

JACEK KULAWIK
Instytut Ekonomiki Rolnictwa
i Gospodarki Żywnościowej – PIB
Warszawa

EFEKTYWNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW WIELKOTOWAROWYCH W ROLNICTWIE

Wprowadzenie

Nikt rozsądny nie kwestionuje ważności i aktualności koncepcji zrównoważonego wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw oraz gospodarstw rolniczych. Jednakże oferowane obecnie propozycje ujęcia w jednym systemie aspektów zrównoważenia ekonomicznego, społecznego i środowiskowego wykazują nadal szereg mankamentów i słabości. Najlepiej widać to na przykładzie strefy niemieckojęzycznej, w której w zasadzie na akceptowalnym poziomie funkcjonują obecnie tylko trzy systemy oceny zrównoważenia gospodarstw rolniczych [3, 26]. Na tym tle efektywność finansowa i ekonomiczna, a więc szerzej efektywność organizacyjna (funkcjonowania), rysują się jako systemy dojrzałe, chociaż także nie pozabawione rozmaitych słabości.

Nie można przymykać również oczu na zaostrzenie się, głównie na początku obecnego kryzysu, krytyki narzędzi do pomiaru efektywności finansowej, zarówno wskaźników księgowych, jak i opartych o zysk ekonomiczny oraz przepływy pieniężne. Szczególnie mocno atakowana była koncepcja pomnażania wartości właścicielskiej w przedsiębiorstwach [16, 18]. Padały wprawdzie różne propozycje jej wysubtelnienia, czy też wręcz wyrugowania z repertuaru technik zarządzania współczesnymi organizacjami, ale bardzo szybko się przekonano, że w trudnych czasach w pierwszym rzędzie liczy się płynność i wypłacalność, co w skrócie wyraża się hasłem: „gotówka jest królem”. Rozczarowanie musieli też przeżyć twórcy i propagatorzy zrównoważonej karty wyników, a więc narzędzia, które miało wzbogacić instrumenty sterowania menedżerskiego i pomiar dokonań organizacji o zmienne niefinansowe. W warunkach kryzysu te ostatnie po prostu zostały podporządkowane osiągnięciom stricte finansowym.

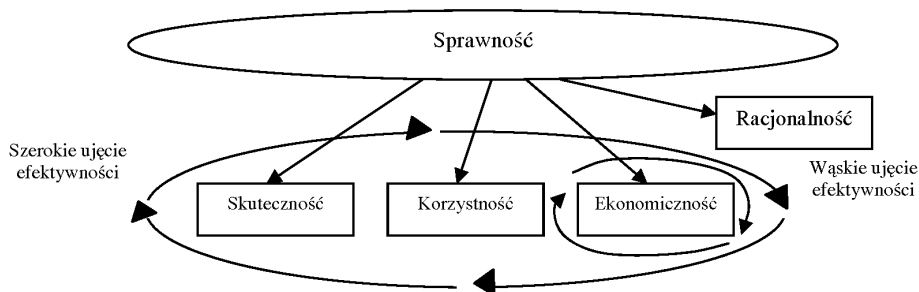
Problemy fiskalne spowodowane przez najświeższy kryzys, a w tym szczególnie eksplozja deficytów i zadłużenia publicznego, jeszcze bardziej zwiększają zainteresowanie zakresem i formami interwencjonizmu państwowego. Obecna sy-

tuacja jest znacznie bardziej złożona, gdyż większość gospodarek świata nie w pełni wykorzystuje swój potencjał czynników produkcji. W takich to warunkach spada skuteczność mechanizmów mnożnikowych związanych ze stymulacją fiskalną aktywności ekonomicznej. To jednoznaczna przestroga przed próbami podejmowania dalszej ekspansji fiskalnej. Dodatkowym ograniczeniem dla takiej strategii staje się też szybkie narastanie negatywnych skutków wzrostu opodatkowania i/lub deficytu budżetowego, a więc dalszego zadłużenia gospodarki i społeczeństwa. Ogólnie zatem stoimy w obliczu spadku krańcowej i przeciętnej efektywności interwencjonizmu finansowego, a fiskalnego w szczególności [17]. Większość rządów wydaje się jednakże o tym zapominać. Wciąż działa straszak drugiego dna obecnego kryzysu.

Z zaprezentowanych powyżej uzasadnień jasno wynika, że koncentracja na zgłębianiu istoty i uwarunkowań efektywności mikroekonomicznej ma sens. Jest to zatem główny cel artykułu. Przedstawi się w nim problemy definiowania efektywności na tle prakseologii, implikacje zmieniającej się konkurencyjności w łańcuchu żywnościowym oraz rozwoju instytucjonalnego i ze sfery zarządzania dla zmian efektywności i produktywności, a także atrybuty organizacji wysoko efektywnych.

Potrzeba większej precyzji ujęć i pomiaru

Każde rozważania na temat szeroko rozumianej efektywności gospodarowania i efektywności organizacyjnej powinny odwoływać się do nadbudowy teoretycznej, którą jest m.in. prakseologia. Dobrym przykładem, jak powinno się to robić, jest praca S. Nowosielskiego [15]. Jej kwintesencją jest rysunek 1.



Rys. 1. Różne ujęcia efektywności na tle podstawowych kategorii sprawności
Źródło: [15].

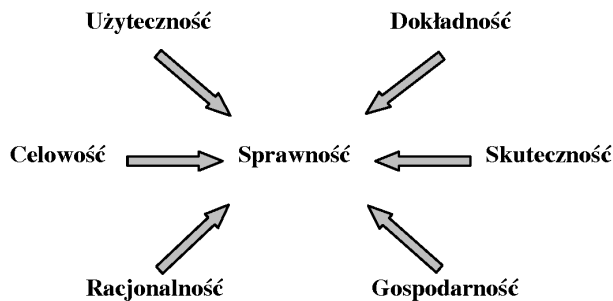
Zgodnie z panującym w tej dziedzinie konsensusem, pojęciem najszerszym jest sprawność organizacji lub procesu, opisana: skutecznością (stopień zgodności rezultatu z zamierzeniem, niezależnie od relacji między nakładami a efektami), korzystnością (nadwyżka efektu nad nakładami/kosztami), ekonomicznością (stosunek efektów do nakładów) oraz racjonalnością. Ta ostatnia rozumiana jest dwo-

jako: jako zasada maksymalizowania efektów z danych nakładów albo jako minimalizacja nakładów na uzyskanie zadanego rezultatu. W powyższym kontekście efektywność może występować jako kategoria szeroka, a więc obejmująca skuteczność, korzystność i ekonomiczność, lub też wąska, gdy tożsama jest z ekonomicznością. Warto jeszcze zauważyć, że racjonalność wprost nie wchodzi do pojęcia „efektywność”. Natomiast jest ona m.in. podstawą do wyboru zorientowania pomiaru efektywności technicznej na nakłady bądź efekty.

Interesująco pisze Nowosielski również na temat pomiaru skuteczności i efektywności. Ta pierwsza prezentowana jest najczęściej za pomocą wskaźników techniczno-produkcyjnych i ekonomiczno-finansowych. Z kolei efektywność może być mierzona też z użyciem wskaźników, najczęściej ekonomiczno-finansowych, o charakterze kosztowym i zasobowym, w których trzeba dążyć do pełnego wykorzystania posiadanego potencjału, ale również przy pomocy różnic (nadwyżki, marże itp. kategorie). I skuteczność, i efektywność mogą być prezentowane w układzie *ex ante* (przyszłym i pożądanym) oraz w konwencji *ex post*, a więc przez ustosunkowanie się do przeszłych działań.

Według Nowosielskiego, w dotychczasowej praktyce gospodarczej obserwuje się najczęściej przedkładanie efektywności nad skuteczność, z jednoznaczną preferencją dla powszechnie znanych wskaźników finansowych. Tymczasem nawet najprostsze organizacje realizują wiązki kilku celów, z których część nie ma wymiaru finansowego. Stąd to właśnie biorą się różne próby wdrożenia rozmaitych systemów wielowymiarowego pomiaru ich dokonań. Najbardziej znaną jest bez wątpienia zrównoważona karta wyników. Cały czas powinniśmy zatem pamiętać, że organizacja/proces może być efektywna i skuteczna (założone cele osiągnięto w warunkach nadwyżki efektów nad nakładami) lub też nieskuteczna (efekty wprawdzie przeważały nad nakładami, ale nie udało się realizację przyjętych celów). Z drugiej zaś strony, organizacja/proces może być nieefektywna, ale skuteczna (założone cele wprawdzie osiągnięto, ale w warunkach przewagi nakładów nad efektami) i nieskuteczna (ani nie udało się zrealizować postawionych celów, ani też efekty nie przeważały nad poniesionymi nakładami). Jest rzeczą naturalną, że ten ostatni przypadek jest najtrudniejszą sytuacją w organizacji. Z kolei, bycie jednostką efektywną i zarazem skuteczną jest stanem najbardziej pożądanym. Innymi słowy, efektywność organizacji rośnie, gdy poprawia się stopień realizacji założonych w niej celów i nadwyżka lub różnica między efektami a nakładami się powiększa.

Do sprawności w ujęciu prakseologicznym nawiązuje również A. Gwiazda, ale uwaga tego badacza koncentruje się na samym procesie zarządzania [7]. Gwiazda na wstępie zauważa, że prakseologia dotychczas nie wypracowała jednak zasady ilościowego pomiaru sprawności, a bez tego nie da się orzekać o jakości zarządzania. Gwiazda rozwiązuje ten problem, zaczynając od innego uporządkowania składników ogólnej sprawności, zaproponowanego już w 1982 r. przez T. Kotarbińskiego. Pokazano to na rysunku 2.



Rys. 2. System kryteriów prakseologicznych

Źródło: [7].

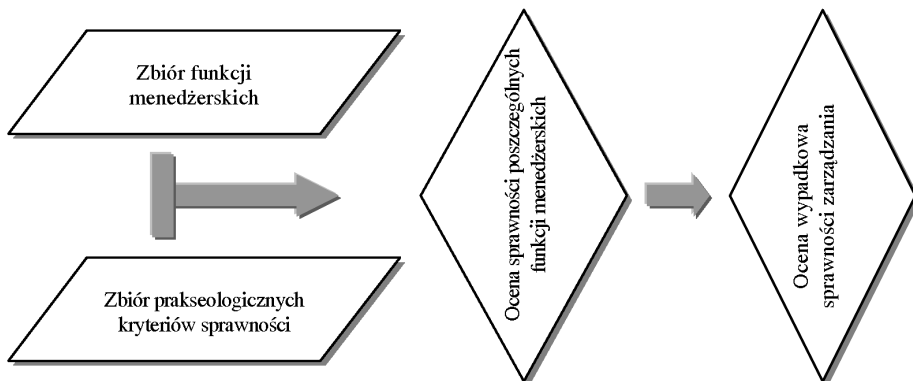
Mamy tu sześć składowych, które można dodawać. A zatem, sprawność zarządzania u Gwiazdy jest kategorią addytywną, o jednakowej wadze składowych, ale dających się podzielić na dwa podzbiory. Pierwszy obejmuje: celowość, racjonalność i użyteczność. Są to kryteria uprzednie (aprioryczne) wobec działania menedżera, a więc nadają się do oceny jego zamiarów (planów). Podzbiór drugi tworzą natomiast: skuteczność, gospodarność i dokładność. Ma on charakter następczy (aposterioryczny) wobec podjętych przez kierującego działań. Wprawdzie wcześniej napisano, że wszystkie składowe są jednakowo ważne, ale w istocie celowość i skuteczność w pewnym momencie u Gwiazdy stały się jednak kryteriami bazowymi, tj. wyznaczającymi ramy czasowe dla podmiotu dokonującego oceny sprawności zarządzania. Pozostałe cztery składowe traktowane są natomiast jako kryteria uzupełniające. W zasadzie można by zatem zawęzić ocenę sprawności zarządzania do ustalenia celowości i skuteczności. Potrzebne jest do tego jakieś jeszcze odwzorowanie procesu zarządzania. Gwiazda dokonuje tego przez odwołanie się do klasycznych funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, motywowania, koordynowania i kontrolowania.

Całość procedury oceny sprawności zarządzania obejmuje wtedy trzy fazy:

- pierwszą – ustalenie zbioru funkcji kierowniczych;
- drugą – ocenę poszczególnych funkcji kierowniczych każdorazowo za pomocą sześciu składowych sprawności w ujęciu prakseologicznym;
- trzecią – uśrednienie ocen sprawności w celu dotarcia do syntetycznej miary sprawności procesu zarządzania. Może być to formuła prosta lub ważona, a więc zakładająca różny stopień ważności poszczególnych funkcji kierowniczych.

Całość powyższej procedury przedstawiono na rysunku 3.

W tradycyjnym pomiarze efektywności finansowej i ekonomicznej, a więc dokonywanym za pomocą pewnego zestawu wskaźników i mierników, dużym problemem jest jego optymalizacja. Z badań empirycznych wynika, że „optymalna” liczba takich narzędzi powinna zawierać się między pięć a dziesięć, z wyraźną preferencją dla niższej z podanych wartości [4], a na pewno nie powinna przekraczać dwudziestu [6].



Rys. 3. Algorytm metody oceny sprawności zarządzania

Źródło: Jak na rys. 1.

Koopetycja (kooperencja) jako determinanta efektywności

Nawet największe przedsiębiorstwa rolnicze współcześnie stanowią element większej całości, który zwykle się określać jako sieć łańcucha dostaw lub podaży (ang. *supply chain networks*, SCN) [9, 12]. Ich powstawanie ma swe źródło w zmianach zachowań konsumentów, które spowodowały, że wymiana towarów nie jest już bezpośrednio regulowana przez rynek, lecz za pośrednictwem pionowo zintegrowanych systemów. Wyróżniającą cechą tych ostatnich jest to, że obejmują one większość poziomów łańcucha tworzenia wartości, a ich długość, forma oraz intensywność kooperacji/integracji jest silnie zróżnicowana. W konsekwencji, te pionowo zintegrowane łańcuchy zaczynają zastępować konkurencję poziomo zintegrowanych organizacji. Innymi słowy, obecnie konkurują w pierwszym rzędzie całe łańcuchy dostaw, a nie pojedyncze firmy. Kooperacja natomiast powinna mieć miejsce w ramach poszczególnych łańcuchów. Jeśli jeszcze w konkretnym łańcuchu można wyróżnić (a w zasadzie trzeba ją wręcz wykreować) organizację wiodącą, to taka struktura określana jest jako sieć strategiczna. Organizacja ta musi stworzyć właściwy system zarządzania całym łańcuchem oraz zapewnić uzyskanie jak najwyższej jakości dostarczanych towarów lub usług. Jeśli chodzi o zarządzanie taką strukturą, to najczęściej ma się tu do czynienia z systemem klasy SCM (ang. *supply chain management*). Jest to koncepcja przekraczająca wąsko rozumiane granice pojedynczych przedsiębiorstw – uczestników sieci, która jest łańcuchem tworzenia wartości, ale zorientowanym na zaspokojenie potrzeb finalnych klientów. Firma wiodąca musi też sterować przepływami towarów, funduszy i informacji, co łącznie wymaga wdrożenia odpowiednich mechanizmów kooperacji i koordynacji. Skuteczność, efektywność i konkurencyjność konkretnego łańcucha dostaw zależy z grubsza od tych samych czynników, które stosowane są do charakteryzowania relacji międzyorganizacyjnych i koopetycji. Konkretyzując je na gruncie agrobiznesu, można wymienić: orien-

tację na procesy i klienta; partnerstwo między uczestnikami; współdziałanie operacyjne i strategiczne; istnienie przywództwa, a więc integratora czy kapitana łańcucha; dzielenie się korzyściami i ryzykiem; przejrzystość, jawność i zaufanie. W ślad za tym każde przedsiębiorstwo – element łańcucha dostaw – powinno akceptować pewną swoją słabość i ograniczoność oraz niedoskonałość, w sensie opanowania do perfekcji podstawowych kompetencji zarządczych, i być skłonne przede wszystkim do kooperowania, a nie wzmocnienia swojej pozycji kosztem innych uczestników łańcuchów. Teoretycznie zatem koncepcje SCN i SCM zakładają możliwość wystąpienia sytuacji *win-win*, tj. jednoczesnego poprawienia swojego położenia przez wszystkie organizacje tworzące dany łańcuch.

W ramach teorii zasobowej, jako jednego z narzędzi zarządzania strategicznego, już od lat 70. ub. wieku rozwijana jest koncepcja relacji międzyorganizacyjnych, którą można zdefiniować jako nawiązanie uprzywilejowanych, niekonkurencyjnych powiązań z dostawcami, odbiorcami i konkurentami poprzez wspólne korzystanie ze specyficznych zasobów, którymi dysponują uczestnicy relacji bądź sieci przedsiębiorstw [2, 14, 20]. Relacje te to nic innego niż zasoby niematerialne organizacji. Współcześnie traktuje się je jako instrument konkurowania i koordynowania (regulowania) działalności gospodarczej, sytuujący się między rynkiem a hierarchią, czyli pojedynczymi przedsiębiorstwami. W wymiarze jednostkowym, a więc odniesionym do konkretnej organizacji, dają one szansę wytworzenia dodatkowej wartości ekonomicznej, określonej tu jako wartość (renta) relacyjna. Jej źródłem jest pozyskiwanie nowych informacji, zasobów, rynków i technologii oraz redukcja kosztów produkcji i kosztów transakcyjnych, a także ryzyka. Ważne znaczenie odgrywa tu uczenie się od innych oraz to, że efekty powyższe można uzyskać, nie mając na własność określonych zasobów. Jasno z tego wynika, że relacje międzyorganizacyjne zakładają jednoczesne występowanie elementów współdziałania (kooperacji) i konkurowania. Stąd też taką formę określa się mianem „*co-opetition*”, co w tłumaczeniu polskim najczęściej występuje jako „koopetycja” albo „kooperencja”. Element współdziałania owocuje tu pomnażaniem dodatkowej wartości ekonomicznej, zaś człon „konkurencja” oznacza rywalizację w sferze dzielenia tejże wartości. Skuteczność koopetycji w największym stopniu zależy od: sprawności wymiany zasobów, zaangażowania partnerów, ich współdziałania, wzajemności, lojalności i zaufania, autonomii, uczciwości (prawości), intensywności i charakteru konkurowania. Już tylko to wyliczenie pokazuje, jak w praktyce trudno jest osiągać korzyści przez wszystkich partnerów w tym podejściu relacyjnym.

Instytucjonalne uwarunkowania efektywności

Wpływ struktury instytucjonalnej gospodarki, a więc m.in. systemu prawnego, norm społecznych, konkretnych zachowań podstawowych aktorów społeczno-ekonomicznych na efektywność lokuje się w trwającym od lat 60. ub. wieku sporze o możliwości poszerzania koncepcji równowagi ogólnej, czyli elementu ortodoksji ekonomii głównego nurtu o propozycje nie mieszczące się w nim, określane krótko jako heterodoksyjne [10]. Tymi ostatnimi była m.in. ekonomia kosztów

transakcyjnych i wyrosła z niej nowa ekonomia instytucjonalna. Zgodnie z tym, efektywność musi być analizowana w ścisłym związku ze strukturą instytucjonalną kraju i gospodarki. To zarazem kolejne ostrzeżenie, by pojęcia efektywności nie nadużywać i zarazem nakaz, by rozważnie ją mierzyć oraz interpretować.

W badaniach wzrostu i rozwoju społeczno-ekonomicznego również coraz bardziej eksponuje się znaczenie czynników instytucjonalnych dla poprawy efektywności i produktywności całych gospodarek narodowych i podstawowych aktorów ekonomicznych. Równie ważną kwestią jest przy tym efektywność samego systemu instytucjonalnego, a więc jego zdolność wspierania zmian technologicznych, strukturalnych, politycznych i w sferze organizacji oraz zarządzania [1]. Trzeba tu jednak od razu dodać, że wysoka efektywność instytucjonalna doprowadzi do poprawy efektywności i produktywności, gdy współwystępować będzie z wdrażaniem innowacji produktowych, technologicznych i organizacyjnych oraz odpowiednim nasileniem konkurencji sektorowej, krajowej i międzynarodowej. Jedynie wtedy mają szansę pojawić się dodatnie sprzężenia zwrotne między wyróżnionymi charakterystykami a efektywnością i produktywnością, których źródłem będą pozytywne efekty zewnętrzne oraz efekty rozpowszechniania się (ang. *spill over*).

M. Lio i M.Ch. Liu zajęli się stosunkowo słabo jeszcze rozpoznany problem zależności między rządzeniem (ang. *governance*) a efektywnością rolnictwa w skali międzynarodowej [13]. Punktem wyjścia ich rozważań było założenie, że wszędzie poprawa produktywności rolnictwa pozwala utrzymywać ceny żywności na relatywnie niskim poziomie, a to przekłada się dalej na niskie płace poza rolnictwem, co w konsekwencji poprawia konkurencyjność działalności pozarolniczej, zachęca do inwestycji i przemian ekonomicznych. Jednakże w pewnym momencie badacze zauważyli, że wzrost produktywności rolnictwa – szczególnie w krajach biedniejszych – zdeterminowany jest nie tylko zasobami trwałego kapitału fizycznego i obrotowego, ludzkiego i społecznego, ale także jakością struktur rządzenia i polityki ekonomicznej oraz otoczenia prawnego, regulacyjnego i instytucjonalnego. Zgodnie z ustaleniami Y. Hayamiego i V. Ruttana, zaprezentowanymi w ich słynnej pracy z 1985 r., rządzenie i otoczenie odznaczają się znaczną przestrzenną lepkością (sztywnością), a więc dostosowują się wolno i z tarciem, co utrudnia wdrażanie odpowiednich technologii oraz rozmaitych innowacji [11].

Warto tu jeszcze przywołać nie mniej doniosłe wnioski R. Halla i C. Jonesa z pracy z 1997 r., w której udowodnili, że instytucje i polityka rządów w bardzo dużym stopniu wyjaśniają różnice poziomu rozwoju ekonomicznego krajów oraz produktywności pracy [8].

Jeśli chodzi o pojęcie „rządzenie”, to Lio i Liu rozumieją je – w ślad za Kauffmanem et al. – jako tradycję oraz instytucje, za pomocą których władza w danym kraju może być sprawowana. W dalszym ciągu wzorując się na Kaufmanie, Lio i Liu wyróżnili trzy aspekty rządzenia:

1. **Szacunek dla ram instytucjonalnych** – to ogólnie respektowanie przez obywateli i państwo instytucji, za pomocą których regulowane są relacje ekonomiczne i społeczne. W ujęciu szczegółowym chodzi tu o dwa aspekty (wymiar):

- rządy prawa,
- kontrolę korupcji.

Rządy prawa to nic innego niż zaufanie obywateli do słuszności i przewidywalności regulacji prawnych, efektywnego sądownictwa i aparatu ścigania, egzekwowalność wszelkich kontraktów oraz stosowanie się do przyjętych norm. Jedynie wtedy społeczeństwo, poszczególne jego grupy i jednostki będą przedkładać wysiłek wytwórczy nad np. kradzieżą. Zawiera się w tym zatem jednoznacznie pozytywny wpływ motywacyjny. Inwestowanie w rolnictwie ma wówczas sens, podobnie jak angażowanie się w podwyższenie wartościotwórczego potencjału np. przedmiotu dzierżawy, gdyż w sektorze tym powszechnie występują kapitałochłonne, specyficzne nakłady czynników trwałych i obrotowych. Odzyskanie wyłożonych na ich pozyskanie funduszy wymaga często dosyć długiego czasu i pewności gospodarowania oraz solidnych gwarancji czerpania z tego tytułu korzyści. Tylko w warunkach przestrzegania prawa istnieją materialne podstawy do tego, że nabywanie niezbędnych nakładów będzie bezpieczne i przebiegające bez zbędnych tarć, a więc będzie tanie i odbywać się będzie przy niskich kosztach transakcyjnych. Ma to jednoznaczne i logiczne konsekwencje dla kształtowania się efektywności oraz produktywności w rolnictwie.

Głębią, na której wyrasta korupcja, jest głównie właśnie dysfunkcjonalność lub kompletny zanik dopiero co wspomnianych rządów prawa. Utrzymanie zatem korupcji na akceptowalnym w danym społeczeństwie poziomie jest sprawą ważną w tym sensie, że obecnie gospodarki są już dosyć silnie regulowane przez władze publiczne. Aktualny kryzys powyższą tendencję jeszcze wzmocni. Jedną z przesłanek angażowania się państw w procesy gospodarcze i społeczne jest oczekiwanie, iż spadną przez to koszty transakcyjne. Równocześnie trzeba mieć jednak świadomość, że rozrost funkcji i rozmiarów państwa (rządów) ściśle wiąże się z pojawieniem się zjawiska określanego jako pogoń za rentą, nazywanego również poszukiwaniem renty (ang. *rent seeking*). To bardzo złożona kategoria, która ogólnie oznacza poświęcanie czasu i pieniędzy, byleby w zamian uzyskać korzystne rozwiązania i regulacje w postaci subsydiów, ograniczenia konkurencji, obowiązku nabywania usług i produktów od wskazanych podmiotów itp. Korupcja i towarzyszące jej często poszukiwanie renty zmniejszają zasoby, które można by zastosować produktywnie, i erodują otoczenie prawno-regulacyjne rolnictwa, w rezultacie powodując osłabianie bodźców do poprawy efektywności i produktywności.

2. **Jakość działania rządu** – tu także Kauffman et al. wyróżnili dwa aspekty:

- efektywność rządu,
- jakość regulacji.

Pierwszy z nich oznacza zdolność rządu do konstruowania i wdrażania dobrych rodzajów polityki oraz dostarczania dóbr i usług publicznych. W tym momencie przywołać można udowodnioną empirycznie, pozytywną zależność między stanem infrastruktury ekonomicznej a efektywnością i produktywnością rolnictwa. Mniej natomiast doceniane jest korzystne oddziaływanie dobrej polityki makro-

ekonomicznej, a więc m.in. dodatnich stóp procentowych, kursu walutowego zbliżonego do kursu równowagi czy dyscypliny fiskalnej dla tworzenia ogólnych ram sprzyjających wzrostowi i rozwojowi rolnictwa. Zamiast tego bardzo często eksponuje się specyfikę rolnictwa i szuka się dla tego sektora różnych form interwencji i wsparcia budżetowego, bardzo eksponując fakt tworzenia w nim dóbr i usług publicznych. Jak z tego wynika, coraz częściej będziemy konfrontowani jednak z problemem konkurowania ze sobą różnych dóbr publicznych i w ślad za tym rywalizacją o fundusze budżetowe. Trzeba będzie w związku z tym rozszerzyć podane ujęcie efektywności rządu o procedury hierarchizacji dóbr i usług publicznych. Dobrym punktem wyjścia może być tu stosowanie kategorii kosztu alternatywnego.

Jakość regulacji często oceniana jest za pomocą skłonności rządów do stosowania praktyk niesprzyjających funkcjonowaniu mechanizmu rynkowego. Obecny kryzys przynosi w tej dziedzinie wiele przykładów ochrony podmiotów krajowych, które wręcz utożsamiać można nawet z nacjonalizmem ekonomicznym, a na pewno mieszczą się one w ramach polityki protekcyjnej. Jednak najbardziej skrajną formą deformacji regulacji jest stosowanie w polityce gospodarczej tzw. odchylenia miejskiego. W konsekwencji, mniej lub bardziej mogą odchyłać się ceny dóbr rolniczych i pozarolniczych, czego sumarycznym wyrazem jest rozwieranie się tzw. nożyc cen. W rzeczywistości, problem deformacji mechanizmu cenowego rozszerza się na relacje między cenami krajowymi a cenami światowymi. Odchylenie miejskie może wyraźnie zredukować efektywność i produktywność rolnictwa w porównaniu z działalnością pozarolniczą oraz zawierać elementy ukrytego opodatkowania sektora rolniczego. Taki rodzaj dodatkowych obciążeń fiskalnych zdecydowanie zniechęca do inwestowania w rolnictwie, co zwrótnie wpływa na jego efektywność i produktywność. Jednak w warunkach ukrytych form subsydiowania rolnictwa mogą słabnąć też bodźce do inwestowania, albo z drugiej strony może pojawić się przeinwestowanie. To również ma negatywne implikacje dla efektywności i produktywności.

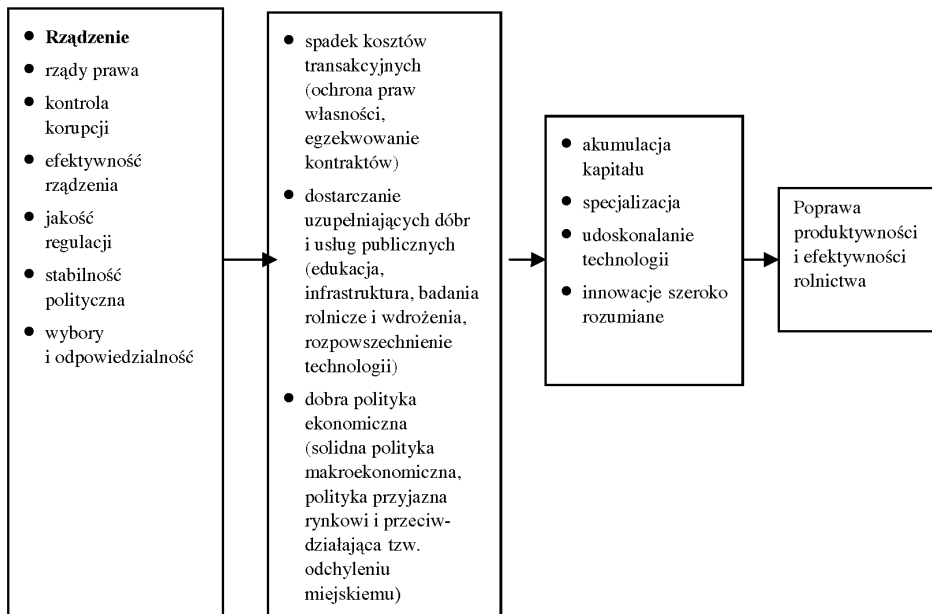
3. **Wybory władz publicznych** – to także dwuwymiarowy aspekt składający się z:
- wyborów i odpowiedzialności (rozliczania rządzących i ich rozliczania się wobec wyborców),
 - politycznej stabilności.

Wymiar pierwszy orzeka o tym, na ile obywatele mają realny wpływ na wybór szeroko rozumianych rządzących. Współcześnie kwestia ta ściśle łączy się z niezależnością i obiektywnością mediów, traktowanych niekiedy też jako czwarta władza. Systemy wyborcze i zasady odpowiedzialności osób publicznych w demokracji typu zachodniego są dla rolnictwa o tyle ważne, że to w tych właśnie procedurach określa się fundamentalne kwestie finansowe dla tego sektora typu: podatki, subsydia, transfery oraz dobra i usługi publiczne. Praktycznie odbywa się to w wieloszczeblowych negocjacjach i przetargach politycznych. Mimo wszystko mogą być to działania wspierające także efektywność rolnictwa, o ile wszyscy aktorzy gry politycznej dysponują w miarę równą siłą przetargową, do-

brze rozumieją konsekwencje budżetowe wyboru każdej z opcji politycznej oraz istnieją wiarygodne i drożne kanały wyrażania preferencji wyborczych. W rzeczywistości nie zawsze warunki powyższe w pełni są spełniane, co skutkuje odchyleniem się wyborów publicznych od rozwiązań optymalnych czy zbliżonych do takowych. Dobrze udokumentowany jest natomiast wniosek, że szeroka partycypacja środowisk rolniczych w procedurach wyborczych oraz późniejsze rozliczanie polityków sprzyjają poprawie efektywności i produktywności rolnictwa.

Polityczna stabilność to nic innego niż odporność systemu politycznego na działania różnego typu czynników podważających istniejące w tym względzie status quo. Niezależnie od przyczyn destabilizujących układ polityczny, prawdziwe są ustalenia, iż działania takie mogą zmniejszać bezpieczeństwo żywnościowe i zniechęcać do inwestycji, bo skracają horyzont wszelkich decyzji gospodarczych; mogą też tworzyć przeświadczenie o zagrożeniu dla czerpania korzyści przez pierwotnych innowatorów oraz wpływać na poziom i strukturę wydatków publicznych. W tym ostatnim przypadku chodzi o to, że generalnie tylko silne i stabilne państwa zainteresowane są tworzeniem podstaw trwałego i zrównoważonego wzrostu oraz rozwoju. W państwach słabych i niestabilnych bardzo często rządzący preferują z kolei redystrybucję funduszy publicznych na rzecz swoich sympatyków politycznych. Per saldo również rolnicy powinni być w długim okresie zainteresowani wzmacnianiem siły i stabilności swojego państwa, gdyż tworzy ono lepsze ramy dla poprawy efektywności i produktywności niż państwo słabe, targane konfliktami społeczno-politycznymi.

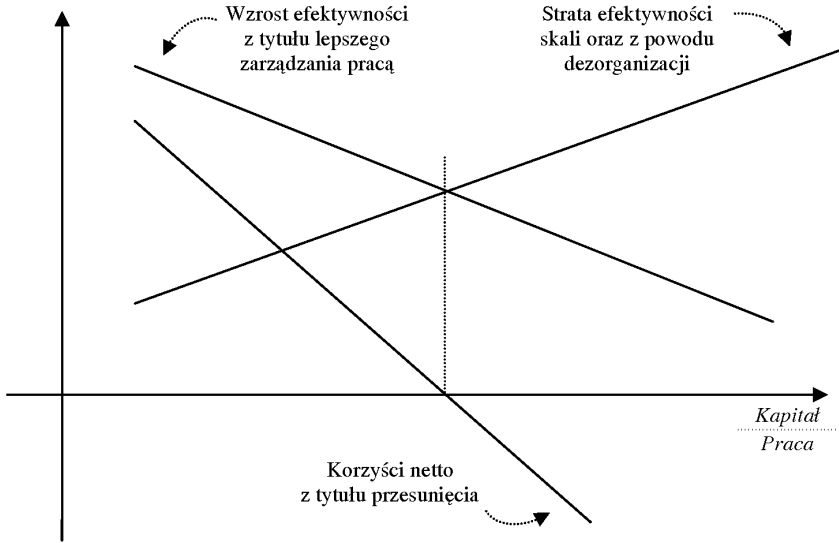
W rzeczywistości, te wszystkie sześć wymiarów składających się na dobre rządzenie muszą tworzyć logicznie powiązane i wzajemnie wzmacniające się relacje, by mógł ujawnić się ich pozytywny wpływ na efektywność i produktywność rolnictwa. Istotą takiego ciągu zależności przedstawiono na rysunku 4. Wynika z niego, że gospodarki, w których obowiązują rządy prawa, korupcja jest pod kontrolą, a system społeczno-polityczny jest stabilny, powinny cechować się niskimi kosztami transakcyjnymi. Okoliczność ta sprzyja specjalizacji działalności ekonomicznej, która z kolei generuje popyt na nowoczesne nakłady obrotowe i technologiczne. Jeśli w kraju takim zadowalająca jest również efektywność rządzenia, rosną szanse, że poprawi się stan infrastruktury techniczno-ekonomicznej w otoczeniu rolnictwa, a więc pojawi się komplementarny składnik dla rozwoju tego sektora w postaci dóbr i usług publicznych. Wysoka jakość regulacji umacniać winna działanie mechanizmu rynkowego, co przekładać się powinno na „dobre” rodzaje polityki makroekonomicznej. To kolejny składnik ogólnych ram sprzyjających rozwojowi rolnictwa i obszarów wiejskich. Wreszcie, szeroka partycypacja obywateli w aktach wyborów politycznych zmniejszać powinna zagrożenie ww. odchyleniem (ciężeniem) miejskim w polityce gospodarczej. Ogólnie zatem, tylko łączne spełnienie wszystkich warunków i podanej sekwencji działań (pokazanych na rysunku 4) daje szansę, iż wzrost oraz rozwój rolnictwa będzie miał solidne podstawy, tj. następować będzie przez inwestycje, postęp techniczny i technologiczny, specjalizację i innowacje. Tylko wtedy też w sposób logiczny, trwały, zrównoważony poprawiać się może efektywność i produktywność w rolnictwie.



Rys. 4. Rządzenie (*governance*) a efektywność i produktywność rolnictwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [13].

Efektywność całego rolnictwa jest wypadkową kształtowania się tej relacji w podstawowych grupach gospodarstw. W związku z tym, interesującym zagadnieniem może być przeanalizowanie skutków międzygrupowej alokacji zasobów czynników produkcji, a ziemi w szczególności. J.F.M. Swinnen dokonał tego na przykładzie krajów transformujących się do gospodarki rynkowej, co przedstawiono na rysunku 5 [25]. Rozumowanie tego belgijskiego ekonomisty wywodzi się z przekonania, że koszty transakcyjne zarządzania siłą roboczą w dużych gospodarstwach rolnych są wyższe niż w rodzinnych, na skutek nasilenia się w tych pierwszych problemów agencyjnych. Przesunięcie ziemi do gospodarstw rodzinnych miałyby zatem przynieść przyrost efektywności, którego poziom zależy od stopnia i charakteru specjalizacji oraz stosowanej technologii. Podział lub likwidacja większych gospodarstw (spółek, spółdzielni lub przedsiębiorstw państwowych) generuje jednak dwa rodzaje kosztów: z tytułu utraty korzyści (efektywności) skali oraz związane z dezorganizacją i restrukturyzacją poprzednich podmiotów i dostosowaniem infrastruktury techniczno-ekonomicznej w otoczeniu rolnictwa do potrzeb gospodarstw rodzinnych. Koszty powyższe zależą również od technologii oraz relacji cen i kosztów czynników produkcji wyznaczających charakter działalności rolniczej (np. kapitałochłonna, pracochłonna, ziemiochłonna itp.).



Rys. 5. Analiza zmian efektywności wskutek przesunięcia ziemi do gospodarstw rodzinnych
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [25].

Z porównania zysków i strat efektywności otrzymujemy pewne saldo netto. Innymi słowy, na rysunku 5 wyznaczyć można pewien punkt przecięcia się linii zysków i strat oraz odpowiadające mu miejsce przecięcia z osią odciętych, po przekroczeniu którego dalsze przesuwanie ziemi do gospodarstw rodzinnych oznaczać będzie stratę netto dla całego rolnictwa, a także dla gospodarki narodowej.

Od kilku lat w Polsce podejmuje się inicjatywy prawno-regulacyjne, które w istocie zmierzają do formalnej likwidacji dużych gospodarstw dzierżawców. Zapomina się przy tym, że w dzierżawy wmontowane są dwa silne, automatyczne stimulatory poprawy efektywności gospodarowania: konieczność płacenia stałego czynszu dzierżawnego oraz znaczące poleganie na generowaniu gotówki operacyjnej jako zabezpieczeniu zaciąganych kredytów. W rzeczywistości ten drugi instrument proefektywnościowy w praktyce jest osłabiony. Dzieje się tak za sprawą pojawienia się kosztów agencji, będących następstwem niepełnej zgodności interesów kredytobiorcy i kredytodawcy, których źródłem może być: substytucja aktywów (tzw. transfer ryzyka), niedoinwestowanie/przeinwestowanie, rozdrobnienie roszczeń wierzycieli [21]. Dla kompletności rozważań trzeba też dodać, że koszty agencji powstają również na linii Agencja Nieruchomości Rolnych – dzierżawcy. Ogólnie jednak, dążenie najpierw do ograniczenia dzierżaw, a później zastąpienie ich wykupem ziemi w b. gospodarstwach pegeerowskich prowadzi do napięć w płynności, spowolnienia postępu technicznego i utraty efektywności z tytułu korzyści skali oraz dezorganizacji takich gospodarstw. Poprawa efektywności w obiektach indywidualnych przejmujących część ziemi dotychczas dzierżawionej prawdopodobnie szybko napotka swe naturalne granice zawarte w ich ustroju i filozofii

fii działania, o których pisał Swinnen [25]. Trzeba mieć też świadomość, że zasoby ziemi Skarbu Państwa zaspokoją popyt na nią tylko na krótki czas. W pewnym momencie muszą zostać usunięte bariery dla większej mobilności tego czynnika w gospodarstwach rodzinnych. W rzeczywistości będzie to bardzo trudne, bo struktura agrarna jest ogromnie usztywniona przez system wsparcia budżetowego i niechęć do głębszego zreformowania systemu ubezpieczeń społecznych rolników.

Warto w tym momencie odwołać się jeszcze do nieortodoksyjnego podejścia L.E. Fulginiti, dotyczącego kwestii determinant wzrostu, efektywności i konkurencyjności rolnictwa [5]. Autorka ta porównała założenia ekonomii rozwoju i ekonomii instytucjonalnej odnoszące się do powyższej problematyki. Po wykonaniu stosownych obliczeń regresyjnych dla 48 krajów, w tym Polski, doszła do wniosku, iż lepiej dopasowany do krajów transformujących się do rynku jest model ekonomii rozwoju, w którym pierwszeństwo przyznaje się akumulacji kapitału rzeczowego, a szczególnie ludzkiego, inwestycjom, wzrostowi ekonomicznemu i poprawie dochodów, a na samym końcu pojawiają się dopiero oczekiwania społeczeństwa na uzyskanie więcej wolności politycznej i swobód demokratycznych. Innymi słowy, by w rolnictwie rozpoczął się wzrost i rozwój społeczno-ekonomiczny, nie są konieczne i wystarczające demokracja, mechanizmy polityczne, ograniczony i ograniczany rząd, a więc tego typu instytucje. W obydwu rozpatrywanych podejściach potrzebne jest natomiast stworzenie solidnych gwarancji dla przestrzegania praw własności.

Atrybuty organizacji wysokoefektywnych

Pomiar efektywności technicznej i finansowej polega m.in. na wyznaczeniu jednostki (gospodarstwa) bądź grupy jednostek o najwyższym ich poziomie. Niejako w sposób naturalny kieruje to naszą uwagę w stronę wyróżników organizacji wysokoefektywnych. Problemem tym w Polsce zajmuje się m.in. P. Zbierowski [27]. Badacz ten odwołuje się do pozytywnej nauki o organizacji, która proponuje, by widzieć ją przede wszystkim jako pewnego rodzaju „cud” czy „tajemnicę”, a nie jako zbiór problemów do rozwiązania. Tak uprawiana nauka o organizacji to koncepcja bardzo młoda, bo kluczowa w tym obszarze praca opublikowana została dopiero w 2003 r. Nawiązuje ona m.in. do pozytywnej psychologii, też relatywnie „młodej” dyscypliny, jeśli przyjąć, że reprezentatywna dla tego kierunku praca M.E. Seligmana ukazała się w 1998 roku. To wprawdzie niejednolita koncepcja, ale istotne dla niej jest akcentowanie procesów zmiany i rozwoju oraz pozytywnych aspektów jednostek, grup, organizacji oraz społeczeństw (wdzięczność, uznanie, kooperacja, prawość, lojalność, uczciwość itp.), chociaż nie lekceważy charakterystyk negatywnych, typu: chciwość, egoizm, brak zaufania, manipulacja itp. Patrząc na efektywność, pozytywna nauka o organizacji widzi ją jako kategorię wielowymiarową, w której mierniki oraz wskaźniki finansowe i pozafinansowe są odpowiednio zintegrowane, ale nie są wolne od sprzeczności. Z jednej strony dążenie do jej podwyższania w krótkim okresie może wręcz oznaczać nadmierną eksploatację zasobów, natomiast dystans długi wymaga rozważnej ich eksploracji oraz uczenia się skuteczniejszych metod ich wykorzystania. W pozytywnej nauce o organizacji, podobnie jak w podejściu postmodernistycznym, nie istnieje zatem jedna, uniwersalna i obiektywna, stała w cza-

sie miara efektywności organizacyjnej. Oznacza to dalej, że w żadnym razie nie wolno absolutyzować również wskaźników z zakresu efektywności finansowej, bo na ogół nie ujmują one np. ryzyka podejmowanego przez organizacje. Znowu wracamy tu do problemu długości czasu, jako podstawy do orzekania o efektywności. Obecny kryzys powinien jeszcze bardziej wszystkich uczulić na możliwość wystąpienia sprzeczności w powyższym wymiarze (por. tab. 1).

Tabela 1

Sprzeczności efektywności w perspektywie pozytywnej

Ukierunkowanie	Zyskowość	Wzrost
Horyzont czasowy	krótki	długi
Specyfika działania	eksploatacja	eksploracja
Kryteria sukcesu	instrumentalne	moralne
Metody postępowania	rutynowe	nieznane
Dominacja czynników	materiałnych	niematerialnych
Wiedza	wykorzystywanie	tworzenie

Źródło: [27].

Pozytywna nauka o organizacji jeszcze spotęgowała wysiłki zorientowane na ustalenie czynników prowadzących do pojawienia się przedsiębiorstw wysokoefektywnych, a więc osiągających w sposób trwały ponadprzeciętne wyniki na skutek preferowania przez osoby w nich zatrudnione właśnie wysokiej efektywności, dążenie do której staje się aktywnym niematerialnym i ważnym źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej, a realizowane jest w specyficznym środowisku wewnętrznym, określanym jako doskonałość organizacyjna. Z wielu badań empirycznych jasno wynika, że organizacje wysokoefektywne odznaczają się wręcz unikatowym połączeniem pozytywnych zjawisk i procesów w zakresie: strategii, kultury organizacyjnej, personelu, struktury, zadań i systemów, które w sumie pomnażają wartość dla wszystkich ważnych interesariuszy (por. tab. 2 i 3). Ta ostatnia konstatacja prowadzi nas do wniosku, że przedsiębiorstwa wysokoefektywne muszą być dobre, wręcz doskonałe we wszystkich wyżej wyróżnionych obszarach. Inaczej rzecz ujmując, powinny być wielostronnie zrównoważone i zharmonizowane organizacyjnie, tzn. muszą być bardziej efektywne w ujęciu pozytywnym, a więc muszą sprostać w zadowalający sposób oczekiwaniom głównych interesariuszy i umacniać potencjał swojego dalszego wzrostu i rozwoju.

Wydaje się jednak, że pozytywna nauka o organizacji zaniedbuje jeszcze jeden ważny czynnik osiągania wysokiej efektywności, jakim jest wchodzenie w trwałe i unikatowe relacje oraz sieci powiązań z podmiotami zlokalizowanymi w otoczeniu, a w tym z głównymi interesariuszami, o czym pisano już wcześniej. Relacje międzyorganizacyjne oraz sieci powiązań, oparte na zaufaniu i wysokim kapitale społecznym, mogą bowiem ograniczać koszty zawierania transakcji, a przez to pomnażać wartość dodaną partnerów, której uogólnieniem jest tzw. renta relacyjna. Partnerzy muszą być jednak gotowi do dzielenia się zasobami i wiedzą, tworzenia zasobów wspólnych, ograniczania zachowań oportunistycznych, wypracowa-

wania formalnych i nieformalnych warunków zawierania kontraktów, rozstrzygnięcia ewentualnych sporów czy wyznaczania prekursora (inicjatora) relacji.

Na gruncie problematyki efektywności przedsiębiorstw rolniczych wynika z powyższego m.in. wniosek, że szersze rozpowszechnienie w sektorze żywnościowym podejścia relacyjnego złagodziłoby ostrość sporu typu: „rolnicy jako słabi partnerzy są powszechnie eksploatowani przez przetwórców i handlowców”, ergo: potrzebna jest ingerencja administracyjna w procesy cenotwórcze i w sferę podziału wypracowanej nadwyżki ekonomicznej. Szersze akceptowanie koncepcji relacyjnej mogłoby stać się też alternatywą dla bardzo powolnego procesu powstawania grup producenckich.

Tabela 2

Model organizacji wysokoefektywnej

Element projektu organizacji	Cechy elementu
Strategia	Czujność, myślenie w czasie przyszłym; mobilizujące wizja i misja; wyzwajające cele
Kultura	Relacje oparte na zaufaniu; przyzwolenie na eksperymentowanie; silne wartości kluczowe; szeroki zakres swobody; ukierunkowanie na efektywność; innowacyjność; otwartość na zmianę
Ludzie	Przyciąganie wyjątkowych ludzi; zręczność w empowermentcie (wzmacnianie poczucia siły); <i>coaching</i> (udzielanie instrukcji), odważne przywództwo; decyzyjność
Struktura	Adaptacyjność struktury; struktura prosta i płaska
Zadania	Dzielenie się informacją i wiedzą; ciągle udoskonalanie procesów; kreowanie wartości dla interesariuszy
Systemy	Sprawiedliwe systemy wynagradzania i motywowania; elastyczna technologia systemów informatycznych w przekroju całej organizacji

Źródło: Jak w tab. 1.

Tabela 3

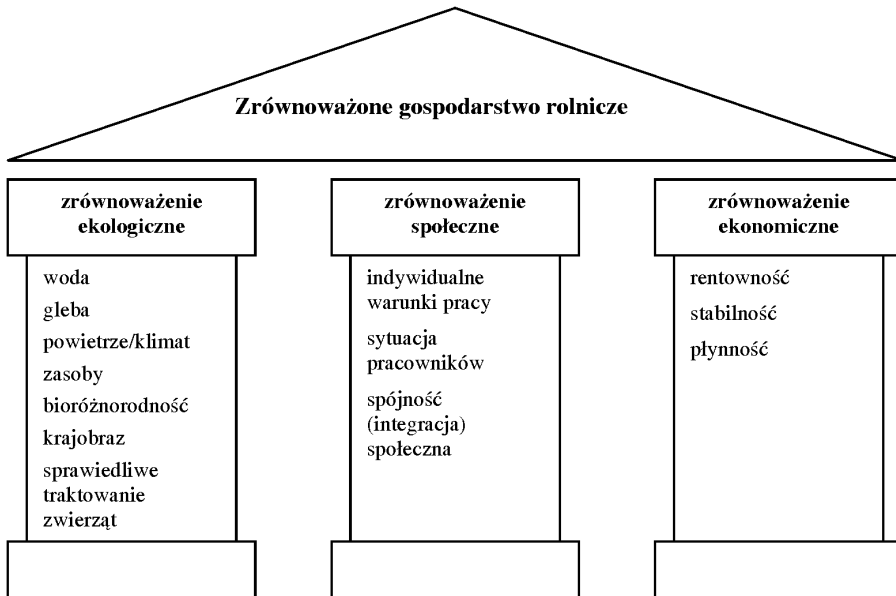
Zjawiska pozytywne w organizacji wysokoefektywnej

Poziom	Indywidualny	Organizacyjny	Społeczny
Przyczyny (cechy i doświadczenia)	zaufanie, wysoki poziom pozytywnej energii	uznanie, współpraca, poczucie sensu	uczciwość, szacunek
Instytucje (uwarunkowania)	pozytywne wartości, poczucie znaczenia pracy, pozytywna motywacja, zachowania przywódcze	pozytywne procesy, zdolności, struktury, metody, elastyczny projekt organizacji	wsparcie i pozytywny odbiór, sprzężenie zwrotne
Konsekwencje	spełnienie, dobrobyt osobisty, wiedza i mądrość	doskonałość, ponadprzeciętna efektywność	dobrobyt i stabilność

Źródło: Jak w tab. 1.

Problemy ze zrównoważeniem

Już we wstępie wskazano, że koncepcja zrównoważonego funkcjonowania gospodarstw rolniczych jest trudna od strony koncepcyjnej i wdrożeniowej. Jak to pokazano na rys. 6, pierwszy problem wiąże się z niedostatkami zobiektywizowanych mierników w filarze zrównoważenia ekologicznego, ale jeszcze bardziej w przypadku społecznego zrównoważenia. Nie bez kontrowersji akceptowany jest też zestaw standardowych wskaźników i mierników w obszarze zrównoważenia ekonomicznego. Dalsza komplikacja wynika z faktu istnienia mocnej i słabej wersji zrównoważenia. Ta pierwsza zakłada brak jakiegokolwiek kompensacji między trzema filarami. Analiza trzech funkcjonujących w obszarze niemieckojęzycznym systemów pomiaru zrównoważenia gospodarstw jasno pokazuje, że nie są to rozwiązania idealne; posiadają swe mocne, ale i słabe strony, istnieją szanse ich rozwoju i rozpowszechnienia, ale z drugiej strony bariery w tymże obszarze [3, 26]. Żaden z tych systemów na dzień dzisiejszy wprost nie ujmuje jeszcze sprawiedliwego traktowania zwierząt.



Rys. 6. Filozofia zrównoważonego rolnictwa na poziomie mikro

Źródło: [3, 26].

Wdrożenie praktycznego systemu, potwierdzające funkcjonowanie gospodarstwa w sposób zgodny z filozofią zrównoważenia, wymaga poniesienia wcale niemałych nakładów. W przypadku przywołanych tu systemów ze strefy niemieckojęzycznej, koszt pierwszej certyfikacji wynosi od 600 do 5 tys. euro i dodatkowo może wymagać aż trzech dni zaangażowania kierownika gospodarstwa. W tym momencie gospodarstwa oczekują jakiejś rekompensaty: bezpośredniej (np. w postaci sub-

sydium) lub pośredniej, a więc wyższych cen zbytu, co wcale nie jest proste i oczywiste, zważywszy chociażby na wysoką konkurencyjność rynków rolnych.

Niedoskonałości pomiaru stopnia zrównoważenia przedsiębiorstw rolniczych nie powinny automatycznie przekreślać sensowności samej tej koncepcji. W praktyce w Polsce bywa z tym różnie. Bazując na badaniach ankietowych Zakładu Ekonomiki Gospodarstw Rolnych IERiGŻ, można podać, że ok. 63% przedsiębiorstw wielkotowarowych utrzymywało w 2008 r. co najmniej jeden gatunek zwierząt [24]. Najmniej było ich jednak w obiektach zakupionych, a więc mających największą autonomię decyzyjną i elastyczność (54,8%). Przykłady te pokazują, jak złożoną kwestią jest włączenie do programu produkcji chowu i hodowli zwierząt. Z jednej strony może to ułatwić dywersyfikację ryzyka, z drugiej zaś usztywnia organizację i zmniejsza elastyczność reakcji na zmiany zewnętrzne. Nie wolno też zapominać o tym, że produkcja zwierzęca jest bardziej kapitałochłonna i pracochłonna niż roślinna. Coraz większym problemem jest też znalezienie odpowiednich pracowników najemnych do obsługi inwentarza, którzy gotowi byłiby pracować przez co najmniej dwa weekendy w miesiącu. Impulsem do rezygnowania z produkcji zwierzęcej stało się także pojawienie się w ostatnich latach tzw. użyźniaczy glebowych, a więc sztucznych kultur podtrzymujących zawartość substancji organicznej w glebie. Wydaje się jednak, że mimo wszystko nie powinno lekceważyć się korzyści z nawozów organicznych oraz tradycyjnych zmianowań.

Relacje czynników produkcji w przedsiębiorstwach wielkotowarowych raczej predestynują je do rozwijania produkcji roślinnej i ekstensywnego organizowania całości działalności. Temu ostatniemu sprzyjają też niektóre instrumenty wsparcia budżetowego rolnictwa. W szczególności chodzi tu o płatności rolnośrodowiskowe i z tytułu położenia w niekorzystnych warunkach przyrodniczo-glebowych (ONW). Jak wynika m.in. z badań niemieckich, instrumenty powyższe faktycznie sprzyjają pogłębianiu ekstensyfikacji organizacji gospodarstw, ale z drugiej strony zwiększają popyt na ziemię, jeśli obiekty takie mają uzyskiwać wysoką efektywność i produktywność, a w ślad za tym i konkurencyjność [19]. Jest to poważny problem, jeśli zważymy, że przedsiębiorstwa wielkotowarowe badane przez IERiGŻ od roku 2006 wyraźnie ekstensyfikują swoją organizację, a z drugiej strony rynek ziemi jest mało mobilny i areał obiektów dzierżawionych może zostać zredukowany na drodze decyzji administracyjnych.

W obliczu narastających w UE problemów z zadłużeniem publicznym i niskim oraz niepewnym wzrostem gospodarczym, a także zawirowaniami w strefie euro i coraz wyraźniej wyłaniającą się barierą demograficzną, wielu badaczy, polityków i światlejszych obywateli formułuje pogląd, iż na dłuższą metę nie da się utrzymać wspólnotowego modelu społeczno-ekonomicznego z silną redystrybucją budżetową i dbałością o zrównoważenie. Jeśli scenariusz ten się zmaterializuje, to zanegowana może być też filozofia zrównoważonego gospodarowania w rolnictwie. W istocie warto jej racjonalnie bronić, jeśli odwołamy się chociażby do wskaźników ekonomiczno-finansowych naszych przedsiębiorstw wielkotowarowych w rolnictwie w 2009 r. Okazało się, że w sumie lepiej radziły sobie w warunkach polskiego spowolnienia gospodarczego jednostki mieszane, a więc łączące pro-

dukcję roślinną ze zwierzęcą. Racjonalna obrona koncepcji zrównoważonego gospodarowania w rolnictwie powinna odwoływać się również do traktowania ziemi jako dobra publicznego, ale też aktywu, którego cena może rosnąć w tempie prowadzącym do pojawienia się bąbla spekulacyjnego. W dalszej kolejności bąbel taki może przenosić się na rynek nieruchomości, a później na rynek kredytowy. Proces ten ma określone implikacje dla równowagi finansowej kraju. Jasno z tego wynika, że obecnie trzeba znacznie poszerzyć perspektywę oceny wszelkich zmian dokonujących się w rolnictwie, a nie tylko skupiać się na efektywności, produktywności i konkurencyjności.

Podsumowanie

Efektywność to nader złożona kategoria ekonomiczna, prakseologiczna i systemowa. Odnosi się to do jej treści (definiowania), zakresu ujmowanych w niej zjawisk i procesów, pomiaru oraz determinant. W artykule skoncentrowano się jednak tylko na mikroefektywności, i to na jej wymiarze finansowym, a po części również organizacyjnym. Przedsiębiorcy rolni muszą przecież w pierwszym rzędzie zapewnić płynność i wypłacalność oraz rentowność swoim organizacjom. Z drugiej jednak strony, natura działalności rolniczej zmusza ich do wprowadzenia do zbioru ograniczeń decyzyjnych także środowiskowych i społecznych aspektów zrównoważenia. Jest to rozsądny kompromis. Coraz bardziej przedsiębiorcy rolni zmuszeni będą jednakże do tego, by stawali się rzeczywiście przedsiębiorczymi menedżerami i/lub właścicielami. Przedsiębiorczość organizacyjna bowiem, tak w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym, to coraz bardziej zyskujący na znaczeniu instrument osiągania przewagi konkurencyjnej. Na pewno problemy te warto podejmować również w ekonomice rolnictwa.

Różnice w mikroefektywności, jej zmiany oraz poprawa są wielorako uwarunkowane. Na poziomie wewnątrzorganizacyjnym wśród determinant można wymienić: naturalny potencjał przyrodniczy, skalę i strukturę działalności, zasoby i jakość czynników produkcji, strategię inwestycyjną, finansowe i operacyjne itd. Istnieją jeszcze zewnętrzne wobec przedsiębiorstw rolniczych determinanty ich efektywności, a więc zlokalizowane w otoczeniu lokalnym, krajowym, międzynarodowym, a obecnie wręcz globalnym. W artykule zaprezentowano tylko wybrane uwarunkowania zewnątrzorganizacyjne. W tym kontekście wydaje się, że ten kierunek badań nad efektywnością rolnictwa powinien być rozwijany. Dobrym punktem wyjścia może być tu koncepcja *macroagricultural nexus*, czyli relacje (związki) rolnictwa ze sferą makroekonomiczną [22, 23]. Nie wchodząc w szczegóły, można powiedzieć, że zajmuje się ona kanałami (mechanizmami) transmisji impulsów monetarnych i fiskalnych w ramach krajowej polityki makroekonomicznej oraz kanałami wpływów szoków w postaci zmian kursu walutowego na rolnictwo i wymianę międzynarodową produktami rolno-żywnościowymi. Coroczne fluktuacje wolumenu unijnego wsparcia naszego rolnictwa pokazują, jak ważna jest to problematyka.

Wobec radykalnie zmieniającej się filozofii konkurowania sektorów żywnościowych w warunkach globalizacji i integracji ekonomicznej, gospodarstwa rolnicze zorientowane rynkowo muszą stale poprawiać swoją efektywność i rentow-

ność. Muszą zatem lepiej wykorzystywać swój potencjał wewnętrzny oraz zająć lepszą pozycję w łańcuchach podaży (dostaw). Jeśli to im się uda, mogą czerpać różnego typu renty z tytułu przodowania, o ile potrafią przy tym zagwarantować sobie trwałość uzyskanej przewagi. Bez tego bardzo trudno jest ochronić wytworzoną w gospodarstwach rolniczych wartość dodaną i obronić się przed wyciekami wsparcia budżetowego do otoczenia. Wydaje się, że w warunkach polskich przedsiębiorstwa wielkotowarowe są lepiej dostosowane do powyższych wyzwań niż gospodarstwa rodzinne. Te ostatnie bez wątpienia powinny w znacznie szerszej skali niż obecnie podejmować kooperację, np. w formie grup producenckich. Postęp w tej dziedzinie jest jednak niewielki, co jest m.in. kolejnym dowodem na niezadowolający stan kapitału społecznego w naszym kraju.

W warunkach spowolnienia polskiej gospodarki i wielce prawdopodobnego zaostrzenia krajowej polityki fiskalnej oraz możliwego ograniczenia „budżetu rolnego” UE w kolejnej perspektywie finansowej, testowana będzie coraz mocniej solidność unijnego modelu społeczno-ekonomicznego. W tym kontekście, w przedsiębiorstwach wielkotowarowych zyskiwać będzie prawdopodobnie na znaczeniu kurs na wąsko rozumianą efektywność mikroekonomiczną, a w tym głównie finansową. Przedsiębiorstwa, które chcą trwale związać swe losy z rolnictwem, nie powinny jednak w żadnym razie lekceważyć społecznych i środowiskowych aspektów swojej działalności. Byłoby to bez wątpienia łatwiejsze, gdyby aspekty te stały się powszechnie akceptowane w świecie. W przeciwnym razie wciąż deformowana będzie międzynarodowa konkurencja na rynkach rolno-żywnościowych. Nie wolno wszelako zapominać i o tym, że kraje stosujące *dumping* socjalny i ekologiczny będą oczekiwały od krajów wysoko rozwiniętych ograniczenia subsydiów rolnych. Jak widać, potrzebujemy jakiejś odnowionej wersji zrównoważonego gospodarowania i koncepcji społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR), w których kluczowym elementem stanie się *Glocality* – umiejętność globalnego myślenia, przy jednoczesnym efektywnym działaniu na poziomie lokalnym. Zrównoważenie i CSR muszą zostać zatem zdemokratyzowane i stać się stałym tematem debaty społeczności światowej, by w końcu znaleźć jakieś kompromisowe rozwiązania polityczno-instytucjonalne. Dla rozważań nad efektywnością mikroekonomiczną płynie stąd jednoznaczny wniosek, że nie powinniśmy pośpiesznie rezygnować z efektywności zintegrowanej, tj. łączącej w sobie aspekty ekonomiczne, ekologiczne (środowiskowe) i społeczne. Z drugiej strony trzeba mieć też świadomość, że globalizacja preferuje najtańszych producentów w skali ogólnoswiatowej, a wszelkie koncepcje zrównoważenia będą szerzej w praktyce stosowane, gdy będą niesprzeczne z celami, wartościami i motywacjami producentów rolnych.

Literatura:

1. Balcerzak P.A.: Efektywność systemu instytucjonalnego a potencjał gospodarki oparty na wiedzy. *Ekonomista*, nr 6, 2009.
2. Czakon W.: Koopetycja – Splot tworzenia i zawłaszczania wartości. *Przegląd Organizacji*, nr 12, 2009.
3. Doluschitz R., Zapf R., Schultheiss W.: Nachhaltigkeit landwirtschaftlicher Betriebe – Einordnung und Stärken – Schwächenanalyse von Bewertungssystemen. *Berichte über Landwirtschaft*, Band 87, nr 3, 2009.
4. Dyduch W.: System pomiaru efektywności organizacyjnej oparty na przedsiębiorczości. *Przegląd Organizacji*, nr 11, 2009.
5. Fulginiti L.E.: What comes first, agricultural growth or democracy? *Agricultural Economics*, vol. 41, no. 1, 2010.
6. Grycuk A.: Kluczowe wskaźniki efektywności (KPI) jako narzędzia doskonalenia efektywności operacyjnej firm produkcyjnych zorientowanych na *lean*. *Przegląd Organizacji*, nr 2, 2010.
7. Gwiazda A.: Metoda oceny sprawności zarządzania. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4, 2009.
8. Hall R., Jones C.: Levels of economic activity cross countries. *American Economic Review*, vol. 87, no. 3, 1997.
9. Hanf J., Kühl R.: Genossenschaften im Wandel der deutschen Agrar – und Ernährungswirtschaft. *Berichte über Landwirtschaft*, Band 86, nr 1, 2008.
10. Hardt E.: Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych a wzrost różnorodności współczesnej ekonomii. *Ekonomista*, nr 1, 2010.
11. Hayami Y., Ruttan V.: *Agricultural development: an international perspective*. John Hopkins University Press, Baltimore 1985.
12. Lemanowicz M.: Zarządzanie łańcuchem dostaw w dobie globalizacji. *Roczniki Naukowe SERiA*, t. XI, z. 3. Wydawnictwo Wieś Jutra, Warszawa-Poznań-Olsztyn 2009.
13. Lio M., Liu Ch.M.: Governance and agricultural productivity: A cross – national analysis. *Food Policy*, vol. 33, no.6, 2008.
14. Macias J.: Relacje międzyorganizacyjne jako nowy zasób strategiczny przedsiębiorstwa. *Przegląd Organizacji*, nr 12, 2009.
15. Nowosielski S.: Skuteczność i efektywność realizacji procesów gospodarczych [w:] *Mikroekonomiczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw* (red. T. Dudycz). Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008.
16. Obłój K.: Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania. *Przegląd Organizacji*, nr 11, 2008.
17. Osiatyński J.: Spory wokół udziału państwa w gospodarce. *Nowe Życie Gospodarcze*, nr 1, 2010.
18. Pietrewicz L.: Pułapki zarządzania wartością. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 2, 2008.
19. Pufahl A., Weiss R.Ch.: Effekte von Agrarumweltmaßnahmen und der Ausgleichszulage auf den betrieblichen Faktoreinsatz: Ergebnisse einer Propensity-Score-Matching-Analyse. *German Journal of Agricultural Economics*, jg. 59, h. 1, 2010.
20. Rudawska I.: Strategia konkurencji przedsiębiorstwa oparta na relacjach rynkowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 9, 2009.

21. Rychłowska-Musiał E.: Przeinwestowanie i koszty agencji długu w spółce. *Ekonomista*, nr 1, 2010.
22. Saghaian S.H., Reed R.M., Marchant A.M.: Monetary impacts and overshooting of agricultural prices in an open economy. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 84, no. 1, 2002.
23. Schuh G.E.: The exchange rate and U.S. agriculture. *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 56, no. 1, 1974.
24. Sytuacja produkcyjna, efektywność finansowa i techniczna gospodarstw powstałych w oparciu o mienie byłych państwowych przedsiębiorstw gospodarki rolnej (red. J. Kulawik). IERiGŻ-PIB, Warszawa 2010.
25. Swinnen M.F.: Reforms, globalization, endogenous agricultural structures. *Agricultural Economics*, vol. 40, supplement to issue 40.6, 2009.
26. Zapf R., Schultheiss U., Doluschitz R., Oppermann R., Döhler H.T.: Nachhaltigkeitsbewertungssysteme – Allgemeine Anforderungen und vergleichende Beurteilung der Systeme RISE, KSNL und DLG- Zertifizierungssystem für nachhaltige Landwirtschaft. *Berichte über Landwirtschaft*, Band 87, nr 3, 2009.
27. Zbierowski P.: Organizacja wysokiej efektywności [w:] Uwarunkowania i prawidłowości gospodarcze wywierające wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstw (red. T. Dudycz). Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008.

JACEK KULAWIK

Institute of Agricultural and Food Economics
- National Research Institute
Warszawa

EFFICIENCY OF THE LARGE-SCALE COMMERCIAL ENTERPRISES IN AGRICULTURE

Summary

The term efficiency is complex, relative and multi-dimensional from the viewpoint of economics, praxeology as well as system research. Therefore, the efficiency should be defined with great precision and its categorization, measurement, an interpretation of its changes as well as identification of factors having an influence on efficiency require some care. Praxeology seems to constitute a good starting point in solving the above problems. When considering the efficiency of managing an organization, a set of instruments provided by praxeology is also very useful for operationalization of a measurement procedure.

Differentiation of efficiency, its changes and improvement are determined by many factors. Until recently all of the research in this area has been focused on the intra-organizational factors. In the current state of knowledge, it is necessary to extend the analyses to take also into account the impact of operating environment, at local, national and even global level, on the functioning and the efficiency of enterprises including the agricultural ones.