

Модул 5: Организации на производителите (на земеделски производители)

Съдържание	1
5.1 Какво представлява организацията на производители?	2
5.2 Развитие на организациите на производителите	8
5.3 Управление на организациите на производителите	11
5.4 Взаимопомощ между земеделските производители	16
5.5 Допълнителни източници на информация	22

Основни цели на модула:

До края на занятияето участниците ще могат по-добре да:

- Разбират алтернативните форми на сътрудничество между производителите
 - Разбират специфичния търговски и организационен характер на организациите на производителите
 - Разпознават възможностите за допълнително разрастване и развитие на организациите на производителите
 - Следват поетапна процедура за развитие на организациите
 - Разбират най-важните критерии за ефективно управление на организациите
 - Организируют земеделските производители в общо планиране и вземане на решения с консенсус
 - Разбират техниките за консултация и помощ с участие на заинтересованите страни
-

5.1 Какво представлява организацията на производителите?

Организацията на производителите представлява предприятие, притежавано и контролирано доброволно от хората, които го използват – еднолични земеделски производители. Учредява се и се управлява, за да посрещне нуждите на членовете, чиято собственост е предприятието.

В зависимост от целите на стопанската им дейност, организациите на производителите могат най-общо да се разделят на четири вида:

- ❑ **Организации за доставка на входящи суровини.** Създават се, за да се намалят общите разходи чрез съвместно ползване на ресурси като машини или чрез съвместно купуване на входящи суровини. Тези организации могат да са изключително диверсифицирани от гледна точка на култури и стоки.

Пример от практиката 22 „Кооператива Евро-ортофруктокола Дел Триньо” (Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno) дава пример за организация, която купува входящи суровини от името на 1200 членове с отстъпка в цената. **Пример от практиката 23 „Ийстърн Агри-линк – Есекс енд Съфолк Машинъри Ринг” (Eastern Agri-link - Essex and Suffolk machinery ring)** е пример за верига от организации в областта на машинното оборудване, която покрива цяла Великобритания и предоставя преимущества на своите членове, най-вече под формата на намалени разходи за експлоатация на машинно оборудване.

- ❑ **Организации за услуги.** Създават се основно, за да помагат на производителите да получават по-добър достъп до кредити, финансиране или застраховки.

Тези организации се учредяват с цел разрешаване на конкретни проблеми, свързани с предоставяне на помощ на земеделските производители, като осигуряване на достъп до заеми, застраховки или консултантски услуги. Много кредитни институции и застрахователни дружества предпочитат да работят с организации, а не индивидуално със земеделските производители. Физическите лица понякога имат ограничени възможности за предоставяне на гаранция в сравнение с организациите на земеделските производители, които могат да поемат обща отговорност. Таксите, които се плащат на банката, се разделят между членовете, като така се намаляват общите разходи и рискът.

- ❑ **Маркетингови организации.** Обикновено тези организации се специализират в една стока, избират продукти с добавена стойност и целят разширяване на пазарите.

Съвместното закупуване на оборудване може да помогне на членовете на организацията на земеделски производители да „добавят стойност” към своята продукция и да създадат нови възможности на пазара. **Пример от практиката 14 „Съеника Уул Маркетинг” (Sjenica Wool Marketing)** показва, че с купуването на просто, ръчно управлявано оборудване за пакетиране на вълна и сортиране и сбиване на вълната в плътни бали, група малки селскостопански

производители, занимаващи се с производството на вълна, са успели да добавят стойност към основната суровина и да използват възможността за пласиране на продукцията на външния пазар.

Пример от практиката 24 Организацията „Камгрейн Сторидж” (Camgrain Storage) си е поставила за цел максимализиране на маркетинговия потенциал на отглежданите култури от членовете на организацията, като действа като допълнение или замяна на складирането на зърното от земеделските стопанства, като включва техника за сортиране, сушене, накисване и разделяне.

Някои организации са си поставили за цел да насърчават търсенето на регионални или национални търговски марки чрез съвместна дейност по насърчаване на продажбите. Сред примерите са **Пример от практиката 10 „Чийз фрм Уелс” (Cheese from Wales)**, маркетингова кооперация, която цели да „достави вкуса на Уелс на света” и **Пример от практиката 21 „Тейстс ъф Англия” (Tastes of Anglia)**, кооперация от земеделски производители и производители на хранителни продукти с 247 членове, които работят за насърчаване на продажбите на хранителни продукти, храни и напитки за ценители, произведени в шест източни графства във Великобритания.

- **Производствени организации.** Договорили се да обработват и прибират продукцията на конкретни видове и сортове заедно, като понякога действат по силата на конкретни договори с купувачи, насочени към специализиран пазар.

Пример от практиката 15 „Биоагротуризма ла Порта дей Парки” (Bioagroturismo la Porta dei Parchi) е пример за кооперативно стопанство с 9 членове, което се занимава с голям брой дейности, сред които съвместното органично производство на овце.

Организациите, които попадат в повече от една от горните категории, често се наричат *многофункционални* и за няколко години могат да достигнат значителен икономически размер, като **Пример от практиката 13 „Орто Соле” (Orto Sole)** и **„Кооператива Еуро-ортофрутикола Дел Триньо” (Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno)** в Италия.

В някои държави са образувани *кооперации от кооперации*, за да се постигне представителство на национално и международно ниво. **Пример от практиката 26 „Кеосое” (Keosoe)** е пример за такава кооперация. „Кеосое” има основна цел да представлява политическите и търговските интереси на гръцките лозарски кооперации на национално и международно ниво. Включва 32 гръцки винарски кооперации от цяла Гърция.

Упражнение: Изпълнете следното упражнение, за да илюстрирате структурата и целите на различните видове организации на производители. В конкретния случай става въпрос за учредена организация за съвместно ползване на машинно оборудване, както и за организация, която предоставя маркетингови услуги на своите членове.

Раздайте долната таблица (без да е попълнена) на участниците в курса. Разделете участниците на две групи. Поискайте от първата група да попълни само лявата страна на таблицата, т.е. ще действа като организация, създадена с цел съвместно ползване на машинно оборудване. Втората група ще попълни дясната страна на таблицата, т.е. ще действа като организация, създадена с цел подпомагане на членовете ѝ в пласмента на земеделската им продукция. След това обсъдете резултатите и разликите между двете организации. Накрая на упражнението трябва да резюмирате основните различия между двата вида организации от гледна точка на тяхната дейност, собственост, управление и очаквани икономически резултати.

Сравнение на организации за машинно оборудване и маркетинг

Попълнете следната таблица. Представете си, че сте земеделски производител, заемащ длъжността директор на тези организации и обяснете как ще функционира вашата организация от гледна точка на дейността, собствеността, управлението и очакваните резултати. Подгответе се да представите своите идеи на другите групи.

Организация за машинно оборудване	Маркетингова организация
Дейност	Дейност
Собственост	Собственост
Управление	Управление
Очаквани икономически резултати	Очаквани икономически резултати

В условията на пазарна икономика се очаква организациите на производителите да работят в конкурентна среда, което означава, че са уязвими на пазарни и икономически сили, сходни на тези, пред които са изправени и всички останали видове бизнес. Същевременно изискват значително финансиране, внимателен анализ на пазара, стратегическо планиране и добре подготвено, ангажирано и проицателно управление.

Въпреки това организациите на производителите се различават от останалите форми на бизнес по други значими параметри. Най-важният е, че основните потребители на организацията (земеделските производители) са същевременно и собственици на бизнеса. Това оказва влияние върху начина на управление на организацията. Важно е, че членовете на земеделската организация на потребителите обикновено се договарят да предоставят своята продукция или да използват услугите на организацията в договорени количества, спецификации и стандарти. Тези отговорности изграждат основната форма на оборотния

капитал. Всяка организация ще се разпадне без силна основа от отговорни и дисциплинирани членове, работещи за постигането на нейния успех.

Основната цел на организацията на производителите е обединението на независими, еднолични земеделски производители, за да се спомогне успеха на техните дейности чрез обединение в сдружение, постигане на по-голяма конкурентоспособност чрез ефективността от разширяването на мащаба на производството и по този начин увеличение на индивидуалните им приходи и сигурност на пазара.

Организациите на производителите представляват доброволни организации, като никой не е принуден да се присъедини към тях и всеки може да се оттегли. Новите молби за членство обикновено се оценяват въз основа на вътрешен правилник, създаден от самите членове на организацията. Кандидатите за членство, които не желаят или не могат да отговорят на тези регламентирани условия, не могат да станат членове на организацията. По този начин земеделските производители могат да запазят независимостта си, да вземат своите лични решения с кого да работят и да определят основата на сътрудничеството, както и разпределението на излишъците, които ще получат в резултат от съвместната дейност. Много организации на производители предлагат услуги само на своите членове, като се разрешават дейности за външни лица само като допълнителна дейност към основната, като тези случаи са строго ограничени.

В коя лодка предпочитате да се намирате?



В Европейския съюз повече от 50% от входящите ресурси, доставени на земеделските производители, както и от продукцията, пласирана от земеделските стопанства, се продават чрез организации, обща собственост на земеделски производители. Много от организациите са се развили от съвсем скромни по-размер и след над 50-годишно съществуване някои от тях са се превърнали в широкомащабни организации като **Пример от практиката 22 “Кооператива Еуро-ортофрутикола Дел Триньо” (Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno)** с 1200 членове. Други като **Пример от практиката 20 “Кооператива Агрикола Валдернезе” (Cooperativa Agricola Valdarnese)** (4-ма членове, занимаващи се със съвместен пласмент на качествено вино), целенасочено са се опитали да запазят малкия си размер.

Първите пазари на организациите на производителите се появяват в Холандия в началото на 1880-те години. Основните причини за появата на тези пазари и създаването на организации на производители били:

- Спестяване на време на производителите чрез доставка на стоките на пазара, като организацията на производителите поемала отговорността за тяхната продажба;
- Позволяване на производителите да се фокусират върху производството и наемането на професионални търговци, които извършвали продажбата на продукцията от тяхно име;
- Предоставяне на възможност малки количества определена продукция да се транспортира до определено място, като по този начин било възможно да се предлагат по-големи количества на търговците на едро;
- Получаване на конкурентоспособни предимства пред конкурентите, чрез сключването на договори с производителите за производството на общи продукти с еднакво качество.

Пример от практиката 1 Пазар на земеделски производители „Брекнок” (Brecknock Farmers Market) е сравнително нов пример за местни пазари, създадени в края на 1990-те години във Великобритания. Местните производители стават кооперативни членове на пазара на земеделските производители, който им осигурява щанд веднъж месечно.

През последните години се осъществиха и други значими промени в световната търговия с хранителни продукти, сред които:

- Нарастващо премахване на тарифите и границите в Европа и чрез Световната търговска организация и в следствие на това ръст в световното производство и търговията със земеделски стоки;
- Нарастваща концентрация и размер на месните и чуждите купувачи;
- Промени в навиците и предпочитанията на потребителите;
- Изисквания и законодателство за безопасност на хранителните продукти и гаранции за качество.

Тези фактори са увеличили необходимостта продукцията да се доставя в определено количество и с определено качество до степен, в която са ограничени възможностите на много производители да продават на големи купувачи малки количества продукти с неопределено качество.

Много земеделски производители в Европа са изправени пред трудности, свързани със:

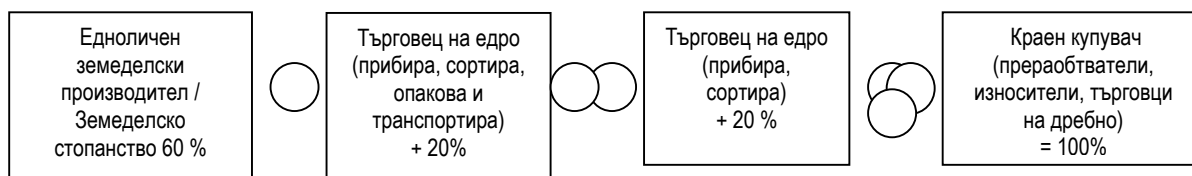
- Сравнително малки производствени райони;
- Достъп до кредити и входящи ресурси (семена/химикали/торове/ машини и др.)
- Информация за изискванията на пазара или цените
- Добавена стойност (като транспорт, складиране, сортиране и дори преработка на земеделската продукция)

В следствие на това има редица възможности за създаване на нови организации на производители и разширяване на услугите, предоставяни от вече съществуващите организации.

Дори през години на добри метеорологични условия, земеделските производители не могат да са напълно сигурни, че ще успеят да продадат своята продукция или да получат плащанията навреме. Растениевъдството е изложено и на природни бедствия, най-вече на периоди на суша и наводнения, и в случаите, в които липсва ефективна система на застраховане, това създава очевиден производствен риск за земеделските производители. Добре изградените организации могат да помогнат да се намали този риск.

В пласмента на продукцията могат да участват голям брой посредници, като всеки от тях увеличава крайната цена на продукта. Следва прост пример за пазара на пресни плодове.

Пример: Ценообразуване на земеделските продукти



В много случаи разликите между цената на земеделския производител и крайната потребителска цена са дори по-големи. При закупуването на входящи суровини (семена, торове, агрохимикали) случаят е обратен, като земеделският производител плаща по-големи разходи при участието на голям брой посредници. **Пример от практиката 2 Тържище „Коринт” (Corinth Auction)** е пример за кооперация, която използва електронна тръжна система за доставка на входящи суровини, като чрез конкурентно наддаване се намаляват значително цените, които се заплащат за покупки на едро.

Някои организации на производители (най-вече в сектора за производство на плодове и зеленчуци) имат възможност да получават субсидии за дейности, увеличаващи стойността на продукцията, както и да осъществяват интервенция в сектора (изтегляне на свръхпродукция от пазара). Размерът на помощта се определя годишно за всяка организация и се изчислява като процент от годишната продукция, продадена на пазара. За да бъде призната дадена организация, тя обикновено трябва да отговори на определени условия като:

- Минимален брой членове;
- Минимална пазарна продукция;
- Минимален срок на членство.

За да подлежи на признаване, организацията трябва да изготви план, който трябва да включва:

- Описание на дейностите и членовете ѝ, най-вече по отношение на броя на членуващите производители. То трябва да съдържа подробна информация за членовете, продукцията, търговията и съоръженията;
- Целите на организацията, като се вземат под внимание производствените перспективи и потенциалните пазари;
- Подробно описание на мерките, които трябва да се вземат, съдържащо конкретните стъпки и средства за постигане на тези цели за всяка година от плана (срокът на плана не може да надвишава пет години);
- Финансови въпроси, а именно:
 - Изчислителен метод и размер на финансовото участие;
 - Процедури на финансиране;
 - Информация, която доказва различния размер на финансовото участие;
 - Бюджет и график за реализиране на програмата.

Същевременно не трябва да се забравя, че тази помощ не е средство за разрешаване на всички проблеми на организацията, а само временно помощно средство.

5.2 Развитие на организациите на производителите

Производителите трябва да предприемат положителни мерки за разработването на своите инициативи, но още на съвсем ранен етап трябва да направят оценка дали:

- Има ясни отговорности на производителите към организацията?
- Има ясен пазар или бизнес възможност?
- Има водещ земеделски производител или малка работна група с проницателни идеи, която може да придвижи организацията напред и която може да общува ефективно с производителите, купувачите и доставчиците?
- Има ясна (финансова) полза за производителите от създаването на организация?

Упражнение: Разделете участниците на две групи. Едната от групите трябва да изготви списък на силните и слабите страни на малки към средни земеделски производители. Втората група трябва да изготви списък на потенциални силни и слаби страни на организация на производители.

За повечето производители присъединяването към дадена организация е прост търговски избор. Тя служи като ефективен механизъм за намаляване на разходите им, увеличаване на общите им приходи или минимизиране на риска. Икономическата полза трябва да бъде предвидима и със значителна степен на точност още от самото начало. Катализаторът за създаване на нова организация на земеделски производители обикновено представлява общото осъзнаване, че груповият подход е най-доброто средство за посрещане на взаимните нужди. Групата трябва да започне със споделена мисия и ясно определени цели като:

- Предлагање на членовете на по-добри цени чрез достъп до по-скъпи пазари или подобряване на качествата и количествата предлагана продукция на купувачите;
- Намаляване на производствените разходи чрез закупуване на земеделски входящи ресурси на едро с отстъпка;
- Добавяне на стойност към продукцията чрез измиване, сортиране, подготовка и пакетиране на пресни плодове и зеленчуци на приемливо за супермаркетите ниво и съобразно търсенето от страна на потребителите;
- Предоставяне на дългосрочна гаранция, стабилност и застраховка на пазара;
- Създаване на централен събирателен или изкупвателен пункт, който позволява на членовете да събират и продават по-добре продукцията.

Упражнение: Разгледайте *Пример от практиката 22 „Кoopератива Еуро-ортофруттикола Дел Триньо” (Cooperativa Euro-ortofrutticola Del Trigno)*. Опитайте се да определите най-малко три цели на организацията.

Както при всеки бизнес, създаването на организация изисква внимателно обмисляне. Може да следвате следните десет стъпки:

1 стъпка Проучете и определете пазара, предлагането или услугите на земеделския производител. Повече подробности как да извършите проучване са представени в *Модул 2 Маркетинг*.

2 стъпка Извършете технико-икономически анализ и изответе проста схема на бизнеса. Важно е да можете да представите просто бизнес предложение на ранен етап на другите потенциални земеделски производители, членувачи в организацията. Важни фактори, които трябва да включите, са възможностите на пазара, потенциалният търговски оборот, членство, необходимите обекти, възможните оперативни разходи и необходимият капитал. На този етап не е необходимо планът да бъде подробен – по-скоро трябва служи като разкриване на намеренията.

3 стъпка Съберете централна група от заинтересовани земеделски производители и определете целите и мисията на организацията. Обсъждането на вашите идеи с други земеделски производители е важно при създаване на организация. Може да ви отнеме време (и поредица от срещи), но ще съдейства за ангажираността ви.

4 стъпка Подберете малка инициативна група, ангажирана с основаването на организацията. За съжаление отговорността за създаване на организацията и успешната ѝ дейност често се поема от малка група проникателни, мотивирани и предани земеделски производители, които ръководят организацията.

Основните задачи на тази инициативна група ще включат:

- По-подробно обсъждане на идеите с еднолични купувачи, доставчици и потенциални членове;
- Изготвяне на проект на устройствения акт и договори за членство;
- Оценка на силните и слабите страни и възможностите на организацията, както и изготвяне на схема на бизнес плана;
- Консултации със съответните консултанти (като адвокати, специалисти по бизнес планиране и др.) по отношение на подходящата форма и управление на групата;
- Изготвяне на проектни документи за регистрация;
- Подготовка на материали във форма, която може лесно да се представи на потенциалните земеделски производители, желаещи да членуват в организацията.

5 стъпка Изгответе проект на устройствения акт и договорите за членство.

Всяка държава има законови изисквания за включването на определени въпроси в устройствения акт на организацията. Трябва да получите необходимата консултация по този въпрос. Въпреки това най-вероятно ще се наложи да включите въпроси, свързани с:

- Продукцията, които ще се пласира/доставя или услугите, които ще се предлагат;
- Правила за членство като такси, избор, гласуване, ред/спорове и прекратяване на членството;
- Избор на директори;
- Събрания;
- Управление на финансите и разпределение на излишъка;
- Осчетоводяване;
- Несъстоятелност.

Важна разлика между членувания в организация на потребители и едноличния земеделски производител е необходимостта от допълнителни договори между членовете и организацията. Те не са включени задължително в устройствения акт на организацията и могат да се подновяват всяка година. Трябва да се вземат под внимание следните въпроси:

- Размерът на продукцията, която ще се продава през организацията, пр. процента от продукцията на всеки член, обем в тонове, литри или количеството добитък или входящите ресурси, които ще се купуват от организацията;
- Неустойки за дефицит;
- Спецификация на продукта, който се одобрява и продава от групата (вид, размер, качество и др.) или доставя на членовете;
- Информация относно това, което се изисква от групата, за да има възможност да изпълнява своите задължения, пр. прогнозирани доставки, обем и срокове;
- Производствените критерии, които ще се налагат от групата (пр. отглеждани сортове);

- Процедури за контрол на качеството, проверка на продукцията и земеделските стопанства и последствия от тяхното нарушаване;
- Отговорност за събиране, транспорт и доставка на продукцията;
- Собственост на продукцията или доставките;
- Отговорност за риск и застраховка;
- Събиране и разпределение на пари и такси за предоставените услуги.

Пример от практиката 14 „Сїеника Уул Маркетинг” (Sjenica Wool Marketing) показва значимостта на регламентирането на правила преди начало на дейността.

6 стъпка Изгответе подробен бизнес план. Повече информация как трябва да направите това е представена в **Модул 1 Планиране на земеделския бизнес**.

7 стъпка Свикайте събрание на всички членове, на което ще очертаете основните бизнес цели и задачи и ще получите окончателното одобрение на правилника и отговорностите на членовете. Трябва да обезпечите доброто организиране и ръководство на събранието. Публикувайте датата и часа на събранието, мястото на провеждане, дневния ред и дайте възможност на потенциалните членове да присъстват на него. По време на събранието трябва да се избере секретар-протоколчик, отговарящ за водене на бележки и протокола на събранието, който ще се раздаде на всички потенциални членове.

8 стъпка Юридическа регистрация на организацията. Формата на регистрация на организацията е различна за всяка държава. Регистрацията трябва да вземе под внимание конкретните очаквания и отговорностите на членовете към организацията. Най-често срещаните форми са дружествата с ограничена отговорност или кооперациите.

9 стъпка Проведете първото събрание за избиране на съвет на директорите и председател.

10 стъпка Започнете дейността и осъществяването на бизнес плана.

5.3 Управление на организациите на производителите

Добрите организации могат да балансират разумно индивидуалните интереси на членовете на групата и тези на цялата организация. Има значителен брой поощрителни фактори и потенциални ограничения на дейността на организациите на производителите, сред които:

Поощрителни фактори	Ограничения
Потенциално по-ниски цени на входящите суровини (торове, агрохимикали, семена и др.)	Различни възможности и цели на членовете
Подобрени цени на продаваните продукти	Увеличени административни разходи
По-малко изразходвано време за пласмент на продукцията от едноличните производители	Потенциални общи отговорности
По-ниски разходи за застраховане на продукта и по-лесен достъп до кредити чрез поемането на обща отговорност	Липса на ангажираност или интерес от членуващите в организацията земеделски производители

Независимо от своите цели, всяка организация трябва да се управлява ефективно. Това е още по-необходимо, когато се обединяват хора с различни интереси, нужди и искания. Ако всеки член на организацията следва само своите лични интереси и не се съобразява с тези на другите членове, тогава организацията няма да оцелее в дългосрочен план. Трябва да се поставят конкретни цели, да се вземат решения и да се постигат целите. Важно е взетите решения да са добре обосновани и да се разбират от всички.

Организацията трябва да има ясна идея за посоката на нейните дейности, която може да се използва като основа за насочване на дейностите на организацията и определяне на целите. Тази идея трябва ясно да очертава целта на организацията, обхвата ѝ на действие и дългосрочните цели, както и отношенията ѝ със заинтересовани организации (като доставчици или потребители), които пряко или косвено ще оказват влияние върху организацията.

В цяла Европа най-успешните в търговски план организации отговарят на няколко критерии, или по-конкретно:

- Създадени са с ясна бизнес цел и отговорност; развиват се непрекъснати и дългосрочни взаимоотношения с купувачите или доставчиците.
- Собственост са на и са контролирани от членове-производители и се управляват в полза на тези членове. Всички финансови излишъци от дейностите се връщат на членовете (годишно или при прекратяване на членството им), пропорционално на реализираната търговия от съответния член на организацията чрез нея, а не в съответствие с дяловото им участие. Търговията с нечленове се свежда до минимум.
- Продукцията се продава или се закупуват входящите суровини от името на членуващите в организацията производители и пълната цена от продажбата се връща на членовете, като от нея се удържат договорените такси за

предлаганите услуги. Този подход предлага пълна прозрачност на всички сделки, извършени през групата. В много случаи организацията може реално изобщо да не закупува продукцията от членовете.

- ❑ Системата на гласуване е на база „един човек – един глас” или в съответствие с използването на услугите или съоръженията на организацията от индивидуалните членове.

Разпределението на гласовете трябва да се регламентира в устройствения акт, но независимо от юридическото състояние, основният принцип, който трябва да се прилага от всяка организация, е че контролът не се определя от инвестициите. Независимо какъв метод се използва, той трябва да бъде приложим и ясен за всички членове.

- ❑ Споразумението за членство представлява подписан и влязъл в законна сила договор за членство. Този договор се сключва за определен срок и регламентира задълженията и отговорностите на групата към членовете и на членовете към групата. **Пример от практиката 24 „Камгрейн Сторидж” (Camgrain Storage)** показва група, при която членовете са задължени да продадат най-малко 100 тона продукция годишно през кооперацията.

- ❑ Организациите се специализират в конкретни продукти и услуги. Организациите, които целят (най-малкото в началото) да продават широк диапазон от продукти на своите членове, както и да предоставят други услуги като машинно оборудване, химикали или кредити, срещат значителни трудности при управлението на толкова разнородни дейности.

- ❑ Организацията трябва да се финансира, управлява и контролира надлежно. За да извършва своите дейности, всяка организация се нуждае от финансиране. Организацията има разходи, сред които оперативни разходи, пр. наем на офис пространство, телефон, електричество, отопление, амортизационни разходи, реклама, транспорт, счетоводство и др., както и плащания на лихви по заеми. Може да се наложи организацията да придобие и активи, които ще бъдат обща собственост на членовете. Финансирането може да идва от следните основни източници:

- Ваш собствен капитал, който включва такси за присъединяване/годишни вноски (възстановими или невъзстановими) или заеми на членовете към групата;
- Хонорари за предоставени услуги, обикновено процент от сделката по закупуване, пр.
 - ... % процента от стойността на торовете, агрохимикалите, семената, закупени през организацията;
 - ... % за ползването на оборудване през организацията;
 - ... % от продажната цена на продадените стоки, например 4% за тон зеленчуци, доставени на организацията и продадени през нея.

Това вземане трябва да бъде определено в реалистичен размер, за да може да покрие всички разходи.

- Неразпределени излишъци, които се влагат отново в организацията в края на годината и се приемат на годишното събрание на членовете;
- Външно финансиране чрез банкови заеми или субсидии. Разумно е да се обезпечи членският капитал винаги да бъде в размер на най-малко една-трета от общия необходим капитал.

Членуващите в организацията потребители трябва да бъдат информирани за евентуалната необходимост да предоставят финансови средства за капиталови инвестиции (ако е необходимо), но винаги пропорционално на тяхното използване на съоръженията.

Пример от практиката 24 „Камгрейн Сторидж” (Camgrain Storage) служи за добър пример как организацията се финансира от комбинирани плащания на вноски, заеми и такси. Това позволява на групата да закупи необходимото оборудване и да развие складовата база от капацитет 10 000 тона през 1983 г. до 130 000 тона днес.

- Ролите и отговорностите на директорите, членовете и ръководството (ако има такова) трябва да бъдат ясно дефинирани.

Има хора с различни интереси и умения във всяка организация. Важно е да се регламентират правата и отговорностите на всеки член и да се използват неговите умения колкото се може по-ефективно. Изясняването на правата и отговорностите на всеки член на групата ще определи и структурата на управлението. Какви са ролите на директорите, членовете и ръководството?

Най-общо правата на индивидуалните членове на групата обикновено се ограничават до информирането им за взетите решения, както и получаване на информация по въпроси, които ги интересуват. Същевременно имат правото да гласуват при избирането на директори, ръководство и други контролни органи, както и по разпределението на излишъка и приемането на промени в устройствения акт. От членовете се изисква да плащат съответния членски внос и да помагат най-общо в дейностите на организацията, както и да спазват правилата на организацията, които могат да включват задължения като:

- Няма право да членуват в друга организация от същия вид;
- Членство в организацията за определен минимален срок;
- Предоставяне на информация на организацията за производствените им дейности;
- Използване на услугите на организацията, пр. предоставяне на продукцията на организацията за продажба или закупуване на предварително приет минимален обем продукция.

При приемането на правилата, ролите и отговорностите в организацията е възможно възникването на напрежение или недоверие. За да се запази единството, е важно да се намери баланс между различните интереси, като всички членове трябва да ги осъзнават. Неудовлетвореният член на организацията може да създаде значителни проблеми извън нея.

Доверието е важен елемент на ефективното сътрудничество. **Пример от практиката 13 „Орто Соле” (Orto Sole)** служи за пример за организация, създадена от 9 съдружници от семейството, като всеки от тях има конкретни отговорности.

Упражнение: Изследвайте примера на **Пример от практиката 23 „Ийстърн Агри-линк – Есекс енд Съфолк Машинъри Ринг” (Eastern Agri-link - Essex and Suffolk machinery ring)**. Разделете групата на две. Всяка група трябва да представи най-малко пет задължения на членовете на организацията.

- Използване на надлежни системи за документиране и информация.

Сред които прозрачни финансови и търговски архиви с месечни отчети, които се изготвят, за да се предоставят на съвета на директорите. Членовете също могат да очакват редовни актуални данни за напредъка и дейностите, като процеси, такси или плащания. Ефективната комуникация с членуващите в организацията производители е съществена част от дейността на организацията.

Пример от практиката 23 „Ийстърн Агри-линк – Есекс енд Съфолк Машинъри Ринг” (Eastern Agri-link - Essex and Suffolk machinery ring) използва софтуер, базиран на програмата MS Access за улеснение на работата на организацията. Базата данни съдържа информация за нуждите от машинно оборудване и наличността на оборудване и услуги. Тази база данни съдържа много подробна информация за всеки член, неговите нужди и услугите и оборудването, което предлага.

- Групата има законно регистрирано юридическо лице.

Неформалните организации винаги имат кратък срок на съществуване. Дългосрочното развитие изисква надлежна юридическа регистрация и бизнес структура. Законно регистрираното юридическо лице гарантира, че сключените правоотношения с трети страни са надлежно структурирани и документирани.

Упражнение: Направете упражнение „ролева игра” под формата на преговори между организация на производители и търговска верига и се договорете при какви условия ще се пласира продукцията на организацията.

Разделете участниците на три групи: едната ще представлява организацията на производителите, втората ще представлява търговската верига, а третата ще изпълнява ролята на наблюдател. Преговорите ще продължат 15 минути, като резултатът трябва да бъде постигане на споразумение. Преговарящите страни трябва да изберат по трима представители от всяка от тях. Групите разполагат с 15 минути, за да се подготвят за начало на преговорите.

Наблюдателите трябва да изразят своето мнение в края на преговорите. Въпросите, по които наблюдателите трябва да представят своето мнение, трябва да включат:

1. Какви са договорените алтернативи?
2. Как са оценени алтернативите (рационално или емоционално)?

Информация за организацията на производителите:

Подгответе аргументи за преговорите въз основа на следната информация за вашата организация:

- Вие сте организация на производители на зеленчуци и произвеждате около 10% от зеленчуковата продукция във вашия район;
 - Организацията произвежда висококачествена продукция и сте сключили договор с призната лаборатория за оценка на качеството;
 - Можете да представите целогодишен асортимент от пресни зеленчуци;
 - Можете да доставяте продукцията сортирана, измита и пакетирана;
 - Вие сте нова организация и за изградите доверие сред членовете, не желаете да поемате ненужни рискове. Предпочитате да сключвате договори на твърди цени и да плащате на съответната дата на доставка.
-

Информация за търговската верига:

Подгответе аргументи за преговорите въз основа на следната информация за вашата фирма:

- Вие сте една от трите основни търговски вериги в района;
 - Работите с производители на висококачествени зеленчуци. Въпреки това нямата възможност да предлагате продукцията през цялата година, както и в количествата, които са ви необходими;
 - Искате да купувате продукция, която се предлага готова за продажба;
 - За вас е важно вашите клиенти да получават висококачествена продукция и затова държите оценката на качеството да се извършва в избрана от вас лаборатория;
 - Ваша фирмена политика е да извършвате плащанията един месец след доставката.
-

5.4 Взаимопомощ между земеделските производители

Много често развитието на организацията се насърчава повече от съветници и държавни лица, определящи политиката, отколкото от производителите. Участието на производителите в личното им развитие вече е широкоразпространен принцип. Увеличаващ се брой анализи на проекти показват, че участието на производителите в планирането на действията и в адаптирането на технологиите и структурите на собствената им среда е изключително важен елемент за успеха на проекта. Производителите трябва да предприемат положителни мерки за разработване на свои собствени инициативи. *Пример от практиката 25 „Кумни Пусготуиър Лийн Фишърмен” Лтд. (Ситни*

Pysgotwyr Llyn Fishermen Ltd) показва организация на рибари, изправени пред проблемите на нестабилна наличност на рибната продукция и несигурно бъдеще. Разработили са новаторска алтернатива за изграждане на рибно стопанство с ефективна подкрепа от страна на местна агенция за развитие.

Ако трябва да се окаже помощ на дадена организация на производители, целта трябва да бъде улесняване на процесите на обмисляне на идеите от страна на самата организацията. Членовете на организацията на производителите трябва да извършат анализ на ситуацията от своя гледна точка, да проследят своя път и да измислят свои иновации. Процесът на иновация започва, когато самите производители започват да оценяват значимостта на проблема и възможността за неговото разрешаване. Консултантите могат да изиграят полезна роля при съдействие (но не диктуване) на планирането на срещите на директорите на организацията и да насърчават плодотворната комбинация на идеите между организацията. Съветниците могат да помогнат на производителите да обмислят дългогодишните проблеми и да вземат под внимание техните силни и слаби страни, възможности и заплахи, основни краткосрочни и дългосрочни цели, дейности, договори за членство и оперативни процедури.

Има редица други техники на участие, които консултантите могат да обмислят дали да използват, сред които:

- ❑ **Въпроси и отговори** е най-лесната и най-високоэффективна форма на участие. Участниците имат възможност да задават въпроси и да обсъждат различни теми с консултанта и другите участници.
- ❑ **Отбелязване на правилния отговор** представлява техника, която дава възможност на участниците да избират от известен брой въпроси, всеки от който има определен брой възможни отговори. Участниците отбелязват отговора, който според тях е най-правилен и обосновават избора си.
- ❑ **Въпросниците** се състоят от предварително подготвен набор от въпроси, които се раздават на всеки участник. Очаква се участникът да отговори на въпроса колкото се може по-честно. Въпросите могат да бъдат „затворени”, с отговори „да” или „не”, или „отворени”, даващи възможност на участника да представи своето мнение.
- ❑ **Упражненията за ранжиране** представляват прости, но ефективни упражнения за обучение чрез участие. Могат да се правят индивидуално или в група. От участниците се иска да ранжират определени въпроси по важност. След като приключат с ранжирането се прави сравнение на отделните въпроси и от участниците се иска да обяснят своя избор. Това насърчава обсъждането и помага да се акцентира върху основните приоритети.
- ❑ Техниката **матрица за ранжиране** води до създаването на ранжиран списък от критерии за определена тема от общ интерес, с което се спомага определяне на възприеманите преимущества или недостатъци на определен въпрос.

В упражнението за ранжиране се определят групи от четири или пет основни теми. След това се задават въпроси за всяка тема, пр. „Какво е положителното?“ или „Какво е отрицателното?“ След като се събрат всички идеи (по-малко от 10) се начертава таблица. Темите се изписват отгоре, като идеите се попълват под тях от едната страна. След това се сравняват всяка с всяка, прави се общо сравнение и оценка по скалата от 1 до 5. След това се изготвя вече попълнената таблица. При изготвяне на матрицата за ранжиране може да се насърчи обсъждането на всяка тема, за да се изяснят причините.

Важно е да има яснота от страна на участниците по отношение на критериите преди началото на ранжирането; в противен случай ще се получат неточни резултати. По същия начин внимавайте при анализа на общия резултат, тъй като той може да скрие факта, че не всички критерии имат равно тегло.

- ❑ Техниката **ранжиране по двойки** помага при определяне по какъв начин се прави избор и разликите между предпочитанията на хората. Избират се 6-7 въпроса за обсъждане по темата. Тези въпроси след това се оформят в таблица, като всеки въпрос се записва по всяка ос.

След това всяка точка се обсъжда срещу противоположната ос и се прави подбор на предпочетените въпрос от всяка двойка. Участниците трябва да обсъдят подробно причините за своите предпочитания. Тези причини трябва да се запишат заедно с окончателното предпочитание. Добавянето на броя избори на определен въпрос в матрицата като предпочитан определя най-предпочитания въпрос като цяло. Реалната стойност на това упражнение не е в крайното ранжиране, а във възможността да се обсъдят направените избори.

- ❑ **Упражненията за изграждане на екип** поставят задачи пред група лица, които трябва да бъдат решени в подготвената от инструктора рамка. Задачата обикновено има конкретна цел, както и набор от материали, с които се работи. Избират се ръководители, които ръководят задачата и групата, а наблюдател записва какво се случва.
- ❑ **Примерите от практиката** представляват реалистични примери или упражнения за разрешаване на проблеми, които могат да бъдат реални или измислени. Представяват писмени описания на организация или събитие, които участниците могат да обсъдят и на базата на които могат да изградят своето мнение. Разглеждането на примерите от практиката може да отнеме от един час до една седмица, в зависимост от тяхната сложност. Инструкторът трябва винаги да гарантира постигането на основни точки на обучение от използваните примери от практиката.
- ❑ **Учебните посещения** са полезни ако може да се намерят добри примери. Посещението на особено интересен обект може да насърчи участниците към нововъведения и предоставя реалистична и практическа среда.

- ❑ **Учебни брошури** могат да се използват като практични ръководства стъпка по стъпка. Участниците изучават брошурата (с помощта на инструктор или сами у дома). Брошурите предлагат информация по конкретни теми, както и упражнения и примери от практиката.
- ❑ **Филмите и телевизионните програми** са полезни за прекъсване на продължителните занятия и могат да представят примери от практиката. Но трябва внимателно да подберете примери, свързани със съответната тема и да гарантирате, че ще изведете основни точки на обучение след излъчването на телевизионната програма.
- ❑ **Ролевите игри** представляват упражнение, в което от участниците се иска да си представят, че участват в реални ситуации и да помислят как да постъпят с развитието на ситуацията. Ролевите игри не са просто игри и са особено полезни за разбиране на чувствата на другите хора и за експериментиране с нови идеи.
- ❑ **Техниката „мозъчна атака“** е полезно упражнение за бързо изготвяне на списък на творчески и иновативни идеи за разрешаване на даден проблем. Целта е да се произведат максимален брой идеи – независимо колко налудничави са те, които след това се обсъждат и анализират. Трябва да се насърчават всякакви идеи. Подходът е полезен, тъй като помага за включването и на най-затворените участници в обсъждането и увеличава сплотяването на екипа.
- ❑ **Клъстърни техники и техниката „снежна топка“**. Леко изменение на подхода „мозъчна атака“, при което участниците трябва да напишат своите идеи самостоятелно на картончета. След като свършат с това, картончетата се събират и се забождат на табло. Напълно еднаквите предложения се махат. Останалите се обединяват в общи тематични области.

Техниката „снежна топка“ е още по-голяма вариация на метода. Участниците се разделят по двойки и записват своите идеи. След няколко минути двойките се събират две по две и сравняват списъците си и допълнителните идеи. След още няколко минути четиримата участници се събират с друга група и така докато първоначалната група не се събере в общия си размер и не се създаде основният списък на идеите.

- ❑ **Принципът на Парето и консенсус**. Принципът на Парето гласи, че фокусирайки се върху 20% от основните ни действия, можем да постигнем 80% от най-важното постижение. Този принцип може да бъде полезен при фокусиране върху действия, които постигат най-голям резултат, от дълъг списък идеи, получени при прилагането на метода „мозъчна атака“. За да се постигне консенсус, всички участниците трябва да запишат 20-те процента предпочитани от тях предложения. Предложенията се обединяват, за да се постигне общ консенсус.

Помнете, че консенсусът представлява намиране на вариант, чието приемане е достатъчно приемливо за всички членове на екипа. Не представлява единодушно гласуване и не е задължително да представлява водещият приоритет на всички. Консенсусът изисква участието на всички членове, умела комуникация, творческо мислене и структурирани процеси още на ранен етап.

- **Диаграмата на Вен** дава образно изображение на различните групи и организации в общността и техните взаимоотношения, както и на значимостта им в процеса на вземане на решение. Участниците се разделят на групи в зависимост от тяхната организация, йерархия или отдел. След това от тях се иска да определят институциите или лицата, които играят основна роля в дейността или общността, която се оценява. След това участниците изрязват различни по размер кръгове от картон. Размерът на всеки кръг представя относителната важност на институцията или лицето в процеса на вземане на решение.

След това кръговете се надписват и подреждат по начин, който изобразява работните отношения помежду им. Отделни кръгове – изобразяват липсата на контакт, допиращи се кръгове – обмен на информация, леко застъпване – известно сътрудничество, и голямо застъпване – значително сътрудничество. След попълване на данните се прави анализ на диаграмата и се оценяват разликите и основните причини. Диаграмите на Вен разкриват бързо и образно кои са действителните основни лица в процеса на вземане на решение и какви са взаимоотношенията помежду им.

- **Анализът на силовото поле** помага на групата да развие обща идея за дадена бъдеща ситуация и да разработи общоприета стратегия как ще се постигне тази идея. Върху голям лист хартия или бяла дъска нарисувайте квадрат от лявата страна, в който напишете „настояща ситуация”. От дясната страна нарисувайте квадрат, в който напишете „бъдеща ситуация”. Това ще бъде подобрената ситуация, при която вече ще са реализирани целите, които желаете да постигнете.

Използвайте техниката „мозъчна атака” в групата, за да оцените настоящата ситуация във връзка с целта, както и евентуалната бъдеща ситуация. Начертайте линия между двата квадрата. Дължината и дебелината на тази линия ще определи на какво разстояние се намират двете ситуации една от друга. След това участниците решават какви ограничения се очаква да възникнат при постигане на бъдещата ситуация и какви са местните ресурси, които ще спомогнат нейното реализиране. Тези идеи отново могат да бъдат събрани чрез техниката „мозъчна атака”, като може да се отбележат със странични стрелки от основната линия. Участниците след това обсъждат (или отново прилагат техниката „мозъчна атака”) по какъв начин могат да се увеличат местните ресурси или да се преодолеят ограниченията и изготвят приет с консенсус доклад.

- **Линиите на тенденциите** представят линейно тенденциите в определена дейност за минал или бъдещ период, на базата на които може да се изготвят

бъдещи планове. На голям лист хартия или черна дъска нарисуйте немаркирана графика с оси X и Y. След това обсъдете в групата чрез техниката „мозъчна атака” всички екологични, културни, социо-икономически и пазари условия, които са свързани с обсъжданата дейност. Изберете 6-10 най-важни предложения и скицирайте тенденциите от миналото (доколкото участниците могат да си спомнят), както и очакваните тенденции за в бъдеще.

Участниците трябва да обсъдят дали факторите са свързани и какви условия са оказали влияние върху текущата ситуация. Трябва да се обсъдят бъдещите прогнози, като се разгледа какви интервенции биха оказали влияние върху съответната тенденция в бъдеще. Линиите на тенденциите са полезни в процеса на планиране и могат да се актуализират на всеки шест месеца.

- **Диаграмите тип „паяжина”** определят силните и слабите страни на конкретни фактори при проектирането на проекта и помагат да се установи по какъв начин тези дейности могат да се изменят, за да се подобри ситуацията. Оценяват се четири вида фактори: 1.Екологични; 2.Институционални/Културни; 3.Местни умения/ресурси; 4.Икономически и пазарни фактори.

Нарисувайте голям кръст на лист хартия, като запишете названието на всеки от факторите в края на четирите линии. След това на всяка линия напишете скалата от 1 до 5 (като 0 е в средата). Направете оценка на дейността по обсъждания въпрос по четирите линии, като най-високата оценка се маркира с 5, а най-ниската с 0. След като свържете четирите точки получавате ромбоидна фигура. Формата на тази фигура показва на кои места вероятно ще се наложи извършването на интервенции или изменения на дейността.

- **Методът разтягане на целите** цели стимулирането на екипа да представи значителни пробивни решения чрез прилагането на иновативни подходи. Искайки от екипа да предложи решения, които ще подобрят радикално процесите, вместо да разработят решения за постепенно подобряване, участниците се подлагат на мисловно „разтягане”. След като се намери иновативно решение чрез обсъждането на алтернативните възможности с прилагането на метода „мисловна атака” и странично обмисляне, се изготвят междинни точки като отделни стадии за постигане на основната цел, както и процесите, чрез които ще се постигне целта.
- **Блоксхемите** представляват поетапни схеми, които се използват за планиране на етапите на проекта или за описание на изучаван процес. Могат да се фокусират върху основни етапи или да се подготвят с големи подробности, като предоставят информация за всеки етап на процеса. Особено полезни са при определяне на евентуалните проблеми, които може да възникнат, както и при фокусиране върху важните стъпки. Могат да помогнат да се установи къде липсват адекватни познания за процеса и посочват къде са направени ненужни стъпки в неговото извършване.

- ❑ **Картите на местната общност** показват къде са разположени ресурсите, възможностите и активите и какви са техните пространствени взаимоотношения. Участниците в групата трябва да представят напречно сечение на селището (пол, възраст, материално положение, др.).

Изготвянето на картата трябва да започне (на хартия/черна дъска или на земята) с начертаването на основна топографска особеност като път, река или езеро. След това участниците трябва да изобразят основни особености върху картата, свързани с въпроса, който се обсъжда, пр. браконьерство или развитие на туризма. При изчертаването на всеки елемент участниците обсъждат въпроса във връзка с извършването на подобрения или въвеждането на нови подходи. Протоколът на дискусиата се води от наблюдател, който няма право да участва в задачата на нито един етап.

Освен отбелязването на физическите обекти като гори, планини или сгради, участниците трябва да маркират и активи и ресурси, които не се изобразяват лесно като приятелски настроени хора, лесен достъп, многоетническо население и др. Използват се символи за акцентиране върху тези точки. След като се завърши картата, всяка група обсъжда и разисква своята карта с тези на другите групи докато не се достигне до окончателен консенсус за действията. Окончателната карта и бележките по нея се изготвят от наблюдателя и се раздават на всички.

- ❑ **Картите на мобилността** ни помагат да установим къде пътуват местните хора, целта на пътуването им и продължителността на пътуването във времето. Особено полезно е за полеви работници, които планират своя график, но и за изясняване на реалната значимост на дадена задача или пътуване.

Нарисувайте кръг на хартия, на бяла дъска или на земята, който изобразява селото. Основните информатори след това проследяват движението на хората в различни посоки и към различни дейности, като отбелязват разстоянието на пътуването и продължителността му във времето. Трябва да се покрива само по една тема наведнъж. След като са завършени всички теми, групата трябва да обсъди възможностите и ограниченията, пред които са изправени хората в района.

- ❑ **Сезонните календари** илюстрират промените в дейността през годината, сезонните тенденции и съответните периоди на стрес или уязвимост в общността. Годината трябва да се раздели на периоди, които са най-удобни за участниците. Определя се конкретна тема (пр. производство на плодове), след което групите трябва направят схеми, на които да покажат тенденциите и промените в техните дейности за определен период. Ако се покриват няколко теми, могат да се обединят в една схема, на която да се покаже съотношението между променливите и периодите на особен стрес.
- ❑ **Обхождането на пресичащи пътеки** показва важността на личното посещение на място (като екип) в даден район и наблюдението и обсъждането на значими за района въпроси. Местните информатори трябва да придружават

екипа, като маршрутът се планира предварително. Темата на проучването трябва да бъде добре дефинирана и участниците трябва да записват всички нови неща, които откриват, мнението на хората, с които се срещат, както и методите, използвани в обхождането на района.

Тези посещения могат да акцентират върху промените в растителността, човешкото обитаване, проблемите на биоразнообразието или човешкото обитаване или мнението на хората. Обхождането на пресичащи пътеки може да включи и преспиване за през нощта (или за определен период) в местната общност.

5.5 Допълнителни източници на информация

www.cogeca.be Обща съюз на земеделските кооперации в Европейския съюз
www.fao.org Развитие на земеделските кооперации. Наръчник за инструктори.
www.farmerslink.org.uk
www.plunkett.co.uk Образователна благотворителна организация, която има за цел подкрепа на развитието на селските организации по целия свят.