

Bogusław Gołębiowski

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

**POZYCJA STRATEGICZNA PRZEDSIĘBIORSTW KRAJOWYCH
I ZAGRANICZNYCH FUNKCJONUJĄCYCH W SEKTORZE OBSŁUGI
ROLNICTWA**

*THE STRATEGIC POSITION OF DOMESTIC AND FOREIGN COMPANIES
OPERATING IN THE AGRICULTURE'S SERVICE SECTOR*

Słowa kluczowe: pozycja strategiczna, obsługa rolnictwa, metoda SPACE

Key words: strategic position, agriculture's service sector, the SPACE method

Synopsis. Określając pozycję strategiczną przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w ujęciu dynamicznym pozwalającym na zilustrowanie zmian pozycji badanych przedsiębiorstw w czasie stwierdzono, że własność kapitału założycielskiego, w prowadzeniu działalności na terenie Polski w sektorze obsługi rolnictwa, nie odgrywa znaczącej roli. Natomiast wykorzystując metodę SPACE można w dobie wzrostu gospodarczego określić główne mierniki kształtujące siłę finansową przedsiębiorstw, siłę sektora, pozycję konkurencyjną oraz stabilność otoczenia. Zarządzanie w ostatniej fazie wzrostu gospodarczego tymi miernikami w poszczególnych ww. wymiarach w decydujący sposób wpływa na zmianę pozycji strategicznej w dobie kryzysu.

Wstęp

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku prowadzi nieustanną grę, wymagającą podejmowania bardzo wielu decyzji. Efekty tych decyzji tylko w części zależą bezpośrednio od przedsiębiorstwa, w sposób pośredni pozostają zaś w relacji z licznymi czynnikami zewnętrznymi. Czynniki te kształtują warunki prowadzenia biznesu i decydują o sposobach konkurowania na danym rynku. Jednak zewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa jest dynamiczne i ulega przemianom. W ich wyniku powstają swego rodzaju obszary niepewności, powodujące konieczność poznawania tych procesów, aby zredukować do minimum ryzyko podjęcia niewłaściwej decyzji w nowych warunkach [Matysik 2005].

Podstawą wszelkich działań jest wiedza rozumiana jako zbiór informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania. Informacje uznawane są obecnie za jeden z niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Szczególnym niematerialnym zasobem przedsiębiorstwa jest również zasób organizacyjny. Wzajemne, zachowujące spójność organizacyjną dopasowanie zasadniczych elementów zasobu organizacyjnego, tj. strategii, struktury organizacyjnej i procedury realizacji zadań, w sposób istotny korzystnie wpływa na sytuację finansową i efektywność gospodarowania w przedsiębiorstwie [Bagieński 2004]. Natomiast zbudowanie właściwej strategii w określonym segmencie rynku oraz w określonych warunkach otoczenia związane jest z koniecznością podjęcia działań związanych z przeprowadzeniem analizy strategicznej, w celu określenia pozycji strategicznej danego przedsiębiorstwa [Gołębiowski 2004].

W sensie narzędziowym analiza strategiczna jest zestawem metod analizy, które pozwalają na zbadanie, ocenę i przewidywanie przyszłych stanów wybranych elementów przedsiębiorstwa i jego otoczenia z punktu widzenia możliwości przetrwania i rozwoju [Gierszewska, Romanowska 1997]. Końcowym etapem analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest ocena jego pozycji strategicznej. Czynność ta polega na jednoznacznym określeniu, czy badana organizacja ma wystarczający potencjał, aby przetrwać i rozwinąć się w otoczeniu, w którym działa. Skutkiem oceny pozycji strategicznej jest zakwalifikowanie przedsiębiorstwa do którejś z następujących kategorii: rozwojowych, nierozwojowych lub o zróżnicowanych możliwościach rozwojowych [Romanowska 2004].

Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa (gdzie jesteśmy?) jest ukształtowana historycznie. Natomiast perspektywa strategiczna (dokąd zmierzamy?) oznacza możliwe do ukształtowania stosunki między potencjałem przedsiębiorstwa a potencjałem otoczenia w przyszłości, biorąc za punkt wyjścia

aktualną pozycję strategiczną i założenia stratega co do przyszłego potencjału otoczenia [Urbanowska-Sojkin i in. 2004].

Celem badawczym niniejszego artykułu było określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstw krajowych i zagranicznych w ujęciu dynamicznym pozwalającym na zilustrowanie zmian pozycji badanych przedsiębiorstw w czasie oraz próba wyłonienia zmiennych, które głównie decydują o zmianie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa w dobie kryzysu. Badane przedsiębiorstwa zróżnicowane pod względem właścicielskim, funkcjonują na terenie Polski, w sektorze obsługi rolnictwa, a ich główną działalnością jest handel zbożami, rzepakiem i obsługa rolnictwa w środki do produkcji rolnej (materiał siewny, nawozy mineralne, środki ochrony roślin, pasze, itp.).

Material i metodyka

Materiał badawczy wykorzystany w niniejszej pracy pochodzi z analizy ankiet uzyskanych z 6 firm prowadzących swoją działalność: w sektorze obsługi rolnictwa, o zasięgu ponadregionalnym, tj. na terenie co najmniej trzech województw, w formie spółek prawa handlowego, których obroty przekraczają 10 mln euro.

Ze względu na własność kapitału założycielskiego utworzono i poddano analizie dwie grupy badawcze. Pierwszą grupę, oznaczoną jako KrP, stanowią trzy przedsiębiorstwa, których właścicielami w 100% są inwestorzy krajowi (określaną w artykule jako krajowe przedsiębiorstwa). Drugą grupę, oznaczoną jako ZaP, stanowią również trzy przedsiębiorstwa, których kapitał założycielski w 100% został pokryty przez inwestorów zagranicznych (określaną w artykule jako zagraniczne przedsiębiorstwa).

Ankietowanymi były osoby pełniące funkcje kierownicze w analizowanych przedsiębiorstwach. Badania przeprowadzono w lutym 2008 roku oraz w lutym 2009 roku.

Analizy danych źródłowych dokonano pod kontem oceny pozycji strategicznej firm w oparciu o metodę integrującą analizę otoczenia i organizacji, tj. metodę SPACE. Przestrzeń, w której identyfikowano pozycje badanych firm określono czterema wymiarami: (a) dwoma wewnętrznymi, dotyczącymi danych firm, czyli ich siłą finansową (FS) i przewagą (pozycją) konkurencyjną (CA) i (b) oraz dwoma zewnętrznymi, dotyczącymi otoczenia badanych firm, czyli siłą sektora (IS) i stabilnością (turbulencją) otoczenia (ES). Poszczególne wymiary określono za pomocą różnych zmiennych. Wpływ wybranych zmiennych na siłę finansową (FS) badanych firm przedstawiono w tabeli 1. Natomiast w tabeli 2 przedstawiono wpływ określonych zmiennych na siłę sektora (IS), w którym funkcjonują badane firmy. Dla tych wymiarów ocena 1 stanowi ocenę najgorszą, a ocena 6 ocenę najlepszą. Wpływ określonych zmiennych na pozycję konkurencyjną (CA) przedstawiono w tabeli 3, a wpływ na stabilność otoczenia (ES), w którym funkcjonują badane firmy przedstawiono w tabeli 4. Dla tych wymiarów ocena 6 jest oceną najgorszą, a 1 oceną najlepszą.

Istotnym założeniem techniki SPACE jest przeciwstawienie sobie wymiaru siły sektora i pozycji konkurencyjnej firmy oraz stabilizacji (turbulencji) otoczenia i siły finansowej firmy [Krupski 2003].

Tabela 1. Wpływ określonych zmiennych na siłę finansową badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	KrP1		KrP2		KrP3		ZaP1		ZaP2		ZaP3	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Zwrot inwestycji	2	2	2	1	2	1	3	1	3	2	4	1
Efekt dźwigni	2	2	4	1	5	2	5	1	2	1	6	1
Płynność finansowa	5	4	6	3	6	2	5	3	5	5	6	2
Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy	5	4	5	2	5	2	5	2	5	5	6	2
Przepływ gotów-ki	5	5	5	3	5	3	5	4	4	4	5	2
Łatwość zmiany rynku	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1
Ryzyko w biznesie	4	3	4	1	4	1	3	1	3	2	3	1
Wartość przeciętna	3,7	3,3	4,0	1,9	4,3	1,9	4,1	2,0	3,6	3,1	4,7	1,4

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Wpływ określonych zmiennych na siłę sektora, w którym działają badane przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	KrP1		KrP2		KrP3		ZaP1		ZaP2		ZaP3	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Potencjał wzrostu	6	4	5	4	5	4	5	4	5	4	6	2
Potencjał zysku	6	4	5	3	5	3	5	3	4	3	6	2
Stabilność finansowa	5	5	5	3	5	2	6	4	4	4	5	2
Wykorzystanie zasobów	4	2	5	2	4	2	4	2	5	1	5	1
Intensywność wzrostu kapitału	4	2	4	1	3	1	4	2	4	2	5	1
Łatwość wejścia na rynek	4	3	4	3	4	3	5	3	3	3	4	4
Produktywność	5	2	5	2	5	1	6	2	4	3	5	1
Wykorzystanie potencjału	4	2	3	2	4	1	4	2	5	2	5	1
Wartość przeciętna	4,8	3,0	4,5	2,5	4,4	2,1	4,9	2,8	4,3	2,8	5,1	1,8

Źródło: opracowanie własne.

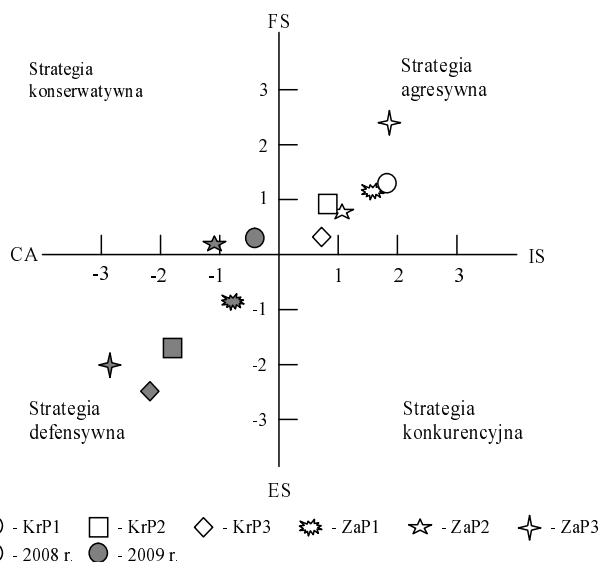
Po obliczeniu przeciętnej wartości punktów dla każdego z wymiarów, dodano przeciętne wartości punktów wymiarów IS i CA, w wyniku czego otrzymano wartość punktu na osi X, a dodając przeciętne wartości punktów wymiarów FS i ES otrzymano wartość punktu na osi Y. Określone w ten sposób pozycje strategiczne poszczególnych przedsiębiorstw przedstawiono na rysunku 1.

Wyniki badań

Z analizy przeprowadzonych badań wynika, że w 2008 roku wyjściowa pozycja strategiczna zarówno krajowych, jak i zagranicznych przedsiębiorstw prowadzących działalność w sektorze obsługi rolnictwa wynikała głównie z mocnej pozycji w wymiarach siły finansowej przedsiębiorstw i siły sektora oraz średniej pozycji w wymiarach przewagi konkurencyjnej i stabilności otoczenia. Natomiast niekorzystne wyjściowe pozycje strategiczne uzyskane w 2009 roku w stosunku do roku 2008 wynikają głównie z utraty mocnych pozycji na rzecz słabych w wymiarach siły finansowej przedsiębiorstw i siły sektora oraz utrzymania średnich pozycji w wymiarach przewagi konkurencyjnej i stabilności otoczenia.

Główny wpływ w 2008 roku na moc siły finansowej w analizowanym sektorze miały trzy mierniki: płynność finansowa, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy i przepływ gotówki. Należy jednak podkreślić, że w czterech przedsiębiorstwach efekt dźwigni również określono jako jeden z mierników o decydującym wpływie na moc siły finansowej.

Efekt dźwigni w sektorze obsługi rolnictwa był korzystny ze względu na możliwość zwiększenia aktywów, bez potrzeby angażowania własnych środków finansowych. Jednocześnie wraz ze wzro-



Rysunek 1. Wyjściowe pozycje strategiczne badanych przedsiębiorstw w 2008 i 2009 roku

Źródło: badania własne.

stem kosztów finansowych, przedsiębiorstwa mogły korzystać z możliwości wzrostu zysku z tytułu wzrostu sprzedaży.

Zdolność do terminowego regulowania zobowiązań (płynność finansowa), w analizowanych przedsiębiorstwach spowodowała pełne zaufanie przedsiębiorstw produkcyjnych (hodowle roślin, zakłady nawozowe, producenci środków ochrony roślin) oraz banków. Powyższy fakt przełożył się na możliwość stosowania przez analizowane przedsiębiorstwa kredytów handlowych, a w konsekwencji na uzyskanie efektów ekonomii zasięgu.

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy w sektorze obsługi rolnictwa wynika głównie z wahań sezonowych. Ten wysoko oceniony miernik w 2008 roku oznacza, że analizowane przedsiębiorstwa swoją sprzedaż stymulowały polityką kredytowania, zapewniając swoim klientom łatwy dostęp do finansowania ich zakupów, a sobie wysoki poziom należności. Ponieważ również wysoko oceniono w 2008 roku miernik jakim jest przepływ gotówki, można zatem wnioskować, że badane przedsiębiorstwa miały poprawnie zsynchronizowane przepływy środków pieniężnych, co umożliwiało im zmniejszenie zasobów gotówki transakcyjnej oraz swobodę funkcjonowania na rynku.

Mocna pozycja analizowanych przedsiębiorstw na początku 2008 roku, w odniesieniu do siły sektora wynikała głównie z czterech mierników, którymi były: potencjał wzrostu, potencjał zysku, stabilność finansowa i produktywność.

Potencjał wzrostu analizowanych przedsiębiorstw zdaniem respondentów reprezentujących badane grupy można uznać za duży. Oznacza to, że zdolności sprzedażowe i zarządcze mogą być jeszcze w większym stopniu wykorzystane.

Wycenienie w 2008 roku potencjału zysku przez badanych respondentów średnio na poziomie 5,2 świadczy o tym, że analizowane przedsiębiorstwa osiągały stopę zysku wyższą od skorygowanej stopy wolnego rynku. Oznaczało to, że powinien pojawić się napływ kapitału do badanego sektora między innymi w wyniku dodatkowych inwestycji w funkcjonujących przedsiębiorstwach. W praktyce w I półroczu 2008 roku, rzeczywiście wszystkie badane przedsiębiorstwa rozpoczęły różnego typu procesy inwestycyjne, które zostały sfinalizowane przed sezonem żniwnym. Stabilność finansowa, czyli brak zagrożenia ryzykiem finansowym, wyceniona średnio w 2008 roku na poziomie 5, oznaczała, że badane przedsiębiorstwa zadłużały się w sposób racjonalny.

Tak samo jak stabilność finansową respondenci wycenili produktywność. Wysoka produktywność zwiększa wyniki produkcyjne i zysk, a to z kolei poprawia zadowolenie z pracy i przy odpowiednim zarządzaniu zasobami ludzkimi poprawia morale załogi.

Mocna pozycja analizowanych przedsiębiorstw w 2008 roku w odniesieniu do siły sektora nie została zniweczona przez wymiar wewnętrzny jakim jest przewaga konkurencyjna. Główne słabości występujące w wymiarze przewagi konkurencyjnej różnią się w odniesieniu do badanych grup przedsiębiorstw pomimo faktu, że wartości przeciętne badanych mierników w tym wymiarze są zbliżone.

Z analizy krajowych przedsiębiorstw w odniesieniu do ich pozycji konkurencyjnej w 2008 roku wynika, że główne słabości to technologiczne *know-how* oraz system powiązań z partnerami. Natomiast w odniesieniu do zagranicznych przedsiębiorstw główne mierniki słabości, to lojalność dostawców oraz lojalność nabywców. Należy przyznać, że zagraniczne przedsiębiorstwa stosują różne programy zabiegające o lojalność dostawców i nabywców. Brak skuteczności tych programów wynika z podstaw ekonomicznych. Wniosek ten jest oparty na fakcie, że zagraniczne przedsiębiorstwa często przeceniają wartość swoich ofert, sugerując, że jest to oferta ponadstandardowa, a w praktyce jest to typowa pseudodyferencjacja.

Wpływ poszczególnych mierników wymiaru pozycji konkurencyjnej w 2009 roku został nieznacznie osłabiony, ale dalej można mówić o średniej pozycji badanych przedsiębiorstw w tym wymiarze. Jednak do wyżej wymienionych słabości występujących w pozycji konkurencyjnej respondenci z wszystkich analizowanych przedsiębiorstw dołączyli zmienną jaką jest słabe wykorzystanie zdolności potencjału. Natomiast w odniesieniu do krajowych przedsiębiorstw jeszcze dodatkowymi słabościami, które pojawiły się w roku 2009, są zmienne określone jako lojalność dostawców oraz nabywców. W przedsiębiorstwach zagranicznych dodatkową słabością, która pojawiła się w 2009 roku jest zmienna określona jako system powiązań z partnerami.

Mocna pozycja analizowanych przedsiębiorstw w 2008 roku w odniesieniu do siły finansowej przedsiębiorstw nie została zniweczona przez wymiar zewnętrzny jakim jest stabilność otoczenia. Pozycja strategiczna prawie wszystkich badanych przedsiębiorstw w tym wymiarze jest pozycją średnią zarówno w roku 2008 jak i w roku 2009. Świadczy to o tym, że większość zarządzających badanymi spółkami w sposób właściwy dostosowuje się do zmienności otoczenia kształtującego

Tabela 3. Wpływ określonych zmiennych na pozycję konkurencyjną badanych przedsiębiorstw

Wyszczególnienie	KrP1		KrP2		KrP3		ZaP1		ZaP2		ZaP3	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Udział w rynku	-1	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-4
Jakość produktów i usług	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-3	-3	-2	-2
Lojalność dostawców	-2	-3	-4	-5	-4	-6	-4	-4	-3	-5	-5	-5
Lojalność nabywców	-1	-2	-4	-5	-5	-5	-6	-6	-5	-5	-4	-5
Wykorzystanie zdolności potencjału	-3	-5	-3	-5	-2	-5	-5	-6	-4	-6	-2	-6
Technologiczne know-how	-6	-6	-5	-5	-4	-4	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Rozpoznawalność marki	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-1	-1	-2	-2	-2	-4
System powiązań z partnerami	-4	-3	-4	-5	-5	-5	-2	-5	-4	-5	-3	-5
Wartość przeciętna	-2,9	-3,4	-3,6	-4,3	-3,6	-4,3	-3,1	-3,6	-3,3	-3,9	-2,8	-4,1

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Wpływ określonych zmiennych na stabilność otoczenia, w którym działają badane przedsiębiorstwa

Wyszczególnienie	KrP1		KrP2		KrP3		ZaP1		ZaP2		ZaP3	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Zmiany w technologii	-6	-6	-4	-4	-5	-5	-3	-2	-2	-2	-4	-4
Stopa inflacji	-4	-3	-3	-4	-4	-4	-3	-3	-4	-2	-3	-3
Zmienność popytu	-1	-2	-2	-3	-3	-3	-3	-3	-4	-4	-1	-5
Poziom cen Produktów	-1	-3	-3	-4	-3	-5	-4	-4	-3	-4	-2	-5
Bariery wejścia na rynek	-3	-3	-3	-3	-4	-4	-2	-3	-3	-3	-3	-3
Intensywność konkurencji	-1	-2	-3	-3	-5	-5	-3	-3	-3	-3	-2	-2
Elastyczność popytowa cen	-1	-2	-4	-4	-4	-5	-2	-2	-1	-2	-1	-2
Wartość przeciętna	-2,4	-3,0	-3,1	-3,6	-4,0	-4,4	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,3	-3,4

Źródło: opracowanie własne.

sektor obsługi rolnictwa, które na pewno nie jest stabilne. O burzliwości otoczenia badanego sektora, przekonało się krajowe przedsiębiorstwo oznaczone jako KrP3, dla którego praktycznie wszystkie badane zmienne tego otoczenia stanowią o jego słabej pozycji w tym wymiarze.

Należy jednak podkreślić, że w 2009 roku zmienna określona jako poziom cen produktów stała się zmienną niekorzystną dla wszystkich analizowanych przedsiębiorstw. Przeprowadzone wyliczenia intensywności zmiennych poszczególnych wymiarów pozwoliły na ujawnienie wyjściowych pozycji strategicznych w rok 2008 oraz w rok 2009 i rodzaju stosowanych strategii.

W 2008 roku wszystkie badane przedsiębiorstwa ujawniły, że były mocne finansowo w warunkach konkretnie określonej turbulencji otoczenia i jednocześnie miały średnią pozycję konkurencyjną w swoim sektorze. Właściwą dla wszystkich badanych przedsiębiorstw była wówczas strategia agresywna, a więc strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Mając na uwadze analizowany sektor oraz wyodrębnioną strategię można było wnioskować, że przedsiębiorstwa w ramach swoich zachowań powinny wykorzystać dywersyfikację koncentryczną lub dywersyfikację poszerzającą. Światowy kryzys finansowy, którego następstwem jest światowy kryzys gospodarczy spowodował również

załamanie się rynku obsługi rolnictwa. W wyniku kryzysu 67% badanych przedsiębiorstw ujawniło, że ich strategiczna pozycja wyjściowa w roku 2009 jest w obszarze strategii defensywnej. Oznacza to, że są one obecnie słabe finansowo w stosunku do wymiaru zewnętrznego jakim jest stabilność otoczenia oraz mają niską pozycję konkurencyjną w swoim średnio atrakcyjnym sektorze.

Przedsiębiorstwa z obszaru strategii defensywnej aby przetrwać, powinny w pierwszej kolejności przeprowadzić restrukturyzację opartą głównie na obniżeniu kosztów działalności. Wniosek ten wynika przede wszystkim z faktu posiadania wysokiej produktywności w roku 2008, która w praktyce powinna tworzyć pole do ograniczenia kosztów. Następnym krokiem to maksymalizowanie wykorzystania zasobów w celu odbudowania pozycji w wymiarze zewnętrznym jaką jest siła sektora. Można również założyć, że kadra zarządzająca przedsiębiorstwami będącymi w obszarze tej strategii powinna doprowadzić do wyciągnięcia maksymalnych korzyści przed zlikwidowaniem firmy.

Dwa badane przedsiębiorstwa ujawniły, że ich strategiczna pozycja wyjściowa w 2009 r. jest w obszarze strategii konserwatywnej. Oznacza to, że są one dalej mocne finansowo w stosunku do danej turbulencji otoczenia, ale mają niską pozycję konkurencyjną w swoim średnio atrakcyjnym sektorze. W tym przypadku, ponieważ konkurencja jest osłabiona, można zalecić dwa rozwiązania: penetrację rynku albo dywersyfikację koncentryczną. Ponadto, przedsiębiorstwa te powinny dążyć do minimalizowania negatywnego wpływu sektora przez maksymalne i zarazem aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w tych spółkach. Należy jednak pamiętać, że zastosowanie jednego z powyższych rozwiązań nie wyklucza możliwości zastosowania jednocześnie innego rozwiązania.

Z przeprowadzonej analizy badań wynika, że przedsiębiorstwa, które ujawniły w 2009 roku strategię konserwatywną nie w pełni wykorzystywały efekt dźwigni. Brak wysokiego poziomu zaangażowania się w obcy kapitał spowodował, że w przedsiębiorstwie zagranicznym nie wystąpiło obniżenie się wartości głównych mierników siły finansowej przedsiębiorstw, tj. płynności finansowej, zapotrzebowania na kapitał obrotowy i przepływu gotówki. W przedsiębiorstwie krajowym wartość przepływu gotówki również nie uległa zmianie, a płynność finansowa i zapotrzebowanie na kapitał obrotowy obniżyły swoją wartość w bardzo nieznaczny sposób. Ponadto, w obu tych przedsiębiorstwach nie zmieniła się wartość stabilności finansowej z wymiaru siły sektora.

Podsumowując badania, należy stwierdzić, że wypracowanie w sektorze obsługi rolnictwa lepszych pozycji strategicznych, w dobie kryzysu jest związane szczególnie z efektywnym zarządzaniem głównymi zmiennymi kształtującymi wymiar wewnętrzny jakim jest siła finansowa przedsiębiorstw.

Wnioski

1. Własność kapitału założycielskiego, w prowadzeniu działalności na terenie Polski w sektorze obsługi rolnictwa, nie powoduje znaczącego różnicowania siły oddziaływania zmiennych określających siłę finansową, siłę sektora oraz stabilności otoczenia. Różnicowanie w ocenie wpływu określonych zmiennych występuje natomiast w wymiarze ich oddziaływania na pozycję konkurencyjną. Należy jednak pamiętać, że różnicowanie oceny mierników w wymiarze pozycji konkurencyjnej występuje w dobie wzrostu gospodarczego. W dobie kryzysu to różnicowanie jest wyraźnie mniej dostrzegalne.
2. W dobie wzrostu gospodarczego, w ramach prowadzonych analiz strategicznych w poszczególnych przedsiębiorstwach, można określić główne mierniki kształtujące siłę finansową przedsiębiorstw, siłę sektora, pozycję konkurencyjną oraz stabilność otoczenia. Zarządzanie wyeksponowanymi głównymi miernikami poszczególnych wymiarów określających pozycję strategiczną w dobie wzrostu gospodarczego w decydujący sposób wpływa na zmianę pozycji strategicznej w dobie kryzysu.
3. O zmianie opcji strategicznej w dobie kryzysu w sektorze obsługi rolnictwa, w szczególności decyduje zarządzanie w ostatniej fazie wzrostu gospodarczego takimi zmiennymi, jak: efekt dźwigni, płynność finansowa, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy oraz przepływ gotówki z wymiaru wewnętrznego jakim jest siła finansowa oraz potencjał wzrostu, potencjał zysku, stabilność finansowa i produktywność z wymiaru zewnętrznego jakim jest siła sektora.

Literatura

- Bagieński S. 2004: Organizacja przedsiębiorstwa rolniczego istotnym czynnikiem warunkującym efektywność jego gospodarowania. *Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych* XLI, Bydgoskie Towarzystwo Naukowe, Bydgoszcz, seria B, nr 54, 28-40.

- Gierszewska G., Romanowska M.** 1997: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa.
- Gołębiowski B.** 2004: Pozycja strategiczna firm prowadzących działalność na obszarach wiejskich regionu szczecińskiego. Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych XLI. Bydgoskie Towarzystwo Naukowe, Bydgoszcz, seria B, nr 54, 150-156.
- Krupski R.** 2003: Planowanie strategiczne. [W:] Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody, Krupski R. (red.). Wyd. AE, Wrocław.
- Matysik R.** 2005: Wiedza o otoczeniu konkurencyjnym jako czynnik stymulujący działalność przedsiębiorstwa. Prace Komisji Nauk Rolniczych i Biologicznych XLIV. Bydgoskie Towarzystwo Naukowe, Bydgoszcz, seria B, nr 58, 361-368.
- Romanowska M.** 2004: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszek P., Witczak H.** 2004: Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem. PWE, Warszawa.

Summary

The paper aimed to define the research is to define the strategic position of domestic and foreign enterprises in terms of allowing to dynamic illustrate the changes in the investigated companies' position over time and attempt to identify variables, which largely determine the change of the companies' strategic position in the agriculture's service sector, during the era of crisis. The research took place in February 2008 and February 2009. Source data have been processed by the SPACE method.

The analysis of research shows that the ownership of capital, in the conduct of activities in the service sector in the Polish agriculture, does not play a significant role. However, during the age of economic growth, the main measures shaping the financial power of companies, power of sector, competitive position and environment stability, could be determined using the SPACE method. Managing, in the last phase of the economic growth, of these measures in the dimensions mentioned above, can affect a change in strategic position in the time of crisis.

Adres do korespondencji:

dr inż. Bogusław Gołębiowski
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny, Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami
71-270 Szczecin
ul. K. Janickiego 31
tel. (0 91) 449 68 71
e-mail: Boguslaw.Golebiowski@zut.edu.pl