

Rozdział i.

Interaktywna konstrukcja wiedzy w holenderskim sektorze żywie- niowym Rekomendacje dla Polski

*inż. Justyna Karolina Kufel,
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie*

Streszczenie

Celem jest przedstawienie ważnych czynników sukcesu holenderskiego rolnictwa – popytowego systemu konstrukcji wiedzy oraz prywatyzacji sektora badawczego. Autorka porównuje sytuację w polskim i holenderskim rolnictwie, biorąc pod uwagę organizacyjne czynniki sukcesu. Bada ich podstawy i przedstawia rekomendacje dla Polski. Materiały i dane zaczerpnięto z publikacji Agriculture Economics Research Institute.

Wiedza w Polsce powinna być konstruowana interaktywnie przez sektor rządowy, aktorów łańcuchów dostaw, szkoły wyższe i powiązane z nimi instytuty badawcze. Sieci wiedzy napędzane popytem stworzą środowisko, respektujące indywidualność i strategiczną przestrzeń dla rozwoju przedsiębiorczości. Sieci powinny być koordynowane przez prywatny sektor badawczy, co umożliwi niezależne planowanie, zarządzanie i nadzór nad przekształceniami. Tylko trzeci, obiektywny i respektowany przez rząd i przedsiębiorców rolnych aktor może mediować i odbudować zaufanie. Rząd ma być klientem i nadzorować przekształcenia. Instytut badawczy może je zapoczątkować, opierając się na modelu 7”S” - wszyscy interesariusze pracują nad: strategią, strukturą, systemem, stylem, umiejętnościami, załogą i wspólnymi wartościami. Najważniejsza jest odbudowa zaufania.

Wstęp

Wiedza nadaje znaczenie rzeczom, zjawiskom. Gdy jest odpowiednio wybierana i używana, staje się mądrością. Grupa społeczna, indywidualne interesy, tło społeczne, historia, sytuacja polityczne i wiele innych czynników wpływa na ten proces. W miarę wpływu czasu, powstają technologie, zasady, instytucje. Ale wiedza może się stać także narzędziem dominacji. Zawsze jednak będzie to najlepszy czynnik sukcesu.

Dzieje się tak i w sektorze żywnościowym, uważanym powszechnie za najmniej rynkowy, najmniej nowoczesny. Okazuje się, że i tu wiedza jest potrzebna. Sektor żywnościowy musi odpowiedzieć na liczne wyzwania, związane przede wszystkim z: samą produkcją żywności, bezpieczeństwem żywności, coraz większym zróżnicowaniem produktów, rynków, gustów. W dalszej kolejności, kwestie organizacji sektora żywnościowego mają bezpośredni związek z: walką z ubóstwem, rozdziałem dochodów, zrównoważonym rozwojem, zachowaniem ekosystemów, zarządzaniem surowcami naturalnymi, globalizacją, liberalizacją rynków, rolnictwem multifunkcyjnym, reformą rolną, bezpieczeństwem żywności, zarządzaniem w ramach łańcucha logistycznego, a także z intensyfikacją i komodyzacją wiedzy, czy też budową społeczeństwa opartego na wiedzy.

Organizacje dostarczające wiedzę, również te obsługujące sektor żywnościowy, natrafiają obecnie na coraz istotniejsze problemy. Muszą radzić sobie z problemami dotyczącymi raczej kilku podmiotów niż tylko jednego aktora. Muszą nauczyć się współtworzyć innowacje zamiast tylko proponować gotowe rozwiązania, dodatkowo muszą brać pod uwagę, w przeszłości raczej niezauważane, skutki techniczne i społeczne kreowanych rozwiązań. Organizacje dostarczające wiedzę muszą opanować dywersyfikowanie przygotowywanych strategii, zarządzanie kompleksowością, radzenie sobie z konfliktem i niepewnością. Aby przetrwać, muszą się stać organizacjami uczącymi się, które umiejętnie radzą sobie z wykorzystywanymi środkami produkcji i równie umiejętnie zmieniają swoje zachowanie w zależności od granych ról.

Organizacje niegdyś tworzące wiedzę, dziś muszą być bardziej otwarte, uczestnicząc w interaktywnej jej konstrukcji. Nowe wyzwania i wymagania rynków spowodowały, iż wiedza dająca przewagę, nie jest już tak po prostu rozpowszechniana, jest konstruowana przez wszystkich uczestników tego procesu. Wiedza cyrkuluje, krąży, wraca, cały czas się pogłębiając. Jej konstruowanie ma charakter interaktywny, ponieważ współuczestniczą w nim wszyscy interesariusze procesu tworzenia innowacji. Wiedza każdego z nich ma znaczenie. W sektorze żywnościowym przedsiębiorcy odpowiedzialni za produkcję, oraz odpowiednio kolejne ogniwa łańcucha dostaw: zajmujący się transportem, przetwórstwem, hurtem, sprzedają detaliczną, a w końcu finalni klienci i całe społeczeństwo – oni wszyscy, wzajemnie na siebie oddziałując i wysyłając/odbierając

informację zwrotną, interaktywnie konstruują nową wiedzę, która jest znacznie bardziej dostosowana do potrzeb. Tak wygląda sytuacja idealna. Wiedza jest w ten sposób konstruowana w sektorze żywnościowym w Holandii, ale jeszcze nie w Polsce.

W rozdziale pierwszym przedstawione zostaną kluczowe organizacyjne czynniki sukcesu – silne strony holenderskiego rolnictwa. Ich prawidłowy rozwój i szybkie dostosowywanie się do wymogów rynkowych gwarantują między innymi interesariusze, biorący udział w interaktywnej konstrukcji wiedzy (*stakeholders' approach*), ale także podmioty generujące kreację wiedzy, w tym prywatny sektor badawczy, który również tę konstrukcję koordynuje. Rozdział drugi będzie stanowił wgląd w sam proces konstrukcji wiedzy, zainicjowany przez stronę popytową (*demand-driven approach*). Opowiedziane zostanie, jak ewaluowały systemy, wyposażające sektor żywnościowy w wiedzę, jak funkcjonują sieci wiedzy (*knowledge networks*) i jakie są trendy na przyszłość. Rozdział trzeci zajmie się w końcu kwestią prywatyzacji wiedzy, z której korzysta sektor żywnościowy. Zarówno teoria o klasycznym podziale dóbr, jak i interesy głównych podmiotów sektora, wskazują na potrzebę prywatyzacji wiedzy. Na podstawie doświadczeń holenderskich omówione zostaną trzy główne formy prywatyzacji oraz główne wady i zalety takiego posunięcia. Przedstawione zostaną pierwsze wnioski holenderskich naukowców na temat funkcjonowania rynku wiedzy dla sektora żywnościowego. Ostatecznie, przedstawione zostaną rekomendacje dla Polski. Naszkicowany zostanie możliwy plan działania, jak rząd powinien odnaleźć się w nowej sytuacji, jakie są warunki powodzenia procesu zmian. Na zakończenie przedstawione zostaną założenia modelu 7”S” McKinsey'a, którego składniki to potencjalne czynniki sukcesu polskiego rolnictwa. Jeśli interesariusze polskiego sektora żywnościowego dojdą do porozumienia w kwestii ostatecznego ich wyglądu i interaktywnie zaczną konstruować wiedzę w celu osiągnięcia celów, polskie rolnictwo ma wielkie szanse odnieść sukces.

i.1. Sukces holenderskiego rolnictwa

i.1.1. Elementy kluczowe

Holandia to jeden z najbogatszych krajów świata. Pomimo iż holenderska gospodarka jest bardzo nowoczesna, sektor żywnościowy jest wciąż ważny, ponieważ jest on odpowiedzialny za wytwarzanie ok. 10% PKB, zapewnia zatrudnienie dla ok. 10% ludności i generuje ok. 20% wartości eksportu.¹

¹ *Facts and Figures of the Dutch Agri – sector 2006/2007*, The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, The Hague, the Netherlands.

Jedzenie staje się coraz ważniejszą kwestią dla Holendrów. Bogate społeczeństwo wymaga produktów świeżych, najlepszej jakości. Czynniki emocjonalne odgrywają rosnącą rolę przy wyborze produktów. Dla starzejącego się społeczeństwa coraz ważniejsze jest, aby produkty żywnościowe były przede wszystkim zdrowe. Konsumenci są szczerze zainteresowani sposobami produkcji, ziemią jako miejscem rekreacji i życia. Kluczowe kwestie to: biotechnologia, dobrostan zwierząt, ochrona roślin, zużycie nawozów, bezpieczeństwo żywności.

Poniższa tabelka przedstawia mocne strony holenderskiego rolnictwa w porównaniu z sytuacją tych samych czynników w Polsce.

Tabela 1. Mocne strony holenderskiego sektora żywnościowego

	Holenderski sektor żywnościowy	Polski sektor żywnościowy
Strategia	Klarowna strategia komunikowana przez rząd Konkretna wizja (jakość, rynki niszowe, produkcja organiczna, eksport)	Brak wspólnej wizji wszystkich interesariuszy
Struktura	Znana, doskonała	Stare, biurokratyczne struktury
Systemy	Systemy istnieją i działają Popytowy system konstrukcji wiedzy	Brak dobrego planowania, systemowego myślenia Niezadawalający podażowy system konstrukcji wiedzy
Załoga	Elastyczność i wysoki poziom profesjonalnej ekspertyzy, badań, warsztatów, kreowanej wiedzy	Brak ekspertyz, wyników badań z odpowiednimi rekomendacjami i konkretnymi sposobami wdrożenia zmian Brak profesjonalnego doradztwa rolniczego Brak dobrych specjalistów od marketingu rolnego i zarządzania w sektorze żywnościowym
Umiejętności	Odpowiednie umiejętności i wysoki poziom edukacji	Niewystarczające i na niskim poziomie umiejętności przedsiębiorców
Wspólne wartości	Opłacalność produkcji, ochrona środowiska, dobrostan zwierząt, zrównoważony rozwój, najlepsza jakość	Brak zaufania
Kooperacja	Tworzenie sieci znajomości Powiązania dostawców i producentów	Brak kooperacji i nacisku na budowanie sieci powiązań

	Bliska współpraca i liczne interakcje w procesie produkcyjnym, włączając naukowców, doradców Myślenie w kategoriach łańcuchów dostaw	
Interesariusze	Wspólne planowanie, kooperacja	Brak tzw. stakeholders' approach
Innowacje	Szybka droga od odkrycia do innowacji Wprowadzanie metod produkcji przyjaznych dla zwierząt i środowiska, nowych produktów	Za mało myślenia o innowacjach Niedobór inicjatywy
Inne czynniki/ problemy	Łagodny klimat, żyzne gleby, dobra infrastruktura wodna	Za mało pieniędzy publicznych na gruntowne zmiany Przeinwestowanie w maszyny ze środków UE Rolnictwo to również sposób życia: bieda, bezrobocie Problemy wynikające z wcześniejszego systemu: prawa własności ziemskiej, bezrobocie wynikające ze starych struktur, niska efektywność nowych struktur Nowe wyzwania: kwestie środowiskowe, zarządzanie surowcami naturalnymi, zarządzani łańcuchem dostaw, niepokoje konsumenckie

Źródło: opracowanie własne

Podsumowując powyższą tabelkę, powiedzieć można, iż jasno określone i doskonalone: strategia, struktura, systemy, załoga, umiejętności, wspólne wartości oraz styl zarządzania, cechujący się zaangażowaniem interesariuszy, nastawieniem na ustawiczne doskonalenie się poprzez wdrażane innowacje oraz szeroko pojętą kooperacją, to kluczowe kwestie, stanowiące o sukcesie holenderskiego rolnictwa. Przed polskim rolnictwem z kolei jeszcze daleka droga.

i.1.2. Aktorzy

Silne strony mogą niezmiennie decydować o sukcesie sektora żywnościowego dzięki interesariuszom, wciąż konstruującym nową wiedzę w sposób interaktywny, oraz dzięki aktorom, którzy koordynują ten proces, kreując wspólnie z interesariuszami nową wiedzę.

W Holandii następujący aktorzy wspólnie z interesariuszami (uczestnicy łańcuchów logistycznych, sektor rządowy i pozarządowy, społeczeństwo) konstruują wiedzę w sposób interaktywny:

- Uniwersytety i profesjonalne szkoły wyższe
- Jednostki przeprowadzające badania na poziomie strategicznym
- Stacje badawcze przeprowadzające badania stosowane
- Przedsiębiorcy rolni, agrobiznes
- Uczestnicy łańcuchów dostaw
- Magazyny rolnicze
- Szkoły rolnicze
- Kursy wiedzy rolniczej
- Punkty obsługi rolniczej
- Rząd inicjuje proces, który kończy się wprowadzaniem innowacji.

i.2. System konstrukcji wiedzy napędzany popytem

i.2.1. Ewolucja

Holenderski sektor żywnościowy od lat 50-tych ewaluował od napędzanego popytu do ukierunkowanego na zaspokojenie potrzeb z wysoką kontrolą łańcuchów dostaw. Impulsem do zmian była potrzeba poprawienia warunków życia ludności po skończonej wojnie. W latach 60-tych dogłębnie zmodernizowano sektor żywnościowy, korzystając ze środków rządowych i unijnych. Nacisk położony był na zwiększenie intensywności produkcji. Poza tym poprawiono standardy społeczne panujące w rolnictwie, wzrosła dochodowość, narodowa produkcja rolna została objęta ochroną, wzrosła międzynarodowa konkurencyjność sektora. Wiedza rozpowszechniana była pomiędzy trzema aktorami: sektorem badawczym, placówkami edukacyjnymi i ośrodkami informacyjnymi i dalej transferowana do rolników. Zaufanie i współpraca były na wysokim poziomie. System funkcjonował praktycznie do lat 90-tych.

Recesja lat 70-tych doprowadziła do ogromnych nadwyżek produkcyjnych, co negatywnie odbiło się na jakości środowiska naturalnego. Kwestie związane ze środowiskiem zdominowały polityczne dyskusje lat 80-tych. Pojawiały się opozycyjne strategie, kryzys zaufania, niepewność. Lata 90-te to niedobór odpowiednich struktur. Zmiany ekonomiczne, globalizacja, szerzenie wartości ekologicznych i inne tendencje przyczyniły się do użycia przez holenderski rząd na-

rzędzi politycznych, które miały złagodzić zmiany w środowisku. Wyzwaniem było zapewnienie przedsiębiorcom efektywności kosztowej, zwłaszcza, że musieli oni zmienić metody produkcyjne na przyjaźniejsze środowisku. Do rozpowszechniania wiedzy (początkowo o zasadach przestrzegania nowej polityki związanej z ilością odpadów) służyć miała piramida wiedzy, w ramach której poprzez sektor badawczy, farmy eksperymentalne i w końcu prekursorów, dających przykład, wiedza miała docierać do rolników.

Od końca lat 90-tych zaczęto wdrażać nowy system, w ramach którego wiedza ma być interaktywnie kreowana przez wszystkich uczestników łańcuchów logistycznych, włączając społeczeństwo. Celem kreacji nowej wiedzy jest stworzenie zrównoważonego sektora żywnościowego, który równocześnie wzmocniłby pozycję konkurencyjną holenderskiego sektora żywnościowego. Nacisk położony jest na stworzenie strategicznej przestrzeni dla przedsiębiorców, definiowanej jako posiadanie szerokiego wachlarza rozwiązań konkretnych problemów, na poziomie praktycznym, operacyjnym, strategicznym. Wachlarz, z którego można wybrać najodpowiedniejsze rozwiązanie, wzmacnia możliwości innowacyjne w rozwiązywaniu konkretnych problemów biznesowych. Strategiczna przestrzeń tworzona jest w procesie interakcji, jest ona wynikiem procesu uczenia się. Przedsiębiorca powinien umieć nazwać swoje idee, a pomoc mają mu brokery wiedzy – naukowcy i doradcy. Nowy system kreacji wiedzy ma wzmocnić konkurencyjność sektora, spowodować wzrost zapotrzebowania na wiedzę. Przedsiębiorcy muszą znaleźć nowe, alternatywne drogi, aby na tym samym obszarze produkować odpowiednią ilość produktów z zyskiem. Druga sprawa – produkty muszą spełniać oczekiwania konsumentów, które wciąż rosną. Aby osiągnąć te cele, potrzebne są zmiany w całych łańcuchach dostaw.

Podsumowując, od lat rząd holenderski wpływa na popyt i podaż wiedzy w sektorze żywnościowym, stymulując procesy innowacyjne. Efektywność systemów zależy przede wszystkim od środowiska ich implementacji. Od lat 60-tych tendencją jest angażowanie interesariuszy. Wówczas zatem system inicjowany przez podaż ewaluować zaczął w system napędzany popytem. Oba systemy mogą być efektywne w zależności od okoliczności i celów. Liczy się też poziom indywidualizmu i inicjatywy wśród uczestników. Im większy, tym lepsze efekty będzie miał system napędzany popytem. Poniższa tabela przedstawia sposób konstrukcji wiedzy, gdy system napędzany jest podażą i popytem.²

Tabela 2. Sposób konstrukcji wiedzy z inicjatywą po stronie podaży wiedzy i popytu na wiedzę

² Źródło: Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on "strategic space"*, LEI, the Hague, the Netherlands.

Podejście podażowe	Podejście popytowe
Bazowanie na kompetencjach i możliwościach instytutów badawczych	Podstawą są sieci przedsiębiorców, którzy są prekursorami kreacji i dyfuzji wiedzy
Dyfuzja informacji do przemysłu (strategie konwergencji)	Umacnianie więzi między przedsiębiorcami, partnerami w łańcuchach, interesariuszami, brokerami wiedzy
Uświadamianie konkretnych problemów	Wspieranie dywergencyjnych strategii na małą skalę oraz gdy cele socjologiczne i profesjonalne są sprzeczne
Informowanie opinii publicznej o nowych technologiach	Nacisk na stworzenie „strategicznej przestrzeni” dla przedsiębiorców
Wpływanie na postawy wobec środowiska naturalnego	Nacisk na wzrost różnorodności w ramach sieci
Informowanie o zmianach w regulacjach, prawodawstwie	Stymulowanie procesów innowacyjnych
Dostarczanie podstawowej wiedzy naukowej	Wsparcie indywidualnej pozycji konkurencyjnej
	Dostarczanie wiedzy użytecznej, zastosowalnej

Źródło: Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supp- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on “strategic space”*, LEI, the Hague, the Netherlands.

Główne zadania systemu generującego wiedzę dla sektora żywnościowego w Holandii, którego celem jest stanie się platformą do interaktywnej konstrukcji wiedzy, brzmią następująco:

- Identyfikowanie sposobności i ograniczeń i zachęcanie do generowania najlepszych odpowiedzi
- Pomaganie przedsiębiorcom w ulepszaniu umiejętności socjalnych, wzroście produktywności, podnoszeniu przychodów, zrównoważonym zarządzaniu środkami produkcji, efektywnej współpracy, większym zaangażowaniu w procesy innowacyjne
- Wskazywanie rządowi obszaru odpowiedzialności w kwestii zarządzania dobrami publicznymi
- Motywowanie społeczeństwa, sektora publicznego i prywatnego do współdziałania.³

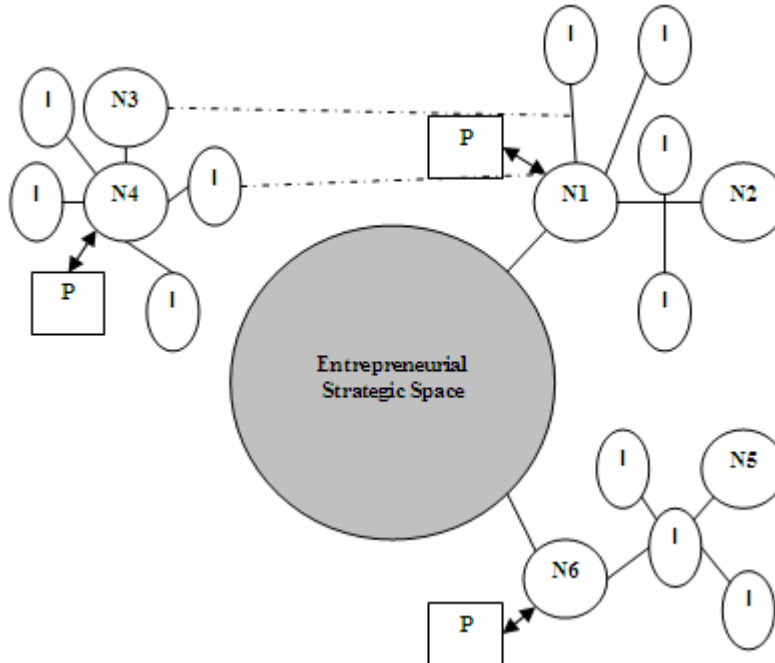
i.2.2. Holenderskie sieci wiedzy

3

[http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/\\$FILE/AKISFactsheet.pdf](http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/$FILE/AKISFactsheet.pdf), 01.07.2007.

System konstrukcji wiedzy dla sektora żywnościowego w Holandii ewaluował od tzw. trójkąta wiedzy (*knowledge triptych*), poprzez tzw. piramidę wiedzy (*knowledge pyramid*), aż do dzisiejszych sieci wiedzy (*knowledge networks*). Sposób konstrukcji sieci wiedzy przedstawia poniższa rysunek, zaś charakterystykę tego systemu zawiera tabelka, również umieszczona poniżej.

Rysunek 1. Strategiczna przestrzeń przedsiębiorców (N-network (sieć), I-individual (pojedynczy podmiot), P-process guidance (pomoc))



Źródło: Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on "strategic space"*, LEI, the Hague, the Netherlands.

Tabela 3. Charakterystyka sieci wiedzy

Siła napędowa	Popyt na wiedzę (wiedza ma pasować do potrzeb);
Proces	Współuczestnictwo
Rozwój i dyfuzja wiedzy	Z dołu do góry; Cyrkulacja; Procedury krokowe
Główni odpowiedzialni/ zarządzający wiedzą	Przedsiębiorcy rolni (biorą odpowiedzialność za zrównoważony rozwój->CEL)
Aktorzy systemu	Przedsiębiorcy (!) Sektor badawczy (!) Społeczeństwo Partnerzy w łańcuchu dostaw (rząd wykorzystuje brokersów wiedzy do wspierania procesu kre-

	acji wiedzy i jej dyfuzji: lokowanie wsparcia finansowego, wypełnianie luk wiedzy, stymulowanie interakcji, zarządzanie procesami grupowymi, połączenie popytu na wiedzę z jej podażą)
Kanały komunikacji	Nieformalne powiązania budują sieci wiedzy (relacje są silniejsze w każdym wymiarze)
Nacisk na	Zwiększenie strategicznej przestrzeni (przedsiębiorcy powinni wyrażać swoje potrzeby odnośnie zidentyfikowanych problemów); nacisk na rozwój zrównoważony
Rozwój przemysłowy	Strategie dywersyfikacyjne
Powiązania	Silne tendencje poznawcze i więzy społeczne
Siły zewnętrzne	Wysokie wymagania polityczne i społeczne (ze społeczeństwem prowadzony jest dialog w celu sprostania popytowi w kwestiach takich jak: dobrostan zwierząt, bezpieczeństwo żywności, rozwój regionalny, jakość wody)
Rozwój wiedzy	Rozwój wiedzy dostosowanej do konkretnego biznesu, łańcucha dostaw, lokalnych uwarunkowań (system zachęca do podejścia rynkowego w kwestii produkcji i zarządzania w ramach łańcucha)
Szerzenie wiedzy	Powszechnie w sieciach (wsparcie dawane jest horyzontalnie (kluby wiedzy, stowarzyszenia) i wertykalnie (partnerzy w łańcuchu, interesariusze) zorientowanym sieciom); niski poziom dyfuzji wiedzy między samymi przedsiębiorcami

Źródło: Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on "strategic space"*, LEI, the Hague, the Netherlands.

Najważniejsze zalety sieci wiedzy to: wiedza jest konstruowana przez przedsiębiorców i doradców, wiedza pasuje do potrzeb, relacje są silniejsze w każdym wymiarze. Sieci nie są rozwiązaniem ostatecznym, ponieważ mają wady: problem własności, zwłaszcza w przypadku wiedzy na poziomie strategicznym; za dużo wiedzy operacyjnej i naiwna wiara, że umożliwi ona szybkie rozwiązanie problemów; wykluczenie instytucji edukacyjnych (brak odpowiednich struktur); nie do końca zdefiniowana rola nowej infrastruktury.

i.2.3. Przyszłość i trendy

W holenderskim sektorze żywnościowym systemy konstrukcji wiedzy były i są doskonalone, jednak zawsze ewaluowały z zachowaniem równowagi. Głównymi aktorami od początku są: rząd, przedsiębiorcy, szkoły wyższe + instytucje pokrewne. Bez względu na system cyrkulacja wiedzy obejmowała: kreację, przechowywanie, wyszukiwanie informacji, dzielenie, zastosowanie/wdrożenie. Rząd kierował i definiował charakter więzi. Podstawą sukcesu procesu konstruowania wiedzy zawsze stanowiło zaufanie, że wiedza od partnerów jest aktualna i w poprawność samego procesu poznawczego.

Niektóre z trendów związanych z kreacją wiedzy są następujące:

- Wiedza ma charakter interdyscyplinarny
- Wiedza tworzona jest poprzez rozwój i negocjacje
- Demokratyzacja ekspertyz (naukowe i nie-naukowe)
- Użytkownicy i konsumenci współpracują dla innowacji
- Czekanie na inicjatywę ze strony popytowej
- Bazowanie na społeczeństwie.⁴

i.3. Prywatyzacja sektora badawczego

i.3.1. Klasyczny podział dóbr

Poniższa tabela przedstawia zasady podziału dóbr na publiczne i prywatne, na przykładzie sektora żywnościowego.

Tabela 4. Klasyczny podział dóbr

		Możliwość wyłączenia z konsumpcji	
		niska	wysoka
Konkurencyj- ność	wysoka	Dobra publiczne Kolektywne, nie będące własnością prywatną, obficie dostępne dla wszystkich, np. powietrze do oddychania, światło słoneczne, narodowa strategia prewencyjna przeciwko chorobom zwiędzonym	Dobra klubowe Własność indywidualna lub grupowa, która może być używana przez tych, którzy mają zagwarantowany do niej dostęp lub zapłacili opłatę, np. opłata za autostradę, wystawa rolnicza, strona internetowa dostępna za opłatę
	niska		

⁴ Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on "strategic space"*, LEI, the Hague, the Netherlands.

wysoka	<p>Wspólne zasoby Kolektywne, nie będące własnością prywatną, dostępne dla wszystkich do czasu wyczerpania zapasów, np.. ryby w niechronionym jeziorze, pastwiska na terenie gminy</p>	<p>Dobra prywatne Własność prywatna, która może być używana przez osoby prywatne po zapłaceniu wyznaczonej ceny, np. prawo do połowów na ograniczonym terenie połowowym, prywatna porada weterynaryjna</p>
--------	---	---

Źródło: Leeuwis C., Ban A. van den (2004), *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*, Blackweel Science, UK.

Sektor prywatny to organizacje nastawione na zysk (lokalne i międzynarodowe firmy, organizacje handlowe), przedsiębiorcy zajmujący się produkcją rolną i ich organizacje. Sektor publiczny to szczeble lokalne i centralne rządu, autonomiczne organizacje rządowe (uniwersytety, instytuty badawcze).

i.3.2. Miejsce wiedzy

Ponieważ wiedza w sektorze żywnościowym cechuje się niską konkurencyjnością w konsumpcji i wysoką możliwością wyłączenia z konsumpcji, zaliczona została do dóbr klubowych.⁵ Dodać należy, iż możliwości wyłączenia z jej konsumpcji mogą być ograniczone, często przecież dochodzi do naruszenia praw własności, plagiatów, produkcji podróbek, kradzieży itd. Wyjątkiem jest oczywiście specjalistyczna wiedza rolnicza, dotycząca przykładowo maszyn czy nasion. Ta wiedza jest dobrem prywatnym. Dobrem klubowym jest zaś wiedza z zakresu zarządzania i marketingu, związana z działalnością rynkową, którą dostarcza zazwyczaj sektor państwowy. Podsumowując, wiedzę w sektorze żywnościowym, można uznać za posiadającą charakter hybrydowy.

Ponieważ w Polsce i bogatych krajach UE powszechnie rolnictwo uważane jest za gałąź gospodarki, która samodzielnie nie mogłaby istnieć i potrzebuje pomocy, a równocześnie ma znaczenie kluczowe w kwestiach bezpieczeństwa żywnościowego, w gestii sektora rządowego jest jego rozwój. Z drugiej jednak strony sektor rządowy nie ma wystarczającej wiedzy o tym rynku i potrzebnych mu technologiach. Dlatego nie może on wziąć pełnej odpowiedzialności za wytwarzanie wiedzy na potrzeby sektora żywnościowego. Monopol państwowy hamuje rozwój sektora prywatnego.

Dla produkcji dóbr hybrydowych receptą jest partnerstwo publiczno – prywatne, polegające na wykorzystaniu czynników produkcji prywatnych i publicznych (informacja, kapitał ludzki, środki finansowe, infrastruktura) w celu uzyskania wartości dodanej dla obu sektorów. Obie strony mają swoje cele, często

⁵ Leeuwis C., Ban A. van den (2004), *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*, Blackweel Science, UK.

rozbieżne, i oczekują efektu synergii. W partnerstwie publiczno – prywatnym rola rządu polega na kreowaniu polityki i tworzeniu regulacji prawnych, na dostarczaniu dóbr wspólnie z sektorem prywatnym. Tak pojmowana jest rola rządu w Holandii. Interwencja rządowa ogranicza się zaś do: naprawy błędów rynku wiedzy, poprawy przejrzystości tego rynku, przywrócenia równowagi na tym rynku. Rząd ma stymulować aktywność organizacji rolniczych i samych przedsiębiorców.⁶

i.3.3. Interesariusze i ich motywy

Główni zainteresowani prywatyzacją są: sektor rządowy, sektor usług i przedsiębiorcy, zajmujący się produkcją rolniczą. Jak okazało się w Holandii, każda z tych grup ma własne powody, aby poprzeć proces prywatyzacji państwowego sektora badawczego i dostarczanego przez państwo doradztwa rolniczego. Poniższa tabelka przedstawia niektóre z nich.

Tabela 5. Motywy dla poparcia prywatyzacji

Rząd	Sektor usług	Przedsiębiorcy
Redukcja wsparcia publicznego	Koniec z nieefektywnymi, nieelastycznymi, biurokracyjnymi sposobami funkcjonowania	Zaufanie w efektywność sił rynkowych
Sektor żywnościowy nie jest już kluczowy	Zmniejszenie skali korupcji i nepotyzmu	Stać ich na płacenie
Spadek wydatków i deficytu	Ukierunkowanie popytowe, na potrzeby klienta	Postępująca specjalizacja wymaga profesjonalnego doradztwa
Niższe ryzyko dostarczenia wiedzy gorszej jakości poprzez przekazanie odpowiedzialności innym aktorom	Mniej paternalistycznie, mniej hierarchii, mniej górnictwa	Większa konkurencja skłania do poszukiwania nowych rozwiązań
	Koniec z dylematem: czy postępować wg interesu społecznego czy też troszczyć się o interes klienta	Również konsumentów stać na zapłacenie wyższej ceny za produkty żywnościowe
		Więcej przestrzeni strategicznej dla przedsiębiorców rolnych, napotykać na nowe wyzwania

⁶ Byerlee D., Echeverria R.G. (2006), *Agricultural Research Policy in an Era of Privatization*, Washington, USA.

Źródło: Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on "strategic space"*, LEI, the Hague, the Netherlands.

Okazuje się zatem, iż w prywatyzacji konkretne interesy mają wszyscy.

i.3.4. Formy prywatyzacji

W holenderskim sektorze żywnościowym miejsce ma prywatne dostarczanie i prywatne finansowanie wiedzy. Nie jest to jednakże jedyne z możliwych rozwiązań. Podstawowe formy prywatyzacji wymienione i pokrótce scharakteryzowane są poniżej.

- Prywatne finansowanie + prywatne dostarczanie: wszystkie usługi są finansowane i dostarczane przez sektor prywatny, co nie jest popularne w przypadku dóbr publicznych, które są ważne, ale trudno jest je finansować, korzystając tylko z prywatnych funduszy
- Publiczne finansowanie + prywatne dostarczanie: dostarczenie dóbr publicznych jest finansowane przez rząd, będący klientem prywatnych firm lub daje bony rolnikom i oni sami wybierają, kto dostarczy im konkretną wiedzę (organizacje oddają bony rządowi i wówczas są przez niego bezpośrednio opłacane)
- Prywatne finansowanie + publiczne dostarczanie: rolnicze organizacje doradcze pozostają publiczne, ale opłacane są przez rolników bezpośrednio lub pośrednio, gdy firmy prywatne chcą, aby specyficzna wiedza dostarczana była przez publiczne rolnicze punkty doradcze⁷

Warto dodać, iż żadna z nich nie jest najlepszą, a wybór musi poprzedzić szczegółowa analiza uwarunkowań rynkowych. Dopiero na jej podstawie następuje przedstawienie możliwych efektów wprowadzenia każdej z nich, aby później móc je porównać z efektami pożądanymi.

i.3.5. Tworzenie się rynku wiedzy w sektorze żywnościowym

Tworzenie się rynku wiedzy w sektorze żywnościowym w Holandii to proces długotrwały, zmienny. Główną korzyścią jest redukcja wydatków rządowych i o wiele większa efektywność w spotkaniu się popytu na wiedzę i podaży wiedzy. Poza tym, dostarczyciele wiedzy mogą zróżnicować źródła dochodu, redukując w ten sposób ryzyko prowadzenia działalności. Instytuty badawcze pracują efek-

⁷ Leeuwis C., Ban A. van den (2004), *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*, Blackweel Science, UK.

tywniej, zarabiają więcej. Teraz wiedza ma być dostosowana do indywidualnych potrzeb.

Z drugiej strony, zniknęły ośrodki doradztwa rolniczego, zajmujące się dostarczaniem wiedzy o produkcji, przetwórstwie i marketingu. Doradcy musieli zmienić profesję, gdyż nie było popytu na ich usługi. Specjaliście jednak szybko znaleźli zatrudnienie, gdyż na ich wiedzę i doświadczenie był popyt. Skorzystał sektor badawczy. Sprywatyzowane ośrodki naukowe oferują swoje usługi stowarzyszeniom, związkom i grupom producenckim, przetwórców itp. Najpopularniejsze usługi to badania przekrojowe, na szeroką skalę, np. odnośnie strategii dla danego łańcucha. Powstał sektor prywatny, u którego przedsiębiorcy zamawiają analizy rynku i konkurencji.

Doświadczenie Holandii pokazało, iż dostarczenie określonej wiedzy może być zagrożone, gdy wcześniej na rynku ta wiedza była łatwiej dostępna, teraz jest gdzie indziej dostępna za darmo, bądź też określone grupy są wykluczone z konsumpcji. Jak pokazał powyższy przykład, częste są przypadki bankructwa dostarczycieli, którzy nie potrafią się dostosować ze swoją ofertą. Dodatkowo, koszty transakcyjne ponoszone przez rząd w celu organizacji rynku wiedzy mogą być wyższe niż trwanie w stanie obecnym i niż korzyści, które może on odnieść

i.3.6. Pierwsze wnioski odnośnie rynku wiedzy

Holenderski rynek wiedzy narodził się po prywatyzacji instytutów badawczych i ośrodków informacji rolniczej. Rynek powstał i charakteryzuje się dynamicznym rozwojem, a wyniki jego wstępnych obserwacji są następujące:

- Byłe państwowe ośrodki wiedzy rolniczej i państwowe ośrodki badawcze są w stanie przetrwać jako prywatne

Liczba pracowników w sprywatyzowanych zakładach spadła. Przedsiębiorcy są w stanie zapłacić za usługi, zwłaszcza, iż sprywatyzowane ośrodki badawcze wydają się godne zaufania, zatrudniają profesjonalistów i oferują rozwiązania dopasowane do konkretnych potrzeb. Prywatne ośrodki dostosowały swoje oferty i przyciągnęły wystarczająco liczbę klientów, aby zachować ciągłość działalności. Najpopularniejsze są: usługi administracyjne, świeża informacja marketingowa, prognozy pogodowe, obsługa nieruchomości. Holenderskie ośrodki na dużą skalę korzystają z faktu, iż rynek wiedzy jest międzynarodowy. Przedsiębiorcy zaczęli jednak narzekać, iż ich konkurencji korzystają z wiedzy, za którą oni zapłacili, a także iż wyciągają wnioski z ich doświadczeń.

- Wzajemne oczekiwania z czasem stają się jasne

Gracze rozumieją zasady, panujące na rynku i znają swoje oczekiwania, które konkretyzuje się w zawieranych umowach.

- Błędem jest poszukiwanie jedynie bogatych klientów

Ośrodki badawcze są bardziej zainteresowane współpracą z bogatszymi klientami i pracują głównie dla nich. Biedniejsi klienci uzyskują pomoc tylko wówczas, gdy rząd lub sektor pozarządowy zechcą ją współfinansować. Nawet gdy biedniejsi przedsiębiorcy zorganizują się, rząd, czy przemysł przetwórczy są milej widzianymi klientami. Są oni preferowani nawet bardziej niż bogaci przedsiębiorcy rolni ze względu na fakt, iż po prostu lepiej potrafią nazwać swoje cele i oczekiwania. Odpowiednie kroki muszą być podjęte, aby potrzeby producentów zostały jednak spełnione. Jest to przecież grupa najbardziej potrzebująca innowacyjnych rozwiązań i to z myślą o nich reformę przeprowadzono.

- Rząd otrzymuje lepsze rozwiązania

Rząd nie jest już tak nieosiągalny, stał się nadzorcą i klientem, który potrafi nazwać swoje oczekiwania i wybrać najlepszego dostawcę rozwiązań. Finanse państwa są pod lepszą kontrolą. Rząd stymuluje współpracę między aktorami rynku, będąc obecnym w sieci wiedzy. Ma dużo do powiedzenia w trakcie przetargów. Rząd, podobnie jak przedsiębiorcy, ma wybór między różnymi ośrodkami badawczymi, może wybrać jakość i cenę.

- Czasem pojawia się niechęć do współpracy i równoległe sieci wiedzy

Ośrodki rywalizujące o klientów, mogą stracić zdolności do kooperacji. Konkurencja jest nieodłącznym elementem rynku, a klienci mogą wybrać najlepszy produkt za określoną cenę. Jednak odtąd wiedza staje się produktem o znaczeniu strategicznym i nie może być dzielona za darmo. Stwierdzenie to ma konkretne konsekwencje. Byłe ośrodki informacyjne zaczęły zajmować się prowadzeniem badań na własną rękę, bo za informacje od ośrodków badawczych musiałyby zapłacić. Podobnie ośrodki badawcze zaczęły oferować usługi doradcze – mając wiedzę, stworzyły kanały dotarcia z nią do odpowiednich klientów. W efekcie takich zmian, zaczęły się tworzyć odseparowane sieci wiedzy, co grozi duplikowaniem wiedzy. Kooperacja i wymiana doświadczeń staje się kwestią trudną i problemową, nie ma łatwych rozwiązań.

- Struktura sieciowa może w niektórych przypadkach spowalniać inicjowanie badań nad rozwiązaniami innowacyjnymi

Nie realizowane są te projekty, na które nie zebrano funduszy lub dokładnie nie wiadomo, kto zapłaci. Pieniądze decydują o wszystkim. Kolejnym problemem jest czas. Potencjalni klienci mnóstwo czasu poświęcić muszą na skonkretyzowanie oczekiwań, czy też organizację przetargu. Dostarczyciele wiedzy potrzebują z kolei czasu na przygotowanie oferty. Zdarza się, że już w trakcie trwania projektu zidentyfikowane zostaną nowe obszary badawcze i potrzeba dodatkowego czasu na uzyskanie funduszy, czy też ewentualny lobbying. W ten sposób rosną koszty transakcyjne, wzrasta ryzyko. Proces innowacyjny potrzebuje zaś szybkości i elastyczności. Prosty rozwiązań brakuje, ponieważ do

podjęcia każdej decyzji potrzebny jest czas, a na wolnym rynku podejmowanie decyzji to codzienność.

- Kolejne problemy wiążą się ze zdolnościami uczenia się, zachowaniem spójności, kończeniem projektów

Przy tworzeniu kontraktów, długo trwa ustalenie wszystkich warunków. Planowanie projektów długookresowych coraz częściej okazuje się niepotrzebną stratą czasu, ponieważ szybciej niż by się zdawać mogło, pojawiają się na rynku gotowe rozwiązania. Plany za często traktowane są z niepotrzebną zbytnią powagą, a brak elastyczności jest niebezpieczny dla procesu uczenia się. W sektorze prywatnym reguły są inne, nie ma już czasu na naukę. Projekty zostały opłacone, muszą okazać się sukcesem i zostać ukończone. Ponadto, często w tym samym czasie prowadzonych jest kilka projektów o identycznej tematyce. Oczywiście, gdy w grę wchodzi pieniądze, wszelka współpraca jest zazwyczaj niemożliwa. Lekarstwem na te wady rynku może być tworzenie większej liczby powiązań. W miarę poznania, zaufanie rośnie, a wówczas już blisko do uczenia się od siebie, większej otwartości, co tworzy wartość dodaną.

- Wzajemna wymiana wiedzy nie jest wystarczająca

Przedsiębiorcy płacą za wiedzę i nie dziwi ich niechęć do dzielenia się nią. Sieci wiedzy stają się coraz bardziej zamknięte. Pracownicy ośrodków informacyjnych nie wspierają już ośrodków badawczych, ponieważ może być to ocenione jako psucie rynku. Nawet zamawianie usług grupowo, nie indywidualnie, zaczyna stanowić zagrożenie i być mniej zyskownym. W takiej sytuacji naciska się na rząd, aby to z jego inicjatywy powstawały lokalne sieci dzielenia się ideami, które inicjowałyby procesy innowacyjne.

- Naukowcy mają dylematy, służąc klientom z różnych grup interesów

Ośrodki informacyjne i badawcze są zależne od swoich klientów i ze względów finansowych nie odmawiają realizacji projektów dla rządu, czy też bogatych organizacji, które chcą pokryć koszty dostarczenia określonych usług na tereny wiejskie. Prywatne ośrodki muszą postępować bardzo rozważnie, aby nie podważyć zaufania swoich przedsiębiorców. Etykieta biznesowa musi być przestrzegana, a cele, które przyświecały reformie (szybszy wzrost innowacyjności w sektorze rolnym), powinny być traktowane jako priorytet.

- Rząd może być osamotniony i stać się niezdolny do samodzielnego wydawania rad i opinii

Rząd nie ma już takiego jak kiedyś wglądu w sprawy, dotyczące sektora żywnościowego. Skutkiem mogą być gorszej jakości regulacje i polityka. Dlatego rząd nie może polegać jedynie na mechanizmach i strategiach przygotowanych przez prywatne ośrodki badawcze. Rząd musi więcej rozmawiać i współpracować z samym sektorem, szczególnie podczas formułowania i wdrażania polityki. Potrzebny by był nawet specjalny dział komunikacji w ramach ministerstwa. Jego

zadaniem byłoby informowanie. Po otrzymaniu od ośrodków naukowych wniosków i rekomendacji z przeprowadzonych badań, rząd musi bowiem wybrać najlepsze rozwiązanie i skutecznie zakomunikować je przedsiębiorcom, którzy potrzebują pomocy. Takie działanie jest często skuteczniejsze od tego, w którym sami przedsiębiorcy kierują się do prywatnych konsultantów. Czasem niezbędny jest szerszy ogląd sytuacji. Ponadto, rząd nie może obawiać się zakwestionowania wyników badań. Interes przedsiębiorców jest również ważniejszy niż kurzowe trzymanie się obranego kierunku polityki.

- Trwa okres przejściowy!

Stworzenie odpowiednich warunków prowadzenia działalności, poprawa jakości usług i sposobu wzajemnej komunikacji to ciężka praca, która musi być wykonana. Pracownicy prywatnych ośrodków badawczych i informacyjnych muszą posiadać aspiracje, umiejętności, odpowiednie podejście, aby móc korzystnie sprzedać swój produkt. Najistotniejszy w procesie zmian jest oczywiście czas. Do pełnego zaangażowania potrzebne jest pełne zrozumienie. Wszyscy aktorzy potrzebują czasu, aby przywyknąć do nowej sytuacji i się w niej odnaleźć. Przedsiębiorcy muszą nauczyć się wdrażać pomysły, specjalnie dla nich przygotowane, zdając sobie sprawę z praw i obowiązków bycia klientem. Rząd musi ustawicznie badać i odkrywać obszary, gdzie potrzebna jest pomoc. Wewnętrzna polityka rządu musi być jasna i czytelna. Rynek musi pozbyć się duplikacji, nieciągłości. Podpisujące kontrakt strony muszą być świadome, iż kontrakt musi być bardzo precyzyjny, zwłaszcza jeżeli chodzi o zakres pożądaných wyników. Kosztowne renegecje są zaś często lepszym rozwiązaniem niż nieużyteczne wyniki badania.⁸

Podsumowując, proces prywatyzacji wymaga zatem jeszcze wielu dostosowań. Do najistotniejszych **obszarów ryzyka** należą: ryzyko wykluczenia (dotyczące przedsiębiorców), ryzyko substytucji (celem staje się pieniądź) oraz ryzyko systemowe, które obejmuje m.in.: ograniczenie bezpłatnego przepływu informacji, brak ciągłości ze względu na wysoką konkurencję i chęć uzyskania szybkiego efektu, bogatsi gracze decydują o kierunkach zmian, mniejsza wiarygodność systemu w oczach przedsiębiorców, brak przestrzeni do nauki, wysokie koszty transakcyjne, wzrost korupcji, brak wsparcia dla długookresowych badań, brak czasu i przestrzeni do nazywania potrzeb i interaktywnej konstrukcji wiedzy.⁹

⁸ Leeuwis C., Ban A. van den (2004), *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*, Blackweel Science, UK.

⁹ Klerkx L., Grip K. de, Leeuwis C. (2006), *Hands off but strings attached: The contradictions of policy – induced demand – driven agricultural extension*, "Agriculture and Human Values", nr 23, s. 189-204, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands

i.4. Rekomendacje dla Polski

i.4.1. Priorytety

Sytuacja w holenderskim sektorze żywnościowym ma służyć jako wzór do przekształceń w Polsce. **Interaktywna konstrukcja wiedzy** ma generować **zaufanie**. W ramach sieci wiedzy, konstrukcja wiedzy ma być inicjowana przez stronę popytową. Szczególnym szacunkiem darzony ma być każdy uczestnik tego procesu. Rolnicy mają być traktowani jako **przedsiębiorcy**, zarządzający strategiczną przestrzenią. Konstrukcja wiedzy ma być ułatwana przez **prywatny sektor badawczy**, niezależnie zarządzający przekształceniami.

i.4.2. Plan działania

Polski sektor żywnościowy potrzebuje przekształceń w kwestiach strategii, struktury, systemów, umiejętności, zasobów ludzkich/załogi, wspólnych wartości i stylu zarządzania. Głównym problemem jest brak wspólnych wartości, a nie ,jak uważają niektórzy, sprawnych systemów. Wymienione kwestie to mocne strony sektora żywnościowego w Holandii, dlatego może on służyć jako obraz idealnej przyszłej sytuacji dla Polski.

Proces przekształceń polegać ma na pracy nad elementami wymienionymi powyżej, a zacząć się musi od prywatyzacji ekonomicznego instytutu badawczego, który byłby w stanie mediuować pomiędzy interesariuszami. Mediacja taka jest potrzebna, ponieważ po blisko 40 latach panowania systemu komunistycznego, poziom kapitału społecznego na terenach wiejskich jest bardzo niski¹⁰, a współpraca na linii rząd – rolnicy bardzo trudna i delikatna. Państwowe instytuty badawcze mają poza tym odpowiednią infrastrukturę, dobrych specjalistów, doświadczenie, wiedzę (zwłaszcza z dziedziny organizacji i zarządzania) i niezbędne sieci powiązań, aby z powodzeniem zaplanować, zarządzać i ułatwiać proces przekształceń.

Podsumowując, plan działania powinien być następujący:

- 1) Przygotowanie do prywatyzacji sektora, dostarczającego wiedzę dla rolnictwa
- 2) Ostrożne przeprowadzenie procesu prywatyzacji
- 3) Zdefiniowanie nowej roli dla rządu (klient, nadzorca)
- 4) Stworzenie systemu rozprzestrzeniania wiedzy nastawionego na popyt

¹⁰ Chloupkova J., Svendsen G. L. H., Svendsen G. T. (2003), *Building and destroying social capital: The case of cooperative movements in Denmark and Poland*, "Agriculture and Human Values", nr 20, 241-252, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands.

- 5) Zamówienie od sprywatyzowanego ekonomicznego instytutu badawczego dla rolnictwa przygotowania, zarządzania i usprawnienia procesu przejściowego
- 6) Wszyscy interesariusze pracują nad zmianą elementów modelu 7”S”, konstruując nową wiedzę w sposób interaktywny.

i.4.3. Rola rządu

Proces przekształceń ma być koordynowany głównie przez sprywatyzowany sektor badawczy, co nie oznacza jednak, iż rząd stanie się tylko jednym z interesariuszy. Wręcz przeciwnie – rząd ma ważną rolę do odegrania. Sam musi doprowadzić do prywatyzacji. Równocześnie, sam musi stworzyć podwaliny pod system konstruowania wiedzy inicjowany popytem poprzez wzmocnienie roli przedsiębiorców, działających w sektorze produkcji rolnej.

Te i inne ważne funkcje sektora rządowego są następujące:

- Prowadzenie jasnej i stabilnej polityki
- Budowanie skutecznych i sprawnych instytucji, które usprawnią rozwój rynku wiedzy dla sektora żywnościowego
- Skupianie się na elastycznym definiowaniu zakresu swoich usług i kompetencji, wspólnie z sektorem prywatnym, dbając o interes publiczny i aktywne zaangażowanie wszystkich interesariuszy
- Budowanie świadomości, stwarzanie bodźców i zachęca nie przedsiębiorców rolnych do nazywania własnych potrzeb
- Dbanie o przejrzystość rynku i polepszanie jakości wiedzy w sektorze żywnościowym poprzez certyfikowanie wybranych aktorów, stwarzanie porównań cenowych, rozprzestrzenianiu informacji na temat satysfakcji klientów.¹¹

Rozwijając przedsiębiorczość wśród producentów rolnych, warto znów spojrzeć na rozwiązania holenderskie. Holenderski przedsiębiorca to najważniejszy czynnik sukcesu holenderskiego sektora żywnościowego. Musi on być nie tylko specjalistą, ale też posiadać postawę otwartą i elastyczne podejście do środowiska, rynku i polityki rolnej. W celu zwiększenia przedsiębiorczości prowadzonych jest wiele programów edukacyjnych, warsztaty, projekty. W Holandii powszechnie wierzy się, iż bardziej przedsiębiorczy producent rolny będzie w stanie zyskać szacunek na wolnym rynku, co bezpośrednio przełoży się na wzrost jego dochodów.

11

[http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/\\$FILE/AKISFactsheet.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/$FILE/AKISFactsheet.pdf), 01.07.2007.

Holenderski rząd stara się wskazywać przedsiębiorcom klucze do sukcesu: robienie tego, w czym się jest dobrym; inicjatywa; kreatywność; silne nerwy; proszenie o pomoc w razie potrzeby; współpraca z innymi producentami w łańcuchu; „dowartościowanie” sprzedaży; odpowiedzialność społeczna; wyjątkowa struktura biznesu; dobre zarządzanie; współpraca ze środowiskiem lokalnym. Rząd regularnie prezentuje dobre praktyki biznesowe, które opierają się na wdrożeniu jednej ze strategii: redukcja cen, unikalność produktu, współpraca z innymi producentami, sprzedaż skoncentrowana lub rozproszona, współpraca w ramach łańcucha, dywersyfikacja.

Rząd wskazuje przedsiębiorcom co robić po kolei: mieć idee, co chce się osiągnąć, biorąc pod uwagę silne strony samego gospodarstwa, własne motywacje, silne strony i ambicje; dokonywanie wyborów; zaplanować i wdrożyć konkretne zmiany na farmie, aby spełnić wymagania rynkowe. Aby stać się ważnym graczem, przedsiębiorca musi się stale troszczyć o swój imię w oczach społeczeństwa, kooperować w ramach społeczności lokalnych.¹²

i.4.4. Model 7”S” McKinsey’a

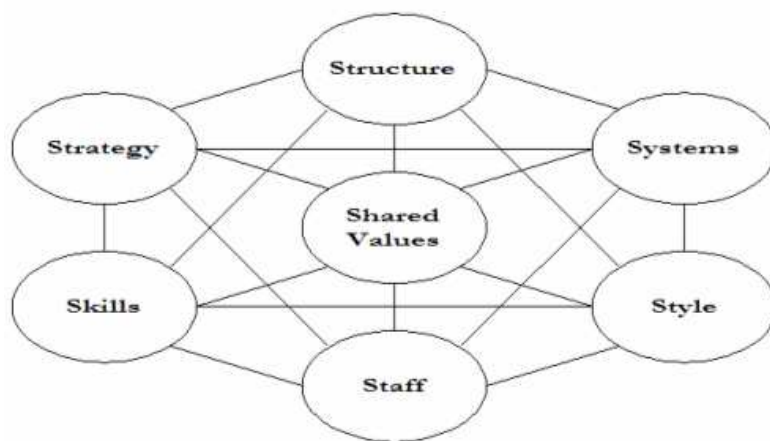
Model 7”S” używany jest w Holandii do wprowadzania rozwiązań innowacyjnych. Warto zauważyć, iż jego składowe twarde: strategia, systemy, struktury, i miękkie: umiejętności, załoga, styl rządzenia i wspólne wartości to również mocne strony holenderskiego sektora żywnościowego. Równocześnie, składowe modelu to słabe strony polskiego sektora żywnościowego.

Według holenderskich specjalistów, model 7”S” może być użyty do przeprowadzenia przekształceń w polskim sektorze żywnościowym. Ich zdaniem, wszyscy interesariusze procesu przekształceń powinni wypracować wspólną wizję organizacji każdej ze składowych, zaplanować jej wdrożenie i współpracować w realizacji powziętego planu. Tylko wówczas proces przekształceń ma szansę zakończyć się powodzeniem.

Współzależność składowych i krótka charakterystyka każdej z nich znajdują się poniżej.

Rysunek 2. Model 7”S”

¹² *Facts and Figures of the Dutch Agri – sector 2006/2007*, The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, The Hague, the Netherlands.



Źródło: Baltussen W., Kruijs P. van de, Mheen G. van de, Tacken G. (2002), *The innovative power of organisations. Organisational factors, decisive in agribusiness*, Wageningen School of Management, MBA Food and Agribusiness, the Netherlands.

a) **Strategia** – element podstawowy, powinna być zorientowana na rynek. Sektor powinien zidentyfikować obecną sytuację jego produktów na rynku i scharakteryzować sam rynek. Misja powinna motywować interesariuszy. Powinna ona uwzględniać kwestie kluczowe. Cele powinny być jasne. Plany winny respektować indywidualne ograniczenia interesariuszy. Strategia powinna iść w przyszłość. Rozwój kluczowych kompetencji i konkurowanie poprzez stwarzanie koalicji powinno mieć znaczenie kluczowe. Strategia powinna mieć wizję, pęd ku innowacyjności i liderów. Ważne są: zasoby ludzkie, budżet, pragnienie zmian.

b) **Struktura** – rozdział obowiązków, obszarów odpowiedzialności, kompetencji. Idzie za strategią i powinna sprzyjać wzrostowi kreatywności.

c) **Systemy** – wspierają strategię i strukturę. Polegają na zapewnieniu otoczenia i kontekstu odpowiednich do rozwoju. Składają muszą uwzględniać kwestie:

- potrzeba wprowadzenia zmian musi być jasna dla wszystkich aktorów
- poziom niepewności musi być minimalny, tylko wówczas może mieć miejsce proces samoorganizacji
- nie może zabraknąć zasobów, jak czas, środki pieniężne, zasoby informacyjne
- wzajemne zaufanie jest podstawą procesu zmian
- niezbędny jest wspólny język, wspólne wartości

d) **Załoga** – jest potrzebna do przeprowadzenia procesu. Przydatne są warsztaty, wspólne przedsięwzięcia, ćwiczenia. Podstawą jest dobry wybór interesariuszy. Może to być nawet element najistotniejszy dla przyszłego sukcesu.

e) **Umiejętności** – to kompetencja interesariuszy i zarządu. Powinni oni być w stanie wdrożyć strategię. Kluczowe znaczenie ma poziom ich kreatywności, który może być oczywiście rozwijany, ćwiczony, podtrzymywany, przy użyciu np. edukacji. Każdy z interesariuszy powinien sam zadbać, aby w zespole czuć się dobrze, pewnie, kompetentnie. Często zaletą staje się różnorodność interesów i pochodzenia. Każdy interesariusz musi mieć swoją rolę do spełnienia. Zwycięcy, indywidualiści, pilnujący bram, wszyscy są potrzebni. Elastyczność jest umiejętnością pożądaną, ale kontrolowaną w swoich granicach. Należy zawsze pamiętać, że można wziąć pod uwagę użycie zewnętrznych czynników produkcji, a umiejętności zawsze można usprawnić.

f) **Styl** – sposób, w jaki się zarządza. Interesariusze powinni zachowywać się podobnie i myśleć w podobny sposób. Powinni być w stanie komunikować własne normy i wartości. Ważna jest orientacja marketingowa. Wzajemne oczekiwane powinny być znane dla każdej ze stron, a zasady dokładnie wyjaśnione i rozumiane. Jeszcze na początku naznaczona winna być droga radzenia sobie z problemami.

g) **Wspólne wartości** – normy, wartości, które interesariuszy łączą ze sobą. Jest to wspólne widzenie, w jaki sposób pozostałe składowe winny wyglądać i wspólnie kreować zmiany. Wartość przewodnią powinna być dzielona przez wszystkich interesariuszy, co sprzyja wzrostowi ich kreatywności.

Nie ma prostych ścieżek, jak zarządzać omówionymi składowymi. Zintegrowanie i wdrożenie odpowiednich rozwiązań jest procesem, który wymaga dużo czasu, wysiłku, energii, współpracy i zaufania. Implementacja tych siedmiu czynników i dostosowanie ich do siebie powinno być podstawą wprowadzania zmian, procesu innowacji, radzenia sobie z problemami. Elementy te powinny być ze sobą połączone i współgrać. Tylko wówczas wspólna praca może przynieść sukces. Ponadto, kreatywność każdego z interesariuszy w znaczący sposób wpływa na efekt końcowy współpracy. Połączenie sił przynosi lepsze rezultaty niż używanie tylko niektórych z nich. Każdy z interesariuszy powinien mieć swoją rolę i kluczowe kompetencje, które mogą dotyczyć technologii, marketingu, zarządzania, organizacji. Wśród procesów w procesie przekształceń kluczowe znaczenie mają: podejmowanie decyzji, zarządzanie, konstrukcja wiedzy, nowe idee, implementacja, możliwe kłopoty.¹³

W pracy nad zmianą elementów modelu 7”S” rolę mediatora przejąć ma niezależny ekonomiczny instytut badawczy, któremu sektory rządowy, prywatny i pozarządowy mogłyby zaufać, który z sukcesem koordynowałby, zarządzał i

¹³ Baltussen, W., Kruijs, P. van de, Mheen, G. van de, Tacken, G. (2002), *The innovative power of organisations. Organisational factors, decisive in agribusiness*, Wageningen School of Management, MBA Food and Agribusiness, the Netherlands.

nadzorował przekształcenia. Najważniejsze będą mimo wszystko: zdefiniowanie wspólnych wartości i odbudowa zaufania.

i.4.5. Warunki

Proces przekształceń polskiego sektora żywnościowego jest procesem trudnym i długotrwałym, acz niezbędnym, jeśli nie chce się zmarnować stojących przed nim możliwości i tkwiącego w nim potencjału. W procesie tym należy bezwzględnie pamiętać o paru kwestiach. Po pierwsze, zawsze trzeba brać pod uwagę dostępne środki pieniężne, możliwości techniczne i utrzymanie równowagi w kwestiach społecznych. Konstrukcja potrzebnej wiedzy winna być skuteczna i inicjowana przez stronę popytową. Edukacja, badania i doradztwo to trzy usługi, świadczone dla sektora żywnościowego, którym niezbędna jest większa integracja i ściślejsza współpraca.¹⁴ Proces przekształceń należy przeprowadzić spokojnie, powoli, dokładnie, bez nerwów, niecierpliwości. Z dużą szansą interesariusze, poprzez samo współuczestnictwo, poczują się bardziej odpowiedzialni za sukces sektora. Jako partnerzy w interaktywnej konstrukcji wiedzy, poczują się zauważeni i docenieni. Wspólna praca z czasem odbuduje zaufanie.

i.3. Zakończenie

Interaktywna konstrukcja wiedzy w holenderskim sektorze żywnościowym oznacza, iż wszyscy interesariusze, czyli ludzie związani m.in. z: uniwersytetami i profesjonalnymi szkołami wyższymi, jednostkami, przeprowadzającymi badania na poziomie strategicznym, stacjami badawczymi, przeprowadzającymi badania stosowane, magazynami rolniczymi, szkołami rolniczymi, punktami obsługi rolniczej, a także sam rząd i przede wszystkim przedsiębiorcy łańcuchach pozostali uczestnicy łańcuchów dostaw, wspólnie pracują nad stworzeniem nowych, innowacyjnych rozwiązań dla holenderskiego sektora żywnościowego, dzięki którym może być on wciąż zyskowny w coraz bardziej konkurencyjnym środowisku.

Platformą do interaktywnej konstrukcji wiedzy jest system generowania wiedzy w zależności od popytu, nie od podaży. Wiedza ma przede wszystkim odpowiadać na potrzeby przedsiębiorców. To oni bowiem w ramach swojej strategicznej przestrzeni w sieciach wiedzy są odpowiedzialni za rozwój zrównoważony. W dzisiejszych czasach naukowcy mają pomagać przedsiębiorcom

14

[http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/\\$FILE/AKISFactsheet.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/$FILE/AKISFactsheet.pdf), 01.07.2007.

przede wszystkim w ulepszaniu umiejętności socjalnych, wzroście produktywności, podnoszeniu przychodów, zrównoważonym zarządzaniu środkami produkcji, efektywnej współpracy, większym zaangażowanym w procesy innowacyjne.

Rząd nie może wziąć pełnej odpowiedzialności za wytwarzanie wiedzy dla sektora żywnościowego, ponieważ sektor państwowy nie ma wystarczającej wiedzy o rynku i technologiach. Monopol państwowy hamuje rozwój sektora prywatnego. Instytuty badawcze i punkty pomocy rolniczej zostały sprywatyzowane. Rozpoczął się proces tworzenia rynku wiedzy dla sektora żywnościowego, na którym popyt i podaż mogą się efektywniej spotkać. Rząd ograniczył wydatki, stał się klientem. Jego rola ogranicza się do naprawy błędów rynku wiedzy, poprawy jego przejrzystości i ewentualnego przywrócenia równowagi w razie problemów, których nie dało się uniknąć. Zagrożeniem jest również mnożenie funkcji kontrolnych. Ciągłe delegowanie obowiązków może się skończyć dla rządu utratą kontroli, władzy i wpływów.

Polski sektor żywnościowy wymaga gruntownych zmian. Po pierwsze, rolnicy muszą być traktowani albo jako ludzie potrzebujący pomocy opieki społecznej, albo jako przedsiębiorcy, podobnie jak inne grupy zawodowe. Interesariusze polskiego rolnictwa muszą w końcu ustalić wspólnie, jak mają wyglądać i działać w tym sektorze: strategia, struktury, systemy, umiejętności, załoga, styl rządzenia, wspólne wartości (elementy modelu 7”S”). Bez jedności nic nie zbudujemy. Ponieważ w Polsce poziom kapitału społecznego jest bardzo niski, potrzebny jest mediator, który przygotuje, będzie potrafił zarządzać i usprawni proces przejściowy. Sektor badawczy, obsługujący rolnictwo nadaje się do tej roli idealnie. Zwłaszcza, że w dzisiejszych strukturach nie jest w stanie spełnić oczekiwań rynku, a jego zasoby i doświadczenie można i trzeba wykorzystać. Dlatego właśnie niezbędna jest w Polsce prywatyzacja sektora badawczego, obsługującego rolnictwo.

Proces zmian zacząć należy od ostrożnego przeprowadzenia procesu prywatyzacji. Na samym początku zdefiniowana winna zostać nowa rola rządu (klient, nadzorca) i stworzone podstawy popytowego systemu konstrukcji wiedzy (przedsiębiorcy zamiast rolników). Następnie rząd zamawia w prywatnym ekonomicznym instytucie badawczym zdefiniowanie elementów modelu 7”S” i określenie sposobu dojścia do stanu idealnego. Instytut musi wypracować jedno rozwiązanie, bezwzględnie wspólnie ze wszystkimi interesariuszami polskiego rolnictwa. Później, etapami, dochodzi się do stanu idealnego. Każdy z etapów jest nadzorowany przez instytut, współuczestniczą w nim wszyscy interesariusze. Sposoby finansowania są różne, niekoniecznie rząd musi pokrywać wszelkie koszty zmian. Alternatywą jest chociażby dawanie przedsiębiorcom (lub innym interesariuszom) bonów, a wówczas oni sami wybierają, kto dostarczy im

konkretną wiedzę. Istnienie jej rynku pociąga bowiem za sobą konkurencję, a więc i wzrost jakości świadczonych usług.

Efektom zmian ma być sytuacja, w której wszyscy interesariusze pracują nad zmianą elementów modelu 7”S”, konstruując nową wiedzę w sposób interaktywny. Kwestia odbudowy zaufania ma znaczenie pierwszorzędne.

Bibliografia

Agribusiness and Food Industry 2007, LEI, The Hague, the Netherlands.

Baltussen W., Kruijs P. van de, Mheen G. van de, Tacken G. (2002), *The innovative power of organisations. Organisational factors, decisive in agribusiness*, Wageningen School of Management, MBA Food and Agribusiness, the Netherlands.

Byerlee D., Echeverria R.G. (2006), *Agricultural Research Policy in an Era of Privatization*, Washington, USA.

Chloupkova J., Svendsen G. L. H., Svendsen G. T. (2003), *Building and destroying social capital: The case of cooperative movements in Denmark and Poland*, "Agriculture and Human Values", nr 20, 241-252, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands.

Facts and Figures of the Dutch Agri – sector 2006/2007, The Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, The Hague, the Netherlands.

Hubeek F.B., Geerling-Eiff F.A., Baalen P.J. van (2007), *Supply- versus demand-driven knowledge dissemination: a focus on "strategic space"*, LEI, the Hague, the Netherlands.

Klerkx L., Grip K. de, Leeuwis C. (2006), *Hands off but strings attached: The contradictions of policy – induced demand – driven agricultural extension*, "Agriculture and Human Values", nr 23, s. 189-204, Kluwer Academic Publishers, the Netherlands.

Leeuwis C., Ban A. van den (2004), *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*, Blackweel Science, UK.

Mulder M., *Education, competence and performance - On training and development in the agri-food complex*, Wageningen University, the Netherlands.

Omta S.W.F. (2002), *Innovation in chain and networks*, Wageningen University, the Netherlands.

Participatory research 2007, LEI, the Hague, the Netherlands.

Profile and fields of knowledge 2007, LEI, The Hague, the Netherlands.

Swinnen J.F.M. (1994), *Policy and Institutional Reform in Central European Agriculture*, Leuven University, Belgium.

Zawojcka A., *Process of land reforms in Poland: explanation by using theories of institutional change and theories of political behaviour*, Warsaw Agriculture University, Poland.

[http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/\\$FILE/AKISFactsheet.pdf](http://Inweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/22ByDocName/FactsheetAgriculturalKnowledgeandInformationSystemsAgriculturalResearchExtensionandEducation/$FILE/AKISFactsheet.pdf), 01.07.2007.

www.ers.usda.gov/publications/aer806/aer806d.pdf, 01.07.2007.

www.jdb.se/beras/files/BERAS_Newsletter_1_2004_06.pdf, 01.07.2007.

