



MODUL č. 3a

Kroky jak vytvořit úspěšnou spolupráci/partnerství

Přehled

Tento modul má za cíl poskytnout jasný přehled, jaké kroky jsou potřebné pro vytvoření úspěšné spolupráce. PŘÍPADOVÉ STUDIE dále umožní porovnat specifické situace, postoje a podnikatelské kroky s dalšími zemědělci v jiných zemích.

Tento modul je zkompletován v rámci modulu 3B.

Studijní cíle (získané znalosti/schopnosti/postoje)

Znalosti

- Jasná představa o nutných krocích k vytvoření úspěšné spolupráce či partnerství.
- Jasná identifikace potřeb, nadefinování patřičné oblasti a důležitých faktorů v procesu hledání vhodného partnera.

Dovednosti

- Reflexe podnikatelských aktivit za specifických okolností a v individuálních situacích v procesu spolupráce.

Získané postoje

- Informovanost o zakládání úspěšných zemědělských podniků prostřednictvím spolupráce.
- Možnost porovnání situací, postojů a obchodních událostí s dalšími farmáři a dalšími zemědělci skrze webové odkazy na SOUHRNNOU ZPRÁVU a PŘÍPADOVÉ STUDIE.

Obsah

1. Identifikace potřeb pro založení spolupráce/partnerství.
2. Definice oborů spolupráce/partnerství.
3. Výběr partnera.
4. Postup při realizaci spolupráce/partnerství.
5. Návod na úspěch.

Rekapitulace

Vytvoření partnerství by mělo být dopředu naplánováno a prováděno dle časového harmonogramu. Plán spolupráce zajišťuje, že máte správná očekávání ohledně společného projektu a jeho průběhu. V tomto plánu byste se také měli vyhnout příliš vysokým a nerealistickým očekáváním týkajících se výsledků spolupráce.

Šance na úspěch je vyšší v případě plánované spolupráce než dochází-li k rozhodování spontánně.

Plán spolupráce by měl popisovat možné způsoby formování partnerství, jeho důležité kroky a smysluplné pořadí realizace samotného procesu.

Tento plán by měl sloužit jako vodítko a orientační pomůcka celého procesu. Podrobnosti budou individuálně rozpracovány, domlouvány a následně realizovány.

Plán spolupráce předpokládá následující fáze a jejich implementaci:

Fáze 1: Příprava spolupráce (viz modul 3a)

Fáze 2: Formování spolupráce (viz modul 3a a 3b)

Fáze 3: Implementace spolupráce (viz modul 3b)

1. Identifikace potřeb pro založení spolupráce/partnerství

1.1 Potřebuji partnera?

Potřebujete zvážit, zda se zapojit do spolupráce/partnerství? Položte si tedy následujících devět otázek. Nejenže Vám pomohou uvědomit si, koho si za partnera vybrat (pokud ještě vybráno nemáte), ale také Vám pomohou ujasnit si, zda partnera vůbec potřebujete.

1. Potřebuji partnera?
2. Jaký je optimální počet partnerů?
3. Jak bude vypadat vlastnická struktura spolupráce/partnerství?
4. Máme vůbec společnou vizi/cíl?
5. Jsem ochoten vzdát se částečně kontroly?
6. Má naše spolupráce/partnerství šanci být stabilní?
7. Jak budeme řešit případný konflikt?
8. Jak budou partnera vnímat spolupracovníci, rodinní příslušníci a jiní obchodní partneři?
9. Jaká bude naše strategie pro ukončení spolupráce/partnerství?

Po zodpovězení těchto otázek by Vám již mělo být jasné, zda partnera potřebujete či chcete.

1.2 Proč se lidé zapojují do spolupráce/partnerství v zemědělství?

Některé z důvodů pro zapojení se do spolupráce/partnerství v zemědělství, zahrnují:

- Zlepšení vyjednávací pozice – zapojení do spolupráce/partnerství může poskytnout skupinám producentů větší marketingovou sílu ve srovnání s jinými producenty a účastníky na trhu. To vede mimo jiné k **úspoře nákladů při nákupech vstupů ve větším množství (hnojiva, osiva, náhradní díly atd.)**.
- Snížení nákladů - sdružování kapitálu a zdrojů prostřednictvím zakládání společných podniků může producentům umožnit přístup k službám, jako jsou odborné znalosti v oblasti marketingu, které by si jinak sami nemohli dovolit.
- Dosažení úspor z rozsahu - větší objemy produkce mohou snížit jednotkové náklady na výrobu a marketing.
- Zvýšení návratnosti – vygenerované přebytky jsou vráceny producentům na základě smlouvy, společný podnik umožňuje producentům vytvářet další zisky mimo farmu.
- Zlepšení produktu a kvality služeb – společný podnik může pomoci producentům umožnit koordinaci načasování dodávek komodit na trhy.
- Snížení rizika – společný podnik umožňuje zemědělcům sdružovat produkci s produkcí ostatních zemědělců s cílem minimalizovat cenové a tržní riziko.
- Získání potřebných produktů nebo služeb – producenti často požadují určité služby nebo produkty, které soukromé společnosti neochotně poskytují z důvodu malého potenciálního objemu prodeje nebo nejistých zisků. Tito producenti se mohou spojit, aby vytvořili společný podnik, který zajistí dostupnost důležitých produktů a služeb.

1.3 Hodnocení potřeb

- **Proč hodnotit potřeby?**

Zemědělci často ignorují různá doporučení, protože pro ně nejsou vhodná, zisková nebo jsou někdy příliš riskantní. Dobré hodnocení potřeb začíná diagnózou skutečných potřeb a okolností zemědělců a vede k rozvoji a doporučení vhodnějších řešení.

- **Co je to hodnocení potřeb?**

Dobré hodnocení potřeb kombinuje diskusi a pozorování, aby se zjistily skutečné problémy zemědělců, "pravá příčina" problémů a možná řešení založená na diskusi farmářů s jejich spolupracovníky a rodinnými příslušníky. Doporučení by měla být prodiskutována a rozvíjena na základě zdrojů a podmínek samotných zemědělců.

- Jak mohu provést hodnocení potřeb?

1. Identifikujte důležité oblasti: Identifikujte oblast (nebo oblasti), které jsou důležité pro danou oblast práce.
2. Sesbírejte sekundární data: Porovnejte požadavky na plodiny nebo zvířata s faktory, jako jsou topografie, dešťové srážky a půdní fond.
3. Naplánujte ohodnocení: Určete, kdo může pomoci s průzkumem (včetně spolupracovníků, rodinných příslušníků pracujících na farmě a nebo ostatních spolupracujících zemědělců).
4. Projděte si provoz a diskutujte: Zeptejte se přímo spolupracovníků či rodinných příslušníků pracujících na farmě, co vnímají jako problém/y. Navštivte pole, provozní budovy. Diskutujte o výrobě, o sklizni, marketingu a stanovování cen atd.
5. Analyzujte příležitosti: Vyděte do terénu a pozorujte fungování podniku, vstupy z diskuzí jsou také důležité, abyste mohli zhodnotit příležitosti. Zahrňte do této činnosti co nejvíce lidí, neboť každý může do diskuze přinést nový pohled.
6. Analyzujte a seřaďte problémy, identifikujte jejich pravou příčinu: Použijte výsledky z diskuze a pozorování k posouzení Vašich možností a problémů a k jejich seřazení dle důležitosti (například kolik lidí je tímto problémem zasaženo?). Dovolte různým lidem upřednostňovat různé věci. Životaschopná řešení závisí na správné identifikaci skutečné příčiny problému.
7. Vypracujte řešení s ostatními: Je potřeba, aby zemědělci přijímali nová řešení. Zemědělci jsou často velmi konzervativní, ačkoliv je v jejich zájmu diskutovat i jiná možná řešení.

Příklad hodnotícího listu - hodnocení potřeb – přizpůsobte si list podle potřeby pro různé plodiny nebo komodity:

Produkční faktor	Priorita	Kdo je odpovědný	Současná praxe	Preferovaný scénář	Komentáře (příčina, pokud to je hlavní problém)
Systém sklizení plodin/střídání plodin		N/A			
Příprava půdy					
Primární orba					
Management zbytků/přebytků					
Sekundární orba					
Vyrovnávání půdy					
Včasnost					
Odrůdy		N/A			
Současné odrůdy					
Předpokládaný květ					
Očekávaná zralost					
Sázení plodin					
Kvalita osiva nebo semen		N/A			
Datum a rychlost výsadby (kg/ha)					
Včasnost					
Metoda výsadby					

2. Definice oborů spolupráce/partnerství

2.1 Jak definovat obory spolupráce

SWOT analýza

SWOT analýza může pomoci zemědělcům lépe porozumět jak vnitřním, tak vnějším faktorům, což jim umožní lépe se rozhodovat. SWOT analýza sleduje organizaci ze čtyř různých úhlů:

- **Silné stránky** - Interní charakteristiky, jako jsou dovednosti a zdroje, které mohou být efektivně mobilizovány nebo efektivněji využity.
- **Slabé stránky** - Interní charakteristiky, které omezují potenciál farmy jako např. nedostatečné zdroje a dovednosti.
- **Příležitosti** - Vnější faktory, které by měly zlepšit konkurenceschopnost farmy a které by měly být plně využívány (např. zapojení se do spolupráce/partnerství).
- **Ohrožení** - Vnější nevýhody, u kterých se očekává, že budou brzdit pokrok farmy (ekonomická situace, konkurence atd.).

SWOT analýza přispívá k procesu přeměny vize v plány tím, že poskytuje souhrnný obraz o vnitřním a vnějším potenciálu, k dosažení organizačních cílů a/nebo produkčních cílů.

SWOT analýza může být použita při plánování rozvoje farmy s důrazem na oblasti s největším potenciálem pro spolupráci. SWOT analýza může sloužit jako výchozí bod k posouzení a porovnání proveditelnosti řady potenciálních aktivit a činností.

SWOT analýza zahrnuje čtyři základní kroky:

- Identifikace silných a slabých stránek;
- Identifikace příležitostí a ohrožení;
- Stanovení priorit;
- Formulování strategie.

Příklad SWOT analýzy se zaměřením na oblast marketingu:

Systém	Silné stránky	Slabé stránky
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Farmářský obchod je na dobrém místě 2. Naše ceny jsou konkurenceschopné 3. Máme stále a věrné zákazníky 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Chybí nám promyšlený plán 2. Náš obchod je občas plný a tak může dojít ke ztrátě zákazníků 3. Musíme čerpat z velmi široké geografické oblasti, abychom vytvořili dostatečné tržby
	<p style="text-align: center;">Příležitosti</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nové budovy budou postaveny v novém roce 2. Nové prostory budou moci být využívány pro farmářský obchod 3. Ekonomika je na vzestupu 4. Zlepšení prodejů za pomoci nalezení nového partnera 	<p style="text-align: center;">Ohrožení</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zákaznická základna se začíná stěhovat do vzdálenějšího okolí 2. Konkurence začala nabízet podobný produkt jako máme my 3. Nemáme osobu, která by se starala o oblast marketingu

3. Výběr partnera

3.1 Jak si správně vybrat partnera pro spolupráci/partnerství

Základní principy hledání partnera

U potenciálního partnera je třeba nejdříve si prověřit následující faktory:

- **Produktivita:** Je schopností člověka samostatně dosahovat hodnotných výsledků. Prověřte si minulost a zjistěte, jakých výsledků dosáhl potenciální partner v pracovní a soukromé sféře. Může se jednat o úspěchy v podnikání, v práci či v osobním/komunitním životě. Má dotyčný/á nějaké koníčky? Pokud ano, jakých úspěchů v této oblasti dosáhl? Aby byl budoucí partner pro Vás skutečnou oporou, je třeba, aby za ním byly vidět hodnotné výsledky a měl by být při dosahování těchto výsledků zcela samostatný.
- **Motivace:** Proč chce dotyčný/á zapojit do spolupráce/partnerství? Co ho/jí k tomu vede? Je to osoba, které práce musí dávat smysl a bavit ji. Pozor na lidi, které zajímá pouze to, kolik si vydělají a co partnerstvím s vámi získají.
- **Osobnost:** Určitě je velmi důležité, jak si s budoucím partnerem sednete po lidské stránce. Proto je dobré prověřit i tento faktor. Je těžké prověřit osobnost člověka, zvláště pokud ho neznáte. Určitě se dotyčného zeptejte, čemu se věnuje ve volném čase. Hledáte zpravidla lidi, kteří se i ve svém volném čase věnují dalším aktivitám a nejsou laxní. Lidé, kteří jsou nějakým způsobem aktivní i mimo pracovní život, bývají více optimističtí a nadšení. A optimismus a nadšení jsou aspekty, které Vám usnadní začátky vaší spolupráce. Pokud byste chtěli více rozklíčovat osobnost člověka, je zde možnost použít tzv. osobnostní dotazníky.

[Případová studie z Irska ukazuje, jak důležité jsou osobnostní aspekty => viz. Případová studie IR04 Partnerství mezi farmami](#)

Jakmile budete znát odpovědi od Vašeho potenciálního partnera a jeho/její odpovědi budou kladné, pokračujte v podrobnější analýze.

Při hledání partnera, je také důležité promyslet si věci dopředu, ujasnit si vlastní postoje a dávat si pozor na následující:

1. Stanovte si cíl

Čeho chcete dosáhnout ve společném podnikání? O jak velkém projektu je řeč? Kdy by se to mělo uskutečnit?

2. Ujasněte si oboustranně vzájemná očekávání

Jaké role bude potřeba v rámci spolupráce zastat?

Jaké role chci a dokáži zastávat já? Jak bych se v té roli chtěl/a nazvat?

Jakou roli by měl mít můj partner? Jak bych chtěl/a nazvat jeho pozici?

Ujasnění rolí zabere nejvíce času a doporučujeme je provést opravdu důkladně. Ideální je přizvat si na pomoc někoho zvenčí, kdo vám bude pokládat vhodné otázky a ukáže „problém“ z jiné perspektivy. Může být použita pyramida, kdy jsou krůček po krůčku vyjasněny jednotlivé úrovně, které vedou až na samý vrchol pyramidy (tj. vlastní role).

Není vhodné a ani výhodné propojení dvou, stejně orientovaných lidí. Je důležité, aby role každého zúčastněného byla něčím výjimečná a jedinečná.

3. Plácnout si nebo hledat jinde?

Máte-li nyní jasno, že konkrétní člověk je ten správný pro spolupráci, můžete se rovnou začít budovat vaši spolupráci/partnerství.

Pokud se ale vaše představy neshodují a vaše schopnosti a dovednosti se příliš překrývají (nikoliv vhodně doplňují), měli byste hledat jinde. Vždy je lepší vše si vyjasnit na začátku, než zničit třeba pevné přátelství kvůli práci. Věřte, že dříve či později by nastal problém.

Kde hledat dál? Hledat partnera je možné na nejrůznějších networkingových setkáních, na setkání různých asociací, klubů, sdružení, kterých je dnes mnoho. Je dobré o svých plánech mluvit a sdílet je s ostatními (samozřejmě jen v přiměřené míře). Mějte oči otevřené a hledejte partnera takového, který vyhovuje vašemu očekávání a jehož očekávání je totožné. Nedělejte kompromisy.

4. Postup při realizaci spolupráce/partnerství

4.1 Základní kroky

Vytvoření spolupráce/partnerství je komplexním procesem, který by měl zahrnovat pečlivé plánování a důkladný průzkum. Pět základních kroků, kterých byste se měli držet při organizaci spolupráce/partnerství:

- **Krok 1** - Určení společného hospodářského/ekonomického cíle.
- **Krok 2** - Zjištění/určení podnikatelské proveditelnosti.
- **Krok 3** - Vypracování podnikatelského plánu.
- **Krok 4** - Navržení právních dokumentů a stanovení formy podnikání.
- **Krok 5** - Implementace podnikatelského plánu a zahájení činnosti.

4.2 Krok 1 – Určení společného hospodářského/ekonomického cíle

Cíl: Jasně identifikování společného ekonomického cíle a posouzení úrovně zájmu o vytvoření spolupráce/partnerství, které by řešilo tento cíl.

Katalyzátorem pro vytváření společného podnikání je skupina kompatibilních jednotlivců, kteří sdílejí společný hospodářský/ekonomický cíl a kteří věří, že mohou tohoto cíle nejlépe dosáhnout společnou prací.

Společný hospodářský/ekonomický cíl může být výsledkem společného problému nebo příležitosti. Například skupina může mít nedostatečný trh pro své produkty nebo a neuspokojivý zdroj zemědělských dodávek.

[Případová studie z České republiky \(Eko Farma Bošina\) ukazuje, jak důležité je nalézt společný cíl](#)

Jasně identifikujte cíl nebo důvod vzniku spolupráce/partnerství.

Ve většině případů bude společný cíl identifikován skupinou potenciálních členů, kteří se shromáždí, aby diskutovali o problémech, jimž čelí jejich zemědělský podnik. Tato neformální setkání vedou k dalším diskusím a představám o tom, jak může spolupráce/partnerství řešit společné problémy skupiny.

Pro vyjasnění myšlenky na vytvoření spolupráce/partnerství:

- Zjistěte problémy, kterým čelí jednotliví členové, zaměřte se na největší překážky a zjistěte současné možnosti a potenciální alternativy;
- Shromážděte obecné informace o struktuře a fungování jednotlivých podniků;
- Shromážděte informace o typu podnikání, o které máte zájem;
- Využijte shromážděné informace k určení, které cíle spolupráce/partnerství můžete a nemůžete řešit;
- Prodiskutujte zjištění s co nejvíce potenciálními členy.

Uspořádejte informační setkání pro lidi, kteří mohou mít zájem o vytvoření spolupráce/partnerství

Účelem této schůzky je zjistit, zda existuje dostatečný zájem o zahájení a podporu vytvoření spolupráce/partnerství.

Efektivní setkání naplánujete tak, že připravíte agendu a určíte osobu, která schůzku povede. Vyberte čas a místo, které bude vyhovovat většině. Zvažte uspořádání setkání ve spolupráci s existujícím seskupením producentů nebo s pořádáním nějaké konference. Zveřejněte datum schůzky, čas a místo prostřednictvím sdělovacích prostředků, ale také ústně.

Vyhradte si dostatek času na diskusi a povzbuzení potenciálních členů k vyjádření svých názorů a položení otázek. Všechny vznesené otázky by měly být řešeny, i když odpovědi na některé otázky mohou být zodpovězeny později, dokud nebudou k dispozici další informace.

! Rozhodovací otázka: Existuje dostatek zájmu o projekt, aby bylo zaručeno pokračování?

Vytvořte řídicí výbor

Řídicí výbor je odpovědný za vedení skupiny během procesu rozvoje. Sestavení řídicího výboru je nutné v případě spolupráce s více partnery. Mezi konkrétní povinnosti patří:

- Informování potenciálních členů o pokroku skupiny a koordinaci dalších setkání;
- Zjištění potřeb jednotlivých členů;
- Sběr informací o trhu a finanční informace;
- Hodnocení udržitelnosti podnikání;
- Dohled nad přípravou a realizací obchodního plánu.

Řídicí výbor může provést tyto úkoly s dalšími potenciálními členy nebo za pomoci externích poradců.

Zajistěte finanční prostředky

Rozvoj nové spolupráce/partnerství může být poměrně nákladný. Finanční prostředky jsou potřeba k pokrytí nákladů spojených s provedením důkladné studie proveditelnosti, vypracováním podrobného podnikatelského plánu a nalezení a zaměstnání odborných poradců a konzultantů.

Jakými možnostmi lze získat finanční prostředky?

- Požádejte potencionálních členy, aby přispěli přímo;
- Požádejte sdružení výrobců nebo jiných průmyslových organizací, aby spolufinancovaly rozvojový proces a to buď z části nebo celý;
- Požádejte o veřejné financování.

Investice peněz nebo času potencionálních členů je často vhodným způsobem, jak otestovat úroveň angažovanosti k projektu. Všechny shromážděné peníze musí být spravovány způsobem, který zajistí bezpečnostní a fiskální odpovědnost k jednotlivým členům. Vypracujte plán, jak vyřešíte, jak budou nevyužité prostředky využívány nebo přerozděleny, pokud nedojte k vytvoření spolupráce/partnerství.

4.3 Krok 2 – Zjištění/určení podnikatelské proveditelnosti

Účel: Zjištění, zda je navržené podnikání ekonomicky životaschopné.

Existují tři hlavní složky při určování proveditelnosti zemědělského spolupráce/partnerství:

- **Průzkum producentů:** Průzkum určuje zájem producentů o projekt. Pomůže také vyjasnit, jaké produkty a služby může spolupráce/partnerství nabídnout.
- **Analýza trhu:** Analýza trhu určí, zda navrhovaná spolupráce/partnerství má šanci hrát na trhu ekonomickou roli a vyjasní, jak může tuto roli nejlépe hrát.
- **Posouzení finanční proveditelnosti:** Výsledky průzkumu producentů a analýzy trhu se používají k vypracování některých základních provozních předpokladů, které umožňují posoudit finanční proveditelnost. Toto hodnocení analyzuje náklady spojené s dosažením stanovených hospodářských cílů a odhaduje, kolik příjmů je třeba vynaložit na pokrytí těchto nákladů.

Umožněte, aby byl zjištěn rozsah a složitost navrhovaného projektu a stanoven čas a úsilí, které bude potřeba k prověření proveditelnosti spolupráce/partnerství. V závislosti na vaší situaci nemusí být studie proveditelnosti vypracována a nemusí být ani nákladná, ale musí se zabývat riziky, výhodami, silnými a slabými stránkami navrhovaného podnikání. Dobrá studie proveditelnosti určuje potenciál úspěšného podnikání, ale neposkytuje žádné záruky. Ve studiích proveditelnosti neexistují žádné správné nebo nesprávné odpovědi - pouze vodítka které mohou ukázat, zda nápad uspěje nebo neuspěje.

Většina informací shromážděných pro studii proveditelnosti bude také použita k vypracování podnikatelského plánu. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že účelem studie proveditelnosti je prověřit a analyzovat všechny možné možnosti jednání před rozhodnutím o konkrétním postupu. Podnikatelský plán shrnuje plán činnosti po rozhodnutí.

V průběhu tohoto kroku buďte připraveni spolupracovat s řadou externích poradců, kteří jsou obeznámeni s vaší činností, zemědělským trhem a procesem vývoje spolupráce/partnerství. Pokud je navrhovaná spolupráce/partnerství určeno k tomu, aby sloužilo velkému počtu členů nebo podnikalo složité obchodní operace, budete potřeba zaměstnat nebo jinak požádat konzultanta, abyste získali objektivní a nezávislé posouzení finanční proveditelnosti projektu. Nezávislý konzultant může také pomoci zachovat důvěrnost informací při provádění průzkumů výrobců a analýzy trhu.

4.4 Krok 3 – Vypracování podnikatelského plánu

Účel: Podrobně zdokumentovat, jak bude spolupráce/partnerství fungovat a jak to bude vše organizováno a financováno.

Pečlivé plánování je jednou z nejdůležitějších částí úspěšného podnikání. Podnikatelský plán vymezuje a definuje všechny aspekty podnikatelských operací - včetně toho, kdo je zapojen, jaké jsou aktivity jednotlivých zapojených osob, jak jsou aktivity organizovány a jak jsou financovány. Dokumentování těchto aspektů podrobně pomůže vaší skupině zjistit potenciální problémy dříve, než se stanou, což vám umožní plánovat a připravit se na to, abyste se jim vyhnuli. Jasně nadefinované funkce, cíle a záměry navrhované spolupráce/partnerství na papíře také pomohou vytvořit společný cíl všech členů. Členům to také pomůže v tom, aby mohli vysvětlit navenek, co spolupráce/partnerství obnáší a může to pomoci v získání nových členů, nebo také věřitelů, odběratelů a dodavatelů.

Obecně platí, že všechny podnikatelské plány obsahují pět následujících částí:

- Popis podnikání;
- Marketingový plán;
- Finanční plán;
- Výrobní plán;
- Plán lidských zdrojů.

[Pro více informací o podnikatelském plánu, prosím přejděte do modulu 3B.](#)

4.5 Krok 4 – Návrh právních dokumentů a stanovení formy podnikání

Účel: Vypracování potřebných právních dokumentů a začlenění spolupráce/partnerství do systému.

Začlenění do systému znamená pro spolupráci/partnerství zřetelné právní postavení a určuje limity finanční odpovědnosti jednotlivých členů. Využijte služeb advokáta nebo poradce, kteří vám v průběhu tohoto kroku pomohou obeznámit se legislativními opatřeními. Tyto služby jsou důležité, aby se zajistilo, že všechny dokumenty budou v souladu se zákony a nebudou v rozporu s provozními postupy spolupráce/partnerství.

Konkrétní kroky jsou následující:

- Vyberte si jméno a ověřte si možnost jeho použití;
- Navrhněte společenskou smlouvu;
- Navrhněte pravidla spolupráce/partnerství;
- Začleňte spolupráci/partnerství do systému - registrace;
- Navrhněte ostatní právní dokumenty;
- Uspořádejte první výroční setkání, abyste schválili všechny dokumenty a zvolili osoby, které budou spolupráci/partnerství zastupovat.

! Rozhodující otázka: Budou schváleny všechny dokumenty? Kdo bude zvolen do správní rady/představenstva?

Zapojení poradce do procesu spolupráce je vysvětleno v případové studii z Irska (John O'Connell Společný chov)

Pro více informací o tom, jak navrhnout právní dokumenty, prosím přejděte do modulu 3B.

4.6 Krok 5 – Implementace podnikatelského plánu a zahájení činnosti

Účel: Implementace podnikatelského plánu a zahájení činnosti.

Řada důležitých aktivit bude zapotřebí dokončit ještě předtím, než začne fungovat spolupráce/partnerství. Mezi tyto činnosti patří:

- Vedení evidence členství,
- Získání finančních prostředků,
- Získání zařízení/strojů,
- Založení účetnictví,
- Řízení nábory zaměstnanců/spolupracovníků a proškolení.

Chcete-li naplánovat zahájení operací spolupráce/partnerství, definujte a určete posloupnost všech úkolů souvisejících s tím, aby podnikání fungovalo a bylo připraveno sloužit členům.

! Rozhodující otázka: Pociťujete od jednotlivých členů dostatečně silnou angažovanost k tomu, abyste zahájili činnost, jak je uvedeno v podnikatelském plánu?

Příklad řešení problémů týkajících se závazků a budoucnosti partnerství naleznete v případové studii z Německa (Reutehof GbR).

5. Návod na úspěch

- **Zajistěte, aby byli členové informováni a zapojeni** - Když se členové podílejí na činnostech a jsou informováni o spolupráci/partnerství, jsou pak více ochotni podporovat a investovat do něj. Probíhající komunikační a vzdělávací programy jsou nedílnou součástí úspěchu spolupráce/partnerství.
- **Využívejte služeb poradců a výbory efektivně** - Efektivní organizace lidských zdrojů a využívání odborných znalostí poradců má zásadní význam na úspěch každého podnikání. Maximální zapojení potenciálních členů je zásadní pro úspěch spolupráce/partnerství. Jednotlivé výbory poskytují členům příležitost rozvíjet dovednosti a podílet se na záležitostech.
- **Udržujte dobré vztahy mezi představenstvem a správcem/manažerem** - Rozdílná odpovědnost představenstva a správce/manažera musí být jasně chápána a prováděna.
- **Pořádejte efektivní schůzky** – Spolupráce/partnerství je druh podnikání a schůzky by měly být prováděny věcně a profesionálně. Efektivní schůzka je výsledkem několika po sobě jdoucích kroků: příprava, určená osoba vedoucí schůzku, účast členů, průběh v souladu s programem a projednání všech bodů jednání.
- **Dodržujte řádné obchodní praktiky** – Hlavní výzva pro všechny zapojené členy nastává v okamžiku, kdy je zahájena společná činnost. Řádné provozování s sebou přináší následující činnosti: vedení účetnictví, pravidelná příprava účetní závěrky, jasné a včasné podávání zpráv členům a vedení přesných záznamů o členech. Zahrnuje to také průběžné vyhodnocování nákladů a produktivity práce, zařízení, vybavení a technologií, které jsou využívány.
- **Vytvářejte vazby s ostatními partnerstvími a organizacemi** - Hledání spojení s ostatními podobnými organizacemi, podniky a sdruženími by mělo probíhat průběžně. Sdružování s jinými podniky může být cennými zdroji pro dodávky, marketingové aktivity a jiné související služby. Členství v regionálních a národních sdruženích vede k tomu, že je udržován krok s činnostmi dalších farem z celé země. Tato sdružení mohou být zdrojem vzdělávání a školení.

Zdroje/odkazy

- Agricultural Co-operatives A start-up guide
- Agricultural Cooperative Development: <http://www.fao.org/3/a-x0475e.pdf>
- Agricultural Cooperatives I: History, Theory and Problems: <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/10129/1/46010040.pdf>
- Understanding Cooperatives: How to Start a Cooperative: <https://www.rd.usda.gov/files/CIR45-14.pdf>
- Farm Need Assessment: Farm Labour and Infrastructure: [file:///C:/Users/mbelasova/Downloads/Cheshire%20County_Farm-Needs-Assessment%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/mbelasova/Downloads/Cheshire%20County_Farm-Needs-Assessment%20(2).pdf)
- Farmer Information Needs Assessment: https://dae.portal.gov.bd/sites/default/files/files/dae.portal.gov.bd/publications/e52ea5d4_bbe8_486c_b34f_1cfe5c0cc36f/Extension_Manual_Chapt6.pdf
- Maryland Beginning Farmer Needs Assessment: http://extension.umd.edu/sites/extension.umd.edu/files/_docs/programs/newfarmer/BFSCComparativeNeedsAssessmentFULL.pdf
- Need Assessment: https://www.agextonline.com/uploads/3/2/4/3/3243215/fs_ext_needs_assessment.pdf

Před tím, než zahájíte jakoukoliv spolupráci, měli byste si nejprve zodpovědět otázku, zda partnera vůbec potřebujete. Pokud ano, je důležité neuspěchat jeho hledání. Tento proces je zásadní a značnou měrou ovlivní Vaši budoucnost.

Jste-li spokojen/a s výběrem partnera, měli byste společně připravit vše potřebné pro zahájení spolupráce/partnerství. Základní kroky jsou následující:

- Identifikace společného cíle,
- Určení podnikatelské proveditelnosti,
- Tvorba podnikatelského plánu,
- Návrh právních dokumentů a začlenění spolupráce/partnerství,
- Realizace podnikatelského plánu a zahájení společných akcí.

“Sami toho zvládneme tak málo, ale když se spojíme, zvládneme cokoli.” – HELEN KELLER

“Najděte si skupinu lidí, kteří vás budou neustále vyzývat a inspirovat, travte s nimi mnoho času a změní vám to život.” – AMY POEHLER