

JACEK KULAWIK

*Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
w Warszawie*

CELE GOSPODARSTW RODZINNYCH

1. Wstęp

W miarę obiektywna ocena sytuacji gospodarstwa rolniczego i jego perspektyw rozwojowych nie jest możliwa bez rozpoznania dążeń i celów osób z nim związanych. Cele są bowiem czynnikiem porządkującym częściowe działania ludzi, punktem wyjścia racjonalnego cyklu czynności zarządczych i płaszczyzną odniesienia dla uzyskanych rezultatów. W tym kontekście trudno wyobrazić sobie skuteczną pracę doradczą bez znajomości problematyki celów podmiotów rolniczych.

2. Ogólnie o celach organizacji gospodarczych

Najczęściej przez cel rozumie się określony co do treści, rozmiaru i czasu przyszły, pożądany stan lub rezultat działania osób związanych z daną organizacją. W praktyce trudno byłoby wskazać organizacje, które realizują jeden cel. Najczęściej dąży się do osiągnięcia kilku celów. Dlatego mówimy o celach podmiotów gospodarczych, ich wiążkach lub systemach celów. W bardzo ogólnym ujęciu system celów dowolnej organizacji składa się z *celów formalnych* (rentowność, płynność i bezpieczeństwo finansowe) oraz celów rzeczowych (produkcyjnych, umacniania zdolności konkurencyjnej, społecznych i z zakresu świadczeń dla otoczenia). Pomiedzy poszczególnymi celami i ich grupami występują przeważnie bardzo złożone relacje: *komplementarności, konkurencyjności i obojętności*. Zadaniem kierownictwa staje się zatem wypracowanie mechanizmów koordynacji w zakresie celów. Odbywa się to poprzez ukształtowanie poziomej i pionowej struktury celów (ich hierarchii). Sformalizowanym wyrazem takiego działania może być drzewo lub piramida celów. Cechą wyróżniającą takie konstrukcje są łańcuchy cele-środki, tzn. cele niższego rzędu stają się środkami do realizacji celów wyższego rzędu.

Punktem wyjścia projektowania systemu celów dowolnej organizacji jest rozpoznanie dążeń i wartości osób związanych z jej funkcjonowaniem (właścicieli, kierownictwa i pracowników) oraz dominującego w danym społeczeństwie systemu ekonomicznego, czyli pierwotnych celów ludzi, organizacji i gospodarki. Jest oczywiste, że wartość (użyteczność) poszczególnych celów jest zróżnicowana dla konkretnych członków organizacji. W zależności od subiektywnie postrzeganej użyteczności działania uruchamiane dla osiągnięcia celów mogą przyjmować charakter optymalizowania pewnych wielkości (maksymalizacja lub minimalizacja celu) albo zadawania się określonym ich poziomem równoznaczne z osiągnięciem pewnego poziomu satysfakcji). Problem dalej komplikuje się przez fakt, że wartościowanie celów i stopnia realizacji może mieć charakter oczekiwań jednoznacznych (podejmowanie decyzji w warunkach pewności) lub - oczekiwań wieloznacznych (decyzje w warunkach niepewności). W tej sytuacji jedyną skuteczną procedurą formułowania celów organizacji staje się procedura negocjacyjna. Ukształtowany system celów staje się rozwiązaniem kompromisowym i czasami mało stabilnym. Osiąganie minimalnej wspólnoty celów staje się zatem procesem ciągłego przezwyciężania konfliktów i sprzeczności w zakresie celów oraz tworzeniem koalicji osób zainteresowanych realizacją uzgodnionych celów. Często mówi się w związku z tym, że współczesne organizacje są miejscem rozmaitych gier i zarazem centrum negocjacji.

W ogólnej literaturze ekonomiczno-organizacyjnej coraz częściej formułuje się postulat, aby najbardziej ogólnym celem organizacji stało się dążenie do maksymalizowania zdyskontowanej wartości określonej postaci nadwyżki pieniężnej. Celami drugiego rzędu stają się wówczas trzy formalne cele organizacji (rentowność, płynność i bezpieczeństwo finansowe). Nie ma zgodności dotychczas co do ważności powyższych celów finansowych. Warto zatem nieco dłużej zastanowić się nad wzajemnymi relacjami tych celów. W zakresie relacji maksymalizacja zysku (wyniku finansowego) - maksymalizacja rentowności (sprzedaży, kapitału, kosztów) w szerokim przedziale zmian wielkości produkcji obserwuje się komplementarność powyższych celów. Wprawdzie istnieje tu niewielka strefa konkurencyjności, głównie w krótkich okresach czasu, ale dla praktycznego zarządzania jest ona nieistotna. Oznacza to zatem, że powiększanie zysku (wyniku) wymaga odpowiedniego poziomu rentowności działalności, a ta z reguły nie może być uzyskana bez wzrostu zysku. Dążenie do zysku staje się więc warunkiem stworzenia długookresowego potencjału rentowności. Ma to szczególne znaczenie w gospodarce silnie konkurencyjnej.

W obrębie relacji płynność - wynik finansowy trzeba rozróżnić dwa przypadki. W zakresie tzw. płynności strukturalnej (mierzy się ją relacją kapitału obcego do własnego lub stopniem pokrycia aktywów odpowiednimi pasywami) można znaleźć stosunek minimalizujący łącznie koszty kapitału lub inaczej - punkt maksymalizujący wynik finansowy. W odniesieniu do płynności bieżącej (dys-

pozycyjnej) i zysku sytuacja jest bardziej złożona. W celu zmniejszenia ryzyka finansowego można zwiększyć rezerwę płynności, np. zaciągając dodatkowy kredyt. Płynność wprawdzie wzrasta, ale równocześnie powiększają się koszty finansowe, obniżając tym samym wynik. W tym samym kierunku oddziałuje również utrzymanie rezerwy płynności w postaci odpowiednich aktywów. Obserwujemy tu zatem konflikt celów, polegający na równoczesnym dążeniu do osiągnięcia pożądanego wyniku finansowego i zabezpieczenia odpowiedniej płynności. Jeśli pominie się przypadki kryzysu finansowego, to pierwszeństwo powinno się jednak przyznawać celom wynikowym. Z drugiej strony wiadomo, że przy posługiwaniu się wielokryterialnymi funkcjami celów optymalizacja jednego celu wiąże się z przyjęciem pozostałych celów jako ograniczeń lub warunków dodatkowych. W zależności od sytuacji zmienne w modelach mogą spełniać różne funkcje, tzn. raz są zmiennymi zależnymi, a w innych przypadkach - zmiennymi niezależnymi. Obserwacja powyższa prowadzi licznych badaczy do postulatu równorzędnego traktowania celów z zakresu rentowności, płynności i bezpieczeństwa finansowego. Zrównując cele finansowe organizacji, wchodzimy w zagadnienie tzw. magicznego trójkąta w polityce przedsiębiorstwa. Słowo magiczny ma odzwierciedlić fakt, że osiągnięcie wszystkich trzech celów (jako pewnych wartości krańcowych) graniczy z czarami. Bez wątplenia wymienione powyżej cele powinny być realizowane w możliwie najlepszy sposób. Nie można ich jednakże każdorazowo w izolacji maksymalizować, gdyż przynajmniej w pewnym zakresie pozostają one względem siebie konkurencyjne. Jeśli np. nastawimy się na możliwie najwyższą rentowność, to bardzo szybko możemy naruszyć równowagę w obszarze płynności i bezpieczeństwa finansowego. Z drugiej strony utrzymanie nadmiernych rezerw płynności prowadzi do obniżenia rentowności i tempa wzrostu. Wreszcie, przywiązywanie nadmiernej wagi do bezpieczeństwa działalności (aż do skrajnego unikania ryzyka) oddziałuje negatywnie na strukturę kapitału. Tracimy bowiem wówczas m.in. możliwości wykorzystania efektów tzw. dźwigni finansowej. W dłuższym okresie pogarszamy także potencjał rentowności i trwałej płynności.

3. Cele gospodarstw rodzinnych

System celów gospodarstw rodzinnych jest ze swej natury pluralistyczny. Ogólnie można w nim wyróżnić cele ekonomiczne i pozaeconomiczne. W pierwszej grupie wymienić można:

dążenie do zysku,

- staranie się o stałe utrzymywanie płynności,
- małe obciążenie kapitałem obcym,
- zachowanie potencjału gospodarstwa lub jego powiększenie,
- uzyskanie elastycznej organizacji gospodarstwa.

Spśród szerokiej listy celów pozaekonomicznych rolnik może np. dążyć do podniesienia swego prestiżu i pozycji w środowisku lub zachowania niezależności. Stara się przez to zrealizować swe złożone potrzeby psycho-społeczne (uznanie i wyróżnianie się, sprawiedliwość). Ogólnie zatem cele pozaekonomiczne odzwierciedlają relacje rolnika z otoczeniem. Najczęściej są one jednak trudne do pomiaru ilościowego.

W odniesieniu do hierarchii celów rolników brak jest jednoznaczności opinii. Wniosek taki staje się oczywisty, gdy przeanalizujemy dostępne wyniki badań. Dorenkamp stwierdził (przykład podajemy za Ziętara) po przebadaniu 91 gospodarstw niemieckich, że 57% ankietowanych rolników za główny cel swojej działalności uznało „pewność i zachowanie własności” oraz „gospodarowanie wolne od ryzyka”. Niepełna 1/3 badanych (dokładnie 32%) głównym celem swojego działania uznawało „maksymalizację zysku”, a 11% wprost deklarowało, że celem takim jest „spokojne życie”.

Hinken, zanim przedstawił wyniki własnych badań, odwołał się do wniosków, które otrzymał Reuff po zbadaniu 195 zachodnioniemieckich przedsiębiorstw ogrodnich. Okazało się, że podstawowym długookresowym dążeniem przedsiębiorców ogrodnich było zapewnienie „stałego wzrostu przedsiębiorstwa”. Same wyniki Hinkena wskazują, że wprawdzie „dążenie do zysku” często wymieniano jako cel, ale nie było to dążenie jedyne. „Dążenie do zysku” pojawiało się z reguły przy podawaniu również innych samodzielnych celów. W obszarze zjawisk ekonomicznych celami takimi były najczęściej: „wzrost”, „niskie obciążenie długiem”, „zracjonalizowanie zbytu”, „obróć”, „rentowność”, „zachowanie podstaw egzystencji”. Obok celów czysto ekonomicznych jako równorzędne występowały dążenia ze sfery prywatnej („swoboda”, „wygodne życie rodziny” itp). Warto przytoczyć jeszcze inne wnioski z badań Hinkena:

- jedynie 25% deklarowanych celów ma wyraźnie zoperacjonalizowany charakter, tj. charakter wielkości zadanych i przydatnych w zarządzaniu. Resztę stanowią pewne wyobrażenia o celach,
- w przeciwieństwie do teoretycznych modeli decyzyjnych ekstremalne formy realizacji celów stanowią wyjątek, a nie regułę. Około 85% odpowiedzi wskazywało bowiem na dążenie do osiągnięcia celów, ale bez podawania jakichkolwiek danych o stopniu ich realizacji. Jedynie 4% odpowiedzi można traktować jako sformułowanie stopnia osiągnięcia celów w kategoriach ekstremalnych. Znacznie więcej było odpowiedzi o dążeniu do osiągnięcia celów na pewnym zadawalającym poziomie, nazywanym również poziomem satysfakcji. Przewagę wśród rolników postaw zadawalających się pewnym stopniem realizacji celów sygnalizują również inni badacze. Stało się to przyczyną poszukiwania modeli decyzyjnych, bardziej dostosowanych do rzeczywistych zasad podejmowania decyzji (adaptacyjne metody kształtowania poziomu aspiracji, modele satysfakcji),

- przedsiębiorcy-ogrodnicy dążą do równoczesnego osiągania celów ekonomiczno-finansowych, techniczno-ekonomicznych i nieekonomicznych. Te ostatnie z reguły mając charakter pewnych wyobrażeń o dążeniach, wywierają jednak pośredni wpływ na zachowanie przedsiębiorców,
- cele i systemy celów przedsiębiorstw ogrodniczych rzadko stanowią konstrukcje racjonalne, logiczne i bezkonfliktowe. Stoi to w wyraźnej sprzeczności z normatywną teorią celów ekonomiczno-gospodarczych.

Hesselbach i Horlebein ustalili (wyniki przytaczamy za V. Bitsch), po przebadaniu 293 zachodnioniemieckich gospodarstw rolniczych (1976 rok), że celom ekonomiczno-finansowym przyznawano najwyższy priorytet. Na drugim miejscu sytuowano cele o charakterze przyrodniczo-produkcyjnym.

H. Ohe w swoich badaniach z 1985 roku (powołujemy się także na relacje V. Bitsch) stwierdził, że wśród 54 rolników dominowały cele typu „niezależność” i „praca bez kontroli”. W następnej kolejności wymieniano dążenie do „zachowania trwałego wzrostu”. Duże znaczenie przypisywano także konieczności „wypracowania możliwie najwyższego zysku”.

Kolejnym autorem, przytaczanym przez V. Bitsch, jest Bollhoff, który w badaniach z 1984/85 roku w grupie 51 rolników ich cele zestawiał wg następującego malejącego porządku:

- „zachowanie gospodarstwa dla następnego pokolenia”,
- „bezpieczeństwo działalności”,
- „odporność na kryzys”.

V. Bitsch relacjonuje jeszcze wyniki badań Huirnego, które prowadzono w 1993 roku w gospodarstwach zajmujących się tuczem trzody i drobiu oraz chowem bydła mlecznego. W badaniach tych stwierdzono prawie równorzędne traktowanie celów typu: „efektywne wytwarzanie”, „optymalna wydajność techniczna” i „długookresowa rentowność”.

Warto w tym miejscu odwołać się jeszcze do ostatecznych konkluzji V. Bitsch. Po pierwsze okazało się, że wyniki badań celów gospodarstw rolniczych są zróżnicowane i częściowo sobie przeczą. Po drugie, brak jest nadal precyzyjnej metody do ustalania stopnia zgodności między celami deklarowanymi przez rolników, a faktycznymi motywami ich działania. Po trzecie, cele nie zawsze ustalone są z góry przed podjęciem decyzji, a część z nich (o charakterze strategicznym i długookresowym) podlega zmianom w procesach decyzyjnych.

Przedstawione dotychczas poglądy i wyniki badań w zakresie celów gospodarstw rodzinnych mieszczą się w obrębie tzw. podejścia tradycyjnego. Równolegle spotkać można stanowisko inne (głównie w USA), które umownie możemy nazwać podejściem nowoczesnym. Wychodzi się w nim z zależności pomiędzy dochodem (zyskiem) lub jego stopą, ryzykiem oraz czasem. Jeśli w statystycznej obserwacji w gospodarstwie rolniczym maksymalizowanie zysku jest zrozumia-

le, to wprowadzenie czynnika czasu wymaga modyfikacji tak postawionego celu. Dynamiczna obserwacja wskazuje bowiem, że duża liczba gospodarstw preferuje długookresowy wzrost zysku i kapitału własnego. Wynikać stąd może nieodpowiedniość np. rocznych wskaźników rentowności. Zamiast nich lepsze byłyby kategorie, ujmujące wielkość i czasowy rozkład zysków lub dochodów w całym okresie istnienia gospodarstwa. Wymogi takie formalnie spełnia kategoria wartości zaktualizowanej netto. Odzwierciedla ona zmodyfikowany cel gospodarstwa, którym staje się teraz maksymalizacja jego wartości. Ustalenie wartości zaktualizowanej dla całego okresu jego istnienia jest jednak zadaniem bardzo trudnym. Dlatego też cel powyższy można zredukować do nieco prostszej formuły, tj. maksymalizowania wartości kapitału własnego.

Drugim czynnikiem modyfikującym tradycyjny cel w postaci maksymalizowania zysku jest ryzyko. Przez ryzyko rozumie się sytuację lub prawdopodobieństwo wystąpienia kilku różnych wyników. Zależności powyższe przedstawia się w sposób graficzny (wykresy o zaznaczonych osiach dla ryzyka i zysku/dochodu) oraz za pomocą miar statystycznych (odchylenie standardowe, wariancja, współczynnik zmienności i korelacji). Ograniczając się tylko do krzywych ryzyko-zysk, możemy podać ich następujące właściwości:

- alternatywy z wyższymi oczekiwanymi zyskami mają także wyższe ryzyko,
- ryzyko wzrasta w tempie szybszym niż zyski,
- alternatywa o maksymalnym oczekiwanym zysku znajduje się w najwyższym miejscu tzw. zestawu efektywnego albo inaczej krzywej obojętności,
- określenie zestawu efektywnego wymaga przeanalizowania wystarczającej liczby alternatyw ryzyko - zysk,
- wybór alternatywy optymalnej lub maksymalizującej oczekiwaną użyteczność nie może być prognozowany bez dokładnej znajomości preferencji inwestora w zakresie zależności ryzyko - zysk. Sam wybór staje się zatem wysoce subiektywnym, ale lepiej odpowiada rzeczywistym zasadom podejmowania decyzji.

Użyte w ostatniej właściwości pojęcie użyteczności stanowi pewną koncepcję, odzwierciedlającą poziom preferencji lub zadowolenia przywiązany do danego dobra, usługi czy rezultatu. Im wyższe preferencje lub zadowolenie, tym wyższa użyteczność. Liczbowe określenie użyteczności jest bardzo trudne. Dlatego często poprzestaje się na graficznym wykreśleniu krzywych obojętności w układzie ryzyko - zysk. Analizowane podejście rozpatruje również problemy z zakresu ryzyko - płynność. Po pierwsze, można próbować określić prawdopodobieństwo niemożności spłaty zobowiązań finansowych. Po drugie, musimy mieć świadomość, że antycypowanie ryzyka powoduje konieczność utrzymania rezerwy płynności. W ślad za tym inwestor o wyższej awersji do ryzyka i utrzymujący wyższą rezerwę płynności musi liczyć się z mniejszą premią za ryzyko. Ogólnie zatem problematyka celów finansowych każdorazowo rozważana być

musi we wzajemnych związkach pomiędzy rentownością, ryzykiem i płynnością. Nie ma logicznych przesłanek, aby jeden z tych wymiarów stał się dominujący.

Systemy celów rolników są bardzo dynamiczne. W dużym stopniu dynamika ta kształtowana jest przez fazę rozwojową gospodarstwa. Umownie wydzielić można trzy takie fazy:

- objęcie lub wejście do gospodarstwa,
- ekspansja i konsolidacja,
- wyjście (czasem nazywane również dezinvestycją).

W fazie pierwszej rolnik musi zgromadzić pewną „masę krytyczną” zasobów produkcyjnych, kapitału oraz zdolności menedżerskich, aby utworzyć jednostkę zdolną do przetrwania i - co najważniejsze - generującą zadawalający dochód. Kluczowym czynnikiem powodzenia jest tu zdobycie odpowiedniego kapitału. Natomiast priorytety odnośnie celów wydają się oczywiste. Przede wszystkim preferowane być muszą wysokie rentowności i wszystkie okazje do wzrostu i ekspansji. Małe lub niewielkie znaczenie odgrywają wówczas cele pozaekonomiczne.

Faza druga wyróżnia się szybko rosnącymi potrzebami kapitałowymi. Pokrywane są one kapitałem własnym i różnymi formami kapitału obcego. Uwaga kierownika gospodarstwa koncentruje się głównie wokół monitorowania źródeł kapitału, zdolności obsługi zadłużenia, poziomu dźwigni finansowej. W końcowym okresie pojawia się często dążenie do ustabilizowania dochodów i obniżania kosztów. Widzimy zatem, że w gospodarstwie nadal duże znaczenie przypisuje się celom ekonomicznym. Wzrasta jednak waga celów pozaekonomicznych (potrzeba dysponowania wolnym czasem, podejmowanie się różnych ról w środowisku). Wyraźnie maleje natomiast skłonność do podejmowania bardziej ryzykownych przedsięwzięć.

Głównymi problemami w fazie trzeciej jest zapewnienie rolnikowi świadczeń emerytalnych oraz sprawne przekazanie gospodarstwa innemu użytkownikowi. Często pojawia się tu nowy cel: jak ulokować uzyskane fundusze, np. ze sprzedaży gospodarstwa lub jego wydzierżawienia. W krajach wysoko rozwiniętych duże znaczenie odgrywa w tym okresie dążenie do niskiego opodatkowania transferu własności. Ogólnie zatem w fazie trzeciej maksymalizacja dochodu i rentowności z reguły zyskuje niższy priorytet, na rzecz potrzeby większego bezpieczeństwa, czasu wolnego i wykorzystywania własnych talentów.

4. Podsumowanie

Systemy celów gospodarstw rodzinnych mają charakter pluralistyczny. Priorytety przyznawane poszczególnym celom są zmienne i zależą m.in. od dynamiki otoczenia, okresu życia rolnika i fazy rozwojowej jego gospodarstwa oraz splotu

uwarunkowań psycho- i socjologicznych kierowników gospodarstw i członków rodziny. Pełna identyfikacja celów rolnika i jego rodziny jest praktycznie niemożliwa. Wynika to z obiektywnych trudności formułowania realizowanych celów oraz z częstego świadomego unikania ujawniania subiektywnych pragnień i dążeń. W tych warunkach doradca musi zadowolić się przybliżonym rozpoznaniem celów gsgospodarstwa, z którym współpracuje. Czasami nawet zaleca się pozostawienie pewnej swobody w zakresie celów, gdyż zwiększa się przez to efektywność środków i metod wspomagających procesy przygotowania i podejmowania decyzji w gospodarstwie.

Wykorzystana literatura:

1. Bary P.J., Hopkin J.A., Baker C.B., 1988: *Financial Management in Agruculture. Fourth Edition. The Interstate Printers and Publishers, Inc. Danville.*
2. Bitsch V., 1994: *Die Messung des Betriebserfolgs. Eine Literaturanalyse und eine Messkonzept für den Gartenbau. Berichte über Landwirtschaft. Band 72 (4)*
3. Boehlje M., Eidman V.R., 1984: *Farm Management. John Wiley & Sons.*
4. Eichhorn P., 1993: *Rechnungsziele und Rechnungssysteme in Unternehmen und Verwaltungen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft. H.9.*
5. Hahn D., 1994: *Planungs - und Kontrollrechnung - PuK. Controllingkonzepte. 4 Aufl. Verlag Gabler.*
6. Hamm U., 1991: *Landwirtschaftliches Marketing, Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen. Verlag Ulmer.*
7. Hinken J., 1975: *Theorie und Praxis unternehmerischer Zielbildung. Agrarwirtschaft 24.*
8. Lee W.F., Boehlje M.D., Nelson A.G., Murray W.G., 1988: *Agricultural Finance. Eighth Edition. Iowa State University Press/Ames.*
9. Steffen G., Born D., 1987: *Betriebs - und Unternehmungsführung in der Landwirtschaft. Verlag Ulmer.*
10. Steinhauser H., Langbenh C., Peters U., 1992: *Einführung in die landwirtschaftliche Betriebslehre. Band 1: Allgemeiner Teil. 5 Aufl. Verlag Ulmer.*
11. Ziętara W., 1987: *System celów w Państwowym Przedsiębiorstwie Rolniczym. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej. Nr 1.*