

**Jacek Jaworski\***, **Katarzyna Sokółowska\***, **Tomasz Kondraszuk\*\***

\*Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, \*\*Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **ZNACZENIE INFORMACJI STRATEGICZNEJ W ZARZĄDZANIU GOSPODARSTWEM ROLNICZYM**

### *IMPORTANCE OF STRATEGIC INFORMATION IN FARM MANAGEMENT*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie gospodarstwem rolniczym, informacja w zarządzaniu informacja strategiczna

*Key words:* farm management, information in management, strategic information

**Abstrakt.** Celem artykułu było przedstawienie wyników badań empirycznych dotyczących oceny znaczenia podstawowych klas informacji strategicznych w podejmowaniu decyzji przez menedżerów polskich gospodarstw rolniczych. Badaniem ankietowym objęto 338 gospodarstw z terenu całego kraju. Analiza miar tendencji centralnych uzyskanych odpowiedzi dowiodła, że informacje określone w badaniu w sposób istotny kształtują decyzje strategiczne rolników. Informacjami o największym znaczeniu były te dotyczące sytuacji finansowej gospodarstwa oraz strony popytowej jego działalności. Za najmniej ważne menedżerowie uznali informacje o działaniach konkurencji oraz o sytuacji na rynku pracy.

### **Wstęp**

Przetrawianie i rozwój podmiotów gospodarujących w dużej mierze zależy od możliwości pozyskania oraz umiejętności wykorzystania szerokiego zakresu informacji. Informacja stanowi jeden z kluczowych czynników kształtujących proces decyzyjny. Jak stwierdza Penc [1994]: „dobrze podjęta decyzja to co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji (pomysłowości) i 10% intuicji menedżera”. Dobre decyzje determinują z kolei osiągnięcie założonych celów, a w konsekwencji prowadzą ku sukcesom.

Sektorem, który odgrywa ważną rolę we współczesnej gospodarce jest rolnictwo. W Polsce jego główną składową są rodzinne gospodarstwa rolnicze. Rolnictwo wywarza od 3,4 do 4,9% polskiego PKB, ale jego produkty stanowią już prawie 10% krajowego eksportu, a cały sektor daje pracę około 16% pracującym [Polska 2012... 2013]. Oznacza to, że badanie obecnych i poszukiwanie nowoczesnych, adekwatnych do współczesności uwarunkowań zarządzania gospodarstwem rolniczym jest ważnym zadaniem wspierającym rozwój całej gospodarki.

Celem artykułu była prezentacja wyników badań empirycznych dotyczących oceny znaczenia podstawowych klas informacji strategicznych w podejmowaniu decyzji przez menedżerów polskich gospodarstw rolniczych. W badaniu wykorzystano ankietową metodę gromadzenia materiału badawczego, a do jego analizy posłużono się podstawowymi miarami statystyki opisowej.

### **Informacja strategiczna i jej systematyka**

Ogólne zadanie w ramach zarządzania strategicznego polega na stworzeniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej oraz zaplanowaniu i pokierowaniu długookresowym rozwojem organizacji. Według Portera [1985], pozyskiwana i wykorzystywana w sposób umożliwiający podejmowanie decyzji informacja, która odróżnia dany podmiot od konkurencji, może stanowić o przewadze konkurencyjnej wynikającej z tego odróżnienia. Wynika to przede wszystkim z roli, jaką informacja pełni w procesie podejmowania decyzji. Jest ona czynnikiem redukującym niepewność, szacującym wielkość ryzyka, szans oraz zagrożeń związanych z przyjęciem określonego działania organizacji [Sopińska 1999]. W tej sytuacji nie dziwi nieproporcjonalnie wysoki wzrost zapotrzebowania na informację wspomagającą podejmowanie decyzji.

Przez informację strategiczną należy rozumieć informację wykorzystywaną przez menedżerów w procesie zarządzania strategicznego realizowanego przez podejmowanie decyzji strategicznych [Nogalski, Surawski 2003]. Oznacza to, że dotyczy ona celów o znaczeniu fundamentalnym dla organizacji, powiązanych z jej wizją i misją, decyzji kształtujących jej istnienie i funkcjonowanie w długim horyzoncie czasowym, z których wynikają pozostałe jej zadania i działania.

Rolę i znaczenie informacji strategicznej w procesie zarządzania, a także jej źródła badali m.in. Allen [1990], Meadow i Yuan [1997], Kroll i Forsman [2010]. W uwarunkowaniach polskich badania prowadzili Sopińska [1999] oraz Maik i współautorzy [2010]. Z badań tych wynika, że informacja strategiczna pełni znaczącą rolę w budowaniu strategii różnych organizacji. Rola źródeł i klas tej informacji jest jednak zróżnicowana i zależy od czasu, miejsca oraz charakteru prowadzonej działalności.

Systematyka informacji strategicznych w literaturze nie jest jednoznacznie określona. Autorzy [Senn 1990, Wrycza 2010] stosują wiele kryteriów, a wynikający z nich podział zazwyczaj jest bardzo rozbudowany. Najczęściej wymienianym spośród nich jest podział informacji na wewnętrzne (źródłem jest system wewnętrzny organizacji) i zewnętrzne (pochodzące z jej otoczenia). Badania nad szczególnie istotnymi treściami informacji strategicznych [Nonaka 1991, Citroen, Hooghoff 2003, Brenner 2005] wskazują, że oprócz kluczowych informacji o wnętrzu organizacji, istotną rolę odgrywają informacje o strukturze rynku, konkurencji, postawach klientów, nowych technologiach, przepisach prawa oraz o relacjach organizacji z szeroko pojętym otoczeniem. W tabeli 1 przedstawiono przykładowe klasy informacji strategicznych.

Tabela 1. Klasy informacji strategicznych  
Table 1. Class of strategic information

Przedmiot/odniesienie/ Topic/reference	Informacje o/Information on:
Wnętrze organizacji/ Interior of organization	sytuacji finansowej organizacji/ <i>financial situation of organization</i> ofercie produktowej i usługowej/ <i>product and service offering</i>
Struktura rynku/ Structure of market	ogólnej sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie/ <i>economic situation in the country and the world</i> popycie na produkty organizacji/ <i>demand for products of organization</i> sytuacji na rynku pracy/ <i>situation of labor market</i> aktualnych i potencjalnych dostawcach i podwykonawcach/ <i>current and potential suppliers and subcontractors</i>
Konkurencja/ Competition	sile, zróżnicowaniu i możliwościach rozwoju konkurencji/ <i>strength, diversity and possibilities of development of competition</i> działaniach konkurentów/ <i>activities of competitors</i>
Postawy klientów/ Customer attitudes	szerokości i pojemności rynku zbytu/ <i>width and capacity of market</i> aktualnych i potencjalnych klientach/ <i>current and potential customers</i>
Nowe technologie/ High (new) technologies	nowych produktach/ <i>new products</i> nowych technologiach produkcji/ <i>new technologies of production</i>
Przepisy prawa/ Law regulations	aktualnej i planowanej polityce UE, rządu i innych organów publicznych/ <i>current and planned policies of EU, government and other public institutions</i> aktualnych i planowanych przepisach prawa/ <i>current and planned law regulations</i>
Relacje z otoczeniem/ Relations with environment	aktualnych i nowych sposobach i źródłach finansowania działalności/ <i>current and new methods and sources of business financing</i> możliwościach wyjścia na rynki międzynarodowe/ <i>output capabilities to international markets</i>

Źródło: opracowanie własne  
Source: own study

## Material i metodyka badań

Tabela 2. Struktura ankietowanych gospodarstw według wybranych cech

Table 2. Structure of surveyed farms by selected criteria

Podział/Section	Liczba/ Nuber	%
Okres działalności [lata]/Period of farm holding [years]:		
–0-5	42	12,4
–powyżej 5/over 5	296	87,6
Typ rolniczy/Agricultural type		
–uprawy polowe/field crops	121	35,8
–hodowla zwierząt/animal husbandry	98	29,0
–ogrodnictwo/horticulture	12	3,6
–sadownictwo/orcharding	16	4,7
–mieszane/mixed	91	26,9
Region/Region:		
Małopolska i Pogórze	83	24,6
Pomorze i Mazury	29	8,6
Mazowsze i Podlasie	162	47,9
Wielkopolska i Śląsk	64	18,9
Łączna liczba respondentów/ Total number of respondents	338	100,0
Płeć menedżera/Gender of the manager:		
–kobieta/female	67	19,8
–mężczyzna/male	271	80,2
Powierzchnia/Area [ha]:		
–do 5	58	17,2
–6-15	125	37,0
–16- 50	111	32,8
–51-300	37	10,9
–powyżej 300/over 300	7	2,1

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

rozproszeniu udzielanych odpowiedzi. Ich rozkład był jednak lewostronny, a więc zazwyczaj menedżerowie gospodarstw oceniali istotność badanych informacji powyżej obliczonej średniej.

Spośród wyszczególnionych klas informacji najbardziej istotne dla menedżerów w podejmowaniu decyzji strategicznych okazały się informacje o sytuacji finansowej prowadzonego gospodarstwa (średnia 4,3). Najczęściej otrzymywały one notę 5,0. Ocena ta padła tyle samo razy, co wszystkie pozostałe. Prawie za równie istotne menedżerowie uznali informacje o popycie na produkty ze swoich gospodarstw (4,2). W tym przypadku również dominowała ocena 5,0, a połowa odpowiedzi to 4,0 i powyżej. Analogicznie menedżerowie oceniali informacje o odbiorcach produktów, dla których średnia arytmetyczna ocen wynosiła 3,9. Za istotne informacje dla kształtowania strategii gospodarstw można także uznać te o aktualnych i nowych źródłach finansowania działalności (3,6), dla których dominowała ocena 4,0.

W celu określenia znaczenia poszczególnych klas informacji strategicznych w praktyce zarządzania polskimi gospodarstwami rolniczymi, przeprowadzono sondaż ankietowy wśród ich menedżerów. Badaniem objęto gospodarstwa z terenu całego kraju wylosowane warstwowo z zachowaniem struktury zbliżonej do całej populacji [*Charakterystyka gospodarstw... 2011*] (tab. 2). Ankietę przeprowadzono techniką bezpośredniego wywiadu PAPI (Paper and Pencil Interview). Po odrzuceniu wszystkich niekompletnych lub niespójnych ankiet pozyskano 338 prawidłowych odpowiedzi.

Respondentom zadano pytanie, jakie informacje są najważniejsze z punktu widzenia osoby prowadzącej gospodarstwo rolne przy podejmowaniu decyzji długoterminowych (strategicznych). Respondenci dokonywali oceny istotności zdefiniowanych w tabeli 1 klas informacji w skali od 1 do 5 (1 – najmniej ważna, 5 – zdecydowanie najważniejsza). Badanie dopuszczało ocenę wielu informacji z tą samą notą. Do analizy wyników wykorzystano narzędzia statystyczne, w szczególności miary tendencji centralnej oraz miary zróżnicowania rozkładu uzyskanych ocen [Aczel 2000].

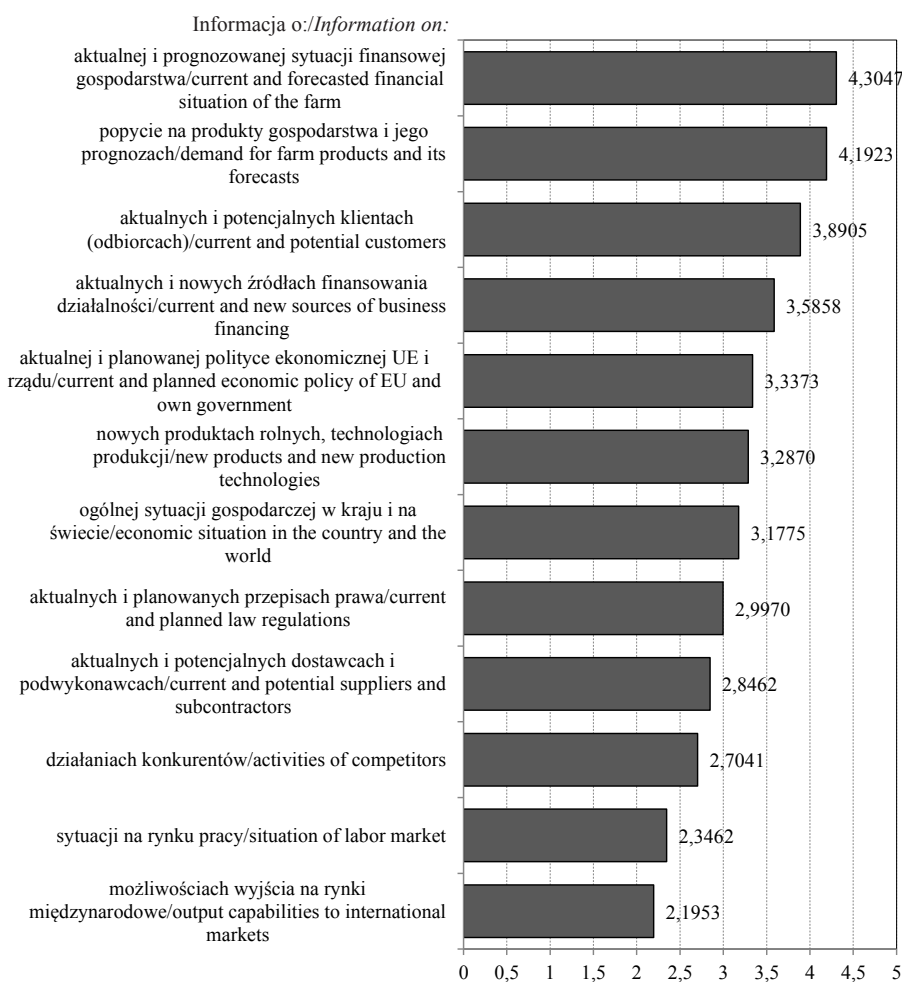
## Wyniki badania

W tabeli 3 zestawiono obliczenia charakteryzujące w sposób liczbowy odpowiedzi na pytanie ankietowe. Na rysunku 1 uporządkowano uzyskane wyniki według średniej arytmetycznej. Wypadkowa, średnia ocena znaczenia informacji w podejmowaniu decyzji strategicznych w polskich gospodarstwach rolnych wyniosła 3,2. Najczęściej podawaną odpowiedzią było 4,0. Połowa odpowiedzi padła powyżej środka skali, czyli oceny 3,0. Stosunkowo duży współczynnik zmienności (41,6%) świadczy o znacznym

Przeciętne oceny menedżerów dotyczyły informacji o polityce ekonomicznej Unii Europejskiej i rządu (3,3), o nowych produktach i technologiach (3,3), o przepisach prawa (3,0) oraz o dostawcach i podwykonawcach (2,9). W przypadku tych klas informacji z reguły dominowały oceny 4,0 i 3,0. Były to także oceny wyznaczające granicę połowy udzielonych odpowiedzi.

Za mało istotne dla decyzji strategicznych menedżerowie gospodarstw uznali informacje o działaniach konkurentów (2,7), o sytuacji na rynku pracy (2,4), a także o możliwościach wyjścia na rynki międzynarodowe (2,2). Dla tych klas informacji najczęściej padawano odpowiedzi z dolnej połowy skali – 1,0 i 2,0.

Analiza współczynników zmienności (odchyłeń standardowych) prowadzi do wniosku, że im mniej znacząca klasa informacji, tym większy rozrzut udzielanych odpowiedzi. Dla informacji istotniejszych oceny menedżerów były bardziej skupione wokół średniej (współczynniki zmienności 24,1 – 32,0%). Informacje mniej znaczące budziły większe wątpliwości menedżerów



Rysunek 1. Znaczenie informacji strategicznych dla zarządzania gospodarstwem rolnym – ranking odpowiedzi względem średniej arytmetycznej

Figure 1. Importance of strategic information for farm management – answers ranking in relation to the arithmetic average

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Tabela 3. Zestawienie miar charakteryzujących odpowiedzi na pytania ankietowe  
 Table 3. List of measures characterizing answer on survey questions

Informacja o/Information on	Oceny menedżerów – podstawowe miary/Managers' rating – basic measurements					
	dominanta/ dominant	mediana/ median	średnia arytmetyczna/ arithmetic average	odchylenie standardowe/ standard deviation	współczynnik zmienności/ variation coefficient [%]	współczynnik asymetrii/ asymmetry coefficient
Aktualnej i prognozowanej sytuacji finansowej gospodarstwa/ Current and forecasted financial situation of the farm	5,0	5,0	4,3047	1,0359	24,1	-1,6842
Ogólnej sytuacji gospodarczej w kraju i na świecie/Economic situation in the country and the world	4,0	3,0	3,1775	1,2318	38,8	-0,2559
Aktualnej i planowanej polityce ekonomicznej UE i rządu/Current and planned economic policy of EU and own government	4,0	3,0	3,3373	1,2512	37,5	-0,3761
Aktualnych i planowanych przepisach prawa/Current and planned law regulations	4,0	3,0	2,9970	1,2458	41,6	-0,1241
Popycie na produkty gospodarstwa i jego prognozach/Demand for farm products and its forecasts	5,0	4,0	4,1923	1,0140	24,2	-1,3551
Nowych produktach rolnych, technologiach produkcji/New products and new production technologies	4,0	3,0	3,2870	1,1849	36,1	-0,3774
Sytuacji na rynku pracy/Situation of labor market	1,0	2,0	2,3462	1,2113	51,6	0,3686
Działaniach konkurentów/Activities of competitors	3,0	3,0	2,7041	1,1940	44,2	0,1143
Aktualnych i potencjalnych klientach (odbiorcach)/Current and potential customers	5,0	4,0	3,8905	1,1644	29,9	-0,9424
Aktualnych i potencjalnych dostawców i podwykonawców/Current and potential suppliers and subcontractors	3,0	3,0	2,8462	1,2107	42,5	-0,0047
Aktualnych i nowych źródeł finansowania działalności/Current and new sources of business financing	4,0	4,0	3,5858	1,1478	32,0	-0,6321
Możliwościach wyjścia na rynki międzynarodowe/Output capabilities to international markets	1,0	2,0	2,1953	1,3064	59,5	0,6783
Razem/Total	4,0	3,0	3,2387	1,3486	41,6	-0,5924

Źródło: opracowanie własne  
 Source: own study

(współczynniki zmienności 37,5 – 42,5%). W przypadku informacji najmniej istotnych wysokie współczynniki zmienności (44,2 – 59,5%) mogą świadczyć o tym, że menedżerowie byli bardzo zróżnicowani w swoich opiniach i nie widzieli między nimi znaczącej różnicy.

Ujemne i wysokie współczynniki asymetrii wskazują, że rozkład odpowiedzi był silnie lewostronny. Oznacza to, że zdecydowana większość udzielanych odpowiedzi była wyższa niż ich średnia arytmetyczna. W przypadku informacji o mniejszym znaczeniu asymetria rozkładu odpowiedzi malała, co oznacza, że wyniki były w miarę równo rozłożone po obu stronach średniej. Dla najmniej istotnych informacji współczynniki wskazywały na rozkład prawostronny, czyli ich oceny były z reguły niższe niż średnia arytmetyczna.

### Podsumowanie

Menedżerowie ocenili łączne znaczenie określonych w badaniu informacji strategicznych dla zarządzania kierowanymi gospodarstwami nieco powyżej środka użytej skali. Biorąc jednak pod uwagę, iż większość ocen wypadła powyżej oszacowanej średniej, można przyjąć, że informacje te są istotnym czynnikiem podczas kształtowania strategii w polskim rolnictwie.

W przypadku gospodarstw rolnych główną rolę w podejmowaniu decyzji strategicznych odgrywają informacje wewnętrzne, dotyczące ich sytuacji finansowej. Dla menedżerów znaczące były także informacje o stronie popytowej prowadzonej działalności. Świadczy to o niepokoju kierujących polskimi gospodarstwami w zakresie zbytu swoich produktów, w szczególności w świetle dominującej w sektorze trudnej sytuacji finansowej. Zaskakujące w tym kontekście jest to, że menedżerowie gospodarstw nie uważali za istotne informacji o możliwościach eksportu własnych produktów i wyjściu na rynki międzynarodowe. Niskie oceny informacji o konkurentach mogą świadczyć o niezbyt intensywnej walce konkurencyjnej w sektorze. Podobnie można interpretować niskie zainteresowanie menedżerów informacjami o rynku pracy – polscy rolnicy nie boją się problemów z zatrudnieniem. Pozostałe klasy informacji oceniane były przeciętnie, co oznacza, że były one brane pod uwagę przy budowaniu strategii gospodarstw, jednak nie stanowiły kluczowych czynników je determinujących.

### Literatura

- Aczel A.D. 2000: *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa, 20-55.
- Allen B. 1990: *New developments in economic theory: Information as an economic commodity*, American Economic Review, 80(2), 268-273.
- Brenner M. 2005: *Technology intelligence at Air Products: Leveraging analysis and collection techniques*, Competitive Intelligence Magazine, 8(3), 6-19.
- Citroen C.L., Hooghoff P. 2003: *Informatie in bedrijf: Externe informatie*. [w:] M. van Eck Popp (red.), *Informatie in Bedrijf: Werkboek voor succesvol informatiebeheer*, Otto, Amsterdam, 48-66.
- Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny spis rolny 2010*. 2011: GUS, Warszawa.
- Kroll S., Forsman R. 2010: *A slice of research life: Information support for research in the United States*, OCLC Research, Dublin, Ohio, [online] <http://www.oclc.org/research>.
- Maik R., Gołoś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P. 2010: *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa, 22-31.
- Meadow C., Yuan W. 1997: *Measuring the impact of information: Defining the concepts*, Information Processing, & Management, 33(6), 697-714.
- Nogalski B., Surawski B. M. 2003: *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona*, red. Borowiecki R., Kwieciński M., Zakamycze, Kraków, 203-212.
- Nonaka I. 1991: *The knowledge-creating company*, Harvard Business Review, 69, 96-104.
- Penc J. 1994: *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa, 83.
- Polska 2012. Raport o stanie gospodarki*. 2013: Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Porter M.E. 1985: *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*, Free Press, New York.
- Senn J.A. 1990: *Information Systems in Management*, Wadsworth CA, 78.
- Sopińska A. 1999: *Podstawa informacyjna zarządzania strategią przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Wrycza S. (red.). 2010: *Informatyka ekonomiczna*, PWE, Warszawa, 63.

### **Summary**

*The objective of this paper is to present the results of empirical research on the assessment of the significance of strategic information for decision-making in Polish farms. The survey covered 338 managers of farms from all over the country. Analysis of central tendency measures proved that the information referred in the research, significantly shape the strategic decisions of farmers. The most important information is on the financial situation of the farm and on the demand side of its business. Managers assess information on competitors' activity and on the situation on the labor market as the least important.*

Adres do korespondencji  
dr hab. Jacek Jaworski, prof. nadzw. WSB  
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku  
ul. Grunwaldzka 238A  
80-266 Gdańsk  
tel. 604 569 606  
e-mail: [jjaworski@wsb.gda.pl](mailto:jjaworski@wsb.gda.pl)