

## TRWAŁOŚĆ WIELKOBSZAROWYCH PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH

*Paweł Kasztelan*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego  
w Warszawie

Kierownik: prof. dr hab. Henryk Runowski

Słowa kluczowe: cykl życia przedsiębiorstwa, wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rol-  
nicze, trwałość przedsiębiorstw

*Key words: company life cycle, large scale agricultural enterprises, sustainability*

**S y n o p s i s.** W opracowaniu omówiono cykl życia przedsiębiorstwa na podstawie studium przypadku wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolniczego. Szczegółowej analizie poddano nowy etap cyklu życia, który dla jednostek tego typu rozpoczął się po przeprowadzeniu przekształceń własnościowych w rolnictwie. Analizą objęto lata 1995-2009, w których badana jednostka znajdowała się w pierwszej fazie cyklu: narodzin i młodości. Specyfika rolnictwa, związana m.in. z długością cykli w połączeniu z dużą niestabilnością czynników zewnętrznych i wewnętrznych, wymuszała na badanej jednostce (ukierunkowanej na rozwój) konieczność ciągłego podejmowania procesów dostosowawczych. Omawiany podmiot został zaprezentowany również jako przykład trwałości wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolniczego, w którym produkcja rolnicza prowadzona była od 1497 roku.

### WPROWADZENIE

Otoczenie, w którym funkcjonują podmioty gospodarcze podlega ciągłym zmianom. Współcześnie wraz z postępującą globalizacją rynków zmiany te następują z coraz większą intensywnością. Zwiększa się różnorodność czynników, które mają na nie wpływ. Współczesna ekonomia uznaje niestabilność otoczenia za rzecz normalną i opisuje ją poprzez cykle koniunkturalne, które rozumiane są jako pojawiające się naprzemienne okresy recesji i ożywienia [Kamerschen i inni 1993]. Rządy dzięki odpowiednim instrumentom polityki gospodarczej starają się przeciwdziałać tym procesom. Efektem podejmowanych działań jest łagodzenie amplitudy występującej zmienności. Podobna cykliczna zmienność występuje na poziomie mikro, w pojedynczych podmiotach gospodarczych. W tym obszarze pojawia się większa możliwość kreacji zachodzących procesów. Jednostką odpowiedzialną za te działania jest organ zarządzający funkcjonowaniem danego podmiotu. W mniejszych jednostkach gospodarczych jest to najczęściej właściciel, który skupia w jednej osobie uprawnienia właściciela i osoby kierującej przedsiębiorstwem. W większych podmiotach, wraz ze wzrostem skali działalności i rozproszeniem właścicieli, dominującą rolę przejmują

menadżerowie. Losy przedsiębiorstw nie zależą jedynie od wiedzy i umiejętności osób zarządzających nimi. Duży wpływ na funkcjonowanie mają czynniki zewnętrzne, pozostające poza kontrolą jednostki. Zmiany w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych można opisywać z wykorzystaniem cyklu życia przedsiębiorstwa. Funkcjonujące podmioty podlegają prawu ewolucji, ciągłemu procesowi, w wyniku którego część jednostek ulega rozwojowi i samodoskonaleniu, pewna grupa natomiast w wyniku doboru naturalnego ulega likwidacji, a na ich miejsce powstają nowe podmioty. Cykl życia przedsiębiorstwa może mieć różny przebieg w kontekście skali zmian, jak również długości jego trwania. Część podmiotów ulega likwidacji w krótkim czasie, najczęściej w ramach jednego cyklu, inne mogą funkcjonować bardzo długo. Wieloletnia, a czasem wielowiekowa historia przedsiębiorstw składa się z wielu sukcesów i porażek. Jako przykład długowieczności można podać: japoński hotel Hoshi, istniejący ponad 700 lat; firmę Barovier & Toso produkującą szkło w Wenecji od 1295 roku; czy najdłużej istniejącą firmę rodzinną w Wielkiej Brytanii John Brook & Sons Ltd., która działa od 1541 roku [Mohr 2005]. W Polsce za jedne z najdłużej funkcjonujących przedsiębiorstw można uznać wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze.

#### CYKL ŻYCIA PRZEDSIĘBIORSTWA

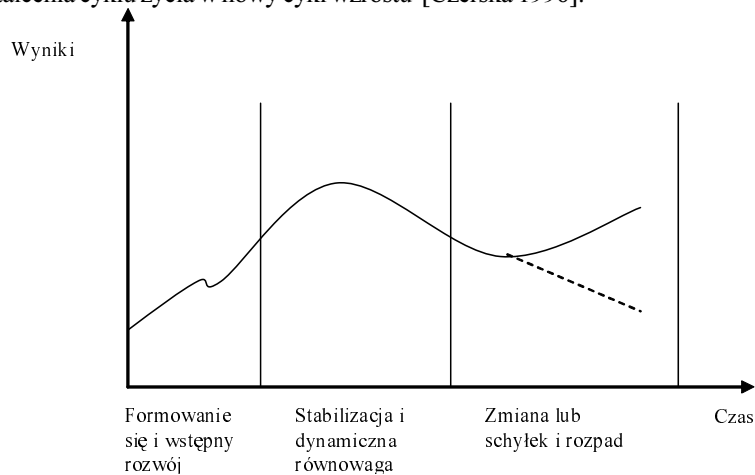
Funkcjonujące organizacje podlegają ciągłym zmianom. W badaniach procesów zachodzących w przedsiębiorstwach operuje się pojęciem cyklu życia organizacji, które definiuje się jako ogół zjawisk (bądź procesów) tworzących zamknięty krąg rozwojowy organizacji w pewnym okresie, na który składają się kolejne jej formy rozwojowe [Gościński 1989]. Pojęcie cyklu życia pojawiło się w biologii w celu określenia procesów powstawania, wzrostu i dojrzewania organizmów, a więc zjawisk zachodzących między narodzinami i śmiercią [Machaczka 1998]. Zjawiskami tymi sterują zarówno siły wewnętrzne, jak i zewnętrzne. W odniesieniu do przedsiębiorstwa koncepcja cyklu życia przyczynia się do lepszego poznania mechanizmów rozwoju, zrozumienia możliwości i konieczności jego „odradzania się” [Platonoff, Sysko-Romańczuk 2003].

Podstawowe modele rozwoju wyróżniają trzy fazy: narodziny i młodość (formowanie się i wstępny rozwój), dojrzałość (stabilizacja i dynamiczna równowaga) oraz kryzys (schyłek i rozpad) (rys. 1.) [Wawrzyniak 1987, Machaczka 1998]<sup>1</sup>. W pierwszej fazie przedsiębiorstwo organizuje się pod względem formalnym i praktycznym. Kwestie formalne związane są z doбором formy prawnej i przyjęciem wstępnej koncepcji funkcjonowania jednostki (profilu działalności). Zagadnienia praktyczne dotyczą zapewnienia odpowiedniej bazy czynników produkcji oraz jej uruchomienia i rozwoju. W tym okresie podstawowym celem nowo powstałej jednostki jest przetrwanie, a głównym problemem – utrzymanie płynności finansowej. Uruchamiana produkcja generuje niskie wpływy przy wysokich obciążeniach wynikających z kosztów stałych. Przedsiębiorstwa starają się maksymalnie wykorzystywać zasoby sprzętowe i odsuwają w czasie niezbędne inwestycje. Wraz z rozwojem produkcji w pierwszej kolejności rosną nakłady pracy. Szybko rosnące przychody sprzyjają poprawie płynności finansowej. Zaczynają rosnąć nakłady inwestycyjne, które mają na celu racjonalizację struktury zasob-

<sup>1</sup> Przyjęcie krzywej S jako modelu rozwoju organizacji wynika z prawa entropii, oznaczającego naturalny proces zmierzania ku schyłkowi i rozpadowi [Platanoff 2003]. Istnieją jednakże koncepcje, w których przyjmuje się kształt spirali, okręgu czy dendrogramu, co sugeruje możliwość powrotu organizacji do wcześniejszych faz rozwoju i jej ciągłą odnowę [Quinn, Cameron 1983].

bów czynników produkcji. W fazie dojrzałości przedsiębiorstwo charakteryzuje się stabilną sytuacją finansową. Wzrostowi przychodów towarzyszy wysoka płynność finansowa. Dojrzałe formy zapewniają właścicielom wysokie zyski. Przedsiębiorstwa znajdują się w fazie dojrzałości tak długo, aż nie zaczną odnotowywać spadku, który może wynikać z kurczenia się rynku lub zmian zachodzących wewnątrz firmy oraz w jej otoczeniu. W tym momencie następuje przejście do kolejnej fazy, którą można określić jako kryzys. Charakteryzuje się ona spadkiem przychodów oraz pojawieniem się problemów z płynnością finansową. Sytuacja ta zmusza przedsiębiorstwo do podjęcia konkretnych kroków. Może ono zrezygnować z funkcjonowania i zakończyć swój cykl życia. Może także zmienić profil rynkowy, dokonać transformacji i rozpocząć nowy etap w życiu przedsiębiorstwa – kolejny wzrost.

Zaprezentowany na rysunku 1. cykl życia przedsiębiorstwa został przez wielu autorów rozbudowany, wyróżnia się np. fazy: przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i kontroli, dopracowywania struktur oraz schyłku przedsiębiorstwa lub według innego podziału fazy: przedsiębiorczości, zespołowości, formalizacji i odnowy [Klepacki 1997]. Na wszystkich etapach rozwoju jednostki występują zagrożenia, które powodują, że proces przejścia z jednej fazy do drugiej może być nieciągły i skokowy. Zbyt późne dostrzeżenie potrzeb zmian w poszczególnych fazach może spowodować natychmiastowe przejście przedsiębiorstwa w fazę kryzysu. W koncepcjach cyklu życia koncentrujących się na krzywej S kryzys traktowany jest jako końcowy etap przed upadkiem organizacji lub (w razie pokonania kryzysu), przed rozpoczęciem cyklu od nowa [Platonoff, Sysko-Romańczuk 2003]. Odpowiednio wczesne dostrzeżenie przyczyn, zakresu i przejawów sytuacji kryzysowej, skupienie się na rozwiązywaniu problemów długofalowych oraz dokonanie niezbędnych zmian w podstawowych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa daje szansę zahamowania tendencji schyłkowej i przekształcenia cyklu życia w nowy cykl wzrostu [Czerska 1996].



Rysunek 1. Cykl życia przedsiębiorstwa  
Źródło: [Wawrzyniak 1987].

## CYKL ŻYCIA WIELKOBSZAROWYCH PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH W POLSCE

Rolnicze przedsiębiorstwo wielkoobszarowe kojarzone jest najczęściej z podmiotami, które powstały na bazie majątku po byłych państwowych gospodarstwach rolnych (pgr) w wyniku przekształceń własnościowych w rolnictwie. Przedsiębiorstwo rolnicze definiowa-

ne jest jako jednostka gospodarcza wytwarzająca produkty rolnicze na sprzedaż lub świadcząca usługi produkcyjne na potrzeby rolnictwa, wyodrębniona pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym [Manteuffel 1984]. Określenie „wielkoobszarowe” jest mało precyzyjnie zdefiniowane. Jako kryteria wydzielać tę grupę podmiotów brano są pod uwagę powierzchnia użytków rolnych [Guzewicz 2006, Ziętara 1998a, 2009] i rodzaj zasobów siły roboczej [Ziętara 1998a]. Na tej podstawie za przedsiębiorstwo wielkoobszarowe uważa się jednostki z najemną siłą roboczą o powierzchni przekraczającej 100 ha. Współcześnie definicja ta wydaje się niewystarczająca. Pozostając przy powierzchni jako kryterium wydzielenia tej grupy, jako próg wielkości należałoby przyjąć minimum 300 ha. Przy obecnym postępie mechanizacji rolnictwa próg wielkości, przy którym rolnik jest w stanie dzięki własnym zasobom pracy pokryć zapotrzebowanie na nią, systematycznie przesuwają się w górę. Za przyjęciem tego progu przemawiają również obowiązujące regulacje prawne. Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego za gospodarstwo rodzinne uznaje podmiot o powierzchni do 300 ha [DzU. 2003.64.592]. Przyjmowanie zasobów ziemi jako kryterium wielkości przedsiębiorstwa rolniczego jest kwestią dyskusyjną. O sile jednostki w warunkach gospodarki rynkowej decyduje jej potencjał ekonomiczny. Coraz częściej wykorzystywana jest kategoria przedsiębiorstwa (gospodarstwa) wielkotowarowego. Określenie „wielkoobszarowe” jest podejściem tradycyjnym, które zostało wykorzystane na potrzeby niniejszego opracowania w związku z kontekstem historycznym tego wyrażenia.

Współcześnie nowy cykl życia wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych rozpoczął się na początku lat 90. XX wieku w konsekwencji przekształceń własnościowych w rolnictwie. W okresie powojennym jednostki te funkcjonowały jako pgr. W 1989 roku tego typu podmiotów było 1231 [Dzun 2005]. Na bazie majątku, który był przez nie użytkowany, powstało około 5 tys. samodzielnych jednostek [Kasztelan 2003]. W pracy w związku z jej historycznym kontekstem wykorzystano tradycyjne określenie przedsiębiorstwa wielkoobszarowego.

Historia wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych najczęściej jest kilkusetletnia. Można postawić tezę, że są to jedne z najdłużej funkcjonujących jednostek gospodarczych w Polsce. Ich liczba i wielkość zostały ukształtowane historycznie. W 2006 roku gospodarstw o powierzchni ponad 50 ha w Polsce było około 22 tys. (tab. 1.). W stosunku do ogólnej liczby gospodarstw rolnych stanowiły one zaledwie 0,9%. Miały one jednak duże znaczenie produkcyjne, ponieważ użytkowały 1/4 użytków rolnych kraju. Ich przeciętna powierzchnia wynosiła 430 ha. Zestawienie tych danych z danymi z 1938 roku pokazuje bardzo ciekawy obraz. Pomimo upływu prawie 70 lat, znaczenie dużych gospodarstw rolnych w polskim rolnictwie nie uległo większym zmianom. W 1938 roku gospodarstw o powierzchni ponad 50 ha było w Polsce 20 tys. Ich udział w ogólnej liczbie podmiotów rolnych był bardzo

Tabela 1. Znaczenie rolniczych przedsiębiorstw wielkoobszarowych w rolnictwie polskim

Wyszczególnienie	Gospodarstwa rolne o powierzchni ponad 50 ha	
	w 1938 roku	w 2006 roku
Liczba gospodarstw [tys. ]	20	22
Udział gospodarstw w ogólnej liczbie [%]	0,4	0,9
Udział gruntów użytkowanych w skali kraju [%]	29	25
Przeciętna powierzchnia [ha]	460	430

Źródło: [Niedzielski 2008, *Rocznik statystyczny* 2008].

mały na poziomie 0,4%. Jednocześnie miały one duże znaczenie gospodarcze; użytkowały 29% krajowych gruntów przy przeciętnej powierzchni 460 ha. Analizując podane wyżej dane, poza okresem czasowym, należy zwrócić uwagę na intensywność zmian, jaka zachodziła w otoczeniu jednostek. II wojna światowa i wprowadzenie w Polsce systemu komunistycznego, który negował funkcjonowanie tego typu jednostek w formie prywatnej, stanowiły bardzo duże zagrożenie dla ich funkcjonowania. Wiele podmiotów z innych sektorów gospodarki nie przetrwało. Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze potwierdziły swoją trwałość kontynuując cykl życia pomimo zaistniałej sytuacji kryzysowej.

Historia wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych, tak jak historia Polski, jest związana z wieloma zaburzeniami, które w cyklu życia tych jednostek powodowały często gwałtowne zmiany. Trwałość tych podmiotów związana jest ze specyficznymi cechami ziemi jako czynnika produkcji – przede wszystkim nieprzemieszczalności, niepomnażalności i niezniszczalności [Ziętara 1998b]. Pozostałe czynniki produkcji w ciągu lat ulegały zmianie. Zmianie ulegała również forma prawna. Dotyczy to przede wszystkim okresu po II wojnie światowej. Zasoby ziemi w kilkusetletniej historii również nie były stabilne. Gospodarstwa wielkoobszarowe zwiększały lub zmniejszały swoją wielkość w zależności od fazy cyklu życia, w której się znajdowały. W ciągu lat zmianie ulegali właściciele podmiotów, jak również forma własności (z prywatnej na państwową i odwrotnie). Na tym tle trwałość gospodarstw była potwierdzona poprzez ciągłość produkcji rolniczej, która była prowadzona najczęściej nieprzerwanie na dostępnym zasobie ziemi, w ramach którego zlokalizowany był ośrodek gospodarczy w większości wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych funkcjonujący w tym samym miejscu do czasów współczesnych.

Cykl życia przedsiębiorstwa jest silnie powiązany z cyklem życia produktu, który jest przez nie wytwarzany. We współczesnej globalnej gospodarce produkt funkcjonuje coraz krócej na rynku, co zmusza wytwórców do większej aktywności. Przedsiębiorstwa, które na podstawie zachodzących zmian nie są w stanie określić zagrożeń, a następnie podjąć działań w celu neutralizacji tych zagrożeń, po dłuższym okresie znajdują się w trudnej sytuacji, która może doprowadzić do ich likwidacji. Przedsiębiorstwa rolnicze borykają się z wieloma problemami wynikającymi z ich specyfiki. Jednak w kontekście cyklu życia przedsiębiorstwa mają pewien atut. Produkty przez nie wytwarzane są produktami masowymi, nieprzetworzonymi (lub o niskim poziomie przetworzenia), które w swojej nieziennej formie funkcjonują na rynku nawet kilkaset lat. Do tej grupy należy zaliczyć przede wszystkim podstawowe produkty rolnictwa, tj.: zboża, mleko czy żywiec. Produkty te podlegają zmianom jakościowym, przede wszystkim w wyniku postępu biologicznego. Intensywne zmiany dotyczą również technik wytwarzania, dążących do podniesienia produktywności i efektywności technicznej procesu produkcyjnego, który w związku z niekorzystnymi relacjami cen produktów i środków do produkcji nie przekłada się na podniesienie efektywności ekonomicznej. Procesy te promują duże gospodarstwa, gdyż tylko odpowiednia skala produkcji może zagwarantować dochody na akceptowalnym poziomie dla ich użytkowników. Zmiany zachodzące w produktach rolniczych nie zmieniają ich charakteru. Funkcjonują one na rynku nieprzerwanie, w odróżnieniu od wielu produktów przemysłowych, które często w momencie ich wprowadzenia na rynek doprowadzały do rewolucyjnych zmian. Cykl ich życia był jednak w większości przypadków ograniczony. Możemy wspomnieć tu np. o maszynie parowej, telegrafii czy lampie naftowej.

Trwałość wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych potwierdzona jest przez ciągłość procesu produkcyjnego oraz miejsce jego realizacji – podstawowy zasób ziemi. W ciągu lat zmieniali się właściciele w sensie osobowym oraz jakościowym (zmiennosć wła-

sności prywatnej i państwowej). Zmianie ulegały także zasoby czynników produkcji, kierunki produkcji i organizacja jednostek. Bez względu na fazę rozwoju przedsiębiorstw ich funkcjonowanie było zawsze kojarzone z miejscem realizacji procesu produkcyjnego. W całej ich historii, określając je mówiono o gospodarstwie rolnym w Nacpolsku, Dzierżanowie czy Opinogórze. Przekształcała się jedynie klasyfikacja w zakresie definicji, w ramach której podmioty tego typu były określane. W przeszłości mówiono o majątku, w okresie powojennym – o pgr, współcześnie nawiązujemy do przedsiębiorstw, które nadal w swojej nazwie utożsamiają się z miejscem prowadzenia działalności.

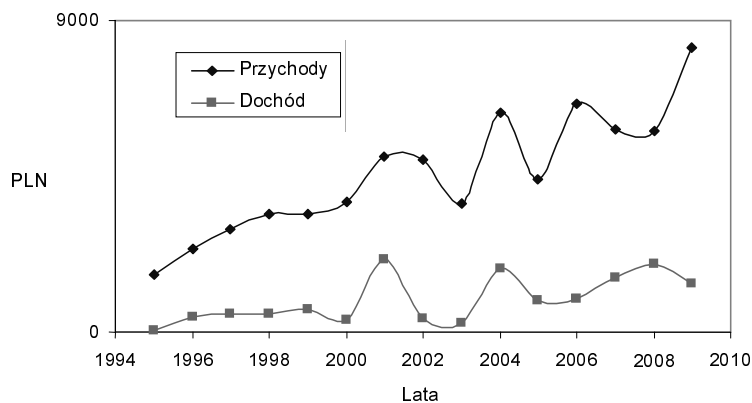
Jednym z najtrudniejszych okresów w funkcjonowaniu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych był okres po II wojnie światowej. Gwałtowna zmiana w otoczeniu wymusiła zmianę formy własności. Warunki gospodarki centralnie planowanej doprowadziły do dużych zmian organizacyjnych. Po powrocie w latach 90. XX wieku do gospodarki rynkowej wiele podmiotów w wyniku przeprowadzonej restrukturyzacji ukształtowało zasoby ziemi na zbliżonym poziomie do okresu przedwojennego. Uznanie lat powojennych za okres ciągłości funkcjonowania tych jednostek jest kwestią, która wymaga dalszej dyskusji. Należy zwrócić uwagę na to, że różnego rodzaju przedsiębiorstwa i organizacje z różnych sfer gospodarki starają się nawiązywać i podkreślać źródła swojego powstania oraz ciągłość funkcjonowania z okresem sprzed 1939 roku. W zależności od konkretnej sytuacji jest to bardziej lub mniej uprawnione. Jako przykłady można podać firmy: Wedel, który jako datę powstania podaje 1851 rok; klub sportowy Legia utworzony w 1915 roku czy SGGW, która swój początek wiąże z utworzeniem w 1816 roku Instytutu Agronomicznego na Marymoncie.

Badania trwałości wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych zostały przeprowadzone na terenie północnego Mazowsza w powiecie płockim i sierpeckim. W obszarze zainteresowania znalazły się jednostki, które w przeszłości nie wchodziły w skład bardzo dużych posiadłości ziemskich. Wszystkie obecnie funkcjonujące na tym terenie wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze miały kilkusetletnią historię; prowadziły działalność produkcyjną w dużej części opartą na zasobach ziemi, które w okresie przedwojennym również stanowiły zasób tych jednostek. Nie wszystkie wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze przetrwały do czasów współczesnych. Funkcjonowanie ich bez względu na warunki otoczenia zawsze było związane z cyklem życia, który w dowolnym momencie mógł zostać zakończony. Jako przykład można podać folwark Gozdowo, który w 1883 roku użytkował 522 ha gruntów i był jednym z większych w rejonie. Jego funkcjonowanie zostało definitywnie zakończone wraz z wprowadzeniem w życie w 1944 roku dekretu PKWN w sprawie reformy rolnej, na mocy której folwark ten został całkowicie rozparcelowany. Inne gospodarstwa zostały przekształcone w pgr, dzięki czemu mogły kontynuować działalność produkcyjną w ramach nowej formy organizacyjnej i prawnej.

Trwałość przedsiębiorstw rolniczych oraz ich nowy etap cyklu życia został zaprezentowany na podstawie studium przypadku konkretnej jednostki. Informacje o prowadzonej działalności rolniczej dla tego terenu pojawiają się już w XIII wieku. Jako formalny moment utworzenia gospodarstwa należy przyjąć 1497 rok, w którym król Jan Olbracht nadał ziemię jej późniejszym użytkownikom. Od tego momentu gospodarstwo funkcjonowało nieprzerwanie jako miejsce realizacji produkcji rolniczej. Pod koniec XIX wieku zasób użytkowanej ziemi wynosił około 510 ha. W 1958 roku na bazie zasobów gospodarstwa utworzono pgr, który funkcjonował do 1993 roku. W tym okresie utrzymany został układ organizacyjny jednostki jako formy jednozakładowej. Silnie wzrosła powierzchnia użytkowanych gruntów do około 1600 ha, co było konsekwencją dużej migracji ludności wiejskiej na tereny zurbanizowane. Intensywny rozwój Petrochemii Płock zachęcał do opuszczania terenów wiej-

skich bardzo słabo wyposażonych w infrastrukturę. Na początku lat 90. funkcjonujący wówczas pgr znajdował się w bardzo złej sytuacji ekonomicznej. W 1994 roku w wyniku przekształceń własnościowych w rolnictwie przedsiębiorstwo to zostało wydzierżawione prywatnemu użytkownikowi. Dzięki przeprowadzonym działaniom restrukturyzacyjnym układ organizacyjny jednostki powrócił do stanu sprzed II wojny światowej i ukształtował zasoby ziemi na poziomie około 650 ha.

Zmiana formy własności omawianego przedsiębiorstwa rozpoczęła nowy cykl życia tej jednostki, która pomimo kilkunastoletniego (od momentu zmiany formy zagospodarowania) okresu funkcjonowania ponownie znajdowała się w fazie narodzin i młodości. W początkowym okresie podstawowym jej celem było przetrwanie. Przedsiębiorstwo starało się maksymalizować przychody wykorzystując posiadane zasoby czynników. Działania te były prowadzone w ramach struktury produkcji, która została ukształtowana podczas funkcjonowania w poprzedniej formie prawnej. W tej fazie podstawowym celem było utrzymanie stabilnego wzrostu. Okres ten przypada na lata 1995-1999 (rys. 2.), w których przychody i dochody w przeliczeniu na jednostkę powierzchni wzrosły około dwukrotnie. Możliwości wzrostu w ramach posiadanych zasobów i technologii zostały w tym czasie wykorzystane. Brak działań w zakresie zmiany koncepcji funkcjonowania jednostki doprowadziłby do szybkiego jej przejścia w fazę dojrzałości. Uzyskana stabilność nie gwarantowałaby jednak długotrwałości jej stanu w związku z niską efektywnością stosowanych technologii i dużą skalą wyeksploatowania technicznych środków produkcji. W związku z tym od 2000 roku rozpoczął się nowy etap w ramach I fazy cyklu życia przedsiębiorstwa. Zakończył się okres narodzin i rozpoczęła młodość. Jednostka uzyskała stabilną sytuację w zakresie przepływów pieniężnych. Dzięki wypracowanej wiarygodności pozyskała kapitały obce, które zostały przeznaczone na zintensyfikowanie dalszego rozwoju. Podjęto decyzje o zmianie koncepcji funkcjonowania jednostki, poprzez podniesienie intensywności organizacji produkcji. Przedsiębiorstwo z jednostki o kierunku mieszanym przekształciło się w podmiot wyspecjalizowany w produkcji mleka. Realizacja tej koncepcji związana była z dużymi nakładami inwestycyjnymi w środki trwałe. Uruchomienie tych procesów spowodowało utratę stabilności wzrostu przy jednoczesnym podtrzymaniu wysokiego trendu w latach 2000-2009 (rys. 2.). Pomimo tak długiego okresu, w 2009 roku przedsiębiorstwo nadal znajdowało się w fazie dostosowywania zasobów do docel-



Rysunek 2. Przychody i dochody badanego wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolniczego w przeliczeniu na jednostkę powierzchni w latach 1995-2009

Źródło: opracowanie własne.

wych rozmiarów produkcji. Trudno określić moment, w którym może osiągnąć fazę dojrzałości, ponieważ dużo zależy od stabilności czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Należy podkreślić długotrwałość procesów, które przebiegają w rolnictwie i dotyczą zarówno cykli produkcyjnych, jak i faz rozwojowych jednostek. Naraża to gospodarstwa na prowadzenie ciągłych procesów dostosowawczych. Stagnacja, brak działań w tym zakresie prowadzi do likwidacji jednostek lub powolnego ograniczania produkcji. Proces ten objawia się między innymi polaryzacją gospodarstw rolniczych w Polsce. Aktywne przedsiębiorstwa, chcące się rozwijać, konsekwentnie dążą do zwiększania skali działalności i podnoszenia jej efektywności, natomiast biernie jednostki powoli, ale systematycznie ograniczają swoją produkcję towarową, często stając się gospodarstwami wytwarzającymi jedynie na własne potrzeby.

#### PODSUMOWANIE

W stabilnych gospodarkach europejskich można znaleźć wiele przedsiębiorstw, które mają kilkusetletnią historię. Dzieje Polski nie sprzyjały utrzymaniu ciągłości procesów gospodarczych. Po II wojnie światowej zanegowanie własności prywatnej doprowadziło do likwidacji wielu podmiotów, jednak w różnych sferach gospodarki organizacje próbują poszukiwać i nawiązywać do swoich źródeł. Grupa wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych jest przykładem jednostek, które charakteryzują się w większości przypadków kilkusetletnią historią. Trwałość tych podmiotów jest potwierdzona ciągłością procesu produkcyjnego, który najczęściej nieprzerwanie był prowadzony na podstawowym zasobie ziemi, gdzie zlokalizowany był ośrodek gospodarczy w większości przypadków funkcjonujący w tym samym miejscu do czasów współczesnych. Trwałości wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych sprzyjały specyficzne cechy ziemi jako głównego czynnika produkcji. Przede wszystkim należy wymienić tu: nieprzemieszczalność, niepomnażalność i niezniszczalność. Długości cyklu życia sprzyjała długowieczność produktów rolniczych, które funkcjonują na rynku nieprzerwanie, w odróżnieniu od wielu produktów przemysłowych, które często w momencie ich wprowadzenia na rynek doprowadzały do rewolucyjnych zmian. Cykl ich życia był jednak w większości przypadków ograniczony. Brak przemijalności podstawowych produktów rolniczych nie gwarantował stabilności funkcjonowania wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych. Część z nich zakończyła swój cykl życia w różnych okresach historii. W opracowaniu szczegółowo zaprezentowano nowy cykl życia tych jednostek, który rozpoczął się na początku lat 90. XX wieku. Badana jednostka była przykładem gospodarstwa, które ciągle poszukiwało dla siebie szans rozwojowych. Zachowanie to powodowało, że pomimo 16 lat funkcjonowania nadal znajdowało się w fazie narodzin i młodości. Długość cykli produkcyjnych w rolnictwie w połączeniu z dużą niestabilnością czynników zewnętrznych i wewnętrznych powodowała, że badany podmiot cały czas zmuszony był do realizacji działań dostosowawczych w celu utrzymania wzrostu. Omawiana jednostka została zaprezentowana również jako przykład trwałości wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolniczego. Za moment jej utworzenia przyjęto 1497 rok, ponieważ od tego momentu na bazie funkcjonującego obecnie ośrodka gospodarczego i podstawowego zasobu ziemi prowadzona była produkcja rolnicza.



## LITERATURA

- Czerska M. 1996: *Organizacja przedsiębiorstw. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Dzun W. 2005: *Państwowe gospodarstwa rolne w procesie przemian systemowych w Polsce*, IRWiR PAN, Warszawa.
- Gościński J.W. 1989: *Cykl życia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Guzewicz W., Kagan A., Zdzieborska M. 2006: *Procesy dostosowawcze w wielkoobszarowych gospodarstwach popegeerowskich (lata 2002-2005)*, IERiGŻ-PIB, Warszawa.
- Kamerschen D., McKenzie R., Nardinelli C. 1993: *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ "Solidarność", Gdańsk.
- Kasztelan P. 2003: *Forma prawna jako czynnik wpływający na jakość gospodarowania*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G”, t. 90, z. 1, s.139-147.
- Klepacki B. 1997: *Wybrane pojęcia z zakresu organizacji gospodarstw, produkcji i pracy w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Machaczka J. 1998: *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Manteuffel R. 1984: *Ekonomika i organizacja gospodarstw rolniczych*, PWRiL, Warszawa.
- Mohr A. 2005: *Zarządzanie wzrostem firmy*, Wydawnictwo Helion SA One Press, Gliwice.
- Niedzielski E. 2008: *Rola gospodarstw wielkoobszarowych w rolnictwie polskim*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G”, t. 95, z. 1, s. 14-21.
- Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S. 2003: *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Organizacja i kierowanie*, Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk, Warszawa.
- Quinn R.E., Cameron K. 1983: *Organizational Life Cycle and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science”, vol. 29, no. 1.
- Rocznik statystyczny rolnictwa i obszarów wiejskich*. GUS, Warszawa 2008.
- Ustawa o kształtowaniu ustroju rolnego, DzU. 2003.64.592.
- Wawrzyniak B. 1987: *Szkola zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Ziętara W. 1998a: *Kierunki zmian w organizacji wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolniczych w Polsce w latach 1990-1997*, [w:] *Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolnicze – wczoraj, dziś i jutro*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Ziętara W. 1998b: *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa rolniczego*, FAPA, Warszawa.
- Ziętara W. 2009: *Miary wielkości gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych*, „Roczniki Nauk Rolniczych. Seria G”, t. 96, z. 4, s. 267-276.

Paweł Kasztelan

## SUSTAINABILITY OF LARGE SCALE AGRICULTURAL ENTERPRISES

## Summary

The paper presents the enterprise life cycle theory on example of the large scale agricultural company. The new stage of enterprise development, which started after the ownership transformation in agriculture, has been described in details. The research covers period since 1995 to 2009. The company under consideration was then at the first stage of the cycle – its youth. The specifics of agriculture connected with the cycle's longitude, in combination with instability of the external and internal factors, enforced the researched company to continuous process of adjustment. The company under a study is also a good example of the sustainable unit, where the agricultural production continues since 1497.

Adres do korespondencji:

dr inż. Paweł Kasztelan

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

ul. Nowoursynowska 166

02-787 Warszawa

tel. (22) 593 42 19

e-mail: pawel\_kasztelan@sggw.pl