

ANDRZEJ PIOTR WIATRAK
*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie*

DORADZTWO W ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA WSI

1. Uwarunkowania rozwijania doradztwa w zakresie przedsiębiorczości na wsi

Przebudowa gospodarki polskiej w kierunku dostosowania jej do wymogów rynku ujawniła słabość większości podmiotów gospodarczych, co spowodowało obniżenie ich aktywności gospodarczej i trudności w gospodarowaniu. Proces ten dotyczy wszystkich działów gospodarki narodowej, w tym i rolnictwa oraz wsi. W związku z tym istnieje potrzeba pobudzania przedsiębiorstw i osób gospodarujących do podejmowania produkcji dostosowanej do istniejącego zapotrzebowania. Pobudzanie to z jednej strony ma na celu przyczynianie się do zwiększenia produkcji, a z drugiej strony - do zwiększenia zatrudnienia i dochodów ludności, co w dalszej kolejności powinno wywoływać popyt na inne produkty. Tak więc podejmowanie działalności *-na zasadzie reakcji mnożnikowej* - może oddziaływać na dalszy rozwój i kreowanie przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich pojawia się w takich samych formach, jak i w innych dziedzinach gospodarowania, inne są natomiast uwarunkowania jej rozwoju. Różnice te wynikają z dotychczasowego zagospodarowania obszarów wiejskich, a zwłaszcza - w przeważającym stopniu - z monofunkcyjnego ich charakteru. Zmiana dotychczasowego zagospodarowania obszarów wiejskich w kierunku ich wielofunkcyjnego rozwoju wymaga oddziaływania na mieszkańców wsi i kształtowania w nich postaw przedsiębiorczego zachowania w dotychczasowej działalności i w rozwijaniu nowych przedsięwzięć.

Najważniejszymi czynnikami rozwijania przedsiębiorczości są⁽¹⁾:

- postawa aktywna, przedsiębiorcza ludności,
- fundusze potrzebne na uruchomienie lub zwiększenie działalności.

(1) A. P. Wiatrak: Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich w Polsce (w:) „Doradztwo rolnicze a kształtowanie się przedsiębiorczości rolników”. SGGW, Warszawa 1995, s. 55 i następne.

Obecnie kreowanie przedsiębiorczości w Polsce, w tym na obszarach wiejskich, utrudnia głównie brak środków finansowych. W związku z tym nawet czynniki, które powinny zachęcać do rozwoju wsi - przy braku tych funduszy - utrudniają zagospodarowanie obszarów wiejskich. Mam tutaj na myśli bezrobocie na wsi, brak alternatywnych zajęć na wsi itp. Ponadto brak wykształconych wzorców do podejmowania nowej działalności gospodarczej i niedostatecznie rozwinięte motywacje ludności wiejskiej w tym zakresie utrudniają zarówno zmiany w sposobach gospodarowania w rolnictwie, innowacyjności w produkcji rolniczej i rozwijanie wybranych jej gałęzi, jak i pozarolnicze zagospodarowanie obszarów wiejskich. Wszystko to nie sprzyja rozwijaniu przedsiębiorczości i wskazuje na potrzebę jej kreowania w środowisku wiejskim oraz szukania w ten sposób możliwości zatrudnienia i zwiększenia dochodów ludności wiejskiej.

Oddziaływanie to ma - o czym była już mowa - dwojaki charakter:

1. Kształtowanie postawy aktywnej, przedsiębiorczej itp.,
2. Pomoc w rozwijaniu konkretnych przedsięwzięć gospodarczych i społecznych.

Tak samo pojmowana jest **przedsiębiorczość**. Z jednej strony oznacza ona aktywność i dążność ludzi do działania, poszukiwania nowych rozwiązań (w tym dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodu), wprowadzania zmian i wykorzystania pojawiających się możliwości oraz podejmowania działań związanych z przystosowaniem się do reguł i wymogów gospodarowania itp., a z drugiej strony dotyczy ona rozwijania nowych przedsięwzięć gospodarczych w działalności rolniczej i pozarolniczej.

W obydwu działaniach uczestniczą służby doradztwa rolniczego, które w swojej pracy zajmują się:

- *doradztwem rozwijającym osobowość i postawy przedsiębiorcze mieszkańców wsi,*
- *doradztwem dotyczącym rozwijania ożywienia rozwoju obszarów wiejskich oraz ich wielofunkcyjnego zagospodarowania.*

Podkreślić przy tym należy, że jednym z podstawowych czynników rozwoju przedsiębiorczości jest edukacja (szkoły, szkolenia, doskonalenie zawodowe, przekwalifikowania i doradztwo), której celem jest przygotowanie kadr - wynikające zarówno z potrzeb obecnych, jak i przewidywanych. W związku z tym musi ona być nie tylko dostosowana do tych potrzeb, ale też powinna je kreować. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w szerokim tego słowa znaczeniu obejmuje nie tylko doradztwo i pomoc edukacyjną, ale również informację dotyczącą rozwoju agrobiznesu (gospodarki żywnościowej) i działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich.

2. Doradztwo rozwijające postawy przedsiębiorcze mieszkańców wsi

Rozwijanie przedsiębiorczości zależy - oprócz potrzeb - od ludzi, ich umiejętności i zaangażowania. Wszystkie te cechy należy wykształcić, pokazując ludziom sposoby pokonywania trudności i wytrwałość w dążeniu do założonego celu. Oznacza to, że przedsiębiorca musi odznaczać się skłonnością do pokonywania różnego typu trudności, przełamywania oporów i barier⁽²⁾. Mogą to być trudności natury obiektywnej - niepewność uzyskania oczekiwanych efektów i trudności natury subiektywnej - przewycięzanie przyzwyczajzeń, rutyny itp. Ponadto przedsiębiorca musi niejednokrotnie przewycięzać opory natury społecznej. Jego działania bowiem naruszają przyjęte normy, systemy wartości i mogą zagrażać czyimś interesom. Dlatego też działania przedsiębiorcze nie zawsze uzyskują akceptację społeczności lokalnej, a zwłaszcza w początkowym okresie. Potem, jeśli działalność ta przynosi efekty, inni mieszkańcy - na skutek zainteresowania i jej zaakceptowania - również podejmują się podobnych działań poprzez naśladownictwo.

Przedsiębiorczość jest więc sposobem zachowania w działalności gospodarczej, który pobudza działalność gospodarczą i zwykle umożliwia osiągnięcie zwiększonych korzyści materialnych. O wyniku działalności gospodarczej decyduje połączenie czynników wytwórczych (kapitału, ziemi i pracy) i ich wykorzystanie, co jednakże zależy od przedsiębiorczości i zachowania się przedsiębiorcy. Organizacja działalności gospodarczej stanowi istotę działań przedsiębiorcy, przy czym najważniejszą funkcją przedsiębiorcy w tym zakresie jest tworzenie nowych kombinacji czynników wytwórczych i wprowadzanie innowacji produkcyjnych. Wszystko to odbywa się przez podejmowanie decyzji, ale w połączeniu z rozważą i wyobraźnią dotyczącą realności podjętych działań oraz przewidywań odnośnie przyszłości⁽³⁾. W tym celu podjęte działania powinno poprzedzać przygotowanie planu i kalkulacji finansowej przedsięwzięcia oraz przeprowadzenie rachunku ekonomicznego.

Wykształceniem przedstawionych postaw przedsiębiorczych ludności wiejskiej zajmuje się również doradztwo rolnicze, podejmujące w tym kierunku różnego rodzaju działania, które powinny zmierzać głównie do⁽⁴⁾:

- przejawiania ducha inicjatywy i zaradności,
- zmiany (przekształcenia) otoczenia lub sytuacji,
- zapobiegania zmianom uznanym za niekorzystne,
- zmiany samego siebie,
- wykształcenia umiejętności współdziałania.

(2) Por. I. Sikorska-Wolak: Przedsiębiorczość jako przejaw innowacyjności (w:) „Doradztwo rolnicze.”, j.w., s. 13.

(3) Por. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie (praca zbiorowa pod redakcją J. Lichtarskiego). AE, Wrocław 1992, s. 32-33.

(4) Por. R. Stach, L. Górniak: Szkoła liderów społeczności wiejskiej. CDiEwR, Kraków 1995, s. 18.

Przedstawione działania są realizowane poprzez doradztwo i różnego rodzaju szkolenia. Wymienić tutaj należy przede wszystkim szkolenia w zakresie kształtowania przywództwa w środowisku wiejskim i kształcenia liderów oraz podejmowania wspólnych działań. Pomocną rolę w tej dziedzinie spełnia praca z młodzieżą w ramach klubów 4-H, doradztwo na rzecz wiejskiego gospodarstwa domowego oraz praca z mieszkańcami wsi w ramach kółek doradczych (doradztwo grupowe). Cechą wspólną wymienionych działań są chęci do współpracy i współdziałania, wspólny interes, przywództwo i zaangażowanie oraz umiejętności w zakresie przedsiębiorczości i zarządzania.

Głównym celem doradztwa w zakresie kształtowania postaw przedsiębiorczych jest pobudzenie mieszkańców wsi do większej ich aktywności w możliwie wielu dziedzinach, nie tylko życia gospodarczego, ale również społecznego, kulturalnego itp. Warunkiem powodzenia jest uświadomienie sobie przez mieszkańców wsi aktualnej sytuacji i stanu, chęć ich do zmiany i podjęcia działań w tym zakresie oraz zaangażowanie się w realizację dotychczasowego lub nowego przedsięwzięcia. W tym celu konieczne jest wyszukanie liderów, którzy w pierwszej kolejności dostrzegają sprawy do załatwienia, podejmują się ryzyka ich realizacji, inspirują innych i nakłaniają ich do współpracy oraz realistycznie oceniają istniejące możliwości. Prawdziwy lider postrzega te działania - w tym wypadku: istniejący stan i możliwość jego zmiany - na trzech poziomach⁽⁵⁾:

1. *Percepcji - realistycznego widzenia tego, co jest teraz,*
2. *Prawdopodobieństwa - rozsądnego przewidywania tego, co może nastąpić,*
3. *Możliwości - wizji tego, co jest potencjalnie możliwe.*

Lider określa więc potrzeby i cele, a następnie - na podstawie oceny możliwości ich zrealizowania - podejmuje kierunki przyszłego działania. Prawdziwy lider umożliwia też wspólną analizę istniejącego stanu i wspólne rozwiązywanie problemów. Z kolei inni poprzez nakłonienie i naśladownictwo podejmują się podobnych działań, indywidualnie lub zespołowo. O powodzeniu bowiem omówionych działań decyduje zaangażowanie się mieszkańców wsi i ich współdziałanie. Współdziałanie to ma dwa aspekty⁽⁶⁾:

1. Działanie wspólnie z kimś dla osiągnięcia określonego celu,
2. Pomaganie innym w jakiejś działalności.

Wykształcenie umiejętności współdziałania jest bardzo ważne, gdyż dotychczas przedsiębiorczość na wsi miała głównie *charakter indywidualny* i finansowana była z własnych środków. Jednakże - w związku z trudnością powiększenia zasobów finansowych mieszkańców wsi - istnieje *potrzeba współdziałania* (tj. wspólnego działania mieszkańców wsi i współpracy), a wraz z tym ustalenia

(5) J.C. Maxwell: Być liderem, czyli jak przewodzić innym. Wyd. MEDIUM, Warszawa 1994, s. 179.

(6) R. Stach, L. Górniak: Szkoła liderów., j.w., s. 58.

celów, kierunków i struktury działania (w rolnictwie, jego otoczeniu oraz na wsi). Wspólne działanie to przede wszystkim zrzeszanie się w różnego rodzaju spółdzielnie, które na obszarach wiejskich ułatwiać powinny kreowanie przedsiębiorczości i jej rozwój. Przedsiębiorczość zespołowa to przede wszystkim kreowanie różnego rodzaju spółdzielczości, kółek maszynowych, grup samopomocowych itp.⁽⁷⁾ Co prawda wypaczenia w tym zakresie w poprzednich latach zniechęcają mieszkańców wsi, ale potrzebna jest edukacja, aby zachęcić ich do wspólnych działań, które w ostatecznym rozrachunku będą dla nich korzystne. Wiele jest na tym odcinku do zrobienia, jak np. powstanie spółdzielni rozwijających infrastrukturę techniczną wsi, infrastrukturę socjalną, spółdzielnie turystyczne, spółdzielnie przetwórcze, spółdzielnie pracy itp. Spółdzielczość jest więc szansą na aktywizację lokalnych środowisk i zależy od przedsiębiorczości i innowacyjności ludzi zamieszkających w tych społecznościach, od ich zaangażowania i chęci do wspólnego działania w celu zwiększenia siły oddziaływania na rynek i jego uczestników. Podkreślić przy tym należy, że potrzeba działalności spółdzielczej na ogół sprawdza się w gospodarce lokalnej, a zwłaszcza w trudnych warunkach kryzysowych oraz na terenach zamieszkałych przez ludność uboższą, która potrafi ocenić wielkość swoich stałych potrzeb.

3. Doradztwo w zakresie żywienia rozwoju obszarów wiejskich oraz ich wielofunkcyjnego zagospodarowania

Wielofunkcyjne zagospodarowanie obszarów wiejskich dotyczy różnorodnej działalności, która aktywizuje społeczność wiejską i poszerza kierunki aktywności zawodowej mieszkańców wsi. Kreowanie przedsiębiorczości w tym zakresie obejmuje z jednej strony poszerzenie działalności rolniczej i rozwijanie pozostałych ogniw gospodarki żywnościowej (agrobiznesu), a drugiej zaś - zajęcie się działalnością pozarolniczą⁽⁸⁾.

Rozwijanie agrobiznesu na terenach wiejskich obejmuje głównie następujące dziedziny:

1. **Rozwijanie podstawowej produkcji rolniczej** - poszczególnych działów i gałęzi wytwarzających produkty żywnościowe (produktów zbożowych, roślin strączkowych, mięsa, mleka itp.) w zależności od zasobów wytwórczych gospodarstwa i możliwości ich sprzedaży,

(7) Por. A.P. Wiatrak: Nowy impuls spółdzielczości. „*Nowoczesne Rolnictwo*” 1995, nr 9, s. 9-10.

(8) Por. H.J. Becker: Wspieranie gospodarki wiejskiej. Cele - metody - instrumenty działania. (w:) „*Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich na obszarach przygranicznych*”. Wyd. SGGW, Warszawa 1992, s. 85-87 oraz J. Kania: Rola doradztwa w rozwoju przedsiębiorczości na wsi (w:) „*Rola doradztwa rolniczego w gospodarce rynkowej w aspekcie dostosowywania polskiego rolnictwa do wymogów Unii Europejskiej*”. AR, Kraków 1995, „*Biuletyn Regionalny Zakładu Doradztwa Rolniczego*” nr 311, s. 194-195.

2. **Zajęcie się specjalistyczną (alternatywną) produkcją rolniczą**, taką jak: rośliny zielarskie i przyprawowe, produkty ekologiczne, rośliny włókniaste, tytoń, rośliny do przetwórstwa na cele techniczne, mleko kozie i owcze, zwierzęta futerkowe itp.,
3. **Przetwarzanie produktów rolnictwa** (zwłaszcza na małą skalę), jak: przemiał zbóż, przetwórstwo owoców i warzyw, piekarnictwo i cukiernictwo, produkcja wyrobów mięsnych i wędlin, przetwórstwo mleka, produkcja alkoholu itp.,
4. **Handel rolniczy** produktami rolniczymi wytworzonymi na miejscu i środkami produkcji dla agrobiznesu,
5. **Przedsiębiorstwa produkcyjnej obsługi rolnictwa**,
6. **Aktywność w dziedzinie wypoczynku na wsi**, w tym: urlopy u rolników, urządzenie i wykorzystanie terenów wiejskich dla celów rekreacyjnych, chów koni i przygotowanie terenów do ich ujeżdżania, małe przetwórstwo i gastronomia itp.,
7. **Pielęgnacja krajobrazu i usługi komunalne**, takie jak: czyszczenie i konserwacja rowów i innych zbiorników wodnych, roboty ziemne, pielęgnacja biotopów itp.

Z kolei najważniejsze sfery rozwijania działalności pozarolniczej na obszarach wiejskich - aktywizujące i związane z nimi - są następujące:

1. **Zakłady przetwarzania produktów rolnych na dużą skalę**,
2. **Zakłady rzemieślnicze**,
3. **Infrastruktura obszarów wiejskich**:
 - *techniczna* - ujmująca system komunikacji i łączności oraz bazę materialno-techniczną, podstawowe urządzenia elektryfikacyjne, wodno-melioracyjne, zakłady usługowe itp.,
 - *społeczna* - ujmująca instytucje i urządzenia przeznaczone dla świadczenia usług dla ludności wiejskiej w zakresie oświaty, zdrowia, kultury, handlu, wypoczynku itp.,
 - *ekonomiczna* - sieć zaopatrzenia rolnictwa i zakładów pozarolniczych na wsi, informacja ekonomiczna i doradztwo, obsługa finansowo-kredytowa itp.
4. **Tartaki i przerób drewna oraz wytwarzanie gotowych produktów**,
5. **Gastronomia i hotelarstwo**.

Wzbogacanie pola działalności gospodarczej na wsi wymaga pomocy doradców, którzy powinni umieć wyjaśnić w jaki sposób zabrać się do nowej działal-

ności, co należy zrobić w tym zakresie oraz wskazać na istniejące zagrożenia i szanse na sukces. W tym celu konieczne jest udzielanie porad dotyczących⁽⁹⁾:

1. Poszukiwania pomysłu w dostosowaniu do miejscowych zasobów i potrzeb, oceny pomysłu i dróg jego realizacji,
2. Planowania przedsięwzięcia, w tym sporządzenia biznes planu, opisu firmy (organizacja, własność, zasoby, położenie), opisu rynku, klientów, konkurencji i marketingu, harmonogramu działań oraz ocenę rynku i zagrożeń,
3. Analizy finansowej przedsięwzięcia i sposobu jej finansowania,
4. Zarządzania firmą i prowadzenia rachunkowości,
5. Lokalizacji i wyboru obiektów dla firmy,
6. Wymagań prawnych odnośnie rejestracji firmy, podatków, ubezpieczeń majątkowych i spraw pracowniczych,
7. Rozpoczęcia działalności, rozwoju produktu i zmiany rynku.

Poznanie wymienionych zagadnień wymaga dokonania analizy przedsięwzięcia, obejmującej analizę ekonomiczną oraz analizę otoczenia. *Analiza otoczenia*, dotycząca bieżących i przyszłych warunków funkcjonowania przedsięwzięcia, ma na celu rozpoznanie szans i zagrożeń związanych z otoczeniem (tj. z rynkiem i konkurencją) oraz określeniem na tej podstawie silnych i słabych stron przedsięwzięcia (analiza SWOT). Z kolei *analiza ekonomiczna*, jako system badań i ocen zdarzeń gospodarczych, ma za zadanie określić czy dane zdarzenia będą realizowane zgodnie z zasadą racjonalnego gospodarowania oraz czy możliwe jest ich realizowanie w oparciu o istniejące zasoby. Analiza ta jest podstawą weryfikacji decyzji oraz określenia zamierzeń bieżących i przyszłościowych, w tym też oceną finansowej strony przedsięwzięcia. Zależności te oraz powiązania między analizą otoczenia i analizą ekonomiczną ilustruje rysunek 1⁽¹⁰⁾.

Przeprowadzenie analizy działalności przedsięwzięcia pozwala podjąć decyzję, lecz aby ona była poprawna musi ją poprzedzać kilka etapów, takich jak⁽¹¹⁾:

- zdefiniowanie problemu, czyli postawienie diagnozy sytuacji,
- zgromadzenie potrzebnych informacji,
- przegląd i analiza dostępnych wariantów i możliwości,
- porównanie i ocena wyników.

Udzielanie porad z zakresu przedstawionych zagadnień oznacza konieczność rozwoju różnego rodzaju doradztwa, jak doradztwa ekonomicznego (bankowe-

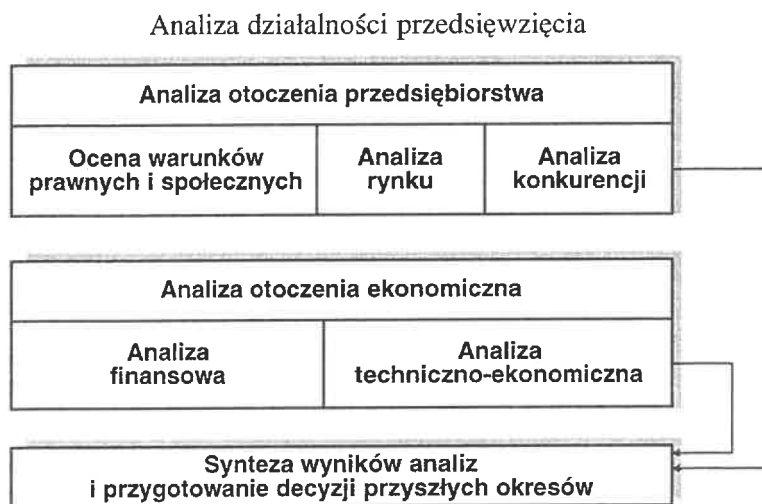
(9) J. Kania: Rola doradztwa., j.w., s. 196-197 oraz K. Szwed: Doradztwo w zakresie przedsiębiorczości kobiet wiejskich (w:) „Doradztwo rolnicze”, Akademia Rolnicza, Szczecin 1995, s. 64-71.

(10) M. Sierpińska, T. Jachna: Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 12.

(11) Por. J. Penc: Decyzje w zarządzaniu. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 85 i następne oraz Sztuka podejmowania decyzji. SIGNUM, Kraków 1994, s. 8.

go, finansowego, marketingowego itp.), doradztwa odcinkowego (wyszukiwania luk na rynku), doradztwa prawnego, doradztwa socjalno-ekonomicznego oraz stworzenia systemu informacji rolniczej (zwłaszcza informacji rynkowej).

Rys. 1.



Wiele działań w tym zakresie jest podobne jak w wypadku doradztwa rolniczego (np. sporządzanie biznes planu), ale dotyczą one na ogół innej sfery aktywności gospodarczej. Niemniej wiedza zdobyta dzięki szkoleniom i doradztwu rolniczemu jest pomocna w rozwijaniu przedsiębiorczości w agrobiznesie i poza rolnictwem na wsi. Podkreślić przy tym należy, że kreując przedsiębiorczość na wsi nie należy zapominać o doradztwie dla rolników zajmujących się wyłącznie produkcją rolniczą, w tym też o kształtowaniu ich zachowań przedsiębiorczych. W tym zakresie należy wyodrębnić przede wszystkim następujące formy doradztwa⁽¹²⁾:

1. Doradztwo w zakresie zwiększania ekonomicznej efektywności produkcji poprzez optymalne wykorzystanie czynników wytwórczych i relacji między nimi (technik wytwarzania) w połączeniu ze zmianą struktury produkcji, jej upraszczania (specjalizacji) i organizacji pracy,
2. Doradztwo w zakresie modernizacji gospodarstw rolniczych poprzez zwiększenie skali produkcji, powiększanie obszaru gospodarstwa, podejmowanie nowych inwestycji, unowocześnianie technologii produkcji itp.,
3. Pomocy edukacyjnej i organizacyjnej w tworzeniu struktur gospodarczych i organizacyjnych w otoczeniu rolnictwa z udziałem rolników, zmierzającej do zwiększenia tzw. rynkowej efektywności produkcji.

(12) Por. E. Matuszak: Udział doradztwa rolniczego we wspieraniu przedsiębiorczości wśród rolników (w:) „Doradztwo rolnicze.” j.w., s. 119.

4. Metody i formy pracy doradczej w zakresie przedsiębiorczości

Obecne działania doradcze w zakresie kreowania przedsiębiorczości na obszarach wiejskich są niewystarczające. Na wsi - poza doradztwem ze strony ODR - nie ma innych instytucji doradczych, a istniejące instytucje (np. Fundacja Spółdzielczości Wiejskiej, czy przemysł przetwórczy) świadczą usługi doradcze w postaci śladowej. Uwzględnić należy, że również działalność ODR w tym zakresie nie zawsze w pełni odpowiada potrzebom klientów, mimo iż doradcy starają się pomagać rolnikom i służą im radą. Niestety nie zostały wypracowane do końca metody i formy pracy z rolnikami-przedsiębiorcami, a zwłaszcza z podejmującymi działalność pozarolniczą. Ponadto doradcy zajmujący się przedsiębiorczością ulokowani są w różnych działach ODR, nie zawsze ze sobą powiązanych. I tak - jak wynika z analizy funkcjonowania ODR w Polsce - doradcom zajmującym się wiejskim gospodarstwem domowym najczęściej powierzono problematykę dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodów (w tym rozwijania agroturystyki). W niektórych województwach, w których działalność rekreacyjna odgrywa dużą rolę, w ODR-ach są doradcy do spraw agroturystyki. Podobnie też w niektórych ODR-ach są doradcy do spraw przetwórstwa żywności. Z kolei zagadnieniami kredytów i przygotowania biznes planów zajmują się doradcy do spraw ekonomiki. Oni najczęściej świadczą też pomoc z zakresu prawa i finansów. Z przedstawionych danych wynika, że poszczególne pola doradztwa w zakresie przedsiębiorczości nie są ze sobą skoordynowane, a doradcy nie zawsze są dostatecznie przygotowani do tych porad. Wynika to z tego, że *„cały system doradztwa rolniczego nie ma na tyle doświadczeń, aby pełnić rolę kreatywną (...) w stosunku do przedsiębiorczości rolniczej”*⁽¹³⁾.

Przeprowadzona analiza wskazuje na potrzebę doskonalenia doradztwa w zakresie przedsiębiorczości oraz stworzenia systemu całościowego i spójnego w powiązaniu z doradztwem rolniczym oraz dostosowania do tego form pracy doradczej, składających się z różnych metod pracy wzajemnie ze sobą powiązanych. W tym celu konieczne są działania idące w kierunku rozwijania doradztwa na rzecz przedsiębiorczości, aby:

- osoby zamierzające podjąć lub podejmujące działalność gospodarczą znalazły pomoc u doradcy (-ów),
- doradcy przygotowali swoich klientów - znajdujących się lub mogących się znaleźć w sytuacji nowej (z własnego wyboru lub przymusu) - do jej analizy w celu poznania sposobów oraz dróg jej rozwiązywania i realizacji, wprowadzania innowacji, podejmowania skutecznych działań w tym zakresie itp.

(13) K. Tabor: Kierunki doskonalenia systemu doradztwa rolniczego w zakresie pozarolniczej przedsiębiorczości rolników (w:) „Doradztwo rolnicze.”, j.w., s. 136-137.

Do przygotowania ludności wiejskiej i udzielania jej pomocy w rozwijaniu przedsiębiorczości doradztwo może wykorzystać różnorakie metody, które stosowane są w gospodarstwie rolniczym i domowym. Chodzi jednakże o to, aby były one dostosowane do prowadzonej działalności. Wśród metod obecnie stosowanych w doradztwie w zakresie przedsiębiorczości najczęściej są:

- *metody wsparcia edukacyjnego (głównie podające i poszukujące)*,
- *metody pracy doradczej* (werbalne, wizualne, audiowizualne i doświadczone).

Stosowanie tych metod przejawiało się w organizowaniu kursów (najczęściej branżowych - np. w zakresie przetwórstwa zbóż, przetwórstwa mięsa itp.), w czasie których - w zależności od sytuacji - przekazywano nowy materiał w postaci wykładów, pogadanek i dyskusji, pokazów, demonstracji i wycieczek oraz zachęcano do samodzielnego studiowania literatury przedmiotu, broszur, ulotek, oglądania filmów video itp. Doskonalenie rolników i mieszkańców wsi przebiegało więc dwutorowo⁽¹⁴⁾:

1. **Doskonalenie zawodowe** - organizowane głównie przez ODR, a czasami również przez różne firmy współpracujące z rolnikami - obejmujące takie formy, jak kursy doskonalące, podawanie informacji i świadczenie porad, wymianę informacji między osobami prowadzącymi daną działalność, wycieczki, pokazy i targi oraz badanie i analiza rynku docelowego,
2. **Samokształcenie** we własnym zakresie obejmujące wykorzystanie literatury fachowej i materiałów informacyjnych oraz uczestniczenie w pokazach, wycieczkach itp. oraz podejmowanie pracy w działalności, którą zamierza dana osoba w przyszłości samodzielnie prowadzić.

Doskonalenie zawodowe dotyczy przy tym zarówno zagadnień technologicznych, jak i zagadnień organizacyjno-ekonomicznych, pozwalających zdobyć umiejętności skutecznego zarządzania i podejmowania decyzji. W tym celu - oprócz szkoleń o charakterze masowym - osoby podejmujące działalność pozarolniczą najczęściej korzystały z informacji o danej dziedzinie oraz z porad indywidualnych, które najbardziej były preferowane wśród klientów służby doradczej. Wynikało to z tego, że osoba poszukująca rady mogła swobodnie przedstawić swoje problemy i zapytania, a doradca mógł zaprezentować różne warianty rozwiązań danego problemu oraz szanse i zagrożenia ich realizacji.

W dłuższej perspektywie oprócz indywidualnych form doradztwa muszą być rozwijane grupowe formy doradztwa. Doradztwo indywidualne powinno być tylko dopełnieniem i uściśleniem doradztwa grupowego, z którego może skorzy-

(14) K. Tabor: Oczekiwania rolników wobec doradztwa rolniczego w zakresie przedsiębiorczości. „Wies i Doradztwo” 1995, nr 4, s. 11-12.

stać więcej osób. W przypadku rozwijania nowych kierunków działalności na wsi i kreowania przedsiębiorczości w tym zakresie występuje wręcz konieczność doradztwa grupowego. Wynika to - o czym była już mowa - z potrzeby współdziałania. Skala podejmowanej działalności przez mieszkańców wsi jest na ogół mała, mieszkańcy wsi nie dysponują dostatecznym kapitałem i aby zwiększyć ich siłę konkurencyjną należy działać wspólnie (zespoły, spółdzielnie itp.). Ponadto rozwijanie form doradztwa grupowego, z zainteresowanymi mieszkańcami wsi, pozwoli powiązać kierunki rozwoju przedsiębiorczości zgodnie z prognozami rozwoju środowisk lokalnych i zasobami wytwórczymi oraz inicjować kontakty rolników z różnymi podmiotami gospodarczymi.

Wspólna działalność wymusza więc grupowe doradztwo i rozwiązywanie problemów w kółkach doradczych, w grupach celowych osób realizujących taki sam program doradczy, poczynając od ustalenia celów, analizy sytuacji, segmentacji rynku na grupy klientów według rodzaju potrzeb (problemów) i systematycznego zdobywania informacji, a kończąc na podejmowaniu decyzji na podstawie wcześniej zgromadzonej informacji, wyboru planu działania i jego realizacji. Takie kompleksowe ujęcie jest możliwe przede wszystkim dzięki zastosowaniu⁽¹⁵⁾: Metody Zarządzająco-Rynkowej (MMA) i Metody Globalno-Zarządzającej (GMA).

5. Uwagi końcowe

Rozwijanie przedsiębiorczości na wsi jest podstawowym warunkiem ożywienia rozwoju obszarów wiejskich i ich wielofunkcyjnego zagospodarowania. Szczególnie ważną rolę w stymulowaniu przedsiębiorczości na wsi ma system doradztwa, który powinien przygotowywać mieszkańców wsi do pożądanых - z tego punktu widzenia - zachowań (w rolnictwie i poza rolnictwem). Rozszerzony znacznie zakres problemów doradczych wymaga kadry fachowców o wyższych niż obecnie kompetencjach zawodowych i umiejętności nowego spojrzenia na wykonywane zadania. W związku z tym należy pomyśleć nie tylko o doskonaleniu mieszkańców wsi z tego zakresu, ale również i doradców. Gdy lepiej poznają oni zagadnienia związane ze środowiskiem pracy i rozwijania różnych form działalności gospodarczej, to wówczas skorzystają na tym mieszkańcy wsi, szybciej i racjonalniej podejmując decyzje oraz przystępując do ich realizacji. Ważne jest, aby doradcy wspólnie z rolnikami i innymi mieszkańcami wsi mogli uczestniczyć w wycieczkach, pokazach nowej działalności itp. oraz pomagali im w ocenie analizy sytuacji, rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji. Szczególnie przydatna jest w tym przypadku forma doradztwa grupowego.

(15) Zob. W. Kujawiński: Doradztwo rolnicze w zarysie. CDiEwR, Poznań 1996, s. 125 i następne.