

**Bogusław Gołębiowski**

Akademia Rolnicza w Szczecinie

## **MAKROOTOCZENIE FIRM Z SEKTORA NASIENNEGO ROŚLIN ROLNICZYCH**

### **1. Wstęp**

Postęp biologiczny, jest według zgodnych ocen, jednym z ważniejszych czynników rozwoju rolnictwa (Runowski 1997). Tymczasem w Polsce sektor nasiennictwa, który stanowi gwarant zwiększenia potencjału polskiego rolnictwa, od pięciu lat jest w fazie schyłku. Warunki makrootoczenia i otoczenia sektorowego spowodowały spłylenie rynku nasiennego oraz wojnę cenową. W związku z tym stosowanie przez firmy nasienne strategii kosztowych w ramach prowadzonych procesów restrukturyzacji mija się z celem. Należy dążyć do stworzenia nowoczesnego, racjonalnie zorganizowanego sektora nasiennego, który miałby szansę dalszego rozwoju przy jednocześnie szybkim przystosowaniu się do jednolitego rynku europejskiego i zasad rządzących w UE. Dla przedsiębiorstw nasiennych oznacza to przede wszystkim podjęcie działań polegających na wprowadzeniu procesu zarządzania strategicznego i rozpoczęcie prac nad oceną szans i zagrożeń występujących w otoczeniu, czyli prac nad pierwszym elementem tego procesu.

Duże znaczenie związków przedsiębiorstwa z otoczeniem wywodzi się z roli tego ostatniego. Przede wszystkim to otoczenie określa reguły gry, w tym zwłaszcza makroekonomiczne. Przyszłe możliwości rozwoju przedsiębiorstwa tkwią właśnie w otoczeniu. To ono dysponuje pewnym potencjałem, do którego należy odnieść potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa. Wreszcie otoczenie jest dynamiczne, zróżnicowane strukturalnie, co niesie potrzebę ciągłego redefiniowania i zmiany relacji (Ansoff 1985). Składniki otoczenia i stanowisko przedsiębiorcy ulegają zmianom – samoistnym bądź indukowanym. Z tych powodów w otoczeniu ciągle coś się dzieje lub będzie się działo, badanie zatem i oddziaływanie wpływu otoczenia na przedsiębiorstwo w procesach zmian ma fundamentalne znaczenie (Urbanowska-Sojkin, Banaszyk, Witczak 2004).

Cechą makrootoczenia jest to, że bardzo silnie określa ono możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa, które jednak nie jest w stanie zmienić tych warunków (Gierszewska, Romanowska 1997). Analiza makrootoczenia dotyczy badania różnorodnych czynników zewnętrznych. Czynniki te mogą mieć charakter sprzyjający lub ograniczający względem działalności przedsiębiorstwa, wpływają nieraz w sposób zasadniczy na jego kondycję ekonomiczno-finansową i składają się na zespół parametrów i zmiennych, które służą do opracowania prognoz sytuacji zewnętrznych (Stabryła 2002). Profesjonalny sposób poszukiwania odpowiedzi jest jedynym sposobem antycypowania zagrożeń i wykorzystywania szans mogących się pojawić (Urbanowska-Sojkin 1998).

Celem badawczym niniejszego artykułu jest próba określenia potencjalnej siły wpływu poszczególnych czynników i procesów zachodzących w otoczeniu na firmy nasienne w okresie zmian spowodowanych uzyskaniem członkostwa Polski w UE oraz obowiązywania od dnia akcesji nowej Ustawy o nasiennictwie z dnia 26 czerwca 2003 r. (DzU nr 137, poz. 1299).

## **2. Faktografia i metody badań**

Materiał badawczy wykorzystany w niniejszej pracy pochodzi z analizy 30 przedsiębiorstw nasiennych, w których w procesie badawczym zastosowano metodę scenariuszy stanów otoczenia. Ankietowanymi były osoby pełniące funkcje kierownicze w swoich przedsiębiorstwach. W makrootoczeniu przedsiębiorstw nasiennych wyróżniono określone sfery, w których zidentyfikowano procesy istotne dla tych przedsiębiorstw (tab. 1).

Na podstawie analizy tendencji w otoczeniu i prognozy wystąpienia wszystkich procesów ważnych dla przedsiębiorstw nasiennych ustalono scenariusz najbardziej prawdopodobny, złożony z opcji zmian procesów, którym przypisano najwyższe prawdopodobieństwo (tab. 1). Oceny prawdopodobieństwa wystąpienia danego procesu według trzech wariantów zmian, tj. wzrostu, stabilizacji i spadku, zostały uzyskane od trzech konsultantów, którymi byli profesor z dziedziny zarządzania AR w Szczecinie oraz dwaj członkowie zarządu Polskiej Izby Nasiennej. Badania przeprowadzono w maju 2004 r.

## **3. Scenariusz stanów otoczenia firm z sektora nasiennego**

Scenariusze stanów otoczenia pozwalają na zrozumienie konfiguracji zjawisk i trendów, które są dla firm z sektora bardzo istotne w początkowej fazie obowiązywania nowej ustawy o nasiennictwie oraz w pierwszych latach naszego członkostwa w UE.

W analizowanej sferze ekonomicznej główny wpływ na firmy z sektora nasiennictwa, w ujęciu pozytywnym, ma planowany rokrocznie wzrost poziomu dopłat bezpośrednich dla rolnika. Silne oddziaływanie negatywne wykazuje proces związany z możliwością obniżenia się zyskowności z prowadzenia działalności

rolniczej. Negatywny wpływ na sektor nasienny dostrzegalny jest także w procesach związanych ze zwiększeniem zakresu ochronnej polityki celnej w handlu z krajami Europy Wschodniej oraz ze wzrostem poziomu cen na środki do produkcji rolnej.

Tabela 1. Scenariusz najbardziej prawdopodobny dla badanych firm z sektora nasiennego

Elementy scenariusza	Prawdopodobieństwo	Siła wpływu „ujemna”	Siła wpływu „dodatnia”
<b>Sfera ekonomiczna</b>			
Obniżenie się poziomu zyskowności z prowadzenia działalności rolniczej	0,5	- 4	
Obniżenie wartości PLN do EUR	0,5	- 1	
Utrzymanie poziomu inflacji	0,4		+ 1
Ustabilizowanie się poziomu oprocentowania kredytów	0,5		+ 1
Zwiększenie zakresu polityki celnej w handlu z krajami Europy Wschodniej	0,7	- 2	
Stabilizacja stawek VAT na środki do produkcji rolnej	0,6		+ 1
Wzrost poziomu dopłat bezpośrednich do gospodarstw rolnych	0,8		+ 4
Wzrost poziomu cen na środki do produkcji rolnej	0,6	- 2	
Utrzymanie przez banki poziomu kredytowania obrotowego	0,8		+ 1
Średnia siła wpływu		- 2,3	+ 1,6
<b>Sfera technologiczna</b>			
Wzrost znaczenia Internetu jako elementu marketingu i dystrybucji	0,7		+ 3
Rozwój systemów informatycznych wspomagających zarządzanie	0,7		+ 3
Wzrost możliwości zastosowania nowoczesnych linii technologicznych	0,6		+ 3
Utrzymanie tempa substytucyjności technologii	0,6		+ 1
Przyspieszenie tempa w skracaniu cykli życia odmiany	0,5		+ 2
Utrzymanie tempa zmian w procesach produkcyjnych	0,7		+ 2
Wzrost jakości materiału siewnego	0,7		+ 4
Utrzymanie jakości zaplecza naukowo-badawczego	0,5		+ 2
Średnia siła wpływu		0,00	+ 2,5
<b>Sfera społeczna</b>			
Wzrost wymagań jakościowych ze strony rolników	0,7	- 1	
Utrzymanie poziomu obecnej siły nabywczej rolników	0,5		+ 1
Stabilizacja w przychylności rolników do polskich odmian	0,5		+ 2
Stabilizacja w podatności rolników na promocję	0,6		+ 2
Stabilizacja we wprowadzaniu do płodozmianu upraw typu gorczyca, facelia itp.	0,8		+ 2
Wzrost lojalności rolników	0,6		+ 4
Średnia siła wpływu		- 1,0	+ 2,2
<b>Sfera regulacyjno-prawna</b>			
Wzrost zakresu regulacji prawnych UE	0,8	- 1	
Wzrost znaczenia umów licencyjnych	0,7	- 1	
Regres w zakresie preferencji w kredytach inwestycyjnych	0,6	- 3	
Wzrost znaczenia biopaliw	0,6		+ 3
Wzrost wymagań w zakresie ochrony środowiska	0,8	- 3	
Wzrost wymagań prawnych w zakresie norm jakości, atestów	0,8		+ 2
Średnia siła wpływu		- 2,0	+ 2,5
<b>Sfera międzynarodowa</b>			
Wzrost poziomu pomocy finansowej UE dla Polski	0,8		+ 4
Wzrost konkurencyjności krajów wstępujących do UE wraz z Polską	0,6	- 1	
Utrzymanie możliwości wejścia na nowe rynki zagraniczne	0,7		+ 1
Wzrost możliwości współpracy z firmami z krajów UE	0,5		+ 3
Średnia siła wpływu		- 1,0	+ 2,7

Zródło: badania własne na podstawie analizy scenariuszy stanów otoczenia.

W sferze technologicznej dostrzegalny jest pozytywny wpływ rozwoju systemów informatycznych wspomagających zarządzanie, dostępności do informacji poprzez Internet, wzrostu możliwości zastosowania nowoczesnych linii technologicznych oraz wzrostowej tendencji dotyczącej jakości materiału siewnego. W tej sferze nie są dostrzegalne wpływy o skutkach ujemnych.

W sferze społecznej dostrzegany jest ujemny wpływ zwiększenia wymagań jakościowych przez rolników w stosunku do oferowanego materiału siewnego. Jednak siła negatywnego oddziaływania tego procesu jest bardzo mała. Natomiast pozytywny wpływ o dużym oddziaływaniu wywiera wzrost lojalności rolników względem przedsiębiorstwa, w którym dokonują zakupów i sprzedaży.

Sferą o średnim oddziaływaniu negatywnym jest sfera regulacyjno-prawna. Decydują o tym procesy mające związek z brakiem preferencyjnych kredytów inwestycyjnych oraz wzrostem nacisku na ochronę środowiska. Procesem o znacznym oddziaływaniu pozytywnym jest wzrastające znaczenie biopaliw.

Silny pozytywny wpływ w sferze międzynarodowej wykazują procesy wzrostu wpływu pomocy finansowej Unii Europejskiej dla Polski oraz możliwości współpracy z firmami z krajów UE. Natomiast wpływ negatywny dostrzegany jest w braku możliwości szybkiego i agresywnego wejścia na nowe rynki zagraniczne. Należy jednak podkreślić, że siła negatywnego oddziaływania tego procesu jest bardzo mała.

Z analizy scenariusza najbardziej prawdopodobnego wynika, że w makrootoczeniu badanych przedsiębiorstw nasiennych występują sfery niejednorodne i słabo ustrukturalizowane. Świadczy o tym duża rozpiętość między ujemnymi a dodatnimi siłami wpływu poszczególnych procesów w danych sferach. Są to sfera ekonomiczna i sfera regulacyjno-prawna. Na szczególną uwagę zasługuje sfera technologiczna, w której, jak wynika z analizy scenariusza, nie ma zagrożeń.

#### 4. Podsumowanie

Analiza wyników przeprowadzonych badań wskazuje, że przedsiębiorstwa nasienne są szczególnie uzależnione od procesów zachodzących w sferach ekonomicznej i regulacyjno-prawnej. W tych sferach otoczenie jest niejednorodne i słabo ustrukturalizowane, co wymaga skupienia uwagi na tych segmentach otoczenia i dokonania dodatkowych, pogłębionych badań.

Sferą najbardziej ustabilizowaną i jednocześnie najbardziej sprzyjającą funkcjonowaniu firm z sektora nasiennictwa jest sfera technologiczna. Jak wynika ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego, w sferze technologicznej nie ma zagrożeń działania, są tylko szanse.

#### Literatura

- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.  
Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.  
Runowski H., *Postęp biologiczny w rolnictwie*, SGGW, Warszawa 1997.

Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków 2002.

Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE, Poznań 1998.

Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004.

## MACROSURROUNDING OF THE SEED SECTOR FIRMS OF AGRICULTURAL PLANTS

### Summary

The article presents the influence powers of individual factors and processes which reach the surroundings of seed firms of agricultural plants. The problem is presented in the aspect of Poland's accession to the EU as well as new obligatory seed production law.

The research was conducted in May 2004. The analysis of conducted research shows off that the economic sphere and the control-legal sphere belong to the stormiest sphere of the seed firms' surroundings. The most propitious sphere for functioning of the company is technological sphere.