

Wioletta Kielkiewicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

METODY ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM ROLNICZYM A EFEKTYWNOŚĆ DZIAŁAŃ RYNKOWYCH

1. Wstęp

Podejmowanie wyzwań oraz wykorzystanie szans przez polski sektor rolny w zasadniczym stopniu będzie determinowane zdolnością do pełnej integracji całej gospodarki z Unią Europejską. Możliwości dostosowania krajowych przedsiębiorstw rolniczych do warunków rynkowych UE zależą przede wszystkim od rozwoju odpowiednio funkcjonujących, rynkowo zorientowanych gałęzi gospodarki, dostosowania istniejących oraz tworzenia nowych instytucji (prywatnych i państwowych), zapewnienia przejrzystości, zaufania i przewidywalności zarówno regulacji prawnych, jak i zasad polityki ekonomicznej państwa [Hunek 1998]. Aby integracja z UE przyniosła wymierne korzyści dla sektora rolniczego, niezbędne jest podejmowanie owych wyzwań przez jego mikroorganizmy – przedsiębiorstwa. Nie będzie to zadaniem łatwym, ponieważ ponad 45% badanych gospodarstw rolnych nie podejmuje żadnych działań dostosowawczych, wyczekując zmiany polityki rolnej państwa. Brak świadomości tych jednostek może okazać się dla nich zgubny, gdyż z chwilą uzyskania członkostwa w UE polski sektor rolny zostanie objęty zasadami wspólnej polityki rolnej (WPR). Wówczas za późno już będzie na zmiany i restrukturyzację przedsiębiorstw produkcyjnych, WPR bowiem silnie wpływa na politykę wymiany zagranicznej w sektorze żywnościowym oraz politykę żywnościową w każdym kraju i w całej wspólnocie [Adamowicz 2002].

2. Przedmiot, zakres i metodyka badań

Celem przygotowanej analizy jest określenie możliwości rozwojowych badanych gospodarstw rolnych i ich wpływu na efektywność działań rynkowych. Przedmiotem badań ankietowych objęto 290 gospodarstw rolnych w trzech gminach powiatu

wrocławskiego (Święta Katarzyna, Żórawina, Długołęka). Charakterystyka uwzględniała przedsiębiorstwa rolne niezależnie od rodzaju produkcji, a także podmioty zakwalifikowane do grupy działów specjalnych produkcji rolnej. Wśród respondentów znalazły się zarówno gospodarstwa produkujące zboża, rośliny okopowe i oleiste, półprodukty i produkty stosowane jako karma dla zwierząt domowych (proso senegalskie, sorgo, kanar, wyka, itp.), jak i gospodarstwa szkółkarskie, ogrodnicze i sadownicze, pszczelarskie, produkcji drobiarskiej i jaj oraz zwierząt futerkowych (norek, fretek i lisów).

W charakterystykach i analizach gospodarstwa rolne podzielono na dwie grupy. Pierwsza skupiła rodzinne gospodarstwa rolne (RGR), takie w których produkcja (w większości wielokierunkowa) jest prowadzona na obszarze co najmniej 8 ha. Drugie to tzw. działy specjalne produkcji rolnej (DSPR), zazwyczaj jednostki wyspecjalizowane (drobiarstwo, szkółkarstwo, warzywnictwo, a także pszczelarstwo i inne), przypominające bardziej przedsiębiorstwa produkcyjne niż podmioty rolnicze. Dla DSPR nie przyjęto żadnego kryterium wyznaczającego ich minimalną wielkość.

Badanie ankietowe przeprowadzono w czerwcu i lipcu roku 2003, a analiza i obserwacja rynku rolnego i podmiotów gospodarstw rolnych, a także gospodarki rolnej państwa objęła lata 2000-2003 (do terminu zakończenia badań ankietowych).

3. Możliwości funkcjonowania badanych gospodarstw na rynku produktów rolniczych

Nowoczesne gospodarstwo rolne, sprawnie funkcjonujące na wspólnym rynku zjednoczonej Europy, musi charakteryzować się przede wszystkim dobrym systemem zarządzania i organizacji. Od tego właśnie w przeważającym stopniu zależeć będzie przyszłość krajowych jednostek produkcyjnych. W dalszej kolejności pozostaje więc konkurencyjność i jakość oferowanego produktu. Na temat przedstawionej powyżej hierarchii wartości można przeprowadzić wiele dyskusji. Jednakże, zdaniem autorki, opierającej się na doświadczeniach w prowadzeniu gospodarstwa rolnego, to właśnie doskonały system organizacji, zarządzania i marketingu stanowi podstawę sprawnego rozwoju wszystkich podmiotów gospodarczych, nie tylko przedsiębiorstw rolniczych.

W badanych gospodarstwach powiatu wrocławskiego można zauważyć dużą obojętność właścicieli na wprowadzanie jakichkolwiek modernizacji organizacyjnych. Główną tego przyczyną jest niska dochodowość omawianych przedsiębiorstw i niedostatki finansowe ich właścicieli. Taka sytuacja nie sprzyja poprawie sektora rolnego w kraju. Można wnioskować, że polskie rolnictwo znalazło się w błędnym kole, którego gospodarstwa nie potrafią zatrzymać. Konieczne są zmiany w polityce rolnej państwa, w przeciwnym razie przyszłość nie przyniesie żadnych pozytywnych zmian. Powiększenie obszaru gospodarstwa jest sposobem na rozwój dla ponad 43% badanych (51% – RGR i 2,22% – DSPR). Jednakże wzrost arealu upraw nie jest gwarancją na poprawienie dochodowości przedsiębiorstwa. Wiąże się jedynie ze wzrostem produkcji, która powiększa podaż rynkową. Jeżeli przyjąć by za prawdziwe, że wszystkie

ankietowane osoby (RGR), wyrażające chęć zwiększenia użytków rolnych jako sposób na poprawienie konkurencyjności, powiększą obszar gospodarstwa o minimum 50 ha użytków rolnych¹. Aby zaspokoić popyt na ziemię, w badanych gospodarstwach na terenie powiatu wrocławskiego musiałoby się znajdować co najmniej 6250 ha wolnej ziemi. Nawet połowa charakteryzowanych rolników nie będzie w stanie powiększyć gospodarstwa do rozmiarów gwarantujących (zdaniem ankietowanych) konkurencyjność. Jedną z przyczyn jest na pewno brak wolnych użytków rolnych. Ponadto wzrost popytu na ziemię niewątpliwie przyczyniłby się do podniesienia jej ceny i zmiany warunków dzierżawienia. Większość (79%) właścicieli gospodarstw rodzinnych jest zainteresowana pozyskaniem dzierżawy nie obciążonej żadnymi kosztami poza podatkiem gruntowym. Dotychczas wielu rolników korzystało z tej formy dzierżawy, z uwagi na niską opłacalność produkcji małych gospodarstw. Gdy rynek pracy w ostatnich latach zaczął się mocno kurczyć, dzierżawcy docenili posiadany kapitał ziemski i zaprzestali dzierżawić użytki rolne wyłącznie „po kosztach”. Wielu z nich powróciło także do pracy w gospodarstwie nie mając innej alternatywy pracy zarobkowej.

Charakteryzowani rolnicy RGR starają się nie zauważać problemu rywalizacji rynkowej. A przewaga na arenie wymiany towarowej obejmuje wyłącznie manipulacje cenowe. Sposób myślenia badanych podmiotów o przedsiębiorstwie rolnym nie uległ zmianie mimo wieloletniej transformacji rynkowej. Wciąż najważniejszym zadaniem pozostaje utrzymanie wzrostu wielkości produkcji. Badania rynków zbytu, kosztów i sporządzanie analiz nie są doceniane.

Małe jest zainteresowanie właścicieli gospodarstw wykorzystaniem nowoczesnych metod i form produkcji. Także zmiany w zakresie inwestycji budowlanych, według ankietowanych, nie stanowią istotnego elementu modernizacyjnego gospodarstw rolnych.

Spośród badanych jednostek za w pełni rozwojowe można by przyjąć około 30 gospodarstw (21 typu RGR oraz 9 – DSPR). Stanowią one niespełna 10,34% wszystkich ankietowanych podmiotów. Charakteryzują się dobrze rozwiniętym zapleczem organizacyjno-zarządczym. Są w nich wykorzystywane działania marketingowe, dokonuje się tam także szczegółowej analizy rynkowej i finansowej. Z przeprowadzonych badań ankietowych wynika, że nawet w tych jednostkach nie będą dokonywane żadne inwestycje modernizacyjne w ciągu najbliższego okresu (jednego roku). Przyczyną takiego działania jest wskazana przez badanych niestabilność gospodarcza. Rolnicy boją się inwestować i rozwijać działalność produkcyjną, gdyż uważają, że inne formy inwestycji kapitału są zdecydowanie lepsze od działalności modernizacyjnej. Ankietowane podmioty preferują inwestycje w nieruchomości, lokaty bankowe i obligacje finansowe. W większości są przekonani, że prowadzone gospodarstwo nie poniesie rynkowej porażki w najbliższym czasie. Liczą na poprawę koniunktury rynkowej.

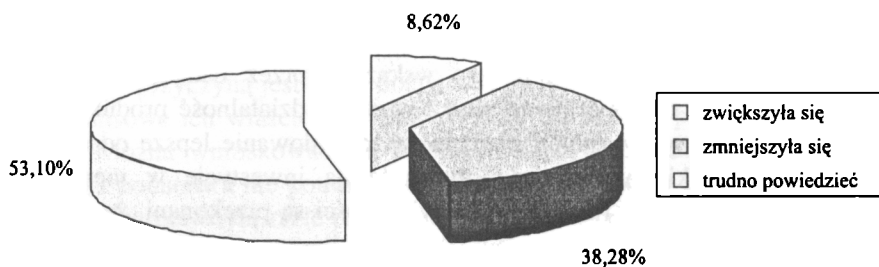
¹ Wynik wyliczony na podstawie odpowiedzi udzielonych przez rolników.

4. Problemy zarządzania gospodarstwami rolnymi

Rosnące wymagania rynkowe inspirują między innymi konieczność innowacji procesów technologicznych w gospodarstwach rolniczych. Możliwość realizacji tego typu działań zależy w głównej mierze od zasobów finansowych dostępnych w poszczególnych jednostkach. Niski poziom dochodowości produkcji rolniczej rodzi często konieczność wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania. Racjonalizacja działań z tego zakresu w towarowych gospodarstwach rolniczych powinna być zjawiskiem powszechnym, nawet w jednostkach o wysokiej rentowności i trwałych powiązaniach rynkowych [Nosalski 2003].

Przy braku środków własnych w badanych gospodarstwach oraz niedoborze krajowych preferencyjnych źródeł finansowania wykorzystanie funduszy europejskich daje szansę sprawniejszego przystosowania się do specyficznych warunków funkcjonowania gospodarstw na rynku UE. Źle się jednak stanie, jeżeli rolnicy przyjmą wyłącznie bierną postawę w stosunku do pomocy, jaką proponuje wspólnota. Gdy omawiane gospodarstwa będą wyczekiwały jedynie środków finansowych w formie dopłat bezpośrednich, z całą pewnością długo nie pozostaną udziałowcami unijnego rynku.

Podstawowymi barierami, poszerzającymi dysproporcje krajowego rolnictwa wobec wspólnotowego, są niewątpliwie duże braki w wykształceniu formalnym polskiego rolnika. Problem ten rodzi kolejne, m.in. brak wiedzy na temat skutecznego wprowadzania innowacji, modernizacji i usprawnień, np. jakościowych. Konsekwencją jest niższa konkurencyjność krajowego producenta i mniejsza zyskowność jego działalności. W większości badanych jednostek nie prowadzi się rachunkowości gospodarstwa, rolnicy nie wiedzą, czy prowadzona działalność przyniosła im zysk czy stratę. Aż 53,10% nie umiało podać, jaka jest opłacalność produkcji względem poprzedniego roku (rys. 1). Sprawozdań nie prowadzą głównie gospodarstwa typu rodzinnego (58,37% nie potrafiła określić opłacalność produkcji), w działach specjalnych produkcji rolnej (DSPR) zaledwie 25% ankietowanych nie posiadała tej informacji (tab. 1).



Rys. 1. Opłacalność produkcji w badanych gospodarstwach w porównaniu z poprzednim rokiem
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Opłacalność produkcji w badanych gospodarstwach

Opłacalność produkcji	Zwiększyła się		Zmniejszyła się		Trudno powiedzieć	
	liczba osób	udział (w %)	liczba osób	udział (w %)	liczba osób	udział (w %)
Ogółem	25	8,62	111	38,28	154	53,10
RGR	17	6,94	85	34,69	143	58,37
DSP	8	17,78	26	57,78	11	24,44

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych przedstawionych w tab. 1, opłacalność produkcji rolniczej wzrosła w 25 gospodarstwach, co stanowi 8,62% udziału podmiotów badanych. Aż 111 ankietowanych (38,28%) uznało, że ich dochody zmalały.

5. Pomiary i oceny ekonomicznej efektywności funkcjonowania gospodarstw

Oceniając działalność badanych gospodarstw, z całą pewnością można powiedzieć, że są one nieefektywne, czyli bieżące ich funkcjonowanie nie zapewnia właścicielowi i jego rodzinie wymiernych korzyści materialnych. Większość analizowanych przedsiębiorstw wypracowuje dochód na poziomie nieznacznie przekraczającym koszty, co nie pozwala na sprawny rozwój gospodarstwa i dostosowanie go do warunków członkostwa naszego kraju w UE.

Dlaczego więc rolnicy uparcie pozostają przy stosowaniu przestarzałych metod zarządzania? Otóż po okresie wielkiej transformacji rynkowej nie stworzono dla potencjalnego rolnika żadnych przesłanek do zaistnienia na rynku produktów żywnościowych. Nie zadbano o rozwój intelektualny gospodarzy, więc trudno spodziewać się obecnie, że wieś i obszary rolnicze będą doskonale się rozwijać. W omawianym regionie powiatu wrocławskiego nie ma formalnych podstaw do tego rozwoju. Poziom edukacji na obszarach wiejskich zawsze był dużo niższy aniżeli w mieście. Nowy wiek przyniósł w tej dziedzinie nieznaczną poprawę, jednakże problemy finansowe budżetu państwa wpływają również na poszerzanie się dysproporcji edukacyjnych pomiędzy ludnością zamieszkałą w mieście a rolnikami. A przecież tylko sprawny i dobrze dobrany system edukacyjny pozwoli na wykształcenie potencjalnych, doskonałych fachowców rolnych, których model dominuje w bogatej Europie Zachodniej.

Jednak nie wszystkie grupy rolników wymagają doskonalenia modernizacyjnego. Blisko 3% badanych gospodarstw wprowadziło już liczne zmiany. Są to jednak bogaci producenci rolni, dla których dochód na członka rodziny wynosi średnio 2300 zł na miesiąc. Stanowią oni wyjątek w badanym społeczeństwie, lecz służą mogą za przykład rozwoju rolnictwa w Polsce.

W nieznacznie dogodniejszej finansowo sytuacji znajdują się również gospodarstwa typu DSPR, uzyskując prawie trzykrotnie większy dochód aniżeli jednostki RGR. DSPR nie stanowią licznej grupy, a na badanym obszarze powiatu wrocławskiego stanowiły 15,52% ankietowanych gospodarstw. Ich sukces finansowy wiąże się niewątpliwie z wieloletnim samodzielnym działaniem na rynku produktów rolniczych. Nie bez znaczenia jest także to, że właściciele przedsiębiorstw DSPR charakteryzują się wyższym wykształceniem formalnym, a wielu z nich to z zawodu ekonomiści. Lecz znalazły się i takie gospodarstwa (w grupie DSPR), które mimo sprawnego działania pozostają w bardzo niekorzystnej sytuacji finansowej. Otóż w czasach dynamicznego rozwoju rolnictwa omawiane jednostki bardzo często korzystały z zewnętrznych źródeł finansowania, tj. kredytów bankowych o bardzo długich okresach spłaty i dużych kwotach pieniężnych. Podrożenie kredytów oraz stale pogarszająca się zyskowność z działalności rolniczej stały się przyczyną problemów finansowych kilku gospodarstw DSPR prowadzących działalność na terenie powiatu wrocławskiego.

Aby dowiedzieć się więcej o ekonomicznej efektywności analizowanych gospodarstw rolnych, należy się przyjrzeć zależnościom pomiędzy dotychczas stosowanymi formami modernizacyjnymi a sposobem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa – wskazanym przez ankietowanego (tab. 2). Zmiany w obsadzie inwentarza, technologii produkcji oraz przerób uszlachetniający nie znalazły potwierdzenia w działaniu wśród badanej grupy gospodarstw. Są to modernizacje relatywnie nowe, nie znajdujące uznania wśród starszego społeczeństwa rolnego. Na wsi zdanie starszych członków rodziny, którzy posiadają ogromną wiedzę i doświadczenie, ma bardzo duże znaczenie, lecz nauka odkrywa przed światem coraz to nowe rozwiązania i nie należy opierać się tylko na opinii ludzi starszych, często kurczowo trzymających się innych czasów. Podmioty, które nie wprowadzą nowoczesnych metod zarządzania gospodarstwem rolnym, poszerzą dystans w stosunku do jednostek podejmujących wyzwania.

Ponad 3% badanych chciałoby powiększyć obszar użytków rolnych gospodarstwa przez zakup ziemi. Jednakże tylko 0,69% gospodarstw jest skłonnych do zwiększenia dotychczasowej produkcji. Wśród rolników zainteresowanych powiększeniem obszaru użytków rolnych gospodarstw występuje też zainteresowanie zmianami w strukturze zasiewów (8,28%). Ale ta grupa rolników nie wie dokładnie, na czym zmiany te miałyby polegać.

Jeżeli gospodarze rolni nie orientują się w formach modernizacyjnych, dostrzegając jednakże ich potrzebę, wtedy zakupuja grunty bądź też inwestują w maszyny i sprzęt rolniczy. Przedsiębiorca nie przeprowadza żadnych rozliczeń, nie orientuje się również, czy zakupiony środek trwały stanowi właściwy element wyposażenia gospodarstwa. Dodatkowo brak analizy przepływów pieniężnych nie pozwala na określenie czasu zwrotu kosztów inwestycji. Są to tak zwane „ślepe modernizacje” lub „ślepe inwestycje”.

Zaskakująco duży udział w każdej grupie charakteryzującej formy stosowanej modernizacji ma bierna postawa wobec rozwiązań mających na celu aktywną walkę

konkurencyjną. Wydaje się, że podmioty inwestujące w grunty nie są zainteresowane tym, by owa ziemia przynosiła dochód. 11,03% ankietowanych nie zamierza stosować żadnej formy przewagi konkurencyjnej. Być może przedsiębiorcy ci uważają, że należy wyłącznie wyprodukować towar, resztą powinno zająć się państwo bądź inne organizacje. Jednakże najbardziej niepokojące są wyniki mówiące o braku rywalizacji rynkowej wśród gospodarstw, które chciałyby dokonać zmian w strukturze zasiewów. W jaki więc sposób podmioty zamierzają sprzedać produkty rolne nowej odmiany lub zupełnie nowy produkt, np. sorgo, na rynku? Niektóre z gospodarstw podejmują się takich działań kilka razy w życiu, gdyż nieumiejętne poruszanie się na rynku pozostawia ich z nie sprzedanym produktem przez wiele lat.

Tabela 2. Dotychczas stosowane formy modernizacji w badanych gospodarstwach a możliwości sprostanie konkurencji rynkowej (w %)

Wyszczególnienie	Zakup gruntów	Zakup maszyn	Zmiana sposobu uprawy ziemi	Zmiany w zarządzaniu gospodarstwem	Zmiany w strukturze zasiewu
Powiększenie gospodarstwa	3,45	2,76	6,55	0	8,28
Powiększenie arealu upraw	7,24	1,03	2,41	1,03	4,48
Śledzenie zmian na rynku	1,38	0,69	1,03	0,34	2,07
Specjalizację produkcji	0,34	0	0	0,69	7,93
Zwiększenie dotychczasowej produkcji	0,69	1,03	0,34	0,34	1,72
Obniżenie kosztów produkcji	3,10	0,69	1,72	0	6,55
Brak działania	11,03	2,07	7,24	0	11,72

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo że efektywność działania charakteryzowanych podmiotów jest niedoskonała, większość z nich stara się, by pozostać na rynku jak najdłuższy okres. Wiele gospodarstw oczekuje zmian politycznych umożliwiających lepszy rozwój sektora rolniczego lub też innej gałęzi gospodarki, do której będą mogły się przystosować dzieci z rodzin rolniczych.

Rolnicy objęci badaniem dawno już zaprzestali wierzyć w możliwości rozwoju gospodarstw. Większość z nich (78%) chciałaby wyłącznie zapewnić swoim dzieciom możliwości godnego życia. Na terenach wiejskich zapomniano o spełnianiu się w roli niezależnego przedsiębiorcy rolnego, gdyż większość gospodarstw bardzo mocno zubożała w ciągu ostatniego dziesięciolecia. Cała uwaga ankietowanych była skupio-

na głównie na prowadzeniu przedsiębiorstwa najdłużej jak to będzie możliwe, wielu bowiem właściciele zdawało sobie sprawę z problemów na rynku pracy.

Efektywność działania w badanych gospodarstwach nigdy nie stanowiła inspiracji, nie była także w żaden sposób mierzona. Z pewnością tak pozostanie przez dłuższy okres. Wiedza o zyskowności działań nie jest potrzebna charakteryzowanym przedsiębiorcom rolnym, którzy i tak działają wyłącznie „na przetrwanie”. Większość woli nie wiedzieć, że gospodarstwo przynosi stratę.

6. Zakończenie

Zarządzanie i organizacja stanowią najpoważniejszy problem w rozwoju badanych gospodarstw. Słabością omawianych przedsiębiorstw jest przede wszystkim niski poziom wykształcenia formalnego oraz brak kwalifikacji kierunkowych (znajomości analizy rynku, badań marketingowych oraz marketingu, podstaw rachunkowości, a także prawa). Badane podmioty w walce konkurencyjnej bardzo często doprowadzają do tzw. „wojen cenowych”, niekorzystnie wpływających na wielkość zysku wszystkich uczestników rynku. Niechętni są także jakimkolwiek formom współpracy w celu poprawienia zyskowności prowadzonych działań (np. powołanie grupy producenckiej).

Podsumowując, należy stwierdzić, że najmocniejszą pozycję wśród wszystkich badanych producentów zajmują gospodarstwa funkcjonujące w ramach działów specjalnych produkcji rolnej. Jednakże nie odbiegają od tej grupy rodzinne gospodarstwa rolne posiadające ponad 100 ha UR. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się największą dynamiką produkcji oraz przerobu produktów. Uzyskują dobre wyniki sprzedaży, a także starają się w jak największym stopniu wykorzystywać elementy ekonomii rynkowej. Procentowy udział tych gospodarstw w ogólnej strukturze badanych był niewielki.

Najsłabszą grupą uczestników rynku rolnego na obszarze badanego powiatu byli gospodarze RGR posiadający do 100 ha UR. Cechowali się niskim poziomem kwalifikacji formalnych, niewłaściwym interpretowaniem sygnałów rynkowych oraz permanentną niechęcią do zmian. Wśród tych producentów panowało największe przekonanie, że winę za zły stan ekonomiczny polskiego rolnictwa ponosi Unia Europejska.

Gospodarstwa rolne działające na terenie powiatu wrocławskiego funkcjonują na rynku doskonałej konkurencji, gdzie niemalże brak jest możliwości różnicowania towaru za pomocą innych narzędzi marketingu *mix* aniżeli ceny. Coraz łatwiej więc można zaobserwować tam przejawy biedy i ubóstwa, jakie dotknęły ten sektor polskiej gospodarki.

Literatura

- Adamowicz M., *Konkurencyjność w agrobiznesie krajów Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 941, AE, Wrocław 2002.
- Hunek T., *Opcje rozwoju rolnictwa polskiego w kontekście integracji z Unią Europejską – Teoria, praktyka, polityka*, V Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, red. S. Urban, AE, Wrocław 1998.
- Nasalski Z., *Znaczenie programów europejskich w kształtowaniu jakości produktów rolniczych*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 983, AE, Wrocław 2003.

METHODS OF FARMS MANAGEMENT IN THE AFFECT OF EFFICIENCY FARMERS MARKET BUSINESS

Summary

The objective of the study was to analyse economic of different production types if farms and identification of factors which had the impact on farming efficiency. The study was permormed on a group of 290 farms in the Wrocław Region, representing two different types of farming: families farms – RGR (245 farms) and speciality production farms – DSPR (45 farms). Among the farm types investigated, RGR farms reached the lowest values of farm income and profitability ratios. The best economic results showed the farm group with DSPR. The analysis of that farms profitability was determined by the degree if specialization.