

Małgorzata Matyja

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ ROLNICZYCH SPÓŁDZIELNI PRODUKCYJNYCH – ASPEKT ZASOBOWY¹

SHAPING THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF AGRICULTURAL PRODUCTION COOPERATIVES – ASPECT OF RESOURCES

Słowa kluczowe: rolnicze spółdzielnie produkcyjne, przewaga konkurencyjna, zasoby

Key words: agricultural production cooperatives, competitive advantage, resources

Abstrakt. Celem badań było określenie potencjału rolniczych spółdzielni produkcyjnych (RSP) w przekroju zasobów. Zaprezentowano podejście zasobowe w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej. Egzemplifikację stanowiły rolnicze RSP działające na terenie województwa opolskiego, wśród których przeprowadzono badania z użyciem kwestionariusza ankiety. Badania dotyczyły okresu 2008-2010 i obejmowały 28 jednostek. Dokonana charakterystyka i analiza zasobów badanych spółdzielni pozwoliła wyodrębnić zasoby, które stanowią mocne bądź słabe strony w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej.

Wstęp

Dominującą formą własności w polskim rolnictwie są indywidualne gospodarstwa rolne [Gajewska 2012]. Nie oznacza to jednak, że tylko te podmioty mają wpływ na jego konkurencyjność i dochodowość. Oprócz samodzielnych gospodarstw rolników na rynku rolno-spożywczym występują także prywatne spółki, gospodarstwa własności państwowej i samorządowej oraz gospodarstwa spółdzielcze [Kapusta 1998]. Wszystkie te podmioty biorą udział w rywalizacji na rynku rolnym, wpływając, obok państwowych instrumentów interwencyjnych, na kształtowanie się popytu i podaży, a w konsekwencji – cen surowców rolnych.

W modelowym rozumieniu sektora [Porter 2000] producenci rolni, niezależnie od ich formy organizacyjno-prawnej, są dla siebie konkurentami. W konkurencji tej istotne stają się posiadane przez nich zasoby, które mogą stanowić źródło przewagi konkurencyjnej [Olszewska 2008]. W teorii organizacji i zarządzania, bowiem według tzw. szkoły zasobowej, którą reprezentują m.in. Prahalad i Hammel [1990], źródeł sukcesu przedsiębiorstwa upatruje się w jakości zgromadzonych przez nie zasobów, zwłaszcza tych niematerialnych, w tym umiejętności.

Pozostając w nurcie zasobowym, można zatem przyjąć, że osiąganie przewagi konkurencyjnej przez producentów rolnych będzie zależało od umiejętnego wykorzystywania zasobów rzeczowych, ludzkich, finansowych i informacyjnych.

Celem badań było określenie potencjału RSP w przekroju zasobów. W pracy dokonano charakterystyki rodzajowej zasobów RSP w kontekście możliwości budowania z ich wykorzystaniem przewagi konkurencyjnej.

Materiał i metodyka badań

Przedmiotem badań były RSP działające na terenie województwa opolskiego. Wybór tego regionu był celowy ze względu na dużą liczebność i zagęszczenie występowania RSP, a także bogate tradycje rolnicze i spółdzielcze oraz sprzyjające warunki przyrodnicze dominujące na tym terenie. Badania prowadzono w 2011 r. metodą ankietową i obejmowały próbę pełną liczącą ponad 100 jednostek. Zwrot ankiet otrzymano z 33 spółdzielni, przy czym w analizie uwzględniono 28

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, nr N N112 389940.

z nich. Odpowiedzi pozostałych RSP wyeliminowano z analizy ze względu na niekompletność danych. Zakres czasowy badań obejmował lata 2008-2010.

Wyniki badań

Nie ulega wątpliwości, że sprawne funkcjonowanie jednostki zależy od zdolności optymalnego dostosowania aktywów i wielkości zatrudnienia do potrzeb konkretnego kierunku produkcji i skali działalności. W tabeli 1 zaprezentowano wielkość i różnorodność majątku pozostającego w dyspozycji badanej grupy spółdzielni. Z danych w tabeli 1 wynika, że łączna wartość aktywów respondentów w badanym okresie wahała się od 133,9 do 142,4 mln zł. Przeciętnie RSP wykorzystywały aktywa warte ok. 5-5,3 mln zł, przy czym największa z nich dysponowała kwotą 24 mln zł, a najmniejsza – ponad 1 mln zł. Tak duże rozbieżności świadczą o silnym zróżnicowaniu badanej grupy pod względem potencjału produkcyjnego, czego potwierdzeniem są wysokie wartości współczynnika zmienności.

Tabela 1. Wielkość aktywów badanych RSP w latach 2008-2010

Table 1. Assets of the studied APCs in the years 2008-2010

Wielkość/ <i>Value</i>	Aktywa [zł]/ <i>Assets [PLN]</i>		
	2008	2009	2010
Ogółem/ <i>Total</i>	134 435 761	133 872 108	142 427 944
Średnia/ <i>Average</i>	4 979 102	4 958 226	5 275 109
Mediana/ <i>Median</i>	4 214 000	4 041 000	4 075 000
Maksymalna/ <i>Mximum</i>	23 646 580	24 583 574	23 995 125
Minimalna/ <i>Minimum</i>	1 343 000	1 015 000	1 069 000
Odchylenie standardowe/ <i>Standard deviation</i>	4 292 584	4 452 762	4 372 257
Współczynnik zmienności/ <i>Coefficient of variation [%]</i>	86,2	89,8	82,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study on the basis of the research results

Przedsiębiorstwa rolnicze zwykle charakteryzują się dużym udziałem trwałych składników w strukturze majątku [Adamski 2008]. Największą część (prawie 1/3) w strukturze aktywów badanych RSP stanowi wartość posiadanych gruntów (tab. 2). Ich 6% wzrost związany jest głównie ze zmianą wartości rynkowej ziemi, rzadziej ze zwiększaniem areалу, tym bardziej, że niemal połowa ankietowanych dokonała sprzedaży części swoich gruntów w ostatnich trzech latach. Na uwagę zasługuje fakt, iż dynamika struktury aktywów pokazuje rokroczny wzrost wartości maszyn i środków transportu oraz spadek wartości budynków i innych obiektów głównie ze względu na ich zużycie lub sprzedaż.

Inwestycje w spółdzielczy majątek w dużej mierze zależą od koniunktury na rynku rolnym. Działalność inwestycyjna RSP, wsparta dodatkowo możliwościami pozyskania unijnych funduszy, ma zarówno swoją historię, jak i przyszłość. W większości (ok. 40%) badanych RSP w ciągu ostatnich lat dokonano zakupu sprzętu i/lub pojazdów rolniczych i zamierza się to uczynić również w najbliższym czasie. Ponadto, RSP dokonały lub zamierzają dokonać inwestycji także na rzecz zakupu ziemi, modernizacji maszyn i urządzeń oraz modernizacji i rozbudowy obiektów. Skromny, nieprzekraczający 5% odsetek badanych nie poczynił ostatnio i nie zamierza w następnych latach podjąć żadnych inwestycji.

Decyzje o inwestowaniu w spółdzielniach wynikają bezpośrednio ze stanu dostępnych zasobów finansowych. W badanej grupie RSP zmieniał się nie tylko poziom inwestycji oraz struktura majątku, ale w sposób powiązany zmiany te dotyczyły również systemu finansowania aktywów kapitałem pochodzącym z różnych źródeł (tab. 3). W strukturze pasywów spółdzielni największą część (77,3%) pokrywał kapitał własny. Jego udział w 2010 roku wzrósł o 7,1% w stosunku do roku 2009. Łączne zobowiązania długo- i krótkoterminowe stanowiły 17,6% pasywów, a ich

Tabela 2. Struktura i dynamika zmian wybranych składników aktywów badanych RSP w latach 2008-2010
 Table 2. Structure and dynamics of selected assets of studied APCs in the years 2008-2010

Wyszczególnienie/Specification	Struktura aktywów/ Structure of assets [%]*	Zmiana struktury aktywów/ Changes in the structure of assets [%]	
		2009/2008	2010/2009
Aktywa ogółem, w tym/Total assets, including:	100,0	-0,4	6,4
- posiadane grunty/owned land	30,3	-0,7	15,1
- budynki i obiekty/buildings and facilities	8,1	-5,9	-9,0
- maszyny i środki transportu/machinery and transport	16,4	9,0	6,5
- zapasy/stocks	18,3	-16,3	-23,8
- należności krótkoterminowe/short-term receivables	19,0	-3,8	24,7
- pozostałe/other	7,9	62,0	19,2

* średnia arytmetyczna/the arithmetic average

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study based on the research results

Tabela 3. Struktura i dynamika zmian wybranych składników pasywów badanych RSP w latach 2008-2010
 Table 3. Structure and dynamics of selected liabilities of studied APCs in the years 2008-2010

Wyszczególnienie/Specification	Struktura pasywów/ Structure of liabilities [%]*	Zmiana struktury pasywów/Changes in structure of liabilities [%]	
		2009/2008	2010/2009
Pasywa ogółem, w tym/Total liabilities, including:	100,0	-0,4	6,4
- kapitał własny, w tym/equity, including:	77,3	-1,1	7,1
a) kapitał podstawowy/share capital	16,8	0,7	8,7
b) kapitał zapasowy/supplementary capital	35,2	6,5	1,6
c) rezerwy i zobowiązania/provisions and liabilities:	22,7	2,0	3,9
- zobowiązania długoterminowe/long-term liabilities	8,3	9,9	-1,9
- zobowiązania krótkoterminowe/current liabilities	9,3	-12,3	-8,8

* średnia arytmetyczna/the arithmetic average

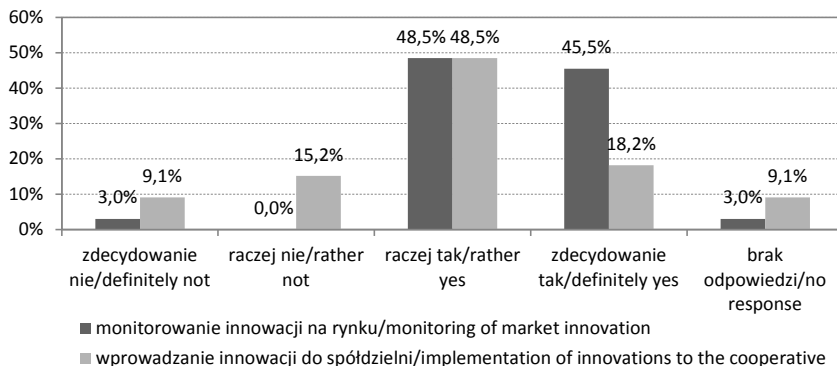
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study based on the research results

udział rokrocznie się zmniejszał. W analizowanym okresie RSP stosowały zachowawczą, ale i bezpieczną strategię finansowania swojego majątku. Aktywa trwałe były w pełni pokrywane z kapitału własnego, co skutkowało występowaniem dodatniego kapitału obrotowego i poprawą płynności finansowej.

W warunkach współczesnego otoczenia przedsiębiorstw, oprócz majątku rzeczowego oraz pozostającego w dyspozycji kapitału, szczególnego znaczenia nabierają także zasoby niematerialne. Kategoria zasobów niematerialnych, którą tworzą m.in.: umiejętności zarządzania, umiejętności technologiczne, wiedza, doświadczenie, tradycja i reputacja przedsiębiorstwa i kultura organizacyjna, jest trudna do analizy i oceny. Niemniej jednak, podczas badań ankietowych zapytano o kilka podstawowych aspektów, które mogą świadczyć o roli zasobów niematerialnych w procesach ich rozwoju.

Jednym z nich było podejście kierujących RSP do śledzenia i wdrażania nowości technologicznych i produktowych. Ciągłe dokonujący się postęp biologiczny, techniczny i technologiczny w rolnictwie prowadzi, bowiem do możliwości zwiększania efektywności gospodarowania. Jednak nie wystarczy być tylko biernym obserwatorem sytuacji. RSP chcąc poprawić swoją efektywność, powinny z własnej inicjatywy starać się wykorzystywać nowoczesne, bardziej wydajne techniki



Rysunek 1. Odpowiedzi badanych RSP na pytania dotyczące skłonności do monitorowania i wprowadzania innowacji technologicznych i produktowych w produkcji rolnej

Figure 1. Answers surveyed APCs to questions about the tendency to monitor and implementation of technological and product innovation in agricultural production

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study based on the research results

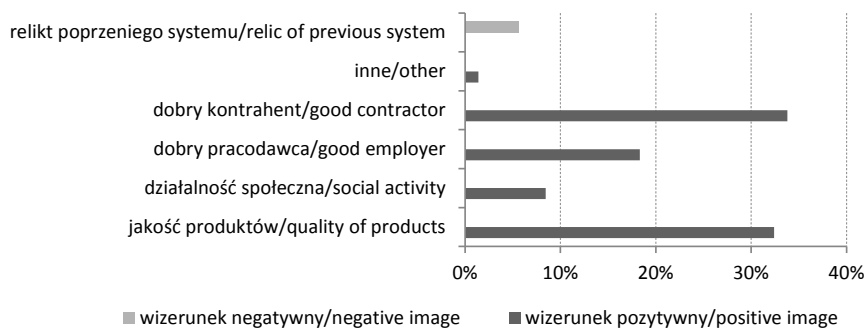
i metody produkcji rolnej. Tymczasem, choć RSP wydają się być zainteresowane monitorowaniem innowacji technologicznych i produktowych, tylko 18,2% z nich deklaruje zdecydowaną skłonność do ich wdrażania w swojej pracy. Prawie połowa ankietowanych „raczej” stara się śledzić i wprowadzać nowoczesne metody produkcji. Natomiast łącznie dla ok. 25% respondentów innowacyjność nie ma większego znaczenia. Dane zaprezentowane na rysunku 1 odzwierciedlają podejście RSP do śledzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań w rolnictwie.

RSP nie mają także rozwiniętej własnej sfery badawczo-rozwojowej. Starają się korzystać z informacji płynących wyłącznie z otoczenia. Jedynie ok. 21% respondentów zadeklarowało ponoszenie wydatków na sferę badawczo-rozwojową. Koszty te są różne w poszczególnych spółdzielniach i wynoszą od ok. 200 do ok. 10 tys. zł rocznie.

Do zasobów niematerialnych zalicza się także produkty licencjonowane, patenty, wzory użytkowe, ale tylko 3% badanych RSP może poszczycić się posiadaniem takiego rodzaju zasobów. Tyleż samo spółdzielni przyznało się do otrzymania nagrody za dobre wyniki ekonomiczne według rankingu IERiGŻ.

Zasobów niematerialnych nie można nabyć, lecz trzeba je samodzielnie wypracowywać. Szczególnym tego przykładem jest wizerunek przedsiębiorstwa. Badane RSP pozytywnie oceniają swój image na lokalnym rynku (rys. 2). Przyczynami takiego stanu rzeczy było utrzymywanie dobrych kontaktów z kontrahentami, wysoka jakość produktów, troska o członków spółdzielni i pracowników oraz podejmowanie działalności społecznej. Jedynie niewielka część respondentów uznała, że RSP wciąż postrzegane są jako relikwiny poprzedniego systemu.

Jednym z najcenniejszych zasobów każdego przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki. Stan zatrudnienia w ankietowanych RSP przedstawiono w tabeli 4. Z danych wynika, że w badanym okresie w RSP pracowało przeciętnie 18 osób, w tym 17 należało do grona członków. Największa pod względem liczby członków spółdzielnia kontrolowana była przez 65 spółdzielców, a najmniejsza – 5 osób. O ile stwierdzić można, że spółdzielnie starają się zatrudniać pracowników (w tym członków) na pełne etaty, o tyle parytet zatrudnienia nie jest w nich dostrzegany. Kobiety stanowiły ok. 22% ogólnej liczby pracujących. Odsetek zatrudnionych młodych pracowników natomiast był mniejszy i wynosił około 5%. Dążenia doświadczonej, ale przestarzałej kadry pracowniczej mogą być rozbieżne z interesami spółdzielni, a mały udział młodych spółdzielców może wiązać się z ogólną niechęcią wobec zmian i zamykaniem się przed wyzwaniami otoczenia.



Rysunek 2. Przekonania badanych RSP o przyczynach ich pozytywnego i negatywnego wizerunku na lokalnym rynku (% wskazań)

Figure 2. Studied APCs' beliefs of the reasons of their positive and negative image in the local market (% of responses)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study based on the research results

Tabela 4. Średnioroczny stan zatrudnienia w badanych RSP

Table 4. The average number of employees in the surveyed APCs

Wielkość/Value	Stan zatrudnienia/Number of employees				
	pracujący/ workers	członkowie/ members	pełnozatrudnieni/ full time employment	kobiety/ women	młodzież do 30 lat/ young people up to 30
Średnia/Average	18	17	18	4	1
Mediana/Median	15	14	14	4	0
Maksymalna/Maximum	72	65	67	10	6
Minimalna/Minimum	6	5	3	1	0
Odchylenie standardowe/ Standard deviation	14	13	15	3	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study based on the research results

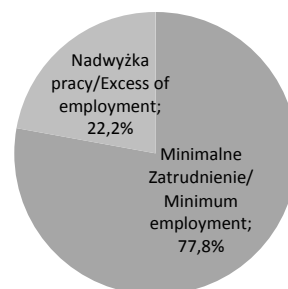
W RSP obserwuje się także przerost zatrudnienia (rys. 3.). Respondenci najczęściej wykazują dysponowanie mniejszą niezbędną liczbą etatów dla zapewnienia działania w obecnej formie niż faktyczną liczbą etatów przydzielonych. Nadwyżka pracy stanowi aż 22% ogólnej liczby członków. Przerost zatrudnienia wiąże się z problemami nie tylko natury ekonomicznej, ale i społecznej (m.in. konflikty interpersonalne, przerzucanie odpowiedzialności). Dlatego, aby zapewnić miejsca pracy przynajmniej wszystkim członkom, zarządzający RSP szukają rozwiązań w podejmowaniu dodatkowych działalności pozarolniczych, rzadziej zaś decydują się na ograniczenie zatrudnienia.

Rysunek 3. Udział nadwyżki pracy w liczbie członków w porównaniu do udziału deklarowanego minimalnego zatrudnienia w badanych RSP

Figure 3. The share of surplus labor in the number of members as compared to the stated minimum employment in the surveyed APCs

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Source: own study on the basis of the research results



Wnioski

1. Badane RSP dysponują pokaźnym majątkiem, którego wartość wynosi przeciętnie ok. 5 mln zł i którego istotną część stanowią grunty. Posiadane przez spółdzielnie aktywa finansowane są prawie w 80% przez kapitał własny, co pozwala stwierdzić, że strategia finansowa RSP nosi znamiona przede wszystkim bezpiecznej, ale i zachowawczej. W porównaniu do rolników indywidualnych można uznać, że zasoby rzeczowe i finansowe spółdzielni mogą być cennym źródłem ich przewagi konkurencyjnej.
2. W badanych RSP niedoceniane wydaje się być znaczenie niematerialnych zasobów, takich jak działania na rzecz monitorowania i wprowadzania innowacji technologicznych i produkcyjnych oraz rozwijanie sfery badawczo-rozwojowej. W warunkach współczesnego otoczenia, a zwłaszcza zmian związanych z postępem rolniczym, taka sytuacja jest nie do przyjęcia w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej.
3. Analizowane RSP dają także miejsca pracy dla średnio 18, a w niektórych przypadkach nawet kilkudziesięciu osób. Jednakże, przeprowadzone badania wykazały, że w spółdzielniach najczęściej występuje przerost zatrudnienia, co ma swoje negatywne konsekwencje ekonomiczne i społeczne. Dodatkowo poczet członków składa się z ludzi starszych wiekiem, doświadczonych i od lat związanych ze spółdzielnią. Mały udział ludzi młodych w strukturze wiekowej spółdzielców na Opolszczyźnie może być efektem niekorzystnych warunków społeczno-demograficznych w tym regionie. Spółdzielnie niezainteresowane odmłodzeniem kadr, mogą w niedalekiej przyszłości doprowadzić do dramatycznej sytuacji braku rąk do pracy i zarządzania, co będzie skutkowało w najgorszym przypadku likwidacją spółdzielni. Zasób ludzki w analizowanych spółdzielniach, o ile sytuacja nie ulegnie zmianie, można określić więc jako słabą stronę w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Adamski M. 2008: *Procesy dostosowawcze w rolniczych spółdzielniach produkcyjnych*, Raport nr 120, IERiGŻ, Warszawa, 23.
- Gajewska M. 2012: *Miejsce rolniczych spółdzielni produkcyjnych w logistycznym łańcuchu dostaw w agrobiznesie*, Logistyka, nr 6, 417.
- Kapusta F. 1998: *Teoria agrobiznesu*, Wyd. AE, Wrocław, 49.
- Olszewska B. (red.). 2008: *Zarządzanie strategiczne. Przedsiębiorstwo na progu XXI wieku*, Wyd. UE, Wrocław, 108.
- Porter M. 2000: *Strategia konkurencji. metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa, 23.
- Prahalad C.K., Hamel G. 1990: *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, vol. 68, nr 3, 79-91.

Summary

The article presents an resource approach to the process of building the competitive advantage. The purpose of this article is to determine the potential of agricultural production cooperatives (APCs) in review of resources. The exemplification is constituted by the APCs operating in the Opole region, among which the research was conducted using a survey method. The study focused on the period 2008-2010 and included 28 cooperatives. The characterization and analysis of resources of studied cooperatives allowed to extract resources that are strengths or weaknesses in the context of building a competitive advantage.

Adres do korespondencji
dr inż. Małgorzata Matyja
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel. (71) 368 08 05
e-mail: malgorzata.matyja@ue.wroc.pl