

**Eugeniusz Niedzielski**

*Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie*

## **ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE PRZEDSIĘBIORSTWEM ROLNICZYM**

### *STRATEGIC MANAGEMENT IN AN AGRICULTURAL COMPANY*

**Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, strategia, przedsiębiorstwo rolnicze**

*Key words: strategic management, strategy, agricultural company*

**Synopsis.** W artykule zawarto analizę potrzeb i ograniczeń zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie rolniczym oraz przykłady źródeł przewag strategicznych i wyborów strategicznych w tych przedsiębiorstwach

### **Wprowadzenie**

Wstępne wyniki ostatniego spisu rolnego wskazują, że liczba gospodarstw w Polsce w latach 2002-2010 zmniejszyła się o 373 tys., czyli o 19%. Wprawdzie nie wszystkie z nich zasługują na miano przedsiębiorstw, jednak zanikanie części jednostek gospodarczych i jednoczesny rozwój innych oznacza, że w rolnictwie podobnie jak w innych sektorach gospodarki, zachodzi weryfikacja rynkowa sprawności tych jednostek. Powstawanie i zanikanie firm w gospodarce rynkowej jest procesem normalnym<sup>1</sup>. Mimo, że celem każdej organizacji przedsiębiorstwa jest przetrwanie i rozwój, to tylko niektóre z nich są w stanie ten cel w długim okresie osiągać, czyli działać skutecznie. Poza rolnictwem nieustannie jedne przedsiębiorstwa zanikają, a kolejne powstają. W tej ostatniej grupie są zarówno „meteory” szybko znikające z firmamentu gospodarczego oraz „gwiazdy” utrwalające swój blask i pozycję na rynku.

W rolnictwie możliwość powstawania nowych przedsiębiorstw, ze względu na ograniczoną i niepomnażalną zasobów ziemi, jest ograniczona lub wręcz niemożliwa i dotyczy prawie wyłącznie przedsiębiorstw niewykorzystujących ziemi jako czynnika produkcji, np. fermy produkcji zwierzęcej czy szklarnie, natomiast zanikanie lub likwidacja przedsiębiorstw rolnych wskutek zmiany przeznaczenia gruntów (np. zalesianie) lub bankructwa albo rezygnacji z gospodarowania jest zjawiskiem o narastających rozmiarach. Przyczyną tego procesu jest koncentracja ziemi jako wymóg wynikający z nieustannego powiększania się skali produkcji zapewniającej akceptowalny poziom dochodów przedsiębiorstwem rolnym. Dolna granica powierzchni gospodarstwa zapewniająca parytet dochodowy ciągle się podnosi i obecnie, w zależności od poziomu i struktury produkcji wynosi 30-50 ha. Spośród istniejących w Polsce 1,58 mln gospodarstw, jedynie 340-360 tys. zasługuje na miano przedsiębiorstw, gdyż wytwarza żywność na rynek, z tego około 300 tys. ma możliwość finansowania inwestycji. Można zatem zakładać, że ponad 1,2 mln gospodarstw stosuje strategie defensywne, strategie przetrwania, które stopniowo będą prowadziły do zaniku części tych gospodarstw, dając szanse koncentracji ziemi i rozwoju pozostałym gospodarstwom mającym cechy przedsiębiorstw. Dla tych przedsiębiorstw szczególnie ważna jest długookresowa strategiczna perspektywa działalności. Opracowanie zawiera analizę potrzeb, możliwości i uwarunkowań zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach rolniczych opartą na przesłankach wynikających z literatury dotyczącej rolnictwa oraz doświadczeń zarządzania strategicznego w innych sektorach.

### **Co to jest i po co jest strategia**

Zaszłości historyczne w rolnictwie i bieżące oddziaływanie zewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania tego sektora powodują, że podlega on, i w najbliższych dziesięcioleciach będzie podlegał, głębokim zmianom obejmującym także całe obszary wiejskie z ich rozlicznymi funkcjami [Wilkin 2005]. Zmienność warunków prowadzenia działalności gospodarczej istotnie skraca perspektywę czasową dostępną naszej percepcji. Zmiana ma charakter powszechny, często skokowy, a nie ewolucyjny jak to było w przeszłości, trudny do przewidzenia. Zmiana jest coraz częstsza, a zdolność do jej wdrażania stanowi warunek istnienia przedsiębiorstwa, zapewnia aktualność oferty rynkowej i zdolność do konkurowania. Z kolei okresy stabilizacji, będące warunkiem efektywności, są coraz krótsze. Podstawowym problemem w zarządzaniu jest zatem rozstrzygnięcie dylematu: jak często zmieniać, by być aktualnym i jak długo stabilizować, by

<sup>1</sup> Przeciętnie wskaźnik przeżywalności firm poza rolnictwem po roku wynosi 50%, a po 10 latach 10%.

być efektywnym, Stanowi to także podstawę wyborów zapewniających (lub nie) przedsiębiorstwom przetrwanie i rozwój. Aby zapewnić zgodność działań (wyborów) bieżących z pożądanymi stanami przyszłymi należy mieć długookresową wizję przedsiębiorstwa stanowiącą podstawowy element strategii. Używając potocznego określenia można rzec, że mimo tego, iż nie wiadomo jak to będzie (bo wszystko się zmienia) należy wiedzieć jak to będzie. Tymczasem, w warunkach gospodarki rynkowej niepewność jest czymś powszechnym i oczywistym i jedynie umiejętność jej pokonania jest warunkiem trwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Strategia jest narzędziem zarządzania umożliwiającym łączenie efektywności bieżącego działania z sukcesem w przyszłości. Po ponad dwudziestu latach od przywrócenia w Polsce gospodarki rynkowej twierdzenie to wydaje się truizmem. Jednakże w czasach gdy ekonomika rolnictwa była silną, wyodrębnioną dziedziną nauki nawet w podręcznikach, które w tytule miały „zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym” nie występował problem strategii i zarządzania strategicznego [Manteuffel 1980, Stachak, Świtlyk 1988]. Z czasem pojawiły się opracowania dotyczące strategii rozwoju rolnictwa [Woś 1992] i rozwoju wsi [Wilkin 2005]. Nadal jednak rzadko, jeśli w ogóle, mówi się o zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem rolniczym. Tymczasem, o strategiach i zarządzaniu strategicznym w przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych czy handlowych mówi się dużo i od dawna. Wprawdzie zmienia się wiedza w tej dziedzinie oraz zakres i sposoby jej wykorzystania, jednak trudno mówić o zarządzaniu jakimkolwiek przedsiębiorstwem bez uwzględniania aspektów strategicznych.

Myślenie strategiczne wymaga oderwania się od sytuacji bieżącej i umiejętności przewidywania przyszłości. Ta zaś, jest z reguły kształtowana przez inne siły i warunki niż te, które ukształtowały obecny stan przedsiębiorstwa. W zarządzaniu strategicznym ważną zatem jest umiejętność stosowania analizy wartościującej z uwzględnieniem wektora, czyli tempa i kierunku zmian elementów otoczenia i zasobów (kluczowych kompetencji) przedsiębiorstwa. Strategie określają główne czynniki powodzenia oraz działania konieczne do ich osiągnięcia. Określają one oryginalny charakter przedsiębiorstwa oparty na założeniu, że należy być lepszym niż inni albo działać inaczej i (lub) na innym obszarze. Istotą skutecznej strategii jest „... wyraźne określenie tożsamości przedsiębiorstwa bez względu na to czy jest to kawiarnia, hotel, producent orzeszków, hurtownia zegarków, warsztat mechaniczny, czy szkoła zarządzania” [Oblój 1993]. Warunek ten dotyczy zatem i przedsiębiorstwa rolniczego. Jego spełnienie jest tu jednak szczególnie trudne. Uzyskanie odmienności w otoczeniu ogromnej ilości gospodarstw (choć nie zawsze przedsiębiorstw) mających tę samą lub zbliżoną domenę działalności, nie jest łatwe. Jest to jednak konieczne dla skutecznego funkcjonowania na rynku i zapewnienia rozwoju firmy.

Szansę przedsiębiorstwa (grupy przedsiębiorstw) są tym większe, im bardziej od pozostałych jego oferta produkcyjna lub usługowa jest atrakcyjna (korzystnie odmienna) na rynku. Ustalenie źródeł konkurencyjności jest podstawowym elementem każdej strategii. Niezależnie od domeny (przedmiotu) działalności przedsiębiorstwa, której wybór sam w sobie może wpływać na konkurencyjność, najważniejsze jest określenie źródeł przewagi strategicznej. Po ustaleniu tego co w przedsiębiorstwie chcemy robić, w tym także rozstrzygnięciu dylematu specjalizacja-dywersyfikacja działalności, trzeba określić źródła konkurencyjności, zapewniające zainteresowanie odbiorców produktami/usługami przedsiębiorstwa. Źródła tej przewagi mogą być różne, jak np.: szczególne właściwości produktów (kolor, smak, kształt, wielkość itd.), wcześniejsze terminy dostaw, stopień przetworzenia, unikatowe receptury, rozmiary działalności itd., itp. Nie ma znaczenia z czego wynika przewaga strategiczna przedsiębiorstwa, natomiast nie bez znaczenia, jest umiejętność jej zidentyfikowania i wykorzystania. Przykładowo, część przedsiębiorstw rolniczych na Warmii i Mazurach (i nie tylko tam) uzyskała przewagę strategiczną, wykorzystując walory środowiska naturalnego w usługach turystycznych (agroturyzm), w produkcji zdrowej żywności lub uruchamiając współpracę transgraniczną [Niedzielski, Fedejko 1995].

Wybór domeny działania i określenie źródeł przewagi strategicznej, co stanowi podstawę strategii, musi być uzupełniony sformułowaniem celów strategicznych, które powinny być przełożone na programy (działania) operacyjne, zapewniające zgodność działań bieżących z wizją, czyli długookresowym wyobrażeniem przedsiębiorstwa.

### **Uwarunkowania zarządzania strategicznego w rolnictwie**

Możliwość zaspokojenia potrzeby działania w długookresowej perspektywie jest oczekiwana przez przedsiębiorców w każdej dziedzinie działalności gospodarczej. To oczekiwanie jest jednak sprzeczne z zasadami wolnego rynku, który wskutek oddziaływań konkurencyjnych, zapewnia stałą weryfikację zdolności przedsiębiorstw do funkcjonowania na rynku, a tym samym do ich istnienia. Specyficzne cechy produkcji rolniczej, rynków rolnych i rolnictwa jako sektora gospodarki wywołują także szczególne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw rolniczych i zarządzania nimi. Konsekwencją tej specyfiki jest m.in. brak teoretycznego i praktycznego zainteresowania zarządzaniem strategicznym w tej grupie przedsiębiorstw. Do tych szczególnych cech działalności przedsiębiorstw rolniczych, utrudniających długookresowe, strate-

giczne sterowanie rozwojem, zwiększającym niepewność i ryzyko należą między innymi [Leopold 2000]:

- biologiczny charakter procesów wytwarzania co powoduje, że są one inicjowane przez rolnika, jednak tylko w pewnym stopniu zależne od niego; na efekty produkcji mają wpływ nie tylko zabiegi i działania rolnika, ale także warunki klimatyczne, występowanie szkodników oraz chorób roślin i zwierząt, zmiany środowiska naturalnego, pośredni charakter dużej części nakładów (np. nawozi się glebę a nie roślinę), co ogranicza przewidywalność ich efektów,
- miejscowe, lokalne uwarunkowanie procesów, co wpływa na zróżnicowanie efektywności zastosowania technik i technologii wytwarzania oraz na zmienność warunków współdziałania z otoczeniem, a także na zdolność do konkutowania w skali międzyregionalnej,
- długie cykle produkcyjne, co powoduje oddziaływanie na nie sezonowej zmienności warunków klimatycznych (czy ogólnie przyrodniczych), sytuacji na rynkach żywnościowych i na rynkach środków produkcji, długi cykl wytwarzania w rolnictwie wydłuża cykl krążenia kapitału,
- niemożność przerwania cyklu produkcyjnego bez strat całości poniesionych nakładów i utraty możliwości ich wznowienia, nowy cykl może być uruchomiony jedynie we właściwym czasie określonym cyklem biologicznym,
- niespójność czasowa procesu pracy i procesów produkcyjnych, co powoduje sezonową zmienność zapotrzebowania na pracę i stopnia wykorzystania zasobów pracy,
- szczególne cechy ziemi jako środka produkcji, w tym jej niepomnażalność i nieprzemieszczalność, co warunkuje rozmiary produkcji roślinnej, ogranicza przepływ kapitału i ludzi,
- nadwyżka podaży produktów rolnych nad popytem na nie, co powoduje dominację nabywców tych produktów nad ich wytwórcami co z kolei eliminuje cenę jako instrument konkurencji i pogarsza pozycję przedsiębiorców rolnych wobec dostawców środków produkcji [Nieżgoda 2009].

Wymienione czynniki zdecydowanie ograniczają elastyczność zarządzania przedsiębiorstwem rolniczym, ograniczają swobodę wyboru celów działalności oraz wpływ przedsiębiorcy rolnego na skuteczność i efektywność ich realizacji. Nie oznacza to bynajmniej, że w przedsiębiorstwie rolniczym zarządzanie strategiczne nie jest możliwe lub że jest zbędne. Wręcz przeciwnie, jest konieczne. Odwołując się do klasycznej typologii strategii konkutowania według Portera [1994], również w przedsiębiorstwach rolniczych mogą być stosowane strategie przywództwa kosztowego, różnicowania (dyferencjacji) i strategie koncentracji (specjalizacji) lub dywersyfikacji działalności.

Słaba pozycja przetargowa przedsiębiorstw rolnych wobec dostawców i nabywców i wynikający z tego brak wpływu na poziom cen, powoduje powszechne dążenie do obniżania kosztów, m.in. poprzez substitucję czynników produkcji i związane z tym zmiany technologiczne i wykorzystywanie efektu skali produkcji [Nieżgoda 2009, Wielicki, Baum 2008]. Działania prowadzące do obniżki kosztów, oczywiście z uwzględnieniem jakości produktów, są elementem strategii dużej części jeśli nie wszystkich przedsiębiorstw rolnych. Często jednak przedsiębiorstwa w poszukiwaniu źródeł przewagi strategicznej łączą obniżanie kosztów z innymi działaniami. Działania te zmierzają do uzyskania przewagi przedsiębiorstwa wobec innych i polegają m.in. na:

- specjalizowaniu się według typu wyrobu lub segmentu rynku, jako jeden z wariantów porterowskiej strategii skupiania,
- integracji wstecz lub wprzód i wydłużaniu łańcucha przetwarzania realizowanego w przedsiębiorstwie; w pierwszym przypadku dotyczy to uruchamiania działalności poprzedzającej proces podstawowy np. produkcji pasz przy chlewni, a w drugim przypadku – o uruchamianie działalności następujących po procesie podstawowym, np. ubojnie przy formie drobiu,
- zwiększaniu wartości dodanej poprzez dodatkowe usługi przy sprzedaży np. sortymentowanie, porcjowanie, dostawa na miejsce,
- różnicowaniu produktów pod względem cech fizycznych, np. koloru, kształtu, wielkości owoców, ziemniaków, zwierząt lub innych cech produktów, np. walorów zdrowotnych, smakowych, ekologicznych, kulturowych (żywność tradycyjna),
- dywersyfikacji działalności poprzez różnicowanie struktury podstawowej działalności rolniczej (roślinnej i zwierzęcej) i/lub uruchamianie działalności niezwiązanej lub luźno związanej z działalnością podstawową, np. usługi turystyczne, handel i gastronomia, przetwórstwo, nauka jazdy konnej,
- wyborze unikatowej pod jakimś względem domeny działania, np. hodowli ślimaków lub dżdżownic, uprawy winorośli, hodowli strusi i kóz.

W rzeczywistości mamy duże zróżnicowanie wyrobów i działań przedsiębiorstw rolniczych mających zapewnić im trwałość i rozwój. Jeśli przedsiębiorstwo z jakichś powodów nie jest zdolne sprzedać swoich produktów, to jest jedynie miejscem powstawania kosztów. Można wręcz powiedzieć, że nie jest ważne co, czym i jak wytwarza przedsiębiorstwo, lecz czy to ktoś kupi, i to po cenach zapewniających rozwój firmie. W tym sensie, celem działalności przedsiębiorstwa jest optymalizacja zysku w długim okresie. Mówiąc obrazowo, nie po to, uprawia się pole, by było uprawiane, lecz po to by było ono źródłem zysku.

Zysk zaś będzie jeśli będzie ktoś zainteresowany kupnem tego, co w polu wyrosło po cenach z nadwyżką pokrywających koszty. Przedsiębiorstwo zatem musi dostosowywać się do uwarunkowań zewnętrznych, bowiem to otoczenie wyznacza zbiór alternatywnych strategii. Jednakże, m.in. z przyczyn wcześniej wymienionych, reakcja przedsiębiorstwa rolniczego na generowane przez otoczenie szanse i zagrożenia, jest trudna, a czasami wręcz niemożliwa. Oprócz względów merytorycznych i kompetencji przedsiębiorcy, w rolnictwie silniej niż gdzie indziej oddziałują względy emocjonalne lub wręcz sentymentalne. Mamy tu bowiem do czynienia z tradycją rodzinną oraz z żywymi organizmami. Trudno zlikwidować np. stado koni, jeśli jest się miłośnikiem tych zwierząt, a ich hodowla jest rodzinną tradycją. Podstawą każdej wygrywającej strategii jest pasja będąca wyrazem emocjonalnego zaangażowania jej twórców [Oblój 2010]. Wspomniane emocjonalne i sentymentalne, względy wynikające z kontaktu z przyrodą i żywymi organizmami w przedsiębiorstwach rolniczych, niewątpliwie bywają źródłem pasji tworzenia czegoś co przybliży spełnienie marzeń.

Ponieważ istotna zmienność warunków klimatyczno-glebowych, otoczenia instytucjonalnego i społecznego występuje w skali regionalnej, czyli na dużych obszarach, to na danym terenie większość przedsiębiorstw rolniczych ma zbliżoną strukturę produkcji ukształtowaną pod wpływem długookresowego oddziaływania tych warunków. W rolnictwie mamy zatem do czynienia z sytuacją, w której na danym terenie występują jedynie jednorodne lub zbliżone pod względem domeny działania przedsiębiorstwa. Zatem w zakresie struktury produkcji można mówić nie tyle o strategicznej odmienności jednostkowej, co odmienności zbiorowej grupy przedsiębiorstw, które w różnej formie powiązane ze sobą np. przez zrzeszenia branżowe producentów czy spółdzielnie, osiągają przewagę nad innymi w określonym kierunku produkcji. Czasami ujawnia się odrębność (tożsamość) produkcyjna całych regionów, np. Mońki – produkcja ziemniaków, Grójec – produkcja sadownicza. Można wręcz mówić o pewnej strategii dotyczącej grupy przedsiębiorstw, a elementy tej strategii dotyczą zaopatrzenia, zbytu, przetwórstwa, technologii, marketingu. Jednorodność lub podobieństwo domeny działania przedsiębiorstw rolniczych, wspólne zagrożenie ryzykiem, skłania przedsiębiorców rolnych do współdziałania, do tworzenia różnorodnych form kooperacji, co sprzyja podejmowaniu i realizacji długookresowych działań strategicznych.

Brak bezpośredniego kontaktu przedsiębiorstw rolniczych z klientami, ogranicza aktywną rolę tych przedsiębiorstw w kreowaniu struktury i rozmiarów popytu na ich produkty. Najczęściej producenci rolni dostosowują produkcję do potrzeb określanych przez firmy zajmujące się skupem i przetwórstwem, które są bezpośrednio zainteresowane kształtowaniem potrzeb rynkowych. Uniezależnienie się przedsiębiorstw rolnych od pośrednictwa na rynkach wymaga także łączenia się tych przedsiębiorstw w grupy umożliwiające realizację wspólnych strategii rozwojowych.

### Podsumowanie

Strategie w przedsiębiorstwach rolniczych nie mają charakteru sformalizowanych dokumentów. W większości są to bowiem przedsiębiorstwa rodzinne, gdzie proces zarządzania jest mniej niż w innych przedsiębiorstwach usystematyzowany i sformalizowany. Z tych względów w przedsiębiorstwie rolniczym, strategia jest odzwierciedleniem wizji (zapewne poprzedzanej marzeniami) rolnika-przedsiębiorcy. Tworzy on strategię wspólnie z członkami rodziny z ewentualnym wsparciem doradców, na podstawie własnego doświadczenia, wiedzy i intuicji. Trafność oceny przyszłych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych funkcjonowania zarządzanego przez niego przedsiębiorstwa przesądza o trafności wyboru strategii i powodzenia w jej realizacji. Uzależnienie od przyrody (biologii, gleby i klimatu) oraz czynników makroekonomicznych powoduje, że w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem rolniczym większe niż gdzie indziej, znaczenie odgrywa „łut szczęścia”.

### Literatura

- Leopold A. 2000: Zrozumieć rolnictwo. *Nowe Życie Gospodarcze*, 2.  
Manteuffel R. 1980: Zarządzanie i kierowanie przedsiębiorstwem rolniczym. PWN, Warszawa.  
Niedzielski E., Fedejko B. 1995: Strategia przedsiębiorstwa rolniczego. ART., Olsztyn.  
Nieżgoda D. 2009: Efektywność substytucji pracy ludzkiej kapitałem w wysokotowarowych gospodarstwach rolnych. *Rocz. Nauk. SERiA*, t. XI, z. 1.  
Oblój K. 1993: Strategia sukcesu firmy. PWE, Warszawa.  
Oblój K. 2010: Pasja strategii. *Przegląd Organizacji*, 3.  
Porter M. 1994: Strategia konkurencji. PWE, Warszawa.  
Stachak S., Świtlyk M. 1988: Zarządzanie przedsiębiorstwami rolniczymi. PWN, Warszawa.  
Wielicki W., Baum R. 2008: Zmiany w zarządzaniu oraz dalszy rozwój przedsiębiorstw rolnych. *Rocz. Nauk Roln.*, seria G, t. 95, z. 1.  
Wilkin J. (red.) 2005: Polska wieś 2025. Wizja rozwoju. Fundusz Współpracy, Warszawa.  
Woś A. 1992: Strategia rozwoju rolnictwa. PWN, Warszawa.

### **Summary**

*Variability, the characteristic sign of present days, reduces the expected time horizon and increases the uncertainty regarding future management conditions. This fact makes it difficult for companies to create and fulfill their long-term strategies. This also applies to agricultural enterprises, where this widespread uncertainty about the future is also intensified by the unpredictable effects of nature (biology, climate, soil) and the strong dependence on macroeconomic turmoils resulting from even the lack of direct impact of agriculture on the supply and sales markets. This dependence does not eliminate but rather reinforces the need for strategic management also in the agricultural companies, among others to retain the compatibility of the current decisions with the desired future states.*

#### **Adres do korespondencji:**

prof. dr hab. Eugeniusz Niedzielski  
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
ul. Prawocheńskiego 3  
10-720 Olsztyn  
tel. (89) 523 34 98  
e-mail: koiz@uwm.edu.pl