

**WSPARCIE DECYZJI ROZWOJOWYCH
ZASOBAMI POZABILANSOWYMI
PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH**

Magdalena Kozera, Mikołaj Parzonka

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Abstrakt. W artykule podjęto rozważania nad znaczeniem wsparcia decyzji ekonomicznych analizą zasobów nietradycyjnych, pozabilansowych. Wśród tych zasobów wyodrębniono kapitał ludzki, organizacyjny oraz rynkowy, które łącznie określa się kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa. Wyniki tej analizy powiązано z podstawowymi wskaźnikami sytuacji ekonomicznej badanych podmiotów. Stwierdzono, że stanowią one istotne uzupełnienie wiedzy o podmiotach oraz posiadają znaczący wpływ na charakter podejmowanych w nich decyzji rozwojowych. Stwierdzono ponadto, że między zasobami tradycyjnymi i pozabilansowymi zachodzą związki komplementarne.

Słowa kluczowe: przedsiębiorstwo rolnicze, kapitał intelektualny, kapitał ludzki, kapitał rynkowy, analiza finansowa, decyzje rozwojowe

WSTĘP

Podejmowanie decyzji o charakterze rozwojowym wiąże się nie tylko z indywidualnymi przekonaniemі osób zarządzających co do oceny rynku i ryzyka, ale bazuje na posiadanych i możliwych do wykorzystania w przedsiębiorstwie zasobach [Kowalski 2009]. Wśród tych zasobów, obok pracy, ziemi i kapitału, coraz częściej wymienia się kapitał intelektualny, jako zasób kompleksowy, obejmujący niematerialne wyniki działań ludzkich oraz ich wymierne skutki [Edvinsson i Malone 2001, Mroziewski 2008, Ujwary-Gil 2009]. Kompleksowość tego pojęcia wiąże się z komplementarnością oddziaływań trzech elementów wchodzących w jego skład, tj. kapitału ludzkiego, organizacyjnego i rynkowego. Wspólnym mianownikiem tych elementów są ludzie, którzy

stanowią czynnik decyzyjny wszystkich podmiotów gospodarczych. Z tego faktu wynika to, że jakość, a zwłaszcza skuteczność podejmowania decyzji, wymaga znajomości nie tylko posiadanych zasobów bilansowych, lecz także pozabilansowych, generowanych przez ludzi. Mimo licznych i zróżnicowanych narzędzi pomiarowych [Kasiewicz i in. 2006, Kozera i Gołaś 2009], dokonanie kwantyfikacji tych zasobów nie jest zadaniem łatwym, ale wydaje się być konieczne z punktu widzenia skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem, działającym w warunkach nowoczesnego, konkurencyjnego rynku.

W artykule podjęto próbę ukazania roli i znaczenia składowych kapitału intelektualnego, jako uzupełnienia informacji bilansowych dla skutków ekonomicznych decyzji, podejmowanych w wybranych wielkotowarowych przedsiębiorstwach rolnych.

MATERIAŁ I METODA

Badanie przeprowadzono w dwóch przedsiębiorstwach rolniczych z terenu Wielkopolski. Obie jednostki należą do wiodących w regionie, co między innymi znalazło swój wyraz w umieszczeniu ich na liście rankingowej 300 najlepszych gospodarstw¹, przygotowywanej przez Agencję Nieruchomości Rolnych i IERiGŻ. Ze względu na przyjęty cel badawczy, aby kompleksowo ocenić zasoby będące w dyspozycji podmiotów oraz kierunki ich wykorzystania, zastosowano metodę analizy dokumentów, a zwłaszcza dokumentacji księgowo-finansowej oraz przeprowadzono wywiady z osobami kierującymi tymi podmiotami. Materiały te uzupełniono również o informacje zebrane w czasie odwiedzin gospodarstw, związane z ich kulturą organizacyjną (zwłaszcza w kontekście oceny zewnętrznej oraz wewnętrznego zorganizowania i atmosfery), a także informacje i doniesienia prasowe, dotyczące działalności obu gospodarstw. Cennym źródłem danych analitycznych okazały się również Raporty o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa z co najmniej 25-procentowym udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym w 2007 i 2008 roku [Raport o sytuacji ekonomicznej... 2010]. Pozwoliły one, między innymi, na odniesienie sytuacji badanych podmiotów do średniej sektora „rolnictwo”.

Analizując aspekt ekonomiczny działania dokonano porównania „tradycyjnych” zasobów, wykorzystując w tym celu analizę bilansu oraz rachunku zysków i strat. Wyznaczono także podstawowe wskaźniki finansowe (tj. płynności, rentowności oraz rotacji zasobów). W dalszej kolejności dokonano oszacowania zasobów pozabilansowych, niematerialnych, określanych często jako trudno mierzalne, jakościowe. W tym celu, w oparciu o stosowaną w zarządzaniu strategicznym metodykę wyznaczania kluczowych czynników sukcesu (KCS), sporządzono listę czynników, które mają istotny wpływ na kształtowanie się pozycji konkurencyjnej badanych gospodarstw na rynku. Listę tę podzielono na trzy obszary, opisujące kolejno: kapitał ludzki, organizacyjny i rynkowy. Każdemu z czynników przypisano wartość punktową o wyznaczono trzy-

¹ Listę 300 najlepszych gospodarstw powstałych na zrestrukturyzowanym mieniu Zasobu Własności Rolnej Skarbu Państwa przygotował Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, na podstawie ankiet, które wypełniły przedsiębiorstwa rolne dzierżawione, wykupione, spółdzielnie rolnicze, spółki Skarbu Państwa oraz gospodarstwa rybackie. Odpowiedzi na pytania zawarte w ankietach zostały sporządzone na podstawie sprawozdań wysłanych do GUS oraz danych księgowych.

punktową skalę dla jego wartościowania [Kozera i Gołaś 2008, 2009]. Wyniki obu analiz tj. analizy zasobów tradycyjnych i nietradycyjnych, poddano syntezie, w wyniku której sformułowano wnioski końcowe.

WYNIKI BADAŃ

W analizowanym trzyletnim okresie w badanych podmiotach zaobserwowano odmiennie działania w zakresie gospodarowania aktywami trwałymi, które, jak w przypadku wszystkich podmiotów rolniczych, odgrywały dominującą rolę w strukturze aktywów. Pierwszy z podmiotów (A) charakteryzowała stosunkowo niewielka zmienność zasobów majątkowych, mieszcząca się w granicach 15-16 mln zł. Znacznie dynamiczniejsze zmiany wielkości majątku ogółem zaobserwowano w przypadku drugim (B), gdzie wartość aktywów ogółem wzrosła niemal dwukrotnie (tab. 1).

Tabela 1. Majątek badanych podmiotów
Table 1. Assets of discussed economic subjects

Wyszczególnienie Details	2006		2007		2008	
	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)
Aktywa trwałe Fixed assets						
tys. – thous.	11 309 000	16 355 000	10 726 000	18 667 000	10 478 000	31 942 000
%	76,5	68,8	68,7	64,1	65,2	77,7
Aktywa obrotowe Current assets						
tys. – thous.	3 473 000	7 419 000	4 880 000	10 470 000	5 599 000	9 149 000
%	23,5	31,2	31,3	35,8	34,9	22,3
Aktywa ogółem Total assets						
tys. – thous.	14 782 000	23 774 000	15 606 000	29 137 000	16 077 000	41 091 000
%	100	100	100	100	100	100

Źródło: obliczenia własne na podstawie bilansów badanych przedsiębiorstw.
Source: own study on the basis of enterprises balance sheet.

W przypadku podmiotu A zarysowała się tendencja do zmniejszania udziału aktywów trwałych w ogólnej sumie majątku (w badanym okresie z 70 do 65%), co wynikało z systematycznego pozbywania się budynków oraz urządzeń technicznych i maszyn zużytych fizycznie lub moralnie. Miało to związek z wprowadzaniem nowoczesnych technologii produkcyjnych i wprowadzeniem wysoko wydajnych maszyn i urządzeń oraz ze zwiększeniem posiadanych aktywów obrotowych.

Podmiot B przyjął odmienną strategię działania, tj. podjęto w nim decyzję o zakupie gruntów, co skutkowało zmianami w strukturze aktywów trwałych. Dokonano również inwestycji w budynki gospodarskie i ich wyposażenie. W związku z tymi działaniami

udział aktywów trwałych w aktywach ogółem pod koniec okresu objętego badaniem wynosił 78%. W obu przypadkach podejmowane działania były uzasadnione profilem produkcji gospodarstw (A – produkcja roślinna, B – produkcja zwierzęca).

Znaczne zróżnicowanie podmiotów uwidacznia się natomiast w analizie kapitałów. W przypadku podmiotu A dominującą rolę w strukturze pasywów odgrywa kapitał własny (81-85% pasywów ogółem), a ponadto w okresie badań wyraźnie zarysowuje się tendencja spadku zobowiązań i rezerw na zobowiązania. Struktura kapitałów podmiotu B była dużo bardziej zmienna, co wynikało, między innymi, z podjętych działań inwestycyjnych. Zobowiązania uległy gwałtownemu zwiększeniu (przyrost o 115%), czego wyrazem był wzrost zobowiązań długo- i krótkoterminowych (tab. 2).

Tabela 2. Kapitał badanych podmiotów
Table 2. The capital of discussed economic subjects

Wyszczególnienie Details	2006		2007		2008	
	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)
Kapitał własny Net worth						
tys. – thous.	12 090 000	12 702 000	12 967 000	15 774 000	13 369 000	17 198 000
%	81,8	53,4%	83,1	54,1	83,2	41,9
Zobowiązania i rezerwy Liabilities and reserves						
tys. – thous.	2 691 000	11 072 000	2 638 000	13 363 000	2 437 000	23 893 000
%	18,2	46,6	16,9	45,9	15,2	58,2
Kapitał ogółem Total liabilities						
tys. – thous.	14 782 000	23 774 000	15 606 000	29 137 000	16 076 000	41 091 000
%	100	100	100	100	100	100

Źródło: obliczenia własne na podstawie bilansów badanych przedsiębiorstw.
Source: own study on the basis of enterprises balance sheet.

Analiza majątku i kapitału pozwala na sformułowanie wstępnych wniosków, dotyczących strategii funkcjonowania obu podmiotów. Pierwsza jednostka (A) prezentuje bezruch strategiczny – osiągnęła stabilność na rynku oraz dąży do jej utrzymania, gdy aktywność jest minimalna. Nie podejmuje zdecydowanych działań inwestycyjnych, koncentruje się raczej na porządkowaniu posiadanych zasobów, umacnianiu obecnego *status quo*. Status finansowy, który osiągnęła, pozwala jej na stabilne, bezpieczne funkcjonowanie, nawet w burzliwym otoczeniu.

Drugi z podmiotów (B) przyjmuje strategię ofensywną: dąży do unowocześnienia, podejmuje działania inwestycyjne (zakup gruntów oraz powiększenie stada obrotowego). Wiąże się to jednak z koniecznością wykorzystania zewnętrznych źródeł finansowania (kredyty i pożyczki długo- i krótkoterminowe), co może znaleźć swój wyraz w pogorszeniu wskaźników rentowności oraz płynności.

To zróżnicowanie strategii podmiotów uwidacznia się w analizie ich działalności. Dla podmiotu A jest charakterystyczny wzrost kosztów działalności operacyjnej, towarzyszący zwiększeniu przychodów, przy czym dynamika przyrostu przychodów wyniosła w badanym okresie 14%, podczas gdy dynamika wzrostu kosztów to 21%. W 2008 roku koszty te były wyższe od przychodów ze sprzedaży, a podmiot osiągnął zysk z działalności operacyjnej tylko dzięki otrzymanym dotacjom. Symptomaticznie pogarszającą się sytuacją jest też systematycznie zmniejszający się zysk netto, generowany przez jednostkę (1 mln zł w roku 2006 roku, 877 tys. zł na koniec 2007 roku, 670 tys. zł w 2008 roku). Można zatem zaobserwować wyraźny spadek efektywności działalności podmiotu.

Działalność drugiego z podmiotów charakteryzuje się znacznie większą dynamiką. Wzrost przychodów ze sprzedaży przewyższa tempo powstawania kosztów operacyjnych (odpowiednio 40 i 35%), co znajduje swój wyraz w generowanym zysku z działalności operacyjnej. Zysk ten zwiększają dodatkowo dotacje oraz sprzedaż niefinansowych aktywów trwałych (związana z procesem wprowadzania nowych technologii i systemu jakości). Mimo wzrostu kosztów finansowych, związanych z inwestycjami, podmiot nadal generuje zysk, a jego sytuację należy ocenić jako pozytywną.

Wybór strategii działania wiąże się także z kwestiami płynności i rentowności. Przyjmuje się, że podmioty działające w sektorze rolnictwo charakteryzują się dość wysoką płynnością, gdy jednocześnie rentowność jest stosunkowo niska [Wasilewski 2005, Bieniasz i Gołaś 2008]. Zamiany w tym zakresie przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane wskaźniki finansowe badanych podmiotów
Table 3. Selected financial ratios of discussed economic subject

Wyszczególnienie Details	2006		2007		2008		2009	
	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)
Płynności bieżącej Current ratio	2,5	2,7	3,3	1,7	3,2	1,1	4,01	0,88
Płynności szybkiej Quick ratio	1,3	0,9	1,6	0,9	1,3	0,4	1,85	0,19
Rentowność przychodów ze sprzedaży (%) Sales rentability (%)	9,5	11,8	7,3	20,9	5,5	10,1	-8,74	-13,69
Rentowność kapitału własnego (%) Own capital rentability (%)	8,4	9,3	6,8	19,5	4,9	8,3	5,94	9,04
Rentowność aktywów ogółem (%) Assets rentability (%)	6,9	5,0	5,6	10,5	4,2	3,5	5,21	4,29

Źródło: obliczenia własne na podstawie bilansów badanych przedsiębiorstw.
Source: own study on the basis of enterprises balance sheet.

Podmiot A osiąga wyniki typowe dla większości podmiotów sektora (wskaźnik płynności bieżącej na koniec badanego okresu przewyższa nawet średni wskaźnik dla branży, a płynności szybkiej oscyluje wokół średniej branżowej). Jednostka posiada niewielką nadpłynność w obszarze wskaźnika płynności III stopnia, wymaga zatem usprawnień w obrocie aktywami bieżącymi.

Na obraz podmiotu B bez wątpienia wpływają podjęte inwestycje. Wskaźnik płynności bieżącej spada z poziomu 2,7 do 1,1, który jest uznawany za wartość zbyt niską dla przedsiębiorstw działających w większości branż w Polsce. Spada też wskaźnik płynności szybkiej, co wynika między innymi z ponad 200-procentowego wzrostu pasywów bieżących (wobec 23% przyrostu aktywów obrotowych).

Poziom wskaźników płynności wiąże się bezpośrednio ze sprawnością gospodarowania, co znajduje swoje potwierdzenie w analizie obu podmiotów. W przypadku podmiotu A tendencja do stagnacji przejawia się również w wydłużeniu wskaźników rotacji należności oraz zapasów (odpowiednio z 54 do 68 dni i z 41 do 98 dni), a nawet – chociaż w najmniejszym stopniu – rotacji zobowiązań (z 47 do 52 dni), czego konsekwencją stało się wydłużenie cyklu operacyjnego. Efekty tych zmian to również rosnący systematycznie cykl konwersji gotówki (z 65 do 114 dni). Wartości te, gdy średnia dla branży wynosi około 55 dni, wskazują na niekorzystną tendencję zmian zachodzących w jednostce.

Strategia ofensywna wdrażana przez podmiot B przyczyniła się natomiast do zmniejszenia zarówno poziomu rotacji należności, jak i zapasów, co – przy zwiększeniu wielkości rotacji zobowiązań – pozwoliło uzyskać znaczną poprawę w obszarze cyklu konwersji gotówki. Podmiotowi udało się również niemal dwukrotnie wydłużyć termin regulowania zobowiązań, co wpłynęło na znaczne skrócenie cyklu konwersji gotówki (o 150 dni). Działanie to należy jednak uznać za obciążone znacznym ryzykiem utraty kontrahentów, zniechęconych wydłużaniem się terminu regulowania zobowiązań.

Odmiennej kierunek zmian zachodzących w obu podmiotach uwidacznia się także w przypadku analizy rentowności. W podmiocie A efektem regularnie zmniejszającego się zysku netto jest pogarszanie się wskaźników związanych z rentownością. Zyskowność przychodów uległa spadkowi, z poziomu 9,5% w 2006 roku do 5,5% w 2008 roku (wobec średniej w branży, mieszczącej się w granicach 8,0%), w sytuacji stałego wzrostu przychodów ze sprzedaży. Rentowność kapitału własnego w tym samym czasie spadła o 3,5 punktu procentowego do poziomu 4,9% na koniec analizowanego okresu (przeciętny stan w sektorze to ok. 6,5%). Podobnie przedstawia się sytuacja w przypadku rentowności aktywów ogółem, gdzie wskaźnik ROA zmniejszył się z 6,9% do 4,2% w 2008 roku (średnia w branży to ok. 4,5%). Stopniowy spadek wszystkich wskaźników z tego obszaru poniżej średniej sektorowej powinien stanowić ostrzeżenie dla kierujących podmiotem.

W tym samym okresie wskaźniki rentowności dla podmiotu B wykazały znaczącą zmienność, co było związane z podjętymi działaniami i inwestycyjnymi. Korzystnym dla podmiotu był okres poprzedzający inwestycję, tj. 2007 rok, w którym wypracowano znaczący zysk ze sprzedaży przy bardzo dobrej relacji przychody/koszty. Rentowność kapitału własnego zmniejszyła się jedynie o 1%, co przy jego wzroście o prawie 4,5 mln zł (35%) należy uznać za dobry wynik. Wskaźnik ROA spadł o 1,5 punktu procentowego, stając się jedynym, którego wielkość jest niższa od średniej branżowej. Na taki stan rzeczy zdecydowanie największy wpływ miał wzrost wielkości aktywów ogółem o ponad 17 mln zł (72%). Poziom wskaźników rentowności powinien ulec poprawie po pełnym zintegrowaniu nowo zakupionych gruntów i budynków z wcześniej już posiadanymi. Rok, w którym przeprowadza się tak istotną zmianę, można uznać w pewnym sensie za wdrożeniowo-przejęciowy. Docelowy poziom wskaźników rentowności powinien być wyższy, biorąc pod uwagę tak „ryzykowną grę”, prowadzoną w czasie zarządzania płynnością.

Ostatnią grupę analizowanych wskaźników stanowią wskaźniki zadłużenia. Również w tym przypadku wskaźniki te są adekwatne do przyjętej strategii działania. W przypadku podmiotu A, przyjmującego strategię defensywną, zadłużenie znajduje się na niezwykle niskim poziomie (15-18%). W podmiocie B poziom zadłużenia, wynikający z działań inwestycyjnych, realizowanych w związku z przyjętą ofensywną strategią działania, osiąga znacznie większe rozmiary.

Zadłużenie aktywów ogółem wynosi 58%, co należy uznać za poprawny wynik, który mieści się w przedziale 57-67%, zwyczajowo przyjętym dla przedsiębiorstw. Zadłużenie kapitału własnego wynosi natomiast 138%, co również należy rozpatrywać w kategoriach sytuacji dopuszczalnej, zwłaszcza wobec poziomu wskaźnika zadłużenia długoterminowego, który wynosi prawie 89%, co wskazuje jednoznacznie, iż źródłem zadłużenia są zobowiązania długoterminowe. Można zatem spekulować, iż zadłużenie zostało zaciągnięte „z rozsądkiem” i nie przekracza możliwości finansowych podmiotu.

Podmiot A odzwierciedla tendencje do ekstensyfikacji organizacji i gospodarowania w sektorze rolnym związane z dekonjunkturą, przy czym tym tendencjom sprzyja system dopłat bezpośrednich, które zachęcają do zwiększania obszaru gospodarstwa i do ekstensyfikacji produkcji.

Analizę zasobów nietradycyjnych przeprowadzono na podstawie zebranych w drodze wywiadu, informacji jakościowych oraz kwestionariusza badawczego. Informacje te analizowano w trzech obszarach, poświęconych: ludziom, organizacji wewnętrznej podmiotu oraz relacjom z otoczeniem. Informacje zebrane w pierwszym obszarze wskazały zarówno podobieństwa, typowe dla branży rolniczej, jak i wiele rozbieżności wynikających z szeroko rozumianego zróżnicowania jakościowego kapitału ludzkiego [Kozera i Parzonka 2010]. Najłatwiej weryfikowalnym czynnikiem okazał się, w obu podmiotach, poziom wykształcenia zarówno kadry kierowniczej, jak i szeregowych pracowników. Pod względem wykształcenia formalnego obaj kierujący podmiotami posiadali wykształcenie wyższe, jednak nierolnicze. Brak wykształcenia rolniczego był jednak w pełni kompensowany doświadczeniem w pracy w rolnictwie, w obu przypadkach przekraczającym 10 lat. Zróżnicowanie podmiotów wystąpiło natomiast, gdy oceniano wykształcenie pracowników – zarówno szeregowych, jak i średnich szczebli zarządzania. W podmiocie A nikt, oprócz kierującego, nie posiadał wykształcenia wyższego, kadra średniego szczebla zarządzania rekrutowała się spośród osób o wykształceniu średnim, często nierolniczym. Natomiast pracownicy szeregowi posiadali w przeważającej liczbie wykształcenie zawodowe, a nawet podstawowe. Wszyscy jednak byli związani z pracą w rolnictwie dłużej niż 10 lat. W podmiocie B całość personelu średniego szczebla zarządzania rekrutowała się spośród osób o wykształceniu wyższym, na ogół rolniczym lub ekonomicznym. Pracownicy szeregowi należeli w znacznej części do osób o wykształceniu średnim technicznym lub rolniczym.

Również aspekt zarządzania ludźmi uwidacznia różnice związane z przyjętą strategią rozwojową: podmiot A, przyjmujący strategię defensywną, zupełnie pomija kwestie ewentualnego doszkalania pracowników, podmiot B natomiast, zakładając dynamiczny rozwój i stawiając na rozwój technologiczny, wiele uwagi poświęca kwestii rozwoju profesjonalizmu swoich pracowników. Działania te w obu jednostkach znajdują potwierdzenie w deklarowanej wielkości środków przeznaczanych na kształcenie oraz czasu, jaki przeznacza się na podnoszenie kwalifikacji personelu. Ta zróżnicowana polityka personalna ma swoje odbicie w poziomie fluktuacji pracowników. W przypadku podmiotu A poziom ten jest określany jako duży. W podmiocie B w zasadzie brak

zmienności zatrudnienia, z wyjątkiem prac sezonowych. Związany z tym faktem duży stopień zintegrowania wewnętrznego załogi podmiotu B ułatwia komunikację wewnętrzną i znacznie usprawnia działanie organizacji, a także przekłada się na identyfikowanie się pracowników z podmiotem oraz przyjętymi przez kierownictwo celami strategicznymi. Natomiast w podmiocie A, mimo sprawnie działającego systemu komunikacji wewnętrznej, stopień zintegrowania załogi jest znacznie mniejszy, a poczucie przynależności do organizacji i odpowiedzialności za realizowane cele są niewielkie.

Oba podmioty starają się wykorzystać w zarządzaniu techniki informatyczne, czego przejawem jest posiadanie komputerów, jednak ich wykorzystanie w tym kierunku pozostawia wiele do życzenia. Przeprowadzona na bazie uzyskanych informacji ocena punktowa wskazuje na znacznie lepsze wykorzystanie posiadanego kapitału ludzkiego w jednostce B (niemal 65% możliwych do uzyskania not wobec 55% w jednostce A), wskazuje jednak na znaczny margines obszarów możliwych do doskonalenia (tab. 4).

Tabela 4. Zestawienie ocen kapitału intelektualnego
Table 4. Summary ratings of intellectual capital

Wyszczególnienie Details	Oceny przedsiębiorstwa „A” Estimation of enterprise “A”			Oceny przedsiębiorstwa „B” Estimation of enterprise “B”		
	modelowe model	realne real	%	modelowe model	realne real	%
Kapitał ludzki Human capital	90	49	54,4	90	58	64,4
Kapitał organizacyjny Organisational capital	90	62	68,8	90	65	72,2
Kapitał rynkowy Market capital	90	67	74,4	90	67	74,4
Kapitał intelektualny ogółem Total intellectual capital	270	178	65,9	270	190	70,3

Źródło: wyniki badań własnych.
Source: result of own calculations.

Jakość kapitału ludzkiego znajduje swoje bezpośrednie przełożenie na stopień wewnętrznego zorganizowania podmiotów, określanego jako kapitał organizacyjny, zarówno w sferze techniczno-organizacyjnej, jak i informacyjnej. Pierwsza ze sfer wiąże się ze specyfiką prowadzonej działalności, w obu podmiotach wysoko specjalistycznej, wymagającej nie tylko stosowania zaawansowanych technologii, lecz także pełnej standaryzacji podejmowanych działań. Zarówno podmiot A, jak i podmiot B kładą szczególny nacisk na rozwój w tym zakresie. Ponadto sposób wewnętrznego zorganizowania wskazuje na dużą dbałość o właściwe gromadzenie i przetwarzanie informacji, zwłaszcza związanych z rynkiem, oczekiwaniami nabywców, relacjami z otoczeniem biznesowym itp. Istotnym elementem działań w sferze informacyjnej okazała się również współpraca podmiotów w zakresie doradztwa. W obu jednostkach była oparta na kontaktach z wyspecjalizowanymi podmiotami, zajmującymi się produkcją i wdrażaniem nowoczesnych środków produkcji do praktyki rolniczej, a jej celem było doskonalenie

posiadanej już technologii produkcji i technik wytwarzania. Konsekwencją stałego monitorowania otoczenia są w badanych podmiotach bazy informacji o kontrahentach, odrębne dla dostawców i nabywców.

Dalsze analizy wewnętrznego zorganizowania pozwoliły na ocenę kultury organizacyjnej. Podmiot A, chociaż deklarowano w nim nastawienie prorynkowe, charakteryzował się raczej typową dla większości firm sektora rolnego kulturą patriarchalną. Natomiast podmiot B, mimo zadeklarowanej kultury mieszanej, wyróżniało silne nastawienie prorynkowe. Mimo odmienności kultur organizacyjnych podmioty te zachowują tradycyjne, liniowe struktury organizacyjne, zapewniające jednoosobową kontrolę nad całością procesów. Tradycyjne pozostają w nich również systemy wynagradzania i premiowania. Przeanalizowanym czynnikiem, podobnie jak poprzednio, przyznano wartości punktowe, których suma pozwoliła na wycenę potencjału podmiotów w tej płaszczyźnie. Również w tym przypadku wyższe oceny uzyskał podmiot B (65 z 90 możliwych do uzyskania punktów), chociaż różnica nie była tak znaczna, jak w przypadku kapitału ludzkiego (wynosiła zaledwie trzy punkty). Świadczy to o relatywnie wyrównanym poziomie kapitału organizacyjnego badanych podmiotów.

Ostatnim z poddanych ocenie jakościowej obszarów był tzw. kapitał rynkowy, tj. całość procesów i relacji, jakie łączą podmiot z otoczeniem rynkowym. Niezależnie od obranej strategii obywateli podmioty w pełni świadomie kształtowały swoje relacje zewnętrzne, co wiązało się ze zrozumieniem siły związku, jaki występuje między materialnym sukcesem podmiotu, a oddziaływaniami rynku. Badane podmioty wykazywały znaczną aktywność w kwestiach pozyskiwania nowych kontrahentów, poszukiwania klientów, a także bieżącego monitorowania rynku produktów i usług. W celu usprawnienia działań w tym zakresie w obu jednostkach prowadzono ewidencję klientów, zamierzano też zbudować na jej podstawie bazę komputerową. Dokładano starań, aby kontakty były satysfakcjonujące dla obu stron, czego efektem jest bez wątpienia znaczna lojalność klientów. W przypadku podmiotu A zaobserwowano jednak nieco zaniedbań w kwestii dbałości o „starych” klientów, co przyczyniło się zapewne do niewielkiej ich utraty. Jest to o tyle istotny problem, że w przypadku podmiotów rynku rolnego odbiorcami są na ogół duże podmioty, które dążą do integracji z zapleczem surowcowym, starają się zatem nawiązywać długoterminowe porozumienia handlowe zwiększające bezpieczeństwo transakcyjne uczestników (kontrakty). Ocena punktowa działań związanych ze sferą powiązań rynkowych podmiotów wskazała na dużą lukę w tym zakresie. Badane podmioty uzyskały bowiem łączną notę 67 punktów (na 90 możliwych), co świadczy o zaledwie 75-procentowym wykorzystaniu możliwości, jakie stwarzają właściwe relacje z rynkiem.

Spośród oszacowanych zasobów nie ujętych w bilansie obydwie jednostki szczególnie rolę przywiązują do sfery oddziaływań rynkowych. Niemal taką samą rangę nadają wewnętrznemu zorganizowaniu w aspekcie techniczno-organizacyjnym i informacyjnym. Relatywnie mało uwagi przywiązują jednak do kapitału ludzkiego, który, w branżach pozarolniczych, od dawna jest uznawany za zasób cenny i niepowtarzalny. Znajduje to swój wyraz, między innymi, w zaniechaniu doszkalania pracowników, tradycyjnym patriarchalnym systemie zarządzania, zwłaszcza w aspekcie premiowania i motywowania. Sygnalizuje to istotny problem przyszłego rozwoju nie tylko badanych podmiotów, lecz także całego sektora rolniczego. Zaniedbania w zakresie rozwoju kapitału ludzkiego mogą bowiem skutkować wieloma konsekwencjami natury społecznej, a także ekonomicznej.

PODSUMOWANIE

Spoglądając na przeprowadzone badanie w sposób syntetyczny, można zauważyć, że między poddanymi analizie obszarami występują związki komplementarności: elementy zasobów tradycyjnych zająbiają się z elementami pozabilansowymi. Przykładem tego typu związków jest wpływ czynników technologicznych i organizacyjnych na utrzymywanie płynności finansowej (o czym piszą m.in. Bieniasz i Gołaś [2008]). Wyraźny jest również związek między poziomem generowanego przez podmioty kapitału organizacyjnego (drugiego ze składników kapitału intelektualnego). Podobnie w przypadku rentowności prowadzonej działalności we wszystkich jej aspektach: komplementarnym dla niej czynnikiem nietradycyjnym jest bez wątpienia kapitał ludzki, od jakości którego zależy, między innymi, przyjęta strategia działania podmiotu. Natomiast wskaźniki rotacji wydają się być paralelne do kapitału rynkowego przedsiębiorstw.

Analiza zasobów „nietradycyjnych”, jakościowych, wchodzących w skład kapitału intelektualnego podmiotów, pozostaje badaniem o znamionach subiektywizmu. Pozwala jednak na oszacowanie zasobu, który obok „tradycyjnych” stanowi bazę podejmowania decyzji rozwojowych wszystkich podmiotów. Również w przypadku prezentowanych przedsiębiorstw istotnym dla przeprowadzenia oceny procesu decyzyjnego wydaje się być oszacowanie kapitału intelektualnego w trzech jego obszarach: kapitału ludzkiego, organizacyjnego oraz rynkowego. Uzupełnienie wyników „podstawowych”, uzyskanych w oparciu o tradycyjne metody analizy bilansu oraz rachunku zysku i strat, badaniami jakościowymi zasobów pozabilansowych znacznie wzbogaca obraz poddanych badaniom podmiotów i pozwala na szerszy zakres porównań oraz ich wielokierunkowość. Bez wątpienia działanie to pozwala na lepsze zrozumienie wybranej przez podmioty strategii działań. Mimo licznych niedoskonałości i subiektywnego charakteru przyjętej autorskiej metody badawczej, jej mała złożoność i przystępność dla użytkownika sprawiają, że uzyskane w jej wyniku dane stają się cennym źródłem informacji wspomagającej procesy decyzyjne.

LITERATURA

- Bieniasz A., Gołaś Z., 2008. Sektorowe zróżnicowanie płynności finansowej przedsiębiorstw w Polsce. *J. Agribus. Rural Dev.* 2(8), 13-24.
- Edvinsson L., Malone M.S., 2001. *Kapitał intelektualny*. PWN, Warszawa.
- Kasiewicz S., Rogowski W., Kicińska M., 2006. *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Kowalski A., 2009. Czynniki wpływające na kierunki rozwoju rolnictwa w zmieniającym się świecie. *Zagad. Doradz. Roln.* 3, 5-19.
- Kozera M., Gołaś Z., 2008. Istota kapitału intelektualnego jako potencjalnego czynnika konkurencyjności agrobiznesu. *Rocz. Nauk. SERiA* 10, 1, 186-190.
- Kozera M., Gołaś Z., 2009. Pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa rolniczego z wykorzystaniem metody oceny punktowej ważonej oraz profilu oceny. *Rocz. Nauk. SERiA* 11, 5, 166-171.
- Kozera M., Parzonka M., 2010. Zasób kapitał intelektualnego przedsiębiorstwa rolniczego i jego zmiany. *Rocz. Nauk. SERiA* 7, 5, 90-96.
- Mroziewski M., 2008. *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa. Koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*. Difin, Warszawa.

- Raport o sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek nadzorowanych przez Ministra Skarbu Państwa z co najmniej 25% udziałem Skarbu Państwa w kapitale zakładowym w 2008 roku. 2010. Warszawa. http://nadzor.msp.gov.pl/portal/nad/178/Raporty_i_analazy.html [dostęp: 14.04.2011].
- Ujwary-Gil A., 2009. Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa. Wyd. C.H. BECK, Warszawa.
- Wasilewski M., 2005. Strategia płynności finansowej w przedsiębiorstwach agrobiznesu. Rocz. Nauk. SERiA 7, 1, 269-277.

SUPPORT OF DEVELOPMENT DECISIONS BY OFF-BALANCE SHEET RESOURCES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary. In this paper support of economical decisions by analysis of untraditional, off balance sheet resources was considered. The resources were divided between human, organizational and market capitals. All these elements were defined as intellectual capital. The results of the research were linked with basic indicators of economical situation of the discussed economic subjects. It was stated that they were essential supplement of knowledge about objects and they also had an important impact on character of development decision in these objects. A complementary connection between traditional and untraditional resources was also stated.

Key words: agricultural farm, intellectual capital, human capital, market capital, financial analysis, developmental decision

Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 10.06.2011

Do cytowania – For citation: Kozera M., Parzonka M., 2011. Wsparcie decyzji rozwojowych zasobami pozabilansowymi przedsiębiorstw rolniczych. J. Agribus. Rural Dev. 3(21), 35-45.