

DOSKONALENIE AGROBIZNESU W POLSCE NA KONKURENCYJNYM RYNKU

1. Potrzeba doskonalenia przedsiębiorstw sektora agrobiznesu.

Przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu w momencie przystąpienia Polski do Unii Europejskiej stanęły do walki konkurencyjnej z zagranicznymi podmiotami gospodarczym, które od lat doskonale funkcjonują na jej rynku. Najważniejszym celem w funkcjonowaniu polskich przedsiębiorstw jest zaistnienie na rynku Unii Europejskiej i zajęcie znaczącej pozycji. Wśród najważniejszych zadań mających zapewnić dostosowanie polskiego rolnictwa należy zauważyć:

- przyspieszenie koncentracji produkcji i specjalizacji gospodarstw,
- podniesienie jakości produkcji,
- unowocześnienie produkcji rolnej i przetwórstwa,
- tworzenie miejsc pracy na wsi poza rolnictwem ,
- wzrost wydajności pracy,
- rozwój organizacji producentów rolnych,
- rozbudowę rynków hurtowych i giełd,
- informowanie o polityce rolnej UE,
- poznanie przez rolników i służby rolne zasad Wspólnej Polityki Rolnej,
- szkolenie w zakresie przedsiębiorczości,
- przyuczenie do zawodów pozarolniczych¹.

W naszym kraju rozpoczęto budowę gospodarki rynkowej, w której powstaje nowa, odpowiadająca krajowym wymogom struktura agrarna. Zróżnicowanie wielkości polskich gospodarstw rolnych determinuje konieczność prowadzenia właściwej polityki rolnej w zakresie polskiego agrobiznesu, a w szczególności rolnictwa. W naszym rolnictwie najmniejsze gospodarstwa mają jedno z najważniejszych funkcji do spełnienia – społeczną i egzystencjalną. Gospodarstwa pracują na utrzymanie rodziny właściciela, jej bieżącą egzystencję a często zapewniają spełnienie ról generacyjnych. Wielkoobszarowe gospodarstwa rolne mają natomiast z wypracowanego zysku zapewnić swoją egzystencję i wynagrodzenie dla zatrudnionej w nich siły roboczej. W przypadku dużych gospodarstw rolnych najważniejszą kwestią jest efektywność gospodarowania oraz uzyskiwanie zaplanowanych zysków warunkujących ich przetrwanie. W momencie przystępowania do rynku Unii Europejskiej to właśnie ta grupa przedsiębiorstw miała największe możliwości, aby konkurować z podobnymi gospodarstwami od lat funkcjonującymi w strukturach unijnych. Najważniejszym jednak celem agrobiznesu w Polsce w warunkach integracji z Unią Europejską jest jego doskonalenie, poprzez szukanie możliwości zwiększonego generowania zysków wcześniej funkcjonujących podmiotów, ich doskonalenie i rozwój, jak również powstawanie nowych na bazie wzorców zachodnioeuropejskich. Inna

¹ Centrum Informacji Europejskiej.

możliwość, to poszukiwanie alternatywnych działań w wielofunkcyjnym rozwoju wsi i rolnictwa. Niezwykle istotną kwestią jest znalezienie prawidłowej koncepcji rozwoju dla wszystkich podmiotów gospodarczych poszczególnych ogniw agrobiznesu, których funkcjonowanie w nowych warunkach nie może być gorsze jak konkurencyjnych.

Nie należy zapominać również o zagrożeniach wynikających z integracji polskiego rolnictwa z Unią Europejską i ich konsekwencjach. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- trudne warunki dostosowania rolnictwa w okresie reform całej gospodarki narodowej,
- wielkie koszty unowocześnienia polskiego rolnictwa,
- trudności w dostosowaniu rynku rolnego do skomplikowanych regulacji Unii Europejskiej,
- utrata części rynku krajowego na rzecz producentów z innych krajów członkowskich,
- konieczność przestrzegania norm i przepisów związanych jakością żywności,
- ograniczenie wielkości produkcji niektórych towarów, zgodnie z zasadami limitowania produkcji².

2. Możliwości doskonalenia atrakcyjności sektora agrobiznesu dla przedsiębiorstw i inwestorów.

Badając sektor agrobiznesu pod względem atrakcyjności, dokonano analizy retrospektywnej z zaznaczeniem, że jest to jedynie opis jego funkcjonowania i panujących w nim uwarunkowań. Analiza retrospektywna stanowi podstawy do projektowania przyszłych zachowań konkurencyjnych i nie zawsze jest przydatna w rozwiązywaniu oraz modyfikacji problemów w przyszłości³. Badanie sektora agrobiznesu w ujęciu retrospektywnym może przyczynić się do tworzenia jego charakterystyki w ujęciu periodycznym, gdyż poszczególne jego branże, chociaż nie zawsze ulegają modyfikacjom zgodnie z charakterystykami opartymi na danych historycznych, to jednak ignorowanie tych prawidłowości jest niewłaściwe. Struktura i funkcjonowanie sektora polskiego agrobiznesu została ukształtowana historycznie, przechodząc kolejne okresy w powojennej gospodarce. Sektor w gospodarce scentralizowanej był nazywany systemem gospodarki żywnościowej, gospodarką wyżywieniową, gospodarką rolno – żywnościową, kompleksem rolniczo – przemysłowym, agrokompleksem. Wówczas był to dobrze zorganizowany kompleks gospodarki żywnościowej (pojęcie bezpośrednio poprzedzające agrobiznes), który oznaczał powiązanie ze sobą ogniw gospodarki narodowej bezpośrednio lub pośrednio uczestniczących w wytwarzaniu i dystrybucji żywności⁴. Sektor gospodarki żywnościowej obejmował produkcję rolniczą, nierolniczą produkcję żywności (rybołówstwo), przemysł spożywczy, przemysły zaopatrujące rolnictwo oraz przemysł spożywczy w środki produkcji, obrót produktami rolnymi i gotową żywnością, usługi dla rolnictwa, instytucje infrastruktury technicznej

² Centrum... *op. cit.*

³ Fudaliński J. *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork, 2002, s. 145.

⁴ Woś A., *Agrobiznes, Gospodarka Żywnościowa. Kompleks Gospodarki Żywnościowej*, [w] Encyklopedia Agrobiznesu, Fundacja Innowacja, WSSE, 1998, s. 339.

obszarów wiejskich oraz te branże przemysłu, które w sposób znaczący związane były z funkcjonowaniem rynku rolnego.

Moment przyjęcia przez nasz kraj systemu gospodarki wolnorynkowej oraz przejmowanie wzorców zachodnich oznaczał powolne akcentowanie aspektów biznesowych i rynkowych w funkcjonowaniu kompleksu gospodarki żywnościowej. Powoli upowszechniło się pojęcie agrobiznesu, który stanowi obecnie wyodrębniony subsystem gospodarki narodowej i jest jej długotrwałym produktem rozwoju, a zwłaszcza tych jej gałęzi, które zawsze były związane z wyżywieniem. Sektor agrobiznesu w polskiej gospodarce jest obecnie kombinacją pionowo ze sobą zintegrowanych operacji i procesów gospodarczych, które bezpośrednio i pośrednio związane są z wytwarzaniem i dystrybucją żywności. Również dzisiaj należy zauważyć, że sektor agrobiznesu nie stanowi arytmetycznej sumy wyodrębnionych działów (gałęzi) gospodarki narodowej, lecz jest systemem wzajemnych zależności pomiędzy tymi ogniwami gospodarki narodowej, które z produkcją żywności są związane bezpośrednio lub pośrednio. Porównując obie definicje, kompleksu gospodarki żywnościowej i sektora agrobiznesu dochodzimy do konkluzji, że mają one ze sobą wiele tych samych cech, a jedynie sektor gospodarki żywnościowej ewoluuje w kierunku biznesowym i zgodnie z tą koncepcją powinien wzorem wysokorozwiniętych krajów być rozwijany. Sektor polskiego agrobiznesu może być obecnie szeroko modyfikowany i projektowany, gdyż nasz kraj znajduje się w początkowej fazie funkcjonowania wśród państw członkowskich Unii Europejskiej. Zdarzenia przeszłe, które kształtowały polski sektor agrobiznesu są jednym z czynników wyznaczających jego projekcję, niemniej jednak nie mogą w prosty sposób ekstrapolować jego przyszłości. Odnosi się to do wszystkich podsystemów polskiego agrobiznesu oraz całego jego otoczenia, które kształtują jego stan i wzajemne zależności zachodzące pomiędzy nimi.

Tabela 1

ANALIZA EKONOMICZNA PODSYSTEMÓW AGROBIZNESU – SZANSE
I ZAGROŻENIA W UJĘCIU PROSPEKTYWNYM

SZANSE ROZWOJU	ZAGROŻENIA ROZWOJU
<p>I podsystem – Rolnictwo: Opracowanie i zatwierdzenie ogólnie zaakceptowanego programu rozwoju rolnictwa⁵, podnoszenie poziomu zarządzania jakością w produkcji rolniczej⁶, rozwój rolnictwa ekstensywnego, bardziej naturalnego, wzrost nakładów na badania rolnicze.</p> <p>II podsystem – Rolnictwo ekologiczne: Na obszarach chronionych jest to rodzaj rolnictwa predys-</p>	<p>I podsystem - Rolnictwo: Utrata wschodnich rynków zbytu, wysokie koszty restrukturyzacji i modernizacji oraz poprawy struktury agrarnej, generacyjna ciągłość prowadzenia gospodarstw rolnych, limity produkcji, słaby system interwencjonizmu państwowego.</p> <p>II podsystem – Rolnictwo ekologiczne:</p>

⁵ Kożuch A., *Problemy rozwoju rolnictwa w świetle integracji z Unią Europejską*, [w] *Rozwój przedsiębiorczości wiejskiej w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2001, s. 65.

⁶ Korcz I., Poślednik P., *Nowoczesne zarządzanie agrobiznesem: ważniejsze podejścia koncepcyjne i determinanty jakościowe* [w] Urban S., *Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, t.2. Wrocław, 2003, s. 405.

<p>ponowanego do rozwoju, jako podstawowy typ produkcji rolniczej⁷, propagowanie spożycia zdrowej żywności, dofinansowywanie produkcji ekologicznej i ekologicznego prowadzenia gospodarstwa rolnego.</p> <p>III podsystem - Leśnictwo i łowiectwo: Wzrost lesistości na terytorium Polski, odnowienie zalesienia, poprawki, uzupełnienia i dolesienia, pielęgnowanie lasów, przewartościowanie celów gospodarki leśnej z orientacji surowcowej na ekologiczną, racjonalna produkcja drewna i wykorzystanie zasobów naturalnych.</p> <p>IV podsystem – Rybołówstwo i rybactwo śródlądowe: Szybka i dokładna restrukturyzacja i modernizacja firm rybackich⁸, wsparcie środkami unijnymi, regulacje ilościowe floty rybackiej względem możliwości eksploatowanych łowisk, działania innowacyjne, poprawa infrastruktury portów rybackich.</p> <p>V podsystem – Skup surowców rolnych, ich przechowywanie i transport: Analiza rynków branżowych w zakresie współpracy z producentami i detalistami, zwiększanie zasięgu działania jednostek handlu hurtowego⁹, zmniejszanie marż hurtowych, udzielanie kredytów kupieckich, konfekcjonowanie towarów.</p> <p>VI podsystem – Przetwórstwo pierwotne surowców rolniczych i przemysł spożywczy: Produkcja produktów o wyraźnym smaku i zapachu, produktów wyjątkowych, małych porcji i jednostkowych opakowań odpowiadających potrzebom¹⁰, dostosowanie poziomu polskiego przetwórstwa żywności do wymogów unijnych.</p> <p>VII podsystem – Przemysły wytwarzające środki produkcji dla rolnictwa: Poprawa stanu mechanizacji i modernizacja gospodarstw rolnych¹¹, ożywienie na rynku maszyn rolniczych, unowo-</p>	<p>Początkowe stadium rozwoju rynku produktów ekologicznych, słabe możliwości przebiccia produktów ekologicznych na rynek żywności, brak percepcji przez konsumentów atrybutów handlowych żywności ekologicznej¹³, niskie ceny produktów żywnościowych.</p> <p>III podsystem – Leśnictwo i łowiectwo: Dewastacja środowiska przyrodniczego, braki w koordynacji prac na rzecz Lasów Państwowych, braki w samowystarczalności firm leśnych oraz uregulowaniach prawnych, ekonomicznych i organizacyjnych¹⁴.</p> <p>IV podsystem – Rybołówstwo i rybactwo śródlądowe: Niski kapitał firm przetwórczych i słaby stan sanitarny, utrzymuje się niskie spożycie ryb i produktów rybnych, limity połowowe, ograniczone zasoby biologiczne mórz, zależność od przyrody, klimatu i środków produkcji, niskie ceny importowanego surowca rybnego.</p> <p>V podsystem – Skup surowców rolnych, ich przechowywanie i transport: Rezygnacja detalistów z pośrednictwa handlu hurtowego, brak profesjonalnego hurtu rolno – spożywczego, zastrzeganie uregulowań formalno – prawnych, rozdrabnianie sieci handlowej, brak właściwej organizacji handlu hurtowego, lokalizacji aukcji i giełd towarowych.</p> <p>VI podsystem – Przetwórstwo pierwotne surowców rolniczych i przemysł spożywczy: Zła sytuacja finansowa zakładów przetwórstwa spożywczego, zmniejszanie się opłacalności produkcji, duże rozproszenie przetwórstwa owoców i warzyw, tani import surowców rolnych, wysokie koszty maszyn i urządzeń dla przetwórstwa rolno – spożywczego.</p> <p>VII podsystem – Przemysły wytwarzające środki produkcji dla rolnictwa: Import maszyn używanych, mała skala produkcji w gospodarstwach rolniczych, wzrost cen środków produkcji, brak skłonności do inwestowania w drogi sprzęt, niska</p>
---	---

⁷ Siekierski J., Dudek P., *Zrównoważony rozwój polskiego rolnictwa i obszarów wiejskich w świetle integracji z Unią Europejską*, [w] *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska*, Biblioteka Ekonomia i Środowisko, Łódź 2000, s. 169-183.

⁸ Marciniak M., *Restrukturyzacja gospodarki rybnej jako szansa rozwoju nadmorskich obszarów wiejskich*, Prace Komisji Nauk Rolniczych i biologicznych, XLI, Bydgoskie Towarzystwo Naukowe, Bydgoszcz 2004, s. 371-378.

⁹ Urban S., Szlachta K., *Ekonomia i organizacja handlu żywnością*. Wrocław, Wydawnictwa AE, Wrocław 1995.

¹⁰ Rejman K., *Rozwój europejskiego rynku żywnościowego odzwierciedleniem trendów zachowań i preferencji żywieniowych konsumentów* [w] H. Manteuffel Sz., *Problemy rolnictwa światowego*, t. XI, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s. 347-355.

¹¹ Pawlak J., *Perspektywy rozwoju mechanizacji rolnictwa po przystąpieniu Polski do UE* [w] *Problemy rolnictwa światowego*, t. XI, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s. 215-225.

¹³ Pilarski S., *Wybrane aspekty percepcji konsumenckiej żywności ekologicznej* [w] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno – spożywczego*. Wydawnictwo SGGW. Warszawa 2003, s. 193.

¹⁴ Radwan A., *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty działalności usługowej w leśnictwie*, [w] Urban S., *Agrobiznes 2004. Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, t.2. Wrocław, [za] Kocel J., *Wpływ prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw na przemiany ekonomiczne – organizacyjne w gospodarce leśnej Polski w latach 1989 –1996*, IBL, Warszawa 2000, s. 214 –216.

czesnianie środków produkcji, poprawa koniunktury w całej gospodarce i rolnictwie, poprawa sytuacji finansowej rolników.

VIII Przemysły produkujące środki produkcji dla przemysłu spożywczego:

Modernizacja i unowocześnianie parku maszynowego, poprawa sytuacji finansowej podmiotów gospodarczych wytwarzających środki produkcji dla przemysłu spożywczego, szukanie nowatorskich rozwiązań, ożywienie na rynku produkcji środków produkcji.

IX Usługi:

Znaczny wzrost zapotrzebowania i wydatków na usługi (związane z prowadzeniem działalności gospodarczej i osobiste) ludności zamieszkującej tereny wiejskie. Powiększenie obszaru dla rozwoju usług finansowych i gastronomicznych.

X Handel żywnością – hurtowy i detaliczny:

Nowe możliwości eksportowe na rynku Unii Europejskiej, duża pojemność rynków wschodnich, instrumenty pomocy finansowej, ubezpieczenia i gwarancje, wzrost międzynarodowego podziału pracy i intensywności powiązań gospodarczych, zdobywanie nowych rynków zbytu.

XI Agroturystyka:

Krzewienie mody na agroturystykę, turystykę aktywną i ekologię, uwzględnianie agroturystyki w strategii rozwoju regionów, promocja produktu agroturystycznego przez gminy, czerpanie korzyści z wzorców zagranicznych i ich naśladownictwo, integracja środowiska wiejskiego.

XII Small biznes i działalność pozarolnicza:

Tworzenie korzystnych warunków i ograniczanie kosztów działalności gospodarczej, zacieśnianie związków pomiędzy podmiotami gospodarczymi w integracji pionowej i poziomej, podejmowanie współpracy i unowocześnianie warunków działalności gospodarczej.

XIII Edukacja i oświata rolnicza:

Szczególne dopasowanie programów i zakresu nauczania do lokalnie lub regionalnie występujących potrzeb w zakresie nauczania, możliwość doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji pracowników przedsiębiorstw społecznych, przedsiębiorców i rolników indywidualnych.

XIV Consulting i doradztwo:

Kształtowanie potrzeby korzystania z usług doradczych i consultingowych, opiniowanie i zatwierdzanie kierunków rozwoju systemu doradztwa, poszerzanie związków doradztwa z nauką i praktyką, czerpanie wzorców funkcjo-

jakość i niezawodność maszyn produkowanych w kraju, wydłużenie okresu eksploatacji maszyn.

VIII Przemysły produkujące środki produkcji dla przemysłu spożywczego:

Mała skala produkcji, spadek popytu krajowego na produkty pochodzenia rolniczego i spożywcze, niska konkurencyjność maszyn krajowych, import maszyn i urządzeń, niska wydajność pracy, niski poziom popytu, zadowolenie z osiągniętego status quo.

IX Usługi:

Wzrost cen usług, niska ich trwałość, świadczenie przez osoby niewykwalifikowane, brak odpowiedniego poziomu ich jakości, niski poziom zainteresowania poszerzaniem ich różnorodności, brak zgodności realizacji usług z potrzebami klientów.

X Handel żywnością – hurtowy i detaliczny:

Wzrost kosztów sprzedaży produktów spożywczych przez hurtowników, zmniejszenie importu i eksportu, spadek popytu krajowego, brak zainteresowania zdobywaniem nowych rynków zbytu, brak kapitału, brak liberalizacji w handlu światowym, mała kontraktacja.

XI Agroturystyka:

Brak zainteresowania rozwojem terenami wiejskimi, wysokie obciążenia podatkowe, konkurencyjna zagraniczna oferta turystyczna, ubóstwo społeczności wiejskiej, oferowanie niepełnego i na niskim poziomie produktu turystycznego, brak środków finansowych na inwestycje.

XII Small biznes i działalność pozarolnicza:

Nierównomierny rozwój poszczególnych ogniw uczestniczących w wytwarzaniu i przetwarzaniu żywności oraz ogniw wytwarzających inne produkty i usługi, duża konkurencja ze strony zagranicznych producentów, niskie dochody osiągane z produkcji.

XIII Edukacja i oświata rolnicza:

Słaba orientacja w możliwościach podnoszenia kwalifikacji i umiejętności, brak popularyzacji potrzeby krzewienia wiedzy i oświaty, ograniczona ilość środków finansowych przeznaczonych na oświatę, rozbieżności pomiędzy kierunkiem wykształcenia i wykonywaną pracą.

XIV Consulting i doradztwo:

Niewielki zakres pomocy członkom społeczności lokalnych w rozwiązywaniu problemów środowiskowych poprzez zaplanowane szkolenie¹⁵, braki w tworzeniu zespołów multidyscyplinarnych, brak uwzględniania doradztwa we wszystkich ogniwach agrobiznesu.

¹⁵ Kania J., *Wyzwania dla doradztwa w aspekcie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich* [w] Acta agraria et silvestria. Series Agraria. Sekcja Ekonomiczna, Vol. XL, 2003 s. 146.

<p>nowania doradztwa w wysokorozwiniętych krajach.</p> <p>XV Badania naukowe: Wdrażanie i upowszechnianie wyników badań naukowych do praktyki rolniczej¹², łączenie funkcji dydaktyczno – wychowawczych z funkcjami naukowo – badawczymi, tworzenie nowych katedr i zakładów doradztwa rolniczego w akademiach rolniczych i ekonomicznych.</p> <p>XVI Przedsiębiorczość i działalność zespołowa: Możliwość ubiegania się o wsparcie finansowe ze środków publicznych, możliwość przejmowania przez grupy funkcji hurtu pierwotnego, wstępnego przetwórstwa i funkcji dystrybucji, zmiana mentalności rolników i odpowiednia polityka państwa.</p>	<p>XV Badania naukowe: Brak aktywnego oddziaływania osób zainteresowanych na rodzaj wykonywanych badań i doradztwa rolniczego, brak odpowiedniego przygotowania względem spożycia zdobyczy naukowych i nowych rozwiązań technicznych, brak wystarczających środków finansowych na badania.</p> <p>XVI Przedsiębiorczość i działalność zespołowa: Uwarunkowany historycznie brak chęci zrzeszania się rolników i nawiązywania kooperacji w zakresie produkcji rolnej, tworzenie obrazu „spółek” jako przedsięwzięcia wysoce ryzykownego, brak umiejętności nawiązywania efektywnych form kooperacji.</p>
--	---

Źródło: opracowanie własne.

3. Stymulowanie wzrostu konkurencyjności sektora polskiego agrobiznesu

Oceniając sektor polskiego agrobiznesu w początkowym stadium jego funkcjonowania w strukturach Unii Europejskiej należy ustosunkować się do tego zagadnienia wieloaspektowo. Sektor agrobiznesu musi być zdiagnozowany we wszystkich jego subsystemach według kryteriów jakościowych i ilościowych. Skróconą i syntetyczną analizę ekonomiczną podsystemów agrobiznesu przedstawiono w tabeli 1, w której omówiono szanse i zagrożenia dla każdego z nich w ujęciu prospektywnym. Ze względu na ograniczoną objętość niniejszego opracowania ustosunkowano się do najważniejszych czynników jakościowych w każdym sybsystemie agrobiznesu, które w sposób najbardziej znaczący warunkują jego funkcjonowanie, przez ich doskonalenie zapewnią rozwój w przyszłości. Sektor agrobiznesu został poszerzony o dodatkowe subsystemy, które zdaniem autora w sposób coraz bardziej znaczący zaznaczają swoją obecność w jego funkcjonowaniu. Trudno byłoby nie zauważyć w dzisiejszym agrobiznesie subsystemu agroturystyki, czy prężnie rozwijającego się small biznesu, który jest osobno omawiany w naukach ekonomicznych. Szczególnego znaczenia nabiera w dobie członkostwa unijnego rola badań naukowych, nauki, oświaty, szkolnictwa wyższego oraz doradztwa rolniczego. Wzorem krajów wysoko rozwiniętych w sektorze agrobiznesu powinno się pomagać młodym przedsiębiorcom i rolnikom w sposób bardziej motywujący do podejmowania działalności gospodarczej we wszystkich jego podsystemach. Aby zostało to urzeczywistnione, koniecznym stało się opracowanie nowych strategii rozwoju najważniejszych subsystemów agrobiznesu, które warunkują jego nowoczesny rozwój. Pierwszy rok członkostwa naszego kraju w Unii Europejskiej udowodnił, że jesteśmy liczącym się krajem na rynku producentów żywności, a przed naszym krajem rozwijają się obiecujące perspektywy eksportowe. Należy zaznaczyć, że polski sektor agrobiznesu stanął do walki konkurencyjnej z nowoczesnym, wysokorozwiniętym swoim odpowiednikiem, funkcjonującym od lat w każdym z dotychczasowych krajów członkowskich. Początkowa faza wchodzenia naszego agrobiznesu na rynki międzynaro-

¹² Wawrzyniak B.M., *Doradztwo w agrobiznesie*, Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2000, s. 75-76.

dowe dowiodła, że nie należy go wcale sytuować na straconej pozycji. Bardzo ważną kwestią jest właściwe wykorzystanie istniejących specyficznych zalet sektora polskiego agrobiznesu, które w przyszłości mogą okazać się znaczącymi w uzyskiwaniu przewag konkurencyjnych poszczególnych jego podsystemów. Za najważniejsze z nich należy uznać obecnie to, że:

- polską produkcję rolną cechuje brak stosowania dużej ilości środków chemicznych, przez co jej produkty posiadają wysokie walory ekologiczne,
- w naszym kraju istnieją duże zasoby ziemi rolniczej w porównaniu z krajami Unii Europejskiej, co umożliwi mniej intensywne jej użytkowanie¹⁶ i wykorzystanie oraz nowoczesne zagospodarowanie zgodnie z zalecanymi unijnymi dyrektywami,
- na terenach wiejskich istnieją duże rezerwy niewykorzystanej siły roboczej, które są w stanie produkować towary wymagające zastosowania dużych nakładów pracy,
- w naszym kraju właściwie jest prowadzona polityka państwa pod względem obsługi administracyjnej i instytucjonalnej, istnieją zachęty w kierunku podejmowania działań inwestycyjnych oraz uruchamianie korzystne linie kredytowe,
- istnieje możliwość skorzystania ze środków finansowych funduszy strukturalnych Unii Europejskiej na rozbudowę i rozwój gospodarstw rolnych i przedsiębiorstw przetwórstwa rolniczego,
- zaistniały korzystne perspektywy polskich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu w kontekście reformy wspólnej polityki rolnej¹⁷,
- występują dobre nastroje na polskiej wsi i nadzieje związane z pełnym członkostwem unijnym¹⁸,
- istnieją możliwości stworzenia wizji działalności gospodarczej adekwatnej do przewidywanej w przyszłości¹⁹,
- został określony status rolnika na podstawie wprowadzonej jeszcze w okresie przedakcesyjnym ustawy o ustroju rolnym,
- w naszym kraju wciąż utrzymuje się niska cena czynników produkcji (pracy i ziemi) oraz środków do produkcji rolnej,
- od dawna utrzymuje się niski poziom subwencjonowania produkcji rolnej, przez co przyzwyczajono producentów rolnych do optymalnego gospodarowania, jak również osiągnięcia niewysokich korzyści finansowych,

¹⁶ Sobiecki R., *Wyzwania konkurencyjne wynikające z globalizacji i integracji dla przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego*, [w] Szymański W. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa, 2002, s. 201.

¹⁷ Firlej K., *Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw sfery agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej* [w] Urban S., [red.] *Agrobiznes 2004, Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 168-172.

¹⁸ Wilkin J., *Szansa na „wielkie pchnięcie*, *Rzeczpospolita* 2005, 24(7013), B4.

¹⁹ Firlej K., 2003: *Oddziaływanie procesu zmian na funkcjonowanie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych* [w] Skalik J., *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 197-202.

- istnieją wciąż wysokie możliwości obniżenia kosztów produkcji,
- aktualnie utrzymuje się stabilna sytuacja finansowa gospodarstw rolnych, która dla jednych rolników jest satysfakcjonująca, a dla innych jest źródłem motywacji oraz umożliwia inwestowanie i rozwój,
- w agrobiznesie funkcjonuje duża ilość podmiotów gospodarczych różnej wielkości tworzących zróżnicowany i konkurencyjny rynek,
- w naszym kraju z reguły występuje niewielkie zadłużenie gospodarstw rolnych, gdyż aktualnie polscy rolnicy preferują kredyty z krótkoterminowymi spłatami,
- istnieje korzystna sytuacja i rozwój podsystemu małych i średnich przedsiębiorstw świadczących usługi w sektorze,
- występuje wysoka jakość płodów rolnych i przetworzonych produktów żywnościowych posiadających wysokie walory estetyczne i smakowe,
- w naszym kraju obowiązuje niski poziom opodatkowania rolników oraz możliwość wyboru ich zasad w przypadku prowadzenia działalności gospodarczej,
- umacniają się bardzo dobrze funkcjonujące gospodarstwa rolne i przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu, które jako liderzy rynku mogą służyć jako wzorce do naśladowania,
- umacnia się integracja pozioma(funkcjonalna) wśród rolników przez powstawanie grup producenckich i marketingowych oraz rozwija się produkcja i sprzedaż na rynkach międzynarodowych,
- istnieją i pojawiają się szerokie możliwości eksportowe polskich produktów żywnościowych.

Zaprezentowana analiza ekonomiczna podsystemów sektora agrobiznesu może tylko ogólnikowo i w sposób jakościowy nakreślić złożoność zagadnienia i pobudzić do konstruktywnej dyskusji w zakresie modyfikacji definicji agrobiznesu oraz uszczegółowienia jego subsystemów. Moment włączenia naszego kraju do grona państw członkowskich Unii Europejskiej wymusił reorientację naszych instytucji i podmiotów gospodarczych w kierunku współpracy międzynarodowej oraz przyczynił się do pojawienia się bardzo interesujących możliwości w zakresie rozwoju wszystkich podsystemów sektora agrobiznesu. Dynamiczny wzrost gospodarczy, który wystąpił w roku 2004 stał się zacznym jeszcze większego zaangażowania i funkcjonowania naszej gospodarki na międzynarodowych rynkach. Dokładne zapoznanie się z obowiązującymi dyrektywami, ich analiza i wykorzystanie pojawiających się szans może zaowocować wymiernym sukcesem ekonomicznym podmiotów gospodarczych sektora agrobiznesu w przyszłości.

W momencie wstąpienia Polski do Unii Europejskiej znaczącej poprawie uległa sytuacja małych i średnich przedsiębiorstw, a więc tych, które w znakomitej części działają na rynkach agrobiznesu. Oprócz możliwości wejścia na ogromny rynek Unii Europejskiej małe i średnie przedsiębiorstwa uzyskały dostęp do środków finansowych, które są przeznaczone na wzrost ich konkurencyjności oraz szeroko rozumiany rozwój. Wdrażanie w życie poszczególnych Sektorowych Programów Operacyjnych jest zbieżne z ogólnie przyjętą i akceptowaną przez polski rząd polityką rozwoju przedsiębiorczości, co zachęciło do tworzenia nowych podmiotów gospodarczych, jak również przyczyniło się do tworzenia innowacji w zakresie wprowadzania przez nie produktów i usług na rynek. To właśnie małym i średnim przedsiębiorstwom została

poświęcona szczególna uwaga ze względu na liczbę i rolę, jaką odgrywają w polskiej gospodarce. Jednak za najważniejsze cele, które powinny być zrealizowane w stosunku do małych i średnich przedsiębiorstw należy wciąż uznać:

- umożliwienie pozyskania i wzmocnienia możliwości technologicznych,
- popularyzację i promocję nowych technologii,
- współpracę międzynarodową pomiędzy podmiotami gospodarczymi,
- szeroką współpracę z ośrodkami naukowo – badawczymi oraz szkoleniowo – doradczymi,
- szerzenie współpracy przedsiębiorców z administracją publiczną i władzami samorządowymi,
- rozszerzanie usług wspierających funkcjonowanie tych przedsiębiorstw.

Niezależnie od wszystkich istniejących możliwości wspierających bieżące funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw w sektorze agrobiznesu należy zauważyć, że ich kształtowanie i rozwój jest zeterminowany i uzależniony od właściwej organizacji i sposobu zarządzania. Ich zewnętrzny i wewnętrzny wizerunek jest kształtowany przez zatrudnioną w nich kadre. To właśnie od posiadanej przez nią umiejętności, zdolności i kreatywności zależy sukces w pozyskiwaniu możliwych środków z funduszy strukturalnych przeznaczanych na rozwój rolnictwa i terenów wiejskich, który przełoży się na przyszły status rynkowy przedsiębiorstwa.

4. Kompetencje strategiczne kadry menedżerskiej i ich wpływ na konkurencyjność oraz rozwój agrobiznesu.

Współczesne podmioty gospodarcze sfery agrobiznesu można uznać za organizacje uczące się, gdyż ich przedmiotowość znajduje wyraz w potrzebie nie tylko kreowania zmian i zarządzania nimi, ale również nabywania umiejętności przystosowywania się do nich²⁰. Aby wprowadzane zmiany przyniosły pozytywny wymiar, każdy podmiot gospodarczy jest zmuszony do przyjęcia i praktycznego stosowania odpowiedniej strategii. Bardzo przydatne pojęcie strategii - szczególnie do wykorzystania w bieżącej działalności podmiotów agrobiznesu - podał już w 1975 roku H. Mintzberg. Autor przedstawił strategię w postaci „5P-mix”, co oznacza, że umożliwia ona realizację określonych celów (*plan*), działalność we wrogim, burzliwym otoczeniu (*ploy*), dążenie do utrwalenia odpowiednich wzorców i standardów (*pattern*), zajęcie w otoczeniu określonego miejsca (*position*) oraz stwarza możliwość przewidzenia, co może się zdarzyć w otoczeniu (*perspective*)²¹. Wymienione elementy są w pewnej części niezależne od człowieka, jego umiejętności i kwalifikacji, ale można na nie wpływać i w odpowiednim czasie modyfikować. Zależy to w przeważającej mierze od wiedzy posiadanej przez pracowników, ich umiejętności i kwalifikacji, co składa się na ogólny kapitał intelektualny przedsiębiorstwa kreujący jego przewagę konkurencyjną. Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie przygotowują i realizują zarządzanie strategiczne, które jest kompilacyjnym zestawieniem strate-

²⁰ Wyrzykowska B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji przyszłości*, [w] *Problemy rolnictwa światowego*, red. H. Manteuffel Szoega, t.XII, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s.134.

²¹ Mintzberg H., *The Menagers Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review nr 53, 1975.

gicznej kongruencji elementów kapitału intelektualnego do potrzeb i praktycznym przedstawieniem kompetencji strategicznych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

Dobrze sformułowana strategia określa, jak przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać dostępne zasoby oraz ustosunkowywać się do stwarzanych przez otoczenie okazji i zagrożeń, by osiągać rezultaty zgodne z zamiarami przedsiębiorcy²². Szczególnie jest to istotne w przypadku przedsiębiorstw sfery agrobiznesu, w których często decyzje podejmowane są jednoosobowo, a niewłaściwe zestawienie elementów tworzących strategię jest zazwyczaj źródłem konfliktów i kryzysów w rozwoju przedsiębiorstwa. Prawidłowe pozyskanie z zewnątrz lub własne wygenerowanie niezbędnych kompetencji strategicznych kadry menedżerskiej przekłada się bezpośrednio na konkurencyjność i rozwój przedsiębiorstw. Kompetencje strategiczne przedsiębiorców mają z kolei istotny związek z intensywnością rozwoju przedsiębiorczości, która w agrobiznesie oznacza umocnienie więzi między poszczególnymi ogniwami wytwarzania żywności, włączenie rolnictwa w społeczny podział pracy, czyli uściślenie jego więzi z przemysłem²³.

We współczesnym świecie, gdy spotykamy się z przenikaniem elementów globalizacji do sfery agrobiznesu należy wykorzystać w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw koncepcję zarządzania wiedzą. Oczywiście łączy się to z ponoszeniem wysokich kosztów, które jednak mogą stanowić niezbędną i perspektywicznie rentowną inwestycję w rozwój każdego podmiotu gospodarczego. W literaturze przedmiotu kapitał intelektualny jest dzielony na kapitał odbiorców – który jest związany z wartością kontaktów z klientami i ich bazą, kapitał organizacyjny – dotyczący procesów, kultury i innowacji oraz kapitał ludzki – czyli intelektualną wartość członków organizacji, wiedzę, umiejętności, kwalifikacje, sposób podejmowania decyzji, zakres i zdolności innowacyjne oraz szeroko pojętą umiejętność radzenia sobie z problemami. Kapitał intelektualny ma bezpośredni wpływ na tworzoną przez przedsiębiorstwo rynkową wartość dodaną, a jego znaczenie już dawno dostrzeżono zarówno w teorii, jak i praktyce. Zdolność do akumulowania kapitału intelektualnego jest uważana za istotny czynnik konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie tych, które mogą działać w gospodarce opartej na wiedzy. Jednym z najczęściej przywoływanych ujęć kapitału intelektualnego jest wyróżnienie dwóch jego głównych składników, a mianowicie kapitału ludzkiego i kapitału strukturalnego²⁴. Stoner definiuje kapitał ludzki (*human capital*) jako nakłady poniesione przez organizację na szkolenie i doskonalenie jej członków. Za najważniejszy trend w kierowaniu operacjami uznaje zwracanie uwagi na wiedzę pracowników, na wiadomości i umiejętności bezpośrednio związane z ich efektywnością. Coraz częściej pojawia się tendencja do zarządzania uczestniczącego i korzystania z samorządnych zespołów roboczych w celu jednoczesnego zwiększania wydajności pracy i podwyższania jakości²⁵.

²² Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s.85, 103-105.

²³ Firlej K., *Przedsiębiorczość w polskim agrobiznesie* [w] Targalski J., *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.,

²⁴ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s.45.

²⁵ Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 268, 567.

Zdaniem Fiedora wśród teorii wzrostu, zarówno w gospodarce światowej, jak i poszczególnych państw można wyróżnić tę, która mówi, że długoterminowy wzrost jest determinowany inwestycjami w kapitał ludzki (rozumiany jako zasób i nakład, jak też efekt i cel rozwojowy) oraz innowacjami, wykorzystaniem transferu technologii i kapitału²⁶. Szczególnie eksponowany jest tu czynnik wiedzy, finansowania badań naukowych oraz szkolnictwa wyższego, a także innowacyjność gospodarki (do reprezentantów tego nurtu zalicza się m. in. dwóch laureatów Nagrody Nobla: G. Beckera i T. Schultza).

Kapitał ludzki wraz z elementami zamieszczonymi na rys. 1, stanowi podstawę prawidłowego zarządzania przedsiębiorstwem, którego realizacja i jakość decydują o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Można więc postawić tezę, że na jakość funkcjonowania, przyszłość i wartość rynkową przedsiębiorstwa mają bezpośredni wpływ kompetencje strategiczne kadry kierowniczej, będące elementem kapitału ludzkiego. Równie ważnymi w tworzeniu wartości rynkowej przedsiębiorstw są pozostałe elementy kapitału ludzkiego, którymi są kompetencje, intelekt, predyspozycje osobowe i posiadane certyfikaty osób pełniących funkcje zarządzania. Sposób pełnienia tych funkcji wpływa na zarządzanie strategiczne organizacji, którego złożoną definicję już w 1978 roku opracowali D. Schendel i Ch. Hofer. W swej definicji podali, że zarządzanie strategiczne to działanie, które ma zapewnić prawidłową realizację przyjętych celów przy pomocy wyznaczonej polityki i przyjętej strategii. Według autorów zarządzanie strategiczne składa się z czterech kluczowych etapów, którymi są: ustalanie celów, formułowanie strategii (na podstawie wcześniej wyznaczonych celów), administrowanie (czyli osiągnięcie ustalonych celów) oraz kontrola strategiczna (zapewniająca menedżerowi informacje zwrotne o osiągniętych postępach. Zdaniem autora z polskich przedstawicieli nauki podejmujących próbę zdefiniowania zarządzania strategicznego za najbardziej przydatne dla wszystkich sfer działania w agrobiznesie należy uznać dwie definicje:

- B. Wawrzyniaka według którego zarządzanie strategiczne to koncepcja zarządzania, która opiera się na wartościach charakterystycznych dla orientacji globalnej²⁷,
- oraz podaną w pracy pod redakcją R. Krupskiego „*Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*”, która mówi, że zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości²⁸.

We wszystkich przedsiębiorstwach agrobiznesu można doszukać się bardzo wielu elementów kapitału ludzkiego, którego cechy i wartość przekładana jest na bieżące ich funkcjonowanie. Integracja gospodarza

²⁶ Klepacki B., *Zrównoważony rozwój terenów wiejskich – wybrane aspekty teoretyczne*, [w] Roczniki Naukowe SE-RiA, t.II, z.1. Warszawa – Poznań – Zamość 2000, s.9.

²⁷ Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s.33.

²⁸ Krupski R., [red] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 96.

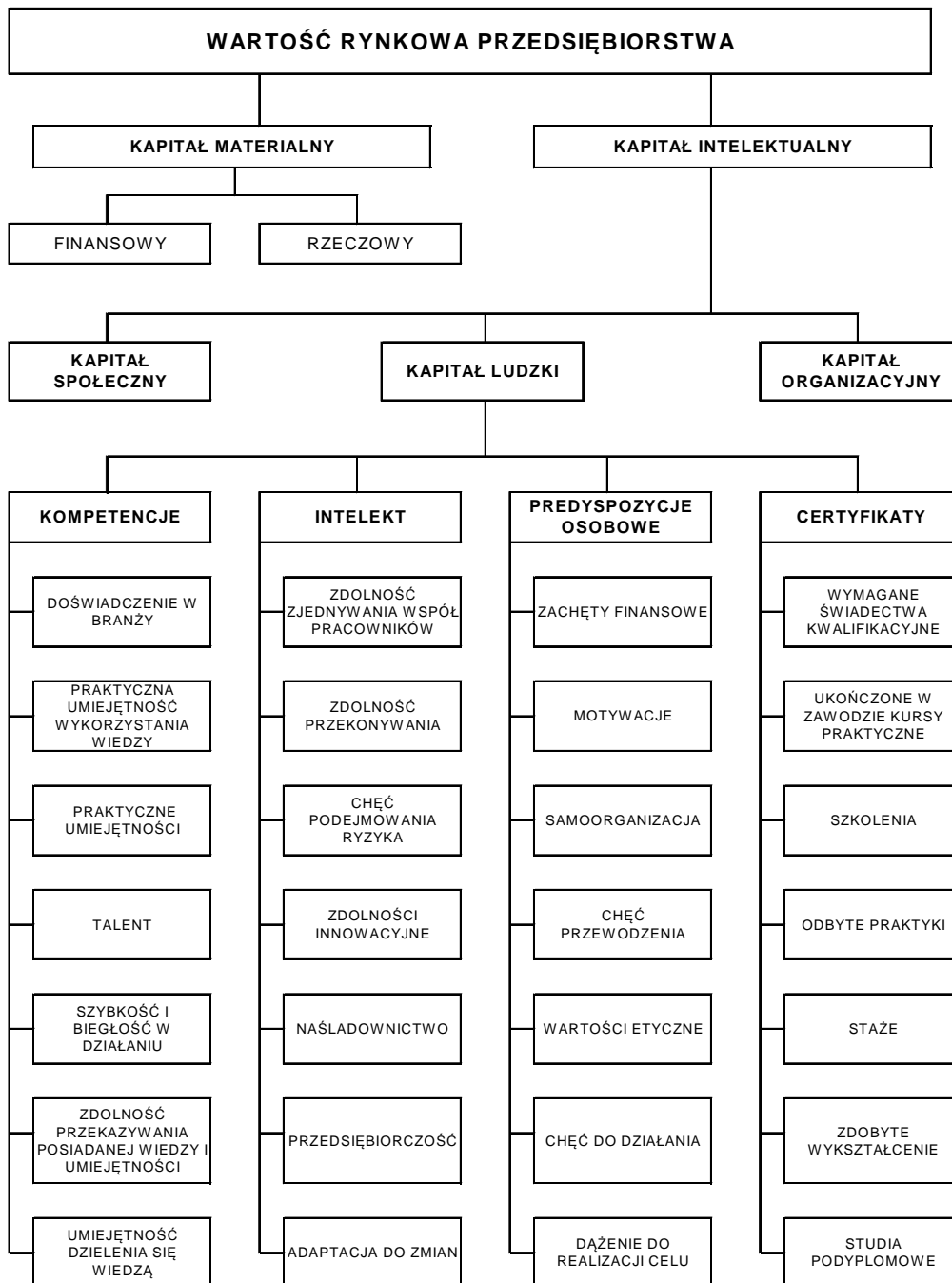
całej sfery agrobiznesu to przygotowanie jednostek gospodarczych do sprostania konkurencji na jednolitym rynku europejskim i spełnienie wszystkich warunków prawa europejskiego²⁹.

Dla celów przeprowadzenia badań skonstruowano na podstawie zaproponowanego przez Karla-Erica Sveiby i Leif Edvinsson podziału wartości rynkowej na wartość księgową kapitału własnego oraz kapitał intelektualny – schemat obrazujący wartość rynkową przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu. W moich rozważaniach najbardziej istotnym jest element dotyczący kapitału ludzkiego, który zawiera wartości podstawowe jak wiedza, umiejętności i kwalifikacje pracowników, wzajemne relacje zachodzące między nimi oraz posiadany i prezentowany przez nich potencjał rozwoju.

Gospodarka wolnorynkowa zmusza do poszukiwania wciąż nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, którymi może być strategiczna kongruencja kapitału intelektualnego. Obecnie dla zapewnienia prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa koniecznym stało się stosowanie nowoczesnych metod zarządzania, a przedsiębiorcy są zmuszeni do zapewnienia wysokiej jakości zarządzania strategicznego. Sukces rynkowy jest osiąganym przy zastosowaniu strategii konkurencji i marketingowych, co stało się nieodzowne w przypadku wielkich firm polskiego agrobiznesu. Każda ze strategii jest zdeterminowana przez otoczenie i czynniki wewnętrzne, które bezpośrednio wpływają na podejmowane decyzje co do jakości i wielkości produkcji w danym przedsiębiorstwie³⁰. Dobrze skonstruowana strategia jest zależna od posiadanych kompetencji kadry menedżerskiej, ponieważ jest to kapitał przedsiębiorstwa, który w korelacji z kapitałem własnym gwarantuje właściwe funkcjonowanie i szeroki rozwój. O wartości rynkowej przedsiębiorstwa coraz częściej i znacznie decyduje strategiczna kongruencja kapitału intelektualnego, która jako fundament kompetencji strategicznych kadry kierowniczej decyduje o jego teraźniejszości i przyszłości. Właściciele przedsiębiorstw coraz częściej zauważają, że niematerialne aktywa przedsiębiorstwa (wiedza, innowacyjność i morale pracowników) pomimo braku odzwierciedlenia w sprawozdaniach finansowych stanowią o wartości przedsiębiorstwa i jego sukcesie rynkowym.

²⁹ Firlej K., *Dostosowywanie polskich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu do wymogów Unii Europejskiej* [w] Niezgodna D. [red], *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, Pracownia Poligraficzna AR w Lublinie, Lublin 2003, s.47.

³⁰ Firlej K., *Możliwości wykorzystania strategii konkurencji i marketingowych dla wzmocnienia pozycji oraz potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw agrobiznesu* [w] *Roczniki Naukowe SERiA*, t.VI, Warszawa – Poznań – Puławy 2004, s.50.,



Rys.1. Miejsce kapitału ludzkiego w ogólnej wartości rynkowej przedsiębiorstw agrobiznesu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie:

Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 70; *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 36; <http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git11/kapital.html>

Literatura:

1. Centrum Informacji Europejskiej <http://www.europa.zrp.pl/newsarchiwum.asp?idtypu=23&id=999>
2. Firlej K., 2003: *Oddziaływanie procesu zmian na funkcjonowanie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych* [w] Skalik J., *Zachowania organizacji wobec zjawisk kryzysowych*, Katedra Projektowania Systemów Zarządzania Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 197-202.
3. Firlej K., *Dostosowywanie polskich przedsiębiorstw sfery agrobiznesu do wymogów Unii Europejskiej* [w] Niezgoda D. [red], *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, Pracownia Poligraficzna AR w Lublinie, Lublin 2003, s.47.,
4. Firlej K., *Możliwości wykorzystania strategii konkurencji i marketingowych dla wzmocnienia pozycji oraz potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw agrobiznesu* [w] Roczniki Naukowe SERiA, t.VI, Warszawa – Poznań – Puławy 2004, s.50.,
5. Firlej K., *Przedsiębiorczość w polskim agrobiznesie* [w] Targalski J., *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.,
6. Firlej K., *Sytuacja ekonomiczna przedsiębiorstw sfery agrobiznesu w polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej* [w] Urban S., [red.] *Agrobiznes 2004, Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004, s. 168-172.
7. Fudaliński J. *Analizy sektorowe w strategicznym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Antykwa, Kraków – Kluczbork, 2002, s. 145.
8. Kania J., *Wyzwania dla doradztwa w aspekcie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich* [w] Acta agraria et silvestria. Series Agraria. Sekcja Ekonomiczna, Vol. XL, 2003 s. 146.
9. Klepacki B., *Zrównoważony rozwój terenów wiejskich – wybrane aspekty teoretyczne*, [w] Roczniki Naukowe SERiA, t.II, z.1. Warszawa – Poznań – Zamość 2000, s.9.,
10. Korcz I., Poślednik P., *Nowoczesne zarządzanie agrobiznesem: ważniejsze podejścia koncepcyjne i determinanty jakościowe* [w] Urban S., *Agrobiznes 2003. Jakość jako podstawowy instrument konkurencyjności w agrobiznesie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, t.2. Wrocław, 2003, s. 405.
11. Kożuch A., *Problemy rozwoju rolnictwa w świetle integracji z Unią Europejską*, [w] *Rozwój przedsiębiorczości wiejskiej w perspektywie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa, 2001, s. 65.
12. Krupski R., [red] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 96.
13. Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s.85, 103-105.
14. Marciniak M., *Restrukturyzacja gospodarki rybnej jako szansa rozwoju nadmorskich obszarów wiejskich*, Prace Komisji Nauk Rolniczych i biologicznych, XLI, Bydgoskie Towarzystwo Naukowe, Bydgoszcz 2004, s. 371-378.
15. Mintzberg H., *The Menagers Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review nr 53, 1975.
16. Pawlak J., *Perspektywy rozwoju mechanizacji rolnictwa po przystąpieniu Polski do UE* [w] *Problemy rolnictwa światowego*, t.XI, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s. 215-225.
17. Pilarski S., *Wybrane aspekty percepcji konsumenckiej żywności ekologicznej* [w] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno – spożywczego*. Wydawnictwo SGGW. Warszawa 2003, s. 193.
18. Pocztoński A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s.45.
19. *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamięckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 70; *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 36; <http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git11/kapital.html>
20. Radwan A., *Ekonomiczne i organizacyjne aspekty działalności usługowej w leśnictwie*, [w] Urban S., *Agrobiznes 2004. Sytuacja agrobiznesu w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, t.2. Wrocław, [za] Kocel J., *Wpływ prywatyzacji działalności gospodarczej nadleśnictw na przemiany ekonomiczno – organizacyjne w gospodarce leśnej Polski w latach 1989 –1996*, IBL, Warszawa 2000, s. 214 –216.
21. Rejman K., *Rozwój europejskiego rynku żywnościowego odzwierciedleniem trendów zachowań i preferencji żywieniowych konsumentów* [w] H. Manteuffel Sz., *Problemy rolnictwa światowego*, t. XI, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s. 347-355.
22. Siekierski J., Dudek P., *Zrównoważony rozwój polskiego rolnictwa i obszarów wiejskich w świetle integracji z Unią Europejską*, [w] *Integracja Polski z Unią Europejską w dziedzinie ochrony środowiska*, Biblioteka Ekonomia i Środowisko, Łódź 2000, s. 169-183.
23. Sobiecki R., *Wyzwania konkurencyjne wynikające z globalizacji i integracji dla przedsiębiorstw sektora rolno – spożywczego*, [w] Szymański W. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec globalizacji i integracji*, SGH, Warszawa, 2002, s. 201.
24. Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*. PWE, Warszawa 2001, s. 268, 567.
25. Urban S., Szlachta K., *Ekonomika i organizacja handlu żywnością*. Wrocław, Wydawnictwa AE, Wrocław 1995.
26. Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s.33.
27. Wawrzyniak B.M., *Doradztwo w agrobiznesie*, Wyższa Szkoła Humanistyczno – Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2000, s. 75-76.
28. Wilkin J., *Szansa na „wielkie pchnięcie*, Rzeczpospolita 2005, 24(7013), B4.
29. Woś A., *Agrobiznes, Gospodarka Żywnościowa. Kompleks Gospodarki Żywnościowej*, [w] Encyklopedia Agrobiznesu, Fundacja Innowacja, WSSE, 1998, s. 339.
30. Wyrzykowska B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji przyszłości*, [w] *Problemy rolnictwa światowego*, red. H. Manteuffel Szoeg, t.XII, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s.134.