

Раздел 5.3: Кооперация

Ключови теми в обучението:



- Що е група производители?
- Видове групи производители
- Ролята на групите в осигуряването и в правителствените и неправителствени селскостопански стратегии
- Създаване на група производители
- Управление на група производители
- Основи на търговско реализираните групи производители

Цели на раздела:

След края на този раздел участниците ще могат по-добре:



- Да познават различните форми на производителски кооперации
- Да разбират основните разлики и прилики между групите производители и останалите видове бизнес
- Да познават силните и слабите страни на групите производители
- Да разбират възможностите за групово развитие при търговията с продукти, доставянето на стока и осигуряването на услуги и информация на производителите
- Да познава законодателството на ЕС и политиките относно групите производители
- Да извършват проучване на възможностите и да изготвят план за групово развитие
- Да изготвят вътрешни правилници, договори за членство и да регистрират нови групи
- Да обучават производителите как да прилагат техники за управление на група
- Да разбират основните принципи на ефективното групово развитие

5.3.1 Що е група производители?

Вече няколко години кооперативните системи на управление печелят признание като икономическа и социална сила в Европейския съюз. Повече от 50% от инвестициите, направени за земеделска и селскостопанска продукция, пусната на пазара, са продадени чрез организации, съвместно притежание на земеделци. Те се появяват като малки, скромни сдружения, но след повече от 50 години много от тях са се превърнали в крупни, управлявани от професионалисти предприятия, достойни конкуренти на други търговски фирми. Особената същност на земеделските кооперации дори е призната от Римския договор¹.

Въпреки това из Европа все още често се среща объркване относно интерпретацията на думи (и понятия) като група производители, организации, кооперации, колективизации и асоциации. Групите производители и частните кооперации притежават особени структури и форми и не бива да се объркват с организации, в които има намеса на министерството, борда за държавни продажби, търговски организации, ръководени от инвеститори, или търговски или политически представителни органи.

Целта на този раздел е да помогне на участниците да разберат принципите на търговските групи на производителя и тяхната практическа приложимост в подобряване ефикасността и ефективността на земеделската продукция, управление и търговия.

Групата производители е предприятие, притежавано на доброволни начала и контролирано от хората, които го използват – индивидуални производители. Облагите за неговите членове най-точно се измерват с нарастването на финансовите печалби след присъединяване към подобна група. Това се постига или чрез намаляване на разходите за по-големите покупки, употребата на ресурсите вече позволява това, или чрез повишаване на цените благодарение достъпа до по-стойностни пазари.

От групите производители, които търгуват, се очаква да работят в конкурентна обстановка. Това са същите пазарни или икономически сили, с които се сблъскват всички търговски начинания и затова те могат да очакват да се конкурират с други групи производители и компании. Като всички добри начинания групата производители изисква подходящо планиране и пазарен анализ, добри взаимоотношения с купувачите и доставчиците, подходящо финансиране, както и управление от обучени и мотивирани кадри с въображение.

Що се отнася до най-важните характеристики, групата производители се различава от други търговски структури. Най-важното нещо е структурата на собствеността. Първичните потребители на подобна група (земеделците) също са търговски собственици. Този факт влияе на начина, по който групата бива

¹ Основополагащият договор на Европейската общност (сега Европейски съюз)

управлявана. Главната цел на групата производители е да се осигурява максимална печалба за членовете, съразмерна с техния принос за групата, а не с техните инвестиции. Без стабилна основа от единомислещи производители-членове, които работят за успеха на групата и желаят да произвеждат продукти с определено качество, или да се възползват от услугите на групата, е много вероятно нещата да се провалят. Управленческият контрол трябва да е в ръцете на отдадени членове-производители.

Групите производители се подчиняват и на няколко други основни критерия. Като цяло те обвързват производството на култури като главната форма на капитал при договорени условия и стандарти, или използват услугите на вече установена група, като подписват договор за членство. Групите обикновено се управляват демократично и в повечето случаи стратегическите решения се взимат на принципа един земеделец – един глас. Понякога с гласуване се решава дали даден член има право да се възползва от услугите на групата.

Групите производители са организации на доброволни начала. Производителите не се присъединяват насила и могат да се оттеглят по всяко време. Нови правила за членство обикновено се преценяват на базата на правила, гласувани от самите членове на групата. На кандидати, които не желаят или не могат да се подчинят на тези правила и стандарти, се отказва членство. Членовете земеделци обикновено избират малка представителна група, за да си подсиgurят ефективно ръководство. По-големите групи могат да си наемат управител, който да носи отговорността за всекидневните дейности и за осведомяването на директорите и членовете за тези дейности.

Групите производители често трябва да се конкурират с други групи за членове и за пазари. Поради това те трябва да имат добре развита дейност, както и непрестанно да осъвременяват и подобряват своите продукти и услуги.

5.3.2 Видове групи производители

Дори в години с добри климатични условия земеделците не могат да са напълно сигурни, че ще успеят да продадат своята продукция или че ще получат парите си навреме. Земеделците имат и други грижи, като например достъп до кредити, които могат да си позволят, химикали, семена, торове, машини и други вложения. Посевите са подвластни на природни бедствия, например суши или наводнения, а там, където липсва ефективна застрахователна система, потенциалният риск остава за доходите на земеделеца.

Следователно за повечето производители присъединяването към група е просто търговски избор. За тях това е ефективен механизъм за понижаване на личните разходи, за увеличаване на общия доход и за поемане на минимален риск. Групите производители в градинарството могат най-общо да се групират в пет вида:

- *Производствените групи* са групи от производители, които се съгласяват да координират своята продукция, за да подсигурят запасяването с точно определена култура или разновидност. Въпреки че подобни групи, регистрирани в Европейския съюз, са малко, типично за пазарните групи (вж. по-долу) е да съгласуват със своите членове разнообразието от култури за отглеждане, както и количеството им преди започване на сезона и да се подсигурят чрез подписване на споразумение между членовете-производители и групата.

Често се случва някои купувачи да се съгласят на споразумение и договор с група производители, които отглеждат точно определени култури. В замяна купувачът гарантира покупка, а може и да подсигури семена, авансов кредит, технически съвет, обучение или други подпомагащи услуги за групата или за индивидуални производители.

Различен вид група производители е типична за много страни от Централна и Източна Европа, членки на Европейския съюз. Тъй като много от бившите колективизирани стопанствени структури са разрушени, са се появили много малки и разнообразни парцели земя. В тази ситуация кооперативната група има за цел да установи споразумение за производство между съседни стопанства и по този начин да предостави по-добри условия за машините, подобрена координация на химикалите, торовете и другите вложения, както и по-добро периодично повтаряне на културите и земеделски практики. Малко от тези групи организират ефективни или цялостни пазарни споразумения с купувачите.

- *Групите, предоставящи материали*, обикновено се формират с цел да понижат цялостните разходи по производството. Това може да стане чрез разделяне на ресурси от производителите, например машини, или чрез купуване на материали като химикали, торове и семена с общи пари.

Съвместната употреба на ресурси осигурява облаги за производителите благодарение на по-ефективната употреба на оборудването. Малко вероятно е всеки производител да е способен да закупи и поддържа всички земеделски машини, необходими за ефективно управление на стопанството. В много случаи оборудването е необходимо само за кратък период от време, например за пръскане, прибиране на реколтата, култивиране. Общата употреба на ресурсите може да стане като индивидуални производители закупуват на лизинг машини, които стават притежание на цялата група, като се прави индивидуална такса за ползване от собствениците.

Групите производители могат да намалят своите разходи за материалите като използват увеличената си сила за преговори. Покупки в по-голямо количество позволяват постигане на намалени цени за торове, химикали, семена или за други вложени материали и колкото е по-голяма групата, толкова е по-голяма силата им за преговори. Групите, предоставящи материали, могат да бъдат наистина различни, що се отнася до отглежданите култури.

- *Обслужващите групи* се създават главно, за да дадат възможност на производителите за по-добър достъп до кредит, финанси или застраховка, които са им по джоба, или за да осигурят по-добра възвръщаемост на инвестициите. Общият достъп до тези сфери на дейност създава няколко облаги за производителите, както и финансови институции и институции за управление на рисковите операции.

Производителите могат да пожелаят да обединят финансите си чрез заеми към една група, с цел да развият общ фонд. По този начин те могат да възвърнат финансите си, като това им позволява да ръководят фонд за наемане или покупка на оборудване.

Финансовите застрахователи или застрахователите на рисков капитал често предпочитат да се занимават директно с групи, тъй като по този начин могат да дадат общи заеми и да намалят административните си разходи. Общата отговорност за дълга дава по-сигурни гаранции за заемодателя, особено там, където индивидуалните производители не могат да осигурят достатъчни допълнителни гаранции за покриване на заема. Един заем намалява и работата с документи и дава възможност на членовете да разпределят своите финанси и да събират лихвени вноски.

- *Групи със специални интереси* като образователни клубове, организации за политическо лобиране, социални клубове или клубове на млади земеделци. В основата си тези групи са водени от интереси, свързани със земеделието и развитието на провинциите, но не са задължително с търговска ориентация.
- *Пазарните групи* имат за цел да постигат по-добри цени от съвместния пазар на продукцията на отделните членове. Те се съсредоточават върху доброто качество и свежата продукция на точно определени стоки и одобрени разновидности, подпомагани с редовни доставки, на които може да се разчита.

Тъй като потребителите показват нарастващ интерес към все по-разнообразни продукти с по-добро качество на пакетирана, почистена стока, много пазарни групи целят да добавят стойност на продукта, както и да ценят качествена продукция. Добавянето на стойност към продукт може да включва съвместно почистване, сушене или сортиране на продукта или дори обработване, пакетиране и транспорт. Пазарните групи често специализират в един-единствен търговски артикул с ясно очертана цел и разширяващи се пазари. В резултат на това земеделците могат да станат членове на няколко групи, които търгуват с точно определени култури или разновидности.

Предимствата на пазарната група за производителя най-точно се измерват спрямо повишените финансови възнаграждения, постигнати чрез възможността:

- Да се работи с купувачи, готови да плащат и по-високи цени за договорени стандарти на производствено качество, количество и доставка, които са отвъд възможностите на индивидуалните производители.
- Да осигурят възможността да разделят разходите за по-главните инвестиции, което ще добави стойност, или да намалят загубите, например загуби от складиране, сортиране, почистване или пакетиране или от създаване на търговска марка и рекламиране на продукта.

Ако се сравнят с останалите видове групи производители, пазарните групи са най-трудни за установяване и поддържане, защото тяхната цел е да добият по-добри цени и следователно трябва да се занимават с купувачи вместо с продавачи.

Успешното основаване на пазарна група зависи от пазарните възможности. За да са успешни, повечето групи се нуждаят от някакво неповторимо място на пазара или от особено рядка стока, базирана на местното или регионалното разнообразие, и марка. Повечето прекупвачи, търговци на едро и дребно и износители предпочитат да се занимават с пазарна група производители, главно защото това намалява личните им разходи, гарантира продължителен запас и/или осигурява познато качество на продукта.

В случаите, когато група производители няма необходимите продажби и пазарни специалисти или ресурси, те упълномощават независим пазарен агент и подписват договор за доставките с него. Този механизъм позволява на земеделците да съсредоточат вниманието си върху подготовката и качеството на културите спрямо договорените спецификации.

За да предложат подобрени услуги на своите членове, някои групи производители могат да бъдат *мултифункционални* и да подсигурият доставката на материали и пазарни услуги, както и да подпомагат производителите с технически съвет и обучение.

5.3.3 Ролята на групите в осигуряването и в правителствените и неправителствени селскостопански стратегии

Пазарните цени в рамките на Европейския съюз се поддържат чрез система, която компенсира загубите на производителя, в следствие от отдръпването на продукт от пазара. Тази система се ръководи от агенциите за намеса в индивидуалното положение на страните-членки и в много случаи от групи производители, регистрирани с тази цел. Пазарните количества на даден продукт, например на ябълки и круши, могат да бъдат предадени на посредническа агенция по време на отпадане на даден продукт от пазара в замяна на някаква компенсация. Целта е да

се осигури безопасна мрежа за производителите, като не се допусне цените да паднат прекалено ниско по време на пренасищане на пазара с даден продукт.

Мерките, предприети през последните години, имат за цел да подсилят групите производители в планиране на продукцията, поемане на проекти за пазарно съдействие, разработване на приятелски производствени практики и т. н. Тези схеми са финансирани от облагане на продуктите, търгувани чрез организация и фонд от Европейския съюз. Групите редовно се насърчават да действат като организации, имащи въздействие върху органите за проучване и върху парламентарните групи или индустриални партньорства. Такива големи помощни намеси и политически отговорности за подкрепа продължават да стимулират техния растеж, но понякога замъгляват търговската им оценка.

В други случаи производители, търговци, доставчици на продукция и други неправителствени организации си поставят една и съща цел да стимулират създаването и развитието на групи, най-вече за да се постигне по-голяма ефикасност и по-добра координация на доставките. Особено сред търговците на дребно се забелязва стремеж към установяване на търговски отношения и обособяване на официални съюзи на производителите, които да съкратят маркетинговите канали и да осигурят проследяемост на продуктите. Много търговци на дребно се стремят също така към доставянето на продукти, добити и обработени в местни стопанства, тъй като те могат лесно да се интегрират в усъвършенстваните им системи на дистрибуция без да се налагат компромиси с предвидените цени или със съобразяването на продуктите със строгите условия за хигиена на храните.

Групите производители са специално насърчавани от неправителствени и независими програми за оценка на качеството, подобни на схемата EUREPGAP. По този начин на групата се дава специално признание за управление с принципна отговорност за потвърждаване на продукцията и контрол на индивидуалните членове.

5.3.4 Създаване на група производители

Катализаторът в разработването на нови групи производители е всеобщото разбиране, че груповият подход е най-добрият начин за посрещане нуждите на двете страни. Групите не бива да се приемат като лек за всички земеделски и провинциални проблеми. Ако няма ясна изгода от основаването на група производители, няма нужда да регистрирате такава. Въобще регистрирането на бъдеща група производители не бива да се обмисля, както и след това да се правят ненужни разходи, докато групата не установи точни цели и нагледна полза за членовете, както и ясен пазар и възможности за купувачи и за доставчици. Групата трябва да започне с обща задача. Преди регистрацията си, тя трябва да е наясно с това какви допълнителни печалби ще получи, като например с колко ще се намалят разходите за индивидуалните производители, дали повишават цената, която ще получат, и дали намаляват рисковете.

Развиването на група не бива да се надценява от съветниците и стратегите, а трябва да се ръководи от самите производители. Производителите ще трябва сами да вземат мерки за собствените си инициативи. Съветниците играят важна роля в насърчаването на развитието на групата, като подsigуряват улеснения, обучение и информация, а не само да подготвят правилника и регистрирането на групата.

Целта на съветниците е да помагат на групите производители да провеждат анализ на ситуацията за собствените им условия, да следят собствения си прогрес и да измислят нововъведения. Процесът на нововъведението започва, когато самите производители започнат да оценяват важността на проблема и това, доколко той може да се разреши. Съветниците могат да играят полезна роля в улесняването (но не диктуването) на планирани срещи за директорите на групата, като могат да обогатяват групите с идеи. Те могат да напомнят на производителите за дългосрочните проблеми и да преценяват силните и слабите страни, възможностите и заплахите за групата, както и ключовите краткосрочни и дългосрочни цели, дейности, членски споразумения и операционни процедури.

Преди да се основе групата, производителите и съветниците трябва да попитат:

- *Съществува ли ясно обвързване на производителя с групата?*

Това обвързване може да е очертано със споразумение, което законово да свързва членовете и да установява колко продукция с дефинирана спецификация и стандарт всеки член трябва да закупи от или продаде чрез своята група.

- *Съществуват ли ясен пазар и търговски възможности?*

Дали групата вече е идентифицирала и обсъдила възможностите с купувачите или доставчиците и дали е подготвила разумни и ясно очертани дейности?

- *Дали има водещ земеделец или малка работна група за нови идеи, които да са способни да тласкат групата напред и да водят ефективни преговори с производителите, купувачите и доставчиците?*
- *Дали има ясна (финансова) облага за производителите от формирането на група?*

Ще се наложи да бъдат обмислени няколко неща, преди да се регистрира групата и да започнат дейностите, а именно:

1. Проучване и намиране на търговски възможности с цел намаляване на разходите, покачване на цените и намаляване на рисковете.
2. Да се направи проучване на това, доколко са приложими целите на групата и да се представи основното търговско предложение, което ясно да очертае, доколко дадена група може да разработва търговските си възможности по-добре от индивидуалните производители.

Проучването на приложимостта на целите трябва да помага в определянето на възможностите и потенциала за бизнес и членство, както и необходимите съоръжения, основни разходи и необходим капитал (виж таблицата по-долу). Освен това то ще е основата за дискусии, свързани с бъдещо създаване на група.

ТАБЛИЦА: Провеждане на проучване на приложимостта на целите

А) Определете целта на групата

- Намерете общите нужди сред потенциалните земеделци-членове.
- Определете услугите, които групата ще предлага.
- Определете видовете продукти, които групата ще предлага на пазара.

Б) Оценете търговския потенциал

- Определете потенциалния пазар за продуктите, интереса от страна на доставчиците и услугите, които ще предлагате.
- Проучете потенциалните членове, за да установите вероятния размер на членството и оборота.
- Очертайте транспортните нужди (и вероятните разходи) по доставката на продукт на клиента или на членовете.
- Определете вероятната конкуренция на групата.

В) Очертайте как ще върви процесът на работа

- Определете правилата, които членовете трябва да спазват при покупка на продукти, възползване от услуги или поддържане продукцията в договорените норми.
- Очертайте структурата на процеса на работа и вероятното управление на групата.

Г) Финансови разходи

- Оценете разходите за започване и ръководене на работата.
- Определете и условно преценете вероятните капитали и основни разходи, например за необходимо оборудване, съоръжения и персонал.

Д) Източници на финансиране

- Определете възможния финансов избор и свързаните с него разходи.
- Направете оценка на началните средства, които ще се изискат от членовете земеделци и от други източници.

3. Организиране на основна група производители, както и съгласуване на главните цели и плана за действие.
4. Проектиране правилата за групата.

Много държави нямат отделно законодателство за групите производителите/кооперациите (или са засегнати много общо в законодателството). Правилата за групата, които се изработват след намирането на членове земеделци, в последствие се преразглеждат и поправят, докато групата се развива, и това осигурява ефективната ѝ работа. После се очертават подробните дейности в споразуменията за членство.

5. Подготовка на подробен бизнес план.

Стартирането на работата на група изисква цялостно и внимателно планиране. Бизнес плановете трябва да са практични и реалистични. Основните характеристики на бизнес плана са изложени в раздела за управление и са обобщени в следващата таблица.

ТАБЛИЦА: Основните моменти в плана на групата производители

А) Въведение и обобщение

- Име, адрес и телефонен номер на групата.
- Имена и телефонни номера на земеделците директори.
- Обобщение на бизнес плана и целите на дейностите.

Б) Описание на заниманията

- Изложение на целите на групата, видовете членове, обобщение на правовата форма на продуктите и/или на услугите, които ще предлага групата.
- Преглед на индустрията, включително на настоящата перспектива и статут на производството, новите продукти, развитие и течения, влияещи на производството.
- Описание на продукта. По какъв начин продуктът или услугите са единствени по рода си или различни от останалите, както и настоящият статут на развитие.
- Стратегиите, приложени от групата, с цел да се установи постоянен запас от продукти.

В) Пазарно проучване и план

- Потенциални клиенти, размер на пазара и течения, включително анализ на конкуренцията, оценка на продажбите и планираната подялба на пазара.
- Стратегии за усвояване в областта на качествения контрол, определянето на цените, продажбите, тактиките, политиката на услугите за клиента, рекламата и съдействието.

Г) Ръководствен план

- Собственици и управление. роли на земеделските директори. схема на

организация на служебните отговорности, необходимост от обучение, необходимост от професионални услуги за подпомагане и разходи.

Д) Технически и оперативен план

- Необходими нива на продажбите, за да се избият разходите.
- Място на дейност и съоръжения.
- Необходимо оборудване.
- Анализ на потенциалните рискове.

Е) Финансов план

- Проект за печалба и загуба, паричен поток, източници на финансиране заедно с подsigуряване изпълнението на тези проекти.
- Представяне на най-добрите, най-лошите и очакваните краткосрочни и дългосрочни резултати.

6. Организиране на по-големи срещи на производители, с цел да се обясни бизнес предложението и правилата и да се осигури обвързване.
7. Представяне на споразуменията за членство в окончателен вид.

Споразуменията за членство са допълнение към правилата, установени по време на регистриране на групата. Те представляват ефективни договори между членовете и групата и често се подписват и осъвременяват в началото на всяка земеделска година.

8. Регистриране на групата според националните закони.
9. Избиране на директорите и провеждане на първото заседание на борда на директорите, с цел да се избере председател.
10. Започване на работа, допълване, преразглеждане и осъвременяване на бизнес плана.

Обучението на производителите по търговски въпроси, свързани с развитието на групата производители, често най-добре се постига чрез кратки, редовни, практически занимания. По време на провеждането им от производителите се очаква да взимат участие и включват посещения в други сдружения, както и регионални и международни срещи между самите групи и между групите и купувачи.

Примерите за успешно функциониращи пазарни групи производители са добре възприемани и трябва да се идентифицират, разпространяват и популяризират. По-нататъшното рекламиране на успехите и на идеите на дадената група без работни модели често не е ефективен източник на ресурси. Купувачите и доставчиците могат да бъдат поощрявани да допринасят повече за обучението, размяната на идеи и даването на добри съвети.

Нуждите от обучение на управители, директори и членове на групата производители на вероятно обхващат придобиването на ръководни и представителни умения, информация за маркетинга и пазара, умения за продажба и водене на преговори, оценяване на продуктите, гарантиране на качеството, техники и процедури по вземане на проби и тестване, законодателство относно групите производители, процедури по регистриране на групи, облагане с данъци, счетоводни правила и процедури, договори с купувачи и членове и видове договори, споразумения за членство, финансиране на пазарната група производители, финансово планиране и документация, икономика, дизайн, конструиране и управление на съоръжения за след прибиране на реколтата, в частност складове, технологии за манипулиране, сушене и сортиране, както и помещения за пакетиране, стандарти и управление на производството, на технологиите за след прибиране на реколтата и за кандидатстване за кредит.

За съветниците може да е от полза да посещават от време на време събранията на директорите като наблюдатели на гласуванията, да си водят бележки и да си записват взетите решения. От тях се изисква и определен съвет при представянето на административни системи, които наблюдават и контролират продажбите на продукцията в резерв или на доставките между членовете.

5.3.5 Управление на групи производители

Ако трябва да се сравни с управлението на индивидуално стопанство, ръководенето на групата производители е крайно различно както по форма, така и по подход. Дейностите могат да станат сложни и доста отдалечени от земеделската ферата. Бизнес стратегията е важен фактор за определяне на това дали конфликтите на интереси се случват между членовете и по тази причина членовете на групата трябва да са напълно наясно с плана и неговата цялост.

Всяка група се нуждае от приспособяване и адаптиране на своята структура и операции към дългосрочните си цели, често в отговор на външни обстоятелства, проблеми и възможности. Лидерите на групите ще трябва да открият тези проблеми и възможности, да оценят тяхната важност и да видят дали могат да ги разрешат в рамките на наличните ресурси и външни обстоятелства. Този процес на постоянно адаптиране изисква промени и нововъведения.

Различните аспекти от плана ще трябва да се контролират, осъвременяват и поправят според изискванията. Събранията ще трябва да се провеждат на професионално ниво, решенията да се записват, както и да се подготвят ежемесечни финансови отчети за прогреса спрямо целите. Успешните групи изискват задачите да се разделят и раздават, тъй като централизираните структури могат безусловно да подкопаят уменията и градивната сила на лидерите и членовете. Групите ще трябва да развият ефективна система за комуникиране, за да могат да информират членовете си.

Ще се наложи да се изготвят прецизни описи на наличното количество продукция, на реколтата и на разновидностите за всички членове на групата (за пазарните групи), на доставките или услугите, изискани от членовете (за групи, предоставящи материали или за обслужващите групи). Това ще помогне в планирането на покупките, на продукцията, на продажбите и в осъществяването на по-стратегически практики на култивиране и прибиране на реколтата. От членовете ще се изиска да предоставят продукция на договореното ниво и спецификации за продан чрез групата (за предпочитане 100%). За обслужващите и доставящите материали групи, членовете ще трябва да се съгласят да закупят минимални количества материали или да използват услугите на групата до определено минимално ниво. Само тогава продукцията може допълнително да се уеднаквява, а технологиите и стандартите да се подобряват.

Липсата на стабилно производствено обвързване ще създаде потенциален риск от конкуренция между групата и нейните членове и така ще подрони позициите за преговаряне на групата. Ще е трудно да убедите който и да е купувач или доставчик да се съгласи да подпише договор с група, в която самите производители не подписват помежду си споразумение или не подсигурият влизането му в сила.

Пропускът да се подпише споразумение за членство или да се спазят договорените задължения може да доведе до глоба или дори до отказ даденият член да получи или задържи членството си. Това подсигурият на членовете употребата на благоприятните условия на групата, както и контролът да остане изцяло в ръцете на обвързаните членове. Това дава по-голяма сигурност на останалите производители членове в дейностите на групата.

Споразуменията за членство излагат отговорностите на двете страни една към друга и са добавка към правилника на групата. Обикновено те се подписват в началото на всяка добивна година, като:

- подсигурият на членовете използването на благоприятните условия и услуги на групата за минимален период;
- очертават количеството или процента на продукция от членовете, с която групата ще се обвърже с пазара;
- подсигурият инвестициите и таксите, платени от членовете, да отговарят на обвързването и до реалната употреба;
- описват как се ръководят операционните дейности на групата;
- задължават групата да излиза на пазара с точно определена продукция;
- осигуряват стабилността на групата и дават сигурност на членовете, клиентите и на банкерите;
- подсигурият целостта на доставчиците и клиентите;

- осигуряват защитата на членовете в техните взаимоотношения с групата и между самите членове.

Споразумението с членовете за пазара изисква значително обмисляне и обсъждане на целите. Не е възможно да се постигне споразумение, което да е подходящо за всяка ситуация, но тези ключови моменти трябва да се изяснят.

Понякога групите предпочитат да поддържат по-свободни споразумения между членовете, да не регистрират групата официално и да не откриват банкова сметка. Възможно е да се ръководи група по този начин. Дори в някои случаи производителите са твърдо против формалното регистриране на групата и не желаят да бъдат напълно открити в своите операции. Това обаче в действителност е краткосрочен избор и малко сериозни купувачи са склонни (или имат възможност) да започнат подходящи търговски преговори или контакти с подобни групи. Тези групи по-скоро биват използвани като източник на информация или като съветници, отколкото като търговски партньори.

Някои групи също имат склонност да допускат висок процент на търговия извън кръга на членовете (или дори да имат член, който не е производител). Може да съществуват обстоятелства, при които е необходимо да се търгува с хора, които не са членове², но ако печалбата от членството, обвързването с продукцията и сигурността в качеството са поддържани, важно е търгуването с не-членове да се сведе до минимум. Подобни връзки трябва да се поддържат само като временна мярка за подпомагане на цялостния пазар или доставки. Недостигът на доставки или покупки за по-дълго време ще доведе до търсене на нови членове.

Купувачите, доставчиците и техните подходи значително се различават. Но много малко от тях са способни да се справят с голямото разнообразие от спецификации на продуктите или могат да предоставят или предложат по-ниски цени на по-малки количества. Необходимо е да се организира система за заплащане на членовете, която да се базира на качествените и количествените разлики, а не на средните цени. Финансовите облаги трябва да са ясно съотнесени към продукцията, с която са обвързани индивидуалните производители^{3,4}. Необходимо е да се направи по-високо заплащане за продукцията, която е със договорени стандарти за качество или ниво на покупки. Групата трябва да обмисли събирането на пари от купувачите или производителите, както и свалянето на споразумения процент преди крайното заплащане за членовете.

Гаранциите за качествена продукция и доставки значително заздравява позицията в преговорите на производителите. Съсредоточаването на усилията върху продължително подобрение на качеството и развитие на процедури по

² Например, за да се осигури постоянна доставка на продуктите за клиентите, когато продукцията на производителите не е достатъчна.

³ Всички средства, които се изразходват или се държат като резерва. Резервите трябва да се разпределят между индивидуалните членове.

⁴ Заплащането на по-високи премии за продукцията, доставена от по-отдалечени стопанства, може да се обмисли, в случай че транспортът е включен в разходите на производителя.

операциите и контрола на качеството, както и спецификации и стандарти на културите, позволяват на групата да придобие регионална идентичност или марка, която е застрахована по ревизирани стандарти и инспекции.

Необходимо е да се обмислят и проведат инспекции на местата, както и подходящи ревизии на членуващите стопанства и продукцията. В пазарните групи могат да се правят тестове за контрол на качеството на продукцията от всички членуващи стопанства. Възможно е да се обмисли евентуалното наемане на независими съветници и лаборатории за тестване на продуктите, както и развитието на програми за качество, особено във връзка със стандартите и програми като ККТАР⁵. Продукцията, която не отговаря на стандартите на групата, се отхвърля и не се продава чрез групата.

Групите производители трябва да са активната страна в работата с купувачи и доставчици. Така те развиват сигурни и надеждни взаимоотношения, както и цялостни, планирани системи за доставка, които лесно могат да се проследят и по този начин да свържат производителя с доставчика, износителя, прекупвача, търговеца на дребно. Това дава възможност за цялостна продукция както за земеделците, така и за купувачите. Конкретизирането на параметрите на производството или на доставката и последствията за двете страни в случай на неизпълнение на задълженията дават възможност за договаряне на дългосрочни споразумения и удължаване срока за кредитите, както и да се намали разликата в цените през годината. Възможно е да се установят алтернативни системи на оценяване и да се доразвият по време на преговарянето с купувачите и доставчиците. Това се отнася най-вече за прогресивни системи на оценяване, които предлагат основна цена плюс премийна цена за договорени стандарти и качество, вместо средни цени. Тогава могат да бъдат направени качествени подобрения.

Купувачите и доставчиците имат склонност да се съсредоточават върху надеждни групи и често желаят да помогнат на производителите да подобрят стандартите на продукцията и доставката, като предлагат програми за отглеждане на култури и техники на измерване. Някои компании (подобни на доставчици на материали и торове) също осигуряват технически съвет от специалист, включително удължаване на кредита, с цел да стимулират формирането на група производители.

Производителите често се затрудняват да получат достъп до пазарите или да получат доставки просто защото им липсва информация за това къде или с кого трябва да търгуват. Производителите обсъждат пазара и предлагат различни възможности, но също изискват редовни и добре информирани източници на информация за цени - купувачи, доставчици, договори и нови технологии.

Размяната на информация между групите производители, включително достъпът до информация за това какво се случва в съседните страни, също са полезни за

⁵ Критични контролни точки за анализ на риска (Hazard Analysis Critical Control Points, HACCP)

стимулиране промените и нововъведенията. Асоциациите на групите производители често могат да осигурят редовна, безпристрастна и надеждна информация за точно определени култури, купувачи, пазари, цени или да осигурят брутни маржови компенсации, а те все повече и повече се свързват с помощта на системи за електронен трансфер на данни.

Често се случва някои групи да влияят на правителството и да поддържат и разпространяват материали за по-основните купувачи на земеделска продукция и доставки на материали, както и да подготвят статистически данни за пазарните течения и редовни информационни бюлетини. Съществуват възможности за връзка на тези асоциации със системи за търгуване и обучение, базирани на Интернет. За по-дълъг период от време асоциациите трябва да могат да развият независими услуги за сортиране на продукцията, инспекции, тестване за износ или популяризиране и по възможност като общо - спонсорирани индустрия и правителствени партньорства.

Групите производители имат добра позиция за активно участие в запознаването на членовете с новите технологии и в разпространението на опита от изпробване на различни методи и проучвания. Следователно, тесните връзки с институции и университети за провеждане на подходящо проучване, както и мнението на купувачите и доставчиците за съвременните технологии на производство и сортови растения са полезни.

Учредяването на клубове на купувачите и производителите или търговските камари също помага за заздравяване на връзките между производителите и купувачите. Те не само че могат да подсилят пазар и да проучат информацията, но и могат да помогнат в организирането на срещи и семинари, в осигуряване на съвети за политиката от макроразмери и в решаването на конфликтни случаи чрез арбитраж.

5.3.6 Основи на търговско реализираните групи производители

Дори и групите, които са се реализирали най-успешно в *търговските среди*, се подчиняват на известен брой критерии и по-точно:

- Те са формирани с ясни търговски цели и активно се наемат търговски и непроизводствени представители. Установява се възможност за ясен пазар и се затвърждават надеждни, развиващи се и дългосрочни отношения с купувачи или доставчици.

Организациите на производителите са ефективни канали за достигане и обслужване на земеделците, както и за отнасяне проблемите на земеделците до правителството. Търговските групи производители трябва да съсредоточат вниманието си изцяло на икономическите облаги, които могат да получат чрез

продаване или купуване от подобни групи или чрез поделяне на услугите. Икономическата облага трябва да бъде предвиждана и от самото начало да има значителна степен на точност.

- Те са притежавани и контролирани от членовете-производители и се управляват, за да носят печалба на тези членове. Всички финансови излишъци от дейностите се връщат на членовете (или всяка година или при прекъсване на членството), пропорционално за всеки член, а не спрямо техните акции.

В капиталното обвързване на групата на производителите влиза количеството продукция, доставено по определен стандарт, или количеството продукция, закупено чрез групата, но не и финансовото акционерство. Това трябва да се отразява от контрола и облагите.

- Продукцията се продава или материалите се закупват от страна на производителите членове и пълната цена на продажбите се възвръща на или се изплаща от членовете, заради подсиурените услуги на по-ниски от договорените такси. Този подход осигурява пълна прозрачност на всички сделки в групата. Реално в много случаи групата може никога да не закупи продукт от членовете.
- Системата на гласуване е базирана принципа - един член – един глас или спрямо употребата на груповите услуги или улеснения от страна на индивидуалните членове. Този показател може да се измери спрямо количеството продукция, продадено или закупено чрез групата от индивидуалните членове⁶. Дори така, за предпочитане е максималният дял от който и да е вот на един член да е по-малко от 10%, а общите продажби/покупки чрез групата за индивидуален член да са по-малки от 50%. В противен случай може да се развие една неравнопоставена, неподходяща и незадоволителна групова система.

Разпределението на гласовете трябва да е описано в статута, но без се взима предвид правният статут. Главният принцип, който трябва да следват всички групи, е този на контрол, който не се ръководи от инвестиции. Какъвто и метод да се избере, той трябва да се е ясен и приложим за всички членове.

- Условието за членство е уредено в законово споразумение за членовете. Това споразумение се подписва за определен период и излага задълженията и обвързването, както на групата с членовете, така и на членовете с групата.

⁶ Формулата може да е базирана на показаната степен на обвързване в споразумението за членство, но за предпочитане е употребяваните цифри да са базирани на реалното количество материал, вложено в производствения процес и калкулирано на базата на данни от минали периоди.

Споразумението за членство е важно, защото то определя какви видове, качества и количества на продукцията ще бъде изнесена на пазара или закупена чрез групата. В частност, споразумението изяснява каква продукцията ще бъде приета при доставките и каква не. Част от отговорностите на членовете производители са да подсигурият изпълнението на споразумението. Ако даден член не подпише това споразумение (или то не се подновява всяка година), той се изключва и по този начин се дава възможност на обвързаните членове да поддържат контрола в групата.

- С членовете производители се включва договор (в рамките на споразумението за членство) да доставят на групата 100% от определена култура в рамките на определени спецификации.

Групите, които имат за цел да продават голямо разнообразие от продукцията, както и да предоставят други услуги, като например машини, химикали или кредит, имат значителни трудности в подсигуриването на постоянно качество на пазарната продукцията и изграждането на ясен имидж за марката. Ролята на търговската пазарна група производители не е свързана само с продажба на цялата продукцията на членовете или в предоставянето на всички материали и услуги, без да обръща внимание на качеството, вида или спецификацията.

- Групата е подходящо финансирана, управлявана и контролирана.

Подходящото планиране и ефективните комуникации с членовете производители е жизненоважна част от дейността на групата производители. Членовете на тази група могат да очакват да получават редовна и навременна информация за пазарни изисквания, както и за цени, такси и плащания.

Членският капитал винаги трябва да е на стойност поне една трета от общите капитални изисквания и общите разходи по услугите, осигурени от групата и покрити от налози върху продажбите. Налозите трябва да се поставят на реално ниво, за да покрият всички разходи. Членовете производители трябва да са наясно с възможностите си да подсигурият фондове за капитални инвестиции (ако са необходими такива), но това винаги трябва да е пропорционално на възползването им от облагите на групата.

- Групата има одобрена юридическа същност.

Неизбежно информационните групи са краткосрочни. Дългосрочното развитие изисква подходящо правно регистриране и бизнес структуриране. Тогава групата може да развие личните си закони и разпоредби, както и споразумението си за членство и по този начин да осигури по-голяма стабилност за купувача и за производителя. Одобрената правна същност на групата подсигурива подходящо структуриране и документиране на всякакви уговорки, направени с трета страна.

ПРАКТИЧЕСКО ПРОУЧВАНЕ

Федерацията на селскостопанските асоциации в префектура Ираклион

През август 2001 година Федерацията на селскостопанските асоциации в префектура Ираклион (Federation of Agricultural Associations of Iraklion Prefecture (FAAIP)) постига споразумение с Forthnet, Интернет доставчик и ИТ компания, което да покрие инсталирането на система за кратки текстови съобщения за членовете на тяхната група. Груповата система за кратки текстови съобщения дава възможност на потребителите да получават кратки текстови съобщения по мобилните си телефони, изпращани чрез Интернет. Най-важната ѝ характеристика е възможността едно съобщение да се изпраща на няколко получатели за много кратко време.

В случая с FAAIP от членовете се изисква само да попълнят един обикновен формуляр, в който те изброяват няколко лични характеристики, номера на мобилния си телефон и отмятат една или повече кутийки за сектора, в който работят, например маслини, вина, зеленчуци, цветя и т. н.

Данните, съхранявани в компютъра, се събират от “Forthnet” и това представлява база данни от имената и номерата на мобилните телефони на земеделците, които са се регистрирали, както и на секторите, в които са се специализирали. От друга страна, FAAIP са отговорни за цялата информация, която представлява интерес за членовете собственици. Тази информация покрива няколко момента, включително:

- прогнозата за времето и предупреждения за бури;
- земеделски субсидии;
- крайни срокове за подаване на документи за субсидии и компенсации;
- пазарни цени;
- съобщения за предстоящи събития;
- съобщения за учебни програми.

След това всяка информация се обобщава в съобщение, съдържащо не повече от 180 символа. Това съобщение може да бъде изпратено чрез Интернет на групата земеделци, които са заинтересовани (например, ако съобщението се отнася за субсидии за зехтин, то ще бъде изпратено само на земеделците, които са отбелязали “маслини” на формуляра за регистриране). Ако то се отнася за изложение в Ираклион, може да бъде изпратено до всички регистрирани земеделци. В крайна сметка от услугата за изпращане на агросъобщения се очаква да обслужва 20 000 земеделци.

УПРАЖНЕНИЯ

Поставете групов въпрос: в какви области кооперациите могат да помагат на производителите да намалят разходите си или да увеличат цените благодарение на възможността за оценка на пазарите с висока стойност? Напишете всички идеи на дъската. После поискайте от участниците в групата да гласуват за 20% от идеите, които според тях имат най-голям потенциал. След това ги накарайте да развият план за действие на това, от което те биха имали нужда, за да доразвият своите идеи.

Посетете няколко групи производители във вашия регион. Обсъдете с членовете и производителите текущите им дейности или идеи, които са в процес на развитие, а после направете оценка на това дали има:

- ясно обвързване на производителите с групата;
- ясен пазар или възможности за търговия;
- водещ земеделец или малка работна група, които да водят групата напред и да осъществяват ефективни преговори с производителите, купувачите и с доставчиците;
- ясни (финансови) облаги за производителите, дошли от сформирането на групата или от развиването на нов продукт.

Определете целта и намеренията за измислена група, както и нейния търговски потенциал, изложете операциите и вероятните финансови разходи. Направете споразумение на членство, за да гарантирате доставката на продукта, от който се нуждаете, от членовете на групата. Представете идеите си на останалите членове на групата, както и определените области, за които ще ви е необходима повече информация.

Намерете копия на съществуващото кооперативно законодателство във вашата страна и формулярите, необходими за регистрирането на нова група.

Определете какви схеми на гарантиране и субсидиране са на разположение във вашата страна и в Европейския съюз за развитието на групи производители. Намерете копия от подходящи формуляри за кандидатстване и подробности за процедурите по кандидатстването.