
INFORMACJE

BARBARA LEŚNIAK

*Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie
Oddział w Poznaniu*

NIEMIECKO-POLSKIE SEMINARIUM Z ZAKESU DORADZTWA EKONOMICZNO-ORGANIZACYJNEGO (We współpracy z D.G. Agroprogres International)

Umowa, między Rządami Rzeczypospolitej Polskiej i Republiki Federalnej Niemiec, o współpracy w zakresie kształcenia i doskonalenia zawodowego kadr fachowych i kierowniczych różnych branż, w tym rolnictwa, daje możliwość organizowania szkoleń pomocnych w pracy specjalistów ośrodków doradztwa rolniczego (ODR). W trakcie tych szkoleń Niemcy prezentują swoje rozwiązania i osiągnięcia na zaproponowany przez stronę polską temat. Organizowane szkolenia powinny wychodzić naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom odbiorców szkoleń.

Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie przeprowadziło wśród ODR analizę potrzeb szkoleniowych i ustaliło, że największym zainteresowaniem kadr doradczych rolnictwa cieszy się problematyka ekonomiki i organizacji gospodarstw, w tym zwłaszcza dużych, powstałych na gruntach przejętych po byłych PGR, oraz problematyka metodyki pracy doradczej.

W oparciu o to rozpoznanie Centrum wraz z partnerem po stronie niemieckiej, którym została znana już w Polsce niemiecka firma DG Agroprogres International, zorganizowało siedmioetapowe seminarium, którego celem było wykształcenie wyspecjalizowanych fachowców do samodzielnego prowadzenia szkoleń na temat analizowania gospodarstw rolnych i projektowania przekształceń optymalizacyjnych.

W programie seminarium zaprezentowano metodę analizowania dużych gospodarstw rolnych i projektowania przekształceń tych gospodarstw w oparciu

o rozwiązania opracowane i od lat stosowane przez kadry doradców w Niemczech.

Zajęcia prowadzili specjalnie dobrani doradcy- praktycy, prowadzący w swej codziennej pracy zawodowej w Niemczech analizy gospodarstw rolnych i opracowujący projekty przekształceniowe. Tak pomyślany cel i program szkolenia wymagał nie tylko intensywnego skoncentrowania zajęć dydaktycznych, ale również starannego doboru uczestników. Uczestnicy tego szkolenia powinni posiadać przygotowanie ekonomiczno-rolnicze i również znać dotychczas stosowane w Polsce metody analizy gospodarstw.

Ośrodki Doradztwa Rolniczego mają takich specjalistów, jednak wobec braków kadrowych ogólnie występujących w ODR i dodatkowych prac, wynikających z opiniowania przez ODR wniosków rolników o kredyty preferencyjne (opinie te opracowują najczęściej ci właśnie specjaliści), wydelegowanie doradców na wieloetapowe szkolenie często okazywało się zbyt trudne. Tym bardziej szkoda, gdyż przeprowadzane seminarium było bardzo pomocne w wydawaniu opinii do wniosków kredytowych. Liczba miejsc była ograniczona i dlatego postanowiono do udziału w seminarium zaprosić po jednym z doradców z ODR z północno-zachodniej części Polski, które pracują w rejonach gdzie występuje dużo gospodarstw rolnych przekształconych z byłych PGR. Nabór uczestników ze wspomnianych już wyżej powodów okazał się trudny i dlatego udział w szkoleniu brały również inne ODR. Z każdego ODR, z dwunastu następujących województw: Zielona Góra, Słupsk, Poznań, Gdańsk, Włocławek, Bydgoszcz, Wrocław, Piła, Siedlce, Leszno, Legnica i Konin, uczestniczył jeden przedstawiciel. Poza tym w szkoleniu udział wzięli pracownicy CDiEwR.

Prezentowana metoda analizowania gospodarstw i projektowania przekształceń była dla uczestników szkolenia kolejną z jaką się zapoznawali. Większość z nich na codzień opracowuje „biznesplany” i w tym celu korzysta z różnych poznanych wcześniej metod. Tym łatwiej mogli oni nawiązać kontakt z prowadzącymi i ocenić wartość prezentowanej metody.

Gospodarstwa rolne w Niemczech powszechnie prowadzą rachunkowość pozwalającą szczegółowo określić wyniki produkcyjne. Rolnicy niemieccy, ubiegający się o kredyt lub o subwencję przedstawiają bilans i rachunek wyników gospodarstwa, tak jak wszystkie inne przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą. Do sporządzenia takich dokumentów muszą być gromadzone dane źródłowe co jest rzeczą normalną i żaden rolnik nie usiłuje nikogo zadziwić mówiąc, że ma dane o swoim gospodarstwie „w pamięci”. Rachunkowość prowadzą rolnikom najczęściej wyspecjalizowane firmy, które oczywiście pobierają za swoje usługi odpłatność. Rzetelność danych źródłowych w znakomitym stopniu decyduje o wiarygodności analizy.

Zarówno doradca, który wspólnie z rolnikiem analizuje sytuację gospodarstwa i planuje zmiany celem polepszenia wyniku finansowego, jak i w razie ubiegania się o kredyt na sfinansowanie tych zmian bank kredytujący, przeprowadza analizę wskaźnikową bilansu i rachunku wyników. Wyliczone wskaźniki pozwalają stwierdzić jak w danym gospodarstwie przedstawia się np. struktura majątku (w jakim stopniu majątek trwały pokryty jest z kapitału własnego), stan zapasów i wielkość należności w stosunku do sumy bilansowej, rotacja zapasów i częstotliwość obrotu należnościami, pokrycie inwestycji odpisami amortyzacyjnymi, płynność gotówkowa, rentowność kapitału własnego i globalnego itd..

Wartość tych wskaźników jest podstawą do wnioskowania o kondycji i możliwościach rozwojowych gospodarstw. Mają one niejednokrotnie decydujące znaczenie przy zamierzeniach inwestycyjnych ponieważ banki kierują się analizą wskaźnikową przy podejmowaniu decyzji kredytowych. Uzyskanie kredytu na przekształcenia modernizacyjne w gospodarstwach rolnych w Niemczech jest tak samo trudne, a w niektórych wypadkach jeszcze trudniejsze, niż w Polsce.

Jako najczęstsze powody odmowy udzielenia kredytu rolnikom niemieckim banki podają:

- za mały kapitał własny (84% przypadków),
- niewystarczające zabezpieczenie (75% przypadków),
- zbyt mała rentowność kapitału (75% przypadków),
- niewystarczające kwalifikacje rolnika (60% przypadków),
- niespójne dokumenty (58% przypadków),
- kierunek produkcji niecelowy (49% przypadków).

Analiza bilansu w gospodarstwach rolnych w Polsce jest jeszcze chwilowo niemożliwa, ponieważ nasi rolnicy z reguły bilansów nie sporządzają. Prawdopodobnie wraz z włączeniem się Polski do zachodnioeuropejskich struktur gospodarczych będzie się to musiało zmienić. Obecnie przy analizowaniu wyników finansowych gospodarstw rolnych musimy opierać się na takich zapisach jakie w gospodarstwach istnieją. Wielokrotnie podejmowano próby wprowadzenia do gospodarstw rolnych ksiąg rachunkowych, które ułatwiałyby zapisy o zaszczościach finansowych w gospodarstwach i pozwalałyby oceniać wyniki produkcyjne. Upowszechnianiem tych ksiąg zajmowali się specjaliści ODR, ale również niektóre banki stawiały jako warunek udzielenia kredytu prowadzenie rachunkowości.

Gospodarstwa rolne w Polsce, poza gospodarstwami prowadzącymi działy specjalne produkcji rolnej i płacącymi w związku z tą produkcją podatek dochodowy, w zasadzie takiej rachunkowości nie prowadzą. Analizy ekonomiczne w polskich gospodarstwach rolnych z reguły zaczynają się od zebrania danych,

które najczęściej rolnik ma „w głowie” i dlatego trzeba je szczegółowo spisywać. Oczywiście wartość analizy jest w sposób zasadniczy związany z jakością tych danych.

Ekonomiczne analizy gospodarstw rolnych wykonywane są w Polsce od dawna różnymi metodami. Metody te najczęściej różnią się od siebie szczegółami, które dotyczą kategorii kosztów i dochodów lub sposobem ich grupowania. Różnice te są jednak na tyle istotne, że dla wielu osób nie będących specjalistami w branży ekonomiczno-rolniczej uniemożliwiają ocenę i porównywanie wyników gospodarstw. Propozycja niemiecka była więc kolejną metodą analizy gospodarstwa rolnego i może być przeprowadzana w oparciu o dane zebrane na podstawie wywiadu z rolnikiem.

Zasadniczą częścią analizy jest wyliczenie dla każdego produktu będącego towarem sprzedawanym z gospodarstwa, marży uzyskiwanej po pokryciu kosztów bezpośrednich (*Deckungsbeitrag*). Marżę po pokryciu kosztów (*mppk*) wylicza się według cen bieżących w analizowanym okresie na podstawie wydajności jednostkowej i faktycznie uzyskiwanej ceny. Wynik ten umniejsza się o nakłady poniesione na wyprodukowanie jednostki danego towaru (litra mleka, kwintala zboża, jednego tucznika itp.).

Oblicza się w ten sposób konkretny przychód dla gospodarstwa z określonej produkcji. Ten wynik jest odniesieniem do różnorodnych symulacji przekształceniowych. W toku dyskusji z rolnikiem przyjmuje się rokujące poprawę wyniku finansowego zmiany techniczne, technologiczne, strukturalne lub dotyczące skali produkcji i wylicza się kolejne, symulowane marże po pokryciu kosztów (*mppk*) porównując je między sobą. Oczywiście przy pomocy metody rozstrzyga się także pozostałe problemy występujące przy analizowaniu gospodarstw, takie jak rozliczenie środków trwałych, czy wewnętrzne zużycie pasz lub zapotrzebowanie na siłę roboczą.

Problemom metodycznym, motywowaniem rolników do analizowania i przekształcania gospodarstw oraz do wprowadzania zmian, poświęcono całe pięciodniowe seminarium w Poznaniu i część czasu w trakcie wyjazdu szkoleniowego do Niemiec.

Szkolenie to odbyło się w trakcie siedmiu zjazdów szkoleniowych.

Zjazd I (dwudniowy)

Ogólne zaprezentowanie niemieckiej metody analizowania gospodarstw. Wstępne omówienie z uczestnikami tematyki szkolenia. Ustalenie programu w oparciu o rozeznanie dotychczasowego poziomu wiedzy uczestników szkolenia.

Zjazd II (pięćdniowy)

Praktyczne zaprezentowanie metody przez ekspertów niemieckich.

- Zebranie danych w gospodarstwie A,
- Przeprowadzenie analizy, zaprojektowanie zmian, przeprowadzenie rozmowy z rolnikiem i przekonanie go do wprowadzenia zmian.

Gospodarstwo A:

- wszystkie grunty i budynki dzierżawione, powierzchnia ogółem 1.099 ha, w tym: 406 ha gruntów rolnych i 540 ha łąk i pastwisk,
- na gruntach ornych: rzepak ozimy -106 ha i zboża ozime 300 ha,
- produkcja zwierzęca: trzoda chlewna, w pełnym cyklu produkcyjnym 1.100 szt., w tym 85 macior,
- młode bydło - jałówki 180 szt., rozwój hodowli do 600 szt.,
- gorzelnia rolnicza o zdolności produkcyjnej 300.000 l i suszarnia zielonek o zdolności produkcyjnej 2.000 t suszu.

Zjazd III (pięćdniowy)

Przeprowadzenie przez uczestników szkolenia samodzielnej analizy gospodarstwa w oparciu o metodę niemiecką przy nadzorze (głównie metodycznym) ekspertów niemieckich.

Uczestnicy pracowali w dwóch grupach analizując dwa oddzielne gospodarstwa (B,C). Sami zbierali dane na drukach niemieckich i opracowywali projekt przekształceń oraz przekonsultowali wynik analizy z rolnikiem.

Gospodarstwo B:

- własność gospodarza, powierzchnia ogółem 61 ha, w tym: 45 ha gruntów ornych i 15 ha łąk i pastwisk,
- na gruntach ornych zboża ozime i jare 33 ha, ziemniaki 6 ha i kukurydza 6 ha,
- produkcja zwierzęca: trzoda chlewna, w pełnym cyklu produkcyjnym - 25 szt., w tym: 3 maciory, bydło - krowy 20 szt..

Gospodarstwo C:

- własność gospodarza, powierzchnia ogółem 77,3 ha, w tym: 73,7 ha gruntów ornych i 3,6 ha łąk i pastwisk,
- na gruntach ornych zboża ozime i jare 70,3 ha i ziemniaki 3,4 ha.
- produkcja zwierzęca: trzoda chlewna, w pełnym cyklu produkcyjnym - 90 szt., w tym: 9 maciory, bydło - krowy 2 szt.

Zjazd IV (pięciodniowy)

Seminarium pogłębiające zdobyte umiejętności. Omówienie zaprezentowanej metody, przeprowadzonych analiz i projektów zmian. Prowadzenie pełnej dokumentacji finansowej w gospodarstwie rolnym. Sporządzanie bilansu oraz rachunku wyników. Analiza wskaźnikowa. Płynność gotówkowa i rentowność gospodarstw. Przekształcenia w rolnictwie byłej NRD, nowe formy własności gospodarstw.

Zjazd V (pięciodniowy)

Metodyka doradztwa ekonomiczno-organizacyjnego. Doradztwo indywidualne oraz prowadzenie szkoleń o problematyce ekonomicznej. Nowoczesne środki dydaktyczne zasady ich obsługi i stosowania.

Zjazd VI (pięciodniowy)

Seminarium wyjazdowe do Niemiec. Poznanie metod pracy niemieckich doradców ekonomiczno-organizacyjnych, systemu przepływu informacji rynkowej i efektów przekształceń własnościowych w byłej NRD. Zwiedzanie gospodarstw rolnych modernizowanych we współpracy ze specjalistami ośrodków doradztwa rolniczego z Hesji i Turynii.

Zjazd VII (pięciodniowy)

Dopracowanie dokumentacji do prowadzenia analiz w praktyce. Zalety i wady metody niemieckiej na tle innych metod. Seminarium dało uczestnikom możliwość poznania problemów niemieckiego rolnictwa, systemu oświaty i doskonalenia kadr rolnictwa a także organizacji, metod i warunków pracy doradztwa rolniczego. W głównej mierze poświęcone było jednak metodzie analizowania i projektowania przekształceń w gospodarstwach rolnych. Ze względu na długoletnie stosowanie metody w Niemczech w praktyce, rozstrzygnięcia te są wypróbowane i proste w stosowaniu. Uważa się tam, że wartość ma tylko taka metoda analizowania gospodarstwa, która jest zrozumiała i w związku z tym przekonująca również dla rolnika, który sam musi podjąć decyzję o przekształceniu gospodarstwa. Metoda jest dopracowana od strony dokumentacyjnej.

Centrum Doradztwa i Edukacji w rolnictwie opracowuje polską wersję całej dokumentacji do prowadzenia analiz tą metodą, wraz z materiałem opisującym jej stosowanie i wkrótce przedstawi wszystkim ODR propozycję seminarów z tego zakresu. Zajęcia takie będą mogli prowadzić nie tylko pracownicy Centrum, ale również ci specjaliści ODR, którzy byli uczestnikami szkolenia prowadzonego przez Niemców.

Wartość prezentowanej metody wysoko oceniano głównie ze względu na jej prostotę i przejrzystość, a w związku z tym dużą zrozumiałość dla rolnika.