

Strategie funkcjonowania przedsiębiorstw rolniczych a ich kondycja finansowa – wyniki badań empirycznych z 88 rsp b. woj. poznańskiego

Pojęcie strategii przedsiębiorstwa nie jest w literaturze przedmiotu jednoznacznie zdefiniowane. H. Mintzberg przytacza cztery sposoby rozumienia strategii znane powszechnie jako koncepcja 4P¹. Strategia może być rozumiana jako:

- plan działania (plan),
- wzór – model działania (pattern),
- pozycja przedsiębiorstwa (position),
- perspektywa, przyszła wizja (perspective).

Z kolei J. Penc pisząc o formułowaniu strategii rozwoju firmy przytacza aż siedem różnych interpretacji pojęcia strategia firmy². W większości określeń strategii spotykanych w literaturze przedmiotu autorzy podkreślają dwa charakterystyczne elementy funkcjonowania przedsiębiorstwa: długofalowość i stosunki z otoczeniem.

Niezależnie od proponowanej definicji, poglądy większości autorów, znawców problematyki przedsiębiorstw, są zbieżne z poglądem K. Obłója, że „strategia jest czymś, co ma fundamentalny wpływ na życie lub śmierć, na sukces lub porażkę firmy”³.

Na potrzeby badań przyjęto następującą definicję strategii: strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa to zespół działań mających wspólną logikę, ukierunkowanych na osiągnięcie długofalowych celów firmy.

¹M. Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press, New York 1994.

²J. Penc: *Zarządzanie w praktyce*. INFOR, Warszawa 1998.

³K. Obłój: *Strategia organizacji*. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa 1998.

Dotyczy więc ona spójnego i celowego zbioru decyzji oraz działań dostosowanych do sytuacji firmy, a także jej otoczenia i zrealizowanych w określonym czasie.

Rozpoznanie strategii realizowanej przez przedsiębiorstwo jest trudne. Większość małych i średnich przedsiębiorstw nie ma sprecyzowanych i opracowanych planów strategii. Tymczasem diagnoza (rozpoznanie) zakłada istnienie jakiegoś normatywnego standardu, z perspektywy którego można byłoby rozpoznać, ocenić i sklasyfikować działania przedsiębiorstwa ukierunkowane na osiągnięcie długofalowych celów firmy. W takich przypadkach zachodzi konieczność zbudowania na podstawie istniejącej wiedzy takich teoretycznych standardów – modeli strategii przedsiębiorstwa.

Do wyodrębnienia teoretycznych modeli strategii przedsiębiorstw stanowiących podstawę przeprowadzonych badań przyjęto dwa następujące elementy:

- sposób podejmowania decyzji ze względu na rodzaj wykorzystywanych informacji (diagnoza – prognoza);
- stopień zależności przedsiębiorstwa od otoczenia (skupianie się na wewnętrznych problemach przedsiębiorstwa, skupianie się na problemach i zmianach zachodzących w otoczeniu).

Te dwie cechy i dwie skrajne skale dla każdej z nich pozwalają na wyróżnienie czterech teoretycznych modeli organizacyjnych z uwagi na dominujący typ strategii – rysunek 1.

CECHY STRATEGII			
SPOSÓB DECYDOWANIA			
DIAGNOSTYCZNY	PROGNOSTYCZNY		
MODEL PRODUKCYJNY	MODEL TECHNOKRATYCZNY	SLABA	SPRISTOSĆ PRZEDSIĘBIORSTWA Z OTOCZENIEM
MODEL BIUROKRATYCZNY	MODEL RYNKOWY	SILNA	

Rysunek 1

Modele organizacyjne wyodrębnione ze względu na cechy strategii
Źródło: Sikorski Cz. 1990: Kultura organizacyjna w instytucji.

- Model, w którym występuje mała zależność od otoczenia i jednocześnie dominuje diagnostyczny sposób podejmowania decyzji nazwano **modelem produkcyjnym**. Jest to model strategii przedsiębiorstwa zorientowany przede wszystkim na wykorzystanie bazy produkcyjnej. Najważniejsze jest zapytanie: jak produkować, aby produkować więcej?

- Przeciwnieństwem modelu produkcyjnego jest **model rynkowy**, w którym występuje duża zależność przedsiębiorstwa od otoczenia oraz stosowany jest prognostyczny sposób podejmowania decyzji. W modelu tym stosunek przedsiębiorstwa do otoczenia jest aktywny i polega na gotowości do reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu. W strategii rynkowej w przeciwieństwie do produkcyjnej ważne jest nie to, co się dobrze produkuje, ale to, co się dobrze sprzedaje.
- Model strategii stanowiący połączenie prognostycznego sposobu podejmowania decyzji i małej zależności od otoczenia nazwano **technokratycznym**. Przedsiębiorstwo realizujące tę strategię poprzez stałe wprowadzanie postępu biologicznego i techniczno-organizacyjnego we wnętrze przedsiębiorstwa dąży do obniżenia kosztów wytwarzania.
- W opozycji do modelu technokratycznego pozostaje **model biurokratyczny**, charakteryzujący się dużą zależnością od otoczenia i diagnostycznym sposobem podejmowania decyzji. W strategii biurokratycznej podejmowane są przede wszystkim takie działania, aby z jednej strony uzyskać akceptację władzy, z drugiej zaś, aby uniezależnić się od niewygodnych nacisków w powiązaniach kooperacyjnych. Odpowiedzią na naciski otoczenia jest przede wszystkim formalizacja działań i wykorzystywanie przepisów organizacyjnych w taki sposób, by zagwarantować przedsiębiorstwu maksymalną stabilność funkcjonowania.

Na podstawie tak skonstruowanych teoretycznych modeli strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa został opracowany kwestionariusz badawczy, opisujący 24 hipotetyczne sytuacje decyzyjne umożliwiające realizację podstawowego celu działalności rolniczej spółdzielni produkcyjnej. Celem tym jest dążenie do uzyskania możliwie największej nadwyżki finansowej przy jednoczesnym utrzymaniu dotychczasowego zatrudnienia członków spółdzielni. Cel ten osiągniany jest w wyniku bieżących decyzji dostosowawczych, podejmowanych pod presją zmieniających się warunków zewnętrznych oraz możliwości firmy. Wyodrębnione teoretyczne modele strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa różnicują właśnie sposób osiągania tego podstawowego celu. Przedstawione w kwestionariuszu 24 sytuacje decyzyjne dotyczyły 6 kwestii istotnych z punktu widzenia strategii funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zadaniem respondentów, którymi byli prezesi 88 rolniczych spółdzielni produkcyjnych, było wybranie sytuacji tożsamy lub najbardziej zbliżonych do zaistniałych w spółdzielniach w latach 1996–1998.

Cel badań

Celem badań było rozpoznanie rzeczywistych strategii funkcjonowania rolniczych spółdzielni produkcyjnych i wpływu ich realizacji na kondycję finansową przedsiębiorstwa.

Hipoteza badawcza

Krajowy rynek produktów rolnych jest polipolem o konkurencji polipolistycznej. Jest to ukształtowany rynek o ograniczonym popycie i coraz silniejszej konkurencji międzynarodowej. Strategią sukcesu w takich warunkach jest zarówno „strategia rynkowa”, charakteryzująca się orientacją na potrzeby otoczenia, ich rozpoznawaniem i zaspokajaniem, jak i „strategia technokratyczna”, charakteryzująca się inwestycjami z zakresu postępu biologicznego i techniczno-organizacyjnego we wnętrze przedsiębiorstwa oraz dążeniem do obniżania kosztów wytwarzania.

Wyniki badań

Rozkład rodzajów realizowanych strategii przez spółdzielnie produkcji rolnej woj. poznańskiego przedstawiono w tabeli 1.

Na pierwszym miejscu pod względem liczebności (42) znalazły się spółdzielnie realizujące strategię technokratyczną.

Zarządy przedsiębiorstw realizujących strategię technokratyczną koncentrowały się na unowocześnianiu procesów produkcyjnych. Realizacja tej strategii pozwoliła na zwiększenie wydajności, zmniejszenie uciążliwości pracy, podwy-

Tabela 1

Rozkład realizowanych strategii w spółdzielniach produkcji rolnej

Strategia	Liczba rsp
Technokratyczna	42
Produkcyjna	25
Rynkowa	6
Biurokratyczna	1
Pozostałe	14
w tym: produkcyjno-technokratyczna	9

Źródło: Badania własne.

ższenie jakości produkcji, a przede wszystkim na obniżenie kosztów produkcji. Przedsiębiorstwa realizując tę strategię dostosowywały produkt do oczekiwań odbiorców w takim zakresie, w jakim możliwe było to poprzez unowocześnienie procesu produkcyjnego bez konieczności przeprowadzania gruntowych zmian w organizacji przedsiębiorstwa i dotychczasowej strukturze produkcji.

Drugą pod względem liczebności grupę (25) tworzą spółdzielnie realizujące strategię produkcyjną. W przedsiębiorstwach realizujących tę strategię zarządy największą wagę przywiązywały do jak najlepszego wykorzystania możliwości produkcyjnych wynikających z zasobów poszczególnych czynników produkcji, w tym zwłaszcza ziemi. Znajdowało to wyraz w dążeniu do uzyskiwania jak największych wydajności roślin i zwierząt, ponieważ umożliwiało to pełniejsze wykorzystanie umiejętności pracowników i posiadanego sprzętu technicznego.

W planowaniu opierano się przede wszystkim na analizie posiadanych zasobów i opłacalności poszczególnych działalności produkcyjnych w latach poprzednich, unikając jednocześnie poważnego modyfikowania produkcji i świadczonych usług.

Przedsiębiorstwo dążąc do zwiększenia dochodu maksymalizowało produkcję w dotychczasowym asortymencie, oczekując ewentualnych korzyści tzw. ekonomii skali.

Stosunkowo małą liczebnie grupę (jedynie 6) tworzą spółdzielnie deklarujące realizowanie strategii rynkowej. Realizacja tej strategii polegała na intensywnym poszukiwaniu nowych odbiorców i eliminowaniu pośredników oraz uruchamianiu nowych lub zwiększaniu rozmiarów działalności już prowadzonych, których produkty znajdowały bez większych problemów odbiorców. Planowanie działalności przedsiębiorstwa odbywało się przede wszystkim na podstawie analizy rynku oraz potrzeb i oczekiwań odbiorców. Podejmując działania wewnątrz przedsiębiorstwa, zarząd chętnie podejmował także współpracę z innymi podmiotami gospodarczymi, ponieważ działania te umożliwiały zwiększenie sprzedaży i zmniejszenie ryzyka.

Efektywność funkcjonowania, a także możliwości podejmowania działań przystosowawczych w dużym stopniu zależą od zasobów podstawowych czynników produkcji będących w dyspozycji przedsiębiorstw.

W latach 1996–1998 w użytkowaniu ziemi obserwowano następujące procesy:

- pozbywanie się przez przedsiębiorstwa gruntów zbyt oddalonych od ośrodka gospodarczego, których z punktu widzenia interesów przedsiębiorstwa nie można było racjonalnie zagospodarować;
- sprzedaż części gruntów znajdujących się w pobliżu ważnych dróg komunikacyjnych, zwłaszcza drogi Poznań-Berlin;

- wycofanie ziemi wkładowej przez prawnych spadkobierców lub pobierających renty czy emerytury członków spółdzielni;
- wykupywanie przez przedsiębiorstwa użytkowanych gruntów nie będących własnością przedsiębiorstwa;
- wdzierzawianie nieruchomości produkcyjnych, których dalsze zespolone prowadzenie było mało efektywne;
- odłączanie się w części większych spółdzielni zakładów produkcyjnych (gospodarstw), które w nowych warunkach ekonomicznych postanowiły samodzielnie prowadzić działalność gospodarczą.

W wyniku tych działań w latach 1996–1998 powierzchnia UR przeciętnej spółdzielni zmniejszyła się o 35 ha i w końcu 1998 r. wynosiła 489 ha – tabela 2. Tempo zmniejszania powierzchni użytków rolnych w poszczególnych grupach spółdzielni wyodrębnionych z uwagi na realizowane strategię było różne. W największym stopniu, bo aż o 32%, tj. 320 ha, zmniejszyły powierzchnię użytków rolnych spółdzielnie realizujące strategię rynkową, w najmniejszym zaś spółdzielnie o strategii technokratycznej – tylko 2%.

Również zasoby ludzkie w całej zbiorowości, jak i w poszczególnych grupach uległy zmniejszeniu. Zatrudnienie ogółem w przeliczeniu na jedno przedsiębiorstwo zmniejszyło się o 11%, przy czym największa dynamika zmniejszania zatrudnienia wystąpiła w spółdzielniach realizujących strategię produkcyjną i technokratyczną – odpowiednio o 20 i 11%. Z uwagi na specyfikę formy prawnej przedsiębiorstwa zmniejszenie zatrudnienia wywołane było przede wszystkim przejściem części pracowników (członków) spółdzielni na emerytury i renty oraz odchodzeniem członków do innej pracy, często oferowanej w wdzierzawionych zakładach. Mimo zmniejszenia zatrudnienia jest ono nadal bardzo wysokie i wynosi w przeliczeniu na 100 ha UR od 6 osób w spółdzielniach realizujących strategię produkcyjną i technokratyczną do 13 osób w przedsiębiorstwach realizujących strategię rynkową.

Majątek przedsiębiorstwa ogółem, jak również majątek trwały w analizowanym okresie wzrósł o 11%. Wartość majątku ogółem w przeliczeniu na 1 rsp w 1998 r. wynosiła 4,0 mln zł, a wartość majątku trwałego 2,9 mln zł.

Pomimo wzrostu majątku trwałego wartość dokonywanych inwestycji uległa zmniejszeniu. Udział inwestycji w majątku trwałym zmalał z 4,3% w 1996 roku do 3,2% w 1998 roku.

Jak wynika z liczb zawartych w tabeli 2, w spółdzielniach realizujących strategię rynkową wartość majątku przedsiębiorstwa ogółem była największa i wynosiła w przeliczeniu na 1 rsp 7,0 mln zł. Była to wartość 2-krotnie większa aniżeli wartość majątku posiadanego przez pojedynczą spółdzielnię w pozostałych grupach. Odwrotne zjawisko zaobserwowano w poziomie inwestowania.

Tabela 2

Charakterystyka badanej zbiorowości rsp b. woj. poznańskiego w 1998 roku

Wyszczególnienie	Ogółem			W grupach rsp wg realizowanej strategii											
				rynkowa			technologiczna			produkcyjna			technologiczno- produkcyjna		
	poziom wskaźnika	zmiana wartości parametru w porównaniu do 1996 roku		poziom wskaźnika	zmiana wartości parametru w porównaniu do 1996 roku		poziom wskaźnika	zmiana wartości parametru w porównaniu do 1996 roku		poziom wskaźnika	zmiana wartości parametru w porównaniu do 1996 roku		poziom wskaźnika	zmiana wartości parametru w porównaniu do 1996 roku	
		odchylenie	wskaźnik dynamiki		odchylenie	wskaźnik dynamiki		odchylenie	wskaźnik dynamiki		odchylenie	wskaźnik dynamiki		odchylenie	wskaźnik dynamiki
Liczba rsp	88			6			42			25			9		
Powierzchnia UR [ha]	489	-35,1	93	684	-320	68	500	-9,7	98	415	-35,9	92,0	565	-24,8	96
Majątek przedsiębiorstwa [mln zł]	4,0	0,4	111	7,0	-0,5	94	3,6	0,3	110	3,1	-0,1	97	2,8	0,4	117
w tym majątek trwały [mln zł]	2,9	0,3	112	4,4	-0,9	83	2,5	0,3	111	2,3	-0,1	94	1,7	0,3	118
Inwestycje [tys. zł]	93	-18,4	83	31	-20	61	110	-33,4	77	89	-6,9	93	37	-56,0	40
Udział inwestycji w majątku trwałym	3,2	-1,1	74	0,7	-0,3	73	4,4	-2,0	69	3,9	-0,1	98	2,2	-4,3	34
Zatrudnienie ogółem	36	-4,5	89	86	1,5	102	33	-4,1	89	27	-6,7	80	39	-1,8	96
Zatrudnienie na 100 ha UR	7,5	-0,4	95	12,6	4,2	149	6,5	-0,7	91	6,5	-1,0	87	7,0	0,0	100
Majątek trwały w mln zł na 100 ha UR	0,6	0,1	120	0,6	0,1	123	0,5	0,1	113	0,5	0,0	103	0,3	0,1	124

Źródło: Badania własne.

Był on największy w spółdzielniach realizujących strategię technokratyczną i produkcyjną, zaś w spółdzielniach realizujących strategię rynkową poziom inwestycji był śladowy i w przeciętnej spółdzielni tej grupy wynosił w 1998 r. zaledwie 30 tys. zł.

Oceny kondycji finansowej dokonano na podstawie wartości 20 wskaźników finansowych wyliczonych na podstawie danych liczbowych ze sprawozdań finansowych. Wyliczone wskaźniki pogrupowane w 4 zespoły przedstawiono w tabeli 3.

Płynność finansowa przeciętnej spółdzielni w badanej zbiorowości była zachowana. Wskaźnik bieżącej płynności finansowej wynosił 3,2, wskaźnik szybkiej płynności 1,5. Majątek obrotowy w przeciętnej spółdzielni był w 69% finansowany kapitałem stałym, czyli kapitałem własnym i zobowiązaniami długoterminowymi. Tak duży i dodatni kapitał pracujący dobrze świadczy o płynności finansowej firmy, czyli możliwości terminowego regulowania zobowiązań. Zmiany poziomu tych wskaźników, zwłaszcza wskaźnika szybkiej płynności, w latach 1996–1998 wskazują na poprawę zdolności przedsiębiorstw do terminowego regulowania bieżących zobowiązań. W grupie przedsiębiorstw realizujących strategię technokratyczną w latach 1996–1998 nastąpiło wyraźne obniżenie poziomu tych wskaźników, lecz pomimo tych zmian płynność finansowa została zachowana.

Wskaźniki zadłużenia informują o strukturze finansowania majątku oraz określają zdolność firmy do realizacji całości długu. Udział kapitału obcego w działalności przedsiębiorstwa był względnie niski i wynosił przeciętnie około 11,7%. Najmniejszym udziałem kapitału obcego w finansowaniu majątku przedsiębiorstwa charakteryzowały się przedsiębiorstwa realizujące strategię produkcyjną – wskaźnik zadłużenia aktywów wynosił około 9%, najwyższym zaś spółdzielnie realizujące strategię technokratyczno-produkcyjną – około 18%. Tak niskie zaangażowanie kapitału obcego z uwagi na niską rentowność majątku zaangażowanego w produkcję rolniczą i względnie wysokie oprocentowanie kredytów należy uznać za korzystne. Strukturę kapitałów obcych zaangażowanych w działalność przedsiębiorstw ilustruje wskaźnik relacji zobowiązań długoterminowych do zobowiązań ogółem. Zadłużenia długoterminowe mają charakter mniej pilny i stąd ich udział w finansowaniu majątku jest na ogół korzystniejszy niż zobowiązań krótkoterminowych. Najmniej korzystną strukturą zobowiązań charakteryzują się przedsiębiorstwa o strategii rynkowej. W tej grupie przedsiębiorstw udział zobowiązań długoterminowych w całości zobowiązań wynosił 14,3%, podczas gdy w spółdzielniach realizujących strategię technokratyczną lub produkcyjną udział ten był dwukrotnie wyższy i wynosił odpowiednio 28 i 31%.

Tabela 3

Wartość i dynamika wskaźników ilustrujących kondycję finansową badanych rsp b. woj. poznańskiego w 1998 roku

Wyszczególnienie	Ogółem		W grupach rsp wg realizowanej strategii								
			rynkowa		technokratyczna		produkcyjna		technokratyczno-produkcyjna		
	poziom wskaźnika	wskaźnik dynamiki	poziom wskaźnika	wskaźnik dynamiki	poziom wskaźnika	wskaźnik dynamiki	poziom wskaźnika	wskaźnik dynamiki	poziom wskaźnika	wskaźnik dynamiki	
	88		6		42		25		9		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
Wskaźniki płynności											
płynność bieżąca [relac.]	3,2	98	3,4	111	3,0	80	4,2	138	2,7	92	
płynność szybka [relac.]	1,5	103	1,8	117	1,5	92	2,1	157	0,6	114	
kapitał pracujący w aktywach [%]	19,0	95	26,6	131	20,2	87	19,8	129	24,5	93	
kapitał pracujący w majątku obrotowym [%]	68,9	99	70,9	105	67,0	91	76,4	113	63,0	96	
Wskaźniki zadłużenia											
zadłużenie aktywów [%]	11,7	104	12,7	114	13,8	127	8,8	88	18,2	127	
kapitał stały w aktywach [%]	87,1	103	84,7	98	84,9	100	91,2	108	71,8	94	
kapitał stały w majątku trwałym [%]	120,9	101	135,4	110	122,4	99	124,8	111	118,0	93	
zobowiązania ogółem do kapitałów własnych [%]	14,0	102	15,4	117	17,1	129	10,0	81	26,7	141	
zobowiązania dług. do zob. ogółem [%]	27,0	124	14,3	105	28,1	118	30,7	118	20,9	438	
pokrycie zobow. nadwyżką finansową [relac.]	0,8	87	0,6	80	0,7	69	0,9	108	0,7	70	

cd. tabeli 3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Wskaźniki obrotowości										
produktywność aktywów [%]	42,0	102	54,1	110	40,9	108	28,5	99	102,1	104
rotacji zapasów [relac.]	3,7	113	5,1	103	3,5	123	2,8	105	3,7	110
rotacji należności [relac.]	5,0	89	5,9	73	5,2	104	3,3	82	8,2	50
rotacji należności w dniach	73,6	112	62,1	137	69,6	96	110,0	122	44,3	202
Wskaźniki rentowności										
zyskowność sprzedaży [%]	14,4	77	8,8	72	14,8	67	17,0	88	8,8	71
zyskowność majątku [%]	6,05	78	4,79	79	6,03	72	4,83	87	9,0	74
zyskowność kapitału własnego [%]	7,20	77	5,78	81	7,45	73	5,46	81	13,2	82
rentowność zasobów ludzkich [tys. zł]	6,58	97	3,88	73	6,70	89	5,52	106	6,4	90
zyskowność ze sprzedaży [%]	11,81	60	10,08	80	12,69	50	7,00	53	11,5	63
rentowność gospodarstwa [%]	12,6	77	6,3	70	14,2	63	11,6	94	8,9	70

Wskaźnik dynamiki ilustruje zmiany wartości wskaźnika w 1998 roku w porównaniu do 1996 roku.

Źródło: Badania własne.

Wskaźniki obrotowości, nazywane również wskaźnikami sprawności działania, ilustrują efektywność wykorzystania zasobów majątkowych przedsiębiorstwa. Poziom tych wskaźników jest najbardziej korzystny w przedsiębiorstwach o strategii technokratyczno-produkcyjnej oraz rynkowej, najmniej zaś korzystny w przedsiębiorstwach o strategii produkcyjnej.

Najbardziej korzystne kierunek i dynamikę zmian wskaźników sprawności działania obserwowano w spółdzielniach realizujących strategię technokratyczną. Jak wynika z liczb zawartych w tabeli 3, przedsiębiorstwa o strategii rynkowej charakteryzują się najbardziej korzystnym wskaźnikiem rotacji zapasów produktów gotowych. Jego wartość wynosiła 5,9 i była w porównaniu do pozostałych grup przedsiębiorstw ponaddwukrotnie wyższa. Oznacza to, że przedsiębiorstwa te dzięki swojej aktywności i operatywności utrzymują najmniej zapasów wyrobów gotowych.

Wśród zjawisk o zasadniczym znaczeniu dla firm należy wymienić rentowność, rozumianą jako nadwyżka efektów finansowych nad nakładami. Rentowność przedsiębiorstw oceniano na podstawie 6 wskaźników – tabela 3. Najbardziej korzystnym poziomem tych wskaźników a tym samym najwyższą rentownością charakteryzowały się spółdzielnie realizujące strategię technokratyczną oraz technokratyczno-produkcyjną, najniższą zaś przedsiębiorstwa o strategii rynkowej.

Uwzględniając wszystkie cztery aspekty kondycji finansowej przedsiębiorstwa stwierdzono, że najlepszą kondycją finansową charakteryzowały się przedsiębiorstwa realizujące strategię technokratyczną i technokratyczno-produkcyjną. Są to strategie kompatybilne z aktualnymi wymogami gospodarki rynkowej. Nieco słabszą kondycję finansową posiadały spółdzielnie realizujące strategię rynkową oraz produkcyjną.

Brak wyraźnych różnic w kondycji finansowej pomiędzy przedsiębiorstwami realizującymi strategię rynkową a realizującymi strategię produkcyjną oznacza, że w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw realizujących strategię rynkową nie potwierdziła się hipoteza badawcza.

Wśród podstawowych przyczyn takiej sytuacji należy, jak się wydaje, wymienić:

- przeinwestowanie tych przedsiębiorstw w latach osiemdziesiątych,
- przerost zatrudnienia i brak możliwości elastycznego kształtowania jego poziomu,
- małą liczebność przedsiębiorstw realizujących strategię rynkową (6 rsp).

Wnioski

1. W badanej zbiorowości przedsiębiorstw najbardziej powszechną strategią funkcjonowania była strategia technokratyczna – 47,7% spółdzielni, następnie strategia produkcyjna – 28,4% oraz technokratyczno-produkcyjna – 10,2%. Strategię rynkową realizuje tylko 6,8% spółdzielni.
2. Uwzględniając różne aspekty kondycji finansowej przedsiębiorstwa stwierdzono, że najlepszą kondycją charakteryzowały się przedsiębiorstwa realizujące strategię technokratyczną oraz technokratyczno-produkcyjną. Są to strategie kompatybilne z aktualnymi wymogami gospodarki rynkowej. W odniesieniu do grupy przedsiębiorstw realizujących strategię rynkową hipoteza badawcza nie znalazła wyraźnego, jednoznacznego potwierdzenia.

Agri-business Operating Strategy versus Financial Standing of Agricultural Enterprises – Results of Empirical Analysis

Abstract

The paper presents the outcomes of the research carried out on 88 agricultural production co-operatives in the years 1996-1998. The objective of the study were to (i) determine actual operating strategies applied in co-operatives, (ii) estimate their impact on financial standing of these co-operatives.

The study findings indicate that the most common was technocratic strategy (adopted by 47.7 per cent of co-operatives) followed by production strategy (respectively 28.4 per cent) and mixed technocratic/production strategy (respectively 10.2 per cent). As concerns market strategy it was employed by relatively small number of examined businesses (6.8 per cent).

Allowing for all business financial standing aspects, the agricultural production co-operatives that chose the technocratic or technocratic/production strategy experienced the best financial standing. In proof of the adopted research hypothesis, these two belong to strategies, which at present suit to domestic agricultural market conditions. On the other hand, businesses that adopted the market strategy or production one were in poorer financial condition. The lack of clear difference in financial standing between co-operatives using market strategy and these applying production strategy does not allow to state explicitly if it is the market strategy that is more adequate to the current market requirements.