

**ZESZYTY NAUKOWE**  
**Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego**  
**w Warszawie**

**EKONOMIKA**  
**i ORGANIZACJA**  
**GOSPODARKI**  
**ŻYWNOŚCIOWEJ**

**NR 75 (2009)**

**Wydawnictwo SGGW**  
**Warszawa 2009**

#### KOMITET REDAKCYJNY

Wojciech Ciechowski, Alina Daniłowska, Michał Pietrzak, Henryk Runowski, Izabella Sikorska-Wolak, Joanna Szwacka-Mokrzycka, Maria Zajączkowska – redaktor naczelna, Aneta Stańko – sekretarz Komitetu Redakcyjnego

#### RECENZENCI

Stanisław Bagiński, Sławomir Juszczyk, Edward Majewski, Joanna Paliszkiewicz, Michał Pietrzak, Henryk Runowski, Mirosław Wasilewski, Wojciech Ziętara

Redaktor techniczny – Krystyna Piotrowska

ISBN 978-83-7583-125-2

Wydawnictwo SGGW

ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa

tel. (0 22) 593 55 20 (-22, -25 – sprzedaż), fax (0 22) 593 55 21

e-mail: [wydawnictwo@sggw.pl](mailto:wydawnictwo@sggw.pl)

[www.wydawnictwosggw.pl](http://www.wydawnictwosggw.pl)

Druk: Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk, [www.grzeg.com.pl](http://www.grzeg.com.pl)

## Spis treści

### ***Katarzyna Boratyńska***

Rynek piwa w Polsce i perspektywy jego rozwoju ..... 5

### ***Piotr Bórawski***

Pozarolnicza działalność gospodarcza na obszarach wiejskich  
jako dodatkowe źródło dochodu rodzin rolniczych ..... 15

### ***Marta Domagalska-Grędyś***

Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwaciarskiego ..... 23

### ***Sławomir Juszczyk, Artur Nagórka***

Problemy metodyczne doboru próby badawczej na przykładzie przedsiębiorstw  
przemysłu spożywczego ..... 39

### ***Halina Kałuża***

Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja ..... 49

### ***Iwona Kowalczyk***

Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw branży spożywczej ..... 63

### ***Dariusz Kusz***

Zróżnicowanie regionalne nakładów inwestycyjnych w rolnictwie polskim ..... 79

### ***Wiesława Lizińska***

Integracja z Unią Europejską a handel artykułami rolno-żywnościowymi polskich  
przedsiębiorstw z krajami trzecimi ..... 91

### ***Tadeusz Liziński, Anna Wróblewska***

Środowiskowe koszty i korzyści w przedsiębiorstwach agrobiznesu ..... 105

### ***Mariusz Maciejczak***

Rolnictwo i obszary wiejskie źródłem dóbr publicznych – przegląd literatury ... 121

### ***Renata Marks-Bielska, Karolina Babuchowska***

Wsparcie dochodów rolników w formie dopłat bezpośrednich ..... 135

### ***Teresa Miś***

Specyficzne uwarunkowania prowadzenia gospodarstw  
przez młodych rolników ..... 149

<b><i>Joanna Olga Palisziewicz</i></b> Liczba szkół wyższych a rozwój województw .....	161
<b><i>Michał Pietrzak, Marta Wojcieszkiwicz</i></b> Poziom zaawansowania zarządzania strategicznego a wielkość organizacji w świetle badań absolwentów SP PRE-MBA MiTM przy Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW .....	171
<b><i>Jacek Prochorowicz, Agata Wójcik</i></b> Analiza słabych i mocnych stron wybranych gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka w latach 2005–2007 .....	185
<b><i>Henryk Runowski</i></b> Tendencje zmian w organizacji i ekonomice przedsiębiorstw rolnych – aspekty teoretyczne .....	197
<b><i>Anna Wasilewska</i></b> Teoretyczne uwarunkowania procesu modernizacji gospodarstw rolniczych .....	211
<b><i>Adam Wąs, Anna Kłoczko-Gajewska</i></b> Kształcenie na życzenie – pierwsze refleksje na temat internetowego systemu wyboru przedmiotów na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW .....	225
<b><i>Artur Wilczyński</i></b> Prognoza wyników ekonomicznych gospodarstw mlecznych w 2013 roku .....	243

**Katarzyna Boratyńska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Rynek piwa w Polsce i perspektywy jego rozwoju**

### **Wstęp**

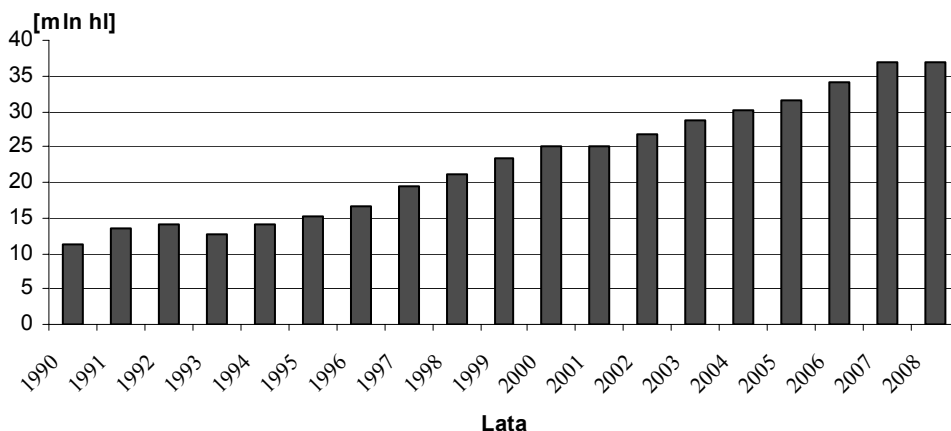
Problem funkcjonowania browarów w kontekście zmian własnościowych, organizacyjnych i ekonomicznych jest szczególnie ważny w dobie globalizacji. Oznacza ona realizację przez firmy zarządzania opartego na konkurencyjności w skali międzynarodowej, którego efektem jest integracja różnych działań ekonomicznych, podejmowanych na całym świecie. W wyniku globalizacji zacierają się granice państw, kapitał przemieszcza się w skali świata, pochodzi on z różnych krajów. W wielkich korporacjach, które są silniejsze i bardziej efektywne gospodarczo od niektórych państw, w tym Polski, decyzje alokacyjne podejmowane są zgodnie z rachunkiem ekonomicznym. Kapitał lokowany jest tam, gdzie może przynieść największy zysk. W latach 90. następował stały wzrost udziału w rynku browarów z przeważającym kapitałem zagranicznym. W 2003 r. przypadało na nie ponad 90% produkcji piwa w Polsce.

Należy podkreślić wkład przemysłu piwowarskiego w rozwój przemysłu spożywczego i polskiej gospodarki. W branży piwowarskiej bezpośrednio zatrudnionych jest około 15000 pracowników. Pośrednie zatrudnienie w przedsiębiorstwach kooperujących jest bardzo wysokie (np. w firmach zajmujących się dostawami do browarów zatrudnionych jest ponad 56000 osób, w sektorze detalicznym 23700 pracowników) [The Contribution Made by Beer to the European Economy 2006, s. 143]. Branża ta zapewnia także wysokie wpływy do budżetu państwa pochodzące z podatku akcyzowego i VAT. W związku z tym Autorka uznała, iż warto podjąć powyższą tematykę.

Celem opracowania było dokonanie charakterystyki rynku piwa w Polsce oraz przedstawienie perspektyw jego rozwoju.

## Produkcja i sprzedaż piwa w Polsce

Dzięki urynkowieniu browarnictwa produkcja piwa w Polsce w latach 1990–2008 wzrosła ponad trzykrotnie (rys. 1). Tendencja ta ukształtowała się m. in. na skutek nowego modelu spożycia piwa, która prawdopodobnie utrzyma się przez najbliższe kilka lat, chociaż tempo tych zmian ulegnie spowolnieniu. Trend wzrostowy produkcji piwa w Polsce jest również wynikiem zwiększania się zdolności produkcyjnych browarów, na skutek przeprowadzonych inwestycji w majątek produkcyjny. Przejęcie polskich browarów przez inwestorów zagranicznych również przyczyniło się do modernizacji i podniesienia poziomu technologicznego branży.



**Rysunek 1**

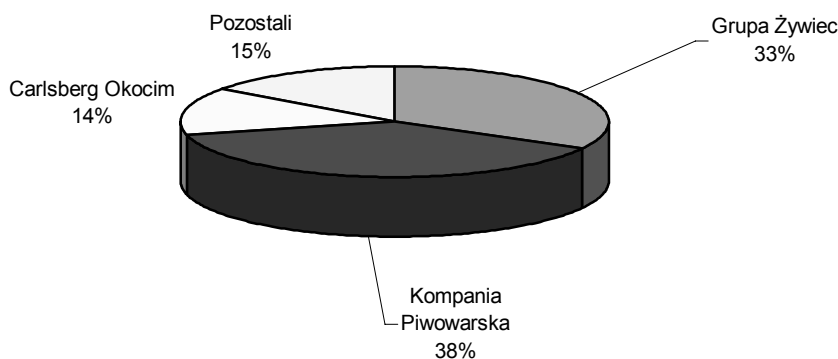
Produkcja piwa otrzymywanego ze słodu w latach 1990–2008 w Polsce

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Przemysłu GUS, Warszawa 2008, s. 33, Produkcji wyrobów przemysłowych w 2002 r., GUS, Warszawa, s. 58., Polish Beverage Report, May 2009, s. 6.

W 1991 r. browary i słodownie były zgrupowane w 24 przedsiębiorstwach państwowych lub jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa. W 1995 r. funkcjonowało 80 browarów, które należały do 33 podmiotów gospodarczych, zwanych zakładami piwowarskimi lub browarami. Piwo produkowano ponadto w 17 małych zakładach, nazywanych „minibrowarami”.

W branży tej następowały szybkie zmiany w kierunku oligopolu, składającego się z kilku silnych grup. Działo w niej 12 koncernów zagranicznych (m. in. Heineken, Harbin BV, South African Breweries, Carlsberg, Brau Union, Palm, Binding Brauerei) z 8 państw. Wszystkie browary, które posiadały inwestora zagranicznego były zrzeszone w Związku Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego „Browary Polskie” z siedzibą w Warszawie (Grupa Żywiec, Kompania

Piwowarska, Carlsberg Okocim, Brau Union, Dojlidy, Palm). W 2009 r. członkami Związku były następujące przedsiębiorstwa: Grupa Żywiec, Kompania Piwowarska, Carlsberg Polska, Royal Unibrew. Produkcja piwa odbywa się w 70 browarach, a 40 z nich są klasyfikowane jako przedsiębiorstwa przemysłowe. W 2008 r. rynek piwa podzielony był pomiędzy trzy koncerny międzynarodowe. Pozycję lidera zajmowała Kompania Piwowarska S.A. Grupa Kapitałowa z ponad 38% udziałem, który powiększyła na przełomie 2007 i 2008 r. przejmując Browar Belgia. Drugim co do wielkości przedsiębiorstwem była Grupa Kapitałowa Żywiec, której udział wynosił ok. 33%. Kolejną pozycję zajął duński Carlsberg z 14% udziałem w rynku. Pozostały udział należał do małych i średnich browarów o charakterze lokalnym oraz sieci handlowych sprzedających piwo pod własnymi markami handlowymi (rys. 2) [Drożdż 2008, s. 22].



**Rysunek 2**

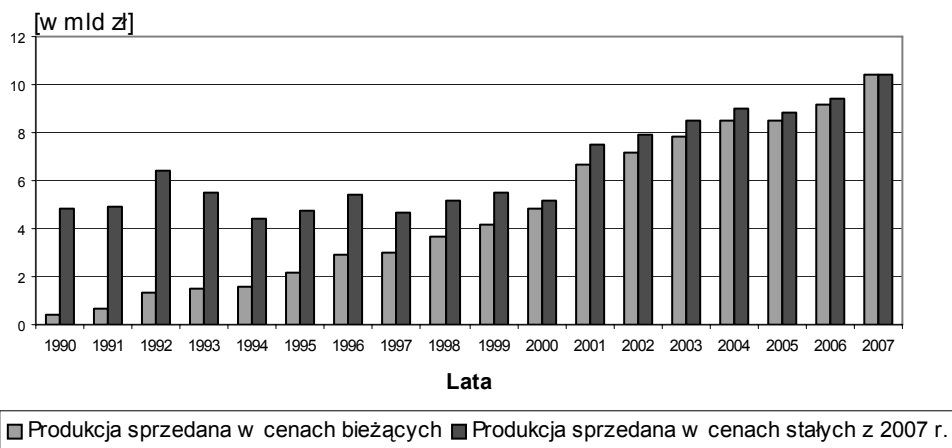
Udział głównych producentów w rynku piwa w 2008 roku

Źródło: Drożdż J., Leaders of Food Sectors, Przemysł Spożywczy, nr 8, 2008 r., s. 22.

W latach 1990–2007 produkcja sprzedana w cenach bieżących, w podmiotach zatrudniających ponad 49 osób, wzrosła ponad 25-krotnie (rys. 3). W latach 1992–1994 wystąpił w przemyśle spożywczym kryzys ekonomiczny. W okresie tym produkcja sprzedana piwa w cenach realnych zmniejszyła się, natomiast w kolejnych latach (wyłączając 1997 r.) następował jej wzrost. Największe tempo wzrostu produkcji sprzedanej, zarówno w cenach bieżących, jak i stałych, wystąpiło w 2001 r. (rys. 3).

## Konsumpcja piwa w Polsce

Spżycie piwa wzrosło z 30 litrów w 1990 do około 90 litrów *per capita* w 2008 r. Był to rezultat wzrastającego popytu na wyroby o niskiej zawartości alkoholu. W latach 1990–2000 udział piwa w całkowitej konsumpcji alkoholu zwiększył się z 24% do 52% [Kuchciak, Sadowski, 2003].



**Rysunek 3**

Wartość produkcji sprzedanej piwa w latach 1990–2007\*

\* Dane dotyczą podmiotów gospodarczych, w których liczba pracujących przekracza 49 osób

Źródło: Rocznik Statystyczny Przemysłu 1998–2002, Produkcja wyrobów przemysłowych w latach 1990–1996 oraz 2002, 2005, 2007, GUS, Warszawa oraz obliczenia własne produkcji sprzedanej w cenach stałych z 2007 r.

Centrum Badań Marketingowych INDICATOR na przełomie lutego i marca 2007 r. przeprowadziło badanie zwyczajów konsumpcyjnych oraz znajomości najczęściej spożywanym marek piw. Badaniu poddano reprezentatywną losowo-warstwową próbę 1000 dorosłych mieszkańców Polski. Zostało ono przeprowadzone przy wykorzystaniu bezpośrednich wywiadów kwestionariuszowych face-to-face. Najczęściej wskazywaną marką piwa okazał się Żywiec, o którym słyszało ponad 90% respondentów. Na drugim miejscu według uplasowała się marka Tyskie, natomiast na trzecim piwo Lech. Ponad 75% respondentów spożywało piwo, ponad 56% – wódki, natomiast ok. 30% – wina musujące i szampany.

Według deklaracji co czwarty z respondentów najchętniej spożywał markę Tyskie (tab. 1). W pierwszej piątce najczęściej spożywanym marek piwa znalazły się wyłącznie produkty polskie (trzy z nich należały do Kompanii Piwowarskiej S.A.).

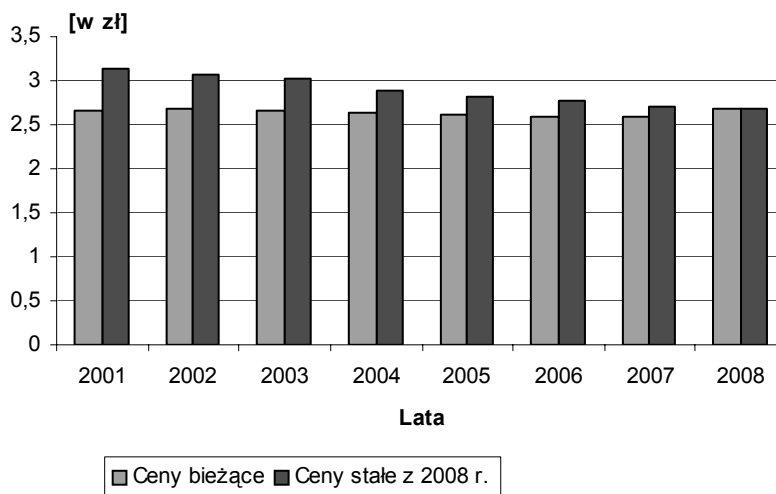
Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę CASE-Doradcy wykazały, że piwo jest produktem o bardzo wysokim współczynniku elastyczności cenowej, co oznacza dużą wrażliwość popytu na cenę. W przybliżeniu 1-procentowa podwyżka ceny piwa powoduje niemal 1-procentowy spadek jego sprzedaży [Okrzesik 2003]. W latach 2001–2008 poziom ceny detalicznej piwa kształtował się na zbliżonym poziomie. Po uwzględnieniu inflacji poziom cen w analizowanym okresie nieznacznie obniżył się (rys. 4).



**Tabela 1**  
Piwa spożywane najczęściej

Lp.	Piwa spożywane najczęściej	Częstotliwość wskazań (w %)
1.	Tyskie	26,9
2.	Żywiec	23,0
3.	Lech	18,7
4.	Żubr	15,9
5.	Warka	10,1
6.	Heineken	9,3
7.	Tatra	9,2
8.	Okocim	8,4
9.	Redd's	6,8
10.	Dębowe Mocne	6,7
11.	Warka Strong	6,6
12.	Harnaś	4,6
13.	Carlsberg	3,7
14.	Bosman	3,1
15.	Specjal	2,7

Źródło: [http://www.browary-polskie.pl/rynek\\_piwa/badania.php](http://www.browary-polskie.pl/rynek_piwa/badania.php) z dnia 10.07.2009



**Rysunek 4**

Ceny detaliczne piwa jasnego pełnego 12,5% ekstraktu wagowego butelkowanego – za 0,5 l

Źródło: Ceny w gospodarce narodowej w 2008 r. Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2009, s. 72 oraz obliczenia własne.

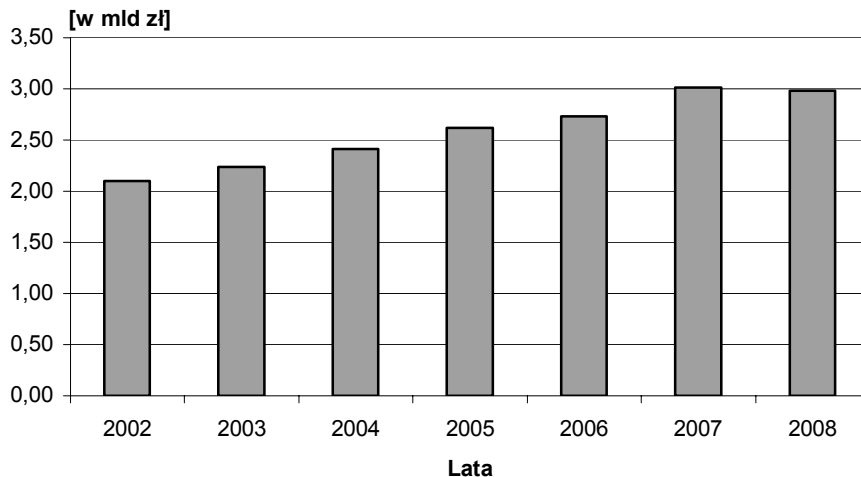
## Perspektywy rozwoju rynku piwa w Polsce

W latach 90. następowały zmiany w uwarunkowaniach oraz sposobie funkcjonowania większości przedsiębiorstw piwowarskich. Potencjał produkcyjny polskich browarów wynosi ponad 35 mln hl/rok. Można stwierdzić, iż istnieją szanse dalszego rozwoju produkcji i konsumpcji piwa w Polsce. Polska nie dorówna jednak pod względem spożycia piwa Niemcom (123 l/osobę rocznie) lub Czechom (156 l/osobę rocznie) [dane za S. Urban, 2003].

Duże znaczenie dla rozwoju branży browarniczej mają ewentualne zmiany wysokości akcyzy na ten napój, które w zależności od kierunku będą stymulować lub ograniczać popyt na piwo. Podstawą opodatkowania piwa jest liczba hektolitrow gotowego wyrobu na 1 stopień Plato. Stawka akcyzy na piwo w 2009 r. wynosi 7,79 zł od 1 hektolitra za każdy stopień Plato gotowego wyrobu.

W 2002 r. podwyższona akcyza przyniosła budżetowi ponad 2 mld zł wpływów, jednakże przyczyniła się do zahamowania wzrostu konsumpcji i sprzedaży piwa, gdyż część kosztów producenci przerwali na klientów. Należy podkreślić wzrost wpływów z akcyzy od piwa w latach 2002–2007. W 2008 r. w porównaniu do 2007 r. nastąpił ich nieznaczny spadek. Najwyższe wpływy z akcyzy od piwa odnotowano w 2007 r. (rys. 5).

Związek Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego szacował, iż po przystąpieniu Polski do UE konkurencyjność branży piwowarskiej może w znacznym stopniu pogorszyć się, ze względu na rozbieżności w wysokości obciążeń podat-



**Rysunek 5**

Wpływy z akcyzy od piwa do budżetu państwa w latach 2002–2008

Źródło: Dane Związku Pracodawców Przemysłu Piwowarskiego zamieszczone na [http://www.browary-polskie.pl/rynek\\_piwa/wyniki\\_branzy.php](http://www.browary-polskie.pl/rynek_piwa/wyniki_branzy.php) z dnia 10.07.2009

kowych pomiędzy Polską a krajami sąsiednimi. Twierdzono, że poszerzenie UE i zniesienie granic spowoduje import piwa głównie z Czech, Słowacji i Niemiec. Kraje te (szczególnie Niemcy) charakteryzują się nadprodukcją piwa, a niższe obciążenia fiskalne spowodują jego atrakcyjność cenową. Przykładem może być Dania, gdzie wskutek zbyt wysokiej akcyzy, około 20% spożywanego piwa pochodzi z prywatnego importu z Niemiec [Boratyńska 2006, s. 106].

Wzrost konsumpcji tańszego piwa z importu oznacza nie tylko straty producentów, ale również bardzo radykalne zmniejszenie wpływów do budżetu państwa oraz wyższą stopę bezrobocia. Wydaje się, że piwa importowane, bez nasilonych działań marketingowych i rozwiniętych sieci dystrybucji nie będą w stanie zagrozić polskim browarom oficjalnie. Legalnie importowane piwo nie przekroczy 1,5–2% w spożyciu piwa ogółem. Prawdziwym problemem może być jednak napływ piwa przywożonego z zagranicy przez ludność. Zgodnie z unijnym prawem po 1 maja każdy może legalnie przywieźć zza granicy do 10 litrów mocnych alkoholi, 90 litrów wina i ponad 200 puszek piwa do własnego użytku.

W Szwecji w latach 1994–2003 tzw. import prywatny wzrósł aż o 670%, podczas gdy rynek piwa zaledwie o 1%. W 2002 r. do Szwecji wwieziono w drodze importu prywatnego około 1 mln hl piwa. Negatywne skutki wpłynęły na lokalny przemysł piwowarski – kilka browarów zamknięto, kilka innych zagrożonych jest bankrutem [Łakomy 2003].

Do najbardziej zagrożonych importem prywatnym browarów polskich po akcesji należały wszystkie browary przygraniczne m. in. Bosman, Dojlidy, Okocim, Grybów, Żywiec, Tychy, Głubczyce, Witnica, Piast, Lwówek Śląski.

Można oczekiwać, że przyśpieszenie konsolidacji kapitałowej w krajowej branży browarniczej będzie tracić dynamikę i trudno spodziewać się tak dużych fuzji jak Żywca i Brewpole (Elbrewery) oraz Lecha i Browarów Tyskich. Przedsiębiorstwa te zajęte są wewnętrzną restrukturyzacją, a przejmowanie nowych browarów mogłoby ją opóźnić. Procesów konsolidacji należy natomiast spodziewać się wśród grupy małych i średnich browarów, które tracą stopniowo niezależność, gdyż ich niekorzystna sytuacja finansowa uniemożliwia większe inwestycje oraz skuteczny marketing, zmuszając je do bliższych związków z potentatami.

Akcesja Polski do struktur Unii Europejskiej ma również swoje pozytywne strony. Nastąpił wzrost zainteresowania konsumentów piwem i przejęcie przyzwyczajęń stanowiących trwałe elementy „piwnej” kultury w Niemczech, Belgii czy Czechach.

Zmianie mogą ulec również preferencje konsumentów, którzy coraz częściej sięgać będą po piwa lokalne, a także te, które są przeznaczone dla klientów o wysublimowanym smaku. Piwa z dodatkiem soków owocowych czy ziół, stanowią

niewielki udział w polskim rynku, natomiast w krajach UE osiągają blisko 3%. Notuje się dynamiczny rozwój rynku piw smakowych w Polsce. Kompania Piwowarska po przejęciu Browaru Belgia kontrolowała ponad 70% tego segmentu rynku, Grupa Żywiec – ok. 14%, Calsberg – ponad 8% [Drożdż 2008, s. 22].

## Podsumowanie i wnioski

1. W latach 1990–2008 następował wzrost zarówno produkcji, jak i konsumpcji piwa w Polsce.
2. Konkurencja na rynku piwa wzrastała, browary zmuszone były dostosowywać się do ciągłych zmian w otoczeniu zewnętrznym i zachodzących procesów globalizacji. Pod względem udziałów rynkowych liderami branży browarniczej stały się Kompania Piwowarska i Grupa Żywiec. Przedsiębiorstwa te zdystansowały pozostałych konkurentów.
3. W badanym okresie występowały procesy konsolidacji przedsiębiorstw branży piwowarskiej w Polsce, powstały trzy silne grupy kapitałowe, dalsza konsolidacja jest niemożliwa - graniczy z monopolem.
4. Wysokie obciążenia fiskalne są czynnikiem znacznie ograniczającym konkurencyjność polskich browarów w warunkach otwarcia granic po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Przykłady innych krajów europejskich wskazują na konieczność obniżenia akcyzy na piwo także w Polsce. Dalszy jej wzrost w najbliższych latach może doprowadzić do obniżenia rentowności przemysłu piwowarskiego.
5. Odnotowano dynamiczny wzrost udziału rynku piw smakowych i wydaje się, iż następował będzie rozwój tego segmentu w przyszłości.

## Literatura

- BORATYŃSKA K., 2006: Obciążenia podatkowe a konkurencyjność przedsiębiorstw agrobiznesu po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1118, Tom 1, Wrocław.
- Ceny w gospodarce narodowej w 2008 r. Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2009.
- DROŻDŹ J., Leaders of Food Sectors, Przemysł Spożywczy, nr 8, 2008 r.  
[http://www.browary-polskie.pl/rynek\\_piwa/badania.php](http://www.browary-polskie.pl/rynek_piwa/badania.php) z dnia 10.07.2009  
[http://www.browary-polskie.pl/rynek\\_piwa/wyniki\\_branzy.php](http://www.browary-polskie.pl/rynek_piwa/wyniki_branzy.php) z dnia 10.07.2009
- KUCHCIAK T., SADOWSKI A., 2003: Preferencje konsumentów piwa w Polsce. Badania ankietowe. „Przemysł Fermentacyjny i Owocowo-Warzywny”, nr 4.
- ŁAKOMY J., 2003: Lekki wzrost w piwie, Rynki Alkoholowe, nr 11 (104)

- OKRZESIK J., 2003: Brewing industry, Business News Poland, No 7.  
Polish Beverage Report, May 2009  
Produkcja wyrobów przemysłowych w 2002 r., 2005, 2007 r., GUS, Warszawa  
Produkcja wyrobów przemysłowych w latach 1990–1996, GUS, Warszawa  
Roczniki Statystyczne Przemysłu za lata 1998–2002 oraz 2008 r., GUS, Warszawa  
The Contribution Made by Beer to the European Economy. Employment, value added and tax, Ernst&Young Netherlands, Amsterdam 2006, s. 143  
Urban S., 2003: Postrzeganie piwa w Polsce. Perspektywy rozwoju rynku piwowarskiego., „Agro Przemysł”, nr 2.

## **Beer Market in Poland and Perspectives of its Development**

### **Abstract**

In this article characteristic of the beer market in Poland has been presented. The Author concentrated on production and sales levels as well as consumption of beer *per capita* in Poland. It has also indicated main beer brands and market shares of largest companies. The Author has discussed excise tax issues emphasising its significant impact on the beer industry. Moreover, main trends and perspectives of beer market development have been pointed out.



**Piotr Bórawski**

Katedra Agrobiznesu i Ekonomii Środowiska  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## **Pozarolnicza działalność gospodarcza na obszarach wiejskich jako dodatkowe źródło dochodu rodzin rolniczych**

### **Wstęp**

Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich w Polsce spowodował pojawienie się nowych form aktywności ludności wiejskiej. Jednym z najczęściej spotykanych przejawów przedsiębiorczości jest pozarolnicza działalność gospodarcza. Działalność ta jest szczególnie wskazana dla rolników posiadających małe obszarowo gospodarstwa rolne. Pozarolnicza działalność gospodarcza na obszarach wiejskich jest często w literaturze przedstawiana jako dodatkowe i alternatywne źródło dochodu rodzin wiejskich. W ostatnim czasie zaobserwowano znaczne zainteresowanie rolników działalnością pozarolniczą również wśród właścicieli gospodarstw obszarowo średnich i dużych. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw jest szczególnie ważny w rozwoju obszarów wiejskich. Dzięki przedsiębiorstwom działającym na wsi następuje zrównanie warunków życia ludności wiejskiej z miastem [Zajac, 2008, s. 118]. Należy jednak podkreślić, że rozwój przedsiębiorstw na wsi jest wynikiem oddziaływania kapitału społecznego i ludzkiego oraz jego wykształcenia. Kapitał społeczny jest odpowiedzialny za innowacyjność i postęp na obszarach wiejskich [Zwoleńska-Ligaj, 2008, s. 140]. Rozwój przedsiębiorczości na obszarach wiejskich ma charakter rolniczy i pozarolniczy. Wprowadzenie do gospodarstwa nowych gatunków roślin, zwierząt i innowacji jest działaniem przedsiębiorczym. Natomiast pozarolnicza działalność gospodarcza nie jest związana z rolnictwem, a przyspiesza wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich oraz podnosi poziom ich konkurencyjności [Kozłowska-Burdziak, Sadowski, 2008, s. 257]. Dlatego za ważne uznano rozpoznanie zjawiska pozarolniczej działalności gospodarczej na obszarach wiejskich oraz wybranych uwarunkowań jej rozwoju.

## Cel i metoda badań

Głównym celem badań było poznanie pozarolniczej działalności gospodarczej jako dodatkowego źródła dochodów mieszkańców wsi. W artykule szczególną uwagę zwrócono na formy prowadzonej działalności gospodarczej, zmiany obrotów finansowych oraz formy zasilania finansowego. Przedsiębiorców poproszono również o ocenę możliwości zwiększenia dochodów w ramach prowadzonego przedsięwzięcia oraz wpływ uzyskiwanych środków na poziom życia. Badania przeprowadzono w 2008 r. wśród 289 rolników prowadzących działalność gospodarczą na obszarach wiejskich województwa warmińsko-mazurskiego. W badaniu wykorzystano metodę ankiety oraz zastosowano dobór losowy.

## Wyniki badań

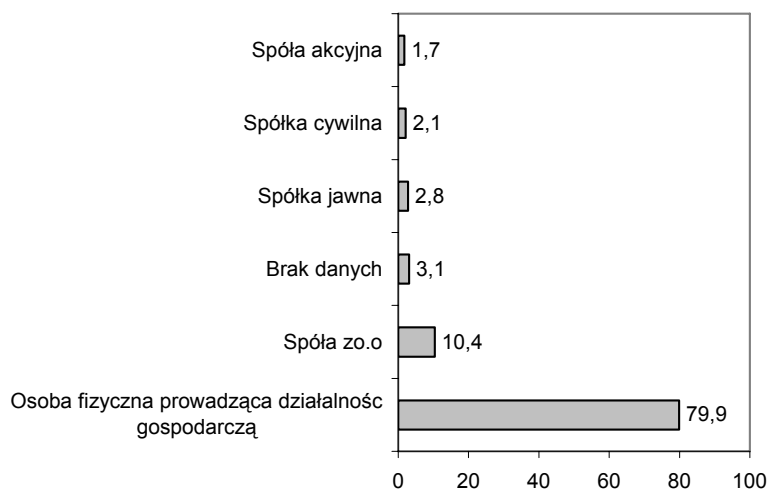
Przeprowadzone badania wskazują, że najwięcej przedsiębiorstw działało jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą. Wynik ten wskazuje na to, że są to raczej małe przedsiębiorstwa dające zatrudnienie rodzinie (rys. 1). Prowadzenie małych przedsiębiorstw umożliwia tworzenie miejsc pracy, zamieszkanie na wsi oraz stwarza szansę na zwiększenie dochodów rodzin rolniczych [Stolarska, 2005, s. 221]. W dalszej kolejności przedsiębiorstwa funkcjonowały w formie spółek z o.o. co wskazuje na chęć uniknięcia odpowiedzialności całym swoim majątkiem w przypadku likwidacji przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy prowadzili również przedsiębiorstwa w formie spółek cywilnych i jawnych.

Najczęściej badane przedsiębiorstwa funkcjonowały jako podmioty świadczące usługi pozarolnicze, następnie dużo z nich zajmowało się handlem oraz zdecydowanie najmniej prowadziło produkcję pozarolniczą.

Podczas przeprowadzania badań poproszono przedsiębiorców wiejskich o ocenę zmian w obrotach prowadzonych przez nich podmiotów. Największy odsetek wskazał, że obrót nie zmienił się, co wskazuje na stabilizację rynku. W dalszej kolejności 38,4% wskazało, że obrót wzrósł (rys. 2). Pojawienie się kryzysu na rynku spowodowało, że 19% przedsiębiorstw wskazało na zmniejszenie obrotów.

Według danych statystycznych dochód w gospodarstwach pracujących na własny rachunek liczony na gospodarstwo domowe systematycznie wzrastał w ciągu ostatnich lat. Są to najczęściej te gospodarstwa rolne, których właściciele prowadzą przedsiębiorstwa na obszarach wiejskich. W roku 2007 w gospodarstwach pracujących na własny rachunek dochód wynosił 4177,48 zł na

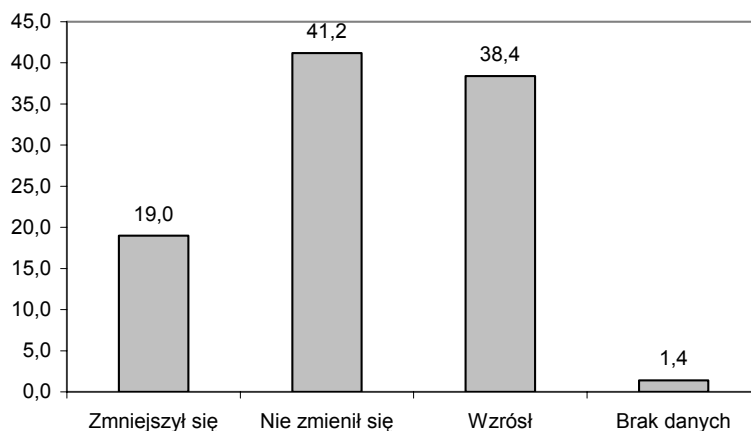




**Rysunek 1**

Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw (%)

Źródło: Badania własne.



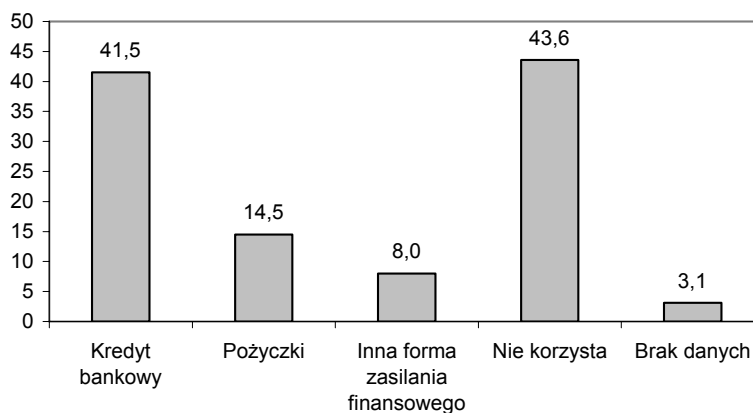
**Rysunek 2**

Odsetek przedsiębiorców deklarujących zmiany w obrotach przedsiębiorstw w ostatnim roku (%)

Źródło: Badania własne.

gospodarstwo i był wyższy o blisko 31% w porównaniu do roku 2004 [Rocznik Statystyczny Rolnictwa i Obszarów Wiejskich, Warszawa, 2007].

Przedsiębiorcy wskazali na różne formy wsparcia finansowego. Najwięcej z nich wskazało na kredyt bankowy i pożyczki (rys. 3). Są to tradycyjne źródła finansowania i dość drogie. Jednak aż 43,6% przedsiębiorców wiejskich nie korzystało z form wsparcia finansowego, co wskazuje na dość drogie źródła fi-



**Rysunek 3**

Odsetek przedsiębiorców deklarujących korzystanie z różnych form wspomaganie finansowego (%)

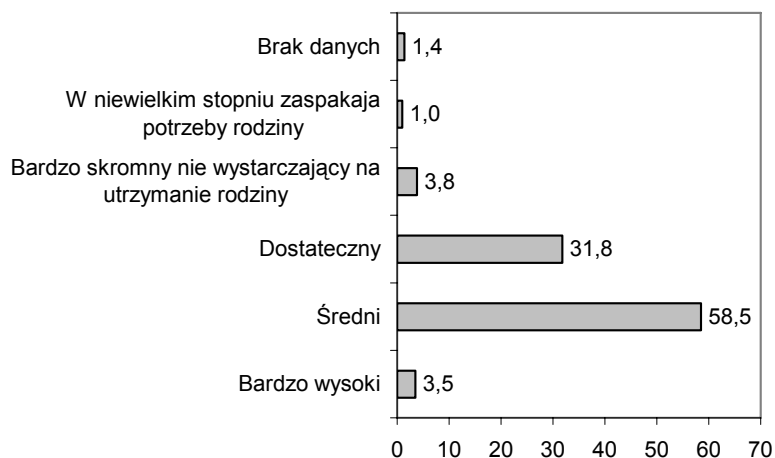
Źródło: Badania własne.

Respondenci mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź

nansowania i niechęć przedsiębiorców do zadłużania się. W praktyce większość przedsiębiorców korzysta z własnych oszczędności lub pożyczek od rodziny i znajomych.

Niepokoi natomiast mały odsetek przedsiębiorstw, których właściciele korzystają z innych form wspomaganie finansowego. Należy przy tym zaznaczyć, że rolnicy mogli korzystać z Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” działanie 2.4. pt. „Różnicowanie działalności rolniczej i zbliżonej do rolnictwa w celu zapewnienia różnorodności działań lub alternatywnych źródeł dochodu” [Mossakowska, 2006, s. 349]. W latach 2007–2013 rolnicy mogą korzystać z PROW z działania pt. „Jakość życia na obszarach wiejskich i zróżnicowanie gospodarki wiejskiej”. Poznanie nowych form zasilania finansowego przedsiębiorstw wymaga od rolników poszukiwania informacji od ODR lub innych instytucji doradczych i konsultingowych.

Odzwierciedleniem kondycji finansowej prowadzonych przedsiębiorstw jest poziom życia ludności wiejskiej. Właściciele gospodarstw rolnych pozyskujących dodatkowe i alternatywne źródła dochodów ocenili, w większości przypadków (58,5%), że dzięki dochodom uzyskiwanym z prowadzonej działalności gospodarczej mogli żyć na średnim poziomie (rys. 4). Również znaczący odsetek przedsiębiorców wiejskich wskazał, że dzięki prowadzonej działalności gospodarczej osiągnęli dostateczny poziom życia. Przeprowadzone badania wskazują na potrzebę poszukiwania przez rolników dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodów. Dzieje się tak dlatego, że na rynkach krajów UE można zaobserwo-



**Rysunek 4**

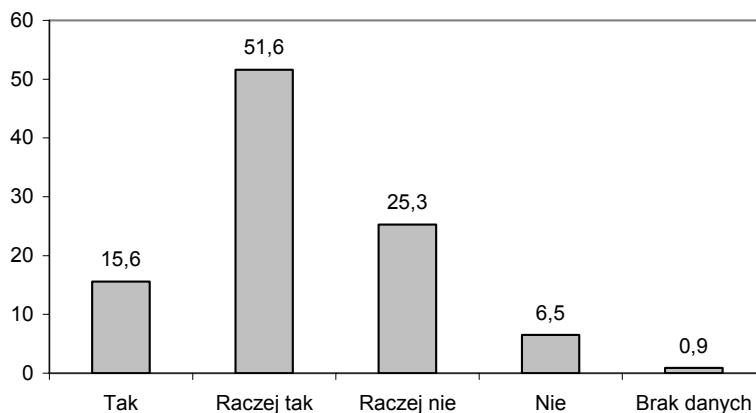
Odsetek przedsiębiorców deklarujących uzyskany poziom warunków życia dzięki posiadanym dochodom (%)

Źródło: Badania własne.

wać nadprodukcję tradycyjnych kierunków produkcji żywności [Mikołajczyk-Grzelak, 2007, s. 320]. Rozwój pozarolniczej działalności gospodarczej stwarza więc szanse lepszego wykorzystania potencjału znajdującego się na obszarach wiejskich.

W ocenie pozarolniczej działalności gospodarczej jako alternatywnego źródła dochodów ważna jest ocena możliwości jej rozwoju. Badani przedsiębiorcy wskazali, że raczej widzą możliwość zwiększenia dochodów (51,6%). Stan ten świadczy o tym, że przedsiębiorczość na wsi będzie się rozwijać (rys. 5). Wśród badanych przedsiębiorców jest znacznie więcej osób deklarujących możliwości zwiększenia dochodów niż ich zmniejszenia. Należy więc przypuszczać, że obszary wiejskie będą zmieniały tradycyjny kierunek rozwoju i zmierzały do wielofunkcyjnego rozwoju wsi z dominującą funkcją przedsiębiorstw. Związane to jest z tym, że przedsiębiorcy wiejscy doskonale implementują swoją działalność w sektorze agrobiznesu. Jak podkreślają Gotkiewicz i Lewczuk [2006, s. 174], aby rozwijały się obszary wiejskie, istnieje konieczność prowadzenia przedsiębiorczości szczególnie w przetwórstwie i dystrybucji żywności. Jednak jak podkreślają autorzy o sukcesie tego procesu decydują mieszkańcy obszarów wiejskich, którzy dysponują potencjałem produkcyjnym i rozwojowym gospodarstw.

Jednak znaczący odsetek przedsiębiorców wiejskich (25,3%) wskazał, że raczej nie widzi możliwości zwiększenia dochodów. Poprawa dochodów w gospodarstwach rolnych i podniesienie jakości życia ludzi będzie zależeć od możliwości pozyskania dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodów oraz moż-



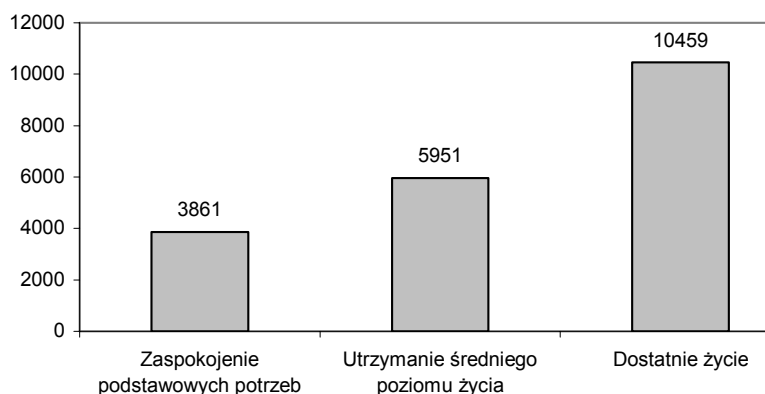
**Rysunek 5**

Ocena możliwości zwiększenia dochodów w ramach prowadzonej działalności (%)

Źródło: Badania własne.

liwości rozwoju gospodarstw i podniesienia jakości wytwarzanych produktów [Mickiewicz, 2001, s. 290].

Przedsiębiorców poproszono o wskazanie kwoty pieniężnej, która wystarczyłaby im na zaspokojenie podstawowych potrzeb ich rodzin. Badania własne wskazały, że na utrzymanie średniego poziomu życia przedsiębiorcy potrzebują prawie 6 tys. zł, a na dostatnie życie ponad 10 tys. zł. miesięcznie. Przedstawione dane wskazują, że właściciele gospodarstw rolnych, którzy prowadzą przedsiębiorstwa żyją na dość wysokim poziomie. Wysokość uzyskiwanych dochodów stanowi przesłankę rozwoju przedsiębiorczości na obszarach wiejskich. Większe



**Rysunek 5**

Kwota w wymiarze miesięcznym niezbędna na zaspokojenie podstawowych potrzeb rodziny przedsiębiorców (zł)

Źródło: Badania własne.

dochody umożliwiają dalszy rozwój przedsiębiorstw, a ich brak stanowi przeszkodę. Badania Gotkiewicza i Lewczuka [2006, s. 174] wskazują, że średnio w 50% kapitał własny jest podstawowym źródłem funduszy przeznaczonych na zakładanie i prowadzenie działalności gospodarczej, a jedynie w 12% gospodarstw działalność jest finansowana z wkładów własnych. W praktyce pieniądze na założenie przedsiębiorstwa pochodzą od rodziny i znajomych, a w mniejszym stopniu z kredytów i pożyczek.

## Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania wskazują na rozwój dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodów rolników jakim jest pozarolnicza działalność gospodarcza. Duże zróżnicowanie form badanych przedsiębiorstw wskazuje na dostosowanie do różnych potrzeb i realiów rynku. Jednak dominująca formą jaką jest osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą wskazuje na mały rozmiar działalności gospodarczej.

Stosunkowo dobra ocena zmian obrotów wskazuje, że znaczenie pozyskiwania dodatkowych i alternatywnych źródeł dochodów będzie wzrastało. Są one szansą na poprawę sytuacji rodzin rolniczych oraz wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich.

Należy jednak zaznaczyć, że przedsiębiorstwa działające na obszarach wiejskich bardzo niechętnie podejmują działania mające na celu pozyskiwanie nowych źródeł finansowania. Stan taki świadczy o braku informacji lub uprzedzeniu przedsiębiorców wiejskich do nowych źródeł finansowania działalności gospodarczej na obszarach wiejskich. Również ceny kredytów i pożyczek wciąż są wysokie i w dobie obecnego kryzysu gospodarczego ich zaciąganie jest obarczone dużym ryzykiem. Dlatego właśnie szansą rozwoju przedsiębiorstw jako dodatkowego źródła dochodów gospodarstw rolnych są środki finansowe pochodzące z funduszy UE.

## Literatura

- GOTKIEWICZ W., LEWCZUK A.: Przedsiębiorczość właścicieli gospodarstw rozwojowych w aspekcie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu nr 554 Rolnictwo LXXXVII, Wrocław 2006, s. 171–178.
- KOZŁOWSKA-BURDZIAK M., SADOWSKI A.: Przedsiębiorczość na obszarach wiejskich jako podstawa wzrostu ich konkurencyjności (w:) Birski A. (red.) *Innowacyjność, jakość i przedsiębiorczość – szansą konkurencyjności*. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2008, s. 257–263.

- MICKIEWICZ P.: Źródła i poziom dochodów w gospodarstwach rozwojowych (w:) Rola agrobiznesu w rozwoju obszarów wiejskich Mickiewicz A. (red.). Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 2001, s. 285–298.
- MIKOŁAJCZYK-GRZELAK N.: Rośliny zielarskie jako alternatywne źródło dochodów ludności wsi. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu SERiA tom V, zeszyt 1, Warszawa 2007, s. 320–322.
- MOSSAKOWSKA E.: Czynniki różnicujące rozwój alternatywnych źródeł dochodu na terenach wiejskich. Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu Rolnictwo LXXXVII nr 540, Wrocław 2006, s. 345–350.
- STOLARSKA A.: Dodatkowa działalność gospodarza rodzin rolniczych czynnikiem rozwoju obszarów wiejskich. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu SERiA tom VII, zeszyt 1, Warszawa 2005, s. 221–225.
- ZAJĄC J.: Zmiany w podejmowaniu pozarolniczej działalności gospodarczej przez osoby fizyczne w wybranych gminach wiejskich województwa mazowieckiego w latach 1996-2007. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 500, Ekonomiczne Problemy Usług 21, Szczecin 2008, s. 117–123.
- ZWOLIŃSKA-LIGAJ M.: Związki kooperacyjne przedsiębiorstw wiejskich obszarów regionu peryferyjnego (na przykładzie województwa lubelskiego). Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 500, Ekonomiczne Problemy Usług 21, Szczecin 2008, s. 140–148.

## **Non-agricultural activity on rural areas as additional source of income of rural families**

### **Abstract**

The objective of the paper was to recognize non-agricultural activity of rural families as additional source of income. Particular attention was paid to legal and aoraganizational forms of enterprises, turnover changes and financial support forms. In the paper the possibilities of income increase within enterprise was established. Own survey proved positive changes in the development of non-agricultural activity on rural areas. Most of the farms' owners used loans and credits as main financial source.

**Marta Domagalska-Grędyś**  
Katedra Agrobiznesu  
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

## **Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwiaciarskiego**

*Rozwój w życiu gospodarstwa może być fazą życia  
ale też trwałym elementem strategii działania na rynku*

### **Wstęp**

Istnieją różne przesłanki skłaniające do zainteresowania się rozwojem rolnictwa. Wśród nich filozoficzna zaproponowana przez greckiego filozofa Ksenofonta (IV i V w. p.n.e.), który twierdził, że „bez rolnictwa nie mogą obejść się nawet szczęśliwi ludzie albowiem zajmowanie się nim [...] to i przyjemność, i pomnażanie dobytku domowego, i ćwiczenie cielesne, dające siłę, która przystoi wolnemu człowiekowi [...] jeśli rozwija się rolnictwo, to wzmaga się rozwój wszystkich innych sztuk; gdzie zaś ziemia leży odłogiem, tam prawie całkiem gasną wszystkie inne sztuki na lądzie i na morzu”.

Wiara w wyższość rolnictwa nad innymi naukami stanowiła charakterystyczną cechę myśli etyczno-ekonomicznej również okresu imperium rzymskiego. Katon pisał, że „z rolników pochodzą i najdzielniejsi mężowie i najsprawniejsi żołnierze” [Marcus Porcius Cato 1965].

W koncepcjach nurtu ekonomii rozwoju<sup>1</sup> wieś i rolnictwo odgrywa fundamentalną rolę [Piasecki 2007]. Strategicznym instrumentem rozwoju wsi i rolnictwa w ujęciu ekonomii rozwoju stała się reforma rolna, która przebiegała różnie w poszczególnych krajach<sup>2</sup>.

Wraz z wprowadzeniem w wielu krajach dostosowań strukturalnych pojawiło się jakościowo nowe podejście do kwestii rozwoju rolnictwa. Głównym instrumentem przeobrażeń rolnictwa w krajach przechodzących etap liberalizacji

---

<sup>1</sup>Ekonomia rozwoju powstała jako odpowiedź na zapotrzebowanie dotyczące skutecznych sposobów rozwiązania problemów Trzeciego Świata.

<sup>2</sup>Reformy rolne były np. następstwem uzyskania niepodległości bądź obalenia dotychczasowego rządu m.in. w Algierii, Egipcie, Etiopii, Angoli, Mozambiku, Syrii, Birmie, Indonezji i Sri Lance. Dekrety o reformie rolnej określały dopuszczalny obszar gospodarstw, np. w Pakistanie górny graniczny obszar wynosił 60 ha, w Syrii 80 i 300 ha.

gospodarki były ceny produktów rolnych i środków produkcji. Zmiana relacji tych cen wpłynęła na strukturę produkcji rolnej, zniesienie monopolu państwa, zwiększenie eksportu surowców rolnych. Oprócz oceny skutków strategii rozwoju makro interesująca jest ocena mikroekonomiczna, dotycząca zachowań różnych typów gospodarstw rolnych w nowej sytuacji.

W Polsce reakcje rozwojowe rolnictwa na bodźce rynkowe, obserwowane po 1990 roku objawiały się m.in. powiększaniem obszaru gospodarstw (m.in. przez dzierżawę), zwiększaniem nakładów pracy żywej, zmianą systemów produkcji np. odchodzeniem od produkcji bydła opasowego i krów mlecznych [Gudowski 2007].

W dobie globalizacji problematyka rozwoju przedsiębiorstw nabiera szczególnego znaczenia. W Europie od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. po upadku muru berlińskiego, jesteśmy świadkami burzliwych przemian [Piasecki 2007]. Globalizacja, określana mianem nowego światowego systemu, którego ideologią jest wolność gospodarcza doprowadziła do otwarcia się nowych rynków zbytu i powstania hiperkonkurencji. Trudno obecnie bezkrytycznie wykorzystywać prawa ekonomii stworzone w erze państw narodowych, gdy najważniejszym źródłem wartości nie jest już praca materialna ale informacja. Siłą napędową współczesnego świata staje się kreatywność i innowacyjność realizowana na wolnym rynku. Ekonomia rozwoju staje się bardzo interesującą dziedziną wiedzy, gdyż mimo globalizacji, przyspieszonym procesom informatyzacji nadal obserwujemy niewyrównany regionalnie poziom rozwoju podmiotów gospodarczych.

Polska jako kraj typowo rolniczy, posiadająca 2,6 mln gospodarstw, stanowi jeden z przykładów obszarów, gdzie planuje się rozwój obszarów wiejskich przez zredukowanie liczby gospodarstw do ilości „koniecznej” w postępujących procesach adaptacji rynkowej podmiotów gospodarczych. Pozostaną te gospodarstwa, które dostosują się do wymagań rynkowych czyli przyjmą odpowiednią *strategię rynkową*. Rozwój jest zadaniem, które właściciele gospodarstw powinni przyjąć jako nieodłączny element postępowania. Choć wydaje się to racjonalne to wśród rolników perspektywa zmian budzi reakcje oporu. Rolnicy nie zawsze są gotowi przestawić swoje myślenie<sup>3</sup>, tym bardziej, że w historii powojennej mieli okazję przechodzić już zmiany (np. kolektywizacja), które nie wychodziły im na korzyść. Pojęcia z zakresu zarządzania są lepiej rozumiane przez młodsze pokolenie rolników, stąd koncepcje rozwoju oparte na teorii zarządzania w gospodarstwie rolnym są lepiej odbierane w tej grupie i na niej spoczywa przyszły rozwój. Rolnika przy-

---

<sup>3</sup>Największe różnice adaptacyjne są międzypokoleniowe, starsi rolnicy np. chętniej wprowadzali pracochłonny chów trzody niż młodszy rolnicy [Gudowski 2007, s. 159]



sztłości musi cechować jednocześnie mentalność przedsiębiorcy, ponoszącego odpowiedzialność za swoje decyzje i stosującego się do reguł gry rynkowej.

W perspektywie 25 lat nastąpi zmiana pokoleniowa w rolnictwie. Urzeczywistnienie jakiegokolwiek wizji rolnictwa będzie zatem zadaniem przede wszystkim młodych ludzi, którzy obejmują gospodarstwa i tych, którzy dopiero przygotowują się do zawodu rolnika. Od tego głównie jacy będą przyszli rolnicy, zależeć będzie tempo i zakres przemian oraz skuteczność przyjętej strategii rozwoju rolnictwa [Majewski 2005]. Rolnicy przyszłości powinni charakteryzować się dwoma podstawowymi cechami: wiedzą i dążeniem do doskonałości i otwartości na zmiany oraz postawą przedsiębiorcy, akceptującego reguły rynku.

## **WPR a rozwój gospodarstw**

Rolnictwo polskie stanowi ważny element polityki rozwoju uwzględniając jego tradycyjne miejsce i reprezentowany „problem społeczny” zamrożony w liczbie – 2 923 000 osób w nim pracujących. Korzystny rozwój rolnictwa zachodnioeuropejskiego był w ostatnich pięćdziesięciu latach podstawą rozwoju i urbanizacji wsi, poprawy warunków bytowych ludności rolniczej i wiejskiej, kształcenia oraz awansu zawodowego i życiowego młodzieży wiejskiej [Tomczak 2008]. Kraje zachodnie zrekonstruowały swoje rolnictwo w pierwszych 10-leciach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) i szybkiego powojennego uprzemysłowienia. W Polsce rolnictwo jest praktycznie ciągle przed procesem intensywnej restrukturyzacji i bez własnych wystarczających środków na realizację takiej polityki rozwojowej. Dopłaty z których korzystają nasi rolnicy, dopiero w 2012 roku osiągną poziom dopłat rolników z dawnej UE-15 [Józwiak 2008].

Obecnie polska ekonomia agrarna znajduje się jednocześnie na etapie najbardziej trudnej i bolesnej konfrontacji okresu dynamizacji zmian zachodzących w biednym, tradycyjnym chłopskim rolnictwie rodzinnym, wobec zapoczątkowanych i zaawansowanych europejskich i światowych procesów integracyjnych i globalizacyjnych całej gospodarki, w tym także gospodarki rolniczo-żywnościowej [Tomczak 2008].

Wobec toczącej się dyskusji na temat przyszłości polskich gospodarstw warto zastanowić się nad problemem ich rozwoju w kontekście tworzenia strategii działania na rynku. Uwzględniając kwestie uwarunkowań zewnętrznych (polityki) należy określić model postępowania właścicieli gospodarstw rolnych oparty na strategii. Wydaje się słuszne podkreślenie znaczenia osiągnięcia „równowagi” między wąskim systemem produkcji gospodarstwa i otoczeniem zewnętrznym (makroekonomicznym) opartym na strategii działań właściciela. Dążenie do przyspieszonego rozwoju gospodarczego i oczekiwania poprawy bytu materialnego, szcze-

gólnie w społeczeństwach krajów z niższym poziomem dobrobytu, nieuchronnie staje w konflikcie z wymogami oszczędnego gospodarowania zasobami naturalnymi [Majewski 2008]. Na stopień bieżącej realizacji zasad trwałego rozwoju oddziałuje konflikt między celami prywatnymi a ogólnospołecznymi, jak również dylemat między krótkoterminowymi celami poprawienia dobrobytu materialnego a zapewnieniem możliwie wysokiego poziomu jakości życia kolejnym pokoleniom [Majewski 2008].

## Rozwój a strategia działania przedsiębiorstwa rolnego

Wychodząc z założenia podobieństwa gospodarstwa rolnego (produkcyjnego) i przedsiębiorstwa działającego na rynku można przyjąć przydatne *modele postępowania*<sup>4</sup> (myślenia) strategicznego. Ostatnia dekada to okres ogromnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem ale również w gospodarstwie rolnym. Ich siła i charakter są porównywalne z przełomem jaki wywołała rewolucja przemysłowa [Gieryszewska, Romanowska 2004]. Do najważniejszych przesłanek tych zmian, zwanych megatrendami, należą: globalizacja gospodarki, hiperkonkurencji, przyspieszenie technologiczne i rozwój Internetu.

Zajmując się problematyką rozwoju gospodarstw wydaje się konieczne zaadoptowanie użytecznych metod analizy i planowania strategicznego przedsiębiorstw. Upoważnia do tego analogia w definiowaniu funkcji gospodarstwa rolnego jako przedsiębiorstwa produkcyjnego i gwałtowne zmiany na rynku, które zmierzają do eliminacji gospodarstw małych, nietowarowych. Stąd dla gospodarstw, chcących rozwijać się niezbędne jest skorzystanie z wiedzy zarządzania strategicznego, gdyż rozwój należy traktować długoterminowo, ale też z wyprzedzeniem należy się do niego przygotować.

## Proces projektowania strategii

Pojęcia *strategii* używa się do określenia różnych ważnych decyzji. Strategię można definiować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia. Przed przystąpieniem do procesu budowy strategii konieczne jest wskazanie, które strategie są najważniejsze i muszą być określone na początku. Sztuka planowania strategicznego polega

---

<sup>4</sup>Pojęcie modelu działania wprowadzili do literatury zarządzania: A. Andelman, D.J. Morrison i A.J. Slyvotzky [2000].

w dużej mierze na prawidłowym ustawieniu kolejności podejmowanych decyzji strategicznych i ich koordynowaniu na różnych poziomach zarządzania.

W przypadku gospodarstw rolnych najczęściej mamy do czynienia z jednym poziomem zarządzania (poziom zarządu gospodarstwa reprezentuje najczęściej rolnik), chyba że gospodarstwo przyjmuje określoną formę prawną (spółdzielnia, spółka) to wtedy występuje więcej poziomów zarządzania.

W przypadku najpopularniejszej formy organizacyjnej w polskich warunkach-gospodarstwa indywidualnego, najważniejsze decyzje podejmowane są przez rolnika. Na tym poziomie zarządzania przesądzony jest kształt portfela działalności tj.: liczba i rodzaj sektorów przyszłej działalności, charakter technologii, docelowe segmenty nabywców, zakres geograficzny sprzedaży. Rozstrzygnięcie tych najważniejszych dla gospodarstwa problemów powinno określić kierunek i sposoby rozwoju działalności gospodarstwa (→*strategia rozwoju*). Strategia rozwoju jest najważniejsza, najbardziej generalna i musi być sformułowana w pierwszej kolejności.

Strategia rozwojowa dowodzi ekspansywności podmiotu gospodarczego, czego wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji, działalność inwestycyjna. Prymon [1994] wśród strategii rozwojowych wyróżnia strategie intensywnego rozwoju firmy takie jak: penetracji rynku, rozwoju rynku i rozwoju produktu.

Strategię rozwojową możemy oceniać za pomocą różnych kryteriów jakości w czasie takich jak: rentowność sprzedaży, rentowność majątku, stopy marży brutto, stopy zyskowności akcji [Stabryła 1996].

Szczególnym rodzajem rozwojowej strategii zarządzania jest *strategia marketingowa*, która opiera się na idei wiązania w jeden system różnego rodzaju orientacji rozwojowych (potrzeb społeczeństwa, rynkowej, produktu, sprzedaży, organizacji). Strategia marketingowa ma charakter kompleksowy i należy do najbardziej wszechstronnych strategii rozwojowych [Altkorn 1996]. Złożone zadanie sformułowania strategii rozwoju gospodarstwa rolnego spoczywa na jednej osobie – rolniku. Częściowo wspomóc go może w realizacji tego zadania doradca rolny lub udział w szkoleniach. Rola instytucji wspierających (np. ODR) i podnoszących wiedzę środowiska rolniczego jest tu znacząca, gdyż plan rozwoju gospodarstwa obejmuje znacznie więcej aspektów w porównaniu do innych firm produkcyjnych. Są tu elementy zmienności typowe dla produkcji rolniczej i typowe dla produkcji nierolniczej. Powiązanie ryzyka produkcyjnego z rynkowym w gospodarstwie rolnym stwarza trudne warunki do planowania. Instytucje mogą przejąć w tym przypadku funkcję wspomagającą, społeczną, przygotowującą do zmian rozwojowych.

## Budowa strategii rozwoju gospodarstwa i założenia metodyczne badań

Budowa strategii rozwoju gospodarstwa rozpoczyna się od odpowiedzi na trzy kluczowe pytania:

1) W jakim punkcie na ścieżce rozwoju znajduje się gospodarstwo oraz jaka będzie jego prawdopodobna droga rozwoju?

2) Gdzie gospodarstwo powinno się znaleźć w określonym momencie, wyznaczonym horyzontem strategii (np. za 3 lata)?

3) W jaki sposób pożądaný stan rozwoju zostanie osiągnięty, tj. jak zostaną zrealizowane wyznaczone cele strategiczne?

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej pytania problemowe, proces budowy strategii rozwoju obejmuje trzy zasadnicze fazy: 1) diagnozę prospektywną, 2) określenie pożądanego stanu docelowego oraz 3) konstrukcję planu marketingowego.

Uwzględniając powyżej opisane elementy służące do projektowania i budowy strategii rozwoju gospodarstwa rolniczego za **cel badań** przyjęto przeprowadzenie diagnostyki prospektywnej z wykorzystaniem modelu cyklu życia organizacji. Podmiotem badawczym było indywidualne gospodarstwo działające na rynku kwaciarskim od ponad trzydziestu lat.

W zakresie określenia fazy rozwoju posłużono się metodą diagnostyczną E. Quinna i K. Camerona [1983], która pozwala zidentyfikować aktualną fazę rozwoju i dostosować odpowiednio strategię działania. Założono występowanie analogii między fazami rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa) i gospodarstwa. Niniejsza metoda była już stosowana w warunkach polskich poza rolnictwem – do diagnostyki spółki [Kozień 1999] oraz w diagnostyce rozwoju spółdzielni rolniczej [Domagalska-Grędyś 2008]. W niniejszym opracowaniu zostanie wykorzystana metoda dla diagnostyki faz rozwoju gospodarstwa kwaciarskiego, w celu określenia strategii działania, odpowiadającej poszczególnym fazom rozwoju.

Podążając za koncepcją Quinna i Camerona przyjęto, że podczas życia gospodarstwa występować mogą cztery fazy: 1) faza przedsiębiorczości, 2) faza zespołowości (wzrostu), 3) faza formalizacji i kontroli (dojrzałości) oraz 4) faza dostosowania (schyłku).

Każda z tych faz cechuje się specyfiką, wymagającą innego podejścia rozwojowego<sup>5</sup>. Przykładowo faza pierwsza (przedsiębiorczości) charakteryzuje się przede wszystkim kreatywnością, zapewnieniem sobie zasobów i innowacyjno-

---

<sup>5</sup>Opis szczegółowej diagnozy cyklu życia podmiotu działającego w sferze agrobiznesu znajduje się w artykule M. Domagalskiej-Grędyś [2008].

cią oraz uzyskaniem poparcia w otoczeniu. Cały układ organizacyjny gospodarstwa jest nastawiony na wzrost i ugruntowanie swojej pozycji na rynku przez osiągnięcie i przekroczenie progu przetrwania. Na etapie zespołowości (wzrostu) w funkcjonowaniu gospodarstwa najważniejsze staje się zaangażowanie w poszukiwanie okazji do współpracy (wymiany). W trzeciej fazie życia: formalizacji i kontroli (dojrzałości) gospodarstwo dąży do stabilizacji efektywności oraz utrwalenia procedur i reguł postępowania. Na tym etapie rozwoju gospodarstwa starają się kompensować wpływ niekorzystnych zjawisk, dążąc do ustabilizowania się w turbulentnym otoczeniu.

Ostatnia faza cyklu życia gospodarstwa (schyłku) charakteryzuje się ponownym zwrotem ku otoczeniu, na zewnątrz. Służy temu decentralizacja decyzji. Przekształcenie i odnowa istniejącego stanu polega na transformacji rozwojowej gospodarstwa, zmierzającej do uzupełnienia modelu procesów wewnętrznych o elementy modelu racjonalizacji celów. Wciąż bardzo ważna jest ocena wydajności i efektywności działania gospodarstwa oraz osiągania założonych, ściśle określonych celów. Coraz większego znaczenia nabiera jednak także kwestia przyspieszenia jego wzrostu i rozwoju.

Z uwagi na specyfikę działalności badanego gospodarstwa w artykule zamieszczono również uwarunkowania rynku kwaciarskiego w Polsce.

## Rynek kwiatów w Polsce

Według zapowiedzi ekspertów w okresie poprzedzającym akcesję ranga polskiego kwaciarstwa miała rosnać. Szacunki wskazywały na rosnący popyt potencjalny na rośliny ozdobne wynikający ze zwiększających się zarówno dochodów ludności jak i wydatków na te produkty. Przeciętny Polak przeznaczają na kwiaty cięte średnio równowartość około 15 euro/rok, a na rośliny doniczkowe – 9 euro. Rośnie przy tym zapotrzebowanie na te produkty w Dniu Kobiet, z okazji Walentynek czy Święta Zmarłych. Odnotowuje się zarazem pozytywne zmiany na krajowym rynku hurtowym [Cecot 2004].

Dane GUS ze spisu rolnego 2002, wskazują, że produkcją roślin ozdobnych zajmuje się w Polsce 37 753 gospodarstw, o łącznym areale 8986 ha. Około 50% tej powierzchni przypada na szkółki drzew i krzewów, 4% powierzchni zajmują uprawy pod osłonami. Polska jest liczącym się w Europie producentem roślin ozdobnych. W produkcji pod osłonami zajmujemy 6. miejsce w UE (po Holandii, Włoszech, Hiszpanii, Niemczech, Francji), połowej – 4. pozycję (po Holandii, Wielkiej Brytanii, Niemczech), a szkółkarskiej – piątą (po Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Holandii). Niestety Polska produkcja kwaciarska jest bardzo rozdrobniona. Ponad 45% upraw w szklarniach lub tunelach prowadzone jest na

powierzchni poniżej 0,1 ha, a gospodarstwa największe (co najmniej 0,7-hektarowe) stanowią zaledwie 5,1%. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku upraw polowych — średnia powierzchnia najmniejszych gospodarstw (< 0,1 ha) wynosi zaledwie 274 m<sup>2</sup>. Produkcja roślin ozdobnych w polu często jest tylko dodatkowym źródłem dochodu z gospodarstwa rolnego o innej specjalności.

W grupie kwiatów ciętych, których powierzchnia produkcji szacunkowo stanowi 65% ogólnego areалу uprawy roślin ozdobnych pod osłonami, przeważają róże. W grupie „rośliny doniczkowe” statystyki uwzględniają rośliny balkonowo-rabatowe, które stanowią 43% produkcji „doniczkowej”. Udział typowych roślin doniczkowych ozdobnych z liści wynosi 35%, a roślin ozdobnych z kwiatów – 22%. Osobną kategorią są chryzantemy produkowane w doniczkach na 1 listopada, których uprawa odbywa się nie tylko w gospodarstwach ogrodniczych i nie tylko pod osłonami, ale także w polu. Ocenia się, że powierzchnia produkcji tych roślin sięga 800 ha. Rośliny balkonowo-rabatowe są często ratunkiem dla małych gospodarstw, które prowadzą na miejscu sprzedaż detaliczną. W większości jednostek produkujących kwiaty nie ma z reguły specjalizacji – 40% gospodarstw produkujących „rabatówkę” posiada w ofercie 11–20 gatunków. Ogólnie pelargonie oraz petunie kaskadowe stanowią jednak do 50% towaru. Z badań Biura Kwiatowego Holandia (Bloemenbureau Holland) wynika, że potencjał polskiego rynku kwaciarskiego ocenia się jako duży [Cecot 2004]. Na kwiaty cięte i rośliny doniczkowe przeznaczają się w Polsce przeciętnie 0,31–0,34% dochodu rozporządzalnego (dla porównania w Szwajcarii – 0,60% tego dochodu, a w Czechach – 0,25%). Wśród pozytywnych cech naszego rynku Holendrzy wymieniają też mnogość – tradycyjnych i nowych – okazji, przy których Polacy obdarowują się kwiatami, dużą liczbę punktów sprzedaży detalicznej, w których handluje się roślinami ozdobnymi.

## Wyniki badań

### Historia badanego gospodarstwa

Badane gospodarstwo prowadzi produkcję kwiatów w województwie małopolskim. Historia działalności obecnych właścicieli rozpoczęła się w roku 1980, jednak jej początki sięgają lat sześćdziesiątych, kiedy produkcją zajmowali się rodzice obecnego właściciela. Pod koniec lat siedemdziesiątych rolnik otrzymał od swoich rodziców dwuhektarową działkę, na której wybudował dom mieszkalny. Na początku 1980 roku zdecydowano, że obok niego zbudowane zostanie gospodarstwo. Plan docelowy zakładał budowę dwóch szklarni o powierzchni 490 m<sup>2</sup> każda oraz budynku kotłowni. Prace zakończone zostały jesienią 1980 roku, a zgromadzone fundusze pozwoliły na wybudowanie jeszcze dwóch szklarni.

Od początku działalności producent specjalizował się wyłącznie w uprawie kwiatów. Początkowo nawiązał współpracę ze spółdzielnią ogrodniczą w Krakowie, której pracownicy utwierdzili ogrodników (właściciela z żoną) w decyzji dotyczącej uprawy goździków wielkokwiatowych.

Głównym odbiorcą kwiatów z gospodarstwa była wtedy spółdzielnia ogrodnicza, która podpisywała umowy kontraktacyjne na trzy lata. Pierwszą z nich podpisano na początku 1981 roku. Spółdzielnia nie tylko zapewniała rynek zbytu, lecz także pomagała w prowadzeniu gospodarstwa. Sugerowała, jakie gatunki kwiatów należy uprawiać, organizowała środki do produkcji (nawozy, środki ochrony roślin itp.), materiał sadzeniowy, udostępniała i przedstawiała nowości technologiczne oraz oferowała doradztwo w zakresie uprawy.

Produkcja goździków wielkokwiatowych prowadzona była w gospodarstwie do roku 1990. W wyniku słabnącej popularności tych kwiatów, pod koniec lat osiemdziesiątych właściciele gospodarstwa postanowili zmienić asortyment swojej produkcji. Nie były to jednak jedyne zmiany, jakie czekały gospodarstwo na przełomie dekady. Po roku 1989, sytuacja ogrodnictwa stała się wyjątkowo trudna. Trwające w kraju zmiany doprowadziły do upadku spółdzielczości, dodatkowo pojawiły się na rynku konkurencyjne produkty ogrodnicze z Europy Zachodniej. Wiele gospodarstw, nie mogąc odnaleźć się w nowej rzeczywistości, przekwalifikowało się i zrezygnowało z dalszej działalności ogrodniczej.

Badane gospodarstwo, któremu spółdzielnia bardzo ułatwiała dotychczas prowadzenie działalności, znalazło się w bardzo ciężkiej sytuacji. Poza problemami ze zbytem, pojawiły się problemy z zaopatrzeniem gospodarstwa w środki produkcji, niemożność zakupu odpowiednich nawozów, ziemi i torfu pod uprawę, środków ochrony roślin itp. Problem ten zaczął się powoli rozwiązywać dopiero dzięki pojawiającym się na polskim rynku prywatnym firmom, które zaczęły zajmować się „obsługą” ogrodnictwa. Sytuacja wciąż jednak nie napawała optymizmem. Produkcja w dalszym ciągu była mało opłacalna ze względu na bardzo słabą pozycję polskiej waluty. Właściciele, nie chcąc rezygnować z prowadzonej działalności intensywnie szukali wyjścia z tej trudnej sytuacji. Z pomocą przyszli mieszkający w Austrii znajomi. Dzięki nim, nawiązano kontakt z kontrahentem zagranicznym, który zainteresował się ich ofertą. Był on jednym z wielu wiedeńskich hurtowników, zaopatrujących w kwiaty kwiaciarnie w stolicy Austrii i jej pobliskich miejscowościach. Dzięki temu, począwszy od 1989 roku, całą produkcję właściciele gospodarstwa własnymi środkami transportu, eksportowali do Austrii. W 1990 roku goździki wielkokwiatowe zastąpiło uprawą gerbery. Gospodarze otrzymywali za nią w Wiedniu cenę 2,5–3 razy większą niż w Polsce. Oczywiście ze względu na panującą wtedy sytuację polityczną w kraju, przedsiębiorcze działania właścicieli badanego gospodarstwa, napotykały na wiele przeszkód i trudności. Aby móc eksportować towary, firma

musiała posiadać REGON. Samo jego zdobycie było w tamtych czasach nie lada wyczynem, związanym z walką z biurokracją oraz wszechobecnym lekceważeniem ze strony urzędników państwowych. Dziś właściciele gospodarstwa przyznają jednak z dumą, iż posiadają jeden z pierwszych regonów w Polsce.

Prywatny eksport do Austrii trwał do 1994 roku. Główną przyczyną jego zaprzestania był fakt, iż umacniająca się złotówka spowodowała, że ceny sprzedaży kwiatów w kraju i zagranicą, stały się mniej więcej wyrównane. Dzięki temu opłacalność sprzedaży kwiatów w Polsce znacznie wzrosła. Od 1995 roku, do dnia dzisiejszego, głównym miejscem zbytu dla gospodarstwa jest Centrum Giełdowo-Handlowe Balicka, gdzie znajduje się krakowska giełda kwiatowa, skupiająca codziennie sprzedających i kupujących z całej południowej Polski, a także z Czech i Słowacji.

W 1995 roku właściciele podjęli decyzję o kolejnej rozbudowie gospodarstwa. Zaowocowało to powstaniem dwóch tuneli foliowych o łącznej powierzchni 420 m<sup>2</sup>. Od tej pory gerbery uprawiano w trzech szklarniach, zaś w dwóch powstałych tunelach odbywała się produkcja uzupełniająca, którą stanowiła na przestrzeni kolejnych lat uprawa storczyków, irysów, tulipanów, mieczyków oraz lilii. Miała ona jednak wyłącznie charakter sezonowy i ze względu na częściowe ogrzewanie tuneli produkcja odbywała się w nich jedynie latem i wczesną jesienią. Aby w szerszym zakresie wykorzystać tunele, od roku 2000 gospodarstwo rozpoczęło także uprawę kwiatów rabatowych.

W roku 2002 gospodarstwo powróciło do produkcji goździków, tym razem gałązkowych. Produkcję uzupełniająca, w sezonie letnim, stanowi natomiast eustoma. Działalność inwestycyjna była kontynuowana. Od 2004 roku postawiono tunel o powierzchni 310 m<sup>2</sup>, zmodernizowano produkcję, instalując komputerowy system sterowania ciepłem, zmechanizowano system nawadniania oraz nawożenia, wyposażono gospodarstwo we własny system awaryjnego zasilania prądem, a także zakupiono drugi samochód dostawczy.

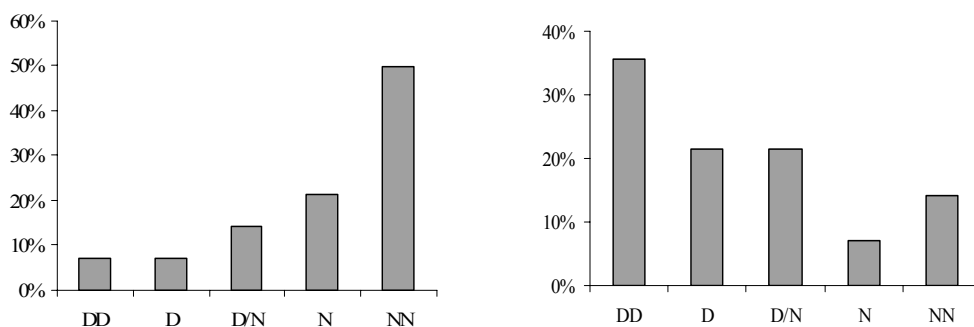
Badane gospodarstwo obecną pozycję na rynku zawdzięcza realizacji strategii intensywnego rozwoju (penetracji rynku, rozwoju rynku i produktu). W działaniach właścicieli pojawiły się elementy poszukiwania nowych rynków (zagranicą), rozszerzania asortymentu kwiatów. Efektem takiej strategii było poszerzenie zasięgu geograficznego gospodarstwa i poszerzenie asortymentu produktów (o nowe odmiany goździków czy kwiaty rabatowe).

## **Diagnoza faz życia gospodarstwa**

Oceny faz życia badanego gospodarstwa dokonano przy zastosowaniu metody list kontrolnych. Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z właścicielami gospodarstwa, wypełnione zostały cztery listy kontrolne, zawierające cechy



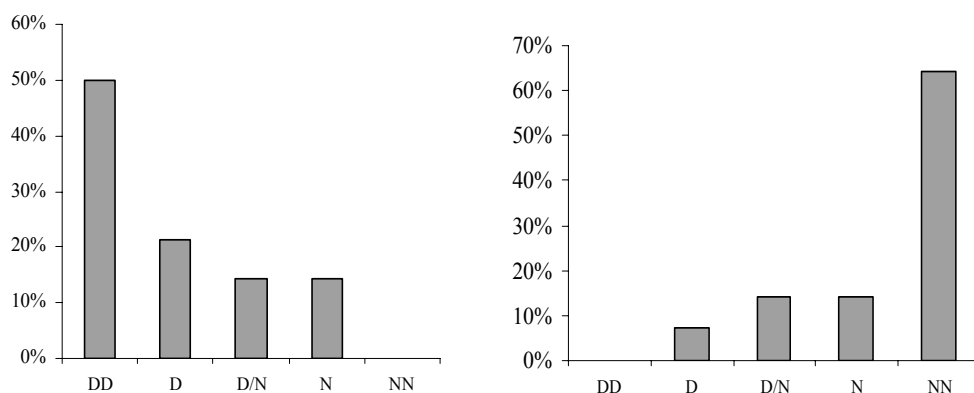
identyfikujące kolejne fazy rozwoju gospodarstwa. Każdy czynnik oceniony został w pięciostopniowej skali: DD – całkowicie dotyczy, D – po części dotyczy, D/N – częściowo dotyczy – częściowo nie dotyczy, N – raczej nie dotyczy, NN – w ogóle nie dotyczy. Szczegółową ocenę poziomu rozwoju badanego gospodarstwa uzyskano dzięki analizie jakościowej oraz ilościowej odpowiedzi otrzymanych dla każdej z faz (rys. 1 i 2).



**Rysunek 1**

Rozkład cech faz: przedsiębiorczości i wzrostu (po prawej)

Źródło: badania własne.



**Rysunek 2**

Rozkład cech fazy dojrzałości i schyłku (po prawej)

Źródło: j.w.

Badane gospodarstwo rozpoczęło swoją działalność prawie trzydzieści lat temu. Dlatego też obecnie stopień identyfikacji firmy z fazą przedsiębiorczości jest bardzo niewielki (rys. 1). Mimo długiego czasu, jaki upłynął od chwili rozpoczęcia działalności – fazy przedsiębiorczości, wciąż wykazuje ono pewne cechy charakterystyczne dla niej (kreatywność, innowacyjność).

Analiza danych uzyskanych na podstawie listy identyfikującej fazę wzrostu wykazuje, iż gospodarstwo odznacza się wieloma cechami charakterystycznymi

właśnie dla tego etapu rozwoju. Ponad połowa branych pod uwagę cech została zidentyfikowana jako: „całkowicie dotyczy” bądź „po części dotyczy” (rys.2). Gospodarstwo działa na rynku od dłuższego czasu, posiada stałych odbiorców oraz dostawców i jest dobrze rozpoznawane w otoczeniu. Aby lepiej sprostać wymogom zmieniającego się rynku, właściciele wprowadzają różnego rodzaju usprawnienia techniczne oraz rozszerzają asortyment produkcji. Dzięki temu obroty gospodarstwa wzrastają, poprawie ulega także jego pozycja konkurencyjna na rynku.

Badanemu gospodarstwu nie zagraża schyłek. Identyfikatory tej fazy rozwoju obejmują jedynie 7% wszystkich badanych cech i dotyczą stwierdzeń odnoszących się do chęci zwiększania produkcji oraz poprawy bytu członków gospodarstwa, które to cechy od samego początku istnienia gospodarstwa były jednym z najistotniejszych aspektów prowadzonej działalności.

## **Proces budowania strategii gospodarstwa**

Upadek gospodarki centralnie planowanej przyniósł za sobą całkiem nowe realia życia społecznego oraz politycznego. Prowadzenie działalności gospodarczej dla badanego gospodarstwa zyskało całkiem nowy wymiar. Od tej pory właściciele sami musieli zająć się takimi aspektami jak: planowanie wielkości i rodzaju produkcji, zdobywanie klientów i wzrost udziału w rynku, walka z narastającą konkurencją czy też dbanie o jakość i atrakcyjność swoich towarów. Planowanie przyjęło charakter drugoplanowy, a zarządzanie gospodarstwem opierało się poza wiedzą i doświadczeniem właścicieli, przede wszystkim na analizie zmian zachodzących na rynku, zachowań konkurentów, klientów, a także innych podmiotów znajdujących się w bliższym oraz dalszym otoczeniu gospodarstwa.

Gospodarstwo ugruntowało swoją pozycję na rynku, posiadając w nim, jako producent goździków, znaczący udział. Jego sytuacja, choć stabilna, nie zadawała jednak do końca właścicieli. Przewidywali oni, że rynek na którym działa gospodarstwo daje, mimo sporego nasycenia, wciąż duże możliwości działania, których gospodarstwo nie wykorzystuje do końca. Dodatkowym bodźcem do podjęcia radykalnych kroków stała się perspektywa zbliżającego się wejścia Polski do Unii Europejskiej, które dla wielu ogrodników wiązało się z wizją zajęcia krajowego rynku, tanimi importowanymi kwiatami.

Właściciele zdali sobie sprawę, iż w zaistniałych, szybko zmieniających się realiach rynku jedynym rozwiązaniem jest opracowanie i postępowanie według określonej strategii rozwoju. Obserwując rynek oraz otoczenie, dokonano analizy swojej sytuacji, mocnych i słabych stron gospodarstwa, jak również szans

i zagrożeń, jakie wynikają z działania na dotychczasowym rynku. Zdano sobie sprawę, iż małe gospodarstwo ma ograniczone możliwości zdobywania kolejnych rynków, nie posiadając wystarczających środków finansowych, aby znacząco rozbudować gospodarstwo, a co za tym idzie zwiększyć produkcję i wprowadzać nowe produkty. Drogą postępowania stała się więc *konceptcja penetracji* dotychczas obsługiwanego rynku oraz *modyfikacja* oferowanych produktów, w takim stopniu, który umożliwiłby jeszcze lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. Dokonując *segmentacji rynku*, właściciele dostrzegli też, że znaczna część ich klientów to kwaciarnie, firmy handlowe oraz hurtownie kwiatów, które dokonują w gospodarstwie dużych i względnie systematycznych zakupów. Właściciele sprecyzowali nowe cele strategiczne na najbliższe lata, w których oprócz wzrostu sprzedaży, znalazły się przede wszystkim kwestie związane z klientami. Za najważniejszy cel postawiło sobie zwiększenie otwarcia się na potrzeby i wymagania klientów oraz jak najlepsze ich zaspokajanie, utrzymanie pozytywnych stosunków z dotychczasowymi konsumentami, jak również pozyskanie nowych nabywców. Wszystkie te cele miały w perspektywie kolejnych 3 lat przyczynić się do poprawy wyników finansowych gospodarstwa oraz do wzrostu i umocnienia jego pozycji na rynku.

Realizację założeń i wdrożenie w życie opracowanej strategii gospodarstwo podjęło jeszcze tego samego roku (2004). W ramach modyfikacji produktu, poszerzono asortyment oferowanych kwiatów z pięciu do osiemnastu odmian. Aby poprawić jakość kwiatów, zakupiono system cieniowania szklarni oraz tuneli. Dzięki sterowaniu natężeniem światła możliwe było wyhodowanie kwiatów o sztywniejszych, mniej łamliwych łodygach oraz bardziej wybarwionych pakach. Chcąc zwiększyć wielkość produkcji, wybudowano dodatkowy tunel o powierzchni 310 m<sup>2</sup>, a także zwiększono gęstość nasadzenia kwiatów. Wprowadzono również nowy system nawodnienia oraz nawożenia, który przyczynił się do zwiększenia plenności sadzonek. Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów hurtowych, wprowadziło dodatkowy-większy i wygodniejszy dla nich rozmiar paczek. Od tej pory kwiaty pakowane były po 10 lub 25 sztuk. Zaczęto także pakować kwiaty w wiązki nie tylko jedno, lecz również wieloodmianowe (tzw. Mixy). Dla odbiorców, kupujących systematycznie duże ilości towaru wprowadzono upusty cenowe, rabaty oraz karty stałego klienta. Aby oferta gospodarstwa była jeszcze bardziej dostępna dla kupujących, wprowadzono system składania indywidualnych zamówień, z możliwością odbioru towaru w gospodarstwie bądź z dostawą do siedziby zamawiającego. Zakupiono także dodatkowe stanowisko sprzedaży na Giełdzie Kwiatowej.

Oczekiwane efekty podjętych działań przysły nadspodziewanie szybko. W kolejnym roku działalności gospodarstwo umocniło swoją pozycję rynkową.

Nie tylko utrzymało swoich dotychczasowych odbiorców, lecz także pozyskało wielu nowych klientów. Odnotowano znaczący wzrost produkcji i dochodu.

## Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania gospodarstwa indywidualnego zajmującego się nieprzerwanie od lat siedemdziesiątych produkcją kwiatów, dostarczają bardzo bogatego materiału analitycznego do określenia uwarunkowań podejmowania decyzji rynkowych i określania strategii w turbulentnym otoczeniu.

Nie wydaje się przesadą stwierdzenie, iż ostatnie dekady były okresem ogromnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem ale również w gospodarstwach rolnych. Na sukces podmiotów rynkowych składa się wiele elementów. Badane gospodarstwo od samego początku swej działalności specjalizowało się i uczyło. Ten kierunek był nadany najpierw aktem dziedziczenia gospodarstwa po rodzicach, potem współpracę ze spółdzielnią, aż do momentu wyjścia na rynek europejski by z niego powrócić na krajowy. Historia działalności gospodarstwa zawiera szereg elementów strategii rozwoju. Właściciele nie bali się wprowadzania nowych odmian, nie zaprzestawali szukania okazji, nawet tak ryzykownych jak odwożenie partii kwiatów do wielkiej aglomeracji wiedeńskiej. Zmieniające się otoczenie: utrata kontraktu ze spółdzielnią ogrodniczą, niekorzystny kurs walut, brak przejściowy kapitału, konkurencja pozwoliły dostrzec szanse na miarę możliwości małego gospodarstwa. W działaniu właścicieli zaznacza się strategiczne spojrzenie, oparte na analizie, planowaniu, realizacji i ocenie. Oprócz nacisku zewnętrznego otoczenia do zmian, krytycyzm właściciela wobec działalności, oferty (asortymentu) jest w tym przypadku źródłem wielu udanych decyzji strategicznych. W realizowanych strategiach dominują strategia: marketingowa, finansowa i technologiczna, mniej personalna, wynikająca z autokratycznego stylu zarządzania. Ważne z punktu widzenia oceny podejmowanych decyzji przez właściciela gospodarstwa okazał się trafny wybór elementów otoczenia w budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Samokrytyka w chwili podejmowania decyzji np. o pozostaniu na rynku lokalnym i rozwoju produktu a nie ekspansji na nowe rynki okazała się bardzo skuteczna, gdyż zaowocowała nowymi kontraktami ze starymi odbiorcami, oraz nowymi pozyskanymi dzięki rekomendacji starych odbiorców.

Dotychczasowa strategia gospodarstwa przyniosła jego rozwój, a dalsze losy gospodarstwa zależą od zmian w zakresie nie tylko produkcyjno-rynkowych ale zarządczych. Szansą będzie przygotowanie następców i przekazanie kompetencji. Zastosowanie metody diagnostyki Quinna i Camerona wskazało na nasilenie cech z fazy rozwoju gospodarstwa co potwierdza słuszność obranego kierunku

rozwoju. Badania potwierdziły stosowanie strategii intensywnego rozwoju (rynku, produktów), która stanowi udany model rozwoju gospodarstwa kwiaciarskiego o prawie czterdziestoletnim już stażu.

Powszechne w zarządzaniu gospodarstwami rolnymi (i przedsiębiorstwami) jest posługiwanie się intuicją a nie tylko wiedzą. Intuicja ma ogromny wpływ w planowaniu strategicznym, zwłaszcza w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności. Badany rolnik od czasu zerwania kontraktu ze spółdzielnią praktycznie cały czas posługiwał się intuicją i obserwacją rynku i przynosiło to pozytywne efekty. Wynika to z doświadczenia rolnika, który jak najlepszy menadżer coraz mniej czasu potrzebuje na podejmowanie decyzji strategicznych, będąc pod wpływem tych samych bodźców rynkowych. Rolnik w swojej trzydziestoletniej działalności-karierze, *nie schodząc ze sceny* wielokrotnie napotykał na trudności związane ze zmianą warunków, gustów konsumentów i to go uodporniło na zmiany – nauczyło, że warto zmieniać by iść do przodu. Stąd w tym przypadku rozwój w życiu gospodarstwa choć mógł być fazą życia to stał się trwałym elementem strategii działania na rynku.

## Literatura

- ALTKORN J. (red.) 1996: Podstawy marketingu. Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków, s. 412.
- ANDELMAN A., MORRISON D.J. i SLYVOTZKY A.J. 2000: Strefa zysku, PWE, Warszawa.
- Cato Marcus Porcius 1965: O gospodarstwie wiejskim. Biblioteka Narodowa, seria II, nr 103, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław-Kraków.
- CECOT A. 2004: Polski potencjał kwiaciarski, Hasło Ogrodnicze nr 5, Wyd. Hortpress, Warszawa.
- DOMAGALSKA-GRĘDYS M. 2008: The use of checklists method for an assessment of the stages of organization development. Economics Science For Rural Development. Proceedings of the International Scientific Conference. Latvia. Primary and secondary production, consumption. Academy of Agricultural and Forestry Science of Latvia. Latvia University of Agriculture. No16. Jelgava, s. 44–49, ISSN 1691–3078.
- GIERYSZEWSKA G., ROMANOWSKA M. 2004: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
- GUROWSKI J. 2007: Rolnictwo w teorii i praktyce rozwoju gospodarczego. (w:) Ekonomia rozwoju (red. Piasecki R.), PWE, Warszawa, s. 144–159.
- JÓŹWIAK 2008: Nowe warunki rozwoju rolnictwa. (w:) Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie lata 2014–2020 (red. M. Kłodziński). IRWiR PAN. Warszawa, s. 205
- KOZIEN E. 1999: Wykorzystanie metody „list kontrolnych” do diagnozowania rozwoju organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 529, Kraków.

- MAJEWSKI E. 2005: Miejsce rolnictwa w ekonomicznej i społecznej strukturze wsi. (w:) Polska wieś 2025. Wizja przyszłości (red. J. Wilkin). Wyd. Fundusz Współpracy, Biuro Programów Wiejskich. Program Agro-Info, Warszawa, s. 85–87.
- MAJEWSKI E. 2008: Trwały rozwój i trwałe rolnictwo: Teoria a praktyka gospodarstw rolniczych. Wyd. SGGW, Warszawa s. 102.
- PIASECKI R. (red) 2007: Ekonomia rozwoju. PWE. Warszawa.
- PRYMON M. 1994: Marketingowe zarządzanie firmą, Wydawnictwo Edukator, Częstochowa, s. 37 i n.
- QUINN E., CAMERON K. 1983: Organizational Life Cycles and Shirting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. (w:) Management Science, Vol. 29, No. 1, Jan.
- STABRYŁA A. 1996: Zarządzanie rozwojem firmy. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie s. 25.
- TOMCZAK 2008: Polskie przesłanki zmian WPR. (w:) Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie lata 2014–2020 (red. M. Kłodziński). IRWiR PAN. Warszawa, s. 207–213.

## **The development as party of strategy floriculture farm**

### **Abstract**

Creating is a feature of human as well as development for economic activities. In the article refers to the development of floriculture farm in the context of their strategy on the market. The history of the farm owners provide the basis for a qualitative evaluation and diagnosis cycle of life Cammeron`s and Quinn was used to assess quantitatively. The effect of both methods was an indication of the current phase of farm life to achieve the objective of holding examinations of the prospective diagnosis with the use of farm life-cycle model organization.

**Sławomir Juszczak, Artur Nagórka**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Problemy metodyczne doboru próby badawczej na przykładzie przedsiębiorstw przemysłu spożywczego**

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego w Polsce, zarówno przed jak i po integracji z Unią Europejską dokonały ogromnego wysiłku finansowego, organizacyjnego i technologicznego aby sprostać wyzwaniom jednolitego rynku, a nawet kreować jego jakość i kierunki rozwoju. Przedsiębiorstwa te są silnym filarem polskiej gospodarki, są doceniane w Europie i świecie nie tylko za jakość żywności, lecz także za jej oryginalność, co stwarza dobre podstawy do dalszego rozwoju tego sektora przedsiębiorstw w Polsce.

Sukces i szerokie perspektywy rozwoju podmiotu gospodarczego mogą jednak mieć nie tylko pozytywne następstwa. Autorzy przypuszczają, że spółki branży spożywczej notowane na giełdzie mogą nie być wystarczająco przygotowane do zagrożeń wynikających z możliwości przejęć przez ekonomicznie większe i silniejsze podmioty. Okazuje się bowiem, że duża część spółek spożywczych notowanych od początku istnienia Warszawskiej Giełdy Papierów Wartościowych w stosunkowo krótkim czasie przestała istnieć jako oddzielne podmioty gospodarcze. Było to przyczyną ciekawości poznawczej i chęcią wyjaśnienia tego zagadnienia.

Powstało bowiem wiele pytań – np. jakie są przyczyny tego, że spółki branży spożywczej znikają z parkietu GPW w Warszawie, co się z nimi dalej dzieje, które czynniki decydują o silnym zainteresowaniu innych podmiotów tymi spółkami. Z drugiej strony, funkcjonujące na parkiecie spółki spożywcze borykają się z różnymi problemami, jednak ogólnie rozwijają się szybko, a zatem zbadanie i tego obszaru ekonomiczno- organizacyjnego wydaje się także interesujące.

## Przedmiot badań

Od początku działania Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie notowano na niej akcje 36 przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Przemysł spożywczy to sektor gospodarki, który wytwarza blisko jedną czwartą całej produkcji przemysłowej w Polsce, a jego udział jest jednym z wyższych wśród państw Unii Europejskiej. Sektor ten zatrudnia w Polsce ponad pół miliona ludzi i charakteryzuje się rozdrobnieniem w porównaniu z innymi branżami. O szczególnej roli tego sektora w gospodarce decyduje także wykorzystywanie do produkcji głównie surowca krajowego. Przemysł spożywczy jest również jednym z bardziej wyrównanych geograficznie, stąd jego istotne znaczenie dla rozwoju wszystkich regionów w Polsce.

Większość podmiotów działających w sektorze spożywczym to przedsiębiorstwa, które rozpoczęły działalność gospodarczą po roku 1989. Wysoko przetworzona produkcja spożywcza, jako kapitałochłonna, o dużej wartości dodanej, wymaga nieustannych nakładów na jej rozwój i unowocześnianie oraz dostosowywanie do coraz bardziej zaostrożonych standardów dotyczących bezpieczeństwa żywności.

Pozyskiwanie kapitału poprzez emisję akcji w ofercie publicznej było od początku transformacji w Polsce traktowane jako sposób dokapitalizowania firmy, zapewniający jej szybki rozwój przy jednoczesnym pozostawieniu pożądanego poziomu wpływu jej dotychczasowych właścicieli na zarządzanie oraz wybór strategii.

Istotnym zagadnieniem dla analizy funkcjonowania przedsiębiorstw przemysłu spożywczego na giełdzie jest to, że spośród wszystkich 36 wprowadzonych na giełdę, do dnia 1 stycznia 2009 roku dotrwało 18, co oznacza, że z giełdy zniknęło 50% spółek tej branży. Należy podkreślić, że tak znacznego ubytku nie miał żaden inny sektor spółek notowanych na GPW w Warszawie. W całym okresie istnienia Giełdy było na nią wprowadzonych 480 spółek, a na dzień 1 stycznia 2009 było ich 374, czyli w skali całej giełdy wskaźnik ten wynosi 22%.

Innym ciekawym, a dla wielu niepokojącym zjawiskiem jest to, że od roku 1998, kiedy spółki spożywcze były najliczniej reprezentowane na giełdzie (22 spółki), ich liczba, pomimo nowych debiutów, znajduje się w stałym trendzie spadkowym. Na dzień 1. stycznia 1998 r. liczba wszystkich notowanych spółek wynosiła 143, czyli sektor spożywczy miał 15,4% wszystkich notowanych spółek, a na dzień 1. stycznia 2009 r. notowane spółki przemysłu spożywczego stanowiły tylko 4,8% ogółu notowanych spółek.



## Cel artykułu i badań

Celem artykułu jest omówienie fragmentu pracy i rozważań autorów dotyczących doboru próby badawczej w świetle postawionych zamierzeń poznawczych oraz rozstrzygnięcie czy podjęte badania powinny bazować na próbie podmiotów czy też ich populacji generalnej.

Istotą natomiast podjętej problematyki jest wyjaśnienie – dlaczego spółki spożywcze notowane na GPW w Warszawie w dużej części szybko zmieniają właściciela, co o tym decyduje oraz jaka jest efektywność pozyskanego kapitału akcyjnego. Ponadto ważne jest znalezienie odpowiedzi na pytania związane z debiutowaniem spółek przemysłu spożywczego na giełdzie, np. dlaczego tak mało spółek tej branży debiutuje obecnie na Giełdzie, co jest tego powodem. Wydawałoby się, że w kraju o takim potencjale dla rozwoju przemysłu spożywczego jak Polska, właśnie spółki z tego sektora powinny być wiodące na parkiecie. Należałoby też przypuszczać, że w przypadku istotnego rozdrobnienia tego przemysłu droga przez publiczną emisję akcji i notowanie na giełdzie jest najlepsza w celu zebrania odpowiedniego kapitału, polepszenia wyników produkcyjnych i finansowych. W celu zbadania przyczyn tego stanu, warto zdaniem autorów, przeanalizować między innymi zmiany poprzedzające pierwszą ofertę publiczną oraz pierwsze notowanie na giełdzie. Dane finansowe przedsiębiorstw z tego okresu byłyby właściwe jako baza dalszych rozważań. Istotnym dokumentem z tego okresu jest także prospekt emisyjny, który zawiera wymagane prawem informacje na temat spółki chcącej dokonać publicznej sprzedaży akcji. W szczególności dotyczy to danych finansowych, które z punktu widzenia potencjalnych inwestorów wydają się najważniejsze. Istotną częścią prospektu emisyjnego jest też omówienie kwestii organizacyjnych i prawnych przedsiębiorstwa. Jeśli sektor spożywczy jest tak słabo reprezentowany na giełdzie, to być może właśnie w zakresie przygotowań do emisji leżą przyczyny tego zjawiska.

## Próba w pracy badawczej

Kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie badawczym jest między innymi właściwy dobór próby obiektów badawczych. Rozróżniamy kilka metod badań statystycznych, w tym badania pełne (całkowite, wyczerpujące), obejmujące wszystkie jednostki badanej zbiorowości statystycznej [Luszniewicz 1986, Sobczyk 2001]. Jednak najczęściej badanie statystyczne dotyczy pewnej zbiorowości, której elementami są obiekty materialne lub zjawiska. W statystyce matematycznej przyjęło się określać zbiorowość statystyczną mianem populacji

generalnej lub zbiorowości generalnej. Jeśli zbiór elementów populacji generalnej jest skończony, to określamy ją jako skończoną. W każdym razie rozróżnia się dwa zasadnicze rodzaje badań statystycznych, a mianowicie: badania pełne i badania częściowe. Badania pełne obejmują wszystkie elementy zbiorowości generalnej [Józwiak, Podgórski 2000].

W badaniach naukowych możliwe jest uwzględnienie wszystkich obiektów, a więc przeprowadzenie badań wyczerpujących, ale w większości są one kosztowne, długotrwałe i przez to rzadko stosowane. Dlatego najczęściej stosuje się badania częściowe, nie wyczerpujące – ale wówczas jednym z ważniejszych problemów jest przyjęcie określonego sposobu wyboru jednostek do próby badawczej [Klepacki 1984]. W kontekście wyboru należy pamiętać o tym, że na każde zjawisko oddziałują dwie grupy przyczyn – przyczyny główne i przyczyny uboczne, indywidualne. Przyczyny główne wpływają na powstawanie prawidłowości, przyczyny uboczne zaś powodują odchylenia od niej [Starzyńska 2006]. Chodzi zatem o zapewnienie reprezentatywności próby, by ustalić przyczyny główne badanych zjawisk w stosunku do całości populacji. Próba dostatecznie liczna, wybrana w sposób losowy, jest próbą reprezentatywną [Borkowski, Dudek, Szczęsny 2004], jednak w ostatnich latach zyskują na znaczeniu próby badawcze dobrane w sposób celowy, ponieważ mogą być mniej liczne, a przez to umożliwiają tańsze i szybsze wykonanie badań, pod warunkiem precyzyjnie określonego celu i zakresu zainteresowań oraz aplikacji wyników.

Oddzielnym zagadnieniem jest to czy próba musi być niezmienna co do podmiotów w okresie badań czy też można dopuścić jej zmienność, jeśli wynika to z istoty tematycznej podjętych dociekań naukowych. Również ważne jest czy w przypadku badań wyczerpujących, w ogóle należy wątpić w prawidłowość doboru populacji badawczej, nawet w przypadku liczebnej zmienności podmiotów w okresie badań. Taki przypadek dotyczy właśnie zagadnienia podjętego przez autorów, gdyż zakres podmiotowy zainteresowań jest określony i ograniczony do relatywnie niewielkiej liczby obiektów oraz cechuje się zmiennością w czasie. Ponadto owa zmienność w czasie warunkuje istnienie sedna i przyczyny podjęcia badań. A zatem jej obecność jest koniecznością, gdyż bez niej zbadanie interesujących zjawisk i być może ustalenie prawidłowości byłoby niemożliwe. A zatem ograniczenie się tylko do spółek stale notowanych na giełdzie nie dało by szansy na wyjaśnienie interesujących kwestii dotyczących właśnie spółek, które opuściły parkiet.

Warto dodać, że GPW w Warszawie rozpoczęła działalność 16 kwietnia 1991 roku i do końca tego roku wśród wszystkich 8 notowanych spółek niezależnie od branży, tylko dwie spółki były spożywcze: Żywiec S.A. (od 24.09.1991) i Wedel S.A. (od 26.11.1991). Jak wynika z rysunku 1. liczba spółek sektora spożywczego stopniowo się zwiększała do roku 1998, gdy osiągnęła stan 22, co było



historycznym maksimum. Od tego roku liczba notowanych spółek przemysłu spożywczego spadała, pomimo kolejnych debiutów i wyniosła 18 w roku 2008.

## **Dylematy zmienności próby w okresie badań**

Uwzględniając istotę rozpoczętych badań, pewnym kompromisem byłoby przyjęcie jako wyjściowego roku 1998 i obserwacje wszystkich 22 spółek, które były wtedy notowane na parkiecie GPW w Warszawie. A zatem należałoby wówczas mówić o reprezentacji populacji generalnej, czyli o próbie badawczej wyłonionej w powyższy sposób. Wtedy pod uwagę wzięty byłby okres od 1998 do 2008 roku. Jednakże bliższe przyjrzenie się historii tych 22 spółek skłania do konkluzji, że takie rozwiązanie nie byłoby właściwe. Spośród tej grupy notowanych w roku 2008 było tylko 7 spółek. Nastąpiła by więc znaczna zmiana liczebności w badanej próbie. Taka zmiana poddaje w wątpliwość spójność obserwacji tych spółek w całym okresie, bo część z nich połączyła się z innymi, część zmieniła działalność, a część została wycofana z obrotu giełdowego. Rozważając dalej można byłoby przyjąć, że rozwiązaniem tej kwestii mogło by być badanie spółek także po ustaniu notowań na Giełdzie Papierów Wartościowych, poprzez analizę danych dostępnych w Monitorze Polskim B. To rozwiązanie byłoby skuteczne, gdyby spółki pozostały wyodrębnionymi podmiotami nawet jeśli zmieniłyby stan prawny na spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Jednak dalsze przyjrzenie się spółkom, które opuściły giełdę daje podstawę uznać, że ich losy były bardzo różne, m. in. dotyczyło to spółek, które zaprzestały działalności w sektorze spożywczym, wyzbyły się majątku i prowadzą obecnie zupełnie inną działalność, a zatem i ten wariant metodyczny nie może być zaakceptowany ze względu na interesujący autorów problem badawczy.

Niezależnie od powyższego warto dodać, że niektóre spółki próbowały się ratować przez połączenia z innymi lub przejęcia innych z sektora, w tym też notowanych na giełdzie. Znaczące kiedyś przedsiębiorstwa takie jak na przykład Farmfood S.A., Koło S.A., Jarosław S.A. – stały się częścią giełdowej spółki Sokołów S.A. Podobnie było w przypadku innego potentata branżowego jakim jest Animex S.A., który przejmował inne spółki, w tym giełdowe. Do przejęć szykowała się także spółka Morliny S.A., mimo to nawet takie silne przedsiębiorstwa zostały wycofane z giełdy, bo wszystkie trzy zostały przejęte przez silniejszych inwestorów zagranicznych. Również Wedel S.A. został najpierw przejęty przez inwestora strategicznego – Pepsico, a następnie wycofany z giełdy i sprzedany głównie z uwagi na markę innemu koncernowi tj. Cadbury.

Wracając więc do istoty rozważań warto dokładnie przemyśleć w jaki sposób zbudować badaną zbiorowość spółek spożywczych i jakiego czasu badania

miałyby dotyczyć. Jeśli zatem przyjrzeć się spółkom przemysłu spożywczego obecnie notowanym na giełdzie, to można byłoby uznać, że 18 jest wystarczająco liczną reprezentacją 36 spółek spożywczych notowanych od początku istnienia GPW w Warszawie. Jeśli takie podejście byłoby uznane za właściwe, to należałoby sprawdzić, jak długi okres mógłby być badany. Jeśli przyjąć rok 1998 – jako ten z największą liczbą spółek giełdowych – za rok wyjściowy i objąć badaniami okres 1998 – 2008, to okaże się, że aż 10 spośród 18 spółek zadebiutowało po tym roku, więc nie mają tak długiego okresu nadającego się do badań.

W związku z tym można byłoby rozważyć kwestię badania tych przedsiębiorstw w okresie poprzedzającym ich pierwszą ofertę publiczną i debiut na giełdzie. Jednak podobnie jak poprzednio napotykały podobne przeszkody. Niektóre spółki zostały wydzielone z większych całości, niektóre spółki istniały w badanym okresie jako działalność gospodarcza lub spółka jawna. Dlatego okazało się się, że prowadzenie takich badań byłoby trudne, a nawet niemożliwe, wzięwszy pod uwagę dostęp do danych finansowych i możliwości ich wydzielania.

W poszczególnych latach jest więc różna liczba badanych spółek oraz spółki są wprowadzane do obrotu i z niego wycofywane. W związku z tym, jeśli przyjąć dwa kryteria: przemysł spożywczy i notowanie na giełdzie, to wielkość próby musi być zmienna w poszczególnych latach badań. Nawet każde skracanie badanego okresu pozostawia ten sam problem zróżnicowania liczbowego. Gdyby uznać za okres badany lata 1998–2008 i przyjąć jako próbę 22 spółki obecne w 1998 roku lub przyjąć jako próbę 18 spółek notowanych w 2008 roku, to powstanie problem związany z dwiema spółkami, które zadebiutowały po roku 1998 i zostały wycofane z notowań przed rokiem 2008. W każdym razie ważne jest, że mamy relatywnie mało spółek spożywczych na GPW i że są często z niej wycofywane. Dlatego warto zbadać proces pierwszej oferty publicznej i kwestię prospektów emisyjnych. Jednak w tym miejscu należy podkreślić, że pierwsza oferta publiczna (znana pod angielskim skrótem IPO) to również pierwsza emisja dostępna dla inwestorów. Spółki w warunkach stabilnego rozwoju mogą, a nawet powinny, dokonywać kolejnych emisji będąc już na giełdzie i korzystając z dobrej reputacji wynikającej z dobrych wyników finansowych oraz perspektyw rozwoju. Niektóre ze spółek spożywczych notowanych na giełdzie tak robią i dlatego dokonują kolejnych emisji.

## **Debiuty giełdowe i kolejne emisje a okres badań**

Z punktu widzenia istnienia przedsiębiorstwa na giełdzie najważniejsza jest pierwsza emisja i następujący po niej debiut na giełdzie. Od tego momentu spółka podlega wszystkim rygorom związanym z faktem notowań, przede wszystkim

kim podlega obowiązkom informacyjnym. Spółka ma zatem obowiązek regularnie podawać do wiadomości swoje wyniki finansowe zgodnie z warunkami podanymi przez Giełdę. Spółka musi także podawać do publicznej wiadomości informacje, które mogą wpłynąć na wysokość kursu, w szczególności dotyczy to zmian personalnych, zmian akcjonariuszy oraz dużych zdarzeń finansowych. W ten sposób śledzenie zmian w finansach przedsiębiorstwa staje się możliwe dla wszystkich uczestników rynku kapitałowego.

Jeśli zatem w badaniach skupiono by się na pierwszej ofercie publicznej i wydanym wtedy prospekcie emisyjnym, to należałoby wskazać najważniejsze zagadnienie z tym związane czyli wielkość i cele emisji. To pytanie wydaje się naturalne z punktu widzenia każdego inwestora, którego interesuje m. in.: jak duży kapitał będzie zebrany przez spółkę, jaka będzie to część w stosunku do obecnego kapitału i na co i kiedy będzie on przeznaczony. Dlatego spółka musi wiedzieć, jak dużego kapitału finansowego oczekuje i w jaki sposób ma on wpłynąć na polepszenie jej działania. Warto podkreślić, że cele pozyskania kapitału bywają różne. Głównie mieszczą się w spektrum od spłaty zobowiązań w szczególności kredytów bankowych, poprzez inwestycje na rozszerzenie bazy produkcyjnej oraz polepszenie dystrybucji aż do przejęć innych na ogół mniejszych podmiotów z branży lub spoza niej. Cokolwiek firma wybierze jako cel inwestycji, to powinno się to w ocenie inwestorów przekładać na zwiększenie rentowności i zyskowności.

Interesujące z punktu widzenia badawczego byłoby prześledzenie wszystkich debiutów giełdowych, w powiązaniu ze zmianą wyników finansowych oraz sposobem wykorzystania pozyskanego kapitału. W takim przypadku trzeba by było rozpatrywać poszczególne okresy, na przykład, rok poprzedzający debiut, rok debiutu i rok po debiucie. Dawałoby to dla każdej spółki okres trzech lat, dla których można by było znaleźć dane finansowe pod warunkiem, że zachowywała ten sam status prawny. Jednak niedogodnością takiego podejścia jest to, że debiut następuje w pewnym dniu danego roku, co powoduje, że w ramach tego roku spółka jest częściowo giełdową częściowo nie. Kolejna niedogodność polega na tym, że jeśli ten debiut wypadł przy końcu roku, to faktycznie do badań spółki jako giełdowej jest tylko rok po debiucie. Ta niedogodność może być spotęgowana tym, że spółka nie od razu wydaje wszystkie środki pozyskane z emisji. Niekiedy – jak to ma miejsce przy inwestycjach lub fuzjach – następuje to później. Co więcej, nawet jeśli wydatek nastąpił w roku debiutu lub w roku po debiucie, to zakończenie tej inwestycji lub skutki przejęcia mogą nastąpić w latach późniejszych. W takim razie, warto przemyśleć, czy byłoby logiczne, aby okres badań obejmował cztery lata kalendarzowe: rok przed debiutem, rok debiutu i dwa lata po debiucie. Takie zdefiniowanie byłoby właściwe, jednak nie obejmie wszystkich notowanych spółek, bo spośród 36 spółek aż 6 nie spełniło

warunku notowań przez dwa lata kalendarzowe po debiucie i zostało wycofane wcześniej. Spośród 18 notowanych obecnie 3 nie spełniają warunku notowań przez dwa lata po debiucie, bo zadebiutowały w okresie 2007 – 2008. W konsekwencji okazuje się, że badana próba jeśli byłaby zdefiniowana jako okres czteroletni nie może mieć zastosowania dla wszystkich spółek przemysłu spożywczego notowanych na GPW w Warszawie. Ponadto mając na uwadze kolejne emisje dokonywane przez spółki giełdowe, to należy podkreślić, że niektóre spółki czyniły to kilkakrotnie, a niektóre nie zrobiły tego poza debiutem ani razu. Powstaje zatem wątpliwość czy w takiej sytuacji uzasadnione jest rozpatrywanie skutków kolejnych emisji. Wydaje się jednak, że właśnie spółki dokonujące kolejnych emisji są kluczową częścią badań, gdyż można przyjąć, że główny sens notowań na giełdzie to możliwość dokonywania emisji w celu podniesienia kapitału. A zatem spółki, które są wciąż notowane na giełdzie i dokonały wielu emisji powinny być wzorem dla innych spółek branży spożywczej.

## Podsumowanie

Biorąc pod uwagę zamiar zrealizowania celu głównego badań oraz powyższe rozważania dotyczące doboru próby należy stwierdzić, że niemożliwe jest takie dobranie próby by była stała liczebnie w wieloletnim okresie badawczym i spełniała warunek reprezentatywności. W związku z tym autorzy uznali, że obiektem analizy będzie nie próba badawcza przedsiębiorstw, lecz cała populacja spółek przemysłu spożywczego notowanych na GPW w Warszawie. A zatem badania dotyczyć będą populacji generalnej, zaś okres badawczy będzie obejmował lata 1998–2008. Zamiar taki wydaje się uzasadniony w kontekście istoty zainteresowań, logiki dociekań poznawczych i tym samym realizacji tematu badań.

Ograniczenie próby polega jedynie na przyjęciu 1998 roku jako początku badań, argumentem przemawiającym za takim rozwiązaniem jest to, że był to rok o największej liczbie spółek spożywczych notowanych na parkiecie GPW. Jeśli któraś ze spółek była wycofana z notowań przed rokiem 2008, to będą podjęte działania na rzecz przebadania jej działalności po wycofaniu z parkietu do roku 2008. Analogicznie, jeśli spółka została wprowadzona do notowań w badanym okresie, to będzie zbadana jej działalność w okresie poprzedzającym notowania na giełdzie.

Uwzględniając powyższe badaniami będą objęte wszystkie spółki spożywcze notowane na GPW w Warszawie, ich liczba wynosi 36. Ponadto do badań w celach porównawczych wytypowano 36 przedsiębiorstw, podobnych pod względem asortymentu i wartości produkcji, ale nie notowanych na parkiecie. Mając

na uwadze cele podjętych badań można przypuszczać, że dane dotyczące analizowanych przedsiębiorstw mogą być podstawą ich pomyślnego osiągnięcia.

## Literatura

BORKOWSKI B., DUDEK H., SZCZESNY W.: Ekonometria – wybrane zagadnienia. PWN, Warszawa 2004.

JÓZWIAK J. PODGÓRSKI J.: Statystyka od podstaw. PWE, Warszawa 2000.

KLEPACKI B.: Wybór próby w badaniach ekonomiczno-rolniczych. Wyd. SGGW, Warszawa 1984.

LUSZNIWICZ A.: Statystyka nie jest trudna. PWE, Warszawa 1986.

SOBCZYK M.: Statystyka. PWN, Warszawa 2001.

STARZYŃSKA W.: Podstawy statystyki. Wyd. Difin, Warszawa 2006.

## The methodological problems with choosing research sample on the example of food processing enterprises

### Abstract

One of the most important issues during scientific research is to define a proper sample for measurement and assessment. While the general sample is very large it is impossible to examine it entirely and various ways of selecting the sample are used. Secondly, the sample should be stable within the research period in order to ensure the comparability of results.

The problem arises when the sample is different in number within the period due to the very nature of it. The authors deals with such set of circumstances when the sample varies in time, it is relatively small in size yet it is the total number of cases of such characteristics. The question arises how to treat this population in a scientific way. The article shows a number of doubts with a number of possible solutions of this case.

Using the definitions from the different sources and comparing them to the case the authors come to the conclusion that despite an instability within the period and despite the relatively low number of cases within the sample it can be used for proper scientific research because of the nature of the scientific process and because it comprises the entire population.



**Halina Kałuża**

Zakład Ekonomiki i Organizacji Rolnictwa  
Akademia Podlaska w Siedlcach

## **Firmy rodzinne w XXI wieku – specyfika i sukcesja**

### **Wstęp**

Firmy rodzinne stają się coraz bardziej istotnym elementem polskiej gospodarki. Szacuje się, że w Polsce jest blisko 2 mln. firm rodzinnych. Cechują się one ogromną różnorodnością form i wielkości. W Unii Europejskiej firmy rodzinne stanowią około 60 procent wszystkich działających przedsiębiorstw. Sporo wielkich światowych koncernów wyrosło z firm rodzinnych. Część z nich pozostaje nadal pod kontrolą potomków założycieli. Z badań Europejskiego Sondażu MiSP wynika, że większość z nich jest zarządzana przez swych właścicieli<sup>1</sup>.

Można postawić sobie pytanie – czy w dobie postępującej globalizacji działalności gospodarczej pozostaje jeszcze miejsce dla zwykle małych, lokalnych firm rodzinnych, położonych we wsiach i miasteczkach, z dala od wielkich aglomeracji, często zajmujących te same stare budynki, prowadzących umiarkowanych rozmiarów działalność gospodarczą i długą tradycję? Czy warto po ukończeniu studiów podjąć pracę w rodzinnym biznesie lub założyć własną firmę, w której w przyszłości zatrudnimy własne dzieci i z nimi podzielimy się własnymi doświadczeniami?

Co więc charakteryzuje firmę rodzinną i co stanowi o jej przewadze konkurencyjnej? Firmy rodzinne są specyficznym typem przedsiębiorstw. Znaczna ich część była motorem transformacji gospodarczej w naszym kraju. Firmy te są doskonale zorganizowane, z tradycjami, produkujące towary i usługi o najwyższej jakości. Przedsiębiorcy firm rodzinnych znakomicie opanowali sztukę znajdowania nisz rynkowych, do których nie przenikają „giganci” działalności gospodarczej. Ci ludzie podjęli ryzyko prowadzenia firmy w kraju, w którym prawo jest niestabilne, a obciążenia pracodawcy ogromne. Małe rodzinne, lokalne firmy nauczyły się, jak przetrwać na rynku, jak dostarczać klientowi towary, których – firmy globalne – też by się nie powstydzili.

---

<sup>1</sup>[www.pap.gov.pl](http://www.pap.gov.pl)

Przy prowadzeniu tego typu firmy ważne jest do niej przywiązanie, rodzaj produkcji, często w małych zakładach rzemieślniczych np. produkcja wyrobów i produktów regionalnych. Przedsiębiorcy prowadzą takie firmy nie ze względów koniunkturalnych, lecz głównie z tradycji rodzinnych.

Jednak firmy te mogą być również nośnikami nowoczesności i wysokiej jakości. Poza tym zwykle wpływają na rozwój lokalny, utożsamiają się ze środowiskiem, w którym żyją i pracują. Większość z imprez nie odbyłaby się w gminie, małym czy dużym mieście, gdyby nie lokalni przedsiębiorcy. Biorą oni czynny udział w różnego rodzaju akcjach charytatywnych.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest omówienie specyficznych cech firm rodzinnych oraz przedstawienie wybranych problemów w ich funkcjonowaniu.

## Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

W literaturze polskojęzycznej nie funkcjonuje jednolita definicja przedsiębiorstw rodzinnych. Przyjęło się jednak w myśl Kodeksu Cywilnego, za firmy rodzinne uważać te, których właścicielami na drodze dziedziczenia lub wkładu kapitałowego są członkowie jednej rodziny (np. małżonkowie)<sup>2</sup>. Ta interpretacja dotyczy jednak uregulowań podatkowych i ZUS.

Jedną z pierwszych definicji firm rodzinnych określił R. Donelley<sup>3</sup> jako tę, w której „można zidentyfikować przynajmniej dwa pokolenia rodziny i kiedy to połączenie (między pokoleniami) miało wpływ na politykę firmy i na interesy i cele rodziny”.

W literaturze europejskiej spotyka się charakterystykę przedsiębiorstw rodzinnych bardzo zbliżoną do określenia małego przedsiębiorstwa.

Fleming<sup>4</sup> definiuje firmę rodzinną jako „każdą działalność, w której co najmniej dwóch członków jednej rodziny pracuje razem w przedsiębiorstwie należącym do jednego z nich”.

Firma rodzinna oznacza znacznie więcej niż tylko „sklep na rogu”<sup>5</sup>.

B.S. Hollander i N.S. Elman<sup>6</sup> twierdzą, że „firma rodzinna zawiera dwa interaktywne, wewnętrznie powiązane i równie istotne elementy i że zdarzenie

---

<sup>2</sup>K. Bondarowska: Characteristic and developmental factors of family business in Poland, MER, 2002.

<sup>3</sup>R. Donelley: The family business. Harvard Business Review, Vol. 42, No. 4, 1964, s. 93–105.

<sup>4</sup>Q. Fleming: Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Wyd. One Press Small Business, 2000, s. 105–107.

<sup>5</sup>C.E. Aronoff, J.L. Ward (eds.): Family Business Sourcebook, Omnigraphics, Inc., Michigan, 2001.

<sup>6</sup>B.S. Hollander, N.S. Elman: Family-owned business: An emerging field of inquiry. Family Business Review, Vol. 1, No. 2, 1988, s. 145–164.

w jednym elemencie może wpływać i kształtować ten drugi”. Wymienione definicje firmy rodzinnej za główną determinantę uznają tylko pełną jej własność.

Z kolei R. Donckels i E. Fröhlich<sup>7</sup> uznają firmę za rodzinną, gdy członkowie rodziny posiadają co najmniej 60% kapitału. Zbliżoną definicję podają Gallo i Sven<sup>8</sup>. Lansberg i in.<sup>9</sup> definiują firmę rodzinną jako firmę „w której członkowie rodziny mają prawną kontrolę własności”.

Definicje oparte na czynniku własności nie opisują dokładnie istoty firm rodzinnych. Arbitralnie ustalony poziom posiadania nie może stanowić istotnego kryterium określającego firmy rodzinne. Można zadać pytanie, dlaczego firma będzie uznana za rodzinną wtedy, gdy rodzina przekroczy poziom posiadania ustalony na poziomie 60%. Może wystarczy tylko 51%? A może trzeba podnieść wymagany poziom posiadania na 80%? Są to pytania, na które nie można udzielić satysfakcjonującej odpowiedzi. Jeżeli członkowie rodziny nie angażują się w zarządzanie firmy, nie zajmują się rozwijaniem długofalowych planów dotyczących firmy, to ich zachowanie można traktować jak pasywną inwestycję w firmę, a to oznacza, że firma taka niekoniecznie musi być rodzinną<sup>10</sup>.

Z przedstawionych powyżej definicji wynika, że zwykle brane są pod uwagę dwa kryteria: własność i zarządzanie. To niekoniecznie oznacza, że firma jest bezpośrednio kierowana przez rodzinę. Nie oznacza to też, że rodzina koniecznie posiada większość udziałów. Niezbędne jest tylko, aby rodzina zachowywała się jak właściciel i miała wolę i kompetencję do kontrolowania i sterowania ewolucją firmy nawet, jeśli polityka firmy prowadzona jest przez opłacanych menedżerów<sup>11</sup>.

Przykładem tego typu rozumienia firmy rodzinnej jest definicja podana przez Davis'a<sup>12</sup>, „polityka i kierunek rozwoju są przedmiotem znacznego wpływu jednej lub kilku rodzin. Ten wpływ odbywa się przez własność i czasami przez uczestnictwo członków rodziny w zarządzaniu”.

<sup>7</sup>R. Donckels, E. Fröhlich: Are family businesses really different? European Experiences from Stratos. *Family Business Review*, Vol. 42, No. 4, 1991, s. 93–105.

<sup>8</sup>M.A. Gallo, J. Sven: Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, 1991, s. 181–190.

<sup>9</sup>I. Lansberg, E.L. Perrot, S. Rogolsky: Family business as an emerging field. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, 1988, s. 1–8.

<sup>10</sup>E. Niedbała: Firmy rodzinne- obiekt badawczy. *MBA*, nr 5, 2002, s. 44–47.

<sup>11</sup>M. Larsson, H. Lindgren & D. Nyberg: Entrepreneurship, active ownership & succession strategies: The longterm viability of the Swedish Bonnier and Wallenberg family business groups. In: P. Poutziouris (eds.): *Tradition or entrepreneurship in the new economy?* 11<sup>th</sup> Annual World Conference Family Business Network, London, 2000.

<sup>12</sup>P. Davis: Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983, s. 47–56.

M.H. Stern<sup>13</sup> – traktuje firmę rodzinną tę, która jest zarządzana i będąca własnością członków jednej lub dwóch rodzin.

Trzecia grupa definicji firmy rodzinnej oparta jest z kolei na sukcesji w firmie, która przejdzie na własność i pod zarząd następnego pokolenia rodziny.

N.C. Churchill i K.J. Hapten<sup>14</sup> definiują firmę rodzinną jako tę, „gdy młodszy członek rodziny ma lub przejmie kontrolę firmy od starszych”.

Literatura przedmiotu zwykle definiuje firmy rodzinne na podstawie jednej charakterystycznej cechy, np. sukcesja – aktywny udział wielu pokoleń w firmie<sup>15</sup> lub zatrudnianie członków rodziny<sup>16</sup>. R. Beckhard i W.J.Jr. Dyer<sup>17</sup> za firmę rodzinną uważają „całość składającą się z współzależnych subsystemów: firmy jako całości, rodziny jako całości, założyciela i zarządu”. Szeroki zakres definicji firmy rodzinnej wynika z zaangażowania w badanie tych firm wielu dyscyplin naukowych.

## Specyfika firmy rodzinnej

Firmy rodzinne stanowią specyficzny typ przedsiębiorstw. Co więc charakteryzuje firmę rodzinną i co stanowi o jej przewadze konkurencyjnej?

Dla przedsiębiorstw rodzinnych bez najmniejszej siły roboczej głównym celem funkcjonowania jest zwykle zapewnienie bezpieczeństwa finansowego członkom rodziny i utrzymanie kontroli nad firmą. Charakterystyczną wspólną cechą firm rodzinnych jest perspektywiczne myślenie o własnej przyszłości w kategoriach przyszłości rodziny.

Analizując zjawisko od powstania firmy, warto zauważyć, iż założyciele najczęściej budują swoją firmę od podstaw, inwestując w nią cały własny kapitał, czas i energię. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, iż założyciele postrzegają ją od samego początku jako „swoje dziecko”, kolejny członek rodziny, którego odpowiednie formowanie zapewni dobre jego funkcjonowanie

---

<sup>13</sup>M.H. Stern: *Inside the family – held business*. Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1986.

<sup>14</sup>N.C. Churchill, K.J. Hapten: *Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses*. *American Journal of Small Business*, Vol. 11, No. 3, 1987, s. 51–64.

<sup>15</sup>J.H. Astrachan, B.M. Astrachan: *Families business: The challenges and opportunities of inter-professional collaboration*. In: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (eds.) *Family Business Sourcebook II: A guide for families who own businesses and the professionals who serve them*, Business Owner Resources, Marietta, 1996.

<sup>16</sup>A. Lyman: *Customer service: does family ownership make a difference?* *Family Business Review*, Vol. 4, No. 3, 1991, s. 303–324.

<sup>17</sup>R. Beckhard, W.J.Jr. Dyer: *Managing continuity in the family-owned business*. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983, s. 5–12.

w przyszłości. Rozwój firmy, nakierowanie dobrze skoordynowanych działań na przestrzeni lat sprawi, iż firma będzie odpowiednio się rozwijała. Konsultacje, wspólne dyskutowanie problemów, poszukiwanie najlepszych rozwiązań przez członków rodziny umożliwi również spojrzenie na pewne problemy z różnych stron. Przedsiębiorcy rodzinni nie od razu są nastawieni na maksymalizację zysku w bardzo krótkim okresie czasu. Fakt ten powoduje, iż swoje działania ukierunkowane na zwrot z inwestycji są raczej długookresowe i dokładnie przemyślane. Praca w firmie rodzinnej polega raczej na stworzeniu odpowiedniego poziomu życia firmy i rodziny, który zapewnia dobre i zdrowe relacje między jej członkami, zapewniając zatrudnienie, kontynuując działalność poprzednich pokoleń przy okazji ciesząc się kształtowaniem czegoś wyjątkowego, co od lat z tradycją i pasją było tworzone. Dla członków rodziny dużo większą satysfakcją jest bowiem stopniowy i systematyczny rozwój prowadzonej działalności.

Warto również zauważyć, iż firmy rodzinne nie są najczęściej aż tak dużymi organizacjami, które w sposób formalny zostały ustanowione i do których działania potrzebny jest najczęściej bardzo oficjalny charakter prowadzenia działalności. Mniej sformalizowane organizacje rodzinne są przez to bardziej elastyczne, łatwiej dostosowują się do zmian, nie są aż tak zbiurokratyzowane, co powoduje łatwość podejmowania decyzji wśród członków rodziny oraz łatwiejsze ustalanie celów, a także ich ewentualną korektę w razie potrzeby.<sup>18</sup>

Poza dostarczaniem bieżących dochodów firma rodzinna często jest też dziedzictwem przekazywanym następnym pokoleniom. Wzmacnia to konieczność jej utrzymania, niezależnie od jej wartości finansowej, gdyż stanowi ona część rodzinnego dziedzictwa<sup>19</sup>.

Prowadząc firmę rodzinną trzeba zdać sobie sprawę, że przedsiębiorcy całkowicie poświęcają się dla osiągnięcia wyników. Jest to określona postawa zasadnicza i sposób życia. Właściciel musi utrzymać firmę na rynku. Towarzyszy temu ciągła niepewność, najwyższy stopień ryzyka, niekończąca się praca, samodyscyplina, odpowiedzialność za ludzi i pożyczony kapitał, oraz cała lista wyrzeczeń.

W firmach rodzinnych bardziej niż w innego typu firmach widoczne jest pełne zaangażowanie i poświęcenie w to co robią. Rodzina jest bardziej związana emocjonalnie z firmą. Dynamizm, energia i optymizm to podstawowe cechy, jakimi są obdarzeni przedsiębiorcy prowadzący firmy rodzinne. Często ci ludzie przez całe lata nie wyjeżdżali na wakacje. A jak wyjeżdżają to z laptopem i komórką. Cały czas kontrolują interesy. Większość cierpi na syndrom pracoholi-

---

<sup>18</sup>W. Gibiec: Charakterystyka firm rodzinnych. Cz. 1, Biznes Rodzinny w Polsce, nr 5, 2006, s. 15–16.

<sup>19</sup>Q. Fleming: Tajniki....., op. cit., s. 105.

zmu. Prowadzenie firmy traktowane jest więc jako sposób na życie. Wiąże się często z kilkunastogodzinnym dniem pracy, także w czasie weekendów, a życie rodzinne trudno jest oddzielić od życia zawodowego. Nikt nie liczy sobie nadgodzin. W firmie rodzinnej często małżonkowie stają się współpracownikami. Zwykle prywatne relacje przenoszą się na relacje w firmie.

Granica pomiędzy sferą zawodową życia, a sferą prywatną jest prawie niewidoczna. Nie do uniknięcia jest rozmawianie o firmie w trakcie posiłków czy świąt, a myślenie na temat firmy towarzyszy człowiekowi nieustannie. Teoretycznie istnieje czas pracy, ale gdy się jest zaangażowanym emocjonalnie w firmę, nie ma on znaczenia. Podobnie jest z dłuższymi urlopami, bowiem jest niezwykle trudno opuścić firmę na dłuższy czas, nawet gdy wszystkie decyzje operacyjne są zdelegowane. Prowadząc własną firmę rodzinną lub w niej pracując nie możemy ot tak po prostu wyjść z firmy, albo czegoś nie zrobić, ponieważ to prędzej lub później znajdzie swoje odbicie w rzeczywistości<sup>20</sup>.

W firmach rodzinnych ma miejsce silniejsza identyfikacja z wartościami samego przedsiębiorstwa czy wewnętrzne przekonanie, co do realizowanej misji danej firmy: wynika to z poczucia wspólnoty, przynależności do niej i tożsamości generacyjnej, jaką posiadają jej członkowie. Jedną ze składowych sukcesu firmy rodzinnej może być pochodzenie samej motywacji pracownika: „rodzinny menedżer”, który, często niezależnie od wysokości wynagrodzenia, podchodzi do swojej działalności z większą pasją niż „poza rodzinną” kadra kierownicza. Naczelnym celem systemu rodzinnego jest nie tylko utrzymanie stabilizacji, pewnej wewnątrzrodzinnej homeostazy, ale również, co istotne, bezpieczny jego rozwój, kontynuacja i długofalowe dziedzictwo. I podobnie w systemie, jakim jest przedsiębiorstwo: z tej perspektywy to również stanowi wartość cenioną w funkcjonowaniu firmy. W tym kontekście w firmach rodzinnych zarządzanie może być, więc postrzegane w równym stopniu jako zajęcie zawodowe, jak również rodzinne<sup>21</sup>.

## Sukcesja firmy rodzinnej

Właściciele firm rodzinnych, często zapominają o bardzo ważnym zagadnieniu, jakim jest sukcesja. Dziedziczenie firmy jest nieuniknione. Brak planów sukcesji firmy rodzinnej zmusza ludzi do przeżywania problemów, których można by było uniknąć, gdyby podjęto odpowiednio wcześniej.

---

<sup>20</sup>T. Ciąpała: Wartość firmy rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 1, styczeń 2006, s. 8.

<sup>21</sup>G. Skrojny: Pokolenia perspektyw i perspektywy pokoleń w biznesie rodzinnym. *Biznes Rodzinny w Polsce, Wyzwania i Perspektywy*, nr 1, 2006, s. 7–9.

Zjawisko częstego pomijania zagadnienia sukcesji wśród przedsiębiorców rodzinnych ma kilka źródeł. Przyczyną takiego stanu rzeczy może być brak wiedzy dotyczącej problematyki sukcesji i związanych z tym metod postępowania. Zdaniem Fleminga<sup>22</sup> powodów, dla których ludzie unikają planowania dziedziczenia jest wiele, np.: planowanie dziedziczenia wywołuje nieprzyjemne tarcia w rodzinie, zmusza ludzi do stawiania czoła swojej śmiertelności, ludzie są zbyt zajęci codziennymi czynnościami, właściciel obawia się utraty kontroli, właściciele obawiają się, że plan dziedziczenia ograniczy ich możliwości.

Niekiedy jest to lęk przed tym, iż dzieci będą chciały zmienić sposób zarządzania firmą, przez co mogą zniszczyć to, co on stworzył ciężką pracą i zaangażowaniem. Czasami jest to wyraz przekonania, że nikt inny nie potrafi poprowadzić przedsiębiorstwa tak dobrze jak on. Założyciele firmy boją się również poczucia bezużyteczności i bezczynności, które towarzyszyć mogą w sytuacji, gdy okazuje się, iż przedstawiciele młodszego pokolenia lepiej radzą sobie z kierowaniem przedsiębiorstwem. W takich okolicznościach ważne jest by dotychczasowy właściciel nie tracił kontaktu z firmą, w której zawsze znajdzie się zajęcie dla człowieka, który dysponuje ogromnym doświadczeniem i zna firmę jak nikt inny. Jego rady i uwagi bardzo często są bezcenne. Przedsiębiorcy rodzeni odsuwają sukcesję w czasie również, dlatego, iż chcą oddalić od siebie konieczność dokonania często niewygodnego wyboru następcy wśród swoich dzieci. To także nie musi stanowić problemu, gdy jest wynikiem wspólnych dyskusji oraz ustaleń dotyczących funkcji, jakie w przyszłości będą pełnić poszczególni członkowie rodziny. To tylko wybrane powody, dla których aktualni właściciele świadomie unikają sukcesji oraz wszelkich zagadnień z nią związanych.<sup>23</sup>

Zdaniem Fleminga<sup>24</sup> proces przekazywania firmy oznacza, że zmiana staje się prawdopodobna, co nie zawsze jest przyjemne. Pojawiająca się w przedsiębiorstwie nowa grupa właścicieli i (lub) zarządzających przynosi do niego swoje własne wartości, poglądy i ambicje. Przy dziedziczeniu firmy rodzinnej strony muszą nauczyć się poruszać w sytuacji, w której dzieci stają na czele firmy, podczas gdy ich rodzice zachowują tytułarną pozycję głów rodziny.

Cytowany autor podaje kluczowe wskazówki skutecznego dziedziczenia:

- najlepszą rzeczą, jaką może zrobić rodzina, jest postawienie na pierwszym planie interesu firmy;
- podczas przydzielania stanowisk należy przedkładać zasługi nad pragnienia członków rodziny;

---

<sup>22</sup>Q. Fleming: Tajniki ....., op. cit., s. 107.

<sup>23</sup>J. Jamer: Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5, 2006, s. 7–9.

<sup>24</sup>Q. Fleming: Tajniki ....., op. cit., s. 106.

- lepiej jest sprzedać firmę, niż dać ją zrujnować niekompetentnym następcom;
- należy wykorzystać dziedziczenie ewolucyjne.

Według S. Goldstein'a z Hubler-Swartz Institute w Minneapolis<sup>25</sup> sukcesja to proces systematycznego przekazywania zarówno własności jak i władzy.

Sukcesji władzy równolegle towarzyszyć powinna sukcesja własności, która może być przeprowadzona na kilka sposobów. Pierwszym ze sposobów przekazania własności jest darowizna. Kolejną formą transferu własności jest przekazanie firmy rodzinnej w drodze spadku. Inną formą przekazania własności jest wykup firmy przez członków rodziny, zarząd lub zespół pracowniczy. Własność firmy może być również przekazana poprzez dystrybucję jej udziałów wśród pracowników nie należących do rodziny. Przekazanie własności może także nastąpić poprzez sprzedaż udziałów firmy rodzinnej osobom trzecim.

## Co wnoszą młodzi ludzie do firmy

Firma rodzinna, oparta na wspólnych wartościach, jest jedną z najlepszych form edukacji dzieci. Praca w firmie rodzinnej daje młodym ludziom możliwość realizacji ambicji zawodowych. Dzięki profesjonalnej wiedzy, wyniesionej podczas studiów, mają szansę na rozwinięcie firmy i zwiększenie zysków. Młodzi są bardziej otwarci na ryzyko, nowe pomysły i innowacje. Doświadczenie rodziców połączone z ogromnym zaangażowaniem, otwartością na zmiany, wchodzącego pokolenia do firmy, daje często bardzo dobre rezultaty. Zdaniem osób prowadzących firmy rodzinne bardzo budująca i piękna jest wielopokoleniowość jej prowadzenia. Rodzice widzą celowość inwestowania – bowiem buduje się firmę na pokolenia.

Rodzice są dumni, że ich trud i ciężka praca jest doceniona, a firma dzięki zaangażowaniu dzieci ma możliwość rozwoju. Młode pokolenie utożsamia się z firmą. Jednak musi zdawać sobie sprawę, że nie ma możliwości robienia błyskotliwej kariery i awansu na najwyższe szczeble kierownicze. Nie ma taktyki pozorowania pracy. Cała rodzina rzetelnie pracuje na zyski firmy. Rodzina nie konkuruje ze sobą, nie ma sporu o stanowiska, awanse. Nie buduje się swojej pozycji w firmie. Występuje hierarchia, podobnie jak w rodzinie. Zderzają się ze sobą jedynie cechy charakteru i różnice płci. To kobiety zatrudnione w firmie bardziej dbają o jej bezpieczeństwo, są bardziej zdyscyplinowane, troskliwe np. przy kredytowaniu – kobieta włącza „hamulec bezpieczeństwa” jest bardziej

---

<sup>25</sup>J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk: Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o. o., Warszawa, 2004.



ostrożna. Ważnym atrybutem zatrudniania dzieci w firmie rodzinnej jest do nich pełne zaufanie, bowiem nie na każdym stanowisku można zatrudnić pracowników. Bywają bowiem tzw. stanowiska korupcjogenne. Wówczas takie strategiczne stanowiska są obsadzone rodziną, która jest niewątpliwie lojalna w prowadzeniu firmy.

## Problemy zarządcze w firmie rodzinnej

Firmy rodzinne borykają się z wieloma problemami. Oprócz łatwych do przewidzenia, typowych kłopotów firm, pojawiają się związane z koniecznością pogodzenia priorytetów rodziny i firmy rodzinnej. Wśród słabości i potencjalnych zagrożeń w prowadzeniu firmy rodzinnej można wymienić: konflikty rodzinne przenoszone na firmę, konflikty międzypokoleniowe w firmie czy też perturbacje związane z sukcesją firmy.

Aby zrozumieć istotę firm rodzinnych należy zastosować podejście systemowe. Rodziny prowadzące firmę mogą wykorzystać szansę, przed którą staje następne pokolenie, gdy decydują o jego przyszłych rolach w firmie i rodzinie. Perspektywę, która głosi, że najlepsze rozwiązania to te, które holistycznie zapewniają ciągłość firmy. Następne pokolenie musi rozwijać wizję celu, do którego chce zmierzać, wzięwszy pod uwagę zarówno to, kim jest, jak również to, w jaki sposób określa sukces. Później natomiast musi ją wprowadzić w trzy podsystemy w oparciu o trwałą podstawę, jaką jest praktyka. Postrzegając elementy lub ludzi w każdym systemie jako współzależne, pozostające we wzajemnych związkach, można stworzyć „praktykę” proaktywną (ujęcie holistyczne) i w sposób korzystny dla wszystkich zaangażowanych rozwijać następne pokolenie rodziny.

Na tę praktykę powinno składać się nie tylko wzrastające poczucie własnej godności i zdolności do znalezienia własnego miejsca na rynku pracy, ale również rozwijanie granic, integralności i sprzężenia zwrotnego z każdego elementu systemu firmy rodzinnej.<sup>26</sup>

W. Bennis<sup>27</sup> stwierdził, że krótkoterminowe myślenie może być największym problemem, w obliczu którego staje firma, a firmy rodzinne mogą stanowić jeden z najlepszych środków zaradczych. Długoterminowa perspektywa zazwyczaj koncentruje się nie tylko na dążeniu do minimalizacji kosztów, obejmuje bowiem pojęcia stewardship, wartości i wspólnoty.

---

<sup>26</sup>G. McCann: Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia. MBA, nr 3, 2003, s. 27–31.

<sup>27</sup>W. Bennis: On Becoming a Leader. Perseus Books Group, Wilmington, MA, 1989.

Znaczenie firm rodzinnych skłania do traktowania rozwoju następnego pokolenia jako najważniejszej inwestycji. Myślenie systemowe wyrosło z kilku dziedzin nauki na przestrzeni drugiej połowy XX wieku<sup>28</sup>. Znalazło również zastosowanie w teorii firm rodzinnych<sup>29, 30</sup>.

Niektóre właściwości systemów pojawiają się lub istnieją na pewnych poziomach złożoności, która wzrasta, gdy łączą się dwa lub trzy systemy, by stworzyć nowy, większy system (podobnie jak system, firma rodzinna składa się z podsystemów rodziny, firmy i własności).

Jeżeli systemy można postrzegać jako „samotrwałające się wzorce”<sup>31</sup>, jakie będą wówczas zalecenia, szczególnie dla firm rodzinnych? Chociaż między systemami a ich otoczeniem zachodzi sprzężenie zwrotne i wzajemne procesy dostosowawcze, można świadomie poszukiwać informacji zwrotnej i wybierać sposób reagowania. Dlatego kluczową praktyką jest poszukiwanie informacji zwrotnej od poszczególnych osób (np. z następnego pokolenia), podsystemów (np. rodziny, firmy) i systemu (firmy rodzinnej), ponieważ większa świadomość, szczególnie wzorców, daje nam większe poczucie wyboru, w jaki sposób reagować.<sup>32</sup>

Są trzy nadrzędne cele, które każda firma rodzinna musi rozważyć. Po pierwsze, musi starać się o większą świadomość potrzeb, spraw i celów podsystemów rodziny, firmy i własności. Powinna też zrozumieć cykl życia każdej jednostki i podsystemów. Po drugie, rozwijać „praktykę”, która umożliwia następnemu pokoleniu proaktywnie planować rolę, jaką chce ono odgrywać w każdym podsystemie. Po trzecie, zapewnić informację zwrotną, wsparcie i integrację, aby umożliwić rozwój korzystny dla następnego pokolenia i każdego podsystemu.

Ryzyko polega na postrzeganiu następnego pokolenia jako jednostki, ignorującej perspektywę systemową. Troska o sposób naszego zachowania i komunikowania się jest szczególnie ważna w firmie rodzinnej, ponieważ często kierujemy rolami w przynajmniej dwóch podsystemach, które mają odmienne role, zasady i oczekiwania względem nas. Jeżeli nie zastosujemy holistycznego podejścia, ryzykujemy, że osoby z naszego otoczenia będą mieć o nas błędne mniemanie, które sami stworzymy<sup>33</sup>.

<sup>28</sup>F. Capra: *A New Scientific Understanding of Living Systems: The Web of Life*, Doubleday, New York, NY, 1996.

<sup>29</sup>M.E. McCollom: *Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms*, *Family Business Review*, Vol. 3, No. 3, 1990, s. 245–262.

<sup>30</sup>G. Richardson: *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA, 1992.

<sup>31</sup>F. Capra: *A New...*, op. cit., s. 52.

<sup>32</sup>G. McCann: *Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia*. *MBA*, nr 3, 2003, s. 12–14.

<sup>33</sup>G. McCann: *Rozwój.....*, op. cit., s. 13.

Po określeniu ryzyka trzeba uświadomić sobie ogromne możliwości rozwoju szans. Można nauczyć się zasad przywództwa, podzielać tę pasję, którą rodzice żywią w stosunku do firmy. To szansa na stworzenie dziedzictwa rodziny, utalentowanego i oddanego pracownika i przekazania majątku rodziny sukcesorom<sup>34</sup>. W wykorzystywaniu tych szans szczególnie ważne jest, aby rodzina rozwijała specyficzny kierunek myślenia i samodyscyplinę w celu proaktywnego podejścia do ryzyka i szans.

## Podsumowanie

W gospodarce rynkowej szczególnie ważną rolę odgrywają małe i średnie firmy, tworzone przez indywidualnych przedsiębiorców. Zdecydowana większość firm rodzinnych działa w sektorze MSP. Przedsiębiorstwa rodzinne są najbardziej naturalną formą przedsiębiorczości i są motorem rozwoju każdej gospodarki. Stanowią one najliczniejszą grupę firm w Polsce i mogą stać się podstawą trwałego wzrostu gospodarczego. Rolę tych przedsiębiorstw doceniła Komisja Europejska, która w roku 2007 powołała grupę ekspercką ds. biznesu rodzinnego<sup>35</sup>. Rozwój firm rodzinnych wiąże się z wieloma dylematami m. in. ciągłością i sukcesją, pokonywaniem wyzwań związanych z konfliktami rodzinnymi.

## Literatura

- ARONOFF C.E., WARD J.L. (eds.): *Family Business Sourcebook*. Omnigraphics, Inc., Michigan, 2001.
- ASTRACHAN J.H., ASTRACHAN B.M.: Families business: The challenges and opportunities of interprofessional collaboration. In: C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward (eds.) *Family Business Sourcebook II: A guide for families who own businesses and the professionals who serve them*, Business Owner Resources, Marietta, 1996.
- BECKHARD R., DYER W.J.Jr.: Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983.
- DAVIS P.: Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, 1983.
- BENNIS W.: *On Becoming a Leader*. Perseus Books Group, Wilmington, MA, 1989.
- BONDAROWSKA K.: Characteristic and developmental factors of family business in Poland, MER, 2002.

---

<sup>34</sup>A. Foster: Leadership in Family Business: Developing a Leadership Legacy. In: G. McCann & N. Upton (eds.) *Destroying, 2001. Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL.

<sup>35</sup>[www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl)

- CAPRA F.: *A New Scientific Understanding of Living Systems: The Web of Life*, Doubleday, New York, NY, 1996.
- CHURCHILL N.C., HAPTEN K.J.: Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, Vol. 11, No. 3, 1987.
- CIAPAŁA T.: Wartość firmy rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 1, styczeń 2006.
- DONCKELS R., FRÖHLICH E.: Are family businesses really different? European Experiences from Stratos. *Family Business Review*, Vol. 42, No. 4, 1991.
- DONELLEY R.: The family business. *Harvard Business Review*, Vol. 42, No 4, 1964.
- FLEMING Q.: Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Wyd. One Press Small Business, 2000.
- FOSTER A.: Leadership in Family Business: Developing a Leadership Legacy. In: G. McCann & N. Upton (eds.) *Destroying, 2001. Myths and Creating Value in Family Business*, Stetson University, Deland, FL.
- GALLO M.A., SVEN J.: Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, Vol. 4, No. 2, 1991.
- GIBIEC W.: Charakterystyka firm rodzinnych. Cz. 1, *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5, 2006.
- HOLLANDER B.S., ELMAN N.S.: Family-owned business: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 2, 1988.
- JAMER J.: Sukcesja własności i władzy w firmie rodzinnej. *Biznes Rodzinny w Polsce*, nr 5, 2006.
- JEŹAK J., POPCZYK W., WINNICKA-POPCZYK A.: *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Centrum Doradztwa i Informacji, Difin sp. z o. o., Warszawa, 2004.
- LANSBERG I., PERROT E.L., ROGOLSKY S.: Family business as an emerging field. *Family Business Review*, Vol. 1, No. 1, 1988.
- LARSSON M., LINDGREN H. & NYBERG D.: Entrepreneurship, active ownership&succession strategies: The longterm viability of the Swedish Bonnier and Wallenberg family business groups. In: P. Poutziouris (eds.): *Tradition or entrepreneurship in the new economy? 11<sup>th</sup> Annual World Conference Family Business Network*, London, 2000.
- LYMAN A.: Customer service: does family ownership make a difference? *Family Business Review*, Vol. 4, No. 3, 1991.
- McCANN G.: Rozwój firm rodzinnych dla i poprzez następne pokolenia. *MBA*, nr 3, 2003.
- McCOLLUM M.E.: Problems and Prospects in Clinical Research on Family Firms, *Family Business Review*, Vol. 3, No. 3, 1990.
- NIEDBAŁA E.: Firmy rodzinne- obiekt badawczy. *MBA*, nr 5, 2002.
- RICHARDSON G.: *Feedback Thought in Social Science and Systems Theory*. University of Pennsylvania Press, Philadelphia, PA, 1992.
- SKROJNY G.: Pokolenia perspektyw i perspektywy pokoleń w biznesie rodzinnym. *Biznes Rodzinny w Polsce, Wyzwania i Perspektywy*, nr 1, 2006.
- STERN M.H.: *Inside the family – held business*. Harcourt Brace Jovanovich, New York, 1986.

[www.pap.gov.pl](http://www.pap.gov.pl)

[www.twoja-firma.pl](http://www.twoja-firma.pl)

## **Family businesses in the 21st century – specificity and succession**

### **Abstract**

The paper addresses dilemmas pertaining to managing a family business.

A family company cannot be defined by one general definition so three groups of definitions are presented. The work outlines specificity of family business functioning. Family companies are less formalized and, as a result, more flexible, can more easily adjust to changes, are not that bureaucratized, which makes it easier for their leaders to take decisions, establish objectives or adjust them if necessary.

Family businesses are subject to all the problems that beset small companies. In addition to typical predictable difficulties of such companies, there occur problems associated with the necessity of combining the priorities of the family and the firm. Weaknesses and potential risks of running a family business include: domestic discords transferred into the firm, generation gap in the company or turbulent moments associated with business succession. The issue of succession among family business owners is often passed over due to a number of reasons, for example lack of knowledge about or how to deal with the process of succession.



**Iwona Kowalczuk**

Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw branży spożywczej**

### **Wstęp**

Innowacyjność jest kluczem do konkurencyjności we wszystkich sektorach gospodarki. Stanowi ona siłę napędową rynku, jest narzędziem przedsiębiorczości, motorem postępu. Wymusza nowy wymiar konkurencji oparty na otwarciu na przepływ informacji oraz korzystanie z tych informacji.

Istnieje ścisła zależność pomiędzy innowacyjnością gospodarki a innowacyjnością przedsiębiorstw – z jednej strony stopień innowacyjności firm decyduje o kierunkach i tempie rozwoju gospodarczego, z drugiej zaś innowacyjność gospodarki kształtuje strukturę i warunki współpracy między podmiotami gospodarczymi.

Stawasz (1999) wyróżnia trzy grupy czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw:

- wewnętrzne: zasoby rzeczowe, kapitałowe, ludzkie, doświadczenia i umiejętności,
- zewnętrzne operacyjne (bliskie): powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami będącymi zewnętrznymi źródłami informacji, technologii i doradztwa,
- zewnętrzne (dalsze): rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne, infrastruktura, system edukacji i szkoleń.

W statystyce międzynarodowej dotyczącej innowacyjności stosuje się wytyczne zawarte w podręczniku Oslo (Podręcznik Oslo, 2008), według których wyróżnić można:

- innowacje produktowe, rozumiane jako wprowadzanie nowego produktu czy usługi lub znaczące ich ulepszenie w odniesieniu do cech lub przeznaczenia (w tym znaczące udoskonalenie w zakresie specyfikacji technicznej, składników i materiałów dołączonego oprogramowania, „przyjazności” dla użytkownika oraz cech funkcjonalnych),

- innowacje procesowe, za które przyjmuje się wprowadzenie nowych metod produkcji czy dostaw lub ich znaczące ulepszenie (w tym zmiany w technologii, wyposażeniu i/lub oprogramowaniu),
- innowacje rynkowe (marketingowe), obejmujące wprowadzenie nowych metod prowadzenia działań marketingowych, włączając w to znaczące zmiany w opakowaniu produktu oraz jego pozycjonowaniu, sposobach promocji oraz sposobach ustalania cen,
- innowacje organizacyjne – określane jako wprowadzenie nowych sposobów organizacji działalności przedsiębiorstwa, organizacji miejsca pracy czy kształtowania relacji z otoczeniem.

## Definicje i klasyfikacja innowacji produktowych

Innowacja produktowa stanowi efekt procesu rozwoju nowego produktu. Wyróżnić można następujące siły napędowe tego procesu:

- ogólnosiwiatowy rozwój bazy technologicznej i know-how według funkcji wykładniczej (ma pierwotny charakter);
- zmieniające się potrzeby, oczekiwania oraz preferencje odbiorców;
- stopniowe skracanie cyklu życia produktów, jako następstwo zmian technologicznych i wymogów rynku, co powoduje konieczność rozwoju i wprowadzania nowych produktów;
- otwarte rynki zagraniczne, wzrastająca konkurencja w skali globalnej; docelowym rynkiem dla nowych produktów coraz częściej jest rynek globalny (Krawiec, 2000).

Istnieje wiele rozbieżności definicyjnych dotyczących pojęcia innowacja produktowa. Zdaniem Griffina (2004) innowację produktową zdefiniować można jako kierowany wysiłek organizacji, czyniony na rzecz powstawania nowych produktów bądź usług oraz nowych zastosowań dla produktów lub usług już istniejących. Teoretycznie każda zmiana dowolnego elementu na danym poziomie produktu powoduje zmianę w pozostałych wymiarach, zatem kreuje nowy produkt. Podobnie każda nowa postać produktu, stanowiąca ofertę rynkową, jest innowacją produktową (Haffer, 1998). W opinii Białeckiego (1996) każda modyfikacja wyrobu, która zwiększa jego konkurencyjność i atrakcyjność dla nabywcy, jest równoznaczna z uznaniem zmodyfikowanego wyrobu za nowy produkt. Innowacyjność produktu w tym rozumieniu mogą warunkować zarówno zmiany w podstawowych funkcjach produktu, takich jak wydajność czy funkcjonalność, jak i w funkcjach dodatkowych, takich, jak wygląd, wygoda użytkowania, lub



w jego wyposażeniu – tj. opakowaniu czy oznakowaniu. Według Koltlera (2000) podstawowym kryterium warunkującym uznanie produktu za nowy jest postrzeganie go za nowy przez konsumentów. Analogiczne opinie wyrażają Dietl (1985) i Altkorn (1992). O postrzeganiu produktu przez konsumenta jako nowy decyduje konfrontacja zmian jego cech i właściwości z potrzebami (Matyjasik- Pejas, 2007). Szansa na powodzenie produktu jest tym większa im więcej cech go odróżnia (Figiel i wsp., 2001).

Niektórzy autorzy definiując kryteria warunkujące uznanie produktu za nowy uwzględniają kryterium czasu obecności na rynku. Przyjmując takie podejście Federalna Komisja ds. Handlu (USA) zaleca, aby ograniczyć używanie pojęcia „nowy” wyłącznie do produktów, które są sprzedawane na rynku w zwykłej sieci dystrybucji maksymalnie przez okres sześciu miesięcy, natomiast zdaniem Rutkowskiego (2004) za nowy produkt można uznać ten, który oferowany jest w kanałach dystrybucji maksymalnie przez okres jednego roku od momentu wprowadzenia na rynek.

Innowacje produktowe klasyfikowane mogą być przy użyciu różnorodnych kryteriów, np. z uwzględnieniem oryginalności, zasięgu geograficznego, wpływu na zmianę zachowań konsumentów, sposobu pozyskania nowości przez przedsiębiorstwo itp.

Ostatnie z wymienionych kryteriów zastosowała firma Booz, Allen & Hamilton wyróżniając:

- produkty nowe na świecie – nowe produkty tworzące zupełnie nowy rynek (10%),
- nowe linie produktu – nowe produkty pozwalające firmie na wejście na istniejący już rynek (20%),
- produkty dodatkowe – nowe produkty uzupełniające dotychczasowe linie produktu (26%),
- udoskonalenia dotychczasowych produktów – nowe produkty o udoskonalonym działaniu lub większej postrzeganej wartości, wprowadzone na rynek zamiast istniejących produktów (26%),
- produkty repozycjonowane – istniejące produkty kierowane na nowe rynki lub segmenty rynku (7%),
- produkty redukujące koszty – nowe produkty, spełniające podobne funkcje przy niższych kosztach (11%) (Rockwell, Particelli, 1982).

Nowości na rynku żywności można klasyfikować z uwzględnieniem tych samych kryteriów, co każdą inną grupę produktów, można także, ze względu na specyfikę potencjalnych kierunków rozwoju, tworzyć odrębne podziały.

Przykładowo, uwzględniając zakres i kierunek wprowadzanych zmian, Surmacka-Szcześniak (1995) wyodrębniła następujące kategorie nowych produktów żywnościowych:

- wydłużenie linii produktów (line extention),
- nowe produkty uzyskane przez przemieszczenie rynkowe lub nowe zastosowanie istniejącego produktu,
- produkty repozycjonowane,
- produkty o nowej postaci fizycznej,
- produkty o zmienionej recepturze,
- produkty w nowym opakowaniu,
- produkty nowatorskie,
- produkty kreatywne.

Przykładem podziału uwzględniającego specyfikę asortymentową żywności mogą być kategorie nowej żywności wyodrębnione przez Tuorillę (2001):

- żywność funkcjonalna – produkty, którym poza podstawowym zadaniem, jakim jest odżywianie, przypisuje się psychologiczny lub/i fizjologiczny wpływ na ludzki organizm, np. obniżanie poziomu cholesterolu, wzmacnianie układu odpornościowego, przywracanie równowagi mikrobiologicznej układu pokarmowego;
- żywność modyfikowana pod względem składu – produkty, zawierające zmodyfikowane ilości niektórych składników pokarmowych;
- żywność genetycznie modyfikowana – produkty zawierające składniki podlegające modyfikacji genetycznej lub wyprodukowane z roślin lub zwierząt, które zostały wcześniej ulepszone technikami inżynierii genetycznej;
- żywność organiczna (ekologiczna) – produkty wyprodukowane w gospodarstwach i przetwórnictwach podlegających certyfikacji na zgodność z zasadami rolnictwa ekologicznego i przetwórstwa ekologicznego;
- żywność etniczna – potrawy i produkty charakterystyczne dla kuchni etnicznych, oryginalne, niezasymilowane.

Innym przykładem kategoryzacji nowych produktów żywnościowych są generacje zdefiniowane przez Dekkera i Linnemanna (1997):

- I generacja – postęp w utrwalaniu żywności i produkcja mikrobiologicznie bezpiecznej żywności o długim terminie przydatności do spożycia,
- II generacja – połączenie wymagań w zakresie wartości odżywczej i smaku,
- III generacja – wygoda w użyciu produktu i przygotowaniu pożywienia – rozwój rynku żywności wygodnej,
- IV generacja – ochrona lub poprawa zdrowia konsumentów – rozwój rynku żywności funkcjonalnej.

## Innowacyjność produktowa przemysłu spożywczego w świetle danych GUS

Przemysł spożywczy jest obecnie jedną z najważniejszych dziedzin polskiej gospodarki. Wytworzona przez ten sektor gospodarki wartość dodana brutto wynosi blisko 6 mld USD, co stanowi ponad 4% wartości dodanej brutto wytworzonej w całej gospodarce narodowej i ok. 6% PKB.

Po roku 1990 dokonały się istotne zmiany struktur przemysłu spożywczego, w tym głównie:

- struktur własnościowych: aktualnie dominują już firmy prywatne, których udział w produkcji żywności zwiększył się z ok. 10–15% na początku lat 90. do ponad 95%,
- struktur produkcyjnych – obecną ofertę towarową sektora cechuje bogactwo asortymentowe i zdecydowana poprawa atrakcyjności handlowej, a główną cechą rozwoju sektora nie jest wzrost masy przetwarzanych produktów rolnictwa, lecz zwiększenie stopnia przetworzenia i udziału wartości dodanej,
- struktur podmiotowych – wykształciła się zróżnicowana i płynna struktura firm, sprzyjająca konkurencji, z dużym udziałem (ok. 60%) w rynku małych i średnich przedsiębiorstw,
- struktur branżowych, polegających na tym, że kosztem tradycyjnych branż rozwijały się głównie sektory reprezentujące wtórne przetwórstwo żywności (Urban, 2005).

Z danych uzyskanych w wyniku badań innowacyjności realizowanych przez GUS (Działalność..., 2007, Nauka..., 2009) wynika, iż w roku 2007 nakłady na działalność innowacyjną poniosło 31,8% ogółu przedsiębiorstw przemysłowych, przy czym w przypadku przedsiębiorstw przetwórczych odsetek ten wyniósł 31,7%, zaś jeżeli chodzi o przedsiębiorstwa z sekcji produkcja artykułów spożywczych i napojów udział firm inwestujących w innowacyjność był niższy i wynosił 25,3%. Bezwzględna wartość nakładów w przeliczeniu na jedną firmę innowacyjną wynosiła odpowiednio 7068,5 tys. zł (przemysł ogółem), 6435,6 tys. zł (przemysł przetwórczy) i 5763 tys. zł (produkcja artykułów spożywczych i napojów), co oznacza, że przeciętne wydatki na innowacyjność w branży spożywczej wyniosły 81,5% kwoty wydatkowanej ogółem w przedsiębiorstwach przemysłowych i 89,5% wydatków ponoszonych przeciętnie w innowacyjnych przedsiębiorstwach przetwórczych.

W latach 2005–2007 innowacje o różnym charakterze wprowadziło 32,1% przedsiębiorstw spożywczych, nowe lub ulepszone produkty dla przedsiębior-

stwa 25,2%, w tym nowe dla rynku 11,1%, zaś nowe procesy 20,9%, przy czym w odniesieniu do ogółu przedsiębiorstw, a także przedsiębiorstw przetwórczych aktywność innowacyjna (zarówno produktowa, jak i procesowa) firm tej branży była relatywnie niska.

Jeżeli chodzi o udział wyrobów wprowadzonych na rynek w latach 2001 – 2007 w produkcji sprzedanej wyrobów, wyniki przemysłu spożywczego również znacznie odbiegają in minus od średniej dla przedsiębiorstw ogółem i przedsiębiorstw przetwórczych, dodatkowo obserwowany jest systematyczny spadek wartości omawianego wskaźnika – z 13,4% w latach 2001-2003 do 10,2% w latach 2005-2007.

Efektom niskiego udziału nowych produktów w produkcji sprzedanej wyrobów jest niski udział przychodów z ich sprzedaży w sprzedaży ogółem. W roku 2006 wynosił on 10,8%, zaś w roku 2007 8,6%, przy czym udział ze sprzedaży produktów nowych dla rynku wynosił 3,2% zaś nowych dla przedsiębiorstwa 5,4%. Odnosząc uzyskane wyniki do danych dla przedsiębiorstw przemysłowych ogółem oraz dla przetwórstwa przemysłowego, w branży spożywczej zauważyć można nie tylko niższy udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów w ogólnej wartości sprzedaży, ale przede wszystkim znacznie mniejszy udział produktów nowych dla rynku, co skłania do wniosku, iż w przemyśle spożywczym dominująca jest innowacyjność imitacyjna, nastawiona na kreowanie produktów nowych dla przedsiębiorstwa. Generują one w branży spożywczej blisko 70% przychodów ze sprzedaży nowości, podczas gdy zarówno w badanych firmach przemysłowych, jak i przedsiębiorstwach przetwórczych około 41%.

Jedną z przyczyn niskiej innowacyjności (w tym także produktowej) przedsiębiorstw przemysłu spożywczego jest ograniczona współpraca firm z tej branży w obszarze innowacji z innymi jednostkami – w latach 2005–2007 współpracę taką prowadziło jedynie 13,6% ogółu badanych przez GUS firm branży spożywczej, a wśród firm uznanych za innowacyjne odsetek firm współpracujących wyniósł w analizowanym okresie 41,1% i były to w obu kategoriach jedne z najniższych stwierdzonych wyników w odniesieniu do wszystkich badanych przez GUS sekcji.

Z danych uzyskanych w efekcie badań przeprowadzonych w latach 2004–2006 wynika, iż w branży spożywczej podstawowym źródłem innowacyjności jest kreatywność przedsiębiorstwa (43,9%). Ważnym źródłem informacji dla innowacji są także klienci (23,4%). Mniejsze znaczenie dla innowacyjności przedsiębiorstw branży spożywczej mają takie źródła, jak czasopisma i publikacje naukowe, techniczne, handlowe (18,8%), konferencje, targi, wystawy (17,1%), konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej branży (17,1%) oraz dostawcy (16,3%). Najmniej istotnym źródłem informacji dla innowacji jest współpraca z zagranicznymi publicznymi instytucjami badawczymi (4,5%), placówkami

naukowymi PAN (5,6%), towarzystwami naukowo-technicznymi (5,9%) czy JBR-ami (6,4%). Nieco chętniej, jak wynika z danych GUS, w poszukiwaniu inspiracji dla innowacyjności firmy spożywcze współpracują z firmami konsultingowymi, prywatnymi laboratoriami i instytucjami B+R (7,5%) oraz szkołami wyższymi (7,%). Mimo niewielkiego udziału źródeł o charakterze naukowym w strukturze donorów informacji dla innowacji w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego, na uwagę zasługuje fakt, że zarówno na tle przedsiębiorstw przemysłowych ogółem, jak i firm przetwórczych sektor spożywczy wyróżnia się aktywnością w tym zakresie.

Wśród efektów działalności innowacyjnej o charakterze produktowym przedsiębiorstw spożywczych najwięcej wskazań (39,8%) dotyczyło poprawy jakości produktów, nieco mniej (36,4%) zwiększenia asortymentu produktów, a najmniejszy odsetek (25,0%) wskazań odnotowano w przypadku stwierdzenia sugerującego, iż opracowanie nowych produktów skutkowało wejściem na nowe rynki lub zwiększeniem udziału w dotychczasowych rynkach (tab. 1).

**Tabela 1**

Innowacyjność przedsiębiorstw branży spożywczej ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności produktowej

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe ogółem	Przetwórstwo przemysłowe	Produkcja artykułów spożywczych i napojów
1	2	3	4
Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2005–2007 i rodzaje wprowadzonych innowacji (dane w %)			
Ogółem	36,7	36,9	32,1
Nowe lub istotnie ulepszone produkty	28,0	29,6	25,2
W tym nowe na rynku	14,5	15,4	11,1
Nowe lub istotnie ulepszone procesy	25,2	24,7	20,9
Przedsiębiorstwa przemysłowe, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną w roku 2007			
Udział przedsiębiorstw w %	31,8	31,7	25,3
Nakłady w tys. zł na 1 przedsiębiorstwo innowacyjne (ceny bieżące)	7068,5	6435,4	5763,8
Przedsiębiorstwa przemysłowe, które posiadały w latach 2005–2007 umowy o współpracy z innymi jednostkami dotyczące działalności innowacyjnej (dane w %)			
Udział w strukturze ogółu przedsiębiorstw	21,0	20,1	13,6
Udział w strukturze przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie	55,1	54,2	41,1
Źródła informacji dla innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2004–2006 (dane w %)			

cd. tabeli 1

1	2	3	4
Wewnątrz przedsiębiorstwa	45,3	45,7	43,9
Inne przedsiębiorstwa z tej samej grupy	12,0	12,2	10,5
Dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania	17,7	17,3	16,3
Klienci	27,7	28,8	23,4
Konkurenci i inne przedsiębiorstwa z tej samej dziedziny działalności	17,0	17,5	17,1
Firmy konsultingowe, laboratoria komercyjne, prywatne instytucje b+r	5,7	5,7	7,5
Placówki naukowe pan	3,7	3,8	5,6
Jednostki badawczo rozwojowe (tzw. Jbr-y)	6,0	6,1	6,4
Zagraniczne publiczne instytucje badawcze	3,3	3,4	4,5
Szkoły wyższe (krajowe i zagraniczne)	4,9	4,8	7,0
Konferencje, targi, wystawy	18,6	18,6	17,1
Czasopisma i publikacja naukowe, echniczne, handlowe	13,6	13,3	18,8
Towarzystwa i stowarzyszenia naukowo-techniczne, specjalistyczne i zawodowe	5,8	5,7	5,9
Udział produkcji sprzedanej wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych w strukturze produkcji sprzedanej w latach 2001–2007 (dane w %)			
2001–2003	20,7	23,8	13,4
2002–2004	20,9	23,8	12,5
2003–2005	21,8	25,1	11,1
2004–2006	18,0	20,2	11,5
2005–2007	14,7	16,3	10,2
Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w strukturze przychodów ze sprzedaży w przedsiębiorstwach przemysłowych w 2006 i 2007 roku (dane w %)			
2006	14,2	17,6	10,8
2007	ogółem	11,6	14,1
	nowe dla rynku	6,8	8,3
	nowe tylko dla przedsiębiorstwa	4,8	5,8
Efekty dotyczące produktów działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2004–2006 (dane w %)			
Zwiększenie asortymentu produktów	38,0	39,6	36,4
Wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału w dotychczasowych rynkach	28,3	29,4	25,0
Poprawa jakości produktów	40,9	42,0	38,9

Źródło: Nauka i technika w 2007, Wyd. GUS 2009, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2004–2004, Wyd. GUS, 2008

## Kierunki innowacyjności produktowej przedsiębiorstw branży spożywczej – wyniki badań

W celu określenia kierunków działań zmierzających do rozwoju produktu podejmowanych przez przedsiębiorstwa branży spożywczej w roku 2008 przeprowadzono badanie ankietowe na próbie 149 firm. Specjalnie skonstruowany kwestionariusz, zawierający 9 pytań dotyczących zakresu i kierunków innowacyjności oraz nakładów ponoszonych na ten cel przez przedsiębiorstwa, a także metryczkę charakteryzującą przedsiębiorstwa (branża, czas funkcjonowania na rynku, forma własności, zatrudnienie) (tab. 2) został przesłany 350 firmom w wersji elektronicznej (bezpośrednimi adresatami byli kierownicy działu marketingu lub osoby przez nich wskazane) i w tej formie wypełniony i odesłany przez 149 firm. Dobór firm miał charakter kwotowy (starano się odtworzyć strukturę branżową sekcji produkcja żywności i napojów), jednakże przy uzyskanej zwrotności (43%) okazało się to trudne w realizacji. Analizę uzyskanych danych przeprowadzono przy użyciu program SPSS w.14.

Analiza wyników uzyskanych w efekcie przeprowadzonego badania wykazała, iż zdaniem przedstawicieli ankietowanych firm innowacyjność oferty jest umiarkowanie ważnym czynnikiem konkurencyjności (średnia 4,0, w skali od 1 – czynnik nieistotny do 5 – czynnik bardzo istotny). Najwyżej w kontekście przewagi konkurencyjnej oceniona została jakość oferty (4,6) oraz czynniki o charakterze ekonomiczno – finansowym (tab. 3).

Jeżeli chodzi o ocenę znaczenia innowacyjności w firmach o zróżnicowanej charakterystyce, to najwyższą ocenę tego czynnika odnotowano w przypadku przedsiębiorstw produkujących słodycze (4,2) i używki (4,2), a także w przedsiębiorstwach działających na rynku ponad 15 lat (4,1%), zatrudniających 50–249 (4,3) i więcej (4,4) osób, własności mieszanej (4,6) i zagranicznej (4,2).

Z uzyskanych w efekcie badania informacji wynika, iż najistotniejszym kierunkiem zmian w produktach oferowanych na rynku przez badane firmy jest poprawa atrakcyjności wizualnej produktu (średnia 4,3 w skali od 1 – zupełnie nieistotny kierunek działań innowacyjnych do 5 – bardzo istotny kierunek działań innowacyjnych) oraz opakowania (4,2). Powszechnym kierunkiem innowacyjności jest także wprowadzanie do asortymentu produktów wyrobów o tradycyjnym „domowym” smaku (4,1) oraz produktów funkcjonalnych, o korzystnym udokumentowanym oddziaływaniu na zdrowie (4,0). Mniej istotnym kierunkiem innowacyjności produktowej jest wprowadzanie produktów o nowych, oryginalnych smakach (3,9), a także poprawa funkcjonalności opakowania (3,9), zwiększenie wygody przygotowania produktu do spożycia (3,8), wydłużenie okresu przydatności do spożycia (3,7), zwiększenie atrakcyjności informacyjnej opakowania

**Tabela 2**  
Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Liczba	%
Ogółem	149	100
<b>CZAS FUNKCJONOWANIA NA POLSKIM RYNKU</b>		
Do 5 lat	9	6,0
5–9 lat	19	12,7
10–15 lat	36	24,2
Ponad 15 lat	85	57,1
<b>FORMA WŁASNOŚCI</b>		
Własność krajowa	129	86,6
Własność zagraniczna	11	7,4
Własność mieszana	5	3,4
<b>ZATRUDNIENIE</b>		
Do 10 osób	25	16,8
10–49 osób	66	44,3
50–249 osób	44	29,5
Powyżej 249 osób	14	9,4
<b>BRANŻA</b>		
Produkcja i przetwórstwo mięsa wieprzowego i wołowego	11	7,6
Produkcja i przetwórstwo mięsa drobiowego	4	2,7
Przetwórstwo ryb	6	3,8
Przetwórstwo mleka	6	4,3
Produkcja tłuszczów roślinnych	7	4,3
Przetwórstwo owoców, warzyw i ziemniaków	21	14,1
Przetwórstwo zbóż	17	11,3
Produkcja pieczywa	21	14,1
Produkcja słodczy	18	11,9
Produkcja soków i napojów owocowych i warzywnych	10	7,0
Produkcja wód i napojów słodzonych	12	8,1
Produkcja koncentratów spożywczych	12	8,1
Produkcja używek	4	2,7

Źródło: Badanie własne.

(3,7) oraz zastosowanie w procesie produkcji ekologicznych surowców (3,7). Najmniej popularne kierunki innowacyjności produktowej to wykorzystanie w procesie produkcji surowców genetycznie modyfikowanych (2,0) oraz obniżenie wartości energetycznej (3,0) i wytwarzanie wyrobów o niskim stopniu przetworzenia (3,2).

Jeżeli chodzi o różnicowanie kierunków innowacyjności produktowej w zależności od branży, to **poprawa atrakcyjności produktu i opakowania** została najwyżej oceniona przez przedstawicieli firm produkujących soki (od-



**Tabela 3**

Istotność czynników przewagi konkurencyjnej w opinii przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	Czynnik nieistotny	Czynnik mało istotny	Czynnik ani istotny, ani nie istotny	Czynnik raczej istotny	Czynnik bardzo istotny	Średnia*
Innowacyjność oferty	1,3	8,7	12,8	43,6	33,6	4,0
Czynniki ekonomiczno-finansowe	0,7	4,0	2,7	30,2	62,4	4,5
Czynniki organizacyjne	0,7	5,4	8,1	41,6	44,3	4,2
Czynniki o charakterze personalnym	3,4	7,4	3,4	36,9	49,0	4,2
Jakość oferty	0,7	0,7	4,0	30,9	63,8	4,6

\*w skali od 1 – czynnik nieistotny do 5 – czynnik bardzo istotny

Źródło: Badanie własne.

powiednio 4,4 i 4,3), napoje (4,4 i 4,5) oraz producentów pieczywa (4,4 i 4,3). **Poprawę funkcjonalności opakowania** za bardzo istotny kierunek innowacyjności uznali przedstawiciele przedsiębiorstw z branży mleczarskiej (4,1), zbożowo-młynarskiej (4,1) oraz sokowniczej (4,1), zaś **wzbogacenie zakresu informacji umieszczanych na opakowaniu** respondenci z firm produkujących używki (4,4), a także zajmujących się przetwórstwem mięsa drobiowego (4,2). **Zmiana składu produktów** (wzbogacenie lub zubożenie w składniki odżywcze) jest szczególnie ważnym kierunkiem innowacyjności dla firm produkujących tłuszcze (3,8), pieczywo (3,8), przetwory drobiowe (3,8) oraz koncentraty spożywcze (3,7), natomiast **obniżenie wartości energetycznej** jest dominującym kierunkiem zmian produktu w przedsiębiorstwach produkujących tłuszcze (4,0). **Opracowywanie produktów funkcjonalnych**, czyli wyrobów spożywczych o udokumentowanym korzystnym wpływie na zdrowie to z kolei kierunek działań innowacyjnych wskazywany jako istotny w przedsiębiorstwach produkujących używki (4,6), przetwory tłuszczowe (4,5), a także soki i napoje (4,4). **Wykorzystanie w procesie produkcji ekologicznych surowców** było działaniem najpowszechniej wskazywanym przez producentów używek (4,2), soków (4,2) oraz pieczywa (4,0), zaś **produkcja żywności o niskim stopniu przetworzenia**, to kierunek działań innowacyjnych najwyżej oceniony przez respondentów z firm zajmujących się produkcją przetworów zbożowych (3,8). **Zastosowanie surowców genetycznie modyfikowanych** w trakcie procesu technologicznego nie jest (zarówno z uwagi na uwarunkowania prawne, jak i oczekiwania konsumentów) istotnym kierunkiem zmian produktów żywnościowych, a najwyżej ocenili zna-

czenie tego typu działań przedstawiciele firm produkujących używki (2,8), przetwory rybne (2,6), a także soki (2,5) i przetwory owocowo warzywne (2,5). Niezbyt popularnym kierunkiem zmian produktowych jest także **wprowadzanie do oferty asortymentowej produktów o etnicznym rodowodzie**, przy czym ten kierunek działań innowacyjnych podejmowany jest głównie przez producentów używek (4,0) i tłuszczów (3,7). Jeżeli chodzi o zróżnicowanie oceny znaczenia **zwiększenia wygody korzystania z produktu** jako kierunku innowacyjności, to najwyższe średnie oceny odnotowano w przypadku firm produkujących używki (4,8), przedsiębiorstw przetwórstwa drobiowego (4,6) oraz produkujących tłuszcze (4,5). Wygodzie użycia produktu sprzyja **wydłużenie terminu jego przydatności do spożycia** i również ten kierunek działań najwyżej oceniły osoby reprezentujące firmy produkujące używki (4,6), przetwory drobiowe (4,8) oraz tłuszcze (4,7). Obserwacje rynku wskazują, iż popularnie stosowanym działaniem unowocześniającym asortyment produktów oferowanych przez firmy spożywcze jest **modyfikacja smaku**. Odbywa się ona dwukierunkowo – z jednej strony przedsiębiorstwa zaskakują konsumentów oryginalnymi kompozycjami z smakowymi, z drugiej zaś widoczny jest powrót „do korzeni” i produktów o tradycyjnym domowym smaku. Wśród badanych przedsiębiorstw pierwszy ze wspomnianych kierunków innowacyjności został najwyżej oceniony przez producentów koncentratów spożywczych (4,2), tłuszczów (4,2) oraz soków i napojów (4,2), zaś drugi przez producentów pieczywa (4,7), przetworów mięsnych (4,6) oraz zbożowych (4,5) (tab. 4).

**Tabela 4**

Kierunki innowacyjności produktowej\* przedsiębiorstw branży spożywczej

Branże	wp	wo	fo	io	zs	oe	pf	es	mg	wu	np	ns	ts	er	cs
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Ogółem	4,3	4,2	3,9	3,7	3,5	3,0	4,1	3,7	2,0	3,8	3,2	3,9	4,1	2,8	3,7
Przetwórstwo mięsa wieprzowego i wołowego	4,3	4,1	3,9	3,9	3,4	3,0	4,1	3,6	2,2	3,8	3,1	4,1	4,6	2,8	4,3
Przetwórstwo mięsa drobiowego	3,8	3,6	3,8	4,2	3,8	3,4	4,2	3,6	2,0	4,6	3,6	4,0	4,6	3,0	4,8
Przetwórstwo ryb	4,3	4,1	3,7	3,7	3,3	2,7	3,6	3,4	2,6	4,0	3,0	3,9	4,0	2,9	3,4
Przetwórstwo mleka	4,3	4,0	4,1	3,5	3,6	3,0	3,8	3,1	1,5	4,3	3,1	4,4	4,4	2,4	4,4
Produkcja tłuszczów	4,2	4,0	3,7	4,0	3,8	4,0	4,5	3,8	2,2	4,5	3,5	4,2	4,3	3,7	4,7

cd. tabeli 4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Przetwórstwo owoc.-warzyw.	4,2	4,2	3,8	3,7	3,5	3,3	4,1	3,8	2,5	4,1	3,3	3,8	4,1	2,8	4,2
Przetwórstwo zbóż	4,1	4,2	4,1	3,8	4,1	3,5	4,3	3,8	2,1	4,3	3,8	4,0	4,5	3,0	4,0
Produkcja pieczywa	4,4	4,3	3,7	3,6	3,8	2,9	4,3	4,0	2,1	3,8	3,3	4,0	4,7	3,3	3,5
Produkcja słodczy	4,2	4,1	3,6	3,6	3,6	3,2	3,6	3,7	1,8	3,3	3,4	4,0	4,4	2,7	3,6
Produkcja soków i napojów owoc. i warz.	4,4	4,3	4,1	3,8	3,6	3,5	4,4	4,2	2,5	3,7	2,9	4,2	3,8	3,1	4,2
Produkcja wód i napojów	4,4	4,5	3,9	3,7	3,5	3,3	4,4	3,7	2,2	3,5	2,7	3,9	3,5	2,6	4,1
Produkcja konc. spoż.	4,1	4,1	3,9	3,8	3,7	3,3	4,0	3,9	2,1	4,3	2,9	4,2	3,9	3,0	4,1
Produkcja używek	4,2	4,2	4,0	4,4	3,6	3,6	4,6	4,2	2,8	4,8	2,6	3,6	4,4	4,0	4,6

\*wp – zmiany wyglądu produktu, wo – zmiany wyglądu opakowania, fo – zwiększenie funkcjonalności opakowania, io – zmiany zakresu informacji na opakowaniu, zs – zmiany (wzbogacanie lub zubożanie) składu produktu, oe – obniżenie wartości energetycznej, żf – wytwarzanie produktów o udokumentowanym korzystnym wpływie na zdrowie (funkcjonalnych), es – wykorzystanie w procesie produkcji surowców ekologicznych, mg – wykorzystanie w procesie produkcji surowców modyfikowanych genetycznie, np – wytwarzanie produktów o niskim stopniu przetworzenia, ns – wprowadzanie produktów o nowych oryginalnych smakach, ts – wprowadzanie produktów o tradycyjnych smakach, er – wytwarzanie produktów o etnicznym rodowodzie, cp – wydłużenie czasu przydatności do spożycia

Źródło: Badanie własne.

## Podsumowanie

Zaprezentowane dane pozwalają na stwierdzenie, że branża spożywcza jest sektorem gospodarki o niskim stopniu innowacyjności. Świadczy o tym zarówno niski odsetek firm (25,3% w roku 2007) ponoszących nakłady na innowacyjność i wprowadzających innowacje (32,1%), jak i niewielki udział wyrobów wprowadzonych na rynek w produkcji sprzedanej (10,2% w latach 2005–2007) i niski udział przychodów z ich sprzedaży w sprzedaży ogółem (10,8%). Przyczyn niskiej innowacyjności branży spożywczej należy upatrywać przede wszystkim w rozdrobnieniu i niedoinwestowaniu sektora a niestabilności otoczenia politycznego, prawnego i gospodarczego, która nie sprzyja proinnowacyjnym in-

westyjom. Problemem jest także brak kooperacji w zakresie innowacyjności z innymi jednostkami, w tym instytucjami naukowymi.

Jednym z kierunków innowacyjności jest wprowadzanie nowych lub udoskonalenie już istniejących produktów. W latach 2005–2007 nowe lub ulepszone produkty wprowadziło 25,2% firm spożywczych, w tym nowe dla rynku 11,1%. Główne kierunki innowacyjności produktowej przedsiębiorstw w odniesieniu do żywności, to uatrakcyjnianie wyglądu produktów i opakowań, poprawa właściwości zdrowotnych produktów, wprowadzanie produktów o nowych smakach, a także wydłużenie terminu przydatności do spożycia, zwiększanie wygody użycia produktu i poprawa funkcjonalności opakowania. Stwierdzone kierunki rozwoju nowości wpisują się w obserwowane na rynku trendy: poszukiwania przyjemności, dążenia do zdrowia, a także związanych z brakiem czasu rosnących oczekiwań co do wygody użytkowania produktów.

## Literatura

- ALTKORN J. (red.): Podstawy marketingu. Inst. Marketingu, Kraków 1992  
Bartnicki M.: Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1997.
- BIAŁECKI K.: Podstawy marketingu. Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa 2002.
- DEKKER M., LINNEMANN A.R.: Product development in the food industry. W: Innovation of Food Production Systems. Product Quality and Consumer Acceptance, Wageningen Pers, Netherlands 1997, s. 70–71.
- DIETL J.: Marketing . PWE, Warszawa 1985.
- GRIFFIN R.W.: Podstawy zarządzania organizacjami. PWN, Warszawa 1996.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2004–2004, Wyd. GUS, Warszawa 2008.
- HAFFER M.: Determinanty strategii produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1998.
- FIGIEL S., KOZŁOWSKI W., PILARSKI S.: *Marketing w agrobiznesie – marketing produktów żywnościowych, cz. II.*, Wyd. Uniwersytetu Wrońskiego-Mazurskiego, Olsztyn 2001.
- KOTLER PH.: Marketing Management, Prentice Hall International New Jersey 2000.
- KRAWIEC F.: Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.
- MARYJASIK-PEJAS R.: Kształtowanie innowacyjności produktów żywnościowych poprzez sposób ich pakowania, prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, nr 1116, s. 120–127.
- Nauka i technika w 2007, Wyd. GUS, Warszawa 2009.

- Podręcznik Oslo, Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji, Wyd. Eurostat/OECD, 2008 [http://www.nauka.gov.pl/mn/\\_gAllery/43/46/43464/20081117\\_OSLO.pdf](http://www.nauka.gov.pl/mn/_gAllery/43/46/43464/20081117_OSLO.pdf)
- ROCKWELL J.R., PARTICELLI M.C.: *New product management for the 1980's*, Booz, Allen, & Hamilton, Inc., New York 1982.
- RUTKOWSKI I.P.: Rozwój nowego produktu w przedsiębiorstwach jako przedmiot badań. *Marketing i rynek*, 5, 2004, s. 7–15.
- STAWASZ E.: *Innowacje a mała firma*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999. Wrocław 2007, s. 120–129.
- SURMACKA-SZCZEŚNIAK A.: *Tekstura*. W: *Opracowanie nowych produktów żywnościowych*. Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Poznaniu, Poznań 1995, s. 195–206
- TUORILA H.: Keeping up with the change – consumers responses to new and modified foods. *Food Chain 2001*, Program Abstracts, s. 39.
- URBAN R.: *Polski przemysł spożywczy w Unii Europejskiej – konkurencyjność i szanse rozwojowe Roczniki Naukowe SERiA t. VII. z. 7, s. 240–248.*

## **Product innovativeness of industrial enterprises on the food market**

### **Abstract**

In the article the problem of product innovations in the food sector was described. In the first part, based on the literature data, chosen definitions and classifications of new products were presented, particularly taken into consideration food products. In the second part, the results of the Central Statistical Office (GUS) researches about product innovativeness in industrial enterprises manufacturing food products and beverages were presented. In the third chapter of the article, based on the results of the questionnaire research carried out on the sample of 149 enterprises, the main directions of product innovations on the food market were presented. The results of both the desk and the field researches indicate that the low level of innovativeness is characteristic for food sector in Poland and that the main trends of food product changes are: changes in appearance of products and packages, improvement of health properties of food, changes of taste, and improvement of the comfort of products use.



**Dariusz Kusz**

Katedra Zarządzania Rozwojem Regionalnym  
Politechnika Rzeszowska

## **Zróżnicowanie regionalne nakładów inwestycyjnych w rolnictwie polskim**

### **Wstęp**

Polskie rolnictwo charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem regionalnym. Do najważniejszych przyczyn tego zjawiska można zaliczyć: uwarunkowania przyrodnicze, ekonomiczne, społeczne, kulturowe i historyczne [Majewski 2005, s. 56].

Szczególnie duże dysproporcje widoczne są pomiędzy północno – zachodnią, a południową częścią kraju. Także w przypadku nakładów inwestycyjnych w rolnictwie uwidacznia się regionalne zróżnicowanie [Mikołajczyk 2008, s. 184]. Analiza zróżnicowania regionalnego rozwoju rolnictwa pozwala wnioskować o przyczynach tych różnic oraz umożliwia wyodrębnić narzędzia, które mogą ograniczyć dysproporcje pomiędzy regionami.

Celem pracy było zaprezentowanie i ocena zróżnicowania regionalnego nakładów inwestycyjnych w rolnictwie polskim w latach 2002–2007.

### **Metodyka badań**

Materiał empiryczny stanowiły dane z roczników statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego za lata 2002–2007.

Zgodnie ze statystyką masową za nakłady inwestycyjne uznaje się nakłady finansowe lub rzeczowe, których celem jest stworzenie nowych środków trwałych lub ulepszenie (przebudowa, rozbudowa, rekonstrukcja lub modernizacja) istniejących obiektów majątku trwałego, a także nakłady na tzw. pierwsze wyposażenie inwestycji.

Wartość nakładów inwestycyjnych przedstawiono łącznie dla rolnictwa i łowiectwa – dział 01 według Polskiej Klasyfikacji Działalności – zgodnie z zaklasyfikowaniem działalności inwestora (podmiotu gospodarki narodowej), z wyjątkiem nakładów na obiekty niezwiązane z jego podstawową działalnością.

cią, które zakwalifikowano do odpowiednich sekcji i działów według kryterium przeznaczenia obiektu.

Wartość nakładów inwestycyjnych wyrażono w cenach bieżących jak i też w cenach stałych z 2007 roku. Wartości podane w cenach bieżących przeliczono na ceny stałe z roku 2007, dokonując korekty w oparciu o wskaźnik cen towarów i usług inwestycyjnych zakupywanych przez gospodarstwa indywidualne w rolnictwie.

W celu zbadania regionalnego zróżnicowania nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na gospodarstwo rolnicze, na 1 ha użytków rolnych oraz na jednego pracującego w rolnictwie wykorzystano analizę skupień. Metoda ta należy do hierarchicznych metod grupowania i polega na organizowaniu danych w pewnej strukturze lub grupy przez analizę podobieństw w elementach poddanych badaniom według założonych kryteriów. Metoda ta pozwala na wyodrębnienie skupień obiektów, tak by w obrębie każdego skupienia występowało zróżnicowanie jak najmniejsze, zaś pomiędzy skupieniami jak największe [Hydzik, Sobolewski 2009, s. 142–151]. W pracy dokonano analizy skupień metodą Warda, która dla oszacowania odległości między jednostkami wykorzystuje analizę wariancji, zmierzając do minimalizacji sumy kwadratów odchyłeń wewnątrz skupień [Stanisz 2007, s. 122]. Analizę poprzedzono standaryzacją cech.

W celu zidentyfikowania czynników wpływających na regionalne zróżnicowanie wartości nakładów inwestycyjnych w Polsce zastosowano metodę regresji liniowej. Analizę regresji liniowej przeprowadzono stosując metodę krokową postępującą, uwzględniającą eliminację z zespołu zmiennych niezależnych te zmienne, dla których współczynniki regresji cząstkowej były statystycznie nieistotne. Do optymalnej kombinacji liniowej wybierano każdą ze zmiennych niezależnych, która w istotny sposób poprawiała przewidywanie zmiennej zależnej.

W oparciu o kryteria merytoryczne oraz dostępność danych stworzono listę zmiennych mogących wyjaśniać bezpośrednio lub pośrednio przyczyny regionalnego zróżnicowania wartości nakładów inwestycyjnych w rolnictwie polskim. Zmienne te są wartościami średnimi za okres obejmujący lata 2002–2007.

Jako zmienne zależne wybrano:

$Y_1$  – wartość nakładów inwestycyjnych na jedno gospodarstwo rolnicze (ceny stałe z 2007 roku),

$Y_2$  – wartość nakładów inwestycyjnych na 1 ha użytków rolnych (ceny stałe z 2007 roku),

$Y_3$  – wartość nakładów inwestycyjnych na jednego pracującego w rolnictwie (ceny stałe z 2007 roku),

Jako zmienne niezależne wybrano:



- $x_1$  – średnia powierzchnia użytków rolnych w gospodarstwie rolniczym [ha],
- $x_2$  – odsetek gospodarstw rolniczych powyżej 15 ha użytków rolnych,
- $x_3$  – odsetek gospodarstw rolniczych o wielkości ekonomicznej powyżej 40 ESU,
- $x_4$  – wartość brutto środków trwałych przypadająca na jedno gospodarstwo rolnicze [zł] (ceny stałe z 2007 roku),
- $x_5$  – wartość brutto środków trwałych na 1 ha użytków rolnych [zł/ha UR] (ceny stałe z 2007 roku),
- $x_6$  – wartość brutto środków trwałych na jednego pracującego w rolnictwie [zł/jednego pracującego w rolnictwie] (ceny stałe z 2007 roku),
- $x_7$  – wartość skupu produktów rolnych na 1 ha użytków rolnych [zł/ha UR] (ceny stałe z 2007 roku),
- $x_8$  – zasoby mechanicznej siły pociągowej na 100 ha użytków rolnych [jednostki pociągowe/100 ha UR],
- $x_9$  – plony zbóż [dt/ha],
- $x_{10}$  – obsada zwierząt [SD/100 ha UR],
- $x_{11}$  – zużycie nawozów mineralnych w przeliczeniu na czysty składnik [kg/ha UR],
- $x_{12}$  – liczba pracujących w rolnictwie na 100 ha UR.

W procesie obliczeniowym wykorzystano program STATISTICA PL w wersji 8.

## Wyniki badań

W Polsce można zaobserwować regionalne zróżnicowanie w aktywności inwestycyjnej rolników. Największą wartość nakładów inwestycyjnych zanotowano w dwóch obszarowo największych województwach: wielkopolskim i mazowieckim (tab. 1). Z kolei najniższą wartością nakładów inwestycyjnych charakteryzowały się województwa lubuskie, podkarpackie, śląskie, świętokrzyskie oraz małopolskie. Jednak wyniki te nie uwzględniają potencjału produkcyjnego rolnictwa w poszczególnych województwach. Dlatego też zaprezentowano wartość nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jedno gospodarstwo rolnicze, 1 ha użytków rolnych oraz 1 pracującego w rolnictwie dla każdego z szesnastu województw w Polsce.

Średnio w Polsce na gospodarstwo rolnicze (wraz z użytkownikami działek rolnych o powierzchni mniejszej od 1 ha użytków rolnych) w latach 2002–2007 wartość nakładów inwestycyjnych wyniosła 1054,3 zł (ceny stałe) (tab. 2). Przy

**Tabela 1**

Nakłady inwestycyjne ogółem w Polsce i w poszczególnych województwach (średnia za lata 2002–2007) [mln zł]

Jednostka terytorialna	Wartość nakładów inwestycyjnych	
	ceny bieżące	ceny stałe (2007 rok)
Polska	2 560,13	2884,17
Dolnośląskie	140,72	158,20
Kujawsko-pomorskie	142,55	159,58
Lubelskie	187,93	210,73
Lubuskie	76,33	86,09
Łódzkie	183,28	206,39
Małopolskie	98,83	111,46
Mazowieckie	346,42	390,81
Opolskie	102,98	115,05
Podkarpackie	82,93	92,82
Podlaskie	168,82	189,66
Pomorskie	112,68	127,14
Śląskie	88,87	100,45
Świętokrzyskie	89,55	101,80
Warmińsko-mazurskie	169,88	192,15
Wielkopolskie	402,95	455,81
Zachodniopomorskie	165,40	186,03

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Roczników Statystycznych Rolnictwa i Obszarów Wiejskich za lata 2005–2008.

czym wyraźnie większe od średniej krajowej nakłady inwestycyjne przypadające na gospodarstwo rolnicze zanotowano w województwach zachodnio – pomorskim, warmińsko – mazurskim i wielkopolskim, zaś najniższą wartością charakteryzowały się gospodarstwa z województw podkarpackiego, małopolskiego i śląskiego (rys. 1). Różnica w wartości nakładów inwestycyjnych przypadających na jedno gospodarstwo pomiędzy województwem podkarpackim, a województwem zachodnio – pomorskim była prawie dziesięciokrotna (tab. 2). Różnice te w dużej mierze wynikają z przeciętnej wielkości gospodarstw rolniczych, gdzie w zachodnio – pomorskim, warmińsko – mazurskim, wielkopolskim gospodarstwa rolnicze są od czterech do prawie siedmiu razy obszarowo większe niż w województwach podkarpackim, małopolskim oraz śląskim. Fakt występowania dużych gospodarstw rolniczych sprawia, że realizowana kwota wydatków inwestycyjnych rozkłada się na stosunkowo niewiele podmiotów [Mikołajczyk 2008, s. 185].

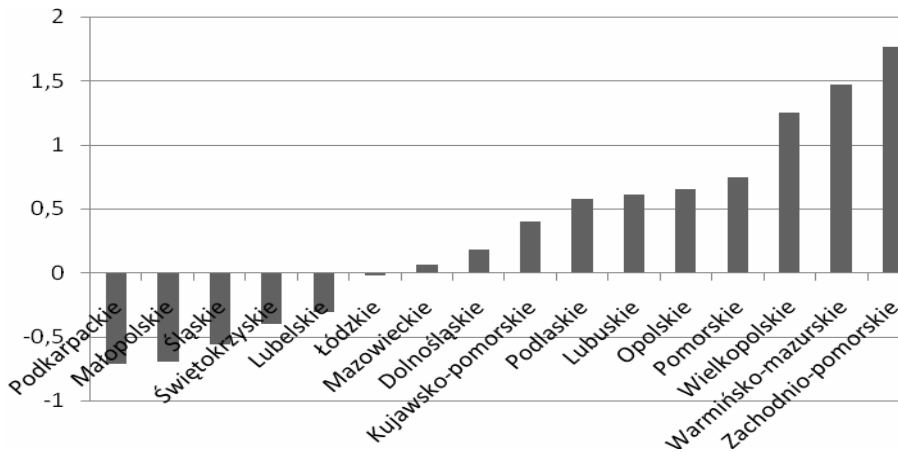
**Tabela 2**

Nakłady inwestycyjne w przeliczeniu na 1 ha UR, na jedno gospodarstwo rolne oraz jednego pracującego w rolnictwie w Polsce i w poszczególnych województwach (średnia za lata 2002–2007) [zł]

Jednostka terytorialna	Nakłady inwestycyjne na jedno gospodarstwo rolne		Nakłady inwestycyjne na 1 ha UR		Nakłady inwestycyjne na jednego pracującego w rolnictwie	
	ceny bieżące	ceny stałe (2007 rok)	ceny bieżące	ceny stałe (2007 rok)	ceny bieżące	ceny stałe (2007 rok)
Polska	940,1	1054,3	157,9	177,7	1222,2	1376,7
Dolnośląskie	1113,4	1243,0	141,0	158,1	1996,8	2244,1
Kujawsko-pomorskie	1326,5	1478,6	134,8	150,7	1228,3	1374,4
Lubelskie	647,8	724,9	124,6	139,8	680,3	762,8
Lubuskie	1516,1	1700,2	157,4	177,7	3185,0	3591,7
Łódzkie	914,9	1027,4	165,6	186,4	961,0	1082,1
Małopolskie	285,6	320,3	135,6	152,4	543,0	612,3
Mazowieckie	998,7	1122,8	160,3	180,8	1087,6	1226,8
Opolskie	1565,3	1740,0	185,6	207,5	2116,6	2364,1
Podkarpackie	273,0	305,2	107,9	120,7	533,8	597,5
Podlaskie	1485,5	1663,6	152,4	171,3	1235,2	1387,9
Pomorskie	1642,6	1840,8	141,0	158,5	1971,0	2223,2
Śląskie	415,6	464,0	181,9	204,6	1294,0	1461,3
Świętokrzyskie	558,6	632,4	148,8	168,6	628,4	714,4
Warmińsko-mazurskie	2318,6	2606,4	163,6	184,3	2712,1	3066,2
Wielkopolskie	2101,5	2369,1	224,2	253,6	1961,6	2218,1
Zachodnio-pomorskie	2612,1	2915,7	165,0	185,2	4185,6	4706,4

Źródło: Obliczenia własne na podstawie Roczników Statystycznych Rolnictwa i Obszarów Wiejskich za lata 2005–2008.

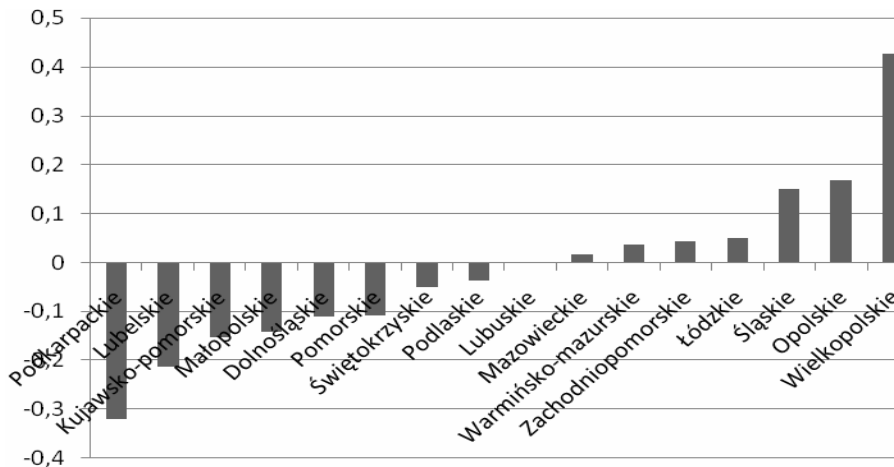
Dokonując analizy zróżnicowania regionalnego nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych największą wartością tego wskaźnika w porównaniu do średniej krajowej charakteryzowało się województwo wielkopolskie (wartość nakładów inwestycyjnych była o 43% większa niż średnia krajowa), zaś na drugim biegunie znajduje się województwo podkarpackie z nakładami inwestycyjnymi na 1 ha użytków rolnych o 32% mniejszymi niż średnia krajowa (rys. 2).



**Rysunek 1**

Odchylenie od średniej krajowej nakładów inwestycyjnych na jedno gospodarstwo rolnicze dla poszczególnych województw (średnia za lata 2002–2007 – ceny stałe z 2007 roku) [zł]

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.



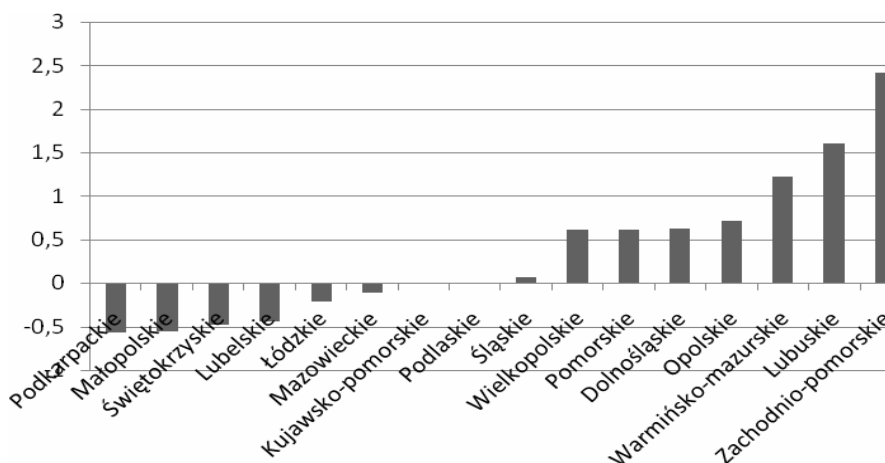
**Rysunek 2**

Odchylenie od średniej krajowej nakładów inwestycyjnych na 1 ha użytków rolnych dla poszczególnych województw (średnia za lata 2002–2007 – ceny stałe z 2007 roku)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.

Z kolei porównując województwa pod względem nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jednego pracującego w rolnictwie daje się zauważyć, że w województwach zachodniopomorskim, lubuskim oraz warmińsko-mazurskim wartości te były największe, zaś w województwach podkarpackim, małopolskim

skim, świętokrzyskim i lubelskim były najniższe (tab. 2). W pierwszej z wymienionej grup województw wskaźnik ten był o 1,2 do 2,4 razy większy niż średnia krajowa, zaś w drugiej grupie wymienionych województw był o około 0,5 razy mniejszy (rys. 3).



**Rysunek 3**

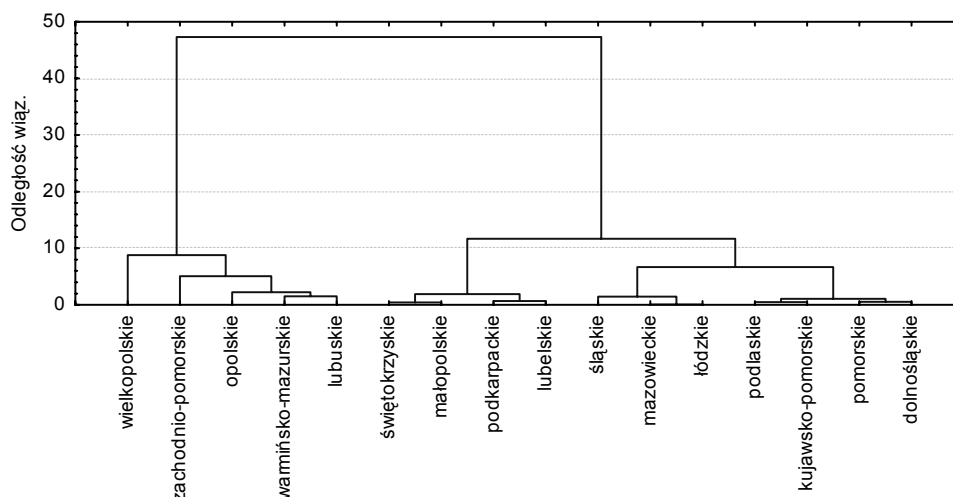
Odchylenie od średniej krajowej nakładów inwestycyjnych na jednego pracującego w rolnictwie dla poszczególnych województw (średnia za lata 2002–2007 – ceny stałe z 2007 roku)

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2.

W oparciu o analizę skupień metodą Warda, na podstawie cech przedstawionych w tabeli 2 (w cenach stałych) wyodrębniono dwie klasy typologiczne województw o zbliżonym poziomie aktywności inwestycyjnej (rys. 4). Do skupienia I należą województwa wielkopolskie, zachodniopomorskie, opolskie, warmińsko-mazurskie oraz lubuskie, zaś do skupienia II zostały zakwalifikowane pozostałe województwa (rys. 4). Województwa ze skupienia I charakteryzowały się około 2,5 razy większymi wartościami nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jednego pracującego w rolnictwie jak i na jedno gospodarstwo rolnicze (tab. 3). Z kolei wartość nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych w województwach skupienia I była o 23,7% większa niż w województwach skupienia II (tab. 3).

Zastosowanie regresji krokowej pozwoliło na znalezienie (spośród potencjalnych zmiennych zależnych  $x_1$  do  $x_{12}$ ) czynników wpływających na regionalne zróżnicowanie wielkości ponoszonych nakładów inwestycyjnych.

Regionalne zróżnicowanie nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jedno gospodarstwo rolnicze w Polsce zostało wyjaśniona za pomocą sześciu zmiennych niezależnych:  $x_4$  – wartość brutto środków trwałych przypadająca

**Rysunek 4**

Klasyfikacja województw metodą Warda według aktywności inwestycyjnej rolników (kwadratowa odległość euklidesowa)

Źródło: Obliczenia własne.

**Tabela 3**

Średnie wartości wybranych cech w wyodrębnionych skupieniach [zł]

Cecha	Skupienia	
	I	II
Nakłady inwestycyjne na jedno gospodarstwo rolne	2266,3	983,9
Nakłady inwestycyjne na 1 ha UR	201,6	162,9
Nakłady inwestycyjne na jednego pracującego w rolnictwie	3189,3	1244,3

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych z tabeli 2

na jedno gospodarstwo [zł] (ceny stałe z 2007 roku),  $x_6$  – wartość brutto środków trwałych na jednego pracującego w rolnictwie [zł/jednego pracującego w rolnictwie] (ceny stałe z 2007 roku),  $x_{10}$  – obsada zwierząt SD/100 ha UR,  $x_5$  – wartość brutto środków trwałych na 1 ha użytków rolnych [zł/ha UR] (ceny stałe z 2007 roku),  $x_1$  – średnia powierzchnia użytków rolnych w gospodarstwie rolniczym [ha],  $x_{12}$  – liczba pracujących w rolnictwie na 100 ha UR (tab. 4). Wraz ze wzrostem wartości brutto środków trwałych będących do dyspozycji gospodarstw rolniczych, technicznego uzbrojenia pracy zwiększała się wartość nakładów inwestycyjnych przypadających na gospodarstwo. Może być to związane z faktem, że większe wyposażenia gospodarstwa w trwałe środki produkcji rodzi konieczność ponoszenia większych nakładów inwestycyjnych na odtworzenie majątku produkcyjnego. Także dodatnio na wzrost wartości nakładów

**Tabela 4**

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej:  $Y_1$  – wartość nakładów inwestycyjnych na jedno gospodarstwo (ceny stałe z 2007 roku)

Zmienne niezależne	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	t(9)	poziom p
W. wolny			-81,194	641,4054	-0,12659	0,902050
$x_4$	1,086888	0,370695	0,037	0,0127	2,93203	0,016702
$x_6$	0,830928	0,245991	0,020	0,0058	3,37788	0,008154
$x_{10}$	0,349093	0,144638	16,592	6,8746	2,41356	0,039021
$x_5$	-0,322504	0,138017	-0,232	0,0994	-2,33670	0,044259
$x_1$	-0,797580	0,448572	-166,149	93,4452	-1,77804	0,109113
$x_{12}$	0,234933	0,146966	28,605	17,8944	1,59854	0,144386

$R = 0,98770623$ ;  $R^2 = 0,97556360$ ; Skoryg.  $R^2 = 0,95927267$ ;  $F(6,9) = 59,884$ ;  $p < 0,00000$ ; Błąd std. estymacji: 162,20

Źródło: Obliczenia własne.

inwestycyjnych w przeliczeniu na jedno gospodarstwo wpływał wzrost obsady zwierząt, co z kolei może być związane z koniecznością zwiększenia mechanizacji obsługi zwierząt i zastępowania pracy ludzkiej kapitałem. Także wzrost liczby pracujących w rolnictwie na 100 ha UR rodził konieczność zwiększenia nakładów inwestycyjnych w gospodarstwie rolniczym. Zaś ujemny wpływ na wartość nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jedno gospodarstwo miało techniczne uzbrojenie ziemi oraz średnia powierzchnia użytków rolnych w gospodarstwie rolniczym. Dopasowanie wyznaczonego modelu do danych empirycznych wynosi 97,55%.

Wśród zmiennych, które są statystycznie związane z wartością nakładów inwestycyjnych na 1 ha użytków rolnych są trzy zmienne:  $x_7$  – wartość skupu produktów rolnych na 1 ha użytków rolnych [zł/ha UR] (ceny stałe z 2007 roku),  $x_6$  – wartość brutto środków trwałych na jednego pracującego w rolnictwie [zł/jednego pracującego w rolnictwie] (ceny stałe z 2007 roku) oraz  $x_5$  – wartość brutto środków trwałych na 1 ha użytków rolnych [zł/ha UR] (ceny stałe z 2007 roku) (tab. 5). Wzrost wartości tych zmiennych niezależnych powoduje wzrost wartości nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na 1 ha użytków rolnych. Dopasowanie wyznaczonego modelu do danych empirycznych wynosi 65,70%.

Z kolei wśród zmiennych, które są statystycznie związane z wartością nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jednego pracującego w rolnictwie znalazły się:  $x_6$  – wartość brutto środków trwałych na jednego pracującego w rolnictwie [zł/jednego pracującego w rolnictwie] (ceny stałe z 2007 roku) oraz  $x_5$  – wartość brutto środków trwałych na 1 ha użytków rolnych [zł/ha UR] (ceny stałe z 2007 roku). Przy czym wzrost technicznego uzbrojenia pracy powoduje

wzrost wartości nakładów inwestycyjnych w przeliczeniu na jednego pracującego w rolnictwie, zaś ujemnie wpływa na wartość tego wskaźnika wzrost technicznego uzbrojenia ziemi (tab. 6).

**Tabela 5**

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej:  $Y_2$  – wartość nakładów inwestycyjnych na 1 ha użytków rolnych (ceny stałe z 2007 roku)

Zmienne niezależne	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	t(9)	poziom p
W. wolny			-19,8912	50,4212	-0,394501	0,700133
$x_7$	0,547695	0,171006	0,0281	0,00879	3,202777	0,007593
$x_6$	0,553458	0,202780	0,0005	0,00019	2,729357	0,018288
$x_5$	0,531632	0,202423	0,0147	0,00561	2,626340	0,022125

$R = 0,81057777$ ;  $R^2 = 0,65703632$ ; Skoryg.  $R^2 = 0,57129540$ ;  $F(3,12) = 7,6630$ ;  $p < 0,00401$ ; Błąd std. estymacji: 20,262

Źródło: Obliczenia własne.

**Tabela 6**

Podsumowanie regresji zmiennej zależnej:  $Y_3$  – wartość nakładów inwestycyjnych na jednego pracującego w rolnictwie (ceny stałe z 2007 roku)

Zmienne niezależne	BETA	Błąd st. BETA	B	Błąd st. B	t(9)	poziom p
W. wolny			694,939	698,599	0,99476	0,339489
$x_6$	0,953312	0,085842	0,0329	0,0030	11,10539	0,000000
$x_5$	-0,09082	0,077444	-0,0952	0,0812	-1,17282	0,263624

$R = 0,97743058$ ;  $R^2 = 0,95537055$ ; Skoryg.  $R^2 = 0,94421318$ ;  $F(3,12) = 85,627$ ;  $p < 0,00000$ ; Błąd std. estymacji: 276,17

Źródło: Obliczenia własne.

## Podsumowanie

Duże zróżnicowanie regionalne polskiego rolnictwa ma swoje odzwierciedlenia w dużym zróżnicowaniu nakładów inwestycyjnych. Województwa wielkopolskie, zachodnio – pomorskie, opolskie, warmińsko – mazurskie oraz lubuskie charakteryzują się znacznie większą aktywnością inwestycyjną niż pozostałe województwa w kraju. Dysproporcje w nakładach inwestycyjnych pomiędzy tymi dwoma grupami województw są znaczne zwłaszcza jeżeli chodzi o wartość inwestycji w przeliczeniu na jedno gospodarstwo rolnicze, czy jednego pracującego w rolnictwie. Skutkiem występowania tak dużych różnic jest efekt polaryzacji gospodarstw rolniczych w Polsce i przy utrzymywaniu się takiej tendencji dysproporcje w rolnictwie polskim będą się pogłębiać.



## Literatura

- HYDZIK P., SOBOLEWSKI M.: *Komputerowa analiza danych społeczno – gospodarczych*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2009, s. 1–248.
- MAJEWSKI J.: *Regionalne zróżnicowanie skupu mleka w Polsce oraz czynniki je determinujące*. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom VII, zeszyt 5, Warszawa – Poznań 2005, s. 56–60.
- MIKOŁAJCZYK J.: *Regionalne zróżnicowanie wydatków inwestycyjnych w rolnictwie polskim w latach 2000–2005*. Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Tom X, zeszyt 2, Warszawa – Poznań – Lublin 2008, s. 184–187.
- STANISZ A.: *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem STATISTICA PL na przykładach z medycyny. Tom 3. Analizy wielowymiarowe*. StatSoft, Kraków 2007, s. 122.

## Provincial differentiation of investment value in Polish farming

### Abstract

This work presents and evaluates provincial differentiation of investment value in Polish farming in years 2002–2007. Big regional differentiation of investment value has been observed. Following provinces: Wielkopolskie, Zachodnio-Pomorskie, Opolskie, Warmińsko-Mazurskie and Lubuskie are characterized by much higher investment activity than the remaining provinces of the country. This disproportion of investment value between the two groups of provinces is significant especially when calculating the value of investment per one farm or per one person working on the farm. Such big differentiation has resulted in polarization of farms in Poland and if such tendency continues, the disproportions are expected to grow.



**Wiesława Lizińska**

Katedra Polityki Gospodarczej i Regionalnej  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## **Integracja z Unią Europejską a handel artykułami rolno-żywnościowymi polskich przedsiębiorstw z krajami trzecimi**

### **Wstęp**

Na początku lat 90. polski sektor rolno-spożywczy cechowało słabe powiązanie z rynkami zagranicznymi. Dokonana transformacja systemowa, a jednocześnie istotne zmiany polityki gospodarczej i rolnej, a zwłaszcza liberalizacja handlu zagranicznego, wniosły istotne zmiany w tym zakresie<sup>1</sup>. Początkowo głównymi rynkami zbytu dla polskich przedsiębiorstw sektora rolno-żywnościowego były bliskie rynki państw europejskich oraz byłego ZSRR. Jedynie 10% polskiego eksportu trafiało poza tę grupę krajów<sup>2</sup>.

Zmiany, zarówno we wzroście, jak i strukturze polskiego eksportu, to wynik realizowanej przez ostatnie kilkanaście lat restrukturyzacji polskiej gospodarki. Polska w porównaniu z krajami, które równocześnie wprowadzały procesy transformacji szybciej odbudowała swój potencjał ekonomiczny<sup>3</sup>. Wpływ na sektor rolno-spożywczy i jego międzynarodową konkurencyjność miały również instrumenty polityki fiskalnej i monetarnej (wzajemne relacje stopy procento-

---

<sup>1</sup>Zegar J. S. 1996. Uwarunkowania i wyzwania rozwoju sektora rolno-żywnościowego w Polsce. Część I. Strategiczne problemy rozwoju polskiego rolnictwa. IERiGŻ, Warszawa.

<sup>2</sup>Lizińska W. 2004. Problemy handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi w kontekście integracji z Unią Europejską. W: Urban S. (red.) Agrobiznes 2004. Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, nr 1015, t. I: 516–521.

Plewa J., Piskorz W. 1996. Perspektywy polskiego eksportu rolno-spożywczego w świetle porozumień WTO, CEFTA i Układu Europejskiego. W: Konkurencyjność polskiego rolnictwa i agrobiznesu na rynkach międzynarodowych. Roczniki Naukowe SERiA, Olsztyn, s. 42–64.

<sup>3</sup>Kowalski A. 2006. Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju gospodarki żywnościowej. Roczniki Naukowe SERiA, Wieś Jutra, Warszawa-Poznań, t. VIII (4): 170–176.

wej, kursu walutowego, nożyc cen w rolnictwie, poziom i struktura transferów budżetowych w różnych wariantach polityki gospodarczej)<sup>4</sup>.

Po akcesji Polski do Unii Europejskiej rozwój polskich przedsiębiorstw przemysłu rolno-spożywczego stymulują nowe uwarunkowania. Niezaprzeczalnymi korzyściami były: swobodny przepływ towarów i siły roboczej, brak opłat celnych i kontroli granicznych przy eksporcie produktów do krajów unijnych. Jednak wzmożona konkurencja powoduje, że przedsiębiorstwa te muszą podnosić jakość oferowanych produktów oraz wdrażać nowoczesne technologie<sup>5</sup>. Przystąpienie Polski do UE oznaczało swobodny przepływ produktów w obrębie obszaru Wspólnoty, pod warunkiem jednak, że będą one odpowiadać wymogom bezpieczeństwa zdrowotnego<sup>6</sup>. W pierwszych latach członkostwa nastąpiła istotna poprawa efektywności przetwórstwa rolno-spożywczego, znacznemu przyspieszeniu uległa modernizacja przedsiębiorstw z sektora rolno-spożywczego, o czym może świadczyć rosnąca liczba zakładów uprawnionych do handlu na Jednolitym Rynku Europejskim<sup>7</sup>.

Wspólna polityka handlowa oznaczała przekazanie przez Polskę organom Unii Europejskiej kompetencji w zakresie tworzenia systemu celnego, zawierania układów celnych i handlowych. Wszystkie te zmiany wpłynęły na poziom i zakres obrotów artykułami rolno-spożywczymi<sup>8</sup>. Istniejący w UE system subsydiowania eksportu rolnego, ograniczający nadwyżki na rynku unijnym poprzez ekspansję na rynki poza obszarem Wspólnoty, miał przyczynić się do odzyskania tradycyjnych rynków, utraconych w latach 90., głównie rynku rosyjskiego<sup>9</sup>.

Kraje byłego ZSRR to trudne rynki zbytu, jednak mogące wchłonąć olbrzymią ilość towarów. Jednak według Kraciuka<sup>10</sup> polscy eksporterzy mają większe szanse niż zachodni przedsiębiorcy ze względu na znajomość mentalności, kul-

---

<sup>4</sup>Czyżewski A., Grzelak A. 2004. Makroekonomiczne wyznaczniki dostosowań rynkowych w sektorze rolnym w Polsce po 1990 r. W: Aktualne tendencje w międzynarodowych stosunkach gospodarczych w rolnictwie i w gospodarce żywnościowej. Problemy rolnictwa światowego. SGGW, Warszawa, t. XI: 52-63.

<sup>5</sup>Zuzek D. K. 2006. Znaczenie jakości w konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Roczniki Naukowe SERiA, Tom VIII, Zeszyt 2, Warszawa, s. 262.

<sup>6</sup>Seremak-Bulge J. 2003. Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej na polski sektor żywnościowy. Przemysł Spożywczy, nr 9, s. 2-8.

<sup>7</sup>Polskie rolnictwo – dwa lata po akcesji do UE. 2006. SAEPR, Warszawa.

<sup>8</sup>Kacperska E.M. 2005. Zmiany w handlu artykułami rolno-spożywczymi po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. W: Urban S. (red.) Agrobiznes 2005. Zmiany w agrobiznesie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Prace naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, nr 1070, t. I: 377-383.

<sup>9</sup>Grabowski T. 2002. Unia Europejska. Ekonomiczne mechanizmy integracji. NOVUM, Płock.

<sup>10</sup>Kraciuk J. 2003. Wybrane aspekty obrotów towarowych z rynkami wschodnimi ze szczególnym uwzględnieniem artykułów rolno-spożywczych. Roczniki Naukowe SERiA, Wieś Jutra, Warszawa-Poznań-Koszalin, t. V (3): 68-74.

tury, czy języka konsumentów z tej grupy krajów. W latach 90. do Unii Europejskiej kierowano prawie połowę polskiego eksportu produktów rolno-spożywczych. Mimo to znaczący był również eksport tych produktów do Wspólnoty Niepodległych Państw, który w pierwszej połowie lat 90. zwiększył się blisko dwukrotnie. Kryzys ekonomiczny w Rosji w 1998 r. wpłynął na spadek znaczenia krajów WNE w polskim eksporcie tych artykułów, głównie z powodu zatorów płatniczych i barier popytu. Zaczęto wówczas szukać nowych rynków zbytu w krajach UE, CEFTA oraz krajach rozwijających się<sup>11</sup>.

Po wprowadzeniu przez Rosję w 2004 r. zakazu importu mięsa i produktów roślinnych z Polski oraz zakazu przewozu polskiego mięsa przez Ukrainę (wprowadzonego w 2005 r. i uchylonego pod koniec 2006 r.), rola tego rynku zbytu bardzo się zmieniła. Główną przyczyną barier w kontaktach handlowych z Rosją był duży wpływ polityki na działalność gospodarczą. Narzucone przez Rosjan warunki, które musiały spełnić przedsiębiorstwa eksportujące żywność (standardy weterynaryjne, sanitarne i in.) oraz uciążliwe i ostre kontrole rosyjskich służb utrudniały otrzymanie uprawnień eksportowych przez przedsiębiorstwa, nawet te, które miały prawo eksportu do UE<sup>12</sup>. Polscy producenci żywności mają możliwość dalszego zwiększania podaży eksportowej artykułów rolno-spożywczych zarówno na rynek rosyjski, jak i na inne rynki. Embargo na polskie produkty odbiło się bezpośrednio na poziomie polskiego eksportu, a w konsekwencji na sytuacji ekonomicznej części przedsiębiorstw przemysłu spożywczego<sup>13</sup>.

## Cel i zakres pracy

Stosunki gospodarcze z zagranicą są tym obszarem, który uległ istotnym zmianom w warunkach członkostwa Polski w Unii Europejskiej. Duża część uprawnień w zakresie polityki handlowej została przekazana na szczebel ponadnarodowy. Handel zagraniczny Polski jest kształtowany przez umowy i działania realizowane na szczeblu całej UE. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej wiązało się z modyfikacją regulacyjnych ram wymiany towarowej pomiędzy Polską i krajami pozaunijnymi. Celem podejmowanych w pracy badań była próba oceny wpływu wejścia Polski do Unii Europejskiej na eksport przedsiębiorstw sektora

<sup>11</sup>Łopaciuk W. 2008. Kraje WNP – rynki zbytu czy konkurencji? Przemysł Spożywczy, nr 1, s. 2–6.

<sup>12</sup>Ocena konkurencyjności głównych sektorów gospodarki żywnościowej. 2006. Red. Szczepaniak I. Raport nr 37, IERiGŻ-PIB, Warszawa.

<sup>13</sup>Rowiński J. 2006. Handel zagranicznymi produktami rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego. W: Urban R. (red.) Polska żywność w natarciu. Raport o polskim przemyśle spożywczym po wejściu do Unii Europejskiej. Rabobank Polska S.A., Warszawa.

rolno-żywnościowego z woj. warmińsko-mazurskiego do krajów trzecich (głównie wschodnich).

W pracy scharakteryzowano strukturę geograficzno-towarową polskiego eksportu artykułów rolno-żywnościowych w latach 2004–2008 oraz w 2008 r. przeprowadzono badania empiryczne. Celami szczegółowymi przeprowadzonych badań było określenie: przyczyn rozpoczęcia eksportu, skutków wejścia do Unii Europejskiej, w tym wiążących się z tym problemów, określenie znaczenia eksportu dla badanych przedsiębiorstw poprzez wskazanie udziału wartości eksportu w przychodach netto oraz wskazanie trudności jakie występują w handlu z krajami trzecimi po wstąpieniu do UE. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankiety wśród 30 przedsiębiorstw tego regionu eksportujących swoje towary na rynki krajów trzecich (w tym na rynki wschodnie) – po zweryfikowaniu uzyskanych danych w dalszej analizie przedstawiono wyniki z 26 przedsiębiorstw. Z punktu widzenia możliwości oceny zmian wynikających z przystąpienia Polski do UE w badaniach uwzględniono przedsiębiorstwa, które działały na rynku co najmniej od 5 lat.

## **Geograficzno-towarowa struktura eksportu produktów rolno-spożywczych**

Po akcesji Polski do UE krajowi przedsiębiorcy uzyskali nieograniczony barierami celnymi dostęp do rynków 24 państw. Jednocześnie rynek polski otworzył się dla innych państw członkowskich. Nastąpił dynamiczny wzrost eksportu do krajów UE-25. Kraje UE umocniły się na pozycji głównego partnera Polski w handlu zagranicznym produktami rolno-spożywczymi, a polski eksport rolno-spożywczy stał się niemal wyłącznie eksportem wewnątrzunijnym. W latach 2004–2008 zwiększała się dynamika eksportu artykułów rolno-spożywczych do krajów UE o 10%. W 2006 r. wartość eksportu artykułów rolno-spożywczych do krajów UE-25 wyniosła 6,3 mld euro i była o 67% wyższa niż w 2004 r. Natomiast w 2008 r. wartość eksportu artykułów rolno-spożywczych wyniosła do tej grupy krajów 9,1 mld euro i była o 14% wyższa niż w 2007 r. W latach 2004–2008 wzrosły obroty handlu zagranicznego produktami rolno-spożywczymi z krajami UE, ale ich dynamika zmalała (tab. 1).

W latach 2004–2008 tendencje zmian w eksporcie do poszczególnych państw członkowskich UE były zróżnicowane. Największe tempo wzrostu sprzedaży odnotowano na Słowację (o 240%), na Ukrainę (o 200%) i do Węgier (o 173%) (tab. 2).

Wartość wywozu do Wielkiej Brytanii i Czech zwiększyła się o ok. 160%, natomiast do Niemiec o 105%. Głównym rynkiem zbytu polskich artykułów rol-

**Tabela 1**

Wartość eksportu produktów rolno-spożywczych do poszczególnych grup krajów (w mln euro)

Wyszczególnienie	Lata				
	2004	2005	2006	2007	2008
	I-XII	I-XII	I-XII	I-XII	I-XII
UE-25	3 781,9	5 190,8	6 313,7	–	–
UE-27	–	–	6 631,9	8 001,4	9102,5
EFTA	59,7	63,4	76,0	99,5	107,5
Pozostałe kraje rozwinięte	231,1	243,1	260,5	304,3	326,7
WNP	684,8	862,2	867,0	871,1	1100,5
Kraje bałkańskie	189,3	240,3	115,1	116,4	132,0
Kraje rozwijające się	295,3	409,5	499,9	530,1	517,3
Inne	–	–	17,1	19,6	20,8
Razem	5 242,2	7 028,0	8 467,5	9 922,9	11 307,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń IERiGŻ Handel Zagraniczny Produktami Rolno-Spożywczy. Stan i perspektywy. Analizy rynkowe 2004–2009.

**Tabela 2**

Ekspert produktów rolno-spożywczych do wybranych krajów (w mln euro)

Wyszczególnienie	Lata				
	2004	2005	2006	2007	2008
	I-XII	I-XII	I-XII	I-XII	I-XII
Niemcy	1 343,6	1 777,8	2 075,3	2 525,1	2760,7
Wielka Brytania	301,5	395,5	539,8	736,2	794,8
Czechy	280,0	378,5	545,4	632,2	725,8
Holandia	313,2	424,8	521,2	582,7	671,0
Włochy	273,8	379,2	504,9	499,6	527,0
Rosja	404,7	505,2	433,8	454,4	486,1
Węgry	168,3	291,3	366,9	375,0	460,0
Ukraina	141,0	154,8	176,4	250,0	422,6
Słowacja	96,5	162,7	208,7	244,0	328,4
USA	160,2	160,5	163,9	185,2	197,7
Białoruś	95,5	119,2	141,1	78,3	102,4

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń IERiGŻ Handel Zagraniczny Produktami Rolno-Spożywczy. Stan i perspektywy. Analizy rynkowe 2004–2009.

no-spożywczych są od wielu lat właśnie Niemcy, do których polscy producenci eksportowali w 2008 r. żywność za ok. 2,8 mld euro, co stanowiło 24,1% polskiego eksportu rolno-spożywczego ogółem. Drugim istotnym rynkiem zbytu (z wartością eksportu wynoszącą 794,8 mln euro) w 2008 r. była Wielka Brytania.

Wartość eksportu produktów zwierzęcych w 2008 r. wyniosła 4521,4 mln euro (40,0% wartości eksportu ogółem). Największe przychody polscy eksporterzy osiągnęli w 2008 r. ze sprzedaży polskiego mięsa i przetworów (18,3%) oraz produktów mleczarskich (10,9%). Eksport produkcji roślinnej kształtował się natomiast na poziomie 6193,9 mln euro (54,8%). W dziale roślinnym największe przychody osiągnięto ze sprzedaży owoców i ich przetworów (11,3%), a także wyrobów cukierniczych (8,3%).

Rynek Wspólnoty Niepodległych Państw (WNP) był drugim ważnym rynkiem zbytu polskich artykułów rolno-spożywczych. W 2006 r. utrzymał się podobny poziom eksportu do krajów WNP jak w 2005 r., co jest sukcesem polskich eksporterów wobec wydanego przez Rosję w listopadzie 2005 r. zakazu importu z Polski niektórych polskich produktów rolno-spożywczych, przede wszystkim mięsa oraz owoców i warzyw. Wartość eksportu artykułów rolno-spożywczych w 2008 r. na rynki WNP wyniosła 1100,5 mln euro. Wobec zamknięcia rynku rosyjskiego zwiększono eksport do innych państw regionu WNP – na Ukrainę i Białoruś. Pomimo wycofania restrykcji nałożonych przez Rosję na polskie produkty rolno-spożywcze w 2007 r., nie było większego wzrostu sprzedaży na ten rynek. Sprzedaż produktów rolno-spożywczych na Ukrainę w okresie 2004–2008 wzrosła o 200% do 422,6 mln euro. W latach 2004–2007 o 18% zmniejszyła się jednocześnie wartość wywozu na Białoruś. Jednak w 2008 r. odnotowano wzrost wartości eksportu do tego kraju do poziomu 102,4 mln euro (z 78,3 mln euro w 2007 r.)

Udział Wspólnoty w polskim eksporcie produktów rolno-spożywczych w okresie 2004–2008 zwiększył się o 8,4 p. p. do 80,5%. Udział krajów EFTA w eksporcie produktów rolno-spożywczych jest niewielki (ok. 1%), niezmiennie od kilku lat. Udział pozostałych państw w polskim eksporcie artykułów rolno-spożywczych maleje, najbardziej zmniejszył się udział krajów WNP o 3,3 p.p., krajów bałkańskich o 2,4 p.p. oraz krajów rozwiniętych o 1,5 p.p.

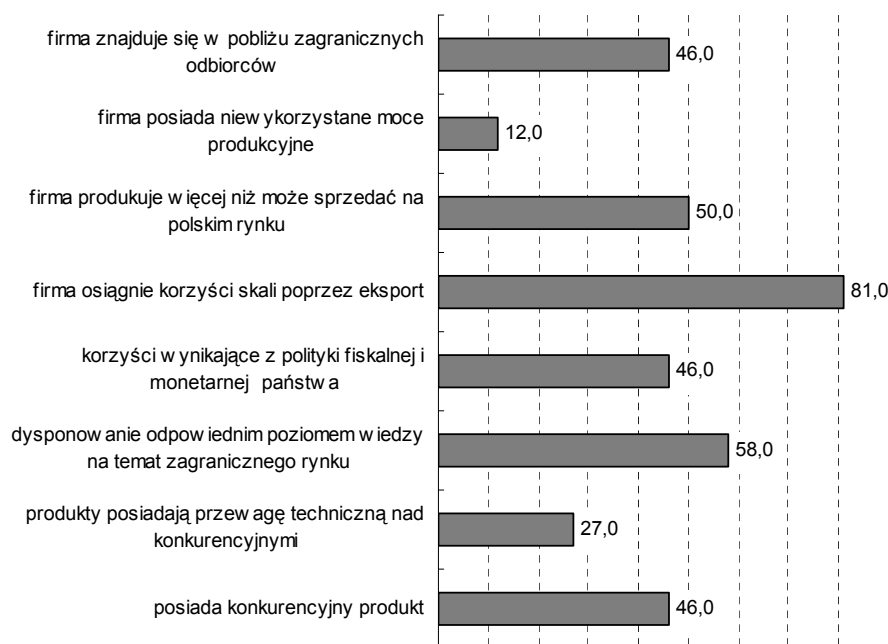
## **Eksporterzy artykułów rolno-żywnościowych wobec wyzwań rynku unijnego i krajów trzecich**

Rozpoczęcie działalności eksportowej w przedsiębiorstwie często wymaga wprowadzenia zmian organizacyjnych w firmie. Do najważniejszych przyczyn rozpoczęcia działalności eksportowej należą: zwiększenie zysku przez wpro-



wadzenie produktów na nowe rynki zbytu, poszerzanie zdolności dostrzegania potrzeb klienta poprzez zdobywanie nowych rynków zbytu, co ma pozytywny wpływ na rozwój i jakość produktów, poszerzanie kontaktów handlowych i doświadczeń. Prowadzenie działalności eksportowej na wielu rynkach rozkłada ryzyko spadku sprzedaży, osłabia ujemne skutki sezonowych wahań popytu na rynku krajowym, umiejętnie prowadzony eksport przedłuża ponadto cykl życia produktu, czy też poprawia wizerunek firmy.

Wśród przyczyn, które zadecydowały o rozpoczęciu działalności eksportowej przez badane przedsiębiorstwa (mogli wskazać więcej niż jedną odpowiedź), respondenci najczęściej wymieniali osiągnięcie korzyści skali poprzez eksport (81% respondentów), gdyż w związku z rozszerzeniem rozmiarów działalności przedsiębiorstwa zmniejszeniu uległy koszty produkcji (rys. 1).



**Rysunek 1**

Czynniki decydujące o rozpoczęciu działalności eksportowej

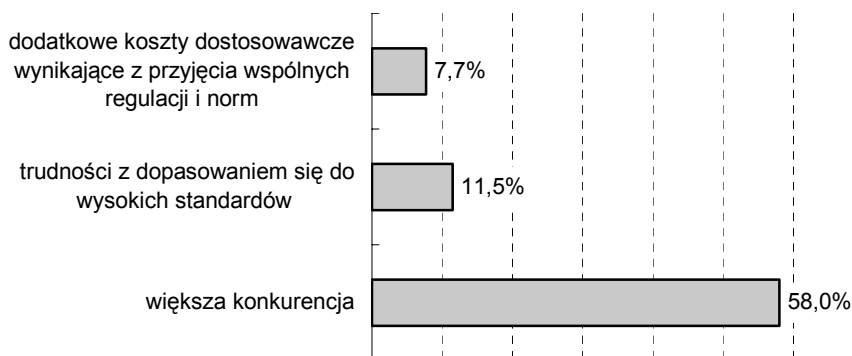
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Dla blisko 58% respondentów jedną z głównych przyczyn rozpoczęcia działalności eksportowej był odpowiedni poziom wiedzy na temat zagranicznych rynków, co pomogło w dostosowaniu oferty produktów do oczekiwań i preferencji konsumentów, jak również poziom kwalifikacji zarządzających i pracowników pozwalający na możliwość dynamicznego reagowania na zmiany sytuacji

rynkowej. Ważną przyczyną była również wielkość produkcji przekraczająca popyt na polskim rynku (50%).

Akcesja Polski do UE równoznaczna była ze zniesieniem wszystkich środków zakłócających swobodny handel w obrotach z państwami członkowskimi i wprowadzeniem swobodnego przepływu towarów, kapitału i ludzi. Dzięki możliwości swobodnego eksportu, wg 47% ankietowanych, wejście Polski do UE wpłynęło na wzrost obrotów. Niewiele mniej, bo 41% przedsiębiorców nie zanotowało żadnego wpływu na obroty, natomiast dla 12% wstąpienie Polski do UE przyczyniło się do spadku obrotów przedsiębiorstwa.

Uzyskanie przez Polskę członkostwa w UE wiązało się dla badanych producentów żywności z licznymi problemami m.in. nadmiernie skomplikowanymi procedurami obowiązującymi przy ubieganiu się o dofinansowanie przedsięwzięć modernizacyjnych z funduszy strukturalnych UE, zbyt rozbudowaną sprawozdawczością majątkową i finansową oraz fiskalizmem, wysokimi kosztami pracy dla pracodawców zniechęcającymi do zatrudniania i rozwijającymi szarą strefę rynku pracy, kosztami związanymi z dostosowaniem przedsiębiorstw do wysokich wymagań UE w zakresie m.in. bezpieczeństwa żywności, wzrostem konkurencji na rynku, mocnym kursem złotego. Głównym problemem, z którym musiały zmierzyć się badane przedsiębiorstwa był duży wzrost konkurencji na rynku (problem ten wskazało 58% respondentów przy możliwości wskazania kilku odpowiedzi) (rys. 2).



**Rysunek 2**

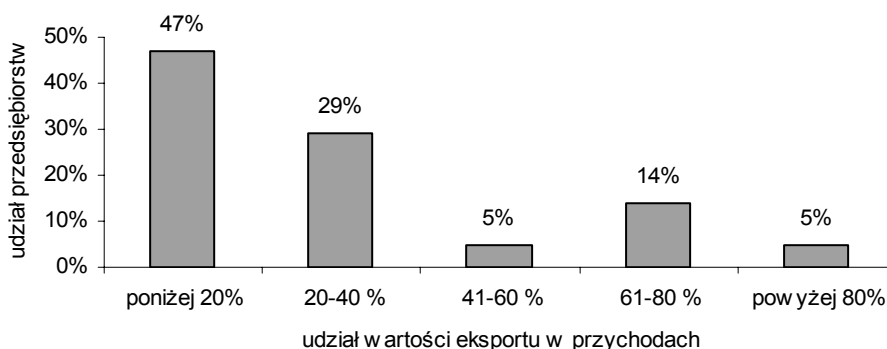
Problemy badanych producentów żywności po wejściu Polski do UE

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Otwarcie granic stworzyło bowiem swobodny dostęp do naszego rynku producentom z innych krajów UE. Jako problem postrzegana była również trudność z dopasowaniem się do wysokich standardów wymaganych przepisami unijnymi (z tym problemem zetknęło się 11,5% respondentów). Innym problemem było

poniesienie dodatkowych kosztów wynikających z przyjęcia wspólnych regulacji i norm.

Podobnie jak strukturze geograficznej polskiego eksportu artykułów rolniczożywnościowych udział rynków wschodnich nie był tak duży jak krajów unijnych, również w przypadku badanych przedsiębiorstw udział wartości eksportu do całości przychodów netto w 2008 r. wynosił najczęściej poniżej 20% (47%), chociaż jednocześnie należy podkreślić, iż dla prawie 30% udział ten jest dość istotny, ponieważ kształtuje się na poziomie 20–40% (rys. 3). Zaledwie dla 5% przedsiębiorstw udział wartości eksportu wynosił powyżej 80%.



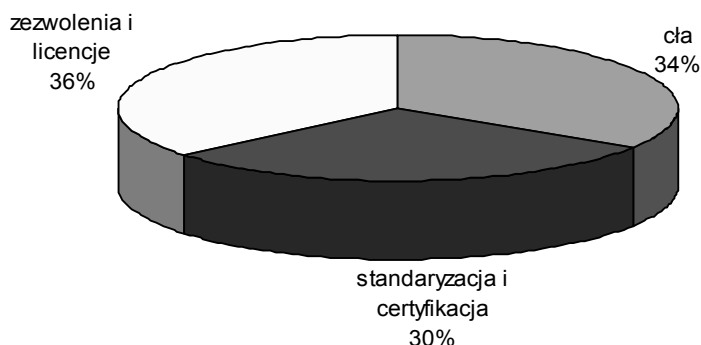
**Rysunek 3**

Udział wartości eksportu do całości przychodów netto w 2008 r.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Istnieją różne sposoby, za pomocą których rządy wpływają na handel, w tym na import towarów. Czasami, gdy rząd danego kraju chce ograniczyć import bez działań formalnych, stosuje bariery biurokratyczne, uzasadnianie względami ochrony zdrowia, bezpieczeństwa, czy też określonymi procedurami celnymi. W takich sytuacjach stają się one odczuwalnymi barierami w handlu. Dla zdecydowanej większości badanych przedsiębiorstw (81%) dużym utrudnieniem w rozwijaniu eksportu na rynki państw trzecich są obowiązujące tam przepisy i regulacje. Wśród nich najczęściej wskazywano na konieczność posiadania różnorodnych zezwoleń i licencji (36%) (rys. 4). Istotnym utrudnieniem są ponadto nakładane na towary cła, czy też standaryzacja i certyfikacja.

Pomimo występujących trudności w handlu z krajami z rynków wschodnich 46% badanych przedsiębiorstw zamierza rozszerzać swoją obecność na tych rynkach. Rozwijanie działalności badane przedsiębiorstwa zamierzają nie tylko realizować przez najniższy etap internacjonalizacji przedsiębiorstwa – eksport (11 przedsiębiorstw), ale w swej strategii uwzględniają również bardziej zaangażowane formy w postaci zakładania przedstawicielstw (5 przedsiębiorstw), czy też poprzez budowę zakładów produkcyjnych (4 przedsiębiorstwa).



**Rysunek 4**

Trudności występujące w handlu z krajami trzecimi

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W badaniach dotyczących powodów podejmowania przez polskie przedsiębiorstwa (i nie tylko) inwestycji zagranicznych wskazuje się na potrzebę szukania nowych rynków zbytu, możliwość uzyskania surowców po niższych cenach, czy też na dostęp do taniej siły roboczej. Jednak w przypadku polskich przedsiębiorstw bezpośrednie inwestycje zagraniczne pozwalają często na ominięcie barier celnych oraz zmniejszenie kosztów transportu. Przyjmowana strategia rozszerzania obecności na rynkach zagranicznych jest często efektem indywidualnych doświadczeń przedsiębiorstw. Przyjmuje się również, że poszczególne formy, ujęte często w postaci modelowej, pozostają w przyczynowym związku, polegającym na tym, iż osiągnięcie jednej formy w pewnym stopniu warunkuje przejście do następnej. Bardzo rzadko przedsiębiorstwa chcąc zaistnieć na rynkach zagranicznych tworzą tam od razu swoje filie handlowe czy produkcyjne. Zwykle dopiero po paru latach eksportu dochodzi do utworzenia filii za granicą, aczkolwiek istniejące bariery handlowe proces ten mogą przyspieszać.

## Podsumowanie

Przemiany gospodarcze jakie miały miejsce w ostatnich latach, tj. transformacja systemowa, integracja z Unią Europejską oraz liberalizacja handlu światowego, objawiały się zmianami w obrotach i strukturze towarowo-geograficznej handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi. Wynikało to ze zmian jakie zaszły w wielkości i poziomach czynników mikro- i makroekonomicznych wpływających na tego rodzaju handel.

Eksport polskich artykułów rolno-spożywczych stał się głównie eksportem wewnątrzspółnotowym (80%), w tym największymi krajami pod względem

wartości zbytu są Niemcy i Wielka Brytania. Drugim ważnym rynkiem zbytu są kraje WNP w tym głównie Rosja. Pozostałe rynki eksportowe mają dla Polski niewielkie znaczenie, gdyż lokowane jest na nich jedynie 10% eksportowanych produktów. Tendencja ta świadczyć może o wykorzystaniu przez eksporterów uproszczeń w handlu zagranicznym powstałych poprzez wstąpienie Polski do UE oraz konkurencyjności oferty związanej ze zdolnością lokowania produktów na rynku unijnym i krajów trzecich oraz o zdolności efektywnego rozwijania eksportu.

Główną przyczyną rozpoczęcia działalności eksportowej przez badane przedsiębiorstwa było osiągnięcie korzyści skali poprzez eksport (81% respondentów), gdyż w związku z rozszerzeniem rozmiarów działalności przedsiębiorstwa zmniejszyły się koszty produkcji, dla blisko 58% – wiedza na temat zagranicznych rynków, co pomogło w dostosowaniu oferty produktów do oczekiwań i preferencji konsumentów, jak również poziom kwalifikacji zarządzających i pracowników pozwalający na możliwość dynamicznego reagowania na zmiany sytuacji rynkowej. Ważną przyczyną była również wielkość produkcji przekraczająca popyt na polskim rynku (50%).

Głównym problemem, z którym musiały zmierzyć się badane przedsiębiorstwa był duży wzrost konkurencji na rynku (59%). Jako problem postrzegana była również trudność z dopasowaniem się do wysokich standardów wymaganych przepisami unijnymi (12%). W badanych przedsiębiorstwach udział wartości eksportu do całości przychodów netto w 2008 r. wynosił najczęściej poniżej 20% (47%), chociaż jednocześnie należy podkreślić, iż dla prawie 30% udział ten jest dość istotny, ponieważ kształtuje się na poziomie 20–40%. Najczęściej wskazywanym przez badane przedsiębiorstwa utrudnieniem (81%) w rozwijaniu eksportu na rynki państw trzecich są obowiązujące tam przepisy i regulacje (najczęściej wskazywano na konieczność posiadania różnorodnych zezwoleń i licencji – 36%). Pomimo występujących trudności w handlu z krajami z rynków wschodnich 46% badanych przedsiębiorstw zamierza rozszerzać swoją obecność na tych rynkach poprzez zróżnicowane formy umiędzynaradawiania działalności (głównie eksport, ale również przedstawicielstwa, czy też otwieranie zakładów produkcyjnych).

## Literatura

CZYŻEWSKIA., GRZELAK A. 2004. Makroekonomiczne wyznaczniki dostosowań rynkowych w sektorze rolnym w Polsce po 1990 r. W: Aktualne tendencje w międzynarodowych stosunkach gospodarczych w rolnictwie i w gospodarce żywnościowej. Problemy rolnictwa światowego. SGGW, Warszawa, t. XI, s. 52–63.

- GRABOWSKI T. 2002. Unia Europejska. Ekonomiczne mechanizmy integracji. NOVUM, Płock.
- Handel zagraniczny produktami rolno-spożywczymi. Stan i perspektywy. IERiGŻ, Warszawa (dla poszczególnych lat).
- KACPERSKA E.M. 2005. Zmiany w handlu artykułami rolno-spożywczymi po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. W: Urban S. (red.) Agrobiznes 2005. Zmiany w agrobiznesie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Prace naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, nr 1070, t. I, s. 377–383.
- KOWALSKI A. 2006. Makroekonomiczne uwarunkowania rozwoju gospodarki żywnościowej. Roczniki Naukowe SERiA, Wieś Jutra, Warszawa-Poznań, t. VIII, z. 4: 170–176.
- KRACIUK J. 2003. Wybrane aspekty obrotów towarowych z rynkami wschodnimi ze szczególnym uwzględnieniem artykułów rolno-spożywczych. Roczniki Naukowe SERiA, Wieś Jutra, Warszawa-Poznań-Koszalin, t. V, z. 3, s. 68–74.
- LIZIŃSKA W. 2004. Problemy handlu zagranicznego artykułami rolno-spożywczymi w kontekście integracji z Unią Europejską. W: Urban S. (red.) Agrobiznes 2004. Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej. Prace Naukowe AE im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, nr 1015, t. I, s. 516–521.
- ŁOPACIUK W. 2008. Kraje WNP – rynki zbytu czy konkurencji? Przemysł Spożywczy, nr 1, s. 2–6.
- Ocena konkurencyjności głównych sektorów gospodarki żywnościowej. 2006. Red. Szczepaniak I. Raport nr 37, IERiGŻ-PIB, Warszawa.
- PLEWA J., PISKORZ W. 1996. Perspektywy polskiego eksportu rolno-spożywczego w świetle porozumień WTO, CEFTA i Układu Europejskiego. W: Konkurencyjność polskiego rolnictwa i agrobiznesu na rynkach międzynarodowych. Roczniki Naukowe SERiA, Olsztyn, s. 42–64.
- Polskie rolnictwo – dwa lata po akcesji do UE. 2006. SAEPR, Warszawa.
- ROWIŃSKI J. 2006. Handel zagranicznymi produktami rolnictwa i przemysłu rolno-spożywczego. W: Urban R. (red.) Polska żywność w natarciu. Raport o polskim przemyśle spożywczym po wejściu do Unii Europejskiej. Rabobank Polska S.A., Warszawa.
- SEREMAK-BULGE J. 2003. Wpływ Wspólnej Polityki Rolnej na polski sektor żywnościowy. Przemysł Spożywczy, nr 9, s. 2–8.
- ZEGAR J.S. 1996. Uwarunkowania i wyzwania rozwoju sektora rolno-żywnościowego w Polsce. Część I. Projekt badawczy. Strategiczne problemy rozwoju polskiego rolnictwa. IERiGŻ, Warszawa.
- ZUZEK D.K. 2006. Znaczenie jakości w konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw przemysłu spożywczego. Roczniki Naukowe SERiA, Warszawa, t. VIII, z. 2, s. 261–264.

## **Integration with European Union and trade of agri-food products Polish enterprises with extraunion countries**

### **Abstract**

The main aim of this paper was to characterize geographic and goods structure of Polish food and agriculture industry exports in years 2004–2008. The main reasons of beginning export activity were also examined as well as effects of joining The European Union to this industry. Moreover, the research showed the importance of export activity for agriculture and food companies and identified main export barriers to countries outside the EU. The research was conducted in 2008 among 30 enterprises exporting to extra-union markets. Export of Polish agri-food articles is mainly intra-exports (80%). The second most important export markets are the CIS countries, mainly Russia. The main problem arising from the integration with the EU was a large increase in competition in the market (59%). The surveyed firms share value of exports to total net revenue in 2008 was mainly below 20% (47%). Most of companies surveyed indicated existing rules and regulations (81%) as the main constraint to development of export within countries outside EU. Among the respondents, 46% of companies intended to expand their presence in the eastern markets, preferably through the development of exports.





**Tadeusz Liziński, Anna Wróblewska**

Instytut Melioracji i Użytków Zielonych w Falentach,  
Żuławski Ośrodek Badawczy

## **Środowiskowe koszty i korzyści w przedsiębiorstwach agrobiznesu**

### **Wstęp**

We wspólnej polityce rolnej (WPR) Unii Europejskiej coraz większą rolę odgrywają problemy ochrony środowiska na obszarach wiejskich. Oddziaływanie produkcji rolnej na środowisko w szczególności glebę, atmosferę i zasoby wodne ma odbicie w programach rozwoju obszarów wiejskich i w programach badawczych. Istnieje więc uzasadnienie i potrzeba poszerzenia dotychczasowych instrumentów oceny gospodarstw rolnych o wskaźniki świadczące o ich wpływie na środowisko.

W neoklasycznej teorii przedsiębiorstwa wyodrębnia się dwa optima przedsiębiorstwa tj. techniczne i ekonomiczne. Wydaje się obecnie uzasadnione, aby ocenę przedsiębiorstw poszerzyć o jego oddziaływanie na środowisko z wykorzystaniem pojęcia efektów zewnętrznych a w szczególności kosztów zewnętrznych.

W artykule podjęto próbę wykazania konieczności poszerzenia oceny gospodarstw rolnych o ich emisję azotu do środowiska. Do tego celu wykorzystano m.in. wieloletnie wyniki badań prowadzonych w Żuławskim Ośrodku Badawczym Instytutu Melioracji i Użytków Zielonych.

Wykazując fakt generowania przez gospodarstwa rolne kosztów zewnętrznych staramy się również wskazać na korzyści zewnętrzne, które wynikają z istnienia użytków zielonych, których to istnienie jest uwarunkowane prowadzeniem chowu bydła.

Za podstawowy cel pracy uznajemy wykazanie, że w ocenie gospodarstw rolnych (przedsiębiorstw agrobiznesu) oprócz wskaźników ekonomicznych i społecznych należy też zastosować wskaźniki środowiskowe a w szczególności emisję azotu ustalanego na podstawie bilansu tego składnika nawozowego. Pełna ocena ekonomiczno-ekologiczna przedsiębiorstw powinna też obejmować pełne efekty zewnętrzne tj. koszty i korzyści wraz z ich wyceną. W tym celu krótko przedstawiamy metody wyceny zasobów i usług środowiskowych.

1. Klasyczne ujęcie optimum technicznego i ekonomicznego przedsiębiorstwa.

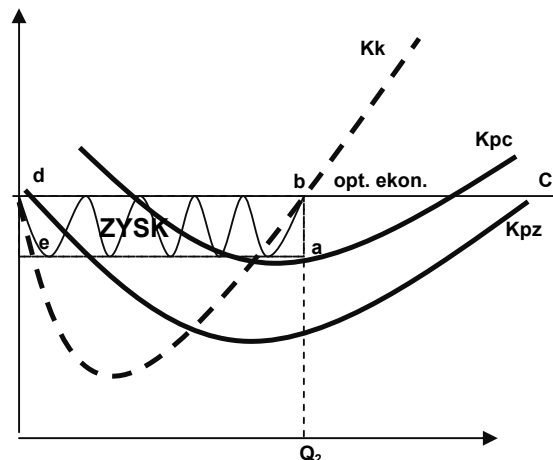
Podstawą tego ujęcia jest pomiar i analiza kosztów. Przedsiębiorstwa decydują o tym ile jakiego dobra wytwarzać i sprzedawać w zależności od tego jaka jest cena danego dobra i jego koszt. Zależność decyzji podaźowej od kosztu obowiązuje nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorców działających w warunkach konkurencji doskonałej, ale także do działających na rozległym obszarze monopolu, oligopolu oraz konkurencji niedoskonałej [Samuelson, Nordhaus, 1999].

W teorii funkcjonowania przedsiębiorstwa według założeń ekonomii neoklasycznej podstawowe znaczenie mają następujące rodzaje kosztów: koszty stałe całkowite ( $K_s$ ), koszty zmienne całkowite ( $K_z$ ), koszty całkowite ( $K_c$ ), przeciętne koszty zmienne na jednostkę produkcji ( $K_{pz} = K_z/Q$ , gdzie  $Q$  – wielkość produkcji), przeciętne koszty całkowite na jednostkę produkcji ( $K_{pc}/Q$ ), koszty krańcowe ( $\Delta K_c/\Delta Q$ ), ponieważ przyrost kosztów całkowitych wynika tylko z przyrostu kosztów zmiennych, zatem  $\Delta K_c = \Delta K_z$ .

Analiza różnych kategorii kosztów wykazuje, że przedsiębiorstwo osiąga najniższe przeciętne koszty wytwarzania w punkcie, w którym krzywa kosztów krańcowych ( $K_k$ ) przecina krzywą przeciętnych kosztów całkowitych ( $K_{pc}$ ). Jest to tzw. warunek technicznego optimum produkcji (optimum techniczne), gdzie  $K_k = K_{pc}$ .

Każde przedsiębiorstwo maksymalizuje swój zysk przy takiej wielkości czy intensywności produkcji, przy której potrafi zrównoważyć koszt krańcowy z ceną ( $K_k = C$ ).

Gdy cena jest parametrem zewnętrznym niezależnym od producenta i dotyczy każdej sprzedanej produkcji mamy sytuację jak na rysunku 1.



**Rysunek 1**  
Optimum ekonomiczne przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo osiąga maksimum zysku z punkcie „b” gdzie krzywa kosztów krańcowych przecina się z ceną jednostkową sprzedaży. Odcinek „ab” przedstawia zysk jednostkowy a prostokąt „abde” – zysk całkowity. Powyższy zysk w teorii ekonomii nazywany jest zyskiem nadzwyczajnym albo ekonomicznym. Jest to nadwyżka utargu całkowitego nad kosztami ekonomicznymi, które obejmują koszty własne przedsiębiorstwa i koszty alternatywne własnego kapitału i pracy właściciela. W warunkach równowagi całej gałęzi gospodarki optimum ekonomiczne pokrywa się z optimum technicznym. Każde przedsiębiorstwo będące w równowadze osiąga zysk normalny równy wielkości kosztów alternatywnych [Nasiłowski, 1998].

W neoklasycznej analizie równowagi przedsiębiorstwa i optymalnych rozmiarów i intensywności produkcji bierze się więc pod uwagę koszty własne i koszty alternatywne. Nie uwzględnia się kosztów oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko, które można nazwać kosztami zewnętrznymi.

## **Koszty i korzyści zewnętrzne w teorii**

Pojęcie efektów zewnętrznych (externalities) i wynikające z niego pojęcia: koszty zewnętrzne (external costs), korzyści zewnętrzne (external benefits) wprowadzone przez Marshalla w „Principles of Economics” [Marshall, 1947] otworzyło perspektywy do rozważań teoretycznych w zakresie ekonomii środowiska: „Zjawisko efektów zewnętrznych wynika z oddziaływania na siebie podmiotów gospodarczych w taki sposób, że działanie jednego z nich ukierunkowane na uzyskanie pewnych korzyści pogarsza lub poprawia jednocześnie sytuację drugiego podmiotu, którego korzyści i dobrobyt nie zależą wyłącznie od własnej działalności, ale w pewnym istotnym stopniu od skali działalności podmiotu pierwszego” [Śleszyński, 2000].

Efekty zewnętrzne mogą mieć charakter korzyści lub kosztów, które mają wyraz pieniężny są realizowane na rynku. W analizie ekologicznej najważniejsze są koszty zewnętrzne powstające w zasobach przyrodniczych w wyniku działalności człowieka. Ich cechą jest to, że spowodowane przez jedną gałąź gospodarki wpływają na przydatność zasobów i walorów środowiska w innej gałęzi. Koszty zewnętrzne powinny podlegać internalizacji, czyli powinny być włączone do rachunku kosztów sprawców negatywnych oddziaływań.

W polityce ekologicznej UE jak i Polski ma to odbicie w zasadzie „zanieczyszczający płaci” (polluter pays principle). Bardzo często albo i powszechnie panuje opinia o nieszkodliwości produkcji rolniczej dla środowiska. Taka sytuacja jest możliwa tylko w przypadku rolnictwa ekstensywnego, niekorzystającego ze środków produkcji spoza gospodarstwa lub spoza sektora. Wiele współczes-

nych gospodarstw rolnych – przedsiębiorstw przerabia duże ilości środków produkcji w tym pasz i nawozów, które tylko w części są przekształcane w produkty rolnicze a w dużej części są rozpraszane w środowisku glebowym, wodnym i atmosferycznym. Do szczególnie groźnych zanieczyszczeń należą biogeny tzn. N (azot) i P (fosfor), które powodują m.in. procesy eutrofizacji, kwaśne deszcze, efekt cieplarniany i zanikanie warstwy ozonowej.

We współczesnych analizach ekonomiczno-środowiskowych zwraca się uwagę na tzw. technologiczne efekty środowiskowe, które nie mają odzwierciedlenia w transakcjach rynkowych. Bardzo często użycie jakiegoś zasobu powoduje zmiany w innych zasobach ograniczając ich przydatność dla celów gospodarczych i społecznych.

W Raporcie Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju o powiązaniach między środowiskiem a gospodarką zwraca się szczególną uwagę na następujące zależności:

- gospodarka, przekształcając środowisko, sama podlega przekształceniom pod jego wpływem. Zanieczyszczenie powietrza atmosferycznego i skażenie wód oraz degradacja gleb pod wpływem przemysłu, rolnictwa czy gospodarki komunalnej mogą oddziaływać na strukturę produkcji przemysłowej i rolniczej (struktura zasiewów),
- przekształcenia środowiska wywołane w jednej gałęzi gospodarki wpływają na przydatność zasobów i walorów środowiska w innych gałęziach,
- powiązania w systemie środowisko-gospodarka mają wymiar międzynarodowy (globalny). Zanieczyszczenia środowiska przekraczają granice państwowe, powodując szkody i straty ekologiczne z dala od źródeł emisji (np. ocieplenie klimatu i zmniejszanie się powłoki ozonowej),
- problemy środowiska mają swój wymiar międzypokoleniowy. Dobrobyt w krajach gospodarczo wysoko rozwiniętych został częściowo osiągnięty przez rabunkową eksploatację zasobów środowiska. Można powiedzieć, że obecne pokolenie „pożycza kapitał środowiskowy” od przyszłych pokoleń [Brundtland, 1991]].

Problem kosztów zewnętrznych dotyczy wielu gałęzi gospodarki. Stosunkowo dużo opracowań powstało na temat kosztów zewnętrznych w transporcie. Wynika z nich, że np. koszty zewnętrzne lokalnych zanieczyszczeń transportowych stanowią 0,15–0,35% PKB Wielkiej Brytanii, 0,38–0,60% PKB Holandii czy 0,92–1,05% PKB Niemiec [Pawłowska, 1994].

## **Emisja azotu ze źródeł rolniczych**

Polska prawie w całości położona jest w basenie Morza Bałtyckiego, a Polacy stanowią około połowy ludności basenu. Według Enell i Fejes [1995] około

27% ładunku azotu i 45% fosforu pochodzi z obszaru Polski. Według powyższych autorów 45% ładunku azotu i 20% fosforu wnoszonego z rzekami do morza pochodzi z rolnictwa, a 12% ładunku pochodzi z emisji amoniaku z rolnictwa. Podane procenty są prawdopodobnie zaniżone, szczególnie w odniesieniu do warunków Polski, ale i tak są bardzo duże i wymagają działań zapobiegawczych zgodnych z Konwencją Helsińską i Agendą 21 dla Regionu Bałtyckiego [Sapek A., Sapek B., 2005]. Emisja amoniaku w Europie wynosi obecnie ponad 8 mln ton rocznie, z czego około 4 mln ton w państwach Unii Europejskiej. Około 74% tej emisji pochodzi z produkcji zwierzęcej, około 18% z produkcji roślinnej, 0,5% z przemysłu i reszta z innych źródeł [Sapek, 1998]. Polska w 1994 roku emitowała około 326 tys. ton amoniaku, z czego około 67% pochodziło z produkcji zwierzęcej, 32% z produkcji roślinnej i 0,5% z przemysłu i innych źródeł [Sapek, 1998].

Od blisko 20 lat w Instytucie Melioracji i Użytków Zielonych w tym Żuławskim Ośrodku Badawczym w Elblągu prowadzone są szczegółowe badania, których celem jest określenie strat składników nawozowych na poziomie gospodarstw oraz poszukiwanie metod ich ograniczania. Z badań tych wynika jednoznacznie, że główną przyczyną zanieczyszczenia środowiska na obszarach wiejskich, a szczególnie wody, jest azot związany z produkcją zwierzęcą skupioną w zagrodzie wiejskiej. Najistotniejszymi przyczynami strat azotu w zagrodzie wiejskiej są:

- emisja amoniaku z odchodów zwierzęcych w budynkach inwentarskich,
- emisja amoniaku z gnojowni.

Zależy ona od wielu czynników, w tym od sposobu układania i formowania przyzmy z obornikiem, pojemności, a zwłaszcza powierzchni składowiska, stosowania materiałów chłonnych i izolacyjnych oraz od ilości stosowanej ściółki, rodzaju i liczby utrzymywanych zwierząt, zawartości azotu w diecie żywieniowej, jak również od warunków meteorologicznych,

- wymywanie i odpływ organicznych i nieorganicznych związków azotu, w tym azotanów i amonowej formy azotu, z nieuszczelnionych i wadliwych konstrukcyjnie zbiorników i płyt obornikowych, silosów na kisonkę. [Marcinkowski, 2002].

W badanych gospodarstwach z terenu Żuław delty Wisły i Niziny Kwidzyńskiej oprócz badań laboratoryjnych i terenowych sporządzane są bilanse składników nawozowych na trzech poziomach:

- gospodarstwa jako całości,
- produkcji zwierzęcej,
- produkcji roślinnej.

W dalszej części artykułu przedstawimy tylko bilanse w skali gospodarstwa, które umożliwiają porównywanie gospodarstw pod względem generowa-

nych przez nie kosztów zewnętrznych wynikających z emisji azotu. W bilansie uwzględnia się azot:

a) po stronie przychodów:

- dostarczony w nawozach mineralnych i organicznych,
- dostarczony w paszach i koncentratkach białkowych,
- deponowany w postaci opadu suchego i mokrego,
- wiązany przez rośliny motylkowe i mikroorganizmy glebowe,
- dostarczony z innych źródeł (materiał siewny i hodowlany);

b) po stronie rozchodów:

- wyniesiony w sprzedanych produktach roślinnych,
- wyniesiony w sprzedanych produktach zwierzęcych [tamże].

Nadmiar azotu w ciągu roku odniesiony do 1 ha użytków rolnych umożliwia porównywanie gospodarstw.

Badane gospodarstwa można traktować jako typowe dla regionu Żuław delty Wisły i Niziny Kwidzyńskiej pod względem kierunków produkcji, jednak są lepsze i zdecydowanie lepsze pod względem wyników produkcyjnych i ekonomicznych [Liziński, Marcinkowski, 1996].

W tabeli 1 zestawiono informacje o badanych gospodarstwach w szczególności o kierunkach produkcji i jej intensywności oraz emisji azotu z 1 ha użytków rolnych w ciągu roku w latach 1994–1998.

W gospodarstwie G-1 znaczącym źródłem azotu są głównie nawozy mineralne stosowane w małych dawkach, opad atmosferyczny, azot wiązany biologicznie oraz niewielkie ilości pasz pochodzące z zakupu. Mieszany kierunek produkcji rolniczej z niewielką przewagą produkcji zwierzęcej sprawia, że wykorzystanie wniesionego azotu jest dobre, co potwierdzają wartości wskaźników efektywności jego wykorzystania. Gospodarstwo charakteryzuje się jednocześnie najniższą intensywnością organizacji produkcji i najniższą produkcją globalną i towarową z 1 ha. W pozostałych gospodarstwach oszacowany nadmiar azotu wynosi na ogół znacznie więcej niż  $100 \text{ kg ha}^{-1}$ .

W gospodarstwie G-2 głównym źródłem dopływu azotu są pasze przemysłowe wykorzystywane w żywieniu licznego stada trzody chlewnej, a dopiero w następnej kolejności nawozy mineralne, stosowane w stosunkowo umiarkowanych dawkach. Wysokiemu nadmiarowi azotu towarzyszy wysoki wskaźnik wykorzystania azotu oraz dość dobry wskaźnik efektywności produkcyjnej. Poziom intensywności organizacji produkcji jest w tym gospodarstwie bardzo wysoki.

W gospodarstwie G-3 głównym źródłem azotu są nawozy mineralne oraz azot zawarty w paszach i koncentratkach z zakupu. W okresie badań gospodarstwo osiągało dobre i stabilne wyniki produkcji mleka i żywca wołowego, jednak wykorzystanie azotu w tej produkcji było stosunkowo niskie, a nakłady tego składnika na uzyskanie jednostki produkcji towarowej stosunkowo wysokie.

**Tabela 1**

Ogólna charakterystyka wybranych gospodarstw rolnych i ich wyniki środowiskowe w latach 1994–1998.

Wyszczególnienie	G-1	G-2	G-3	G-4	G-5
Powierzchnia użytków rolnych w ha	33,8	34,0	26,0	31,4	40,0
Udział trwałych użytków zielonych w strukturze użytków rolnych w %	45,6	0,06	53,8	68,2	45,0
Dominujący kierunek produkcji:	bydło mleczne	trzoda chlewna	bydło mleczne	bydło mleczne	bydło mleczne
Średnia obsada zwierząt [SD.ha <sup>-1</sup> ]	1,1	5,1	1,9	1,5	1,3
Średnia punktowa ocena intensywności organizacji produkcji wg metody Kopcia	392	1109	604	473	416
Średnia produkcja globalna [j.zb..ha <sup>-1</sup> ]	49,1	164,0	93,2	74,4	64,3
Średnia produkcja towarowa [j.zb..ha <sup>-1</sup> ]	33,8	104,0	63,8	37,4	35,9
Średni nadmiar azotu w gospodarstwie [kg.ha <sup>-1</sup> ]/rok	50	167	176	151	116
Średnia efektywność wykorzystania [%]	41	42,4	23	20	22,7
Średnia efektywność wykorzyst. [kg.j.zb <sup>-1</sup> kg N]	2,3	2,5	3,5	3,7	4,2

Źródło: [Marcinkowski, 2002]

Klasyfikacja gospodarstw dla produkcji rolniczej ogółem:

Ekstensywne do 200 pkt.

Mało intensywne 200–250 pkt.

Średnio intensywne 250–300 pkt.

Wysoko intensywne 300–350 pkt.

Bardzo wysoko intensywne > 350 pkt. [Rychlik, Kosieradzki, 1981]

W gospodarstwie G-4 głównym źródłem zaopatrzenia w azot są nawozy mineralne, w nieco mniejszym stopniu – import pasz przemysłowych, depozyt atmosferyczny i wiązanie biologiczne. Podstawą żywienia liczego stada była są pasze pozyskiwane z trwałych użytków zielonych o stosunkowo małej wydajności. Błędy w gospodarowaniu, w tym często praktykowane nawożenie użytków zielonych gnojówką bydłą w okresach pozawegetacyjnych, wysoki poziom nawożenia mineralnego upraw polowych, stosowanie na użytki zielone

nawozów azotowych w formie amidowej, sprawiały, że nadmiar azotu jest bardzo wysoki a wskaźnik jego wykorzystania jest najmniejszy w grupie badanych gospodarstw.

W gospodarstwie G-5 azot do produkcji czerpano przede wszystkim z nawozów mineralnych oraz z uprawy roślin motylkowych, często stosowanych w postaci wsiewek w rośliny zbożowo-pastewne. Poziom towarowej produkcji rolniczej ogółem był przeciętny tak jak i nadmiar azotu. Jednocześnie gospodarstwo charakteryzowało się niezbyt wysokim wskaźnikiem wykorzystania wprowadzonego azotu, co wymagało dużych nakładów tego składnika na uzyskanie jednostki towarowej produkcji rolniczej.

W Projekcie Rozwoju Żuław opracowanym z udziałem ekspertów holenderskich w proponowanym przez nich modelu rodzinnego gospodarstwa mlecznego poziom strat azotu sięgał 250 N/rok [Liziński, 1996].

Na podstawie wyników badań określono zależności między tak oszacowaną nadwyżką azotu w gospodarstwach a podstawowymi parametrami ich charakterystyki ekonomiczno-produkcyjnej (tab. 2).

**Tabela 2**

Zależności między nadmiarem azotu N a niektórymi wskaźnikami ekonomiczno-produkcyjnymi gospodarstw

WSKAŹNIK	Równanie regresji	Współczynnik korelacji Pearsona
Globalna produkcja rolnicza ogółem Pg	$N = 0,72Pg + 65,8$	0,615**
Globalna produkcja roślinna Pgr	$N = 2,66Pgr + 22,3$	0,670**
Globalna produkcja zwierzęca Pgz	$N = 0,92Pgz + 85,0$	0,575**
Towarowa produkcja rolnicza ogółem Pt	$N = 0,93Pt + 72,8$	0,581**
Towarowa produkcja roślinna Ptr	$N = 0,40Ptr + 126$	n.i.
Towarowa produkcja zwierzęca Ptz	$N = 0,91Ptz + 86,3$	0,570**
Intensywności organizacji produkcji lop	$N = 0,11lop + 66,3$	0,598**
Intensywności organizacji produkcji roślinnej lopr	$N = 0,08lopr + 124$	n.i.
Intensywności organizacji produkcji zwierzęcej lopzw	$N = 0,10lopzw + 77,0$	0,592**

\*\* istotne dla  $\alpha < 0,01$ , \* istotne dla  $\alpha < 0,05$ , n.i. – brak zależności istotnie statystycznie, n = 22  
 Źródło: [Marcinkowski, 2002]

Wykazano, że nadmiar tego składnika istotnie zależy od poziomu globalnej i towarowej produkcji rolniczej, od poziomu globalnej produkcji roślinnej, globalnej produkcji zwierzęcej oraz od poziomu towarowej produkcji zwierzęcej i wskaźnika intensywności jej organizacji. Nie stwierdzono natomiast istotnej zależności statystycznej od poziomu towarowej produkcji roślinnej gospodarstw ani od intensywności jej organizacji. Wyniki te potwierdzają szczególną rolę produkcji zwierzęcej w generowaniu środowiskowych kosztów zewnętrznych.



W gospodarstwach G3 i G4 badania są kontynuowane. Gospodarstwa wykazują zbliżony poziom emisji azotu, przy czym gospodarstwo G4 osiąga nieznacznie lepsze wyniki ekonomiczne.

**Tabela 3**

Wyniki produkcyjno-ekonomiczne i środowiskowe badanych gospodarstw w latach 2005-2007

Wyszczególnienie	G3		G4	
	2005	2006	2005	2006
Intensywność organizacji produkcji rolniczej wg Kocpia	386	393	363	380
Intensywność organizacji produkcji rolniczej wg Kocpia – średnia	389,5		371,5	
Towarowa produkcja rolnicza w jednostkach zbożowych <sup>-1</sup> ha	69,3	85,3	65,8	66,5
Towarowa produkcja rolnicza w jednostkach zbożowych <sup>-1</sup> ha – średnia	77,3		66,2	
Nadwyżka bezpośrednia w zł <sup>-1</sup> ha	3418,5	3626,8	4387,2	4623,7
Nadwyżka bezpośrednia w zł <sup>-1</sup> ha – średnia	3522,7		4505,5	
Dochód rolniczy w zł na 1 ha	1081,9	1332,5	1794,2	2099,3
Dochód rolniczy w zł <sup>-1</sup> ha – średnia	1207,2		1946,8	
Wartość dodana w zł <sup>-1</sup> ha	1737,9	2083,4	2334,2	2707,3
Wartość dodana w zł <sup>-1</sup> ha – średnia	1910,7		2520,8	
Nadmiar azotu N w kg <sup>-1</sup> ha	135	116	107	114
Efektywność wykorzystania azotu w produkcji towarowej w %	29,6	39,5	37,5	35,6
Efektywność wykorzystania azotu w produkcji towarowej [kg jedn.zboż. <sup>-1</sup> kgN]	1,95	1,36	1,63	1,71
Wielkość gospodarstwa w ESU*	18,9	19,4	18,2	19,2

\* – Wielkość gospodarstwa w ESU 16–40, gospodarstwo średnio duże w VII klasie wielkości ekonomicznej gospodarstwa [Metodyka..., 2000];

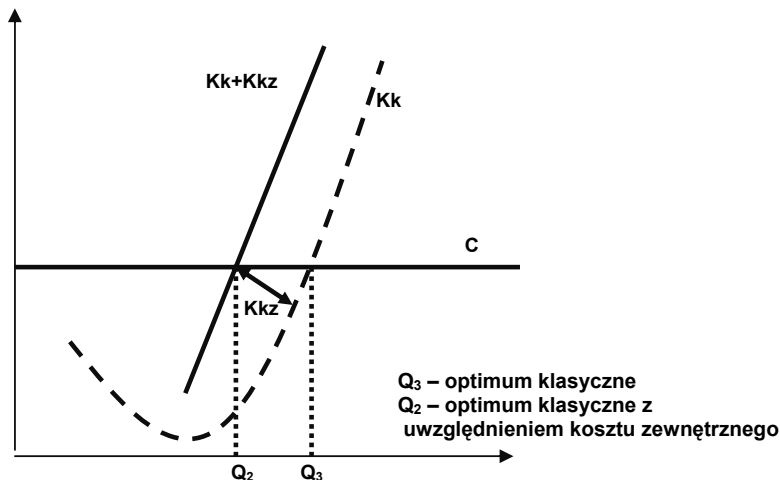
Źródło: [Opracowanie własne].

## Optimum ekonomiczne przedsiębiorstw z uwzględnieniem kosztu zewnętrznego

Ograniczenie emisji azotu z gospodarstw rolnych w szczególności prowadzących produkcję zwierzęcą wiąże się często z dodatkowymi kosztami. Dotyczy to w szczególności budowy lub modernizacji zbiorników na gnojówkę lub gnojowicę, płyt obornikowych, wyposażenia w maszyny i urządzenia. Jednak

nawet w prawidłowo zorganizowanym procesie produkcji będą następowały straty w szczególności w wyniku intensyfikacji produkcji i wzrostu jej skali. Zawsze więc będą istniały gospodarstwa różnie oddziaływające na środowisko nadmiarem azotu, czyli powodujące różne środowiskowe koszty zewnętrzne. W interesie społecznym leży ograniczenie udziału w rynku gospodarstw (przedsiębiorstw) wytwarzających najwyższe koszty zewnętrzne a w stosunku do wszystkich gospodarstw internalizacji tych kosztów. Zmienia to położenie klasycznego optimum ekonomicznego o krańcowy koszt zewnętrzny (Kkz).

Na podstawie dotychczasowych obserwacji można przyjąć, że krańcowy koszt zewnętrzny rośnie wraz z rozmiarami produkcji i intensywnością produkcji. Przy zachowaniu pozostałych założeń bez zmian nowe optimum ekonomiczno-ekologiczne przedstawione zostało na rysunku 2.



**Rysunek 2**

Optimum ekonomiczno-ekologiczne z uwzględnieniem kosztu zewnętrznego powodowanego nadmiarem azotu

Źródło: Opracowanie własne.

Nowe optimum ekonomiczne jest osiągnięte przy mniejszej skali produkcji czy mniejszej intensywności produkcji. Mniejszy zysk producenta jest równoważony poprawą jakości środowiska i mniejszymi kosztami społecznymi. Opłata mająca doprowadzić do włączenia kosztu zewnętrznego do rachunku sprawcy nazywana jest podatkiem Pigou<sup>1</sup>. W 1920 roku zasugerował on stosowanie podatków w celu korygowania społecznie niepożądanych skutków powodowanych efektami zewnętrznymi.

<sup>1</sup>Artur Cecil Pigou – angielski ekonomista (1887–1959).

## Pozaprodukcyjne znaczenie chowu bydła i użytków zielonych

W ostatnich latach ograniczono lub zaniechano użytkowania znacznej powierzchni trwałych użytków zielonych. Powierzchnia łąk i pastwisk w roku 1996 wyniosła 4,13 mln ha a w 2007 roku już tylko 3,27 mln ha [Jankowska-Huflejt, Domański, 2008]. Zjawisko zaorywania trwałych użytków zielonych i zamianę ich na grunty orne obserwujemy także na Żuławach delty Wisły. Ma to również miejsce w siedliskach predysponowanych tylko do użytkowania łąkowo-pastwiskowego. Występuje najczęściej w gospodarstwach wielkoobszarowych powstałych na bazie byłych państwowych gospodarstw rolnych, które zaniechały chowu bydła lub go znacznie ograniczyły.

Gospodarstwa prowadzące chów bydła w oparciu o trwałe użytki zielone (tak jak w badanych gospodarstwach) jakkolwiek generują wskazane wcześniej koszty zewnętrzne to jednocześnie zachowują łąki i pastwiska, które mają także znaczenie pozaprodukcyjne.

Pozaprodukcyjne znaczenie użytków zielonych wynika między innymi z ich znaczenia:

- krajobrazowego,
- ochronnego i przeciwerozyjnego,
- hydrologicznego,
- klimatycznego,

i innych korzyści ekologicznych [Kostuch, 1977].

Ruń łąkowo-pastwiskowa cechująca się na ogół dużą zawartością różnorodnych gatunków traw i roślin zielonych jest bardzo ważnym elementem kształtującym krajobraz wiejski. Roślinność łąkowo-pastwiskowa wykazująca silne zadarnienie stanowi okrywę, która spełnia dla gleby bardzo ważną rolę ochronną i przeciwerozyjną.

Z ochronnym działaniem na glebę darni łąkowo-pastwiskowej wiąże się również jej dodatni wpływ na stosunki hydrologiczne całych niekiedy obszarów dorzecza. Korzystne oddziaływanie użytków zielonych na stosunki wodne gleb wynika głównie stąd, że dzięki większej zawartości próchnicy glebowej tworzy się w profilu glebowym, struktura gruzełkowata, wykazująca duże zdolności chłonne wody i umożliwiającą magazynowanie dużych ilości wody opadowej. Wraz z zachodzeniem procesów infiltracyjno-retencyjnych zwarta darni łąkowo-pastwiskowa spełnia równocześnie rolę biologicznego filtra, co przyczynia się w dużej mierze do poprawy jakości odpływającej wody. Te filtracyjne działanie darni łąkowo-pastwiskowej ma bardzo duże znaczenie jako czynnik przeciwdziałający eutrofizacji wód. W warunkach dużej intensyfikacji rolnictwa, przejawia-

jącej się między innymi stosowaniem wysokich dawek nawożenia mineralnego oraz chemicznych środków ochrony roślin, użytki zielone spełniają niezwykle ważną funkcję hydrosanitarną. Polega ona właśnie na oczyszczeniu wody ze szkodliwych substancji chemicznych, które w przeciwnym razie dostałyby się do cieków wodnych.

Ruń łąkowo-pastwiskowa odznacza się bardzo wysokimi wartościami liczbowymi ewapotranspiracji. Parowanie terenowe użytków zielonych jest nie tylko większe od parowania z wolnej powierzchni wodnej, ale też od parowania terenowego wielu upraw polowych. Pod wpływem ewapotranspiracji następuje nasycanie się parą wodną dolnych warstw powietrza, a to z kolei pociąga za sobą wyrównywanie się dobowych, a nawet i sezonowych ekstremów temperatury powietrza. Samooczyszczanie się powietrza nad użytkami zielonymi przebiega znacznie szybciej niż nad obszarami niełąkowymi, ponieważ na skutek wzmożonego parowania unoszące się w nim aerozole stają się jądrami kondensacji pary wodnej i wraz ze skraplającą się na ich powierzchni parą wodną opadają na ziemię. Zanieczyszczenia atmosferyczne w formie pyłów splukiwane są z kolei z nadziemnych części roślin przez opady atmosferyczne i przenikają w głąb darni, gdzie pod wpływem aktywnie przebiegającej działalności mikroflory glebowej ulegają w stosunkowo krótkim czasie daleko posuniętemu rozkładowi na różnorodne związki chemiczne i częściowo ponownie wykorzystywane przez ruń.

Z występowaniem siedlisk łąkowo-pastwiskowych wiąże się występowanie licznych gatunków fauny i avifauny niespotykanych w pozostałych fitocenozach. Są to przeważnie drapieżniki owadzie, które oddają człowiekowi nieocenioną wprost przysługę i pomoc w walce ze szkodnikami roślin uprawnych. W warunkach ekologicznych siedlisk łąkowo-pastwiskowych znajdują też ostoję liczne owady zapylające, bez których produkcja sadów, ogrodów i licznych upraw polowych byłaby wprost niemożliwa.

Wartości pozaprodukcyjne użytków zielonych są bardzo często prawie niemożliwe do zastąpienia przez żadne inne formacje roślinne i z tego też względu mogą być uważane jako bezcenne [tamże].

Część powyższych funkcji trwałych użytków zielonych na charakter korzyści zewnętrznych, które można by zaliczyć do dóbr i usług publicznych. Wycena tych korzyści jest trudna, ale nie tylko teoretycznie możliwa. Generalnie metody wyceny powinny się opierać o analizę kosztów i korzyści (ang. Cost Benefit Analysis). Jest to metoda polegająca na przedstawieniu czy dane przedsięwzięcie doprowadzi do wzrostu dobrobytu społeczności objętej jego skutkami. Społeczno-ekonomiczna analiza kosztów i korzyści powinna uwzględniać nie tylko finansowe koszty i korzyści wyrażane przepływami pieniężnymi ale również dostarczać informacji o tych aspektach oddziaływania przedsięwzięcia, które nie są przedmiotem transakcji rynkowych [Przewodnik, 1997].

W szczegółowym rachunku mogą być wykorzystywane takie metody ekonomii środowiska jak:

- Metoda wyceny warunkowej (Contingent Valuation Method) – metoda posługująca się wywiadami, której celem jest ujawnienie przez respondentów preferencji dotyczących gotowości do zapłacenia za konkretnie określoną poprawę jakości środowiska lub dostępności dobra środowiskowego albo zapłacenia za zapobieganie określonym niekorzystnym zmianom w środowisku;
- Metoda kosztu podróży (Travel Cost Method) – dotyczy wyceny funkcji rekreacyjnych i turystycznych środowiska; polega na konstrukcji funkcji popytu, w której ceną są wydatki na koszty podróży podjętej w celu odwiedzenia miejsca wypoczynku lub turystyki natomiast ilość wykorzystanego dobra wyraża częstotliwość odwiedzin;
- Metoda nakładów prewencyjnych i kosztów restytucji (zastąpienia) (Replacement/Reproduction Cost Method) – wartość środowiska jest określana na podstawie wysokości kwot, jakie skłonni są ludzie zapłacić w celu powstrzymania degradacji lub przywrócenia pierwotnego stanu środowiska, szeroko stosowana przy określaniu skutków erozji gleb, zamulenia, hałasu zanieczyszczenia wody i powietrza, niszczenia obszarów podmokłych;
- Metoda minimalizacji kosztów (Mitigation Cost Avoided) – polega na wyborze takiego wariantu, który zapewnia osiągnięcie danego celu przy poniesieniu najniższych kosztów (takimi kosztami są utracone walory środowiska);
- Koszt alternatywny (Opportunity Cost Approach) – podstawą jest określenie wartości użytkowanych dóbr środowiska na podstawie wyceny korzyści związanych z alternatywnym, ale zaniechanym sposobem użytkowania tych zasobów;
- Metoda hedoniczna (Hedonic Property Pricing) – ma na celu ustalenie ceny będącej efektem uwzględnienia jakości środowiska w typowych transakcjach rynkowych, podstawą jest różnorodność ujawnionych preferencji, dla których ustala się ceny ukierunkowane rynkowo tak, aby ustalić wartość dóbr i usług niewycenianych przez rynek [Graczyk, 2005].

Wycena i finansowanie pozaprodukcyjnych funkcji użytków zielonych mogłyby być przedmiotem programów rolnośrodowiskowych. Program rolnośrodowiskowy to jeden ze schematów pomocowych, zawartych w Programie Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007–2013, który polega na realizacji określonych działań w ramach pakietów rolnośrodowiskowych. Działania te zmierzają do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich oraz do zachowania różnorodności biologicznej na tych terenach. Działania są współfinansowane z Europejskiego Funduszu Rolnego na Rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich oraz ze środków krajowych przeznaczonych na ten cel w ustawie budżetowej.

## Wnioski

1. Przedsiębiorstwa agrobiznesu, a w szczególności gospodarstwa rolne prowadzące chów zwierząt, oddziałują na środowisko poprzez niewykorzystany w produkcji azot, który jest jedną z podstawowych przyczyn eutrofizacji.
2. Emisja azotu z gospodarstw rolnych może być traktowana jako zewnętrzny koszt środowiskowy, który powinien ulegać internalizacji.
3. Internalizacja środowiskowych kosztów zewnętrznych wymaga nowego podejścia do klasycznie rozumianego optimum ekonomicznego przedsiębiorstw i traktowania go jako optimum ekonomiczno-ekologicznego. Krańcowe koszty środowiskowe mogą być traktowane szerzej i nie dotyczyć tylko nadmiaru azotu.
4. Gospodarstwa rolne utrzymując użytki zielone generują także środowiskowe korzyści zewnętrzne, które powinny być wyceniane i stanowić element oceny ekonomiczno-ekologicznej gospodarstw rolnych czy przedsiębiorstw agrobiznesu.

## Literatura

- BRUNDTLAND G.H., Nasza wspólna przyszłość. PWE. Warszawa 1991.
- ENELL M., FEJES J., The nitrogen load to the Baltic Sea – Present situation, acceptable future load and suggested source reduction. *Water Air Soil Pollution* 85. 1995. s. 877–882
- GRACZYK A., Ekologiczne koszty zewnętrzne. Identyfikacja, szacowanie, internalizacja. Wyd. Ekonomia i Środowisko. Białystok 2005. s. 348.
- JANKOWSKA-HUFLEJT H., DOMAŃSKI P.J., Aktualne i możliwe kierunki wykorzystania trwałych użytków zielonych w Polsce. *Woda-Środowisko-Obszary wiejskie*. t. 8. z. 2b (24). 2008. s. 31–49.
- KOSTUCH R. Pozaprodukcyjne znaczenie użytków zielonych W: *Wiadomości Melioracyjne i Łąkarskie*. Nr 11/1977. s. 286–288.
- LIZIŃSKI T., MARCINKOWSKI T., System rotacyjnej uprawy pasowo-rzędowej jako technologia produkcji ograniczająca straty azotu W: *Poprawa stanu środowiska naturalnego poprzez ograniczenie strat azotu w produkcji rolniczej*. Ośrodek Doradztwa Rolniczego Stare Pole. 1996.
- LIZIŃSKI T., Bilans strat azotu jako narzędzie kontroli zmian w zarządzaniu rolniczej przestrzeni produkcyjnej W: *Poprawa stanu środowiska naturalnego poprzez ograniczenie strat azotu w produkcji rolniczej*. Ośrodek Doradztwa Rolniczego Stare Pole. 1996.
- MARCINKOWSKI T., Identyfikacja strat azotu w towarowych gospodarstwach na Żuławach Wiślanych. *Woda-Środowisko-Obszary wiejskie*. Rozprawy naukowe i monografie nr 1. IMUZ Falenty 2002.
- MARSHALL A., *Principles of Economics. An Introductory Volume*. Macmillan. London.

- Metodyka liczenia nadwyżki bezpośredniej i zasady typologii gospodarstw rolniczych. FAPA. Warszawa 2000.
- NASIŁOWSKI M., 1998. System rynkowy. Podstawy mikro- i makroekonomii. Warszawa: Wydaw. Key Text ss. 463.
- PAWŁOWSKA B.: Zewnętrzne koszty transportu-problem ekonomicznej wyceny. Wydawnictwo UG. Gdańsk 2000. s. 237. Za: Quinet E.: The Social Costs of Transport: Evaluation nad Links with Internalisation Policies. Materiały konferencyjne „Internalising the Social Costs of Transport”. ECMT/OECD. Paris 1994, rozdz.2, s. 14.
- Przewodnik po analizie kosztów i korzyści projektów inwestycyjnych. Fundusz Strukturalny EFRR i Fundusz Spójności i ISPA. 1997. Wesbite: [http://www.mk.gov.pl/eog/wazne\\_dokumenty/eog\\_przew\\_koszty\\_korzysci.pdf](http://www.mk.gov.pl/eog/wazne_dokumenty/eog_przew_koszty_korzysci.pdf)
- RYCHLIK T., KOSIERADZKI M., Podstawowe pojęcia w ekonomice rolnictwa. PWRiL. Warszawa 1981.
- SAMUELSON P.A., NORDHAUS W.P. Tom I. Wydawnictwo PWN 1999., s. 845
- SAPEK A., SAPEK B., Strategia gospodarowania azotem i fosforem w rolnictwie w aspekcie ochrony wód Morza Bałtyckiego W: Gospodarowanie azotem i fosforem w rolnictwie w aspekcie poprawy jakości wód w Bałtyku. Zeszyty Edukacyjne IMUZ 10/2005. s. 27–38.
- SAPEK A., Udział azotu z opadu atmosferycznego w zanieczyszczaniu zasobów wody. Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych 1998 z. 458, s. 485–494
- ŚLESZYŃSKI J., 2000. Ekonomiczne problemy ochrony środowiska. Warszawa: Wydaw. Aries ss. 416.

## Environmental costs and benefits in agrobusiness enterprises

### Abstract

Nitrogen balance indicated surplus in range 50–170 kg N/year in researched 5 farms in Żuławy Vistula Delta. This surplus is able to treat as external environmental cost which should undergo internalization that is included to account of person causing damage. It changed also position of enterprise economic optimum which should be treated as economic-ecological optimum. Grasslands in farms keeping cattle growing are simultaneously source of external benefits. Beyond-production significance of grasslands results from landscape, protective, hydrological, climatic meaning and other ecological benefits. Beyond-production functions should be appraised and included to economic-ecological valuation of farms.





**Mariusz Maciejczak**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Rolnictwo i obszary wiejskie źródłem dóbr publicznych – przegląd literatury**

### **Wstęp**

Rolnictwo i obszary wiejskie to otwarty system składający się z trzech współzależnych i przenikających się podsystemów: społecznego, ekonomicznego i ekologicznego. Ich dotychczasowy rozwój oparty na modelach kładących nacisk na funkcję ekonomiczną (maksymalizacja korzyści ekonomicznej) został poddany szerokiej krytyce.

Woś i Zegar [2002] uważają, iż jednym z kluczowych elementów powodujących zachwianie równowagi w rolnictwie i na obszarach wiejskich jest teoria podejmowania decyzji mikroekonomicznych, która przyjęła za funkcję celu wyłącznie maksymalizację korzyści ekonomicznej (zysku). Równowaga ekonomiczna osiągnięta na poziomie maksymalnego zysku nie uwzględniła ani równowagi systemu ekologicznego, ani systemu społecznego. Runowski [2005] wskazuje, iż intensyfikacja produkcji rolniczej poza pozytywnymi efektami produkcyjno-ekonomicznymi spowodowała szereg niekorzystnych zmian w środowisku. Występujący przez lata prymat prywatno-gospodarczej racjonalności gospodarowania (maksymalizacja zysku lub dochodu) nad racjonalnością ogólnospołeczną spowodował rozwój rolnictwa kosztem środowiska naturalnego i jego nieodnawialnych zasobów. Wilkin [2005] podkreśla, że dotychczasowy model rolnictwa i obszarów wiejskich prowadzi także do ich marginalizacji społecznej i kulturowej, co skutkuje obniżeniem żywotności wsi.

Krytyce poddana została także rola i działania instytucji publicznych regulujących sektor rolny i obszary wiejskie. W szczególności zmianie uległ paradygmat redystrybucji środków wspierających rolnictwo. W modelu rolnictwa maksymalizującym korzyści ekonomiczne transfery pieniężne od lat 60. ubiegłego wieku ukierunkowane były przede wszystkim na wsparcie ilości wytwarzanych dóbr konsumpcyjnych (rynkowych), co sprawiało, że rolnicy intensyfikując produkcję dostarczali na rynek produkty w nadmiernej ilości, w jakości nieakceptowanej przez społeczeństwo, jednocześnie znacząco przyczyniając się

do degradacji środowiska naturalnego. Spowodowało to zachwianie funkcjonowania mechanizmów wolnorynkowych i społeczną niechęć do takiej formy dotowania rolnictwa. W szczególności w Unii Europejskiej (UE) oraz w Stanach Zjednoczonych Ameryki (USA) brak społecznego przyzwolenia na taki model rolnictwa rozpoczął długofalowy proces reform modelu i celów polityki rolnej. W UE zapoczątkowany on został w 1992 r. reformą Wspólnej Polityki Rolnej opracowaną przez ówczesnego komisarza ds. rolnictwa Raya MacSherry'ego, kontynuowaną w kolejnych latach przez komisarza Franza Fischlera (2000r., tzw. Agenda 2000) i komisarz Mariann Fisher-Boel (2003r., tzw. Reforma z Luxemburga), a także w ramach toczącej się obecnie debaty nad kierunkami rozwoju po 2013 r. (tzw. CAP health check).

W USA proces zmian kierunków polityki rolnej rozpoczął się uchwaleniem w 1985 r. nowej Ustawy Rolniczej (ang. Farm bill). Jednym z jej podstawowych programów był Program Promowania Jakości Środowiska (ang. Environmental Quality Incentives Program) zakładający subsydiowanie działań rolno-środowiskowych w rolnictwie. Kolejne reformy z 1996 r. w szczególności Federalna Ustawa Doskonalenia i Reformy Rolnictwa (ang. Federal Agriculture Improvement and Reform Act) a także nowe ustawy rolnicze z 2002 r. i 2008 r. kładły większy nacisk na systemy ekologiczny i społeczny niż tylko na system ekonomiczny amerykańskiego rolnictwa. Podkreślając jednocześnie znaczenie czynników jakościowych, takich jak jakość środowiska czy jakość życia mieszkańców wsi. Dziś to właśnie czynniki jakościowe związane nie tylko z jakością życia na wsi, czy jakością środowiska przyrodniczego są przedmiotem programowania polityki rolnej, do głosu doszły także kwestie związane z dobrostanem zwierząt, bezpieczeństwem żywności czy zachowaniem dóbr kultury wsi.

W kontekście zmian postrzegania funkcji rolnictwa należy także zwrócić uwagę na zewnętrzne uwarunkowania jego rozwoju, w szczególności procesy internacjonalizacji i globalizacji. Niosą one nowe wyzwania w związku z szybszym przepływem dóbr, usług, pracy czy kapitału, ale także prowadzą do zmian w systemach społecznych, np. mcdonaldyzacja życia, czy środowiskowych np. wykorzystanie użytków rolnych do produkcji na cele nieżywnościowe.

Opisane powyżej zmiany wynikające z nowego postrzegania funkcji rolnictwa i obszarów wiejskich doprowadziły do wyodrębnienia nowych modeli ich rozwoju. Najszerzej diskutowanymi i propagowanymi są modele rolnictwa zrównoważonego i rolnictwa wielofunkcyjnego. Pierwszy z nich zorientowany jest przez pryzmat aspektów środowiskowych na to, by rolnictwo było ekonomicznie żywotne, społecznie odpowiedzialne i chroniące przyrodę [Majewski 2008, Sadowski 2009]. Drugi, ma głównie charakter ekonomiczno-społeczny zakładając, że rolnictwo poza funkcją produkcji żywności powinno także dostarczać dóbr nie-żywnościowych i dbać o aspekty kulturowe czy krajobrazowe

wsi [Zegar 2008, Adamowicz 2005]. Analizując powyższe modele w kontekście założeń teoretycznych nowej ekonomii instytucjonalnej można zauważyć, że instytucje państwa odgrywają w nich znaczącą rolę przejmując niejako prerogatywy mechanizmów wolnorynkowych, a jednocześnie wpisują się one poprzez społeczną odpowiedzialność i ochronę przyrody oraz paradygmat produkcji dóbr nie-żywnościowych i dbałość o krajobraz i kulturę w koncepcję teorii dóbr publicznych. Tym samym rolnictwo uzyskuje nową funkcję, która narzucać będzie wymóg dostarczania pożytków wszystkim członkom społeczeństwa, za które płacić będzie państwo.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń teorii dóbr publicznych i odniesienie ich do rolnictwa i obszarów wiejskich jako ich dostawców na przykładzie dotychczasowej literatury naukowej zarówno polskiej jak i anglojęzycznej. Dodatkowym celem jest analiza metod analizy dóbr publicznych w rolnictwie w kontekście osiągnięć nowej dziedziny badań ekonomicznych – tzw. ekonomii eksperymentalnej.

## **Teoria dóbr publicznych w nowej ekonomii instytucjonalnej**

Teoria dóbr publicznych jest jednym z elementów szerszej teorii wyboru publicznego w skład której wchodzi m.in. ekonomiczna teoria demokracji, teoria grup interesu, teoria dóbr wspólnych czy analiza mechanizmów pogoni za rentą. Teorie te funkcjonują w nurcie nowej ekonomii instytucjonalnej, będącej udaną syntezą ekonomii neoklasycznej i instytucjonalizmu. Jest to obecnie jeden z najszybciej rozwijających się nurtów we współczesnej ekonomii, budzący zainteresowanie także innych nauk społecznych, t.j. politologii, socjologii i prawa. Teoria wyboru publicznego jest nazywana ekonomiczną teorią polityki. Ta stosunkowo nowa dziedzina nauk ekonomicznych polega na wykorzystaniu narzędzi i założeń metodologicznych standardowej ekonomii do analizy zachowań ludzi w działalności o charakterze politycznym i w innych dziedzinach sfery publicznej [Wilkin 2005].

W teorii ekonomii dobra najczęściej analizowane są jako te, które można dzielić, sprzedawać po określonej cenie, a ich nabywcy mogą je kupować w ilości określonej przez siebie i w zależności od upodobań i możliwości finansowych. Nazywa się je dobrami prywatnymi. Istnieją także dobra wspólne, definiowane jako publiczne. Charakteryzują się one brakiem możliwości wykluczenia kogokolwiek z konsumpcji lub osiągania korzyści z raz dostarczonego na rynek dobra w określonej ilości, bez względu na to, czy nabywca (użytkownik) wniósł opłatę

za jego wykorzystanie, oraz niekonkurencyjnością konsumpcji rozumianą jako jednoczesne korzystanie z „danej porcji” dobra w jednakowym rozmiarze przez wszystkich uczestników [Jakubowski 2005]. Twórca teorii dóbr publicznych P.A. Samuelson [1954] zdefiniował dobro publiczne stwierdzając, że indywidualna konsumpcja tego dobra przez jedną osobę nie ogranicza w żadnym stopniu indywidualnej konsumpcji tego dobra przez kogoś innego. Stosując tylko jedno z dwóch kryteriów różnicowania dóbr można także wyróżnić dobra klubowe podlegające tylko wyłączeniu z konsumpcji oraz dobra wspólne podlegające tylko ograniczeniu konkurencyjności w konsumpcji (rys. 1).

		<i>Tak</i>	<i>Nie</i>
<i>Konkurencyjność</i>	<i>Tak</i>	Dobra prywatne	Dobra wspólne
<i>konsumpcji</i>	<i>Nie</i>	Dobra klubowe	Dobra publiczne

### Rysunek 1

Podział dóbr w teorii ekonomii

Źródło: Jakubowski, 2005, str. 160.

Należy jednak zauważyć, że dóbr publicznych w ich czysto modelowym ujęciu jest niewiele. Większość dóbr charakteryzowana w naukach ekonomicznych jako publiczne nie spełnia wszystkich kryteriów stawianych rozwiązaniom modelowym. Do czystych dóbr publicznych zaliczamy np. sądownictwo, czy obronę narodową. Wg. Fiedora [2002] dobro publiczne powinno cechować się następującymi warunkami:

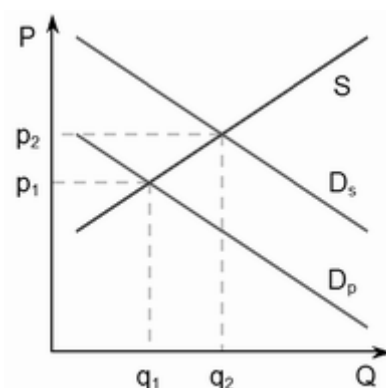
- powinno przynosić korzyści podzielne,
- powinno być przedmiotem łącznej konsumpcji,
- jego konsumpcja powinna być równa, bez względu na to, czy konsumujący ma ochotę za nie płacić, czy nie,
- jego podaż nie powinna być w jakikolwiek sposób racjonowana,
- jego konsumpcja powinna mieć nierywalizacyjny charakter.

Dobra publiczne nazywane są także dobrami nierynkowymi. Definiowane są wtedy jako dobra i usługi, które nie wiążą się z transakcjami rynkowymi i nie istnieją dla nich rynkowo określone miary wartości [Łojewski 2007].

Z punktu widzenia ekonomii instytucjonalnej dobra publiczne to skrajny przypadek efektu zewnętrznego. Wywołują one bowiem – zgodnie z klasyczną definicją efektu zewnętrznego – rozbieżność między kosztami i korzyściami generowanymi przez osoby prywatne i społeczeństwo. W kontekście dóbr publicznych ich wszystkie korzyści mają charakter zewnętrzny, tzn. dobra te nie są wykorzystywane przez nabywców, ale przez wszystkich konsumentów. W przypadku efektów zewnętrznych można je likwidować lub wzmacniać przez właściwe wyznaczenie podatków i subsydiów. Można to wykonać w oparciu

o teoremat Coase'a (pozytywne efekty zewnętrzne) lub podatek Pigou (negatywne efekty zewnętrzne) [Fiedor 2002]. Jest to związane z faktem, że zarówno pozytywne jak i negatywne efekty zewnętrzne powodują nieefektywności alokacji zasobów w sensie Pareta i jako przyczyna zawodności mechanizmów rynkowych wykorzystywane są jako argument za interwencją państwa.

W kontekście dóbr publicznych istotne jest generowanie pozytywnych efektów zewnętrznych. Jest to związane z faktem, iż pozytywne efekty zewnętrzne prowadzą do uzyskania korzyści społecznej. Jeżeli koszty jakiejś inwestycji są wysokie, a inwestor może otrzymać tylko część korzyści, jakie wynikają z inwestycji, to rachunek ekonomiczny może wskazać na jej nieopłacalność. Jeśli zachowanie zadrzewień śródpolnych przewyższy korzyści, jakie indywidualny podmiot przypisuje ich istnieniu, to nie zdecyduje się on na ich utrzymanie, pomimo tego, że suma korzyści, jakie odniosło by społeczeństwo w wyniku zachowania bioróżnorodności mogłaby uzasadniać poniesienie kosztów. Na rysunku 2 pozytywne efekty zewnętrzne są obrazowane przez rozdział krzywej marginalnych korzyści społecznych  $D_s$  i krzywej marginalnych korzyści prywatnych  $D_p$ . Różnica między nimi jest równa korzyściom, jakie odnoszą odbiorcy efektów zewnętrznych. Krzywa  $S$  obrazuje koszty krańcowe, związane z produkcją określonej ilości dobra. Producent odnosi jedynie korzyści prywatne, co przy określonych kosztach powoduje zrównanie się marginalnych kosztów z marginalnymi korzyściami przy produkcji na poziomie  $q_1$  i cenie  $p_1$ . Powoduje to jednak stratę społeczną, ponieważ dla części produkcji (dla odcinka  $q_2 - q_1$ ) koszty  $S$  są niższe niż społeczne korzyści  $D_s$ . Możliwe jest zatem powiększenie dobrobytu społecznego poprzez zwiększenie podaży dobra, co oznacza, że w warunkach wolnego rynku podaż tego dobra jest zbyt mała. Warunkiem efektywności alokacji jest zrównanie się społecznych kosztów marginalnych ze społecz-



**Rysunek 2**

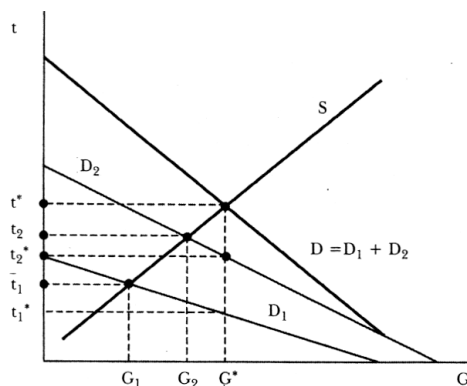
Alokacja zasobów przy pozytywnych efektach zewnętrznych

Źródło: Stiglitz, 2004.

nymi korzyściami marginalnymi, co jest osiągane przy produkcji na poziomie  $q_2$  i cenie  $p_2$ . Stan taki może być osiągnięty między innymi poprzez subsydiowanie produkcji w ramach interwencji państwa. Skrajnie wysokie korzyści zewnętrzne powodują powstanie nieefektywności rynku i są charakterystyczne właśnie dla dóbr publicznych.

Kluczowym z punktu widzenia teorii dóbr publicznych jest przekonanie indywidualnych podmiotów do uczestnictwa w ich wytwarzaniu. Model równowagi na rynku dóbr publicznych (rys. 3) pokazuje, że równowaga rynkowa nie prowadzi do osiągnięcia optimum społecznego, lecz do niedoborów dobra publicznego, a w skrajnym przypadku do jego braku. Zakładając krzywe  $D_1$  i  $D_2$  jako indywidualne krzywe popytu, zaś krzywą  $D$  jako zagregowaną krzywą popytu ( $D_1 + D_2$ ) oraz krzywą  $S$  jako krzywą podaży cenę dobra publicznego można wyznaczyć jako  $t$ . Zakładając, że każdy konsument ujawni swój popyt określając jego krańcową skłonność do zakupu dobra publicznego, możemy określić społecznie optymalną ilość dobra publicznego  $G^*$  i odpowiadający mu poziom opodatkowania  $t^*$ . W równowadze wszyscy konsumenci będą konsumować  $G^*$ , płacąc jednak równe ceny podatkowe  $t_1^*$  i  $t_2^*$  wyznaczone przez ich indywidualne krzywe popytu, przy czym  $t^* = t_1^* + t_2^*$ . Jednak ze względu na to, że niemożliwe jest wyłączenie z konsumpcji, równowaga rynkowa tego typu nie zostanie osiągnięta. Jeśli konsument 2 zakupi ilość  $G_2$ , to zaspokoi tym samym popyt konsumenta 1. Jednocześnie konsument 1 będzie miał mniejszą niż w optimum ilość dobra publicznego, ale za to nie będzie musiał ponosić za nie żadnych kosztów.

Bazując na klasycznych dylematach teorii gier: dylemacie więźnia i grze w cykora można zauważyć, że osiągnięcie równowagi na rynku w rozumieniu Nash'a powoduje inny sposób dostarczenia i konsumpcji dóbr publicznych [Ja-



**Rysunek 3**

Równowaga na rynku dóbr publicznych

Źródło: Jakubowski, 2005.

kubowski 2005]. W przypadku dylematu więźnia żaden z podmiotów zaangażowanych w wytwarzanie dóbr publicznych nie angażuje się w ich dostarczenie. Dobro publiczne nie zostaje wytworzone w ogóle, mimo korzyści z niego płynących. W przypadku gry w cykora dobro publiczne zostaje wytworzone, jednak jedynie dzięki działaniom jednego z graczy. Oznacza to, że drugi korzysta z tzw. premii za zaniechanie określanej jako jazda na gapę.

Dlatego też rozwiązanie problemu dostarczania dóbr publicznych nie może opierać się jedynie na mechanizmach rynkowych. Nowa ekonomia instytucjonalna postuluje zatem ingerencję instytucji państwa. Zakłada się wpływ instytucji państwa na ich wytwarzanie poprzez stymulowanie działań zmierzających do uzyskania pozytywnych efektów zewnętrznych.

## Metody wyceny dóbr publicznych

Zdaniem Żylicza [2009] pieniądź nie jest wstydlivym dodatkiem do „obiektywnych” analiz ekonomicznych ukazujących „prawdziwe” preferencje społeczne w odniesieniu do decyzji ekonomicznych. Przeciwnie, pieniądź jest kluczowym instrumentem, bez którego nie można odpowiedzieć na pytanie, czego ludzie rzeczywiście sobie życzą. Dopiero na podstawie porównania cen różnych dóbr można wnioskować, jak ważne społecznie jest skierowanie posiadanych przez gospodarkę zasobów, by zaspokoić określone potrzeby. Problem jednak w tym, że pewne dobra nie pojawiają się na rynku, więc ich ceny nie da się tam zaobserwować.

Do niedawna ekonomia nie potrafiła w sposób pełny dokonać wyceny dóbr nierynkowych, w tym dóbr publicznych. Dopiero w drugiej połowie XX w. rozwinęły się metody, za pomocą których także dobra wspólne czy dobra publiczne, a więc dobra w przypadku których nie występują ceny rynkowe zostały poddane analizie ekonomicznej przy użyciu pieniądza. Nieuwzględnienie wartości tych dóbr w analizie kosztów i korzyści poszczególnych inwestycji, bądź na etapie decyzji politycznych prowadziło do sytuacji, w której zamiast poprawie obniżony był dobrobyt społeczny [Kopaszewski, Malawski 2007]. Metody te nazwano ekonomią eksperymentalną. Jednak dopiero Ekonomiczna Nagroda Nobla przyznana w 2002 r. Vernonowi L. Smith’owi za ustanowienie eksperymentów laboratoryjnych narzędziem empirycznej analizy ekonomicznej, szczególnie do badania alternatywnych mechanizmów rynkowych, sprawiła duży wzrost zainteresowania ekonomią eksperymentalną. Ekonomia nie jest pierwszą dyscypliną naukową, która po okresach dominacji podejścia spekulatywnego i empirycznego weszła w fazę eksperymentalną. Najwcześniej ewolucję taką przeszły nauki przyrodnicze. Jednak również ekonomiści przestali roztrząsać nurtujące ich

kwestie tylko teoretycznie, a potem przestali zadowalać się bierną obserwacją rzeczywistości gospodarczej. Coraz częściej projektują eksperymenty, dzięki którym w kontrolowanych warunkach testują poprawność swoich teorii [Żylicz 2009].

Z definicji dobro nierynkowe nie pojawia się na rynku, a więc nie może mieć ceny rynkowej. Jednak dla dóbr nierynkowych można konstruować sztuczne sytuacje, w których – podobnie jak na prawdziwym rynku – ścierałyby się przeciwstawne tendencje ukazujące zarówno podaż, jak i popyt. W wyniku tej konfrontacji można określić, ile ludzie są gotowi poświęcić z tego co mają, aby zapewnić sobie dostępność tego, co właśnie chcemy wycenić. Jest to główne założenie metodologiczne ekonomii eksperymentalnej.

Metody wyceny dóbr nierynkowych opierają się na sztucznych konstrukcjach rynku i dzielą się na dwie grupy: rynków zastępczych (surogatowych) oraz hipotetycznych. Pierwsza przyjmuje za punkt wyjścia, że interesujące nas dobro nie jest wprawdzie samo wymieniane na rynku, ale wiąże się z pewnym dobrem rynkowym, które ma cenę. Dlatego badając to drugie można jednocześnie dowiedzieć się czegoś o pierwszym. Wycena następuje zatem pośrednio, zaś grupę metod wykorzystujących ten mechanizm nazywamy pośrednimi. Z kolei druga grupa metod, zakłada konstrukcję hipotetycznego rynku, na którym to, co w rzeczywistości nie podlega wymianie rynkowej byłoby przedmiotem wyboru. W tym przypadku dobra nierynkowe wycenia się stosując bezpośrednio mechanizmy rynku, taką też nazwę – bezpośrednich, nosi ta grupa metod [Anderson i Śleszyński 1996]. Rozróżnianie bezpośrednich i pośrednich metod wyceny rynkowej dóbr nierynkowych nie jest jednak dla wszystkich naukowców jednoznaczne. W podejściu pośrednim niektórzy autorzy [Folmer et al. 1996, Garrod i Willis 1999] wyróżniają także bezpośrednie i pośrednie metody obserwacji i badań rynku.

Do metod bezpośrednich ekonomii eksperymentalnej najczęściej wykorzystywanych w badaniu dóbr publicznych wykorzystuje się te, które stosują podejście preferencji zadeklarowanych uczestników eksperymentu. Są to metody:

- wyceny warunkowej (ang. contingent valuation, CV)
- gotowość do zapłaty (ang. willingness to pay, WTP)
- gotowość do przyjęcia rekompensaty (ang. willingness to accept, WTA),
- eksperymentów z wyborami (ang. choice experiments, CE)
- unikania (ang. averting behaviour approach, ABA).

Natomiast do metod pośrednich ekonomii eksperymentalnej najczęściej wykorzystywanych w badaniu dóbr publicznych wykorzystuje się te, które stosują podejście preferencji ujawnionych uczestników eksperymentu. Są to metody:



- cen hedonicznych,
- kosztu podróży,
- kosztów zniszczenia,
- kosztów prewencji,
- kosztów choroby,
- funkcji produkcji zdrowia.

Anderson i Śleszyński [1996] podają jeszcze inne rodzaje metod analizy i wyceny pieniężnej dóbr nierynkowych, w szczególności środowiskowych, gdzie istotną rolę odgrywa mechanizm działanie-skutek. Są to metody:

- oddziaływanie – skutek,
- substytucyjna,
- odtworzeniowa,
- prewencyjna,
- kompensacji,
- utraconych możliwości.

W literaturze przedmiotu do analizy i wyceny dóbr publicznych poza narzędziami ekonomii eksperymentalnej stosuje się także inne, bardziej tradycyjne, co nie oznacza mała zaawansowane, metody bazujące na empirii. Bruckner [1982] i Deller [1990] w swoich badaniach nad dobrami publicznymi terenów miejskich i wiejskich w USA zastosowali modele ekonometryczne częściowej równowagi. Także do badań nad dobrami publicznymi dostarczonymi przez rolnictwo norweskie zastosowano model częściowej równowagi [Brunstad et al. 1995].

Zarówno narzędzia ekonomii eksperymentalnej jak i modele empiryczne, które w swoich założeniach za podstawę analiz przyjmują wycenę pieniężną zostały poddane krytyce przez zwolenników podejścia behawioralnego w nowej ekonomii instytucjonalnej. W badaniach nad rolnictwem i obszarami wiejskimi jako źródłem dóbr publicznych zastosowano metody nie monetarne [Hall et al., 2004]. Stwierdzono, że analiza dóbr nierynkowych przy pomocy metod monetarnych ma znaczące ograniczenia kognitywne. Związane są one z ilością i zakresem informacji dostarczanym osobą biorącym udział w eksperymentach, bądź danych wykorzystywanych w modelach. Ludzie mogą tym samym dokonywać skrótów lub uogólnień myślowych, zaś modele posługiwać się niewłaściwymi związkami przyczynowo-skutkowymi. Zaproponowano zatem metody które w swoich założeniach teoretycznych nie skupiają się tylko na przesłankach teorii użyteczności: metodę analizy wielokryterialnej (ang. multicriteria analysis, MCA) oraz analityczny proces hierarchiczny (ang. analytical hierarchy process, AHP), gdzie bierze się pod uwagę zarówno czynniki jakościowe jak i ilościowe.

## Dobra publiczne nową funkcją rolnictwa i obszarów wiejskich

Badania nad dobrami publicznymi dostarczonymi przez rolnictwo i obszary wiejskie nie są szeroko rozpowszechnione. W szczególności w polskiej literaturze ekonomiczno-rolniczej brak jest publikacji *expersis verbis* podejmujących ten temat. Nieco szersze spektrum informatyczne zawiera literatura ekonomiki ochrony środowiska, która szerzej podejmuje temat dóbr publicznych, także w kontekście dóbr środowiskowych na obszarach wiejskich. W niniejszym artykule skupiono się jednak tylko na literaturze ekonomiczno-rolniczej.

W badaniach nad rolnictwem Norwegii za podstawowymi dobrami publicznymi poddany analizie były bezpieczeństwo żywności, krajobraz oraz utrzymanie ludności na terenach wykluczonych. W badaniach modelowych zadano sobie pytanie o efekt ekonomiczny dla rolnictwa norweskiego, jeśli miałoby ono dostarczać ww. dóbr publicznych. Badania uwzględniły także analizę trade-off produkcji dóbr publicznych i dóbr konsumpcyjnych. Stwierdzono, że rolnictwo norweskie jest w stanie dostarczać dobra publiczne na poziomie oczekiwanym przez społeczeństwo, ale ceną za nie jest zwiększony poziom subwencji jakie państwo musi przekazać do sektora rolnego. Dodatkowo zważając na wysoki stopień komplementarności kosztów pomiędzy bezpieczeństwem żywności a zachowaniem krajobrazu z punktu widzenia państwa bardziej efektywnym byłoby wspieranie metod produkcji ekstensywnej niż produkcji *per se* [Brunstad et al., 1995 i 2005].

W analizach przeprowadzonych na Uniwersytecie w Illinois przez prof. L. Unnevehra [2004] bezpieczeństwo żywności i innowacje w rolnictwie zostały nazwane globalnymi dobrami publicznymi. Stwierdzono, że globalizacja w światowym systemie żywnościowym jest trendem długookresowym, uwarunkowanym strukturalnymi zmianami popytu i integracją rynków. Prowadzi ona do zmian które generują korzyści i koszty ponad granicami państw generując popyt na globalne dobro publiczne jakim jest bezpieczeństwo żywności. Za drugie globalne dobro publiczne dostarczane w ramach rolnictwa uznano innowacje w tym sektorze. Inwestycje w wiedzę i tworzenie postępu, w szczególności postępu biologicznego powodują, że w wyniku procesów globalizacyjnych efekty wykorzystania własności intelektualnej i patentów możliwe są do wdrożenia w znacząco szerszym zakresie i obszarze niż wstępnie to zakładano, np. odmiany roślin modyfikowanych genetycznie, tym samym generowane są dodatnie efekty zewnętrzne.

W badaniach OECD [2001] nad wielofunkcyjnym modelem rolnictwa wskazano także na jego nową funkcję jako źródło dóbr publicznych. Badano jakie zastosować najbardziej efektywne ekonomicznie instrumenty polityki rolnej aby w możliwie najszerszym spektrum rolnictwo i obszary wiejskie mogły dostarczyć społeczeństwu dóbr publicznych. Stwierdzono, iż najbardziej efektywnym rozwiązaniem jest definiowane poprzez połączenie charakterystyki i oczekiwań podaży z oczekiwaniami popytu biorąc pod uwagę korzyści i koszty społeczne takich działań. Przedstawiono także taksonomię dóbr publicznych istotnych z punktu widzenia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich uzupełnioną następnie przez Patricka [2002]. Typologia ta odnosi się przede wszystkim do zasobów środowiskowych. W literaturze przedmiotu uwzględnia się także inne aspekty, np. kulturowe. Nie bez znaczenia jest wzięcie pod uwagę także innych dóbr wytwarzanych w sektorze rolnym czy na obszarach wiejskich spełniających warunki dóbr publicznych, jak np. produktów ekologicznych czy regionalnych, czy agroturystyki. Stąd też w tabeli 1 przedstawiono poszerzoną taksonomię dóbr publicznych OECD.

## Podsumowanie

Zmiany wynikające z nowego postrzegania funkcji rolnictwa i obszarów wiejskich doprowadziły do wyodrębnienia nowych modeli ich rozwoju. W kontekście założeń teoretycznych nowej ekonomii instytucjonalnej można zauważyć, że instytucje państwa odgrywają w nich znaczącą rolę poprzez regulację działań mających przynieść korzyści ogółowi społeczeństwa. Tym samym rolnictwo i obszary wiejskie uzyskały nową funkcję, która narzuca wymóg dostarczania pożytków – dóbr publicznych wszystkim członkom społeczeństwa, za które płacić będzie państwo, a więc społeczeństwo.

Klasycznie definiowane jako dobra których indywidualna konsumpcja przez jednostkę nie ogranicza w żadnym stopniu indywidualnej konsumpcji przez innych, dobra publiczne stanowią wyzwanie zarówno dla decydentów i ich analityków jak i dla społeczeństwa, które zgłaszając popyt na nie, nie jest świadome do końca kosztów jakie musi ponieść. Szerokie spektrum narzędziowe analizy dóbr publicznych jakie oferuje nowa ekonomia eksperymentalna nie jest także szeroko rozpowszechnione.

Dobra publiczne zarówno w swojej treści teoretycznej jak i empirycznej powinny stać się przedmiotem szerokich analiz ekonomicznych w szczególności w odniesieniu do rolnictwa i obszarów wiejskich.

**Tabela 1**

Taksonomia dóbr publicznych istotnych z punktu widzenia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich

Dobra publiczne	Niekonkurencyjne	Sporne	Konkurencyjne
Niepodlegające wyłączeniu	Czyste dobra publiczne: – krajobraz – bioróżnorodność – środowisko przyrodnicze – bezpieczeństwo żywności	Zasoby z otwartym dostępem: – ukształtowanie terenu, – wartości rekreacyjne	
Wyłączone tylko dla osób spoza społeczności lub obszaru prawnego	Lokalne dobra publiczne: – pozytywny wizerunek jako atrakcyjne miejsce do życia i zamieszkania, – efektywne władze samorządowe, – niskie podatki, – brak bezrobocia i patologii społecznych, – ochrona środowiska naturalnego, – krajobraz i ukształtowanie terenu	Zasoby wspólne: – systemy irygacyjne – bioróżnorodność – ukształtowanie terenu – obrzędy i zwyczaje	
Podlegające wyłączeniu	Dobra płatne (opodatkowane): – bioróżnorodność – środowisko przyrodnicze	Dobra klubowe: – ukształtowanie terenu, – bioróżnorodność – patenty	Dobra prywatne: – produkty z oznaczeniami jakościowymi, np. regionalne, ekologiczne, – miejsca historyczne – miejsca sakralne

Źródło: Opracowanie własne na podstawie OECD, 2001 i Patrick, 2006.

## Literatura

- ADAMOWICZ M., 2005: Zrównoważony i wielofunkcyjny rozwój rolnictwa a agronomia. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Lublin – Polonia*. vol. LX, section E. Lublin.
- ANDERSON G., ŚLESZYŃSKI J., 1996: Ekonomiczna wycena środowiska przyrodniczego. Wydawnictwo *Ekonomia i Środowisko*, Warszawa.
- BRUECKER J.K., 1982: A test for allocative efficiency in the local public good sector. *Journal of Public Economics* nr. 19, str. 311–331.
- BRUNSTAD R.J., GAASLAD I., VARDAL E., 1995: Agriculture as a provider of public goods: a case study of Norway. *Agricultural Economics* nr 13, str. 39–49.
- BRUNSTAD R.J., GAASLAD I., VARDAL E., 2005: Multifunctionality of agriculture: an inquiry into the complementarity between landscape preservation and food security. *European Review of Agricultural Economics*, vol. 32, nr 32, str. 469–488.
- DELLER S.C., 1990: Pareto-efficiency and the provision of public goods within a rural setting. *Growth and Change*, nr 04/1990. Wyd. University of Maine, Maine, USA.
- FIEDOR B. (red.), 2002: Podstawy ekonomii środowiska i zasobów naturalnych. Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- GARROD G., WILLIS K., 1999: *Economic valuation of the environment*. Wyd. Edward Elgar, Northampton, USA.
- HALL C., VITTIE Mc A., MORAN D., 2004: What does the public want from agriculture and the countryside?. A review of evidence and methods. *Journal of Rural Studies* nr 20, str. 211–225.
- JAKUBOWSKI M., 2005: Dobra publiczne i dobra wspólne. [w] Wilkin J. (red.), 2005: *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*. Wyd. Scholar, Warszawa.
- KOPCZEWSKI T., MALAWSKI M., 2007: *Ekonomia eksperymentalna: wprowadzenie i najnowsze badania*. Decyzje nr. 8, grudzień 2007.
- ŁOJEWSKI S., 2007: *Ekonomia zasobów i środowiska*. Wyd. KPSU, Bydgoszcz.
- MAJEWSKI E., 2008. *Trwały rozwój i trwałe rolnictwo. Teoria a praktyka gospodarstw rolniczych*. Wyd. SGGW, Warszawa.
- OECD, 2001: *Multifunctionality. Towards an Analytical Framework*. OECD Publishing, Paryż.
- PATRICK M., 2006: Why and how should the government finance public goods in rural areas. A review of arguments. *Materiały konferencyjne 46. Kongresu Niemieckiego Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa*, 4–6.10.2006 r., Giessen, Niemcy.
- RUNOWSKI H., 2005: *Systemy rolnictwa w scenariuszu przyszłości. Materiały konferencji „Polska Wieś 2025 – Wizja Rozwoju”*, IRWIR PAN, Warszawa.
- SADOWSKI A., 2009: *Gospodarstwa rolne w koncepcji polityki zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich*. *Journal of Agribusiness and Rural Development* 2(12) 2009, Warszawa.
- SAMUELSON A.P., 1954: A pure theory of public expenditure. *The review of Economics and Statistics*, Nr 36, str. 387–389.

- STIGLITZ J.E., 2004: *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- UNNEVEHR L.J., 2004: Mad cows and Bt potatoes: global public goods in the food system. *American Journal of Agricultural Economics* nr 5(86), str. 1159–1166.
- WILKIN J., 2005: *Teoria wyboru publicznego. Wstęp do ekonomicznej analizy polityki i funkcjonowania sfery publicznej*. Wyd. Scholar, Warszawa.
- WILKIN J., 2005: *Lepszy świat – polska wieś za 25 lat. Materiały konferencji „Polska Wieś 2025 – Wizja Rozwoju”*, IRWIR PAN, Warszawa.
- WOŚ. A., ZEGAR J.S., 2002: *Rolnictwo społecznie zrównoważone*. IERiGŻ, Warszawa.
- ZEGAR J.S., 2008: *Konkurencyjność ekonomiczna (rynkowa) i konkurencyjność społeczna*. Roczniki Naukowe Seria, zeszyt 1. Wyd. Wieś Jutra, Warszawa.
- ŻYLICZ T., 2009: *Ekonomia eksperymentalna*. Artykuł na stronie internetowej <http://ekonomiaeksperymentalna.edu.pl>, odczytane 20.07.2009.

## **Agriculture and rural areas as a source of public goods – literature survey**

### **Abstract**

The aim of the elaboration is to qualify the assessments of public goods theory and its reference to agriculture and rural areas as providers based on an example of achievements to date of Polish and English science literature. In addition the article deals with the method of analyses the public goods theory in agriculture in the context of the latest new economy accomplishments so-called experimental economy.

**Renata Marks-Bielska, Karolina Babuchowska**

Katedra Polityki Gospodarczej i Regionalnej  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

## **Wsparcie dochodów rolników w formie dopłat bezpośrednich**

### **Wstęp**

Koncepcję płatności bezpośrednich, jako alternatywę dla wsparcia cenowego, rozważano już w latach 60. i 70. Głównym celem było zmniejszenie wpływu interwencjonizmu na wzrost cen produktów zaopatrzeniowych dla rolnictwa oraz redukcja nadwyżek produkcyjnych zwiększających koszty zarówno podatników, jak i konsumentów. Mechanizm ten wprowadzono stopniowo w poszczególnych krajach, szczególnie w tych, które odgrywają decydującą rolę na międzynarodowym rynku rolnym. Najwcześniej, bo już na początku lat 80., analizowany system wsparcia dochodów rolników został wprowadzony w USA i w Kanadzie<sup>1</sup>.

W krajach Unii Europejskiej, płatności bezpośrednie stały się ważnym instrumentem wsparcia dochodów rolników w ramach reformy Mac Sharry'ego w 1992 r., a następnie utrzymane zostały w ramach kolejnych reform Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) – Agendy 2000 i Porozumień z Luksemburga<sup>2</sup>. Od początku lat 90. zmniejsza się znaczenie instrumentów taryfowych i cen instytucjonalnych na rzecz instrumentów wsparcia bezpośredniego, zwłaszcza przez płatności bezpośrednie, które w coraz mniejszym stopniu są związane z poziomem aktualnej produkcji (*decoupling*). Liberalizacja obrotów handlowych i otwieranie się rynku europejskiego na konkurencję globalną sprawia, że ceny i dochody rolnicze na terenie UE będą coraz silniej determinowane sytuacją na rynku światowym i stopniem przygotowania rolnictwa krajów unijnych do efektywnej konkurencji na rynku<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>Czyżewski A., Kułyk P. 2008. Płatności bezpośrednie a interesy polskiego rolnictwa. Problemy Rolnictwa Światowego. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, T. 4 (XIX), s. 116.

<sup>2</sup>Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie, s. 68.

<sup>3</sup>Wilkin J. 2009. Ekonomia polityczna reform Wspólnej Polityki Rolnej. Gospodarka Narodowa. Wyd. SGH, nr 1-2 (209–210), s. 6.

Ważność płatności bezpośrednich wynika z faktu, że zajmują one pierwsze miejsce wśród innych form wsparcia rolnictwa ze środków Unii Europejskiej<sup>4</sup>. Zdaniem Wojtasika<sup>5</sup>, analizowany instrument finansowy ma do spełnienia wiele funkcji, m.in.: rekompensacyjne wobec wzrostu kosztów produkcji, stymulujące – związane z kształtowaniem charakteru produkcji rolniczej, modernizacyjne – związane z możliwością wprowadzenia nowych, często kosztownych rozwiązań pozwalających przyspieszyć rozwój gospodarstw rolnych oraz funkcję informacyjną, polegającą na przekazywaniu danych na temat podejmowanych decyzji i kierunków produkcji.

## Założenia metodyczne badań

W pracy przedstawiono m.in. wyniki badań dotyczące wykorzystania dopłat bezpośrednich przez rolników. Jest to część projektu badawczego zrealizowanego przez pracowników Katedry Polityki Gospodarczej i Regionalnej przy współpracy z Oddziałem Regionalnym Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa w Olsztynie, którego celem było określenie skali i sposobu wykorzystania instrumentów WPR przez gospodarstwa rolne w woj. warmińsko-mazurskim. Uwagę skoncentrowano na środkach uzyskiwanych za pośrednictwem Agencji Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR), a w szczególności na dopłatach bezpośrednich<sup>6</sup>.

Badania przeprowadzono w pierwszym i drugim kwartale 2006 r. wśród osób prowadzących działalność rolniczą, ubiegających się o dofinansowanie z tytułu płatności bezpośrednich do użytków rolnych w woj. warmińsko-mazurskim w latach 2004 i 2005. Do badań wykorzystano metodę sondażu diagnostycznego, technikę wywiadu osobistego lub telefonicznego, przy użyciu standaryzowanego kwestionariusza wywiadu. Zakres podmiotowy badań obejmował 4095 użytkowników gospodarstw rolnych.

---

<sup>4</sup>Wawrzyniak B., Zajdel K. 2007. Analiza płatności obszarowych w rolnictwie polskim w latach 2004–2006. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, nr 1, s. 45.

<sup>5</sup>Wojtasik B. 2006. Dopłaty bezpośrednie – nowy instrument finansowy w rolnictwie. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, nr 2, s. 89.

<sup>6</sup>Szerzej, łącznie ze szczegółowymi założeniami metodycznymi: Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie, s. 11–14.



## Dopłaty bezpośrednie w świetle danych statystycznych i badań empirycznych

Dopłaty bezpośrednie są transferami środków publicznych, których celem, z założenia jest zwiększanie dochodów rolników i aby płatności te mogły uzyskać społeczno-polityczną legitymizację, konieczna jest ich wysoka efektywność. Tymczasem, jak podkreśla Zawojska<sup>7</sup>, wg OECD transfery od podatników i konsumentów do sektora rolnego charakteryzują się niską efektywnością dochodową (tab. 1), która określa, jaka część wsparcia trafia ostatecznie do zamierzonego beneficjenta (gospodarstwa domowego rolnika). Przy każdym, z dotychczas stosowanych instrumentów polityki rolnej, do gospodarstw domowych rolników dociera, jako ich dodatkowy dochód, nie więcej niż połowa tych transferów. Najbardziej efektywne pod tym względem są płatności bezpośrednie, oderwane częściowo od produkcji. Jednak i w tym przypadku, aż 46% transferów kapitalizuje się w cenie ziemi posiadanej przez gospodarza, a kolejne 45% jest dochodem właścicieli dzierżawionej przez nich ziemi. Potwierdzenie znajduje więc fakt, że dopłaty bezpośrednie, w rzeczywistości kierowane są nie do producentów rolnych, a do posiadaczy ziemi, bez względu na formę prawną jej władania.

**Tabela 1**

Efektywność transferów od konsumentów i podatników do rolnictwa krajów OECD wg rodzajów wsparcia

Rodzaj wsparcia	Struktura transferów wg ostatecznego celu [%]					Efektywność transferów**
	praca	własna ziemia	właściciele ziemi („landlordowie”)	dostawcy czynników produkcji	koszty alternatywne zasobów*	
Dopłaty związane z wielkością produkcji	11,5	14,0	14,0	39,6	20,9	25,5
Wsparcie cen rynkowych	10,3	12,6	13,2	35,7	28,2	22,9
Płatności obszarowe	0,7	46,3	45,0	2,6	5,4	47,0
Subsydia do środków do produkcji rolnej	7,8	9,4	9,4	48,6	24,8	17,2

\*koszty zakłóceń alokacji zasobów spowodowane polityką wspierania rolnictwa lub inaczej straty efektywności w całej gospodarce narodowej; \*\*odsetek transferów, które powiększają dochód (z własnej pracy i ziemi) gospodarstwa domowego rolnika.

Źródło: Zawojska A. 2006. Społeczno-ekonomiczne aspekty dopłat bezpośrednich w UE. Roczniki Naukowe SERiA, t. VIII, z. 4, s. 403.

<sup>7</sup>Zawojska A. 2006. Społeczno-ekonomiczne aspekty dopłat bezpośrednich w UE. Roczniki Naukowe SERiA, t. VIII, z. 4, s. 402–403.

W Polsce, system płatności obszarowych składa się z jednolitej płatności obszarowej (*Single Area Payment Scheme – SAPS*) i z uzupełniających krajowych płatności obszarowych (*Complementary National Direct Payments – CNDP*). Jednolita płatność obszarowa (JPO) jest uproszczonym systemem unijnych płatności bezpośrednich do gruntów rolnych, polegającym na udzielaniu wsparcia finansowego do powierzchni, niezależnie od rodzaju prowadzonej działalności rolniczej, przy corocznym wzroście jego poziomu w stosunku do stosowanego w państwach członkowskich UE-15. Jednolita płatność obszarowa finansowana jest w 100% z budżetu UE. Komplementarne płatności obejmują m.in. uzupełniającą płatność obszarową (UPO) do powierzchni wybranych upraw roślin (do 2006 r. finansowaną z budżetu krajowego i środków PROW, od 2007 r. z budżetu krajowego) oraz do upraw chmielu (finansowaną w 100% z budżetu krajowego)<sup>8</sup>.

Zgodnie z przyjętymi zasadami, w Polsce stawka krajowa na hektar jest obliczana corocznie przez podzielenie rocznej koperty finansowej przez obszar użytków rolnych utrzymanych w dobrej kulturze rolnej. Podstawowa roczna koperta finansowa jest sumą płatności bezpośrednich wymienionych w Załączniku do Rozporządzenia Rady (WE) Nr 1259/1999, przysługujących państwu członkowskiemu na podstawie przyznanych w danym roku limitów produkcji oraz wysokości stosowanych w danym roku stawek płatności bezpośrednich<sup>9</sup>.

Stawki płatności uzupełniających dla poszczególnych upraw określa się co roku, w drodze rozporządzenia Rady Ministrów, uwzględniając uzgodnienia z Komisją Europejską (m.in. w zakresie preferowanych kierunków produkcji rolniczej), założenia do ustawy budżetowej na dany rok oraz zobowiązania Polski zawarte w umowach międzynarodowych. Wysokość płatności bezpośrednich w danym roku kalendarzowym ustala się jako iloczyn deklarowanej przez producenta rolnego i pozytywnie zweryfikowanej przez ARiMR powierzchni gruntów rolnych i poszczególnych upraw oraz stawek płatności na 1 ha gruntu<sup>10</sup>. Stawki płatności bezpośrednich do gruntów rolnych w latach 2004–2008 zaprezentowano w tabeli 2.

Dopłaty bezpośrednie odgrywają największą rolę we wsparciu dochodów rolników<sup>11</sup>, mimo ich niższego poziomu w Polsce niż w krajach UE-15. W pierwszych 5 latach integracji, z tego tytułu rolnicy uzyskali wsparcie wynoszące ponad 37 mld zł (tab. 3). Największa jest też liczba beneficjentów tego instrumentu, bowiem obejmuje ponad 1,4 mln polskich rolników (tab. 4).

<sup>8</sup>Zawojska A. 2008. Wpływ kursu walutowego na poziom wsparcia producentów rolnych na przykładzie Polski. *Roczniki Naukowe SERiA*, t. X, z. 1, s. 498.

<sup>9</sup>Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie ..., op. cit., s. 71.

<sup>10</sup>Ibidem, s. 72.

<sup>11</sup>Poczta W. 2008. *Rolnictwo. W: Polska wieś 2008. Raport o stanie wsi*. FDPA, Warszawa, s. 39.

**Tabela 2**

Stawki płatności obszarowych w latach 2004–2008 [zł/ha]

Rodzaj płatności	2004	2005	2006	2007	2008
Jednolita płatność obszarowa	210,53	225,00	276,28	301,00	339,31
Uzupełniająca płatność obszarowa – inne rośliny	292,78	282,35	313,45	294,91	269,32
Uzupełniająca płatność obszarowa – chmiel	1013,81	870,02	962,75	978,77	999,1
Uzupełniająca płatność obszarowa – płatność zwierzęca	–	–	–	438,73	379,55

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

**Tabela 3**

Płatności realizowane przez ARiMR w kampaniach 2004–2008\* [mln zł] – wg stanu w dn. 31.03.2009 r.

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2004–2008
Jednolita płatność obszarowa (JPO)	2853,4	3159,7	3880,1	4240,1	4506,3	18639,6
Uzupełniające płatności obszarowe (UPO) – inne rośliny	3486,7	3528,9	3914,8	2761,7	2424,3	16116,4
Uzupełniające płatności obszarowe – chmiel	2,3	2,0	2,1	2,1	2,0	10,5
Uzupełniające płatności obszarowe – płatności zwierzęce	–	–	–	797,1	674,4	1471,5
Uzupełniające płatności obszarowe – płatności energetyczne	–	0,8**	1,7**	12,4	3,1	18,0
Uzupełniające płatności obszarowe – płatność cukrowa	–	–	401,4	462,4	459,3	1323,1
Oddzielna płatności z tytułu owoców i warzyw	–	–	–	–	21,8	21,8
Przejściowa płatność z tytułu owoców miękkich	–	–	–	–	39,7	39,7
Razem	6342,4	6691,4	8200,1	8275,8	8130,9	37640,6

\*jednolita płatność obszarowa i płatności uzupełniające (inne rośliny, chmiel, zwierzęce, energetyczne, cukrowa) oraz oddzielna płatność z tytułu owoców i warzyw i przejściowa płatność z tytułu owoców miękkich

\*\*dopłaty z tytułu prowadzenia plantacji wierzby lub róży bezkolcowej, wykorzystywanych na cele energetyczne w 2005 i w 2006 r. finansowane były z budżetu krajowego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

**Tabela 4**

Płatności realizowane przez ARiMR w kampaniach 2004–2008\* liczba złożonych wniosków – wg stanu w dn. 31.03.2009 r.

Wyszczególnienie	2004	2005	2006	2007	2008	2004-2008
Jednolita płatność obszarowa (JPO), w tym:	1 400 370	1 483 628	1 468 614	1 452 665	1 419 375	7 224 652
Uzupełniające płatności obszarowe (UPO)	1 366 055	1 450 595	1 431 879	1 286 899	1 256 100	6 791 528

\*jednolita płatność obszarowa i płatności uzupełniające

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR.

Bartkiewicz<sup>12</sup> przewiduje, że w perspektywie krótkookresowej środki finansowe uzyskane w ramach płatności bezpośrednich będą miały wpływ na zwiększenie akumulacji, a tym samym możliwości inwestycyjne w gospodarstwach obszarowo największych. Natomiast w gospodarstwach małych będą raczej uzupełnieniem dochodu przeznaczanego na bieżącą konsumpcję i produkcję.

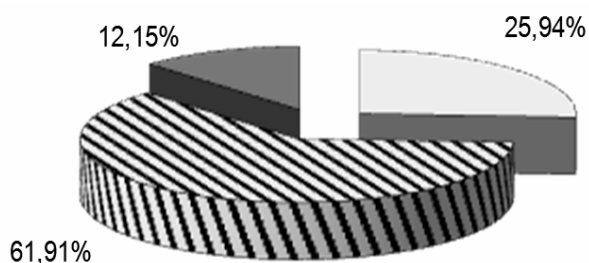
Wąs<sup>13</sup> na podstawie przeprowadzonych badań wnioskuje, że wprowadzenie dopłat bezpośrednich powoduje wzrost dochodu rolniczego netto, w krótkim okresie. Wzrost ten jest tym wyraźniejszy, im niższy dochód był osiągany w roku wyjściowym. W długim okresie wpływ dopłat powierzchniowych na kształtowanie dochodu rolniczego maleje, a znacznie większe znaczenie w kształtowaniu wyników finansowych ma sposób organizacji gospodarstwa oraz sytuacja ekonomiczna w sektorze. Dopłaty powierzchniowe są istotnym wsparciem dla gospodarstw rolniczych, nie stanowią jednak gwarancji utrzymania dochodów na stałym, wysokim poziomie w długim okresie. Utrzymanie efektu wzrostu dochodów uzyskanych po wdrożeniu WPR zależy od sposobu wykorzystania dodatkowych środków przez rolników oraz od sytuacji ekonomicznej w rolnictwie. W przypadku braku dostosowań w organizacji gospodarstw rolniczych oraz wystąpienia niekorzystnych warunków ekonomicznych, dopłaty powierzchniowe

<sup>12</sup>Bartkiewicz H. 2005. Wsparcie polskiego rolnictwa i obszarów wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej po akcesji z Unią Europejską. W: Agrobiznes 2005. Zmiany w agrobiznesie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Red. S. Urban. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, T. 1, nr 1070, s. 42–43.

<sup>13</sup>Wąs A. 2004. Znaczenie dopłat bezpośrednich i płatności ONW w kształtowaniu wyników finansowych w warunkach różnych scenariuszy rynkowych i wariantów organizacji gospodarstw rolniczych. Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 91, Z. 2, s. 26.

nie tylko nie zapewnią utrzymania dochodu rolniczego na stałym poziomie, ale prowadzą do całkowitego uzależnienia gospodarstw od pomocy publicznej.

Zgodnie z obowiązującymi zasadami, pieniądze uzyskane z dopłat bezpośrednich wsparły finansowo gospodarstwa rolne proporcjonalnie do powierzchni prowadzonej uprawy, niezależnie od wielkości produkcji rolniczej. Jednak wyniki badań własnych wykazały, że rolnicy różnie oceniali wpływ tej pomocy na kondycję finansową gospodarstwa (rys. 1).



□ nie uległa zmianie   ▨ nieznacznie się poprawiła   ■ poprawiła się zdecydowanie

#### Rysunek 1

Wpływ dopłat bezpośrednich na kondycję finansową gospodarstw w opinii badanych producentów rolnych

Źródło: Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie, s. 120.

Aż 1/4 respondentów stwierdziła, że mimo środków, jakie otrzymali z tytułu dopłat bezpośrednich kondycja finansowa ich gospodarstwa nie uległa zmianie. Większość rolników wpływ dopłat na sytuację finansową swojego gospodarstwa oceniała pozytywnie. Nieznaczną poprawę kondycji finansowej gospodarstwa dostrzegło aż 61,91%, natomiast zdecydowaną poprawę zauważyło – 12,15%.

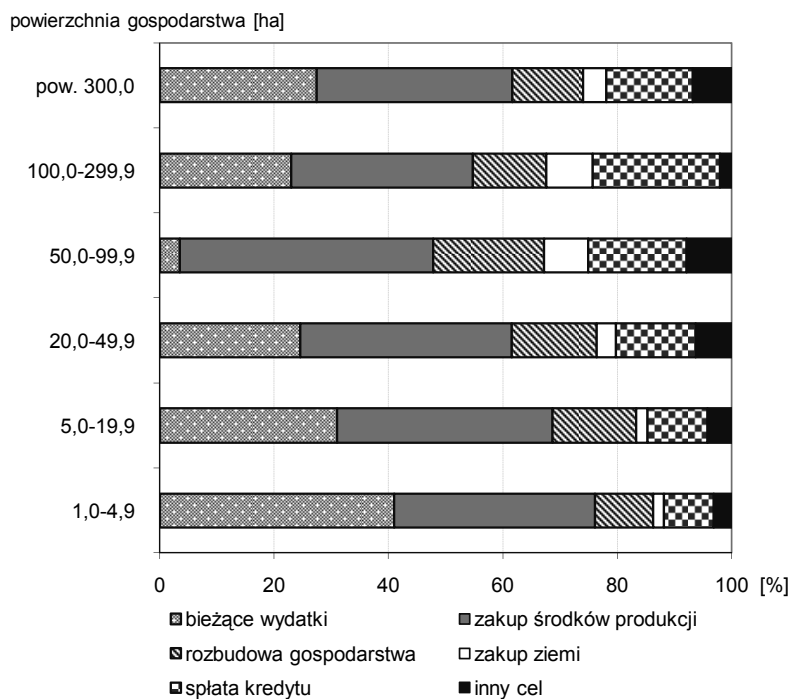
Badania ankietowe<sup>14</sup> przeprowadzone w 2007 i 2008 r. w 50 gospodarstwach indywidualnych, o powierzchni do 100 ha, położonych w woj. dolnośląskim wykazały, że wg szacunków rolników, wpływy finansowe z tytułu dopłat u 90% ankietowanych zwiększyły ich dochody rolnicze o 10–20%. Bardziej szczegółowe analizy, oparte o dokładne zapisy rachunkowe FADN dowodzą, że w gospodarstwach o powierzchni ok. 10 ha UR dopłaty bezpośrednie powiększyły dochody

<sup>14</sup>Kutkowska B. 2008. Regionalne zróżnicowanie wykorzystania instrumentów wsparcia rolnictwa i obszarów wiejskich z uwzględnieniem ich zrównoważonego rozwoju. Referat wygłoszony na konferencji naukowej „Rola polityk wspólnotowych w ekonomiczno-społecznym rozwoju Polski i umacnianiu integracji europejskiej”. Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, WNE, SGGW, Warszawa, 13–14 listopada 2008 r. (w druku).

rolnicze w granicach 30%, w 30-hektarowych o ok. 40–50%, a w gospodarstwie o areale powyżej 50 ha UR o 50–60%.

Bez względu na wysokość płatności bezpośrednich, czy też formę ich naliczania, zasadniczym celem dopłat bezpośrednich jest zapewnienie odpowiedniego poziomu dochodów rolniczych. W związku z tym ta forma transferów do rolnictwa nie podlega rozliczeniom, czy weryfikacji ich przeznaczenia w gospodarstwie, a producenci rolni mogą nimi dowolnie dysponować<sup>15</sup>.

Z uwagi na fakt, że osoba składająca wniosek o płatności bezpośrednie nie deklaruje, na jaki cel przeznaczy pozyskane w ten sposób środki, interesujące było więc w jaki sposób wykorzystano pieniądze. Z badań własnych wynika, że zasadniczą część środków finansowych z dopłat bezpośrednich, zgodnie z deklaracją respondentów, zarówno w 2004 (tab. 4, rys. 2), jak i w 2005 r. (tab.



\* badani rolnicy mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi

### Rysunek 2

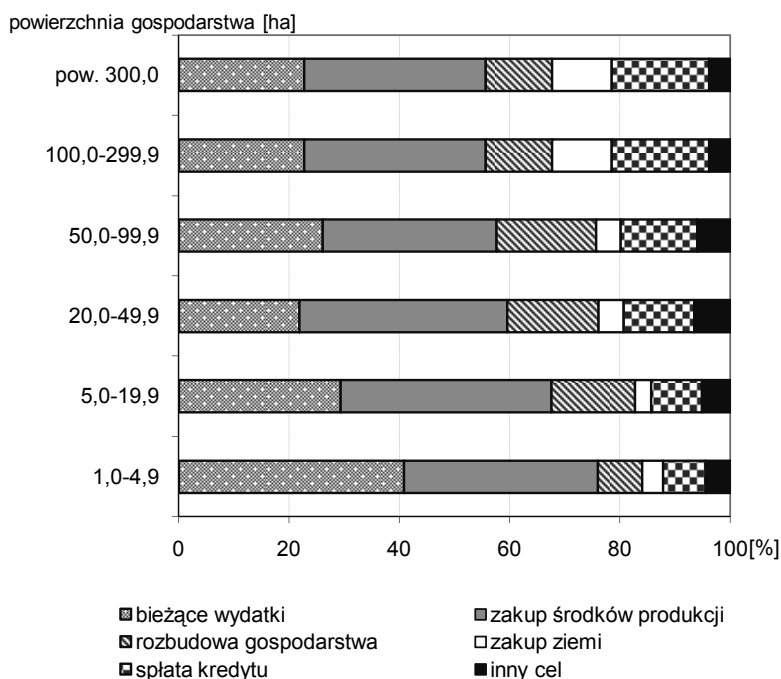
Wykorzystanie płatności bezpośrednich za 2004 r.

Źródło: Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie, s. 122.

<sup>15</sup>Czubak W. 2008. Rozdysponowanie dopłat bezpośrednich w gospodarstwach rolnych korzystających z funduszy UE w Wielkopolsce. Zagadnienia ekonomiki rolnej, nr 4 (317), s. 118.

4, rys. 3) przeznaczana była na zakup środków produkcji oraz na bieżące wydatki (utrzymanie rodziny, zakup dóbr konsumpcyjnych). W 2005 r. w stosunku do 2004 r. nieznacznie zmalała (o 0,69%) liczba badanych, którzy dopłaty bezpośrednio wydali na spłatę wcześniej zaciągniętego kredytu. W pozostałych wyodrębnionych grupach celów przeznaczenia analizowanych transferów finansowych odnotowano wzrost (tab. 5). Wśród innych przeznaczeń pozyskanych środków pieniężnych dominowały: finansowanie nauki dzieci, bądź wnuków, budowa oraz remont domu lub budynków gospodarczych, uruchamianie własnej działalności gospodarczej<sup>16</sup>.

W 2005 r. struktura wydatkowania środków finansowych uzyskanych przez gospodarstwa rolne z tytułu płatności bezpośrednich kształtowała się podobnie, jak w 2004 r. (rys. 3).



\* badani rolnicy mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi

### Rysunek 3

Wykorzystanie płatności bezpośrednich za 2005 r.

Źródło: Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie, s. 123.

<sup>16</sup>Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie, op.cit., s. 103.

**Tabela 5**

Cel na jaki przeznaczono dopłaty (%)

Lata \ Cel	Zakup środków produkcji	Bieżące wydatki	Rozbudowa gospodarstwa	Splata kredytu	Zakup ziemi	Inny
2004	64,66	51,72	24,08	20,27	4,93	8,16
2005	68,30	55,97	26,01	19,58	7,40	9,96

\* badani rolnicy mieli możliwość zaznaczenia więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: Kisiel R., Babuchowska K., Marks-Bielska R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie, s. 103.

W dalszym ciągu największa grupa ankietowanych zamierzała zakupić środki niezbędne do produkcji. Drugim istotnym kierunkiem rozdysponowania środków pozostały wydatki bieżące. Rozbudowę gospodarstwa, poprzez nowe inwestycje, planowało 1/4 badanych. Stosunkowo niski poziom inwestycji nie jest tylko wynikiem bierności badanych rolników, lecz przede wszystkim braku środków własnych na ten cel. Kredyty bankowe są zbyt wysoko oprocentowane, aby mogli sobie na nie pozwolić właściciele przeciętnych gospodarstw. W gospodarstwach (19,54%), gdzie już taki sposób zdobywania środków finansowych został wykorzystany, spłaty zaciągniętych kredytów dokonywano m.in. z pozyskanych środków unijnych. Może to z kolei przyczynić się do szybszego uregulowania zobowiązań wobec banku i umożliwić podjęcie ponownych inwestycji.

Z badań<sup>17</sup> przeprowadzonych w 2007 r. w 292 gospodarstwach rolnych w woj. wielkopolskim wynika, że ok. 97% środków z dopłat bezpośrednich, rolnicy przeznaczali na cele produkcyjne, dominowały w tym wydatki na cele bieżącej produkcji rolnej (bez spłaty kredytu, na te cele rolnicy przeznaczali ok. 72% dopłat bezpośrednich). Większość gospodarzy rozdysponowała dopłaty bezpośrednio wielokierunkowo, a 13% przeznaczyło je na jeden cel. Największy udział w rozdysponowaniu płatności miały wydatki na nawozy mineralne (aż 86% badanych rolników przeznaczyło na ten cel całość lub część dopłat, a wartość dopłat skierowana na zakup nawozów stanowiła 1/3 ogólnej sumy dopłat).

Udział i wartość dopłat przeznaczonych na: nawozy, pasze, paliwo i środki ochrony roślin dowodzą, że w badanych gospodarstwach rolnych, płatności bezpośrednio nie stanowiły znaczącego źródła finansowania inwestycji. Jeżeli natomiast gospodarstwa w ogóle decydowały się na przeznaczenie dopłat na środki trwałe, to kierowały na ten cel duże kwoty (średnia wartość dopłat przeznaczanych na modernizację wynosiła ok. 10 tys. zł).

<sup>17</sup>Czubak W. 2008. Rozdysponowanie ..., op.cit., s. 123, 126, Poczta W. 2008. Rolnictwo..., op.cit., s. 39-40.



Dopłaty bezpośrednie traktowane są jako źródło finansowania działalności produkcyjnej. Dowodzi tego fakt, że grupa badanych rolników, którzy uzyskane dopłaty przeznaczyli na działania nie związane z produkcją była mała, bowiem wg deklaracji respondentów ok. 3% z nich wydało otrzymane z ARiMR środki na konsumpcję. Wartość dopłat przeznaczonych na wydatki pozarolnicze stanowiła niewielką część łącznej kwoty wsparcia<sup>18</sup>.

Badania ankietowe<sup>19</sup>, przeprowadzone na przełomie 2008 i 2009 r., którymi objęto 70 rolników z gminy Baranowo (woj. mazowieckie, powiat ostrołęcki), dotyczące m.in. kierunków wykorzystania dopłat bezpośrednich za 2006 i 2007 r. przez rolników wykazały również, że dominujący odsetek z nich (51,43% w 2006 r. i 60,00% w 2007 r.) przeznaczał największe uzyskane z dopłat sumy na bieżące wydatki. W 2007 r., w porównaniu z 2006 r. odnotowano również spadek zainteresowania zakupem ziemi (odpowiednio 21,43% i 12,86% badanych rolników lokowało pozyskane środki finansowe z dopłat obszarowych na ten cel). Taki stan rzeczy mógł być spowodowany m.in. dynamicznym wzrostem cen ziemi rolniczej, co osłabiło popyt na ten zasób.

W świetle przytaczanych wyników badań, kierunki rozdysponowania dopłat bezpośrednich przez rolników, którzy je otrzymują zależą od wielkości pozyskanej sumy, a ta jest determinowana przede wszystkim powierzchnią gospodarstw rolnych. Na bieżące wydatki całość uzyskanych środków przeznaczana jest w gospodarstwach o najmniejszych dochodach z tytułu płatności bezpośrednich (do 5 tys. zł). Gdy gospodarstwo jest większe, wtedy jego właściciel pozyskuje wyższe sumy, które w mniejszym stopniu wydaje na bieżące wydatki. Znaczna część środków finansowych jest w takich gospodarstwach przeznaczana na inwestycje oraz na spłatę zaciągniętych kredytów.

## Podsumowanie

Nie ulega wątpliwości, że płatności bezpośrednie są ważnym instrumentem pomocy, wspierającym rolnictwo w ramach I filaru WPR. Z założenia, umożliwiają one zwiększenie dochodu rolnika bez konieczności zwiększania cen produktów rolniczych. W pierwszych 5 latach członkostwa w UE, polscy rolnicy uzyskali wsparcie, w postaci płatności bezpośrednich w wysokości ponad 37 mld zł.

---

<sup>18</sup>Czubak W. 2008. Rozdysponowanie ..., op.cit., s. 126.

<sup>19</sup>Kutryb T. 2009. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich na przykładzie gminy Baranowo. Praca licencjacka przygotowana w Katedrze Polityki Gospodarczej i Regionalnej, Wydział Nauk Ekonomicznych, UWM w Olsztynie. Promotor – R. Marks-Bielska.

Na podstawie wyników badań empirycznych przeprowadzonych wśród rolników w woj. warmińsko-mazurskim stwierdzono, że producenci rolni przeznaczali środki uzyskane z tytułu dopłat bezpośrednich głównie na wydatki bieżące oraz zakup środków obrotowych do produkcji (m.in. materiał siewny, paliwo, nawozy). Znacznie mniejsze kwoty trafiły natomiast na wydatki inwestycyjne i rozwój gospodarstw. Podobne rezultaty uzyskał m.in. Czubak, przeprowadzając w 2007 r. badania ankietowe dotyczące rozdysponowania dopłat bezpośrednich w Wielkopolsce.

Wyniki badań własnych dowiodły, że dopłaty bezpośrednie nie były przez rolników oceniane jako znaczące wsparcie finansowe ich gospodarstwa. Najczęściej (61,91%) rolnicy wskazywali, że ten instrument wpłynął nieznacznie na poprawę kondycji finansowej ich gospodarstwa. Pieniądze, które przekazano na konta rolników zostały wykorzystane głównie na zakup środków produkcji (68,30% – w 2005 r.). Stosunkowo wysoki był odsetek osób (55,97%), które przeznaczyły otrzymane fundusze na pokrycie bieżących wydatków.

Nie dostrzeżono istotnych różnic w sposobie wykorzystania dopłat bezpośrednich w roku 2004 i 2005. Rozbieżności dało się jednak zauważyć uwzględniając wielkość gospodarstwa. W gospodarstwach małych (1,0–4,9 ha) stosunkowo najwięcej przeznaczono na wydatki bieżące zarówno w 2004 (41,01%), jak i w 2005 r. (40,88%). Na zakup środków produkcji najwięcej w 2004 r. przeznaczyły gospodarstwa o powierzchni 50,0–99,9 ha (44,34%), z kolei w 2005 r. gospodarstwa mniejsze – 5,0–19,9 ha (38,17%). W rozbudowę gospodarstwa najczęściej inwestowano w gospodarstwach o wielkości 50,0–99,9 ha. W 2004 r. było to 19,39% wydatków, natomiast w 2005 r. – 16,63%. Na sfinansowanie zakupu ziemi, z pieniędzy uzyskanych w formie dopłat, najczęściej zdecydowano się w gospodarstwach dużych, tj. o powierzchni 100,00–299,9 ha, w 2004 r. przeznaczono na ten cel 8,11%, a w 2005 r. 10,76% uzyskanych środków. Zarówno dla gospodarstw dużych, jak i tych największych (pow. 300 ha) charakterystyczne było przeznaczenie znaczących kwot (17,72%) z sumy, którą otrzymano w formie dopłat na spłatę zaciągniętych kredytów.

## Literatura

- BARTKIEWICZ H. 2005. Wsparcie polskiego rolnictwa i obszarów wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej po akcesji z Unią Europejską. W: Agrobiznes 2005. Zmiany w agrobiznesie po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej. Red. S. Urban. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, T. 1, nr 1070: 38–43.
- CZUBAK W. 2008. Rozdysponowanie dopłat bezpośrednich w gospodarstwach rolnych korzystających z funduszy UE w Wielkopolsce. Zagadnienia ekonomiki rolnej, nr 4 (317): 118–127.

- CZYŻEWSKI A., KUŁYK P. 2008. Płatności bezpośrednie a interesy polskiego rolnictwa. Problemy Rolnictwa Światowego. Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie, T. 4 (XIX): 115–124.
- KISIEL R., BABUCHOWSKA K., MARKS-BIELSKA R. 2008. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich przez rolników z województwa warmińsko-mazurskiego. Wyd. UWM w Olsztynie.
- KUTKOWSKA B. 2008. Regionalne zróżnicowanie wykorzystania instrumentów wsparcia rolnictwa i obszarów wiejskich z uwzględnieniem ich zrównoważonego rozwoju. Referat wygłoszony na konferencji naukowej „Rola polityk wspólnotowych w ekonomiczno-społecznym rozwoju Polski i umacnianiu integracji europejskiej”. Katedra Polityki Agrarnej i Marketingu, WNE, SGGW, Warszawa, 13–14 listopada 2008 r. (w druku).
- KUTRYB T. 2009. Wykorzystanie dopłat bezpośrednich na przykładzie gminy Baranowo. Praca licencjacka przygotowana w Katedrze Polityki Gospodarczej i Regionalnej, Wydział Nauk Ekonomicznych, kierunek ekonomia, UWM w Olsztynie. Promotor – R. Marks-Bielska.
- POCZTA W. 2008. Rolnictwo. W: Polska wieś 2008. Raport o stanie wsi. FDPA, Warszawa: 27–45.
- WAWRZY尼亚K B., ZAJDEL K. 2007. Analiza płatności obszarowych w rolnictwie polskim w latach 2004–2006. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, nr 1: 44–56.
- WĄS A. 2004. Znaczenie dopłat bezpośrednich i płatności ONW w kształtowaniu wyników finansowych w warunkach różnych scenariuszy rynkowych i wariantów organizacji gospodarstw rolniczych. Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 91, Z. 2: 16–27.
- WILKIN J. 2009. Ekonomia polityczna reform Wspólnej Polityki Rolnej. Gospodarka Narodowa. Wyd. SGH, nr 1–2 (209–210): 1–25.
- WOJTASIK B. 2006. Dopłaty bezpośrednie – nowy instrument finansowy w rolnictwie. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, nr 2: 89–97.
- ZAWOJSKA A. 2006. Społeczno-ekonomiczne aspekty dopłat bezpośrednich w UE. Roczniki Naukowe SERiA, t. VIII, z. 4: 400–404.
- ZAWOJSKA A. 2008. Wpływ kursu walutowego na poziom wsparcia producentów rolnych na przykładzie Polski. Roczniki Naukowe SERiA, t. X, z. 1: 497–502.

## **Farmers' income support in the form of direct subsidies**

### **Abstract**

The paper is devoted to the application one of the Common Agricultural Policy instruments – the direct subsidies. The considerations were based on the available data of Agency for Restructuring and Modernization of Agriculture, other authors' and own empirical studies conducted in Warmia and Mazury voivodeship among 4095 users of agricultural farms. According to the declarations of farmers covered the majority of them use the funds obtained from direct subsidies

for purchase of the means of production (64,66% in 2004; 68,30% in 2005) and current expenditures (51,72% in 2004; 55,97% in 2005). The positive fact is that an increasing number of individuals invest in development of farms (24,08% in 2004; 26,01% in 2005) and allocate awarded funds to purchase of land (4,93% in 2004; 7,40% in 2005), which is an important symptom of development oriented behavior of farmers. It indicates the intentions of continued farming supported in numerous cases by financial potential and adequate education.

**Teresa Miś**

Katedra Polityki Gospodarczej  
Uniwersytet Rzeszowski

## **Specyficzne uwarunkowania prowadzenia gospodarstw przez młodych rolników**

### **Wstęp**

Powszechnie znane trudności strukturalne polskiego rolnictwa są głównie związane z niekorzystną strukturą agrarną i społeczno-zawodową, np. z nadmiernym rozdrobnieniem gospodarstw, wadliwym rozłogiem, niskim poziomem kwalifikacji siły roboczej, małą skłonnością do zachowań innowacyjnych i przedsiębiorczych oraz dostosowywania się do wymagań rynku. Jest ważną przesłanką by w procesie modernizacji rolnictwa i jego dostosowań do struktur i standardów UE wspierać i wspomagać w sposób szczególny ludzi młodych, którzy pozostając w gospodarstwie mogą w krótkim czasie zdobyć wiedzę i umiejętności pozwalające im skutecznie zarządzać produkcją. To właśnie stosunkowo duża liczba młodych rolników jest jedną z korzyści komparatywnych polskiego rolnictwa w stosunku do krajów Unii Europejskiej<sup>1</sup>.

Najważniejsze uwarunkowania rozwoju gospodarstw młodych rolników, szczególnie w regionie rozdrobnionego rolnictwa to<sup>2</sup>:

- niskie dochody uzyskiwane w rolnictwie,
- otoczenie gospodarstwa w zakresie zaopatrzenia w środki produkcji i sektorze przetwórczo-dystrybucyjnym,
- dostęp do edukacji, instytucji doradczych i finansowych oraz do internetu,
- ograniczenia finansowe i konieczność odtworzenia potencjału produkcyjnego przejmowanych gospodarstw,
- problemy rynku – kłopoty ze zbytem produktów i usług,
- stopień przygotowania do wyzwań związanych z procesem dostosowania gospodarstw do standardów UE, posiadanie kwalifikacji rolniczych przez młodych właścicieli gospodarstw ubiegających się o wsparcie unijne.

---

<sup>1</sup>Brodziński Z. (red.) Gospodarstwa młodych rolników w warunkach integracji europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 5.

<sup>2</sup>Czudec A., Kata R., Miś T., Zając D. (red.). Rola lokalnych instytucji w przekształcaniach rolnictwa o rozdrobnionej strukturze gospodarstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.

Młodzi ludzie często napotykają na różne bariery i ograniczenia w procesie rozwoju i modernizacji swoich gospodarstw. W tym kontekście celem badań była próba określenia roli, jaką w procesie rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich odgrywają gospodarstwa prowadzone przez młodych rolników i jakie są podstawowe uwarunkowania funkcjonowania takich gospodarstw po przystąpieniu Polski do UE. Uwzględniono m.in. strukturę agrarną, poziom wykształcenia, wyposażenie gospodarstw w maszyny i urządzenia, korzystanie z funduszy UE, powiązania z instytucjami, najważniejsze bariery rozwoju gospodarstw. W badaniach założono, że wiek odgrywa istotną rolę w pozytywnym postrzeganiu zmian, że młodzi rolnicy są bardziej otwarci na zmiany innowacyjne, posiadają dobrze prosperujące gospodarstwa o charakterze rozwojowym. Zakres przestrzenny badań obejmuje teren trzech województw: małopolskiego, podkarpackiego oraz świętokrzyskiego i podyktowany był chęcią ukazania badanej problematyki w specyficznym regionie o dominacji drobnych, niskotowarowych i słabych ekonomicznie gospodarstw. Badania przeprowadzono metodą wywiadu kwestionariuszowego w pierwszym kwartale 2007 roku, na próbie 718 rolników z terenu wspomnianych już wcześniej trzech województw<sup>3</sup>. Badaną zbiorowość rolników podzielono według wieku – osoby młode, które nie ukończyły 40 roku życia stanowiły 39% ogółu badanych.

## **Najważniejsze uwarunkowania rozwoju gospodarstw rolnych**

Zmiany strukturalne rolnictwa obejmują zmiany struktury czynników produkcji zaangażowanych w tym dziale gospodarki, struktury nakładów i dochodów, struktury produkcji oraz struktury przestrzennej rolnictwa. Można wyróżnić trzy główne aspekty rozwoju rolnictwa, w tym aspekt sektorowy, regionalny i wewnątrzrolniczy<sup>4</sup>. Aspekt sektorowy odnosi się do pożądanego z punktu widzenia celów makroekonomicznych umiejscowienia rolnictwa w gospodarce i oznacza, np.: udział rolnictwa w tworzeniu PKB, udział w zatrudnieniu siły roboczej, w inwestycjach, itp. Aspekt regionalny uwzględnia zróżnicowanie przestrzenne poziomów rozwoju rolnictwa i wiąże się przede wszystkim z dążeniem do likwidacji znacznych dysproporcji rozwojowych w ujęciu regionalnym. Na-

---

<sup>3</sup>Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2006–2008 jako projekt badawczy

<sup>4</sup>Kowalczyk S. Przesłanki zmian strukturalnych w rolnictwie, *Ekonomista*, nr 3, 1993, s. 350–351.

tomiast aspekt wewnątrzrolniczy dotyczy zmian w ramach struktury i powiązań wszystkich podsystemów samej gospodarki rolnej<sup>5</sup>.

Współcześnie w krajach rozwiniętych problem zwiększania efektywności produkcji rolniczej, a zwłaszcza osiągania jej wzrostu przy stosunkowo niskim poziomie nakładów został rozwiązany. Rolnictwo nękają jednak inne problemy, takie jak: trudności zbytu produktów rolnych, relatywnie niskie dochody, ograniczone możliwości akumulacji kapitału i realizacji inwestycji, konkurencja wewnątrzgałęziowa i międzygałęziowa, liberalizacja handlu światowego, upadek tradycyjnych wartości, itp. Większość tych problemów wynika nie z tradycyjnych relacji techniczno-produkcyjnych mających miejsce w samym rolnictwie, lecz z jego otoczenia. Szczególnie uwidaczniają się w regionie Polski południowo-wschodniej, gdzie występuje strukturalnie rozdrobnione rolnictwo.

Jak podaje Przygodzka<sup>6</sup> czynniki determinujące rozwój rolnictwa można podzielić na wewnętrzne (endoagrarne) i zewnętrzne (egzoagrarne). Endoagrarne uwarunkowania rozwoju rolnictwa tkwią przede wszystkim w jego potencjale produkcyjnym, na który składają się zasoby ziemi, pracy, kapitału oraz zarządzania. Szczególnym czynnikiem produkcji w rolnictwie jest ziemia, której wartość zależy od jakości gleby i klimatu w danym regionie, co determinuje jej produktywność. Ważnym problemem rolnictwa jest niekorzystna struktura agrarna oraz tzw. szachownica gruntów. Duża liczba drobnych gospodarstw jest często barierą w zwiększaniu poziomu specjalizacji i towarowości gospodarstw oraz ogranicza możliwość modernizacji gospodarstw. Zasoby pracy w rolnictwie są wyznaczone liczebnością ludności zamieszkującej gospodarstwa rolne. Jednak nie każda osoba jest zatrudniona przy pracach w gospodarstwie, a część pracuje poza nim. Cechą charakterystyczną zasobów siły roboczej w rolnictwie jest jej stosunkowo niska mobilność oraz niższa w porównaniu ze sferą pozarolniczą jakość. Obejmuje ona takie parametry jak wiek, poziom wykształcenia oraz posiadane kwalifikacje. Istotnym problemem rolnictwa w Polsce jest przeludnienie agrarne, kiedy brak miejsc pracy poza rolnictwem wymusza pozostawanie w rodzinnym gospodarstwie, często rolnictwu przypisuje się funkcję „przechowalni” zasobów pracy.

Współcześnie coraz powszechniejsze jest stwierdzenie, że rozwój rolnictwa w coraz mniejszym stopniu zależy od jego uwarunkowań wewnętrznych, a w coraz większym od uwarunkowań zewnętrznych. Uwarunkowania zewnętrzne

---

<sup>5</sup>Dziemianowicz R.I., Przygodzka R. Instrumenty wspierania przekształceń strukturalnych polskiego rolnictwa, [w:] J. Sikorski (red.), Fundusze unijne a rozwój gospodarski polskiej (ze szczególnym uwzględnieniem rolnictwa), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005, s. 69.

<sup>6</sup>Przygodzka R. Fiskalne instrumenty wspierania rozwoju rolnictwa – przyczyny stosowania, mechanizmy i skutki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006, s. 26.

(egzoagrarne) obejmują dużą liczbę czynników mniej lub bardziej bezpośrednio oddziałujących na przemiany dokonujące się w rolnictwie. Można je podzielić na kilka grup: rynkowe, instytucjonalne, środowiskowe, regionalne, makroekonomiczne i globalne<sup>7</sup>. Według Przygodzkiej uwarunkowania rynkowe w gospodarce, w której mechanizm alokacji dokonuje się za pośrednictwem rynku, mają dla ekonomicznej sytuacji rolnictwa kluczowe znaczenie. Do grupy tych należy zaliczyć przede wszystkim popyt na artykuły żywnościowe oraz surowce pochodzenia rolniczego. Jak podkreśla się w literaturze, zasadniczym problemem współczesnego rolnika nie jest już wyprodukowanie takich, czy innych produktów rolnych, ale ich sprzedaż. Wynika to z bariery popytu, jaką napotkało dynamicznie rozwijające się rolnictwo w krajach wysokorozwiniętych. Źródłem popytu mogą być bezpośredni konsumenci, przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego oraz przedsiębiorstwa przemysłów wykorzystujących do produkcji surowce pochodzenia rolniczego, jak np.: przemysł tekstylny, chemiczny, farmaceutyczny, energetyczny, skórzany itp. Ograniczona chłonność rynku wewnętrznego może być przełamywana za pomocą eksportu, przy czym rynek światowy artykułów żywnościowych charakteryzuje znaczna konkurencyjność. Oznacza to, że nie każdy produkt znajdzie na tym rynku nabywcę. Obok popytu, niezwykle ważnym rynkowym uwarunkowaniem rozwoju rolnictwa jest podaż środków do produkcji rolnej oraz ich dostępność cenowa.

Tomczak<sup>8</sup> wśród najważniejszych uwarunkowań zewnętrznych wymienia: poziom rozwoju gospodarczego kraju, udział rolnictwa w PKB (inaczej GNP), możliwości zatrudnienia pozarolniczego, wydatki na żywność w % PKB (GNP) lub dochodu dyspozycyjnego, poziom handlu zagranicznego w przeliczeniu na 1 zatrudnionego. Zaś najważniejsze uwarunkowania wewnętrzne to: wydajność pracy w rolnictwie (wartość dodana) w przeliczeniu na 1 pracującego, zatrudnienie w rolnictwie w % ogółu zatrudnionych, wielkość (rozmiar, struktura) gospodarstw, skala produkcji, poziom dochodu rolniczego w przeliczeniu na 1 zatrudnionego w rolnictwie, wyposażenie i równowaga czynników produkcji, udział sprzedaży w produkcji (produkcja towarowa), udział konsumpcji naturalnej w produkcji rolnej.

Bardzo ważną grupę uwarunkowań rozwoju rolnictwa stanowi otoczenie zewnętrzne gospodarstw rolnych, tj. ekonomia i organizacja rynku rolnego, przetwórstwa, dystrybucji i konsumpcji, czyli całego systemu agrobiznesu i relacje między nierolniczymi ogniwami agrobiznesu a rolnictwem. Dalsze uwarunkowania wynikają z integracji europejskiej i dotyczą polityki rolnej wszystkich

---

<sup>7</sup>Tamże, s. 26.

<sup>8</sup>Tomczak F., *Gospodarka rodzinna w rolnictwie: uwarunkowania i mechanizmy rozwoju*, IRWiR, PAN, Warszawa 2006, s. 56.



krajów członkowskich UE. Według Ziętary<sup>9</sup> podstawowym czynnikiem ekonomicznym wpływającym na rozwój rolnictwa jest tempo zmian cen czynników produkcji i cen produktów rolniczych. Zdecydowanie większe szanse rozwojowe mają gospodarstwa o powierzchni powyżej 15 ha UR. Gospodarstwa mniejsze będą miały takie szanse przy wysokim poziomie intensywności organizacji i produkcji, czyli warzywnicze, sadownicze, drobiarskie, trzodowe. Część gospodarstw może zachować żywotność przez równoczesne prowadzenie działalności pozarolniczej lub produkcję unikalnych dóbr.

## **Możliwości i bariery rozwoju gospodarstw młodych rolników w świetle badań empirycznych**

Istotnym czynnikiem wpływającym na skalę aktywności każdej grupy ludności jest jej struktura według wieku. W porównaniu z innymi krajami ludność Polski jest stosunkowo młoda – w sensie demograficznym. Blisko połowa użytkowników gospodarstw o powierzchni przekraczającej 15 ha nie ukończyła 45 roku życia, a około 30% jest w wieku poniżej 35 lat<sup>10</sup>. Ankietowani rolnicy posiadali dość duże doświadczenie w zakresie zarządzania gospodarstwem, gdyż średni czas prowadzenia produkcji rolnej to 12 lat w przypadku rolników, którzy nie przekroczyli 40 roku życia i 21 lat dla pozostałych badanych rolników. Rolnicy, którzy nie ukończyli 40 roku życia legitymowali się lepszym poziomem wykształcenia, tylko 5% posiadało wykształcenie podstawowe, podczas gdy wśród pozostałych rolników 12,1% to osoby z wykształceniem podstawowym. Prawie co drugi badany młody rolnik posiadał wykształcenie wyższe, w przypadku pozostałych – co dziesiąty. Wśród młodych rolników nie było rencistów, zaś wśród pozostałych ponad 11% stanowili emeryci i renciści. Ponadto 60,7% badanych w grupie młodych rolników było zatrudnionych tylko w swoim gospodarstwie, zaś 7,1% realizuje działalność pozarolniczą, podczas gdy wśród pozostałych rolników osoby pracujące tylko w swoim gospodarstwie stanowiły 51,4%, zaś prowadzące działalność pozarolniczą – 4,6%. Co drugi badany nie będący młodym rolnikiem posiadał gospodarstwo o powierzchni do 5 ha i nieco ponad 17% w tej grupie wiekowej było użytkownikami gospodarstw, których powierzchnia przekraczała 10 ha, zaś w przypadku młodych rolników 40% badanych było właścicielami małych gospodarstw do 5 ha, zaś ponad 22% dużych - ponad 10 ha.

---

<sup>9</sup>Ziętara W. Perspektywy rozwoju gospodarstw rolniczych w Polsce. *Wieś Jutra*, nr 10(87), 2005, s. 42–43.

<sup>10</sup>Krajowy Plan Strategiczny Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013. MRiRW Warszawa 2007; Charakterystyka gospodarstw rolnych w 2007 roku. GUS Warszawa 2008.

Co drugi młody rolnik chciałby zwiększyć powierzchnię swojego gospodarstwa, w przypadku pozostałych - co trzeci. Wyposażenie badanych gospodarstw w maszyny i urządzenia w opinii 31,1% młodych rolników jest oceniane jako wystarczające dla potrzeb gospodarstwa, 5,8% uważa, że maszyny i urządzenia nie są w pełni wykorzystane, zaś blisko 2/3 uważa, że istnieje potrzeba unowocześnienia i rozbudowy parku maszynowego. W przypadku pozostałych rolników – 42,5% stwierdziło, że poziom wyposażenia w maszyny i urządzenia jest wystarczający dla potrzeb gospodarstwa, 7,4%, że maszyny nie są w pełni wykorzystane, zaś połowa, że trzeba je wymienić. Ponadto, co trzeci badany rolnik uważa, że w jego gospodarstwie istnieje możliwość podjęcia dodatkowej, alternatywnej działalności i nie było tutaj różnic w poszczególnych grupach wiekowych.

Jak już wcześniej stwierdzono czynniki mogą oddziaływać na rozwój gospodarstw korzystnie lub niekorzystnie, stanowiąc istotne bariery. Młodzi rolnicy w swojej działalności napotykać na wiele ograniczeń i barier, które można podzielić na zależne od gospodarującego (wewnętrzne) oraz niezależne, czyli zewnętrzne. Najważniejsze wewnętrzne bariery rozwoju gospodarstw w opinii rolników to zbyt mała powierzchnia gospodarstwa, brak kapitału własnego oraz słabe wyposażenie w majątek trwały (tab. 1).

**Tabela 1**

Barieri wewnętrzne rozwoju gospodarstw w opinii rolników

Barieri wewnętrzne	Odsetek wskazań*		
	ogółem	młodzi rolnicy	pozostali
– małe gospodarstwo	66,7	66,4	66,9
– brak własnych środków finansowych	50,3	52,9	48,6
– osobiste (stan zdrowia, itp.)	36,6	28,6	41,8
– słabe wyposażenie w majątek trwały	29,9	28,9	30,4
– zła lokalizacja gospodarstwa (słaby dostęp do rynku zaopatrzenia i zbytu)	20,3	20,7	20,1
– brak następcy	12,5	–	20,5
– zły stan aktywów gospodarstwa (np. budynków)	8,6	8,6	8,7
– słaba jakość własnych produktów i usług	6,3	9,6	4,2
– inne	6,3	5,0	3,2
	3,9		

\* respondenci mogli udzielać więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: Badania ankietowe.

Wśród najczęściej wskazywanych przez rolników barier niezależnych od gospodarstwa dominowały: zbyt wysokie ceny środków do produkcji rolnej, napływ żywności z zagranicy oraz kłopoty ze zbytem produktów i usług, a także wymogi unijne i związane z tym wzrost biurokracji (tab. 2).

**Tabela 2**

Bariery zewnętrzne rozwoju gospodarstw w opinii rolników

Bariery zewnętrzne	Odsetek wskazań*		
	ogółem	młodzi rolnicy	pozostali
– zbyt wysokie ceny środków do produkcji rolnej i usług	69,1	68,6	69,5
– silna konkurencja (napływ żywności z zagranicy)	40,7	41,4	40,2
– brak zbytu na produkty i usługi gospodarstwa	40,4	37,5	42,2
– wzrost biurokracji (wymogi unijne, itp.)	27,6	27,5	27,6
– nadmierne obciążenia finansowe (podatki, ubezpieczenia)	22,7	23,6	22,1
– konieczność dostosowania produkcji do wymogów UE	17,5	15,7	18,7
– opóźnienia w płatnościach za wykonane dostawy, usługi	12,7	13,9	11,9
– niedorozwój infrastruktury technicznej (drogi, wodociąg)	10,2	10,4	10,0
– utrudniony dostęp do informacji nt. zbytu, środków UE	2,8	2,5	3,0
– inne	3,2	2,9	3,4

\* respondenci mogli udzielać więcej niż jednej odpowiedzi

Źródło: Badania ankietowe.

Ważne jest niwelowanie i łagodzenie barier oraz tworzenie zachęt do rozwoju konkurencyjnego rolnictwa, a jednym z takich sposobów jest świadczenie pomocy potencjalnym beneficjentom występującym o dofinansowanie swoich działań innowacyjnych ze środków finansowych UE<sup>11</sup>. Unia Europejska motywuje młodych rolników, aby przejmowali gospodarstwa, zwiększali ich powierzchnię oraz je unowocześniali dla poprawy ich konkurencyjności na wspólnym rynku unijnym. Stworzono system rent strukturalnych, aby zachęcić starszych rolników do przekazywania ziemi młodym ludziom w celu dokonania szybszej wymiany pokoleniowej w rolnictwie. Wśród badanych rolników tylko dwóch przekazało swoje gospodarstwo następcy (tab. 3). Na korzystanie z funduszy UE wskazało 532 osób, co stanowi 71,1% ogółu badanych, w tym młodzi rolnicy to 211 osób. Młodzi rolnicy byli bardziej aktywni w pozyskiwaniu finansowych środków unijnych na nowe inwestycje w gospodarstwach, w tym głównie zakup nowych ciągników, kombajnów, ale także podejmowanie działań uwzględniających aspekty ochrony środowiska.

<sup>11</sup>Miś T. Rola lokalnych instytucji w procesie absorpcji środków unijnych dla rolnictwa w opinii rolników południowo-wschodniej Polski. *Więś i Rolnictwo*, nr 3(140), IRWiR PAN Warszawa 2008, s. 131.

**Tabela 3**

Korzystanie z wybranych funduszy UE w latach 2002-2006 przez badanych rolników (w %)

Rodzaj funduszu (programu)	Ogółem	Młodzi rolnicy	Pozostali
SAPARD	7,5	7,5	7,6
Działania w ramach SPO:			
– inwestycje w gospodarstwach	8,9	13,2	6,2
– młody rolnik	4,0	10,4	–
– różnicowanie działalności	2,6	2,5	2,7
Działania w ramach PROW:			
– renty strukturalne	0,3	–	0,5
– dostosowanie gospodarstw	7,1	7,5	6,8
– programy rolnośrodowiskowe	25,8	27,1	24,9

Źródło: Badania ankietowe.

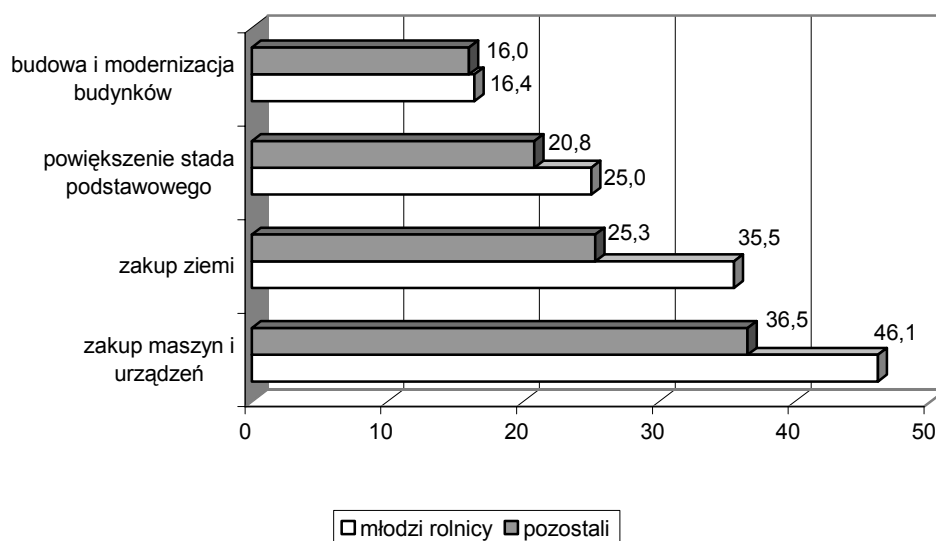
Przy ubieganiu się o fundusze unijne 529 osób, co stanowi 73,7% ogółu badanych korzystało ze wsparcia różnych instytucji, w tym młodzi rolnicy to 207 osób, zaś pozostali to 322 osoby. Głównie była to pomoc ze strony doradców ODR – na co wskazało 2/3 badanych i nie było tu zbyt wielkich różnic ze względu na wiek. Młodzi rolnicy oprócz ODR wskazywali na pomoc agencji płatniczych (3,5%), nadleśnictwa (1,4%) oraz innych, w tym instytucji prywatnych, organizacji branżowych, żaden nie wskazał na pomoc izby rolniczej. Pozostali rolnicy nie korzystali z pomocy instytucji prywatnych, zaś 1,8% badanych wskazało na pomoc uzyskaną od izb rolniczych, tyle samo na wsparcie ze strony ARiMR. Należy stwierdzić, że wraz z wiekiem i liczbą lat użytkowania gospodarstwa rolnicy chętniej korzystali i nadal zamierzają korzystać z pomocy doradców zatrudnionych w ODR. Natomiast młodzi rolnicy wskazują, że chcieliby korzystać z pomocy prywatnych instytucji doradczych, gdyż oczekują kompleksowej obsługi doradczej, jednak przeszkodą jest brak odpowiedniej puli środków finansowych. Ponadto tylko rolnicy, którzy ukończyli 40 rok życia korzystali z pomocy izb rolniczych, czego nie stwierdzono w przypadku młodych rolników. Wielu młodych i wykształconych rolników może być liderami i mieć duży udział w rozwoju aktywności środowisk lokalnych, co jest bardzo potrzebne, szczególnie w ramach osi 3 PROW na lata 2007–2013 oraz osi 4 LEADER. Również z badań Woźniak<sup>12</sup> wynika, że ludzie młodzi są w większości bardziej otwarci na innowacje, bardziej przedsiębiorczy, pozbawieni złych nawyków i przyzwycza-

<sup>12</sup>Woźniak A. Kanaty przepływu informacji i ich skuteczność w procesie innowacyjno-decyzyjnym rolników. Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej, nr 47, Wyd. SGGW, Warszawa 2002, s. 136.

jeń, dzięki czemu mogą osiągać bardzo dobre wyniki w zarządzaniu gospodarstwem, a nawet stawać się autorytetem zawodowym dla innych rolników.

Według Klepackiego<sup>13</sup> celem utrzymania konkurencyjności polskiego rolnictwa należy wspierać procesy koncentracji ziemi. Znaczenie zasobów ziemi w gospodarstwie dla możliwości wdrażania postępu technicznego i technologicznego, wykorzystania efektów skali produkcji i czynnika wiedzy, obniżania kosztów produkcji i poprawy jej jakości oraz kształtowania dochodów jest decydujące.

Z opinii badanych rolników wynika, że zmiany zrealizowane w gospodarstwach to głównie wymiana parku maszynowego, zwiększenie powierzchni gospodarstwa oraz powiększenie stada podstawowego (rys. 1).



**Rysunek 1**

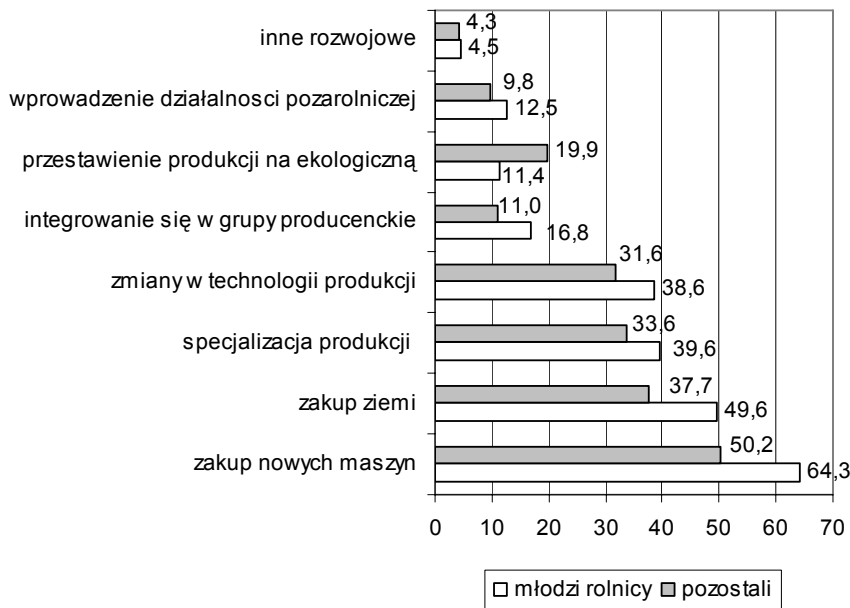
Zmiany w zasobach gospodarstwa dokonane w latach 2002–2006 (% odpowiedzi)

Źródło: Badania ankietowe.

Najbardziej aktywni w aspekcie dokonywania zmian w gospodarstwach są młodzi rolnicy, posiadający większe obszarowo jednostki. Należy stwierdzić, że badani rolnicy nie różnią się zbyt wiele od innych rolników europejskich i zauważają konieczność powiększania i unowocześniania swoich gospodarstw w celu poprawy ich konkurencyjności.

<sup>13</sup>Klepacki B. Tendencje zmian w zatrudnieniu i liczbie gospodarstw o zróżnicowanym obszarze w państwach Unii Europejskiej w latach 1990–2003. Roczniki Naukowe SERiA, tom VIII, z. 4, Warszawa, Poznań 2006.

Analiza zamierzeń na najbliższą przyszłość (do 2010 r.) ujawniła, że młodzi badani rolnicy deklarują zmiany inwestycyjne w swoich gospodarstwach, w tym zakup maszyn – 2/3 badanych, zakup ziemi – co 2 respondent oraz specjalizację produkcji i zmiany w technologii produkcji, ponad 38% rolników (rys. 2). Trzeba jednak pamiętać, że między deklaracjami a faktycznymi działaniami występuje subiektywizm, wynikający z pojawiających się ograniczeń możliwości realizacji zamierzeń.



**Rysunek 2**

Planowane zmiany w gospodarstwach do 2010 roku (w %)

Źródło: Badania ankietowe.

Korzystnym aspektem wynikającym z opinii rolników jest chęć integrowania się z innymi rolnikami w grupy producenckie, a także przestawienie produkcji rolnej na ekologiczną i podjęcie dodatkowo działalności pozarolniczej. Rolnicy zainteresowani są także wytwarzaniem oraz promocją produktów regionalnych i lokalnych (na co wskazywano wśród innych rozwojowych przedsięwzięć). Należy tutaj zaznaczyć, że najwięcej zmian w swoich gospodarstwach zamierzają przeprowadzić młodzi ludzie, będący użytkownikami największych obszarowo gospodarstw. Deklarowane zmiany badani rolnicy chcą sfinansować głównie poprzez ubieganie się o środki finansowe dostępne w ramach poszczególnych działań Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013 (na co wskazało ponad 90% badanych, bez względu na wiek) oraz z preferencyjnych kredytów (co 3 respondent). Badani rolnicy zwracają uwagę na potrzebę pod-

noszenia swoich kwalifikacji i przy występowaniu o fundusze unijne w nowym okresie programowania deklarują korzystanie z usług doradczych, przy czym należy stwierdzić, że w większości działań zostali do tego zobligowani, np. ubieganie się o wsparcie realizacji przedsięwzięć rolnośrodowiskowych, itp. Dlatego też duże wyzwanie stoi przed pracownikami instytucji doradczych, bo to od ich aktywności, kompetencji, a często właściwego podejścia do klienta zależy poziom wykorzystania dostępnych środków finansowych UE oraz poprawa innowacyjności i konkurencyjności polskiego rolnictwa.

## Podsumowanie

Wiek odgrywa dużą rolę w pozytywnym postrzeganiu zmian. Młodzi rolnicy chcą inwestować w rozwój swoich gospodarstw, korzystać z funduszy UE oraz podnosić swoje kwalifikacje, jednak w swojej działalności napotykają na wiele ograniczeń, na które często nie mają żadnego wpływu. Wśród najważniejszych ograniczeń niezależnych od rolnika dominowały: zbyt wysokie ceny środków do produkcji rolnej, duża konkurencja, w tym napływ żywności z zagranicy, kłopoty ze zbytem produktów i usług, a także dużo biurokracji przy ubieganiu się o fundusze unijne. Racjonalność zachowania się rolników na rynku w głównej mierze zależy od rozwoju instytucji otoczenia agrobiznesu i budowy sprawnego systemu informacji rynkowej. By skutecznie rozwijać produkcję młodzi rolnicy potrzebują wsparcia ze strony instytucji doradczych, finansowych, naukowych, agend władzy centralnej i lokalnej, organizacji samorządowych, itp. Wszystkie te elementy tworzą specyficzną infrastrukturę w rolnictwie, której nadrzędnym celem funkcjonowania jest znoszenie i łagodzenie wszelkich barier, tworzenie systemu zachęt do rozwoju konkurencyjnego rolnictwa, poprzez wzrost jego innowacyjności.

## Literatura

- BRODZIŃSKI Z. (red.). Gospodarstwa młodych rolników w warunkach integracji europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002.
- CZUDEK A., KATA R., MIŚ T., ZAJĄC D. (red.). Rola lokalnych instytucji w przekształcaniach rolnictwa o rozdrobnionej strukturze gospodarstw. Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008.
- DZIEMIANOWICZ R.I., PRZYGODZKA R. Instrumenty wspierania przekształceń strukturalnych polskiego rolnictwa, [w:] J. Sikorski (red.), Fundusze unijne a rozwój gospodarki polskiej (ze szczególnym uwzględnieniem rolnictwa), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2005.

- KLEPACKI B. Tendencje zmian w zatrudnieniu i liczbie gospodarstw o zróżnicowanym obszarze w państwach Unii Europejskiej w latach 1990–2003. Roczniki Naukowe SERiA, tom VIII, z. 4, Warszawa, Poznań 2006.
- KOWALCZYK S. Przesłanki zmian strukturalnych w rolnictwie, *Ekonomista*, nr 3, 1993, s. 350–351.
- MIŚ T. Rola lokalnych instytucji w procesie absorpcji środków unijnych dla rolnictwa w opinii rolników południowo-wschodniej Polski. *Wieś i Rolnictwo*, nr 3(140), IRWiR PAN Warszawa 2008, s. 130–141.
- PRZYGODZKA R. Fiskalne instrumenty wspierania rozwoju rolnictwa – przyczyny stosowania, mechanizmy i skutki, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 2006.
- TOMCZAK F. Gospodarka rodzinna w rolnictwie: uwarunkowania i mechanizmy rozwoju, IRWiR, PAN, Warszawa 2006.
- WOŹNIAK A. Kanały przepływu informacji i ich skuteczność w procesie innowacyjno-decyzyjnym rolników. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie, Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 47, Wyd. SGGW, Warszawa 2002, s. 131–141.
- ZIĘTARA W. Perspektywy rozwoju gospodarstw rolniczych w Polsce. *Wieś Jutra*, nr 10(87), 2005, s. 42–43.

## **Specific Conditions for Farm Management by Young Farmers**

### **Abstract**

The project aimed at studying basic functional conditions for farms managed by young farmers. It showed that young farmers have been active and susceptible to changes, with consequential farm modernization. In their own opinions, the most important internal barriers in farm development are the shortage of own financial means, too small farm area and poor farm outfit with fixed assets. The most often indicated major factors dominating among external, farm-independent barriers were: too high prices of essential farm-production necessities, inflow of food products from abroad and problems experienced in sales of farm products and services. For an effective farm modernization process, young farmers need support from the institutional environment, including that by advisory and financial institutions, payment agencies, non-governmental organizations and local self-governments.



**Joanna Olga Palisziewicz**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## Liczba szkół wyższych a rozwój województw

### Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu stawiają przed uczelniami wyższymi nowe wyzwania, m.in.: dążenie do poprawy swojej pozycji, zwiększanie atrakcyjności i użyteczności programów kształcenia i badań, podnoszenie ich jakości, wdrażanie profesjonalnych metod zarządzania. Osiągnięcie sukcesu w procesie budowania gospodarki innowacyjnej i konkurencyjnej, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy, zależy m.in. od sprawności funkcjonowania systemu nauki i szkolnictwa wyższego oraz jakości kształcenia i badań. Wartość rynkowa organizacji w dużej mierze jest zależna od poziomu kapitału ludzkiego, który powinien być dobrze wykształcony.

Współcześnie kapitał ludzki jest jednym z podstawowych czynników rozwoju. Inwestycje w kapitał ludzki stanowią pierwszy warunek i przesłankę wejścia na drogę trwałego wzrostu gospodarczego. Poziom wykształcenia kapitału ludzkiego decyduje o zdolności danego społeczeństwa do adaptacji kapitału finansowego i przetwarzania go w dobra i usługi.

Celem artykułu jest sprawdzenie zależności pomiędzy liczbą szkół wyższych (również studentów i absolwentów) a aktywnością ekonomiczną, ilością podmiotów gospodarczych, wysokością wynagrodzeń, wysokością nakładów na inwestycję i działalność B+R oraz stopą bezrobocia w poszczególnych województwach.

### Pojęcie kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki postrzegany jest jako zbiorowa zdolność firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. Pojęcie to związane jest z takimi określeniami, jak: **wiedza** menedżerów i pracowników, ich **kompetencje**, **umiejętności**, **innowacyjność**, zdolność poszczególnych pracowników

przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań, wartości przedsiębiorstwa i **kultura organizacyjna**.

Podstawą działania i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach postępującej konkurencji i globalizacji staje się **wiedza**<sup>1</sup>. Termin „wiedza” jest związany z pojęciami: dane i informacja, ale w odróżnieniu od nich wiedza jest zawsze związana z konkretną osobą<sup>2</sup>. Th. H. Davenport i L. Prusak definiują wiedzę jako płynne połączenie doświadczenia, ocen wartości, informacji o kontekście oraz analitycznego wglądu w zagadnienia, które zapewnia ramy dla oceny i wyłączenia nowych doświadczeń i informacji. Stwierdzają także, że wiedza organizacji wywodzi się i jest charakterystyczna dla umysłów ludzi<sup>3</sup>.

Według E. Skrzypek, wiedza jest rozumiana jako akumulacja wiedzy podstawowej, technicznej i umiejętności społecznych. Odpowiednia kombinacja tych elementów nabytych w systemie nauczania, w rodzinie, przedsiębiorstwie oraz poprzez różne sieci informacji daje wiedzę ogólną<sup>4</sup>.

Wiedza jest zasobem bardzo specyficznym. Wymienia się takie jej cechy, jak:

- dominacja, oznaczająca nadrzędną rolę, jaką zajmuje wiedza w stosunku do wszelkich pozostałych zasobów,
- niewyczerpalność, oznaczająca, że wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie zużywa się, a wprost przeciwnie, im więcej i częściej jest używana tym jej wartość rośnie,
- symultaniczność, oznaczająca, że sama wiedza może być wykorzystywana przez wiele osób i w wielu miejscach jednocześnie,
- nieliniowość, oznaczająca, że nawet niewielka ilość wiedzy może powodować niewyobrażalnie wielkie konsekwencje i odwrotnie: olbrzymia ilość wiedzy może się okazać bezużyteczna<sup>5</sup>.

Sukces związany z rozwojem i wykorzystaniem wiedzy w przedsiębiorstwie zależy od umiejętnego połączenia procesów zbierania i przetwarzania informacji z kreatywnością i odpowiednią aktywnością oraz zaangażowaniem pracowników<sup>6</sup>. Stawia to nowe wymagania przed pracownikami, związane między innymi z dzieleniem się wiedzą.

<sup>1</sup>Skrzypek E., *Czynniki sukcesu firmy przyszłości funkcjonującej w warunkach ekonomii wiedzy*, w: *Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Materiały z konferencji naukowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002, s. 123–124.

<sup>2</sup>Probst G., Raub St., Romanhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 35.

<sup>3</sup>Davenport T., Prusak L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998, s. 1.

<sup>4</sup>Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości”, nr 11, 1999, s. 4–5.

<sup>5</sup>Strojny M., *Zarządzanie wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2000, s. 21.

<sup>6</sup>Kwiatkowski S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000, s. 93.

Kolejne pojęcie związane z kapitałem ludzkim to **kompetencje**. Według D. Thiery i C. Sauret kompetencje w znaczeniu ogólnym to „...zdolność pracownika do działania prowadzącego do osiągnięcia zamierzonego celu w danych warunkach za pomocą określonych środków”<sup>7</sup>. Według T. Oleksyna „kompetencje – to wykształcenie, doświadczenie i wprawa, uzdolnienia i predyspozycje oraz (inne) cechy psychofizyczne, a także zachowanie, oczekiwane przez pracodawcę i ważne w pracy zawodowej”<sup>8</sup>. Nieco inaczej formułuje to pojęcie P. Louart: „Kompetencje – to zdolności zawodowe pracowników (ich wiedza, umiejętności, doświadczenie, postawy) rozważane w stosunku do zajmowanego stanowiska lub potencjalne ich możliwości w stosunku do innych rodzajów działalności. Mają one aspekty techniczne, społeczne (więzi z innymi ludźmi) i koncepcyjne (twórcze)”<sup>9</sup>.

W odniesieniu do kompetencji pracowniczych nie należy tego pojęcia utożsamiać tylko z umiejętnościami, które są jedynie konkretnymi działaniami lub czynnościami wspierającymi bardziej ogólne kompetencje. Oprócz ogółu wiedzy i zdolności do działania kompetencje tworzone są przez postawy przyjmowane przez pracownika oraz uznawane przez niego wartości wspierające sukces organizacji. Ponieważ nie wszystkie kompetencje można nabyć w szkole, dlatego dużą wagę w zarządzaniu kompetencjami przypisuje się doświadczeniu (według A. Mayo doświadczenie to: „...całe bogactwo rozmaitych okoliczności znanych z autopsji; głębia i różnorodność wyzwań, sukcesów i porażek”<sup>10</sup>), chodzi między innymi o takie kompetencje, które są zdobywane w ciągu całego życia, np.: umiejętności interpersonalne, zdolność do pracy zespołowej, umiejętność stawiania się na miejscu innych ludzi, umiejętność rozwiązywania konfliktów, zdolność od systematycznego zbierania i przetwarzania informacji, umiejętność zachowania zimnej krwi w sytuacjach stresowych, umiejętność podejmowania inicjatyw w ryzykownych i niepewnych warunkach<sup>11</sup>.

Pojęcie „kompetencje” odnosi się do unikatowej kombinacji specjalizacji biznesowych i zdolności ludzi, które nadają organizacji określony charakter. Dodatkowo identyfikuje ono w firmie źródła motywacji, wysiłku, specjalizacji zawodowej oraz współpracy. Systematyczna praca nad kompetencjami zapew-

---

<sup>7</sup>Thiery D., Sauret C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

<sup>8</sup>Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1997, s. 47.

<sup>9</sup>Louart P., *Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995, s. 228.

<sup>10</sup>Mayo A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 19.

<sup>11</sup>Paliszkievicz J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2005, s. 14–15.

nia firmie przewagę strategiczną. Kompetencje decydują o specyfice przedsiębiorstwa, są trudne do naśladowania przez firmy konkurencyjne oraz stanowią rezultat uczenia się organizacji – jej rozwoju<sup>12</sup>.

Kapitał ludzki obejmuje również **umiejętności**, które można określić jako zdolności człowieka do wypełniania zadań i obowiązków na stanowisku pracy<sup>13</sup>. Według innej definicji przedstawionej przez J.F. Ballaya umiejętności to: „...równoważenie wiedzy i działania, tworzenie z nich całości przydatnej człowiekowi, który przystępuje do działania, niezależnie od tego, czy polega ono na produkowaniu, obmyślaniu koncepcji, komunikowaniu się z innymi ludźmi, sprzedawaniu, planowaniu czy kierowaniu”<sup>14</sup>.

W kapitale ludzkim zawiera się również pojęcie **innowacyjności**. Współczesna gospodarka w coraz większym stopniu rozwija się dzięki innowacjom<sup>15</sup>. Każda firma powinna być dzisiaj zorientowana proinnowacyjnie. Powinna dostarczać coraz lepszych i coraz oszczędniejszych dóbr i usług. Stąd też każda jednostka organizacyjna powinna mieć jasno określoną odpowiedzialność i określone zadania w sferze innowacji. Ponadto, innowacje powinny być wpisane w strategię rozwojową firmy<sup>16</sup>. Według S. Marciniaka, innowacje są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz przyrodzie<sup>17</sup>.

W odniesieniu do przedsiębiorstwa za innowacje uważa się tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystywania zasobów będących w jej dyspozycji<sup>18</sup>.

Z pojęciem kapitału ludzkiego związana jest również **kultura organizacyjna**, która przejawia się w zachowaniach, sposobach wydawania poleceń, metodach organizowania pracy, technikach sprawowania władzy, gustach i strojach<sup>19</sup>. Istnieje wiele definicji pojęcia kultury organizacyjnej. Według G. Hofstede kul-

---

<sup>12</sup>Kossowska M., Sołtysińska I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 12.

<sup>13</sup>Czerska M., Rutka R., *Opis dla sukcesu. Zastosowanie, zawartość i procedura tworzenia opisów stanowisk pracy jako narzędzi ZZL*, „Personel”, nr 3, 2003, s. 46.

<sup>14</sup>Ballay J.F., *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Eyrolles, Paris 1997, s. 23.

<sup>15</sup>Krajewski S., *Przedsiębiorstwo*, w: praca zbiorowa pod red. Milewskiego R., *Elementarne zagadnienia ekonomii*, PWN, Warszawa 1994, s. 137.

<sup>16</sup>Penc J. *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000, s. 326.

<sup>17</sup>Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998, s. 8.

<sup>18</sup>Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 143.

<sup>19</sup>Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002, s. 89–90.

tura organizacyjna jest zbiorowym programowaniem pamięci, które odróżnia członków jednej organizacji od innej<sup>20</sup>.

Kluczową rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej odgrywają postawy, normy i zachowania podzielane przez kadrę kierowniczą<sup>21</sup>. Najlepszym sposobem na zwiększanie i odnawianie kapitału ludzkiego byłoby stworzenie kultury organizacji, która ceni i wynagradza dzielenie się wiedzą oraz zdobywanie nowej wiedzy wewnątrz jak i na zewnątrz firmy. Tworzenie takich nowych, prozwojowych kultur organizacyjnych wymaga nowych kwalifikacji kadr kierowniczych i ich wieloletniej, wspólnej z pracownikami pracy<sup>22</sup>.

Kapitał ludzki może być interpretowany w wąskim lub w szerokim zakresie. Wąska interpretacja oznacza efekt inwestycji w oświatę, kształcenie dostępnego w gospodarce zasobu pracy społecznej, ucieleśnionej w jego cechach jakościowych. W szerokim znaczeniu kapitał ludzki definiuje się jako efekt inwestycji nie tylko w oświatę i wykształcenie, lecz również innych inwestycji oddziałujących na poprawę cech jakościowych zasobów ludzkich, tj. inwestycji w zdrowie, ochronę środowiska, w kulturę<sup>23</sup>.

W wielu publikacjach wykazuje się ogromny wpływ wielkości i struktury kapitału ludzkiego na rozwój społeczeństw, narodów a nawet ludzkości. W szczególności podkreśla się, że kapitał ludzki<sup>24</sup>:

- wywiera wpływ na przemiany instytucjonalne i unowocześnianie struktur różnego rodzaju;
- sprzyja propagowaniu i upowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji i jakości życia;
- kształtuje nowoczesną infrastrukturę techniczno-organizacyjną, informacyjną, socjalną;
- wywiera poważny wpływ na innowacyjność gospodarek i społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych.

Natomiast zagrożenia wywołane niedoinwestowaniem kapitału ludzkiego przyczyniają się do powstania luki cywilizacyjnej i edukacyjnej, procesów

<sup>20</sup>Hofstede G., *Cultures and organizations, Software of the mind*, McGraw – Hill 1997, s. 179–180.

<sup>21</sup>Bendkowski J., Michna A., *Analiza kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa – wyniki badań*, w: praca zbiorowa pod red. Borowieckiego R., *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Warszawa – Kraków 2003, s. 381.

<sup>22</sup>Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Seria: Monografie i Opracowania, nr 137, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 271.

<sup>23</sup>Kożuch B., *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki, Przedsiębiorczość i konkurencyjność*, Zeszyt 12, Warszawa 1998, s. 8.

<sup>24</sup>Król H., Ludwicyński A., (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007, s.11.

alienacji wytwórców i społeczno-politycznej, powodują zahamowanie wzrostu gospodarczego, przyspieszają szkodliwą dla gospodarki danego kraju emigrację kapitału kwalifikacyjnego.

## Rozmieszczenie uczelni wyższych jako czynnik wpływający na rozwój województwa

Uczelnie wyższe stanowią główne ogniwa wzrostu gospodarczego i stanowią jeden z ważniejszych czynników rozwoju regionalnego, wspierając rozwój kapitału ludzkiego i tworząc potencjał intelektualny regionu, generując wiedzę, nowe technologie i budując dzięki temu zaplecze procesów inwestycyjnych. Duży wpływ na rozwój województw ma dostęp do szkolnictwa wyższego. Dostęp ten jest w znacznym stopniu zróżnicowany pomiędzy regionami kraju. W tabeli 1 przedstawiono liczbę szkół wyższych oraz studentów i absolwentów z podziałem na województwa.

**Tabela 1**

Liczba szkół wyższych oraz studentów i absolwentów wg województw (2007 r.)

Województwo	Szkoły wyższe	Studenci	Absolwenci
	[liczba]	[osoba]	[osoba]
Dolnośląskie	36	171 838	32 556
Kujawsko-pomorskie	20	85 499	19 720
Lubelskie	19	106 406	23 225
Lubuskie	8	34 249	9 292
Łódzkie	29	138 930	28 706
Małopolskie	34	207 062	37 484
Mazowieckie	104	347 964	71 136
Opolskie	6	38 065	7 472
Podkarpackie	17	73 839	19 234
Podlaskie	19	52 693	11 599
Pomorskie	28	103 041	20 773
Śląskie	44	197 761	44 816
Świętokrzyskie	15	51 174	14 227
Warmińsko-mazurskie	9	58 682	13 746
Wielkopolskie	38	176 486	37 217
Zachodniopomorskie	22	79 027	16 863

Źródło: [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) z dnia 02.07.2009 r.

Z przedstawionych danych w tabeli 1 wynika, że najwięcej uczelni wyższych jest w województwach mazowieckim, śląskim oraz wielkopolskim. Najwięcej studentów i absolwentów było w województwie mazowieckim, małopolskim oraz śląskim. Najmniej uczelni jest w województwie opolskim, lubuskim oraz warmińsko-mazurskim. Najmniej studentów jest w województwie lubuskim, opolskim i świętokrzyskim. Najmniej absolwentów jest w województwie opolskim, lubuskim i podlaskim.

Sytuacja ta przekłada się na niekorzystne tendencje prowadzące do znacznego zróżnicowania gospodarczego kraju. Przedsiębiorcy inwestują zwłaszcza w województwach, które umożliwiają dostęp do wykwalifikowanych pracowników.

W tabeli 2 przedstawiono wskaźniki korelacji pomiędzy liczbą szkół wyższych, studentów i absolwentów a wynagrodzeniem ogółem, stopą bezrobocia, aktywnością ekonomiczną liczbą podmiotów gospodarczych, nakładami na działalność innowacyjną i nakładami na działalność B+R.

**Tabela 2**

Wskaźniki korelacji pomiędzy badanymi zmiennymi

Zmienne	Liczba szkół wyższych	Liczba studentów	Liczba absolwentów
Wynagrodzenia ogółem (zł)	0,92	0,84	0,84
Stopa bezrobocia (%)	-0,26	-0,32	-0,33
Aktywność ekonomiczna ludności od 15 roku życia (tys. os.)	0,91	0,96	0,98
Podmioty gospodarki narodowej wg REGON na 10 tys. ludności	0,51	0,44	0,41
Nakłady na działalność innowacyjną (%)	0,75	0,78	0,83
Nakłady na działalność B+R (%)	0,97	0,91	0,91

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych z GUS [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl) z dnia 02.07.2009 r.

Według wyników badań przeprowadzonych na podstawie danych z GUS z 2007 r., istnieje duża zależność pomiędzy wysokością wynagrodzenia, aktywnością ekonomiczną, ilością podmiotów gospodarczych w danym województwie a liczbą szkół wyższych, liczbą absolwentów i studentów. Również istnieje wysoka korelacja pomiędzy nakładami na działalność innowacyjną i nakładami na działalność B+R a liczbą szkół wyższych oraz liczbą studentów i absolwentów w danym województwie. Analizując przedstawione wskaźniki można zauważyć, że istnieje ujemna korelacja pomiędzy wysokością bezrobocia w danym województwie a liczbą szkół wyższych, co oznacza, że im więcej jest szkół a co za

tym idzie studentów i absolwentów tym bezrobocie jest niższe w danym województwie.

Na podstawie tej analizy można wysnuć wniosek, że w 2007 r. liczba szkół wyższych, liczba studentów i liczba absolwentów pozytywnie wpływała na rozwój danego województwa. Dla wysnucia ogólnego wniosku należałoby przeprowadzić szczegółowe badania prowadząc analizę w ujęciu dynamicznym i sprawdzając czy zależności te są na podobnym poziomie w kolejnych latach.

W Polsce systematycznie wzrasta liczba osób podejmujących studia wyższe w roku 1990 było 10,57 studentów w przeliczeniu na 1000 mieszkańców a w 2007 – 50,44. Analizując dane z 2007 roku można zauważyć, że Polska młodzież wybiera najczęściej studia na kierunkach biznesowych i społeczno-humanistycznych. Znacznie mniejszą popularnością cieszą się kierunki ścisłe np. inżynierijno-techniczne i matematyczne<sup>25</sup>. W Polsce pojawił się problem związany nie ze strukturą ilościową tylko ze strukturą jakościową kształcących się studentów. Problem niedopasowania struktury podaży do popytu na pracę uznać należy za główną przyczynę niedoboru pracowników wysoko wykwalifikowanych zarówno w skali globalnej, jak i lokalnej. Za zasadniczy powód tego niedopasowania uznać trzeba brak korelacji pomiędzy strukturą kształcenia kapitału ludzkiego a potrzebami wynikającymi z dynamicznego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. I choć widoczne są próby reform funkcjonujących współczesnych systemów edukacyjnych w kierunku dopasowania ich do potrzeb nowej ekonomii na rezultaty podejmowanych zmian przyjdzie nam poczekać przynajmniej kilka lub kilkanaście lat.

## Podsumowanie

Podsumowując przedstawione zagadnienie można stwierdzić, że rola kapitału ludzkiego w gospodarce opartej na wiedzy jest bardzo duża. Poziom wykształcenia kapitału ludzkiego decyduje o zdolności danego kraju i narodu do adaptacji kapitału finansowego i przetwarzanie go w dobra i usługi. Dlatego niezwykle istotne jest dbanie o jego rozwój. Na jakość kapitału ludzkiego wpływa m.in. kształcenie otrzymywane z istniejącego systemu edukacji. Wskazując na olbrzymie znaczenie kapitału ludzkiego dla rozwoju gospodarczego kraju, konieczne jest wyraźne wskazanie, że nakłady na szeroko rozumianą edukację nie mogą być traktowane jako wydatki konsumpcyjne. Należy je uważać za niezbędne inwestycje. Istnieje bowiem silny związek między liczbą szkół wyższych (liczbą studentów i absolwentów) a rozwojem danego regionu.

---

<sup>25</sup>Materiały z GUS, *Internetowa baza danych i Rocznik Demograficzny*, Warszawa 2008, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl), z dnia 02.07.2009 r.



## Literatura

- BALLAY J.F., *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*, Eyrolles, Paris 1997.
- BOROWIECKI R. (red.), *Przedsiębiorstwo w procesie transformacji. Efektywność – restrukturyzacja – rozwój*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Warszawa – Kraków 2003.
- CZERSKA M., RUTKA R., *Opis dla sukcesu. Zastosowanie, zawartość i procedura tworzenia opisów stanowisk pracy jako narzędzi ZZL*, „Personel”, nr 3, 2003.
- DAVENPORT T., PRUSAK L., *Working Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
- HOFSTEDE G., *Cultures and organizations, Software of the mind*, McGraw – Hill 1997.
- JAKUBÓW L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw*, Seria: Monografie i Opracowania, nr 137, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
- JANOWSKA Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2002.
- KOSSOWSKA M., SOŁTYSIŃSKA I., *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- KOŻUCH B., *Inwestowanie w kapitał ludzki a rozwój gospodarki*, Przedsiębiorczość i konkurencyjność, Zeszyt 12, Warszawa 1998.
- MILEWSKI R. (red.), *Elementarne zagadnienia ekonomii*, PWN, Warszawa 1994, s. 137.
- KRÓLA H., LUDWICZYŃSKI A., (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- KWIATKOWSKI S., *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa 2000.
- LOUART P., *Kierowanie kompetencjami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa 1995.
- MARCINIAK S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej, Warszawa 1998.
- Materiały z GUS, *Internetowa baza danych i Rocznik Demograficzny*, Warszawa 2008, [www.stat.gov.pl](http://www.stat.gov.pl)
- MAYO A., *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- OLEKSYN T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Wydawnictwo Międzynarodowej Szkoły Menedżerów, Warszawa 1997.
- PALISZKIEWICZ J.O., *Rozwój organizacji poprzez zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Wydawnictwo Profesjonalne Alpha Pro, Ostrołęka 2005.
- PENC J., *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2000.
- PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
- PROBST G., RAUB ST., ROMANHARDT K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- SKRZYPEK E., *Czynniki sukcesu firmy przyszłości funkcjonującej w warunkach ekonomii wiedzy*, w: *Future 2002, Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstwa*, Materiały z konferencji naukowej, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie – Skłodowskiej w Lublinie, Lublin 2002.
- SKRZYPEK E., *Wpływ zarządzania wiedzą na jakość*, „Problemy Jakości”, nr 11, 1999.
- STROJNY M., *Zarządzanie wiedzą*, „Przegląd Organizacji”, nr 2, 2000.
- THIERY D., SAURET C., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltext, Warszawa 1994.

## **The number of higher education institutions and the development of provinces**

### **Abstract**

In our times the human capital is one of basic development factors. Investments in human capital is the first step of going the way of the long-lasting growth in the economy. The level of education of the human capital is deciding on the ability of the given society to the adaptation of the financial capital and changing it into goods and service. The purpose of the article is checking the relation between the number of higher education institutions (also of students and graduates) with the economic activity, the amount of enterprises, the amount of the remuneration, the amount of the expenditure on investment and B+R and the unemployment rate in individual provinces.

**Michał Pietrzak, Marta Wojcieszekiewicz**  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Poziom zaawansowania zarządzania strategicznego a wielkość organizacji w świetle badań absolwentów SP PRE-MBA MiTM przy Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW**

### **Wstęp**

Słowo strategia wywodzi się z greckiego *strategos* (*stratos* – armia; *agein* – przywództwo) oznaczającego dowodzenie armią, czy szerzej – sztukę prowadzenia wojny [Ansoff, 1985; Obłój, 1998]. Przez kilka tysięcy lat<sup>1</sup> strategia rozumiana jako teoria i praktyka prowadzenia wojen była nierozdzielnie związana z wojskowością. Pojęcie to zaczęło przenikać na grunt nauk o zarządzaniu w drugiej połowie XX w., kiedy to wskutek tzw. eskalacji turbulencji otoczenia (coraz liczniejszych, coraz głębszych, coraz szybszych i coraz bardziej nowatorskich zmian) zarządy przedsiębiorstw zaczęły dostrzegać, że tradycyjne planowanie polegające na przenoszeniu w przyszłość doświadczeń z przeszłości plus niewielkie korekty przestaje się sprawdzać [por. Ansoff 1977; Ansoff, 1985]. Coraz bardziej palącą potrzebą stało się planowanie wybiegające myślą kilka lat do przodu i w większym stopniu uwzględniające to co się dzieje w otoczeniu przedsiębiorstw, czyli strategia biznesu.

W gospodarce centralnie planowanej menedżerowie nie odczuwali realnej potrzeby opracowania i wdrażania strategii. Stąd też procesy rozwoju zarządzania strategicznego zaczęły się w polskiej rzeczywistości gospodarczej kształtować znacznie później niż w krajach wysokorozwiniętych, bo dopiero wraz z nastaniem gospodarki rynkowej. Przy czym, w obiegowej opinii procesy te

---

<sup>1</sup>Początki strategii można wiązać z takimi postaciami jak: Perykles (ok. 500–429 r. p.n.e.) - mąż stanu Ateńskiego Związku Morskiego, przez 15 lat wybierany na pierwszego stratega, twórca skutecznej strategii w czasie wojny ze Spartą, czy Sun Tzu (ok. VI/V w. p.n.e.) - dowódca wojskowy chińskiego króla Wu (Wej), autor dzieła „Sztuka wojny” – pierwszego na świecie zbioru koncepcji prowadzenia wojny [Augustyniak, 2004; <http://portal.wiedzy...>; <http://onepress.pl...>].

rozwijają się nierównomiernie w zależności od skali przedsiębiorstwa. Przyjmuje się, że duże przedsiębiorstwa są bardziej od mniejszych firm zawansowane w zarządzaniu strategicznym. Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie o poziom zarządzania strategicznego w polskich organizacjach oraz weryfikacja jego zróżnicowania w zależności od skali organizacji na podstawie opinii uzyskanych od wybranej grupy respondentów. Przyjęto dwie hipotezy badawcze. Pierwsza hipoteza badawcza zakłada, że praktyka zarządzania strategicznego w badanych organizacjach odbiega od zaleceń literatury przedmiotu. Druga hipoteza zakłada, że poziom zawansowania procesu zarządzania strategicznego (rozumiany jako stopień zgodności praktyki z zaleceniami teorii) jest związany dodatnią relacją z wielkością organizacji.

## **Materiał i metody**

Badania przeprowadzono na dobranej celowo próbie – respondentami byli absolwenci III edycji studiów podyplomowych Pre-MBA „Metody i Techniki Menadżerskie” realizowanych na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW (2008/2009). W badaniu wzięło udział 25 osób.

Materiał badawczy zgromadzono za pomocą kwestionariusza ankiety. Respondenci byli zaznajomieni z podstawowymi zagadnieniami teorii zarządzania strategicznego w ramach przedmiotów „Podstawy zarządzania” oraz „Balanced Scorecard” realizowanymi w ramach programu studiów. Kwestionariusz ankiety bazował na „teście dojrzałości strategicznej” opracowanym przez autora na podstawie wskazań literatury przedmiotu oraz własnej praktyki doradczej [Pietrzak, 2008]. Zastosowany kwestionariusz składał się z 17 pytań zamkniętych (skróconą treść pytań zawierają rysunki 6–7). Proces zarządzania strategicznego można w pewnym uproszczeniu podzielić na dwie zasadnicze fazy: „myślenie” i „działanie” [por. Strategia..., 2007]. Zdecydowana większość podręczników i innych pozycji literatury z zakresu zarządzania strategicznego koncentruje się na fazie „myślenie” tj. na planowaniu i analizie strategicznej, pomijając lub traktując zdawkowo zagadnienie implementacji strategii [por. Thompson, Strickland, 1990; Obłój, 1998; Porter, 1998, Romanowska, 1998; Ghemawat, 1999; Allaire, Firsirotu, 2000; De Wit, Meyer, 2007]. Dopiero od lat 90., czyli od momentu opracowania przez Kaplana i Nortona koncepcji Strategicznej Karty Wyników (Balanced Scorecard), problematyka wdrażania strategii (faza „działanie”) zyskuje stopniowo w literaturze przedmiotu należne jej miejsce [por. Kaplan, Norton, 1996; Kaplan, Norton, 2001a; Kaplan, Norton, 2001b; Niven, 2002; Kaplan, Norton, 2004; Nair, 2004; Niven, 2005; Kaplan, Norton, 2006; Smith, 2007; Kaplan, Norton, 2008] . Kwestionariusz obejmował swoimi pytaniami

obydwie fazy procesu zarządzania strategicznego. Pytania 1–9 dotyczą analizy strategicznej, a także sformułowania misji oraz opracowania i operacjonalizacji (w postaci mierzalnych celów) wizji i strategii firmy – można je przypisać do fazy „myślenie”. Kolejnych 8 pytań (10–17) dotyczy praktyki zarządzania strategią (faza „działanie”). Na każde z pytań kwestionariusza respondenci mogli udzielić jednej z czterech odpowiedzi: zdecydowanie tak, raczej tak, raczej nie oraz zdecydowanie nie. Odpowiedzi te były punktowane w skali nieliniowej, odpowiednio: 10, 5, 1 i 0 pkt.

Maksymalna możliwa do uzyskania liczba punktów wynosi zatem 170. Wynik ten można interpretować jako najwyższy poziom dojrzałości strategicznej przedsiębiorstwa rozumianej jako zgodność z zaleceniami literatury. Bazując na wynikach punktowych wyodrębniono umownie 4 grupy organizacji reprezentujące różne poziomy dojrzałości strategicznej:

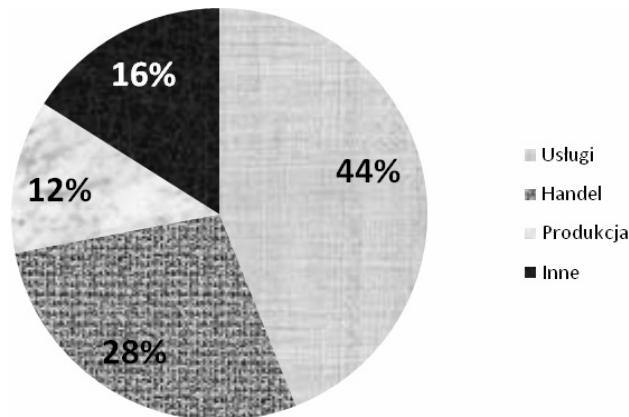
- **Grupa I – wynik do 30 pkt:** pozwala zakwalifikować firmę lub instytucję do grupy organizacji, które nie są zarządzane strategicznie;
- **Grupa II – wynik w przedziale 31–70 pkt:** oznacza, że wprawdzie nie można stwierdzić, że organizacja osiągnęła dojrzałość strategiczną, ale jednak stosuje pewne elementy procesu zarządzania strategicznego;
- **Grupa III – wynik w przedziale 71–125 pkt:** jest interpretowany jako umiarkowany poziom dojrzałości strategicznej organizacji. Przedsiębiorstwo, czy instytucja z takim wynikiem stosuje wiele zalecanych praktyk, ale ma jeszcze liczne obszary w zarządzaniu strategicznym wymagające znaczącej poprawy;
- **Grupa IV – wynik ponad 125 pkt:** oznacza wysoki poziom dojrzałości strategicznej organizacji. Taka organizacja w pełni stosuje większość praktyk zarządzania strategicznego zalecanych w literaturze przedmiotu – zarówno w zakresie fazy „myślenie” jak i „działanie”, nie oznacza to jednakże, że nie ma już obszarów do dalszej poprawy.

Do prezentacji i opracowania wyników badań zastosowano metody tabelaryczne i graficzne oraz podstawowe miary statystyki opisowej.

## Charakterystyka próby badawczej

Respondenci badania ankietowego reprezentowali przedsiębiorstwa z różnych działów gospodarki (przy czym zdecydowanie przeważały usługi i handel), jak również inne organizacje (por. rysunek 1)

Przy określeniu skali działalności organizacji, w których pracowali ankietowani, uwzględniono: liczbę zatrudnionych, wartość majątku oraz przychody organizacji. Organizacje podzielono na trzy grupy: małe, duże i średnie. Organi-

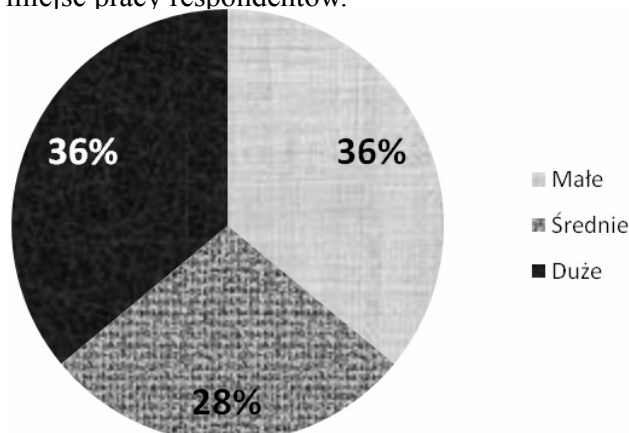


**Rysunek 1**

Struktura branżowa miejsc pracy respondentów

Źródło: Badania własne.

zając kwalifikowano do kategorii małych, jeżeli zatrudniała do 50 osób, wartość jej majątku wynosiła do 10 mln zł, a jej przychody nie przekraczały 20 mln zł lub jeżeli co najmniej dwa z wymienionych warunków były spełnione. Do kategorii średnich przyporządkowywano organizację, jeżeli liczba zatrudnionych mieściła się w przedziale 50–249 osób, wartość majątku wynosiła od 10 do 50 mln zł, a przychody mieściły się w przedziale 20–100 mln zł lub co najmniej dwa wymienione kryteria były spełnione. Organizacja została zakwalifikowana do kategorii dużych, jeżeli zatrudniała powyżej 250 osób, wartość majątku przekraczała 50 mln zł, a przychody przekraczały 100 mln zł lub jeżeli co najmniej dwa z wymienionych warunków były spełnione. Rysunek 2 prezentuje strukturę wielkościową miejsc pracy respondentów.

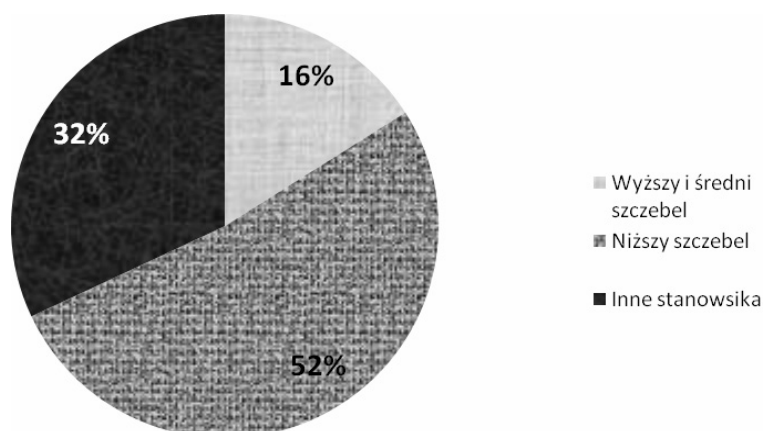


**Rysunek 2**

Struktura respondentów według wielkości miejsc zatrudnienia

Źródło: Badania własne.

Rysunki 3 i 4 prezentują strukturę respondentów według zajmowanych stanowisk i stażu pracy. Wśród ankietowanych dominują kierownicy niższego szczebla oraz osoby o stażu pracy z przedziału 3–10 lat.

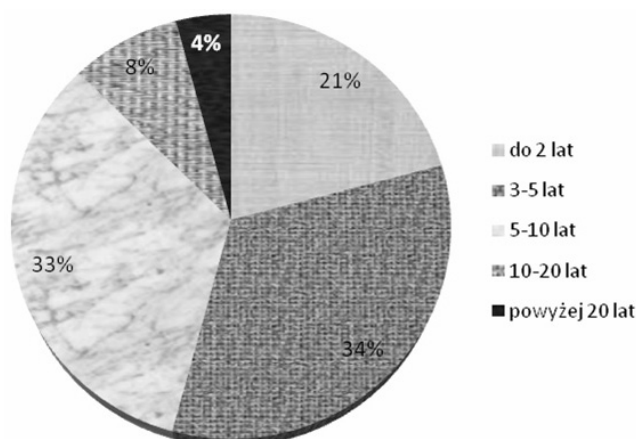


**Rysunek 3**

Struktura respondentów według szczebli zarządzania

Uwaga: wyższy i średni szczebel – prezes, członek zarządu, dyrektor pionu/działu; niższy szczebel – kierownik komórki organizacyjnej; inne stanowisko – koordynator, specjalista itp.

Źródło: Badania własne.



**Rysunek 4**

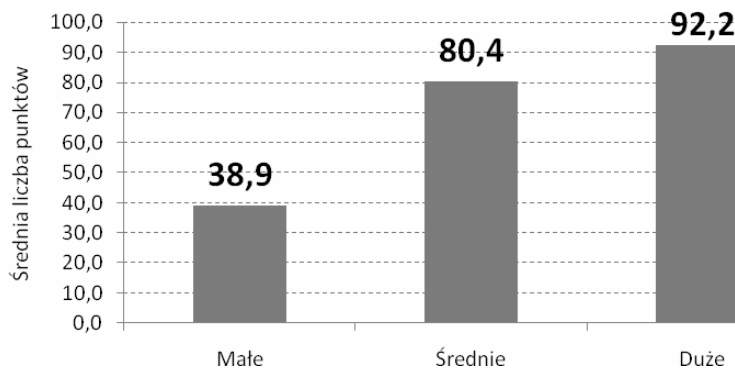
Struktura respondentów według stażu pracy

Źródło: Badania własne; uwaga: jedna osoba nie podała danych.

## Wyniki badań

Średni wynik punktowy uzyskany przez badane organizacje wyniósł 70 pkt, czyli plasuje się praktycznie na granicy pomiędzy wyodrębnionymi umownie grupą II (stosowanie pewnych elementów zarządzania strategicznego) i grupą III (umiarkowany poziom dojrzałości strategicznej). Zważywszy jednak na zauważalną prawostronną asymetrię rozkładu uzyskanych wyników – właściwszą miarą tendencji centralnej jest mediana, która dla całej próby kształtuje się na poziomie 60 pkt (grupa II), a więc – przeciętnie biorąc – badane organizacje nie osiągnęły jeszcze dojrzałości strategicznej, choć stosują już pewne elementy zarządzania strategicznego.

Wyniki punktowe analizowane w przekroju grup wielkościowych badanych organizacji potwierdzają oczekiwania. Zgodnie z przewidywaniami, w miarę wzrostu skali badanych organizacji rośnie – przeciętnie biorąc – poziom stosowanych przez nie praktyk w zakresie zarządzania strategicznego. Należy zauważyć, że największe różnice występują pomiędzy organizacjami małymi a średnimi oraz pomiędzy małymi a dużymi. Mniejsze różnice dzielą organizacje średnie i duże (por. rysunek 5).



**Rysunek 5**

Średnie wyniki punktowe uzyskane przez badane organizacje w podziale na kategorie wielkościowe

Źródło: Badanie własne.

Podobnie, jak w całej próbie - rozkład wyników punktowych w poszczególnych kategoriach wielkościowych jest asymetryczny. Jednakże o ile – podobnie jak próbie – wyniki w małych organizacjach są prawostronnie asymetryczne, o tyle w średnich i dużych asymetria jest lewostronna (por. rysunek 5 i tabela 1). W związku z powyższym mediana jest bardziej miarodajnym – w stosunku do średniej arytmetycznej – odzwierciedleniem tendencji centralnej.



**Tabela 1**

Rozkład wyników punktowych w podziale na kategorie wielkościowe

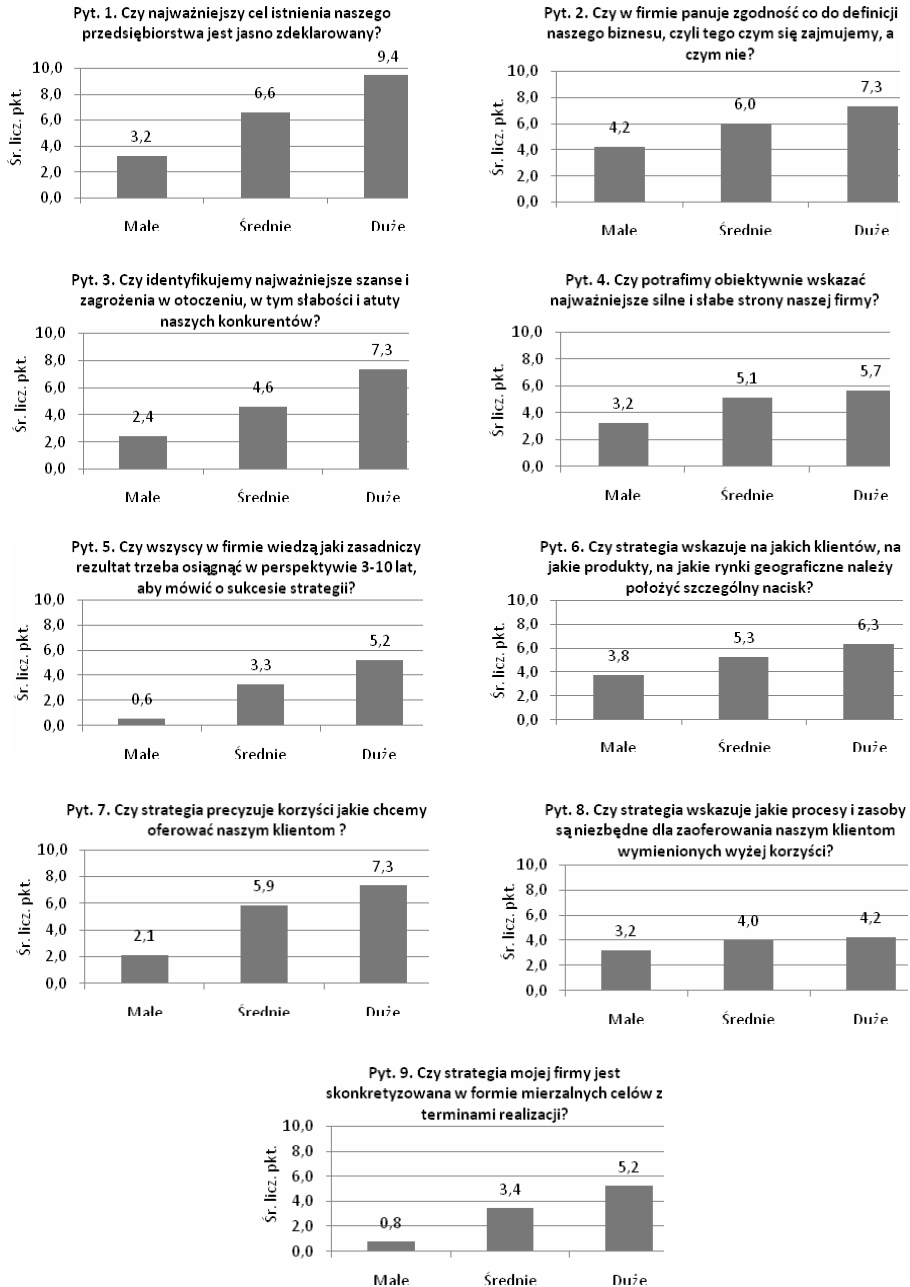
Miara	Cała próba	Małe	Średnie	Duże
Minimum	10	10	25	50
Dolny kwartył	29	17	25	60
Mediana	60	29	94	98
Górny kwartył	98	51	117	120
Maksimum	155	90	155	130
Rozstęp	145	80	130	80

Źródło: Badania własne.

Mediana wyników w małych organizacjach na poziomie 29 pkt, plasuje tą kategorię firm i instytucji w grupie I, tj. wśród organizacji nie zarządzanych strategicznie. Mediany uzyskane przez średnie i duże organizacje – odpowiednio 94 i 98 pkt, wskazują, że osiągnęły one umiarkowany poziom dojrzałości strategicznej (grupa III), przy tym organizacje duże wykazują tylko nieznaczną przewagę w stosunku do średnich. Warto zwrócić uwagę, że średnie organizacje są najbardziej niejednorodną kategorią pod względem uzyskanych wyników – o czym świadczy rozstęp – znacznie wyższy niż w kategorii małych czy dużych organizacji (tab. 1).

Na rysunkach 6–7 przedstawiono informacje na temat poziomu uzyskanych punktów w przekroju poszczególnych pytań kwestionariusza ankiety w podziale na kategorie wielkościowe organizacji. Rysunek 6 prezentuje średnie wyniki uzyskane za odpowiedzi dotyczące praktyk zarządzania strategicznego związanych z fazą „myślenie” (pytania 1–9). Zwraca uwagę wyraźne zróżnicowanie odpowiedzi ze względu na wielkość organizacji, przy czym w przypadku każdego pytania występuje tendencja wzrostu punktacji odpowiedzi w miarę wzrostu skali.

Największa dysproporcja wyników pojawia się w pytaniu 1. Prawie wszystkie duże organizacje mają jasno sprecyzowany cel działalności (misję), natomiast im organizacja jest mniejsza, tym wynik ten jest gorszy. Duża różnica uwidacznia się, jeżeli chodzi o identyfikację szans i zagrożeń (pytanie 3). Średni wynik uzyskany przez małe organizacje na poziomie 2,4 pkt oznacza, że praktycznie nie identyfikują one potencjalnych zagrożeń, ani możliwości rozwoju płynących z otoczenia. Duże firmy osiągnęły natomiast wynik 7,3 pkt – świadczący, że większość z nich wnikliwie analizuje swoje otoczenie. Najgorszy wynik osiągnęły małe organizacje w przypadku odpowiedzi nt. wizji (pytanie 5) – tylko 0,6 pkt – co oznacza, że nie definiują one klarownych długookresowych aspiracji, nie precyzują, co chcą osiągnąć w perspektywie najbliższych 3–10 lat. Sytuacja nie jest zadowalająca również w przypadku organizacji średnich i dużych, które



Rysunek 6

Średnia liczba punktów uzyskanych za odpowiedzi na pytania 1–9 („myślenie” strategiczne) w podziale na kategorie wielkościowe

Uwaga: pytania są skróconymi wersjami pytań z kwestionariusza

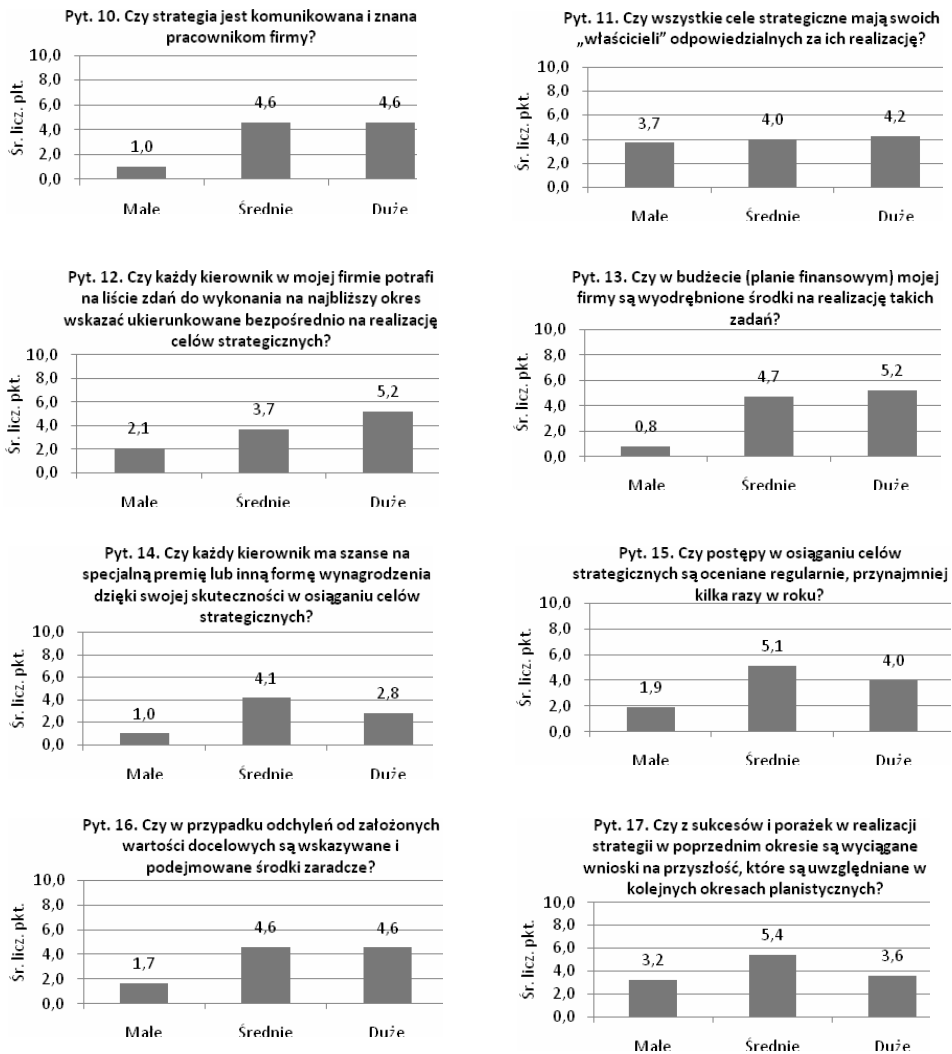
Źródło: Badania własne.

otrzymały odpowiednio 3,3 i 5,2 punktów. Biorąc pod uwagę pytanie 7 - można zauważyć, że małe organizacje nie precyzują tzw. propozycji wartości dla klienta, tj. istoty korzyści zawartych w ofercie firmy. Lepiej kształtuje się sytuacja w tym zakresie w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw – odpowiednio 5,9 i 7,3 pkt. Najbardziej równomiernie wyniki punktowe rozłożyły się w pytaniu 8 – zarówno małe, średnie, jak i duże przedsiębiorstwa mają trudności z powiązaniem dążeń w zakresie propozycji wartości dla klienta z doskonaleniem procesów i pozyskiwaniem adekwatnych zasobów. Na podstawie wyników uzyskanych za odpowiedzi na pytanie 9 można stwierdzić, że w małych organizacjach praktycznie nie przekłada się ewentualnej strategii na mierzalne cele z terminami realizacji (innymi słowy ewentualna strategia pozostaje w sferze opisowych i stąd – siłą rzeczy – ogólnych deklaracji). Wynik, w przypadku średnich i dużych firm, jest lepszy, jednakże nawet duże firmy – przeciętnie biorąc – ledwie przekroczyły połowę z możliwej do uzyskania liczby punktów.

Rysunek 7 prezentuje średnie wyniki uzyskane za odpowiedzi dotyczące praktyk zarządzania strategicznego związanych z fazą „działanie” (pytania 10–17). Nadal widoczny jest związek uzyskanej liczby punktów ze skalą organizacji. Jednakże w przeciwieństwie do wcześniej omawianej grupy pytań 1–9, w niektórych pytaniach zanikają różnice pomiędzy średnimi a dużymi przedsiębiorstwami, co więcej – są pytania, w których średnie obiekty otrzymują wyższą punktację niż duże organizacje.

W przypadku średnich i dużych organizacji, które uzyskały przeciętnie po 4,6 pkt za pytanie 10 strategia jest przynajmniej częściowo rozpowszechniona i znana pracownikom. Znacznie słabiej wypadają małe organizacje, które uzyskały zaledwie 1 pkt, co jest równoznaczne z poważnymi lukami w zakresie komunikowania strategii. Również w pytaniu 13 nt. powiązania strategii z budżetem małe organizacje wypadły zdecydowanie gorzej niż pozostałe. W pytaniu 14 średnie organizacje (4,1 pkt) wypadły lepiej niż duże (2,8 pkt), oznacza to, że średnie organizacje wykazują przewagę jeśli chodzi o powiązanie systemu wynagrodzeń z realizacją strategii. W małych firmach takie zjawisko praktycznie nie występuje. Również w przypadku pytania 15, średnie organizacje (5,1 pkt) wyprzedzają firmy o dużej wielkości (4,0 pkt) tj. regularne przeglądy osiągnięć w realizacji celów częściej występują w średnich niż dużych organizacjach. Także średnie organizacje w większym stopniu niż duże uwzględniają ewentualne sukcesy lub porażki we wdrażaniu strategii, w planowaniu na kolejne okresy.

Podsumowując analizę dwóch kategorii pytań warto zwrócić uwagę na pewną prawidłowość. Otóż niezależnie od wielkości badane organizacje reprezentują wyższy stopień zawansowania, jeśli idzie o praktyki związane z „myśleniem” strategicznym (rys. 8A) w stosunku do praktyk związanych ze strategicznym „działaniem” (rys. 8B). Można tu dostrzec analogię z rozwojem teorii zarządza-



### Rysunek 7

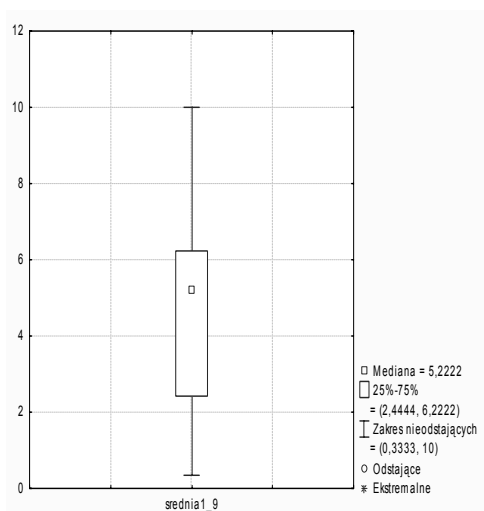
Średnia liczba punktów uzyskanych za odpowiedzi na pytania 10–17 („działanie” strategiczne) w podziale na kategorie wielkościowe

Uwaga: pytania są skróconymi wersjami pytań z kwestionariusza

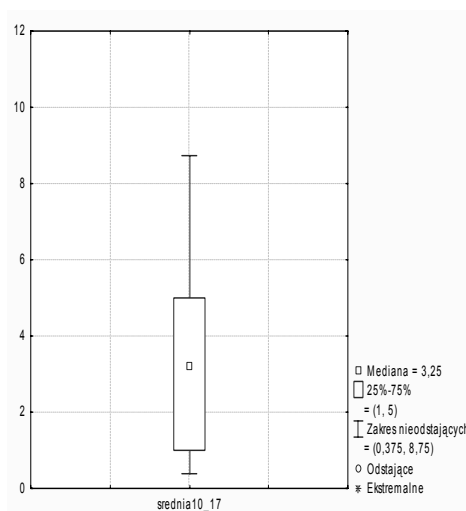
Źródło: Badania własne.

nia strategicznego. Przez dekady koncentrowała się ona na planowaniu i analizie strategicznej (faza „myślenia”), zaniedbując zagadnienia związane z wdrażaniem strategii („działanie”). Być może różnice zaobserwowane w badaniach między tymi dwiema fazami zarządzania strategicznego, są pokłosiem tego problemu.

(A) Strategiczne myślenie (pyt. 1–9)



(B) Strategiczne działanie (pyt. 10–17)

**Rysunek 8**

Różnice w rozkładzie wyników punktowych w podziale na dwie grupy pytań

Źródło: Badania własne.

## Podsumowane i wnioski

- Przeciętnie biorąc, badane organizacje plasują się w grupie II jeśli idzie o stopień zawansowania praktyk zarządzania strategicznego. Świadczy to o tym, że stosują one pewne elementy zarządzania strategicznego, ale proces ten ma charakter wybiórczy i odbiega od zaleceń literatury w tym obszarze. Wyniki te potwierdzają słuszność pierwszej hipotezy badawczej.
- Dodatkowo należy zauważyć, że odnotowany w badanych organizacjach dystans do zaleceń literatury jest mniejszy w przypadku fazy określanej jako strategiczne „myślenie”, niż w przypadku fazy strategicznego „działania”. Można zaryzykować hipotezę, że jest to efekt dotychczasowego rozwoju literatury przedmiotu, w której dopiero w ostatnich kilkunastu latach zaczęto zwracać należną uwagę na problem nie tylko koncepcyjnego opracowania strategii, ale i jej wdrażania.
- Uzyskane wyniki badań potwierdzają założoną w hipotezie drugiej dodatnią relację pomiędzy skalą organizacji a poziomem stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania strategicznego. Największe różnice występują pomiędzy małymi a średnimi i dużymi organizacjami. W przypadku obiektów średnich i dużych wyraźniejsze różnice występują tylko w zakresie praktyk strategicznego „myślenia”. W przypadku strategicznego „działania” różnice

zanikają – przeciętnie biorąc - średnie firmy są wręcz nieco lepsze. Można zaryzykować następującą próbę wyjaśnienia tego zjawiska. Prawdopodobnie duże organizacje zatrudniają bardziej wyspecjalizowaną kadre, która jest bieglejsza w prowadzeniu analiz strategicznych i planowaniu. Jednakże być może, paradoksalnie, w dużych organizacjach ze względu na ich „biurokratyczną ociężałość” trudniej niż w średnich wdrażać koncepcje strategiczne w życie.

- Reasumując, należy zauważyć, że poziom zarządzania strategicznego w badanych organizacjach jest jeszcze dość odległy od zaleceń literatury przedmiotu. Badania próba nie była dobrana w sposób losowy, trudno więc na jej podstawie wyciągać zbyt daleko idące wnioski. Jednakże, wydaje się, że uzyskane wyniki nie są szczególnie odbiegające od sytuacji typowej dla wielu polskich przedsiębiorstw i instytucji. Wskazywałoby to na istnienie wciąż znaczącej luki kompetencyjnej, a co za tym idzie – potrzeby w zakresie upowszechniania wiedzy w zakresie najnowszych ustaleń teorii zarządzania strategicznego.

## Literatura

- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.E., Myślenie strategiczne, PWN, Warszawa 2000.
- ANSOFF H.I., The State of Practice in Planning Systems, Sloan Management Review, Winter 1977.
- ANSOFF H.I., Zarządzanie strategiczne, PWE, Warszawa 1985.
- AUGUSTYNIAK S., Z GROM-u na Ziemię, CEO. Magazyn Top Menedżerów, Listopad 2004.
- De WIT B., MEYER R., Synteza strategii, PWE, Warszawa 2007.
- GHEMAWAT P., Strategy and the Business Landscape, Addison Wesley Longman, Reading 1999.
- <http://portal.wiedzy.onet.pl/62740,,,,Perykles,haslo.html>.
- <http://onypress.pl/autorzy/suntu.htm>.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February, 1996.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Arthur Andersen, Warszawa 2001a.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Strategiczna karta wyników. Praktyka, CIM, Warszawa 2001b.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Strategy Maps, Harvard Business School Press, Boston 2004.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., Alignment, Harvard Business School Press, Boston 2006.
- KAPLAN R.S., NORTON D.P., The Execution Premium, Harvard Business School Press, Boston 2008.
- NAIR M., Essentials of Balanced Scorecard, John Wiley & Sons, New Jersey 2004.

- NIVEN P.R., *Balanced Scorecard Step-By-Step*, John Wiley & Sons, New York 2002.
- NIVEN P.R., *Balanced Scorecard Diagnostics*, John Wiley & Sons, New Jersey 2005.
- OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- PIETRZAK M., *Proces zarządzania strategicznego*, Przegląd Mleczarski nr 4 2008.
- PORTER M.E., *Strategia konkurencji*, PWE, Warszawa 1998.
- ROMANOWSKA M., *Strategia rozwoju i konkurencji*, CIM, Warszawa 1998.
- SMITH R., *Business Process Management and the Balanced Scorecard*, John Wiley & Sons, New Jersey 2007.
- Strategia. Opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy*, Seria Harvard Business Essentials, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
- THOMPSON A.A., STRICKLAND A.J., *Strategic Management*, IRWIN, Homewood 1990.

## **The level of advanced in strategic management related to size of company in aspect of SP PRE-MBA MiTM graduates research of the Faculty at Economic Sciences of Warsaw University of Life Sciences – SGGW**

### **Abstract**

This paper try to identify the level of strategic management process in the Polish organizations and the scope of differences in this level accordingly to the size of organization. Research based on opinion of selected responders group shows that practices of strategic management differs from state of the art presented in the literature. Research shows also that these practices are more advanced in bigger organizations.





## **Analiza słabych i mocnych stron wybranych gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka w latach 2005–2007**

### **Wstęp**

Wadą polskich gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka jest ich rozdrobniona struktura, w której dominują jednak małe gospodarstwa. Większe gospodarstwa mają lepsze możliwości kapitałowe i rozwojowe, a to prowadzi do wzrostu ich konkurencyjności na rynku mleka [Kołoszyc, Mongiało, Świtłyk 2006]. Jak pisała M. Karolewska „analiza mocnych i słabych stron wskazuje na dobrą pozycję konkurencyjną (w porównaniu z gospodarstwami europejskimi) dużych polskich gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka dzięki niskim kosztom produkcji, rosnącej cenie, a także wysokiego poziomu dochodu uzyskanego z prowadzenia tej działalności” [Karolewska 2006].

Celem opracowania jest przedstawienie słabych i mocnych stron wybranych mniejszych polskich gospodarstw mlecznych utrzymujących do 50 krów w latach 2005–2007. Badane gospodarstwa porównano ze średnią wszystkich polskich gospodarstw należących do Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka (EDF – European Dairy Farmers).

### **Obszar i metodyka badań**

Do przeprowadzenia badań wykorzystano dane z gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka zebrane dla Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka (EDF – European Dairy Farmers). EDF, do którego Polska należy od 1999 roku, zrzesza przodujących producentów mleka w Europie, umożliwiając im wymianę wiedzy oraz doświadczeń. EDF zostało założone w 1990 roku przez vTI (Johann Heinrich von Thünen Institute, dawniej FAL – Federal Agricultural Research Center) oraz DLG (Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft). Dane po-

chodzą z lat 2005, 2006 oraz 2007 i dotyczą gospodarstw polskich zrzeszonych w EDF. Analizowane siedem gospodarstw to cała grupa polskich gospodarstw, które utrzymywały do 50 krów w całym badanym okresie. Wybór takiej grupy gospodarstw podyktowany był chęcią zbadania mocnych i słabych stron gospodarstw małych w porównaniu do pełnej zbiorowości polskich gospodarstw zrzeszonych w EDF. Tabela 1 przedstawia charakterystykę badanych gospodarstw, wielkość stada oraz wydajność mleczną krów wyrażoną w kg ECM (Energy Corrected Milk), tj. mleka o standaryzowanej zawartości energii. Wszystkie dane wyrażone zostały w polskich złotych.

**Tabela 1**

Charakterystyka analizowanych gospodarstw w latach 2005–2007

Gospodarstwo	Wielkość stada [szt.]			Wydajność mleczna [kg ECM]		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
PL-26	34	35	40	5897	5951	5649
PL-67	23	30	29	9528	7358	8365
PL-74	29	28	27	4933	4805	6016
PL-75	14	14	13	8339	8077	9333
PL-76	27	27	27	6176	6254	6186
PL-77	16	17	16	7142	7641	8701
PL-81	31	35	40	9528	9282	9296
Polska grupa EDF	276	166	163	6910	6897	7376

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz danych EDF 2006, 2007, 2008.

Jak wynika z tab. 1 analizowane gospodarstwa utrzymywały wielkość stada krów na zbliżonym poziomie w poszczególnych latach, a ewentualne różnice wynikały głównie z powiększania stada. Wyjątkiem było gospodarstwo PL-74, którego stado krów z każdym rokiem ograniczane było o jedną sztukę. Znaczne zróżnicowanie gospodarstw odnotowano pod względem wydajności mlecznej krów. Zdecydowanie wyróżniało się gospodarstwo PL-81, które w każdym z analizowanych lat uzyskiwało wydajność mleczną przekraczającą 9 tysięcy kg ECM. We wszystkich gospodarstwach notowano wahania wydajności mlecznej, jednak w przypadku gospodarstwa PL-67 wahania te nieco odbiegały od normy w analizowanej grupie (wahania przekraczające tysiąc kg ECM rocznie).

Analiza słabych i mocnych stron została przeprowadzona przy wykorzystaniu modelu EDF. Umożliwia on porównanie gospodarstwa ze średnią gospodarstw dla danego kraju lub ze średnimi wynikami dla wybranej grupy gospodarstw ze względu na dane kryterium [Świtłyk, Ziętara 2008]. Do porównań wykorzystano kosztów, przychodów oraz dochodów osiągnane przez analizowane gospodarstwa.

Koszty produkcji mleka przedstawiono zgodnie z obowiązującą metodyką Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka, zgodnie z którą, na koszty całkowite składają się: koszty bezpośrednie, koszty pracy (w skład których wliczane są koszty maszyn i ich amortyzacji), koszty budynków, koszty ziemi, koszty kwoty mlecznej oraz pozostałe koszty. Wszystkie wspomniane koszty zawierają koszty alternatywne. Bardzo ważną częścią metodyki kosztów według EDF jest brak uwzględniania w analizach kosztów kapitału.

## Wyniki badań

Tabele od 2 do 5 przedstawiają badane gospodarstwa w porównaniu ze zbiorowością polskiej grupy EDF w analizowanym okresie. W przypadku przychodów oraz dochodów, wartości dodatnie wskazują mocne strony gospodarstwa w porównaniu z analizowaną średnią, a wartości ujemne – słabe strony. Odwrotna sytuacja w przypadku analizowanych kosztów. Wartości ujemne wskazują na przewagę badanego gospodarstwa nad porównywaną grupą polskich gospodarstw zajmujących się produkcją mleka, a wartości dodatnie wskazują na słabe strony przedsiębiorstwa. Wszystkie wartości, z wyjątkiem „Dochód na jednostkę nakładu pracy” (który wyrażony jest jednostką zł na godzinę), podane są w jednostce zł na 100 kg ECM.

Analiza przychodów (tab. 2) gospodarstw PL-26 i PL-67 pozwala stwierdzić, że były one słabą stroną tych gospodarstw. W roku 2007 oba gospodarstwa osiągały dużo niższe przychody niż średnia wszystkich polskich gospodarstw zrzeszonych w EDF, a co najistotniejsze, przychody całkowite były niższe o ponad 13 zł na 100 kg ECM w przypadku PL-67 i o ponad 17 zł na 100 kg ECM w gospodarstwie PL-26. Przychody zatem nie były źródłem przewagi konkurencyjnej analizowanych gospodarstw. Odmienna sytuacja dotyczy kosztów ponoszonych przez gospodarstwa. Gospodarstwo PL-26 posiadające w 2005 roku niższe koszty całkowite niż średnia grupy polskich gospodarstw, traciło tę przewagę w kolejnych latach, podczas gdy drugie analizowane gospodarstwo (PL-67) z każdym rokiem poprawiało swą pozycję konkurencyjną w kategorii ponoszonych kosztów całkowitych, uzyskując ostatecznie koszty całkowite niższe (niż średnia dla polskiej grupy EDF) o ponad 32 zł na 100 kg ECM w roku 2007. W przypadku gospodarstwa PL-26 głównych przyczyn upatrywać można w znacznym wzroście kosztów budynków oraz kosztów weterynaryjnych. Natomiast, w gospodarstwie PL-67, silną stroną, jaką były niższe koszty całkowite, umocniło głównie ograniczenie kosztów pasz oraz kosztów pracy, nawet mimo wzrostu kosztów ziemi. Przychody i koszty znalazły swe odbicie w dochodach uzyskiwanych przez gospodarstwa. Mocną stroną gospodarstwa PL-26 był w 2005 roku zarówno dochód rolniczy, jak i dochód z tytułu zarządzania (uwzględniający koszty alternatywne).

**Tabela 2**

Mocne i słabe strony gospodarstw PL-26 i PL-67 w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w latach 2005-2007 [zł/100 kg ECM]

Wyszczególnienie	Gospodarstwo PL-26			Gospodarstwo PL-67		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Przychody całkowite	-7,0	-2,1	-17,3	-5,4	5,5	-13,3
Przychody ze sprzedaży mleka	-4,8	5,3	-5,2	2,1	16,3	-4,4
Przychody ze sprzedaży bydła	-3,8	-6,4	-11,4	-6,9	-9,8	-8,4
Pozostałe przychody	-0,8	-1,1	-2,5	-1,1	-1,1	-2,5
Koszty całkowite	-16,7	25,4	9,6	-6,0	-18,2	-32,5
Zakup zwierząt	-2,5	6,4	-4,1	-2,5	-1,8	-4,1
Weterynarz, leki, inseminacja	0,5	3,5	4,5	-0,9	-2,4	-1,6
Koszty pasz własnych i z zakupu	-6,2	-3,9	-3,8	-3,8	-10,8	-9,1
Pozostałe koszty bezpośrednie	-1,3	-1,5	-1,3	-0,2	-0,3	1,5
Koszty pracy	-6,5	3,5	3,4	6,2	6,7	-9,0
Koszty budynków	3,3	21,8	17,6	-0,8	-5,3	-4,9
Koszty ziemi	-3,1	-3,4	-3,9	-2,4	-1,3	-3,4
Koszty kwoty mlecznej	0,0	2,1	-0,2	0,0	-1,2	-0,2
Pozostałe koszty	-1,0	-2,9	-2,6	-1,6	-1,8	-1,8
Dochód rolniczy	16,3	-4,5	-7,4	7,4	25,3	18,5
Dochód z tytułu zarządzania	9,7	-25,4	-19,5	0,6	18,8	19,4
Dochód z tytułu zarządzania na jednostkę nakładu pracy [zł/h]	-7,7	-32,2	-39,9	-11,5	-12,8	-18,3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz danych EDF 2006, 2007, 2008.

W kolejnych dwóch latach sytuacja uległa zmianie i przewaga konkurencyjna w tym zakresie, w stosunku do średniej dla polskiej grupy EDF, została zniwelowana. Gospodarstwo PL-67 utrzymało, a nawet umocniło swoją silną stronę, do jakiej mogło zaliczyć w badanym okresie dochód rolniczy oraz dochód z tytułu zarządzania, uzyskując taki wynik głównie za sprawą redukcji kosztów.

Jak wynika z tab. 3 przychody gospodarstw PL-74 oraz PL-75, podobnie jak w przypadku PL-26 i PL-67, były słabą stroną tych gospodarstw, a z każdym rokiem kategoria ta ulegała dalszemu osłabieniu w porównaniu ze średnią dla grupy polskich gospodarstw mlecznych zrzeszonych w EDF. Jednakże brak mocnych stron gospodarstw w przypadku przychodów, został zrekompensowany mocnymi stronami w kategorii kosztów. Koszty całkowite, które wynosiły w 2007 roku ponad 24 zł na 100 kg ECM poniżej poziomu kosztów ponoszonych średnio w grupie polskich gospodarstw EDF, stały się dominującą mocną stroną analizowanych gospodarstw, czego główną przyczyną były niższe z roku na

**Tabela 3**

Mocne i słabe strony gospodarstw PL-74 i PL-75 w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w latach 2005–2007 [zł/100 kg ECM]

Wyszczególnienie	Gospodarstwo PL-74			Gospodarstwo PL-75		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Przychody całkowite	-12,0	-7,3	-35,7	-18,7	-21,0	-27,4
Przychody ze sprzedaży mleka	-13,3	-4,4	-32,6	-16,3	-16,5	-26,1
Przychody ze sprzedaży bydła	8,1	-1,8	-2,5	2,2	-3,4	-0,7
Pozostałe przychody	-1,6	-1,1	-2,5	-1,6	-1,1	-2,5
Koszty całkowite	-17,3	-13,6	-28,6	2,0	-11,0	-24,7
Zakup zwierząt	-2,5	1,7	-1,2	-2,5	-1,8	-4,1
Weterynarz, leki, inseminacja	-0,1	0,9	0,4	-0,5	0,1	-0,5
Koszty pasz własnych i z zakupu	-19,6	-19,0	-22,4	0,1	-12,1	-16,7
Pozostałe koszty bezpośrednie	-0,1	-1,3	-3,1	0,3	1,0	-1,2
Koszty pracy	-0,1	-3,0	-5,2	3,3	3,7	-3,5
Koszty budynków	4,4	12,6	3,6	1,6	0,2	-1,5
Koszty ziemi	0,6	-1,6	0,0	0,6	2,4	3,1
Koszty kwoty mlecznej	0,0	-2,9	-0,1	0,0	-2,6	0,0
Pozostałe koszty	0,2	-1,0	-0,7	-0,7	-2,0	-0,3
Dochód rolniczy	21,6	25,0	3,5	-7,9	2,1	1,5
Dochód z tytułu zarządzania	5,3	2,7	-9,7	-20,7	-13,4	-3,4
Dochód z tytułu zarządzania na jednostkę nakładu pracy [zł/h]	-10,5	-20,1	-32,5	-19,3	-25,4	-23,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz danych EDF 2006, 2007, 2008.

rok koszty pasz. Na uwagę zasługuje, podobnie jak w przypadku gospodarstwa PL-26, znaczny wzrost w 2006 roku kosztów budynków ponoszonych przez gospodarstwo PL-74 (w odniesieniu do średnich kosztów ponoszonych przez grupę polskich gospodarstw EDF).

Znaczna część kategorii kosztów ulegała wahaniom w analizowanym okresie stając się w jednym roku silną stroną gospodarstwa, a w następnym przekształcając się nieznacznie w słabą stronę. Wahania te wpływały na poziom dochodów uzyskiwanych przez gospodarstwa i na możliwość zakwalifikowania poszczególnych kategorii dochodu jako mocną lub słabą stronę gospodarstwa. O ile dochód rolniczy w przypadku gospodarstwa PL-74 był mocną stroną w całym badanym okresie to w gospodarstwie PL-75 jedynie w latach 2006–2007. Niestety, po uwzględnieniu kosztów alternatywnych, w obu gospodarstwach dochód z tytułu zarządzania kwalifikował się jako słaba strona gospodarstwa, gdyż uzyskiwane wielkości były znacznie poniżej średniej dla grupy gospodarstw pol-

szych zrzeszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Producentów Mleka. Przeliczenie tego dochodu na jednostkę nakładu pracy wskazywało na niezwykle słabą stronę tej kategorii w analizowanych gospodarstwach. We wszystkich latach, gospodarstwa uzyskiwały od 10,5 zł na 100 kg ECM (PL-74 w 2005 roku) do 32,5 zł na 100 kg ECM (PL-74 w 2007 roku) wartości dochodu z tytułu zarządzania (w przeliczeniu na jednostkę pracy) niższe niż średnio uzyskiwane przez całą grupę polskich gospodarstw EDF.

Mocne i słabe strony gospodarstw PL-76 i PL-77 (tab. 4) wykazywały zbliżone tendencje, jednak z różną siłą. Analiza przychodów wskazuje, że 2006 był rokiem, kiedy oba gospodarstwa poprawiały swoją pozycję w stosunku do średniej grupy gospodarstw porównawczych. W przypadku gospodarstwa PL-77 uzyskiwane przychody całkowite, głównie ze względu na przychody ze sprzedaży mleka, były w 2006 roku bardzo mocną stroną (ponad 10 zł na 100 kg ECM powyżej poziomu średniego grupy polskich gospodarstw EDF).

**Tabela 4**

Mocne i słabe strony gospodarstw PL-76 i PL-77 w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w latach 2005-2007 [zł/100 kg ECM]

Wyszczególnienie	Gospodarstwo PL-76			Gospodarstwo PL-77		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Przychody całkowite	-21,6	-20,5	-33,8	-3,1	12,6	-1,2
Przychody ze sprzedaży mleka	-18,6	-21,7	-33,9	-5,5	10,4	9,9
Przychody ze sprzedaży bydła	3,0	2,3	0,8	1,9	3,3	2,4
Pozostałe przychody	-1,6	-1,1	-2,5	-1,6	-1,1	-2,5
Koszty całkowite	-32,9	-31,5	-37,2	-7,3	5,3	-20,3
Zakup zwierząt	-0,7	0,0	-4,1	-2,5	-1,8	-4,1
Weterynarz, leki, inseminacja	-0,4	1,2	0,6	-2,1	-0,9	-0,3
Koszty pasz własnych i z zakupu	-14,0	-13,4	-16,2	-2,1	17,4	9,4
Pozostałe koszty bezpośrednie	-0,7	-3,2	-1,7	-0,3	-1,8	-2,7
Koszty pracy	-14,7	-11,5	-9,9	-5,0	3,3	-10,0
Koszty budynków	1,6	2,7	-0,1	3,7	-9,4	-11,2
Koszty ziemi	0,0	-5,2	-2,2	1,5	-0,3	1,4
Koszty kwoty mlecznej	0,0	-1,4	-2,3	0,0	-2,1	-0,1
Pozostałe koszty	-4,0	-0,6	-1,3	-0,5	0,9	-2,6
Dochód rolniczy	12,5	16,5	5,2	9,2	-2,1	19,1
Dochód z tytułu zarządzania	11,3	2,3	-1,3	4,2	24,6	35,3
Dochód z tytułu zarządzania na jednostkę nakładu pracy [zł/h]	-3,7	-17,0	-24,2	-6,7	-10,8	-10,9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz danych EDF 2006, 2007, 2008.

Zarówno gospodarstwo PL-76, jak i PL-77 charakteryzowały się niższymi kosztami całkowitymi niż średni poziom tych kosztów ponoszony przez gospodarstwa z polskiej grupy EDF. Mocną stroną gospodarstw były koszty związane z pracą, koszty zakupu zwierząt, koszty pasz (w przypadku gospodarstwa PL-76) oraz koszty budynków (w gospodarstwie PL-77). Mocna strona kosztowa w gospodarstwach pozwoliła uzyskać dochody rolnicze na poziomie wyższym niż średni poziom w grupie polskich gospodarstw EDF. W przypadku gospodarstwa PL-76 uwzględnienie kosztów alternatywnych w kalkulacji, wpłynęło na zniwelowanie mocnej strony, jaką był w latach 2005-2006 dochód z tytułu zarządzania. W roku 2007 gospodarstwo PL-76 osiągnęło wspomniany dochód na poziomie niższym o 1,5 zł na 100 kg ECM niż średni poziom w polskiej grupie gospodarstw zrzeszonych w EDF. Gospodarstwo PL-77 mocną stroną, jaką był dochód rolniczy, wzmocniło po uwzględnieniu kosztów alternatywnych, co oznacza, że koszty alternatywne tego gospodarstwa były niższe niż średnie alternatywne koszty grupy polskich gospodarstw EDF. W przypadku dochodu z tytułu zarządzania w przeliczeniu na jednostkę pracy, oba gospodarstwa (PL-76 i PL-77) notowały wartości niższe niż średnia dla polskiej grupy EDF, a dodatkowo wartości te z roku na rok ulegały dodatkowemu zmniejszeniu (aż do 24 zł na 100 kg ECM w przypadku gospodarstwa PL-76).

Ostatnie analizowane gospodarstwo, PL-81, charakteryzowało się wieloma mocnymi stronami (tab. 5). Gospodarstwo uzyskiwało wyższe przychody i niższe koszty niż średnie wartości dla polskiej grupy EDF. Pozwoliło to wygenerować zarówno dochód rolniczy, jak i dochód z tytułu zarządzania, na poziomie wyższym od średniego w grupie polskich gospodarstw zrzeszonych w EDF. Wspomniane kategorie kwalifikowane były do mocnych stron gospodarstwa w całym analizowanym okresie. Najważniejszymi kategoriami, w których gospodarstwo nie miało przewagi konkurencyjnej, były pozostałe przychody (2,5 zł na 100 kg ECM poniżej średniej polskiej grupy EDF) i koszty pasz (14,6 zł na 100 kg ECM powyżej średniej polskiej grupy EDF).

Rysunki od 1 do 3 przedstawiają średnie wartości dla badanych siedmiu gospodarstw w polskiej grupie EDF. Prawa strona wykresu wskazuje mocne strony analizowanych gospodarstw w porównaniu ze średnią gospodarstw zrzeszonych w polskiej grupie EDF. Pionowe linie wskazują, czy analizowane gospodarstwa należą do 10, 25 lub 50% najlepszych lub najslabszych gospodarstw, ze względu na daną wielkość.

W 2005 roku mocną stroną analizowanych gospodarstw były przede wszystkim koszty. Jedynie średnia wielkość kosztów budynków nie zaliczała się do mocnych stron badanych gospodarstw, ponieważ ponosiły one średnio o 2 zł na 100 kg ECM wyższe koszty budynków niż wynosiła średnia dla polskiej grupy EDF. Jak wynika z rys. 1 na tle gospodarstw polskiej grupy EDF prze-

**Tabela 5**

Mocne i słabe strony gospodarstwa PL-81 w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w latach 2005–2007 [zł/100 kg ECM]

Wyszczególnienie	2005	2006	2007
Przychody całkowite	7,4	7,4	6,1
Przychody ze sprzedaży mleka	13,0	8,7	14,5
Przychody ze sprzedaży bydła	-3,3	-0,2	3,0
Pozostałe przychody	-0,2	-1,1	-2,5
Koszty całkowite	2,5	-14,4	-6,8
Zakup zwierząt	-2,5	-1,8	-4,1
Weterynarz, leki, inseminacja	0,4	0,2	-0,9
Koszty pasz własnych i z zakupu	13,1	-2,7	14,6
Pozostałe koszty bezpośrednie	-0,9	-2,4	0,0
Koszty pracy	-6,0	0,0	-11,0
Koszty budynków	0,0	-3,0	-2,1
Koszty ziemi	0,6	-1,1	-2,3
Koszty kwoty mlecznej	0,0	-1,9	-0,1
Pozostałe koszty	-2,3	-1,9	-1,0
Dochód rolniczy	3,1	17,3	11,2
Dochód z tytułu zarządzania	5,0	10,8	11,0
Dochód z tytułu zarządzania na jednostkę nakładu pracy [zł/h]	-5,7	1,7	-6,4

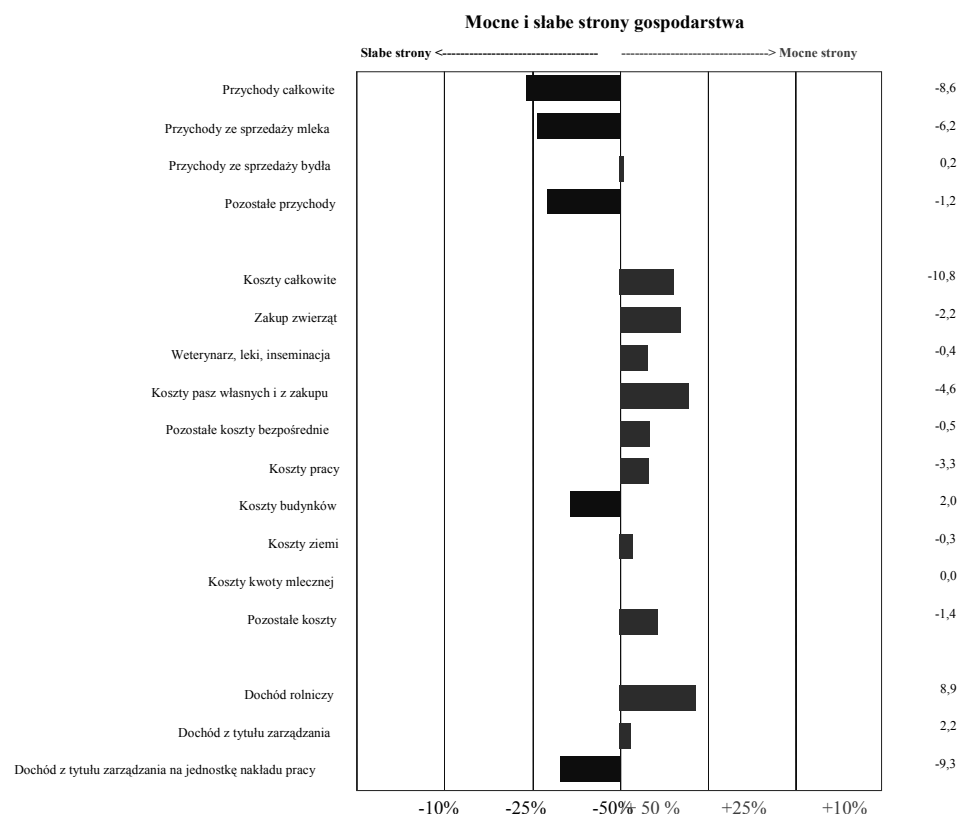
Źródło: Opracowanie własne na podstawie baz danych EDF 2006, 2007, 2008.

wagę badanych gospodarstw były także przychody ze sprzedaży bydła (0,2 zł na 100 kg ECM). Niestety osiągnięte średnie przychody całkowite umieściły badane gospodarstwa wśród 25% najsłabszych gospodarstw polskiej grupy EDF ze względu na badaną wielkość. Na tle gospodarstw całej polskiej grupy EDF korzyściami w analizowanych gospodarstwach były dochód rolniczy oraz dochód z tytułu zarządzania, osiągając odpowiednio 8,9 zł na 100 kg ECM i 2,2 zł na 100 kg ECM więcej niż średnio uzyskiwały wszystkie gospodarstwa polskie stowarzyszone w EDF.

Lata 2006 i 2007 (rys. 2 i 3) przyniosły umocnienie pozytywnych wyników ekonomicznych w analizowanych gospodarstwach, co obserwowano we wzrastających średnich wartościach dochodu z tytułu zarządzania. Niestety po przeliczeniu dochodu z tytułu zarządzania na jednostkę pracy okazywało się, że ta kategoria dochodu jest słabą stroną małych gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka. Słabość ta odnotowana została w całym analizowanym okresie i miała tendencję do umacniania się. Gospodarstwa specjalizujące się w pro-



Produktywność i wyniki		Badane gospodarstwa-Ø	PL-Ø
Liczba krów	szt.	25	276
Wydajność mleczna krów	kg/krowę	7363	6910
Produktywność ziemi	kg ECM/ha	7625	6321
Produktywność pracy	kg ECM/godzinę	42	65
Próg rentowności II	zł/100 kg ECM	78,8	87,2



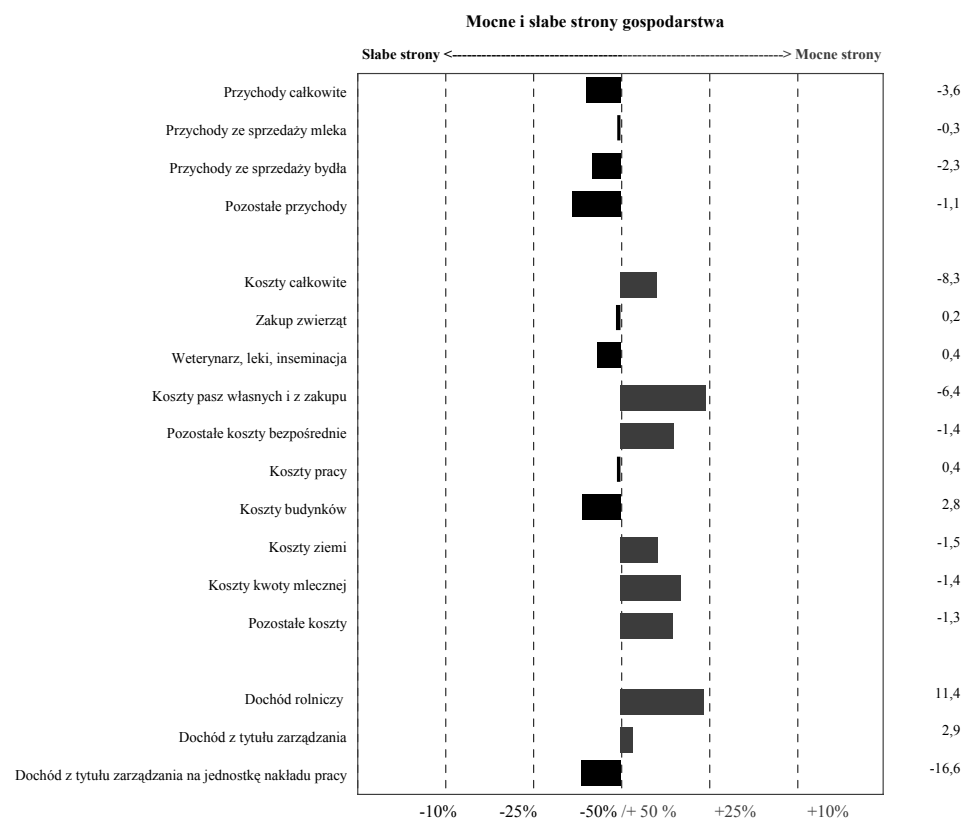
### Rysunek 1

Mocne i słabe strony badanych gospodarstw w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w 2005 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EDF 2006.

dukcji mleka i utrzymujące do 50 krów straciły także nieznaczną przewagę w kategorii przychodów ze sprzedaży bydła, która odnotowana została w 2005 roku. Analiza słabych i mocnych stron wykazała wyższy poziom konkurencyjności kosztów pasz, kosztów ziemi, kwoty mlecznej oraz pozostałych kosztów bezpośrednich analizowanych gospodarstw w porównaniu do średniej wszystkich polskich gospodarstw należących do EDF. Ogólnie ujmując koszty całkowite były

Produktywność i wyniki		Badane gospodarstwa-Ø	PL-Ø
Liczba krów	szt.	27	166
Wydajność mleczna krów	kg/krowę	7053	6897
Produktywność ziemi	kg ECM/ha	6676	6151
Produktywność pracy	kg ECM/godzinę	45	89
Próg rentowności II	zł/100 kg ECM	91,3	94,7



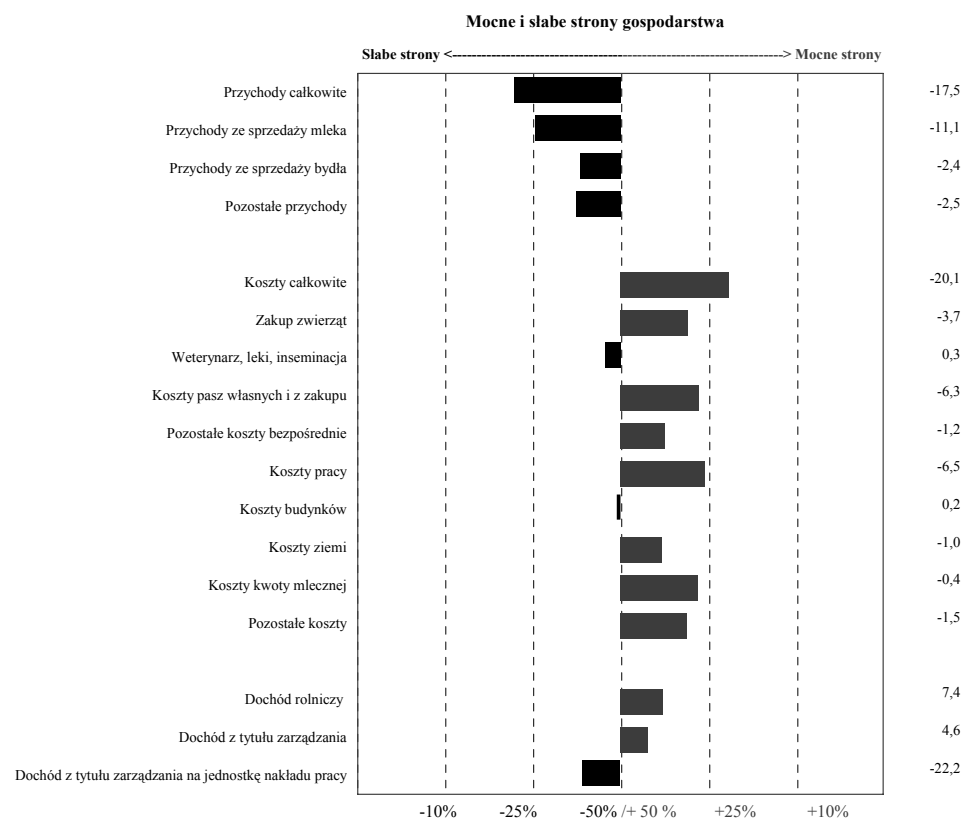
**Rysunek 2**

Mocne i słabe strony badanych gospodarstw w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w 2006 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EDF 2007.

mocną stroną niektórych mniejszych gospodarstw specjalizujących się w produkcji mleka w latach 2005–2006, a w roku 2007 grupa analizowanych gospodarstw umiejscowiona została wśród 25% najlepszych gospodarstw ze względu na poziom kosztów całkowitych.

Produktywność i wyniki		Badane gospodarstwa-Ø	PL-Ø
Liczba krów	szt.	27	163
Wydajność mleczna krów	kg/krowę	7649	7376
Produktywność ziemi	kg ECM/ha	7210	7309
Produktywność pracy	kg ECM/godzinę	60	106
Próg rentowności II	zł/100 kg ECM	78,2	92,2



### Rysunek 3

Mocne i słabe strony badanych gospodarstw w porównaniu ze średnią polskiej grupy EDF w 2007 roku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EDF 2008.

## Podsumowanie

Analizowane gospodarstwa w porównaniu do średniej polskich gospodarstw należących do EDF charakteryzowały się przewagą mocnych stron nad słabymi. Przeprowadzona analiza mocnych i słabych stron wskazuje na dobrą pozycję konkurencyjną polskich gospodarstw utrzymujących do 50 krów i specjalizujących

jących się w produkcji mleka, dzięki niższym kosztom produkcji i wyższym dochodom uzyskanego z prowadzenia tej działalności, przeliczonym na 100 kg ECM, niż koszty i dochody uzyskiwane średnio przez wszystkie gospodarstw polskie zrzeszone w EDF.

## Literatura

- EDF Report 2005: European Dairy Farmers, Institutes of Farm Economics and Rural Studies, Federal Agricultural Research Centre (FAL), Braunschweig.
- EDF Report 2006: European Dairy Farmers, Institutes of Farm Economics and Rural Studies, Federal Agricultural Research Centre (FAL), Braunschweig.
- EDF Report 2007: European Dairy Farmers, Institutes of Farm Economics and Rural Studies, Federal Agricultural Research Centre (FAL), Braunschweig.
- KAROLEWSKA M., 2006: Polskie duże gospodarstwa specjalizujące się w produkcji mleka na tle gospodarstw z wybranych krajów europejskich, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, T. 93, Z. 1, Warszawa.
- KOŁOSZYCZ E., MONGIŁO Z., ŚWITŁYK M. 2006: Koszty produkcji mleka w Polsce w 2004 r., Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie.
- ŚWITŁYK M., ZIĘTARA W., 2008: Analiza efektywności produkcji mleka i żywca wołowego. Raport 2008, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Szczecinie.

## **Analysis of strengths and weaknesses of selected farms specialized in dairy production in the years 2005–2007**

### **Abstract**

The study assesses the small Polish farms specialized in dairy production compared to all of Polish farms associated to the European Dairy Farmers. EDF model was used for the calculation. That model is used to compare economic performance of farms involved in the studies compiled for the EDF. The survey covered the number of dairy farms with less than 50 cows in the period 2005–2007. On the basis of EDF data of seven Polish dairy farms analysis of the strengths and weaknesses was made. The analysis of strengths and weaknesses points to the competitive position of small Polish farms specialized in dairy production due to lower production costs and higher income attributable to those activities, recalculated per 100 kg of ECM, rather than average cost and revenue generated by all the Polish farms associated in EDF.

**Henryk Runowski**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Tendencje zmian w organizacji i ekonomicznie przedsiębiorstw rolnych – aspekty teoretyczne**

### **Wstęp**

Przedsiębiorstwa rolne znajdują się pod coraz większym wpływem zmian otoczenia [Griffin 1999]. Wynika z tego konieczność ich systematycznego dostosowywania do zmiennych warunków zewnętrznych. Od trafności wprowadzanych zmian zależą efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych i ich możliwości rozwojowe. W procesach dostosowawczych należy uwzględniać nie tylko wymogi wynikające z aktualnego stanu otoczenia, ale również zachodzi potrzeba przewidywania przyszłych stanów otoczenia i podjęcia z wyprzedzeniem odpowiednich działań organizacyjno-ekonomicznych i inwestycyjnych.

Konsekwencją powyższych okoliczności jest to, że przedsiębiorstwa rolne w czasie się zmieniają. Nie są to jednak zmiany przypadkowe, lecz mają one określony kierunek, a także pewną logikę, wynikającą z ogólnych trendów i prawidłowości rozwojowych gospodarki. Do najważniejszych czynników sprawczych ewolucji struktury organizacyjno-ekonomicznej przedsiębiorstw należy zaliczyć zmiany zachodzące w różnych wymiarach otoczenia (wymiar: technologiczny, prawny, społeczny, międzynarodowy), zmiany w relacjach kosztów użycia poszczególnych czynników produkcji (ziemi, pracy i kapitału) oraz dokonujący się szeroko rozumiany postęp w rolnictwie i jego otoczeniu [Runowski 2002]. Szczególne znaczenie mają tu osiągnięcia w zakresie wiedzy rolniczej, technicznej, technologicznej, ekologicznej, organizacyjno-ekonomicznej.

W opracowaniu podjęto próbę zarysowania tendencji zmian w organizacji i ekonomicznie wielkotowarowych przedsiębiorstw rolnych w okresie od początku przemian ustrojowych w Polsce. Z uwagi bowiem na szczególnie charakterystyczny stosunek pracy w tych przedsiębiorstwach (korzystanie z pracy najemnej) oraz europejski model rolnictwa preferujący gospodarstwa rodzinne duże przedsiębiorstwa podlegają większej presji ze strony otoczenia niż rodzinne gospodarstwa rolne, które, jak dowodzą dotychczasowe doświadczenia, wykazują większą zdolność pokonywania krótkookresowych trudności ekonomicznych niż przed-

siębiorstwa oparte na pracy najemnej. Wynika to przede wszystkim z różnicy w szybkości reakcji na niekorzystne zmiany zewnętrzne i wewnętrzne (np. dekonunktura na rynku, problemy ze zbytem produktów rolnych, klęski przyrodnicze). Można stwierdzić, że przedsiębiorstwa duże cechują się większym współczynnikiem bezwładności, wynikającym z ram prawnych ich funkcjonowania (trwająca w czasie procedura zwolnień pracowników, konieczność systematycznego wypłacania wynagrodzeń oraz opłacania składek ubezpieczeniowych i podatków od wynagrodzeń, niezależnie od sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, potrzeby przestrzegania coraz bardziej rozbudowanych regulacji prawnych), czy bardziej złożonego w porównaniu z gospodarstwami rodzinnymi procesu decyzyjnego. Pomimo tych ograniczeń, jak wskazuje praktyka funkcjonowania wielkotowarowych przedsiębiorstw rolnych, przy właściwym zarządzaniu, mogą one się rozwijać, wykorzystując efekt ekonomiki skali<sup>1</sup>.

## Strategie funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych

Gospodarka rynkowa nie oznacza gwarancji dla trwania firm. Trudno zakładać, że skuteczna w tej sytuacji może być kontynuacja dotychczasowych rozwiązań. Strategia defensywna, nastawiona na minimalizację niepowodzeń i zachowanie uprzednich zdobyczy, ograniczanie do minimum wszelkich zmian, preferowanie tradycji, a więc faworyzowanie tego co stare, sprawdzone i uznane, unikanie ryzyka i błędów, skupianie się na działaniach rutynowych nie daje oczekiwanych rezultatów. Taka konstrukcja strategii ma wbudowane mechanizmy stabilizujące, które utrwalają istniejący stan rzeczy i uodporniają firmę na wszelkie zmiany zewnętrzne. Jej stosowanie prowadzi do zastoju, który w konsekwencji musi oznaczać upadek firmy. W przeciwieństwie do niej strategia ofensywna, biorąc pod uwagę:

- dużą dynamikę zmian otoczenia zewnętrznego, wynikającą z reguł gospodarki rynkowej, czy procesu integracji z Unią Europejską,
  - znaczące niedomagania wewnętrzne przedsiębiorstw w wielu zakresach ich funkcjonowania, w tym zarządzaniu i marketingu, co przekłada się na wyniki finansowe,
  - wewnętrzną konkurencję między przedsiębiorstwami rolnymi o rynek,
- zakłada aktywne podejście do pojawiających się wyzwań, nastawione na działania dostosowawcze, modernizację zasobów wytwórczych i wzrost efektywności ich wykorzystania. Strategia ofensywna choć nie jest pozbawiona ryzyka, może

---

<sup>1</sup>Zgodnie z prawem ekonomiki skali wraz ze wzrostem rozmiarów produkcji zmniejszają się koszty stałe na jednostkę produkcji.

zapewnić rozwój przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, aby przetrwać, musi wyposażyć się w specyficzne, trwałe i dające się obronić rodzaje przewagi konkurencyjnej [Runowski 2004]. Teoretycznie przewagi te mogą pochodzić z następujących źródeł:

- z poprawy efektywności produkcji,
- ze szczególnych umiejętności, co pozwala dostarczyć na rynek wyróżniające się produkty,
- z podejmowania dodatkowych pozarolniczych działalności, choć w warunkach istniejącej konkurencji to źródło osiągania przewagi konkurencyjnej może dać pozytywne efekty niezwykle rzadko.

Podstawową drogą osiągania przewagi konkurencyjnej jest poprawa efektywności produkcji (rysunek 1).



### Rysunek1

Sposoby poprawy efektywności przedsiębiorstw

Źródło: Opracowanie własne.

Wzrost poprawy efektywności produkcji można osiągać albo przez wzrost przychodów, albo przez obniżkę kosztów. Przychody można zwiększyć albo w drodze intensyfikacji produkcji, albo zwiększając powierzchnię przedsiębiorstwa lub stada zwierząt [Runowski 1994]. W sytuacji dużych przedsiębiorstw rolnych istnieją znaczne ograniczenia w zakresie możliwości powiększenia obszaru (brak ziemi, ograniczenia wynikające z ustroju rolnego), a także wzrostu skali produkcji zwierzęcej, z uwagi na konieczność angażowania dużych środków finansowych na inwestycje budowlane. Pozostaje zatem wzrost intensywności produkcji. Ten sposób możliwości wzrostu przychodów nie zawsze jest przez przedsiębiorstwa wykorzystywany, z uwagi na pogarszającą się relację cen produktów rolnych do cen plonotwórczych czynników produkcji (nawozy mineralne i środki chemicznej ochrony roślin), a także z uwagi na nadmierną obawę kierownictwa przed skutkami działania prawa malejącej efektywności na-

kładów<sup>2</sup>. Dodatkowo dla tego sposobu poprawy efektywności gospodarowania mogą pojawić się bariery natury prawnej (prawne ograniczenie intensyfikacji), jak i ekonomicznej (uzależnienie możliwości korzystania z dopłat bezpośrednich od respektowania wymogów ochrony środowiska naturalnego). Mimo to w wielu zagranicznych i polskich przedsiębiorstwach wzrost intensywności produkcji przynosi oczekiwane efekty ekonomiczne, choć należy zauważyć, że przy nierozważnym postępowaniu może on prowadzić do znacznego pogorszenia stanu środowiska naturalnego, dobrostanu zwierząt czy jakości uzyskiwanych produktów.

Szczególnie ważnym sposobem poprawy efektywności produkcji w przedsiębiorstwie rolnym jest obniżka kosztów produkcji. Możliwości w zakresie obniżki kosztów zmiennych są mocno ograniczone (oczywiście przy założeniu, że stosowano racjonalne poziomy nakładów), co wynika z wymogów reżimu technologicznego (trzeba zastosować niezbędne dla oczekiwanego efektu nakłady). Pozostaje zatem operowanie na poziomie kosztów stałych. Szczególnie newralgicznymi rodzajami kosztów stałych w przedsiębiorstwach wielkoobszarowych są koszty eksploatacji ciągników i maszyn oraz koszty siły roboczej, które w czasie szybko rosną. Tym samym należy dążyć do racjonalizacji kosztów tych czynników produkcji.

## **Zmiany relacji kosztów podstawowych czynników produkcji**

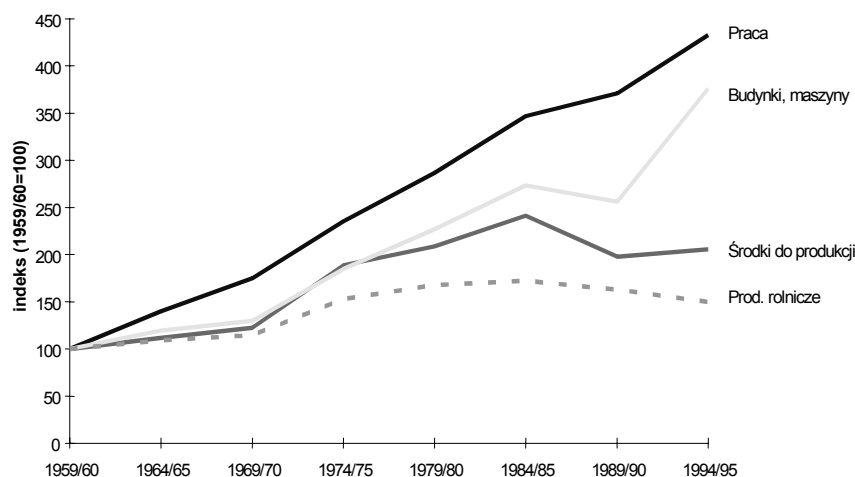
Z punktu widzenia wyznaczników tendencji rozwojowych przedsiębiorstw rolnych istotne znaczenie mają zmiany w relacjach kosztów użycia poszczególnych czynników produkcji. Doświadczenia historyczne wskazują, że koszty poszczególnych czynników produkcji zmieniają się z różną dynamiką (rysunek 2). Jest to prawidłowość nie tylko o charakterze lokalnym (krajowym), ale również występuje w wymiarze międzynarodowym [Agrarbericht der Bundesregierung 1981, 1996, Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft 1996].

Zgodnie z tą prawidłowością, najwyższą dynamikę wzrostu wykazują koszty pracy, kolejno koszty inwestycji budowlanych i maszynowych, najniższą zaś koszty obrotowych środków produkcji [Runowski 1997, Runowski 2002]. Z kolei inna prawidłowość wskazuje na to, że koszty użycia podstawowych czynni-

---

<sup>2</sup>Prawo malejącej efektywności nakładów mówi o tym, że wraz ze wzrostem nakładów od pewnego poziomu nakładów pogarsza się ich efektywność, mierzona wielkością przyrostu produkcji osiąganą na jednostkę przyrostu nakładów.





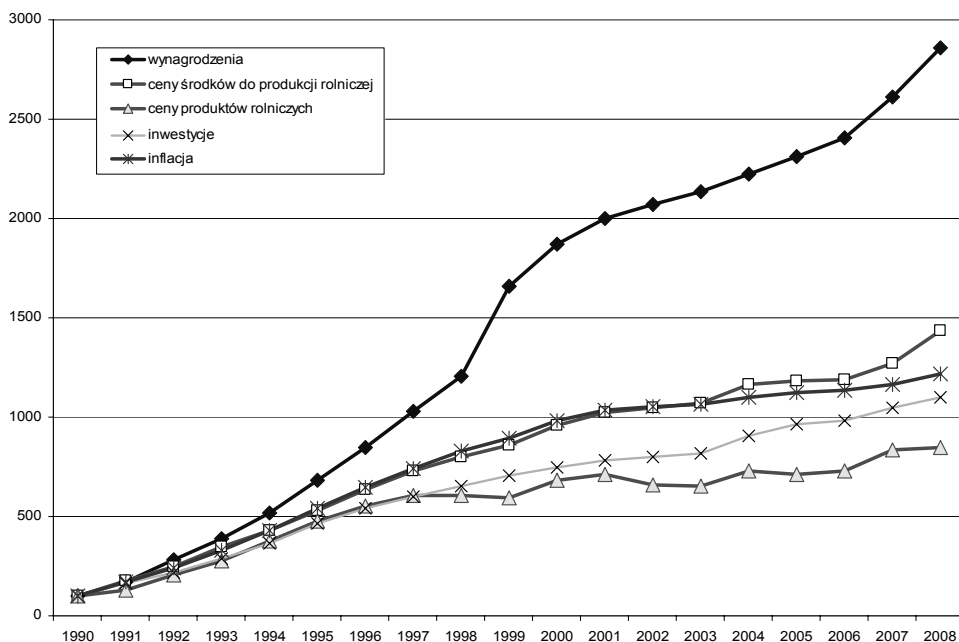
**Rysunek 2**

Indeks zmian cen czynników produkcji i produktów w RFN w latach 1959/1960–1994/1995<sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> do 1970 roku płace w rolnictwie, w latach następnym koszty utrzymania w rolnictwie. Źródło: Obliczenia własne na podstawie Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft. Bonn 1996, Agrarbericht der Bundesregierung. Bonn 1981, 1986, 1991, 1996.

ków produkcji rolniczej rosą szybciej niż ceny produktów rolnych. Głównym powodem kształtowania się tego typu zależności jest ograniczone tempo przyrostu popytu na żywność i systematyczny wzrost wydajności produkcji rolniczej i efektywności rolnictwa. Na poparcie tego stwierdzenia można podać następujące fakty. W Niemczech w latach 1950–2001 koszt jednej godziny pracy pracownika w przemyśle wzrósł z 0,65 do 11,72 euro. Cena jednego kilograma chleba w tym samym okresie wzrosła odpowiednio z 0,26 do 2,13 euro, a cena kilograma pszenicy chlebowej wynosząca w 1950 r. 0,17 euro i 0,18 w 1990 roku spadła w 2001 r. do 0,10 euro [Situationsbericht 2003]. Oceniając przywołany poziom ceny pszenicy należy zauważyć, że tak niski poziom cen wynika z tego, że w Unii Europejskiej stosowane są różne formy wsparcia finansowego gospodarstw, w tym główne znaczenie mają dopłaty bezpośrednie. Nie zmienia to faktu, że ceny produktów rolnych na świecie, w tym w Europie, w ostatnim dwudziestolecu wzrastały wolniej niż ceny czynników produkcji.

Stwierdzone ogólne prawidłowości występują również w polskim rolnictwie. Na rysunku 3 przedstawiono zmiany kosztów wynagrodzeń oraz wskaźniki wzrostu cen środków produkcji i produktów rolnych w Polsce w latach 1990–2008.



**Rysunek 3**

Poziom inflacji, tempo zmian wynagrodzeń w gospodarce narodowej, produktów nabytych przez rolnictwo i cen zbytu produktów rolnych oraz inwestycji w latach 1990–2008 (1990 = 100)

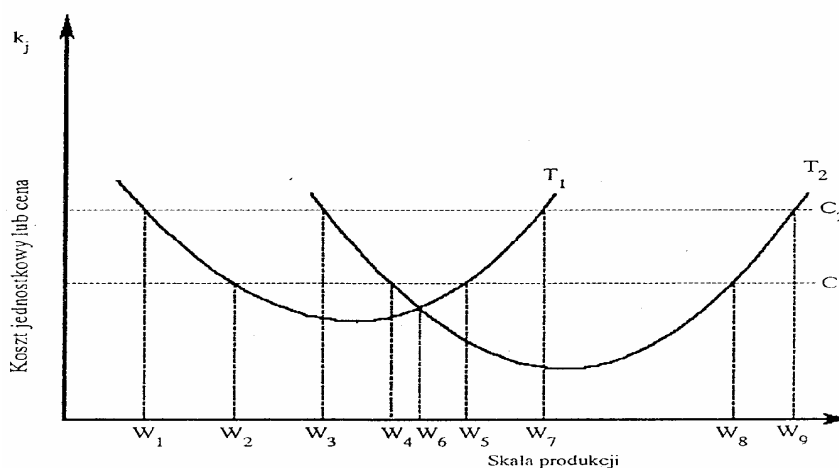
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W okresie tym koszty wynagrodzeń w gospodarce narodowej wzrosły blisko 30-krotnie, towarów i usług nabywanych przez rolnictwo 15-krotnie, a ceny produktów rolnych 8-krotnie. Dane te potwierdzają zatem występowanie podobnej prawidłowości jak w rolnictwie niemieckim, w którym również dynamika wzrostu kosztów robocizny była większa niż cen środków produkcji, a szczególnie cen skupu produktów rolnych. Wynikają z tego określone konsekwencje dla organizacji i ekonomiki przedsiębiorstw rolnych i stosowanych technik i technologii produkcji. Polegają one na preferowaniu pracooszczędnych technik i technologii produkcji.

## Zmiany technologii produkcji jako element procesów dostosowawczych

Rozwój nauki i techniki powoduje, że przedsiębiorstwa rolne mają dostęp do nowych technologii oraz technicznych środków pracy. Rosną kwalifikacje osób tu pracujących zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonaw-

czych, co sprzyja efektywnemu wykorzystaniu nowych technologii. Warunkiem osiągnięcia zamierzonych efektów jest jednak dopasowanie technologii do danej wielkości skali produkcji lub skali produkcji do określonej technologii. Między technologią a skalą produkcji istnieją bowiem wzajemne sprzężenia. Z jednej strony wzrastająca skala produkcji zapewnia efektywne wprowadzanie nowych technik i technologii, z drugiej natomiast strony nowe techniki i technologie wymuszają wzrost skali (rysunek 4).



**Rysunek 4**

Ekonomika technologii w zależności od skali produkcji

Źródło: Runowski 1994.

Wzrost wielkości produkcji powoduje do pewnego punktu spadek kosztów jednostkowych produktu, a następnie ich wzrost w ramach stosowania tej samej technologii  $T_1$ . Nowa technologia  $T_2$  przy niewielkiej produkcji jest mniej efektywna niż technologia stara  $T_1$ . Jednak w miarę wzrostu wielkości produkcji (na rysunku 4 jest to punkt  $W_6$ ) technologia  $T_2$  zaczyna wykazywać przewagę ekonomiczną nad technologią  $T_1$ . Zarówno w przypadku technologii  $T_1$ , jak i technologii  $T_2$  występuje określone optimum skali (najniższe koszty produkcji), przy czym jak widać z rysunku 4 dla nowszej technologii optimum to uzyskuje się przy znacznie większej skali produkcji, niż ma to miejsce w przypadku technologii  $T_1$ . Przedstawione tu zależności powodują, że technologie muszą być dostosowane do warunków konkretnych przedsiębiorstw. Tym samym uzasadnione są obserwowane różnice w stosowanych rozwiązaniach technologicznych w różnych typach gospodarstw i przedsiębiorstw rolnych.

Przedsiębiorstwa wielkotowarowe, pomimo tego, że są „duże”, nie zawsze cechują się dużą skalą produkcji. Tradycyjna (folwarczna) forma organizacji du-

zych przedsiębiorstw powodowała, że często były one prostą sumą mniejszych jednostek i dysponowały techniką niewiele różniącą się od techniki stosowanej przez gospodarstwa chłopskie. Tak było m.in. w wielu dawnych państwowych gospodarstwach rolnych. Często przedsiębiorstwo posiadające kilkaset krów utrzymywało je w kilku lub kilkunastu oborach o małej liczbie krów, bądź posiadało kilka lub kilkanaście folwarków o stosunkowo małej powierzchni. Trudno było tu zatem mówić o dużej skali produkcji. Wyniki badań nad efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstw wielkotowarowych i gospodarstw chłopskich prowadzonych w latach 60. i 70. XX wieku wskazywały, że pod względem wielu wskaźników ekonomicznych przedsiębiorstwa „duże” ustępowały gospodarstwom chłopskim [Kierul 1983]. Na tej podstawie formułowano poglądy mówiące o tym, że w rolnictwie, w odróżnieniu od przemysłu, wzrost rozmiarów przedsiębiorstwa nie zapewnia należytych efektów ekonomicznych. Obecne doświadczenia, zarówno zagraniczne, jak i krajowe, zdają się przeczyć tej opinii, ponieważ tendencja do koncentracji produkcji w rolnictwie umacnia się.

Podstawową przyczyną niskiej w przeszłości efektywności przedsiębiorstw wielkotowarowych było niedostosowanie technologii do warunków dużego przedsiębiorstwa oraz wypełnianie wielu funkcji pobocznych (własne grupy budowlane), w tym socjalnych (prowadzenie żłobków i przedszkoli, organizowanie wolnego czasu itp.). Dostępne w owym czasie techniki i technologie nie były dopasowane do warunków dużego przedsiębiorstwa rolnego (ciągniki małej mocy, maszyny o małej szerokości roboczej). Duże przedsiębiorstwo, korzystając z takiej techniki, było niczym innym jak prostą sumą małych gospodarstw rolnych. Tym samym nie mogły się tu pojawić efekty wzrastającej skali. Dopiero rozwój przemysłu maszynowego umożliwił dużym przedsiębiorstwom dostęp do wysoko wydajnych, pracooszczędnych technik i technologii. Otworzyło to przed dużymi przedsiębiorstwami szanse w zakresie wykorzystania efektów ekonomiki skali. Jednym z warunków osiągnięcia tych efektów jest substytucja coraz droższych nakładów pracy żywej coraz wydajniejszymi technicznymi środkami pracy [Runowski, Maniecki 1997].

## **Uproszczenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa jako element procesów dostosowawczych**

W przeszłości w warunkach dużych obszarowo przedsiębiorstw istniało uzasadnienie dla wdrożenia i utrzymywania wielozakładowej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Przy mało wydajnej technice, dużych nakładach pracy

ręcznej, a także nie dość ściśle sprecyzowanej technologii produkcji i dużym jej uzależnieniu od jakości czynnika ludzkiego, w dużych przedsiębiorstwach konieczny był ich wewnętrzny podział na mniejsze jednostki organizacyjne. Bardzo pomocne w prowadzeniu przedsiębiorstw wielozakładowych było stosowanie pełnego wewnętrznego rozrachunku gospodarczego i zwiększanie swobody działania kierownictwa niższych szczebli [Manteuffel 1976, Kierul 1983].

Wprowadzanie do rolnictwa wysoko wydajnych, a jednocześnie drogiej ciągników i maszyn towarzyszących oraz kombajnów sprawia, że konieczne staje się centralne sterowanie ich wykorzystaniem. Nie ma bowiem możliwości pełnego ich wykorzystania w niedużych obszarowo zakładach przedsiębiorstwa. Taka sytuacja wymusza zmianę podejścia do organizacji przedsiębiorstw. Forma wielozakładowa z daleko idącym wyodrębnieniem zasobów majątkowych i środków finansowych w poszczególnych zakładach staje na przeszkodzie w efektywnym wykorzystaniu nowoczesnej techniki i technologii oraz obniża skuteczność działalności marketingowej, w tym sfery zaopatrzenia i zbytu.

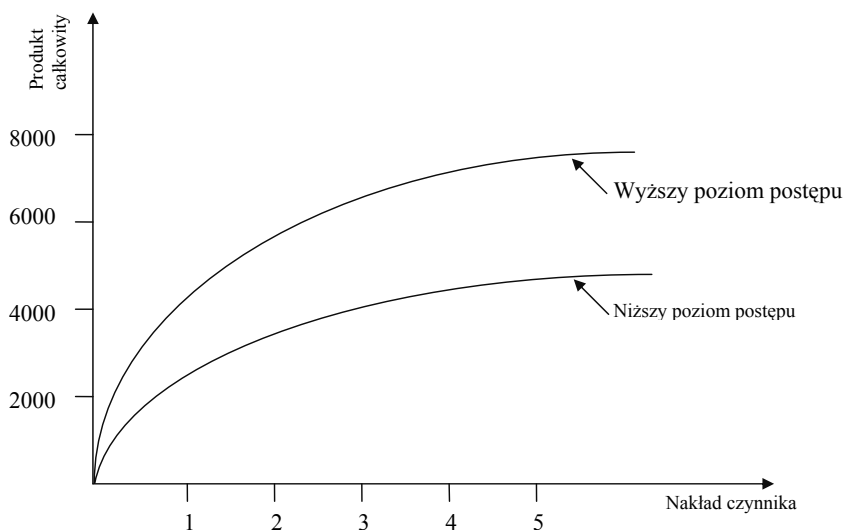
Obserwacja tendencji światowych prowadzi do wniosku, że nowoczesna organizacja przedsiębiorstwa rolniczego przejawia się w ograniczaniu liczby zakładów, zmniejszaniu liczby pól oraz liczby obiektów inwentarskich, co w konsekwencji prowadzi do wzrostu skali produkcji. Następują również zmiany w sposobach rozliczeń wewnętrznych oraz ma miejsce upraszczanie struktury produkcji roślinnej i zwierzęcej. W rezultacie wewnętrzna organizacja dużego przedsiębiorstwa jest mniej złożona i skomplikowana niż to miało miejsce w przeszłości. Łatwiejsze jest zatem zarządzanie procesami wewnętrznymi w takich strukturach, szczególnie w sytuacji dostępu do technik zapewniających szybki przekaz informacji (telefonnia komórkowa czy Internet). Jednak z uwagi na burzliwe stany otoczenia trudniejsze staje się zarządzanie procesami w obszarze przedsiębiorstwo – otoczenie. To powoduje, że w obecnym czasie sukces przedsiębiorstwa zależy przede wszystkim od tego, jak skutecznie potrafi ono dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu [Penc 2001]. Chodzi tu przede wszystkim o przewidywanie przyszłych stanów otoczenia i przygotowanie się do nich z takim wyprzedzeniem, by w sytuacji wystąpienia zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwo było do nich dopasowane, a nie zaczęło się do nich dopiero dopasowywać. Proces adaptacji w rolnictwie wymaga czasu. Stąd rozpoczęcie dostosowań dopiero po wystąpieniu określonych zmian w otoczeniu może skutkować tym, że po wprowadzeniu zmian dostosowawczych okaże się, że zaszły już kolejne zmiany w otoczeniu, do których wprowadzone dostosowania nie są już adekwatne. Sytuację tę można przyrównać do budowy dachu domu wtedy, gdy deszcz pada, a nie z takim wyprzedzeniem, aby w czasie deszczu budynek był już zadaszony. Należy zatem przewidywać, jakie zmiany mogą wystąpić w otoczeniu w najbliższym czasie i podjąć dostosowania w takim

czasie, aby w momencie wystąpienia zmiany w otoczeniu, przedsiębiorstwo było do nich dopasowane. Nie jest to zadanie łatwe. Z pewnością jednak im mniej skomplikowana organizacja przedsiębiorstwa, tym jest łatwiejsze do wykonania. W tym znajdujemy wytłumaczenie dla obserwowanych praktyk upraszczania organizacji przedsiębiorstw, i to we wszystkich przejawach jego działalności. Przykładem może tu być odejście od indywidualnego traktowania zwierząt na rzecz operowania grupą technologiczną zwierząt lub też używanie takich technik, które umożliwiają indywidualną obserwację zwierząt, zgromadzonych nawet w dużych stadach (wykorzystanie techniki komputerowej). Podobnie jest w produkcji roślinnej, gdzie występują wyraźne tendencje do upraszczania przestrzennej organizacji rozłogu przedsiębiorstwa (ograniczanie liczby małych pól i tworzenie pól o dużych obszarach), upraszczanie struktury zasiewów (często do uprawy kilku roślin). Dostępna dziś technika nie tylko tego wymaga, ale stwarza też możliwości przeciwdziałania niekorzystnym skutkom takiego działania (rolnictwo precyzyjne). Działania te nie muszą pozostawać w sprzeczności z ideą trwałego zrównoważonego rozwoju.

## **Postęp biologiczny w procesie dostosowawczym przedsiębiorstwa**

Wobec coraz większych wyzwań efektywnościowych w stosunku do przedsiębiorstw rolnych szczególnego znaczenia nabiera szeroko rozumiany postęp techniczny. Dzięki postępowi technicznemu z tej samej ilości nakładów materialnych uzyskuje się wyższy poziom produkcji (rysunek 5). W ostatnim czasie szczególną rolę przypisuje się postępowi biologicznemu, który ujmując najogólniej, oznacza doskonalenie cech użytkowych roślin i zwierząt gospodarskich pod kątem jak najlepszego zaspokojenia oczekiwań producentów rolnych i konsumentów [Runowski 1997]. Postęp biologiczny jest swoistym substytutem nakładów rzeczowych i prowadzi do zmniejszenia kosztów produkcji rolniczej. Równocześnie, z uwagi na zmniejszenie nakładochłonności produkcji, sprzyja on ograniczeniu niekorzystnego oddziaływania produkcji rolniczej na środowisko naturalne.

Z tego względu postęp biologiczny zaliczany jest ostatnio do najważniejszych czynników rozwoju produkcji rolniczej. O ile bowiem jeszcze w latach 1950–1970 postęp biologiczny decydował o wzroście produktywności roślin w 18%, to w latach 1971–1990 już w 52% [Nalborczyk 1997]. Oznacza to, że



### Rysunek 5

Kształtowanie się funkcji produkcji przy różnym poziomie zaawansowania postępu technicznego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Samuelson P., Nordhaus W. 2004.

przedsiębiorstwa rolne powinny być zainteresowane wdrażaniem postępu biologicznego zarówno w produkcji roślinnej, jak i w produkcji zwierzęcej. Warto jednak zaznaczyć, że szczególnie dobre efekty zapewnia łączne wdrażanie osiągnięć postępu biologicznego, technicznego i technologicznego oraz organizacyjnego. Trudno bowiem w pełni wykorzystać osiągnięcia postępu biologicznego w warunkach stosowania przestarzałej techniki czy technologii. Wysianie nawet najlepszych nasion za pomocą mało precyzyjnego siewnika na źle przygotowaną glebę nie zapewni wysokich plonów roślin. Podobnie żywienie krów o dużym potencjale genetycznym niezbilansowaną paszą nie zaowocuje ich wysoką wydajnością. Odnosząc się do znaczenia postępu biologicznego nie można zapominać o potrzebie całościowego patrzenia na organizm żywy, jakim są rośliny i zwierzęta. Jednostronne kształtowanie postępu, np. dążenie wyłącznie do maksymalizacji wydajności, z czasem ujawnia szereg niekorzystnych zjawisk, do których można zaliczyć pogorszenie zdrowotności organizmów i częstsze zachorowania oraz związaną z tym potrzebę stosowania dużych ilości środków weterynaryjnych czy chemicznych środków ochrony oraz prowadzi do pogorszenia jakości produktów, co wywołuje określony sprzeciw ze strony konsumentów. Kwestie te mogą być łagodzone przez kompleksowe podejście do kształtowania postępu biologicznego.

## **Przechodzenie w przedsiębiorstwach z zatrudnienia pracowników na umowę o pracę na świadczenie pracy w ramach prowadzonej przez byłych pracowników działalności gospodarczej (samozatrudnienie) jako element procesów dostosowawczych**

Tradycyjnie pracownicy dużych przedsiębiorstw byli zatrudniani na zasadzie umów o pracę. Ta forma zatrudnienia, szczególnie w warunkach wprowadzanych sukcesywnie przez kodeks pracy ograniczeń dla elastycznego kształtowania okresowego wymiaru czasu pracy w przedsiębiorstwie rolnym, utrudniała organizację pracy w dostosowaniu do bieżących potrzeb i zakresu czynności wynikających z rytmu produkcji rolniczej. W celu łagodzenia skutków takich ograniczeń przedsiębiorstwa zaczęły wprowadzać równoległe z zatrudnianiem pracowników na umowę o pracę zatrudnianie dotychczasowych pracowników w ramach podejmowanej przez nich działalności gospodarczej i zlecenie im do wykonania prac wcześniej wykonywanych w ramach umowy o pracę. Opisana praktyka dotyczyła głównie pracowników produkcji zwierzęcej. Zastosowanie tego rozwiązania eliminowało problemy z pracą w godzinach nadliczbowych (obowiązuje limit) oraz pracą w dni świąteczne, a także z zastępstwami na czas urlopów i nieobecności okresie choroby. Opisana zmiana statusu zatrudnienia była dla pracowników korzystna, ale tylko z ekonomicznego punktu widzenia. Z uwagi na mniejszy wymiar składek na ubezpieczenia społeczne i zdrowotne w porównaniu z zatrudnieniem na umowę o pracę, włączenie do wynagrodzenia wypłat za urlopy, a także powiązania wysokości wynagrodzenia z osiąganymi efektami produkcyjnymi, średniomiesięczne dochody osób zatrudnionych były wyższe niż uzyskiwane w ramach zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Należy jednak zauważyć, że ta forma zatrudnienia oznacza ograniczenie przywilejów socjalnych (formalnie brak urlopów, brak świadczeń z tytułu krótkookresowych zachorowań, w okresie choroby potrzeba opłacenia pracownika zastępującego lub zaangażowania członka rodziny). W związku z tym, że z reguły osoby prowadzące działalność opłacają minimalne składki na ubezpieczenie społeczne, w przypadku przejścia na rentę czy emeryturę muszą liczyć się z mniejszymi wypłatami świadczeń emerytalnych lub rentowych. Można zatem powiedzieć, że „samozatrudnienie” jest formą korzystną dla przedsiębiorstwa, natomiast dla pracownika oznacza rezygnację z wielu przywilejów socjalnych w stosunku do zatrudnienia na umowie o pracę. Nie jest wykluczone, że uświadomienie sobie przez pracowników „strat socjalnych” powodować będzie ich rezygnację z samozatrudnienia i chęć powrotu do zatrudnienia w formie umowy o pracę.



## Wnioski

1. Każda organizacja funkcjonuje w określonym otoczeniu. Otoczenie w dobie procesów globalizacji staje się coraz bardziej złożone i wykazuje dużą dynamikę zmian. Konsekwencją tego są zmiany warunków gospodarowania.
2. Zmiany w otoczeniu wymuszają procesy dostosowawcze w przedsiębiorstwach rolnych. Z obiektywnego faktu, jakim jest szybszy wzrost kosztów robocizny niż kosztów pozostałych czynników produkcji, oraz faktu, że koszty czynników produkcji rosną szybciej niż ceny produktów rolnych, wynika określony kierunek tych dostosowań. Muszą być one ukierunkowane na unowocześnianie procesów produkcyjnych i wzrost efektywności produkcji i wydajności pracy oraz substytucję nakładów pracy żywej pracą uprzedmiotowioną.
3. Procesy dostosowawcze w przedsiębiorstwach wielkoobszarowych są bardziej złożone niż w gospodarstwach rodzinnych. Wynika to zarówno z większego współczynnika ich bezwładności, jak i bardziej złożonego procesu decyzyjnego. Dodatkowym elementem jest tu większa niż w przypadku gospodarstwa rodzinnego presja ze strony otoczenia, szczególnie otoczenia prawnego (obowiązujące przepisy prawa).
4. Unowocześnienie technologii i wdrażanie pracooszczędnych technik produkcji oraz korzystanie z osiągnięć postępu technicznego, w tym postępu biologicznego, stanowią główne kierunki dostosowań w przedsiębiorstwach rolnych.

## Literatura

- Agrarbericht der Bundesregierung. Bonn 1981, 1986, 1991, 1996.  
Bericht der Bundesregierung über die Lage der Landwirtschaft. Bonn 1996.  
GRIFFIN R. W., 1999: Podstawy zarządzania organizacjami. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.  
KIERUL Z., 1983: Państwowe gospodarstwa rolne w warunkach reformy gospodarczej. [w:] Przedsiębiorstwo rolnicze w warunkach reformy gospodarczej. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.  
MANTEUFFEL R., 1976: Wielkość gospodarstwa i przedsiębiorstwa. LSW. Warszawa.  
NALBORCZYK E., 1997: Postęp biologiczny a rozwój rolnictwa w końcu XX wieku i na początku XXI stulecia. Agricola nr 33 – suplement. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.  
PENC J., 2001: Nadzór korporacyjny a system strategiczny firmy. Maszynopis. Instytut Zarządzania. Politechnika Łódzka.  
Roczniki Statystyczne GUS.

- RUNOWSKI H., 1994: Koncentracja produkcji zwierzęcej. Fundacja „Rozwój SGGW”. Warszawa.
- RUNOWSKI H., 1997: Postęp biologiczny w rolnictwie. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.
- RUNOWSKI H., 2002: Tendencje zmian w rolnictwie polskim. [w:] Transformacja rolnictwa polskiego i ukraińskiego w latach 90. Red. nauk. B. Klepacki i G. Czerewko. Wyd. Wieś Jutra. Warszawa.
- RUNOWSKI H., 2004: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce. Postępy Nauk Rolniczych, nr 3.
- RUNOWSKI H., MANIECKI F., 1997: Zmiany w technologiach chowu bydła mlecznego (na przykładzie krajów zachodnioeuropejskich). [w:] Postęp techniczny a organizacja gospodarstw rolniczych. Wydawnictwo SGGW. Warszawa.
- SAMUELSON P., NORDHAUS W., 2004: Ekonomia. PWN. Warszawa.
- Situationsbericht 2003. Trends und Fakten zur Landwirtschaft. Frankfurt/Main.

## **Tendencies in changes of organization and economics of agricultural enterprises – theoretical aspects**

### **Abstract**

The paper aims to present the theoretical background as well as directions of changes in economics and organization of agricultural enterprises that take place which are under the influence of environment. It analyzes the changes that take place in costs of main production inputs and the consequences of such changes for companies. There are also shown directions of adjusting activities in case of selection of techniques and technologies of production and organization of the company with emphasis of application of technical progress, and within it especially biological progress. The paper argues also about the costs-driving aspects of human capital and resulting from that need to systematically change employment level.

**Anna Wasilewska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Teoretyczne uwarunkowania procesu modernizacji gospodarstw rolniczych**

### **Wstęp**

Jednym z celów Wspólnej Polityki Rolnej i Rozwoju Obszarów Wiejskich była i jest w dalszym ciągu modernizacja sektora rolnego, obejmująca również modernizację gospodarstw rolnych. Pojęcie „modernizacja” nie zostało jednak precyzyjnie zdefiniowane przez sferę polityki ekonomicznej i społecznej. Powszechnie identyfikowano je z działaniami na rzecz unowocześniania. Modernizację wiązano również z takimi zagadnieniami jak restrukturyzacja i inwestycje. Nie było jednak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy tymi procesami.

Konsekwencją braku definicji modernizacji może być zawężenie działań modernizacyjnych na rzecz gospodarstw rolnych wyłącznie do zmian technik lub technologii produkcji. Ponadto natężenie procesu inwestycyjnego może zostać wykorzystane jako wskaźnik charakteryzujący przebieg procesów modernizacyjnych. Z przeprowadzonego studium literatury przedmiotu wynika jednak, że takie podejście daje dość ograniczony obraz przebiegu modernizacji rolnictwa, a zwłaszcza gospodarstw rolnych. Wymierną konsekwencją tego zjawiska może być dystrybucja środków finansowych na działania, które nie doprowadzą do modernizacji gospodarstw pomimo, że taki był ich cel.

Celem pracy jest przeprowadzenie przeglądu literatury dotyczącej zagadnień modernizacji gospodarstw rolniczych. W pierwszym etapie przedstawiono rys historyczny wybranych procesów modernizacyjnych i związanej z tym ewolucji samego pojęcia modernizacja. Następnie zwrócono uwagę na wielowymiarowość podejścia do analizy procesów modernizacyjnych. Celem kolejnego rozdziału było określenie zróżnicowania koncepcji modernizacji zachodzącej na poziomie mikro, tj. przedsiębiorstwa lub gospodarstwa rolnego.

### **Rys historyczny**

Termin modernizacja w sposób najbardziej ogólny jest synonimem wszystkich rodzajów postępowej zmiany społecznej, w której społeczeństwo porusza

się wzdłuż pewnej przyjętej skali postępu. W ujęciu tym pojęcie modernizacji może mieć zastosowanie do wszystkich okresów historycznych, a przykładem modernizacji może być wyjście z jaskiń i zbudowanie pierwszych schronień, zastąpienie furmanek samochodami czy maszyn do pisania komputerowymi edytorami tekstów [Sztompka, 2005].

Drugie znaczenie modernizacji jest związane z zespołem społecznych, politycznych, ekonomicznych, kulturowych i mentalnych przekształceń zachodzących na Zachodzie od XVI wieku, osiągających szczyt w wieku XIX i XX. W jego skład wchodzi procesy uprzemysłowienia, urbanizacji, racjonalizacji, biurokratyzacji, demokratyzacji, rozkwit kapitalizmu, upowszechnianie się indywidualizmu i motywacji do osiągnięć, apoteoza rozumu i nauki. Modernizacja w tym znaczeniu oznacza proces dochodzenia do nowoczesności, zbliżania się do określonego, zlokalizowanego historycznie syndromu instytucjonalnego, organizacyjnego i odnoszącego się do procesu, przez który przechodzi społeczeństwo tradycyjne lub przedtechniczne, kiedy przekształca się w społeczeństwo, charakteryzujące się technologią maszynową. W tym okresie modernizacja wyróżnia się również racjonalnymi i świeckimi postawami oraz wysoko zróżnicowanymi strukturami społecznymi [O'Connell, 1976].

W trzecim, najbardziej precyzyjnym rozumieniu, terminu „modernizacja” używa się do opisu wysiłków podejmowanych przez zacofane i słabo rozwinięte społeczeństwa, aby dogonić wiodące, najbardziej rozwinięte państwa, współistniejące z nimi w tym samym okresie historycznym w ramach społeczeństwa globalnego. W zależności od podejścia do zmian społecznych używane są pojęcia: modernizacji, neomodernizacji i teorii konwergencji.

Teorie modernizacji i konwergencji powstały po II wojnie światowej. Zostały one sformułowane w odpowiedzi na powstający wówczas podział społeczeństwa na trzy oddzielne „światy”:

- Pierwszy Świat, do którego należały rozwinięte społeczeństwa przemysłowe Europy Zachodniej i USA, Japonia oraz uprzemysłowione kraje Dalekiego Wschodu;
- Drugi Świat, to autorytarne kraje socjalistyczne, zdominowane przez Związek Radziecki. Modernizacja dokonała się w nich na skutek procesu wymuszonego uprzemysłowienia odbywającego się przy wielkich kosztach społecznych;
- Trzeci Świat, to społeczeństwa postkolonialne Południa i Wschodu, poważnie zacofane i często znajdujące się jeszcze głęboko w erze przedindustrialnej.

Klasyczne teorie modernizacji skupiały się na kontraście między Pierwszym i Trzecim Światem, natomiast punktem zainteresowań teorii konwergencji (rów-

niez powstałe nieco później teorii transformacji postkomunistycznej) były różnice pomiędzy Pierwszym i Drugim Światem.

## **Cel, fazy oraz sposoby modernizacji**

Teorie procesu modernizacji różnią się pomiędzy sobą określeniem punktu dojścia (celu), do jakiego dąży modernizacja, określeniem poszczególnych faz, przez jakie należy przejść dochodząc do celu oraz określeniem sposobu jego osiągnięcia.

Rozpatrując procesy modernizacji należy zawsze zadać pytanie o cel, do osiągnięcia którego powinno dążyć społeczeństwo. W tym kontekście modernizacja została zdefiniowana na trzy sposoby. W ujęciu historycznym jest ona synonimem westernizacji lub amerykańizacji. Postrzegana jest jako ruch w kierunku określonych, zlokalizowanych w czasie i przestrzeni społeczeństw. Modernizacja jest tu całkowitym przekształceniem tradycyjnego, przednowoczesnego społeczeństwa w takie formy technologii i związanej z nimi organizacji społecznej, które charakteryzują zaawansowane, zamożne i stosunkowo stabilne politycznie narody Świata Zachodniego [Moor, 1963]. Jest ona procesem zmiany w kierunku tych typów społecznych, ekonomicznych i politycznych systemów, jakie rozwijały się w Europie Zachodniej i Ameryce Północnej od XIX wieku i później rozprzestrzeniły na inne państwa europejskie, a w XIX i XX wieku na państwa Ameryki Południowej, Azji i Afryki [Eisenstadt, 1966].

Inne spojrzenie cechuje modernizację w ujęciu relatywistycznym. Definicje te nie przywołują dokładnych parametrów przestrzennych lub czasowych, ale skupiają się na istocie procesu, niezależnie od tego kiedy i gdzie on zachodzi. Modernizacja oznacza celowe naśladowanie standardów, uznanych za nowoczesne przez całą populację. Wzorców tych dostarczają jej oświecone segmenty lub elity rządzące. „Epicentra” nowoczesności nie są jednak ustalone raz na zawsze, ale zmieniają się w toku historii. Tiryakian [1985] wskazuje na zmiany punktów odniesienia od „społeczeństw rozsądników” w Grecji i Izraelu, przez antyczny Rzym, Europę Północną i Północno-zachodnią w średniowieczu, rozkwit Stanów Zjednoczonych i obecnie przesunięcie w kierunku Dalekiego Wschodu, krajów leżących nad Oceanem Spokojnym, a w przyszłości może z powrotem do zjednoczonej Europy.

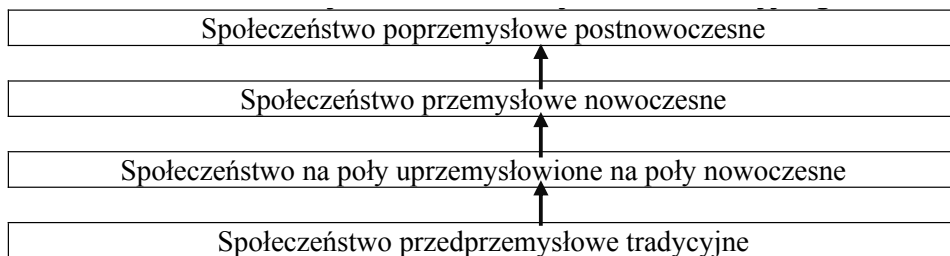
Najbardziej konkretne są pod tym względem definicje analityczne. Podjęto w nich próbę wyznaczenia wymiarów nowoczesnego społeczeństwa, skupiając się na aspekcie strukturalnym lub psychologicznym, wyznaczając typ osobowości „charakterystyczny” dla społeczeństw nowoczesnych. Smelser [1973] opi-

suje modernizację jako złożone, wielowymiarowe przejście, obejmujące sześć dziedzin:

- Sferę ekonomii, w której modernizacja oznacza zakorzenienie technologii w sferze naukowej, przejście od produkcji rolnej na własne potrzeby do rolnictwa komercyjnego, zastąpienie siły ludzi i zwierząt energią nieożywioną i produkcją maszynową, rozprzestrzenianie się form miejskich i koncentrację przestrzenną siły roboczej.
- Sferę polityczną, gdzie modernizacja wiąże się z przejściem od władzy plemiennych do systemów władzy opartych na prawie wyborczym, reprezentacji, partiach politycznych i demokracji.
- Sferę edukacji, w której proces modernizacji pociąga za sobą likwidację analfabetyzmu i wzrastający nacisk na wiedzę, wyuczone zdolności i kompetencje.
- Sferę religijną, w której modernizacja oznacza sekularyzację (zeświecczenie).
- Sferę rodzinną – modernizację oznaczającą mniejszą rolę więzów krwi i większą specjalizację funkcjonalną rodziny.
- Sferę stratyfikacji, gdzie modernizacja oznacza nacisk na wyróżnianie warstw w społeczeństwie w oparciu o mobilność i indywidualne osiągnięcia, a nie cechy przypisane jednostce.

Kolejne zagadnienie wiąże się z wyznaczanymi w teorii modernizacji etapami rozwoju społecznego [Szczepański, 1989]. Według twórców teorii modernizacji istnieje z jednej strony faktyczna opozycja między społeczeństwem nowoczesnym a społeczeństwem tradycyjnym, z drugiej natomiast – charakterystyczne continuum, którego końcami są wymienione typy społeczeństw. Badacze uzupełniają te fazy o rozmaicie określone społeczeństwo pośredniego typu (schemat 1).

Rozwój związany z przechodzeniem pewnych stadiów utożsamiany jest z jednoliniowym procesem ewolucji, zgodnie z którym modernizacja jest samo-



**Schemat 1**

Uniwersalny schemat rozwoju modernizacyjnego

Źródło: Szczepański, M.S. 1989. Modernizacja. Rozwój zależny. Rozwój endogeny. Socjologiczne studium teorii rozwoju społecznego. Uniwersytet Śląski. Katowice.

podtrzymującym się procesem, któremu mają podlegać wszystkie społeczeństwa przechodzące od mniej rozwiniętych do bardziej rozwiniętych „światów”. Zakładano bowiem, że [Sztompka, 2005]:

- Zmiany mają charakter unilinearne (jednostronny), w związku z czym słabiej rozwinięte społeczeństwa muszą podążać tą samą ścieżką, którą już wcześniej przemierzyły społeczeństwa bardziej rozwinięte, powtarzając te same kroki, albo pozostając na niższym stopniu tych samych schodów.
- Zmiany są nieodwracalne i nieuchronnie zmierzają ku nowoczesności oraz ku wspólnemu dla wszystkich ostatecznemu celowi procesów rozwojowych, który to cel identyfikowali z uprzemysłowionymi, kapitalistycznymi, demokratycznymi społeczeństwami Zachodu.
- Zmiany mają charakter stopniowy i narastający. Jednocześnie zachodzą one w spokojny, pokojowy sposób.
- Proces modernizacji wiąże się z przejściem przez kolejne stadia, np. „tradycyjne – przejściowe – nowoczesne”.
- Istotne znaczenie w procesie modernizacji mają endogenne, immanentne przyczyny, które stanowią siłę napędową zmiany w terminach strukturalnego i funkcjonalnego różnicowania, doskonalenia adaptacyjnego i podobnych pojęć o proveniencji ewolucjonistycznej.
- Procesy modernizacji charakteryzuje progresywizm, co oznacza, że prowadzą one do powszechnej poprawy jakości życia społeczeństw oraz polepszenia kondycji człowieka.

Istniały pewne odstępstwa od ewolucjonistycznego podejścia w teorii modernizacji od początku jego istnienia. W przeciwieństwie do spontanicznej tendencji wyłaniającej się „oddolnie”, modernizacja była postrzegana jako proces inicjowany i kontrolowany „odgórnie” przez oświecone elity polityczne, które zdecydowane były wyrwać swoje kraje z zacofania za pomocą celowych, zaplanowanych działań. Celem, do którego dążono stawały się z reguły najbardziej rozwinięte społeczeństwa zachodniego, kapitalistycznego świata. Modernizacja oznaczała więc celowe naśladowanie społeczeństw zachodnich uznanych za wzorce nowoczesności. W tym kontekście modernizacja oznacza więc proces naśladowania, przeszczepiania do swojego kraju wzorów i produktów stanowiących osiągnięcia innych krajów [Chodak, 1973].

W zależności więc od teorii wyjaśniających proces modernizacji możemy wyróżnić różne mechanizmy ich działania. Teoria ewolucjonistyczna zakłada, że zmiany są nieuchronnym, naturalnym procesem, który może być wyłącznie okresowo przyhamowany lub wstrzymany. Przy takim podejściu, głównym zagadnieniem staje się odkrycie czynników, które wstrzymują wzrost słabo rozwiniętych społeczeństw. Zadaniem polityki jest wówczas poszukiwanie sposobów ich usunięcia. Założeniem jest tu przekonanie, że społeczeństwa przejdą proces

modernizacji, jeśli tylko nie będzie im się w tym przeszkadzać. Zjawisko modernizacji jest więc zjawiskiem spontanicznym, powstającym oddolnie. Warunkiem koniecznym modernizacji jest współistnienie różnorodnych społeczeństw, z których społeczeństwa pozostające na niższym poziomie muszą się zmodernizować albo zginąć. Zmiany mogą zachodzić stopniowo, rozwijać się oddolnie, ale zachodzą wówczas bardzo powoli. Można je przyspieszyć, jeżeli oświecone elity „odgórnie” wprowadzą modernizujące reformy, łącząc je z edukacją społeczeństwa, uświadamiającą korzyści płynące z nowoczesności.

## **Modernizacja w kontekście wielowymiarowości procesów gospodarczych**

Idea modernizacji może być postrzegana na różne sposoby. W sferze ludzkiej psychiki modernizacja oznacza wzrost indywidualnej podatności na zmianę i innowacje, pragnienie osiągnięcia, rezygnację z praktyk magicznych, racjonalne tłumaczenie świata oraz wzrost empatii, czyli możliwości wczuwania się w rolę „nowoczesne” [Szczepański, 1989].

Psychologiczne teorie modernizacji skoncentrowane są głównie na próbach identyfikacji osobniczych i osobowościowych czynników rozwoju. Psycholodzy starają się ustalać rejestry cech „człowieka nowoczesnego”, których powszechna obecność w społeczeństwie przyspiesza wzrost i rozwój. Do najistotniejszych cech osobowościowych ludzi nowoczesnych zaliczono m.in. [Inkeles, Smith, 1984]: otwartość na nowe doświadczenia, gotowość do świadomej akceptacji zmiany społecznej, możliwość wyrażania opinii na temat spraw dotyczących nie tylko najbliższego otoczenia, ale również dziejących się daleko poza nim. Istotne znaczenie ma zdolność człowieka do zbierania informacji o faktach i umiejętność wykorzystania wiedzy w podejmowanych działaniach. Czynnikaми modernizacji w tym wymiarze są również:

- wiara w możliwości człowieka,
- odrzucenie fatalistycznego przekonania o wszechwładności sił przyrody,
- skłonność do kalkulacji, wynikającą z przekonania, iż świat jest „policzalny”, a wiele zjawisk można z powodzeniem przewidywać,
- wysokie aspiracje oświatowe oraz zawodowe,
- uniwersalizm i optymizm w postępowaniu.

Twórcy socjologicznych teorii modernizacji zainteresowani są z kolei wpływem czynników pozaindywidualnych i pozaekonomicznych na wzrost gospodarczy. Według nich modernizacja prowadzi do zmian w zakresie:

- odgrywania ról społecznych,



- ewolucji instytucji i ich funkcji,
- przeobrażeń systemów rodzinnych i więzów pokrewieństwa,
- przekształceń struktur rodowych oraz plemiennych w warstwowe i klasowe.

W sferze kulturowej proces modernizacji wyraża się natomiast w postępującej sekularyzacji, osłabieniu tradycyjnych elit kulturalnych, rozpowszechnianiu pisma i wykształcenia świeckiego oraz w powstawaniu grup inteligencji. Za widoczny znak modernizacji w tym zakresie przyjęto ekspansję środków masowego przekazu, której towarzyszy wzrost umiejętności korzystania z mass mediów. W sferze politycznej z kolei modernizację cechuje: rozwój zróżnicowanych struktur władzy, ich ról i instytucji oraz rozszerzanie zakresu działalności centrów organów prawnych, administracyjnych, parlamentarnych, partyjnych. Oznacza to jednocześnie osłabienie roli elit tradycyjnych, władców i wodzów oraz związanych z nimi instytucji.

Na płaszczyźnie ekonomicznej modernizacja prowadzi do eliminacji gospodarki naturalnej na rzecz pieniężnej oraz do uczynienia z pracy ludzkiej towaru, w wyniku czego następuje zróżnicowanie aktywności gospodarczej. Modernizacja jest powiązana z rozwojem kapitałochłonnych technologii, nowych metod transportu i komunikacji oraz powstaniem najnowocześniejszych jednostek działalności gospodarczej, zakładów przemysłowych, banków i biur.

## Modernizacja w skali mikro

Słowo modernizacja pochodzi od francuskiego słowa moderne – nowoczesny<sup>1</sup>. Wyznacza ona kierunek działalności, by stworzyć rozwiązania nowe, nacechowane nowoczesnym podejściem do wszystkiego co związane jest z pozytywną działalnością człowieka. Ponadto pojęcie modernizacji jest często rozszerzane o uwspółcześnianie. Nieco inny charakter ma modernizacja w ujęciu „modelowym”. Oznacza ona wymianę starego potencjału wytwórczego na nowy, gwarantujący wyższą wydajność pracy, lepszą jakość produktów, eliminację prac najcięższych i w efekcie tego – wyższą sprawność funkcjonowania gospodarstwa. Z kolei Encyklopedia popularna PWN<sup>2</sup>, hasło modernizacja definiuje jako unowocześnianie przedsiębiorstw, zakładów, polegające na wprowadzaniu nowoczesnych maszyn, urządzeń, środków transportu oraz nowoczesnych metod wytwarzania i organizacji pracy, zapewniających wyższą wydajność.

<sup>1</sup>Słownik języka polskiego PWN, 1997.

<sup>2</sup>Encyklopedia popularna PWN, 1985.

W Encyklopedii ekonomiczno-rolniczej<sup>3</sup> modernizację określono jako procesy związane z doskonaleniem istniejących trwałych środków produkcji w gospodarstwach rolnych. Modernizacja jest w tym ujęciu następstwem postępu technicznego, technologicznego i organizacyjnego w produkcji rolniczej. Proces modernizacji należy rozpatrywać jako zespół działań trwale powiązanych ze sobą, a decyzje o celowości modernizacji danego środka produkcji należy podejmować na podstawie rachunku ekonomicznego obejmującego zakres jego oddziaływania. Słownik Biznesu definiuje natomiast modernizację jako wprowadzenie ekonomicznie efektywnych zmian dostosowujących realizowane procesy czy ich elementy do osiągnięć światowego postępu technologicznego<sup>4</sup>.

Pojęcie modernizacji jednostkowych środków trwałych znalazło się obok przebudowy, rozbudowy, rekonstrukcji również w ustawie o rachunkowości<sup>5</sup>, jako jedna z możliwości dokonywania ulepszeń w zakresie środków trwałych. Aby środek trwały został uznany za ulepszony poniesione nakłady muszą spowodować wzrost wartości użytkowej w stosunku do wartości z dnia przyjęcia środków trwałych do używania, mierzonej w szczególności okresem używania, zdolnością wytwórczą, jakością produktów uzyskiwanych przy pomocy ulepszanego środka trwałego i kosztami eksploatacji lub innymi miarami. Ustawa o podatku dochodowym od osób fizycznych<sup>6</sup>, jak i ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych<sup>7</sup> dodatkowo określa poziom wydatków poniesionych na ulepszenie w roku podatkowym. Nakłady mające charakter ulepszeń w wysokości ponad 3500 zł (w 2009 r.) traktowane są jako przyrost wartości początkowej środka trwałego.

Rozpatrując procesy modernizacyjne należy mieć również na uwadze to, że każde przedsiębiorstwo, w tym również gospodarstwo rolne w czasie swojego funkcjonowania przechodzi przez różne fazy. W zależności od fazy, w której aktualnie przebywa w różny sposób reaguje na czynniki m.in. zewnętrzne, pod których naciskiem się znajduje. Reakcja występuje zawsze, ale zmiany przybierają różne natężenie. Zmieniają się zasoby czynników wytwórczych, struktura produkcji, sposób zarządzania, powiązanie z rynkiem. Czasami zmiany są niewielkie, prawie niezauważane. Niekiedy jednak są głębokie, z góry zaplanowane

---

<sup>3</sup>Encyklopedia ekonomiczno-rolnicza, 1984, s. 440.

<sup>4</sup>Słownik Biznesu. 2007. Wydawnictwo Wilga.

<sup>5</sup>Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (tekst jednolity Dz. U. z 2002. nr 76, poz.694 ze zm.).

<sup>6</sup>Ustawa z 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jednolity Dz. U. z 2000 r.nr 14, poz.176 ze zm.)

<sup>7</sup>Ustawa z 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jednolity Dz.U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.)

i konsekwentnie realizowane. Wówczas określane są jako restrukturyzacja albo też modernizacja gospodarstwa.

Potwierdzają to badania Wosia [1999], który zauważa, że w rolnictwie chłopskim istnieje wewnętrzny mechanizm zmian strukturalnych, którego podstawą są m.in. zmiany pokoleniowe. Na taki obraz zmian w pewnych okresach nakładają się zmiany wywołane środkami polityki ekonomicznej i społecznej, które, jeśli osiągają większe nasilenie, nazywamy polityką restrukturyzacji i modernizacji rolnictwa. Jest to więc polityka rządowa, adresowana do rolników, ale wspierana środkami zewnętrznymi, na co składają się środki budżetu państwa, środki pomocowe pochodzenia krajowego lub zagranicznego, regulacje prawne dotyczące na przykład wieku emerytalnego rolników, sukcesji majątku, wielkości emerytur rolniczych, szkolenie rolników w zakresie projektowania gospodarstw, inwestycji, kredytowania, zarządzania gospodarstwem oraz funkcjonowanie instytucji bliskiego otoczenia rolnictwa.

Ze zmianami zachodzącymi w gospodarstwach rolnych, oprócz pojęcia modernizacji wiążą się również pojęcia: restrukturyzacja i inwestowanie. Istotne jest więc przedstawienie definicji tych pojęć, w celu uchwycenia różnic pomiędzy nimi, jak również wskazania wzajemnych powiązań.

Proces restrukturyzacji gospodarstwa rolnego oznacza zmianę jego struktury wewnętrznej, czyli struktury kapitału, struktury produkcji, prowadzącą ewentualnie w kierunku jego specjalizacji oraz usytuowanie gospodarstwa w strukturze rynku. Jej istotą jest generalnie zmiana relacji pomiędzy czynnikami wytwórczymi (nowy typ technologii) i – co za tym idzie – zmiana struktury produkcji wiodącej z reguły ku specjalizacji całego gospodarstwa. Restrukturyzacja to również niezbędne zmiany zarządzania i powiązania gospodarstwa z rynkiem. Natomiast inwestycje nastawione są przede wszystkim na powiększanie istniejącego potencjału w ramach danych, „standardowych” technologii. W mniejszym stopniu orientowane są one na obniżkę kosztów i wzrost wydajności pracy. Inwestycje mogą ale nie muszą prowadzić do modernizacji gospodarstw. Poziom inwestycji uzależniony jest od wysokości dochodu dyspozycyjnego i skłonności rolnika.

Z badań przeprowadzonych przez Kulawika [1997] wynika, że tylko 4,5% inwestycji (w badanych gospodarstwach) odpowiada wysokiemu poziomowi Europy Zachodniej, 37,9% inwestycji to obiekty nowoczesne, spotykane u przodujących rolników w Polsce, a 27,3% to obiekty tradycyjne, sprawdzone w Polsce od lat. Tak więc niewielka część inwestycji prowadzi do restrukturyzacji i modernizacji gospodarstwa w oparciu o nowe technologie. Poprawność oceny procesu modernizacji gospodarstw na podstawie inwestycji jest więc uwarunkowana ich charakterem.

Proces modernizacji gospodarstw rolnych jest procesem długotrwałym i ciągłym. Wiąże się z sukcesywną reorganizacją warsztatu pracy, której celem

jest dostosowywanie do wymagań konkurencji na rynku [Kowalski, 1998]. Jedynie gospodarstwa rozwojowe, wprowadzające nowe rozwiązania techniczne są w stanie sprostać tym wymaganiom.

Zdaniem Runowskiego [2004] głównym kierunkiem modernizacji w przedsiębiorstwach rolnych realizujących funkcje produkcyjne powinno być unowocześnianie procesów produkcyjnych poprzez wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych i wdrażanie pracooszczędnych technik produkcji oraz korzystanie z osiągnięć postępu biologicznego.

Woś [1999] wskazuje również na inny, bardzo ważny cel działań modernizacyjnych – zmniejszanie uciążliwości pracy w rolnictwie. Z kolei Duczkowska-Małysz [1998] twierdzi, że modernizacja rolnictwa związana jest ze zmianami samej wsi, rodzin rolniczych i społeczności wiejskich. Wskazuje ona na sprzężone występowanie procesów modernizacji rolnictwa i wielofunkcyjnego rozwoju obszarów wiejskich, które wspólnie warunkują procesy modernizacyjne zachodzące w samym rolnictwie. Jej zdaniem brak jest możliwości przemian modernizacyjnych w rolnictwie związanych z wprowadzeniem postępu, obniżeniem kosztów produkcji, podniesieniem jej jakości, a w konsekwencji sprostaniami wymogom konkurencji międzynarodowej, jeśli nie nastąpią wcześniej działania związane z wielofunkcyjnym rozwojem obszarów wiejskich. Efektem takich działań byłoby stworzenie nowych miejsc pracy na obszarach wiejskich i możliwości pozyskiwania alternatywnych źródeł dochodów.

Z nieco innego punktu widzenia postrzega modernizację Kalinowski [2004]. Według autora na modernizację należy patrzeć przez pryzmat wzrostu zapotrzebowania rolników na wiedzę z zakresu organizacji rynku, ekonomiki rolnictwa i zagadnień prawnych. Według niego wiedza, jaką z tego zakresu posiadają rolnicy, przyczynia się do większej pewności zbytu produktów, usprawnia handel, podnosi efektywność gospodarowania, także dzięki podejmowanym działaniom przedsiębiorczym.

W ostatnich latach coraz więcej wagi przywiązują się do ochrony środowiska. Pojęcie modernizacji gospodarstw rolnych powinno więc obejmować również wszelkie działania zmierzające do ograniczenia negatywnego wpływu produkcji rolnej na środowisko przyrodnicze, nawet jeśli nie prowadzą one ani do zwiększenia wielkości produkcji, ani zmniejszenia jednostkowych kosztów produkcji. Warunkiem jest jednak w takim przypadku zmniejszenie kosztów społecznych produkcji rolnej, tj. kosztów jakie ponosi lub może ponieść całe społeczeństwo z tytułu degradacji środowiska. Koszty te mogą np. wynikać z zanieczyszczenia gleb, wód i powietrza (choroby, rekultywacja gleb, oczyszczanie wód), erozji gleb, obniżenie wartości krajobrazu.

## Wnioski

Na podstawie przeprowadzonego studium literatury można przedstawić następujące wnioski:

1. Modernizacja opisywana jest jako zjawisko złożone, powodujące równocześnie zmiany we wszystkich dziedzinach życia. Na ogół utożsamiana jest z stopniowym przejściem od działań tradycyjnych do nowoczesności. Proces modernizacji może być spontaniczny, wyłaniający się „oddolnie”, ale może być również inicjowany i kierowany „odgórnie” przez elity polityczne, które równocześnie powinny wyznaczyć cel, do którego zmiany powinny doprowadzić. W tym zakresie wskazuje się na dużą rolę polityki ekonomicznej i społecznej państwa.
2. Występowanie oraz natężenie procesów modernizacyjnych jest uzależnione od osiągnięć nauki. Z tego też powodu w społeczeństwach o niższym poziomie rozwoju zmiany modernizacyjne uzyskiwane są w wyniku adaptacji rozwiązań już funkcjonujących w grupie społeczeństw lepiej rozwiniętych i zarazem bardziej zamożnych.
3. Oceniając procesy modernizacyjne należy zachować ostrożność. Nie wszystkie zmiany prowadzące do poprawy bytu człowieka czy wyników działalności gospodarczej można określić mianem modernizacji. Przykładem mogą być prowadzone w indywidualnych gospodarstwach rolnych inwestycje w budowę obiektów tradycyjnych.
4. W kontekście modernizacji gospodarstw rolnych coraz większego znaczenia nabiera kwestia ochrony środowiska przyrodniczego. Wdrażanie nowych technik i technologii produkcji oraz rozwiązań organizacyjnych przyjaznych dla środowiska powinno być uzasadnione wynikami badań naukowych, uznanych przez możliwie najszersze grono profesjonalistów, a nie powszechnie panującymi opiniami. W przeciwnym razie może pojawić się zjawisko pseudomodernizacji, które wygeneruje wysokie koszty wdrożenia obciążające albo rolników albo podatników, nie przyczyniając się do poprawy jakości życia. Spowoduje to niczym nieuzasadniony transfer środków finansowych do właścicieli tych technologii.

## Literatura

- CHODAK S., 1973. Societal Development. Oxford University Press. New York.
- DUCZKOWSKA-MAŁYSZ K., hasło: Wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich. (w:) Encyklopedia Agrobiznesu. 1998. Red. Woś, A. Fundacja Innowacja. Warszawa.

- EISENSTADT S.N. 1966. *Modernization: Protest and Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Encyklopedia ekonomiczno-rolnicza. 1984. Państwowe Wydawnictwo Rolnicze i Leśne. Warszawa.
- Encyklopedia popularna PWN. 1985. PWN. Warszawa.
- INKELES A., SMITH D.N., 1984. W stronę definicji człowieka nowoczesnego. (w:) *Tradycja i nowoczesność*. Red. Kurczewska, J., Szacki, J. Warszawa.
- KALINOWSKI J., 2004. Modernizacja gospodarstw czynnikiem wzrostu zapotrzebowania na wiedzę rolników. *Roczniki Naukowe SERiA*, tom 4, zeszyt 1.
- KOWALSKI A., hasło: Czynniki produkcji w agrobiznesie (w:) *Encyklopedia Agrobiznesu*. 1998. Red. Woś, A. Fundacja Innowacja. Warszawa.
- KULAWIK J., 1997. Efekty kredytów inwestycyjnych w gospodarstwach rodzinnych prowadzących rachunkowość rolną dla IERiGŻ. IERiGŻ. Warszawa.
- MOORE W.E., 1963. *Social Change*. Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- O'CONNEL J., 1976. *The concept of modernization* (w:) Black Cyril (red): *Comparative Modernization*, Free Press, New York.
- RUNOWSKI H., 2004. Opcje strategiczne dla przedsiębiorstw rolnych. *Roczniki Naukowe SERiA*, tom 4, zeszyt 1.
- Słownik Biznesu. 2007. Wydawnictwo Wilga.
- Słownik języka polskiego. 1997. PWN. Warszawa.
- SMELSER N.J., 1973. *Processes of social change* (w:) N.J.Smelser (red.): *Sociology: An Introduction*, Wiley, New York.
- SZCZEPAŃSKI M.S., 1989. *Modernizacja. Rozwój zależny. Rozwój endogeny. Socjologiczne studium teorii rozwoju społecznego*. Uniwersytet Śląski. Katowice.
- SZTOMPKA P., 2005. *Socjologia zmian społecznych*. Wydawnictwo Znak. Kraków.
- TIRYAKIAN E.A., 1985. *The changing centers of modernity* (w:) E. Cohen, M. Lisak, U. Algamor (red): *Comparative Social Dynamics*, Westview Press, Boulder.
- Ustawa z 15 lutego 1992 roku o podatku dochodowym od osób prawnych (tekst jednolity Dz.U. z 2000 r. nr 54, poz. 654 ze zm.).
- Ustawa z 26 lipca 1991 roku o podatku dochodowym od osób fizycznych (tekst jednolity Dz.U. z 2000 r. nr 14, poz. 176 ze zm.).
- Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości ze zmianami (tekst jednolity Dz. U. z 2002 r. nr 76, poz. 694 ze zm.).
- WOŚ A., 1999. *Instrumenty restrukturyzacji i modernizacji gospodarstw rolnych*. IERiGŻ. Warszawa.

## Theoretical aspect of farm modernization process

### Abstract

Considering the common use of the term “modernization” in socio-economic policy and the lack of common definition of this term, the author makes bro-

ad literature review. The research objective of the paper is to specify theoretical features of modernization, which should be the background for policy action and measures focused on farm modernization. Otherwise the policy action can lead to the weak effects and inefficient use of public money.

The paper is composed of four essential chapter. First chapters shows the evolution of historical features of the modernization. Next, the author presents theoretical aims, phases and ways of modernization processes. Third chapter is related to the modernization in the context of multi-dimension character of the economic processes. Finally modernization is reduced to the micro level, i.e. farm or firm level.





**Adam Wąs, Anna Kłoczko-Gajewska**

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Kształcenie na życzenie – pierwsze refleksje na temat internetowego systemu wyboru przedmiotów na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW**

### **Wstęp**

Wprowadzenie w życie rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia z dnia 12 lipca 2007 roku spowodowało konieczność zmiany planu studiów na wielu uczelniach wyższych. Zgodnie z rozporządzeniem plan studiów „powinien umożliwiać studentowi wybór treści kształcenia w wymiarze nie mniejszym niż 30% godzin zajęć”. Odpowiednie modyfikacje wprowadzono również na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW, już w roku akademickim 2008/09. Wynikające z tego zmiany w sposobie wyboru przedmiotów dały studentom większą możliwość oddziaływania na realizowany program. Niniejszy artykuł opisuje zasady działania systemu przyjętego na WNE, wyniki wyboru przedmiotów na rok akademicki 2009/10 i rezultaty badania ankietowego przeprowadzonego wśród 566 studentów dotyczącego źródeł informacji o nowej ofercie przedmiotów, motywów, jakimi kierowali się przy ich wyborze oraz oceny zaproponowanej oferty przedmiotów.

### **Opis systemu wyboru przedmiotów**

Na Wydziale Nauk Ekonomicznych SGGW wdrożony został internetowy system zgłoszeń na przedmioty do wyboru. Systemem zostali objęci studenci 2 i 3 roku studiów I stopnia oraz 2 roku studiów II stopnia. Wykładowcy prowadzący dotychczas zajęcia dydaktyczne na Wydziale zostali poproszeni o przygotowanie oferty przedmiotów do wyboru w formie jednostronicowych sylabusów. Tematyka proponowanych przedmiotów z założenia powinna wykraczać poza

obowiązkowy program studiów. Każdy zgłoszony sylabus został przypisany przez autora do określonego rodzaju, kierunku (dla studiów I stopnia) lub specjalności (dla studiów II stopnia) i semestru studiów. Łącznie zostało zgłoszonych 446 przedmiotów. Liczbę zgłoszonych przedmiotów przedstawia tabela 1.

Pełna oferta przedmiotów została udostępniona studentom na stronach internetowych WNE ([http://wne.sggw.pl/?q=dzialalnosc\\_dydaktyczna/przedmioty\\_do\\_wyboru](http://wne.sggw.pl/?q=dzialalnosc_dydaktyczna/przedmioty_do_wyboru)).

**Tabela 1**

Liczba oferowanych na WNE przedmiotów do wyboru w podziale na rodzaj i kierunki studiów (rok 2009/10)

Rodzaj studiów	Kierunek studiów	3 semestr	4 semestr	5 semestr	6 semestr
I stopień	Ekonomia	15	15	15	14
	Finanse i Rachunkowość	9	7	7	10
	Logistyka	15	10	13	18
	Zarządzanie	13	12	10	12
	RAZEM	52	44	45	54
				Specjalność	
II stopień	Ekonomia	17	12	Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw	
		6	8	Ekonomika sektora publicznego	
		8	10	Gospodarka turystyczna	
		10	8	Międzynarodowe stosunki gospodarcze	
		9	9	Organizacja i ekonomika agrobiznesu	
	Finanse i Rachunkowość	10	9	Bankowość	
		7	7	Finanse publiczne	
		5	5	Inżynieria finansowa	
		7	6	Rachunkowość i finanse przedsiębiorstw	
		11	4	Ubezpieczenia	
	Zarządzanie	5	4	Zarządzanie edukacją i doradztwem	
		16	15	Zarządzanie i marketing w przedsiębiorstwie	
		12	13	Zarządzanie i marketing w turystyce	
		8	10	Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym	

Studenci dokonywali wyboru za pośrednictwem strony internetowej. Wybór przebiegał zgodnie z następującymi założeniami:

- Każdy student był zobowiązany do wyboru 10 przedmiotów na dwa semestry roku akademickiego 2009/10, po 5 dla każdego z semestrów,
- Przedmioty dla każdego kierunku/specjalności zostały podzielone na kierunkowe (przypisane przez autora sylabusu do danego kierunku/specjalności) i opcjonalne (pozostałe przedmioty na dany semestr),
- Wybrane w ramach każdego z semestrów przedmioty powinny spełniać następujące kryteria:
  - wybrane powinny zostać co najmniej 3 (maksimum 5) przedmioty z listy przedmiotów kierunkowych lub specjalnościowych (II stopień);
  - wybrane mogą zostać maksymalnie 2 przedmioty opcjonalne, na które składają się przedmioty do wyboru oferowane dla innych kierunków lub specjalności.
- Każdemu wybranemu przedmiotowi student przypisuje wagę określającą rangę przedmiotu (1 – przedmiot najważniejszy, 5 – przedmiot najmniej ważny).

Wybór przedmiotów odbywa się w dwóch rundach.

W pierwszej rundzie studenci dokonują wyboru spośród wszystkich oferowanych dla właściwego im semestru przedmiotów zgodnie z listami zamieszczonymi na stronie internetowej. Każdy student loguje się do systemu używając nr albumu i unikatowego hasła wygenerowanego na podstawie nr PESEL.

Po zakończeniu pierwszej rundy sporządzony zostaje ranking przedmiotów, w oparciu o który Komisja Dydaktyczna WNE ustala listę przedmiotów do realizacji w obydwu semestrach roku akademickiego (realizowane są tylko przedmioty, na które zapisała się minimalna wymagana liczba studentów). W przypadku bardzo dużego zainteresowania poszczególnymi przedmiotami, w celu zachowania optymalnej liczebności studentów w grupie zajęć, możliwe jest podjęcie decyzji o utworzeniu dodatkowych grup lub ograniczeniu – na podstawie średniej ocen za ostatni semestr – liczby studentów zapisanych na dane zajęcia.

Poszczególne przedmioty nie mają na stałe przypisanych terminów prowadzenia zajęć. Na potrzeby realizacji przedmiotów do wyboru zarezerwowano w tygodniowym planie zajęć dla każdego rodzaju i semestru studiów po dwa sześciogodzinne bloki, w taki sposób, aby studenci danego semestru studiujący na różnych kierunkach/specjalnościach mogli uczestniczyć zarówno w przedmiotach kierunkowych (przygotowanych z myślą o ich kierunku/specjalności) jak i opcjonalnych (przygotowanych dla innych kierunków/specjalności). Przyjęcie takiej zasady umożliwi elastyczne kształtowanie programu studiów przez każdego studenta, który może uzupełniać swój program zajęć o przedmioty spoza jego kierunku studiów. Stwarza to możliwość wystąpienia sytuacji, w której

student nie będzie mógł zrealizować wybranych w pierwszej rundzie przedmiotów ze względu na uruchomienie dwóch wybranych przedmiotów w tym samym czasie. W celu ograniczenia takich problemów głównym kryterium przy układaniu planu zajęć jest liczba studentów zapisanych na dane przedmioty w trakcie pierwszej rundy; podczas ustalania siatek godzinowych dokłada się starań, aby przedmioty o najliczniejszych grupach dla tego samego kierunku i zbliżone tematycznie były realizowane w różnych godzinach. W przypadku, gdy dwa lub więcej przedmiotów wybranych przez studenta zostanie zaplanowanych w tym samym czasie, student jest zapisywany na przedmiot, któremu nadał najwyższą wagę.

Dla wszystkich studentów, którzy w wyniku pierwszej rundy nie zostali zapisani na 5 przedmiotów, uruchamiana jest druga runda wyboru, w której na podobnych zasadach, za pośrednictwem strony internetowej studenci wybierają brakujące przedmioty. Runda druga odbywa się dwukrotnie: oddzielnie dla semestru zimowego i letniego. Bezpośrednio po rundzie pierwszej przeprowadzana jest runda druga dla przedmiotów przeznaczonych do realizacji w semestrze zimowym, natomiast runda przedmiotów przeznaczonych do realizacji w semestrze letnim odbywa się w połowie semestru zimowego. Ponieważ podczas drugiej rundy wyboru terminy prowadzenia poszczególnych zajęć są znane, wybór oferowany studentom jest zawężony do przedmiotów odbywających się w terminach, w których nie są oni zapisani na przedmioty, wybrane w pierwszej rundzie.

W obydwu rundach w przypadku przekroczenia maksymalnej liczebności grupy o kolejności zapisywania decyduje średnia za ostatni okres studiów, przy czym pierwszeństwo mają studenci, dla których dany przedmiot jest przedmiotem kierunkowym.

Taki sposób przeprowadzenia wyboru przedmiotów zapewnia zapisanie znakomitej większości studentów na komplet pięciu przedmiotów. Studenci, którym nie udało się zapisać na przedmioty za pośrednictwem strony internetowej (np. nie zalogowali się do systemu, mieli zaległości w zaliczeniach w momencie przeprowadzania wyboru itp.) indywidualnie uzupełniają wybór w odpowiednich dziekanatach w ramach dostępnych miejsc.

## **Wyniki wyborów**

System zgłoszeń na przedmioty do wyboru działa na takiej samej zasadzie na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych. W dalszej części artykułu, w celu ograniczenia ilości prezentowanych danych, przedstawiona zostanie analiza wyników wyboru i opinii studentów studiów stacjonarnych.

W maju 2009 roku rozpoczęła się pierwsza runda wyboru przedmiotów na rok akademicki 2009/10. Do wyboru przedmiotów zostało zaproszonych 1138 studentów studiów stacjonarnych. W pierwszej rundzie udział wzięło 92,9% osób uprawnionych do wyboru przedmiotów. Szczegółowe dane z podziałem na semestry i kierunki studiów odnośnie liczby studentów uprawnionych do wyboru oraz odsetka tych, którzy z tego prawa skorzystali w pierwszej rundzie przedstawia tabela 2.

**Tabela 2**

Liczba studentów uprawnionych do wyboru przedmiotów i odsetek biorących udział w pierwszej rundzie wyboru (rok 2009/10)

Rodzaj i rok studiów	Studenci	Kierunek studiów				Ogółem
		ekonomia	finanse i rachunkowość	logistyka	zarządzanie	
I stopnia 1 rok	uprawnieni do wyboru	111	104	109	97	421
(wybór na 3 i 4 semestr)	wybierający w I rundzie [%]	95,5%	95,2%	95,4%	97,9%	96,0%
I stopnia 2 rok	uprawnieni do wyboru	107	108	94	103	412
(wybór na 5 i 6 semestr)	wybierający w I rundzie [%]	97,2%	95,4%	80,9%	84,5%	89,8%
II stopnia 1 rok	uprawnieni do wyboru	98	99	0	108	305
(wybór na 3 i 4 semestr)	wybierający w I rundzie [%]	88,8%	94,9%	0,0%	92,6%	92,1%
Ogółem	uprawnieni do wyboru	316	311	203	308	1138
	wybierający w I rundzie [%]	94,0%	95,2%	88,7%	91,6%	92,7%

Źródło: Obliczenia własne w oparciu o dane przekazane przez dziekanaty i wyniki I rundy wyboru przedmiotów.

Na podstawie wyników pierwszej rundy działania systemu zgłoszeń na rok akademicki 2009/10 ustalono rankingi przedmiotów. Tabele 3 i 4 przedstawiają zestawienie przedmiotów cieszących się największym zainteresowaniem studentów. Dodatkowo w zestawieniu ujęto przedmioty, które uzyskały najwięcej zgłoszeń studentów spoza kierunków, do których były przypisane.

Wśród przedstawionych przedmiotów zdecydowanie wyróżniają się „ABC tworzenia firmy” oraz „Public relations”, które zostały wybrane przez największą liczbę studentów, jednak szczególną uwagę zwraca fakt, że przedmioty te podob-

**Tabela 3**

Najchętniej wybierane przedmioty na studiach I stopnia (rok 2009/10)

Przedmiot kierunkowy dla kierunku:	Nazwa przedmiotu	Liczba wyborów studentów z kierunku	Liczba wyborów studentów spoza kierunku	Razem liczba wyborów	Miejsce wg liczby wyborów ogółem	Miejsce wg liczby wyborów spoza kierunku
Licencjat 3 semestr (zimowy)						
Ekonomia	ABC tworzenia firmy	85	181	266	1	1
Finanse	Rachunkowość bankowa	92	24	116	2	7
Ekonomia	Zarządzanie zasobami ludzkimi	57	35	92	3	5
Ekonomia	Rynek usług publicznych	20	53	73	7	2
Finanse	E-biznes	30	47	77	6	3
Licencjat 4 semestr (letni)						
Ekonomia	Public relations	48	117	165	1	1
Finanse	Budowanie lojalności klientów bankowych	85	14	99	2	12
Logistyka	Układy i systemy logistyczne	94	3	97	3	24
Ekonomia	Działalność zawodowa na rynku nieruchomości	41	46	87	6	2
Ekonomia	Finanse międzynarodowe	50	42	92	4	3
Licencjat 5 semestr (zimowy)						
Ekonomia	Handel elektroniczny	56	77	133	1	1
Finanse	Negocjacje w biznesie	60	58	118	2	2
Zarządzanie	Marketing internetowy	62	47	109	3	4
Ekonomia	Sztuka występów publicznych	13	49	62	8	3
Licencjat 6 semestr (letni)						
Ekonomia	Strategie inwestowania na rynku papierów wartościowych	62	58	120	1	1
Ekonomia	Podstawy doradztwa finansowego	67	32	99	2	3
Finanse	Rachunkowość małych firm	77	11	88	3	16
Zarządzanie	Obciążenia podatkowe i ubezpieczeniowe przedsiębiorstw	24	35	59	11	2

Źródło: Obliczenia własne w oparciu o wyniki I rundy wyboru przedmiotów.

**Tabela 4**

Najchętniej wybierane przedmioty na studiach II stopnia (rok 2009/10)

Przedmiot kierunkowy dla specjalności:	Nazwa przedmiotu	Liczba wyborów studentów ze specjalności	Liczba wyborów studentów spoza specjalności	Razem liczba wyborów	Miejsce wg liczby wyborów ogółem	Miejsce wg liczby wyborów spoza specjalności
Magisterskie 3 semestr (zimowy)						
RFP*	Małe i średnie przedsiębiorstwa w UE	54	11	65	1	9
RFP	Metody przewidywania upadłości przedsiębiorstw	50	10	60	2	10
INF	Giełda papierów wartościowych	18	32	50	3	1
ZMP	Strategie promocji	44	4	48	4	16
BNK	Rachunkowość bankowa II	0	24	24	19	2
EOP	Fundusze i projekty europejskie dla przedsiębiorstw	19	21	40	6	3
GTR	Automarketing		17	17	30	4
Magisterskie 4- semestr (letni)						
RFP	Zarządzanie przez wartość dla właścicieli	68	6	74	1	20
RFP	Nadzór bankowy i stabilność instytucji finansowych	66	7	73	2	18
EOP	Biznes plan	25	18	43	3	6
RFP	Rachunkowość podatkowa	36	5	41	4	21
BNK	Ryzyko operacyjne w banku	0	38	38	6	1
ZED	Etykieta menedżerska	15	23	38	7	2
ZRL	Marketing polityczny	0	23	23	21	3
ZMP	Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw	18	21	39	5	4

Źródło: Obliczenia własne w oparciu o wyniki I rundy wyboru przedmiotów.

\*RFP- Rachunkowość i finanse przedsiębiorstw, INF – Inżynieria finansowa, ZMP – Zarządzanie i marketing w przedsiębiorstwie, BNK – Bankowość, EOP – Ekonomia i Organizacja Przedsiębiorstw, GTR – Gospodarka Turystyczna, ZED – Zarządzanie edukacją i doradztwem, ZRL – Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym.

nie jak „Handel elektroniczny” czy „Strategie inwestowania na rynku papierów wartościowych” w dużej mierze zawdzięczają swoją pozycję studentom spoza kierunku, do którego zostały przypisane. Daje to podstawy do stwierdzenia, że system spełnia swoje podstawowe zadanie – umożliwienie studentom poszerzenia programu studiów o przedmioty wykraczające poza ramy kierunku.

W szczególnych przypadkach system umożliwi realizację przedmiotów, które w klasycznym ujęciu (osobny zestaw przedmiotów dla każdego kierunku) miałyby niewielkie szanse na realizację. Jako przykład można by podać przedmiot „Sztuka wystąpień publicznych”, który otrzymał 13 głosów od studentów z kierunku ekonomia i 49 głosów z 3 pozostałych kierunków.

Oczywiście nie sposób przedstawić tutaj wszystkich przedmiotów specjalistycznych, które cieszyły się dużym zainteresowaniem studentów z kierunków, na których zostały zgłoszone. Można tu wymienić „Układy i systemy logistyczne”, „Rachunkowość bankową” czy „Budowanie lojalności klientów bankowych”. Należy jednak zaznaczyć, iż nawet na tak specjalistyczne przedmioty zgłosili się studenci spoza kierunków, do których zostały one przypisane.

W przypadku studiów magisterskich można zaobserwować podobne zależności jak w przypadku omówionych wcześniej studiów licencjackich. Nie sposób nie zauważyć, że ze względu na liczbę uruchomionych specjalności, a co za tym idzie liczbę oferowanych przedmiotów, na jeden przedmiot przypada znacznie mniej studentów. Jednocześnie charakter studiów magisterskich wymusza mniejszą, w stosunku do studiów licencjackich, liczebność grup.

Szczególnymi przypadkami jakie można zaobserwować w powyższym zestawieniu są wybrane przez studentów przedmioty przypisane do specjalności, które nie zostały w danym roku uruchomione (na WNE specjalności prowadzone w ramach studiów II stopnia wybierane są co roku przez studentów). Przedmioty takie jak „Rachunkowość bankowa II”, „Ryzyko operacyjne w banku” czy „Marketing polityczny” zostały wybrane głosami studentów innych specjalności. Świadczy to o rozległych zainteresowaniach studentów, wykraczających poza ramy jednej specjalności.

## Opinie studentów

W celu poznania motywów, jakimi kierowali się studenci przy wyborze przedmiotów, źródeł informacji o ofercie, z jakich korzystali oraz uzyskania opinii o systemie wyboru i zaproponowanych przedmiotach przeprowadzono badania ankietowe wśród studentów uprawnionych do głosowania. Badanie było anonimowe i zostało przeprowadzone po pierwszej rundzie wyboru przedmiotów, w formie ankiety audytoryjnej podczas wykładów prowadzonych dla studentów



objętych systemem. Łącznie udało się uzyskać opinie 566 studentów, co stanowi 50,3% populacji uprawnionej do wyboru przedmiotów. Mimo niezachowania proporcji studentów poszczególnych kierunków w badanej próbie liczba zebranych ankiet (tab. 5) wydaje się być wystarczająca do przeprowadzenia analizy z zastosowaniem metod statystycznych.

**Tabela 5**

Liczba studentów, którzy wzięli udział w badaniu ankietowym

Rodzaj studiów	Kierunek studiów				Ogółem
	ekonomia	finanse i rachunkowość	logistyka	zarządzanie	
Stacjonarne I stopnia	133	102	128	49	412
Stacjonarne II stopnia	20	96	–*	38	154
Ogółem	153	198	128	87	566

Źródło: Badania własne.

\* na WNE nie są prowadzone studia II stopnia na kierunku Logistyka

## Źródła wiedzy o ofercie i motywy wyboru

W przeprowadzonej ankiecie zawarto pytania półotwarte dotyczące źródeł informacji o ofercie przedmiotów oraz motywów branych pod uwagę przy wyborze przedmiotów. Do każdej odpowiedzi przyporządkowano skalę pięciostopniową. Wyniki badania źródeł wiedzy o oferowanych przedmiotach przedstawiono w tabeli 6, natomiast tabela 7 przedstawia główne motywy przyświecające studentom przy wyborze przedmiotów.

Jako najważniejsze źródło wiadomości o oferowanych przedmiotach studenci wskazywali zamieszczone na stronie internetowej sylabusy. Świadczy o tym zarówno najwyższa średnia jak i wysoki odsetek odpowiedzi wskazujących, że to źródło informacji było ważne lub bardzo ważne (razem 75%). W drugiej kolejności studenci korzystali z wiedzy koleżanek i kolegów z rocznika. Dla prawie połowy ankietowanych było to ważne lub bardzo ważne źródło. Nieco dziwne może wydawać się relatywnie niskie znaczenie opinii starszych studentów. Może ono wynikać ze stosunkowo krótkiej historii funkcjonowania systemu. Należy jednak zaznaczyć iż odsetek studentów, dla których starsi koledzy stanowią ważne i bardzo ważne źródło informacji jest zbliżony do odsetka osób wskazujących kolegów z rocznika. Najmniej istotne dla studentów są informacje uzyskiwane od wykładowcy. Dla prawie 60% badanych studentów prowadzący nie stanowi cennego źródła wiedzy o wybieranym przedmiocie.

**Tabela 6**

Znaczenie źródeł wiedzy o ofercie przedmiotów do wyboru

Źródło informacji	1 – nieważne	2	3	4	5 – bardzo ważne	Brak odpowiedzi	Średnia
Lektura opisów przedmiotów na stronie internetowej wydziału	3%	6%	15%	36%	39%	1%	3,93
Informacje od koleżanek i kolegów z rocznika	8%	15%	28%	32%	16%	1%	3,28
Informacje od starszych studentów	18%	15%	17%	26%	22%	2%	3,03
Informacje od prowadzącego zajęcia	31%	28%	19%	12%	5%	5%	2,52

Źródło: Badania własne.

**Tabela 7**

Motywy wyboru przedmiotów przez studentów

Motywy wyboru przedmiotów	1 – mało istotne	2	3	4	5 – bardzo istotne	Brak odpowiedzi	Średnia
Program zgodny z profilem/ścieżką studiów	1%	6%	18%	37%	36%	4%	4,05
Chęć rozszerzenia lub pogłębienia wiedzy	1%	3%	17%	39%	38%	1%	4,12
Opinia o osobie prowadzącej przedmiot	4%	10%	19%	35%	30%	2%	3,79
Namowa ze strony innych studentów	18%	25%	31%	21%	3%	3%	2,65
Opinia, że zajęcia prowadzone są na wysokim poziomie	6%	13%	28%	33%	16%	4%	3,41
Szansa na bezproblemowe uzyskanie zaliczenia	8%	15%	31%	25%	21%	1%	3,36
Przydatność do rozwoju zawodowego	1%	2%	11%	36%	48%	2%	4,31
Ze względu na brak innych możliwości	35%	27%	21%	7%	2%	8%	2,07

Źródło: Badania własne.

Średnie wartości odpowiedzi dla poszczególnych rodzajów studiów i kierunków przetestowano przy użyciu analizy wariancji i współczynnika eta. Testy wykazały brak istotnych statystycznie różnic pomiędzy rodzajami studiów w kwestii wagi poszczególnych źródeł informacji. Natomiast w przypadku podziału na kierunki różnice między średnimi wystąpiły wyłącznie w odpowiedzi dotyczącej informacji od prowadzącego. Na obu stopniach studiów różnice były istotne na poziomie 0,01, ale przynależność do danego kierunku tłumaczyła tylko 3% zmienności wśród studentów I stopnia oraz 8% wśród studentów II stopnia.

Na podstawie odpowiedzi na postawione w ankiecie pytanie można zauważyć, że wybierając przedmioty studenci w pierwszym rzędzie kierują się przydatnością zdobytej wiedzy w przyszłej pracy zawodowej. Znacząca większość (84%) wskazała ten motyw jako istotny lub bardzo istotny dla wyboru przedmiotu. Na kolejnych miejscach z nieznacznie niższymi wynikami znajdują się motywy wskazujące na chęć pogłębienia wiedzy i zgodność przedmiotu z wybranym profilem studiów. Opinia o wykładowcy jako motyw wyboru przedmiotów znalazła się dopiero na czwartym miejscu, niemniej nadal dla ponad 65% badanych studentów stanowi ona istotny lub bardzo istotny czynnik wyboru przedmiotu. W dalszej kolejności studenci wskazują na poziom prowadzonych zajęć (przy czym tylko dla połowy ankietowanych ma on istotny wpływ na podjęcie decyzji) oraz łatwość uzyskania zaliczenia. Przeprowadzona analiza siły związku między odpowiedziami na ostatnie dwa pytania wskazuje na istnienie istotnej statystycznie (na poziomie 0,05), chociaż słabej zależności pomiędzy zwracaniem uwagi na łatwość zaliczenia oraz wysoki poziom zajęć, (współczynnik korelacji Tau-b Kendalla wyniósł 0,07).

Przeciętnie najmniej znaczącym czynnikiem była namowa ze strony innych studentów. Jednak należy zaznaczyć, iż taki motyw jest ważny dla 24% badanych studentów. Ostatnia pozycja odpowiedzi „ze względu na brak innych możliwości” pozytywnie świadczy o przedstawionej ofercie przedmiotów, gdyż tylko w 9% odpowiedzi studenci wskazali, iż ograniczona oferta przedmiotów istotnie wpłynęła na ich wybór. W szczególności dotyczyło to studentów finansów i rachunkowości, gdzie czynnik ten wpływał na wybór w znacznie większym stopniu, niż na pozostałych kierunkach (studia I stopnia – 12%, studia II stopnia – 15%). Odpowiadając na pytanie dotyczące motywów wyboru przedmiotów 45 studentów oprócz zadeklarowania ważności motywów zasugerowanych przez twórców ankiety dopisało własne motywy wyboru przedmiotów. Duża różnorodność podawanych odpowiedzi w znaczącym stopniu utrudnia przeprowadzenie szczegółowej analizy ilościowej. Można jednak zauważyć wpływ znajomości osoby prowadzącej zajęcia, sposobu ich zaliczenia oraz zainteresowań studentów.

Przeprowadzona analiza równości średnich w poszczególnych grupach wskazała brak istotnych różnic pomiędzy uczestnikami studiów I i II stopnia (bez podziału na kierunki). W ramach studiów I stopnia zaobserwowano istotne statystycznie różnice (na poziomie 0,01) pomiędzy kierunkami w przypadku odpowiedzi na pytanie jak istotna podczas wybierania przedmiotów była opinia o prowadzącym oraz jak istotny był wysoki poziom zajęć. Przynależność do kierunku studiów w obu przypadkach tłumaczyła około 4% zmienności. Wśród słuchaczy studiów II stopnia nieco więcej, bo 7% różnicy w odpowiedziach na pytanie jak istotna była szansa na bezproblemowe uzyskanie zaliczenia wynikało z kierunku studiów. Najwyższą wagę do tego motywu przywiązywali studenci ekonomii (3,95), a najniższą rachunkowości i finansów (3,01).

## Ocena oferty przedmiotów przez studentów

Podobnie jak w przypadku poprzednich pytań, do oceny oferty przedmiotów do wyboru posłużono się skalą pięciostopniową, na której studenci określali swoją opinię dotyczącą liczby i zakresu tematycznego zaproponowanych przedmiotów. Tabela 8. przedstawia ogólną ocenę jakości oferty przedmiotów (1 – bardzo zła; 5 – bardzo dobra) oraz opinie dotyczące liczby zaproponowanych przedmiotów (1-zdecydowanie za mało, 5 – zdecydowanie za dużo).

Oceny ogólnej jakości oferty wskazują, że studenci pozytywnie ocenili zaproponowane przedmioty, jakkolwiek istnieją jeszcze niedociągnięcia i braki, które można poprawić. Biorąc pod uwagę, iż oferta była przygotowywana w oparciu o wiedzę i doświadczenie samych wykładowców, bez uprzedniego badania preferencji studentów w tym zakresie, wynik należy uznać za satysfakcjonujący.

Analiza średnich grupowych dla pytania o ogólną ocenę jakości oferty przedmiotów do wyboru nie wykazała różnic pomiędzy uczestnikami studiów I i II stopnia (bez podziału na kierunki). Jednak analiza poszczególnych kierunków wykazała różnice ocen. Na studiach I stopnia średnia ocena wahała się od 3,17 na kierunku finanse i rachunkowość do 3,56 na kierunku logistyka. Różnica była istotna statystycznie na poziomie 0,01, chociaż siła związku była niewielka (miara eta wykazała, że zaledwie 4% różnicy średnich można wyjaśnić przynależnością do poszczególnych kierunków). Na studiach II stopnia średnie wahały się od 3,33 na kierunku finanse i rachunkowość do 3,78 na zarządzaniu. Różnica była istotna statystycznie, a przynależność do kierunku tłumaczyła 7% wariacji oceny jakości oferty.

Odpowiedzi na pytania o ilość zaproponowanych przedmiotów wskazują na generalną akceptację oferty. Nie sposób jednak nie zauważyć pewnych prawid-

**Tabela 8**

Ogólna ocena jakości oferty i liczby przedmiotów do wyboru

Rodzaj studiów	Kierunek studiów	Ogólna ocena jakości oferty przedmiotów do wyboru	Liczba przedmiotów			
			ogółem	kierunkowych	ogólnokształcących	pogłębiających wąskie dziedziny wiedzy
I stopnia	ekonomia	3,38	3,26	2,83	3,35	2,83
	finanse i rachunkowość	3,17	3,11	1,88	3,23	2,65
	zarządzanie	3,32	3,24	2,59	3,12	2,82
	logistyka	3,56	3,34	2,84	3,44	2,84
	ogółem	3,37	3,25	2,57	3,32	2,79
II stopnia	ekonomia	3,44	3,60	2,95	3,37	2,95
	finanse i rachunkowość	3,33	3,53	2,56	3,22	2,67
	zarządzanie	3,78	3,73	2,65	3,39	2,73
	ogółem	3,47	3,59	2,63	3,28	2,72

Źródło: Badania własne.

łowości. Na studiach licencjackich na kierunku finanse i rachunkowość studenci wskazali na zbyt małą liczbę przedmiotów kierunkowych. Biorąc pod uwagę przedstawioną ofertę (tab. 1) należy jednoznacznie uznać tę uwagę za słuszną. Kolejną prawidłowością jest niższa ocena liczby przedmiotów kierunkowych w stosunku do przedmiotów ogółem. Taka opinia odpowiada rzeczywistości i jasno wynika ze sposobu zaprojektowania systemu. Przy czterech kierunkach studiów na studiach I stopnia i 14 specjalnościach na studiach II stopnia liczba przedmiotów ogółem będzie zawsze znacząco wyższa od liczby przedmiotów kierunkowych. Dlatego też należy dążyć do osiągnięcia równowagi pomiędzy liczbą przedmiotów przypisanych do poszczególnych kierunków/specjalności tak, aby nie zwiększać nadmiernie ogólnej liczby przedmiotów jednocześnie zapewniając odpowiedni wybór w ramach kierunku.

Porównanie opinii dotyczącej liczby przedmiotów ogólnokształcących względem specjalistycznych wskazuje na pewien niedobór tych drugich. Przeglądając wyniki wyborów (tab. 3 i 4.) można zauważyć, iż wśród najpopularniejszych przedmiotów przeważają przedmioty specjalistyczne, dotyczące wąskiej dziedziny wiedzy czy konkretnej umiejętności np. „Rachunkowość bankowa”, „Marketing internetowy”, „Metody przewidywania upadłości przedsiębiorstw” czy „Biznesplan”. Potwierdza to zapotrzebowanie studentów na takie właśnie

przedmioty. Z drugiej strony analizując liczne przedmioty, które nie znalazły uznania w oczach studentów można jednoznacznie stwierdzić, iż nie brak wśród nich przedmiotów o specjalistycznych, pogłębiających wąskie dziedziny wiedzy bądź kształcących praktyczne umiejętności.

Skłania to do wniosku, iż w ofercie prawdopodobnie nie tyle brakuje przedmiotów specjalistycznych, co nie do końca odpowiadają one preferencjom studentów. Stąd uwagi o nadmiernej liczbie przedmiotów ogółem (niewybierane przedmioty specjalistyczne stanowią zbędny balast) i braku interesujących z punktu widzenia studentów przedmiotów specjalistycznych.

Analiza średnich grupowych dla pytania dotyczącego liczby oferowanych przedmiotów na studiach pierwszego stopnia wykazała różnice w ocenie liczby przedmiotów kierunkowych w zależności od kierunku studiów (średnie oceny zawierały się między 1,9 na kierunku finanse i rachunkowość a 2,8 na kierunkach ekonomia i logistyka). Studiowaniem na konkretnym kierunku można wytłumaczyć 16% zmienności odpowiedzi na to pytanie. Odpowiedzi na pozostałe pytania nie różniły się w sposób istotny. Wśród uczestników studiów II stopnia odpowiedzi na pytania dotyczące liczby oferowanych przedmiotów nie były istotnie zróżnicowane.

Podobnie jak w przypadku poprzednich pytań, w pytaniu dotyczącym zakresu oferty zaproponowano określone zagadnienia tematyczne w powiązaniu ze skalą pięciostopniową, co umożliwiło studentom na wskazanie zbyt dużej lub niedostatecznej liczby przedmiotów obejmujących dany zakres wiedzy. Również w przypadku tego pytania studenci mogli wskazywać na istotne ich zdaniem zagadnienia tematyczne nie ujęte w ankiecie. W tabeli 9 zestawiono opinie studentów dotyczące zakresu tematycznego zaproponowanych przedmiotów.

Na podstawie zebranych danych można wskazać asymetryczność udzielanych odpowiedzi. Występuje przewaga odpowiedzi wskazujących na zbyt dużą liczbę przedmiotów (odpowiedzi 4 i 5 – w sumie 33%) w stosunku do odpowiedzi wskazujących na niedobór przedmiotów o określonej tematyce (odpowiedzi 1 i 2 – w sumie 28% odpowiedzi).

Zdecydowanie na tle innych zagadnień wyróżniają się nauki przyrodnicze i rolnicze, 67% badanych wskazuje na zbyt dużą liczbę przedmiotów o tej tematyce. Na drugim biegunie widać wyraźnie zgłaszany przez studentów niedostatek (66% odpowiedzi) przedmiotów dostarczających wiadomości praktycznych. W nieco mniejszym stopniu ankietowani (40,8% odpowiedzi) zwrócili uwagę na niedostatek przedmiotów poszerzających horyzonty, nie związanych z kierunkiem studiów. W przypadku pozostałych poruszanych w pytaniu zagadnień rozkład udzielanych odpowiedzi był niemal symetryczny, a odpowiedzi skrajnych (1 i 5) udzieliło mniej niż 20% badanych. Na nieco pasywną postawę ankietowanych studentów wskazuje, że tylko 11 osób spośród ankietowanych (1,9%) wskazało na zagadnienia nie ujęte w ankiecie.

Tabela 9

Ogólna ocena zakresu tematycznego oferowanych przedmiotów

	liczba odpowiedzi łącznie	Udział odpowiedzi [%]							
		Udział ocen łącznie	Nauki przyrodnicze/ rolnicze	Metody ilościowe	Nauki społeczne	Ochrona środowiska	Wiedomości praktyczne	Zaawansowana wie- dza teoretyczna	Przedmioty posze- rzające horyzonty, nie związane z kierun- kiem studiów
1 - zdecydowanie za mało	366	9	3,9	4,6	4,4	6,2	26,9	5,1	13,6
2	752	19	4,8	12,7	13,3	16,4	39,4	19,1	27,2
3	1495	38	22,6	49,6	43,1	42,6	21,4	43,5	41,3
4	771	20	27,4	22,6	25,1	19,4	8,5	21,4	11,8
5- zdecydowanie za dużo	502	13	39,6	8,5	12,5	12,0	1,9	9,4	4,8
RAZEM	3886	100	100	100	100	100	100	100	100

Źródło: Badania własne.

Przeprowadzone badanie związku pomiędzy preferencjami studentów odnośnie zakresu tematyki oferowanych przedmiotów a kierunkiem i rodzajem studiów w większości wypadków nie wykazało statystycznie istotnych zależności, a nawet jeśli zależność była istotna, współczynnik korelacji przyjmował bardzo niskie wartości. Na tej podstawie przyjęto, iż badane preferencje studentów odnośnie tematyki oferowanych przedmiotów nie są zróżnicowane ze względu na kierunek i rodzaj studiów.

Poza pytaniami o charakterze zamkniętym w ankiecie pozostawiono studentom możliwość otwartego wyrażenia opinii i zasugerowania zmian. Z takiej możliwości skorzystało 94 ankietowanych. Uwagi te były bardzo zróżnicowane i w wielu przypadkach nie dotyczyły systemu przedmiotów do wyboru. Wśród powtarzających się wypowiedzi można było wyróżnić sugestie przeprowadzania wyboru przedmiotów na jeden semestr, postulaty likwidacji średniej jako kryterium zapisywania studentów na przedmioty o ograniczonej liczbie miejsc czy ustalenie planu zajęć jeszcze przed rozpoczęciem wyboru przedmiotów. Ponadto studenci postulowali szersze zmiany programu studiów jak np. zniesienie praktyk rolniczych lub zastąpienie ich praktykami „instytucjonalnymi” oraz wprowadzenie studiów magisterskich z zakresu logistyki.

## Wnioski

Wprowadzenie nowych standardów kształcenia, w szczególności licznej oferty nowych przedmiotów i systemu ich wyboru na wydziale kształcącym w sumie blisko 4 tysiące studentów było ambitnym przedsięwzięciem. W rok po wprowadzeniu systemu, w którego przygotowanie włączyli się niemal wszyscy pracownicy prowadzący działalność dydaktyczną przygotowując 446 sylabusów, przyszedł czas na pierwszą weryfikację wdrożonego systemu. Bezpośredni użytkownicy systemu mieli możliwość wyrażenia swoich opinii na temat przedstawionego im rozwiązania. Jednocześnie przeprowadzone badanie miało dostarczyć informacji dotyczących motywów, jakimi się oni kierowali i źródeł informacji wykorzystywanych w procesie wyboru przedmiotów, w celu dalszych prac nad ulepszeniem systemu.

Przeprowadzone badania wskazały, że przy wyborze przedmiotów dużą rolę odgrywały motywy związane z planowanym rozwojem zawodowym i obranym tokiem studiów, a wśród źródeł informacji na temat oferowanych przedmiotów najistotniejsze są materiały umieszczane na stronie internetowej wydziału.

Ogólnie można stwierdzić, że system został oceniony pozytywnie, niemniej na podstawie zebranych opinii można wskazać konkretne kierunki zmian postulowane przez studentów. Mimo bardzo licznej oferty przedmiotów ogółem, w przypadku niektórych kierunków/specjalności i semestrów studiów wybór przedmiotów kierunkowych mógł być niesatysfakcjonujący.

Oferta przedmiotów specjalistycznych obejmujących wąski zakres wiedzy lub kształcących konkretne umiejętności praktyczne jest z punktu widzenia studentów zbyt uboga przy jednoczesnym nadmiarze pozostałych przedmiotów. Studenci szczególnie podkreślali zbyt duży udział przedmiotów o tematyce rolniczej i przyrodniczej. Można przypuszczać, iż nieakceptowana przez większość studentów część przedmiotów, zwłaszcza na studiach magisterskich, stanowi zbędny balast utrudniający wybór interesujących przedmiotów. Mając na uwadze lepsze dostosowanie oferty do potrzeb studentów należy rozważyć usuwanie z systemu przedmiotów osiągających niewielkie ilości głosów i zastępowanie ich nowymi, lepiej dostosowanymi do oczekiwań studentów.

Oczywiście należy pamiętać, że taki proces dostosowawczy ma pewne ograniczenia wynikające ze specyfiki wydziału oraz uczelni. Nie można bowiem oczekiwać od prowadzących, przygotowujących wartościowych zajęć z zakresu znacząco wykraczającego poza prowadzone przez nich prace badawcze, co przyszli studenci powinni rozważyć wybierając miejsce studiów.

Podsumowując należy dodać, iż ze względu na krótki okres funkcjonowania systemu i związany z tym brak doświadczeń, nie wszystkie efekty funkcjonowa-



nia systemu mogły się w pełni ujawnić. Dlatego też za godne rozważenia należy uznać przeprowadzenie podobnych badań w okresie najbliższych kilku lat.

## Literatura

Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 12 lipca 2007 r. w sprawie standardów kształcenia dla poszczególnych kierunków oraz poziomów kształcenia, a także trybu tworzenia i warunków, jakie musi spełniać uczelnia, by prowadzić studia międzykierunkowe oraz makrokierunki Dz.U. 2007 nr 164 poz. 1166 wydane dnia 2007-07-12

GÓRNIAK J. WACHNICKI J., „Pierwsze kroki w analizie danych – SPSS for Windows” SPSS Polska, Kraków 2008.

DOROSZEWICZ S., KOBYLŃSKA A. red. „Jakość w badaniach i dydaktyce szkół wyższych” SGH, Warszawa 2007.

## **Education at request – the first thoughts about the Internet system of selected subjects at Faculty of Economic Sciences of Warsaw University of Life Sciences – SGGW**

### **Abstract**

The paper aims at presenting students' perception of new subjects' selection system at Economic Faculty in Warsaw Agricultural University. The first part presents assumptions of new system and rules of choosing subjects. Then results of selection for the academic year 2009/10 are shown. Next part describes results of survey among 566 students of faculty on information sources, motives of subject selection, evaluation of the new teaching offer and proposition of changes.



**Artur Wilczyński**

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami  
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## **Prognoza wyników ekonomicznych gospodarstw mlecznych w 2013 roku**

### **Wstęp**

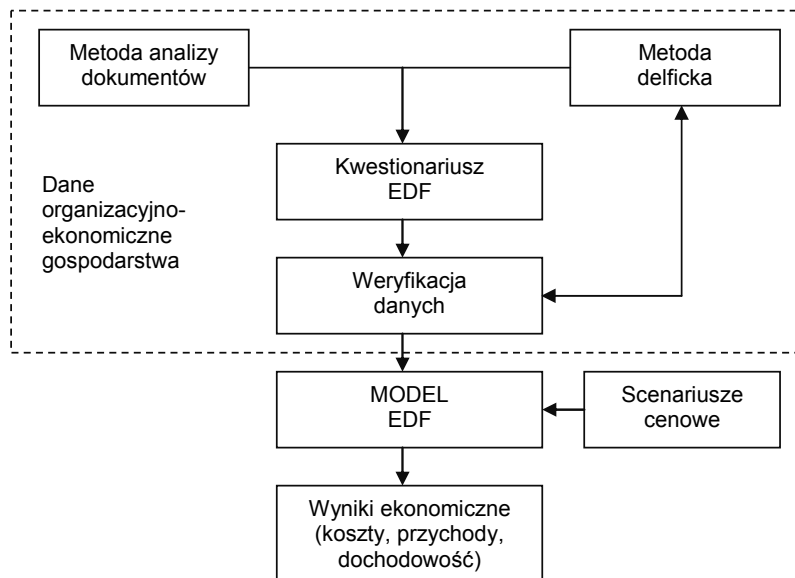
Przewidywanie przyszłości jest procesem trudnym, a zarazem narażonym na wiele błędów. Ciągłe zmiany otoczenia gospodarstw rolnych powodują, że założenia, które przyjmowane są w momencie prowadzonych badań, w dosyć krótkim czasie się dezaktualizują. Jednak, jak wskazuje Stańko zainteresowanie przyszłością dotyczącą działalności ludzkiej ma charakter odwieczny i jest niezbędne do przygotowania ludzkiego działania, szczególnie gdy warunki tego działania ciągle ulegają zmianie [Stańko, 1999]. Żadna prognoza nie może być tak ścisła, aby przyszłość opisywać z pełną dokładnością, jednak jej zadaniem jest określenie kierunku rozwoju analizowanych wielkości ekonomicznych [Zeliaś, 2004].

Sektor mleczarski, podobnie jak inne działy gospodarki powinien posiadać informacje o przyszłym stanie określonych zjawisk. Są one niezbędne do podejmowania trafnych decyzji, zarówno w gospodarstwach produkujących mleko, zakładach przerabiających je, czy jednostkach handlujących produktami mleczarskimi [Majewski 2006].

Celem przeprowadzonych badań jest prognoza sytuacji ekonomicznej gospodarstw rolnych prowadzących chów bydła mlecznego w 2013 roku. Gospodarstwa te należą do Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka (European Dairy Farmers EDF). Istotnym elementem przeprowadzonych analiz jest podział gospodarstw ze względu na skalę produkcji i uwzględnienie w nich różnic pomiędzy wyodrębnionymi grupami.

### **Materiał i metody**

Niezbędne dane pozyskano w oparciu o kwestionariusz opracowany przez Europejskie Stowarzyszenie Producentów Mleka (rys. 1) dla celów działania sieci naukowo-badawczej zajmującej się obliczaniem jednostkowych kosztów



**Rysunek 1**

Metodologia badań

Źródło: Opracowanie własne.

produkcji mleka. Został on skierowany do producentów rolnych, którzy na podstawie posiadanych dokumentów organizacyjno-produkcyjnych oraz wiedzy eksperckiej dokonali oszacowania poziomu nakładów przypadających na produkcję mleka. Wszystkie pozyskane dane zostały zweryfikowane w oparciu o posiadaną wiedzę oraz literaturę naukową w zakresie ekonomiki i organizacji produkcji mleka.

Kolejnym etapem badawczym było wprowadzenie danych do modelu kalkulacji kosztów jednostkowych produkcji mleka opracowanego przez Institute of Farm Economics, Federal Agricultural Research Center w Braunschweigu w Niemczech, który jest jednostką koordynującą działalność EDF. Model ten niestety nie posiada modułu pozwalającego na sporządzanie prognoz dotyczących sytuacji ekonomicznej gospodarstw. Dlatego też dokonano jego budowy poprzez stworzenie specjalnego arkusza kalkulacyjnego powiązanego z pozostałą częścią modelu. Dało to możliwość oszacowania wyników ekonomicznych gospodarstw mlecznych w perspektywie 6 lat począwszy od roku wyjściowego badań.

Opracowanie scenariuszy rozwoju sytuacji ekonomicznej badanych gospodarstw wymagało przyjęcia określonych założeń, co do kształtowania się cen na środki do produkcji rolniczej, cen na produkty rolne oraz poziomu wsparcia w postaci płatności bezpośrednich (tab. 1).

**Tabela 1**

Wybrane założenia dotyczące poziomu cen na środki do produkcji rolnej i ceny mleka

Wyszczególnienie	2013 (2007 = 100%)
Weterynarz i leki	129,2
Nawożenie	236,8
Ochrona roślin	142,6
Praca najemna	126,5
Nośniki energii	147,8
Usługi obce	137,2
Utrzymanie maszyn	119,4
Cena mleka	
Scenariusz NP	90,9
Scenariusz BAZ	100,0
Scenariusz OPT	110,0

Źródło: Opracowanie własne.

W przypadku oszacowania wysokości płatności bezpośrednich posłużono się wyliczeniami Sekcji Analiz Ekonomicznych Polityki Rolnej FAPA, wg której ich poziom w 2013 roku wyniesie ok. 210 euro/ha [SAEPR, 2007]. W badaniach przyjęto wprowadzenie 10% modulacji (zgodnie z reformą WPR) dla płatności obszarowej, która wyniesie 756 zł/ha (przy kursie 4 zł/euro).

Poziom cen na środki do produkcji oraz produkty rolne w 2008 roku został przyjęty na podstawie danych publikowanych przez Instytut Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej w Warszawie w latach 2004–2007. Posłużono się tutaj wartościami średnimi z tych lat. Celowo pominięto rok 2008, ze względu na skrajnie wysokie wzrosty cen na środki do produkcji w porównaniu z latami 2005–2007 (np. wzrost cen nawozów mineralnych). W niektórych przypadkach prognozy posłużono się wskaźnikiem wzrostu cen na środki do produkcji. Jego wysokość została obliczona na podstawie średniego wzrostu cen środków do produkcji z lat 2005–2007 i wyniosła 4,5% [Wilczyński, 2008].

W badaniach przyjęto trzy scenariusze charakteryzujące przyszły poziom cen na produkty rolne:

1. Scenariusz najbardziej prawdopodobny (NP) – cena mleka została oszacowana na podstawie informacji publikowanych przez oddział Agricultural Policy Research Institute (FAPRI) mieszczący się w Rural Economy Research Centre Teagasc w Irlandii [Binfield i in., 2008]. W 2013 roku stanowi ona określony procent ceny z 2007 roku. Takie podejście wynikało ze znacznego zróżnicowania cen pomiędzy gospodarstwami. Założono kurs euro na poziomie 4 zł/euro.

2. Scenariusz bazowy (BAZ), w którym poziom cen na lata 2009–2013 został przyjęty na poziomie z 2007 roku.
3. Scenariusz optymistyczny (OPT), w którym ceny produktów rolnych będą wzrastać o 10% w porównaniu ze scenariuszem bazowym.

We wszystkich gospodarstwach założono wzrost wydajności mlecznej związanej z postępowaniem organizacyjno-biologicznym. Wzrost ten był zróżnicowany ze względu na wydajność mleczną gospodarstw w 2007 roku. Dla gospodarstw, w których wynosiła ona do 6000 kg rocznie założono wzrost do 2013 roku na poziomie 20%, natomiast dla gospodarstw, w których wynosiła powyżej 6000 kg wzrost ten wyniósł 5%.

W celu zapewnienia porównywalności otrzymanych wyników zostały one przeliczone na 100 kg Energy Corrected Milk (ECM) – mleko o zawartości tłuszczu 4% i białka 3,3% [Hemme, 2004].

Badaniami objęto 28 polskich gospodarstw należących do Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka. Gospodarstwa położone są na terenie 10 województw. Najwięcej z nich było zlokalizowanych na terenie województwa wielkopolskiego, podlaskiego, mazowieckiego i śląskiego (razem 19 gospodarstw). Zostały one podzielone na trzy grupy, a kryterium podziału była wielkość posiadanego stada krów mlecznych. W ramach przeprowadzonego podziału wyróżniono: grupę posiadającą do 30 krów (11 gospodarstw – grupa 1), 31–100 krów (9 gospodarstw – grupa 2) oraz powyżej 100 krów (8 gospodarstw – grupa 3). Charakterystykę analizowanych gospodarstw w 2007 roku pokazuje tabela 2.

## Charakterystyka badanych obiektów

Powierzchnia użytków rolnych w analizowanych gospodarstwach była ściśle powiązana ze skalą produkcji. Większość analizowanych gospodarstw wykorzystywało do produkcji rolnej grunty dzierżawione. Tylko dwa spośród nich (jedno w grupie 2 i jedno w grupie 3) opierały swoją produkcję na gruntach własnych. Średnio największą powierzchnię dzierżawioną posiadały gospodarstwa w grupie 3 i była ona ponad dwukrotnie wyższa niż w pozostałych grupach gospodarstw. We wszystkich analizowanych grupach gospodarstw była wykorzystywana rodzinna siła robocza. W gospodarstwach należących do grupy 1 i 2 jej średnie wykorzystanie kształtowało się na tym samym poziomie (2,6 LU), natomiast w gospodarstwach grupy 3 był on o ponad połowę niższy. Analizując wielkość pracy najemnej, można zauważyć, że w gospodarstwach posiadających do 100 krów mlecznych wykorzystywana ona była w niewielkim zakresie (do 2 LU rocznie). Natomiast istotne znaczenie miała w gospodarstwach należących do grupy 3, w których nakład ten wynosił średnio 45,7 LU, a w gospodarstwie

Tabela 2

Charakterystyka badanych gospodarstw w 2007 roku

Wyszczególnienie	Jedn.	Grupa 1		Grupa 2		Grupa 3	
		$\bar{x}$	min max	$\bar{x}$	min max	$\bar{x}$	min max
Powierz. UR	ha	31,2	19,9 50,0	60,2	38,7 104,0	1403,3	94,0 3746,2
Udział pow. dzierz. w pow. UR	%	29,5	3,5 50,0	27,5	0,0 60,4	69,7	0,0 100,0
Pow. paszowa	ha	20,9	11,8 45,0	49,6	32,0 77,0	533,4	91,0 2354,2
Udział trwałych użyt- ków zielonych w pow. paszowej	%	39,9	13,5 83,1	37,5	0,0 79,2	33,8	11,2 100,0
Liczba krów	szt.	19,0	13,0 29,0	47,1	32,0 72,0	456,8	157,0 1470,0
Wydajność mleczna od krowy	tys. kg ECM	6,76	4,39 9,33	7,90	5,65 9,78	7,46	5,62 8,56
Zawart. tłuszczu	%	4,3	3,9 4,6	4,2	3,9 4,5	3,9	3,6 4,3
Zawart. białka	%	3,3	3,2 3,5	3,3	3,1 3,5	3,3	3,2 3,5
Cena mleka	zł/kg ECM	1,07	0,83 1,45	1,27	1,09 1,50	1,20	1,04 1,30
Nakład rodzinnej siły roboczej	LU	2,6	1,5 4,0	2,6	1,5 4,0	1,1	0,0 4,0
Nakład pracy najemnej	LU	0,3	0,0 1,0	0,7	0,0 2,0	45,7	2,0 120,0
Produktywność pracy	kg ECM/h	50,3	31,0 78,3	106,5	43,5 335,5	172,3	54,4 601,5

LU (Labour Unit) – 2100 h

Źródło: Opracowanie własne.

posiadającym 1470 krów mlecznych osiągnął ona najwyższą wielkość, a mianowicie 120 LU.

W badanych grupach gospodarstw średnia zawartość tłuszczu w mleku uzależniona była od wielkości produkcji. W gospodarstwach posiadających do 30 krów była ona największa, natomiast w gospodarstwach o wielkości stada przekraczającej 100 krów kształtowała się na najniższym poziomie. Średnia zawartość białka we wszystkich trzech grupach gospodarstwach wynosiła 3,3%.

Najwyższą cenę mleka wyrażoną w 1 kg ECM uzyskiwały gospodarstwa należące do grupy 2 posiadającej od 31–100 krów, a jej średni poziom wyniósł 1,27 zł. Analizując wartości maksymalne sytuacja była podobna tzn. jedno z gospodarstw należących do grupy 2 uzyskało najwyższą cenę sprzedaży, która

osiągnęła poziom 1,50 zł/kg ECM. Należy także stwierdzić, że wszystkie gospodarstwa o największej skali produkcji (grupa 3) uzyskiwały cenę za kg mleka nie przekraczającą 1,30 zł, co miało miejsce w przypadku jednego gospodarstwa należącego do grupy 1 i pięciu gospodarstw grupy 2.

## Wyniki badań

W 2007 roku najniższymi kosztami produkcji mleka odniesionymi na 100 kg ECM charakteryzowały się gospodarstwa o wielkości stada nie przekraczającej 30 krów (tab. 3). Ich poziom był niższy o około 22% w stosunku do kosztów produkcji w gospodarstwach należących do grupy 2. Różnica ta była jeszcze bardziej widoczna w przypadku porównania grupy 1 i 3 i wynosiła 57% na korzyść gospodarstw mniejszych.

Przyjęte założenia dotyczące zmian w poziomie cen na środki do produkcji rolnej do 2013 roku wpłynęły na przyszły wzrost poziomu kosztów produkcji mleka w badanych gospodarstwach. W 2013 roku we wszystkich grupach gospodarstw wzrost ten będzie osiągać zbliżoną wartość i wyniesie około 23% w odniesieniu do 2007 roku.

**Tabela 3**

Koszty produkcji mleka w badanych grupach gospodarstw w 2007 i 2013 roku w zł/100 kg ECM

Wyszczególnienie	Grupa 1		Grupa 2		Grupa 3	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Pasze własne i z zakupu	22,2	27,7	32,7	40,8	34,0	42,4
Zakup zwierząt	3,2	4,0	6,5	8,2	3,0	3,7
Usługi weterynaryjne i leki	4,4	5,5	4,0	5,0	7,4	9,2
Pozostałe koszty	4,8	6,0	5,6	6,9	7,8	9,7
<b>Koszty bezpośrednie</b>	<b>34,6</b>	<b>43,2</b>	<b>48,8</b>	<b>60,9</b>	<b>52,2</b>	<b>65,0</b>
Nośniki energii	9,3	11,1	8,8	10,6	8,3	10,0
Utrzymanie maszyn i budynków	4,7	5,4	5,6	6,3	4,2	4,7
Usługi obce	3,3	4,1	3,6	4,5	4,0	5,0
Pozostałe koszty	3,0	3,7	1,9	2,4	5,4	6,7
<b>Koszty ogólnogospodarcze</b>	<b>20,5</b>	<b>24,5</b>	<b>20,4</b>	<b>24,5</b>	<b>23,1</b>	<b>27,8</b>
<b>Amortyzacja</b>	<b>10,8</b>	<b>13,5</b>	<b>10,8</b>	<b>13,5</b>	<b>13,6</b>	<b>16,9</b>
Praca najemna	0,2	0,3	2,1	2,5	16,4	19,8
<b>Koszty czynników zewn.</b>	<b>2,1</b>	<b>2,5</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>17,6</b>	<b>21,3</b>
<b>Koszty produkcji ogółem</b>	<b>68,0</b>	<b>83,7</b>	<b>82,8</b>	<b>102,3</b>	<b>106,5</b>	<b>131,0</b>

Źródło: Opracowanie własne.



Ze względu na przyjęte założenia dotyczące przyszłego kształtowania się cen na produkty rolne w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym, we wszystkich analizowanych grupach gospodarstw nastąpi spadek przychodów z produkcji mleka (tab. 4). Do 2013 roku wyniesie on około 10%. Rosnące znaczenie dla sytuacji przychodowej gospodarstw będą miały płatności bezpośrednie. Ich średni wzrost w latach 2007–2013 w scenariuszu NP wyniesie około 25% niezależnie od grupy gospodarstw.

**Tabela 4**

Źródła przychodów w badanych grupach gospodarstw w 2007 i 2013 roku w zł/100 kg ECM

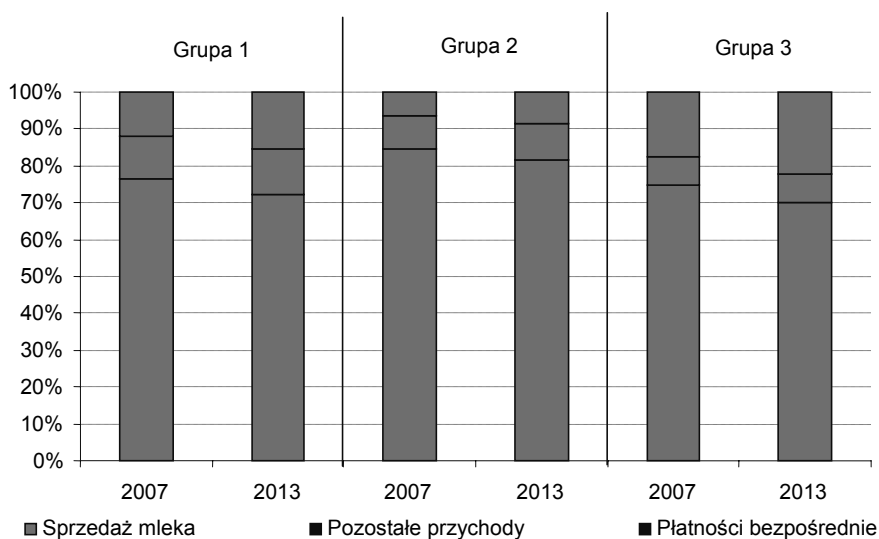
Wyszczególnienie	Grupa 1		Grupa 2		Grupa 3	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Scenariusz NP						
Produkcja mleka	113,3	103,0	134,3	122,1	127,0	115,5
Pozostałe przychody	17,6	17,6	14,7	14,7	13,2	13,2
Płatności bezpośrednie	17,5	21,7	10,1	12,6	29,5	36,6
Przychody ogółem	148,4	142,3	159,1	149,4	169,7	165,3
Scenariusz BAZ						
Produkcja mleka	113,3	113,3	134,3	134,3	127,0	127,0
Pozostałe przychody	17,6	17,6	14,7	14,7	13,2	13,2
Płatności bezpośrednie	17,5	21,7	10,1	12,6	29,5	36,6
Przychody ogółem	148,4	152,6	159,1	161,6	169,7	176,8
Scenariusz OPT						
Produkcja mleka	113,3	124,6	134,3	147,8	127,0	139,7
Pozostałe przychody	17,6	17,6	14,7	14,7	13,2	13,2
Płatności bezpośrednie	17,5	21,7	10,1	12,6	29,5	36,6
Przychody ogółem	148,4	163,9	159,1	175,1	169,7	189,5

Źródło: Opracowanie własne.

Scenariusz bazowy, w którym cena mleka jest utrzymana na poziomie z 2007 roku charakteryzuje się wzrostem przychodów, który wynika ze zmian w wysokości płatności bezpośrednich. Dlatego też przychody ogółem w 2013 roku kształtować się będą na poziomie wyższym od 2 do 4% w stosunku do roku wyjściowego.

W scenariuszu optymistycznym charakteryzującym się wyższym poziomem ceny mleka o 10% niż w 2007 roku przychody całkowite w latach 2007–2013 roku będą wzrastać w granicach 10–12%.

Ze względu na brak istotnych różnic pomiędzy przyjętymi scenariuszami, które dotyczą struktury przychodów dokonano prezentacji wyników na podstawie średnich ze wszystkich scenariuszy. W 2013 roku, w strukturze przychodów maleje znaczenie sprzedaży mleka, jako podstawowego źródła przychodów, jednak jego udział nadal kształtuje się na wysokim poziomie, który wynosi ponad 70% w przychodach ogółem (rys. 2).



**Rysunek 2**

Struktura przychodów w analizowanych grupach gospodarstw w 2007 i 2013 roku (wartości średnie z przyjętych scenariuszy)

Źródło: Opracowanie własne.

W 2007 roku udział płatności w strukturze przychodów wszystkich analizowanych grup wynosił średnio około 11,8%. W 2013 roku ich znaczenie wzrosło do poziomu 14,2%. W grupie gospodarstw posiadającej do 30 krów mlecznych wzrost tego udziału wyniesie 2,4%, w przypadku grupy 2 osiągnie poziom 1,4%, a w grupie trzeciej 3,3%.

We wszystkich badanych grupach gospodarstw i przyjętych scenariuszach cenowych dochodowość w 2013 roku będzie kształtowała się na poziomie niższym niż w 2007 roku (tab. 5). Wyjątkiem jest sytuacja dotycząca grupy 1 i scenariusza optymistycznego, kiedy dochód rolniczy brutto wzrośnie w 2013 roku o 2,4 zł/100 kg ECM w stosunku do roku wyjściowego.

Scenariusz najbardziej prawdopodobny wpłynie negatywnie na dochodowość jednostkową we wszystkich badanych grupach gospodarstw. Sytuacja ta nasila się wraz ze wzrostem skali produkcji, gdyż w gospodarstwach posiadających powyżej 100 krów mlecznych dochód rolniczy brutto będzie o 12,2%

**Tabela 5**

Dochodowość w badanych grupach gospodarstw w 2007 i 2013 roku w zł/100 kg ECM

Wyszczególnienie	Grupa 1		Grupa 2		Grupa 3	
	2007	2013	2007	2013	2007	2013
Scenariusz NP						
Dochód rolniczy brutto	91,1	71,9	87,1	60,5	76,9	51,3
Dochód rolniczy netto	80,3	58,4	76,3	47	63,3	34,4
Koszty pracy własnej	15,9	20,1	10,0	12,6	1,4	1,8
Dochód czysty	64,4	38,3	66,3	34,4	61,9	32,6
Scenariusz BAZ						
Dochód rolniczy brutto	91,1	82,2	87,1	72,8	76,9	62,8
Dochód rolniczy netto	80,3	68,7	76,3	59,3	63,3	45,9
Koszty pracy własnej	15,9	20,1	10,0	12,6	1,4	1,8
Dochód czysty	64,4	48,6	66,3	46,7	61,9	44,1
Scenariusz OPT						
Dochód rolniczy brutto	91,1	93,5	87,1	86,2	76,9	75,5
Dochód rolniczy netto	80,3	80,0	76,3	72,7	63,3	58,6
Koszty pracy własnej	15,9	20,1	10,0	12,6	1,4	1,8
Dochód czysty	64,4	59,9	66,3	60,1	61,9	56,8

Źródło: Opracowanie własne.

niższy w porównaniu do spadku dochodu w gospodarstwach o wielkości stada nie przekraczającej 30 krów.

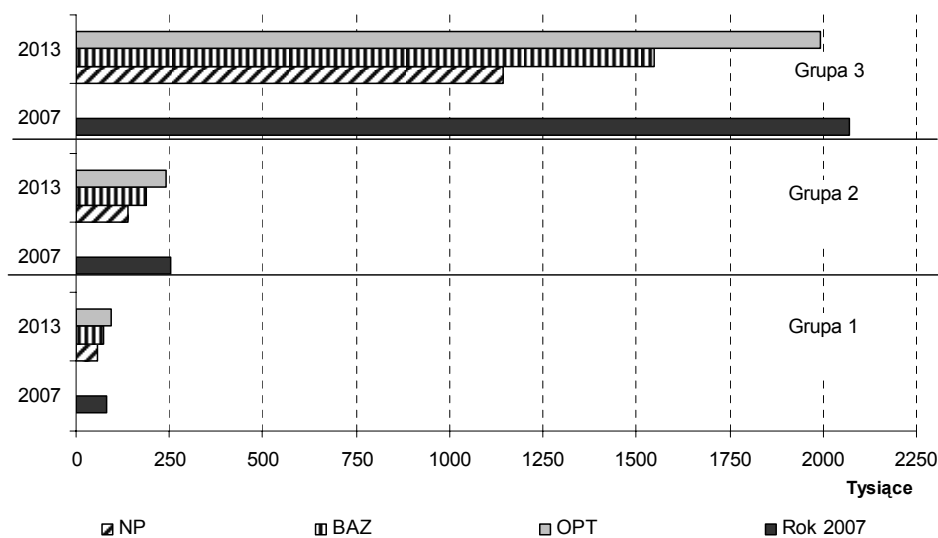
Podobne tendencje, jak w przypadku scenariusza najbardziej prawdopodobnego mają miejsce w scenariuszu bazowym. Elementem różnicującym te scenariusze jest w tym wypadku wielkość zmian w dochodowości. Z przeprowadzonych obliczeń wynika, że spadek dochodowości w scenariuszu bazowym będzie średnio o około 10–15% mniejszy niż w scenariuszu najbardziej prawdopodobnym we wszystkich grupach gospodarstw.

Z kolei poziom dochodowości gospodarstw w 2007 i 2013 roku, w scenariuszu optymistycznym jest niemal identyczny. W 2013 roku, w przypadku grupy 1, nastąpi wzrost dochodu rolniczego brutto jedynie o 2,6%, natomiast w grupach 2 i 3 wystąpi spadek dochodowości na poziomie 1–2%.

W celu zapewnienia większej porównywalności uzyskanych wyników dotyczących dochodowości w poszczególnych grupach gospodarstw, w kalkulacji uwzględniono także koszty pracy rodzinnej siły roboczej. Oszacowanie dochodu czystego ujawniło, że w uzyskanych wynikach pomiędzy badanymi grupami gospodarstw w 2013 roku nie występują wysokie rozbieżności. W przypadku scenariusza najbardziej prawdopodobnego nastąpi spadek dochodowości

o 41–48%. Scenariusz bazowy charakteryzuje się mniejszym dochodem czystym w granicach 25–30%, a scenariusz optymistyczny od 7 do 9%.

Analizując dochód czysty z produkcji mleka przypadający na gospodarstwo można zauważyć, że najwyższe dochody w 2007 i 2013 roku uzyskują gospodarstwa posiadające ponad 100 krów (rys. 3). Wysoka skala produkcji powoduje także sytuację, w której spadek dochodowości w przyjętych scenariuszach cenowych będzie osiągał w tej grupie najwyższe wartości. W scenariuszu najbardziej prawdopodobnym dochód czysty ulegnie zmniejszeniu o ponad 50%, a kwotowo wyniesie on ponad 925 tys. zł. W przypadku gospodarstw, w których wielkość stada nie przekracza 30 krów kwota ta wyniesie jedynie około 24 tys. zł.



**Rysunek 3**

Dochód czysty z produkcji mleka w analizowanych grupach gospodarstw w zł/gospodarstwo

Źródło: Opracowanie własne.

## Wnioski

Przeprowadzone badania dotyczące kształtowania się wyników ekonomicznych w 2013 roku, w gospodarstwach należących do Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka wskazują na pogorszenie sytuacji dochodowej w porównaniu z rokiem 2007.

Niezależnie od przyjętego scenariusza występuje spadek dochodu czystego do 2013 roku, we wszystkich badanych grupach gospodarstw. W przypadku odniesienia wyników na 100 kg ECM najbardziej niekorzystna sytuacja dochodowa wystąpi w gospodarstwach posiadających od 31 do 100 krów. W momencie odniesienia uzyskanych wyników na całe gospodarstwo największym zmniejszeniem dochodowości charakteryzują się gospodarstwa, w których wielkość stada przekracza 100 krów, co wynika ze skali produkcji. Ten sam czynnik powoduje jednocześnie, że ta sama grupa gospodarstw ma najwyższą dochodowość z produkcji mleka. Jej poziom jest prawie dwadzieścia razy wyższy w porównaniu z gospodarstwami o wielkości stada nie przekraczającej 30 krów i ponad osiem razy, w stosunku do gospodarstw mających 30-100 krów.

Dokonana analiza wskazuje, że najkorzystniejszym scenariuszem dla badanych gospodarstw jest scenariusz optymistyczny. Jednak założony wzrost ceny mleka i wysokości płatności bezpośrednich, nie będzie w stanie zrekompensować w większości gospodarstw zwiększonego poziomu kosztów produkcji w 2013 roku. Dlatego też, w gospodarstwach o wielkości stada powyżej 30 krów, dochód czysty przypadający na całe gospodarstwo ulegnie nieznacznemu zmniejszeniu (około 5%). Natomiast w gospodarstwach prowadzących chów bydła mlecznego, w których wielkość stada nie przekracza 30 krów nastąpi wzrost dochodu czystego (około 12%).

## Literatura

- BINFIELD J., DONNELLAN T., HANRAHAN K., WESTHOFF P., 2008: Baseline 2008 Outlook for EU and Irish Agriculture. Rural Economy Research Centre Teagasc, Athenry, 22–32.
- HEMME T., 2004: IFCN Dairy Report 2004. International Farm Comparison Network, Global Farm GbR, Braunschweig, 148.
- MAJEWSKI J., 2006: Ceny skupu mleka w Polsce – Analiza i prognozowanie. Roczniki Naukowe SERiA, tom VIII zeszyt 2, 115–118.
- SAEPR/FAPA, 2007: Modulacja w Polsce – wyliczenia szacunkowe.
- STAŃKO S., 1999: Prognozowanie w rolnictwie. SGGW, Warszawa, 5–6.
- WILCZYŃSKI A., 2008: Perspektywa wyników ekonomicznych wielkoobszarowych gospodarstw roślinnych w 2014 roku. Roczniki Nauk Rolniczych PAN, Seria G – Ekonomia rolnictwa, Tom 95, Zeszyt 1, Wieś Jutra, Warszawa, 95–101.
- ZELIAŚ A., PAWEŁEK B., WANAT S., 2004: Prognozowanie ekonomiczne. PWN, Warszawa, 11–12.

## **Prospects of Economic situation of dairy farms to 2013**

### **Abstract**

Projections and analyses for 28 farms members of European Dairy Farmers have been carried out on the basis three scenario differing of milk producer price (most probably, basic and optimistic). Farms were divided on three groups in dependence from milk yield. The projections presented in this publication consists prospects of dairy costs, returns and income. Calculations shows decline of farm income in all farms groups in 2007–2013. In most probably scenario decrease of entrepreneurs profit will has gone since 40–50%. The basic scenario in which milk price in 2007 and 2013 are the same entrepreneurs profit will declined about 25–30%. In the optimistic scenario profit will have the same trend like other scenarios but this decrease will be in limit 7–9%.



