



Farming concepts and innovative
funding/financing

MODUL A: Řízení podniku

Vytvoření podnikatelského nápadu, stanovení a řešení
problémů, identifikace potřeb souvisejících
s financováním



Spolufinancováno
z programu Evropské
unie Erasmus+

Financováno Evropskou unií. Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.
Projekt č: 2019-1-BE01-KA202-050397

ÚVOD

Zájem o zemědělské podnikání mezi (nejen) mladými lidmi v posledních letech vzrostl a objevuje se mnoho nových malých farem, obchodů a produktů. Z hlediska řízení podniku je oblast zemědělství stejná jako kterákoli jiná, i když má svá vlastní specifika. Stejně jako v jakékoli jiné oblasti podnikání je tedy důležité důkladně připravit svůj podnikatelský plán (projekt) a určit, zda je proveditelný, odůvodnitelný a životaschopný.

UČEBNÍ CÍLE

Cílem tohoto modulu je provést vás několika oblastmi nezbytnými při zahájení podnikání nebo při rozjezdu nového projektu v zemědělství. Hlavními učebními cíli tohoto modulu jsou:

- Nejranější fáze vašeho podnikání - samotná myšlenka;
- Klasifikace vašich nápadů a jejich převedení do organizovanější podoby - obchodního plánu;
- Problémy v počáteční fázi podnikání, jejich rozpoznání a možnosti jejich úspěšného řešení;
- Obchodní příležitosti, jaké metody lze použít k jejich identifikaci a vyhodnocení;
- Ekonomické aspekty, které ovlivňují vaše podnikání, a zásady finančního rozhodování;
- Společná zemědělská politika a další možnosti financování.

OBSAH

1. Motivace k podnikání	4
1.1. Obchodní motivace	5
1.2. Úvod do tvorby podnikatelského plánu	5
2. Nastavení a řešení problému	7
2.1. Obchodní příležitosti	9
2.2. Hodnocení projektu	11
2.3. Ekonomické aspekty zemědělského podnikání	11
3. Identifikace potřeb souvisejících s financováním projektu	12
3.1. Finanční rozhodování	12
3.2. Společná zemědělská politika	13
3.3. Obecné finanční možnosti	15
3.4. Další finanční možnosti	16
Závěry	17

1. MOTIVACE K PODNIKÁNÍ

Podnikatelský nápad je takový nápad, který lze proměnit v podnikatelskou aktivitu. Pokud ještě nemáte nápad, zaměřte se na to, v jaké oblasti byste chtěli podnikat a jaké služby můžete nabídnout. Úspěšné podnikatelské nápady často vycházejí z jednoduché ústřední myšlenky. Nehleďte složité věci.

- **Zapište si svůj podnikatelský nápad** v okamžiku, kdy o něm začnete přemýšlet. Myšlenka je na začátku často nestrukturovaná, plná zmatků, nedostatků, ale také mnoha zajímavých detailů, na které lze později zapomenout.
- **Začněte organizovat a strukturovat svůj nápad.** Připravte si souhrn svého podnikatelského nápadu. Jednou z populárních metod je tzv. **Business Model Canvas** – jednostránkový dokument s devíti předdefinovanými bloky, který bude podrobně popsán v samostatném modulu.
- Když máte nápad, začněte se soustředit na „**proč**“ a „**kdo**“.
 - Proč je to dobré řešení/produkt?
 - Pro koho by to bylo dobré řešení/produkt



CANVAS

TIP! Můžete se pokusit předem promyslet svůj Business Model Canvas. Všechny pole lze upravit. Pak můžete porovnat své znalosti v této oblasti před a po absolvování konkrétního modulu věnovaného BMC.

Zdroj: (online aplikace zdarma k použití)
<https://www.app.business-model-canvas.app/#>

1.1. Obchodní motivace

KROK 1 – Co Vás pohání kupředu? Přemýšlejte o tom. Než začnete podnikat v zemědělství, pochopení vlastní motivace se vám z dlouhodobého hlediska vyplatí.

KROK 2 – Přemýšlejte o své osobní situaci a obchodním prostředí.

- Potřebujete pro své podnikání nějaké specifické nebo další vzdělání?
- Existují nějaké místní podpůrné nebo poradenské instituce, se kterými byste mohli spolupracovat?
- Jste si vědomi nějakých překážek v rozvoji vašeho podnikání?

KROK 3 – Stanovte si své cíle.

- Určete hodnoty, které jsou pro vás nejdůležitější.
- Zapište si své cíle a to, čeho chcete ve svém podnikání dosáhnout. Pamatujte, že vaše cíle by měly být měřitelné. Bez možnosti měřitelnosti bude obtížné posoudit a určit, zda jste na správné cestě k jejich dosažení.
- Zapište si své „vysněné plány“. Tyto plány se pravděpodobně časem změní, ale je dobré se čas od času vrátit na samý začátek.

1.2. Úvod do tvorby podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je základním stavebním kamenem nového podnikání, o jeho důležitosti není pochyb. Nezáleží však, jestli zabere 40 stran nebo jste ho jen se stručně sepsali na 2 stránky. Důležitá je jeho struktura, účel a především obsah.

Hlavní myšlenkou podnikatelského plánu je vyřešit:

- Kde se právě nacházíte?
- Kam se chcete dostat?
- Jak se tam dostanete?
- Proč to chcete dělat?

Ačkoliv se může zdát, že v dnešním dynamickém světě podnikání a start-upů, je podnikatelský plán již zastaralý, často se jeho vytvoření a následně využití nevyhneme, například při žádosti po půjčku, vstupem do crowdfundingového portálu či na schůzce s investorem).

Volně dostupných vzorů naleznete na internetu desítky, které se často mírně liší. Další informace o tom, jak napsat podnikatelský plán, příklady a šablony najdete [zde](#).

Na následujících dvou stránkách se zaměříme na 6 základních otázek, které vás budou provázet při práci na vašem podnikatelském plánu:

1. **Proč projekt vzniká a co od něj očekáváte?** Vždycky začínejte otázkou: “Proč?”. Určete si jaký má pro vás projekt smysl a co by se mělo stát za pár let. Jinými slovy byste měli definovat své poslání, vizi a strategické cíle.
2. **Kdo je zákazníkem a proč by u něj měl projekt uspět?** Zde si určete, kdo je vaším zákazníkem, jaké má potřeby a problémy a jaká mu nabízíte řešení (“value proposition”). Poté zjistěte kolik takových zákazníků je (potenciál trhu) a kdo je přímou a nepřímou konkurencí. Je důležité vědět, proč má projekt šanci na úspěch a zda vstupujete na již obsazený trh nebo vytváříte trh zcela nový.
3. **Jak bude vydělávat?** Jakou hodnotu vytváříte, jaké aktivity vás čekají (výzkum, výroba, prodej, marketing,...), kdo bude aktivity zajišťovat, jak se produkt/služba dostane k zákazníkovi.
4. **Co je třeba kdy udělat?** Na cestě k dlouhodobým cílům je třeba stanovit střednědobé a krátkodobé milníky. Když si rozepíšete v čase jednotlivé aktivity, které vás k těmto cílům dovedou, získáte návrh akčního plánu.
5. **Kde získáte zdroje?** Přetvořte akční plán do finančního plánu, ve kterém se ukáže, kdy budete za co utrácet a jaké bude projekt generovat příjmy. Z finančního plánu se dá odvodit, kolik peněz potřebujete na začátku a kolik by měl váš záměr vydělávat.
6. **Kdo za projektem stojí?** Jací lidé za projektem stojí a jaké mají předpoklady, aby ho úspěšně zrealizovali? A nejde jen o vaše zkušenosti, znalosti a dovednosti, ale i motivaci, s kterou do podnikání vstupujete.

2. STANOVENÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

Stanovení problému (definice problému) je prvním krokem k jeho úspěšnému vyřešení. Definování a řešení známých problémů by mělo dokonce předcházet vytvoření obchodního plánu nebo jiných modelů (například Business Model Canvas).

Tento přístup pomůže ušetřit více času ve fázi řešení problému, protože problém je dobře definovaný a předvídaný. Umožňuje také omezit plýtvání původně investovanými zdroji.

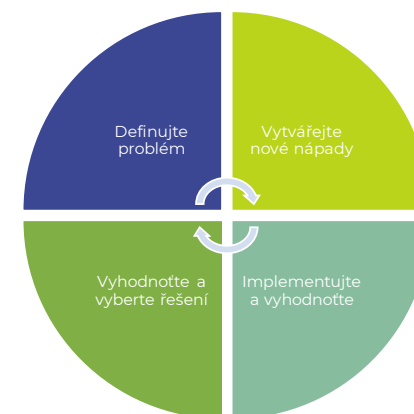


Řešení problémů je nedílnou součástí každého podnikání. Tento proces je bohužel často pouze intuitivní. Dodržování systematického přístupu nebo souboru strategií pro řešení problémů vám může bránit v unáhleném jednání a rozhodování, které není ve vašem nejlepším zájmu nebo v zájmu vašich zákazníků nebo investorů. Před výběrem metody řešení problémů byste si měli osvojit i tyto dovednosti:

- **Používání emoční inteligence** - Jednejte klidně a rozpoznajte své emoční vzorce (vyvarujte se ukvapených reakcí a závěrů).
- **Zkoumání problémů** - Efektivní řešení vyžadují přesný popis problému. Složité problémy vyžadují podrobnější průzkum, například průzkumy dat nebo rozhovory.
- **Kreativní brainstorming** - Při brainstormingu se skupinou pozorně naslouchejte a přijímejte názory ostatních, i když s nimi osobně nemusíte souhlasit.
- **Rozhodnost** - Použijte dohodnutý systém rozhodování, který může zahrnovat přiřazení kladů a záporů řešení, výběr osob s rozhodovací pravomocí a dokončení nebo opakování procesu.

Řešení obchodních problémů funguje nejlépe, když se k nim přistupuje prostřednictvím konzistentního systému. Příkladem konzistentního postupu mohou být následující kroky:

1. Identifikujte a definujte problém.
2. Upřednostněte problém na základě velikosti, potenciálního dopadu a naléhavosti.
3. Vyplňte analýzu hlavních příčin.
4. Připravte řadu možných řešení.
5. Vyhodnoťte možná řešení a rozhodněte, které je nejúčinnější.
6. Naplánujte a implementujte řešení.



Můžete se také inspirovat touto jednoduchou praktickou metodou se čtyřmi kroky, která vede k efektivnímu a systematickému řešení problémů:

1. **Určete podrobnosti problému:** Shromážděte dostatek informací k přesné definici problému. To může zahrnovat údaje o používaných postupech, činnostech zaměstnanců, příslušných pravidlech na pracovišti atd. Zapište si konkrétní výsledek, který je potřeba, ale nepředpokládejte, jaké by mělo být řešení.
2. **Kreativní brainstormingová řešení:** Sami nebo s týmem uveďte každé řešení, na které si vzpomenete. Často je budete muset zapsat. Chcete-li získat více řešení, proveďte brainstorming se zaměstnanci, kteří mají o dané problematice největší znalosti.
3. **Vyhodnoťte řešení a rozhodněte se:** Porovnejte alternativní řešení na základě proveditelnosti každého z nich, včetně zdrojů potřebných k jeho implementaci a návratnosti investic do každého z nich. Nakonec se pevně rozhodněte pro jedno řešení, které jasně řeší hlavní příčinu problému.
4. **Přijměte opatření:** Vypracujte podrobný plán realizace řešení, získejte potřebná schválení a proveďte jej.



Zdroj: <https://cmoe.com/glossary/problem-solving-in-business/>

2.1. Obchodní příležitosti

Řešení problémů a metody, které lze použít k vyhodnocení obchodních příležitostí jsou dalším důležitým krokem v procesu zahájení nového projektu nebo zemědělského podnikání. Při zvažování obchodních příležitostí musíte analyzovat jejich potenciální překážky a způsoby, jak je překonat.

Obecné překážky	Osobní překážky
<ul style="list-style-type: none">• Legislativa• Sociální a kulturní překážky• Ekonomické podmínky a nejistota ohledně vhodných agropodnikatelských rámců• Instituce podporující rozvoj podnikatelské aktivity ve venkovských oblastech• Technická infrastruktura	<ul style="list-style-type: none">• Špatné manažerské dovednosti• Nedostatek podnikatelských dovedností• Nedostatečné zkušenosti se zemědělskou výrobou• Omezený přístup k podpoře podnikání• Předpisy; smlouvy o nájmu farem• Neschopnost komunikovat a spolupracovat

K překonání těchto překážek nezapomeňte:

- Zkontrolovat národní a místní politiky zaměřené na podporu malých a středních podniků (MSP) a nástroje financování rozvoje venkova v rámci Společné zemědělské politiky (SZP).
- Obrátit se na národní poradenské služby ohledně podpůrných programů.
- Hledat možnosti spolupráce a vytváření sítí.
- Chcete-li je použít pro svůj marketing, zkontrolujte přístup k základním službám, zejména IT a širokopásmovému připojení.

SMART je způsob, jakým můžete ověřit svůj podnikatelský nápad před zahájením podnikání:

S - specifičnost: Mám jasný cíl? Je jasné, co máme přesně na mysli?

M - měřitelnost: Jak zjistíme, zda jsme dosáhli cíle? Jak budeme měřit náš úspěch?

A - dosažitelnost: Je možné dosáhnout cíle? Co potřebujeme, aby byl cíl dosažitelný?

R - relevantnost: Poskytuje dané podnikání širší priority? Stojí za to s ním začít?

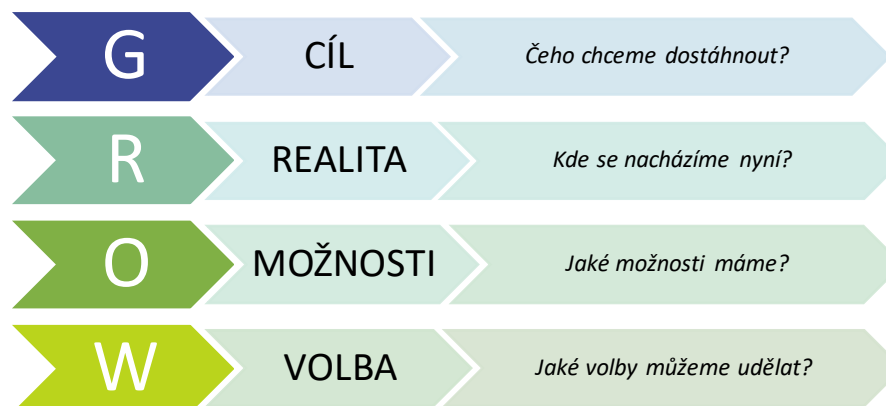
T - časové určení (termín dosažení): Kdy našeho cíle dosáhneme.

Zdroj: www.toolshero.com/personal-development/smart-goals/



V koučinku existuje **model GROW**, který pomáhá rozvíjet se a dosáhnout osobních cílů. Prostřednictvím určitých otázek můžete prozkoumat různé fáze, abyste lépe identifikovali a dosáhli svých cílů.

GROW model může také pomoci členům týmu zlepšit jejich výkonnost a pomoci jim při plánování dosažení stanovených cílů a cílů organizace.



2.2. Hodnocení projektu

Jakmile je váš zemědělský projekt dobře definován, je vypracován obchodní plán, jsou nastaveny metody řešení problémů a jsou zváženy obchodní příležitosti, je na čase projekt vyhodnotit.

1. **Posud'te poptávku na trhu** - váš nápad by mohl být zcela nový, ale je více než pravděpodobné, že již existuje něco podobného. I ty nejgeniálnější podnikatelské nápady se spoléhají na poptávku na trhu.
2. **Identifikujte své konkurenty** - Klíčem při hodnocení vašeho podnikatelského nápadu je najít své konkurenty, podívat se na to, co dělají (nebo nedokáží) a určit, co můžete udělat lépe.
3. **Potenciální zákazníci** - Vyzkoušejte například Facebookové skupiny s podobnými tématy, získejte informace z anket, průzkumů veřejného mínění, dotazníků na sociálních sítích,...
4. **Požádejte o zpětnou vazbu** - podělte se o svůj nápad a plány se svými přáteli, rodinou nebo kolegy, abyste získali okamžitou zpětnou vazbu k vašemu nápadu, hledejte odborné znalosti externího hodnocení, pokud jsou k dispozici.

2.3. Ekonomické aspekty zemědělského podnikání

Zemědělské podnikání, stejně jako jakékoli jiné podnikání, je provozováno za účelem zisku. Je nutné sledovat ekonomické ukazatele, legislativu, podléhat kontrolám atd.

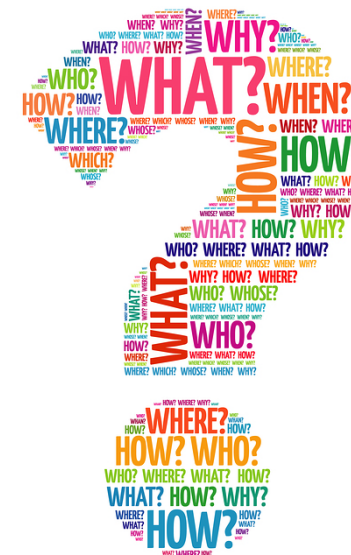
Na druhou stranu existují určitá specifika, které si musí každý zájemce o podnikání v zemědělství uvědomit:

- Závislost na počasí: teplotní rozdíly, srážky, sucho, sníh atd.
- Rozdíly v podmínkách: druh půdy, podnebí, sklon, nadmořská výška.
- Sezónnost práce.
- Velké množství předpisů.
- Dodavatel komodit na mezinárodní úrovni.
- Závislost na prodejních cenách v zemědělství.

3. IDENTIFIKACE POTŘEB SOUVISEJÍCÍCH S FINANCOVÁNÍM PROJEKTU

Před využitím jakékoliv formy financování by měly být jasně definovány nezbytné kroky/otázky:

1. **Na co jsou potřebné finanční prostředky?** Kapitálové náklady, výnosy, projektové nebo základní náklady.
2. **Kolik je požadováno?** Jak to víte? Zahrnuli jste všechny náklady?
3. **Jak naléhavá je vaše potřeba?** Nedělejte rozhodnutí na poslední chvíli, vyšší náklady by měly být připraveny ideálně rok předem - zejména v zemědělství.
4. **Kolik finančních prostředků je již k dispozici?** Možné zdroje - současné i budoucí, rezervy...
5. **Propojte potřeby financování s vaším obchodním nebo podnikovým plánem.** Zvažte priority, postupujte podle organizačního plánu.
6. **Konzultujte široce a zapojte ostatní.** Zvyšuje to účinnost a snižuje možnost selhání.
7. **Budte pozitivní ve svých cílech.** Myslete na cíle, kterých má být dosaženo, nikoli na nedostatky nebo deficit.
8. **Oslavte úspěch.** Je důležité oslavovat úspěchy.



3.1. Finanční rozhodování

Finanční rozhodnutí rozdělujeme na taktická a strategická.

- **Taktická rozhodnutí** obvykle vyžadují jen malé množství peněz a jinak nemění současné aktivity společnosti (například nákup zemědělských strojů, získání větších zásob, vylepšení produktu atd.). K dosažení krátkodobých cílů se často používá taktické rozhodování.
- **Strategické finanční řízení** je termín používaný k popisu procesu řízení financí společnosti za účelem splnění jejích strategických nebo dlouhodobých cílů. Špatné strategické rozhodnutí přináší velké ztráty a může společnost dokonce zlikvidovat.
- Manažeři a investoři se často řídí těmito pravidly pro finanční rozhodování v zemědělství:
 - Se stejným rizikem je vždy upřednostňován vyšší výnos před nižším;
 - U stejného výnosu je vždy upřednostňováno nižší riziko před rizikem vyšším;

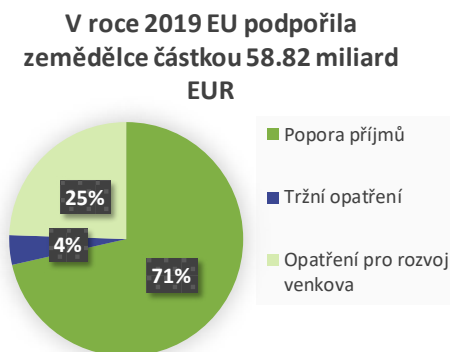
- Při vyšším riziku je požadován vyšší výnos;
- Je lepší obdržet peníze dříve, než stejné množství peněz obdržet později (za předpokladu, že peníze, které jsou získány okamžitě, mohou být dále investovány, aby přinesly další výnos);
- Motivací pro investování do dané akce je očekávání vyšší návratnosti, než by přinesla investice do jiné akce;
- Motivací pro všechny investice je nárůst aktiv, ale kritériem, které je třeba dodržet, je získání zisku z provedených investic.

3.2. Společná zemědělská politika (CAP)

Společná zemědělská politika (SZP) byla zavedena v roce 1962 a je partnerstvím mezi zemědělstvím a společností, mezi Evropou a jejími zemědělci.

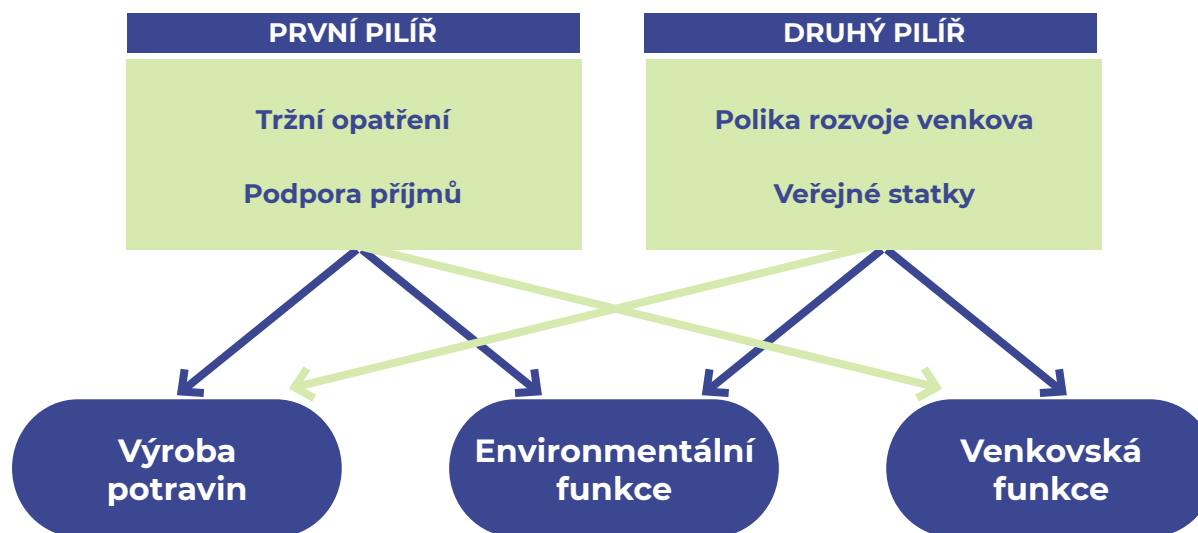
Zemědělci musí vytvářet zisky, ale zároveň by měli pracovat udržitelným způsobem. Vzhledem k nejistotě podnikání a dopadu zemědělství na životní prostředí je veřejný sektor do velké míry zapojen do činnosti zemědělců. SZP má k dispozici následující nástroje:

1. **Podpora příjmů** prostřednictvím přímých plateb, která zajišťuje stabilitu příjmů, a odměňuje zemědělce za ekologicky šetrné hospodaření a za poskytování veřejných statků, které nejsou běžně hrazeny z trhu, jako je péče o krajinu;
2. **Tržní opatření** pro řešení obtížných situací na trhu, jako je náhlý pokles poptávky v důsledku zdravotních problémů nebo pokles cen v důsledku dočasného přebytku nabídky na trhu;
3. **Opatření pro rozvoj venkova** s národními a regionálními programy k řešení konkrétních potřeb a výzev, kterým čelí venkovské oblasti.



Více informací o Společné zemědělské politice po roce 2020 [najdete zde](#).

Pro nadcházející období 2021–2027 je pro společnou zemědělskou politiku (SZP) vyhrazeno celkem 365 miliard EUR, což představuje přibližně jednu třetinu celkového rozpočtu EU. Měla by být podporována kombinace různých nástrojů obou pilířů SZP, jako jsou víceletá agroenvironmentální opatření 2. pilíře, např. pro přechod na ekologické zemědělství a roční ekologický režim (nový nástroj, který může podporovat udržitelné postupy, jako je ekologické zemědělství) 1. pilíře.



Současné strategie SZP:

- **ZELENÁ DOHODA PRO EVROPU** - plán, jak učinit hospodářství EU udržitelným.
- **OD ZEMĚDĚLCE KE SPOTŘEBITELI** - pro spravedlivý, zdravý a ekologický systém stravování.

Obě strategie proto zahrnují cíl dosáhnout 25% ekologicky obdělávané zemědělské půdy v EU.



3.3. Obecné finanční možnosti

HLAVNÍ PRODUKTY OBECNÉHO FINANCOVÁNÍ

VEŘEJNÝ SEKTOR

SOUKROMÝ SEKTOR

ÚROVEŇ EU

NÁRODNÍ ÚROVEŇ

KRÁTKODOBÉ

DLOUHODOBÉ

Evropská
investiční
banka (EIB)

Veřejné
bankovníctví

Národní
banky a
instituce

Záruční
instituce,
vzájemné
záruční
společnosti

Záloha na
komerční
úvěr, kreditní
bankovní účet

Confirming,
Factoring,
záloha SZP,
záloha výnosu

Kampaňové
půjčky, úvěry
z agrárního
pojištění,
zemědělské
kreditní karty,
produkty na
export

Půjčky
na nákup
venkovských
nemovitostí,
půjčky na
vylepšení farem,
půjčky na nákup
hospodářských
zvířat, leasing a
pronájem

Půjčky na
zavlažovací
systémy,
zemědělské
stroje,
skleníky, nové
výsadby

3.4. Další finanční možnosti

Mnoho z těchto specifických produktů pro zemědělský trh jsou tradiční finanční produkty, jejichž vlastnosti byly přizpůsobeny zemědělským cyklům. Je důležité zdůraznit význam pojištění jako mechanismu k zajištění příjmu a likvidity tváří v tvář možným nepředvídaným událostem. Je třeba je považovat nejen za formu záruky pro zemědělce, ale také pro jeho rodinu, zákazníky, dodavatele a veřejné subjekty.

ZEMĚDĚLSKÉ POJIŠTĚNÍ

ZEMĚDĚLSKÝ SEKTOR

Pojištění více
rizik nebo
kombinované
riziko

Pojištění úrody
plodin

Úrazové a
nemocenské
pojištění

Pojištění pro
odstranění
uhynulých zvířat
na farmě

Indexované
pojištění sucha
pro hospodářská
zvířata

SEKTOR HOSPODÁŘSKÝCH ZVÍŘAT

SEKTOR AKVAKULTURY

LESNICKÝ SEKTOR

ZÁVĚRY

1. Jakmile máte podnikatelský nápad, nejprve si ho zapište a poté jej začněte organizovat a rozvíjet. Užitečným nástrojem je Business Model Canvas, ale nezapomeňte také vytvořit „tradiční“ podnikatelský plán.
2. Stanovení a řešení problémů je klíčovou počáteční součástí každého podnikání, ať už se jedná o zemědělství nebo jinou oblast. Není dobré jednat pouze intuitivně. Je to proces, který vyžaduje přípravu, nastavení procesu a vyhodnocení. Nepodceňujte to.
3. Pokuste se identifikovat vaše finanční potřeby. Rozhodněte se, jak chcete projekt financovat. Připravte si pohotovostní plán, zahrňte alternativní možnosti financování, pokud je potřeba více zdrojů, než jste původně očekávali.
4. Zvažte, zda jste schopni zahájit podnikání sami. Nebojte se sdílet své nápady a myšlenky s lidmi, kterým důvěřujete, ať už jde o rodinu, přátele nebo profesionální poradce.



REFERENCE/ODKAZY

- SYNEK, M. and KISLINGEROVÁ, E. Business Economics. 5., reworked, Prague: C.H. Beck, 2010
- KLONOWSKI, D. Strategic entrepreneurial finance: from value creation to realization. New York: Routledge, 2015
- Institute of Agricultural Economics and Information, How to start a business in agriculture, 2013 http://eagri.cz/public/web/file/261965/Jak_zacit_podnikat_v_zemedelstvi.pdf
- Center for Management & Organization Effectiveness, What Is Problem Solving in Business? <https://cmoe.com/glossary/problem-solving-in-business/>
- KONEČNÝ, L., How to plan a business, <https://www.jic.cz/magazin/jak-na-business-plan/> (4 chapters)
- AL-GAYAAR, S., How to Evaluate Your Business Idea, 2018, <https://www.jimdo.com/blog/how-to-evaluate-your-business-idea/>
- American Society for Quality, What is problem solving? <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
- European Commission, The common agricultural policy at a glance, https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/cap-glance_en
- Entrepreneur EUROPE, How to Write a Business Plan, <https://www.entrepreneur.com/article/247575>

PROJEKTOVÍ PARTNEŘI



PROJEKTOVÝ KOORDINÁTOR

The European Council of Young
Farmers (CEJA), Belgie
www.ceja.eu



Hof Und Leben (HuL), Německo
www.hofundleben.de



On Projects Advising (OnP), Španělsko
www.onprojects.es



Folkuniversitetet (FU), Švédsko
www.folkuniversitetet.se



Agricoltura E' Vita (AéV), Itálie
www.agricolturavita.it



Asociace
soukromého
zemědělství ČR
The Association of Private Farming
of Czech Republic (APF CR),
Česká republika
www.asz.cz



Union de agricultores y ganaderos
- jóvenes agricultores de Jaén
(COAG-Jaén), Španělsko
www.coagjaen.es

Sociální media

Facebook: [@farminfin](https://www.facebook.com/farminfin)
Twitter: [@farminfin](https://twitter.com/farminfin)

Webové stránky projektu

www.farminfin.eu



Financováno Evropskou unií. Podpora Evropské komise při tvorbě této publikace
nepředstavuje souhlas s obsahem, který odráží pouze názory autorů, a Komise nemůže
být zodpovědná za jakékoliv využití informací obsažených v této publikaci.
Projekt č. 2019-1-BE01-KA202-050397