

ZESZYTY NAUKOWE

**Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie**

**EKONOMIKA
i ORGANIZACJA
GOSPODARKI
ŻYWNOŚCIOWEJ**

NR 36 (1999)

ZESZYTY NAUKOWE

**Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego
w Warszawie**

**EKONOMIKA
i ORGANIZACJA
GOSPODARKI
ŻYWNOŚCIOWEJ**

NR 36 (1999)

**Wydawnictwo SGGW
Warszawa 1999**

KOMITET REDAKCYJNY

Zbigniew Adamowski, Wojciech Ciechomski, Janusz Lewandowski, Teresa Pałaszewska-Reindl, Henryk Runowski, Janina Sawicka, Maria Zajączkowska – redaktor naczelny, Hanna Banasiuk, Ewa Mossakowska – sekretarze Komitetu Redakcyjnego

RECENZENCI

Wojciech Ciechomski, Jan Hybel, Janusz Lewandowski, Jerzy Szkiłłądź, Andrzej P. Wiatrak, Tadeusz Wieczorek

Tłumaczenie – Aldona Zawojńska

Redaktor – Ewa Janda

Redaktor techniczny – Krystyna Piotrowska

Korekta – Jadwiga Rydzewska

Projekt okładki i strony tytułowej – Gabriela M. Patrycy

ISBN 83-7244-044-1

Druk: P.P. EVAN, ul. Piłicka 11, 02-629 Warszawa

Spis treści

Mieczysław Adamowicz

Prywatyzacja w ramach programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jako sposób podnoszenia efektywności przedsiębiorstw agrobiznesu	5
---	---

Jan Wołoszyn

Style kierowania szkołą rolniczą na tle ogólnej wiedzy o przywództwie	23
---	----

Wojciech Pizło

Organizacja rynku ogrodniczego w Unii Europejskiej na przykładzie Holandii	39
--	----

Sławomir Jerzy Snarski

Usługi weterynaryjne w gospodarce rynkowej na przykładzie jednostki samorządowej	57
---	----

Ewa Krawczyk

Kapitał pracujący i płynność finansowa w wybranych spółkach przemysłu mięsnego notowanych na giełdzie	73
--	----

Piotr Grzegorzewski

Zarząd menedżerski czynnikiem ułatwiającym rozwój spółdzielni w okresie transformacji ustrojowej w Polsce	83
--	----

Andrzej Jędruchniewicz

Wybrane metody analizy zależności kosztów od wielkości produkcji	97
--	----

Abdoulaye Niang

Dewaluacja waluty miejscowej jako instrument polityki rolnej w krajach Sahelu Afryki Zachodniej	113
--	-----

Sprawozdania i informacje z kongresów, konferencji, seminariów

Kinga Gruziel, Joanna Wrzesińska

Informacja o konferencji naukowej pt. „Efektywność działalności w agrobiznesie” ..	121
--	-----

Aldona Zawojcka, Alina Daniłowska

Sprawozdanie z udziału w V Kongresie Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu „Agrobiznes w krajach Europy Środkowej w aspekcie integracji z Unią Europejską”	125
---	-----

Agnieszka Borowska

Informacja z przebiegu seminarium polskich i niemieckich doktorantów zorganizowanego 1 października 1998 roku w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie	137
--	-----

Prywatyzacja w ramach programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jako sposób podnoszenia efektywności przedsiębiorstw agrobiznesu

Wstęp

Dominacja prywatnej własności jest jedną z wyróżniających cech sprawnej gospodarki rynkowej. Transformacja systemu gospodarczego Polski od centralnego planowania do gospodarki rynkowej obejmuje również proces prywatyzacji przedsiębiorstw, w tym prywatyzację powszechną, dokonywaną m.in. przez program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. W ten program prywatyzacji, polegający na bezpłatnym przekazaniu majątku państwowego dla dorosłych obywateli i określonych grup społecznych, włączone zostały również przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu, głównie przetwórstwa i handlu rolnego, zaopatrzenia rolnictwa i w niewielkim stopniu przedsiębiorstwa zaliczane do działu rolnictwo.

Celem tego opracowania jest przedstawienie udziału przedsiębiorstw agrobiznesu w programie Narodowych Funduszy Inwestycyjnych (NFI), ocena wpływu tych przedsiębiorstw na realizację programu, jak też wpływu programu NFI na efektywność przedsiębiorstw rolno-spożywczych. Oprócz literatury problemu i prospektów emisyjnych Narodowych Funduszy Inwestycyjnych wykorzystano w pracy wyniki analiz wykonanych do pracy magisterskiej Adama Urbaniaka pisanej w Katedrze Polityki Agrarnej i Marketingu (Urbaniak 1998).

Cele i formy prywatyzacji

Prywatyzacja wiąże się z odchodzeniem od społecznych, głównie państwowych, do prywatnych form przedsiębiorstw w gospodarce. Jest tym samym przeciwieństwem nacjonalizacji. Może odbywać się przez sprzedaż mienia państwowego lub jego udostępnianie prywatnym osobom fizycznym lub prawnym. W krajach gospodarki rynkowej jako zjawisko gospodarcze zaznaczyło się silnie

pod koniec lat siedemdziesiątych, kiedy to Wielka Brytania – za rządów Margaret Thatcher – rozpoczęła denacjonalizację znacjonalizowanych po drugiej wojnie światowej różnych branż przemysłu ciężkiego. W tym to kraju prywatyzacja nabrała tempa w latach osiemdziesiątych i można ogólnie stwierdzić, że zakończyła się sukcesem. W literaturze problem prywatyzacji także nie jest stary, pojawił się po raz pierwszy w 1969 roku (Drucker), a szerzej dopiero w 1983 roku (Savas 1983). W światowej literaturze przedmiotu można znaleźć ponad pięćdziesiąt różnych określeń prywatyzacji, w zależności od sposobu jej przeprowadzenia (The Economist 21.08.1993). Można ją ogólnie rozumieć jako przekształcenie sektora państwowego w sektor prywatny, który następuje z chwilą przekazania przez państwo praw własności do całości lub części majątku przedsiębiorstw konkretnej osobie fizycznej lub prawnej, w wyniku czego następuje zmniejszenie stopnia zaangażowania państwa w gospodarkę.

Prywatyzacja jest zjawiskiem występującym w krajach o różnym poziomie rozwoju gospodarczego i mających różne systemy gospodarki. Rozpoczęta w Wielkiej Brytanii – była kontynuowana w innych krajach gospodarki rynkowej (Francja, Austria), w krajach rozwijających się (Argentyna, Meksyk), a w latach dziewięćdziesiątych stała się jednym z najistotniejszych elementów reform systemu gospodarczego w krajach Europy Środkowo-Wschodniej.

Ogólnym zadaniem prywatyzacji jest podniesienie efektywności gospodarowania w skali przedsiębiorstw i całej gospodarki, zwiększenie zysku i poprawa sprawności kierowania. Przed prywatyzacją stawiane są różne cele o różnym horyzoncie czasowym. Wśród celów długookresowych najistotniejsze jest zwiększenie efektywności przedsiębiorstw poszczególnych branż. Prywatyzacja uruchamia bodźce, które przyczyniają się do bardziej efektywnego wykorzystania majątku branż i całej gospodarki. Z celów krótkookresowych najczęściej wyróżnia się zwiększenie wpływów do budżetu państwa. W krajach, w których występuje dominacja własności państwowej prywatyzacja ma wręcz znaczenie ustrojowe, stanowi bowiem warunek budowy nowego systemu gospodarczego. Realizacja tego celu ma jednak w konsekwencji doprowadzić do tego, by prywatna własność zapewniała produkcję i podaż lepszych towarów i usług po niższej cenie. Zatem w ustrojowym charakterze prywatyzacji tkwi cel ekonomiczny ujawniający się w długofalowej poprawie efektywności gospodarowania. Zestaw możliwych celów prywatyzacji przedstawia rysunek 1.

Dążenie do ograniczenia roli sektora państwowego w gospodarkach rynkowych, jakie miało miejsce w latach osiemdziesiątych, zostało wzmocnione upadkiem systemu gospodarki centralnie planowanej w krajach Europy Środkowo-Wschodniej w latach dziewięćdziesiątych. Prywatyzacja w tych dwóch systemach różniła się zarówno zakresem udziału sektora państwowego w gospo-



Rysunek 1

Możliwe cele prywatyzacji z punktu widzenia gospodarki

Źródło: Surdykowska S.T., Prywatyzacja. PWN, Warszawa 1998

darce, jak i warunkami i środowiskiem (otoczeniem), w którym prywatyzacja była prowadzona.

W połowie lat osiemdziesiątych udział sektora państwowego w gospodarce narodowej poszczególnych krajów o gospodarce rynkowej wahał się od 1% w USA, 6% w Danii, 11% w Wielkiej Brytanii i RFN do 14% we Włoszech i 17% we Francji. W tym samym czasie w ZSRR, Czechosłowacji i NRD wynosił 97%, Jugosławii – 87%, Polsce – 82% i na Węgrzech – 65% (Savas 1992). Wysoko rozwinięte gospodarki rynkowe miały dobrze funkcjonującą infrastrukturę polityczną, prawną i instytucjonalną, gdy tymczasem w krajach o gospodarce centralnie planowanej musiała ona ulec radykalnej przebudowie. Prywatyzacja wymaga szybkich i zdecydowanych rozwiązań prawnych i instytucjonalnych, a tworzenie nowej infrastruktury wymaga czasu. Na gospodarkę rynkową składają się poszczególne rynki cząstkowe towarów i usług, pracy, kapitału powiązane ze sobą ogólnym mechanizmem rynkowym. W gospodarkach centralnie planowanych istniał jedynie, i to w formie dalece niedoskonałej, rynek towarów i usług, gdy pozostałe rynki musiały być tworzone od podstaw. W krajach tych, oprócz braku kapitału, nie było też powszechnej świadomości społecznej dotyczącej możliwości i korzyści inwestowania kapitału przez indywidualnych obywateli czy gospodarstwa domowe w inne przedsięwzięcia niż tylko oszczędności bankowe.

Sektor prywatny w gospodarce może być tworzony przez:

- prywatyzację przedsiębiorstw państwowych,

- reprivatyzację mienia zaangażowanego w działalność gospodarczą,
- pobudzanie indywidualnej przedsiębiorczości,
- powstanie nowych firm zakładanych od podstaw.

Wszystkie te procesy uzależnione są od działalności państwa i wszystkie mają istotne znaczenie dla skuteczności przebiegu procesów transformacji. W Polsce zarówno prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych, jak i prywatyzacja założycielska zostały mocno zaawansowane, podczas gdy reprivatyzacja jest ciągle w fazie przygotowania.

Prywatyzacja sektora państwowego poprzedzona jest zazwyczaj działaniami przygotowawczymi, które nie zawsze muszą wynikać z programu prywatyzacji. Wchodzą tu działania związane z poszerzeniem zakresu konkurencji w gospodarce, jak też działania pośrednio związane z prywatyzacją. Działania, których celem jest poszerzenie zakresu konkurencji, mogą dotyczyć deregulacji gospodarki (usunięcie aktów prawnych dających uprzywilejowanie przedsiębiorstwom państwowym), kontraktowania usług (przetargi), zawierania umów z grupami własnych pracowników, wprowadzanie opłat za niektóre świadczenia i inne.

Działania pośrednio związane z prywatyzacją obejmują restrukturyzację ogólną i finansową, komercjalizację oraz kontrakty menedżerskie nie prowadzące do prywatyzacji. Działania bezpośrednio związane z przekształceniem przedsiębiorstw państwowych w prywatne mogą mieć formę prywatyzacji kapitałowej lub prywatyzacji bezkapitałowej¹. W tej pierwszej przekazanie praw własności przedsiębiorstwa państwowego właścicielom prywatnym odbywa się w zamian za zainwestowany przez nich kapitał lub substytut pieniądza (bony, vouchery, kupony, świadectwa udziałowe). W drugiej przekazanie praw własności odbywa się bezpłatnie.

Prywatyzacja kapitałowa jest najbardziej powszechnym rodzajem przekształceń własnościowych. Jej przeprowadzenie wymaga stosunkowo obfitych zasobów kapitałowych i może być dokonane różnymi metodami, takimi jak: przekazanie majątku przedsiębiorstwa za symboliczną kwotę, zamiana długów na akcje, bezpośrednia sprzedaż lub leasing, aukcje, przetarg otwarty lub zamknięty, wykupienie przedsiębiorstwa przez menedżerów, kontrakty menedżerskie, których celem jest sprywatyzowanie przedsiębiorstwa, joint venture, publiczna oferta sprzedaży akcji. Pierwszych osiem metod nie wymaga zastosowania skomplikowanych metod wyceny majątku przedsiębiorstw, a podstawowym sposobem ustalania wartości jest wartość księgowa skorygowana o przewidywa-

¹Ustawodawstwo prywatyzacyjne w Polsce, definiując istotę prywatyzacji, wyróżnia dwie metody realizacji prywatyzacji wobec przedsiębiorstw państwowych – prywatyzację kapitałową (pośrednią) i prywatyzację likwidacyjną (bezpośrednią).

ne zyski. W przypadku joint venture i publicznej sprzedaży akcji wycena jest bardziej skomplikowana. W pierwszym przypadku wchodzi bowiem kapitał zagraniczny, który podejmuje decyzje na podstawie bardziej wnikliwej oceny przedsiębiorstwa przez niezależne firmy konsultingowe. W drugim przypadku do przeprowadzenia publicznej sprzedaży akcji musi istnieć sprawny rynek kapitałowy. Każda firma, która zamierza przeprowadzać emisję akcji, podlega dokładnemu sprawdzeniu przez organy giełdowe.

Prywatyzacja bezkapitałowa może mieć charakter nieekwiwalentnej prywatyzacji masowej lub polegać na bezpłatnym rozdawnictwie akcji lub udziałów wybranym grupom społecznym (np. pracownikom, emerytom, rolnikom, pracownikom sfery budżetowej itp.). Bezkapitałowa prywatyzacja masowa znalazła zastosowanie w okresie transformacji rynkowej krajów Europy Środkowo-Wschodniej. Chociaż w każdym kraju przyjęto odmienne formy jej przeprowadzenia, jednak wszędzie realizowana jest przez specjalny pakiet ustaw przy założeniu nieekwiwalentnego przekazania obywatelom danego państwa praw własności do majątku państwowego za pomocą substytutów pieniądza. Mają one w poszczególnych krajach różną postać, taką jak: papiery wartościowe o wartości nominalnej wyrażonej w pieniądzu – voucher, dokumenty o wartości wyrażonej w punktach – kupony czy papiery wartościowe bez określonej wartości nominalnej – świadectwa udziałowe. Dokumenty te, mające charakter imienny lub na okaziciela, stanowiące formalne potwierdzenie uczestnictwa w programie prywatyzacji, mogą mieć postać fizyczną lub formę zapisu komputerowego.

Celem prywatyzacji masowej jest przyspieszenie i poszerzenie zakresu przekształceń własnościowych, co ma szczególne znaczenie w gospodarkach byłych krajów socjalistycznych odczuwających wielki niedobór kapitałów i brak inwestorów zainteresowanych lokowaniem kapitału. Prywatyzacja masowa ma również za zadanie wykreowanie nowych właścicieli, którzy będą działali bardziej efektywnie niż dotychczasowe przedsiębiorstwa państwowe.

Program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jako forma prywatyzacji masowej w Polsce

Masowa prywatyzacja w Polsce została przeprowadzona w postaci programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Program ten został uchwalony przez Sejm 30 kwietnia 1993 roku (Ustawa DzU z 1993 roku nr 44, poz. 202). Zakładał on przeprowadzenie prywatyzacji w następujących etapach:

- komercjalizacja wybranych przedsiębiorstw państwowych,

- utworzenie Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jako Spółek Skarbu Państwa,
- przekazanie akcji/udziałów spółek państwowych Narodowym Funduszom Inwestycyjnym,
- udostępnienie uprawnionym obywatelom świadectw udziałowych,
- dopuszczenie akcji Narodowych Funduszy Inwestycyjnych do obrotu giełdowego,
- zamiana świadectw udziałowych na akcje Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

Celem Narodowych Funduszy Inwestycyjnych jest pomnażanie użytkowego majątku przez powiększanie wartości akcji spółek, w których fundusze są akcjonariuszami. Fundusze dążą do poprawy zarządzania spółkami, umacniania ich pozycji na rynku oraz pozyskiwania dla nich nowych technologii i kredytów. Władzami Narodowych Funduszy Inwestycyjnych są walne zgromadzenia, rada nadzorcza i zarząd. Fundusz mógł zawierać umowę o zarządzaniu jego majątkiem z firmą zarządzającą. Skarb Państwa wniósł do tworzonych funduszy 60% akcji każdej ze spółek, z tym że 33% otrzymał jeden z funduszy, a 27% miało znaleźć się w równych częściach w posiadaniu pozostałych funduszy. Do 15% akcji otrzymać mogli pracownicy, zaś 25% akcji zatrzymano jako rezerwę Skarbu Państwa. Przywilej otrzymania akcji pracowniczych dotyczył również rolników i rybaków trwale związanych z dostawami surowców i innymi więzami z przedsiębiorstwami z otoczenia rolnictwa.

Każdy dorosły obywatel Polski, który po uiszczeniu opłaty manipulacyjnej otrzymał świadectwo udziałowe stał się automatycznie uczestnikiem programu. Świadectwa udziałowe są papierami na okaziciela i mogą być przedmiotem kupna-sprzedaży. Będą one podlegać wymianie na akcje NFI po dopuszczeniu ich do obrotu giełdowego.

Ustawa o NFI weszła w życie 15 czerwca 1993 roku. W grudniu 1993 roku powołano komisję selekcyjną mającą za zadanie wybór członków rad nadzorczych poszczególnych NFI. W czerwcu 1994 roku powołano członków i przewodniczących rad nadzorczych.

Rada nadzorcza do zarządzania majątkiem NFI mogła zatrudnić firmę zarządzającą wyłonioną w drodze otwartego międzynarodowego przetargu ogłoszonego przez ministra przekształceń własnościowych. Odpowiedni przetarg ogłoszono we wrześniu 1993 roku. Propozycje przetargu złożyły 33 konsorcja, w skład których wchodziło około 500 firm. Były to przeważnie polsko-zagraniczne konsorcja banków komercyjnych i banków inwestycyjnych, firm doradczych i kancelarii prawnych.

W grudniu 1994 roku rozpoczęły się prace związane z wyborem firm zarządzających. Z wybranymi firmami w lipcu 1995 roku podpisano umowy o zarządzanie dla czternastu NFI. Jeden z Funduszy (Fundusz dziewiąty NFI im. Eugeniusza Kwiatkowskiego) nie podpisał umowy o zarządzanie z żadną firmą. Z firmami zarządzającymi majątkiem NFI zawierano po trzy umowy: umowę o zarządzanie majątkiem, umowę o wynagrodzenie za wyniki finansowe oraz umowę globalną. Wszystkie umowy są oparte na prawie polskim. Umowę o zarządzanie podpisała rada nadzorcza funduszy oraz firma zarządzająca, w dwóch pozostałych umowach stroną był również Skarb Państwa. Wszystkie umowy podpisano 12 lipca 1995 roku.

Koncepcja umowy o zarządzanie majątkiem funduszu została zaczerpnięta z anglo-amerykańskiej praktyki prawnej, gdzie prawo spółek nie przewiduje organu funkcjonalnie odpowiadającego zarządowi spółki akcyjnej w rozumieniu kodeksu handlowego. Zadania członków zarządu wykonują tam na ogół wyżsi funkcjonariusze spółki. W polskich warunkach zatem koncepcja umowy o zarządzanie majątkiem oznacza, że oprócz statutowych władz spółki pojawia się osoba prawna (firma zarządzająca), której obowiązki w znacznej części pokrywają się z organizacyjnymi zadaniami zarządu. Władzami każdego Narodowego Funduszu Inwestycyjnego są: walne zgromadzenia, rada nadzorcza i zarząd.

Narodowe Fundusze Inwestycyjne zostały powołane przez Skarb Państwa jako spółki prawa handlowego o kapitale akcyjnym 100 tysięcy złotych. Kapitał ten w momencie powołania dzielił się na 1 milion akcji o wartości nominalnej 0,10 zł. Zmiany w kapitale akcyjnym NFI związane z realizacją całego programu zawiera tabela 1.

Tabela 1

Zmiany w kapitale akcyjnym Narodowych Funduszy Inwestycyjnych

Liczba akcji w dniu rejestracji NFI – 31.03.1995 r.	1 000 000
Po wniesieniu do NFI wszystkich spółek – 13.06.1996 r.	35 000 000
Liczba wydanych świadectw udziałowych	25 672 257
Rezerwa na reklamacje wynikające z dystrybucji świadectw	400 000
Akcje na wykonanie orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego	300 000
Procent akcji zarezerwowany na wynagrodzenia	15%
Liczba umóŜzonych akcji	3 973 815
Liczba akcji NFI – stan na dzieŃ 9.12.1996 r.	31 026 185
Liczba świadectw wydanych w okresie reklamacji	179 490
Liczba akcji NFI – stan na dzieŃ 31.12.1997 r.	30 771 079
Liczba świadectw odebranych w ramach wykonania orzeczenia Trybunału Konstytucyjnego	33 661

Źródło: Urbaniak 1998.

Skarb Państwa mógł wносить do NFI wkłady pieniężne oraz aport w postaci majątku spółek włączonych do programu. Po wniesieniu wszystkich akcji wszystkich spółek i zarejestrowaniu podwyższonego kapitału akcyjnego, kapitał ten we wszystkich funduszach tworzyło 35 milionów akcji.

Powszechne świadectwo udziałowe jest papierem wartościowym na okaziciela emitowanym przez Skarb Państwa. Podlega ono wymianie na akcje Narodowych Funduszy Inwestycyjnych. Do otrzymania świadectwa uprawnieni byli zamieszkali w kraju obywatele, którzy w dniu 31 grudnia 1994 roku mieli ukończone 18 lat. Prawo do otrzymania świadectwa udziałowego było niezbywalne i nie podlegało dziedziczeniu. Dystrybucja rozpoczęła się 22.11.1995 roku, a zakończyła się 22.11.1996 roku. Za wydanie świadectwa pobierano opłatę manipulacyjną w wysokości 20 złotych. Spośród prawie 27 milionów uprawnionych, świadectwo odebrało 25,7 miliona osób (95,9%).

Świadectwa udziałowe zostały dopuszczone do publicznego obrotu papierami wartościowymi; wraz z rozpoczęciem dystrybucji rozpoczął się ich obrót w formie materialnej. Obrót na giełdzie papierów wartościowych może odbywać się wyłącznie w formie zdematerializowanej, tzn. zapisu księgowego na rachunku klienta. Proces dematerializacji rozpoczął się 3 czerwca 1996 roku. Do końca 1997 roku zdematerializowano ponad 73% wydanych świadectw. W lipcu 1998 roku rozpoczęto notowanie świadectw udziałowych na GWP w Warszawie w systemie kursu jednolitego, a w czerwcu 1997 roku wprowadzono świadectwa do systemu notowań ciągłych. Powszechne świadectwo udziałowe swoją ważność straciło 31 grudnia 1998 roku. Jedno świadectwo udziałowe zostało wymienione na 15 akcji każdego Narodowego Funduszu Inwestycyjnego. Okres działania funduszy jest nieograniczony. Fundusze mogą być przekształcane lub likwidowane. Po 2005 roku rada każdego funduszu będzie miała obowiązek przedstawić projekt odpowiedniej uchwały i związane z nią zalecenia dotyczące dalszego losu funduszu, w tym likwidacji lub przekształcenia w spółkę mającą charakter powierniczego lub innego podobnego funduszu.

Restrukturyzacja przemysłu przez NFI

Narodowe Fundusze Inwestycyjne stanowią formę pośrednią między venture capital, czyli aktywnym funduszem restrukturyzacyjnym, a zamkniętym funduszem portfelowym. Venture capital specjalizuje się w przedsięwzięciach o dużym ryzyku inwestycyjnym, lecz jednocześnie mającym potencjalną możliwość osiągnięcia największych zysków. W tego rodzaju funduszach sprzedaje się najlepsze przedsiębiorstwo, a środki przeznacza na kupno słabych, które się

restrukturyzuje i sprzedaje, gdy ich wartość wzrośnie. W klasycznych funduszach portfelowych jest odwrotnie. Sprzedaje się najgorsze przedsiębiorstwa, a utrzymuje najlepsze, dające największe dywidendy i największe zyski. Fundusze portfelowe mają nie więcej niż 10% akcji danego przedsiębiorstwa i od początku spełniają rolę pasywną, natomiast typowe fundusze venture capital mają udziały w 10–12 spółkach, w których mają pełną władzę. NFI jako fundusze venture capital powinny mieć zatem większy udział w spółkach niż obecne 33%, by mogły faktycznie przeprowadzać ich restrukturyzację i mieć mniej pakietów wiodących (obecnie mają ponad 30). Z kolei jako fundusze pasywne winny mieć mniejsze udziały.

Spośród 8442 przedsiębiorstw państwowych istniejących w 1990 roku w Polsce rządowy program prywatyzacji masowej z 1992 roku zakładał włączenie do niego 600 przedsiębiorstw. Faktycznie w programie NFI znalazło się 512 spółek, potocznie nazywanych parterowymi i portfelowymi.

Ustawa o NFI nie określała szczegółowo, jakie przedsiębiorstwa mogły być włączane do programu. W praktyce przyjęto, że powinny to być firmy duże i dobre i nie zadłużone (dolną granicą był zysk brutto równy 0). Obroty roczne przedsiębiorstwa powinny przekraczać 10 milionów USD. Z listy tych przedsiębiorstw wyłączono te, które rozpoczęły prywatyzację albo znajdowały się w sektorach o szczególnym znaczeniu lub mające szczególny status prawny. Lista takich przedsiębiorstw została opracowana 30 czerwca 1993 roku. Równolegle tworzona była druga lista przedsiębiorstw, które same zgłosiły się do programu lub zgłosiły je organy założycielskie.

Do programu ostatecznie włączono 512 spółek, zaakceptowanych przez rząd w czterech transzach: 14 i 18 września 1993 roku, 18 października 1994 roku oraz we wrześniu 1995 roku. Spółki włączone do programu NFI reprezentowały różne branże przemysłu, budownictwo oraz w nieznacznej części handel i usługi. Największy udział miały przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego. Przemysł spożywczy miał 13-procentowy udział w liczbie spółek wniesionych do NFI oraz ponad 8-procentowy udział w sprzedaży całego przemysłu spożywczego w Polsce (tab. 2).

Spółki włączone do programu NFI w 1992 roku należały do przedsiębiorstw stosunkowo lepszych od średniej krajowej. Włączenie tych przedsiębiorstw do programu zahamowało jednak ich własne działania restrukturyzacyjne i efektywnościowe. Produkcja sprzedana spółek objętych programem stanowiła około 8% krajowej produkcji i sprzedaży. Spółki były bardzo zróżnicowane pod względem aktywów (rys. 2).

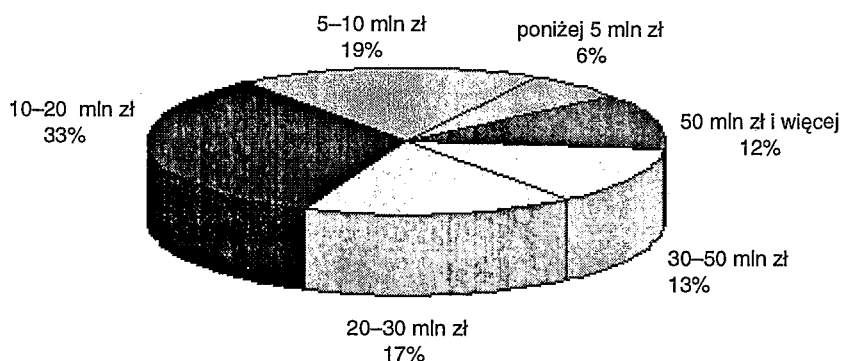
Pomiędzy rokiem 1992 a 1994 nastąpił realny spadek wartości aktywów o ponad 23%. Spadek ten dotyczył zwłaszcza majątku trwałego o 31%, podczas gdy majątek obrotowy zmniejszył się tylko o prawie 10%. W grupie aktywów

Tabela 2

Udział spółek włączonych do NFI w ogólnej liczbie spółek i wartości sprzedaży w 1993 roku

Działy gospodarki narodowej	Liczba spółek			Sprzedaż		
	w Polsce	w NFI	NFI/Polska [%]	Polska	NFI	NFI/Polska [%]
Przemysł:	6 235	405	6,5	78 397	10 885	13,9
metalurgiczny	67	8	11,9	9 369	465	5,0
elektromaszynowy	2 000	144	7,2	20 794	3 284	15,8
chemiczny	445	42	9,4	9 924	2 078	20,9
wydobywczy	535	43	8,0	3 947	845	21,4
drzewno-papierniczy	604	33	5,5	4 826	809	16,8
lekki	1 275	67	5,3	6 013	1 439	23,9
spożywczy	1 309	68	5,2	23 524	1 965	8,4
Budownictwo	2 568	69	2,7	11 070	1 108	10,0
Transport	1 214	9	0,7	9 960	182	1,8
Handel	5 258	16	0,3	56 989	400	0,7
Pozostałe	284	13	4,6	1 384	241	17,4
Razem	15 559	512	3,3	157 800	12 816	8,1

Źródło: Ministerstwo Przekształceń Własnościowych.

**Rysunek 2**

Struktura spółek wniesionych do NFI pod względem wielkości aktywów w 1994 roku

Źródło: Ministerstwo Przekształceń Własnościowych

finansowych zmniejszał się udział kapitału własnego (z 66,5 do 57,3%), a zwiększał udział zobowiązań handlowych (z 28,7 do 35,7%). Wartość kapitałów własnych zmalała o 34%. W większości spółek parterowych przed wniesieniem do NFI nie dokonano zmian dostosowujących ich funkcjonowanie do nowych warunków systemu ekonomicznego. Poszczególne NFI rozpoczęły swą działalność w spółkach portfelowych od dokonania analizy produktów, rynków i perspektyw oraz wprowadziły swoich przedstawicieli do rad nadzorczych.

W każdej ze spółek została przeprowadzona analiza SWOT wykazująca ich silne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Zakres niektórych działań miał charakter uniwersalny, niezależnie od kondycji finansowej i pozycji rynkowej. Działania te polegały na opracowaniu długookresowych planów strategicznych i budżetów operacyjnych, ujednoliceniu zasad rachunkowości i urealnieniu bilansów, wdrożeniu sprawozdawczości finansowej i motywacyjnych systemów wynagrodzeń, organizacji szkoleń dla kadry zarządzającej itp. Działania NFI w spółkach mają jednak głównie indywidualny charakter. Zestawienie zastosowanych działań restrukturyzacyjnych przedstawia tabela 3.

Tabela 3

Działania funduszy w spółkach parterowych (stan na 1 kwietnia 1998 roku)

Spółki uczestniczące w programie	512
Spółki, w których dokonano podwyższenia kapitału	120
Spółki, do których wprowadzono inwestora strategicznego	94
Spółki notowane na rynku publicznym	26
Spółki dopuszczone do obrotu publicznego	9
Spółki w upadłości	21
Spółki w likwidacji	7
Spółki oddłużone	82
Spółki, którym NFI udzieliły pożyczek i gwarancji kredytowych	26
Spółki, w których rozbudowano sieć dystrybucji i wzmocniono pion marketingu	360
Spółki, w których dokonano zmiany profilu lub poszerzono strukturę produkcji	145
Spółki, w których wdrożono systemy gwarancji jakości (ISO 9000)	190
Spółki, w których dokonano sprzedaży zbędnego majątku	238
Spółki, w których dokonano zmiany organizacji pracy i restrukturyzacji zatrudnienia	404

Źródło: Urbaniak 1998.

Spółki przemysłu spożywczego w NFI

Spółki przemysłu spożywczego włączone do programu prywatyzacji to spółki parterowe z działu 01 Europejskiej Klasyfikacji Działalności obejmującego rolnictwo, łowiectwo i pokrewne działalności usługowe (1 spółka) oraz działu 15 – produkcja artykułów spożywczych i napojów (15 spółek).

W programie NFI najliczniej reprezentowane są spółki branży mięsnej – 26 przedsiębiorstw oraz spółki zajmujące się przemiałem zbóż, skrobi i przetwarzaniem produktów skrobiowych – 19 przedsiębiorstw (tab. 4).

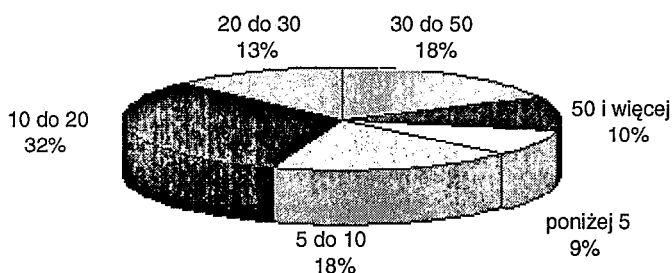
Tabela 4

Liczba spółek zaliczanych do poszczególnych branż działów EKD 01 i 15

Nr EKD – dział Europejskiej Klasyfikacji Działalności	Spółki
EKD 01 – ROLNICTWO, ŁOWIECTWO I POKREWNE DZIAŁALNOŚCI USŁUGOWE	
0124 – Chów drobiu	1
EKD 15 – PRODUKCJA ARTYKUŁÓW SPOŻYWCZYCH I NAPOJÓW	
1511 – Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa	19
1512 – Produkcja, przetwórstwo i konserwowanie mięsa drobiowego	4
1513 – Produkcja mięs, wędlin, podrobów, tłuszczu	3
1520 – Przetwarzanie i konserwowanie ryb i produktów rybołówstwa	1
1531 – Przetwórstwo ziemniaków	3
1533 – Przetwórstwo owoców i warzyw	3
1543 – Produkcja margaryny i podobnych tłuszczów jadalnych	1
1561 – Wytwarzanie produktów przemiału zbóż	19
1571 – Produkcja pasz dla zwierząt hodowlanych	6
1584 – Produkcja kakao, czekolady i wyrobów cukierniczych	2
1594 – Produkcja jabłeczniaka i innych win owocowych	4
1596 – Produkcja piwa	2

Źródło: Urbaniak 1998.

Większość stanowią zakłady średniej wielkości, aktywa 40 spółek nie przekroczyły 20 mln zł, a tylko 7 miało aktywa większe niż 50 mln zł. Aż 35 spółek w 1995 roku wykazywało straty, a dalszych 5 – zyski nie przekraczające 1 mln zł. Najlepszą sytuację ekonomiczną miały spółki produkujące wina owocowe (tab. 5; por. rys. 3–5).

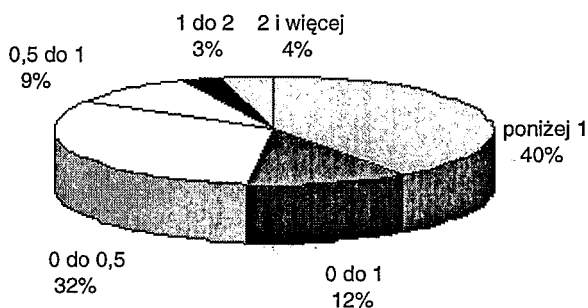
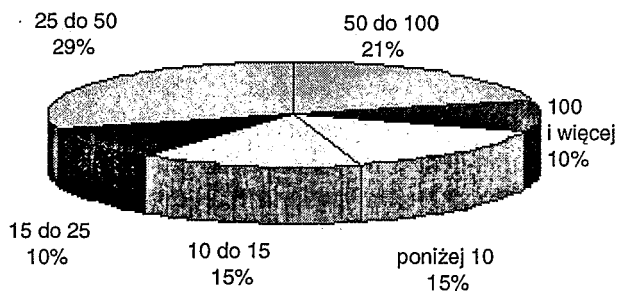


Rysunek 3

Struktura wartościowa aktywów spółek parterowych branży rolno-spożywczej – stan na 31.12.1995 rok [mln zł]

Rysunek 4

Struktura wartościowa przychodów ze sprzedaży spółek branży rolno-spożywczej – 1995 rok [mln zł]

**Rysunek 5**

Analiza spółek parterowych ze względu na ich zysk netto według danych za 1995 rok [mln zł]

Tabela 5

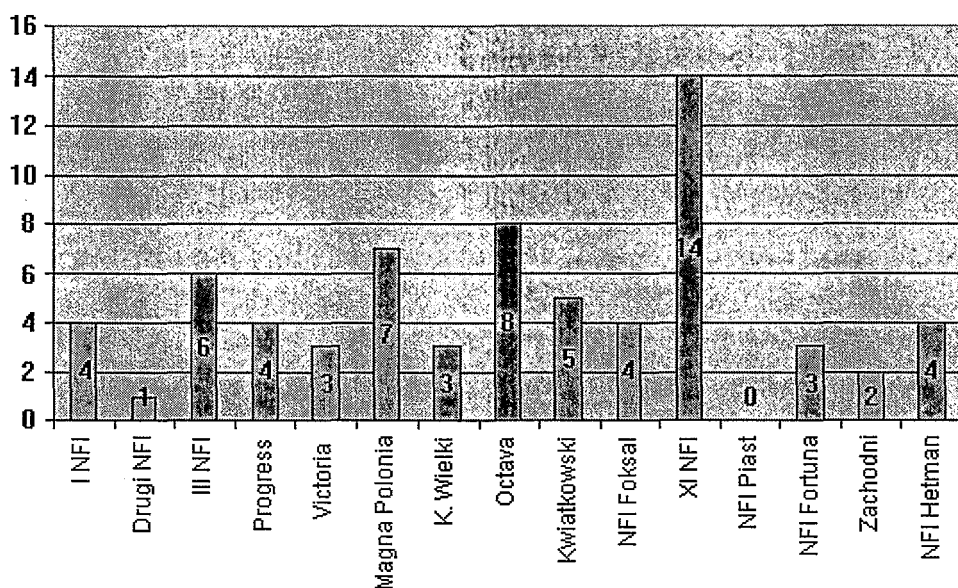
Podstawowe dane ekonomiczno-finansowe spółek (działy EKD branży rolno-spożywczej 01 i 15 – (klasyfikacja czterocyfrowa) według branż za 1995 rok

EKD	Liczba spółek	Zobowiązania [mln zł]	Aktywa [mln zł]	Przychody ze sprzedaży [mln zł]	Zysk (strata) netto [mln zł]	Zatrudnienie (liczba osób)	Rentowność [%]
0124	1	7,4	28,8	26,0	0,1	361	0,30
1511	19	194,5	543,4	1 014,7	-41,4	15 224	-4,10
1512	4	33,4	112,8	253,9	1,2	2 663	0,50
1513	3	12,6	28,9	86,6	-9,4	1 478	-10,80
1520	1	3,6	0,0	4,4	0,2	198	5,20
1531	3	80,4	162,0	220,6	4,5	1 754	2,00
1533	3	16,0	37,2	29,3	-3,3	771	-11,30
1543	1	43,5	73,6	85,7	3,8	524	4,50
1561	19	135,9	339,9	454,0	-5,6	4 626	-1,20
1571	6	46,1	91,9	286,8	-5,2	1 747	-1,80
1584	2	5,5	38,8	94,4	0,8	1 118	0,80
1594	4	63,0	107,9	164,5	8,0	2 023	5,30
1596	2	27,6	31,2	16,1	-4,0	566	-25,10
Razem	68	66,9	1 596,5	2 737,0	-49,6	33 053	-1,80

Źródło: Prospekty emisyjne spółek.

W strukturze przychodów ze sprzedaży dominują spółki zajmujące się produkcją, przetwórstwem i konserwowaniem mięsa. Ich udział w zatrudnieniu wynosi prawie 50%, a w sprzedaży przemysłu spożywczego 37%. Spółki portfelowe zajmujące się przetwórstwem spożywczym osiągają stosunkowo małą rentowność netto, co jest typowe dla całego przemysłu spożywczego w Polsce.

Alokacja przedsiębiorstw przemysłu spożywczego do portfeli poszczególnych funduszy jest nierównomierna. Największą liczbę tych spółek ma XI NFI (14 spółek), zaś fundusz PIAST nie ma żadnego pakietu wiodącego z branży spożywczej. Rozdysponowanie spółek w poszczególnych funduszach przedstawia rysunek 6.



Rysunek 6

Liczba udziałów wiodących spółek rolno-spożywczych działów EKD 01 i 15 w NFI

Źródło: Prospekty emisyjne spółek.

Łączna wartość bilansowa akcji spółek przemysłu spożywczego wniesionych do programu powszechnej prywatyzacji wyniosła w połowie 1996 roku 517 921 tys. zł. Stanowiło to 8,7% wartości wszystkich akcji i udziałów wniesionych przez Skarb Państwa do NFI, z czego 4,81% stanowiły udziały wiodące i 3,88% pakiety mniejszościowe. W żadnym z funduszy rolnictwo i przemysł spożywczy nie stanowiły dominującej części aktywów. W dwóch funduszach NFI Hetman i XI NFI przedsiębiorstwa przemysłu spożywczego stanowiły po około 20% aktywów. Udział pakietów mniejszościowych wahał się w poszczególnych funduszach między 3 a 5% (tab. 6).

Tabela 6

Wartość bilansowa udziałów wiodących i mniejszościowych wchodzących w skład działu EKD 01 i 15 według stanu na 30.06.1996 rok [tys. zł]

Narodowy Fundusz Inwestycyjny	Wartość bilansowa udziałów działów EKD 01 i EKD15			Łączna wartość bilansowa udziałów wiodących i mniejszo- ściowych	Udział działów EKD 01 i EKD 15 w aktywach netto funduszu [%]		
	wiodące	mniejszo- ściowe	razem		wiodące	mniejszo- ściowe	razem
I NFI	38 664,8	14 789,5	53 454,3	442 342,7	8,74	3,34	12,08
Drugi NFI	3 200,3	16 924,9	20 125,2	464 163,2	0,69	3,65	4,34
III NFI	35 032,0	14 690,6	49 722,6	389 628,9	8,99	3,77	12,76
NFI Progress	19 535,2	14 671,0	34 978,2	381 923,5	5,11	3,84	9,16
V NFI Victoria	19 651,8	14 465,2	34 117,0	338 257,5	5,81	4,28	10,09
NFI Magna Polonia	14 105,1	16 904,1	31 009,2	335 179,0	4,21	5,04	9,25
Kazimierza Wielkiego	241,3	15 145,9	15 387,2	378 587,7	0,06	4,00	4,06
NFI Octava	27 548,2	15 036,9	42 585,1	379 436,8	7,26	3,96	11,22
E. Kwiatkowskiego	11 201,4	16 403,9	27 605,3	350 871,0	3,19	4,68	7,87
NFI Foksal	13 981,7	15 698,3	29 680,0	464 245,4	3,01	3,38	6,39
XI NFI	46 420,7	14 257,3	60 678,0	387 930,3	11,97	3,68	15,64
NFI Piast	–	15 886,5	15 886,5	408 901,0	–	3,89	3,89
NFI Fortuna	978,6	16 231,9	17 210,5	427 018,4	0,23	3,80	4,03
NFI Zachodni	0,0	15 957,3	15 957,3	342 798,0	0,00	4,66	4,66
NFI Hetman	55 512,0	14 012,9	69 524,9	457 909,9	12,12	3,06	15,18
Razem	286 073,1	231 076,2	517 921,3	5 949 193,3	4,81	3,88	8,71

Źródło: Prospekty emisyjne NFI i raporty półroczne funduszy.

Spółki przemysłu spożywczego były chętnie wybierane przez fundusze inwestycyjne w trakcie procesu alokacji ze względu na dobre perspektywy rozwoju tego przemysłu. Podstawą tych przypuszczeń była poprawiająca się sytuacja gospodarcza kraju i koniunktura dla przemysłu spożywczego.

Pełna analiza działań restrukturyzacyjnych i ich efektów jest trudna ze względu na krótki okres, a często także na proces „urealniania” bilansów oraz wyceny aktywów. Pierwszy etap przyniósł dla niektórych spółek nawet pogorszenie wyników. Spośród 68 analizowanych spółek sprywatyzowano 28, 14 sprzedano inwestorom zagranicznym, 4 wprowadzono do obrotu publicznego, 9 postawiono w stan upadłości, a jedną spółkę w stan likwidacji. Bankowe postępowanie ugodowe mające na celu poprawę sytuacji finansowej podjęło 12 spółek, a 13 podjęło próbę pozyskania kapitału na inwestycje przez emisję akcji. Dotychczasowy polski program prywatyzacji masowej jest na ogół oceniany pozytywnie przez analityków rynku kapitałowego. Zwraca się uwagę na profesjonalizm zarządzania, możliwość restrukturyzacji spółek oraz przejrzystość tego programu. Ustawa o narodowych funduszach inwestycyjnych i ich prywatyzacji przewiduje, oprócz powszechnych świadectw udziałowych, także rekompensacyjne świadectwa udziałowe. Świadectwa te miały być zamieniane na akcje odrębnie tworzonej grupy funduszy przeznaczonych na rekompensaty dla części emerytów, rencistów i pracowników sfery budżetowej. Później jednak przyjęto inną koncepcję zaspokajania tych zobowiązań przez przyjęcie nowej ustawy o zrekompensowaniu okresowego zaniechania podwyższania płac w sferze budżetowej oraz utraty niektórych wzrostów lub dodatków do emerytur i rent. Świadectwa depozytowe z tego tytułu mają być wydane dla około 4 milionów obywateli.

W 1997 roku z inicjatywy rządu lewicowej koalicji SLD-PSL przyjęto ustawę o funduszach przemysłowych i ich prywatyzacji w związku z reformą systemu ubezpieczeń społecznych. Obecny rząd koalicji AWS-UW proponuje tworzenie narodowych funduszy uwłaszczeniowych. Zarówno ustawa o funduszach przemysłowych, jak i propozycja tworzenia narodowych funduszy uwłaszczeniowych oznacza kolejny etap powszechnej prywatyzacji w Polsce. W realizacji znajduje się także program przydzielania darmowych akcji dla pracowników prywatyzowanych przedsiębiorstw i części emerytów oraz rolników i rybaków. Do rozstrzygnięcia czeka jeszcze kwestia reprywatyzacji.

Literatura

- BAŁTOWSKI M., ŚWIETLICKI M., 1995: *Prywatyzacja przedsiębiorstw państwowych*. Norbertinum, Lublin.
- CZERNIAWSKI R., 1990: *Prywatyzacja. Ustawy z komentarzem*. Poltext, Warszawa.

- Ministerstwo Przekształceń Własnościowych. 1995: *Informacje dotyczące Powszechnego Świadczenia Udziałowego*. Warszawa.
- KOSTRZ-KOSTECKA A., 1995: *Program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych*. Vademecum, Twigger, Rzeczpospolita, Warszawa.
- Leksykon Prywatyzacji. 1996. PWE, Warszawa.
- SAVAS E.S., 1992: *Prywatyzacja: Klucz do lepszego rządzenia*. PWE, Warszawa.
- SURDYKOWSKA S.T., 1998: *Prywatyzacja*. PWN, Warszawa.
- URBANIAK A., 1998: *Program Narodowych Funduszy Inwestycyjnych z przykładami spółek przemysłu spożywczego*. Praca magisterska, Wydział Ekonomiczno-Rolniczy SGGW, Warszawa.

Privatisation in the framework of National Investment Funds as the Method of Efficiency Improvement in the Agribusiness Enterprises

Abstract

The objective of this paper is to present the process of mass privatisation in Poland through National Investment Funds by focusing on companies acting in agribusiness sector.

The framework of the study is broaden by presentation of privatisation processes both in countries with functioning market economies and in these where economic transition is continuing.

Generally, the main purpose of privatisation is to improve economic efficiency both in the enterprises and in whole national economy, to increase profitability as well as to rationalise managing system.

First of all, the study reviews operation and organisation of privatisation processes, because an evaluation of their effectiveness would be possible just after some time.

System of mass privatisation adopted in Poland represents not capital privatisation. It covered 512 portfolio companies, which represented 8.1 per cent of total value of production sold by industry in Poland. Agri-food industry was accounted for 13 per cent of total number of companies and for 8.4 per cent of value of sold production of food industry. Companies representing meat and cereal sectors dominate among companies of different sectors included in NIFs.

The participation of food processing companies in portfolios of selected NIFs is unequal (from 0 to 14 companies). These companies were willingly chosen by investment funds since good perspectives for development of food processing industry in Poland.

Style kierowania szkołą rolniczą na tle ogólnej wiedzy o przywództwie

Przywództwo jako element zarządzania

Zmiany społeczne i gospodarcze w Polsce wymuszają przekształcenia we wszystkich organizacjach, których działalność obejmuje problematykę gospodarczą, polityczną i kulturową. Oznacza to, że wszystkie działania w skali makro i mikro muszą być dostosowane do reguł gospodarki rynkowej i demokracji opartej na fundamentach prawa. Kierowanie organizacją, będące procesem dynamicznym, wymaga również modyfikacji.

Koncepcja kierowania oparta w głównej mierze na intuicji i doświadczeniu, w niedostatecznym stopniu uwzględniająca wiedzę z zakresu organizacji i zarządzania oraz złożoność sytuacji zewnętrznej i wewnętrznej, jak też odpowiedzialność za jakość pracy i rozwój pracowników, nie jest w stanie sprostać potrzebom i konkurencyjności na rynku. Nie wystarczy też sprowadzić kierowania do wypełniania (i to sprawnego) funkcji techniczno-organizatorskich (menedżerskich), tj. planowania, koordynowania i kontrolowania. Kierownik będąc kreatorem sytuacji, w jakiej przychodzi mu działać, może pobudzać zapał i zachęcać swoich podwładnych do sumiennego wykonywania obowiązków, a nie wymuszać ich realizację. Powinien więc być nie tylko menedżerem, lecz – jak mówią specjaliści od zarządzania – również przywódcą (liderem). Do tego potrzebne są mu kompetencje społeczne, czyli zdolności do uzyskiwania u innych ludzi pożądanych zachowań w sytuacjach interpersonalnych¹. Chodzi między innymi o to, by kierownik potrafił:

- efektywnie komunikować się z pracownikami oraz innymi osobami;
- diagnozować potrzeby pracowników oraz je zaspokajać;
- udzielać uwag krytycznych w sposób, który pozwoli na ich akceptację oraz chwalić osiągnięcia;

¹M. Argyle: Psychologia stosunków międzyludzkich. PWN, Warszawa 1991, s. 46.

- napełniać swoich pracowników energią, wykorzystywać ich zaangażowanie na przemianę organizacji tak, by miała większą szansę na wzrost, rozwój i doskonałość, a czasami na zwykłe przeżycie²;
- szybko analizować sytuację wewnętrzną organizacji i jej otoczenia oraz podejmować, oparte na przesłankach racjonalnych, decyzje; z tym wiąże się umiejętność przekonywania pracowników, nie zaś – korzystając ze swojej nadrzędności służbowej – narzucania im własnej woli³;
- rozwiązywać konflikty metodami „wygrana – wygrana” („win – win”), w tym negocjować;
- wyczuwać wszelkie napięcia interpersonalne oraz kształtować odpowiednią atmosferę współdziałania, a nie rywalizacji;
- nawiązywać i utrzymywać poprawnie kontakty ze środowiskiem lokalnym, klientami i kooperantami, a w przypadku szkoły – rodzicami i sponsorami.

Powyższe umiejętności kierownik powinien podbudować marzeniami, przekładać je na rzeczywistość i brać za to odpowiedzialność⁴. Powinien ufać ludziom i sam wzbudzać zaufanie, skupiać się na problemach pracowniczych, stawiać wyzwania sobie i innym, mieć szeroką perspektywę, być źródłem pomysłów, ale też nie lekceważyć pomysłów pracowników, być zawsze sobą⁵, czyli prezentować pozytywny styl działania.

Sprawowanie funkcji przywódczych jest więc znacznie trudniejsze od wypełniania obowiązków menedżerskich. Tu nie wystarczy możliwość wpływania na innych z mocy prawa (umowy o pracę), z przymusu lub z własności rzeczy i środków produkcji. Trzeba mieć jeszcze autorytet moralny i merytoryczny oraz – jak pisze A. McGinnis – ducha, który zaraża innych podnieceniem i energią, jak też wiedzieć, co popycha ludzi do działania⁶.

Czasami można spotkać kierowników, którzy nie mają lub nie werbalizują swoich marzeń, którzy czasami są typowymi administratorami, oschłymi, apodyktycznymi, kapryśnymi, skrytymi, mało życzliwymi, nietolerancyjnymi, niekiedy podejrzliwymi, nietaktownymi i nastrojowymi, którzy postępują w sposób podstępny i przebiegły, a mimo to organizacja przez nich kierowana ma pewne sukcesy. Należy jednak zapytać, jakim to się odbywa kosztem emocjonalnym?

²B. Nanus: *The Leader's Edge: The seven Keys to Leadership in a Turbulen World*. Contemporary Books, Chicago 1989, s. 7.

³F. Mingotaud: *Sprawny kierownik*. Poltext, Warszawa 1994, s. 53.

⁴B. Nanus: *The Leader's Edge: The seven Keys to Leadership in a Turbulen World*. Op. cit., s. 7.

⁵W. Bennis: *On Becoming a Leader*. Reading: Massa. Addison-Wesley 1989, s. 45.

⁶A.L. McGinnis: *Sztuka motywacji*. Vocatio, Warszawa 1993, s. 135.

Ile jest niepotrzebnego stresu? Czy organizacja kierowana przez takiego szefa jest w stanie podolać obecnym wyzwaniom? Jak długo ludzi będzie stać na pracę w atmosferze strachu, a niekiedy i zniewolenia?

W obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej ludzie bardzo często godzą się pracować pod kierunkiem takiego menedżera, boją się bowiem utraty pracy, niektórzy są mało pewni siebie lub brak im zdecydowania i odwagi w obronie własnych praw.

Kierowanie taką szkołą staje się procesem bardzo złożonym. Dyrektor nie może być tylko „pierwszym” nauczycielem, on musi zapewnić szkole, przez kompetentne i odpowiedzialne kierowanie, rozwój.

Celem opracowania jest przedstawienie różnych koncepcji stylów kierowania (przywództwa), jak też wyników badań z tego zakresu (na przykładzie szkoły rolniczej), przy jednoczesnym zwróceniu uwagi na ich wady i zalety oraz na potrzebę uwzględnienia w procesie zarządzania szkołą czynników sytuacyjnych.

Istota stylu kierowania (przywództwa)

Z pojęciem stylu możemy spotkać się w wielu dziedzinach twórczości, nauce i praktyce. Operują nim historycy sztuki, architekci, muzycy, projektanci mody, psychologowie, teoretycy organizacji i zarządzania itd. W ogólnym sensie styl oznacza widoczną, wyróżniającą się i charakterystyczną formę organizacji. Może być nią kompozycja dzieła literackiego, układ architektoniczny, sposób myślenia, działania itd. Różnice między kierownikami pod względem ich stylów działania obejmują głównie sposób myślenia (mechanizm poznawczy) i sposób wpływania na ludzi⁷.

W kontaktach kierownika z pracownikami istotną rolę odgrywają jego zachowania. Są one kompozycją składników werbalnych (słów) i niewerbalnych (mimiki, gestów, pozycji ciała, barwy i tonu głosu), a więc tego, co jest obserwowalne dla pracowników⁸. Oni nie znają myśli, pragnień, motywów, postaw ani odczuć kierownika, widzą tylko jego zachowania⁹.

⁷C.S. Nosal: *Psychologia decyzji kadrowych*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997, s. 164.

⁸P. Honej: *Umiejętności postępowania z ludźmi*. W: „Praktyka kierowania”. Praca zbiorowa pod red. D.M. Stewert. PWE, Warszawa 1997, s. 184.

⁹J. Wołoszyn: *Kontakty interpersonalne*. W: Hamer i J. Wołoszyn: *Wybrane zagadnienia z psychologii społecznej*. Format – AB, Warszawa 1997, s. 108.

Zachowania powstają w rezultacie interakcji (wypadkowej) między dyspozycjami osobowościowymi (aktywnością, inteligencją umysłową i emocjonalną, swobodą wyboru, autodeterminacją itd.) a wymaganiami sytuacji¹⁰.

Kierownik komunikując się z pracownikiem, ujawnia charakterystyczny dla siebie **styl pracy (kierowania, zarządzania)**, określane coraz częściej **stylem przywództwa** lub **stylem wpływów**¹¹, oddający jego sposób uzewnętrzniania poglądów, postaw, potrzeb, pragnień, dążeń, myśli i emocji, z którym czuje się naturalnie i swobodnie, chociaż czasami utrudnia mu kontakt z podwładnymi. Co to jest więc styl kierowania (przywództwa)? W literaturze przedmiotu brak jednej precyzyjnej definicji stylu kierowania. Niektórzy autorzy termin ten definiują bardzo szeroko określając go jako ogół sposobów postępowania kierownika, ujmując – oprócz tego, co jest istotą stylu kierowania – również proces i techniki zarządzania, a także elementy przywództwa oraz sugerują, że kierownik w kontakcie z pracownikiem zachowuje się zawsze racjonalnie. Badania oraz codzienna obserwacja jednak tego nie potwierdzają. Bo jak pisze W. Kobyliński: „...styl jest cechą wynikającą z czynników w równej mierze świadomych, co zupełnie niezamierzonych i przypadkowych”¹².

Można więc przyjąć, że styl kierowania (przywództwa), to układ werbalnych i niewerbalnych zachowań, głównie zamierzonych, sterowanych przez umysł, ale też niezamierzonych i przypadkowych, oddziałujących w sposób bezpośredni lub pośredni na zachowania pracowników, zdeterminowany: a) wiedzą o naturze ludzkiej, b) dyspozycjami osobowościowymi, c) ograniczeniami tkwiącymi w umyśle człowieka, d) określoną sytuacją zewnętrzną.

Style kierowania (przywództwa) w opinii teoretyków organizacji i zarządzania

Podstawowa typologia stylów zarządzania¹³

W literaturze przedmiotu można spotkać kilkanaście list stylów kierowania o różnej liczbie pozycji i różnym stopniu uszczegółowienia. Ponad pół wieku temu w swoich pionierskich, a dziś już klasycznych badaniach, problematykę

¹⁰C.S. Nosal: *Psychologia decyzji kadrowych*. Op. cit., s. 129.

¹¹Ostatnie określenia można najczęściej spotkać w literaturze anglosaskiej lub w tłumaczeniach.

¹²W. Kobyliński: *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*. Wydaw. MCNEMT, Radom 1994, s. 186.

stylów podnieśli K. Lewin, R. Lippitt, R.K. White. Interesował ich ogólny problem wpływu różnych zachowań kierowniczych na zachowania uczestników grup młodzieżowych, zwłaszcza chłopców¹⁴. Pierwsze rezultaty swych badań opublikowali w 1938 roku¹⁵. Autorzy ci wyodrębnili trzy podstawowe style kierowania:

- **Styl autorytarny (autokratyczny)** – kierownik sam ustala linie postępowania, czynności i procedury oraz trzyma się z dala od członków grupy; oddziałuje głównie przez polecenia i kary.
- **Styl demokratyczny** – kierownik z członkami grupy ustala linie postępowania i sposoby działania, zachęca ich do aktywności oraz uczestniczy w pracach swojego zespołu.
- **Styl liberalny** – kierownik jest bierny, sam stara się nie podejmować żadnych decyzji; członkowie zespołu mają pełną swobodę w planowaniu i organizowaniu działań.

Podobną klasyfikację stylów kierowania zastosował J.A. Brown¹⁶. Podzielił on kierowników na: **autokratów, demokratów i uchylających się od ingerencji** (stosujących zasadę *laissez-faire*). Ponadto kierownicy autokraci – zdaniem cytowanego autora – dzielą się na surowych, udających życzliwych i nieudolnych, a kierownicy uznający się za demokratów na prawdziwych demokratów i pseudodemokratów.

Dwuwymiarowe podejście do stylów kierowania (przywództwa)

Wychodząc z analizy zachowań kierowniczych, naukowcy z uniwersytetu w Michigan, pod kierunkiem R. Likerta, podjęli na początku lat czterdziestych badania nad przywództwem. Wyodrębnili i opisali dwie podstawowe formy (orientacje) przywódcze: 1) **zorientowanie na zadanie** i 2) **zorientowanie na pracowników**.

¹³Inne typologie można znaleźć między innymi w pracach: R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa 1996, s. 499–508; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1997, s. 238 i dalsze; W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacjami*. Wydaw. SGH, Warszawa 1997, s. 139 i dalsze; P. Honej: *Umiejętności postępowania z ludźmi*. W: „Praktyka kierowania”. Praca zbiorowa pod red. D.M. Stewert. PWE, Warszawa 1997, s. 198; S. Kowalewski: *Przełożony-podwładny w świetle teorii organizacji*. PWE, Warszawa 1984; W. Kieżun, S. Kwiatkowski i in.: *Teoria i praktyka*. KiW, Warszawa 1975, s. 62; J. Zieleniewski: *Organizacja i zarządzanie*. PWN, Warszawa 1981, s. 534–537; J. Kurnal: *Elementy teorii organizacji i zarządzania*. PWN, Warszawa 1965, s. 288.

¹⁴R.I. Arends: *Uczymy się nauczać*. WSiP, Warszawa 1994, s. 132.

¹⁵Zob. K. Lewin, R. Lippitt: *An Experimental Approach to the Study of Democracy and Autocracy: A Preliminary Note*. W: „Sociometry” 1938, nr 1, s. 292 i następne.

¹⁶J.A.C. Brown: *Spoleczna psychologia przemysłu*. KiW, Warszawa, s. 250–251.

Orientacja pierwsza zakłada baczne przyglądanie się podwładnym, szczególnie wyjaśnianie procedur roboczych oraz kontrolę przebiegu prac. Kierownicy o takim stylu zarządzania bardziej troszczą się o wykonanie pracy niż o rozwój pracowników.

Według **orientacji drugiej** pracowników należy raczej zachęcać do wykonywania zadań, aniżeli im rozkazywać. Kierownicy akceptujący takie podejście pozwalają pracownikom na współuczestnictwo w podejmowaniu decyzji, utrzymują z nimi przyjazne, pełne zaufania i szacunku stosunki. Dbają o ich dobre samopoczucie i zadowolenie. Pracują nad wytworzeniem spójnych zespołów roboczych.

Naukowcy z Michigan przyjęli założenie, że wymienione formy są skrajne i leżą na przeciwległych krańcach zbioru zachowań przywódczych. Odpowiadają więc opisanym już stylom – autokratycznemu i partycypacyjnemu (demokratycznemu). Między nimi istnieją zaś style pośrednie, bardziej lub mniej zorientowane na zadania i bardziej lub mniej zorientowane na ludzi¹⁷.

Do podobnych wniosków doszedł F.E. Fiedler z uniwersytetu w Waszyngtonie¹⁸. Wyodrębnił on dwa podstawowe, opisyane przez nas wcześniej, style kierowania: 1) **zorientowany na zdania** i 2) **zorientowany na stosunki międzyludzkie**. Wyszedł z założenia, że styl zachowania jest odzwierciedleniem osobowości kierownika, który – mając określony temperament, typ umysłu, charakter i wolę – w procesie zarządzania zwraca uwagę głównie na ilość i jakość pracy lub na to, by pracownicy czuli się dobrze.

Badania przeprowadzone przez naukowców z uniwersytetu stanowego w Ohio, mniej więcej w tym samym czasie co dociekania Likerta i Fiedlera, wykazały, że istnieją dwa podstawowe, skrajne style przywódcze. Nazwali je: 1) **zachowania „inicjowania struktury”** i 2) **zachowania „uwzględniające”**. Zachowania grupy pierwszej odpowiadają, zidentyfikowanej przez badaczy z Michigan, orientacji na pracowników, a grupy drugiej – orientacji zadaniowej. Dzielą je jednak ważne różnice. Badacze z Ohio nie traktowali stylu przywódczego jednowymiarowo, jak to miało miejsce w przypadku naukowców z Michigan. Kierownik według nich może więc wykazywać różny zakres „inicjowania struktury” i jednocześnie zmienny zakres zachowania „uwzględniającego”.

Naukowcy ci jednocześnie wykazali, że ocena skuteczności działań kierowników zależy od sytuacji, w jakiej dany styl został zastosowany¹⁹. Do problematyki tej wrócimy w dalszej części tego opracowania.

¹⁷R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Op. cit., s. 499.

¹⁸Tamże, s. 504; J.A. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. PWN, Warszawa 1997, s. 394.

¹⁹R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Op. cit., s. 501; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Op. cit.

Styl 9.1 autokratyczny – stanowi przeciwieństwo poprzedniego. Najistotniejsza jest wydajność pracy. Pracownicy traktowani są jak „żywe maszyny”, nie pozostawia się im żadnej swobody działania. Cała uwaga kierownika skoncentrowana jest na produkcji, na jej ilości i jakości.

Styl 5.5 pośredni (zrównoważony) – odznacza się średnim poziomem zainteresowania wykonywanymi zadaniami i takim samym poziomem troski o pracowników. Stosowanie tego stylu zapewnia pracę załogi na średnim poziomie.

Styl 9.9 harmonijnego współdziałania w zespole – łączy pozytywne cechy stylu klubowego i autokratycznego. Kierownik skupia się zarówno na produkcji, dbając o interes organizacji, jak i na potrzebach pracowników, na właściwej komunikacji międzyludzkiej, na kształtowaniu atmosfery nacechowanej zaufaniem i wzajemnym szacunkiem. Jest to z pewnością styl najlepszy, wręcz idealny, jako że zakłada realizację zadań przez zaangażowanie ludzi i traktowanie celów organizacji jako wspólnej sprawy. Niestety wdrożenie tego stylu do praktyki kierowniczej nastęrcza dużo trudności. Stąd bardzo często jest on stylem postulowanym, a nie rzeczywistym²⁰.

Pozostałe style (poła w siatce) oddalone są w różnym stopniu od stylów podstawowych (ekstremalnych), a przybliżone do stylu zrównoważonego. W zależności od położenia, charakteryzują się nasileniem lub osłabieniem cech właściwych dla stylów ekstremalnych.

Siatka kierownicza zdobyła bardzo dużą popularność, i to zarówno w USA, jak i w Europie, w tym również w Polsce. Wykorzystywana jest głównie przy diagnozie preferowanego stylu kierowania oraz w szkoleniu kierowników w wyborze idealnych sposobów zachowań.

Badania nad stylem kierowania szkołą rolniczą

Metody i organizacja badań

Badania nad stylami kierowania były częścią ogólnopolskich badań nt.: „Zarządzanie szkołą rolniczą w nowych warunkach społeczno-gospodarczych” prowadzonych w ramach grantu zamawianego nt.: „Procesy dostosowawcze szkolnictwa rolniczego do gospodarki wolnorynkowej”, nr PBZ-016-10. Prze-

²⁰Podajemy za: R.W. Griffin: *Podstawy zarządzania organizacjami*. Op. cit., s. 409; W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*. Op. cit. s. 159; J.A.F. Stoner, Ch. Wankel: *Kierowanie*. Op. cit., s. 322.

prorowadzone zostały na celowo dobranej próbie (szkoły małe, średnie i duże zlokalizowane w różnych rejonach kraju, z gospodarstwami rolnymi oraz bez tych gospodarstw) i objęły 75 dyrektorów i 338 nauczycieli przedmiotów zawodowych, ogólnokształcących i wychowawców internatu. Przeprowadzone zostały w IV kwartale 1997 roku i w pierwszej połowie 1998 roku.

Podstawową metodą badawczą był sondaż diagnostyczny, a metodami uzupełniającymi: analiza dokumentów źródłowych i obserwacja. Jako elementarne sposoby pracy badawczej – w ramach powyższych metod – przyjęto następujące techniki: badania ankietowe, wywiad wolny, swobodne rozmowy.

Przedmiotem poszukiwań badawczych nad stylami kierowania była próba odpowiedzi na następujące pytania:

- Jaki styl kierowania preferują dyrektorzy szkół rolniczych?
- Jakie czynniki decydują o wyborze danego stylu kierowania?
- Jak nauczyciele definiują stosowany przez dyrektora szkoły, w której pracują, styl kierowania i jak go oceniają?

W kwestionariuszu ankiety zamieszczono więc pytania badające zachowania dyrektorów w kontaktach z pracownikami.

Respondenci wyrażali swoje opinie na czterostopniowej skali. Uzyskane odpowiedzi pozwoliły określić orientację dyrektora „na zadanie”, „na ludzi”, „na zadanie i ludzi” lub brak obu orientacji. Do tego celu wykorzystano opisaną wcześniej siatkę kierowniczą R.R. Blake’a i J.S. Mountona.

Metryczka socjologiczna badanej zbiorowości

Spośród 74 badanych dyrektorów szkół rolniczych 62,6% to mężczyźni, a 37,4% – kobiety. Większość badanych naucza przedmiotów zawodowych (66,6%), pozostali – ogólnokształcących (33,4%).

Wiek badanych respondentów zawiera się w przedziale od 31 do 56 lat, z tego 25,3% ma do 40 lat, 53,3% – do 50 lat i 21,3% – powyżej 50 lat.

Z wiekiem koresponduje praktyka zawodowa. Badani mają na ogół znaczne doświadczenie pedagogiczne. Wśród nich 49,3% to dyrektorzy pracujący w szkole od 11 do 20 lat, 33,3% – od 21 do 30 lat, 12,0% powyżej 30 lat i tylko 5,3% – do 10 lat. Staż w kierowaniu szkołą mają zróżnicowany. Oprócz dyrektorów pracujących na tym stanowisku do 2 lat (32% badanych) są też osoby z praktyką w zarządzaniu szkołą powyżej 10 lat (8%). Pozostali (60%) pełnią tę funkcję od 3 do 10 lat.

W badaniach wzięło udział 338 nauczycieli, z tego mężczyźni stanowili 42,6%, a kobiety – 57,4%. Były to osoby w wieku do 30 lat – 7,7%, od 31 do 40 lat – 32,5%, od 41 do 50 lat – 49,1% i powyżej 50 lat – 10,7%.

Staż pracy nauczycieli jest zróżnicowany. Osoby z doświadczeniem pedagogicznym do 5 lat stanowiły 13,6% respondentów, od 6 do 10 lat – 23,7%, od 11 do 20 lat – 36,1%, od 21 do 30 lat – 23,1% i powyżej 30 lat – 3,5%. Zdecydowana większość badanych to nauczyciele przedmiotów zawodowych – 69,2%.

Preferencje dyrektorów w wyborze określonego stylu kierowania

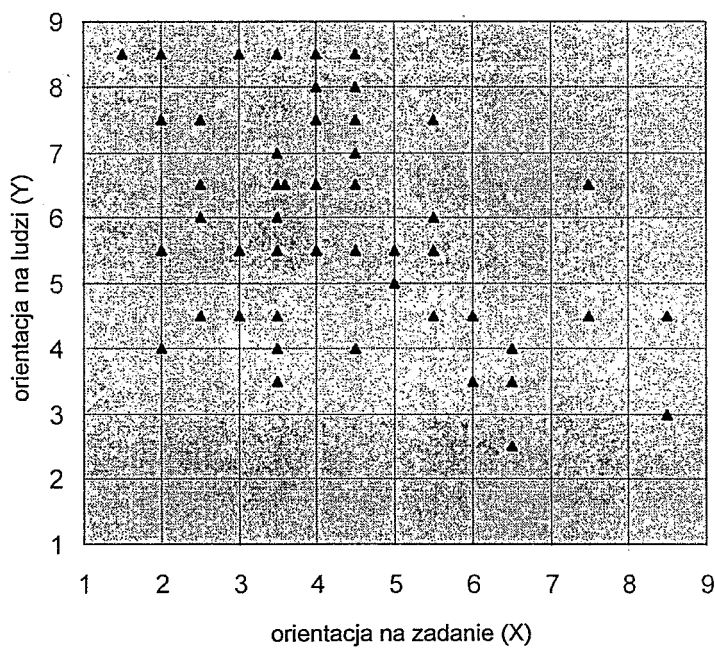
Z uzyskanych danych wynika, że badani dyrektorzy swoje zainteresowania stosunkami w zespole pracowniczym określili średnio na 5,94 punktów, na skali od 1 do 9, przy rozpiętości od 3,0 do 8,5 (wymiar Y), a zadaniami, jakie mają do wykonania nauczyciele (wymiar X), na 4,18 punktów (rozpiętość 1,5–8,5).

Ciekawiło nas jak problem ten widzą nauczyciele. Z udzielonych przez nich odpowiedzi, na pytania zawarte w ankiecie, wynika, że zainteresowania dyrektorów stosunkami w zespole pracowniczym mieszczą się w granicach od 2 do 6,5 punktów (średnia ocen 4,32), a zadaniami – od 1,5 do 7,5 punktów (średnia ocen 5,37).

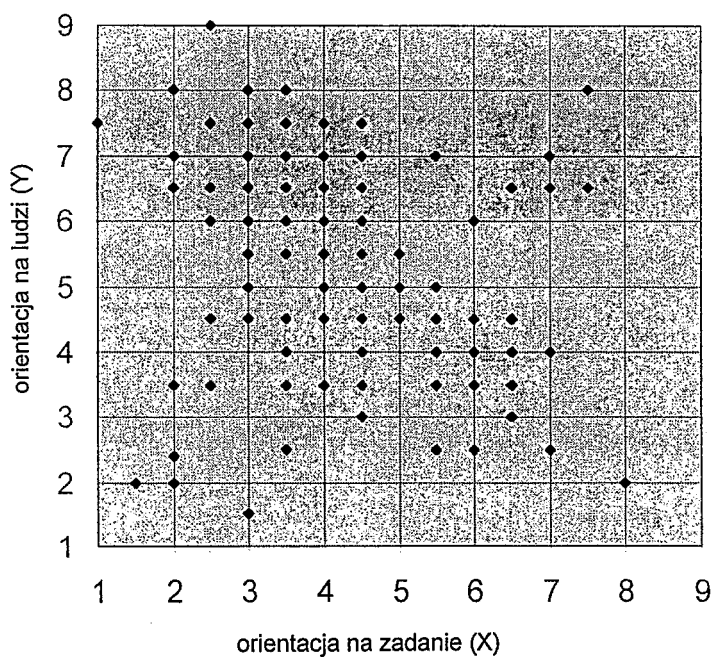
Nie rozstrzyga to jeszcze jednoznacznie o preferowaniu przez dyrektorów określonego stylu kierowania. Dopiero skrzyżowanie tych dwóch wymiarów (X i Y) daje odpowiedź na pytanie: „Jaki styl kierowania preferują dyrektorzy szkół rolniczych”. Do tego celu wykorzystana została siatka przywództwa Blake’a i Mountona (rys. 2. i 3).

Rysunki przedstawiają różne kombinacje dwóch opisanych już zmiennych X i Y . Punkty rozmieszczone w polach siatki, wyznaczające miejsce ich przecięcia, określają priorytety dyrektorów w wyborze stylu kierowania. Ich położenie (skupione są głównie w polu 1:9) dowodzi, iż większość dyrektorów szkół rolniczych preferują styl klubowy. Szczególnie widać to na rysunku 2. Rysunek 4 potwierdza te tendencje.

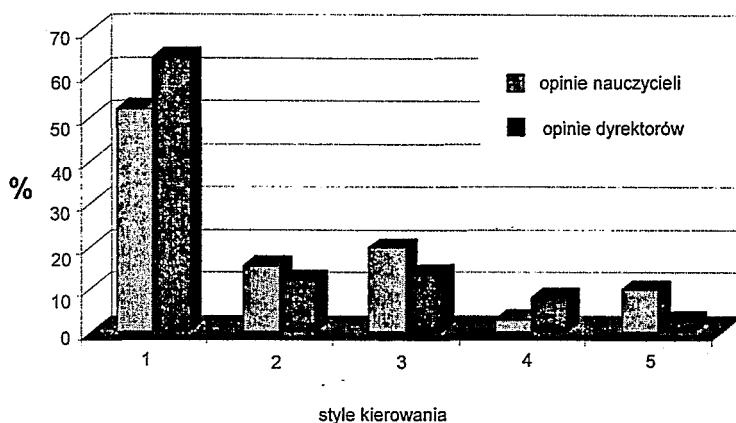
Przedstawione na rys. 4 informacje wskazują, że styl klubowy, akcentujący zainteresowanie szefa głównie sprawami pracowniczymi, przy jednoczesnym pozostawieniu podwładnym znacznej swobody przy wypełnianiu obowiązków służbowych, okazał się najczęściej preferowanym przez dyrektorów szkół rolniczych. Wynika to zarówno z wypowiedzi badanych dyrektorów (64,0% badanych wskazało na ten styl), jak i nauczycieli – 52,2%. Pomimo że styl ten, przez obie kategorie respondentów, wymieniony został jako dominujący, dyrektorzy wskazywali na niego częściej niż nauczyciele. Różnice są dość znaczne i mogą świadczyć o tym, iż badani nauczyciele nie zawsze zachowania dyrektorów, które oni uważają za propracownicze, kwalifikują podobnie. Mając inne oczekiwania, niektóre gesty, słowa i czyny przełożonych uznali za mało przyjazne, a nawet dokuczliwe.



Rysunek 2
Style kierowania
w samoocenie
dyrektorów



Rysunek 3
Style kierowania dyre-
ktorów w ocenie na-
uczycieli



Rysunek 4

Style kierowania stosowane przez dyrektorów: 1 – klubowy, 2 – anemiczny, 3 – autokratyczny, 4 – harmonijnego współdziałania, 5 – pośredni

Pewne rozbieżności w ocenach pojawiły się też przy identyfikacji stylu anemicznego. Tu jednak, w odróżnieniu od poprzedniego, wymieniali go – jako częściej stosowany – nauczyciele (15,4% badanych) aniżeli dyrektorzy (12,0%).

Podobnie było w przypadku stylu autokratycznego. Na jego dominującą rolę w procesie kierowania częściej wskazywali nauczyciele (19,7% badanych) niż dyrektorzy (13,3%). Dyrektorzy, jak można przypuszczać, niektóre swoje zachowania (i to zarówno werbalne, jak i niewerbalne), które mogły świadczyć o ich postawach autokratycznych, władczych, niezbyt miłych dla pracowników – starali się ukryć. Nauczyciele, oczekując od przełożonych relacji bardziej partnerskich, więcej akceptacji dla swych poczynań, zrozumienia i dialogu, bardziej krytycznie podchodzili do tych ocen.

Największe niezgodności w ocenie zachowań kierowniczych pojawiły się przy wyodrębnianiu stylu harmonijnego współdziałania i stylu pośredniego. Z tym że na styl pierwszy, jako dominujący u dyrektorów, wskazywali częściej oni sami (8,0% badanych) niż nauczyciele (2,8%). Natomiast w przypadku stylu drugiego sytuacja była odwrotna: nauczyciele – 9,9%, dyrektorzy – 2,6%. Powody takich ocen, jak można sądzić, są podobne do tych, o których pisałem przy stylu klubowym. Dyrektorzy świadomi, że ich pewne sposoby postępowania nie są dobrze odbierane przez podwładnych, a nawet są uznawane za naganne, starali się je nieco „wybielić”. Nauczyciele zachowania dyrektorów, wyznaczające określony styl kierowania, przepuszczali przez filtr własnych potrzeb, pragnień i dążeń. Te, które nie spełniały ich oczekiwań oceniali bardziej krytycznie. Stąd też ich diagnoza wykazała, iż częściej od stylu harmonijnego współdziałania stosowany jest styl pośredni, mający cechy pozostałych procedur kierowania.

Stylem, który najbardziej odpowiada badanym nauczycielom, jest styl klubowy lub harmonijnego współdziałania, określany często wspólną nazwą – demokratyczny. Na te style wskazali prawie wszyscy badani (98,2%). Załedwie 5 osób (1,5%) opowiedziało się za stylem anemicznym i 1 osoba (0,3%) – klubowym.

Dobór stylów zarządzania w zależności od sytuacji (relatywizm stylów)

Wprowadzenie

Można postawić pytanie: który z wymienionych stylów jest najlepszy? Odpowiedź nie jest ani prosta, ani łatwa. W literaturze przedmiotu brak jednoznacznych opinii na ten temat. Autorzy przytaczają różne argumenty za lub przeciw stosowaniu określonego stylu²¹.

Spór, kto ma słuszość, zwolennicy jakiego stylu, nie został w pełni rozstrzygnięty. Wydaje się, że – jak pisze Webber – wszyscy mają częściową rację.

Podstawowe założenia modelu Fiedlera

Pierwsza sytuacyjna teoria przywództwa została opracowana przez F.E. Fiedlera. Wyodrębnił on i opisał trzy elementy sytuacji roboczej, w której działają kierownicy (liderzy, przywódcy) i które, traktowane jako kryteria, ułatwiają ustalenie efektywnego stylu przywództwa (kierowania); są nimi:

- stosunki między kierownikiem a pracownikami (dobre lub złe),
- struktura zadania (pełna lub brak),
- zakres władzy kierownika (szeroki lub wąski).

F.E. Fiedler i jego współpracownicy, po przeprowadzeniu licznych badań z zastosowaniem powyższych elementów sytuacji roboczej, łącząc określoną sytuację ze stylem przywództwa, doszli do wniosku, że istnieje wyraźny związek pomiędzy powyższymi zmiennymi. Wyodrębnili osiem typowych sytuacji kierowniczych – od najbardziej do najmniej korzystnej²². Stwierdzili, że każdego

²¹Między innymi na ten temat piszą: R.A. Webber: *Zasady zarządzania organizacjami*. Warszawa 1996; Z. Szeloch: *Kirowanie szkołą w świetle teorii organizacji*. Warszawa 1987; B. Kożusznik: *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*. Katowice 1985; Z. Radwan: *Zarządzanie oświatą a nauczyciele*. Warszawa 1988 i inni cytowani już autorzy.

²²F.E. Fiedler, M.M. Chemers: *Leadership and Effective Management*. Glenview III, 1974, s. 80.

kierownika charakteryzuje stały styl przywództwa, który jest związany z jego osobowością. Nie może więc dowolnie zmieniać swoich zachowań i dostosowywać je do określonej sytuacji.

Elastyczne podejście do stylu kierowania (przywództwa)

Dwaj amerykańscy konsultanci, P. Hersey i K.H. Blanchard opracowali tzw. ewolucyjną teorię przywództwa. Zgodnie z tą koncepcją, każdy styl kierowania może być skuteczny, pod warunkiem, że będzie elastyczny. Proponują, aby przy wyborze stylu kierowania uwzględniać „dojrzałość” podwładnych. Nie chodzi tu o dojrzałość fizyczną, umysłową lub emocjonalną, lecz o zdolności podwładnych do wykonywania określonej pracy, która jest zależna od dwóch czynników:

- 1) chęci osiągnięcia sukcesu i brania na siebie odpowiedzialności za realizację zadań oraz utożsamiania sukcesu instytucji ze swoim własnym (szerzej motywacji);
- 2) kompetencji zawodowych (wiedzy, sprawności myślenia, komunikowania się z otoczeniem, samokontroli i samoregulacji oraz umiejętności praktycznych i doświadczeń).

Przez analogię do dwuwymiarowej siatki Blake’a i Mountona, dojrzałość pracowników można również przedstawić w systemie współrzędnych X i Y . Na osi X można opisać stopień kompetencji, a na osi Y motywację. Skrzyżowanie tych wymiarów wyznaczy cztery możliwe sytuacje:

- 1) pracownik niekompetentny, bez motywacji;
- 2) pracownik kompetentny, bez motywacji;
- 3) pracownik niekompetentny, ale silnie zmotywowany;
- 4) pracownik kompetentny, o dużej motywacji.

Rolą kierownika jest więc dostosowanie określonego stopnia dojrzałości podwładnych do zadania, które będzie im powierzone oraz dopasowanie odpowiedniego stylu zachowań. Jaki styl jest najbardziej skuteczny, dane na ten temat zawarte są w tabeli.

Tabela

Zależność stylu kierowania od kompetencji i motywacji podwładnych

Lp.	Sytuacja	Styl kierowania
1	pracownik niekompetentny, bez motywacji	autokratyczny
2	pracownik kompetentny, bez motywacji	klubowy
3	pracownik niekompetentny, ale z silnymi motywacjami	harmonijnego współdziałania
4	pracownik kompetentny, o dużej motywacji	anemiczny

Uwagi końcowe

Przedstawione rozważania nad stylami zarządzania ujawniły potrzebę przebudowy podejścia dyrektorów szkół rolniczych do wypełniania przez nich funkcji przywódczych w zespole pracowniczym. Szkoła bowiem, realizując swoje podstawowe funkcje, opiera się na ludziach, którzy mając niejednolite pragnienia, potrzeby, system motywacji wewnętrznej i wartości, posiadając określone ambicje, poczucie tożsamości, wiedzę, umiejętności, doświadczenia, i ugruntowane postawy oraz sprawując w różnym zakresie kontrolę nad swoimi zachowaniami, wymagają zróżnicowania w podejściu do kierowania nimi.

Ponadto wielu z nich odczuwa lęk przed wszelkimi zmianami. Nie są przekonani do celowości wprowadzania nowych kierunków kształcenia, do poszukiwania alternatywnych rozwiązań, do zmiany w podejściu do ucznia, do jego potrzeb i możliwości.

Zarządzanie szkołą musi więc zmierzać do zmiany ich mentalności, do przekonania ich, że zmiany są konieczne, do wydobywania tkwiących w każdym nauczycielu zasobów twórczych, do rozwinięcia motywacji, do bardziej efektywnej pracy, do przemian w samym sobie (samorealizacji) i do rozwoju uczniów. To zaś wymaga, by dyrektor stał się przywódcą (a nie był tylko nadzorcą i administratorem) umiejącym skutecznie wchodzić w kontakt z pracownikami i zaszczepić w nich zapal do pracy, do modyfikacji własnych postaw, do zmiany sposobu postrzegania ważnych dla szkoły zjawisk.

Literatura

- COVEY S.R., 1997: *Zasady działania skutecznego przywódcy*, Wydaw. Medium, Warszawa.
- GRZESIUK L., DOROSZKIEWICZ K., STOJANOWSKA E., 1997: *Umiejętności menedżera*. Wydaw. Wyższej Szkoły Handlowej, Warszawa.
- GREIFFIN R.W., 1996: *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN, Warszawa.
- HAMER H., WOŁOSZYN J., HAMER K., 1998: *Techniki skutecznego działania*. Format – AB, Warszawa.
- HOLSTEIN-BECK M., 1990: *Kompetencje menedżera*. Wydaw. Instytutu Organizacji i Zarządzania, Warszawa.
- KIEŻUN W., 1997: *Sprawne zarządzanie organizacjami*. Wydaw. SGH, Warszawa.
- KOBYLIŃSKI W., 1994: *Podstawy organizacji i kierowania w oświacie*. Wydaw. MCNEMT, Radom.
- NOSAL C.S., 1997: *Psychologia decyzji kadrowych*. Wydaw. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- STACHAK S., ŚWIAŁYK M., 1995: *Teoria zarządzania przedsiębiorstwami rolniczymi*. KiW, Warszawa.
- STONER J.A.F. WANKEL CH., 1997: *Kierowanie*. PWN, Warszawa.
- TUDREJ J., 1996: *Organizacja i zarządzanie w oświacie*. Wydaw. Wyższej Szkoły Pedagogicznej, Częstochowa.

Styles of Governance in Schools of Agriculture on the Background of Comprehensive Knowledge about Leadership

Abstract

The paper deals with the following problems:

- 1) leadership as managing factor;
- 2) essence of governance style (leadership);
- 3) governance styles in opinion of theorists in field of organisation and management;
- 4) research on styles of governing in school of agriculture;
- 5) selection of leadership styles in dependence on situation (styles relativity).

The first three problems together with the fifth one were presented in convention of theoretical study based on review of the newest literature of the subject.

Investigation about styles of governing in school of agriculture was aimed at determination of directors' preferences according to choosing leadership style. Declarations of the interviewed indicate that directors of schools of agriculture favour club style which emphasises chief concern with situation when employees feel good in the organisation and which gives them much flexibility in fulfilling their official duties.

Organizacja rynku ogrodniczego w Unii Europejskiej na przykładzie Holandii

Wstęp

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej pociągnie za sobą konieczność przyjęcia zasad funkcjonowania rynku Unii (zasad konkurencji i współpracy) oraz przyjęcie przepisów prawnych dotyczących całego rynku rolnego, w tym także rynku ogrodniczego.

W Polsce tworzą się na rynku ogrodniczym nowe powiązania pomiędzy poszczególnymi uczestnikami kanału dystrybucji. Powiązania te powstają najczęściej pomiędzy producentami a handlem hurtowym i detalicznym. W Polsce następuje powolna budowa nowych struktur organizacyjnych, powstaje nowa infrastruktura techniczna (powstają zarówno centra handlu hurtowego budowane przy współudziale MRiGŻ, jak i sieci super- i hipermarketów budowane przez zagranicznych inwestorów). Struktura organizacji polskiego rynku ogrodniczego zmienia się stopniowo; nie jest ona do końca uformowana i przybrać może różne kształty. Dlatego warto skorzystać z doświadczeń państw Unii Europejskiej.

Celem artykułu jest przedstawienie ogólnych mechanizmów funkcjonowania rynku ogrodniczego Unii Europejskiej (instrumentów regulacji tego rynku), a także struktury rynku ogrodniczego w Holandii. W artykule tym przedstawione zostały przemiany jakie zachodzą w systemie dystrybucji owoców i warzyw w Holandii.

Organizacja rynku ogrodniczego w Unii Europejskiej

Organizacja rynku owoców i warzyw składa się z dwóch różnych, ale ściśle ze sobą powiązanych sektorów. Sektora świeżych owoców i warzyw oraz sektora przetworzonych produktów owocowo-warzywnych¹. Rynek owoców i warzyw

¹W rozważaniach pominięty został sektor przetworzonych owoców i warzyw, natomiast skupiono się na owocach i warzywach świeżych.

świeżych zaliczany jest do sektorów o stosunkowo małym zakresie regulacji prawnej. Podstawowym narzędziem prawnym stosowanym na tym rynku jest jakościowa ochrona produktów, po raz pierwszy zastosowana w 1962 roku na mocy rozporządzenia Rady nr 23/62².

W rozporządzeniu tym ustanowiona została wspólna organizacja rynku owoców i warzyw oraz zostały określone wysokie normy jakościowe. Główną przyczyną podwyższania norm jakościowych było uszlachetnianie poszczególnych gatunków owoców i warzyw, ograniczenie ilości produkcji o gorszych parametrach jakościowych i ograniczenie importu na rynek krajów Unii.

Wspólna organizacja rynku owoców i warzyw dotyczy między innymi³ takich owoców, jak: figi, ananasy, awokado, mango, owoce cytrusowe – świeże lub suszone, winogrona stołowe – świeże, arbuzy, melony – świeże, jabłka, gruszki, pigwy, morele, wiśnie, brzoskwinie i nektarynki, śliwki – świeże, inne owoce – świeże, suszone orzechy, a także warzyw, jak: świeże lub schłodzone pomidory, cebula, czosnek, por i inne cebulowe, kapusta czerwona i biała, kalafior, brukselka, kalarepa i inne kapustne, sałata, cykoria, marchew, rzepa, burak, seler naciowy, rzodkiewka, ogórki i korniszony, warzywa strączkowe łuskane lub nie łuskane i inne warzywa, z wyjątkiem pieprzu dla przemysłu chemicznego, oliwek i kukurydzy cukrowej.

Działania regulacyjne nie obejmują oliwy z oliwek, wina z winogron (o odrębnych uregulowaniach prawnych), grochu przeznaczonego na paszę oraz ziemniaków.

Jakość jako instrument regulacji rynku owoców i warzyw

Podstawowym przepisem regulującym wymagania jakościowe owoców i warzyw jest rozporządzenie nr 1754/92⁴ określające w sposób szczegółowy wymagania jakościowe świeżych owoców i warzyw znajdujących się w obrocie pomiędzy krajami Unii Europejskiej⁵ oraz sprzedawanymi na zewnątrz.

²Zob. opracowanie A. Jurcewicz, B. Kozłowska, E. Tomkiewicz: *Polityka rolna wspólnoty europejskiej w świetle ustawodawstwa i orzecznictwa*. Wydaw. SCHOLAR, Warszawa 1995, s. 182.

³Wymieniam objęte regulacją w Unii Europejskiej i najczęściej występujące w naszych warunkach owoce i warzywa za Jabłońską L., *Zasady wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw w Unii Europejskiej*, Ogrodnictwo 1997 nr 2, s. 3.

⁴Journal Officiel des Communautés Europe'ennes 1992, L 180/23 za A. Jurcewicz, B. Kozłowską, E. Tomkiewicz: *Polityka rolna wspólnoty europejskiej...*, op. cit., s. 182.

⁵Państwa członkowskie ani działające w nich organizacje zgodnie z orzeczeniem Trybunału nr 222/82 oraz 218/85 nie mają uprawnień do tworzenia odrębnych norm jakościowych obowiązujących na rynku owoców i warzyw – za A. Jurcewicz, B. Kozłowską, E. Tomkiewicz: *Polityka rolna wspólnoty europejskiej...* op. cit., s. 183.

W ostatnim rozporządzeniu Rady (EC) nr 2200/96⁶ zostały ujednolicone przepisy związane z rynkiem świeżych owoców i warzyw.

W obrocie owocami i warzywami określone zostały standardy jakościowe dla poszczególnych gatunków owoców i warzyw (wyodrębniono cztery klasy jakościowe: klasę ekstra⁷, I, II, III). Normy jakościowe obejmują wymagania minimalne (uwzględniające szczegółowe wymagania dla danej klasy i dopuszczalną tolerancję⁸).

Produkty znajdujące się w obrocie podlegają kontroli jakościowej przeprowadzanej w trakcie transportu oraz na poszczególnych szczeblach kanału dystrybucji. Specyfika rynku owoców i warzyw oraz jego różnorodność sprawia, że skomplikowane jest regulowanie podaży produktów na rynku. Na terenie państw członkowskich Unii Europejskiej owoce i warzywa objęte są uregulowaniami jakościowymi uwzględniającymi międzynarodowe normy przyjęte przez Komisję Gospodarczą Narodów Zjednoczonych na Europę (UN/ECE), które także obowiązują już w Polsce w obrocie międzynarodowym⁹. Normy jakościowe dla poszczególnych produktów obowiązują na kolejnych szczeblach obrotu (kanału dystrybucji), począwszy od regionu w którym wyprodukowano owoce lub warzywa.

Normy jakościowe (prezentowane dotyczą jabłek) obejmują wymagania minimalne, które uwzględniają szczegółowe wymagania dla danej klasy, dopuszczalną tolerancję (dla klasy ekstra tolerancja dla jabłek wynosi 5% ich liczby lub wagi nie spełniających wymagań klasy ekstra, lecz wymagania klasy I). Owoce i warzywa powinny być całe, czyste, zdrowe, wolne od uszkodzeń przez

⁶L. Jabłońska: *Zasady wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw w Unii Europejskiej*, op. cit., s. 3.

⁷Owoce i warzywa tej klasy powinny być najwyższej jakości, to znaczy powinny mieć odpowiedni kształt, wielkość, barwę typową dla danej odmiany i gatunku. Jabłka w tej klasie nie powinny mieć żadnych wad, z wyjątkiem wad powierzchni skórki nie wpływających ujemnie na ogólny ich wygląd, jakość, trwałość oraz wygląd w opakowaniu; patrz szerzej „Atlas standardów jakościowych jabłek według norm OECD z komentarzem”. Praca zbiorowa wykonana w ramach projektu PHARE P-9105-04-03, Centrum Naukowo-Wdrożeniowe SGGW, Warszawa 1996, s. 18–19.

⁸Na przykład dla jabłek, które nie spełniają wymagań pod względem jakości i wielkości ustalonych dla poszczególnych klas, dopuszczalna jest tolerancja dotycząca jakości (dla klasy ekstra obejmuje ona 5% liczbowo lub wagowo jabłek nie spełniających wymagań tej klasy, lecz będących zgodnie z wymaganiami klasy I lub mieszczących się w tolerancji dla tej klasy); patrz szerzej „Atlas standardów jakościowych jabłek według norm OECD z komentarzem”. Praca zbiorowa wykonana w ramach projektu PHARE P-9105-04-03, Centrum Naukowo-Wdrożeniowe SGGW, Warszawa 1996, s. 16–23.

⁹Polska jest od 1994 roku członkiem systemu OECD stosowania norm na owoce i warzywa. Przynależność do OECD gwarantuje uznanie przez kraje będące członkami tej organizacji dokumentów standaryzujących kontrole jakości.

szkodniki, bez obcych zapachów (smaków), delikatnie zrywane; stopień dojrzałości jabłek powinien być taki, by owoce mogły dalej dojrzewać (osiągając w miejscu przeznaczenia dojrzałość konsumpcyjną, wytrzymać transport i dotrzeć do miejsca przeznaczenia przy zachowaniu jakości).

Za przestrzeganie norm jakościowych odpowiedzialny jest producent. Istnieje jednak wiele odstępstw od przyjętych unormowań jakościowych¹⁰.

Państwa należące do Unii Europejskiej mają obowiązek wyznaczyć instytucje uprawnione do kontroli norm jakościowych towarów znajdujących się na terenie Unii, oraz do handlu z krajami trzecimi. Kontrola odbywa się na wszystkich szczeblach dystrybucji i polega na pobraniu próbek do analizy jakościowej.

Regulacje cen na rynku owoców i warzyw

Drugim instrumentem organizacji rynku owoców i warzyw jest system cen. W systemie tym wyróżnia się dwie zasadnicze kategorie cen: ceny podstawowe (basic price) oraz ceny skupu (buying in price). Te dwie kategorie cen ustalane są raz w roku w sektorze owoców i warzyw oraz na klasy określonego gatunku (odpowiednio znormalizowane i opakowane). Cena podstawowa, ustalana jest na podstawie średnich cen rynkowych z ostatnich 3 lat na najbardziej reprezentatywnych rynkach krajów Unii, dla danego produktu. Określając cenę podstawową, bierze się pod uwagę zarówno interesy ekonomiczne ogrodników, jak i interesy konsumentów. Działania struktur Unii mają na celu zapewnienie stabilizacji cen na rynku owoców i warzyw, zapobieganie nadmiernemu ich wzrostowi co w konsekwencji prowadzi do minimalizacji nadwyżek produktów. Cena skupu owoców i warzyw jest instrumentem cenowym o charakterze uzupełniającym¹¹ i stanowi od 30 do 65% ceny podstawowej¹². Oprócz tego dla

¹⁰Państwa należące do Unii mają prawo zwolnić od przestrzegania norm jakościowych produkty dostarczane do centrów handlu hurtowego (rynków hurtowych), które położone są w rejonie produkcji, a także transportowanych z centrów handlu hurtowego do miejsc sortowania lub pakowania bądź magazynów na tym samym rejonie produkcji; w rejonie produkcji owoców i warzyw nie przestrzega się norm jakościowych gdy: producent dostarcza produkty do miejsc wstępnego przygotowania towarów (sortowania i pakowania) lub magazynów, producent przewozi produkty z magazynów do miejsc handlowego przygotowania towarów; normy nie muszą być przestrzegane również w sytuacji gdy: produkty przewożone są do zakładów przetwórczych (o ile nie są ustalone jakiegokolwiek kryteria jakościowe dla zakładu przetwórczego), produkty wykorzystywane są na miejscu w gospodarstwie; konsumpcja produktów ma charakter tradycyjny (wolno wówczas produkować i sprzedawać w handlu detalicznym tylko w tym samym regionie); patrz szerzej L. Jabłońska: *Zasady wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw w Unii Europejskiej*, op. cit., s. 3–4.

¹¹A. Jurcewicz, B. Kozłowska, E. Tomkiewicz: *Polityka rolna wspólnoty europejskiej...*, op. cit., s. 184.

¹²*Fruit and Vegetables*. CAP Working Notes 1994. European Commission Directorate-General for Agriculture, s. 5.

rynku owoców i warzyw określa się cenę odniesienia (reference price) ustalaną na podstawie cen produkcji owoców i warzyw w krajach Unii, w przeciągu ostatnich 3 lat, biorąc pod uwagę zmiany w wysokości ponoszonych kosztów produkcji, a w tym kosztów transportu produktów z miejsc produkcji do centrów konsumpcji¹³.

Innym instrumentem służącym do podtrzymywania cen na rynku owoców i warzyw jest system wycofywania produktów z rynku¹⁴. Przy wycofywaniu produktów wykorzystuje się tak zwaną cenę wycofania (withdrawal price). Cena ta uzależniona jest od wysokości ceny podstawowej oraz ceny skupu. Jest to cena jaką zrzeszeni w branżowych organizacjach rolnych producenci otrzymują – z tytułu wycofania owoców i warzyw z rynku – przez te organizacje z powodu spadku cen poniżej ceny skupu.

Ceny wycofania określane są przez organizacje producentów, jednak ich cena nie może być wyższa niż cena skupu produktów II klasy, zwiększonej o 10% ceny podstawowej. Cena wycofania ma charakter rekompensaty finansowej producentom za wycofanie z rynku części produkcji owoców i warzyw. W stosunku do ogrodników nie zrzeszonych w organizacjach zawodowych oraz w sytuacji kryzysu na rynku owoców i warzyw stosuje się publiczne zakupy interwencyjne (public-buying in price). Warunkiem zastosowania tej formy pomocy jest spadek cen poniżej ceny skupu przez co najmniej trzy kolejne dni. Gdy warunek ten zostanie spełniony na żądanie państwa członkowskiego, komisja rolna zobowiązana jest do ogłoszenia stanu kryzysowego. Wówczas krajowe agencje kupują zaoferowane produkty po cenach nie większych niż ceny skupu owoców i warzyw klasy II, jednak bez dodatku w wysokości 10% ceny podstawowej. W latach osiemdziesiątych tych wycofywano z rynku od 4 do 5% globalnej produkcji owoców i warzyw.

W 1995 roku wskazano, że: Francja, Hiszpania, Włochy i Grecja otrzymały łącznie ponad 90% wydatków przeznaczanych na wspólną politykę rolną na sektor owoców i warzyw, a ze sprzedaży wycofywano ponad połowę produkcji. Taka sytuacja prowadziła z jednej strony do strat ekonomicznych (tylko 2% wycofanych owoców zostało przeznaczonych na cele charytatywne), z drugiej zaś do zanieczyszczenia środowiska¹⁵. Zaostrzone zostały przepisy dotyczące organizacji producentów, zachęcając równocześnie do tworzenia własnych funduszy operacyjnych, które mogłyby być wykorzystywane do wycofywania pro-

¹³Ibidem, s. 5–6.

¹⁴Po raz pierwszy system ten został wprowadzony w Holandii, później przeniesiony do wszystkich państw Unii Europejskiej.

¹⁵M. Tracy: *Polityka rolno-żywnościowa w gospodarce rolnej, wprowadzenie do teorii i praktyki*. Wydaw. OLYMPUS, Warszawa 1997, s. 191–192.

dukcji z rynku. Fundusze te zasilane są z podatków nakładanych na producentów. Unia Europejska pokrywa 80% kosztów poniesionych na wycofanie produktów z rynku, natomiast pozostałe 20% jest finansowane przez kraje członkowskie. Ceny wycofania poszczególnych produktów mają być stopniowo redukowane do najniższego notowanego poziomu ceny, a następnie ograniczane o 15% w kolejnych latach.

Organizacje producentów w krajach Unii

Cechą szczególną rynku owoców i warzyw jest silna pozycja organizacji rolniczych działających w tym sektorze. Podstawowymi zadaniami tych organizacji jest udzielanie zrzeszonym rolnikom wszechstronnej pomocy w zakresie technologii produkcji, a przede wszystkim marketingu. Organizacje producentów podejmują działania mające na celu poprawę jakości produkcji, ułatwienie producentom prezentacji i sprzedaży ich produktów¹⁶. Państwa Unii, wspierając cele realizowane przez organizacje producentów, są zobowiązane do udzielania nowym organizacjom pomocy finansowej w okresie 5 lat od ich powstania.

Organizacje producentów na rynku owoców i warzyw są podstawowym elementem wspólnej organizacji rynku. Unia Europejska zachęca producentów do tworzenia wspólnych grup branżowych (grup producentów, grup marketingowych itp.). Powstającym organizacjom producentów Unia zapewnia wsparcie finansowe.

Aby grupa producentów została uznana za „organizację producentów”, muszą być spełnione następujące warunki¹⁷:

- mieć osobowość prawną,
- powstać z inicjatywy producentów,
- obejmować producentów poszczególnych grup produktów (np. owoców i warzyw, jabłek, orzechów),
- jeden producent powinien należeć tylko do jednej z wymienionych grup i jest zobowiązany do sprzedaży całej produkcji za pośrednictwem organizacji, do której należy.

W wyjątkowych sytuacjach organizacja, do której należy producent, może wyrazić zgodę na sprzedaż części lub całości produkcji, ale na podstawie ścisłych

¹⁶A. Jurcewicz, B. Kozłowska, E. Tomkiewicz: *Polityka rolna wspólnoty europejskiej...* op. cit., s. 184.

¹⁷L. Jabłońska: *Zasady wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw w Unii Europejskiej*, op. cit., s. 4–5.

warunków, jakie są określone przez Unię. Sprzedaż poza główną organizacją może mieć miejsce w trzech podstawowych przypadkach, gdy:

1. Producent owoców i warzyw sprzedaje do 25% produkcji we własnym gospodarstwie (może być to tak zwana sprzedaż „na podwórzu”) oraz sprzedaje do 20% produkcji owoców lub warzyw dla innych organizacji producentów.
2. Producent ma prawo sprzedawać sam lub za pośrednictwem drugiej organizacji wyznaczonej przez organizację macierzystą niewielkie ilości produktu w stosunku do całego obrotu swojej grupy.
3. Producent sprzedaje część produkcji przez inną organizację wyznaczoną przez własną macierzystą organizację o ile te nie stanowią przedmiotu jej zainteresowania.

Oprócz wymienionych warunków, grupa producentów, aby stać się „organizacją producentów”, musi planować wielkość produkcji, kontrolować jej jakość i ilość, promować produkcję i sprzedaż przez swoich członków, dążyć do zmniejszania kosztów produkcji i stabilizacji cen, a także do propagowania przyjaznych środowisku naturalnemu metod uprawy, techniki i organizacji produkcji oraz właściwego gospodarowania odpadami.

Oprócz tego organizacja producentów musi posiadać statut, w którym umieszczyć wymagania w stosunku do członków, określi potrzebną sprawozdawczość w zakresie ilości produkcji, przestrzegania zasad technologicznych, jakości marketingu i ochrony środowiska¹⁸.

W sytuacji uznania organizacji producentów za reprezentatywną, to znaczy w chwili, gdy członkowie stanowią 66% producentów danego obszaru oraz wytwarzają co najmniej 66% produkcji, państwo członkowskie może na wniosek zainteresowanej organizacji zobowiązać producentów z tego samego regionu do przestrzegania pięciu zasad¹⁹:

1. Zasady informacji dotyczącej produkcji – polega ona na przekazywaniu informacji co do przewidywanych upraw, a nawet wtedy, gdy będzie to konieczne, do podawania informacji o uprawianych odmianach, terminach siewu, sadzenia, zbiorów, globalnej powierzchni upraw według odmian.
2. Zasady produkcji – obejmuje ona wykorzystywane nasiona (czy są to odmiany na rynek produktów świeżych, czy dla przemysłu), karczowanie sadów.

¹⁸Patrz szerzej o cechach statutu organizacji producentów L. Jabłońska: *Zasady wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw w Unii Europejskiej*, op. cit., s. 4–5.

¹⁹Ibidem, s. 6.

3. Zasady zbytu – obejmuje ona oczekiwane terminy rozpoczęcia zbiorów, minimalne wymagania jakościowe, przygotowanie produkcji do celów handlowych (pakowanie, oznaczenia, pochodzenie towaru na pierwszym szczeblu kanału dystrybucji).
4. Zasady ochrony środowiska – polega ona na informowaniu o sposobach stosowania nawozów sztucznych i naturalnych, środków ochrony roślin, na badaniu pozostałości substancji chemicznych na owocach i warzywach, a także na zagospodarowaniu produktów wycofanych z rynku.
5. Zasady dotyczące wycofania produkcji z rynku zgodnie z zasadami obowiązującymi w państwach Unii.

Struktura organizacji rynku ogrodniczego w Holandii

Ogrodnictwo holenderskie ma najsilniejszą pozycję na rynku międzynarodowym spośród wszystkich państw Unii. Na przełomie XIX i XX wieku Holendrzy wykorzystali wzrastający popyt na owoce i warzywa w krajach uprzemysławiających się i rozwinęli produkcję i eksport produktów ogrodniczych na szeroką skalę. Tendencjom tym sprzyjały takie czynniki, jak²⁰: liberalizacja handlu, rozwój środków transportu, postęp w sferze przechowywania i organizacji handlu aukcyjnego.

W Holandii zachodzą, podobnie jak w innych krajach wysoko rozwiniętych, silne procesy koncentracji produkcji, co wyraża się zmniejszeniem liczby gospodarstw, a co za tym idzie wzrostem średniej ich powierzchni (tab. 1). Zachodzące procesy koncentracji produkcji wspierane są przez postęp w technice i organizacji produkcji, a także postęp w organizacji handlu.

Produkcja ogrodnicza w Holandii ma charakter proeksportowy, na rynek krajowy trafia 20% całkowitej produkcji ogrodniczej, a cała produkcja holenderskiego ogrodnictwa stanowi 60% ogólnej wartości produkcji rolnej.

Aukcyjny system sprzedaży

Aukcyjny system sprzedaży²¹ owoców i warzyw w Holandii ma charakter wyjątkowy. Doświadczenia systemu aukcyjnego mają ponad 100 lat. Pierwsza

²⁰K. Kubiak: *Analiza organizacji handlu ogrodniczego w wybranych krajach europejskich*. Wydaw. COBRO, 1995, nr 4, s. 22.

²¹Patrz szerzej o miejscu aukcji w systemie dystrybucji owoców i warzyw (schemat).

²²S. Bielenin, M. Kozłowski: *Aukcyjny system sprzedaży produktów ogrodniczych w Holandii*. Ogrodnictwo 1986, nr 6, s. 23–25.

Tabela 1

Liczba gospodarstw i powierzchnia upraw warzyw gruntowych w Holandii

Wyszczególnienie	1989	1990	1991	1992	Wskaźnik wzrostu 1992– –1989 [%]
Powierzchnia upraw gruntowych [ha* ¹]	38 997	38 547	42 303	43 242	110,89
Liczba gospodarstw [szt.]	13 138	12 454	12 443	12 079	91,94
Powierzchnia uprawy na 1 gospodarstwo [ha]	2,97	3,10	3,40	3,58	120,61
Powierzchnia upraw warzyw kontraktowych dla przemysłu [ha]	20 091	19 573	20 641	23 582	117,38
Powierzchnia upraw warzyw ogółem [%]	51,5	50,8	48,8	54,5	105,85

*¹ – bez cebuli.Źródło: Obliczenia własne na podstawie: K. Kubiak: *Analiza organizacji handlu ogrodniczego w wybranych krajach europejskich*. Wydaw. COBRO, 1995, nr 4, s. 23.

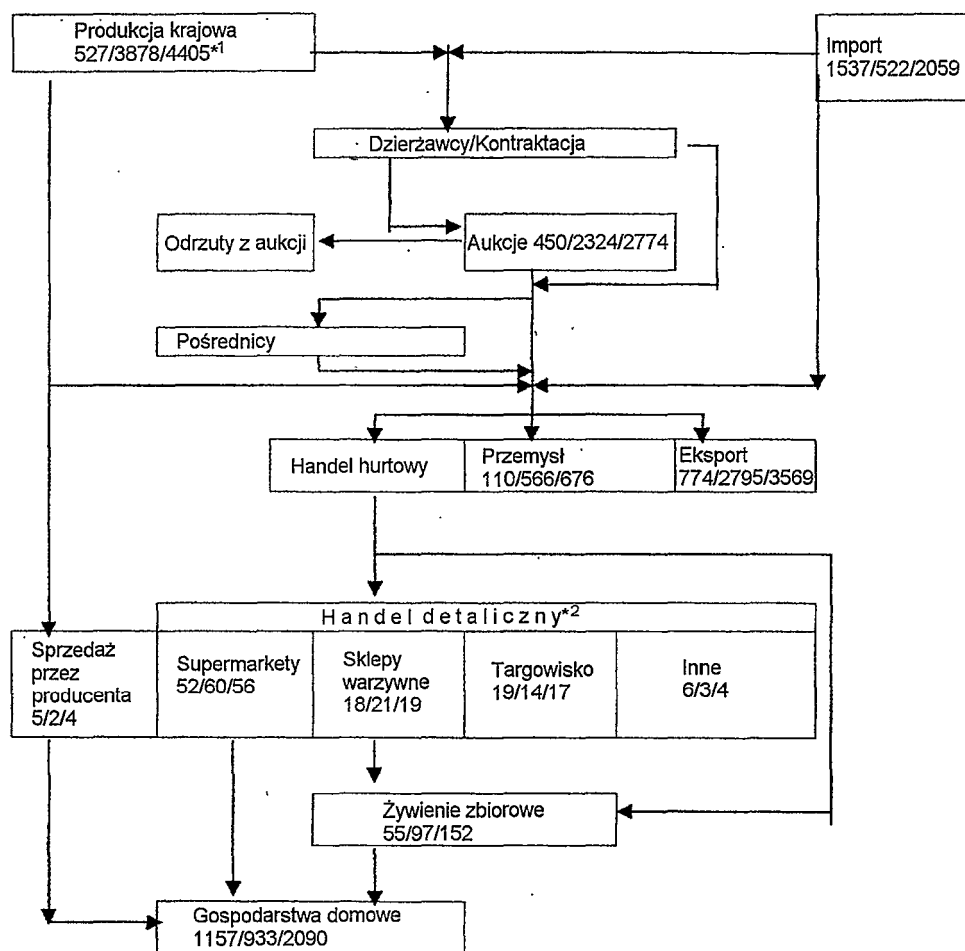
sprzedaż o charakterze aukcyjnym miała miejsce w 1887 roku²². Przyczyną powstania aukcji była potrzeba zorganizowanej obrony producentów przed wzrastającą rolą pośredników działających na rynku rolnym. Aukcje miały za zadania z jednej strony zmniejszenie ryzyka handlowego, z drugiej – uzyskanie maksymalnych cen. Podstawowym zadaniem, jakie spełniały aukcje, było przygotowanie miejsca sprzedaży, sprawne jej przeprowadzenie i dokonanie rozliczeń finansowych. Z czasem doszło również zadanie oceny jakości sprzedawanych produktów ogrodnich oraz grupowanie towaru w jednolite większe partie.

W latach 1890–1914²³ powstało w Holandii dwanaście samodzielnie działających aukcji. W 1917 roku niezależne aukcje ogrodnicze zawiązały wspólną organizację – Centralne Biuro Aukcji Ogrodniczych (CBT)²⁴. Prowadzi ono koordynację działań zrzeszonych aukcji. Podstawowymi celami biura są²⁵: ustalenie jednolitych norm jakościowych zgodnych z dyrektywami Unii Europejskiej, prowadzenie polityki handlowej zapewniającej dobrą opinię o jakości holenderskich produktów owoców i warzyw, ustalenie minimalnych cen (cen

²³L. Jabłońska: *100 lat istnienia aukcji warzyw i owoców w Holandii*. Ogrodnictwo 1989, nr 1, s. 21–22.

²⁴S. Bielenin, M. Kozłowski: *Aukcyjny system sprzedaży...* op. cit., s. 25.

²⁵Ibidem, s. 25.



Schemat

Kanały dystrybucji świeżych owoców i warzyw w Holandii 1 1992 roku [tys.ton]: *¹ – owoce (warzywa) ogółem; *² – dla handlu detalicznego określony jest udział poszczególnych kanałów dystrybucji w procentach sprzedaży ilościowej

Źródło: Ken Cijfers, Holandia, październik 1993 za K. Kubiak: *Analiza organizacji handlu ogrodniczego w wybranych krajach europejskich*. Wydaw. COBRO, nr 4 z 1995, s. 26.

poniżej kosztów produkcji bez rozróżnienia na poszczególne klasy jakościowe) na owoce i warzywa, organizowanie pełnej informacji handlowej, prowadzenie działań promocyjnych produktów ogrodniczych na rynku krajowym i zagranicznym, a także poradnictwo produkcyjne i handlowe.

Centralne Biuro Aukcji Ogrodniczych nadzoruje wiele działalności, między innymi:

1. Wydawanie tygodnika specjalistycznego, w którym zamieszczone są informacje praktyczne związane z technologią produkcji oraz informacje handlowe.
2. Działalność banku ubezpieczeń ogrodniczych.
3. Działalność przedsiębiorstwa produkcji, obrotu opakowaniami i materiałami opakowaniowymi przedsiębiorstwa eksportu owoców, prowadzenie systematycznych²⁶ i dokładnych badań rynków importerów (Niemiec, Wielkiej Brytanii, Francji, Szwecji i Szwajcarii) oraz informuje producentów o wynikach, co umożliwia zmianę oferowanego asortymentu.

Aukcje holenderskie są spółdzielczymi zrzeszeniami producentów działającymi na zasadzie „non profit”. Podstawowym zadaniem tych aukcji jest zorganizowanie miejsca sprzedaży dla zrzeszonych producentów będących równocześnie właścicielami gospodarstw w rejonie działania aukcji. Obowiązki i przywileje producenta należące do spółdzielni zarządzającej aukcją są określone i dotyczą zarówno członków aukcji, jak i członków organizacji producentów²⁷. Aukcją kieruje wybierany zarząd (liczba głosów przypadająca poszczególnym producentom uzależniona jest od wartości sprzedanego w ciągu roku za pośrednictwem aukcji towaru)²⁸. Zarządy aukcji poświęcają wiele czasu na poprawienie procesu dystrybucyjnego²⁹ tak, aby droga dostawy od producenta na aukcje i odbioru towaru przez kupca była jak najkrótsza i nie wymagała zatrudnienia dużej liczby osób oraz nie była uciążliwa dla uczestników aukcji, a także zapewniała zmniejszenie kosztów dystrybucji.

W stałych odstępach czasu organizowane są zebrania członków aukcji, na których dyskutuje się sprawy związane ze sprzedażą produktów, ich ceną, opakowaniami, dostępnością informacji rynkowej itp. W czasie zimy aukcja organizuje specjalistyczne kluby producentów poszczególnych upraw, których zadaniem jest poszerzenie wiedzy rynkowej i wiedzy z zakresu produkcji (doświadczeń praktyki i teorii).

Do podstawowych zadań aukcji należą³⁰:

- Przygotowanie owoców i warzyw do obrotu handlowego przez wyrównanie wielkości (kalibrowanie), jakości i zdrowotności produktów, ich opakowanie i ekspedycja.

²⁶L. Jabłońska: *100 lat istnienia aukcji...* op. cit., s. 22.

²⁷Przywileje i obowiązki członków organizacji producentów określone zostały w części „Organizacje producentów w krajach Unii”.

²⁸S. Bielenin, M. Kozłowski: *Aukcyjny system sprzedaży...* op. cit., s. 24.

²⁹L. Jabłońska: *Czy wprowadzić holenderski model sprzedaży produktów ogrodniczych?* Ogrodnictwo 1992, nr 1, s. 6–7.

³⁰S. Bielenin, M. Kozłowski: *Aukcyjny system sprzedaży...* op. cit., s. 24.

- Wzmacnianie konkurencji pomiędzy pośrednikami handlowymi (kupcami, w wyniku czego producenci osiągają optymalne ceny za swoje produkty.
- Dbłość o image holenderskich produktów ogrodniczych, polegającą na rygorystycznej i stałej kontroli jakości produktów trafiających na aukcje.
- Prowadzenie odpłatnej działalności usługowej polegającej na umożliwieniu członkom aukcji zarówno przechowania produktów w chłodniach z kontrolowaną atmosferą, czyszczenia, kalibrowania i sortowania owoców i warzyw, pakowania, jak i korzystania z usług biur handlowych i biur informacyjnych.

Organizacja aukcji owoców i warzyw

Producent dostarcza na aukcję produkty, które są już posortowane, pokalibrowane i z określoną przez niego klasą jakościową oraz z propozycją wysłania produkcji na eksport (a nie na rynek krajowy). Dostarczony towar zostaje oznakowany, a każde opakowanie zostaje opatrzone numerem producenta, imieniem i nazwiskiem, klasą jakości, numerem partii oraz nazwą odmiany i znakiem firmowym aukcji. Gdy towar zostaje przyjęty na aukcję, zostaje przeprowadzona kontrola kwalifikacyjna, zrealizowana przez przedstawicieli kontroli jakości ze strony aukcji oraz odpowiednich służb państwa. Komisja ma prawo obniżyć przyjętą przez producenta klasę jakości, zmienić specyfikację z partii eksportowej na krajową (wówczas producent zobowiązany jest do zmiany opakowań eksportowych na opakowania krajowe). Komisja jakościowa może oprócz tego polecić ponowne kalibrowanie lub sortowanie towaru dostarczonego na aukcję oraz zbadanie pozostałości środków ochrony roślin w owocach i warzywach³¹. Po sprawdzeniu jakości dostarczonego towaru, produkty grupowane są w jednorodne partie³² lub bloki³³, w zależności od bieżącej sytuacji rynkowej. Następnie towar zostaje zaoferowany do oceny przez zainteresowanych handlowców. Przeprowadzona zostaje ściśle określona procedura sprzedaży³⁴:

- Po pierwsze – kupujący przed rozpoczęciem aukcji dostaje wykaz wszystkich partii określonego gatunku w kolejności, w jakiej będzie on przedstawiony do sprzedaży.

³¹S. Bielenin, M. Kozłowski: *Organizacja aukcji warzyw i owoców*. Ogrodnictwo 1986, nr 7, s. 28.

³²Partia towaru zawiera produkty jednego gatunku, podobnej klasy i dostarczone przez tego samego producenta; patrz szerzej ibidem, s. 25.

³³Blok obejmuje towar pochodzący od różnych producentów, pogrupowany według jednolitej jakości i wielkości za S. Bieleninem, M. Kozłowskim: *Organizacja aukcji...* op. cit., s. 28.

³⁴Patrz szerzej ibidem, s. 29.

- Po drugie – na zegarze aukcyjnym ukazuje się numer wystawionej na sprzedaż partii lub bloku produktów.
- Po trzecie – sprzedający uruchamia zegar, którego wskazówki poruszają się od wartości 100 do 0.
- Po czwarte – w czasie gdy wskazówka osiągnie cenę akceptowaną przez kupca, zatrzymuje on zegar za pomocą przycisku, co oznacza zawarcie umowy kupna-sprzedaży.
- Po piąte – kupiec informuje stanowisko sprzedaży, jaką część partii lub bloku postanowił kupić po danej cenie. Gdy kupił część wystawionego na sprzedaż towaru, ponawia się procedurę sprzedaży nie sprzedanej części.
- Po szóste – w sytuacji gdy żaden kupiec nie zatrzyma zegara aukcyjnego przed osiągnięciem wartości minimalnej, wycofuje się całą partię ze sprzedaży, a towar niszczy się, wypłacając producentowi rekompensatę w wysokości według ceny wycofania.

Zdarza się również, że producenci oferują próbki owoców i warzyw na aukcji. Kupcy, znając producentów i mając zaufanie do jakości oferowanych przez nich owoców i warzyw, odbierają produkty bezpośrednio z pola lub magazynu producenta. Aukcja, jako organizacja producentów, pobiera wówczas najniższy procent wartości towaru.

W Holandii każdy gatunek owoców i warzyw sprzedawany jest na aukcjach o tej samej godzinie³⁵, co z jednej strony zmniejsza do minimum konkurencję pomiędzy aukcjami, z drugiej powoduje podniesienie cen na dane gatunki owoców i warzyw.

System aukcyjny pozwala na dokonanie w jednym miejscu, przy dużej liczbie sprzedających i kupujących, dokonać szybkiej i sprawnej transakcji na wiele partii towaru oraz pozwala skompletować jednolity towar dla jednego odbiorcy z różnych owoców i warzyw³⁶. Organizacja całego systemu aukcji owoców i warzyw zapewnia sprzedaż dużej partii towarów w ciągu 30–40 minut i ekspedycję na rynki zagraniczne.

Na aukcjach kupują w pierwszym rzędzie kupcy zaopatrujący rynek krajowy i zagraniczny świeżych owoców i warzyw, w mniejszym stopniu kupują zakłady przetwórcze zainteresowane produktami niższej jakości. Zakłady przetwórcze traktują owoce i warzywa dostępne na aukcji jedynie jako dodatkowe źródło zaopatrzenia³⁷.

³⁵S. Bielenin, M. Kozłowski: *Organizacja aukcji...* op. cit., s. 28.

³⁶Ibidem, s. 23.

³⁷S. Bielenin, M. Kozłowski: *Aukcyjny system sprzedaży...* op. cit., s. 25.

System aukcyjny, według opinii producentów³⁸, broni przed porozumieniem się kupców i pośredników w sprawie cen oraz doprowadza do mobilizacji producentów owoców i warzyw do podnoszenia jakości produkowanych owoców i warzyw. Sprzedaż za pośrednictwem aukcji prowadzi do skrócenia czasu potrzebnego producentowi do sprzedaży produktów z własnego gospodarstwa. Najtrudniejszym elementem zapewniającym powodzenie systemu aukcyjnego jest świadomość producentów i przekonanie, że wspólne działanie może przeciwdziałać niekorzystnym dla producentów działaniom kupców i pośredników handlowych.

Powstanie w Polsce systemu aukcyjnego typu holenderskiego, określane jest jako niemożliwe z uwagi na potrzebę dużych środków finansowych na budowę aukcji, niemożność zapewnienia podaży produktów wysokiej i wyrównanej jakości. Duże znaczenie dla producentów i handlowców ma kontakt osobisty³⁹.

Koncentracja handlu owocami i warzywami

Koncentracja podaży w Holandii określana jest jako proces ciągły, następujący w sposób dynamiczny w miarę wprowadzania nowej techniki i organizacji sprzedaży⁴⁰. W 1957 roku istniało w Holandii 137 aukcji owoców i warzyw, w 1968 roku było ich 101⁴¹, w 1978 roku – 57, a w 1991 roku – 19.

Koncentracja handlu aukcyjnego polega na łączeniu kilku niezależnych mniejszych aukcji w jedną, co wiąże się z koniecznością budowy odpowiedniego zaplecza handlowego przystosowanego do handlu międzynarodowego. Nowe aukcje są wyposażone w chłodnie, przechowalnie, magazyny, sortownie i pakowalnie oraz posiadają elektroniczny system sprzedaży i informacji rynkowej. Samą przyczynę koncentracji aukcji upatruje się w doskonaleniu techniki sprzedaży⁴².

Na przestrzeni lat 1978–1991 zmniejszeniu uległa o ponad 60% liczba działających w Holandii aukcji. Największy spadek liczby aukcji miał miejsce w grupie do 1 mln NLG (guldenów holenderskich). Liczba tych aukcji zmniejszała się z 23 w 1978 roku do 3 w 1991 roku. W tych latach następowała silna konsolidacja aukcji (wykres), które łącząc się, miały większe możliwości inwestycyjne.

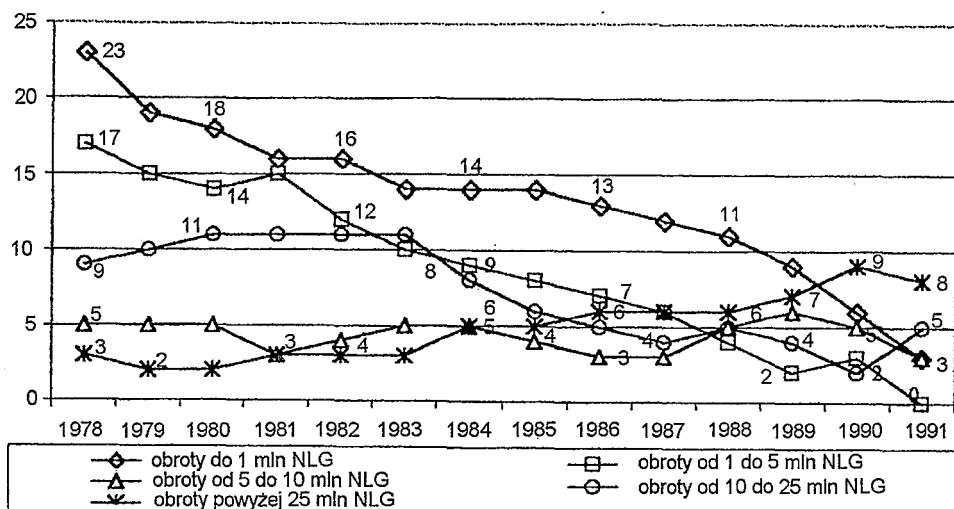
³⁸S. Bielenin, M. Kozłowski: *Organizacja aukcji...* op. cit., s. 29.

³⁹L. Jabłońska: *Czy wprowadzić holenderski model sprzedaży...* op. cit., s. 8.

⁴⁰W. Chmielewska, J. Niewiadomski: *Organizacja rynku produktów ogrodnich w Holandii*. Sekcja analiz ekonomicznych polityki rolnej (SAEPR), materiały powielone, Warszawa 1994, s. 2.

⁴¹S. Bielenin, M. Kozłowski: *Aukcyjny system sprzedaży...* op. cit., s. 23.

⁴²Ibidem, s. 23–25.



Wykres

Liczba aukcji w Holandii w zależności od wielkości obrotu w latach 1978–1991

Źródło: W. Chmielewska, J. Niewiadomski: *Organizacja rynku produktów ogrodniczych w Holandii*. Sekcja analiz ekonomicznych polityki rolnej (SAEPR), materiały powielone, Warszawa 1994, s. 21

Tabela 2

Punkty sprzedaży hurtowej owoców*¹ i warzyw świeżych w Holandii według obrotów w wybranych latach 1980–1991

Grupy wielkości sprzedaży	Liczba punktów sprzedaży			Procentowy udział według		
	hurtowej			wielkości obrotu		
Obroty w mln NLG	1980	1985	1991	1980	1985	1991
Od 0,01–1	400	350	269	6	5	3
1–2	110	112	114	6	6	4
2–3,5	111	100	94	12	9	6
3,5–5	63	55	52	10	8	6
5–10	79	81	74	22	19	13
10–20	40	47	52	22	23	19
20–30	–	19	21	–	17	13
30–50	–	–	20	22	–	19
Powyżej 50	–	9	9	–	13	17
Ogółem	819	773	705	100	100	100

*¹ – łącznie ze sprzedażą owoców cytrusowych i bananów.

Źródło: K. Kubiak: *Analiza organizacji handlu ogrodniczego w wybranych krajach europejskich*. Wydaw. COBRO, Warszawa 1993, s. 30.

tycyjne oraz oferowały szerszą gamę produktów. Równocześnie wraz ze spadkiem liczby aukcji „małych” nastąpił znaczny wzrost liczby aukcji „dużych” powyżej 25 mln NLG, których liczba wzrosła z 3 w 1978 do 8 w 1991 roku.

W Holandii z uwagi na wysoki stopień integracji producentów owoców i warzyw w spółdzielczych organizacjach producentów (będących właścicielami aukcji), wysoki jest udział produkcji towarowej w produkcji sprzedanej na aukcjach. Ogółem 85,3% produkcji towarowej było sprzedanych w 1992 roku na aukcjach w Holandii⁴³. Aukcje w ten sposób zapewniają swoim członkom zbyt wyprodukowanych towarów (tab. 2).

Literatura

- Atlas standardów jakościowych jabłek według norm OECD z komentarzem.* 1996: Praca zbiorowa wykonana w ramach projektu PHARE P-9105-04-03, Centrum Naukowo-Wdrożeniowe SGGW, Warszawa.
- BIELENIN S., KOZŁOWSKI M., 1986: *Aukcyjny system sprzedaży produktów ogrodnich w Holandii.* Ogrodnictwo nr 6.
- BIELENIN S., KOZŁOWSKI M., 1986: *Organizacja aukcji warzyw i owoców.* Ogrodnictwo nr 7.
- CHMIELEWSKA W., NIEWIADOMSKI J., 1994: *Organizacja rynku produktów ogrodnich w Holandii.* Sekcja analiz ekonomicznych polityki rolnej (SAEPR), materiały powielone, Warszawa.
- Fruit and Vegetables. CAP Working Notes 1994, European Commission Directorate-General for Agriculture.
- JABŁOŃSKA L., 1997: *Zasady wspólnej organizacji rynku owoców i warzyw w Unii Europejskiej.* Ogrodnictwo nr 2.
- JABŁOŃSKA L., 1989: *100 lat istnienia aukcji warzyw i owoców w Holandii.* Ogrodnictwo nr 1.
- JABŁOŃSKA L., 1992: *Czy wprowadzić holenderski model sprzedaży produktów ogrodnich?* Ogrodnictwo nr 1.
- JURCEWICZ A., KOZŁOWSKA B., TOMKIEWICZ E., 1995: *Polityka rolna wspólnoty europejskiej w świetle ustawodawstwa i orzecznictwa.* Wydaw. SCHOLAR, Warszawa.
- KUBIAK K., 1995: *Analiza organizacji handlu ogrodniczego w wybranych krajach europejskich.* Wydaw. COBRO, nr 4.
- TRACY M., 1997: *Polityka rolno-żywnościowa w gospodarce rolnej, wprowadzenie do teorii i praktyki.* Wydaw. OLYMPUS, Warszawa.

⁴³Dla jabłek, gruszek, śliwek stanowi on ponad 80% produkcji.

Fruit and Vegetable Market Organisation in the European Union – the Case of Holland

Abstract

This paper presents main instruments regulating fruit and vegetable market in the European Union (these relating to quality requirements, price regulations, producer organisations role played on the market).

Organisational structure of fruit and vegetable market in the Netherlands was characterised. First, the specific auction sale system in this country was discussed, and next changes in the number of the auctions, in dependence on changes in size of their turnover, were illustrated.

Usługi weterynaryjne w gospodarce rynkowej na przykładzie jednostki samorządowej

Wstęp

Usługi weterynaryjne są bezpośrednio związane z produkcją rolniczą, z działem produkcji zwierzęcej, który – jak wykazują badania – ma zdecydowany wpływ na poziom dochodowości gospodarstw rolniczych. Produkcja zwierzęca wymaga większych kosztów produkcyjnych niż produkcja roślinna, co przekłada się na większe koszty w dziale produkcji zwierzęcej. Jednym z elementów kosztów w produkcji zwierzęcej są koszty związane z usługami weterynaryjnymi. Wielkość tych kosztów uzależniona jest od bardzo wielu czynników tkwiących w samych gospodarstwach, jak też poza nimi. Do czynników, które mają wpływ na wielkość kosztów usług weterynaryjnych, będących poza gospodarstwem, można zaliczyć między innymi:

- system lecznictwa weterynaryjnego i jego organizację,
- organizację firm świadczących usługi weterynaryjne,
- konkurencyjność rynku usług weterynaryjnych,
- dostępność usług weterynaryjnych,
- szybkość i sprawność świadczonych usług.

Do czynników, które mają wpływ na wielkość kosztów usług weterynaryjnych, tkwiących w samych gospodarstwach, można zaliczyć między innymi:

- organizację produkcji zwierzęcej w gospodarstwie,
- technologię produkcji zwierzęcej, w tym system żywienia,
- skalę produkcji,
- świadomość rolnika w zakresie potrzeby skorzystania z usługi weterynaryjnej,
- doświadczenie produkcyjne rolnika,
- poziom wiedzy rolnika,
- chęć współpracy rolnika z lekarzem weterynarii w zakresie profilaktyki weterynaryjnej.

W związku z powszechnością usług weterynaryjnych, świadczonych w gospodarstwach rolniczych i wpływem tych usług na ich wyniki ekonomiczne, zasadne było przeprowadzenie badań w zakresie rynku usług weterynaryjnych, jego organizacji i perspektyw.

W trakcie analizy rynku usług weterynaryjnych na przestrzeni lat dają się zauważyć różne oczekiwania odbiorców tych usług w stosunku do ich asortymentu. Okazuje się, że wraz ze zmianą systemu gospodarczego w naszym kraju na przełomie lat dziewięćdziesiątych zmieniły się oczekiwania rolników w stosunku do usług weterynaryjnych w myśl zasady, że lepiej zapobiegać aniżeli leczyć. Stąd też większą uwagę w usługach weterynaryjnych przywiązuje się, ze względu na wymagania rolnika, do profilaktyki. Przykładem tego może być wzrost usług związanych ze szczepieniami ochronnymi i świadczeniem usług z pogranicza weterynarii i zootechniki, a więc usług związanych z doradztwem żywieniowym. Zapotrzebowanie na tego typu usługi wynika z faktu występowania wielu chorób spowodowanych wadliwym żywieniem. Choroby te są kosztowne w leczeniu, a przy opóźnionym przystąpieniu do leczenia mało skuteczne, co z kolei powoduje zmniejszenie efektywności prowadzonego chowu zwierząt.

Bardzo ważnym aspektem rynku usług weterynaryjnych jest aspekt sprawności świadczenia tych usług. Dlatego ciekawym zagadnieniem badawczym było ustalenie, jaka jest organizacja usług weterynaryjnych, jakie są oczekiwania potencjalnych usługobiorców, a jakie możliwości zaspokojenia tych potrzeb przez usługodawców.

W trakcie obserwacji i badań dało się zauważyć pewne ciekawe zjawisko, a mianowicie rozszerzanie się zakresu tradycyjnych usług weterynaryjnych przez świadczenie usług zootechnicznych w zakresie doradztwa żywieniowego, jak również usług handlowych związanych z rozprowadzaniem pasz i dodatków paszowych. Okazuje się, że rolnicy mają duże zaufanie do „swoich” lekarzy weterynarii w kwestii doboru dawek pokarmowych i komponentów do sporządzania pasz dla chowanych zwierząt. Jak z tego wynika, granica usług weterynaryjnych, w związku ze zmieniającymi się oczekiwaniami rynku, stała się płynna i usługi wyszły poza tradycyjnie przyjęte standardy. Jest to zjawisko charakterystyczne dla gospodarki rynkowej, która ciągle stawia nowe wymagania dla poszczególnych rynków, aby mogły one coraz pełniej i efektywniej realizować potrzeby swoich konsumentów.

Celem przeprowadzonych badań była analiza rynku usług weterynaryjnych w mikroskali na przykładzie jednostki samorządowej, jaką jest gmina. Prowadząc analizę, poszukiwano odpowiedzi między innymi na następujące pytania:

1. Jak zmienia się rynek usług weterynaryjnych wraz ze zmianą systemu gospodarczego?
2. Jak jest zorganizowany rynek usług weterynaryjnych i jaka jest jego efektywność oraz sprawność?
3. Jakie czynniki decydują o asortymencie i potrzebie usług weterynaryjnych?
4. Jakie požądane, ze względu na poprawę efektywności gospodarowania, kierunki zmian dokonują się obecnie i będą dokonywały się w przyszłości na rynku usług weterynaryjnych?
5. Jakich przekształceń, w prowadzeniu lecznic weterynaryjnych, muszą dokonać ich właściciele, aby mogły one w przyszłości sprostać wymaganiom rynku?

Brak literatury na ten temat i potrzeby zgłaszane przez lekarzy weterynarii prowadzących swoje punkty usługowe, skłonił do podjęcia się tej tematyki badawczej i poszukiwania odpowiedzi na postawione pytania.

Aby dokonać trafnej i rzetelnej analizy rynku usług weterynaryjnych, przeprowadzono badania w gminie Brańsk – w jednostkach świadczących te usługi. Badania przeprowadzono metodą opisową i ankietową.

Kluczowymi zagadnieniami stawianymi w trakcie badań były zagadnienia związane z: formą własności prowadzonej działalności, terenem działania firmy, rodzajem i liczbą świadczonych usług weterynaryjnych i czynnikami je determinującymi, stałością i zmiennością usług weterynaryjnych, organizacją pracy lecznicy, dochodowością świadczonych usług weterynaryjnych.

System lecznictwa weterynaryjnego i jego organizacja

Organizacja lecznictwa weterynaryjnego na terenie byłego województwa białostockiego odpowiadała standardom ogólnie przyjętym w kraju. Zadania związane z nadzorem weterynaryjnym na szczeblu województwa realizował i koordynował Wojewódzki Zakład Weterynarii, którym kierował Wojewódzki Lekarz Weterynarii. Jego organami terenowymi były rejonowe zakłady weterynarii umiejscowione w dawnych miastach powiatowych. Struktura organizacyjna nadzoru weterynaryjnego kończyła się na rejonach. Rejony realizowały zadania przez zatrudnionych państwowych lekarzy weterynarii oraz przez zlecanie zadań lekarzom prowadzącym prywatną praktykę w terenie. Tak było w przypadku gminy Brańsk. Zadania nadzoru i zwalczania chorób z urzędu realizowali w ramach umowy zlecenia lekarze prywatnych lecznic. W związku z prywatyzacją służby weterynaryjnej w 1991 roku gminy przejęły lecznice państwowe

w drodze komunalizacji mienia. Na bazie lecznic państwowych tworzone były lecznice samorządowe bądź lecznice prywatne.

Rada gminy Brańsk podjęła uchwałę o nietworzeniu lecznicy samorządowej, a system lecznictwa weterynaryjnego oparła na własności prywatnej. W wyniku takich decyzji na terenie gminy Brańsk powstały 3 prywatne lecznice dla zwierząt, z czego jedna, do prowadzenia działalności, dzierżawiła do 1996 roku pomieszczenie dawnej lecznicy państwowej, a dwie jako swoją siedzibę wybrały prywatne lokale osób fizycznych. Zadania, jakie wykonują lecznice prywatne działające na terenie gminy, to między innymi:

- kontrola rozrodu,
- profilaktyka i prewencja w zakresie chorób wymienia,
- leczenie specjalistyczne zwierząt o wysokiej wartości hodowlanej,
- zwalczanie chorób pasożytniczych
- profilaktyka – leczenie chorób z niedoboru mikro- i makroelementów,
- instruktaż w zakresie stanu sanitarno-weterynaryjnego zwierząt,
- leczenie interwencyjne,
- szczepienie ochronne,
- prace zlecone przez państwową służbę weterynaryjną.

Zadania oraz system organizacji lecznictwa weterynaryjnego stwarza lekarzom weterynarii pracującym na terenie gminy Brańsk obszerny rynek usług weterynaryjnych o różnorodnym asortymencie.

Do 1991 roku na terenie gminy funkcjonował państwowy system lecznictwa weterynaryjnego. W gestii lecznicy państwowej, którą umiejscowiono w Brańsku, znajdowały się zadania wynikające z nadzoru weterynaryjnego oraz leczenie zwierząt i profilaktyka.

Rozmieszczenie i warunki funkcjonowania lecznic dla zwierząt na terenie gminy

Powstałe po 1991 roku prywatne lecznice dla zwierząt przyjęły różne formy organizacyjne. Charakterystykę organizacyjną prywatnych lecznic z terenu gminy Brańsk obrazuje tabela 1. Jak wynika z danych zawartych w tej tabeli, dwie lecznice działają w formie spółki cywilnej, z czego pierwsza, nazwana umownie nr 1, jest spółką cywilną dwóch lekarzy weterynarii działających do 1991 roku na terenie dwóch oddzielnych gmin, a mianowicie Brańska i Rudki. Natomiast druga lecznica, nazwana umownie nr 2, jest rodzinną spółką cywilną. Trzecia z kolei lecznica, nazwana umownie nr 3, prowadzona jest w formie zgłoszenia do ewidencji działalności gospodarczej. Siedzibą dwóch pierwszych lecznic jest

Tabela 1

Charakterystyka organizacyjna lecznic prowadzących usługi na terenie gminy Brańsk, stan na 1996 rok

Wyszczególnienie	Lecznica nr 1	Lecznica nr 2	Lecznica nr 3
Siedziba	Brańsk filia Holonki	Brańsk	Koszewo
Forma działalności gospodarczej	spółka cywilna	spółka cywilna	zgłoszenie do ewidencji
Personel			
pracownicy	3	2	1
w tym: lekarze	2	1	1
technicy	–	1	–
inni	1	–	–
Obszar działania	8 gmin	4 gminy	2 gminy
System łączności	telefoniczny CB radio	telefoniczny CB radio	telefoniczny
Najdłuższy czas dojazdu do zgłoszenia (nagłe przypadki)	15–20 min	15–20 min	25 min

Źródło: Opracowania własne na podstawie ankiety.

miejsowość Brańsk, natomiast siedzibą lecznicy nr 3 jest miejscowość Koszewo, położona we wschodniej części gminy Brańsk. Położenie lecznic w miejscowości Brańsk jest korzystne ze względu na dobrą sieć dróg tego ośrodka i ze względu na wielkość miasta Brańska, które liczy ponad 3 tys. mieszkańców. Znaczna liczba mieszkańców typowo rolniczej miejscowości stwarza dość znaczący potencjalny rynek dla usług weterynaryjnych. Ponadto na terenie Brańska zlokalizowane są 3 rzeźnie i masarnie oraz punkt skupu zwierząt rzeźnych. Natomiast położenie lecznicy nr 3 jest raczej peryferyjne, ale w rejonie, gdzie produkcja rolnicza jest na dość dobrym poziomie, co oznacza zapotrzebowanie na usługi weterynaryjne typu interwencyjnego i profilaktycznego. Lecznica nr 1 ma ponadto filię w Holonkach, miejscowości położonej w południowej części gminy Brańsk. Jak wynika z informacji lekarzy weterynarii prowadzących tę filię, utworzenie jej było niezbędne z trzech powodów:

- duże skupisko dobrych gospodarstw ukierunkowanych na produkcję zwierzęcą stwarzało duże możliwości w świadczeniu różnorodnych usług weterynaryjnych,
- usprawnienie organizacji świadczenia usług weterynaryjnych w celu skrócenia czasu obsługi klientów,
- uniemożliwienie wejścia konkurencji w ten rejon rynku usług weterynaryjnych.

Z obszarem działania poszczególnych punktów weterynaryjnych wiąże się liczba i jakość personelu zatrudnionego w każdej z nich. Lecznica nr 1 działa na terenie 8 gmin, niemniej 40% wszystkich usług świadczy na terenie gminy Brańsk. Personel stanowią dwaj lekarze weterynarii z 11-letnim stażem pracy będący współwłaścicielami lecznicy. Ponadto pracuje w niej pracownik wykonujący prace biurowo-księgowe i przyjmujący zgłoszenia. Od stycznia 1997 roku właściciele zamierzali dodatkowo zatrudnić lekarza weterynarii. Lecznica nr 2 świadczy usługi na terenie 4 gmin, z czego 40% wszystkich usług przypada na teren gminy Brańsk. W lecznicy pracują lekarz weterynarii z 12-letnim stażem i technik weterynarii z 17-letnim stażem. Są oni właścicielami lecznicy. Lecznica nr 3 zasięgiem swojego działania obejmuje 2 gminy. Pracuje w niej jeden lekarz weterynarii z 13-letnim stażem, który jest właścicielem lecznicy.

Charakterystyczne jest, że tylko jeden właściciel lecznicy – pracujący obecnie na terenie gminy Brańsk – pracował w państwowej służbie weterynaryjnej w tej gminie. Pozostali pracowali w służbie państwowej, ale poza obecnym terenem działania. Stało się tak dlatego, że w lecznicy państwowej w Brańsku 80% personelu stanowili technicy weterynarii, którzy po zlikwidowaniu państwowej lecznicy dla zwierząt z mocy prawa, nie mogli podjąć prywatnej praktyki weterynaryjnej. Stąd też wytworzyła się luka na dość atrakcyjnym rynku usług weterynaryjnych i weszli w nią lekarze z ościennych gmin, którzy obecnie prowadzą prywatne lecznice dla zwierząt.

Warunki lokalowe poszczególnych lecznic były znacznie zróżnicowane, nie rzutowało to jednak na sprawność ich funkcjonowania. Obecnie nie prowadzi się zabiegów chirurgicznych na zwierzętach w salach operacyjnych lecznic, a wykonuje się proste zabiegi chirurgiczne na miejscu u rolnika. Stąd też sporadycznie wykorzystuje się pomieszczenia lecznicy do wykonywania zabiegów weterynaryjnych. Niemniej lecznica nr 1 dysponowała dzierżawionymi pomieszczeniami po lecznicy państwowej, przystosowanymi do wykonywania skomplikowanych zabiegów chirurgicznych. Ze względu na znikome wykorzystanie tych pomieszczeń, właściciele podjęli decyzję o rezygnacji z dalszego dzierżawienia lecznicy i zlokalizowaniu lecznicy we własnym budynku gospodarczym przystosowanym do usług weterynaryjnych. Pomieszczenie filii lecznicy nr 1 to pokój dzierżawiony od gospodarza, służący jedynie do przyjmowania zgłoszeń i oczekiwania na nie. Lecznica nr 2 zlokalizowana była w budynku mieszkalnym właścicieli. Służył on za siedzibę firmy, gdzie dokonywało się przyjęcia zgłoszeń. Taką samą sytuację lokalową, jak lecznica nr 2, miała lecznica nr 3.

Ze względu na to, że około 98% usług wykonywało się w terenie, istotny był z punktu widzenia organizacji pracy system łączności i komunikacji w poszczególnych lecznicach. System łączności był podobnie rozwiązany w lecznicach

nr 1 i nr 2. Do przyjmowania zgłoszeń służyły telefony, a do porozumiewania się między sobą CB radia. To dość sprawny system łączności w tym terenie ze względu na znikomą liczbę osób posiadających CB radia. CB radia były zamontowane w lecznicy i samochodach oraz domach właścicieli lecznic. Jedynie lecznica nr 3 w systemie łączności posługiwała się tylko telefonem. Wynikało to z jednoosobowej obsady, a nie z trudności organizacyjnych czy finansowych. Do przyjazdów na miejsce wykonywania usług służyły wszystkim właścicielom, a jednocześnie pracownikom samochody. Były to fiaty 126p, które, jak twierdzą lekarze, najbardziej sprawdzają się w pracy w terenie ze względu na swoją małą masę, a jednocześnie mają małe koszty eksploatacji. W związku z dość znaczną eksploatacją tych samochodów, wymieniane są one na nowe przeciętnie co 1–2 lata. Wynika to z prostej analizy ekonomicznej, gdyż na samochód wyeksploatowany wydaje się znaczną sumę pieniędzy, aby utrzymać go w należytej sprawności technicznej. Sprawność techniczna i niezawodność samochodu w tym systemie świadczenia usług jest niezmiernie istotna. Wykonanie usługi z opóźnieniem lub niewykonanie usługi to utrata klienta i tworzenie złej opinii wokół firmy. Do tego na wolnym rynku nie można dopuścić, gdyż jest to prosta droga do bankructwa.

Jak wynikało z przeprowadzonych badań ankietowych, właściciele lecznic weterynaryjnych działających na terenie badanej gminy byli zdolni w nagłych przypadkach dotrzeć do potencjalnego klienta w ciągu 15–20 minut od chwili zgłoszenia. Trzeba przyznać, że jest to czas bardzo krótki, zważywszy na rozległość terenu działania. Świadczyło to o dobrej organizacji pracy badanych jednostek. Zgłoszenia w każdej z lecznic były przyjmowane w systemie całodobowym. Usługi są również świadczone całodobowo, z tym jednak że w godzinach od 22⁰⁰ do 6⁰⁰ realizowało się nagle przypadki nie cierpiące zwłoki.

Z przeprowadzonej analizy działalności lecznic wynika:

- lecznice działające na terenie gminy Brańsk były w stanie w pełni zaspokoić występujące potrzeby w zakresie usług weterynaryjnych;
- lecznice znacznie wykraczały zasięgiem działania poza obręb gminy;
- dysponowały dobrym wyposażeniem technicznym, co umożliwiało im sprawną obsługę klientów;
- dysponowały dobrze przygotowaną fachową kadrą do świadczenia usług weterynaryjnych w pełnym ich zakresie;
- właściciele lecznic trafnie dokonali ich lokalizacji, o czym może świadczyć możliwość realizacji zgłoszenia do 20 minut, a oprócz tego siedziby jednostek usługowych są zlokalizowane w rejonie, gdzie gospodarstwa prowadzi się na relatywnie wysokim poziomie z nastawieniem na zwierzęce kierunki produkcji.

Stan usług weterynaryjnych świadczonych przez lecznice weterynaryjne

Lecznice weterynaryjne świadczące usługi na terenie gminy Brańsk działały na rynku konkurencyjnym. Oznacza to, że aby zdobyć określone interesujące je segmenty rynku, musiały wykazać się: szerokim asortymentem świadczonych usług, sprawnością ich udzielania, konkurencyjnością cen, dbałością o klienta, rzetelnością świadczonych usług.

Poszczególne lecznice, ze względów ekonomicznych, czyniły starania o stabilizację zakresu świadczonych usług. Dlatego też zabiegały o zadania zlecone z Rejonowego Zakładu Weterynarii. Zadania te są powtarzalne w okresie każdego roku i przynoszą stabilne dochody firmom. Jednak w strukturze usług weterynaryjnych poszczególnych lecznic (tab. 2) dominowały zadania własne, czyli zadania wynikające z bieżących potrzeb gospodarstw rolniczych. Jak wynika z prezentowanych danych, lecznice nr 1 i nr 2 70% swoich usług realizowały w ramach zadań własnych.

Tabela 2

Struktura zadań realizowanych przez lecznice świadczące usługi weterynaryjne na terenie gminy Brańsk

Wyszczególnienie		Lecznica nr 1	Lecznica nr 2	Lecznica nr 3
Zadania własne		70	70	60
1.	Profilaktyka i leczenie bydła	25	25	15
2.	Profilaktyka i leczenie trzody chlewnej	25	25	15
3.	Profilaktyka i leczenie innych gatunków zwierząt gospodarskich	10	10	10
4.	Profilaktyka i leczenie zwierząt niegospodarskich	10	10	5
5.	Inseminacja	–	–	15
Zadania zlecone		30	30	40
1.	Badanie zwierząt rzeźnych i mięsa	10	15	20
2.	Nadzór nad spędami	10	–	–
3.	Zwalczanie chorób zakaźnych i zaraźliwych	10	15	20

Źródło: Opracowanie własne na podstawie ankiety.

Zadania własne realizowane przez poddane analizie lecznice, to:

- 1. Profilaktyka i leczenie bydła.** Usługi w tej grupie zwierząt pochłaniały 25% efektywnego czasu pracy w lecznicach nr 1 i nr 2 oraz 15% w lecznicy nr 3. Tutaj różnorodność usług weterynaryjnych była duża, ale dominującymi usługami było leczenie zapaleń wymienia i zaburzeń rozrodu.

2. **Profilaktyka i leczenie trzody chlewnej.** Usługi dotyczące tej grupy zwierząt gospodarskich, podobnie jak bydła, pochłaniały 25% efektywnego czasu pracy w lecznicach nr 1 i nr 2 oraz 15% w lecznicy nr 3. Zasadniczymi usługami, które wykonywane były w tej grupie zwierząt są usługi związane z leczeniem chorób prosiąt i warchlaków. Wynika to ze złych warunków żywieniowych i higienicznych w trakcie cyklu produkcyjnego trzody chlewnej.
3. **Profilaktyka i leczenie innych gatunków zwierząt gospodarskich.** Tutaj absorbowanie własnych sił i środków poszczególne lecznice określiły na poziomie 10%. Gatunkami zwierząt, dla których świadczyło się usługi weterynaryjne w tej grupie to owce i konie. W tym terenie jest jeszcze dość spora liczba koni i częstymi zabiegami u tego gatunku zwierząt są zabiegi okołoporodowe, a czasami leczenie niestrawności. Jak wynikało z opinii lekarzy, obserwuje się w terenie coraz większe zainteresowanie hodowlą koni typu rekreacyjnego, stąd też istnieje potencjalna możliwość rozwoju tego rynku dla usług weterynaryjnych. Szczególnie może wystąpić potrzeba świadczenia usług związanych z rozrodem koni. Już obecnie wielu hodowców ma z tym problemy i zgłasza chęć współpracy z lekarzami weterynarii.
4. **Profilaktyka i lecznictwo zwierząt niegospodarskich.** Usługi w tej grupie zwierząt pochłaniały 10% efektywnego czasu pracy w lecznicach nr 1 i nr 2 i 5% czasu pracy w lecznicy nr 3. W tej grupie świadczyło się usługi związane z profilaktyką i leczeniem zwierząt takich jak: psy, koty i inne drobne zwierzęta ozdobne. Rynek usług weterynaryjnych w tej grupie zwierząt wykazuje tendencję wzrostową. Coraz więcej jest hodowców psów i kotów oraz coraz więcej ludzi zgłasza się po poradę do lekarza weterynarii w sprawie żywienia i pielęgnacji tych zwierząt, a także o wykonywanie zabiegów korekcyjnych. Wielu hodowców zgłasza potrzebę szczepień ochronnych. Jak wynikało z relacji poszczególnych lekarzy weterynarii, usługi w tej grupie zwierząt w 1996 roku podwoiły się w stosunku do roku ubiegłego.
5. **Inseminacja.** Dane w tabeli 2 wskazują, że lecznice nr 1 i nr 2 nie prowadziły usług inseminacyjnych. Natomiast lecznica nr 3 angażowała swój czas i środki w 15% na usługi dotyczące inseminacji. Jak wynikało z relacji lekarzy weterynarii istnieje duże zapotrzebowanie na tego typu usługi, szczególnie w zakresie inseminacji w kierunku towarowym i hodowlanym krów. Wynika to z potrzeby selekcji stada oraz z pozyskiwania cieląt mięsnych do dalszego opasu w celu poprawienia opłacalności produkcji mięsa wołowego w gospodarstwach. Zapotrzebowanie rynku na mięso kulinarne wymusza, aby rolnicy unasienniali swoje krowy nasieniem pochodzącym od ras mięsnych. Oznacza to rozwój dla rynku usług weterynaryjnych. Lecznica

nr 1 była w fazie przygotowań do wprowadzenia tego typu usługi na terenie swego działania i zamierzała połączyć te usługi z dystrybucją dodatków mineralno-paszowych w terenie. Wydaje się, że jest to kierunek działania ze wszech miar słuszny.

Poszczególne lecznice, oprócz zadań własnych, realizują zadania zlecone. Owe zadania stanowiły od 30% w lecznicach nr 1 i nr 2 do 40% w lecznicy nr 3 wszystkich zadań przez nie realizowanych.

Do zadań zleconych należą:

1. **Badanie zwierząt rzeźnych i mięsa.** Zadanie to realizowane było w miejscach uboju zwierząt, a więc w rzeźniach i masarniach, oraz w gospodarstwach. Przepisy zezwalały na ubój trzody chlewnej i cieląt w gospodarstwach, stąd też tego typu usługa była tam realizowana. Badanie zwierząt rzeźnych miało na celu ustalenie ich stanu zdrowotnego przed ubojem i przydatności mięsa do obrotu po uboju. Liczba usług uzależniona była od pogłowia zwierząt w gospodarstwach oraz możliwości przerobowych rzeźni i masarni. Udział tego typu usługi w poszczególnych badanych lecznicach był zróżnicowany – od 10% w lecznicy nr 1 do 20% w lecznicy nr 3.
2. **Nadzór nad spędaniami.** Było to zadanie realizowane przez lecznicę nr 1. Ta sytuacja wynikała z posiadania jednego miejsca spędu w omawianej gminie. W 1996 roku właśnie lecznicy nr 1 zlecono zadanie nadzoru. Nadzór polegał na badaniu zdrowia zwierząt będących w obrocie oraz warunków tego obrotu.
3. **Zwalczanie chorób zakaźnych.** Wszystkie lecznice wykonywały tego typu usługę zleconą przez nadzór weterynaryjny. Zaangażowanie się poszczególnych lecznic w tę usługę było zróżnicowane i wynosiło odpowiednio: 10% – lecznica nr 1, 15% – lecznica nr 2 i 20% – lecznica nr 3. Usługa ta polegała na szczepieniu zwierząt przeciwko wściekliznie oraz obserwacji zwierząt podejrzanych o tę chorobę. W ramach realizacji powyższego zadania zleconego dokonywało się badania zwierząt na białaczkę, gruźlicę i brucelozę, czyli badania na choroby zwalczane z urzędu.

Jak wynika z przeglądu usług realizowanych przez poszczególne lecznice, oferują one zakres usług dostosowany do potrzeb rynku, na którym funkcjonują. Z zakresu realizacji zadań i usług wynikają określone korzyści zarówno dla producentów rolnych, jak i dla konsumentów żywności pochodzenia zwierzęcego oraz dla samych lecznic. Tymi korzyściami są:

a) dla producentów rolnych

- poprawa zdrowotności zwierząt,
- poprawa efektywności gospodarowania i zwiększenie dochodowości gospodarstw,

- doradztwo w zakresie zootechnicznym,
- pozyskanie informacji z zakresu stosowania nowoczesnych technologii produkcji;

b) dla konsumentów

- zdrowa żywność pochodzenia zwierzęcego,
- legalność pochodzenia tej żywności;

c) dla lekarzy

- poczucie dobrze spełnionego obowiązku zawodowego,
- określony poziom dochodu z wykonywanej pracy.

Jak wynikało z informacji lekarzy weterynarii struktura dochodu w związku ze świadczeniem usług weterynaryjnych jest zbliżona do struktury zadań, jakie wykonują poszczególne lecznice, a która została przedstawiona w tabeli 2.

Kierunki przemian na rynku usług weterynaryjnych i ich perspektywa

Rynek usług weterynaryjnych jest rynkiem dość tradycyjnym. Wynika to z pierwszoplanowego podmiotu tego rynku, jakim jest gospodarstwo rolnicze. Technologie produkcji rolniczej stosowane w rolnictwie dzisiaj są bardzo zbliżone do technologii sprzed kilkunastu lat. Rolnictwo przeobraża się bardzo powoli, stąd też potrzeby tego podmiotu gospodarczego w stosunku do usług weterynaryjnych ulegają bardzo powolnym przemianom.

Jak wynikało z przeprowadzonej analizy oraz rozmów z rolnikami i lekarzami weterynarii, zakres realizowanych zadań jest dość stabilny, jedynie zmieniła się forma prawna podmiotów gospodarczych świadczących usługi weterynaryjne.

Zmiana formy własności przyniosła zauważalne różnice w sposobie realizowania usług weterynaryjnych przez lecznice. Zaliczyć można do nich:

- większą dostępność usług weterynaryjnych dla przeciętnego rolnika,
- relatywnie niższe ceny świadczonych usług,
- wyższą sprawność świadczenia usług weterynaryjnych,
- zdecydowanie większą skuteczność leczenia, szczególnie w gospodarstwach zarządzanych przez dobrze przygotowanych do tego rolników,
- dostosowanie oferty profilaktyki i lecznictwa do potrzeb rynku.

W stosunku do okresu lat osiemdziesiątych zauważalnym kierunkiem przemian na rynku usług weterynaryjnych jest obecnie zdecydowanie większy popyt na te usługi zgłoszone przez gospodarstwa rolnicze. Jest to wynikiem działania mechanizmów rynkowych w gospodarce. Konieczność liczenia się gospodarstw z rachunkiem kosztów spowodowała większą staranność o prawidłowy przebieg

procesów produkcyjnych. Dotyczy to szczególnie produkcji zwierzęcej, która jest wysoce nakładochłonna. Czynnikiem, które sprzyjają stabilizacji produkcji zwierzęcej są usługi weterynaryjne. Właśnie one w całym tym systemie mają możliwość przywracania równowagi produkcyjnej, pełniąc rolę stymulatora. To gwarantuje wzrost opłacalności produkcji. W minionych czasach, przy dotacjach do rolnictwa i niskich stawkach ubezpieczeń zwierząt gospodarskich, rolnik nie miał przymusu ekonomicznego do zwiększonej dbałości o przestrzeganie reżymu technologicznego w produkcji. Dzisiaj wysokie stawki ubezpieczeń zwierząt gospodarskich czy produkcji powodują, że rolnik sporadycznie korzysta z tego typu usług. Wymusza to staranność w produkcji. Natomiast dążenie rolnika do zmniejszenia kosztów produkcji wymusza konieczność korzystania z usług lekarzy weterynarii. Stwierdzenie to na pozór może wydać się paradoksem: jak można zmniejszać koszty produkcji przez wprowadzanie do niej usług, które ją obciążają i wpływają na zwiększenie kosztów całkowitych? Otóż jak dowiodły badania i jak pokazała analiza, która zaprezentowana została w tym opracowaniu, jest to możliwe. Wynika to z roli, jaką pełnią usługi weterynaryjne w trakcie procesów produkcyjnych w gospodarstwie rolniczym. Są one instrumentem podnoszącym efektywność produkcji przez umożliwienie wykorzystania w sposób harmonijny potencjału produkcyjnego zwierząt. To powoduje, że:

- cykle produkcyjne w produkcji zwierzęcej są krótsze,
- niższe jest zużycie paszy na 1 kg przyrostu masy ciała,
- wzrasta plenność zwierząt gospodarskich,
- odchowuje się większą liczbę zwierząt od jednej matki.

Te elementy wpływają na zmniejszenie kosztów jednostkowych produkcji w gospodarstwie i umożliwiają gospodarstwom uzyskanie wyższej dochodowości.

Rynek usług weterynaryjnych będzie się zmieniał w kierunku rozszerzenia oferty dla rolników, dostosowanej do ich potrzeb. Będzie to następowało wraz ze zmianą systemów gospodarowania w rolnictwie. Zmiany systemów gospodarowania są nieuniknione i są nierozdzielnie związane z integracją Polski ze strukturami Unii Europejskiej. Rolnictwo nasze musi poszukiwać szansy w produkcji zdrowej żywności w technologiach przyjaznych środowisku. Wymusza to zmiany systemu gospodarowania w kierunku systemów integrowanych i ekologicznych. Te kierunki zmian kreują inne oczekiwania w stosunku do rynku usług weterynaryjnych. Coraz większy nacisk kładziony będzie na zapobieganie chorobom i doradztwo hodowlano-produkcyjne, aby minimalizować zużycie środków farmaceutycznych. Te kierunki zmian już dzisiaj są widoczne i nabierają coraz żywszego tempa. Również bardzo ważnym elementem decydującym o zakresie usług weterynaryjnych będzie rozwój sektora przetwórczego w zakre-

sie przetwórstwa mięsa. Niezbędne stanie się przystosowanie norm krajowych w tym zakresie do norm Unii Europejskiej. Tymi, którzy będą mieli decydujący wpływ na przestrzeganie norm w produkcji żywności z użyciem mięsa, będą lekarze weterynarii.

Wynika to z pozycji, jaką zajmują lekarze weterynarii w segmentach agrobiznesu, zajmujących się wytwarzaniem żywności. Są oni obecni w procesie wytwarzania surowca, jego obrotu i przerobu. Nie jest możliwe produkowanie dobrej jakościowo żywności ze złego surowca i nie jest możliwa jego sprzedaż na rynku konkurencyjnym.

Podsumowanie i wnioski końcowe

Przeprowadzane badania i analizy miały na celu pokazanie, jaki jest stan obecny usług weterynaryjnych i jakich zmian należy oczekiwać w najbliższej przyszłości.

Z przeprowadzonych analiz wynika, że:

1. Rynek usług weterynaryjnych jest rynkiem tradycyjnym, zmieniającym się ewolucyjnie wraz ze zmianami systemu gospodarczego. O tradycyjności tego rynku świadczy fakt bardzo niewielu zmian w sposobie świadczenia usług. W dalszym ciągu większość usług jest wykonywana bezpośrednio u producentów rolnych i ma charakter interwencyjny.
2. Zmiana systemu gospodarczego przełomu lat 1980/1990 bardzo szybko wpłynęła na zmianę własnościową lecznic weterynaryjnych. Przyczyniło się to do poprawy sprawności i efektywności świadczonych usług weterynaryjnych. Dało lekarzom większą satysfakcję z wykonywania swojego zawodu, a rolnikowi lepiej i szybciej wykonaną usługę.
3. Nowy system gospodarczy umożliwił powstanie partnerskich stosunków między lekarzem weterynarii a producentem rolnym. Zaowocowało to zmianami technologicznymi poprawiającymi zdrowotność zwierząt gospodarskich. Nastąpił proces rozwoju doradztwa weterynaryjnego. Jak wynikało z relacji lekarzy, takiego doradztwa potrzebowali i potrzebują rolnicy prowadzący chów zwierząt na przeciętnie wyższym poziomie organizacyjnym i technologicznym.
4. Mechanizmy rynkowe wymusiły taką organizację usług weterynaryjnych, która cechuje się dużą sprawnością. Skutkuje to szybką realizacją usług weterynaryjnych i ich dostępnością w ciągu całej doby.
5. Asortyment oferowanych usług wynika z jednej strony z możliwości organizacyjno-technicznych lecznic, a z drugiej strony z kierunków produkcji,

jakie obrały gospodarstwa. Badania terenu gminy Brańsk w tym zakresie pokazują, że na rozwój rodzajowy usług weterynaryjnych w równym stopniu wpływają gospodarstwa, jak też lecznice. Gospodarstwa przyjmując określony kierunek produkcji, determinują powstawanie pewnego rodzaju zapotrzebowania na usługi weterynaryjne. Lecznice z kolei przez stosowanie coraz to nowszych i efektywniejszych metod leczenia i profilaktyki, rozbudzają nowe potrzeby w zakresie rodzaju tych usług.

6. Lecznictwo i profilaktyka wpływa w znacznym stopniu na poprawę efektywności gospodarowania. Wpływ jest dwukierunkowy. W gospodarstwach o niskiej kulturze rolnej i małej intensywności produkcji, ze względu na małą skalę produkcji i jej rozdrobnienie, usługi weterynaryjne stanowią element kosztu, który obniża dochody rolnika. Natomiast w gospodarstwach dobrze zorganizowanych, o wyższej kulturze rolnej, usługi weterynaryjne z jednej strony, stanowiąc element kosztu, powiększają koszty produkcji, ale z drugiej strony, poprawiając znacznie efekty produkcyjne, wpływają na zwiększenie przychodów w gospodarstwie. W konsekwencji decyduje to o osiągnięciu przez gospodarstwa wyższego poziomu dochodu rolniczego. Właśnie to jest istotą korzystania z usług weterynaryjnych przez gospodarstwa i jest to mechanizmem napędzającym ich rozwój. Wydaje się, że lecznice weterynaryjne będą ukierunkowywać ofertę swoich usług na gospodarstwa o większej towarowości i wyższej skali produkcji.
7. Lecznice weterynaryjne w przyszłości więcej sił i środków przeznaczą na realizację zadań zleconych przez nadzór weterynaryjny. Wynika to z kilku przesłanek:
 - zadania zlecone przynoszą stabilne i wymierne dochody lecznicom;
 - nastąpi zwiększony zakres zadań związanych z nadzorem ze względu na konieczność dostosowania norm w produkcji i obrocie zwierzętami do norm Unii Europejskiej;
 - wystąpi presja społeczna na produkcję zdrowej żywności, co zwiększy zadania nadzoru w zakresie kontroli technologicznych procesów przetwarzających mięsa.
8. Firmy weterynaryjne działające na terenie gminy Brańsk, pomimo dość wysokiej sprawności organizacyjnego funkcjonowania, będą w przyszłości musiały dokonać wielu zmian, aby sprostać wymaganiom, jakie stawiać będzie przed nimi rzeczywistość. Oto niektóre zmiany, jakie muszą się dokonać:
 - Zmiana sposobu kierowania i zarządzania lecznicami. W związku z ilościowym i jakościowym wzrostem zadań, personel leczniczy musi mieć czas na doskonalenie się, aby móc poprawnie wykonywać powie-

rzony mu zadania. Wymagać to będzie jednoosobowego kierowania i koordynowania zadań oraz wymagać będzie rozszerzenia zatrudnienia.

- Lecznice weterynaryjne muszą dostosować się do potrzeb rynku w zakresie świadczenia usług specjalistycznych, np. usługi przy użyciu USG. Wymagać to będzie wydatkowania określonych kwot na zakup nowoczesnego sprzętu medyczno-weterynaryjnego.
- Należy poszerzyć zakres świadczonych usług o usługi doradztwa żywieniowego i usługi związane z dystrybucją pasz i dodatków paszowych oraz witaminowych. Wynika to po pierwsze z potrzeby rynku, a po drugie może przynieść dodatkowe dochody lecznicom. Rolnik ma zaufanie do lekarza, który systematycznie świadczy u niego usługi, stąd też chętniej zakupi pasze i dodatki od firmy, którą wskaże lekarz. Tą firmą może być lecznica zajmująca się dystrybucją.
- Lecznice muszą liczyć się z konkurencją na rynku usług weterynaryjnych, stąd też powinny zadbać o swoje logo, aby były bez problemu identyfikowane i pozytywnie postrzegane na rynku. W przyszłości może to mieć decydujące znaczenie dla ich możliwości rozwojowych lub dla możliwości utrzymania się na rynku.

Veterinary Services in Market Economy – the Case of Self-government Unit

Abstract

Market of veterinary services belongs to one of markets functioning in Agri-business sector. Its organisation and structure of provided services have direct influence on the level of animal production efficiency in agricultural holdings.

Introduction of market economy system after 1989 forced the changes both in organisation of veterinary services market and in structure of offered services.

Economic calculations in agricultural sector caused allocation of veterinary services from these of intervention nature to prophylactic ones. Agricultural holdings more often express their demand for contraceptive (sanitary) services, which help to limit the scale of dangerous diseases among animals.

To satisfy the demands of services' buyers, market of veterinary services extends its offers about nutrition advising and feed components trading. These activities result from combining sanitary and animal treatment services.

Polish aspiration to membership of the European Union cause that market of veterinary services faces new tasks in the field of veterinary supervision to enforce the situation when norms regulating animal trade and production of food of animal origin are abided.

Kapitał pracujący i płynność finansowa w wybranych spółkach przemysłu mięsnego notowanych na giełdzie

Opracowanie prezentuje wykorzystanie kapitału pracującego i płynność finansową spółek drobiowych i mięsnych notowanych na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych.

Kapitał pracujący przedsiębiorstwa to nadwyżka wartości majątku obrotowego nad wartością zobowiązań krótkoterminowych. Kapitał ten jest płynną rezerwą firmy. Może być wykorzystywany do pokrywania nieprzewidzianych wydatków bieżących.

Zarządzanie kapitałem pracującym umożliwia podejmowanie decyzji dotyczących:

- określenia wielkości majątku obrotowego,
- sposobu finansowania majątku obrotowego.

Zarządzanie kapitałem pracującym jest krótkookresowe i ma charakter operacyjny. Polega to na jednoczesnej realizacji dwóch celów:

- ustaleniu bezpiecznej wielkości majątku obrotowego, aby firma sprawnie funkcjonowała w niesprzyjających okolicznościach,
- minimalizacji kosztów kapitału pracującego.

Rozmiary kapitału pracującego firmy są zmienne w czasie i zależą w głównej mierze od wielkości sprzedaży. Wraz z jej wzrostem, firma powiększa wartość sprzedaży oraz zobowiązań i należności.

Zwiększenie wartości majątku obrotowego można uznać za rodzaj inwestycji, które angażują gotówkę i powinny zwrócić się proporcjonalnie do poniesionego ryzyka. Zobowiązania krótkookresowe są także źródłem finansowania firmy. Majątek obrotowy tworzony jest przez poziom płynnych środków, które są dość szybko zamieniane (wyroby gotowe na należności, gotówka na surowce, płace, materiały, produkcja w toku na wyroby gotowe). Majątek trwały związany jest z przejściem inwestycji niezamienialnych, a majątek obrotowy z inwesty-

cjami szybko zamienialnymi. Większa wartość kapitału pracującego umożliwia łatwiejsze pokrycie zaciągniętych kredytów. Wysokość kapitału pracującego jest miarą ryzyka ponoszonego przez kredytodawcę. Banki często stawiają przed przedsiębiorstwem wymóg utrzymania kapitału na określonym poziomie, w momencie ubiegania się o kredyt. Przy emisji obligacji w ofercie publicznej również stawiane są takie wymagania.

Cechą charakterystyczną zadłużenia długookresowego jest obowiązek zwrotu kredytu wraz z jego oprocentowaniem. Przedsiębiorstwo powinno więc dokonywać alokacji kapitałów obcych w takie składniki majątkowe, które szybko przynoszą zysk. Im mniejsza płynność majątku firmy, tym powinny jej odpowiadać dłuższe okresy spłaty zobowiązań. Im krótsze terminy spłaty zobowiązań, tym większa powinna być płynność majątku firmy.

Zarządzanie kapitałem w przedsiębiorstwie opiera się na planowaniu, realizacji i kontroli zależności pomiędzy:

- kapitałem własnym i wartością majątku trwałego,
- zobowiązaniami krótkoterminowymi i wartością majątku obrotowego.

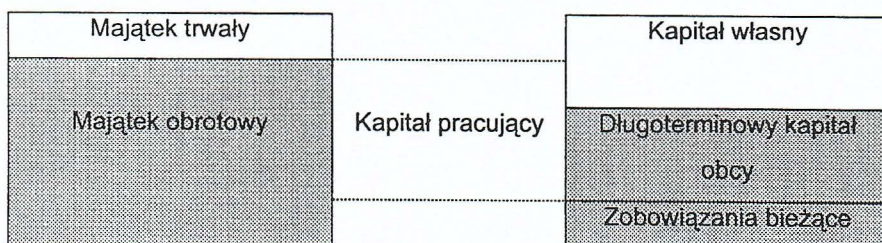
Spotykamy się z dwoma zasadami gospodarowania majątkiem przedsiębiorstwa:

- złota reguła wskazuje, że relacja majątku trwałego do sumy kapitału własnego i zobowiązań długookresowych powinna być mniejsza lub co najmniej równa jedności;
- bankowa zasada finansowania majątku obrotowego stanowi, iż wartość majątku obrotowego firmy powinna być większa od jego zobowiązań krótkookresowych, ze względu na konieczność zapewnienia krótkoterminowej płynności finansowej.

Realizacja drugiej zasady uwypukla potrzeby utrzymywania wymaganej wartości kapitału pracującego na poziomie odpowiadającym standardom światowym.

Analizując wielkość kapitału pracującego według źródeł jego finansowania, wyróżniamy przypadki:

1. Kapitał własny > Majątek trwały



2. Kapitał własny = Majątek trwały

Majątek trwały		Kapitał własny
Majątek obrotowy	Kapitał pracujący	Długoterminowy kapitał obcy
		Zobowiązania bieżące

3. Kapitał własny < Majątek trwały

Majątek trwały		Kapitał własny
Majątek obrotowy	Kapitał pracujący	Długoterminowy kapitał obcy
		Zobowiązania bieżące

4. Kapitał pracujący ujemny

Majątek trwały		Kapitał własny
Majątek obrotowy	Kapitał pracujący (ujemny)	Długoterminowy kapitał obcy
		Zobowiązania bieżące

Przy porównywaniu wielkości kapitału pracującego w dwóch kolejnych okresach wystąpić może:

- wzrost wielkości kapitału pracującego, co oznacza zwiększenie finansowania majątku obrotowego z kapitałów długookresowych;
- zmniejszenie kapitału pracującego wskazuje na relatywny wzrost finansowania środków obrotowych z obcych kapitałów krótkoterminowych;
- stała wielkość kapitału pracującego oznacza, że nowe inwestycje zostały sfinansowane w całości kapitałem własnym.

Duże znaczenie problematyki finansowania działalności gospodarczej wynikającej z niej możliwości oraz konieczności podejmowania uzasadnionych ekonomicznie decyzji powoduje, że kapitał pracujący po odpowiednich korektach określa długoterminowy potencjał finansowy.

Celem opracowania jest przedstawienie zarządzania kapitałem pracującym w strukturze wykorzystywanego majątku i w źródłach finansowania kapitału pracującego w spółkach DROSED, INDYKPOL, PEKPOL, FARM-FOOD.

Spółka DROSED zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w 1994 roku, specjalizuje się w produkcji, przetwórstwie i konserwowaniu mięsa drobiowego. Silną stroną tej spółki są największe moce produkcyjne w tym sektorze, nowoczesny park maszynowy oraz znaczący udział w rynku. Przed spółką stoją zarówno szanse rozwoju, jak i zagrożenia. Ochrona krajowego rynku drobiarskiego jest możliwa tylko do 2001 roku, później firma będzie musiała się liczyć z narastającą konkurencją. Pozytywne tendencje to: prognozowany wzrost popytu, udział w koncentracji produkcji w sektorze, wprowadzanie na rynek nowych produktów i dalsze unowocześnianie zakładów. W spółce DROSED w latach 1991–1994 dominował majątek obrotowy. W 1995 roku znacznie wzrósł udział majątku trwałego do 67%. Od następnego roku udział ten zaczął ponownie maleć – do 48% w 1998 roku. Wzrost zasobów majątku trwałego finansowany był przez spółkę ze środków własnych, których udział w kapitale firmy w 1995 roku wynosił 81%. Obserwujemy również zmiany w zarządzaniu kapitałem pracującym. W pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych, ze względu na wysoki współczynnik płynności, występowało niedostateczne wykorzystanie wolnych zasobów majątkowych. W latach 1995, 1997, 1998 nastąpiło zmniejszenie relacji kapitału obrotowego do zobowiązań krótkookresowych, jak również obniżenie się kapitału pracującego, co wskazuje na wzrost finansowania środków obrotowych z obcych kapitałów krótkoterminowych. W latach dziewięćdziesiątych kapitał pracujący był dodatni. Źródłami finansowania kapitału pracującego były zobowiązania długookresowe, częściowo kapitał własny, jak również – w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych – zwiększenie finansowania z obcych kapitałów krótkoterminowych. Wysokie wskaźniki płynności w całym badanym okresie wskazują na zadowalającą płynność finansową spółki.

Powyższe dane przedstawiono w tabelach 1 i 2.

Tabela 1

Majątek, kapitał i zobowiązania spółki DROSED [tys. zł]

Wyszczególnienie	12/ /1991	12/ /1992	12/ /1993	12/ /1994	12/ /1995	12/ /1996	12/ /1997	12/ /1998
Majątek trwały	3192	4980	5859	14037	23134	35671	40735	41739
Majątek obrotowy	4166	6888	6485	14940	11365	32164	39046	44909
Kapitał własny	1729	2320	7029	24238	30930	48256	51676	53250
Kapitał pracujący	3027	2841	3607	10973	6251	21489	18283	17453
Zobowiązania								
długoterminowe	3342	2910	2144	2403	2059	5602	4708	4271
Zobowiązania								
krótkoterminowe	1139	4047	2878	3967	5114	10975	20763	27456

Źródło: Prospekt emisyjny 1994, s. 80; Almanach spółek giełdowych. Parkiet 1997, s. 27; 1998, s. 58.

Tabela 2

Struktura majątku [%] i płynność ogólna spółki DROSED

Wyszczególnienie	12/ /1991	12/ /1992	12/ /1993	12/ /1994	12/ /1995	12/ /1996	12/ /1997	12/ /1998
Majątek trwały	43,38	41,96	47,46	48,44	67,06	52,60	51,11	48,17
Majątek obrotowy	56,62	58,04	52,54	51,56	32,94	47,40	48,89	51,83
Majątek razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Płynność ogólna	3,66	1,70	2,25	3,76	2,22	2,93	1,88	1,64

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych tabeli 1.

Spółka INDYKPOL wprowadziła swoje akcje na GPW w 1994 roku i podobnie jak DROSED podwoiła swój kapitał własny głównie przez powiększenie funduszy rozwojowych. Spółka ta zajmuje się chowem drobiu, produkcją, przetwórstwem i konserwacją mięsa drobiowego. Silne strony IDYKPOLU to: własna baza surowcowa, nowoczesna technologia, znana marka w kraju oraz udział w konsolidacji branży. Zagrożenia jakie stoją na drodze rozwoju spółki to duże koszty finansowe związane z obsługą zobowiązań długoterminowych, które w 1998 roku wzrosły trzykrotnie w porównaniu z rokiem poprzednim. Również wzrastająca konkurencja oraz spadek eksportu do Rosji to czynniki zagrażające tej firmie w nadchodzącym roku.

W Spółce Akcyjnej INDYKPOL udział majątku trwałego w strukturze majątku systematycznie malał z 66% w 1991 roku do 39% w 1997 roku. W ostatnim badanym roku, w wyniku wprowadzenia do eksploatacji nowoczesnych technologii udział majątku trwałego wzrósł do poziomu 61%. Zmiany w zasobach majątku trwałego finansowane były do 1996 roku ze środków własnych, natomiast w latach późniejszych zaciągano w tym celu kredyty długoterminowe. W całym analizowanym okresie majątek obrotowy przewyższał zobowiązania krótkookresowe i kapitał pracujący rósł z wyjątkiem 1995 i 1998 roku. Źródłem finansowania kapitału pracującego były kredyty długoterminowe, kapitał własny, a w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych doszło zwiększenie finansowania z kredytów krótkoterminowych. W latach 1991–1995 wskaźniki płynności kształtują się korzystnie; oznacza to, że spółka nie miała wówczas problemów z płynnością. Od 1996 roku pogarsza się płynność finansowa INDYKPOLU.

Powyższe dane przedstawiono w tabelach 3 i 4.

Spółka Akcyjna PEKPOL była notowana po raz pierwszy na giełdzie w grudniu 1995 roku. Zajmuje się ona produkcją, przetwórstwem i konserwowaniem mięsa. W latach dziewięćdziesiątych podwyższyła swój kapitał własny o 50%, przy czym nie był to wzrost równomierny. W 1997 roku nastąpiło

Tabela 3

Majątek, kapitał i zobowiązania spółki INDYKPOL [tys. zł]

Wyszczególnienie	12/ /1991	12/ /1992	12/ /1993	12/ /1994	12/ /1995	12/ /1996	12/ /1997	12/ /1998
Majątek trwały	9431	11501	11570	15036	28412	30218	31850	70200
Majątek obrotowy	4889	8662	9479	17841	27138	30583	49112	45068
Kapitał własny	11123	11278	13258	22589	34601	39248	41387	42949
Kapitał pracujący	3286	2951	2841	7529	5782	15238	17981	12420
Zobowiązania								
długoterminowe	0	2243	1813	1000	900	5700	6543	27322
Zobowiązania								
krótkoterminowe	1603	5711	6638	10312	21356	15345	32031	32648

Źródło: Prospekt emisyjny 1994, s. 63; Almanach spółek giełdowych. Parkiet 1997, s. 92; 1998, s. 41.

Tabela 4

Struktura majątku [%] i płynność ogólna spółki INDYKPOL

Wyszczególnienie	12/ /1991	12/ /1992	12/ /1993	12/ /1994	12/ /1995	12/ /1996	12/ /1997	12/ /1998
Majątek trwały	65,86	56,96	54,97	45,73	51,15	49,70	39,34	60,90
Majątek obrotowy	34,14	43,04	45,03	54,27	48,85	50,30	60,66	39,10
Majątek razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Płynność ogólna	3,05	1,52	1,43	1,73	1,27	1,99	1,53	1,38

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych tabeli 3.

obniżenie kapitałów własnych o 19% w wyniku strat spowodowanych przez upadłość nietrafionej inwestycji. PEKPOL swoją działalność inwestycyjną finansuje z kapitałów własnych, więc nieudana inwestycja pociągnęła za sobą jego zmniejszenie. Słabe strony tej spółki to również nieściągalne należności od odbiorców w 1998 roku. Szanse stojące przed spółką w najbliższym okresie wynikają: ze sprzedaży masy upadłościowej PEKDROBU, powołanie nowego prezesa zarządu (zapowiedź zmian restrukturyzacyjnych i organizacyjnych) planowana sprzedaż nieruchomości w Zakopanem i Radomsku. W firmie PEKPOL w 1991 roku udział majątku trwałego w strukturze majątku wynosił 32%, a następnie systematycznie wzrastał do poziomu 45% w ostatnich latach. Udział majątku obrotowego był wysoki i wynosił 68% w 1991 roku (największy spośród badanych spółek), a następnie systematycznie malał i w 1998 roku wynosił 57%. Zwiększenie zasobów majątku trwałego było finansowane przez spółkę głównie kapitałem własnym. W badanych latach kapitał pracujący był dodatni, przy czym następował systematyczny spadek o 37% w tym okresie. Od niepowodzeń inwestycyjnych w 1996 roku rozpoczęło się obniżanie wskaźnika

płynności. Źródłami finansowania kapitału pracującego, oprócz kapitału własnego, zaczyna być w coraz większym stopniu kredyt krótkoterminowy.

Powyższe dane przedstawiono w tabelach 5 i 6.

Tabela 5

Majątek, kapitał i zobowiązania spółki PEKPOL [tys. zł]

Wyszczególnienie	12/1992	12/1993	12/1994	12/1995	12/1996	12/1997	12/1998
Majątek trwały	10792	14699	23280	24766	32101	29257	29062
Majątek obrotowy	22725	23617	29665	37050	39082	39357	39192
Kapitał własny	26291	28456	31425	45869	4637	37565	38538
Kapitał pracujący	15761	14440	14657	21347	14019	11113	9999
Zobowiązania							
długoterminowe	0	562	665	101	550	1500	1300
Zobowiązania krótkoterminowe	6964	9167	15008	15703	25063	28244	29193

Źródło: Prospekt emisyjny 1995, s. 72; Almanach spółek giełdowych. Parkiet 1997, s. 74; 1998, s. 155.

Tabela 6

Struktura majątku [%] i płynność ogólna spółki PEKPOL

Wyszczególnienie	12/1992	12/1993	12/1994	12/1995	12/1996	12/1997	12/1998
Majątek trwały	32,20	38,36	43,97	40,66	45,10	42,64	42,56
Majątek obrotowy	67,80	61,64	56,03	59,94	54,90	57,36	57,42
Majątek razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Płynność ogólna	3,26	2,58	1,98	2,36	1,56	1,39	1,34

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych tabeli 5.

Firma FARM-FOOD pojawiła się na giełdzie w październiku 1995 roku, zajmuje się produkcją, przetwórstwem oraz konserwowaniem mięsa. Odróżnia się ona od prezentowanych spółek zasobami kapitałów własnych, strukturą majątkową oraz zarządzaniem kapitałem pracującym. Na początku lat dziewięćdziesiątych spółka ta dysponowała zbliżonym kapitałem własnym w stosunku do innych spółek w tej branży, ale w drugiej połowie tych lat nastąpił dynamiczny wzrost kapitału. Obecnie jest on dwukrotnie wyższy niż w pozostałych spółkach. Firma FARM-FOOD startowała z odwrotnych pozycji niż badane spółki. W 1993 roku udział majątku trwałego w strukturze aktywów wynosił 90% (najwyższy z badanych spółek). W badanym okresie udział majątku trwałego systematycznie malał i wynosił w 1998 roku 78%. W 1993 roku dominującą rolę odgrywał kapitał obcy. Jego udział w strukturze kapitałów wynosił w tym roku 77%, by

w następnych latach zmaleć do 24% w 1998 roku. W finansowaniu środkami zewnętrznymi początkowo dominowały kredyty długoterminowe (około 72% ogółu kredytów), a w następnych latach kredyty krótkoterminowe, których udział wzrósł do 71% w ostatnim roku. Na początku lat dziewięćdziesiątych kapitał pracujący był ujemny, przedsiębiorstwo straciło płynność finansową. Oznaczało to, iż część majątku trwałego musiała być finansowana zobowiązaniami bieżącymi. Od 1994 roku wartości kapitału pracującego są dodatnie, ale współczynniki płynności bieżącej są niewiele wyższe od jedności. Stanowi to wyraźnie zagrożenie bezpieczeństwa finansowego firmy.

Powyższe dane przedstawiono w tabelach 7 i 8.

Tabela 7

Majątek, kapitał i zobowiązania firmy FARM-FOOD [tys. zł]

Wyszczególnienie	12/1993	12/1994	12/1995	12/1996	12/1997	12/1998
Majątek trwały	38066	41977	55376	70256	97950	98360
Majątek obrotowy	4464	8430	13579	17618	27094	27574
Kapitał własny	12032	28907	60868	68879	95882	97013
Kapitał pracujący	-7326	895	7602	1990	6420	5393
Zobowiązania długoterminowe	29428	31039	14645	13363	13821	9922
Zobowiązania krótkoterminowe	11790	7535	5977	15628	20674	22181

Źródło: Almanach spółek giełdowych. Parkiet 1997, s. 36; 1998, s. 78.

Tabela 8

Struktura majątku [%] i płynność ogólna firmy FARM-FOOD

Wyszczególnienie	12/1993	12/1994	12/1995	12/1996	12/1997	12/1998
Majątek trwały	89,50	83,28	80,31	79,95	78,33	78,10
Majątek obrotowy	10,50	16,72	19,69	20,05	21,67	21,90
Majątek razem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Płynność ogólna	0,38	1,12	2,27	1,13	1,31	1,24

Źródło: Obliczenia własne na podstawie tabeli 7.

W latach dziewięćdziesiątych w badanych firmach przemysłu mięsnego i drobiowego zaznaczyły się następujące tendencje:

- we wszystkich firmach (poza FARM-FOOD) w latach 1991–1993 kapitał pracujący wykazywał wartość dodatnią;
- kapitał pracujący wzrastał w firmach DROSED o 477% i INDYKPOL o 278%, natomiast w PEKPOLU zmalał o 37%;
- najwyższą płynnością finansową charakteryzował się DROSED, najniższą FARM-FOOD;

- tendencją charakterystyczną dla wszystkich badanych spółek jest obniżenie się płynności w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych oznacza to zwiększenie źródeł finansowania z drogiego kredytów krótkoterminowych.

Literatura

- BEDNARSKI L., 1994: *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*. PWE, Warszawa.
- BIEŃ W., 1993: *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*. Stowarzyszenie Głównych Księgowych, Warszawa.
- BRIGHAM E.T., 1996: *Podstawy zarządzania finansami*. PWE, Warszawa.
- WAŚNIEWSKI T., 1993: *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*. Fundacja rozwoju rachunkowości.

Working Capital and Financial Liquidity in Selected Meat-Processing Companies Listed on Stock Exchange

Abstract

In this paper different sources of financing working capital as well as financial liquidity of companies listed on the Warsaw Stock Exchange (namely Drosed, Farm-Food, Indykpol and Pekpol) were presented.

In the 90-ties, the process of worsening of financial liquidity in examined companies was stated. Additionally, the changes in ways of financial covering of working capital were observed. In this aspect, short-term expensive credit starts to play an increasing role.

Zarząd menedżerski czynnikiem ułatwiającym rozwój spółdzielni w okresie transformacji ustrojowej w Polsce

Wstęp

Spółdzielnie można zaliczyć do organizacji typu non profit, czyli do takich, dla których zysk nie stanowi najważniejszego kryterium oceny ich efektywności. W przypadku spółdzielni tym kryterium są korzyści jej członków. „Spółdzielnia realizuje swoje cele różnymi metodami, głównie jednak przez powołanie odrębnej organizacji – przedsiębiorstwa spółdzielczego. Należy pamiętać, że najpierw zawsze powstaje zrzeszenie spółdzielcze, a dopiero potem właśnie przedsiębiorstwo”¹.

Jednak warunki funkcjonowania, a w szczególności konkurencyjne otoczenie stawia przed spółdzielniami konieczność dostosowywania się do reguł gry rynkowej, które są jednakowe dla wszystkich podmiotów gospodarczych w niej uczestniczących. Wiąże się to z potrzebą osiągnięcia efektywności na poziomie nie niższym od efektywności uzyskiwanej przez firmy niespółdzielcze.

Do organów spółdzielni należą: walne zgromadzenie (lub zebranie przedstawicieli) będące organem uchwałodawczym, określającym kierunki działania spółdzielni, rada nadzorcza będąca organem kontroli wewnętrznej oraz zarząd pełniący funkcje organu kierującego spółdzielnią i reprezentujący ją w kontaktach zewnętrznych. W spółdzielniach, które zrzeszają wielu członków, a funkcje walnego zgromadzenia spełniają zebrania przedstawicieli, niezbędnym organem są również zebrania grup członkowskich.

Ze wszystkich wymienionych najwyższym organem spółdzielni jest **walne zgromadzenie** (zebranie przedstawicieli). Dzięki udziałowi w obradach walnego zgromadzenia każdy członek zrzeszenia ma możliwość uczestnictwa w podejmowaniu decyzji dotyczących najważniejszych spraw spółdzielni.

Rada nadzorcza jest organem kolegialnym, w którego skład wchodzi co najmniej trzech członków spółdzielni wybranych na mocy postanowień zawartych w statucie przez walne zgromadzenie (zebranie przedstawicieli) lub

zebranie grup członkowskich. Podstawowym zadaniem tego organu jest sprawowanie nadzoru oraz kontroli nad całokształtem działalności spółdzielni.

Zarząd kieruje działalnością spółdzielni i pełni również funkcje reprezentacyjne. Do szerokiego zakresu jego kompetencji należy podejmowanie wszystkich decyzji, które zgodnie z ustawą lub statutem nie zostały zastrzeżone dla innych organów.

Szczegółowe ustalenia dotyczące składu oraz liczby członków zarządu są zawarte w statucie, zgodnie z którymi zarząd może być:

- organem kolegialnym (co najmniej trzyosobowym) bądź nawet dwuosobowym, składającym się wyłącznie z członków spółdzielni;
- organem kolegialnym (co najmniej trzyosobowym) bądź nawet dwuosobowym, składającym się z członków spółdzielni lub nawet z osób nie będących jej członkami;
- organem jednoosobowym – czyli prezesem, którym może być zarówno członek spółdzielni, jak i osoba nie będąca jej członkiem².

Podstawowe czynniki wywierające wpływ na rozwój spółdzielni

Zarówno bieżące funkcjonowanie, jak i rozwój podmiotów gospodarczych reprezentujących pełne spektrum form organizacyjnych i własnościowych uzależnione są od różnego rodzaju czynników.

Do pierwszej grupy tych czynników zaliczyć należy uwarunkowania zewnętrzne, na które podmioty te nie mają wpływu, wynikające na ogół ze specyficznych cech szeroko pojętego otoczenia gospodarczego, w którym realizują swoje funkcje.

Drugą grupę z nich stanowią czynniki wewnętrzne, w znacznym stopniu będące pochodnymi immanentnych cech tych podmiotów, często uwarunkowanych wieloletnią tradycją, których specyfika najczęściej powoduje, że nie mogą w krótkim czasie zostać wyeliminowane.

Obydwa rodzaje wymienionych czynników wywierają decydujący wpływ na możliwość osiągnięcia przez te podmioty sukcesu, jak też i mogą stać się przyczyną ich ewentualnej porażki.

W przypadku spółdzielczej formy gospodarowania istnieje wiele czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych, w znacznej części charakterystycznych przede wszystkim dla tej formy, wywierających istotny wpływ na możliwości jej dalszego rozwoju.

Wśród najbardziej istotnych czynników zewnętrznych, w trakcie trzyletnich badań³, wyróżnione zostały: polityka państwa wobec spółdzielczości oraz liczne trudności w kontaktach z organami władzy i administracji państwowej, konkurencja ze strony innych (niespółdzielczych) podmiotów gospodarczych, brak możliwości pozyskania środków finansowych na rozwój spółdzielni oraz w mniejszym stopniu także: oddziaływanie ze strony samorządu terytorialnego, oddziaływanie ze strony lokalnych grup nacisku zmierzających do przejęcia własności spółdzielców, ewentualnie próby przekształcenia spółdzielni w spółkę oraz sytuacja sektora gospodarki, w którym działa spółdzielnia.

Do głównych czynników wewnętrznych zaliczono: bardzo niską sprawność podejmowania decyzji w spółdzielniach o tradycyjnym, kolegiałnym systemie zarządzania, trudności występujące we współpracy organów samorządowych spółdzielni z jej zarządem i brak wysoko kwalifikowanych kadr kierowniczych zdolnych do sprawnego zarządzania spółdzielniami.

W latach 1995–1997 nie podejmowano prób szczegółowego wyjaśnienia zagrożeń zewnętrznych, natomiast poddano szczegółowej analizie wymienione wyżej czynniki wewnętrzne wywierające wpływ zarówno na aktualną kondycję spółdzielni, jak i na szanse przetrwania i dalszego rozwoju spółdzielczych podmiotów gospodarczych. Badania te były prowadzone w „Społem” PSS, w bankach spółdzielczych oraz w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych.

Przy dokonywaniu wyboru poszczególnych typów spółdzielni kierowano się przede wszystkim potrzebą utworzenia próby, w której skład wchodziłyby spółdzielnie funkcjonujące w miastach oraz działające na terenach wiejskich, których zakres działania dotyczył sektora rolno-spożywczego. Dokonując wyboru w ramach spółdzielczych podmiotów gospodarczych działających na wsi, wytypowano rolnicze spółdzielnie produkcyjne, z uwagi na to, że są to spółdzielnie osiągające w okresie transformacji dobre wyniki ekonomiczne, prowadzące działalność w sposób rozwojowy, natomiast banki spółdzielcze zajmują się obsługą kredytowo-finansową osób prawnych i fizycznych na tych obszarach. Obecnie do zakresu działalności spółdzielni spożywców „Społem” należy prowadzenie na terenach miast handlu detalicznego i hurtowego głównie artykułami spożywczymi oraz działalności produkcyjnej przede wszystkim dla potrzeb własnej sieci handlowej.

Z uwagi na rozproszenie terytorialne spółdzielni, podstawową techniką pozyskania danych i sondażu opinii była technika ankietowa. Formularz ankiety był anonimowy i zawierał trzydzieści sześć pytań, natomiast w jego metryczce umieszczono dziewiętnaście pytań, w tym szesnaście dotyczących cech respondenta i trzy dotyczące spółdzielni będącej miejscem jego zatrudnienia. Dane otrzymane od respondentów przetworzono przy użyciu specjalnych programów

komputerowych. Otrzymane wyniki przedstawiono w postaci liczbowej, prezentując je zarówno w formie liczb bezwzględnych, jak i struktury procentowej charakteryzującej rozkłady brzegowe uzyskanych odpowiedzi. Spośród 550 rozdysponowanych ankiet otrzymano 210 prawidłowo wypełnionych egzemplarzy (co łącznie dało wskaźnik zwrotów na poziomie 38, 18%). Ze względu na stwierdzone niewielkie zróżnicowanie rozkładów odpowiedzi na pytania zawarte w formularzach ankiet wypełnianych przez kadry kierownicze wymienionych rodzajów spółdzielni, zrezygnowano z możliwości osobnego przedstawienia wyników sondażu i zaprezentowano je w postaci zbiorczej.

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie poglądów i opinii kadr kierowniczych zatrudnionych w polskich spółdzielniach, dotyczących zarządzania tymi podmiotami, a w szczególności wprowadzenia zarządu menedżerskiego oraz związanych z nim innych metod doboru do stanowisk kierowniczych, zasad podpisywania umów o zarządzanie i wynagradzania zatrudnionych w ten sposób menedżerów.

Zarządzanie spółdzielniami

Spośród rozpoznanych czynników wewnętrznych przedmiotem rozważań był jedynie system zarządzania spółdzielnią. Analizując go trzeba mieć na uwadze specyficzny sposób zarządzania własnością, będący cechą charakterystyczną jedynie dla spółdzielczej formy gospodarowania. Najbardziej rozpowszechniony w spółdzielniach, uwarunkowany wieloletnią tradycją, kolegialny system zarządzania obecnie wywiera niekorzystny wpływ na sprawność podejmowania decyzji w tych podmiotach.

W polskich spółdzielniach dominuje tradycyjna metoda zarządzania, w której organem wykonawczym jest zarząd kolegialny, wybierany z reguły przez radę nadzorczą, wybieraną z kolei przez walne zgromadzenie członków (delegatów). W krajach zachodnich rozwój gospodarki rynkowej, zaostrzające się warunki konkurencji, postęp w sferze zarządzania przedsiębiorstwami oraz wdrażanie nowoczesnych technik i technologii w produkcji, handlu i w usługach „udowodniły, że kolektywne zarządzanie, stanowiące cechę spółdzielni, utrudnia operacyjność, przez co stawia przedsiębiorstwo spółdzielcze w gorszej sytuacji od konkurencji”⁴. Dlatego też w wielu krajach zachodnich spółdzielnie, dysponując takimi doświadczeniami, szansę utrzymania się na rynku i dalszego rozwoju postrzegły w przekazywaniu zarządzania swoimi jednostkami organizacyjnymi, a nawet całym swoim majątkiem, osobom posiadającym w tym zakresie specjalistyczne przygotowanie i doświadczenie, czyli menedżerom⁵. Takie roz-

wiązanie zostało wymuszone coraz silniejszą presją na rynek, wywieraną przez własność prywatną oraz dominujący w podmiotach o tej formie własności motyw zysku jako źródła wszelkiej aktywności gospodarczej.

W literaturze dotyczącej problematyki zarządzania można napotkać charakterystykę podejmowania decyzji ze względu na liczbę osób biorących udział w tym procesie. „Decyzje, w których wyboru dokonuje jedna osoba i ona też ponosi odpowiedzialność za ich realizację, nazywamy jednoosobowymi. Kolejne są zaś decyzje podejmowane przez grupę ludzi i one ponoszą za nie odpowiedzialność”⁶.

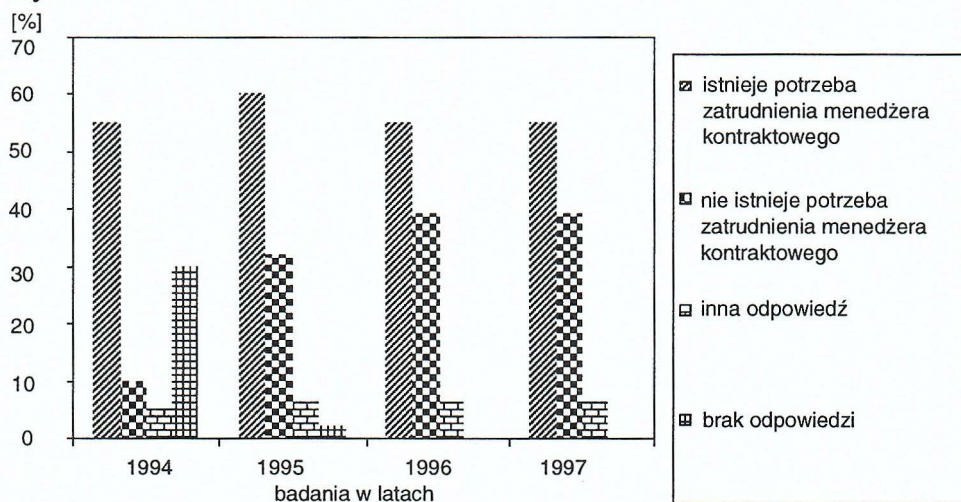
Podstawowymi zaletami decydowania jednoosobowego są: szybkość podjęcia decyzji, jednoznaczność dokonywania wyboru i możliwość ustalenia odpowiedzialności. Natomiast do zalet decydowania kolegiального należy zaliczyć: możliwość wykorzystania wiedzy i doświadczenia kilku osób, co stwarza warunki do bardziej obiektywnego rozważania wszystkich aspektów związanych z decyzją i łatwiejszego jej wykonania. Podejmowanie decyzji przez jedną osobę obarczone jest większym ryzykiem subiektywizmu i większą szansą dokonania nietrafnego wyboru niż przy decydowaniu kolegialnym. W przypadku decydowania kolegiального istotnymi mankamentami są: wolniejsze tempo procesu decyzyjnego, trudności w ustaleniu odpowiedzialności za skutki dokonanego wyboru oraz także często jego kompromisowy charakter. Ponadto decydowanie kolegialne przynosi korzystne rezultaty tylko w przypadku bardzo dobrych stosunków międzyludzkich panujących w zespole przygotowującym i podejmującym decyzje oraz umiejętności poświęcenia przez wszystkich uczestników własnych ambicji na korzyść dobra ogólnego.

Istnienie wieloosobowych ośrodków decyzyjnych wewnątrz spółdzielni (organy władzy oraz samorządu spółdzielczego: walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd) wydłuża proces podejmowania każdej decyzji gospodarczej. W przypadku określania długofalowych celów działania spółdzielni, udział organów samorządowych jest uzasadniony jej dwojakim charakterem, wynikającym z faktu, że stanowi ona nie tylko podmiot gospodarczy, ale i zrzeszenie. Natomiast w przypadkach podejmowania decyzji dotyczących działalności bieżącej silny wpływ samorządu spółdzielczego jest całkowicie nieuzasadniony. Może to doprowadzić do niewykorzystania szybko pojawiających się szans odniesienia sukcesu, do którego dąży każde, sprawnie zarządzane przedsiębiorstwo, funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej lub nawet stać się przyczyną jego upadku. W tej sytuacji trafna wydaje się opinia znanego badacza zagadnień spółdzielczych Petera Davisa, że „kolektywne zarządzanie to uleganie złudzeniom”. Faktycznie jest ono hamulcem rozwoju spółdzielni i jej wzrostu⁷. Tak więc nawet w przypadku spółdzielni różniącej się, w sposób znaczący, od

przedsiębiorstw o innej formule prawnej wskazane wydaje się powierzenie bieżących decyzji gospodarczych wysoko wykwalifikowanemu specjalście. Problem stanowi jedynie to, aby „ów sposób zarządzania nie był sprzeczny z istotą spółdzielczości, jej zasadami i wartościami”⁸. Niestety, tego rodzaju obawy towarzyszą kadrom kierowniczym spółdzielni, o czym świadczy odsetek przeciwników zarządzania menedżerskiego, który w okresie transformacji gospodarczej nie uległ istotnym zmianom. Szczegółowe dane przedstawia wykres 1.

Wyniki badań empirycznych potwierdzają więc często spotykany obecnie pogląd, że „zarządzanie spółdzielnią ciągle jest obciążone nadmiernym przywiązaniem do tradycji oraz swoistą symboliką samorządową”⁹.

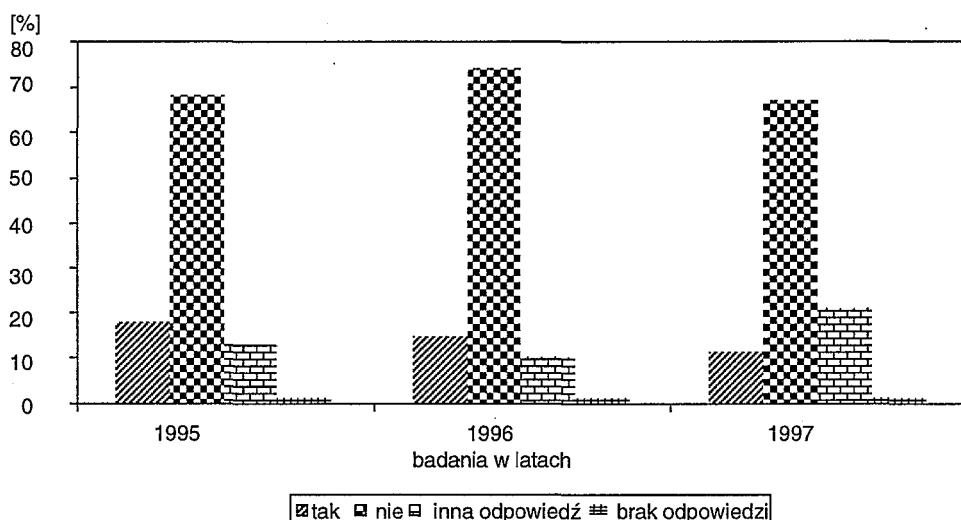
W tej sytuacji postanowiono sprawdzić czy jest to jedyna przyczyna utrudniająca podwyższenie sprawności zarządzania podmiotami gospodarczymi o tym statusie prawnym i poddano ocenie istnienie obecnie w Polsce rynku pracy kadr kierowniczych właściwie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskich w spółdzielniach. Wyniki sondażu opinii na ten temat zaprezentowano na wykresie 2.



Wykres 1

Poglądy kadr kierowniczych na temat potrzeby zatrudnienia w spółdzielni menedżera kontraktowego (w % odpowiedzi)

Źródło: Wyniki badań ankietowych Studenckiego Koła Naukowego Obrotu Towarowego SGH przeprowadzonych w Gołdapi w 1994 r. (kierownik badań – dr hab. K. Marecki); *Strategiczne i taktyczne zarządzanie w organizacjach korporacyjnych o małej i średniej skali działalności gospodarczej**. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, KZiF SGH, Warszawa 1995; *Zarządzanie menedżerskie w spółdzielniach**. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, KZiF SGH, Warszawa 1996; *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami jako organizacjami o małej i średniej skali działalności gospodarczej**. Opracowanie zbiorowe pod red. S. Dyki, KZiF SGH, Warszawa 1997.



Wykres 2

Ocena istnienia rynku pracy kadr kierowniczych właściwie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskich w spółdzielniach (w % odpowiedzi)

Źródło: *Strategiczne i taktyczne...*, op. cit.: *Zarządzanie menedżerskie...*, op. cit.: *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

Informacje pozyskane od respondentów potwierdziły zatem tezę, że wykorzystanie możliwości prawnych wprowadzenia jednoosobowego zarządu napotyka w okresie transformacji ustrojowej w Polsce na poważne trudności. Aby głębiej wniknąć w istotę zjawiska, w 1997 roku ankietowanym zadano pytanie dotyczące ewentualnego istnienia w spółdzielniach zjawiska profesjonalizacji zawodu kierownika. Istnienie tego zjawiska potwierdziło jedynie 38% zapytanych, a zdecydowanie zaprzeczyło temu 46% z nich, natomiast pozostali (16%) nie zajęli jednoznacznego stanowiska w tej kwestii. Godne uwagi wydaje się, że opinie te były głoszone przez osoby charakteryzujące się wieloletnim doświadczeniem zawodowym w pracy w spółdzielczości (w przypadku 93% z nich okres pracy w spółdzielczości wynosił nie mniej niż 11 lat, przy czym 68% z nich tę długość stażu pracy osiągnęło w obecnym miejscu zatrudnienia). Warto podkreślić także, że badani legitymowali się także dużym doświadczeniem w pracy na stanowisku kierowniczym. Aż 65% z nich obowiązki kierownicze pełniło nie krócej niż 11 lat. Zatem najprawdopodobniej odpowiedzi udzielone przez ankietowanych wynikały z wiedzy bazującej na ich wieloletnim doświadczeniu zawodowym.

Z odpowiedzi udzielonych przez ankietowanych na temat metod doboru na stanowiska kierownicze wynika, że w spółdzielniach tych obecnie praktycznie nie korzysta się z usług agencji doradztwa personalnego i z zasobów banków

danych zawierających dane personalne ewentualnych kandydatów oraz nie jest praktykowana metoda polegająca na poddaniu kandydatów wieloaspektowym, długotrwałym testom w specjalistycznych ośrodkach, umożliwiającą ocenę predyspozycji oraz przygotowania kandydatów do wykonywania zawodu kierownika. W trakcie trzyletnich badań stwierdzono także nieduże znaczenie wyniku ewentualnego konkursu kandydatów, a równocześnie wzrost znaczenia roli samorządu spółdzielczego. Według respondentów wystąpił także spadek znaczenia opinii prezesów oraz kierowników danych jednostek organizacyjnych przy podejmowaniu takich decyzji.

Wykorzystując wiedzę ankietowanych dotyczącą praktyki zarządzania spółdzielczymi podmiotami gospodarczymi, zwrócono się do nich z prośbą o określenie najbardziej pożądanego ich zdaniem metod doboru kadr kierowniczych gwarantujących podjęcie optymalnej decyzji personalnej. Wyniki sondażu opinii w tej sprawie przedstawiono w tabeli.

Tabela

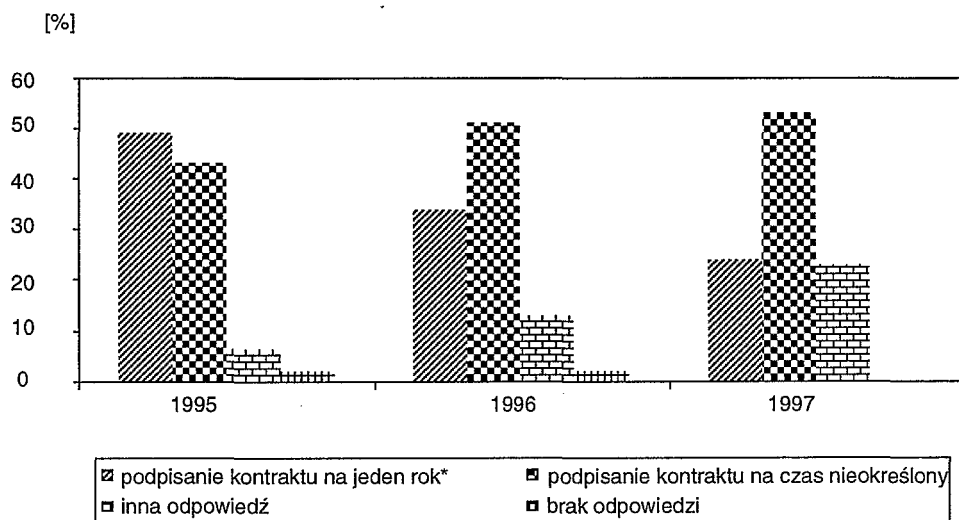
Opinia kadr kierowniczych na temat najbardziej pożądanego metod doboru na stanowiska kierownicze w spółdzielniach (w % odpowiedzi)

Lp.	Wyszczególnienie	Badania w latach			
		1995	1996	1997	
		łącz- nie	łącz- nie	zarzą- dzanych kolegial- nie	zarzą- dzanych mene- dżersko
1	Awans w drodze mianowania przez prezesa spółdzielni	19	27	21	17
2	Awans w drodze mianowania przez kierownika danej jednostki organizacyjnej	26	19	20	9
3	Awans w drodze wyboru dokonywanego przez organa samorządu spółdzielczego	12	19	29	12
4	Konkurs kandydatów	54	58	52	48
5	Dobór przez agencje doradztwa personalnego wybór jednego z wielu kandydatów	4	13	8	15
6	Zarejestrowanych w Centralnym Banku Danych	22	26	21	36
7	Wybór oparty na kryteriach wynikających z układów rodzinnych i towarzyskich	3	2	0	2
8	Wybór oparty na wynikach szeregu wieloaspektowych, długotrwałych testów przeprowadzanych w specjalistycznym ośrodku oceny	—	—	14	27
9	Inna odpowiedź	0	3	2	2
10	Brak odpowiedzi	0	0	5	5

Źródło: *Kadry kierownicze...*, op. cit.; *Zarządzanie menedżerskie ...*, op. cit., *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

Jak wynika z zestawienia danych przedstawionych w tabeli nastąpiły pewne zmiany w preferencjach dotyczących polityki kadrowej. Na przyszłość postulowano zwiększenie znaczenia prezesów spółdzielni oraz zmniejszenie znaczenia kierowników właściwych jednostek organizacyjnych. Postulowano także (ale tylko w odniesieniu do spółdzielni zarządzanych kolegalnie) zwiększenie roli organów samorządu spółdzielczego oraz wyeliminowanie koneksji rodzinnych lub towarzyskich. Niestety w ciągu trzech lat nie uległo istotnej zmianie nastawienie ankietowanych do zalecanych obecnie metod doboru na stanowiska kierownicze. Zdaniem respondentów specjalistyczne testy, doradztwo personalne oraz możliwość korzystania z banku danych byłyby bardziej przydatne przy typowaniu kandydatów na menedżerów.

Po ustaleniu pożądanych obecnie metod doboru na stanowiska kierownicze, uwzględniających specyfikę spółdzielni, przedmiotem kolejnych analiz stały się formuły: kontraktów menedżerskich oraz formuły wynagradzania menedżerów kontraktowych adekwatne do obecnych realiów. Otrzymane od respondentów opinie na ten temat przedstawiono na wykresach 3 i 4.



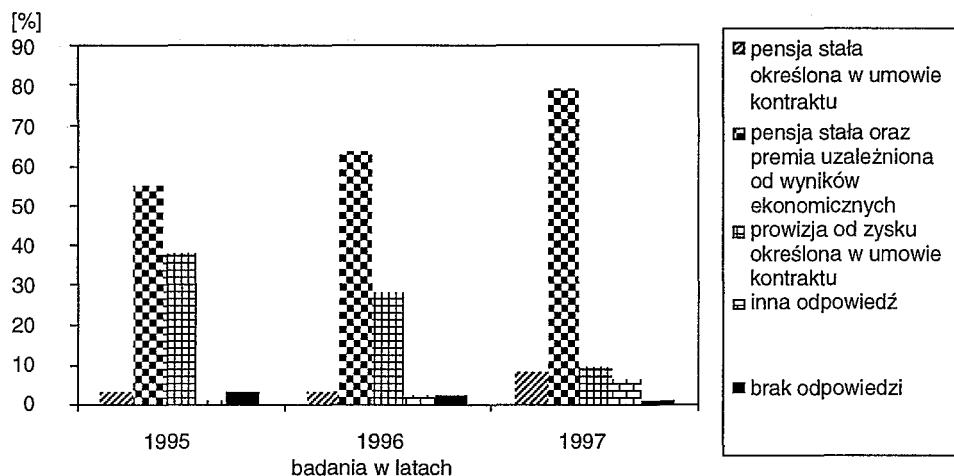
Wykres 3

Opinie kadr kierowniczych na temat najbardziej pożądanej formuły kontraktu menedżerskiego (w % odpowiedzi)

Źródło: *Kadry kierownicze...*, op. cit.; *Zarządzanie menedżerskie...*, op. cit.; *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami...*, op. cit.

* Podpisanie kontraktu na 1 rok z możliwością przedłużenia na kolejne lata

** Podpisanie kontraktu na czas nieokreślony z możliwością wypowiedzenia go w przypadku negatywnej oceny dokonywanej przez organa samorządu spółdzielczego lub wystąpienia istotnych błędów w jego pracy bieżącej



Wykres 4

Opinie kadr kierowniczych na temat najbardziej pożądaney formuły wynagradzania menedżera kontraktowego (w % odpowiedzi)

Źródło: *Kadry kierownicze...*, op. cit.; *Zarządzanie menedżerskie...*, op. cit.; *Zmiany w zarządzaniu spółdzielniemi...*, op. cit.

Z otrzymywanych danych wynika, że pomimo stwierdzonego już braku wzrostu zaufania do instytucji jednoosobowego zarządu, zdecydowanemu zmniejszeniu uległ odsetek respondentów wskazujących jako właściwą formułę zatrudnienia – formułę jednorocznego kontraktu. Natomiast zwiększeniu uległa liczba ankietowanych, będących zwolennikami podpisywania kontraktów menedżerskich na czas nieokreślony, z możliwością wypowiedzenia ich w przypadku negatywnej oceny dokonywanej przez organa samorządu spółdzielczego lub wystąpienia istotnych błędów w pracy bieżącej menedżera oraz także liczba osób próbujących sugerować istnienie również innych możliwości w tym zakresie.

W przypadku zaś wypowiedzi dotyczących najbardziej pożądaney formuły wynagradzania menedżerów kontraktowych coraz większym uznaniem cieszyło się rozwiązanie tej kwestii, polegające na wypełnieniu stałej pensji oraz premii uzależnionej od wyników ekonomicznych, będących pochodną jakości pracy menedżera, kosztem zmniejszeniu liczby badanych wskazujących jako właściwą formułę – prowizję od zysku wypracowanego przez spółdzielnię.

Podsumowanie

Porównując rezultaty badań z kolejnych lat można zaobserwować pewne różnice. Coraz niższy odsetek ankietowanych dostrzega możliwość znalezienia kandydatów właściwie przygotowanych do pełnienia funkcji menedżerskich

w spółdzielniach. Wydaje się, że najbardziej prawdopodobną przyczyną zmiany struktury odpowiedzi była w tym przypadku narastająca świadomość posiadania luk w wiedzy oraz braku kwalifikacji zawodowych, niezbędnych do zarządzania spółdzielczymi podmiotami gospodarczymi w okresie przemian ustrojowych. Drugą istotną przesłanką może być wynikający ze znajomości aktualnych realiów finansowych spółdzielni brak możliwości zaangażowania wysoko wykwalifikowanych menedżerów zawodowych i proponowania im wynagrodzenia odpowiadającego ich kwalifikacjom (porównywalnego z wynagrodzeniem menedżerów zatrudnionych w innych podmiotach gospodarczych). Kolejną przyczyną może być przeświadczenie o braku u takich specjalistów wiedzy dotyczącej zarządzania spółdzielnią.

Na uwagę zasługuje także zauważalne zwiększenie liczby przeciwników zarządzania menedżerskiego, będące najprawdopodobniej pochodną lęku przed powierzeniem prawa do podejmowania istotnych decyzji gospodarczych jednej osobie. Natomiast zmniejszenie liczby osób nie wyrażających jasno swojej opinii na ten temat może być skutkiem udziału niektórych respondentów w szkoleniach wyjaśniających istotę zarządzania menedżerskiego oraz wpływu publikacji dotyczących tego problemu na świadomość osób badanych.

Zmniejszeniu uległ odsetek ankietowanych opowiadających się za formułą krótkotrwałego kontraktu menedżerskiego na rzecz odsetka osób będących zwolennikami formuły długoterminowej umowy o zarządzaniu. Jednocześnie zwiększyła się także liczba badanych proponujących inne rozwiązania tej kwestii, co może być konsekwencją zwiększenia obaw przed możliwością podejmowania samodzielnie przez jednoosobowy zarząd wielu istotnych decyzji (w tym także decyzji personalnych dotyczących wysokości wynagrodzeń, udziału w szkoleniach, awansowaniu oraz także zwalnianiu lub przenoszeniu na niższe stanowiska służbowe).

Jak wynika z przedstawionych danych uzyskanych od respondentów, zmniejszeniu uległ odsetek osób preferujących jako właściwą formułę wynagrodzenia menedżera – prowizję od zysku określoną w umowie kontraktu oraz zwiększeniu uległ odsetek ankietowanych postrzegających jako właściwą formułę polegającą na wypłacaniu kontraktowemu menedżerowi pensji stałej oraz premii uzależnionej od wyników ekonomicznych osiąganych przez zarządzaną przez niego spółdzielnię. Może to wynikać z braku umiejętności przetworzenia klarownych i zgodnych z poglądami respondentów reguł na konkretny wymiar finansowy wynagrodzenia menedżera – profesjonalisty i związane z tym obawy dotyczące powstania zbyt dużych różnic w dochodach pomiędzy naczelną kadrą kierowniczą, a specjalistami ze średnich i niższych szczebli zarządzania. Może również świadczyć o tym także i wzrost odsetka ankietowanych preferujących stałą pensję określoną w umowie kontraktu. Jednak godne podkreślenia wydaje

się, że większość obecnych kadr kierowniczych dostrzega już wyraźnie potrzebę uzależnienia dochodów zawodowego zarządu od wyników finansowych osiągniętych przez zarządzaną przez niego spółdzielnię.

Literatura

1. *Spółdzielcze formy gospodarowania*. 1997: Praca zbiorowa pod redakcją naukową J. Stolińskiej-Janic. Warszawska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa, s. 66.
2. PIETRZYKOWSKI K. 1994: *Prawo spółdzielcze po zmianach. O tych, którzy zarządzają*. Rzeczpospolita z 18 listopada 1994 roku.
3. *Strategiczne i taktyczne zarządzanie w organizacjach korporacyjnych o małej i średniej skali działalności gospodarczej. Kształcenie kadr kierowniczych w spółdzielniach, Zarządzanie menedżerskie w spółdzielniach. Zmiany w zarządzaniu spółdzielniami jako organizacjami o małej i średniej skali działalności gospodarczej*. 1995–1997. Opracowania zbiorowe wykonane pod red. S. Dyki. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa. Grzegorzewski P., 1997: *Menedżerski system zarządzania w spółdzielniach spożywców*. Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
4. WISZNIEWSKI E., 1992: *Kolektywne czy menedżerskie zarządzanie spółdzielnią*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 8, s. 9
5. WISZNIEWSKI E., 1991: *Menedżerskie zarządzanie spółdzielniami*. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* nr 10, s. 13.
6. GIERSZEWSKA G., 1994: *Sztuka decydowania (1). Szczegół władzy. Czyli: kto i w jakim miejscu hierarchii organizacyjnej powinien podejmować decyzje?* *Personel* nr 4, s. 6–7.
7. DAVIS P., 1998: *The problem of Co-operative Management*. „Review of International Co-operation”. , Vol. 81, No 2, s. 62, cyt. za: *Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej*, SGH, Warszawa 1994, s. 77.
8. WISZNIEWSKI E., 1992: *Menedżerskie zarządzanie spółdzielniami w świetle zasad spółdzielczych*. Spółdzielnia Oświatowa „Społem” – Ośrodek Doskonalenia Kadr, Konstancin-Jeziorna, maj 1992, s. 14.
9. STRUŻYCKI M., 1992: *Przedsiębiorstwo a rynek*. PWE, Warszawa, s. 105.
10. Badania Studenckiego Koła Naukowego Obrotu Towarowego SGH, przeprowadzone w sierpniu 1991 roku w Gołdapi. Kierownik badań – dr hab. K. Marecki.
11. GRZEGORZEWSKI P., 1996: *Szanse i zagrożenia rozwoju spółdzielni w okresie przemian w Polsce (w świetle badań ankietowych)*. Referat na III Konferencję Naukową Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa.
12. GRZEGORZEWSKI P., 1997: *Sprawne zarządzanie warunkiem rozwoju spółdzielni*. Referat na IV Sympozjum Naukowe Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, Warszawa – Kąkolice Dolne.
13. *Spółdzielczość. Drogi transformacji do gospodarki rynkowej*. 1994. Praca zbiorowa pod red. S. Dyki, SGH, Warszawa.

Management System as a Factor Facilitating Development of Co-operatives in the Period of Economic Transformation in Poland

Abstract

Systematically growing efficiency of co-operatives managing will enable them adaptation to the market economy conditions.

The main purpose of the new management system introduction is, on the one hand, to create opportunities for the members of the co-operatives association to express their ideas, and on the other hand, to improve effectiveness of the co-operatives management.

The paper presents the results of the survey carried out among the managerial staff of Polish co-operatives. The survey was focused on the problems connected with implementation of managerial system of governance in co-operatives. The main issues concern the risk of abandoning values and principles cultivated by co-operatives as well as lack of qualifications and management competencies required for success in decision making in co-operatives.

Additionally, the results indicate that the demand for specialist training arising in the transformation period has been largely neglected. One of the key problems discussed in the paper concerns the methods of recruitment of new managers for co-operative economic agents.

Wybrane metody analizy zależności kosztów od wielkości produkcji

W gospodarce rynkowej przedsiębiorstwo produkujące wyroby lub świadczące usługi musi aktywnie uczestniczyć w rywalizacji o klienta. Osiągnięcie sukcesu w tej rywalizacji spowodowane jest stałym poprawianiem konkurencyjności swoich wyrobów lub usług. Możliwe to jest przez podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących wielu kategorii ekonomicznych. Jedną z najważniejszych (wielu teoretyków i praktyków twierdzi, że najważniejszą) kategorii są koszty produkcji.

Kierownictwo przedsiębiorstwa, dążąc do polepszenia efektywności wykorzystania czynników produkcji, jest zainteresowane poziomem ponoszonych kosztów. Są więc one przedmiotem ciągłych analiz mających na celu głównie ocenę zmian w ich poziomie oraz wskazanie ewentualnych możliwości ich obniżenia, a tym samym zwiększenia zysku.

W ocenie efektywności gospodarowania szczególne znaczenie ma określanie wpływu różnych czynników na kształtowanie się kosztów produkcji.

Zgodnie z tym co zapowiedziano w tytule, niniejsze opracowanie dotyczy kształtowania się kosztów własnych przedsiębiorstwa pod wpływem tylko jednego czynnika, którym jest wielkość produkcji. Jest to czynnik mający decydujący wpływ na ich poziom.

Szczególne znaczenie w ocenie zmian pomiędzy interesującymi nas parametrami mają metody wywodzące się z nauk matematycznych, tzn. ze statystyki i ekonometrii. Pozwalają one na precyzyjne wyznaczenie zależności badanych kategorii.

Do metod statystyczno-ekonometrycznych, najczęściej wykorzystywanych w badaniu zależności między poziomem kosztów a wielkością produkcji, należą miary indeksowe oraz modele ekonometryczne. Miary indeksowe dają możliwość porównania tempa zmian badanych wielkości ekonomicznych. Natomiast modele pozwalają wnikać w ilościowe relacje między nimi. Wykorzystywane są one także do prognozowania wielkości ponoszonych kosztów. Prognozy te

mogą mieć duże znaczenie przy budowie przez firmę swoich przyszłych strategii szczegółowych. Szczególną cechą modeli jest możliwość określenia stopnia dokładności, z jakim wyznaczona funkcja wyjaśnia kształtowanie się rzeczywistych kosztów produkcji oraz z jakim je prognozuje. Dokładność ta jest istotną informacją dla przedsiębiorstwa.

Silna zależność pomiędzy kosztami a wielkością produkcji poddawana jest odpowiednim badaniom w przedsiębiorstwie. Uzyskane dzięki nim wiadomości mogą być wykorzystane w procesie podejmowania decyzji. Dostęp do informacji i umiejętność jej wykorzystania w decyzjach ekonomicznych jest ściśle powiązana z efektywnością gospodarowania. Dlatego analiza ekonomiczna powinna być przeprowadzona w sposób możliwie staranny.

Celem niniejszego opracowania jest prezentacja wskazanych metod oraz zademonstrowanie jakie są możliwości skutecznego ich wykorzystania na przykładzie konkretnego przedsiębiorstwa. Umożliwiają one dokładne poznanie prawidłowości w kształtowaniu się kosztów, gdy zależą one tylko od wielkości produkcji (inne czynniki wpływające na poziom kosztów uznajemy za losowe).

Przy przedstawianiu praktycznego wykorzystania tych metod będziemy posługiwać się danymi zebranymi w przedsiębiorstwie GFN, którego jednym z przedmiotów działania jest produkcja akcesoriów rolniczych.

Produkcja wyrobów w tym przedsiębiorstwie jest zróżnicowana. Struktura ilościowa wytwarzanych produktów także często ulega zmianom. Zatem w badaniu zależności kosztów od rozmiarów produkcji nie jest możliwe posługiwanie się danymi o kosztach i wielkości produkcji odnoszącymi się do całego przedsiębiorstwa. Dlatego w tym opracowaniu badanie zależności interesujących nas parametrów będzie przeprowadzone dla jednego wybranego wyrobu rolniczego. Nazwijmy go wyrobem X.

Dane dotyczące kosztów całkowitych i wielkości produkcji tego wyrobu przedstawione są w tabeli 1. Mają one układ miesięczny: od stycznia 1995 roku do grudnia 1996 roku. Dane zawarte w tej tabeli stanowią podstawę do przeprowadzonych dalej obliczeń i analiz.

Wyliczone wielkości kosztów całkowitych składają się z kosztów prostych i złożonych. O ile koszty proste dość łatwo dają się przypisać do wybranego wyrobu, o tyle koszty złożone mogą stanowić pewien problem. Koszty złożone dotyczące wyrobu X zostały obliczone według algorytmu przygotowanego przez dział księgowości przedsiębiorstwa GFN. Autor niniejszego opracowania nie miał możliwości zapoznania się ze szczegółami tego algorytmu. Dlatego dane dotyczące kosztów całkowitych mogą być obarczone pewną dozą subiektywizmu, który wynika z samodzielnego wyliczenia ich przez pracowników tego przedsiębiorstwa.

Tabela 1

Koszty całkowite [tys. zł] oraz wielkość produkcji [tys. szt.] wyrobu X w latach 1995–1996 według miesięcy

t	K_t	Q_t	t	K_t	Q_t
1	56,0	70,4	13	168,9	163,4
2	78,2	91,3	14	78,3	88,7
3	46,5	61,1	15	77,9	81,9
4	73,2	90,1	16	55,2	69,8
5	66,5	83,0	17	41,6	49,3
6	91,0	92,9	18	95,4	103,3
7	94,2	104,3	19	44,4	45,2
8	99,1	105,7	20	108,2	132,1
9	100,0	111,5	21	40,7	41,7
10	142,4	140,0	22	98,1	120,7
11	151,8	145,2	23	146,6	151,0
12	156,7	148,4	24	69,7	87,4

Źródło: *Karty Kalkulacji Wynikowej*, GFN, 1995–96; *Arkusze Obliczeniowe Kosztów*, GFN, 1995–96; *Biuletyn Statystyczny*, GUS, 1996, nr 1, 1997, nr 1 oraz obliczenia

Współczynnik wzrostu kosztów został obliczony jako średnia ze wzrostu cen trzech najważniejszych składników tych kosztów, czyli płacy, surowca i transportu. Zostały one sprowadzone do okresu bazowego, którym jest styczeń 1995 roku.

Poznanie relacji zachodzących między zmianami kosztów a zmianami rozmiarów produkcji ma podstawowe znaczenie dla diagnozy poziomu kosztów i podejmowania właściwych decyzji w przedsiębiorstwie. Relacje te mogą być oceniane przy użyciu rozmaitych metod. Pewnym sposobem badania relacji między zmianami produkcji i kosztów jest analiza porównawcza miar dynamiki produkcji i miar dynamiki kosztów, a zwłaszcza **indeksów dynamiki** tych dwóch wielkości w pewnym przedziale czasu¹. Ważną zaletą takiego sposobu analizy relacji zmian produkcji i kosztów jest to, że indeksy dynamiki są miarami niemianowanymi, a przez to mogą być między sobą bezpośrednio porównywane.

Należy najpierw określić, co oznaczają indeksy dynamiki badanych wielkości ekonomicznych. Zmiany produkcji w czasie są oceniane za pomocą indeksów dynamiki produkcji, a zmiany kosztów w czasie za pomocą indeksów dynamiki kosztów. Niech k_t ($t = 1, 2, 3, \dots, n$) oznacza koszty w okresie t , a q_t ($t = 1, 2, 3, \dots, n$) wielkość produkcji w tym samym okresie.

¹E. Nowak: *Analiza kosztów*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław 1994, s. 124.

Indeks łańcuchowy dynamiki kosztów wyrażony w procentach ma następującą postać²:

$$I_t(K) = \frac{k_t}{k_{t-1}} \cdot 100\% \quad (1)$$

natomiast łańcuchowy indeks wielkości produkcji:

$$I_t(Q) = \frac{q_t}{q_{t-1}} \cdot 100\% \quad (2)$$

Indeks łańcuchowy (1) określa stosunek kosztów, a indeks (2) stosunek produkcji w dwóch sąsiednich okresach t i $t-1$. Indeksy te to **tempo wzrostu**.

Średnie tempo wzrostu kosztów w całym badanym okresie wyraża się jako:

$$\bar{I}(K) = \sqrt[n-1]{\frac{k_n}{k_1}} \cdot 100\% \quad (3)$$

a średnie tempo wzrostu wielkości produkcji:

$$\bar{I}(Q) = \sqrt[n-1]{\frac{q_n}{q_1}} \cdot 100\% \quad (4)$$

Innymi miarami dynamiki są różnice względne, wyrażone w procentach, które noszą nazwę **tempa przyrostu** (obniżki). To tempo kosztów o stałej podstawie k_1 ma postać³:

$$W_{1t}(K) = \frac{k_t - k_1}{k_1} \cdot 100\% \quad (5)$$

a tempo przyrostu (obniżki) wielkości produkcji o podstawie q_1 :

$$W_{1t}(Q) = \frac{q_t - q_1}{q_1} \cdot 100\% \quad (6)$$

Jeżeli tempo przyrostu (obniżki) kosztów ma zmienną podstawę wówczas jest ono następujące:

$$W_t(K) = \frac{k_t - k_{t-1}}{k_{t-1}} \cdot 100\% \quad (7)$$

²E. Nowak: *Indeks dynamiki w badaniach relacji zmian kosztów i wielkości produkcji*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, 1991, nr 604, s. 8.

³Ibidem, s. 8.

a to tempo wielkości produkcji wynosi:

$$W_t(Q) = \frac{q_t - q_{t-1}}{q_{t-1}} \cdot 100\% \quad (8)$$

Średnie tempo przyrostu (obniżki) kosztów ma postać:

$$\overline{W}(K) = \overline{I}(K) - 100\% \quad (9)$$

natomiast średnie tempo przyrostu (obniżki) skali produkcji:

$$\overline{W}(Q) = \overline{I}(Q) - 100\% \quad (10)$$

Przedstawione miary dynamiki kosztów i produkcji będą wykorzystane we wskaźnikach omówionych w dalszej części pracy oraz przy praktycznym badaniu relacji zmian tych dwóch parametrów.

Pożądaną prawidłowością ekonomiczną powinien być szybszy wzrost produkcji aniżeli wzrost kosztów całkowitych. Relację tę można przedstawić za pomocą dwóch następujących wskaźników⁴:

- wskaźnik wyprzedzenia wzrostu kosztów przez wzrost produkcji,
- wskaźnik pokrycia (opłacenia) zmian rozmiarów produkcji zmianami kosztów całkowitych.

Wskaźnik wyprzedzenia oblicza się jako wyrażony w procentach stosunek łańcuchowych indeksów dynamiki rozmiarów produkcji i kosztów globalnych:

$$I_t(Q, K) = \frac{I_t(Q)}{I_t(K)} \cdot 100\% \quad (11)$$

gdzie $I_t(K)$ oraz $I_t(Q)$ są określone wzorami (1) i (2).

Wskaźnik ten informuje, w jakim stopniu tempo wzrostu produkcji wyprzedza tempo wzrostu kosztów całkowitych. Jeśli $I_t(Q, K) > 100\%$, to produkcja wzrasta szybciej niż koszty całkowite lub produkcja spada wolniej niż koszty. Jest to wysoce pożądana sytuacja w przedsiębiorstwie. Przy przeciwnym kierunku nierówności produkcja wzrasta wolniej niż koszty całkowite lub produkcja spada szybciej niż koszty.

Wskaźnik pokrycia (opłacenia) stanowi stosunek łańcuchowych wskaźników tempa zmian kosztów globalnych i tempa zmian produkcji:

$$W_t(Q, K) = \frac{W_t(K)}{W_t(Q)} \quad (12)$$

gdzie $W_t(K)$ i $W_t(Q)$ są określone za pomocą wzorów (7) i (8).

⁴E. Nowak: *Analiza...*, s. 124

Wskaźnik ten informuje, przy jakich względnych zmianach kosztów całkowitych następuje zmiana wielkości produkcji o 1%. Dąży się, aby przy wzroście kosztów i produkcji $W_t(Q, K) < 1$, a przy spadku kosztów i produkcji $W_t(Q, K) > 1$. Będzie to wskazywać na pozytywną tendencję zmian badanych wielkości.

Wskaźniki wyprzedzenia i pokrycia mogą być także wyliczone dla średnich miar dynamiki badanych parametrów – średniego tempa wzrostu i średniego tempa zmian w badanym przedziale czasowym. W ten sposób otrzymuje się wskaźnik średniego wyprzedzenia wzrostu kosztów globalnych przez wzrost produkcji:

$$\bar{I}_t(Q, K) = \frac{\bar{I}_t(Q)}{\bar{I}_t(K)} \cdot 100\% \quad (13)$$

oraz wskaźnik średniego pokrycia zmian rozmiarów produkcji zmianami całkowitych kosztów produkcji:

$$\bar{W}_t(Q, K) = \frac{\bar{W}_t(K)}{\bar{W}_t(Q)} \quad (14)$$

Uzupełniającą i ilustrującą rolę w kompleksowej analizie relacji między dynamiką kosztów a dynamiką produkcji odgrywają wykresy przedstawiające jednocześnie indeksy dynamiki (jednoprzedstawowe lub łańcuchowe) tych dwóch wielkości ekonomicznych.

Wskaźniki wyprzedzenia i pokrycia mają bardzo duże znaczenie praktyczne. Informacje uzyskane dzięki nim są podstawą do podjęcia decyzji dotyczących zmian kosztów i skali produkcji w jednostkach gospodarczych, które myślą o powiększaniu swego majątku, a tym samym o odniesieniu sukcesu w walce z konkurentami na rynku.

Badanie dynamiki kosztów i wielkości produkcji wyrobu X będzie przeprowadzone dla poszczególnych miesięcy 1996 roku. Za podstawę odniesienia przyjęto poziom tych wielkości z grudnia 1995 roku. Niezbędne obliczenia, czyli indeksy łańcuchowe i jednoprzedstawowe, wskaźniki wyprzedzenia i pokrycia, zawiera tabela 2.

Rysunek 1 przedstawia kształtowanie się jednoprzedstawowych indeksów dynamiki wielkości produkcji i kosztów całkowitych wyrobu X. Na rysunku 2 przedstawione są łańcuchowe indeksy dwóch analizowanych wielkości ekonomicznych tego wyrobu.

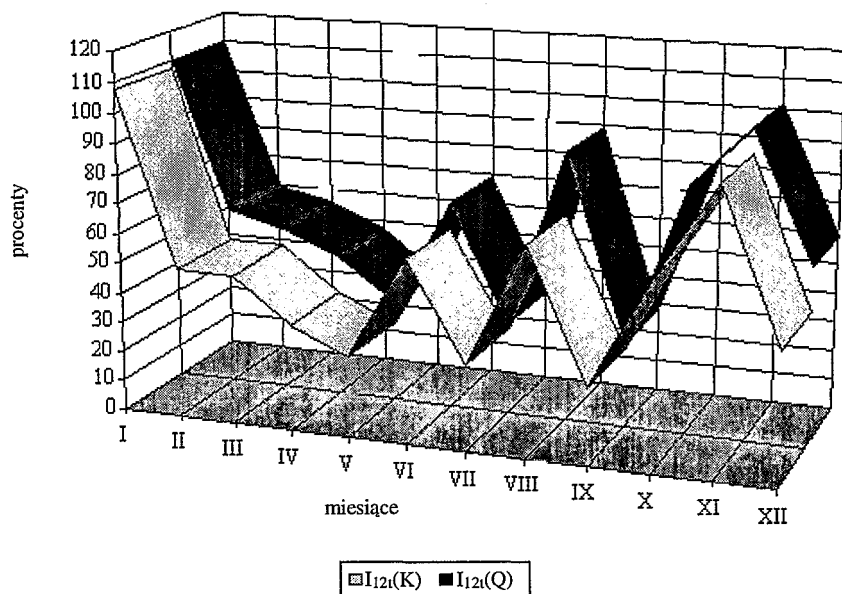
Analizując dane zawarte w tabeli 2, widzimy, że rozmiary produkcji spadają w tempie wolniejszym niż koszty całkowite. W ciągu całego roku produkcja spadła o 40,9%, podczas gdy spadek kosztów całkowitych wyniósł aż 55,5%.

Tabela 2

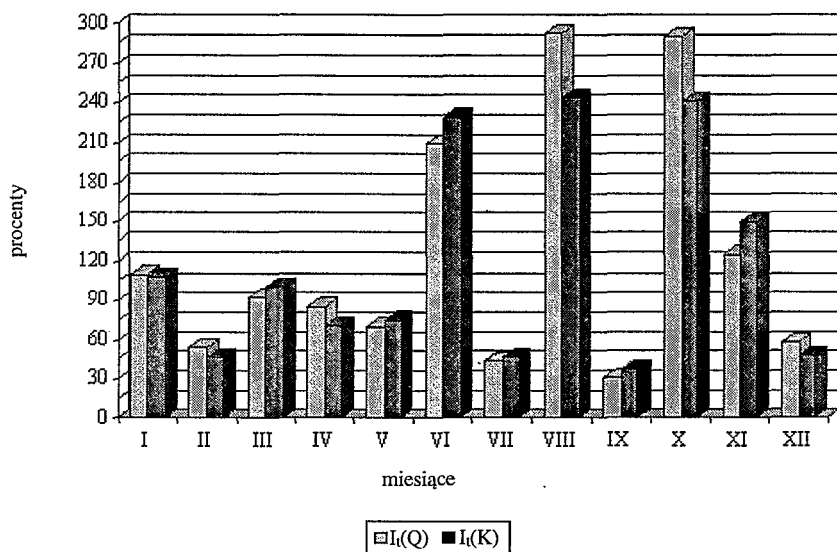
Dynamika wielkości produkcji i kosztów całkowitych wyrobu X w poszczególnych miesiącach 1996 roku

Miesiąc (t)	Dynamika produkcji			Dynamika kosztów			$I_t(Q, K)$	$W_t(Q, K)$
	I_t	W_t	I_{12t}	I_t	W_t	I_{12t}		
I (13)	110,1	10,1	110,1	107,8	7,8	107,8	102,1	0,8
II (14)	54,3	-45,7	59,8	46,4	-53,6	50,0	117,0	1,2
III (15)	92,3	-7,7	55,2	99,5	-0,5	49,7	92,8	0,1
IV (16)	85,2	-14,8	47,0	70,9	-29,1	35,2	120,2	2,0
V (17)	70,6	-29,4	33,2	75,4	-24,6	26,5	93,6	0,8
VI (18)	209,5	109,5	69,5	229,3	129,3	60,9	91,4	1,2
VII (19)	43,8	-56,2	30,5	46,5	-53,5	28,3	94,2	1,0
VIII (20)	292,3	192,3	89,2	243,7	143,7	69,0	119,9	0,7
IX (21)	31,6	-68,4	28,2	37,6	-62,4	26,0	84,0	0,9
X (22)	289,4	189,4	81,5	241,0	141,0	62,6	120,1	0,7
XI (23)	125,1	25,1	102,0	149,4	49,4	93,6	83,7	2,0
XII (24)	57,9	-42,1	59,1	47,5	-52,5	44,5	121,9	1,2

Źródło: Obliczenia własne.

**Rysunek 1**

Jednospodstawowe indeksy dynamiki wielkości produkcji i kosztów całkowitych wyrobu X w 1996 roku

**Rysunek 2**

Łańcuchowe indeksy dynamiki wielkości produkcji i kosztów całkowitych wyrobu X w 1996 roku

Średnie miesięczne tempo spadku produkcji wyniosło 4,3%, a średnie miesięczne tempo spadku całkowitych kosztów własnych jest równe 6,5%.

Wskaźnik wyprzedzenia wzrostu poziomu kosztów całkowitych przez wzrost wielkości produkcji w sześciu miesiącach roku przekroczył 100%. Wskaźnik ten także w sześciu miesiącach roku był niższy od 100%.

Największy przyrost produkcji w porównaniu z przyrostem kosztów całkowitych nastąpił w październiku, bo o 20,1%. W sierpniu tempo wzrostu skali produkcji było o 19,9% większe od tempa wzrostu kosztów produkcji, w styczniu zaś o 2,1%. W grudniu tempo spadku wielkości produkcji było o 21,9% mniejsze od tempa spadku kosztów całkowitych. Taka sama sytuacja była w kwietniu. Wówczas tempo spadku skali produkcji było o 20,2% mniejsze od tempa spadku kosztów całkowitych, natomiast w lutym – o 17%.

Sytuacja, w której tempo wzrostu produkcji było niższe od tempa wzrostu kosztów całkowitych, wystąpiła w dwóch miesiącach. Najmniej korzystna była ona w listopadzie. Wtedy tempo wzrostu wielkości produkcji było o 16,3% mniejsze od tempa wzrostu kosztów całkowitych, w czerwcu zaś o 8,6%. Z kolei w czterech miesiącach roku tempo spadku produkcji było większe od tempa spadku kosztów całkowitych. Najwyższy spadek wystąpił we wrześniu, czyli o 16%. W marcu, maju i lipcu wynosił on odpowiednio: o 7,2, o 6,4 i o 5,8%.

Wskaźnik średniego wyprzedzenia wzrostu kosztów całkowitych przez wzrost wielkości produkcji dla całego roku jest następujący:

$$\bar{I}(Q, K) = \frac{95,7}{93,5} \cdot 100\% = 102,4\%$$

W ciągu 1996 roku tempo spadku produkcji było przeciętnie niższe od tempa spadku całkowitych kosztów produkcji o 2,4%.

Wskaźnik pokrycia zmian rozmiarów produkcji zmianami kosztów całkowitych we wszystkich miesiącach roku przyjął wartości dodatnie. Oznacza to, że kierunki zmian obu badanych parametrów były takie same – dodatnie lub ujemne.

W sierpniu i w październiku przyrost produkcji o 1% osiągnięto przy jednoczesnym przyroście kosztów całkowitych o 0,7%, w styczniu zaś o 0,8%. Jednoprocentowemu spadkowi produkcji w kwietniu towarzyszył spadek kosztów o 2%. Identyczna sytuacja była w lutym i w grudniu (o 1,2%).

W marcu spadkowi produkcji o 1% towarzyszył spadek kosztów o 0,1%. Taka sama tendencja była w maju (o 0,8%) oraz w lipcu i we wrześniu (o 0,9%). Jednoprocentowy przyrost wielkości produkcji w listopadzie nastąpił wraz z dwuprocentowym przyrostem kosztów całkowitych. W czerwcu przyrost produkcji o 1% osiągnięto przy przyroście kosztów o 1,2%.

Dla całego roku wskaźnik średniego pokrycia przyrostu rozmiarów produkcji przyrostem kosztów produkcji przyjmuje wartość:

$$\bar{W}(Q, K) = \frac{-6,5}{-4,3} = 1,5$$

Stwierdzamy, na podstawie powyższego wskaźnika, że w 1996 roku średni spadek wielkości produkcji o 1% osiągnięto przy spadku całkowitych kosztów produkcji średnio o 1,5%.

Obserwując całoroczny i średni miesięczny spadek wielkości produkcji i kosztów całkowitych wyrobu X oraz wskaźniki średniego wyprzedzenia i średniego pokrycia dla dwóch badanych parametrów tego wyrobu, możemy stwierdzić, że zmiany w poziomie produkcji i kosztów w ciągu całego 1996 roku były korzystne. Przedsiębiorstwo GFN powinno dążyć do ich utrwalenia, a później wzmocnienia. Pozwoli to na osiągnięcie coraz lepszego wyniku finansowego, a w konsekwencji skuteczniejszą rywalizację na rynku.

Chociaż, biorąc pod uwagę cały rok, zmiany były pozytywne, w poszczególnych miesiącach roku sytuacja kształtowała się niejednakowo. Patrząc na miesięczne wskaźniki wyprzedzenia i pokrycia, zauważamy, że tendencje w zmianach produkcji i kosztów wyrobu X w styczniu, w lutym, w kwietniu,

w sierpniu, w październiku i w grudniu są pozytywne. Natomiast sytuacje, które występują w marcu, w maju, w czerwcu, w lipcu, we wrześniu i listopadzie należy uznać za negatywne. Przedsiębiorstwo to musi dążyć do ich wyeliminowania ze swojej działalności.

Po przeprowadzeniu porównawczej analizy tempa zmian kosztów i wielkości produkcji, określimy teraz ilościową zależność między poziomem tych dwóch parametrów. Zostanie to uczynione przez wyznaczenie funkcji całkowitych kosztów produkcji.

Niezwykłe przydatne w tej dziedzinie mogą być **metody ekonometryczne**, które służą do badania ilościowych prawidłowości występujących między wyróżnionymi zjawiskami ekonomicznymi.

Przedmiotem ekonometrycznej analizy kosztów produkcji jest zbadanie, w jakim stopniu poziom kosztów produkcji zależy od takich czynników jak wielkość produkcji oraz czynniki o charakterze technicznym, organizacyjnym i ekonomicznym. Można badać zależność kosztów od wszystkich czynników lub też tylko od niektórych. W niniejszym opracowaniu brany jest pod uwagę tylko wpływ poziomu wielkości produkcji na poziom kosztów, pomijając pozostałe czynniki. Metody wykorzystywane w ekonometrycznej analizie kosztów są głównie metodami matematycznymi, służącymi do oceny relacji kosztów i elementów na nie wpływających. Relacje te są ujmowane w postaci opisowych modeli ekonometrycznych.

Podstawowe cele ekonometrycznej analizy kosztów w tym opracowaniu to:

- oszacowanie wpływu wielkości produkcji na poziom kosztów całkowitych,
- ocena poziomu całkowitych kosztów produkcji.

Aby przeprowadzić badanie ilościowej relacji między tymi dwoma parametrami, należy posłużyć się **opisowym ekonometrycznym modelem kosztów**. Składa się on z funkcji kosztów produkcji oraz ze składnika losowego⁵.

Mianem **funkcji kosztów produkcji** określamy funkcję wyrażającą związek, jaki istnieje między kosztami własnymi a wielkością produkcji. Przy czym zmienną objaśnianą jest poziom kosztów, natomiast zmienną objaśniającą jest oczywiście wielkość produkcji.

Zależność, jaką opisuje powyższa funkcja kosztów, jest zależnością stochastyczną. Oznacza to, że funkcja kosztów nie wyjaśnia całkowicie kształtowania się kosztów, lecz tylko w sposób przybliżony. Rozmiary produkcji bowiem nie wyjaśniają w pełni kształtowania się kosztów, ponieważ oprócz nich na wysokość kosztów oddziałuje także wiele innych czynników mniej lub bardziej przypad-

⁵S. Bartosiewicz: *Ekonometria. Technologia ekonometrycznego przetwarzania danych*. PWE, Warszawa 1990, s. 14.

kowych. Zazwyczaj zatem koszty rzeczywiście poniesione różnią się od kosztów wyznaczonych z funkcji. Różnice te określa się mianem **odchyleń losowych** (reszt).

Opisowy ekonometryczny model kosztów to sformalizowany opis kształtowania się badanych kategorii, który przedstawia się w postaci równania:

$$K = f(Q) + \varepsilon \quad (15)$$

gdzie ε jest składnikiem losowym modelu kosztów całkowitych.

Zależność kosztów od skali produkcji może być opisana za pomocą funkcji o różnych postaciach analitycznych. Przyjęcie określonej postaci analitycznej funkcji przesądza o wynikach wnioskowania na temat badanej zależności. Nie jest to więc łatwe zadanie.

Metody wyboru analitycznej postaci funkcji kosztów produkcji mogą być różne. W przeprowadzonym badaniu zastosowano metodę oceny wzrokowej wykresu rozrzutu punktów empirycznych. Polega ona na sporządzeniu wykresu korelacyjnego obrazującego jednoczesne kształtowanie się kosztów i rozmiarów produkcji; sprowadza się to do naniesienia na prostokątny układ współrzędnych punktów $(Q_t; K_t)$ ($t = 1, 2, \dots, n$); kształt smugi tych punktów sugeruje określony typ funkcji kosztów produkcji.

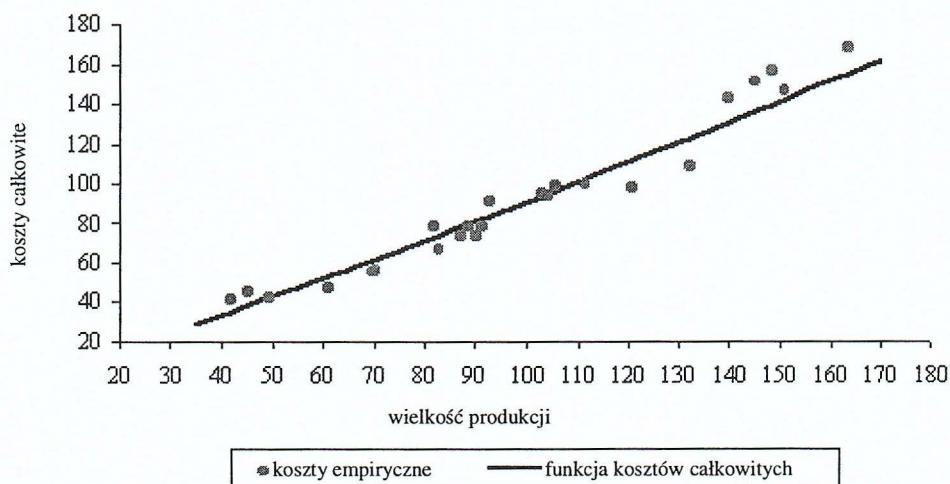
Przy wyborze analitycznej postaci funkcji kosztów nie bez znaczenia jest także możliwość interpretacji jej parametrów. Nie wszystkie bowiem funkcje zawierają parametry, które mają sensowną interpretację ekonomiczną. Dlatego często wybiera się funkcję, która daje większe możliwości interpretacyjne, choć mniej precyzyjnie odzwierciedla rzeczywiste relacje kosztów i produkcji.

Mając określoną postać funkcji kosztów produkcji należy oszacować jej parametry oraz zweryfikować wyznaczoną funkcję, czyli zbadać jej zgodność z danymi empirycznymi⁶.

Wyznamy teraz funkcję kosztów całkowitych dla wybranego wyrobu. Dane dotyczące kosztów całkowitych i wielkości produkcji są przedstawione w tabeli 1.

Rozrzut punktów empirycznych na wykresie (rys. 3) sugeruje, że do opisu zależności kosztów całkowitych od rozmiarów produkcji należy zastosować funkcję potęgową. Aby oszacować parametry tej funkcji, należy najpierw doprowadzić ją do postaci liniowej. Następnie szacujemy parametry funkcji przekształconej na podstawie logarytmów zmiennych K i Q .

⁶Procesy te będą przeprowadzone za pomocą metod opisanych w literaturze z zakresu statystyki i ekonometrii.

**Rysunek 3**

Związek kosztów całkowitych z wielkością produkcji wyrobu X

Po oszacowaniu parametrów za pomocą metody najmniejszych kwadratów przekształcona funkcja przyjęła postać:

$$Y = -0,2404 + 1,098X$$

gdzie: $Y = \log K$, $X = \log Q$

Ocena parametru a_1 przyjęła więc wartość:

$$a_1 = 1,098$$

Wyznaczona ocena a_0 parametru α_0 z funkcji pierwotnej wynosi:

$$\alpha_0 = 10^{-0,2404} = 0,575$$

W ten sposób otrzymaliśmy następującą funkcję kosztów całkowitych:

$$K = 0,575Q^{1,098}$$

Do oceny jak wyznaczona funkcja kosztów przedstawia rzeczywiste kształtowanie się całkowitych kosztów produkcji służą miary niżej przedstawione.

Standardowy błąd oszacowania tej funkcji wynosi:

$$S_e = 8,928 \text{ tys. zł}$$

Stwierdzamy, że rzeczywiste koszty całkowite odchylają się od teoretycznych kosztów całkowitych obliczonych z wyznaczonej funkcji przeciętnie o 8,928 tys. zł.

Współczynnik zmienności losowej:

$$W_e = 9,83\%$$

oznacza, że odchylenie standardowe reszt stanowi 9,83% średniego całkowitego kosztu produkcji.

Ponieważ współczynnik zbieżności:

$$\varphi^2 = 0,0518$$

możemy stwierdzić, że zmienność kosztów całkowitych nie została wyjaśniona przez wyznaczoną funkcję regresji w 5,18%.

Natomiast współczynnik korelacji wielorakiej:

$$R = 0,9738$$

wskazuje, że związek kosztów całkowitych z produkcją jest silny. Ze względu na wysoką wartość współczynnika nie ma potrzeby badania jego istotności za pomocą testu.

Badanie składnika losowego wskazuje, że rozkład reszt jest symetryczny i losowy. Nie są one skorelowane z czasem, a wartość oczekiwana składnika losowego jest równa zero. Stwierdzamy także, że nie występuje autokorelacja między resztami. Wszystkie badania przeprowadzono dla współczynnika istotności $\gamma = 0,1$.

Standardowy błąd oszacowania, współczynnik zmienności losowej, współczynnik zbieżności oraz współczynnik korelacji wielorakiej wskazują, że zbudowana funkcja dobrze opisuje zależność między badanymi kategoriami ekonomicznymi. Potwierdzają to także wyniki badania składnika losowego oraz rozrzut punktów empirycznych na rysunku 3.

Zbudowaną funkcję kosztów całkowitych należy poddać końcowej charakterystyce. Sprowadzać to się będzie do wyznaczenia elastyczności i kosztu krańcowego.

Parametr a_1 w funkcji potęgowej oznacza współczynnik elastyczności.

Tak więc elastyczność kosztów całkowitych wynosi:

$$E_K = 1,098$$

Możemy powiedzieć, że wzrost rozmiarów produkcji o 1% wywołuje wzrost kosztów całkowitych o 1,098%. Tempo wzrostu kosztów jest więc wyższe od tempa wzrostu produkcji, co nie należy uznać za zjawisko pozytywne.

Koszt krańcowy z funkcji kosztów całkowitych ma postać:

$$M_K = 1,098Q^{1,098-1}$$

Dwa różne poziomy produkcji, dla których obliczymy koszty krańcowe, wynoszą: 50 tys. i 150 tys. sztuk. Dla $Q = 50$ tys. sztuk koszt krańcowy wynosi:

$$M_K = 0,575 \cdot 1,098 \cdot 50^{0,098} = 926,3 \text{ zł/tys. sztuk}$$

Jeżeli produkcja wynosi 50 tys. sztuk, to jej przyrost o 1 tys. wywołuje przyrost kosztów całkowitych o 926,3 zł. Z kolei dla $Q = 150$ tys. sztuk otrzymujemy następujący koszt krańcowy:

$$M_K = 0,575 \cdot 1,098 \cdot 150^{0,098} = 1031,6 \text{ zł/tys. sztuk}$$

Teraz stwierdzamy, że jeżeli produkcja wynosi 150 tys. sztuk, to jej przyrost o 1 tysiąc wywołuje przyrost kosztów całkowitych o 1031,6 zł. Jest to więc przyrost kosztów całkowitych większy niż przy poziomie produkcji wynoszącym 50 tys. sztuk. Wzrastający koszt krańcowy nie jest zjawiskiem korzystnym.

Podsumowując można stwierdzić, że miary indeksowe oraz modele ekonometryczne mogą znacznie wzbogacić potencjał metod wykorzystywanych w przedsiębiorstwie oraz rozszerzyć zakres analizy wybranych wielkości ekonomicznych.

Dzięki przeprowadzonej porównawczej analizie dynamiki kosztów i produkcji przedsiębiorstwo uzyskuje wiele cennych informacji. Mogą być one wykorzystane w procesie podejmowania decyzji dotyczącej struktury i skali produkcji, a także wskazują wyrób, którego poziom poszczególnych składników kosztów całkowitych powinien być dokładnie zbadany.

Częsta porównawcza analiza dynamiki kosztów i wielkości produkcji umożliwiłaby szybką reakcję na pojawienie się niekorzystnej tendencji w zmianach tych dwóch wielkości ekonomicznych.

Funkcje kosztów produkcji, które można uznać za dobrze dopasowane, mogą służyć przedsiębiorstwu jako jedno z wielu narzędzi do analizy kosztów. Wykorzystując to narzędzie, można dowiedzieć się, w których okresach nastąpiło znaczne odchylenie kosztów rzeczywistych od wzorcowych. Po uzyskaniu takiej informacji należy znaleźć tego przyczyny. Funkcje wykorzystywane są także do prognozowania poziomu kosztów. W okresie gdy zachowane są warunki produkcji takie same jak w przeszłości, prognoza ta może być bardzo dokładna. Natomiast im silniejsze są zmiany tych warunków, tym trudniej jest przewidzieć wielkość kosztów całkowitych. Przedsiębiorstwo, mając informacje o dokładności prognozy, może ją wykorzystać do swoich planów krótko- lub długookresowych.

Przedstawiona w opracowaniu analiza nie jest dobrze znana, ani często wykorzystywana w praktyce gospodarczej. Wydaje się, że przyczynami takiego stanu rzeczy jest nieumiejętność posługiwania się tymi dość skomplikowanymi metodami badawczymi oraz wysoka pracochłonność towarzysząca obliczeniom potrzebnymi do tej analizy.

Kursy, szkolenia oraz systematyczny dopływ młodych, lepiej wykształconych, pracowników powodują podnoszenie kwalifikacji. Na tej podstawie można sądzić, że pierwsza przyczyna niezbyt dużej popularności analizy statystyczno-ekonometrycznej zostanie wkrótce usunięta. Także przyczyna druga już niedługo przestanie istnieć. Powodem tego jest bardzo szybka komputeryzacja polskich przedsiębiorstw, które chcą być przygotowane do konkurencji z przedsiębiorstwami z Unii Europejskiej.

Usunięcie tych przyczyn powinno sprawić, że analiza statystyczno-ekonometryczna będzie z powodzeniem wykorzystywana w jednostkach gospodarczych, a uzyskane dzięki niej cenne informacje przyczynią się do poprawy efektywności gospodarowania.

Literatura:

Arkusze Obliczeniowe Kosztów. GFN, 1995–96.

BARTOSIEWICZ S., 1990: *Ekonometria. Technologia ekonometrycznego przetwarzania danych*. PWE, Warszawa.

Biuletyn Statystyczny. Główny Urząd Statystyczny. 1996, nr 1, 1997, nr 1, Warszawa.

JARUGOWA A., MALC W., SAWICKI K., 1990: *Rachunek kosztów*. PWE, Warszawa.

Karty Kalkulacji Wynikowej. GFN, 1995–96.

NOWAK E., 1994: *Analiza kosztów*. Akademia Ekonomiczna, Wrocław.

NOWAK E., 1991: *Indeksy dynamiki w badaniach relacji zmian kosztów i wielkości produkcji*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 604.

Some Methods of Analysis of the Relation between Costs and Production Level

Abstract

An individual firm aiming at the most effective use of production factors is interested in the level of its production costs. Thus, these costs are subject to steady economic analysis.

The paper deals with production costs changes caused by changes in one selected factor (output quantities) holding the other factors constant.

Very useful in an assessment of the relation between two above mentioned variables are statistical and econometric methods, for example indexes and econometric models. Indexes help to compare the dynamics of change in analysed economic determinants. On the contrary, a key role in presentation of quantitative relations between examined variables, is played by econometric models. Additionally, they have application in cost prediction.

The purpose of this study was to present selected methods and their use in the case of chosen enterprise.

Both indices and econometric models might enrich a set of analytical methods applied by firms and in consequence, extend the scope of conducted analysis.

Dewaluacja waluty miejscowej jako instrument polityki rolnej w krajach Sahelu Afryki Zachodniej

Mimo ogromnych obszarów jakie zajmują kraje Sahelu, na skutek małego przyrostu produkcji podstawowych artykułów żywnościowych, jak proso, sorgo (około 0,6%), i szybkiego przyrostu naturalnego (3% średnio, zob. tab. 1) zaczyna brakować ziemi uprawnej.

Susza w latach 1980–1990 zmusiła ludność Sahelu północnego do przeniesienia się na południe, gdzie występują żyzniejsze tereny. Ludność ta, do tej pory zajmująca się chowem zwierząt, zaczęła prowadzić osiadły tryb życia i uprawiać ziemię. Na skutek tych zmian rolnikom, którzy do tej pory stosowali odłóg ziemi

Tabela1

Przyrost naturalny i gospodarczy w krajach Sahelu

Kraje	Przyrost naturalny (1985–2000) [%]	Wzrost gospodarczy 1985–1994 [%]	Stan wyżywienia w stosunku do normy FAO 2200–2300 kcal [%]
Gambia	2,1	0,5	1
Senegal	2,7	–0,5	3
Mauretania	2,5	0,2	8,7
Mali	3,0	0,9	0,1
Burkina Faso	2,5	–0,2	1,43
Niger	3,3	–2,2	–0,5
Czad	–	0,9	–22,98
Wyspa Zielonego Przylądka	5,5	1,8	23
Sudan	2,7	–	–9,25
Etiopia	2,9	–6,5	–24,5
Dzibuti	–	–	4,6
Somalia	–	–	–16,2

Źródło: Obliczenia własne na podstawie FAO stat., 1996 i World demographic projection, 1994.

jako sposób zwiększenia zbiorów, zaczęło brakować ziemi uprawnej. W celu rozwiązania tego problemu muszą zwiększyć nakłady pracy i kapitału na jednostkę powierzchni. Zagęszczenie ludności i szybko rosnące potrzeby żywnościowe zmuszają rolników do intensyfikacji rolnictwa (zob. tab. 2). Powstał problem jak intensyfikować produkcję i jednocześnie oszczędzać ekologicznie zasoby naturalne.

Tabela 2Gęstość zaludnienia (liczba osób na 1 km²)

Kraj/Lata	1970	1980	1990	2000	2010
Mali	5	6	8	10	14
Mauretania	1	2	2	3	4
Niger	4	6	8	11	14
Senegal	20	29	38	50	83
Sudan	6	7	10	13	17
Gw. Bissau	15	22	27	34	42
Gambia	41	52	63	80	100
Etiopia	25	32	41	54	72
Czad	3	3	4	6	7
Wyspa Zielonego Przylądka	67	73	91	117	143
Burkina Faso	19	22	29	38	
Somalia	4	6	8	10	17

Źródło: Word demographic and projection 1995–2025. United Nation.

W latach dziewięćdziesiątych makroekonomiczne reformy, które miały na celu zlikwidowanie deficytu budżetowego, doprowadziły do zniesienia subsydiów na nawozy, środki ochrony roślin i kredyty rolne. Zmniejszenie subsydiów na rolnictwo również niekorzystnie wpłynęło na dystrybucję produktów rolnych.

Ceny nawozów mineralnych rosły, a ich zużycie spadało. Dewaluacja CFA (wspólna waluta dla krajów francuskojęzycznych) spowodowała spadek zużycia nawozów mineralnych o 6,8% w Burkina Faso, 10,3% w Nigrze, 0,3 % w Senegalu [Reardon i Kelly 1997]. Oprócz tego przeniesienie się hodowców z północy na południe spowodowało spadek zużycia nawozów organicznych, które były dostarczane przez stada na miejscu.

Sektor prywatny, który według założeń miał zapewnić dystrybucję nawozów, nie spełnił oczekiwań z kilku powodów. Prywatni dostawcy nawozów nie mają tylu środków, aby zmniejszyć ryzyko związane z ich dystrybucją i nie mogli, jak wcześniej państwo, sprzedawać na kredyt. Prywatni sprzedawcy nawozów nie mają o nich odpowiedniej wiedzy technicznej.

Z badań prowadzonych przez Olsona wynika, że rolnicy są chętni do stosowania intensyfikacji, lecz w większości przypadków nie mają dostępu do

środków produkcji. Ci, którzy wykorzystali środki produkcji, lecz nie uzyskali wymiernych efektów, boją się ponosić ryzyko i zaprzestają ich stosowania [Speer i Olson 1992]. Rolnicy Sahelu preferują inwestycje krótkoterminowe, natomiast unikają długoterminowych ze względu na opóźniony efekt ich działania.

W Senegalu, w regionie upraw orzeszków ziemnych, na skutek wysokich cen nawozów mineralnych farmerzy zaczęli zagęszczać obsadę roślin w celu uzyskania większych plonów. Ta praktyka na krótki czas była efektywna, ale w dłuższym czasie doprowadziła do degradacji gleb. Wielu farmerów poniosło straty na skutek zubożenia gleb przez zastosowanie tej techniki [Gay i Sene 1994].

Dewaluacja o 50% w 1994 roku miejscowej waluty nie naprawiła gospodarki rolnej. Rząd Senegalu podniósł ceny orzeszków tylko o 71% po dewaluacji, a powinien o 100%. Różnica 29% została przeznaczona na uzupełnienie deficytu budżetowego. W ten sposób dewaluacja, która miała na celu zachęcenie do zwiększenia nakładów produkcyjnych, doprowadziła do podniesienia ich cen (importowanych o 47%). Badania prowadzone przez Diagana [1995] pokazały, że dewaluacja nie rozwiązała problemu niższego poziomu zużycia nawozów w basenie orzeszkowym w Senegalu. Te zmiany mimo dobrych intencji przyczyniły się do wzrostu ceny materiału siewnego w basenie arachidowym. W celu rozwiązania tego problemu należy przewidzieć o ile zwiększyć dawkę nawozów przy zagęszczeniu obsady na jednostkę powierzchni.

Brak stymulacji do stosowania nawozów tłumaczy się faktem, że ich ceny wzrosły szybciej niż ceny orzeszków i brakiem płynności na poziomie gospodarstwa, aby kupić nawozy. Dewaluacja spowodowała wzrost nakładów na importowane środki produkcji, jak nawozy, sprzęt rolniczy. Te czynniki razem, z powodu braku dostępu do kredytu spowodowały spadek produkcji w sektorze arachidowym w Senegalu. Poza sektorem orzeszkowym dewaluacja również niespecjalnie pomogła produkcji ryżu nawadnianego. Tam z kolei mocznik jako główny nawóz w basenie rzeki Senegalu był trudno dostępny dla rolników z powodu wysokich cen. Z jednej strony rząd po dewaluacji podniósł tylko o 7% ceny ryżu, żeby ochraniać konsumentów w mieście, a z drugiej strony ceny nawozów wzrosły o 90%. Wzrost cen mocznika, cen nasion, pestycydów i nawodnienia (benzyna importowana dla pomp) spowodowały spadek dochodów z hektara przed dewaluacją z 139 000 F CFA (waluta miejscowa) do 69 000 F CFA, czyli prawie o połowę [BAME/ISRA 1995].

Dewaluacja, odwrotnie niż w Senegalu, stworzyła sprzyjające warunki dla rolnictwa w niektórych krajach Sahelu. Do takich można zaliczyć Burkina Faso i Mali. Sukcesy po dewaluacji były tam, gdzie można było więcej inwestować w rolnictwie i gdzie reformy polityki makroekonomicznej stworzyły warunki do

wzrostu zyskowności produkcji. Na przykład w Mali na skutek dewaluacji import ryżu z krajów azjatyckich stał się nieopłacalny. Ludność miejska, która odżywia się ryżem zaczęła kupować go w kraju, gdyż jego cena była niższa od ryżu importowanego. Ceny ryżu nawadnianego rosły szybciej (od 10 do 15%, w zależności od regionu) niż koszty produkcji [Diakite 1995, Mendez del Villar i Coulibaly 1995]. Ekspansja systemu intensyfikacji rolnictwa będzie wymagała inwestycji w nowych infrastrukturach, takich jak nawadnianie.

W regionie uprawy bawełny w Mali opłacalność produkcji rolnej (bawełna, kukurydza, sorgo) wzrosła o 14% w strefie sudańskiej i o 20% w strefie gwinejskiej w następnych 2 latach postdewaluacyjnych (1994–1995). Te rezultaty były osiągnięte w wyniku wysokich cen kukurydzy i bawełny [Kebe 1996].

Po drugie dewaluacja kolidowała ze wzrostem cen bawełny na rynku międzynarodowym. Tak więc stanowiło to zachętę dla gospodarstw do inwestowania w nakłady. Rolnicy mieli większy dostęp do kredytu i zaczęli stosować więcej środków produkcji, jak np. nawozy, środki ochrony roślin.

Badania prowadzone przez Savadogo w Burkina Faso w latach 1994–1995 pokazały, że rolnicy są bardziej skłonni stosować większe nakłady w uprawach eksportowych niż w ekstensywnym rolnictwie. W 1995 roku stosowanie siły pociągowej zwierzęcej, obornika i innych nakładów było 13-krotnie większe w strefie gwinejskiej o uprawach eksportowych (bawełna) niż w sudańskiej, gdzie uprawia się głównie zboża (proso i sorgo).

W Senegalii liberalna polityka kredytowa w latach 1960–1980 pozwoliła rolnikom w basenie arachidowym inwestować w sprzęt pociągowy zwierzęcy. Według innych badań prowadzonych przez Dione w 1989 roku w Mali, wzrost produktywności bawełny pozwolił rolnikom stosować więcej środków produkcji w uprawie kukurydzy. Dzięki dostępowi do kredytów dla uprawy bawełny, rolnicy skupowali sprzętu do orki, co pozwoliło na wzrost produkcji bawełny, a także kukurydzy i innych zbóż. Uprawy eksportowe, które do tej pory były uważane za konkurencyjne dla produktów żywnościowych, stały się pomocne dla produkcji zbóż.

W celu podnoszenia poziomu produkcji zbóż wykorzystano również środki finansowe uzyskane poza rolnictwem.

Sahel jako region chowu zwierząt może korzystać ze swojego potencjału pogłowia zwierząt, żeby zwiększyć zasoby siły pociągowej zwierzęcej, zwłaszcza tam gdzie rolnictwo jest zdane samo na siebie. Chodzi tu o regiony ekstensywnych upraw zbóż. Chów zwierząt może również stanowić dobre źródło nawozów w postaci obornika. Oprócz tego, głównym źródłem środków pieniężnych dla mechanizacji rolnictwa w regionach ekstensywnej uprawy zbóż są

dochody z prac sezonowych poza gospodarstwami w innych sektorach gospodarstwa (dochody z sezonowej pracy w mieście).

W przypadku Senegalu [Kelly 1989] dochody spoza rolnictwa są zużywane do naprawy sprzętu rolniczego i do kupowania materiału siewnego. Dochody z chowu są również używane do spłacania kredytów zaciąganych na produkcję roślinną.

Makroekonomiczne reformy polityczne w Sahelu doprowadziły do stagnacji ilości środków zużytych do produkcji, w momencie kiedy były one bardzo potrzebne do zwiększenia jej poziomu.

Częściowa intensyfikacja polegająca na zwiększeniu obsady roślin na hektar nie sprawdziła się, gdyż nie pozwala ona podnosić poziomu stosowania nawozów, środków ochrony roślin i meliorowania ziemi, które utrzymują żyzność gleby i hamują jej erozję. Ta częściowa intensyfikacja zwiększyła ryzyko degradacji środowiska.

Trwała poprawa produktywności wymaga znacznego zwiększenia poziomu zużycia nawozów mineralnych, obornika, ulepszenia jakości nasion, zwiększenia zasobów sił pociągowych, nakładów na meliorację. W sposobach intensyfikacji powinna być brana pod uwagę różnica między północnym Sahelem o ziemiach mniej żyznych i południowym Sahelem, gdzie ziemie są bardziej żyzne i gdzie można stosować wysoki poziom intensyfikacji. Te makroreformy były potrzebne, ale nie były wystarczające, żeby stworzyć dobre warunki dla inwestycji długoterminowych.

Najlepsza metoda pomocy rządu dla rolnictwa to umiarkowana interwencja, czyli nie nastawiona ani na całkowitą likwidację deficytu budżetowego, ani na nadmierne subsydiowanie rolnictwa. Jednak nawet umiarkowana interwencja w rolnictwie wymaga publicznych i prywatnych inwestycji w badania rolnicze, demograficzne, infrastrukturalne i rynkowe. To oznacza, że trzeba zwiększyć dostęp do środków produkcji przez tworzenie warunków, które pozwolą rolnikom spłacić długi zaciągnięte w celu podnoszenia poziomu produkcji. W tym celu należy zredukować koszty środków produkcji. W Sahelu konieczne jest redukcja kosztów jednostkowych środków obrotowych dla rolników przez państwowe i prywatne inwestycje w dziedzinie infrastruktury. Kluczową rolę w tym zakresie może odgrywać zmniejszenie kosztów transportu oraz polepszenie jakości infrastruktury na wsi. Badania przeprowadzone w 1993 roku przez Ministerstwo Rolnictwa w Burkina Faso wykazywały, że redukcja kosztów transportu powoduje znaczne zmniejszenie kosztów środków obrotowych. Jest to istotne w przypadku odległych miejscowości, gdzie środki do produkcji muszą być importowane.

Literatura

1. *Afrique contemporaine*. 1995: Nr 173. Première timestre Paris.
2. Food policy. 1997: Vol. 22, Nr 4, pp. 317–327. Elsevier Science Printed in Great Britain.
3. DIAGANA, KELLY B. 1995: *L'offre agricole suite a la devaluation*.
4. *Food security a domestic approach*. November 1996.
5. DIONE J. 1989: *Informing food security in Mali: interactions between technology, institutions and market reforms*. Michigan State University.
6. SAVADOGO K., READON T., PIOLAT 1995: *Mechanisation and Agricultural supply response in the Sahel: a farm level profit function analysis*. Journal of African Economies.
7. SPEER M., OLSON 1992: *Indigenous integrated farming systems in the Sahel*. World bank Technical Paper Nr 179, African Technical Department Series, World Bank, Washington, DC.

Devaluation of Local Currency as an Instrument of Agricultural Policy in the West African Sahel Countries

Abstract

In the 90. the fast growth of the population in the Sahel countries caused the lack of potential arable lands. Besides, the international circumstances were not good for agriculture in Africa. Many African countries were looking for solution to the agricultural problems. The Bretton Woods institutions such as IMF (International Monetary Fund) forced the countries of the franc zone to devaluate their currency – the „franc CFA” (Communauté Française Africaine – African Monetary Community) in order to promote their export, that in these countries is dominated by agricultural products.

The devaluation in some countries, like Senegal, caused the opposite effect. The prices of agricultural products didn't rise, while the prices of the machines and inputs grew highly. The Senegalese government used the 25% of the growth of prices to balance its budgetary deficit. In opposite to the case of Senegal, the devaluation helped the agricultural sector in Burkina Faso and in Mali. In these countries, after the devaluation by 50%, the imported agricultural products became more expensive than domestic ones. Also thanks to the good conjuncture on the international market the main export crops (the cotton and the peanuts) of these countries were cheaper. The farmers used earnings from the export of these products to buy inputs and machines for the production of cereals.

**Sprawozdania
i informacje
z kongresów,
konferencji, seminariów**

Informacja o konferencji naukowej pt. „Efektywność działalności w agrobiznesie”

W Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie 22 maja 1998 roku odbyła się konferencja naukowa o zasięgu ogólnokrajowym zorganizowana przez Wydział Ekonomiczno-Rolniczy na temat „Efektywność działalności w agrobiznesie”.

Konferencja była poświęcona zmarłemu przed pięciu laty Profesorowi zwyczajnemu dr. hab. Tadeuszowi Rychlikowi, zasłużonemu pracownikowi nauki, byłemu dyrektorowi Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Polityki Agrarnej w SGGW i następnie Instytutu Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych, a od 1990 roku kierownikowi Katedry o tej samej nazwie. Życie i działalność tego znanego badacza o dużym dorobku naukowym w dziedzinie ekonomiki i organizacji dużych gospodarstw rolniczych przedstawił prof. dr hab. A. Bernacki. Podkreślił on cechy osobowe prof. T. Rychlika jako dobrego i rozumnego szefa, kierownika zespołów badawczych, doświadczonego i lubianego dydaktyka, a ponadto życzliwego kolegi i przyjaciela.

Referaty i dyskusja toczyły się wokół następujących tematów:

- Teoretyczne podstawy agrobiznesu;
- Efektywność gospodarowania w rolnictwie polskim;
- Infrastruktura rynku rolnego;
- Finansowe aspekty działalności w agrobiznesie.

Materiał do dyskusji stanowiły artykuły zamieszczone w Zeszytach Naukowych SGGW, Seria Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej nr 34 i 35.

A.P. Wiatrak dokonał ogólnego umiejscowienia agrobiznesu w ramach gospodarki żywnościowej. Przedstawił stan i strukturę agrobiznesu w Polsce u schyłku XX wieku oraz występujące w niej zmiany wynikające z rozwoju gospodarki. Wskazał na zmniejszenie udziału rolnictwa w systemie agrobiznesu na rzecz przetwórstwa rolno-spożywczego i obrotu towarowego żywnością.

Zwrócił uwagę na konieczność zmian strukturalnych w agrobiznesie, co wymaga wsparcia zarówno ze strony nauki, jak i zarządzania gospodarką. Zaliczył do tych działań:

- właściwą politykę zmian strukturalnych;
- rozwój infrastruktury wsi, rolnictwa i jego otoczenia;
- racjonalne wydatkowanie ograniczonych funduszy publicznych i instytucji działających w tej sferze;
- wspomaganie w tworzeniu przez rolników grup producenckich lub marketingowych w celu zwiększenia ich siły przetargowej wobec innych dużych przedsiębiorstw i monopolii na rynku;
- zwiększenie roli różnych form doradztwa (np. technologicznego, ekonomicznego, marketingowego i innych).

W. Ziętara przedstawił problematykę metodyczną dotyczącą efektywności gospodarowania w rolnictwie. Zaznaczył, iż ze względu na dużą różnorodność prawno-organizacyjnych form gospodarowania w rolnictwie, konieczne jest rozróżnienie pojęcia gospodarstwa i przedsiębiorstwa. Konsekwencją tego rozróżnienia powinno być stosowanie odpowiednich kategorii produkcji i dochodów w ocenie wykorzystania czynników produkcji w gospodarstwach oraz efektywności działań w przedsiębiorstwach.

Do dyskusji dotyczącej problematyki zmian w efektywności gospodarstw w mikroskali w przekroju terytorialnym wprowadził S. Stańko. Na podstawie referatów Z. Kozioła, J. Żmii, D. Niezgody, T. Nietupskiego, T. Kondraszuka za najważniejsze problemy uznał:

- zmiany w dochodach ludności rolniczej, które osiągane są w coraz większym stopniu ze źródeł pozarolniczych, takich jak renty, emerytury, praca zarobkowa;
- pozyskiwanie dochodów z tych źródeł zniechęca rolników do powiększania obszaru gospodarstw;
- zbyt małe jeszcze zainteresowanie działalnością pozarolniczą dla powiększania dochodów;
- rozwój rolnictwa i obszarów wiejskich determinują możliwości uaktywnienia nadwyżek siły roboczej przez rozwój małej i średniej przedsiębiorczości na wsi oraz rozwój pracochłonnych kierunków produkcji.

Analizę efektywności gospodarowania w wybranych typach gospodarstw przedstawił M. Wasilewski na podstawie referatów A. Bernackiego, J. Bereźnickiej, T. Siudka i własnego. Do najważniejszych problemów zaliczył:

- określenie warunków koniecznych, aby gospodarstwa w Polsce modernizowały i intensyfikowały produkcję przy zachowaniu płynności finansowej;
- wskazanie drogi rozwoju gospodarstw sadowniczych w Polsce i rozstrzygnięcie dylematu – czy powiększać obszar, czy intensyfikować produkcję;
- opracowanie działań, które należy podjąć, aby zwiększyć konkurencyjność gospodarstw rolniczych w Polsce pod względem efektywności wykorzystania czynników produkcji oraz określenie szans w konkurencji z rolnikami z krajów Unii Europejskiej w wybranych produktach;

Grupa tematyczna prezentowana przez H. Runowskiego na podstawie referatów M. Świtłyka, B. Gołębiowskiego, Z. Wyszowskiej, E. Otolińskiego, J. Hybla, J. Gołębiowskiego obejmowała niektóre problemy otoczenia rolniczego. Problemy te dotyczyły:

- optymalnej wielkości przedsiębiorstwa rolniczego;
- zmian w organizacji i efektywności gospodarstw dzierżawionych;
- kierunków zmian i efektów przekształceń gospodarstw państwowych;
- dróg zwiększania efektywności działania SKR;
- przekształceń w sektorze zbożowo-młynarskim.

Ostatnia grupa tematyczna dotyczyła problematyki kredytowej w agrobiznesie. A. Daniłowska dokonała prezentacji głównych tez referatów W. Józwiaka, W. Wójcickiego i A. Daniłowskiej, M. Dębniowskiej oraz S. Jarki. Za najważniejsze zagadnienia uznała:

- ocenę metodologii badań skuteczności polityki rolnej i narzędzi polityki kredytowej;
- kierunki przemian w systemie bankowym w latach 1990–1997;
- procesy konsolidacji banków;
- ocenę wykorzystania kredytów preferencyjnych.

W wielowątkowej dyskusji głos zabrało 15 osób. Poruszano problemy efektywności działań w agrobiznesie. Dyskusja toczyła się wokół następującej problematyki:

- zagadnień metodycznych dotyczących pojęć – gospodarstwo i przedsiębiorstwo, oraz obliczania ich efektywności;
- miejsca rolnictwa w agrobiznesie; znaczenia agrobiznesu w gospodarce narodowej; wpływu otoczenia na rozwój rolnictwa i agrobiznesu;
- źródeł finansowania różnych form działalności w gospodarce żywnościowej;
- przyczyn spadku dochodów rolniczych;

- bezrobocia na wsi;
- ochrony środowiska szczególnie w procesie integracji z Unią Europejską.

Prezentacja dorobku pracowników Szkół Wyższych, instytutów badawczych i praktyki w dziedzinie agrobiznesu oraz wymiana między nimi poglądów, pozwala na stwierdzenie, że występuje obecnie konieczność głębszej analizy i opracowań tematyki efektywności w agrobiznesie i problemów stojących przed tym sektorem gospodarki. Wskazywano na niedostateczny jeszcze rozwój tej sfery gospodarki żywnościowej i braki w jej infrastrukturze, w tym w obrębie jego instytucji w obudowie prawnej, informatycznej, doradczej. Konferencja umożliwiła wymianę poglądów oraz wskazała na konieczność dalszego rozwoju badań natury metodycznej, legislacyjnej i aplikacyjnej w agrobiznesie.

Information about Conference „Effectiveness of Economic Activity in Agribusiness”

Abstract

The national Conference „Effectiveness of Economic Activity in Agribusiness” took place at Warsaw Agricultural University on 22nd May 1998. It was organised by Faculty of Agricultural Economics WAU. The Conference was dedicated to memory of Professor Tadeusz Rychlik – merited researcher and academic teacher, former director of the Institute of Agricultural Economics and Agrarian Policy WAU.

Discussions and presentations focused on four general topics:

- Theoretical framework of agribusiness;
- Effectiveness of economic activity in Polish agricultural sector;
- Infrastructure of agricultural markets;
- Financial problems faced agribusiness activity.

Debates were based on papers published, prior to the Conference, in Scientific Fascicles of SGGW, Series Economics and Organisation of Agribusiness (No 34 and 35).

The Conference provided a forum for change of the views, and addressed the key problems of further development of research on methodological, applied and legislative aspects in agribusiness sector.

Aldona Zawojcka, Alina Daniłowska

Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej SGGW

Sprawozdanie z udziału w V Kongresie Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu „Agrobiznes w krajach Europy Środkowej w Aspekcie Integracji z Unią Europejską”

Wstęp

V Kongres Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu odbył się w dniach 22–25.09.1998 roku we Wrocławiu. Uczestniczyło w nim ponad 200 ekonomistów z Polski, Czech, Białorusi i Rosji.

W części plenarnej kongresu oraz w trakcie dyskusji w pięciu sekcjach problemowych zajmowano się:

- Ekonomicznymi i organizacyjnymi problemami gospodarstw rolnych;
- Infrastrukturą wsi i rolnictwa;
- Polityką rolną;
- Przedsiębiorczością na terenach wiejskich;
- Doradztwem i oświatą.

Na sesji plenarnej ogłoszono 11 referatów, na obradach w poszczególnych sekcjach – 123. Autorki uczestniczyły w obradach dwóch pierwszych z wyżej wymienionych sekcji.

Na obrady w sekcji I przygotowane zostały 33 artykuły, w tym 7 przez autorów z Czech, 2 z Rosji i 24 z Polski, natomiast w sekcji II – odpowiednio 14 artykułów (jeden z nich w języku*czeskim).

Czesi przedstawili przemiany w rolnictwie ich kraju po 1990 roku oraz procesy przystosowawcze w sferze agrobiznesu do funkcjonowania w ramach Unii Europejskiej, jak też aspekty socjologiczne dotyczące czeskiej wsi po okresie transformacji.

Białorusini omówili aktualne problemy gospodarki żywnościowej w ich kraju.

Tematyka opracowań polskich była bardzo zróżnicowana i dotyczyła:

- problemów występujących w różnych typach gospodarstw rolnych (w ekologicznych, w gospodarstwach o zróżnicowanym poziomie towarowości, o różnym kierunku mechanizacji itp.);
- regionalnego zróżnicowania rolnictwa i potencjału wytwórczego obszarów wiejskich;
- poszczególnych aspektów organizacji i ekonomiki gospodarstw indywidualnych (finansowania działalności gospodarstw, struktury, wielkości, jakości i efektywności produkcji, metod powiększania obszaru itd.);
- kierunków zmian w organizacji gospodarstw oraz ich wyników ekonomicznych w aspekcie integracji z Unią Europejską;
- regionalnych dysproporcji rozwoju gospodarczego i poziomu życia w Polsce;
- problemów rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej sąsiadujących z krajami Unii Europejskiej;
- infrastruktury technicznej wsi i rolnictwa, w tym potrzeb i możliwości jej poprawy.

Referaty, mimo różnej tematyki, łączyły wspólne problemy, takie jak:

- 1) krytyczna ocena polskiego rolnictwa oraz infrastruktury wsi na tle rolnictwa krajów należących do Unii Europejskiej;
- 2) potrzeba upowszechniania postępu technicznego i biologicznego;
- 3) konieczność poprawy struktury obszarowej gospodarstw;
- 4) wzrost efektywności produkcji;
- 5) słaba znajomość podstaw prawnych polityki regionalnej, celów, zasad i procedur przygotowywania programów pomocowych z funduszy strukturalnych oraz ich realizacji i kontroli;
- 6) niezbędne obecnie opracowanie polityki rozwoju regionów wiejskich, uwzględniającej znaczne zróżnicowanie obszarów wiejskich.

Należy podkreślić, że mimo pogłębionej analizy stanu polskiego rolnictwa i powszechnej zgody, co do konieczności i podstawowych warunków jego przekształceń, w referatach i w dyskusji nie pojawiły się żadne propozycje docelowego modelu rolnictwa oraz kierunków i metod przyspieszania przemian.

Jednym z najważniejszych wniosków dla Polski, jaki nasunął się po przedyskutowaniu funkcjonowania wspólnotowej¹ polityki wobec obszarów wiej-

¹Politykę rozwoju obszarów wiejskich określa się mianem polityki wspólnotowej, a nie wspólnej, jak w przypadku polityki rolnej, gdyż problemy rozwoju obszarów wiejskich pozostają w gestii poszczególnych państw członkowskich, natomiast ingerencja organów UE ogranicza się jedynie do działań pomocniczych, wspierających i konsultacyjnych, ustalając wspólnie tylko założenia organizacyjne, finansowe i proceduralne polityki rozwoju obszarów wiejskich [referat U. Gozdalik: *Zmiany w postrzeganiu terenów wiejskich w Unii Europejskiej na przykładzie Holandii*].

skich, jest właściwe przygotowanie naszych terenów rolnych do współdziałania i korzystania z pomocy w ramach unijnych funduszy strukturalnych. Istotna jest decentralizacja decyzji w tym zakresie oraz umożliwienie społeczności lokalnej wpływania na formę zagospodarowania otaczającej ją przestrzeni. Polityka ta powinna brać pod uwagę przede wszystkim lokalne umiejętności np. administracyjne oraz podział ryzyka między władze centralne a samorządowe.

W niniejszym doniesieniu skupiono się na dwóch wybranych aspektach, poruszanych na kongresie. Pierwszy z nich wiąże się z ziemią – zmianami obszarowymi gospodarstw rolnych oraz rynkiem ziemi. Drugi aspekt to regionalne zróżnicowanie rozwoju gospodarczego Polski (w tym potencjału wytwórczego obszarów wiejskich) oraz dysproporcje gospodarcze między krajami Unii Europejskiej a regionem Europy Środkowo-Wschodniej.

Zmiany obszarowe gospodarstw rolnych w Polsce

Na problematyce przemian w strukturze obszarowej szczegółowo skupiono się w dwóch referatach: T. Nietupskiego² oraz L. Pałasza³.

Zwrócono uwagę, że chociaż w Polsce powierzchnia użytków rolnych stale maleje, to w przeliczeniu na 1 mieszkańca (0,47 ha) jest wyższa w stosunku do niektórych krajów UE.

Nasze rolnictwo jest jednak rozdrobnione i bardzo zróżnicowane regionalnie pod względem struktury obszarowej i formy własności ziemi. Gospodarstwa rolne sektora publicznego występują przede wszystkim w obrębie 8 byłych województw: szczecińskiego, gorzowskiego, słupskiego, koszalińskiego, wąbrzyskiego, jeleniogórskiego, zielonogórskiego i olsztyńskiego (zajmują tu 16–23% powierzchni UR). Największe, pod względem przeciętnego obszaru, gospodarstwa indywidualne są w byłych województwach: szczecińskim, elbląskim, koszalińskim, olsztyńskim i suwalskim (ponad 15 ha), najmniejsze – w bielskim, katowickim, krakowskim, krośnieńskim, nowosądeckim, rzeszowskim i tarnowskim (poniżej 4 ha).

W latach 1988–1996 w Polsce ubyło około 126 tys. gospodarstw rolnych, głównie średnich (2–5 ha). Jednocześnie jednak zwiększyła się liczba gospodarstw najmniejszych (1–2 ha) i największych (powyżej 15 ha). Pozytywnym zjawiskiem jest wyraźny wzrost liczby gospodarstw o powierzchni ogólnej

²T. Nietupski: *Możliwości zmian struktury obszarowej i powiększania dochodów rolników na Dolnym Śląsku*.

³L. Pałasz: *Zmiany obszarowe gospodarstw rolnych i ich możliwości produkcyjne w okresie integracji z Unią Europejską*.

powyżej 100 ha, które zajmują obecnie ponad 1/5 ogólnego areалу ziemi rolniczej. L. Pałasz podzielił gospodarstwa rolne w Polsce na dwa typy: gospodarstwa pracownicze (o najmniejszym areale, w których zasadniczy dochód przynosi praca w innych działach gospodarki narodowej) oraz rolnicze (większe obszary, dające podstawowe źródło utrzymania).

Z kolei T. Nietupski omawia problemy „gospodarstwa socjalnego” (małe obszary, słabe ekonomicznie w liczbie około 1,5 mln) oraz gospodarstwa rodzinnego (zapewniającego rodzinie nie tylko pełne zatrudnienie, ale i dochody zbliżone do poziomu osiąganego w innych działach gospodarki). Według referenta obszar takich gospodarstw typowo rolniczych na Dolnym Śląsku waha się od 25 do 60 ha w zależności od warunków przyrodniczych i położenia.

Rynek ziemi rolniczej

W wystąpieniach zwrócono uwagę na fakt, że dzięki przemianom gospodarczym w kraju wykształcił się rynek ziemi rolniczej, którego podmiotami są rolnicy indywidualni (tzw. rynek międzysąsiedzki), Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa oraz inne jednostki posiadające ziemię (rolnicze spółdzielnie produkcyjne, gminy itp.).

W latach 1990–1991 obrót ziemią był zdominowany przez transakcje na rynku chłopskim. Dopiero jednak po 1992 roku nastąpił silny rozwój rynku ziemi rolniczej, związany z powstaniem AWRSP, która oferowała jej sprzedaż na korzystnych warunkach, co motywowało małe gospodarstwa chłopskie do zakupu ziemi. Ożywienie na rynku ziemi nastąpiło w latach 1996–1997, między innymi pod wpływem polepszającej się koniunktury w rolnictwie, poprawy sytuacji finansowej rolników oraz nowych rozwiązań prawnych i kredytowych, ułatwiających zakup ziemi⁴. W 1997 roku około 49% kredytów inwestycyjnych pobranych przez rolników stanowiły kredyty na zakup ziemi (w 1995 roku – 22%, w 1996 – 17%)⁵.

W referatach i dyskusji skupiono się na cenach gruntów rolniczych⁶ oraz sprzedaży ziemi cudzoziemcom⁷.

⁴A. Daniłowska: *Rola kredytu w finansowaniu rozwoju gospodarstw chłopskich w latach 1993–1996*; M. Dębniowska, M. Garbowski: *Problemy finansowe rolnictwa w aspekcie integracji z Unią Europejską*; W. Wielicki, R. Baum, K. Wajszczuk: *Ceny ziemi rolniczej w Wielkopolsce – stan obecny i prognoza*.

⁵M. Dębniowska, M. Garbowski, op. cit.

⁶W. Wielicki, R. Baum, K. Wajszczuk: op. cit., Sadowski: *Dzierżawa jako trwała forma zagospodarowania gruntów*.

⁷L. Pałasz, op. cit.

Według W. Wielickiego, R. Bauma i K. Wajszczuka, ceny gruntów w skali kraju należy uznać za niskie (tab. 1). Niewielki wzrost cen w latach 1992–1995, zbliżony do stopy inflacji, był uzasadniony dużą podażą ziemi oraz małym dopływem kapitału zagranicznego. Referenci uważają, że wraz ze zbliżaniem się momentu przystąpienia Polski do UE, dynamika wzrostu cen będzie coraz wyższa.

Tabela 1

Ceny ziemi w Wielkopolsce i w Polsce (w tys. zł za 1 ha UR)

Grunty		Lata							
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Wielko- polska	Chłopskie	0,55	0,99	1,30	1,92	2,24	2,83	4,08	5,50 ¹
	Skarbowe	–	–	0,42	1,13	1,41	1,53	2,18	3,67 ¹
	Relacje cen	–	–	3,1:1	1,7:1	1,6:1	1,9:1	1,9:1	1,5:1
Polska	Chłopskie	0,44	0,79	1,19	1,59	1,90	2,25	3,08	3,90 ¹
	Skarbowe	–	–	0,41	1,10	1,37	1,49	1,87	2,44
	Relacje cen	–	–	2,9:1	1,5:1	1,4:1	1,5:1	1,6:1	1,6:1

¹prognoza.

Źródło: W. Wielicki, R. Baum, K. Wajszczuk: *Ceny ziemi rolniczej w Wielkopolsce – stan obecny i prognoza*.

Przewidywane ceny ziemi rolniczej w Wielkopolsce osiągną w 2010 roku poziom 23,3 tys. zł w przypadku ziem chłopskich i 22 tys. zł w przypadku ziem „skarbowych”. Według autorów referatów poświęconych temu zagadnieniu, nastąpi wyrównywanie się cen gruntów między Polską a państwami UE. W Wielkopolsce będzie to szczególnie dynamiczny proces, a punktem odniesienia – zdaniem autorów – powinny być ceny ziemi w Niemczech. Na początku lat dziewięćdziesiątych ziemia w naszym kraju była dziesięciokrotnie tańsza niż w Niemczech. W 1996 roku dysproporcja ta zmniejszyła się do około 9:1. Z prognoz autorów wynika, że w 2010 roku ceny ziemi w Polsce będą tylko dwukrotnie niższe w stosunku do Niemiec. A. Sadowski przewiduje podobnie, że ceny ziemi w Polsce za kilka lat zrównają się z cenami europejskimi, co może spowodować, że – za przykładem krajów UE – trwałą formą zagospodarowania gruntów stanie się dzierżawa.

Problem sprzedaży ziemi cudzoziemcom, poruszony w referacie L. Pałasza, wzbudził szczególne emocje. W latach 1990–1997 napłynęło do ministra Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej 976 wniosków cudzoziemców, ubiegających

się o zakup gruntów rolnych w Polsce. Pozytywnie rozpatrzono około 1/4 (dotyczyły około 650 ha). Większość z nich kierowały osoby fizyczne polskiego pochodzenia, które wyraziły chęć powrotu do kraju lub posiadały kartę stałego pobytu. Wbrew powszechnej opinii, zdaniem L. Pałasza, cudzoziemcy nie często biorą udział w przetargach nieruchomości rolnych. Stosunkowo większa jest natomiast powierzchnia ziemi wydierżawionej cudzoziemcom (około 104 tys. ha) oraz spółkom z mniejszościowym udziałem zagranicznym (około 97 tys. ha). Łącznie objęło to w 1997 roku 7% ziemi wydierżawionej przez AWRSP.

Problemy rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej

Podczas obrad zwracano uwagę na to, że dynamicznemu rozwojowi gospodarki Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej nie towarzyszył równie szybki rozwój rolnictwa⁸. Wskazywano także, że zacofanie infrastruktury w określonych regionach (w tym przede wszystkim wiejskich) zależy w dużej mierze od regionalnych dysproporcji w ogólnym rozwoju kraju⁹.

Dysproporcje te przedstawiono przy wykorzystaniu syntetycznego miernika, który charakteryzuje potencjał ekonomiczny kraju lub regionu, mianowicie produktu krajowego brutto¹⁰. W UE jego poziom, w przeliczeniu na jednego mieszkańca, jest podstawą przyznawania pomocy z funduszy strukturalnych¹¹.

Zakładając nawet bardzo optymistyczny scenariusz przemian gospodarczych w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, różnice w poziomie PKB na jednego mieszkańca nie zmniejszą się na tyle, by państwa stowarzyszone były w stanie dorównać piętnastce. Włączenie tej grupy państw, o bardzo niskim poziomie PKB *per capita* (tab. 2), do UE obniżyłoby jej PKB co najmniej o 15%, pozbawiając wiele regionów lub całe państwa członkowskie pomocy otrzymywanej obecnie z funduszy strukturalnych oraz Funduszu Spójności UE.

⁸I. Urbanowski: *Ekonomiczne i organizacyjne problemy gospodarstw rolnych*.

⁹D. Czykier-Wierzbka: *Problemy infrastruktury na obszarach wiejskich w Unii Europejskiej i wnioski dla Polski*.

¹⁰A. Mierostawska: *Regionalne dysproporcje rozwoju gospodarczego i poziomu życia w Polsce*; A. Zawojcka: *Problemy rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej graniczących z krajami Unii Europejskiej*.

¹¹Z funduszy strukturalnych udziela się pomocy regionom, gdzie PKB na jednego mieszkańca wynosi 75% albo poniżej średniej w UE; z Funduszu Spójności – gdy nie przekracza on 90% średniej unijnej.

Tabela 2

Wybrane wskaźniki gospodarcze w Europie Środkowo-Wschodniej i w Unii Europejskiej

Kraje	PKB <i>per capita</i> w 1993 roku		Stopa inflacji ²		Stopa bezrobocia	
					lata	
	PPP ¹ ECU	PPP UE 15=100	1996	1997	1996	1997
Bułgaria	5 280	33,0	127,0	1000,0	12,5	16,5
Czechy	6 738	42,2	8,8	8,9	3,5	5,0
Węgry	5 720	35,8	23,3	18,2	10,5	10,0
Polska	5 029	31,5	19,9	15,0	13,6	11,9
Rumunia	2 669	16,7	43,9	125,0	6,1	9,2
Słowacja	5 365	33,6	5,7	6,4	12,8	13,3
Estonia	6 136	38,4	23,1	10,8	5,6	4,9
Łotwa	4 593	28,7	17,6	8,5	7,2	7,3
Litwa	2 828	17,7	24,6	9,2	7,0	6,6
Słowenia	8 076	50,5	9,9	9,2	13,9	14,0
4 państwa Europy Środkowo- -Wschodniej ³	5 274	33,0	.	.	13,1 ⁷	
FS 4 ⁴	11 188	70,0	.	.	17,5 ⁷	
10 państw Europy Środkowo- -Wschodniej	4 776	29,9	24,8 16,9 ⁶	53,8 13,16	12,2 ⁷	
UE 15	15 984	100,0	3,0		10,8 ⁷	
UE 25 ⁵	13 497	84,4			11,1 ⁷	

¹W parytecie siły nabywczej. ²Mierzona indeksem cen dóbr i usług konsumpcyjnych, w przypadku Estonii – deflatorem PKB. ³Czechy, Polska, Węgry, Słowacja. ⁴Kraje objęte Funduszem Spójności: Grecja, Irlandia, Hiszpania, Portugalia. ⁵25 państw członkowskich poszerzonej UE. ⁶Bez Bułgarii i Rumunii. ⁷Dane o stopie bezrobocia z 1994 roku.

Źródło: A. Zawojka: *Problemy rozwoju regionów Europy Środkowo-Wschodniej graniczących z krajami Unii Europejskiej*.

Regiony oraz państwa obecnej UE (Grecja, Irlandia, Hiszpania, Portugalia), otrzymujące od nich wsparcie, na pewno nie chciałyby utraty obecnych uprawnień, a europejscy podatnicy nie zaakceptują większych obciążeń na rzecz rozszerzonej UE. Jej poszerzenie będzie więc miało ogromne skutki finansowe, gdyż we wszystkich kandydujących krajach Europy Środkowo-Wschodniej wysokość PKB na jednego mieszkańca predysponuje je do pomocy z funduszy strukturalnych.

Porównanie PKB na 1 mieszkańca, wyrażonego w parytecie siły nabywczej (tab. 2), ułatwia ukazanie zróżnicowania w poziomie życia w poszczególnych

krajach. Do oceny problemów ekonomicznych i społecznych związanych z powiększeniem Wspólnoty, dochód ten powinien być liczony przy wykorzystaniu kursów wymiennych. Okazuje się wówczas, że globalny PKB w krajach kandydujących stanowi około 4% PKB UE, natomiast w przeliczeniu na osobę – około 13% średniej unijnej. Rozpiętości te wskazują na konieczność znacznego postępu, jaki musi być dokonany w krajach regionu Europy Środkowo-Wschodniej, aby zwiększyć ich konkurencyjność oraz zintegrować je z Jednolitym Rynkiem.

Po recesji gospodarczej, na początku przemian ustrojowych w Europie Środkowo-Wschodniej, wystąpiło ożywienie, inflacja została w znacznym stopniu ograniczona, wzrósł udział sektora prywatnego, zarówno w tworzeniu PKB, jak i w ogólnym zatrudnieniu w gospodarce. Pozytywnym zjawiskiem jest także napływ do tych krajów bezpośrednich zagranicznych inwestycji. Na początku lat dziewięćdziesiątych koncentrowały się one przede wszystkim na Węgrzech, następnie w byłej Czechosłowacji. Obecnie, najwięcej inwestuje się w Polsce i na Węgrzech.

Regionalne dysproporcje rozwoju gospodarczego i poziomu życia w Polsce

W trakcie obrad podkreślano, że w wyniku przemian gospodarczych coraz wyraźniejszy staje się podział kraju na Polskę A i B. Zdaniem A. Mierosławskiej¹², przy utrzymaniu dotychczasowych zasad rozdziału środków w ramach polityki strukturalnej UE, całe terytorium Polski objęte byłoby pomocą w ramach celu 1 (skierowanej do regionów najbardziej zacofanych pod względem gospodarczym na wspieranie rozwoju infrastruktury). W wyniku tego rejony silniejsze ekonomicznie uzyskają większy dostęp do środków polityki rynkowej i strukturalnej¹³. Nie będzie to sprzyjało wyrównywaniu szans rozwojowych między poszczególnymi regionami. Wyrażano kontrowersyjny pogląd, że lepszym rozwiązaniem dla Polski byłoby tylko częściowe objęcie kraju pomocą w ramach celu 1, a zacofane obszary wiejskie, nie objęte nim, powinny być wspierane w ramach celu 5b.

W Polsce rozpiętość między najwyższym i najniższym poziomem PKB na jednego mieszkańca (według województw) wynosiła w 1992 roku jak 2,5:1, natomiast w 1995 roku już jak 3,5:1. Do województw o najwyższym poziomie należały warszawskie, płockie, poznańskie i katowickie (tab. 3). W 1995 roku

¹²A. Mierosławska: *Regionalne dysproporcje rozwoju gospodarczego i poziomu życia w Polsce*.

¹³W projekcie budżetu unijnego na lata 2000–2006 przewiduje się dostęp nowych członków do funduszy strukturalnych, na co zwracała uwagę m.in. D. Czykier-Wierzba.

Tabela 3

Poziom PKB na 1 mieszkańca w wybranych województwach w latach 1992 i 1995

Województwo	Poziom PKB <i>per capita</i> (średnia w kraju = 100)		
	lata		
	1992	1995	1995–1992 (punkty procentowe)
Warszawskie	158,1	182,0	+23,9
Płockie	149,3	209,0	+59,7
Poznańskie	132,0	128,5	–3,5
Katowickie	116,1	126,1	+10,0
Suwałskie	64,5	73,8	+9,3
Ostrołęckie	69,9	69,7	–0,2
Łomżyńskie	70,4	61,7	–8,7
Siedleckie	71,8	65,0	–6,8
Zamojskie	72,6	60,1	–12,5
Przemyskie	68,6	63,5	–5,1
Krośnieńskie	72,3	70,4	–7,0
Nowosądeckie	68,2	62,3	–5,9
Sieradzkie	71,7	74,2	+2,5

Źródło: A. Mierosławska, op. cit.

w grupie województw o wysokim poziomie rozwoju (wyższym niż w kraju) znalazło się 12 województw. W 1992 roku 9 z nich spełniało kryterium powyżej 115% średniego PKB, a w 1995 roku już tylko 6.

Przebieg i skutki procesów gospodarczych po 1989 roku wskazują na narastanie międzyregionalnych różnic w poziomie rozwoju życia gospodarczego. O zmianach w rankingu województw świadczy m.in. większa w 1995 roku liczba województw, w których PKB *per capita* był niższy od 75% średniej w kraju. W latach 1992–1995 kryterium to spełniało 9 tych samych województw, natomiast w 1995 roku – dodatkowo 9 innych.

W obu latach województwa położone we wschodniej części – Polsce B (umowna granica na linii Wisły i Pilicy) miały niższy poziom PKB na 1 mieszkańca oraz niższe dochody gospodarstw domowych¹⁴. Są to województwa typowo rolnicze, o gorszej infrastrukturze technicznej, mniejszej liczbie mieszkańców i niższym napływie kapitału zagranicznego (tab. 4).

¹⁴Zróznicowanie tych drugich było wyraźnie niższe w porównaniu z wielkością PKB na 1 mieszkańca: w dwóch województwach ich poziom wynosił ponad 115% średniej (w 1992 roku warszawskie i poznańskie; w 1995 roku warszawskie i katowickie); poniżej 75% średnich dochodów gospodarstw domowych w Polsce w 1992 roku nie miało żadne z województw, w 1995 roku – sześć.

Tabela 4

Dysproporcje w poziomie rozwoju gospodarczego Polski w 1995 roku

Wyszczególnienie	Grupa województw		Polska = 100	
	Polska A	Polska B	A	B
PKB na 1 mieszkańca w zł	8413,0	5578,0	113	75
Wartość dodana w rolnictwie				
w % PKB ogółem	3,6	10,1	69	194
Udział zatrudnienia w rolnictwie	18,3	43,9	68	163
Poziom infrastruktury technicznej			107	85
Liczba podmiotów gospodarczych				
na 10 tys. mieszkańców	1017,0	747,0	108	80
Stopień zurbanizowania				
(% ludności w miastach)	69,0	47,0	111	76
Poziom uprzemysłowienia				
(% zatrudnionych w przemyśle)	28,4	18,0	114	72
Poziom wykształcenia ogólnego				
(odsetek ludności				
z wykształceniem				
ponadpodstawowym				
w 1996 roku)	44,7	38,3	108	92

Źródło: A. Mierostawska, op. cit.

Referenci podkreślali, że rozmieszczenie gospodarstw rolniczych charakteryzujących się wysoką efektywnością także nie jest równomierne przestrzennie¹⁵. Zróżnicowanie obszarów wiejskich pod tym względem jest wynikiem nie tylko zróżnicowania warunków gospodarowania, ale również odmiennym przystosowaniem się rolników do tych warunków.

J. Heller zwrócił uwagę, że mieszkańcy obszarów wiejskich, położonych w regionach dysponujących lepszym potencjałem wytwórczym, szybciej dostosowują się do zmieniających się warunków gospodarowania. Wysunął tezę, że działania zmierzające do aktywizacji mieszkańców wsi w celu podejmowania działalności pozarolniczej, a tym samym do kreowania wielofunkcyjnego charakteru obszarów wiejskich, łagodzić będą raczej lokalne dysproporcje między warunkami życia w mieście i na wsi, natomiast nie przyniosą dostatecznych efektów w procesie niwelowania różnic regionalnych.

¹⁵J. Heller: *Regionalne zróżnicowanie potencjału wytwórczego obszarów wiejskich*.

Proceedings from the Participation in the V Congress of the Association of Agricultural and Agribusiness Economists „Agribusiness in the Countries of Central and Eastern Europe in a View of Integration with the European Union”

Abstract

The V Congress of the Association of Agricultural and Agribusiness Economists was held in Wrocław, September 22–25, 1998. Wrocław was hosting more than 200 of economists from Poland, Czech Republic, Belarus and Russia.

The visit to the Congress was a good opportunity to participate in discussion of many issues divided into five broad subjects, namely: „Economic and organisational problems of farms”, „Problems of infrastructure of rural areas and agriculture”, „Agricultural policy”, „Entrepreneurship in rural areas” and „Problems of advisory services and education”. These topics were debated during plenary session and in the course of five scheduled thematic sessions.

Authors of this report took part in the first and the second of selected sections. The report concentrates on structural changes in farms, the agricultural land market (mainly land prices), regional differentiation of production capacity of rural areas, and generally on regional differences in economic development of Poland and other countries of Central and Eastern Europe.

Informacja z przebiegu seminarium polskich i niemieckich doktorantów zorganizowanego 1 października 1998 roku w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

Współpraca pomiędzy Reńskim Uniwersytetem Fryderyka Wilhelma w Bonn a Szkołą Główną Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie trwa od 1978 roku. W 1998 roku obie Uczelnie obchodziły zaszczytny jubileusz 20-lecia podpisania umowy partnerskiej, mającej na celu między innymi wspieranie bilateralnych kontaktów naukowo-badawczych. Spotkania młodych naukowców na sympozjach, wspólna realizacja dwustronnych projektów badawczych w dziedzinie weterynarii, rolnictwa i ekonomii są owocne i oprócz cennej wymiany poglądów rozszerzają wiedzę, a szczególnie jej stronę metodyczną. Ostatnie seminarium doktorantów zorganizowano w dniu 1 października 1998 roku w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie.

Seminarium podzielono na dwa bloki tematyczne. Pierwszy obejmował zagadnienia dotyczące nauk weterynaryjnych, drugi – ekonomicznych, rolniczych i ogrodniczych. W seminarium uczestniczyli Profesorowie: K. Sommer, E. Steffen z Reńskiego Uniwersytetu Fryderyka Wilhelma, a także M. Zajączkowska, S. Mercik i S. Gawroński z SGGW, którzy przemiennie pełnili obowiązki prowadzących sesje. Wybrane problemy z prowadzonych badań o charakterze ekonomicznym kolejno zaprezentowali doktoranci:

1. Iwona Kowalska: „Procedura badania finansowania zadań oświatowych na przykładzie gmin wiejskich”.
2. Konstantin von Normann: „Zarządzanie w prywatnych gospodarstwach domowych”.
3. Hanna Dudek: „Zastosowanie dualnej funkcji kosztów w badaniach ekonomiczno-rolniczych”.
4. Agnieszka Borowska: „Przemiany w konsumpcji mięsa i mleka w Polsce w latach 1989–1997”.

5. Wojciech Pizło: „Analiza dystrybucji owoców w regionie Warecko-Grójec-kim”.

I. Kowalska przedstawiła projekt realizowany w ramach pracy doktorskiej, którego celem była analiza zmian zachodzących w systemie finansowania zadań oświatowych po 1989 roku na obszarze gmin wiejskich w Polsce. Celem badania było:

- określenie wysokości oraz struktury nakładów finansowanych na oświatę pochodzących m.in. z budżetu państwa bądź gmin oraz gospodarstw domowych;
- ustalenie kosztów i określenie efektów zdecentralizowania systemu finansowania szkół publicznych;
- ocena zaproponowanych zmian legislacyjnych dotyczących systemu finansowania zadań oświatowych.

K. von Normann przedstawił na wstępie definicje i krótki rys teorii zarządzania. Doktorant przedstawił metody oraz kryteria doboru materiału badawczego w wyodrębnionych 4 grupach. Pierwsze dwie obejmowały osoby samotne (jednoosobowe gospodarstwa domowe), odpowiednio w wieku do 40 roku życia i powyżej 55 roku życia. Trzecią grupę stanowiły 2-osobowe gospodarstwa domowe powyżej 50 roku życia zatrudniające pomoc domową, natomiast czwartą – rodziny w wieku 30–50 lat z gospożą. Z badań wynika kilka wniosków:

- największy ciężar domowych obowiązków nadal spoczywa na kobiecie,
- w gospodarstwach o tzw. tradycyjnym stylu życia, do których autor zaliczył osoby samotne powyżej 50 roku, zaobserwowano stosunkowo częstsze planowanie i organizowanie codziennego harmonogramu domowych zajęć aniżeli w pozostałych badanych grupach;
- nowoczesnym stylem życia wyróżniali się ludzie młodzi i 2-osobowe gospodarstwa domowe, w których zauważalne było bardziej spontaniczne i zależne od zaistniałej sytuacji wykonywanie domowych prac;
- rodziny zatrudniające pomoc domową mogły wygospodarować dla siebie wolny czas, który poświęcały dla przyjaciół, na oglądanie telewizji czy na naukę.

H. Dudek przedstawiła zastosowanie dualnej funkcji kosztów w badaniach ekonomiczno-rolniczych. Dzięki znajomości parametrów wyżej wymienionej funkcji wyrażającej minimalne koszty produkcji przy danej wielkości produkcji i poziomie cen, możliwe jest – według doktorantki – określenie następujących wskaźników ekonomicznych: elastyczności skali, cenowej elastyczności popytu i elastyczności substytucji nakładów.

Na podstawie danych empirycznych z gospodarstw rolniczych objętych badaniem w 1996 roku autorka wyliczyła parametry dualnej funkcji kosztów. Na ich podstawie doktorantka stwierdziła, iż istnieje kilka argumentów przemawiających za wykorzystaniem w badaniach dualnej funkcji kosztów zamiast funkcji produkcji. Należą do nich między innymi:

- z ekonometrycznego punktu widzenia bardziej poprawne jest zastosowanie cen czynników produkcji jako zmiennych objaśniających aniżeli traktowanie wielkości nakładów za zmienne objaśniające w modelu funkcji produkcji;
- możliwe jest uniknięcie wielu błędów obliczeniowych i błędów zaokrągleń dzięki temu, że współczynnik elastyczności można prościej wyrazić przez parametry dualnej funkcji kosztów niż przez parametry funkcji produkcji.

A. Borowska omówiła przemiany zachodzące w konsumpcji mięsa i mleka w Polsce w latach 1989–1997. Doktorantka przytoczyła dane pokazujące, że u przeciętnego mieszkańca Polski w menu 4-krotnie częściej pojawia się mięso wieprzowe aniżeli wołowe. Poziom jego konsumpcji od kilku lat prawie nie zmienia się i waha w granicach od 37 do 42 kg/na osobę. Dla przykładu w krajach Unii Europejskiej spożycie wieprzowiny wynosi około 41 kg – najczęściej zjadają Duńczycy (65 kg), Niemcy (56 kg), Austriacy i Hiszpanie (55 kg).

Jak wynika z danych GUS spożycie drobiu w Polsce począwszy od 1991 roku systematycznie wzrasta i w 1997 roku osiągnęło poziom 11,5 kg na mieszkańca.

Doktorantka przychyliła się do opinii, że zapoczątkowane na przełomie lat dziewięćdziesiątych zmiany społeczno-ekonomiczne przyczyniły się do zmniejszenia wielkości spożycia podstawowych artykułów żywnościowych, do których zalicza się oprócz mięsa także mleko i jego przetwory. Dopiero w 1995 roku w Polsce zahamowano spadkową tendencję konsumpcji mleka, której spożycie było o niższe niż w 1989 r. i wynosiło 195 litrów na osobę. W tym samym okresie mieszkaniowiec Unii Europejskiej wypijał średnio o 25 litrów mleka więcej.

Autorka wspomniała, że w wyżywieniu Polaków coraz mniejsze znaczenie odgrywa masło, które od kilku lat zastępowane jest w gospodarstwach domowych przez margaryny miękkie i tłuszcze roślinne.

W. Pizło przedstawił wyniki przeprowadzonych w 1997 roku obserwacji 488 gospodarstw sadowniczych województwa radomskiego. Autor zajmował się problematyką usprawnienia zbytu owoców świeżych przez sadowników.

Analiza materiału empirycznego wykazała, że ponad 80% ogólnej powierzchni sadowniczej gospodarstw objętych badaniem wykorzystywano w uprawie jabłoni. Rzadziej hodowane przez sadowników były wiśnie, grusze, śliwy

i czeresnie. W obecnej sytuacji – według autora – producent winien być dobrym menedżerem, gdyż musi sprostać istniejącej na rynku konkurencji. Ważną zatem rolę w łańcuchu łączącym producenta z konsumentem odgrywają kanały dystrybucji. Ankietowani sadownicy za główne miejsce zbytu swoich towarów wskazywali targowiska (ponad 75%), następnie dostawy do punktów skupu, indywidualnym odbiorcom oraz zakładom przetwórczym. Według sadowników radomskiego „zagłębia” sadowniczego najważniejszym i najbardziej chłonnym rynkiem dostaw jest Warszawa (obejmuje ponad 53% sprzedawanej produkcji), ale również Wrocław oraz Gdańsk.

W podsumowaniu W. Pizło stwierdził, że rodzaj i rozmiary produkcji, oraz sposób dystrybucji owoców są bardziej podyktowane przyzwyczajeniem i upodobaniami sadowników niż długookresowymi kalkulacjami.

W dyskusji między innymi poruszano następujące problemy:

- sposoby finansowania prac badawczych polskich doktorantów,
- pozycji kobiety w niemieckim gospodarstwie domowym,
- pozaekonomiczne determinanty spożycia mięsa i mleka w Polsce,
- usprawnienie dystrybucji owoców w województwie radomskim.

K. von Norman odwołując się do przykładów zaprezentowanych w referacie, zwrócił uwagę, że w XX wieku nastąpiło kilka ważnych i znaczących dla gospodarstwa domowego zmian, takich jak:

- wprowadzenie urządzeń technicznych najnowszej generacji do gospodarstwa domowego spowodowało skrócenie czasu pracy przy typowych domowych zajęciach, takich jak np. pranie, prasowanie i inne;
- zrównanie praw i obowiązków współmałżonków także w wykonywaniu czynności w domu, wcześniej utożsamianych wyłącznie z pracą kobiet, np. gotowanie, sprzątanie i inne;
- przetrwanie „instytucji” pomocy domowej, dzięki której zazwyczaj rodzina zamożna może przeznaczyć więcej czasu na wypoczynek.

A. Borowska w nawiązaniu do referatu stwierdziła, że na zróżnicowanie poziomu i strukturę spożywanej żywności na świecie oprócz czynników ekonomicznych wpływają czynniki pozaekonomiczne, takie jak np.: tradycja, warunki klimatyczne, nawyki żywieniowe, efektowne opakowanie towaru czy edukacja konsumenta do prozdrowotnego stylu życia.

Na zakończenie Gość sympozjum, Profesor K. Sommer wyraził pogląd, że: „... Należy starać się nie tylko pielęgnować, ale także ożywić partnerskie stosunki Bonn-Warszawa..., a szczególną uwagę należy poświęcić naukowcom..., aby dotychczasowe kontakty nie zostały zaprzepaszczone z powodu zmiany pokoleń”. Obecni na sali Profesorowie i Doktoranci w pełni zaakceptowali to stwierdzenie.

Information about Seminar for Polish and German PhD Students held on October 1, 1998 in Warsaw Agricultural University

Abstract

On October 1st, 1998 the Seminar for Polish and German PhD students took place at Warsaw Agricultural University. It was organised on the occasion of 20th anniversary of agreement concluded between Warsaw Agricultural University and Rheinische Friedrich-Wilhelms Universität in Bonn.

The topics of the Seminar addressed the problems of detailed research conducted by PhD students in the field of economic sciences, veterinary medicine sciences, agricultural and horticultural sciences.

The participants presented results of their research carried out in the framework of their doctoral theses.