

Modul 3.

Ako riadiť podnikanie v transhumancii

Obsah

1. Všeobecný rámec pre transhumanciu
2. Ako sa v tomto rámci správať ako podnikateľ
3. Jedinečná predajná ponuka
4. Užitočné nástroje pre plánovanie a riadenie vášho podniku

Tento modul predstavuje existujúci všeobecný rámec, príležitosti, ako aj obmedzenia a riziká, ktoré musia podnikatelia v oblasti sezónneho presunu zvierat zohľadniť. Poskytuje odporúčania, ako začať podnikať, a zaoberá sa kľúčovými otázkami rozvoja podnikania. Tie sa musia prispôsobiť každému podniku. Cieľom tohto modulu je teda zvýšiť povedomie o podnikateľskom rámci pre praktizujúcich transhumánnych pracovníkov, o niektorých základných nástrojoch a podnikateľskom myslení.

1. Všeobecný rámec pre transhumanciu

Politický rámec

Rozhodnutia a dohody na celosvetovej, európskej a vnútroštátnej úrovni majú vplyv na rámec európskeho poľnohospodárstva vrátane presunu zvierat. Napríklad globálne ciele, ako sú **ciele trvalo udržateľného rozvoja OSN**, boli začlenené do poľnohospodárskej politiky Európskej únie, čo znamená, že poľnohospodárska výroba by mala napríklad prispieť k odstráneniu hladu vo svete. Okrem toho má **Európska zelená dohoda**, ktorá sa zaoberá zmenou klímy a zhoršovaním životného prostredia, vplyv na poľnohospodársku výrobu vo všeobecnosti a konkrétne na sezónne pasenie. Zahŕňa stratégie, ako je napríklad **stratégia Farm to Fork**, ktorá sa zameriava na udržateľné potravinové systémy a stanovuje ciele napríklad na zvýšenie ekologického poľnohospodárstva, zníženie používania pesticídov a hnojív a zníženie potravinového odpadu. Okrem toho sa **stratégia v oblasti biodiverzity** zaoberá obnovou biodiverzity v Európe. Medzi ciele patrí zvýšenie počtu chránených oblastí, vytvorenie krajinných prvkov bohatých na biodiverzitu a zvýšenie ekologického poľnohospodárstva. Tieto



Stádo huculov v národnom parku Aggtelek.
Foto: Gábor Szelényi

politické ciele a stratégie ovplyvňujú poľnohospodárstvo v Európe prostredníctvom všeobecných právnych predpisov a smerníc, ako aj prostredníctvom **spoločnej poľnohospodárskej politiky** (SPP) a jej nariadení o financovaní. Zatiaľ čo uvedené príklady sa týkajú poľnohospodárskej výroby v rámci Európskej únie, iné európske krajiny, ako napríklad Nórsko, sa zaviazali k podobným politickým cieľom. Pohybovať sa v tomto pomerne zložitom politickom a finančnom rámci, napríklad s cieľom získať nárok na financovanie, môže byť pre odborníkov z oblasti transhumácie výzvou. Praktiky mnohých praktizujúcich transhumáciu však už teraz spĺňajú ciele zvýšenia ekologickej produkcie, zníženia používania hnojív a zvýšenia biodiverzity. Pozri **SK1**, **SK2**, **SK3** a **GR4**. Budúca európska poľnohospodárska politika tak môže poskytnúť čoraz viac príležitostí na rozvoj podnikania v oblasti sezónneho pasenia. Viac informácií o politickom a finančnom rámci v jednotlivých krajinách nájdete v **národných správach**.



Národný park Kiskunsag sa využíva na pasenie oviec. Foto: Csaba Centeri

Situácia na trhu

Uvedený rámec vytvára predpoklady pre vývoj trhu, a tým aj pre rozvoj podnikania. Tento trh býva nestabilný, pokiaľ ide o nákup poľnohospodárskych zásob aj predaj výrobkov. Od zavedenia SPP v roku 1962 sa poľnohospodárstvo stalo dodávateľom komodít na výrobu potravín, krmív a energie. Poľnohospodári sa snažia vyrábať čo najlacnejšie a hľadajú možnosti, ako ponúknuť štandardnú kvalitu za čo najnižšiu cenu. Tento model nemusí byť ničujúci pre všetkých účastníkov trhu, ale môže byť "pretekom ku dnu", čo je výraz, ktorý označuje snahu podniku znížiť ceny konkurencie obetovaním štandardov v oblastiach, ako sú kvalita, bezpečnosť a mzdy. Väčší poľnohospodári môžu situáciu veľmi dobre zvládnuť a dosiahnuť zisk. Pre menších poľnohospodárov je ťažké dosiahnuť úspory z rozsahu na úrovni jedného podniku. Menší poľnohospodári sa môžu usilovať o spoluprácu a o externé alebo interné zabezpečovanie činností. Dodávať komodity konkurencieschopné na svetovom trhu je však v súčasnosti pre menších poľnohospodárov takmer nemožné. Európa je veľmi rozmanitá, napríklad z hľadiska podnebia, pôdy a nákladov na výrobné faktory, ako je pracovná sila a pôda. Rozsah výroby, ktorý je možný alebo potrebný na konkurovanie na trhu, sa teda v Európe líši. Zatiaľ čo niektoré poľnohospodárske podniky sa stávajú komplexnejšími diverzifikáciou prostredníctvom reťazcov pridanej hodnoty v oblasti potravín, krmív, energie a priemyslu a investovaním do nepoľnohospodárskych podnikov, pre niektorých menších poľnohospodárov zostáva poľnohospodárstvo základom ich činnosti. Príjmy a zisky tejto spoločnosti však pochádzajú z iných oblastí ako z poľnohospodárstva.



Obchod s mliečnymi výrobkami Salaš Turček sa nachádza v blízkosti turistických chodníkov. Foto: Martina Slámová

Správa krajiny

Výsledkom poľnohospodárskej činnosti je špecifická poľnohospodárska krajina. Ich výskyt sa v Európe líši, napríklad v dôsledku rozdielov v podnebí, pôdných podmienkach, budovách, plodinách a spôsoboch hospodárenia. **Školiaci modul 2** poskytuje príklady transhumančnej krajiny. Hodnotenie poľnohospodárskej krajiny v minulosti a súčasnosti sa môže medzi verejnosťou líšiť, avšak manažment niektorých typov krajiny je podporovaný z verejných zdrojov. Ide napríklad o krajiny s vysokou biodiverzitou. Príkladom úsilia o zachovanie tohto typu krajiny je pasenie v **národných parkoch v Maďarsku** a spolupráca medzi **slovinským praktizujúcim pasením a správou národného parku**. Hoci poskytovanie platieb za udržiavanie krajiny môže spôsobiť, že verejnosť bude poľnohospodárov vnímať skôr ako poskytovateľov verejných služieb než ako podnikateľov, odráža to ocenenie hodnôt, ktoré poľnohospodári vytvárajú. Okrem toho pre osoby, ktoré sa venujú sezónnemu paseniu, takéto platby poskytujú ekonomické príležitosti.



Národný park Balaton so sivým dobytkom. Foto: Csaba Centeri

2. Ako sa v tomto rámci správať ako podnikateľ

Analýza súčasného situácia a výhľad

Zmeny vo finančnej podpore poľnohospodárov môžu nastať so zmenami v politickom programe a v krátkodobom, strednodobom a dlhodobom výhľade. Napríklad celková podpora európskych poľnohospodárov prostredníctvom SPP a podobných systémov má dlhú tradíciu a je nepravdepodobné, že by sa napriek určitým úpravám v krátkom čase zásadne zmenila. Vzhľadom na možné zmeny vo finančnej podpore musia poľnohospodári zväziť dostupnosť podporných schém a svoje krátkodobé, strednodobé a dlhodobé finančné potreby na udržanie alebo investície do hospodárskych zvierat, strojov, technológií alebo infraštruktúry. Okrem toho je potrebné zohľadniť celkový prechod k ekologickejšiemu hospodárstvu a ambiciózne ciele v oblasti poľnohospodárstva, ako je ekologickejšia, čistejšia, lacnejšia a zdravšia výroba, spracovanie, skladovanie a doprava, ako aj dekarbonizácia odvetvia. Ak ako poľnohospodár nezohľadníte prebiehajúce politické rozhodnutia o ekologickejšej a klimaticky priaznivejšej výrobe, môžete ohroziť svoju pozíciu na trhu, pretože (1) čoraz viac subjektov v sektore dodržiava aktualizované normy a certifikáty a (2) čoraz viac podnikateľov dokonca prekračuje rámec predpisov a stanovuje vyššie normy.



Stodola zvnútra. Foto: Oliver Post



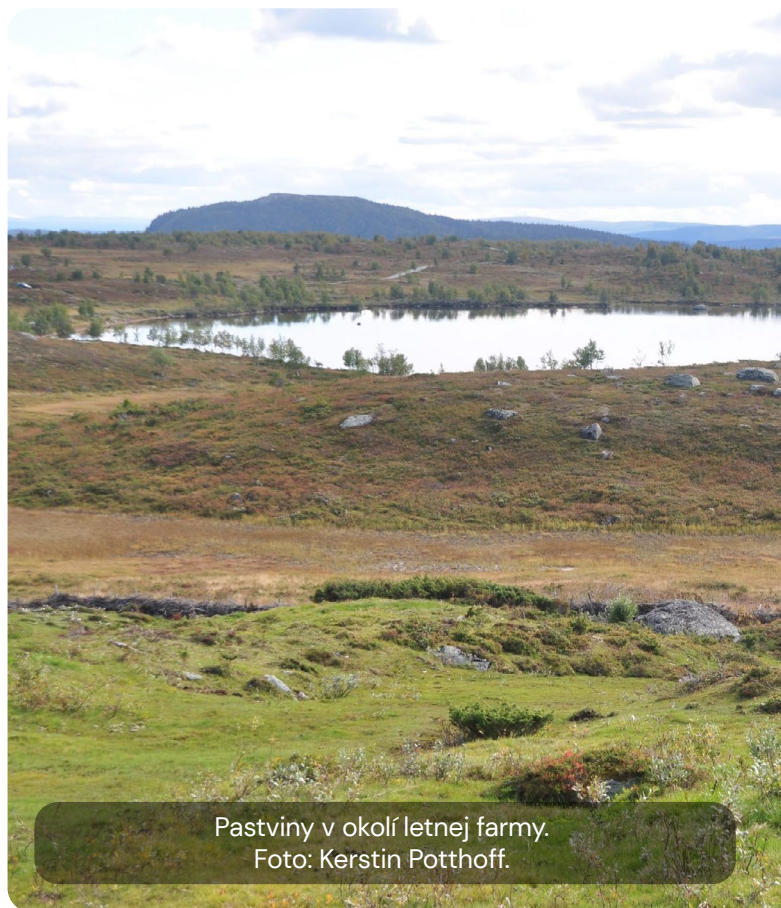
Jazda po hrádzi. Foto: Henning Remmers



Kopcovitá horská pastierska krajina a farma Salaš Turček. Foto: Martina Slámová.

Rozhodovanie za neistých okolností

Všetky prijaté a zamietnuté podnikateľské kroky sú spojené s príležitosťami a rizikami. Poľnohospodárstvo a najmä sezónne presuny môžu byť podnikmi náchylnými na vyššiu neistotu ako iné odvetvia, pretože sú silne závislé od klimatických podmienok. Napriek tomu je potrebné prijímať rozhodnutia s prihliadnutím na úsilie potrebné na vykonanie úlohy, ako aj na pravdepodobnosť jej úspešnosti. Na prijímanie správnych rozhodnutí je dôležité zohľadniť kontext, v ktorom sa rozhodnutia prijímajú, napr. farmu, jej pôdu a hospodárske zvieratá, osobné životné podmienky, finančnú situáciu, potreby a očakávania spolupracovníkov a zákazníkov. Zložitosť týchto faktorov závisí od rozsahu podniku, napr. z hľadiska výroby, zamestnancov, zákazníkov a spolupracovníkov. Hoci sme starostlivo vyhodnotili potenciálne pozitívne a negatívne dôsledky, niektoré rozhodnutia sa pri spätnom pohľade môžu zdať múdrejšie ako iné. Preto je dôležité poučiť sa z predchádzajúcich rozhodnutí. Čím úspešnejšie boli vaše rozhodnutia v minulosti, tým istejší si budete pri ďalšom rozhodovaní. Správať sa ako podnikateľ preto neznamena podstupovať všetky riziká, ale odhaliť riziká, zvážiť ich a prijať primerané a vhodné rozhodnutia (príklad rozhodovacieho stromu je uvedený v časti 4.2)



Pastviny v okolí letnej farmy.
Foto: Kerstin Potthoff.

3. Jedinečná predajná ponuka

Definovanie a nájdenie (medzery) na trhu

V porovnaní s globálnymi komoditnými trhmi sú medzery na trhu bežne určené pre špecializované výrobky alebo výrobné metódy alebo špeciálne spôsoby oslovenia zákazníkov. Podnikajúci poľnohospodári by mali zvážiť svoje hlavné záujmy a skúsenosti a – čo je najdôležitejšie – druhy výrobkov a produkcie, ktoré ich najviac zaujímajú, a rozvíjať ich. Základná otázka, na ktorú treba odpovedať, znie: Ktoré výrobné niky, spracovanie ník a marketingové niky zodpovedajú zdrojom, schopnostiam a preferenciám môjho podniku? Spôsob, ako identifikovať potenciál vstupu do medzery na trhu, je zvážiť produkty a služby, ktoré potrebujete alebo by ste ocenili, ale ktoré sú vo vašej oblasti ťažko dostupné. Možno sú tieto produkty alebo služby zaujímavé aj pre ostatných a vy ako podnikateľ ich môžete ponúknuť. Identifikácia a pochopenie konkrétnej skupiny spotrebiteľov a jej potrieb, preferencií, záujmov a nákupných zvyklostí je rozhodujúce pre určenie, či má podnik zdroje a záujmy na uspokojenie potrieb potenciálnych zákazníkov. Okrem toho znalosť cieľového trhu umožňuje podnikateľovi reagovať na meniace sa preferencie spotrebiteľov a podmienky na trhu.

Jedinečná predajná ponuka (Unique Selling Proposition – USP) je tvrdenie, ktoré definuje jedinečný prínos výrobku alebo služby a odlišuje ich od konkurencie. Zdôrazňuje, ako produkt alebo služba spĺňajú potreby a želania cieľového trhu, a mala by byť dôveryhodná a dôsledne komunikovaná. Je kľúčovou súčasťou marketingovej stratégie. Praktici v oblasti transhumancie môžu považovať krajinu a jej regionálne charakteristiky za východiskový bod na vytvorenie USP (pozri napríklad produkty a služby poskytované v týchto nasledujúcich prípadových štúdiách [FR2](#), [ES1](#) a [SK2](#)). Berte do úvahy jednoduché a praktické možnosti posielania fotografií, krátkych príbehov a blogov na [sociálnych sieťach](#), ktoré ukazujú bohatstvo transhumancie.



Pasienky v horách.
Foto: Rania Dimou



Pasienky pri západe slnka.
Foto: Ioannis Dekolis

Po identifikácii trhu je potrebné upútať pozornosť klientov – podnikov alebo zákazníkov. Uvedomte si, že podniky majú iné potreby a želania ako súkromní zákazníci. Na oslovenie predpokladaných klientov a skutočný vstup na určený trh je potrebné starostlivé plánovanie propagácie a vypracovanie posolstiev, ktoré oslovia potenciálnych klientov. Je vhodné stanoviť si jasné ciele, ktoré chcete dosiahnuť vo svojom podnikaní a vo svojom marketingovom prístupe. Nebuďte príliš sofistikovaní, buďte ambiciózní a dôslední od samého začiatku. Stanovte jasné prepojenie medzi vašou víziou, obchodnou stratégiou a vašimi krokmi. Aby bolo možné získať prístup na národné alebo dokonca väčšie [trhy](#) osloviť ich, je pravdepodobne potrebná spolupráca. Takáto spolupráca môže zahŕňať partnerov na horizontálnej úrovni, ako sú iní poľnohospodári, a/alebo partnerov na vertikálnej úrovni, ako sú spracovatelia alebo maloobchodníci. Marketing si vyžaduje vysokú úroveň koordinácie a spolupráce medzi rôznymi partnermi, čo môže byť ťažké dosiahnuť.

Pri identifikácii partnerov a vytváraní partnerstiev v hodnotovom reťazci medzier na trhu zväzť nasledujúce skutočnosti: (1) Identifikujte konkrétnych partnerov potrebných pre zvolený marketingový prístup a hodnotový reťazec. (2) Nájdite partnerov s podobnými hodnotami, cieľmi a obchodnými modelmi, aby ste čo najviac zabezpečili, že partnerstvo je v súlade a že partneri pracujú na rovnakých cieľoch. (3) Posúdiť schopnosti a zdroje potenciálnych partnerov vrátane ich skúseností, infraštruktúry a schopnosti v prípade potreby rozšíriť alebo znížiť rozsah podnikania. (4) Zvážte potrebné odborné znalosti a zdroje partnera na uvedenie vašich produktov na trh. (5) Nájdite partnerov, ktorí sú otvorení spolupráci a ochotní investovať čas a úsilie potrebné na vybudovanie silného partnerstva, pretože partnerstvá si vyžadujú dobrú komunikáciu a spoluprácu, aby boli úspešné. (6) Uzatvorte formálnu dohodu vrátane úloh a povinností všetkých partnerov, podmienok partnerstva a plánu riešenia sporov (pozri napríklad [organizovanie transhumánneho podnikania ako základ](#)).



V oranžérii Meudon. Foto: Julie Martin



Krajina v okolí farmy.
Foto: Kerstin Potthoff

Zostaňte na trhu

Udržať sa na trhu znamená udržať si náskok pred konkurenciou a/alebo **si udržať svoje USP**. Konkurencia v podnikaní môže byť tvrdá, najmä na rýchlo sa rozvíjajúcich trhoch. Tu je niekoľko návrhov, ako obhájiť svoju pozíciu na trhu a vybudovať a podporiť svoju konkurenčnú výhodu:

1. Poznajte svojich konkurentov: Identifikujte svojich konkurentov, ich ponuky, silné a slabé stránky. To vám pomôže určiť, v čom musíte súťažiť a ako sa odlíšiť od konkurencie.

2. Poznajte svojich zákazníkov: Súťažíte o získanie a udržanie zákazníkov. Preto musíte poznať hodnoty zákazníkov. Uvedomte si, že očakávania zákazníkov sa môžu dramaticky meniť – často napríklad v dôsledku módy, médií, medzinárodnej politiky, ktoré nemôžete ovplyvniť.

3. Ukladajte všetky informácie na jednom mieste: Môžete prepojiť svoje predajné a marketingové údaje (v prípade väčších podnikov na základe systému riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM)) s ďalšími údajmi, ako je účtovníctvo a dodávky. Máte tak prehľad o vzťahoch zákazníkov s vašou firmou – napr. či ich tovar prišiel včas alebo či zaplatili neskoro. Softvér CRM môže ponúkať pokročilé analytické a automatizačné nástroje, ktoré môžu byť obzvlášť užitočné, ak spravujete veľa zákazníkov.

4. Presadzujte svoje USP: Je dôležité, aby ste zákazníkom poskytli dobré dôvody na kúpu vašich produktov alebo služieb, a nie produktov alebo služieb konkurencie. Udržujte svoje USP jasné a zrejme – nikto by sa nemal pýtať, čím sa odlišujete.

5. Posilnite svoj marketing: Vynaložte (väčšie) úsilie na to, aby ste informovali o tom, kto ste, čo predávate a prečo by mali zákazníci nakupovať práve u vás. Marketing nemusí byť drahý. Cenovo výhodná reklama siaha od distribúcie letákov až po kampane v sociálnych médiách. Kľúčom je nájsť správny/prispôsobený marketing pre vašich klientov a použiť **zodpovedajúci komunikačný kanál**.

6. Buďte najlepším zamestnávateľom: Kvalifikovaní a motivovaní zamestnanci sú základom dynamických a rastúcich podnikov. Na prilákanie zamestnancov je potrebné viac než len konkurencieschopný plat. **Potenciálni zamestnanci** často (viac) oceňujú dobrú pracovnú atmosféru a výhody, ako je flexibilný pracovný čas, štruktúrované plánovanie kariéry a súlad s rodinným životom.



Stodola zvnútra. Foto: Oliver Post

4. Užitočné nástroje pre plánovanie a riadenie vášho podniku

Vzorový podnikateľský plán

Komplexný podnikateľský plán je dôležitým prvým krokom pre podniky všetkých veľkostí, bez ohľadu na to, či sú jednoduché alebo zložité. Pevný plán (1) pomôže zorganizovať sa, zapamätať si všetky podrobnosti a zabezpečiť, aby boli podniknuté potrebné kroky, (2) poslúži ako návod a pomôže dôkladne premyslieť motívy na začatie podnikania, budúce ciele a mieru ich dosiahnutia, (3) je potrebný na získanie úveru, fondov a financií, pretože veritelia

očakávajú a majú prístup k podnikateľským plánom, aby zistili, či je možné úver splatiť. Podnikateľský plán by mal byť živým dokumentom. Plány by sa mali porovnať so skutočnosťou a v prípade potreby upraviť. Na internete sú k dispozícii rôzne typy podnikateľských plánov a šablón. Niektoré sú písomné dokumenty, iné pozostávajú z pracovných listov, ktoré treba vyplniť. Bez ohľadu na to, aký formát si vyberiete, podnikateľský plán môžete zostaviť v súlade s nasledujúcimi 10 krokmi:

1. Myšlienka a cieľová skupina: Aký problém rieši váš produkt alebo služba? Čo ponúkate? Kto je vaša cieľová skupina?

2. Trh a konkurencia: Na ktorý trh chcete so svojim produktom vstúpiť? Kto sú vaši konkurenti?

3. Vízia a ciele: Kam chcete, aby sa vaše podnikanie v oblasti transhumancie posunulo? Čo najpodrobnejšie opíšte víziu s krátkodobými a dlhodobými cieľmi. Informácie o praktikách transhumancie a krajine uvedené v module 2 a v slovníku pojmov vám môžu pomôcť identifikovať a opísať vaše vlastné praktiky.

4. Stratégia: Ako sa chcete umiestniť na trhu a presvedčiť zákazníkov?

5. Právna forma: Akú právnu formu by mala mať vaša firma a aký je jej názov?

6. SWOT analýza: Ktoré silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby má váš podnikateľský projekt v oblasti transhumancie?

7. Podnikateľ, zakladateľ, tím a organizácia: Kto je už k dispozícii? Aké ďalšie pozície je potrebné obsadiť? Ako je vaša firma organizovaná?

8. Marketing: Aké marketingové opatrenia plánujete? Aký rozpočet potrebujete na plánované opatrenia?

9. Finančný plán: Koľko kapitálu potrebujete na začiatok alebo na investovanie? Kedy sa dosiahne bod zlomu (t. j. časový bod, keď príjmy pokryjú náklady)? Táto časť je ústrednou časťou podnikateľského plánu a mala by byť podrobne spracovaná.

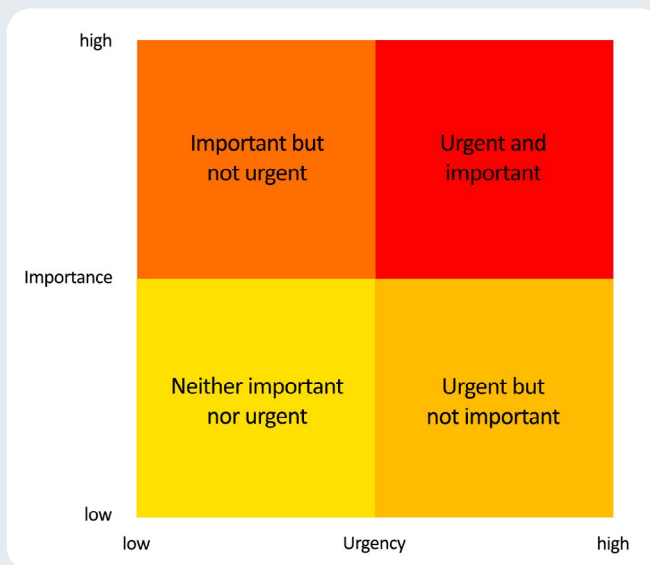
10. Zhrnutie: Zhrnutie predstavuje kľúčové otázky vášho podnikateľského plánu, aby ste poskytli dobrý prehľad sebe, potenciálnym finančníkom a investorom. Mal by to byť pekný a živý dokument: pracovná verzia vo vašom počítači a naformátovaná a pekne vytlačená brožúra na vašom stole, ktorú si môžete kedykoľvek prečítať – ako pripomienku, zdroj sebareflexie a ako leitmotív.

Príkladné nástroje na rozhodovanie

Pokiaľ ide o plánovanie podniku, na internete je k dispozícii množstvo nástrojov a postupov na rozhodovanie a delegovanie právomocí. V tejto podkapitole sú uvedené dva príklady prístupov na rozhodovanie a odporúčanie na jednoduchý výpočet. Tá sa dá použiť na získanie prvého dojmu, či plánovaný podnik môže byť ziskový.

(1) Eisenhowerova skrinka je jednoduchý rozhodovací nástroj, ktorý pomáha zvýšiť produktivitu rozhodovania.

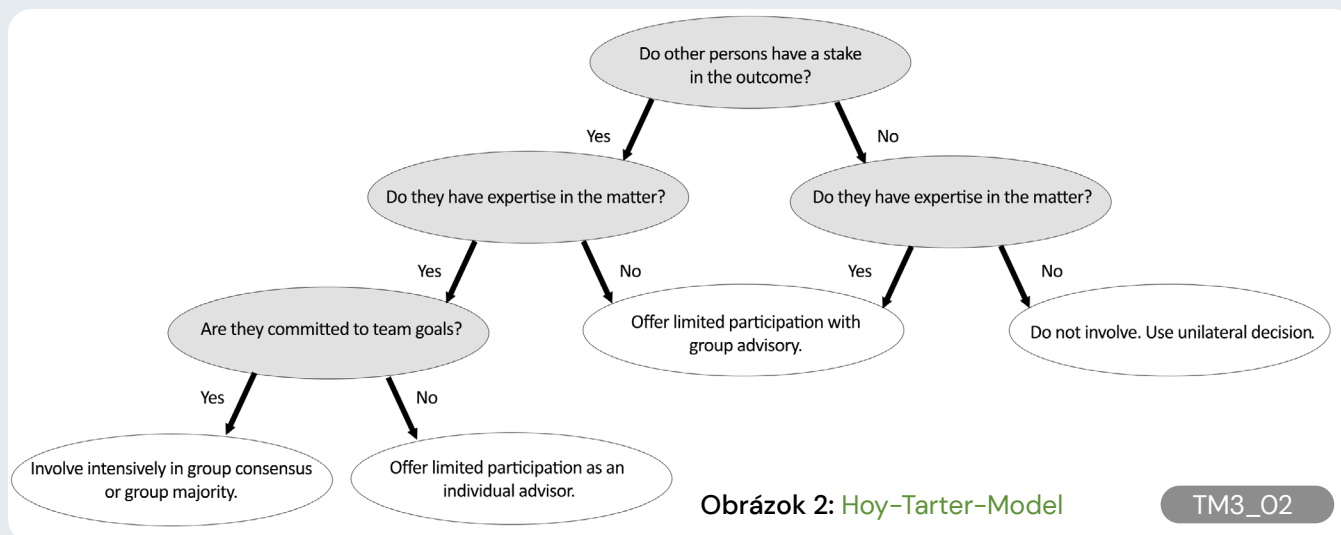
Podnikateľ by mal stanoviť priority úloh na základe ich naliehavosti a dôležitosti. Takéto určenie priorít pomáha rozhodnúť, ktoré úlohy by sa mali vykonať okamžite, ktoré by sa mali odložiť na neskôr, ktoré by sa mali delegovať na niekoho iného a ktoré by sa mali zrušiť (obrázok 1).



Obrázok 1: Eisenhower-Box

TM3_01

(2) Hoy-Tarterov model odporúča rôzne úrovne zapojenia, od úplného delegovania zodpovednosti až po prijímanie rozhodnutí bez konzultácií. Rozhodnutie o delegovaní alebo konzultácii závisí od toho, (1) či má osoba záujem na výsledku rozhodnutia, (2) či má osoba odborné znalosti a (3) či má osoba sklon konať v najlepšom záujme všetkých partnerov (obrázok 2).



Príkladné výpočty

Nasledujúce vzorové výpočty sú jednoduché, ale sú dobrým začiatkom na zamyslenie sa nad vašimi zdrojmi, vášňou pre výrobu, spracovanie a predaj. Základy príkladu sú platné bez ohľadu na to, či ide o konvenčnú, ekologickú alebo biodynamickú výrobu. V prvom príklade sa vypočíta ročný obrat poľnohospodára, ktorý dodáva mlieko do mliekarene, v druhom príklade ročný obrat poľnohospodára, ktorý mlieko spracúva a predáva výrobky priamo zákazníkom.

Dodávka do mliekarene

Farma so 100 kravami, z ktorých každá produkuje 10 000 kg mlieka ročne, vyprodukuje 1 000 000 kg mlieka ročne.

Platba 30 centov netto/kg mlieka znamená obrat 300 000 EUR ročne.

Poľnohospodár sa nemusí starať o predaj, nemá však žiadny vplyv na cenu, ktorú určuje trh.

Spracovanie a predaj (priamy marketing)

Farmár s 15 kravami, z ktorých každá produkuje 8 000 kg mlieka ročne, vyprodukuje 120 000 kg mlieka ročne.

Na výrobu 1 kg syra je potrebných 10 kg mlieka a farmár dostane 25 €/kg syra vrátane distribúcie.

To znamená, že ročný obrat je 300 000 EUR.

Poľnohospodár musí vynaložiť veľa úsilia na predaj výrobkov, má však vplyv na predaj (cenu), marketing a distribúciu.

Výsledkom veľmi odlišných spôsobov organizácie podnikania a predaja výrobkov môže byť rovnaký obrat. Okrem toho je dôležité si uvedomiť, že obrat nie je to isté ako zisk. V praxi sa stáva, že sa snažíte zvýšiť svoj obrat bez toho, aby ste si všimli, že sa váš zisk nezvyšuje. Preto pracujete viac, aby ste dosiahli rovnaký zisk. To znamená, že je dôležité všimnúť si konkurenciu na trhu (externú), ale zároveň sa zamyslieť (interne) nad svojimi postupmi a nad tým, či dosahujete svoje stanovené ciele (pozri časť 4.1).

Odporúčaná literatúra

- Penson, J.B., Oral, Jr. C., Rosson, C.P. & Woodward, R.T. 2017. Úvod do ekonomiky poľnohospodárstva. Pearson.
- Martinho, D.P.J.V. (ed.) 2014. Poľnohospodárska ekonomika 21. storočia.
- Schwenke, K. 1991. Úspešné drobné poľnohospodárstvo.
- Sowell, T. 2014. Základy ekonomiky: Základné informácie o ekonomike: Sprievodca zdravým rozumom.



Co-funded by
the European Union

Financované Európskou úniou. Vyjadrené názory a stanoviská sú však len názormi autora (autorov) a nemusia nevyhnutne odrážať názory a stanoviská Európskej únie alebo Výkonnej agentúry pre vzdelávanie a kultúru (EACEA). Európska únia ani agentúra EACEA za ne nemôžu niesť zodpovednosť.