

MARCIN S. STAŃCZYK

*Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
w Warszawie*

ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU GOSPODARSTWEM INDYWIDUALNYM

1. Wprowadzenie

W obecnej zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, kiedy to sektor produkcji rolnej podlega coraz silniej procesom urynkwienia i globalizacji, należy poszukiwać nowych narzędzi w zarządzaniu gospodarstwem rolnym. Na całym świecie dominującą formą wśród podmiotów z tego sektora są gospodarstwa indywidualne o charakterze rodzinnym. Pierwszorzędna rola tej formy własności jest potwierdzona również w polskiej Ustawie Zasadniczej i Ustawie o kształtowaniu ustroju rolnego z 2003 r. oraz w danych statystycznych, gdzie z 1,95 mln gospodarstw rolnych w Polsce o powierzchni przekraczającej 1 ha, ponad 99,7% to właśnie gospodarstwa tego typu.

Gospodarstwa indywidualne, pomimo wielu cech specyficznych, formą organizacyjną i procesem podejmowania decyzji są bardzo zbliżone do małych przedsiębiorstw sektora pozarolniczego, co wynika z rodzinnego charakteru obu grup podmiotów. Stąd innowacje w zarządzaniu rolniczym gospodarstwem rodzinnym zostają najczęściej przeniesione i zaadaptowane właśnie z sektora małych przedsiębiorstw. Te ostatnie przeważnie jednak czerpią inspiracje do wprowadzenia nowych rozwiązań zarządczych dużych korporacji, które cechując się dużą bezwładnością organizacyjną, muszą wprowadzać zmiany najwcześniej. Przeniesienia takie muszą oczywiście uwzględniać różnice w sposobie funkcjonowania wyżej wymienionych grup podmiotów, jednak odpowiednia adaptacja daje często bardzo dobre efekty.

Jedną z takich nowych koncepcji w zarządzaniu jest Zrównoważona Karta Wyników (ZKW), która stworzona przez Nortona i Kaplana na początku lat 90. ubiegłego wieku, powstała jako rezultat badań przeprowadzonych wśród korporacji, które wprowadziły szereg innowacji w procesie pomiaru wyników działalności gospodarczej. Stwierdzono bowiem wówczas, iż organizacje odnoszące

największe sukcesy, nie ograniczały się do stosowania mierników opartych tylko na danych finansowych. W ramach usystematyzowania zebranych informacji stworzono Kartę Wyników, która w procesie dalszego ewoluowania zmieniała się w narzędzie zarządzania strategicznego. Stosowanie ZKW miało na celu usprawnienie zarządzania firmą poprzez wskazanie dziedzin działalności o znaczeniu strategicznym i przyporządkowanie im odpowiednich wskaźników, które w sposób przejrzysty pozwalałyby kontrolować przebieg realizacji strategii przedsiębiorstwa. Zaproponowano wprowadzenie czterech równorzędnych perspektyw, z których miały być wyprowadzone cele strategiczne, tj. perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Trzy ostatnie perspektywy wyrażają potencjał dla możliwości sprawnego działania w przyszłości, zaś perspektywa finansowa kontroluje skuteczność realizacji celów w pozostałych perspektywach w przeszłości. Ten ścisły związek i równowaga pomiędzy perspektywami obrazującymi wyniki przeszłe oraz tymi określającymi zdolność do przyszłego rozwoju miały zapewnić silną pozycję na rynku [Kaplan, Norton 2001].

Sukcesy firm, które stosują Zrównoważoną Kartę Wyników oraz możliwość jej adaptowania do indywidualnych potrzeb, sprawiły, iż jest ona obecnie najchętniej stosowanym przez kadrę kierowniczą narzędziem w zarządzaniu. Jak wykazały dalsze badania, przeprowadzone wśród przedsiębiorstw korzystających z Karty, jej wprowadzenie powoduje konieczność bardzo dokładnego określania celów oraz identyfikacji zadań, dzięki którym cele te można osiągnąć. W konsekwencji, dodatkową zaletą ZKW jest podnoszenie poziomu świadomości misji firmy wśród pracowników, dzięki czemu mogą oni łatwiej identyfikować swoją pracę i realizowane zadania z urzeczywistnieniem celów strategicznych, co przekłada się na motywację oraz skłonność do wprowadzania innowacji [Zinger 2002].

Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza procesu ewentualnego wdrożenia ZKW w gospodarstwach indywidualnych sektora rolniczego oraz wynikających z tego potencjalnych korzyści i zagrożeń. Wielokrotnie dokonane będą odwołania do doświadczeń małych przedsiębiorstw sektora pozarolniczego, co wynika z wyżej zaznaczonych analogii obu grup oraz większego zakresu wdrożeń ZKW wśród podmiotów nierolniczych. Autor starał się przy tym zwracać jednak dużą uwagę na specyfikę działalności gospodarstw indywidualnych, wynikającą głównie z charakteru produkcji rolnej.

2. Gospodarstwa indywidualne w Polsce

Pośród prawie 2 mln gospodarstw rolnych w Polsce w 2002 r., gospodarstwa indywidualne stanowiły absolutną większość, zajmując 93% całkowitej powierzchni UR. Grupa ta była bardzo zróżnicowana zarówno pod względem obszaru, jak i organizacyjnym, jednakże większość tych gospodarstw miało cha-

rakter rodzinny, a ponad 70% z nich stanowiły gospodarstwa do 5 ha UR. Gospodarstwa te charakteryzowały się przeciętnie niską towarowością produkcji i niewystarczającymi kwalifikacjami rolniczymi ich kierowników [GUS 2003].

Wśród gospodarstw większych, zwłaszcza tych o powierzchni przekraczającej 50 ha UR, wskaźniki towarowości były już znacznie wyższe, a ponad połowa osób zarządzających posiadała wykształcenie co najmniej średnie rolnicze. Ponadto, wśród dużych gospodarstw dominowały te, zajmujące się wyłącznie produkcją rolną [GUS 2003]. Powyższe dane wskazują na wyraźny podział wśród rolników indywidualnych na tych, dla których rolnictwo jest stylem życia, a produkcja ma przede wszystkim cele żywieniowe oraz tych, którzy traktują gospodarstwo rolne jak przedsiębiorstwo mające przynosić im dochód, przy czym większość z nich w artykuły żywnościowe zaopatruje się poza gospodarstwem [Nieć 1999]. Grupa gospodarstw-przedsiębiorstw stanowi właśnie punkt odniesienia dla analizy przydatności Zrównoważonej Karty Wyników w zarządzaniu gospodarstwem indywidualnym.

Standardowa konstrukcja ZKW, jak to już wyżej podano, uwzględnia cztery perspektywy: finansową, klienta, procesów wewnętrznych oraz nauki i rozwoju. Twórcy Karty nie wykluczają jednak stosowania innej liczby, a nawet innych kategorii perspektyw, uzależniając jej budowę od specyfiki i potrzeb przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule analizie poddano jednak cztery „standardowe” perspektywy sugerowane przez Nortona i Kaplana, z pewną modyfikacją perspektywy nauki i rozwoju, wynikającą z charakteru gospodarstw rodzinnych.

3. Perspektywa finansowa

Według teorii ekonomii, powstałej w okresie wczesnokapitalistycznym, zysk jest najważniejszym celem działalności gospodarczej i chociaż realia gospodarowania się zmieniły, to jednak pieniądź jest nadal wartością najbardziej wymierną i cele finansowe nie mogą być pomijane. Podobnie w Zrównoważonej Karcie Wyników, pomimo relatywnego pomniejszania pierwszoplanowej roli wyników finansowych, perspektywa z nimi związana jest elementem kontrolującym efekty realizacji celów w pozostałych płaszczyznach.

Wybór celów i wskaźników finansowych jest w pierwszej kolejności uzależniony od bieżących i przyszłych potrzeb gospodarstwa i jego właścicieli. Jednym z podstawowych czynników warunkujących dobór wskaźników jest cykl życia gospodarstwa. W teorii zarządzania wyróżnia się trzy fazy cyklu życia gospodarstwa rolniczego: założenia i wzrostu, utrzymania oraz zniw¹ [Barry, Ellinger, Baker, Hopkin 1995, Kulawik 1995]. Gospodarstwa indywidualne, jak wspo-

¹ Nazwa faza zniw dobrze oddaje charakterystykę danego etapu rozwoju, zwłaszcza w rolnictwie. Polega ona na zbieraniu plonów z dotychczasowej działalności, tj. maksymalizacji osiąganych korzyści majątkowych, przy minimalizacji wkładów inwestycyjnych i zaangażowania właścicieli.

mniano wyżej, mają najczęściej charakter przedsiębiorstw rodzinnych. W związku z tym fazy cyklu życia gospodarstwa będą ściśle powiązane z fazami cyklu życia rodziny [Gutkowska, Laskowski 1999]. Proces doboru wskaźników finansowych oraz związek celów gospodarstwa i rodziny zaprezentowano poniżej.

W fazie wzrostu rolnik koncentruje się na inwestycjach w celu pełnego wykorzystania kapitału i zdolności zarządczych. Jest to pierwszy etap działalności gospodarczej, gdy powstają nowe produkty o znacznym potencjale, jednak duże koszty wejścia na rynek, brak wykształconych procedur i systemów produkcji oraz przewaga kapitału obcego w finansowaniu działalności powodują, iż koszt produkcji jest wysoki. Chcąc zachęcić ewentualnych klientów/odbiorców do zakupów, producenci rolni decydują się często na sprzedaż poniżej kosztów wytworzenia, koncentrując się na zwiększaniu udziału w rynku i wolumenu produkcji. W związku z powyższym w fazie tej gospodarstwa mają zazwyczaj słabe wyniki finansowe, więc dobór wskaźników powinien uwzględniać realizowane cele, czyli wzrost obrotów, czy przyrosty sprzedaży w docelowych segmentach rynku [Penc 2002]. W gospodarstwie rodzinnym faza wzrostu wiąże się z przejściem lub założeniem gospodarstwa przez młodą rodzinę rolniczą, kiedy składa się ona z młodego małżeństwa i dzieci w okresie wczesnoszkolnym. Okres ten cechuje bardzo wysoki poziom potrzeb konsumpcyjnych, przy jednoczesnym niedoborze siły roboczej w gospodarstwie. Dlatego też zdarza się, iż jedno z rodziców, posiadając kwalifikacje nierolnicze, decyduje się na pracę poza rolnictwem.

Faza utrzymania, to czas, kiedy kierownik koncentruje się na usprawnianiu działalności, przy jednoczesnym ograniczaniu ekspansji gospodarstwa. Posiadając znaczny potencjał kapitałowy, stara się on ograniczyć zaangażowanie kapitału obcego oraz dąży do konsolidacji i specjalizacji działalności. Cele finansowe odpowiadające tej fazie odnoszą się głównie do rentowności i maksymalizacji zysku, jak również bezpieczeństwa finansowego [Kulawik 1995, Nieć 1999, Kaplan, Norton 2001]. W życiu rodziny faza ta charakteryzuje się rosnącym udziałem wkładu pracy pozostałych członków rodziny w działalność gospodarstwa. Jeżeli mogło ono funkcjonować w fazie wzrostu, faza utrzymania będzie okresem powstawania nadwyżek. Jest to okres, w którym dzieci starają się usamodzielnąć, co będzie objawiało się poszukiwaniem dodatkowego źródła dochodów. W zależności od stanu rynku pracy i dostępności kapitału mogą one decydować się na pracę poza gospodarstwem lub na dodatkową działalność w jego ramach [Gasson, Errington 1993].

Ostatnia faza cyklu życia gospodarstwa, faza zniw, to czas, kiedy zarządzający posiada duże doświadczenie i pokaźny kapitał, jednak coraz mniej sił i energii dla dalszej działalności, skracając przy tym horyzont planowania strategicznego. Ewentualne inwestycje ograniczają się do tych odtwarzających produkcję i o krótkim okresie zwrotu. W fazie tej może wystąpić tendencja do „zwijania”

działalności w celu spieniężenia zainwestowanego kapitału [Gasson, Errington 1993, Barry, Ellinger, Baker, Hopkin 1995, Nieć 1999]. Późna faza cyklu życia rodziny wiąże się z malejącymi potrzebami rodziców i potencjałem ich siły roboczej. Starsi gospodarze są bardziej skłonni ograniczać straty niż powiększać zyski oraz są niechętni do zmian i inwestycji. Starają się zmniejszać ilość czasu poświęcanego gospodarstwu, koncentrując się na wypoczynku. W tej fazie bardzo ważna jest rola następcy. Jeżeli w gospodarstwie sprawa sukcesji jest wyjaśniona, planowanie rozwoju i produkcji jest motywowane tzw. „kapitałem pokoleniowym”. W takich gospodarstwach późna faza często nawet nie występuje lub bardzo szybko przechodzi w fazę wzrostu, kiedy to sukcesor przejmuje większość obowiązków zarządczych. W gospodarstwie bez następcy nie ma bodźca dla rozwoju i starzejący się gospodarz stara się ograniczać wkład pracy, konsumując zainwestowany kapitał. Kapitał pokoleniowy ma bardzo duży wpływ również na wczesne fazy życia gospodarstwa, gdyż świadomość przyszłej sukcesji sprawia, iż rolnicy mają większą skłonność do ryzyka i powiększania działalności [Gasson, Errington 1993, Kulawik 1995].

Dobierając zestaw wskaźników finansowych, oprócz uwzględniania fazy cyklu rozwoju gospodarstwa, należy wziąć pod uwagę ich przydatność dla analizy prowadzonej przez zarządzającego. Istnieją dwie zasadnicze grupy wskaźników finansowych: wskaźniki klasyczne, zwane statycznymi oraz wskaźniki dynamiczne. Do pierwszych należy zaliczyć mierniki powstające na bazie danych księgowych *ex post*. Druga kategoria uwzględnia czynnik czasu oraz czynnik ryzyka. Każde gospodarstwo, koncentrując się na strategii, musi uwzględniać przyszłe przepływy pieniężne. Im dłuższy okres planowania, tym większego znaczenia nabiera uwzględnienie wartości pieniądza w czasie, czyli jego dyskontowanie.

Z drugiej strony, każde działanie gospodarcze obarczone jest pewnym poziomem ryzyka, które między innymi jest ściśle skorelowane z czasem – im dłuższy horyzont planowania, tym większa niepewność przyszłych zdarzeń. Jednym ze sposobów ujmowania czynnika ryzyka we wskaźnikach finansowych jest uwzględnianie średniego ważonego kosztu kapitału (ACC), gdzie przy rosnącym ryzyku, rośnie koszt kapitału [Barry, Ellinger, Baker, Hopkin 1995, Bień 2002].

Istotnym problemem podczas konstrukcji i wyznaczania wartości wskaźników finansowych, może być niski odsetek gospodarstw prowadzących księgowość. Budowa wskaźników finansowych, jeśli mają one być nośnikiem wiarygodnej informacji, musi opierać się na solidnych danych. Co prawda znacząca grupa gospodarstw korzystająca z kredytów bankowych i ze środków pomocowych Unii Europejskiej jest lub niedługo będzie zobligowana do prowadzenia ksiąg rachunkowych, a planowane wprowadzenie podatku dochodowego dla producentów rolnych może stać się w tej kwestii czynnikiem silnie motywującym do prowadzenia systematycznej rachunkowości, jednakże większość gospodarstw indywidualnych analizę finansową swojej działalności prowadzi, jeśli

w ogóle, tylko na podstawie danych o przepływach pieniężnych. Ponadto, w sytuacji, kiedy dostępne są wiarygodne i wartościowe dane finansowe, zestaw wskaźników dobierany indywidualnie powinien odzwierciedlać cele strategiczne gospodarstwa oraz przydatność owych wskaźników dla dalszej analizy i interpretacji przez zarządzającego. Nawet najbardziej wysublimowane wskaźniki mogą okazać się całkowicie bezużyteczne, jeśli nie są, w odczuciu rolnika, nośnikiem informacji.

4. Perspektywa klienta

Do niedawna rolnicy uważali, że ich rola kończy się na wyprodukowaniu towaru i na bramie gospodarstwa, a sprzedażą i kontaktem z rynkiem powinien zająć się ktoś inny [Przepióra 2000]. W Polsce, jeszcze kilkanaście lat temu, rolę prawie wyłącznego pośrednika, sprawowało państwo. Jednak przemiana ustrojowa i przejście do gospodarki rynkowej postawiły rolników w nowej sytuacji, gdzie muszą oni samodzielnie organizować kanały dystrybucji dla swoich produktów. Ponadto, jedną z najważniejszych zmian w ostatnich kilkudziesięciu latach w sektorze produkcji rolnej na całym świecie była gwałtowna poprawa wydajności, czego wynikiem jest obecnie nadmiar podaży nad popytem na rynku żywnościowym i wzrost znaczenia działań marketingowych ze strony producentów rolnych. Występujące przy tym zjawisko silnego subsydiowania eksportu przez kraje najbogatsze oraz znoszenie barier w handlu międzynarodowym, spowodowały, iż rolnicy zostali zmuszeni do działania na bardzo konkurencyjnym rynku, przy coraz mniejszej pomocy i ochronie ze strony państwa [Przepióra 2000]. Cele wyznaczane w perspektywie klienta mają skutkować zwiększeniem atrakcyjności oferowanych produktów, czego rezultatem ma być utrzymanie i zwiększanie sprzedaży, co z kolei ma przekładać się na wzrost przychodów i dochodów gospodarstwa.

Pierwszym zasadniczym zadaniem podczas wyznaczania celów w tej perspektywie, jest wybór docelowego segmentu rynku, czyli grupy odbiorców/klientów, dla których rolnik zamierza produkować [Kaplan, Norton 2001]. Wiąże się z tym decyzja dotycząca doboru asortymentu oferowanych produktów, która w rolnictwie jest silnie uzależniona od warunków naturalnych, czyli, np. zasobności gleb czy występującego klimatu. Zdecydowana większość gospodarstw indywidualnych to podmioty o niewielkiej skali produkcji. Niskie zasoby kapitałowe, wykwalifikowanej siły roboczej oraz wysokie wymagania techniczne przetwórstwa i transportu powodują, iż koszt bezpośredniego dotarcia do konsumenta jest często zbyt wysoki dla indywidualnego producenta. W takich okolicznościach usługi pośrednika stają się koniecznością, a więc kontakt z klientem ma jedynie charakter pochodny, co skutkuje zakłóceniami w przesyłaniu impulsów z rynku, gdyż pośrednik często przekazuje informacje przetworzoną i zniekształ-

coną. Nie można jednak zapominać, że dla producenta rolnego pośrednik jest nabywcą produktów, więc od stopnia jego satysfakcji zależeć będzie wysokość sprzedaży, a więc przychodu i ewentualnego dochodu.

Potencjalną szansą na polepszenie komunikacji na płaszczyźnie producent - konsument jest mający miejsce wzrost zainteresowania tzw. produkcją ekologiczną, gdzie bezpośredni kontakt z producentem jest dla konsumenta rodzajem gwarancji jakości [Kośmicki 2002]. Innym pozytywnym zjawiskiem jest proces integracji występujący wśród gospodarstw indywidualnych. Jego wynikiem jest powstawanie zorganizowanych podmiotów, np. grup producenckich, o znaczącej skali produkcji i jej wysokiej jakości oraz większej sile kapitałowej, dzięki czemu indywidualny producent może uzyskać dogodniejsze warunki sprzedaży, ale również lepszy kontakt z rynkiem [Jaworska 2002].

Spośród celów, których realizacja powinna skutkować zwiększeniem wolumenu sprzedaży i pozyskaniu lojalnych klientów/odbiorców, w związku z masowym charakterem produktów rolnych i trudnościami w ich różnicowaniu, należy zwrócić uwagę przede wszystkim na osiągnięcie wysokiego poziomu jakości, racjonalny wybór profilu produkcji, oraz zapewnienie dogodnych warunków dostawy. Większość gospodarstw indywidualnych posiada wąską grupę odbiorców, więc proces gromadzenia informacji o ich preferencjach i potrzebach powinien być uproszczony. Wśród wskaźników, które mogą pomóc w identyfikacji poziomu realizacji celów w perspektywie klienta, analogicznie do wskaźników finansowych, można wyznaczyć mierniki statyczne i dynamiczne. Pierwsze są nośnikami danych przeszłych i teraźniejszych, tj. poziomu satysfakcji, który zapewniają dotychczas wyprodukowane towary. Druga kategoria, to mierniki przyszłego sukcesu, które warunkują osiągnięcie celów strategicznych w perspektywie klienta. Pozwalają one odpowiedzieć na pytanie: „co przedsiębiorstwo powinno oferować swoim klientom, by osiągnąć wysoki poziom ich satysfakcji, lojalności, pozyskiwać nowych klientów, czy zwiększać udział w rynku?”. Mierniki przyszłego sukcesu opisują wartość, którą przedsiębiorstwo chce oferować swoim odbiorcom [Kaplan, Norton 2001].

5. Perspektywa procesów wewnętrznych

W zdecydowanej większości gospodarstw indywidualnych cele związane z procesami wewnętrznymi są powszechnie stosowane, a dla niektórych rolników są nawet jedynymi, które wyznaczane są w sposób formalny. Analiza efektywności procesów wewnętrznych, związanych przede wszystkim z produkcją, jest podstawą dla ewentualnych działań rozwojowych. To w tej perspektywie można dostrzec potrzeby zmiany niektórych procesów, jak również stworzenia nowych rozwiązań w celu polepszenia efektywności gospodarowania.

Wyznaczanie celów w tej perspektywie powinno być następstwem wyznaczenia celów finansowych i w perspektywie klienta. Generalną bowiem zasadą jest, iż procesy wewnętrzne mają umożliwić realizację planów finansowych i rynkowych. Większość tradycyjnych systemów mierzenia wyników koncentruje się na monitorowaniu i usprawnianiu już istniejących procesów operacyjnych. Stąd twórcy ZKW zalecają stosowanie pełnego wewnętrznego łańcucha wartości, począwszy od procesów innowacyjnych, polegających na zidentyfikowaniu obecnych i przyszłych potrzeb klientów oraz nowych sposobów ich zaspokajania, poprzez procesy operacyjne obejmujące wytwarzanie produktów i dostarczenie ich istniejącym odbiorcom. Wynikiem tego jest identyfikacja potrzeb wprowadzenia nowych rozwiązań łącznie z zastosowaniem nieistniejących dotąd procesów [Kaplan, Norton 2001]. Jednocześnie, sekwencyjny, odgórny tok ustalania celów w perspektywie procesów wewnętrznych, wynikający z pierwszoplanowej roli strategii nakierowanej na spełnianie oczekiwań właścicieli gospodarstwa oraz docelowych klientów, powoduje, iż podczas konstrukcji Karty często dochodzi do ujawniania nowych, dotychczas niezauważanych procesów, w których gospodarstwo powinno osiągnąć doskonałość. Można jednak wyznaczyć grupę wskaźników stosowanych powszechnie wśród sprawnie działających producentów rolnych, do której należą: wskaźniki efektywności zasobów i procesów, czyli różnego rodzaju mierniki produktywności, wydajności, itp., mierniki jakości, szybkości wytwarzania i sprzedaży oraz czasu trwania cyklu operacyjnego [Kaplan, Norton 2001, Shadbolt, Rawlings 2000].

Odniesienie sukcesu w realizacji celów w tej perspektywie zależy w dużej mierze od stopnia skoordynowania procesów wewnętrznych. Dlatego bardzo ważnym elementem, na który istnieje konieczność zwrócenia uwagi, jest komunikacja wewnątrz gospodarstwa [Kaplan, Norton 2001]. To zagadnienie jest często pomijane przy kontroli procesów zachodzących w gospodarstwach indywidualnych, jednakże nieskomplikowana struktura organizacyjna podmiotów rodzinnych znacznie ułatwia koordynację działań. Z drugiej strony nieformalny podział obowiązków i odpowiedzialności może powodować nieefektywne wykorzystanie czasu pracy.

Dobieranie wskaźników dla kontroli procesów wewnętrznych musi odpowiadać specyfice działalności danego gospodarstwa. Mimo iż dostępne są tabele z normami wydajności przewidzianymi dla danej produkcji, to jednak indywidualne warunki biologiczne i klimatyczne sprawiają, iż porównania takie są często niewłaściwe. Ponadto inną wartość przedstawia analiza oparta na porównywaniu danych pochodzących z innych gospodarstw², a inną odnoszenie się do wartości wskaźników zanotowanych w danym gospodarstwie w przeszłości. Najlepszym jednak rozwiązaniem jest stosowanie obu technik jednocześnie.

² Działanie takie jest podstawą koncepcji benchmarkingu, która w dużym stopniu polega na obserwowaniu innych podmiotów w celu wychwytywania najlepszych rozwiązań i wdrażania ich we własnym przedsiębiorstwie.

6. Perspektywa nauki i rozwoju

W perspektywie tej przedsiębiorstwo identyfikuje zasoby, które musi rozwijać, by stworzyć podstawy rozwoju i doskonalenia. W czasach, kiedy warunki gospodarcze zmieniają się niebywale szybko, a coraz szybszy postęp technologiczny i biotechnologiczny zmusza producentów rolnych do ciągłych adaptacji, zdolność gospodarstwa do ciągłego uczenia się i stosowania innowacji staje się koniecznością. Jedynie gospodarstwa prowadzone przez osoby stosujące nowe rozwiązania w zarządzaniu i produkcji osiągają najwyższe wyniki efektywności i rentowności. Niematerialny charakter innowacji i konieczność ich aplikacji za pośrednictwem człowieka, sprawia, iż to właśnie kapitał ludzki jest pierwszorzędym adresatem działań podejmowanych w tej perspektywie.

Podczas wyznaczania celów w perspektywie procesów wewnętrznych powinny ujawnić się rozbieżności pomiędzy obecnymi możliwościami zasobów gospodarstwa, a tym, co będzie potrzebne do osiągnięcia przyszłego sukcesu. Zapełnienie tej luki wymaga zazwyczaj inwestycji w zmianę kwalifikacji członków rodziny bądź pracowników najemnych, doskonalenie technologii i systemów informacyjnych oraz dostosowanie lub stworzenie nowych procedur organizacyjnych, czyli generalnie innowacji [Kaplan, Norton 2001].

Działanie innowacyjne jest warunkowane wystąpieniem dwóch czynników: psychologiczną skłonnością rolnika i jego współpracowników do wprowadzania zmian oraz możliwościami ekonomicznymi (finansowymi), przy czym skłonność do podejmowania czynności innowacyjnych jest dodatnio skorelowana z poziomem wiedzy i wykształceniem osób podlegającym procesom innowacyjnym. Niski poziom wykształcenia w społeczeństwie polskim, a zwłaszcza wśród rolników, nie sprzyja wprowadzaniu zmian mających na celu restrukturyzację i unowocześnianie gospodarstw indywidualnych, a skromny potencjał ekonomiczny rodzin rolniczych może być dodatkową barierą w procesie wdrażania innowacji [Zawisza 2002].

Wprowadzanie zmian jest ściśle związane z procesem gromadzenia informacji, gdyż brak informacji powoduje wzrost ryzyka w odczuciu osoby zarządzającej i mniejszą skłonność do innowacji. Każdy kontakt rolnika z dowolnym źródłem wiedzy, niezależnie od tego, czy będzie to inny człowiek, czy też środki masowego przekazu, zawsze prowadzi do przekazywania pewnych informacji, koncepcji, myśli o możliwości zmodyfikowania lub usprawnienia gospodarstwa rolnego. Jednakże sam kontakt z informacją nie zawsze przekłada się na jej przyswajanie i zrozumienie. Jedynie wąska grupa tzw. innowatorów jest w stanie wprowadzać zmiany na podstawie zebranych danych. Są to najczęściej osoby o wysokich kwalifikacjach, których gospodarstwa osiągają ponadprzeciętne wyniki ekonomiczne. Drugą grupą, skłoną do wdrażania innowacji, są naśladowcy, którzy oczekują rezultatów wdrożeń innowacji przez innowatorów i wybiórczo

stosują te, które są ich zdaniem najkorzystniejsze. W polskim środowisku rolniczym istnieje jednak spora grupa tradycjonalistów, którzy uświadamiają sobie konieczność wprowadzenia zmian w gospodarowaniu z dużym opóźnieniem [Zawisza 2002]. Tradycjonalistyczne podejście do prowadzenia gospodarstwa wynika często z negatywnej selekcji następców wśród gospodarstw rodzinnych. Lepsze perspektywy rozwoju i bardziej wykształcony rynek pracy w miastach, skłania rodziców do kierowania najzdolniejszych dzieci do pracy poza rolnictwem, a w konsekwencji gospodarstwa są często przejmowane przez osoby gorzej wykształcone [Zawisza, Pilarska 2003].

Cele postawione w perspektywie nauki i rozwoju nie powinny sprowadzać się jedynie do wzrostu kwalifikacji osób w gospodarstwie pracujących. Bardzo ważnym działaniem jest również podnoszenie poziomu ich satysfakcji z wykonywanej pracy, gdyż satysfakcja w prostej linii przekłada się na motywację i efektywność pracy. Rodzinny charakter gospodarstw indywidualnych sprawia, iż podmiotami, których dotyczą działania podejmowane w tej perspektywie, są właśnie członkowie rodziny, a występujące między nimi relacje decydują o sposobie i stopniu realizacji owych działań przede wszystkim. W klasycznym modelu ZKW cele stawiane w perspektywie nauki i rozwoju mają skutkować podniesieniem efektywności i konkurencyjności podmiotu, co ma przekładać się na zwiększenie dochodu. W sytuacji, kiedy dążenia do zwiększania zadowolenia pracowników gospodarstwa, dotyczą członków rodziny, może dojść do odwrócenia hierarchii i następstwa celów strategicznych. Nie można jednak zapominać, iż główną zasadą Karty jest równoważenie celów stawianych w różnych perspektywach i jedynie takie działanie może dać pozytywne efekty jej wprowadzenia.

7. Podsumowanie

Większość literatury poświęconej teorii i praktyce stosowania Zrównoważonej Karty Wyników koncentruje się na dużych korporacjach, co ma swoje odzwierciedlenie w bardzo formalnym podejściu do wyznaczania wskaźników i celów strategicznych. Ten formalny charakter może zniechęcać indywidualnych rolników do stosowania Karty ze względu na praco- i czasochłonność takiego procesu. Jej wdrożenie może być również o tyle trudne, że nie występuje w gospodarstwach rodzinnych sformalizowana hierarchia, podział obowiązków i zakresu odpowiedzialności, a ponadto stawiane przed nimi cele często są niemierzalne i trudne w procesie ich operacjonalizowania. Jednakże doświadczenia zdobyte podczas wprowadzania ZKW do zarządzania małymi przedsiębiorstwami wskazują, iż ten bardzo formalny kształt Karty może zostać w ich przypadku z powodzeniem złagodzony. Wynika to z faktu, iż w przedsiębiorstwach (podobnie jak w gospodarstwach) rodzinnych, kierownik wykonuje wiele czynności zarządczych intuicyjnie. Ponadto, nieskomplikowana i rodzinna struktura ułatwia

kontrolę i motywację pracowników, a często niewielki krąg odbiorców oferowanych produktów sprawia, iż kontakty z nimi mają charakter osobisty, więc możliwość reakcji na potrzeby rynku jest wystarczająca. Główną zaś wartością, jaką ZKW może wnieść do gospodarstw indywidualnych, jest świadomość stawiania i równoważenia celów w różnych perspektywach oraz konieczność ich przeniesienia na działania operacyjne.

LITERATURA:

1. Barry P.J., P.N. Ellinger, C.B. Baker, J.A. Hopkin (1995): *Financial Management in Agriculture*. Interstate Publishers, Danville.
2. Bień W. (2002): *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*. DIFIN, Warszawa.
3. Gasson R., A. Errington (1993): *The Farm Family Business*. CAB International, Exeter.
4. Gutkowska K., W. Laskowski (1999): *Zróżnicowanie dochodów i wydatków w wiejskich gospodarstwach domowych w zależności do fazy cyklu rozwoju rodziny*. Zagadnienia Ekonomiki Rolnej, Nr 4-5.
5. Jaworska M. (2002): *Motywy powstawania oraz szanse rozwojowe grup producenckich w rolnictwie*. Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Roczniki Naukowe, tom IV, zeszyt 6.
6. Kaplan R.S., D.P. Norton (2001): *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
7. Kośmicki E. (2002): *Sprzedaż bezpośrednia przez rolników w Niemczech. Podstawowe problemy ekonomiczne i prawne*. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, Nr 2.
8. Kulawik J. (1995): *Wskaźniki finansowe i ich systemy w zarządzaniu gospodarstwami rolniczymi*. Studia i Monografie nr 72, IERiGŻ, Warszawa.
9. Nieć D. (1999): *Pomiar rentowności gospodarstw rodzinnych i identyfikacja czynników ją kształtujących (rozprawa doktorska)*. IERiGŻ, Warszawa.
10. Penc J. (2002): *Wszechstronna ocena firmy*. Przegląd Organizacji, Nr 9.
11. Przepióra A. (2000): *Rozwój marketingu rolniczego w Polsce*. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, Nr 2.
12. Shadbolt N.W., K.M. Rawlings (2000): *An Exploration Of The Use Of The Balanced Scorecard Approach To Achieve Better Farm Business Planning And Control*. Massey University, Palmerston North.
13. *Użytkowanie gruntów, powierzchnia zasiewów, i pogłowie zwierząt gospodarskich 2002*. GUS, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa 2003.
14. Zawisza S. (2002): *Przyswajanie innowacji w wiejskich społecznościach lokalnych*. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, Nr 1.
15. Zawisza S., S. Pilarska (2003): *Liderzy wiejskich społeczności lokalnych*. Zagadnienia Doradztwa Rolniczego, Nr 1/2.
16. Zinger J.T. (2002): *The Balanced Scorecard and Small Business: A Stages of Development Perspective*. International Council for Small Business, Puerto Rico.

MARCIN S. STAŃCZYK

**ZRÓWNOWAŻONA KARTA WYNIKÓW W ZARZĄDZANIU GOSPODARSTWEM
INDYWIDUALNYM**

STRESZCZENIE

Zrównoważona Karta Wyników jest narzędziem, które pojawiło się w zarządzaniu ponad dziesięć lat temu. Obecnie jest ona stosowana w większości wielkich korporacji, a coraz liczniejsza grupa mniejszych przedsiębiorstw czerpie z ich doświadczeń. Sposób, w jaki Karta przekłada dążenia strategiczne organizacji na działania operacyjne, jak również procedura jej tworzenia, polegająca na wyznaczaniu celów, które w syntezie mają skutkować realizacją misji podmiotu gospodarczego, okazał się być bardzo dobrą metodą zarządzania strategicznego.

Obecnie indywidualni producenci rolni poświęcają zbyt mało uwagi planowaniu strategicznemu oraz wyznaczaniu celów długookresowych dla swojego gospodarstwa. Innym problemem jest zbyt intuicyjny proces podejmowania decyzji na podstawie wątpliwej jakości informacji. Zrównoważona Karta Wyników może okazać się narzędziem, które sytuację tę odmieni, a próba analizy możliwych korzyści wynikających z jej zastosowania została przedstawiona w niniejszym artykule.

MARCIN S. STAŃCZYK

BALANCED SCORECARD IN FAMILY FARM MANAGEMENT

SUMMARY

The Balanced Scorecard is a tool which appeared in the management theory more than ten years ago. Nowadays it is used by majority of big corporations and increasing number of small and medium companies are harnessing their experiences. The way the BSC translates strategy into action and procedure of implementation turned out to be very good means of strategic management.

These days individual farm producer do not pay enough attention for strategic planning and fixing long term goals. Another problem is to intuitive process of decision making which is based on doubtful data. Balanced Scorecard may come out as an effective tool which will change this situation. An attempt of analysis of benefits of the BSC introduction into farm management was carried out in this article.