trzeba brać pod uwagę różne rodzaje ryzyka. (Ref. 8)

#### 4.4.2. Unikanie ryzyka

Ryzyko pojawia się z powodu nieoczekiwanych zmian.

Jeśli rolnicy są w stanie zrozumieć i przewidzieć schematy i trendy w ciągu całego roku, zachodzące zmiany mogą nie być aż tak ryzykowne.

Postawy dotyczące ryzyka wiążą się również ze zdolnością finansową rolnika, obojętną na niewielki zysk lub straty.



Wykres 3: Zarządzanie ryzykiem Cykl podejmowania decyzji (Ref. 8)

#### 4.4.3. Rozwiązywanie problemów

Różne strategie rozwiązywania problemów pozwalają ograniczyć ryzyko produkcyjne.

- **Surowce zmniejszające ryzyko** to surowce produkcyjne, które zwiększają szanse na większą ilość lub jakość produktów rolnych. Rolnicy mogą zmniejszyć ryzyko, poznając nowe technologie i praktyki

opracowane w celu przeciwdziałania specyficznym zagrożeniom występującym w ich obszarze produkcji.

- **Wybór czynności niskiego ryzyka.** Rolnik może zrezygnować z prowadzenia działalności, która przynosi duże zyski, ale wiąże się z wysokim ryzykiem, wybierając takie działania, które są mniej dochodowe, ale też mniej ryzykowne.
- **Elastyczność systemu.** Elastyczny system rolniczy umożliwia rolnikowi dokonywanie szybkich lub krótkoterminowych zmian w produkcji i sprzedaży.
- **Dywersyfikacja produkcji.** Dywersyfikacja pozwala rozłożyć ryzyko i jest skuteczną strategią zarządzania, ponieważ zmieniająca się sytuacja prawdopodobnie nie wpłynie w takim samym zakresie na wszystkie obszary.

W francuskim studium przypadku Marie Sophie Pujol wyjaśnia: „Poszukiwanie wartości dodanej jest bardzo ważne dla kobiety-przedsiębiorcy. Kieruje się logiką zróżnicowania rynku: nie chce produkować podobnych produktów jak sąsiadujący rolnicy.”

- **Zasoby przechowywane w rezerwie** są zablokowane i nie przynoszą zwrotu. Może to mieć negatywny wpływ zarówno na dochód netto, jak i na przepływy pieniężne. (Ref. 8)



#### 4.5. Prowadzenie wielofunkcyjnego gospodarstwa

Studium przypadku polskiego gospodarstwa edukacyjnego „Pszczółki” to ekologiczne gospodarstwo położone w północnej części województwa małopolskiego, na Wyżynie Miechowskiej, na typowo rolniczym terenie w powiecie proszowickim, **Agnieszka Król**, kierująca gospodarstwem, powiedziała:

„Musisz wierzyć w siebie – to jest najważniejsze. Z perspektywy czasu widzę, że potrzebny jest dobry plan, wyznaczony cel. Pomaga pozostać na właściwej ścieżce i nie zboczyć z niej”.

Rolnik lider musi stworzyć wizję i zidentyfikować sposoby na zwiększenie zasobów, aby zrealizować swoją misję. Lider musi skupić się na długoterminowej perspektywie poprzez skuteczną identyfikację misji, ocenę potrzeb i opracowanie planu strategicznego. Zadaniem lidera jest także prezentacja gospodarstwa na zewnątrz oraz zaangażowanie w politykę lokalną i regionalną.

Kierownik gospodarstwa efektywnie rozdziela ograniczone zasoby, aby łąpać okazje i rozwiązywać problemy.

W większości gospodarstw właściciel lub wspólnik ponoszą odpowiedzialność zarówno za kierowanie, jak i zarządzanie. (Ref. 13)

## PODSUMOWANIE

1. W większości studiów przypadku projektu REWARD kobiety odpowiadały, że zarządzanie wielofunkcyjnym gospodarstwem rolnym jest bardzo ważnym zadaniem, które wiąże się z mniej lub bardziej trafnymi decyzjami.
2. Zarządzanie to proces podejmowania decyzji dotyczących wykorzystania dostępnych zasobów.
3. Aby osiągnąć cele długoterminowe i krótkoterminowe, rolnik musi planować, wdrażać i monitorować dostępne zasoby i korygować działania.
4. Dziedzictwo kulturowe na obszarach wiejskich oferuje wiele możliwości w zakresie wielofunkcyjnego rolnictwa, a kobiety w szczególności mają predyspozycje do kierowania tymi działaniami.
5. Zarządzanie wielofunkcyjnym gospodarstwem zgodnie z etyką, wartościami i zasadami zapewnia zrównoważony rozwój działalności rolniczej.



Zdjęcia: Studium przypadku z Francji – Marie Sophie Pujol Fort

## PYTANIA DO ZASTANOWIENIA

- 1. W module wspomnieliśmy, co to znaczy być dobrym menedżerem.** Jakie cechy posiadasz, które czynią Cię dobrym kierownikiem? Jeżeli nie wiesz, możesz zapytać o radę członków rodziny.
- 2. Rozpoczynając rozwijanie wielofunkcyjnej działalności rolniczej (MFA), możesz zacząć budować swoją firmę w oparciu o już istniejące zasoby,** takie jak tradycyjna architektura, tradycja, wieś, wiedza kulinarna itp. Jakie istniejące zasoby w Twoim gospodarstwie, w Tobie lub w najbliższym otoczeniu możesz wykorzystać, aby stworzyć MFA?
- 3. W ramach procesu zarządzania należy wyznaczyć cele długo- i krótkoterminowe,** dlatego musisz odpowiedzieć na kilka pytań. Czy mam urozmaicić moją działalność turystyczną poprzez przebudowę starej stodoły czy lepiej otworzyć sklep w gospodarstwie? Ile pieniędzy potrzebuję? Czy muszę wziąć kredyt, czy mogę uzyskać fundusze UE? Czy członkowie mojej rodziny pomogą mi prowadzić nowy biznes, czy też mam zatrudnić kogoś z odpowiednimi kompetencjami?

## MATERIAŁY REFERENCYJNE / LINKI

- 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](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., MENEĐŽEMENT 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](https://www.arec.umd.edu/sites/arec.umd.edu/files/files/documents/Archive/Leadership%20and%20Management%20of%20Farm%20Businesses_0.pdf)

## PARTNERZY



Association Générale  
des Producteurs de  
Blé et autres céréales  
(Francja)  
[www.agpb.com](http://www.agpb.com)



Biotehniški center Naklo  
(Słowenia)  
[www.bc-naklo.si](http://www.bc-naklo.si)



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR

Asociace soukromého  
zemědělství ČR  
(Czechy)  
[www.asz.cz](http://www.asz.cz)



Centrum Doradztwa  
Rolniczego w Brwinowie  
- Branch in Krakow  
(Polska)  
[www.cdr.gov.pl](http://www.cdr.gov.pl)



Unión de Agricultores  
y Ganaderos – Jóvenes  
Agricultores de Jaén  
(Hiszpania)  
[www.coagjaen.es](http://www.coagjaen.es)



European Landowners'  
Organization  
(Belgia)  
[www.europeanlandowners.org](http://www.europeanlandowners.org)



On Projects Advising SL  
(Hiszpania)  
[www.onprojects.es](http://www.onprojects.es)

## KONTAKT

Twitter: @REWARD\_ERASMUS

Facebook: @REWARDERASMUS

Strona internetowa: [reward-erasmus.eu](http://reward-erasmus.eu)



Projekt współfinansowany  
w ramach programu Unii  
Europejskiej „Erasmus+”

Ten projekt został zrealizowany przy wsparciu finansowym Komisji Europejskiej. Projekt lub publikacja odzwierciedlają jedynie stanowisko ich autora i Komisja Europejska nie ponosi odpowiedzialności za umieszczoną w nich zawartość merytoryczną.  
Projekt nr: 2018-1-FR01-KA202-047809