

GERD LOHMÖLLER
Land Bildung e.V. Bonn
Stowarzyszenie Oświata Rolnicza

Tłumaczenie: Zbigniew Jaskiewicz

KONCEPCJE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA TERENACH WIEJSKICH - DLA ROLNIKÓW I INNYCH NIEDUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTW

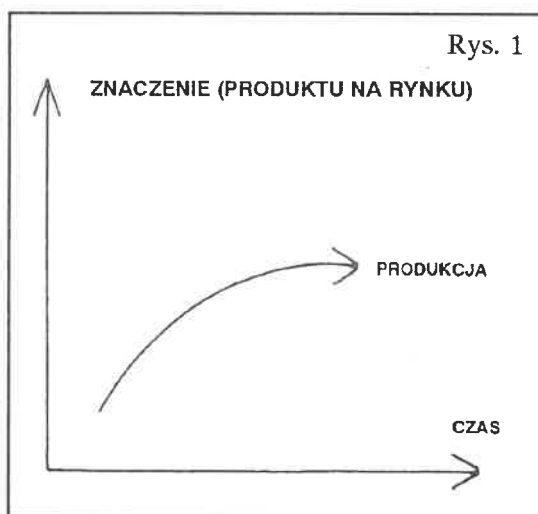
Zdominowane przez główne koncepcje myślenia przedsiębiorczego ostatnich 45 lat, zostały zaniedbane prace nad aktywnym planowaniem perspektywicznym. Jest już czas, by tracące na aktualności koncepcje zastąpić propozycjami wychodzącymi w przyszłość tak, aby nie tracić podstaw dla aktywnego działania.

Główne koncepcje lat 1945 - 1990

1.1 Najstarszą i najważniejszą koncepcją myślenia przedsiębiorczego w rolnictwie jest produkowanie (*maksymalizacja produkcji*) ponieważ zawsze istniał problem dostatecznego zaopatrzenia ludności w żywność. Koncepcja ta przestaje być wystarczająca w momencie, gdy rynki się napełniają. W sytuacji nasyconych rynków ta koncepcja z ogólnoeconomicznego punktu widzenia nie może być podstawowym motywem przedsiębiorczego myślenia.

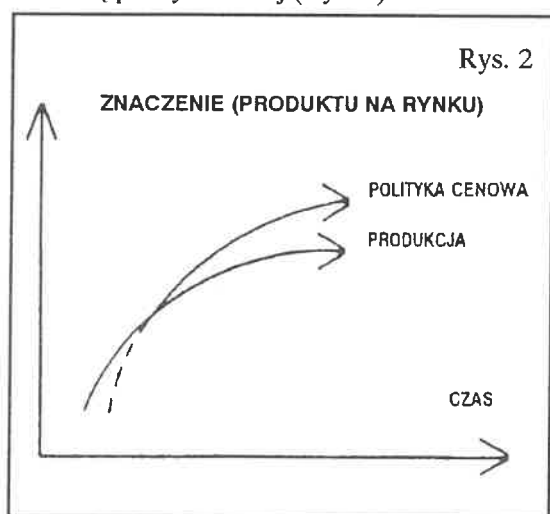
Nie oznacza to bynajmniej, że technika produkcji oraz opanowanie procesów produkcyjnych tracą na znaczeniu. Zasada „zmniejszenia przyrostu plonów” stwierdza, że w strefie granicznej trudniej jest produkować osiągając przy tym zysk (Rys. 1).

Produkcja w strefie granicznej oznacza, że procesy produkcyjne



muszą być doskonałe, jakość produkcji bardzo dobra, uwzględniony musi być spadek cen. Produkcja w strefie granicznej oznacza także podporządkowanie się regułom produkcji masowej. Gdy rozwój przebiega prawidłowo, wówczas tylko specjaliści mogą kontrolować sytuację, a więc nie ma żadnych ułatwień. Mimo to, a może właśnie dlatego, należy wysunąć wniosek, że koncepcja „produkowanie” nie może być naczelną zasadą myślenia.

1.2. Koncepcja „produkcja” została w krajach przemysłowych uzupełniona w latach 50-60-tych tematem „ceny”. Kształtowanie się cen stało się centralną kwestią polityki rolnej. (Rys 2.)



Zajęcie się w polityce rolnej polityką cen w istotnym stopniu przyczyniło się do wzrostu dochodowości w rolnictwie. Ponieważ pojedynczy rolnicy posiadają zbyt małe polityczne możliwości wpływania na kształtowanie się cen, ich aktywność ograniczona była w tym zakresie, z konieczności, do obserwacji, dyskusji i uzyskiwania informacji.

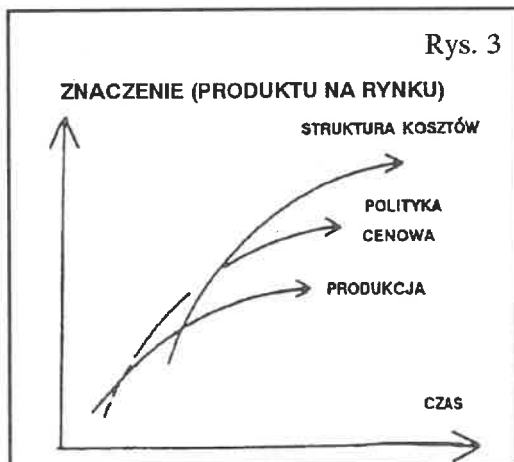
Nie miało to szczególnie pozytywnego wpływu na sposób myślenia, zakładającego samodzielną i odpowiedzialną przedsiębior-

czość. Możliwości tej koncepcji są już także wyczerpane. Nie może być mowy o podwyższeniu cen, raczej chodzi o to, by nieunikniony spadek cen kształtować w miarę plastycznie.

Ale nie oznacza to bynajmniej, że polityka cen w polityce rolnej jako aspekt przedsiębiorczego myślenia nie miałaby żadnego znaczenia. Oznacza to jedynie, że polityka cen może być główną siłą koncepcji. Również i tu działa zasada zmniejszającej się efektywności: polityka cenowa stała się znacznie trudniejsza. Tym niemniej w żadnym stopniu nie stała się zbędną i podobnie jak zawsze w zakresie myślenia przedsiębiorczego, gdy jakaś koncepcja się wyczerpuje, konieczne jest znalezienie nowej.

1.3. Kolejna koncepcja i temat - *optymalizacja wewnętrzzakładowa kosztów* - była już w większym stopniu sprawą pojedynczego przedsiębiorcy. Ci rolnicy, którzy pierwsi przyswoili sobie nową koncepcję, znajdują się w porównaniu

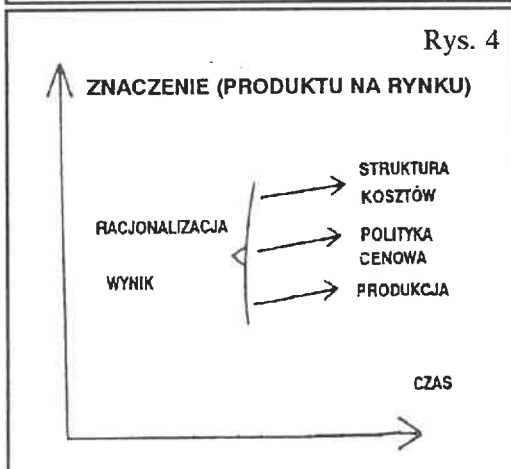
Rys. 3



z innymi, a więc względnie w lepszej sytuacji. A różnice są jak wiadomo znaczne. (Rys.3)

Ta trzecia, powojenna koncepcja, kładąca decydujący nacisk na *racjonalizację* wpływa znacząco na rozwój myślenia przedsiębiorczego dzisiaj. Również i ona - jak każdy wie - posiada swoją drugą stronę medalu. W innych dziedzinach pojawiła się teza, że skupianie myślenia przedsiębiorczego na racjonalizacji, maksymalizacji zysków i wzroście nie wystarcza, by zagwarantować zdolność utrzymania się przedsiębiorstwa. (Rys.4)

Rys. 4

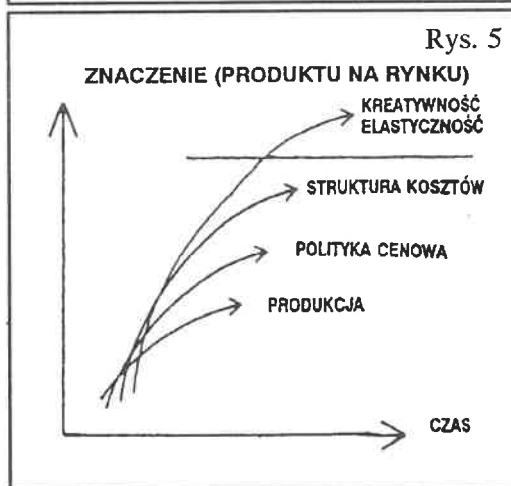


Powstają oczywiście pytania, jak ma wyglądać koncepcja, która mogłaby być podstawą działania w nadchodzącym okresie, jeśli nie będzie ona oparta na „racjonalizowaniu”.

Nowa koncepcja, która jest właściwym wyzwaniem dla przyszłych przedsięwzięć - obojętnie czy dla rolników czy dla innych - nazywa się *kreatywność i elastyczność*.

W zakresie kreatywności i elastyczności rozstrzygać się będzie wiele - czy „utrzymają się” czy nie.

Rys. 5



Są trzy przyczyny, do których wrócimy po krótkim uzupełnieniu.

Należy tu przedstawić różne postawy charakteryzujące amerykański i japoński sposób myślenia. (por. „Die Zeit” nr 37 z 6 IX 91, Das Ende des Laissez-faire, autor N.Piper) (Koniec lesseferyzmu)

Amerykańscy przedsiębiorcy muszą składać sprawozdania o wynikach swej działalności gospodarczej raz na kwartał. Przez to nastawieni są w swoim działaniu na szybkie efekty. Inwestycje muszą się natychmiast zwracać.

Zupełnie inaczej wygląda sytuacja u Japończyków. Nie mają tego rodzaju obowiązku składania sprawozdań. Inne zagadnienia stoją na pierwszym planie i one są uwzględniane. Jeśli maksymalizacja zysków stoi na pierwszym planie wówczas ocena dwóch możliwości inwestycyjnych jest prosta, np. jeśli jedna z nich pozwala na uzyskanie 70 000 zysku a druga 20 000.

O tym że 70 000 jest więcej niż 20 000 wie każde dziecko. Mogą jednak pojawić się pytania, które szybko są w stanie odwrócić ocenę, która z dróg inwestycyjnych jest korzystniejsza. Na przykład czy inwestować w rynek wzrastający czy:

- zdobywać nowe doświadczenia?
- poznawać nowe techniki?
- zmieniać punkty widzenia na trendy i kierunki rozwoju?
- moje udziały w rynku się wzmacniają?
- jakie mam szanse rozwoju w takim czy innym przypadku po 10 czy 20 latach, itd.

Pozostaje więc pytanie, czy w powyższym przykładzie owe 50 000 mogą poświęcić na perspektywiczne zabezpieczenie przedsiębiorstwa. Japończycy od wielu dziesiątków lat działają zgodnie z drugim sposobem postępowania i teraz uczą świat jak zbierać owoce.

Z powyższej dygresji wyraźnie wynika, jak mogą się kształtować elastyczność i długoterminowe zabezpieczenie działalności przedsiębiorstwa. Działanie perspektywiczne zaczyna się w głowie i może już dzisiaj zaznaczyć się w koncepcji przedsiębiorstwa. Trzy przyczyny, które zadecydują o przyszłej dominacji koncepcji „Kreatywność i elastyczność”, to:

- 1. Kompleksowość systemów i nieprzewidywalność zmian systemowych;**
- 2. Pułapki kosztowe;**
- 3. Stale zmniejszające się znaczenie wiedzy fachowej.**

Ad 1. Kompleksowość systemów i nieprzewidywalność zmian systemowych.

Żyjemy w systemach. Systemy są złożone. Nie istnieje żadne oddziaływanie bez skutków ubocznych. Stale funkcjonuje sieć wzajemnych zależności. Proste

rozumowanie liniowe w rodzaju przyczyna (oddziaływanie) - skutek w rzeczywistości nie istnieje.

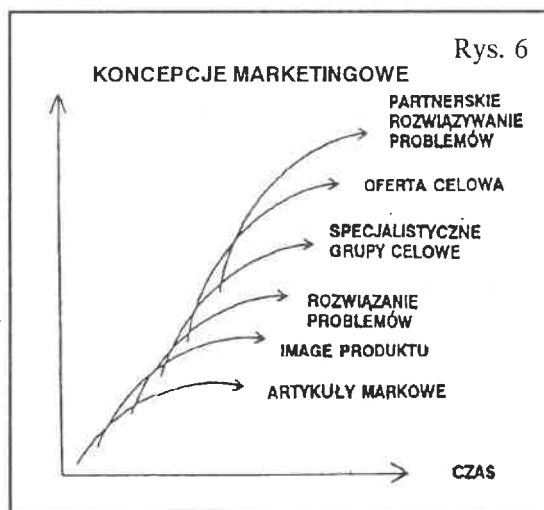
Jeszcze istotniejszy jest fakt, że systemy zmieniają się w sposób, który trudno jest z góry przewidzieć. Jak trudno jest przewidzieć te zmiany, można zilustrować na przykładzie obszaru Europy Wschodniej. Systemami są np. ziemia, klimat, systemy polityczne, systemy gospodarcze, przedsiębiorstwa, a przede wszystkim rynki.

Umiejętność dostosowania się /nastawienia/ do nowych, w zasadzie nie do przewidzenia sytuacji, jest właściwie wyzwaniem wobec przyszłych przedsiębiorców. To jest elastyczność. Dla tego zadania potrzeba dużo kreatywności.

Ad 2. Pułapki cenowe.

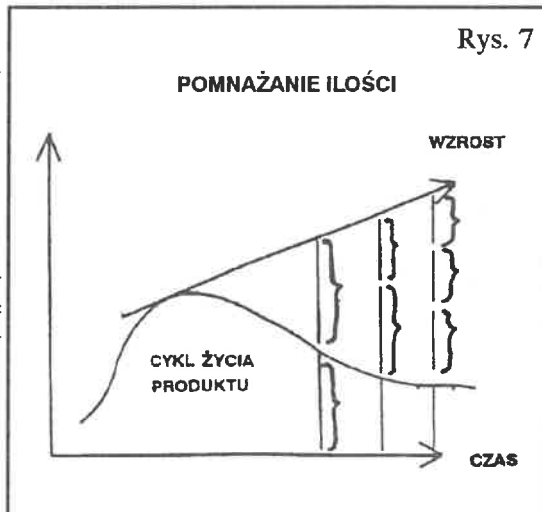
Rynki surowcowe i rynki produktów masowych cechuje wzrost wymagań jakościowych oraz spadek cen. Właściwe zadanie przedsiębiorcy polega na tym, aby w tych warunkach produkować. To oznacza racjonalizację. Racjonalizacja oznacza optymalizację procesu produkcji wykorzystując techniczne możliwości, a gdy te są wyczerpane - dokonanie kolejnego skoku inwestycyjnego. To oznacza stale wzrastające koszty stałe, większe ilości produkowanego towaru, i zmniejszające się koszty zmienne. Redukcja kosztów, w grupie kosztów zmiennych, w warunkach zmiennych, oznacza zawsze oszczędność kosztów personelu: albo można zwolnić pracowników albo mogą oni wykonywać większe zakresy prac. (np. przy przejściu z obory ze stałymi stanowiskami do obory z boksami, wyposażonej w odpowiednie urządzenia techniczne).

W procesie racjonalizacji problem stanowią większe ilości produktu, które przy nasyconych rynkach powodują spadek cen. To eliminuje z rynku wszystkich oferentów, którzy nie obniżyli w porę kosztów zmiennych. Kto to zrobił, nie ma początkowo żadnych problemów, lecz eliminuje innych konkurentów. Proces racjonalizacji oznacza zatem pewien automatyzm, który prowadzi do eliminacji oferentów słabszych. Oferenci produkujący w strefie kosztów krańcowych reprezentują z reguły drobne i średnie przedsiębiorstwa, lecz w pewnym momencie w tym procesie każde przedsiębiorstwo jest małym lub średnim przedsiębiorstwem. Im lepiej fun-



kcjonuje proces racjonalizacji, tym szybsze ma on tempo. Wyraźnie tutaj widać, że wyłącznie postawienie myślenia przedsiębiorczego na racjonalizację, zwiększanie zysków i wzrost nie jest w stanie zagwarantować przetrwania przedsiębiorstwa. Tak długo, póki się nie ma na oku nowego projektu, trudno jest znaleźć wyjście z tej pułapki. Proces racjonalizacji jest niezbędny do przeżycia, lecz równocześnie sprężyną eliminującą przedsiębiorcę z gry. Aby uniknąć tej pułapki trzeba korzystać z pomocy kreatywności i elastyczności. Wyjściem są nowe rozwiązania problemów, nowe produkty. Całe koncepcje marketingowe, znane z rzemiosła - poczynając od artykułów markowych - były tego prekursorami.

Tendencja rozwojowa idzie w kierunku małych rynków, wyspecjalizowanych grup odbiorców, całkiem nowych rozwiązań problemowych. (Rys. 6)

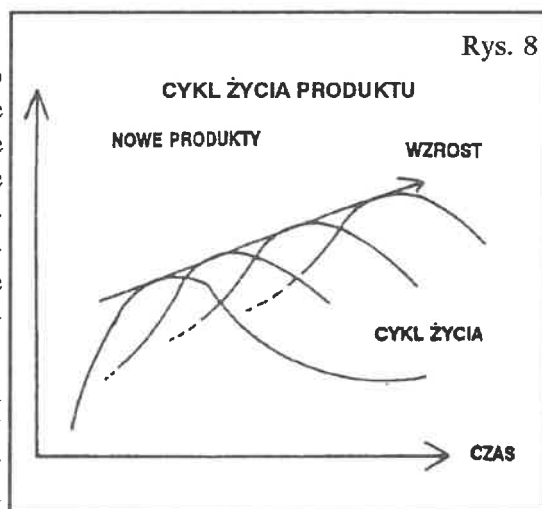


Jaki rozwój?

Rozwój jest konieczny, co do tego nie ma wątpliwości. Nożycy cen i kosztów niczego innego nie dopuszczają. Rozwój w zakresie produktów masowych, dotkniętych spadkiem ceny, oznacza podwojenie, dalsze zwielokrotnienie ilości, aż do granic własnych możliwości produkcyjnych. (Rys. 7)

Rozwój z nowymi produktami wysuwa na pierwszy plan inny aspekt produkowania: trzeba najpierw znaleźć możliwości nowych produktów. Właściwym zadaniem

przedsiębiorcy jest zatem kreatywność. Gdy znalezione zostaną możliwości nowych produktów wówczas znów istotne stają się techniki produkcji, struktury kosztów i ceny. Jednak istotą dzieła jest kreacja. (Rys 8)



Ad 3. Stała dewaluacja wiedzy fachowej.

Znaczenie wiedzy fachowej obecnie coraz szybciej się dezaktualizuje. Praktyk staje się specjalistą w trakcie pracy, ale musi zapoznać się w coraz krótszym czasie z najnowszą wiedzą, opanować metody, które pozwalają na stałe i szybkie douczanie się. Daje to niezbędną elastyczność i stwarza podstawy dalszej kreatywności. Przedsiębiorca w obecnym okresie szybkich zmian nie może sobie pozwolić być tylko specjalistą. Wiedza specjalistyczna jest niestety często pułapką zagrażającą kreatywności.

Kreatywne wykorzystanie wiedzy udaje się tym częściej, im większa jest zdolność i odwaga do:

- kwestionowania konwencjonalnych rozwiązań - a więc również konwencjonalnej wiedzy.
- akceptowania niepewności co do nowych rozwiązań.

Dylematem praktyka jest to, że musi być specjalistą lecz równocześnie nie wolno mu nim być.

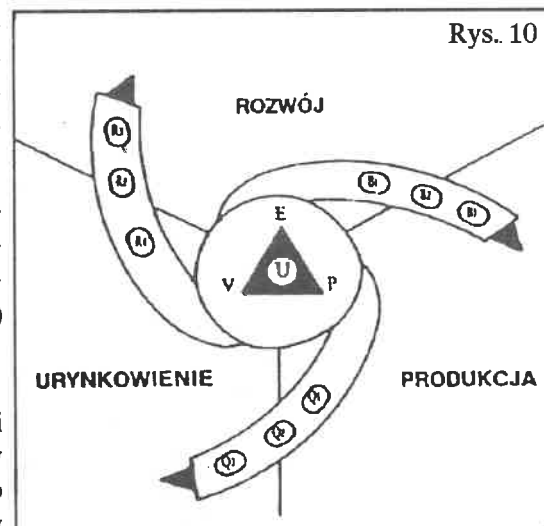
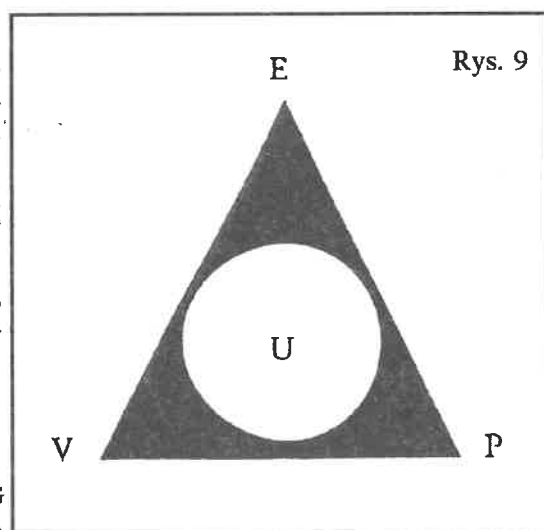
Model rozwojowy

Stowarzyszenie LAND-BILDUNG (Oświata Rolnicza) wypracowało model rozwojowy i doskonaleniowy, uwzględniający przyszłościowe wymogi, stojące przed przedsiębiorcą, który jest równocześnie modelem rozwoju terenu wiejskiego.

W centrum znajduje się przedsiębiorstwo (U) z wydzielonymi funkcjami: produkcją (P), urynkowieniem (V) oraz rozwojem (E). (Rys. 9)

Produkcja

Produkcja dostarczać musi produktów. Produkty - towary i usługi - muszą nadawać się do sprzedaży. O tym decydują ceny



i jakość. W tym modelu rozwojowym jakość stoi na pierwszym miejscu. Aby to wyraźniej przedstawić wprowadzamy trzy poziomy jakości (Q1, Q2, Q3) w zakresie rozwoju jakości. Pierwszy stopień jakości, będący odróżnieniem od produktu masowego, stanowią produkty markowe (Q1). Następny stopień jakości tworzą nowe właściwości produktu, (Q2). Torują one drogę ku nowym produktom. Nowe produkty poszerzają bazę, przyczyniają się do większego uniezależnienia się przedsiębiorstwa, a tym samym zwiększają szanse przeżycia. Rozwijanie nowych produktów jest inwestycją w przyszłość.

W trzecim stopniu jakości chodzi o nowe normy jakościowe, (Q3). Poprzez przyjęcie nowych norm jakościowych przedsiębiorca uniezależnia się od z reguły restryktywnych warunków, stawianych przez władze i administrację i przygotowuje sobie własną bazę dla rozwoju produktów innego rodzaju.

Urynkowienie

Urynkowienie prowadzi do rozwoju przedsiębiorstwa, w oparciu o stałe podnoszenie jakości. Aby uwypuklić aspekt rozwoju i podkreślić, że nie polega automatycznie i wyłącznie na powiększaniu produkcji (podwajanie, potrajanie, itd.) wyróżnione zostają również trzy stopnie rozwoju. Podstawą rozwoju jest urynkowienie wytworzonego produktu. Poprzez urynkowienie produkcji przedsiębiorstwo musi się tak ustabilizować, by stworzyć podstawy ukierunkowanego w przyszłość rozwoju przedsiębiorstwa.

Pierwszy stopień rozwoju ma na celu dodatni wynik tworzenia kapitału zakładowego (R1). Przedsiębiorstwo musi się ustabilizować, aby stworzyć podstawy do dalszego, zorientowanego perspektywicznie rozwoju. Dopóki na tym etapie nie ma możliwości wypuszczania nowych produktów, tak długo szansą dla przedsiębiorstwa są artykuły markowe, dzięki którym uzyskać można wyższe ceny, wyróżnić się spośród innych oferentów i dzięki temu skonsolidować swoje przedsiębiorstwo.

W następnym stopniu rentowności chodzi o średnio- i długofalowe zapewnienie bezpieczeństwa przeżycia przedsiębiorstwa, (R2). Istotnym działaniem jest zakorzenienie się na nowych rynkach oraz na rynkach rozwijających się. Podstawą tego procesu mogą być przede wszystkim nowa jakość produkcji oraz nowe produkty. Nowe produkty są niezbędne, ponieważ produkty markowe tak długo dają przewagę i gwarantują silną pozycję, dopóki inni oferenci nie wyrównają różnicy.

W trzecim stopniu rentowności pojawiają się - w związku z rozwojem przedsiębiorstwa - nowe koncepcje prowadzenia gospodarstwa, (R3). Biorąc pod uwagę perspektywiczne możliwości inwestycyjne i przyszłe możliwości rozwoju inne niż dotąd formy przedsiębiorstwa okazać się mogą korzystniejsze. Mogą pojawić się wewnętrzne lub zewnętrzne ograniczenia, trudne do wcześniejszego

przewidzenia. Im planowanie idzie dalej w przyszłość, tym większy wpływ uzyskuje się na kształtowanie przedpola. Wpływ na kształtowanie się przedpola uchronić może przed przykrymi niespodziankami, a także zabezpieczyć przed przywiązaniem się do przestarzałych struktur.

Doradztwo

Rozwój przedsiębiorstw stawia żądania i stwarza szanse wobec towarzyszących temu procesowi systemów usług. Przejście z B1 do B3 obrazuje, że rozwój przedsiębiorstwa - a każdy rozwój oznacza także zmianę - musi pociągać za sobą towarzyszącą mu również ofertę usług. Kto i co najlepiej odpowiadać będzie zmienionym wymaganiom, to się dopiero okaże. Potencjalnymi oferentami takich usług są zrzeszenia, ośrodki dokształcania jak też państwowe i prywatne przedsiębiorstwa doradcze.

Stopień B1 ukierunkowany jest na produkcję artykułów markowych oraz na wzmocnienie kapitału własnego. Stopień B2 oznacza wytwarzanie nowych produktów oraz kształtowanie zdolności utrzymania się przedsiębiorstwa w przyszłości. Przy wypracowaniu nowego produktu bardziej niż wiedza fachowa potrzebny jest partner, który potrafi towarzyszyć w procesie twórczym, w kreacji. Zatem nie tylko przedsiębiorca, lecz każdy, kto chciałby mu pomóc i towarzyszyć, musi się twórczo rozwijać.

Doradca będzie musiał w coraz większym stopniu stawać się partnerem w dyskusji, który potrafi zrozumieć i prześledzić tok myślenia swego klienta, i w oparciu o to porozumienie wesprzeć jego koncepcje.

W trzecim stopniu doradztwa (B3) chodzi o stworzenie ogólnych ram przyszłych form przedsiębiorczości. W tym zadaniu partnerem przedsiębiorcy może być polityk, który wykazuje znajomość kierunków rozwoju perspektywicznego obszaru wiejskiego.