

Krzysztof Firlej

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

WPŁYW KOMPETENCJI STRATEGICZNYCH KADRY MENEDŻERSKIEJ NA KONKURENCYJNOŚĆ I ROZWÓJ AGROBIZNESU

*„ ... kapitał intelektualny to coś czego nie możesz dotknąć,
ale co może uczynić cię bogatym”.*

Steawrd T.A.

1. Wstęp

W ostatnim dziesięcioleciu agrobiznes asymiluje się do generowanych procesów przyspieszonej globalizacji, której wpływy są zauważalne w realizowanych funkcjach jego wiodących firm. Jedną z najważniejszych, decydujących o funkcjonowaniu i perspektywnym rozwoju firm jest funkcja personalna, której pełna realizacja umożliwia uczestnictwo wszystkich pracowników w procesach objętych przedmiotem zachodzących przemian. 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 nich (Wyrzykowska 2004). 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*) (Mintzberg 1975). 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 strategicznej 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 przedsiębiorcy (Machaczka 1999). 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 przemysłem (Firlej 1999).

2. Strategiczna kongruencja kapitału intelektualnego jako fundament kompetencji strategicznych kadry kierowniczej

Obecnie, gdy często spotykamy się z przenikaniem elementów globalizacji do sfery agrobiznesu należy propagować w bieżącym funkcjonowaniu przedsiębiorstw koncepcję zarządzania wiedzą. Oczywiście łączy się to z ponoszeniem wysokich kosztów, które jednak mogą stanowić niezbędną i perspektywnie 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 strukturalnego (Pocztowski 2003). 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 jakości (Stoner 2001).

Zdaniem Fiedora wśród teorii wzrostu, zarówno w gospodarce światowej, jak i poszczególnych państw można wyróżnić tę, która mówi, że długoterminowy wzrost

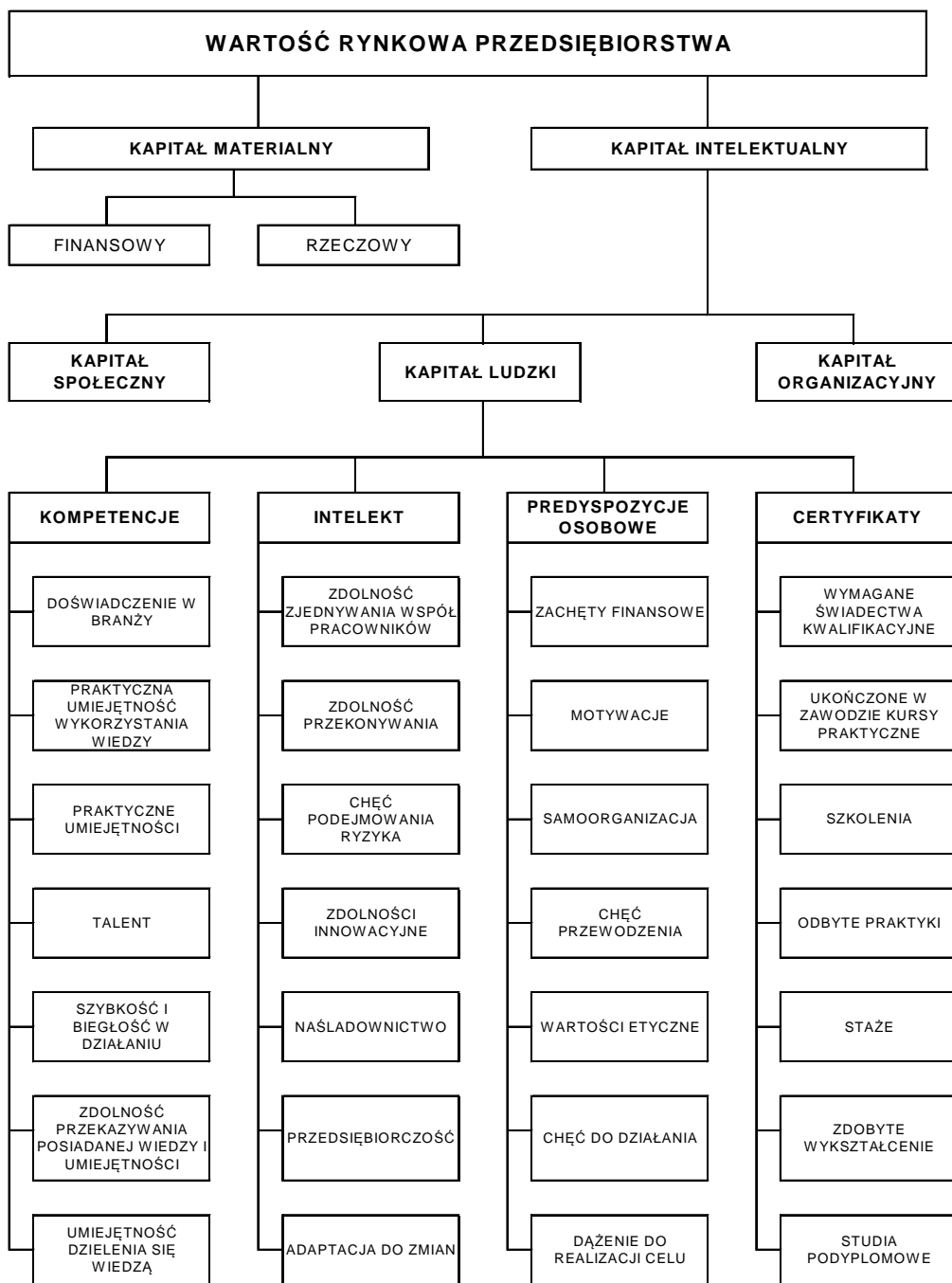
jest determinowany inwestycjami w kapitał ludzki (rozumiany jako zasób i nakład, jak też efekt i cel rozwojowy) oraz innowacjami, wykorzystaniem transferu technologii i kapitału (Klepacki 2000). Szczególnie eksponowany jest tu czynnik wiedzy, finansowania badań naukowych oraz szkolnictwa wyższego, a 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 osiąganie ustalonych celów) oraz kontrola strategiczna (zapewniająca menedżerowi informacje zwrotne o osiągniętych postępach (Stoner 2001). 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 globalnej (Wawrzyniak 1989),
- 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 nieciągłości (Krupski 1998).

We wszystkich przedsiębiorstwach agrobiznesu można doszukać się bardzo wielu elementów kapitału ludzkiego, którego cechy i wartość przekładana jest na bieżące ich funkcjonowanie. Integracja gospodarcza całej sfery agrobiznesu to przygotowanie jednostek gospodarczych do sprostania konkurencji na jednolitym rynku europejskim i spełnienie wszystkich warunków prawa europejskiego (Firlej 2003).

Dla celów przeprowadzenia badań skonstruowano na podstawie zaproponowanego przez Karla-Erica Sveiby i Leif Edvinsson podziału wartości



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 Adameckiego 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>.

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 (rys. 1).

3. Metoda badań

Dla praktycznego zobrazowania słuszności powyższych stwierdzeń przeprowadzono badania praktyczne o charakterze pilotażowym, do których dane były zbierane w drodze wywiadów bezpośrednich lub telefonicznych. W zestawieniu przedstawiono wyniki badań 10 wybranych przedsiębiorstw, które zajmują czołowe miejsca w rankingach producentów soków, odżywek dziecięcych, sektora mięsnego i gastronomii. W celu określenia znaczenia jakości zarządzania strategicznego i jego wewnętrznej kongruencji posłużono się modelem wielowłaściwościowym, który został zastosowany we wszystkich badanych przedsiębiorstwach. W celu uwiarygodnienia wykonywanych badań przyjęto następujące założenia:

- badane przedsiębiorstwa funkcjonują w dowolnym sektorze systemu agrobiznesu,
- wybór przedsiębiorstw był losowy i obejmował terytorium całego kraju,
- wielkość i stan zatrudnienia w przedsiębiorstwie nie był brany pod uwagę,
- zwrócono szczególną uwagę na formę własności i ilość członków zarządu.

Praktyczne badania polegały na bezpośrednich odpowiedziach na pytania. Wywiady zostały przeprowadzone z osobami zajmującymi kierownicze stanowiska najwyższego szczebla zarządzania, niemniej jednak autor zauważa potrzebę przeprowadzenia tego rodzaju kwestionariuszy wywiadu z osobami wszystkich szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie, co umożliwi wiarygodną analizę i zestawienie porównawcze otrzymanych odpowiedzi.

Uzyskanie odpowiedzi na zadawane pytania było zadaniem niezwykle trudnym (tabela 1), gdyż oceny dotyczyły własnej pracy. Niektórzy członkowie zarządów odmawiali wręcz odpowiedzi, tłumacząc to różnymi względami, a najczęściej brakiem czasu. Pomimo tego udało się znaleźć grupę osób w wybranych przedsiębiorstwach, które chętnie współpracowały i umożliwiły przeprowadzenie badań. Jako podstawa do przeprowadzenia wywiadów posłużył przygotowany przez autora kwestionariusz zawierający zestawienie pytań diagnostycznych – oceniających. W czasie wywiadu respondenci dokonywali oceny (w skali 1-10) zagadnień zawartych w każdym pytaniu, które wcześniej zostało przyporządkowane do jednej z dziesięciu głównych tez. W efekcie otrzymano sumę punktów, której wielkość wskazuje na jakość i sprawność posiadanego przez badane przedsiębiorstwa kapitału ludzkiego i jego strategicznej kongruencji kompetencji strategicznych kadry kierowniczej (tabela 2). W tabeli zawarto kluczowe tezy diagnozy kompetencji strategicznych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa oraz ujęto ich występowanie na poszczególnych szczeblach zarządzania. Na podstawie zebranych odpowiedzi sporządzono wcześniej zaplanowaną

Tabela 1. Kluczowe tezy diagnozy kompetencji strategicznych kadry kierowniczej przedsiębiorstwa.

Lp.	TEZA	Szczebel Zarządzania	Pytania diagnostyczno – oceniające
1	Wizja przedsiębiorstwa	Przedsiębiorcy Menedżerowie strategiczni	1. ocenić stopień znajomości wizji przedsiębiorstwa, 2. ocenić możliwości realizacji przyjętej wizji przedsiębiorstwa,
2	Umiejętność formułowania polityki przedsiębiorstwa	Menedżerowie strategiczni	1. ocenić - czy wiesz, co trzeba zrobić, 2. ocenić - czy wiesz, jak to wykonać, 3. ocenić - czy umiesz określić zaplanowane wskaźniki finansowe i w jakim stopniu, 4. ocenić relacje z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym,
3	Czynniki przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	Kierownicy o wysokim stopniu kompetencji strategicznych	1. ocenić - czy wiesz, które czynniki decydują o sukcesie rynkowym firmy, 2. ocenić, które z nich mają charakter uniwersalny, 3. ocenić, które mają charakter specyficzny i umożliwiają osiągnięcie przewagi w sektorze,
4	Wykorzystanie stopnia swobody działania pracowników dla pożytku przedsiębiorstwa	Kierownicy o wysokim stopniu kompetencji strategicznych	1. ocenić stopień wprowadzenia atmosfery samodzielności, swobody, odpowiedzialności, 2. ocenić stopień rozwoju wewnętrznej konkurencyjności i efektywności,
5	Poziom skuteczności realizacji przyjętej strategii zarządzania względem dopasowania do struktury organizacyjnej	Wszystkie	1. ocenić zbieżność związków pomiędzy strategią zarządzania a strukturą organizacyjną, 2. ocenić stopień dopasowania struktury organizacyjnej do osiągniętego poziomu rozwoju oraz realizowanej strategii,
6	Stopień zaangażowania i włączenia kierowników liniowych w proces planowania i realizacji strategii	Kierownicy Liniowi	1. ocenić stopień integracji procesu kształtowania strategii (planowania strategicznego) z jej wprowadzaniem w życie, 2. ocenić stopień włączenia kierowników liniowych szczebla operacyjnego w proces kształtowania strategii przedsiębiorstwa,
7	Zgodność i harmonia między realizowaną strategią zarządzania a kulturą organizacji	Wszystkie	1. ocenić - w jakim stopniu menedżerowie strategiczni są inicjatorami zmian wprowadzających partycypacyjne i delegacyjne formy kierowania, 2. ocenić zaangażowanie menedżerów w działalność służącą kształtowaniu odpowiednich postaw i motywacji pracowników,
8	Stopień możliwości realizacji strategii zarządzania	Wszystkie	1. ocenić stopień poszukiwania przez menedżerów nowych możliwości i rozwiązań, 2. ocenić stopień podejmowanego ryzyka, 3. ocenić stopień wskazywania i ustalania kierunków poszukiwań,
9	Wielkość przeprowadzonych i zakończonych sukcesem przedsięwzięć	Wszystkie	1. ocenić - w jakim zakresie sukces został osiągnięty przez realizację z góry zaplanowanych celów i zadań, 2. ocenić stopień występowania sytuacji świadczących o tym, że sukces został osiągnięty dzięki szczęśliwemu zbiegowi okoliczności,
10	Poziom profesjonalizmu	Wszystkie	1. ocenić stopień trafności działań menedżerów w sprawach zasadniczych, 2. ocenić stopień trafności działań menedżerów w sprawach szczegółowych, 3. w jakim stopniu menedżerowie potrafią objąć zadania w sposób całościowy (na zasadzie zdolności zwanej „helikopterowaniem”), 4. ocenić w jakim stopniu stosowane jest przez menedżerów zjawisko synergii w zarządzaniu.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s.85, 103-105.

charakterystykę i ocenę strategicznej kongruencji kapitału intelektualnego jako fundament kompetencji strategicznych kadry kierowniczej. Jak powyżej wspomniano autor zauważa interesującą możliwość dokonania dogłębnej analizy poruszanych tez przez przedstawicieli wszystkich szczebli zarządzania, niemniej jednak ze względu na ograniczoną objętość artykułu musi je pozostawić do rozpatrzenia w przyszłości. W artykule skoncentrowano się wyłącznie na najwyższym szczeblu zarządzania, jako najbardziej istotnym dla ogólnego funkcjonowania przedsiębiorstw.

Tabela 2. Kongruencja kompetencji strategicznych kadry kierowniczej badanych podmiotów gospodarczych.

Badane podmioty	Wartość punktowa odpowiedzi na pytania przyporządkowane dla poszczególnych tez (w pierwszym wierszu podano numery tez, a w drugim numery pytań)																								Suma /wartość kompetencji/					
	Teza 1		Teza 2				Teza 3			Teza 4		Teza 5		Teza 6		Teza 7			Teza 8			Teza 9				Teza 10				
	1	2	1	2	3	4	1	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	3	1	2	1	2		3	4			
A	1	9	1	9	9	8	1	0	8	8	8	8	9	7	7	6	1	0	9	7	9	9	9	6	8	8	9	7	217	
B	8	8	9	7	7	1	0	9	9	7	9	1	0	6	7	7	7	8	9	8	9	8	1	0	8	7	6	1	0	213
C	9	9	8	7	7	8	7	8	9	7	8	9	8	8	7	8	7	6	6	7	9	5	8	7	7	7	7	196		
D	8	7	9	8	7	8	7	8	8	9	8	7	6	5	5	7	7	7	8	7	7	9	8	8	7	8	7	193		
E	7	7	8	8	7	7	9	7	7	6	7	6	5	7	9	6	7	6	7	6	8	9	7	7	8	7	185			
F	8	8	7	9	8	7	8	8	7	7	8	6	5	7	8	9	8	6	3	4	5	4	8	7	8	6	179			
G	8	7	1	1	8	8	1	0	8	8	5	6	7	6	6	5	1	0	9	8	8	9	5	6	7	8	7	197		
H	8	7	9	9	8	8	1	0	9	8	7	7	8	7	6	7	9	8	8	9	8	5	5	8	7	8	6	199		
I	9	9	1	1	8	9	9	8	8	8	9	9	8	8	7	7	9	8	7	8	8	9	7	7	8	9	216			
J	7	6	7	7	9	7	7	7	6	7	7	6	5	5	5	6	6	6	4	4	7	9	5	5	6	5	161			
Suma /waga tez/	8	7	8	8	7	8	8	8	7	7	7	7	6	6	6	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7			

Źródło: opracowanie własne.

4. Analiza i wyniki badań

Badania zostały przeprowadzone w 10 losowo wybranych przedsiębiorstwach sfery agrobiznesu, których funkcjonowanie można określić jako prawidłowe, gdyż są to przedsiębiorstwa, które mają ugruntowaną pozycję rynkową. Na podstawie analizy wyników dokonanych badań można stwierdzić, że kompetencje strategiczne kadry przedsiębiorstw sfery agrobiznesu warunkują jego pozycję rynkową. Przedsiębiorstwa, których suma punktów określających wartość kompetencji przekroczyła 210 punktów (przedsiębiorstwa A,B,I), są bardzo dobrze zarządzane strategicznie i możemy stwierdzić, że charakteryzują się wysoką strategiczną kongruencją kapitału intelektualnego. Są to wyróżniające się 2 przedsiębiorstwa produkujące soki owocowe (spółki akcyjne) i jedno gastronomiczne (należące do jednego przedsiębiorcy). Przedsiębiorstwa, które znalazły się w przedziale 190-210 punktów funkcjonują dobrze

na rynku, ale nie należą do jego liderów. W tej grupie znalazły się przedsiębiorstwa, które działają branżach produkcji soków i przetwórstwa mięsa, a ich formą własności jest spółka akcyjna (przedsiębiorstwa C,D,G,H). Zarządzanie strategiczne odbywa się w tych przedsiębiorstwach właściwie, ale występują braki w zakresie samodzielności na poszczególnych szczeblach zarządzania oraz niedoskonałości w zakresie zgłaszania innowacji i słabe doświadczenie w branży. Przedsiębiorstwa, które uzyskały poniżej 190 punktów (E,F,J) można określić, jako takie, w których zarządzanie strategiczne posiada niewielkie znaczenie w ogólnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa i nie ma większego wpływu na jego rozwój. Są to przedsiębiorstwa, których członkowie zarządu są często w podeszłym wieku, a ich formą organizacyjną jest spółdzielnia lub własność prywatna z niewielkim stanem zatrudnienia.

Przeprowadzone badania umożliwiły zidentyfikowanie tych właściwości zarządzania strategicznego, które umożliwiły znalezienie wyróżniających cech przedsiębiorstw decydujących o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Autor zauważa, że interesującym problemem badawczym byłoby również dogłębne zdiagnozowanie wagi poszczególnych tez i ich szczegółowa analiza w przedsiębiorstwach.

5. Konkluzje

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 osiągnięty 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 przedsiębiorstwie (Firlej 2004). 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 terażniejszości 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.

Literatura:

- Bratnicki M., J, Strużyna J., [red.], *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2001, s. 70;
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.,

- Firlej K., *Przedsiębiorczość w polskim agrobiznesie* [w] Targalski J., *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.,
- 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.,
- Hoffer W. Schendel, CH.,[red], *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown, Boston 1978, s. 7-18.,
<http://www.gazeta-it.pl/archiwum/git11/kapital.html>
- Klepacki B., *Zrównoważony rozwój terenów wiejskich – wybrane aspekty teoretyczne*, [w] *Roczniki Naukowe SERiA*, t.II, z.1. Warszawa – Poznań – Zamość 2000, s.9.,
- Krupski R., [red] *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*. Wydawnictwo AE, Wrocław 1998, s. 96.
- Machaczka J., *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s.85, 103-105.
- Mintzberg H., *The Managers Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review nr 53, 1975.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003, s.45.
- Rybak M.,[red.] *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Poltext, Warszawa 2003, s. 36;
- Stoner A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 268, 567.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s.33.
- Wyrzykowska B., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji przyszłości*, [w] *Problemy rolnictwa światowego*, red. H. Manteuffel Szoegge, t.XII, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 2004, s.134.

STRATEGIC COMPETENCES OF THE MANAGERIAL STAFF AND THEIR INFLUENCE UPON COMPETITIVENESS AND DEVELOPMENT OF AGRIBUSINESS

Key words: Agribusiness, enterprise, management

The management strategy is nowadays a decisive factor in an enterprise's market value. The value of human assets in an enterprise determines its position on the market and directs its development. The strategic congruence of intellectual capital plays a vital role as the foundations of the strategic competences of the managerial staff. The economic units that function in all areas of Polish agribusiness need to be prepared to face competition on the European market through acquiring and employing valuable human capital. The article suggests that the issue in question needs to be given the highest priority as it is one of the most important in agribusiness enterprises.