

Robert Rusielik

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

PRÓBA BUDOWY MODELU LOKALNEJ POZYCJI STRATEGICZNEJ GOSPODARSTW ROLNYCH

*AN ATTEMPT TO CONSTRUCT A MODEL OF THE LOCAL STRATEGIC
POSITION FOR LOCAL FARMS*

Słowa kluczowe: polityka regionalna, zarządzanie strategiczne, konkurencyjność, rolnictwo
Key words: regional policy, strategic management, competition, agriculture

Synopsis. Zdefiniowano model lokalnej pozycji konkurencyjnej na podstawie subiektywnych ocen wykonanych w badaniu ankietowym. Dla każdego badanego obszaru działalności określono model ogólny dla badanej próby. Opracowanie ogólnego modelu pozwala na bezpośrednie wykorzystanie go przez rolników w celu rozwijania dysfunkcyjnych obszarów działania własnego gospodarstwa i tworzenie własnej strategii, natomiast diagnoza ogólna tego modelu pozwala na kształtowanie go przez lokalne strategie rozwojowe.

Wstęp

Gospodarstwa rolnicze działały do niedawna w znanym i stabilnym otoczeniu (autor ma na myśli otoczenie związane z ekonomiką produkcji, np. ceny produktów czy środków produkcji) i brak było tradycji planowania strategicznego. Obecnie sytuacja ta uległa zmianie, a znaczenie zarządzania strategicznego będzie stale wzrastać. Analiza strategiczna, do której należy także określenie pozycji strategicznej pomaga w podejmowaniu właściwych decyzji długoterminowych i w wyznaczeniu kierunku działania. Celem badań była próba stworzenia modelu lokalnej pozycji strategicznej, na podstawie którego będzie możliwe podjęcie oceny indywidualnej pozycji strategicznej. Nie chodzi bynajmniej o stosowane powszechnie metody określania pozycji strategicznej, gdyż w rolnictwie mają one ograniczone zastosowanie, zwłaszcza w małych gospodarstwach. Chodzi o analizę strategiczną różnych elementów mikro i makrootoczenia reprezentatywnej grupy gospodarstw i stworzenie na podstawie tej analizy modelu lokalnego każdego z analizowanych obszarów. Na podstawie tak stworzonego modelu lokalnego łatwiej można będzie podejmować decyzje strategiczne na poziomie gospodarstwa i na poziomie lokalnym. Z drugiej strony Wspólna Polityka Rolna zakłada wydatkowanie środków na rolnictwo w oparciu o lokalne strategie rozwojowe. Strategie te będą tworzone przez lokalne grupy działania. Stworzenie platformy, na podstawie której można by było tworzyć lokalne modele strategii może mieć praktyczne zastosowanie zarówno dla samych rolników przy konstruowaniu własnej strategii rozwoju, jak i przez grupy lokalne przy konstruowaniu strategii regionalnych.

Materiał i metodyka badań

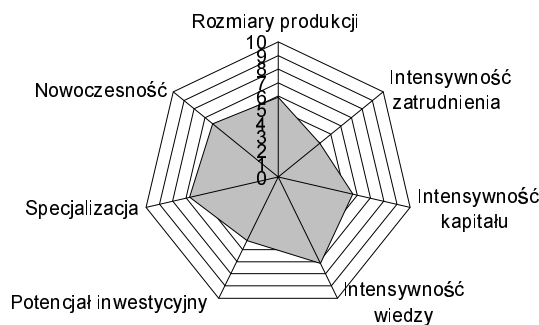
Badania wykonano w 60 gospodarstwach województwa zachodniopomorskiego. Do badań wykorzystano ankietę, w której zawarto pytania i kafeterię odpowiedzi zamkniętych. Ankieta obejmowała cztery podstawowe obszary działalności gospodarstwa: wewnętrzną sytuację gospodarstwa, zewnętrzną sytuację gospodarstwa, kwalifikacje oraz przyszłe siły i słabości. Każdy z tych obszarów został subiektywnie oceniony przez właściciela danego gospodarstwa na podstawie kilku pytań. W ramach obszaru „Wewnętrzna sytuacja gospodarstwa” poddano ocenie takie zagadnienia, jak: rozmiary produkcji, intensywność zatrudnienia, intensywność kapitału, intensywność wiedzy, potencjał inwestycyjny, specjalizację i nowoczesność. W ramach obszaru „Zewnętrzna sytuacja gospodarstwa” poddano ocenie takie zagadnienia, jak: możliwości rozwoju związane z lokalizacją, możliwości technologiczne, możliwości współpracy, ceny czynników produkcji, ceny produkowanych produktów, powiązania z ostatecznymi konsumentami, prawo i podatki, oczekiwania

nia społeczne. W ramach obszaru „Kwalifikacje” poddano ocenie takie zagadnienia, jak: orientacja rynkowa, orientacja technologiczna, orientacja produkcyjna, orientacja społeczna, kreatywność, przedsiębiorczość. W ramach obszaru „Przyszłe siły i słabości” poddano ocenie takie zagadnienia, jak: zysk, siła finansowa, warunki pracy, siła innowacji i rozwój zrównoważony. Wszystkie przyjęte czynniki w ramach każdego obszaru były oceniane w skali 0-10 przez wypełniającego ankietę. Ocena miała charakter subiektywny.

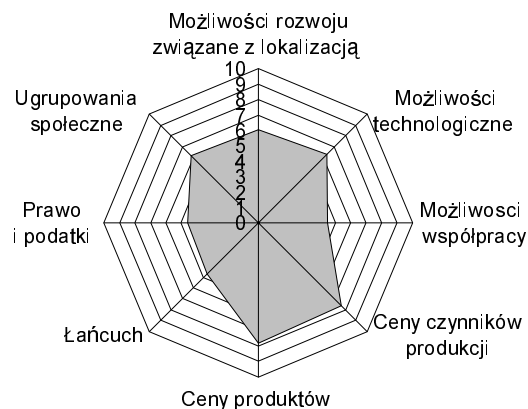
Wyniki

Wewnętrzna sytuacja gospodarstwa

Pomimo tego, że 55% analizowanych gospodarstw wykazało powierzchnię powyżej 100 ha UR, to rozmiary produkcji (w pytaniu chodziło o obroty brutto) oceniono na poziomie średnim (5,8 na skali od 0 do 10). W tym obszarze działalności gospodarstw było to pytanie, na które odpowiedzi były najbardziej zróżnicowane, na co wskazuje wariancja i odchylenie standardowe. Średnia ocena na pytanie dotyczące rynku pracy wyniosła 3,95. Można stwierdzić, że zagadnienie to zostało w analizowanym obszarze ocenione najbardziej pesymistycznie. Analizowana grupa rolników widzi małe możliwości zaspakajania potrzeb na pracowników na rynku pracy. Na poziomie 5,63 rolnicy ocenili wielkość zaangażowania kapitału. Wariancja wyniosła 4,61, natomiast odchylenie standardowe – 2,15. Podobnie zostały ocenione możliwości inwestycyjne w analizowanych gospodarstwach. Oceniono je na poziomie 5,22 przy wariancji 4,41 i odchyleniu standardowym 2,10.



Rysunek 1. Model obszaru „Wewnętrzna sytuacja gospodarstwa”
Źródło: badania własne.



Rysunek 2. Model obszaru „Zewnętrzna sytuacja gospodarstwa”
Źródło: badania własne.

Wysoko został oceniony poziom intensywności wiedzy, czyli jej ilość i różnicowanie potrzebne do utrzymania procesów produkcji w gospodarstwie. Średnio intensywność tą oceniona na 7,12. Był to najwyżej oceniony czynnik w tym obszarze i jednocześnie rolnicy byli tutaj najbardziej zgodni w udzielaniu odpowiedzi. Poziom specjalizacji w analizowanych gospodarstwach oceniono na 6,75. Wynika z tego, że rolnicy koncentrują się na mniejszej ilości produktów albo procesów produkcji. Podobnie została oceniona nowoczesność gospodarstwa, tj. na poziomie 6,28.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano graficzny model analizowanego obszaru „Wewnętrzna sytuacja gospodarstwa”. Model przedstawiono na rysunku 1.

Zewnętrzna sytuacja gospodarstwa

Możliwości rozwoju związane z lokalizacją zostały ocenione na poziomie 6,2. Można stwierdzić, że rolnicy w umiarkowanym stopniu widzą zagrożenia związane z przestrzenią, na której działają i mają umiarkowane obawy przed wykorzystaniem ziemi do innych celów niż rolnicze. Na poziomie 6,32 oceniono możliwości rozwoju związane z pojawianiem się nowych technologii w obszarach związanych z rolnictwem. Z tego wynika, że rozwój np. biotechnologii, nowe systemy mechanizacji czy w budownictwie mogą stanowić szansę dla gospodarstwa. Poniżej średnich oceniono możliwości współpracy z innymi rolnikami z otoczenia. Rolnicy nie widzą tutaj źródła in-

nowacji, nowych pomysłów czy szans do efektywniejszego działania. Czynniki ten został oceniony na poziomie 4,5.

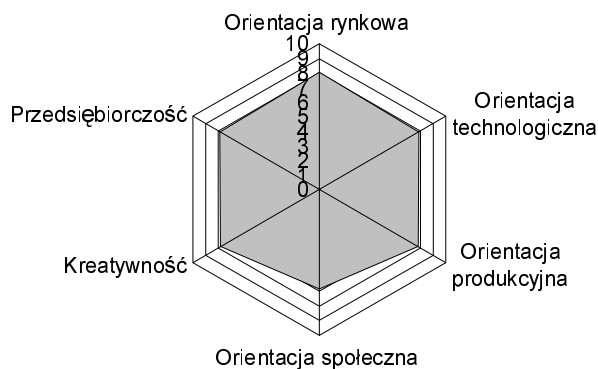
Zarówno ceny czynników produkcji, jak i ceny produktów uznano za wysokie. Odpowiednio oceniono je na 7,58 i 7,78. Przy tych odpowiedziach rolnicy wykazywali dużą zgodność. W przypadku cen produktów wariancja wyniosła 3,09, a odchylenie standardowe – 1,76. Na poziomie średnim oceniono uczestnictwo w łańcuchu pomiędzy gospodarstwem a ostatecznym konsumentem i relacje kosztów i dochodów pomiędzy uczestnikami łańcucha. Średni poziom oceny wyniósł 4,65, wariancja – 5,86, a odchylenie standardowe – 2,42. Poniżej średniego (4,56) oceniono system podatkowy. Rolnicy uznali, że czynnik ten w umiarkowanym stopniu ogranicza rozwój gospodarstwa. Należy jednak stwierdzić, że zróżnicowanie odpowiedzi było duże. Wariancja wyniosła 7,81. Model graficzny tego obszaru przedstawiono na rysunku 2.

Kwalifikacje

Właściciele wysoko oceniają swoje kwalifikacje. Najwyżej oceniono orientację rynkową. Ocena średnia wyniosła 8,05. Odpowiedzi były mało zróżnicowane. Wariancja wyniosła 2,96, natomiast odchylenie standardowe – 1,72. Orientacja technologiczna oceniono na 7,88. Można stwierdzić, że ankietowani są bardzo dobrze i na bieżąco zorientowani w nowych technologiach i wykorzystują je w swojej działalności. Podobnie jak w orientacji technologicznej bardzo dobrze oceniono orientację produkcyjną. Średnia ocena wyniosła 7,80. Wariancja wyniosła 4,17, natomiast odchylenie standardowe – 2,13.

Większość odpowiedzi wskazywała, że dla respondentów ważne są rezultaty produkcji rolnej i ważny jest wzrost produkcji rolnej, nawet kosztem znacznego zwiększenia nakładów. Świadczy to o proprodukcyjnym nastawieniu rolników. Jednocześnie, na co wskazuje następny oceniany czynnik, właściciele twierdzą, że ich produkcja jest zorientowana na oczekiwania społeczeństwa, co by wskazywało na ich wiedzę w tym zakresie. Czynniki „orientacja społeczna” została oceniona na średnim poziomie 6,83. Wariancja wyniosła 5,36. Na poziomie 7,82 została oceniona gotowość do tworzenia nowych pomysłów i rozwiązań. Większa część ankietowanych stwierdziła, że jest kreatywna, tj. szuka nowych rozwiązań, próbuje nowych rzeczy. Na poziomie 7,92 oceniono przedsiębiorczość. Wysoko oceniono możliwości dostosowawcze gospodarstwa przy zmieniających się warunkach, umiejętności planowania i współpracy. Wariancja wyniosła 4,04, natomiast odchylenie standardowe – 2,01. Pomimo tego, że bardzo słabo oceniono możliwości współpracy z sąsiadami, to jednak przedsiębiorczość oceniono wysoko, co by wskazywało na działania przedsiębiorcze, ale prowadzone samodzielnie.

Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano graficzny model analizowanego obszaru „Kwalifikacje”. Model przedstawiono na rysunku 3.

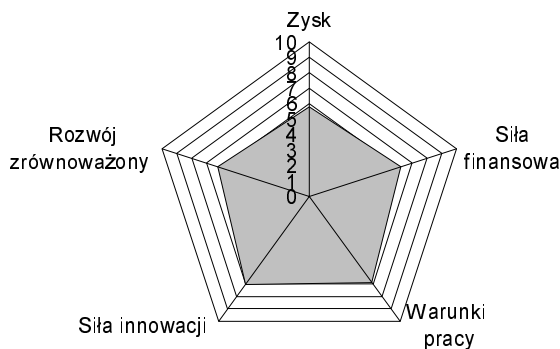


Rysunek 3. Model obszaru „Kwalifikacje”

Źródło: badania własne.

Przyszłe siły i słabości

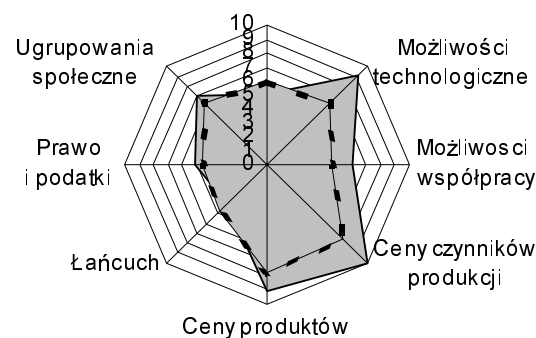
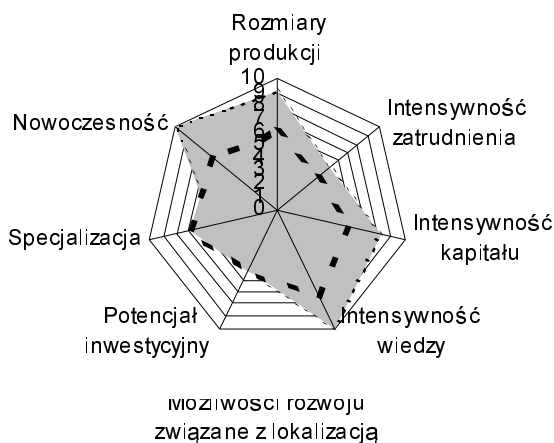
Ostatnim ocenianym obszarem strategicznym były przyszłe siły i słabości. Obszar ten reprezentuje 5 czynników. Wielkość zysku oceniono na 5,78. Wariancja wyniosła 2,82, natomiast odchylenie standardowe – 1,68. Świadczy to o tym, że ankietowani zgodnie odpowiadali na to pytanie, a poziom zysku nie osłabi i nie wzmocni pozycji gospodarstw w przyszłości. Siła finansowa została oceniona na poziomie 6,2. Wariancja wyniosła 3,86, natomiast odchylenie standardowe – 1,96. Czynniki ten odzwierciedla zdolność gospodarstwa do przeciwdziałania w przypadku komplikacji finansowych. Z rozkładu odpowiedzi wynika, że najwięcej z nich (około 78%) znajduje się w przedziale pomiędzy 5 a 8. Warunki pracy panujące w gospodarstwach oceniono na 6,86. Wariancja wyniosła 4,98, natomiast odchylenie standardowe – 2,23. Ponad 60% respondentów oceniło wa-



Rysunek 4. Model obszaru „Przyszłe siły i słabości”
Źródło: badania własne.

niem dążą do zrównoważenia procesów produkcji w oparciu o podstawy ekologiczne i społeczne. Najwięcej ocen przypadło na 5 pkt. Wariancja wyniosła 2,85, natomiast odchylenie standardowe – 1,69. Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano graficzny model analizowanego obszaru „Przyszłe siły i słabości”. Model przedstawiono na rysunku 4.

Podsumowanie



Rysunek 5. Porównanie modelu ogólnego (oznaczony przerywaną linią) do modelu wybranego gospodarstwa
Źródło: badania własne.

runki pracy w gospodarstwie w przedziale od 7 do 10. Na poziomie 7,03 oceniono elastyczność (innowacyjność) w funkcjonowaniu gospodarstwa.

Ankietowani wysoko ocenili możliwości elastycznego reagowania na pojawiające się nowe możliwości w otoczeniu gospodarstwa. Najwięcej ocen udzielono w przedziale 5-8, tj. ponad 75%. Wariancja wyniosła 3,49, natomiast odchylenie standardowe – 1,87, co wskazuje na dużą zgodność w ocenach. Ostatnim czynnikiem analizowanym w tym obszarze był rozwój zrównoważony. W tym przypadku średnia ocena wyniosła 6,22. Rozkład odpowiedzi wykazuje, że rolnicy w umiarkowanym stopniu

dążą do zrównoważenia procesów produkcji w oparciu o podstawy ekologiczne i społeczne. Najwięcej ocen przypadło na 5 pkt. Wariancja wyniosła 2,85, natomiast odchylenie standardowe – 1,69. Na podstawie przeprowadzonych badań skonstruowano graficzny model analizowanego obszaru „Przyszłe siły i słabości”. Model przedstawiono na rysunku 4.

Na podstawie przeprowadzonej ankiety opracowano dla każdego z analizowanych obszarów model dla badanej próby. W przypadku, gdyby badania objęły wybrany region udało się stworzyć model dla tego regionu w każdym analizowanym obszarze działania gospodarstw. Na podstawie analizy kształtu modelu danego obszaru działania gospodarstwa można by było podejmować decyzje zmierzające do zmiany tego kształtu w pożądanym kierunku.

Poniżej przedstawiono porównanie modelu indywidualnego (wybranego z próby) do modelu ogólnego w obszarach wewnętrzna i zewnętrzna sytuacja gospodarstwa (rys. 5).

Z jednej strony na podstawie tak stworzonego modelu (subiektywna ocena ekspercka) można ocenić pozycję indywidualną i podejmować decyzje strategiczne na poziomie gospodarstwa, natomiast z drugiej strony na podstawie tak stworzonych modeli dla wybranych regionów będzie można kształtować politykę i strategię regionalne przez lokalne grupy działania.

Analiza przeprowadzonych ankiet wykazała, że duże znaczenia ma właściwe opracowanie samej ankiety. Badania pilotażowe wykazały, że powinna ulec zmianie zarówno część stawianych pytań, jak i sama skala przeprowadzanych ocen.

Literatura

- Bogdanienko J.** 2002: W poszukiwaniu przyszłości. Zarządzanie strategiczne firmą. Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.
- Bieliński J.** (red.) 2005: Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle Strategii Lizbońskiej. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M.** 1998: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa.
- Juszyk M., Starzyk E.** 2002: SWOT i SPACE jako metody wspomagające planowanie strategii firmy budowlanej, materiały konferencyjne – Technologiczne, organizacyjne i ekonomiczne aspekty rozwoju budownictwa. Olsztyn-Ląska.
- Michel R.** 2006: Nowe myślenie strategiczne. Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa.
- Muszynski M.** 2006: Aktywne metody prowadzenia strategii przedsiębiorstwa. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Rokita J.** 2005: Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. PWE, Warszawa.
- Stategor. 1997: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa.
- Materiały firmy LEI – Agro Centre for Strategic Enterpreneuership. Wageningen University Research.

Summary

This paper aims to present an attempt to define the local strategic position of farms, based on pilot sample collected in 60 farms in the West Pomeranian. On the basis of subjective evaluations performed during the survey for each subject area was developed a general business model for the test sample. The general model allows a direct use by farmers in order to develop their own areas of activity dysfunction and create their own strategy, but the overall diagnosis of the model enables it to shape local development strategies.

Adres do korespondencji:

dr inż. Robert Rusielik
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami
ul. K. Janickiego 31
71-270 Szczecin
tel. 601 650 170
e-mail: Robert.rusielik@zut.edu.pl