

WENANCJUSZ KUJAWIŃSKI

*Krajowe Centrum Doradztwa Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich
Oddział w Poznaniu*

STYMULOWANIE I WSPIERANIE WSPÓLNYCH DZIAŁAŃ GOSPODARCZYCH ROLNIKÓW PRZEZ PAŃSTWOWĄ ORGANIZACJĘ DORADCZĄ

Wprowadzenie

W Polsce po 1989 roku na wsi i w rolnictwie zaszły głębokie zmiany które spowodowały pojawienie się tam m. in. takich negatywnych zjawisk, jak np.:

- trudności ze zbytem określonych produktów rolnych spowodowane głównie postępującą globalizacją polskiego rynku i jego nasyceniem, brakiem dobrej znajomości przez producentów rolnych reguł gry rynkowej, niedostatkiem sprawnie działających instytucji rynkowych (takich jak rynki hurtowe, giełdy towarowe, domy składowe, izby rozrachunkowe itp.), brakiem jednolitego, niezależnego systemu krajowej rolniczej informacji rynkowej;
- postępujący regres w rozwoju wielu gospodarstw rolnych, będący następstwem nieposiadania przez ich kierowników dostatecznego potencjału rozwojowego własnej osobowości oraz odpowiednich zasobów i środków lub braku umiejętności ich właściwego wykorzystania.

Niezbędnym warunkiem skutecznego przeciwdziałania wskazanym negatywnym zjawiskom jest konieczność kompleksowego ujęcia występujących na wsi i w rolnictwie problemów. Dlatego obok uwarunkowań natury ekonomiczno-politycznej (takich jak między innymi rozważna polityka państwa na rzecz materialnego wspierania aktywności własnej rolników, czy też zdolność gospodarki do generowania nowych miejsc pracy, w tym na obszarach wiejskich o szczególnie dużej nadwyżce wolnej siły roboczej), pomoc doradcza świadczona potrzebującym jej rodzinom rolniczym w ramach państwowego doradztwa rolniczego wydaje się być jednym z istotniejszych czynników wpływających na kondycję polskiej wsi i polskiego rolnictwa.

Doradztwo, a podejmowanie wspólnych działań gospodarczych rolników

Ośrodki Doradztwa Rolniczego (instytucja państwowa) powstałe w 1991 roku na bazie Wojewódzkich Ośrodków Postępu Rolniczego koncentrują swoją działalność na realizacji:

- priorytetów swego sponsora, wynikających z założeń polityki rolnej państwa;
- priorytetów ludności rolniczej, na rzecz swego rozwoju i rozwoju posiadanych gospodarstw rolnych;
- priorytetów własnych.

Działaniami Ośrodków Doradztwa Rolniczego wynikającymi z przyjętych priorytetów są: doradztwo rolnicze jako działalność podstawowa oraz wszystkie lub niektóre działalności je dopełniające, tj. oświatowa, informacyjna, innowacyjna.

Jednym z ważniejszych zadań dla państwowej rolniczej instytucji doradczej jest stymulowanie i wspieranie działań wspólnych rolników, głównie w ramach tzw. grup producenckich - podobnych do tych jakie funkcjonują w krajach Unii Europejskiej.

W myśl ogólnych przepisów Unii Europejskiej grupa producencka to: *każda grupa posiadająca osobowość prawną, utworzona z własnej inicjatywy producentów i przez nich kontrolowana, której celem jest dostosowanie produkcji gospodarstw i zbytu do wymogów rynku, głównie pod względem asortymentu, jakości i ilości, posiadająca zatwierdzony statut oraz uznana przez odpowiedni organ państwowy.*⁽¹⁾

W Polsce z wielu względów, również ekonomicznych, państwowe rolnicze instytucje doradcze przedkładają nad indywidualną grupową formę organizacji swej działalności doradczej. Natomiast powszechnie stosowaną przez nie metodą rozwiązywania problemu organizacji działalności doradczej, realizowanej w formie grupowej jest *Metoda Zarządzajaco – Rynkowa (MMA) – wariant polski*.

Zgodnie z procedurą metody *MMA – wariant polski*, potrzeba doradcza⁽²⁾, wywołana próbą samodzielnego rozwiązania przez rolników podobnego problemu produkcyjnego czy socjalno - bytowego, obok posiadania zadawalającego potencjału rozwojowego własnej osobowości oraz odpowiednich zasobów i środ-

(1) Rozporządzenie Rady (EC) NR 2200/96.

(2) Potrzeba doradcza to: *stan w którym rolnik odczuwa chęć zaspokojenia jakiegoś braku związanego z samodzielnym rozwiązywaniem istotnej dla niego sytuacji problemowej w jakiej się znajduje.* (W.Kujawiński: Rola doradcy rolniczego w zakresie stymulowania i wspieranie aktywności własnej rolników. [w:] Potrzeby oświatowo-doradcze rolników w okresie przemian społeczno-gospodarczych. SGGW Warszawa, CDiEwR Poznań, 1998, s. 59).

ków, stanowi podstawowe kryterium wyodrębniania przez doradcę grup rolników zwanych celowymi grupami doradczymi.

Rolnicy grupy celowej, dla których podobnym problemem jest np.: *nieodpowiednia względem wymogów rynku produkcja mleka co do jej ilości i jakości*⁽³⁾ poprzez właściwie ukierunkowaną, zindywidualizowaną edukację (opartą na partnerskim współdziałaniu z doradcą i ze sobą) oraz samoedukację przysposabiają się nie tylko do rozwiązania tego problemu, ale późniejszego samodzielnego rozpoznawania i rozwiązywania innych problemów produkcyjnych. Dla takiej grupy rolników wspólnym celem wyznaczonym przez podobny problem mogą być np. określone wskaźnikami: *wzrost produkcji mleka poprzez podniesienie wydajności krów i (lub) zwiększenie stada podstawowego oraz poprawa jakości mleka*.

Miarą wspólnego sukcesu doradcy i współdziałających z nim rolników jest przekształcenie się celowej grupy doradczej w grupę samokształceniową. Grupa samokształceniowa umożliwia osiąganie swym członkom własnych celów samokształceniowych poprzez wzajemne udzielanie sobie wsparcia edukacyjnego. Z chwilą kiedy grupa samokształceniowa z własnej inicjatywy wsparcie to (wymiana informacyjna i emocjonalna) rozszerza o elementy wymiany materialnej, rozpoczyna się proces jej przekształcania w grupę producencką.

Grupa producencka może powstawać też na dowolnym etapie funkcjonowania celowej grupy doradczej z inicjatywy wszystkich lub niektórych jej członków, kiedy cel grupowy jakim są np. określone wskaźnikami: *wzrost produkcji mleka poprzez podniesienie wydajności krów i (lub) zwiększenie stada podstawowego oraz poprawa jakości mleka*, zostanie poszerzony o takie elementy jak np.:

- stopniowe ukierunkowywanie się na tą produkcję,
- stosowanie jednakowych parametrów technologicznych dla uzyskania towaru, jednorodnego jakościowo i o odpowiednim standardzie produktu,
- wspólny zakup środków do produkcji,
- wspólna promocja, reklama, sprzedaż i dystrybucja produktu.

Grupy producenckie tworzą też ci rolnicy, którzy nie mają potrzeby doradczej (są już przedsiębiorcami rolnymi), a chcą poprzez podejmowanie wspólnych działań zwiększyć swą siłę przetargową i pozycję na rynku. Grupy te na każdym etapie swego tworzenia i funkcjonowania mogą zwracać się o potrzebne im informacje do państwowej organizacji doradczej, jeśli uznają ją za kompetentną i dogodną źródło pozyskiwania tych informacji. Świadczone grupom producenckim przez państwową organizację doradczą usługi informacyjne mieszczą się w ramach jej działalności informacyjnej, która to działalność nie jest i nie może być utożsamiana z doradztwem.

(3) Albo inaczej: *niedostosowana do potrzeb odbiorców produkcja mleka, pod kątem jej ilości i jakości*.

Motywy, skłaniającym rolników do tworzenia grup producenckich, są głównie oczekiwane korzyści materialne wynikające z możliwości:

- negocjowania wyższych cen zbytu większej ilości produktów o określonym jakościowo standardzie,
- wspólnego, a przez to tańszego zaopatrywania się w środki do produkcji,
- zawierania długoterminowych kontraktów (umów) gwarantujących stabilność zbytu produktów rolnych,
- zaistnienia na rynkach hurtowych i giełdach towarowych,
- obniżenia kosztów jednostkowych promocji, reklamy i dystrybucji produktów,
- prowadzenia wspólnych inwestycji dotyczących wstępnego przetwórstwa: czyszczenia, sortowania, konfekcjonowania w celu uzyskania partii towaru zgodnej z wymaganiami odbiorcy,
- występowania na rynku we własnym imieniu, eliminując pośredników handlowych i przejmując część marży, podnosząc tym samym dochodowość produkcji,
- tworzenia własnej sieci dystrybucji - hurtowni patronackich, firmowych sklepów detalicznych,
- ułatwionego dostępu do kredytów - aktualnie dostępna jest np. linia kredytowa, na realizację przedsięwzięć objętych branżowym programem wspólnego użytkowania maszyn rolniczych,
- dysponowania lepszą informacją rynkową,
- zatrudnienia specjalistów od marketingu i standaryzacji,
- wspólnego sfinansowania wysoko specjalistycznej edukacji w zakresie produkcji gwarantującej podniesienie poziomu konkurencyjności własnych produktów,
- zaoszczędzenia czasu na działania związanej ze zbytem produktów (możliwość alokacji zasobów pracy),
- rozłożenie ryzyka prowadzonej działalności na cały zespół, a nie tylko na jednego producenta, itd.

Z drugiej jednak strony rolnicy pretendujący do członkostwa w grupie producenckiej winni najpierw dokładnie rozważyć, a następnie zaakceptować pewne niedogodności działań wspólnych, takie jak np.:

- ograniczenie swej dotychczasowej samodzielności,
- partycypacja w stratach spowodowanych przez błędy pozostałych członków grupy czy innych pracujących na jej rzecz osób,

- poddanie się nowym, różnym od dotychczasowych zobowiązaniom prawnym i fiskalnym,
- zachowywanie lojalności wobec członków grupy nawet w sytuacjach, w których indywidualne działanie byłoby korzystniejsze.

Każda decyzja o zawiązaniu grupy producenckiej powinna też zostać poprzedzona ustaleniem przedmiotu współdziałania, jego dokładną analizą oraz wyznaczeniem celów jakie zamierza się wspólnie osiągać. Wszystko to pozwala zainteresowanym rolnikom wybrać najdogodniejszą formę prawną ich współdziałania. Producenci rolni mogą także współdziałać ze sobą w ramach grup nieformalnych, lecz takie rozwiązanie bardzo ogranicza możliwości ich wspólnych przedsięwzięć, nie daje gwarancji stabilności grupy i nie zawsze w pełni zabezpiecza indywidualny interes poszczególnych jej członków. Wydaje się też słusznym, aby na pierwszym etapie procesu tworzenia ram organizacyjnych dla swych wspólnych działań zainteresowani rolnicy tworzyli taką organizację:

- której forma prawna byłaby możliwie prosta i nieskomplikowana w rejestracji,
- która nie wymagałaby od swych członków istotnych nakładów finansowych,
- do której przynależność nie pociągałaby za sobą zmiany dotychczasowych świadczeń z tytułu ubezpieczeń (KRUS na ZUS) i podatków (gruntowy na dochodowy).

Dopiero gdy ta dotychczasowa prosta forma prawna staje się barierą w rozwoju grupy winna być zastąpiona inną odpowiedniejszą choć bardziej złożoną. Podstawą podjęcia decyzji związanej z wyborem formy prawnej dla działań wspólnych rolników może być ocena:

- zakresu i celów planowanego współdziałania,
- aktualnej sytuacji finansowej potencjalnych członków grupy i ich dotychczasowych zobowiązań względem skarbu państwa oraz
- stopnia ich merytorycznego przygotowania do sprawowania określonych funkcji wynikających z przyjęcia danej formy prawnej czy też możliwości zatrudnienia osób z poza grupy dla ich wypełniania,
- stopnia ich akceptacji wobec określonych form prawnych.

Spośród form prawnych jakie aktualnie przewiduje polskie prawodawstwo, jak się wydaje, najodpowiedniejszymi dla działań wspólnych rolników są:

- stowarzyszenie producentów;
- spółdzielnia producentów;
- spółki kapitałowe, w tym spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Fazy procesu tworzenia się grupy producenckiej

Oprócz pobudzania rolników do podejmowania wspólnych działań gospodarczych państwowa organizacja doradcza, w ramach swych działań oświatowych i informacyjnych, może ich także wspierać na różnych etapach tworzenia grup producenckich.

W procesie tworzenia się grupy producenckiej można wyróżnić następujące fazy:

Faza 1

Przedyskutowanie, rozwinięcie i sprecyzowanie pomysłu planowanego wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego w indywidualnych rozmowach pomysłodawcy z:

- pozostałymi członkami grupy samokształceniowej,
- pozostałymi członkami grupy celowej,
- innymi przedsiębiorcami rolnymi którzy poprzez utworzenie grupy producenckiej chcą zwiększyć swą siłę przetargową i pozycję na rynku.

Faza 2

Zaproszenie przez pomysłodawcę zainteresowanych osób na spotkanie dla przedyskutowania propozycji podjęcia wspólnych działań gospodarczych i utworzenia grupy producenckiej. Dyskusja winna wykazać niezbędność pełnego zaangażowania przyszłych członków, lojalność wobec grupy i potrzebę ich wzajemnego wspierania się.

Faza 3

Wybór przez uczestników spotkania kilkusobowej grupy inicjatywnej dla pokierowania dalszymi działaniami związanymi z organizowaniem grupy producenckiej i rozwinięciem pomysłu planowanego wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego.

Powołanie przewodniczącego grupy inicjatywnej, który nadałby jej działaniom właściwy kierunek. Ponadto określenie niezbędnej ilości środków finansowych na pokrycie kosztów działalności grupy inicjatywnej (zostaną one zebrane od przyszłych członków grupy producenckiej). Członkowie grupy inicjatywnej za świadczoną pracę nie otrzymują wynagrodzenia.

Faza 4

Nawiązanie w razie potrzeby przez grupę inicjatywną kontaktu z instytucją doradczą dla uzyskiwania jej wsparcia edukacyjnego w przedmiocie tworzenia grupy producenckiej. Najważniejszymi kwestiami do rozwiązania są tu:

- sprawdzenie realności planowanego wspólnego przedsięwzięcia,
- sporządzenie planu współdziałania gospodarczego,
- określenie formy prawnej i opracowanie projektu statutu grupy producenckiej.

Faza 5

Sprawdzanie wykonalności przedsięwzięcia, które ma umożliwić grupie inicjatywnej realną ocenę sytuacji oraz ustalenie wszystkich korzyści i niedogodności współdziałania w ramach grupy producenckiej. Praca ta jest zazwyczaj pracochłonna i kosztowna, a nierzadko też wymaga dodatkowego zaangażowania specjalistów spoza grupy.

Jeżeli wynik badania wskazuje na duże prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu, to grupa inicjatywna może przystępować do sporządzenia planu współdziałania gospodarczego. Plan ten określa przyszłe działania grupy producenckiej oraz cele jakie będzie ona osiągać. Natomiast, jeżeli badanie to wykazuje, że istnieje małe prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu, to grupa inicjatywna winna poprawić pierwotny pomysł wspólnego działania, względnie wytworzyć i zaproponować nowy.

Badanie wykonalności przedsięwzięcia jest pełne, jeśli zawiera:

- analizę rynku,
- opracowanie strategii przedsięwzięcia,
- założenia finansowe i ocenę ich realności.

Faza 6

Opracowanie planu przedsięwzięcia gospodarczego (biznesplanu). Plan ten, w jego pełnej wersji, tworzą następujące elementy składowe:

- określenia celu,
- określenia obsługiwanego przez grupę segmentu rynku oraz przyjętej strategii,
- planu finansowego,
- planu operacyjnego (szczegółowy plan działania).

Jeżeli z analizy planu wynika, że realizacja pomysłu wspólnego przedsięwzięcia gospodarczego będzie istotnie korzystna, to może być on rekomendowany zainteresowanym osobom jako nadający się do realizacji.

Plan wspólnego przedsięwzięcia stanowi też podstawę ubiegania się o ewentualny kredyt czy dofinansowanie z budżetu państwa. Natomiast zawarta w nim analiza finansowa przedsięwzięcia, a szczególnie jej wynik winny być głównym kryterium podejmowania decyzji o członkostwie przez potencjalnych członków grupy.

Faza 7

Zawarcie porozumienia. Dyskusja nad głównymi punktami planu ma na początku rozwiązać wszystkie wątpliwości zainteresowanych co do sposobu działania grupy i wymogów jakie będą stawiane jej członkom, a później po ustaleniu zasad porozumienia w tych kwestiach doprowadzić do jego zawarcia.

Faza 8

Określenie formy prawnej. Grupy inicjatywna winna szczegółowo zaprezentować zainteresowanym rolnikom formy prawne jakie może przyjąć grupa producencka. Po wspólnie dokonanym wyborze najodpowiedniejszej formy prawnej grupa inicjatywna może przystąpić do opracowania projektu statutu.

Faza 9

Powołanie grupy producenckiej. Jeżeli grupę producencką chcą tworzyć tylko te osoby które brały udział we wcześniejszych fazach jej powstawania, to może być ona powołana zaraz po zawarciu porozumienia i przyjęciu określonej formy prawnej. Jeżeli jednak grupę producencką chcą tworzyć dodatkowo jeszcze inne osoby, to należy zwołać zebranie wszystkich zainteresowanych, na którym zostaną im dokładnie zaprezentowane cele, plan działania oraz ważniejsze dokumenty - np. projekt statutu. Dopiero po ich zaakceptowaniu zainteresowani rolnicy mogą powołać grupę producencką.

Powołanie grupy producenckiej o określonej formie prawnej (stowarzyszenie, spółdzielnia, spółka z o. o.) odbywa się drogą przyjęcia przez zainteresowanych stosownej uchwały. Po powołaniu grupy producenckiej jej członkowie przyjmują statut oraz dokonują wyboru komitetu założycielskiego, który ma za zadanie doprowadzić do jej rejestracji w sądzie.

Faza 10

Tworzenie organów zarządzających grupą. Po tym jak grupa producencka zostanie prawnie zarejestrowana jej członkowie dokonują wyboru określonych prawem organów zarządzających grupą.

Podsumowanie

W podsumowaniu niniejszego opracowania należy stwierdzić, że doradca rolniczy w żadnej mierze nie może być pomysłodawcą ani organizatorem czy współorganizatorem procesu tworzenia przez automotywowanych rolników grupy producenckiej. Należy tu przypomnieć, że rola doradcy ogranicza się do stymulowania i wspierania aktywności własnej rolników, a nie zastępowania jej

swą aktywnością. Zatem to sami rolnicy zgodnie z posiadaną wiedzą i przekonaniami muszą zdecydować o tym czy rozwój swój i swych gospodarstw opierać będą o swe indywidualne wysiłki czy o wspólne działania w ramach grup producenckich. Doradca może jedynie wpływać na przekonania, wiedzę i umiejętności rolników, jeśli wcześniej wejdzie z nimi w relacje oświatowe lub doradcze. Natomiast jeśli grupa inicjatywna (zaczątek grupy producenckiej rolników) będzie potrzebowała wsparcia informacyjnego w kwestii sprawdzenia realności planowanego wspólnego przedsięwzięcia, sporządzenia planu współdziałania gospodarczego czy określenia formy prawnej i opracowania projektu statutu grupy producenckiej, to może takie otrzymać od doradcy lub odpowiedniego specjalisty zatrudnionego w państwowej instytucji doradczej. Również osoby zarządzające utworzoną już grupą producencką lub działające w jej imieniu mogą sięgać do zasobów potrzebnej im informacji jakimi dysponuje państwowa instytucja doradcza, a nawet zlecać tej instytucji jej zgromadzenie i (lub) przetworzenie.