

PROBLEMATYKA ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI ROLNICZYMI

Witold Wielicki, Rafał Baum

Katedra Zarządzania i Prawa Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu
Kierownik: prof. dr hab. Witold Wielicki

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, przedsiębiorstwa rolne, zarządzanie gospodarstwami

Key words: management of enterprises, agricultural enterprises, farm's management

S y n o p s i s. Treścią pracy są rozważania związane ze złożoną naturą przedsiębiorstwa oraz próba identyfikacji cech współczesnego przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jako najważniejsze ogniwo w łańcuchu gospodarki narodowej jest złożoną jednostką badawczą. Różnorodność przedsiębiorstw oraz niepowtarzalność praktyk menadżerskich powodują, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest analizowane i opisywane przez wiele dyscyplin naukowych.

WSTĘP

Przemiany gospodarcze mające miejsce w polskiej gospodarce i trwające przez całą dekadę lat dziewięćdziesiątych XX w. i pierwszą dekadę XXI w. przyniosły wiele zmian w sposobie postrzegania przedsiębiorstw jako podmiotów gospodarczych. Na czoło zagadnień związanych z nowym postrzeganiem przedsiębiorstw wybija się kwestia rozróżnienia między nauką o przedsiębiorstwie a ekonomiką przedsiębiorstw. O ile ta druga zajmuje się procesem produkcji i ocenia go z ekonomicznego punktu widzenia, akcentując problematykę przychodu, kosztu, dochodu czy zysku z poszczególnych działalności a także z całego obiektu, o tyle nauka o przedsiębiorstwie traktuje je jako przedmiot inwestycji i produkcji, a więc ujmując zagadnienie funkcjonowania przedsiębiorstw w szerszym zakresie. Ekonomika przedsiębiorstwa oddaje nieocenione usługi w procesie zarządzania, ponieważ daje niezbędną wiedzę o opłacalności poszczególnych działalności gospodarczych. Trudno sobie wyobrazić współczesnego menadżera, który swoich decyzji nie wiązałby z rachunkiem ekonomicznym (nie jest on jedynym wyznacznikiem podejmowanych decyzji, ale na pewno pełni kluczową rolę). Nauka ta, czyli ekonomika przedsiębiorstwa, jest wysoce użyteczna: koncentruje się na ustalaniu wyniku ekonomicznego poszczególnych działalności oraz całego obiektu i stanowi główną podporę w procesie zarządzania. Za właściwe decyzje zarządcze uznaje te, które dają dodatni wynik finansowy i to w stopniu umożliwiającym reprodukcję majątku. Ekonomika przyjmuje przedsiębiorstwo jako obiekt zastany i nie docieka źródeł

jego sfinansowania, czyli nie traktuje przedsiębiorstwa jako obiektu inwestycyjnego. Z kolei nauka o przedsiębiorstwie zajmuje się nie tylko podejmowaniem decyzji, ale przede wszystkim traktuje przedsiębiorstwo jako obiekt inwestycyjny. To podejście powoduje, że wykracza ona poza ramy pojęciowe, którymi interesuje się ekonomika przedsiębiorstwa, ponieważ nauka o przedsiębiorstwie uwzględnia zainwestowany kapitał i oczekuje satysfakcjonującej stopy zwrotu, przy czym uwzględnia nie tylko koszt kapitału obcego, lecz także własnego. Koszt kapitału własnego jest równy wartości utraconych korzyści, czyli można w tym przypadku mówić o koszcie alternatywnym. Dlatego też nie każdy poziom zysku jest dla właściciela kapitału satysfakcjonujący. Za minimum satysfakcji trzeba uznać taki poziom zysku operacyjnego, który po opodatkowaniu będzie co najmniej równy kosztowi ważonemu kapitału własnego i obcego. Formułą, która w ten właśnie sposób ujmuje wyniki ekonomiczne przedsiębiorstwa, jest EVA (*Economic Value Addend*), czyli ekonomiczna wartość dodana [Ziółkowska 2005, Wielicki 2008].

Celem artykułu jest przedstawienie i diagnoza niektórych zmian zachodzących w zarządzaniu przedsiębiorstwami rolniczymi. Przez analizę atrybutów i wyznaczników charakteryzujących współczesne przedsiębiorstwa, zwrócono uwagę na proces zacierania się różnic pomiędzy przedsiębiorstwami rolniczymi a przedsiębiorstwami innych branż w zakresie stosowanych metod i instrumentów zarządzania. Rozważania nad złożonością procesów w przedsiębiorstwach oparto na badaniach własnych oraz wynikach prac innych badaczy.

CECHY WSPÓLCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Jeśli spojrzeć na współczesne przedsiębiorstwa, można zauważyć, że została w nich wyeksponowana wiodąca rola właściciela przedsiębiorstwa, który inwestując własny kapitał, oczekuje korzyści z faktu jego pomnażania. Zatem właściciel jest bezpośrednio zainteresowany bieżącą oraz perspektywiczną efektywnością funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jest mu obce działanie na rzecz produkcji za każdą cenę, nie godzi się na utrzymywanie majątku, który nie ma bezpośredniego związku z prowadzoną działalnością wytwórczą, nie toleruje biurokracji, nadmiernego tworzenia stanowisk pozaprodukcyjnych ani nadmiernego zatrudnienia.

Zasady funkcjonowania przedsiębiorstw w gospodarce centralnie sterowanej oraz brak rynku kapitałowego wytworzyły jednostronny i uproszczony sposób postrzegania wartości przedsiębiorstwa. Ten sposób postrzegania cechował się tym, że wartość przedsiębiorstwa utożsamiano tylko z wartością kapitału realnego występującego pod postacią majątku, natomiast całkowicie pomijano wartość oddającą w sobie dynamiczny aspekt kapitału, który wiąże się z procesem pomnażania jego wartości. Reguły funkcjonowania gospodarki rynkowej sprawiają, że przedsiębiorstwa ocenia się głównie przez pryzmat ich zdolności do generowania dochodu. Oprócz wyposażenia majątkowego, służy temu wiele elementów związanych między innymi z właściwą strukturą organizacji, strukturą produkcji, właściwym zarządzaniem, profesjonalizmem zatrudnionych oraz wieloma czynnikami pozaprodukcyjnymi, które kreują tzw. wartość reputacji (*goodwill*). Ta okoliczność sprawia, że wartość przedsiębiorstwa może znacznie odbiegać od wartości jego substancji materialnej.

Zatem jeśli ująć problem retrospektywnie, można stwierdzić, że miejsce wartości księgowej zajęła wartość rynkowa. Oznacza to konieczność odejścia od dotychczasowych wskaźników oceny przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na analizę, która odnosi się do przeszłości. Taki bowiem charakter mają wszystkie wskaźniki księgowe związane z bilansem i rachunkiem wyników. Odzwierciedlają one statycznie i krótkookresowo czas miniony, a nie

to, co z punktu widzenia właściciela firmy jest najistotniejsze, czyli przyszłą wartość i oczekiwaną stopę zwrotu z zainwestowanego kapitału.

Inną cechą wyróżniającą współczesne przedsiębiorstwa rolnicze jest parokrotne obniżenie zatrudnienia w stosunku do stanu osobowego z II połowy XX wieku. Wzrósł poziom wykształcenia pracowników oraz możliwość wykonywania pracy na wielu stanowiskach. Wzrost poziomu wykształcenia pracowników konweniuje z poziomem technicznego wyposażenia. Nowoczesne, wydajne maszyny są nie tylko drogie, ale i technicznie skomplikowane w obsłudze, wymagają zatem dużego zasobu wiedzy technicznej. Dalej obserwujemy zmiany mentalności pracowników, którzy utożsamiają się z miejscem pracy, gdyż mają świadomość, że o miejsce pracy należy dbać, aby mieć bezpieczeństwo zatrudnienia. Zanika podział załogi na tych, którzy produkują, i tych, którzy troszczą się o dobrą sprzedaż. Obecnie cała załoga jest zainteresowana nie tylko produkcją, lecz także sprzedażą, a to wiąże się z wytwarzaniem produktów o wysokich parametrach jakościowych. Wykreowała się dość liczna grupa gospodarstw, które we wszystkich parametrach (niezależnie od formy własności, wielkości itp.) reprezentują poziom produkcji porównywalny z czołowymi obiektami europejskimi. Należy dodać, że wysoka produkcja łączy się w tych obiektach z wysoką dochodowością. Obala to mit o nieopłacalnej produkcji, gdy poziom jej znacznie przekracza przeciętność.

W rolnictwie wielkoobszarowym odnotowujemy zmianę formy organizacyjnej, w tradycyjnym ujęciu właściciel majątku był równocześnie menadżerem. W dzisiejszych warunkach występują dwie zasadnicze opcje opisujące rozdzielenie własności majątku od zarządzania nim. Jedna wiąże się z inwestorem, który swój kapitał lokuje w majątku rolniczym, druga zaś opcja to wielu mniejszych inwestorów, których kapitał składa się na majątek przedsiębiorstwa. W obu przypadkach mamy odejście od tradycyjnego modelu przedsiębiorstwa prywatnego, tę nową formę organizacyjno-prawną uznaje się za największy wyłom w teorii zachowań przedsiębiorstw. Konsekwencje tego zjawiska uwidaczniają się zarówno w postaci pojawienia się nowych typów własności przedsiębiorstw, jak i w konieczności zrewidowania dotychczasowych poglądów na temat formułowania i definiowania celów ich działalności [Jaki 2004].

Oddzielenie funkcji własności od zarządzania związane było w pierwszej kolejności z procesem koncentracji kapitału, co wymagało pozyskania niezbędnych przedsiębiorstwu środków finansowych bezpośrednio na rynku – u inwestorów, którzy często pozostawali anonimowi. Angażowanie w działalność przedsiębiorstw kapitału pochodzącego od szerokiego i licznego grona anonimowych współwłaścicieli powoduje z jednej strony rozproszenie własności wśród wielu akcjonariuszy, z drugiej zaś strony pojawia się zapotrzebowanie na specjalistów od zarządzania, którym powierza się kierowanie coraz większymi przedsiębiorstwami. W ten sposób powszechny dawniej kapitalizm przedsiębiorców przekształcił się w kapitalizm menadżerski. Dalszą konsekwencją tego stanu rzeczy jest to, że najemny menadżer zarządzający przedsiębiorstwem anonimowych i rozproszonych właścicieli (zazwyczaj pasywnych w zakresie bieżącego zainteresowania firmą) stał się bardzo ważnym, a często jedynym decydem w sprawach operacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. Przejął on nie prawo do rzeczy ani prawo do korzyści, ale przejął faktycznie ekonomiczny tytuł własności. Zjawisko to prowadzi do wytworzenia się w rolnictwie kapitalizmu menadżerskiego.

Jednak nikt tak dobrze nie rozumie przedsiębiorstwa, nikt nie jest gotów poświęcić własnych dochodów na rzecz firmy, nikt nie wiąże swojego losu tak silnie z przedsiębiorstwem jak właściciel. Tylko on myśli o jutrze, on poświęca bieżącą konsumpcję, odmawiając sobie korzyści dzisiaj, aby następne pokolenia mogły uzyskać przewagę konkurencyjną.

Dlatego dąży się do tego, aby profesjonalni menadżerowie byli również majątkowo związani z zarządzanym przedsiębiorstwem.

Zarządzanie przedsiębiorstwem przez menadżera nie umniejsza nacisku właścicieli na wzrost efektywności zaangażowanego kapitału, zwłaszcza własnego. Stąd też występuje dążenie właścicieli instytucjonalnych do zagwarantowania osiągnięcia swoich celów – w tym głównego celu, jakim jest dążenie do maksymalizacji wartości rynkowej przedsiębiorstwa. Wymaga to wykorzystania skutecznych instrumentów zarządzania i nadzoru nad przedsiębiorstwami. Do tego rodzaju instrumentów zaliczyć można:

- włączenie najemnych menadżerów w krąg właścicieli przedsiębiorstw i przez to stworzenie warunków motywujących ich do podejmowania decyzji sprzyjających pomnażaniu wartości przedsiębiorstwa,
- wdrożenie w przedsiębiorstwach systemów motywacyjnych opartych na koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa,
- tworzenie systemów aktywnego nadzoru właścicielskiego,
- wykorzystanie nowoczesnych narzędzi oceny działalności przedsiębiorstw.

Spoglądając analitycznie na przedsiębiorstwa rolnicze, można zauważyć, że stosują one właściwą strukturę organizacyjną, gdyż preferują płaskie struktury z małą liczbą szczebli pośrednich między organem decyzyjnym a organem wykonawczym. Polskie przedsiębiorstwa rolnicze proces substytucji pracy zaawansowały w stopniu nieraz większym niż przedsiębiorstwa rolnicze we Francji, Anglii, Niemczech czy innych państwach, mimo, że koszty pracy ludzkiej są stosunkowo niskie. Pomimo niewielkiej rentowności, jaką cechuje się rolnictwo polskie (uogólniając, można powiedzieć, że taka sytuacja ma miejsce na całym świecie), przedsiębiorstwa rolnicze doskonale radzą sobie z opłacalnością produkcji, a tym samym z finansowaniem działalności gospodarczej. Mamy poza sobą model postępowania, w którym konsumowano wszelkie dostępne środki, gdy następował okres prosperity, a gdy koniunktura w rolnictwie osłabiła się, występował czas zagrożenia. Dzisiejszych rolników – przedsiębiorców cechuje duża rozważa w gromadzeniu i rozdysponowywaniu środków płatniczych. Gromadzenie rezerw finansowych – temat odległy, w minionym systemie i w pierwszej dekadzie nowego ładu ekonomicznego – jest obecnie postawą prawie powszechną. Podejście do problemu inwestowania w nieruchomości jest zróżnicowane, ale wynika ono nie z niezajomości problemu, tylko z różnej sytuacji związanej z formą władania. O ile właściciele nieruchomości mogą perspektywicznie planować swoją działalność, uwzględniając plany długoterminowego zagospodarowania, o tyle przedsiębiorcy-dzierżawcy mają daleko bardziej skomplikowaną sytuację. Nieskuteczne próby rozwiązania problemu reprivatyzacji są poważnym utrudnieniem w racjonalnym długoterminowym planowaniu. Planowanie, które zdeprecjonowano i ośmieszono w poprzednim systemie, jest ważnym elementem rozumnego prowadzenia firmy. Zarządzanie operacyjne, właściwe dla bieżącego sterowania przedsiębiorstwem, nie jest wystarczające (szczególnie w rolnictwie, gdzie jakość i rozmieszczenie gleb są stałe, a wyposażenie w budynki inwentarskie determinuje chów inwentarza żywego) i powoduje, że przewidywanie przyszłości jest ważnym elementem racjonalnego zarządzania.

Przedsiębiorstwa rolnicze mają takie wyróżniające je cechy, które w poprzednim systemie spowodowały, że grupę tych podmiotów gospodarczych traktowano odrębnie. Ta odrębność zaznaczyła się też w tym, że grupa ekonomistów rolnictwa jest wyodrębniona ze społeczności ekonomistów zgrupowanych na uczelniach. Pewną odrębność, aczkolwiek w mniejszym stopniu, zauważyć można w stosunku do ekonomistów zajmujących się problematyką przemysłową, a skupionych na politechnikach. Wydaje się, że podział ten jest po części uzasadniony. Panuje ogólny pogląd, że zespoły naukowców zgrupowane na poli-

technikach i uczelniach rolniczych winny przede wszystkim rozwijać nauki o zarządzaniu, które są bliższe naturze problemów rozwiązywanych na tych uczelniach.

Kontynuując rozpoczęty wątek, trzeba podkreślić, że odrębność przedsiębiorstw rolniczych, właściwa dla poprzedniego systemu, obecnie jest poważnie zniwelowana. Głębsze różnice występują na płaszczyźnie przyrodniczo-technicznej, zaś w obrębie zasad gospodarowania podobieństwo jest daleko posunięte. To podobieństwo można wyraźnie prześledzić na podstawie reakcji na obecnie występujący kryzys. Przeprowadzono stosowne badania, aby poznać reakcję przedsiębiorstw rolniczych na kryzys i porównać ją z analogicznymi zachowaniami przedsiębiorstw przemysłowych.

Kryzys nie jest zjawiskiem nowym czy też nieznanym. Literatura ekonomiczna wiele razy opisywała zjawiska kryzysowe. W latach 1975-2010 parokrotnie odnotowano okresy kryzysowe, a przeciętny czas ich trwania wynosił 11 miesięcy. Na początku XXI w. zanotowano w Polsce kryzys, który objawił się wysokim bezrobociem, malejącą rentownością przedsiębiorstw, ograniczaniem inwestycji, spadkiem sprzedaży itp. Badania przeprowadzone w pierwszym półroczu 2002 roku wykazały, że objawy kryzysu w przedsiębiorstwach różnych branż (w tym i w rolnictwie) są podobne. W roku 2009 przeprowadzono badania w Katedrze Zarządzania i Prawa Uniwersytetu Przyrodniczego w Poznaniu, w których przeanalizowano wpływ światowego kryzysu gospodarczego na funkcjonowanie wielkopolskich przedsiębiorstw rolnych (powyżej 500 ha UR). Streszczając wyniki badań, należy stwierdzić, że jednym z ważniejszych objawów kryzysu był spadek cen na płody rolne, co odczuły wszystkie przedsiębiorstwa, jedynie producenci trzody chlewnej zanotowali wzrost popytu. Wzrosły ceny na rynku środków do produkcji rolnej. W wyniku spadku popytu na produkty rolne firmy skupujące miały problemy z bieżącą regulacją zobowiązań, co skutkowało narastaniem zatorów płatniczych. W 44% badanych przedsiębiorstw zaistniała konieczność windykacji nieregulowanych należności. Pomimo wyżej wymienionych trudności, zdecydowana większość przedsiębiorstw nie rozważała zmniejszenia zatrudnienia. Mogło to wynikać również z faktu, że zatrudnienie w badanych przedsiębiorstwach (w których w 92% prowadzono produkcję zwierzęcą) było niskie i wynosiło 4,05 pełnozatrudnionych na 100 ha UR. Również wynagrodzenia pracowników nie zamierzano obniżyć. Kryzys zaznaczył się szczególnie w obszarze inwestycji w środki trwałe. Ponad 74% przedsiębiorstw zdecydowało się na ograniczenie inwestycji, chociaż równocześnie 22% przedsiębiorstw zadeklarowało ich wzrost, dążąc do zdyskontowania korzystnych cen na materiały budowlane oraz stosunkowo niskich cen wykonawstwa. Interesujące jest to, iż przedsiębiorstwa nie zamierzały obniżyć poziomu intensywności – a więc nie przyjęły tej drogi szukania oszczędności. Fundamentalne znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw ma dostęp do kapitału. Z badań wynika, że 38% badanych przedsiębiorstw miało utrudniony dostęp do kapitału krótko- i długoterminowego. Kłopoty banków w czasie kryzysu i niechęć do udzielania kredytów przekładają się na uprzywilejowaną pozycję kapitału własnego. W rezultacie prowadzi to do ograniczenia inwestycji, dalej – do osłabienia popytu inwestycyjnego, a w konsekwencji do zmniejszenia zatrudnienia [Majchrzycki i in. 2010].

Ponadto należy podkreślić, że polscy menadżerowie rolni wykazali się w dobie kryzysu dużą wiedzą, dużą umiejętnością radzenia sobie w trudnych warunkach, znaczną intuicją zarządczą, umiejętnością konsolidacji załogi oraz zdolnością do kontrolowania kosztów. Z przeprowadzonych badań wynika, iż większość przedsiębiorstw dąży do przeczekania – koncentruje się na ograniczeniu skutków wywołanych kryzysem i czeka na ożywienie gospodarcze. Badani rolnicy nie prowadzili zdecydowanych działań inwestycyjnych, nie przewidywali zmian organizacyjnych, lepszego dostosowania struktury produkcji do potrzeb rynku, szer-

szego wykorzystania kluczowych czynników sukcesu itp. Niewielka część przedsiębiorstw, które kryzys zastał w dobrej kondycji ekonomicznej, rozważa celowość aktywizacji.

Kryzys w Polsce przebiega w sposób łagodniejszy niż w innych krajach Unii Europejskiej. Według zgodnej opinii ekonomistów jest on spowodowany nieznacznym zmniejszeniem wydatków na inwestycje i konsumpcję, osłabieniem polskiej waluty oraz ograniczonym stopniem powiązania między naszą gospodarką a gospodarką międzynarodową. Tak jak przebieg kryzysu w Polsce nie jest zbyt dotkliwy w stosunku do innych krajów, tak w ramach naszej gospodarki kryzys w rolnictwie ma mniejszy zasięg. Typowymi objawami kryzysu w rolnictwie są spadek cen i sprzedaży z powodu znacznego zmniejszenia popytu. Ponadto zmniejszyła się ilość stosowanych środków plonotwórczych. Powyższe skutki kryzysu nie stanowią istotnego zagrożenia dla dalszego rozwoju rolnictwa.

Wyjątkowość sytuacji kryzysowej nasuwa wiele pytań i zastanawia, czy umiemy dać na nie odpowiedź: czy nauka poznała już dostatecznie symptomy kryzysu; czy nauka potrafi sformułować właściwe sposoby postępowania w kryzysie; czy potrafi wskazać zalecenia zarządcze, aby minimalizować skutki kryzysu? Powstaje pytanie, czy zarządzamy w kryzysie, czy też kryzys zarządza nami; nie mamy pełnej jasności, czy kryzys jest demokratyczny, to znaczy, czy w równym stopniu dotyczy wszystkich podmiotów; czy małe przedsiębiorstwa dyskontują efekt gumy, a duże są stabilne; czy kryzys wyzwala przedsiębiorczość, czy też powoduje niepewność, apatię, zniechęcenie, a może kryzys wyzwala nowe inicjatywy, jest bodźcem nowych strategii czy wręcz przełomu w zarządzaniu.

Pogłębiona analiza zachowań przedsiębiorstw wskazuje na istotne słabości w ich zarządzaniu. W stosunku do wszystkich przedsiębiorstw, nie tylko rolniczych, uzasadnionym twierdzeniem jest to, że zarządzanie nimi w zbyt dużym zakresie opiera się na intuicji a nie na profesjonalnej analizie, menadżerowie mają zbyt małą bazę analityczną, by na jej podstawie móc podejmować uprawnione decyzje zarządcze, koszty działalności produkcyjnej ocenia się intuicyjnie a winna to być profesjonalna analiza kosztów. Trzeba też podkreślić, że odnotowuje się brak audytów organizacyjnych, mało dyskutuje się o modelach jako pożądanym strukturach organizacyjnych, śledzenie zmian trzeba zastąpić planowaniem kosztów, analizą struktury produkcji itp. Metoda budżetowa, odsunięta na plan dalszy z uwagi na leciwość, zdaje dobrze egzamin w zarządzaniu również przedsiębiorstwami rolniczymi. Często to, co intuicyjnie oceniamy jako najlepiej funkcjonującą część przedsiębiorstwa, po wprowadzeniu profesjonalnej analizy okazuje się najgorsze. Wprowadzenie pełnego rozliczenia kosztów w przedsiębiorstwie w wielu przypadkach prowadzi do ograniczenia zakupów inwestycyjnych, a nawet skutkuje sprzedażą części majątku.

Przedsiębiorstwa rolnicze są integralnie związane z obrazem wsi i go aktywnie kształtują. Ten wpływ większych obszarowo gospodarstw na życie wsi był zawsze wyraźny i nadal jest znaczący. Od zawsze gospodarstwa te były ośrodkami kultury rolnej: czy to w zakresie agrotechniki czy hodowli i chowu zwierząt. Zawsze były promotorami i to w tym najskuteczniejszym wydaniu, gdyż nie była to tylko relacja werbalna, ale taka, którą można prześledzić praktycznie poprzez namacalne skutki nowych rozwiązań. Dlatego nieprzypadkowo czołowe polskie ośrodki hodowli roślin i zwierząt sytuują się w dużych majątkach. Aczkolwiek poszerza się liczba gospodarstw mniejszych mających liczące się osiągnięcia w zakresie postępu hodowlanego. Trzeba dodać, że zarówno w działalności pozarolniczej, jak i w rolnictwie daje się silnie zauważyć korzyści ekonomiki skali. Ta właśnie okoliczność powoduje, że duże podmioty mogą w większym stopniu korzystać z dobrodziejstwa postępu. Wykorzystanie zasobów pracy oraz środków produkcji jest pełniejsze, a zatem środki produkcji zużywają się

szybciej i częściej są zastępowane nowszymi narzędziami pracy. Ma to istotne znaczenie, gdyż im bardziej specjalistyczny sprzęt, tym droższy, a front pracy dłań węższy. Postęp w unowocześnianiu środków produkcji jest szybszy w zakresie zaawansowanych technologicznie urządzeń niż w mniej złożonych rozwiązaniach. Tłumaczy to, dlaczego w dużych przedsiębiorstwach spotykamy rozwiązania techniczne najnowszej generacji. Można mówić o kręgach oddziaływania – gospodarstwa położone bliżej dużych majątków mogą na bieżąco śledzić wprowadzone zmiany i sukcesywnie monitorować ich skutki.

Obraz przedsiębiorstw rolniczych, który konweniuje z obrazem wsi nie jest do końca optymistyczny. Dużo przedsiębiorstw wcześniej należących do sektora państwowego przeszło gruntowną transformację, przeżywając bardzo trudny okres. Lata osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX w. należały do trudnych w rozwoju wielkoobszarowego rolnictwa. Upadek i rozpad struktur w rolnictwie i poza nim sprawił, że wielowiekowa więź pomiędzy załogą a majątkiem przedsiębiorstw uległa przerwaniu. Ogromne rzesze ludzi wsi od zawsze związane z majątkiem i będące od niego w dużej zależności straciły podstawę bytu. Brak koncepcji skutecznego rozwiązania tego problemu i niedostateczna pomoc państwa sprawiły, że dramat popegerowskiej wsi jest jeszcze dzisiaj odczuwalny. To jeszcze dobitniej podkreśla, jaką ważną funkcję odgrywają duże przedsiębiorstwa rolnicze w życiu obszarów wiejskich.

Na obraz przedsiębiorstw rolniczych w Polsce będzie w przyszłości wpływała wdrażana i propagowana w ramach wspólnej polityki rolnej koncepcja zrównoważonego rozwoju (ZR) rolnictwa. Zakłada ona harmonijne i jednoczesne wypełnianie przez gospodarstwa rolne trzech funkcji: rolnośrodowiskowej, ekonomicznej i społecznej [Runowski 2004]. Zgodnie z takimi założeniami rolnictwo zrównoważone to systematyczny i trwały rozwój oraz zwiększanie poziomu produkcji, umożliwiające wzrost dobrobytu (zysku), unowocześnianie wyposażenia technicznego, zwiększanie wydajności i bezpieczeństwa pracy oraz bezpieczeństwa socjalnego, przy spełnieniu określonych oczekiwań społecznych oraz ekologicznych [Krasowicz 2006].

W praktyce gospodarczej (podobnie jak w innych sektorach gospodarki) odpowiada to wprowadzaniu technologii produkcji akceptowanych społecznie, uzasadnionych ekonomicznie i dopuszczalnych ekologicznie. Takie podejście do zagadnienia ZR wydaje się szczególnie uzasadnione w przypadku gospodarstw wielkoobszarowych – wielkotowarowych podmiotów, które przywiązują dużą wagę do konkurencyjności¹. Przedsiębiorstwa te wykorzystują tzw. efekt skali produkcji, stosują uproszczenia w uprawie itp., dlatego nie są predysponowane do gospodarowania w sposób ekologiczny. Nie przekreśla to jednak – zwłaszcza przy zastosowaniu najnowszych rozwiązań technicznych i technologicznych, tzw. rolnictwo precyzyjne – ich szans na spełnienie minimalnych wymogów ochrony środowiska, a tym bardziej na sprostanie określonym oczekiwaniom społecznym (np. zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego, wysokiej jakości oferowanych produktów itd.) [Baum 2006]. Tym bardziej że wśród ekonomistów coraz częściej spotykany jest pogląd, że zrównoważony rozwój należy rozumieć i postrzegać jako dążenie do stanu równowagi a nie jako sam stan (podobnie jak np. proces intensyfikacji i sama intensywność produkcji). Osiągnięcie stanu zrównoważenia wydaje się trudne (lub wręcz niemożliwe) do osiągnięcia z uwagi na różnorodność występujących czynników oraz na fakt, iż sytuacja ta nie niesie w sobie (w ujęciu dynamicznym) pierwiastka rozwoju.

¹ Ponieważ od wejścia Polski do Unii Europejskiej głównymi celami strategicznymi rozwoju obszarów wiejskich pozostają (jednocześnie) zrównoważony rozwój oraz poprawa konkurencyjności gospodarki rolno-żywnościowej, należy założyć *a priori*, że cele te nie wykluczają się wzajemnie, por. [Baum 2006].

Podejście do równowagi w gospodarstwach rolnych również ewoluuje, o czym świadczy fakt, że w gospodarce rynkowej w celu doprowadzenia najważniejszych bilansów w gospodarstwie do równowagi dopuszcza się udział środków zewnętrznych [Ziętara 2000]. W tym kontekście wprowadzanie wielu nowych rozwiązań w obszarze ekosystemu rolniczego wcale nie musi prowadzić do nieuchronnego zderzenia imperatywu ekologii czy socjologii z imperatywami ekonomii. Dowodem potwierdzającym tę hipotezę jest wprowadzanie w przedsiębiorstwach rolnych np. nowoczesnych metod zarządzania logistycznego (*przedsiębiorstwa rolne uznaje się za jednostki transportowe „mimo woli”* [Klepcki 2008, s. 310]), które przyczyniają się do widocznego obniżenia kosztów i zwiększenia efektywności firmy. Spełnieniu określonych oczekiwań społecznych, może sprzyjać z kolei wprowadzanie przez przedsiębiorstwa agrobiznesu takich koncepcji, jak: społeczna odpowiedzialność biznesu, etyczny biznes, *triple bottom line* czy zarządzanie relacjami z interesariuszami.

Z dużym prawdopodobieństwem należy stwierdzić, że przyjęcie strategii rozwoju w kierunku rolnictwa nowoczesnego, sprawnego pod względem technicznym i ekonomicznym, a jednocześnie przyjaznego dla ludzi i środowiska spowoduje wiele ważnych zmian w wizerunku polskiego rolnictwa w najbliższym ćwierćwieczu i umocni pozycję dużych przedsiębiorstw rolnych.

Procesy organizacji, ekonomiki i zarządzania nie mają końca, ale mają swoje optimum w ujęciu statycznym, natomiast w ujęciu dynamicznym, czyli przy określonych warunkach i w strukturach realnych, pozostają tylko niedoścignionym ideałem. Czyni to z dyscypliny, którą się zajmujemy, fascynującą przygodę życia, gdyż można obserwować i analizować przebytą drogę, śledzić jej aktualny bieg, ale również dociekać przyszłych scenariuszy. Domniemywać należy, że przyszłe zmiany odnoszące się do przedsiębiorstw rolniczych będą podobne do tych, które obserwujemy w innych działach gospodarki narodowej. W otoczeniu przedsiębiorstw rolniczych zachodzą nieustanne zmiany, które można syntetycznie ująć jako:

- rozwój techniki oraz technologii informatycznych i informacyjnych, co umożliwi przyspieszenie przepływu kapitału, jak również wzrost ilości i jakości informacji oraz szybszy i szerszy dostęp do niej,
- wzrost otwartości gospodarek, co sprzyja procesom internacjonalizacji oraz globalizacji (a te następnie ułatwiają przepływ kapitału i stymulują ich mobilność),
- intensyfikację procesów fuzji i przejęć w gospodarkach wielu krajów,
- zmianę dotychczasowego pojmowania roli człowieka w przedsiębiorstwie, czemu towarzyszy wzrost znaczenia kapitału intelektualnego i procesów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie,
- postępujący proces deregulacji, liberalizacji, deetatyzacji oraz prywatyzacji, co zwiększa swobodę działania przedsiębiorstw oraz wpływa na poprawę efektywności prowadzonej działalności gospodarczej [Jaki 2004].

Dynamiczny charakter funkcjonowania przedsiębiorstwa powoduje, że zmienia się znaczenie i ważność różnych metod oraz technik zarządczych. Przedsiębiorstwa rolnicze będą w niedalekiej przyszłości, w większym niż dotychczas stopniu, rozważały czynne uczestnictwo w klastrach, których rozwój w Polsce jest opóźniony w stosunku do zagranicy. W Polsce działa 68 klastrów, z których jeden tylko – Dolina Lotnicza – ma renomę światową. Klastry żywnościowe mają optymistyczne warunki rozwoju, a przedsiębiorstwa rolnicze i instytucje działające w rolnictwie i na rzecz rolnictwa (nie wyłączając uczelni wyższych) będą odgrywały w procesie ich tworzenia kluczową rolę. W kręgu zainteresowań menadżerów rolniczych będą zapewne alianse jako specjalna forma współpracy oparta na wzajem-

nych korzyściach. Być może niektóre przedsiębiorstwa wybiorą heterarchię jako najodpowiedniejszą formę współpracy umacniającą pozycję rynkową [Strzyżewska 2010]. Wiele przedsiębiorstw już dzisiaj winno skorzystać z metody *lean management* i rozwijać ją, ponieważ daje ona wymierne korzyści w procesie produkcji, gospodarce magazynowej, zatrudnieniu itp. Istotą *lean management* jest wysmuklanie (odchudzanie) przedsiębiorstwa poprzez wprowadzanie znaczących zmian w zakresie działalności, w strukturze majątku firmy, sposobie organizacji oraz w dziedzinie zarządzania personelem. *Lean management* przynosi wymierne efekty, z badań wynika, że stosując tę technikę, można zredukować zapasy (niekiedy nawet o 90%), zmniejszyć powierzchnię magazynową, zwiększyć produktywność pracy, obniżyć koszty produkcji itp.

W poszukiwaniu dróg poprawy sytuacji finansowej, a także budowaniu przewagi rynkowej, część przedsiębiorstw będzie zapewne zainteresowana techniką benchmarkingu. Benchmarking polega na porównywaniu procesów i praktyk stosowanych przez własne przedsiębiorstwo ze stosowanymi w przedsiębiorstwach uważanych za najlepsze w określonej dziedzinie. Wynik takiej analizy służy jako podstawa doskonalenia procesów biznesowych. Benchmarking nie jest zwykłym naśladownictwem, nie polega na podpatrywaniu sposobu pracy innych, aby tak samo postępować u siebie. To wykrywanie czynników, które sprawiają, że analizowany proces jest wykonywany efektywnie, a następnie wskazanie podobnych możliwości we własnym przedsiębiorstwie. Należy jednak przestrzec przed pokusą mechanicznego przenoszenia cudzych, nawet bardzo dobrych rozwiązań, gdyż wprawdzie są one sprawdzone, ale w innym otoczeniu, innych uwarunkowaniach, niewystępujących w danym przedsiębiorstwie. Dlatego benchmarking to uczenie się i twórcze adaptowanie najlepszych praktyk [Krupski 2003, Kisielnicki 2008].

Ważną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwami odgrywa *outsourcing*, polegający na wykorzystaniu zasobów zewnętrznych, zleceniu wyspecjalizowanym podmiotom zewnętrznym procesów niezbędnych dla funkcjonowania własnego przedsiębiorstwa, które zostaną tam zrealizowane efektywniej niż byłoby to możliwe we własnym zakresie. Zwykle dotyczy to zadań pomocniczych, ale wymagających odpowiednich kwalifikacji, wiedzy, wyposażenia bądź dysponowania odpowiednimi środkami produkcji. Współcześnie bardzo często outsourcingowane są usługi ochroniarskie, prawnicze, informatyczne, utrzymywanie czystości, usługi związane z księgowością, transportem, magazynowaniem, konfekcjonowaniem, dystrybucją itp. [Urbanowska-Sojkin 1999].

Wyrazem zmian jest także umacnianie się teorii interesariuszy. Utrwała się pogląd, iż rola i znaczenie przedsiębiorstwa nie jest interesem wyłącznie jego samego. Kondycją przedsiębiorstwa – *sensu largo* – są zainteresowani nie tylko właściciele majątku, ale także liczni interesariusze: pracownicy, klienci, partnerzy, kredytodawcy, państwo, społeczeństwo, a także media. Uwzględniając szeroki wachlarz interesariuszy, można wyróżnić cztery wymiary działalności przedsiębiorstwa:

- ekonomiczny – dążenie do wzrostu korzyści z własności,
- etyczny – chodzi o skutki działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia norm społecznych,
- socjologiczny – łączy się z tworzeniem miejsc pracy i edukacją pracowników,
- ekologiczny – uwzględnia wpływ na środowisko, skutki uboczne działalności produkcyjnej lub usługowej.

Coraz większą uwagę przywiązuje się do znaczenia wiedzy i jej wpływu na wyniki działalności przedsiębiorstw. Uważa się, że proces tworzenia i dystrybucji wiedzy to nic

innego jak szczególny rodzaj działalności usługowej. Tym samym wiedza trafia na rynek i przybiera formę produktu, a ściślej towaru. W gospodarce rynkowej oznacza to, że wiedza jako towar, który jest przedmiotem obrotu rynkowego podlega transakcji kupna-sprzedaży. Jeżeli zatem wiedza jest przedmiotem obrotu rynkowego, to ma swoją wartość i cenę, a to z kolei powoduje, że równocześnie wyłania się wiele aspektów:

- pojawia się zagadnienie własności wiedzy, a to jest związane z koniecznością jednoznacznego przypisania prawa własności,
- wiąże to się także z ochroną tak rozumianej własności,
- skoro wiedza stała się dobrem ekonomicznym, to znaczy, że dostęp do niej jest opisany kryteriami ekonomicznymi, a więc podażą, popytem, ceną, ryzykiem,
- w tym stanie rzeczy wiedza staje się nowym rodzajem renty ekonomicznej, a więc taką działalnością, w którą inwestujemy, aby z kolei otrzymywać wysoką stopę zwrotu przy umiarkowanym poziomie ryzyka,
- w konsekwencji wiedza staje się kolejnym instrumentem podziału w gospodarce, ponieważ wyznacza nowe centrum, peryferie i półperyferie. Ta ostatnia okoliczność sprawia, że nie chcąc być zepchniętym na peryferie, przedsiębiorstwa łożą bądź będą z czasem łożyły ogromne nakłady na badania własne albo kupno rezultatów takich badań.

Skoro wiedza stała się przedmiotem obrotu rynkowego, to znaczy, że może stanowić ważne źródło wartości przedsiębiorstwa. Wiedza jako ważny składnik aktywów niematerialnych występuje zarówno wśród aktywów niematerialnych, a więc w bilansie, jak i poza nim. Zatem wiedza może istotnie wpływać na wartość przedsiębiorstwa, a więc i na możliwość większego, niż by to wynikało z bilansu, pozyskania kapitału i w tym aspekcie staje się istotnym czynnikiem rozwoju [Herman 2005].

Poświęciliśmy chwilę uwagi zagadnieniu wiedzy, którą wielu uważa za najbardziej kreatywne źródło rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Wśród przedsiębiorstw rolniczych nie brakuje obiektów, których wartość w dużym stopniu kreuje wiedza, sądzić należy, że tak jak znaczenie wiedzy w rozwoju gospodarczym będzie wzrastało, podobnie będzie rósł udział wiedzy w wartości przedsiębiorstw [Wielicki, Baum 2009].

PODSUMOWANIE

W pracy poruszono wiele zagadnień składających się na proces zarządzania współczesnymi przedsiębiorstwami. Szereg zagadnień zaledwie zasygnalizowano, nie wyczerpując wiedzy, którą dzisiaj dysponujemy. Autorzy są świadomi pominięcia niektórych wątków – będą one przedmiotem odrębnego opracowania.

Na kanwie niniejszych rozważań można sformułować tezę o wszechstronności problematyki zarządzania przedsiębiorstwami. Za upraszczającą należy uznać definicję przedsiębiorstwa, wedle której jest ono zorganizowanym zespołem składników materialnych i niematerialnych, wyodrębnionym pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym, prowadzącym działalność gospodarczą. Wielu badaczy słusznie podkreśla, że przedsiębiorstwo jest nieprzeniknione, przebogate w zagadnienia badawcze i stanowi pasjonujący obiekt badań. Niepowtarzalność obiektów, bogactwo sytuacji zarządczych, a dodatkowo jeszcze unikatowość każdego człowieka, a więc i menadżera, gwarantuje ogromną różnorodność, która właśnie jest interesująca z naukowego punktu widzenia.

Zajmujemy się problematyką, której aktualność nie ma końca. Bowiem jak długo będzie istniał człowiek ze swoimi potrzebami, tak długo będą miały rację istnienia przedsiębiorstwa, które te potrzeby zaspokajają. Fascynujące jest to, że mamy przed sobą horyzont, czyli obszar czasu przyszłego, który winniśmy wypełnić treścią, natomiast poza horyzontem jest przestrzeń realna, w której nadal będą żyli ludzie, rośliny i zwierzęta, a którą trudno nam przewidywać, mimo wielu doskonałych technik badawczych. Sytuacja ta rodzi wysoce optymistyczny scenariusz dla młodych koleżanek i kolegów, a także przyszłych adeptów pracy naukowej.

LITERATURA

- Baum R. 2006: *Zrównoważony rozwój jako szansa na wzrost konkurencyjności gospodarstw rolnych*, [w:] *Konkurencyjność przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*, (red.) B. Grzybowska, Zakład Poligraficzny UW-M w Olsztynie, Olsztyn, s. 373-378.
- Herman A. 2005: *Granice prywatyzacji wiedzy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*”, nr 12, s. 3-10.
- Jaki A. 2004: *Wycena przedsiębiorstw*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kisielnicki J. 2008: *Zarządzanie*, PWE Warszawa.
- Klepacki B. 2008: *Rozwój logistyki jako czynnik wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw agrobiznesu*, „*Roczniki naukowe SERiA*”, t. X, z. 3, s. 307-311.
- Krasowicz S. 2006: *Sposoby realizacji idei zrównoważonego rozwoju w gospodarstwie rolniczym*, „*Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu*”, Rolnictwo LXXXVII nr 540, s. 255-261.
- Krupski R. 2003: *Zarządzanie strategiczne – koncepcje – metody*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Majchrzycki D., Wajszczuk K., Wielicki W. 2010: *Wpływ kryzysu na zarządzanie przedsiębiorstwem rolnym*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*”, z. nr 100, Warszawa, s. 85-94.
- Runowski H. 2004: *Gospodarstwo ekologiczne w zrównoważonym rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich*, „*Więś i Rolnictwo*”, nr 3 (124). PIRWiR PAN, s. 24-37.
- Strzyżewska M. 2010: *Heterarchia jako nowa forma organizacji działalności gospodarczej*, „*Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*”, z. nr 98, s. 197-206.
- Urbanowska-Sojkin E. 1999: *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, Wyd. AE Poznań. Poznań.
- Wielicki W. 2008: *Rola kapitału w przedsiębiorstwach agrobiznesu*, „*Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G*”, t. 95, z.1, s. 67-75.
- Wielicki W., Baum R. 2009: *Rola kapitału oraz wartości niematerialnych i prawnych w zarządzaniu przedsiębiorstwem rolnym*, „*Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G*”, t. 96, z.4, s. 238-247.
- Ziętara W. 2000: *Tradycyjne i współczesne podejście do równowagi w gospodarstwach i przedsiębiorstwach rolniczych*, „*Pamiętnik Puławski*”, z. 120 (II), s. 553-563.
- Ziółkowska J. 2005: *Tworzenie ekonomicznej i rynkowej wartości – nadrzędny cel finansowy*, „*Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*”, nr 4, s. 77-94.

Witold Wielicki, Rafał Baum

THE ENTERPRISES MANAGEMENT ISSUES

Summary

The content of the paper is reflection of the complexity of the company and attempt to identify the characteristics of modern enterprises. The enterprise as a key link in the chain of the national economy is a complex research unit. The diversity of businesses and unique managerial practices mean that business management is analyzed and described by many scientific disciplines.

Adres do korespondencji:
 prof. dr hab. Witold Wielicki
 Katedra Zarządzania i Prawa
 Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu, ul. Wojska Polskiego 28, 60-637 Poznań
 tel. (61) 848 71 10, e-mail: wielicki@up.poznan.pl