

**RESTRUKTURYZACJA
REGIONALNYCH RYNKÓW PRACY**

GORZÓW WIELKOPOLSKI - SZCZECIN 1996

Urząd Wojewódzki w Gorzowie Wielkopolskim
Wydział Ekonomiki i Organizacji Gospodarki Żywnościowej
Akademii Rolniczej w Szczecinie

Instytut Badań Systemowych PAN, Oddział w Szczecinie

Wojewódzki Urząd Pracy w Gorzowie Wielkopolskim

Agencja Własności Rolnej Skarbu Państwa
O/T w Gorzowie Wielkopolskim

Międzynarodowa konferencja

RESTRUKTURYZACJA REGIONALNYCH RYNKÓW PRACY

Praca pod redakcją

prof. dr hab. *Bogdana Krawca*

Gorzów Wielkopolski - Szczecin 1996 r.

Zbiór referatów międzynarodowej konferencji naukowej
w Lubniewicach, która odbyła się w dniach 30-31 maja 1996 r.

Recenzent: prof. dr hab. **Paweł Żukowski**

Skład komputerowy: **Irena Moczulska**



43429 / I

Publikacja dofinansowana przez
Krajowy Urząd Pracy

ISBN 83-85847-36-7

KOMITET PROGRAMOWY

1. **Henryk ANTOSIAK**
Prezes Agencji Restrukturyzacji
i Modernizacji Rolnictwa, Warszawa
2. **Andrzej BĄCZKOWSKI**
Minister Pracy i Polityki Socjalnej
3. Prof. dr hab. **Ryszard BUDZIŃSKI**
Instytut Badań Systemowych PAN,
Kierownik Oddziału w Szczecinie
4. Prof. dr hab. **Zygmunt DOWGIAŁŁO**
Przewodniczący Komisji Organizacji
i Zarządzania Gospodarką
Żywnościową PAN, Oddział w Gdańsku
5. **Marlan ECKERT**
Wojewoda Zielonogórski
6. **Zbigniew FALIŃSKI**
Wojewoda Gorzowski - **przewodniczący**
7. **Roman JAGIELIŃSKI**
Wicepremier, Minister Rolnictwa
i Gospodarki Żywnościowej, Warszawa
8. **Aleksander ŁUCZAK**
Przewodniczący Komitetu
Badań Naukowych w Warszawie
9. Prof. dr hab. **Tadeusz MADEJ**
Uniwersytet Szczeciński
10. **Jerzy OLSZAK**
Wojewoda Piłski
11. **Andrzej PIŁAT**
Prezes Krajowego Urzędu Pracy, Warszawa
12. **Adam TAŃSKI**
Prezes Agencji Własności Rolnej
Skarbu Państwa, Warszawa

KOMITET ORGANIZACYJNY

Przewodniczący

Bogusław BIL

Wicewojewoda Gorzowski

Sekretarz naukowy

Prof. dr hab. **Bogdan KRAWIEC**

Instytut Badań Systemowych PAN,
Oddział w Szczecinie
Akademia Rolnicza w Szczecinie,

Kazimierz BŁASZCZYK

Dyrektor
Wojewódzkiego Urzędu Pracy
w Gorzowie Wielkopolskim

Jan RYDZANICZ

Dyrektor
Wydziału Rolnictwa
Urzędu Wojewódzkiego
w Gorzowie Wielkopolskim

Franciszek KUNCEWICZ

Agencja Własności Rolnej
Skarbu Państwa
O/T w Gorzowie Wielkopolskim
Prodziekan

Dr hab. **Marian MALICKI**

Wydziału Ekonomiki i Organizacji
Gospodarki Żywnościowej
Akademii Rolniczej w Szczecinie

Sekretarz

Alfreda WINNICKA

Instytut Badań Systemowych PAN,
Oddział w Szczecinie

Magda PALIWODA

Gabinet Wojewody Gorzowskiego

ANALIZA STRATEGII PRZEDSIĘBIORSTW DZIAŁAJĄCYCH W SEKTORZE ROLNYM REPUBLIKI CZESKIEJ

Emil Svoboda

Uniwersytet Rolniczy w Brnie, Czechy

Transformacja gospodarki czeskiej do warunków wolnego rynku powoduje sukcesywne zmiany, mające wpływ na powstanie, zachowanie się i egzystencję nowych podmiotów gospodarczych. Do podstawowych zagadnień zarządzania przedsiębiorstwem należy strategiczne podejmowanie decyzji, związane z ukierunkowaniem podmiotów na rynek. W tym celu poszczególne przedsiębiorstwa formułują, wdrażają i zmieniają swoje strategie wyboru działalności, opartego na strategicznym podejmowaniu decyzji.

Celem tego referatu jest przedstawienie badań autora w dziedzinie wyboru strategii zarządzania przedsiębiorstwami w wybranych podmiotach gospodarczych Republiki Czeskiej.

Materiał i metodologia

Wymieniony cel łączy się z metodologią, która pozwala na śledzenie sposobów tworzenia strategii przedsiębiorstwa i ich zmian. Badania opierają się na podejściu systemowym, szeregującym podmioty ze względu na najważniejsze, czynniki. W badaniach zastosowano metody analizy SWOT i STEP. Analiza poziomu zagrożenia podmiotu gospodarczego była oceniana za pomocą macierzy krytycznych, w oparciu o które określono rozwój możliwych strategii. Badania te wiążą się z wcześniej publikowanymi wynikami autora, które przedstawione zostały na konferen-

cjach Czeskiej Akademii Rolniczej w Pradze, Fundacji *Antoine Svehla*, Uniwersytetu Południowej Bochemii w Czeskich Budziejowicach i Uniwersytetu Rolniczego w Nitrze (1991-1996).

Wyniki i ich dyskusja

Z przeprowadzonej analizy wynika, jakie podstawowe problemy decyzyjne musiały być rozwiązane przez podmioty gospodarcze w latach (1992-1996). Współczynniki sukcesu w rozwiązywaniu tych problemów znacznie się od siebie różnią.

Opierając się na wynikach analizy można wyróżnić następujące stosowane typy strategii przedsiębiorstwa:

- strategia minimalnego kosztu, która jest najczęstszą strategią, często jedyną, jednak niewystarczającą dla prosperowania przedsiębiorstwa;
- strategia dywersyfikacji przez redukcję jednych działalności rolniczych i rozszerzenie, innych wymuszanych przez klientów;
- strategia innowacji produktu i innowacji całego programu produkcji;
- strategia imitacji polegająca na przystosowaniu programu produkcji do konkurencji;
- strategia ścisłego przypisania do produktów specjalnych i know-how.

Podmioty gospodarcze stosowały wymienione strategie w bardzo różnych kombinacjach.

W okresie transformacji wzrastała ilość podmiotów gospodarczych przy jednoczesnym zmniejszaniu się ich wielkości. Proces transformacji uporządkował także stosunki własnościowe i pozwolił na swobodne decydowanie właścicieli o sposobie wykorzystania należących do nich środków produkcji. Procesy integracyjne rozwijają się stopniowo i są logicznie powiązane z poprzedzającymi je procesami decentralizacyjnymi. Procesy

te rozwijają się w dwóch kierunkach: ku klientowi (konsumentowi) oraz ku dostawcy. Integracja ku klientowi ma na celu zbliżenie się do końcowego odbiorcy, którego potrzeby powinny być realizowane tak by uzyskać adekwatny zysk do prowadzonej działalności.

Jak wykazały badania, integracja pionowa występowała w badanych przedsiębiorstwach na bardzo różnych poziomach, przy czym wyniki ekonomiczne zależne są od stopnia poziomów integracji.

Niektóre typy strategii związane są również z wielkością podmiotów i z pewnymi czynnikami wpływającymi na te strategie. Należy do nich:

1. zainteresowanie właścicieli ziemi, środków trwałych i kapitału w ich wykorzystaniu poprzez następujące możliwości:
 - a) pozostanie rolnikiem lub członkiem pewnej formy organizacyjnej przedsiębiorstwa albo spółdzielni,
 - b) oddzierżawienie ziemi innemu podmiotowi na ustalonych warunkach,
 - c) sprzedaż ziemi innemu podmiotowi.
2. rozwój czynników produkcji i efektów ekonomicznych od nich zależnych,
3. popyt na produkty rolnicze wywoływany przez przetwórców i konsumentów,
4. możliwość zmiany sposobu wykorzystania czynników produkcji w danym regionie,
5. siła kapitału,
6. wyposażenie, etc.

Po analizie rozmiarów przedsiębiorstw łącznie z osiąganymi przez nie wynikami ekonomicznymi możliwe jest wyznaczenie grup podmiotów gospodarczych w zależności od wielkości i różnych form organizacyjnych.

Możliwe jest to dlatego, że w każdej grupie wyróżnić można przedsiębiorstwa bardzo dobre, średnie i słabe. Obecna średnia wielkość gospodarstwa rolnego w Republice Czeskiej jest około 10-cio krotnie większa niż w krajach UE i wynosi 180 ha.

Ważnym czynnikiem w podmiotach gospodarczych może zostać uznana determinacja jednostek organizacyjnych ze względu na ich cel działania. Jednostki te charakteryzują się wysokim stopniem samodzielności, z decentralizacją w podejmowaniu decyzji i koordynacją ich działania na najwyższym poziomie organizacyjnym firmy.

Podstawowe przyczyny sukcesu podmiotów gospodarczych wynikają z:

- dobrze sformułowanych strategii rozwoju, powiązanych z potrzebami konsumentów i ciągle adaptowanych do nowych warunków;
- aktywności w zarządzaniu;
- kierowanie się ku działalnościom o największej efektywności inwestycji;
- dobrych technologii;
- niskiego zadłużenia.

Podstawowe przyczyny niepowodzeń podmiotów gospodarczych to:

- niewystarczająca aktywność marketingowa;
- zbyt drogie źródła finansowania;
- niski poziom zarządzania;
- sprzeczność interesów właścicieli, zarządców i pracowników;
- mała elastyczność w adaptacji do zmian na rynku;
- niewystarczające fundusze rezerwowe;
- wysokie zadłużenie;
- niski poziom ubezpieczenia własności i ryzyka.

Wnioski

Analiza strategii przedsiębiorstw wykazała, że zmiany czynników zewnętrznych i wewnętrznych spowodowały odpowiednie reakcje menadżerów najwyższego szczebla, w tworzeniu, wdrożeniach i zmianach strategii zarządzania. Za niedociągnięcia należy uznać ciągle zbyt małą pionową integrację produkcji rolnej z przemysłem przetwórczym. Sytuacja ta ujemnie wpływa na relacji konsument - dostawca, a przez to znacznie ogranicza efekty działalności podmiotów gospodarczych w rolnictwie.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono efekty transformacji ekonomicznej w zakresie strategii podmiotów gospodarczych działających w rolnictwie. Zbadano następujące strategie: minimalnego kosztu, dywersyfikacji, innowacji i wąskiej specjalizacji. Wymienione strategie przedsiębiorstwa znacznie ograniczają rodzaje działalności, wielkość, powiązania integracyjne i wyniki ekonomiczne podmiotów gospodarczych.

Literatura

1. Gozora V.: *Role of small and mid-size enterprises in market economy*. In: Development of small and mid-size businesses in agricultural-food complex. Zavazna Poruba 1995.
2. Hron J.: *Behaviour of entrepreneurial subjects in market environment*. In: Agrarian perspectives III. VSZ PEF Praha, 1994.
3. Horn J.: *Principals of adaptation in competitive environment of agrarian sector*. In: Agrarian perspectives IV. CZU PEF Praha, 1995.
4. Porter E. N.: *Competitive strategy*. Victoria Publishing Praha, 1994.
5. Svoboda E.: *Entrepreneurial strategies of transformed economical subjects*. In: Entrepreneurial and advisory activity in agricultural-food complex, VSP Nitra, 1993.

6. Svoboda E.: *Decision making in the field of strategic management of economical subjects*. In: Agrarian perspectives II - Phase of transformation. VSZ= PEF Praha, 1993.
7. Svoboda E.: *Approaches, tools and methods of TOP management in realisation of entrepreneurial strategies*. In: Entrepreneurial resources and strategies in the changed conditions of operation of agricultural organisations. VSP Nitra, 1994.
8. Svoboda E.: *Entrepreneurial strategies of economical subjects with maintainable development of agriculture*. In: Agrarian perspectives III - maintainable development. VSZ PEF Praha, 1994.
9. Svoboda E.: *Behaviour of TOP management of entrepreneurial subjects operating in the field of agriculture*. In: Development of small and mid-size businesses in AFC. International scientific conference Nitra, 1995.
10. Svoboda E.: *Determination of crises strategies in entrepreneurial operating in the field of agriculture and their realization*. In: Strategic approaches of management to overcoming crises situations in AFC. VSP PEF Nitra 1996, In print.
11. Suler O.: *Managerial techniques*. Rubico Olomouc, 1995.
12. Whiteley R. C.: *The customer-driven company*. Victoria Publishing, Praha 1994.

IBS

43429 /
I

RESTRUKTURYZACJA REGIONALNYCH RYNKÓW PRACY

ISBN 83-85847-36-7