

KOOPERATYVŲ IR ŪKININKŲ TYRIMAS

ŽEMĖS ŪKIO KOOPERACIJOS SKATINIMAS

VĖJŪNA ŽALALYTĖ
TOMAS JANKUS
2020

IŽANGA

Kooperatyvų ir ūkininkų tyrimas buvo atliktas siekiant gauti išsamius pirminius duomenis apie kooperatyvo valdymo iššūkius ir „minkštųjų“ (švietimo) priemonių poreikį bei išsiaiškinti, kokius švietimo metodus kooperatyvai naudoja.

Siekiant geriau pažinti ir suprasti kiekvieną respondentų atvejį, ir gauti kuo išsamesnius duomenis, tyrime naudojome kokybinius metodus. Taikėme giluminio interviu metodą, susitikome su kooperatyvų atstovais. Taip pat naudojome fokus grupės metodą susitikdami su ūkininkais.

Dėl laiko ir resursų stokos nesiekėme aprėpti visų žemės ūkio kooperatyvų. Pasirinkome respondentus, kurie atstovavo pieno, augalininkystės, galvijininkystės ir daržovių sektorius.

Tyrimo respondentai - kooperatyvai taip pat atspindi skirtingus kooperatyvo veiklos etapus - tiek pradedančiuosius, tiek jau veikiančius ilgus metus.

Tyrimo imtis - dešimt kooperatyvų, kurie yra įsikūrę 6-iose Lietuvos apskrityse. Taip pat buvo surengtos trys fokus grupės diskusijos su ūkininkais, kuriose dalyvavo įvairaus amžiaus ir sektorių ūkininkai.

Kooperatyvų ir ūkininkų tyrimas vyko lapkričio - sausio mėn.

Tyrimo rezultatai yra suskirstyti į tris dalis: respondentų iššūkiai, respondentų siūlymai, švietimo vaidmuo.

RESPONDENTŲ IŠŠŪKIAI

Lygybė

Galimi konfliktai tarp didelio ir mažo nario, nes jų apyvarta labai skiriasi. Nariai, kurie turi ženkliai didesnę apyvartą tikisi svaresnio balso. Teisingiausias kooperatyvas, kai jėgos apylygės, kai susijungia vienodi ūkiai. Mažesni ūkiai galėtų burtis į kooperatyvą ir stoti į didesnį kaip vienas narys.

Problema „aš - mažas, tu - didelis“ jaučiasi visoje žemės ūkio politikoje, todėl ir nuo ŽŪR atbyrėjo ir susikūrė Žemės ūkio taryba.

Ar verta kooperatyvui priimti mažus narius?

Gerai, kai nariai su mažesniais ūkiais įsitraukia. Dirbant mažesnius žemės plotas jie galbūt turi daugiau laiko ir gali daugiau įsitraukti į kooperatyvo veiklą. Mažesniam nariui kooperatyvo ekonominė nauda akivaizdesnė.

Tačiau tai yra silpnesni ūkiai, kuriuos reiktų prižiūrėti.

„Mažiesiems nariams reikia daug daugiau dėmesio ir administracijos sąnaudų, o grąžos iš jų kooperatyvas gauna mažiau“

Nauda

Visi nori gauti ir pamatyti naudą dabar. Kooperatyvas yra investicija, o grąžos, ypač veiklos pradžioje, reikia sugebėti išlaukti. Jaunieji ūkininkai kitaip žiūri, jie įvertina ne tik finansinę naudą. Nariai ateina ir dėl socialinių privalumų, kooperatyvas jiems taupo laiką. Vyresnioji karta daugiau galvoja, kad viską patys vieni gali pasidaryti.

Pieno kooperatyvai sako, kad ne tik supirkimo kaina yra privalumas. Kooperatyvas yra ekonomiškai ir socialiai jautresnis verslas.

„Nariai atsiliepia, kad jiems didžiausia nauda yra ne tik gauti aukštesnę pieno supirkimo kainą, bet ir pabendrauti bei būti išklausytam“

"Savo kooperatyvo nariams žaliavas ir paslaugas perkame pigiau, pagal poreikį konsultuojame verslo ir ūkio valdymo klausimais. Ūkiai deleguoja administracijai perdirbimo bei pardavimo funkciją."

Įsikūrimo lėšos

Reikalingi dideli kaštai pradėti kooperatyvo veiklą. Jaučiama stipri konkurencija stambaus verslo, dėl to tampa ypač aktualu pasamdyti stiprų direktorių nuo pat pradžios. Nariai supranta, kad nors geras direktorius brangiai kainuoja, bet jis ir uždirba kooperatyvui daug daugiau. Priešingu atveju, kai ūkininkai bando ir vadovauti kooperatyvui ir ūkininkauti, iniciatyva dažnai dingsta dėl finansinių ir rinkodaros žinių, bei laiko trūkumo.

Realizacija

Labiausiai reikia verslo konsultantų, kad padėtų su realizacija ir užsienio rinkos analize. Kooperatyvai ir asociacijos įžvelgia bendradarbiavimo potencialą su VŠĮ Versli Lietuva konsultantais, siekiant didinti kooperatyvų konkurencingumą ir pridėtinę vertę.

„Lietuvos ūkininkai - pigios žaliavos tiekėjai. Užauginti nesunku, sunkiausia realizuoti.“



**KAD KOOPERATYVAS VEIKTŲ
IR NEŠTŲ NAUDĄ, TURI BŪTI
SAMDOMAS GERAI
APMOKAMAS DIREKTORIUS,
TAČIAU PRADŽIOJE NĖRA
TAM LĖŠŲ.**

Pripažinimo tvarka

Kooperatyvų vadovai teigia, kad nors pripažinimo trukmė galioja du metus, praktikoje atsinaujinimą reikia teikti kas metus. Teikiant paraišką, reikia pateikti finansinę visų metų ataskaitą, kuri būna tik metų pabaigoje. Dėl datų nesuderinamumo atsiranda 3 mėnesių laiko tarpas kai galiojimas jau baigėsi, o nauja paraiška dar tvirtinama. Būtent tada vyksta šaukimai ūkininkams-nariams ūkio modernizavimui ir nariai negali įrodyti, kad yra pripažinto kooperatyvo nariai ir gauti prioritetinių balų.

Proceso eiga

Pasak ŽUIKVC, dokumentai patvirtinami per dvi savaites, ilgiau užtrunka ministerijoje nes nėra vieno atsakingo kontakto. Trukdžių atsiranda ir kai kooperatyvai netiksliai pateikia dokumentus. Siekdami to išvengti, kiti įgudę kooperatyvai prieš teikdami paraišką nusiunčia dokumentus į ŽUIKVC pasitikrinimui.

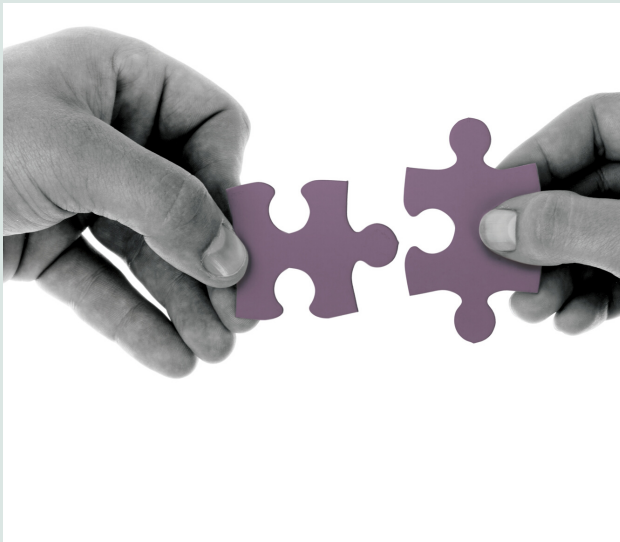
Norint palengvinti administracinę naštą kooperatyvams, reikia peržiūrėti pripažinimo tvarkos laiko rėmus.



Vidinis valdymo modelis

Naujai įsikūrusiam kooperatyvui atsiranda daug vidinių iššūkių, tokių kaip užsitarnauti narių palaikymą ir suvaldyti jų lūkesčius. Reikia stengtis užtikrinti pasitikėjimą ir skaidrumą.

Sunku susitarti, visi turi savo interesus, savo nuomonę. Kooperatyvas turi pirmiausia duoti naudą nariui, ne direktoriui ar kitiems. Tarp ūkininkų vyrauja nuomonė, kad neverta jungtis jeigu kooperatyvas gauna mažesnę kainą iš perdirbėjų negu ūkininkai parduodami atskirai.



Narių edukacija

Nariai turi suprasti savo pareigas ir įsitrauktų į bendrą valdymą, nuo to priklauso kooperatyvo sėkmė. Nariai turi pajusti, kad kiekvienas narys turi balsą, kad jie patys gali kontroliuoti kooperatyvo veiklą, kitaip bus UAB.

Nariai nesupranta savininkiškumo, kad tai yra „mano ir mūsų visų“. Sudėtinga juos suburti ar sukviesti į susirinkimus, nėra atgalinio ryšio. Nėra didelio noro aktyviai įsitraukti ir dalyvauti. Yra sąmoningumo stoka, apatiškumas.

Tokia situacija susidaro todėl, kad jungiamasi dėl paramos pasisavinimo, o ne dėl kooperacijos principų ar vertybių.

Kad narius paskatinti dalyvauti, reiktų bendrų kompetencijų mokymų, bet vistiek labiausiai įtraukia bendras finansinis įnašas. Tada ir pradeda nariai dalyvauti ir aktyviai domėtis, kaip klostysis jų bendra investicija.

RESPONDENTŲ SIŪLYMAI

Tyrimė dalyvavę kooperatyvai ir ūkininkai ne tik atskleidė, su kokiais iššūkiais jie susiduria, bet taip pat ir teikė siūlymus, kurie, anot jų, pagerintų esamą situaciją ir prisidėtų prie kooperacijos plėtros.

II ir III lygio kooperatyvai

Vienas iš siūlymų Valstybei - skatinti ir teikti pagalbines priemones kurti antro ir trečio lygio kooperatyvus, kurie apjungtų jau veikiančius kooperatyvus ir orientuotųsi į perdirbimą ir aukštesnės pridėtinės vertės produktų kūrimą. Šį klausimą ypač akcentavo pieno sektoriaus atstovai. Tokie junginiai dar yra žinomi kaip gamintojų grupės, kurios yra paplitę kaimyninėje Lenkijoje.

Susibūrę kooperatyvai tarpusavyje gali dalintis savo „know-how“, mažinti gamybos ir logistikos kaštus, generuoti didesnes pajams bei, svarbiausia, dalintis žiniomis ūkių efektyvinimo procesuose.

Respondentai teigia, kad vienas nacionalinio lygio kooperatyvas, jungiantis regioninius kooperatyvus, turėtų didelę įtaką rinkoje dėl derybinės galios ir pastovaus produkcijos kiekio užtikrinimo. Tai atvertų eksporto rinkas.

Anot ūkininkų, nacionalinio lygio kooperatyvo konceptas galėtų kilti iš jau veikiančio regioninio lygmens kooperatyvų, kur ūkininkai vienas kitą pažįsta ir gali padėti bei pasidalinti vienas su kitu. Toks modelis jau veikia Latvijoje (kooperatyvas Latraps).

Kooperatyvų vadovai atkreipė dėmesį, kad jungimasis ir kooperavimasis yra neišvengiamas, todėl ūkininkai, norintys išlikti rinkoje, kito pasirinkimo neturės. Tai sąlygos kylanti žemės kaina, bei naujų technologijų pritaikymas, kurioms prižiūrėti reikės aukštos kvalifikacijos specialistų.

Augančios tarptautinės rinkos kurs vis didesnę konkurenciją, todėl kooperatyvai taps mažesnio ir vidutinio ūkininko veiklos garantu.

Pavyzdiniai kooperatyvai

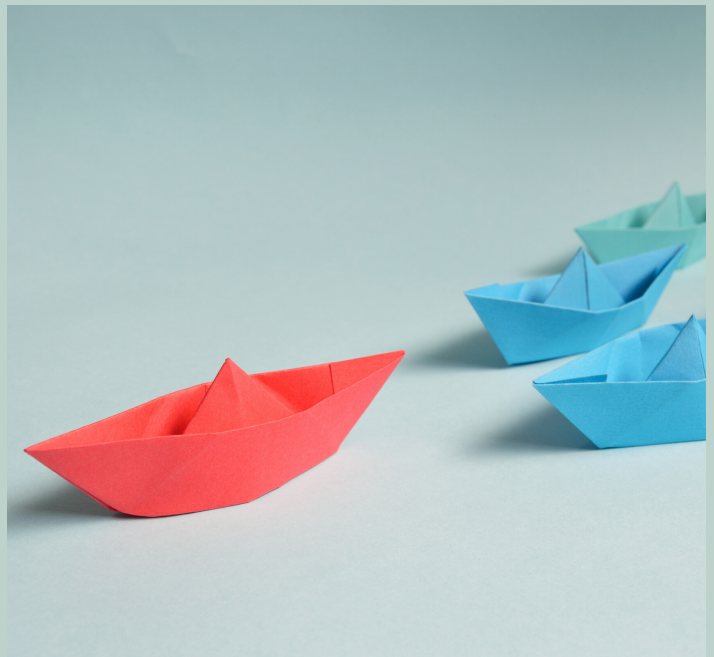
Kitas pasiūlymas išryškėjęs tyrimo metu – pavyzdiniai kooperatyvai. Pasak respondentų, atskiruose regionuose veikiančys kooperatyvai galėtų būti atviri ir prieinami artimoje aplinkoje dirbantiems ūkininkams.

Tyrimo dalyviai pabrėžė, jog „šaukštas deguto visą statinę medaus pagadina“. Artimoje aplinkoje veikė ar veikia kooperatyvai, kurie neatspindi kooperacijos principų ir yra uždari norintiems tapti nariais. Taip pat buvo minima, jog net ir sėkmingai veikiančiuose kooperatyvuose galioja nerašytos taisyklės ir yra taikomos tam tikros išlygos, kurios kurią neigiamą kooperatyvo atspindį visuomenėje.

„Viena iš veiksmingiausių priemonių, skatinanti ūkininkus jungtis į kooperatyvus – gerasis pavyzdys veikiantis jų aplinkoje, paremtas skaidrumu ir atvirumu.“

Kooperatyvai, kurie viduje tvarkosi sėkmingai, siekia būti atviri ir patikimi. Jie skatina ir kviečia narius dalyvauti, kad kooperatyvas būtų skaidrus. Komunikuoja su savo nariais ir su visuomene:

- Organizuoja papildomus regioninius susitikimus nariams, kur paaiškina verslo situaciją.
- Rengia diskusijų grupes prieš visuotinį narių susirinkimą, kad visų nuomonės ir idėjos būtų išgirstos.
- Viešina verslo rezultatus žiniasklaidoje, leidžia naujienlaiškį.



Įsitraukimo didinimas

Kooperatyvo vadovai, atstovaujantys augalininkystės sektorių, pastebėjo, jog didesnis pajinis įnašas tiesiogiai sąlygoja didesnę kooperatyvo narių įsitraukimą. Kuo nariai labiau savo finansais prisideda ir įsipareigoja vystant kooperatyvą, tuo pastebimas didesnis narių aktyvumas.

Nustatyti skatinamų kooperatyvų dydį

Kooperatyvai taip pat akcentavo, jog Ministerija turėtų nustatyti, kokie kooperatyvai kuria didesnę vertę tiek socialiniu, tiek ekonominiu aspektu. Tai turėtų atsispindėti kooperatyvams taikomose skatinimo priemonėse, pagal kurias kooperatyvas, kuris turi 5 narius prilygsta 50 narių kooperatyvui. T.y. šie du kooperatyvai yra lygiaverčiai - jiems suteikiami tie patys prioritetai ir finansinės paskatos.

Respondentai akcentavo, jog mažieji kooperatyvai (kurių narių skaičius iki 20) iškreipia tikrąjį kooperacijos modelį, nes dažnu atveju pastarieji kooperatyvai yra paremti artimais giminystės ryšiais, todėl nėra linkę plėstis ir būti atviri visuomenei, ypač potencialiems nariams-ūkininkams.

Kooperacijos koordinatorius

Viena svarbiausių sudedamųjų kooperatyvų plėtroje - kooperacijos koordinatorius Žemės ūkio ministerijoje. Tyrimo respondentai pabrėžė, jog pirmiausiai turi būti atsakingas specialistas, kuri koordinuotų, stebėtų ir rinktų duomenis apie šalyje vykstančius kooperacijos pokyčius. Tai taip pat prisidėtų prie pastovios informacijos teikimo elektroninėje erdvėje, kuri būtų lengvai suprantama ir greitai prieinama.



Parama kooperatyvo veiklos pradžiai

Tyrimo dalyviai akcentavo valstybinės finansinės paramos pradžioje svarbą. Kadangi kooperatyvo veiklos pradžioje pajamų nėra, o pats startas reikalauja lėšų reikalingų vadovo samdymui, patalpoms ir kitoms būtiniausioms administracinėms funkcijoms užtikrinti, tai atbaido ūkininkus nuo investavimo ir būrimosi į kooperatyvą.

Pasak tyrimo dalyvių, veiklos pradžia reikalauja ūkininkų lėšų rinkų ir tiekėjų paieškai. Pirmieji kooperatyvo metai nustato kryptingą kooperatyvo veiklą ir strategiją.

Smulkių ūkių jungimasis ir stambėjimas

Tyrimo dalyviai taip pat pabrėžė, jog, jei Valstybei rūpi smulkieji ir vidutiniai ūkiai, tai turi atsispindėti tiek komunikacijoje, tiek skatinimo priemonėse. Dėl augančių rinkų ir ūkinės veiklos intensyvumo, mažieji ūkiai paprasčiausiai nesugebės konkuruoti, dėl to smulkių ūkių jungimasis ir augimas turėtų būti dėmesio centre. Tokie kooperatyvai, pasak keleto respondentų, galėtų tapti nariu didesnių ūkių kooperatyve ir taip išspręsti pastovią dilemą "aš - didelis, tu - mažas: kaip susitarsime?".

Anot respondentų, smulkieji ūkiai turi stambėti jungdamiesi ir veikdami kartu. Tik tokiu būdu jie sugebės efektyvinti savo veiklą ir tapti konkurencingais.

Kontrolės didinimas

Kooperatyvai taip pat išreiškė susirūpinimą dėl šalyje veikiančių fiktyvių kooperatyvų, kurie prisidengdami kooperatyvo vardu gauna lengvatas ir iškreipia kooperatyvo modelį bei mažina pasitikėjimą juo, kaip demokratiška ir nepriklausoma visų narių valdymo forma.

Respondentai - ūkininkai teigia, kad kooperatyvų audito ir tikrinimo taisyklės turėtų būti peržiūrimos ir kontrolė sugriežtinama, nes tai atspindi šalies kooperacijos skaidrumą bei tiesiogiai įtakoja jos plėtrą.

Teisinio reglamentavimo tobulinimas

Tyrimo respondentai paminėjo ir įstatyminės bazės tobulinimą, kaip priemonę kooperatyvų veiklai skatinti.

- pelno paskirstymo tvarka
- atsiskaitymo su išstojančiais nariais reglamentavimas
- „žemės ūkio veiklos“ termino praplėtimas.

Šiuo metu, pagal kooperatyvų pripažinimo taisyklės, trąšos ir pesticidai nėra papildomai priskiriami prie žemės ūkio produktų. Tad kooperatyvai, kurie dideliais kiekiais perka šiuos produktus ir aprūpina savo narius, negali to priskirti prie žemės ūkio veiklos.

Valstybės garantija paskolai gauti

Naujai įsikūrę kooperatyvai teigė, kad jiems trūksta disponuojamų apyvartinių lėšų. Priklausomai nuo sektoriaus, ūkininkams sezono pradžioje reikalingos didelės lėšos reikalingų žemės ūkio produktų įsigijimui, tame tarpe ir trąšų bei pesticidų.

Kooperatyvai neturėdami finansinių išgalių sezono pradžioje, atideda mokėjimus ūkininkams sezono pabaigai, kai gaunamos pajamos. To kaina - didelės palūkanos, kurias tenka ūkininkui padengti. Taigi, kooperatyvas, turėdamas apyvartinių lėšų, galėtų atsiskaityti su tiekėjais iškart, o tai ženkliai sumažintų gamybos kaštus. Tačiau kooperatyvas gauti paskolą, kaip juridinis asmuo, negali.

Anot respondentų, viena iš išeičių tikslingai kooperatyvams skiriama valstybės garantinė paskola iš Žemės ūkio paskolų garantijų fondo.

ŠVIETIMO SVARBA

Teoretikus keisti praktikais

Respondentai pasisako neigiamai apie mokymus, kurie vyksta seminaro forma. Tokie seminarai, pasak tyrimo dalyvių, didesnę susidomėjimą ir naudą galėtų atnešti tik tuo atveju, jei seminarus vestų ne teoretikai, bet specialistai-praktikai, kurie jau turi sukaupę gerą patirtį, ir gali atsakyti iš praktikos kaip suvaldyti konkrečius kooperatyvo iššūkius.

Be to, respondentai teigia, jog stiprinti bendrąsias verslo ir vadybos žinias, kurios reikalingos kooperatyve, galėtų ir kiti ekspertai, t.y. už žemės ūkio sektoriaus ribų, pvz. „VšĮ Versli Lietuva“ konsultantai.

Individualios konsultacijos

Pasak tyrimo dalyvių, „sausą“ seminarų teorija rezultato neatneš. Išėitis-inovatyvūs mokymosi būdai. Vienas iš jų - individuali konsultacija, kuomet kompetentingas konsultantas, turintis ne tik teorinių žinių, bet taip pat jas ir praktikuojantis, padėtų jas individualiai pritaikyti. Ūkininkai teigia, jog tokios konsultacijos yra reikalingos visose kooperatyvo veiklos stadijose: nuo idėjos, įsisteigimo iki krizių valdymo ir iššūkių įveikimo.





„Lauko dienos”

Respondentai taip pat atkreipė dėmesį, kad tik konsultavimo neužteks. Pasak ūkininkų - vien per knygą dirbti neišmokysi, tam reikalinga praktika ir įgūdžių formavimas. O tai, pasak jų, geriausia įgyti per „lauko dienas”, kuomet visa diena skiriama vizitui į kooperatyvą. Tokiu būdu yra ne tik susipažįstama su gerąja praktika, pamatant ir įvertinant situacijos iššūkius ir rezultatus realiai, bet taip pat ir užmezgami ir stiprinami ryšiai tarp kooperatyvų.

Šis praktinio mokymo mechanizmas galėtų veikti tuo atveju, jei atsirastų kooperatyvai, kurie yra atviri ir linę dalintis. Tačiau pastarieji užsimena, jog tai sudarytų dideles laiko sąnaudas, t.y. priimti vizituojančiuosius, pristatyti ir supažindinti su veikla, todėl galėtų atsirasti bent simboliškas laiko kompensavimo mechanizmas ar kitoks paskatinimo ir sąnaudų kompensavimo būdas, kuris kooperatyvams leistų lengviau ir paprasčiau dalintis, kviesti ir skleisti gerąją patirtį.

Žinių dalijimasis ir gerųjų pavyzdžių sklaida

Gerasis pavyzdys ir geroji praktika - tai kas įkvėpė ar skatina ūkininkus imtis iniciatyvos ir burtis į kooperatyvus. Respondentai teigia, jog pastovus bendravimas ir patirties dalinimasis per grupę ar asociaciją turi didesnę vertę ir rezultatą nei vienetiniai renginiai ar konferencijos.

Šalyje trūksta kooperatyvų bendradarbiavimo ir patirties dalijimosi platformos ar tinklo, kuriame susitiktų tas, kuriam labai reikia žinių ir gerosios patirties ir tas, kuris yra atviras ir gali savo patirtimi pasidalinti. Tačiau kooperatyvų vadovai pabrėžė, jog pirmiausiai turi kilti noras ir iniciatyva iš tų, kuriems reikia ir kurie ieško. O kad idėją paremti, turi būti taikomi inovatyvių kooperacijos skatinimo priemonių mechanizmai per kompetencijų didinimą ir žinių sklaidą.

Mentorystė

Naujai įsikūrę ir veiklą pradėję kooperatyvai pabrėžė, jog pačiam kooperatyvui reikia daug informacijos, mentorystės ir mokymų, nes susiduria su daug neaiškumų, nežino kaip veikti, ką taikyti ir kaip įveikti vidinius kooperatyvo iššūkius. Pasak kooperatyvų vadovų, tokiais atvejais yra ypač svarbi pagalba iš jau sėkmingai veikiančio kooperatyvo.

Geranoriškas dalinimasis patirtimi ir konkrečiais sprendimais, kaip įveikti iššūkius ir valdyti rizikas, yra didelės vertės pagalba naujai įsikūrusiam kooperatyvui. Sėkmingai veikiantys kooperatyvai ir jų vadovai, kurie tarsi yra kaip „didysis brolis“ jauniems kooperatyvams, yra matomi kaip sektini pavyzdžiai ir autoritetai.

Taip pat, tyrimo metu paaiškėjo, jog tam tikra mentorystės forma jau vyksta tarp vieno sektoriaus ūkininkus vienijančios asociacijos narių. Šis principas veikia savanoriškai ir yra paremtas iniciatyva „iš apačios“. Respondentai pabrėžė, jog mentorystė turi būti pagrįsta abipusiu ryšiu, kad veiktų sėkmingai.



Daugiau apie Žemės ūkio kooperacijos skatinimo
projektą galite sužinoti **čia**

Vėjūna Žalalytė



vejuna.zalalyte@kurklit.lt

Tomas Jankus



tomas.jankus@kurklit.lt