kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 33

JACEK KULAWIK
Instytut Ekonomiki Rolnictwa
i Gospodarki Żywnościowej – PIB
Warszawa

SYSTEM MONITOROWANIA EFEKTYWNOŚCI I PRODUKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW ROLNICZYCH

Wprowadzenie

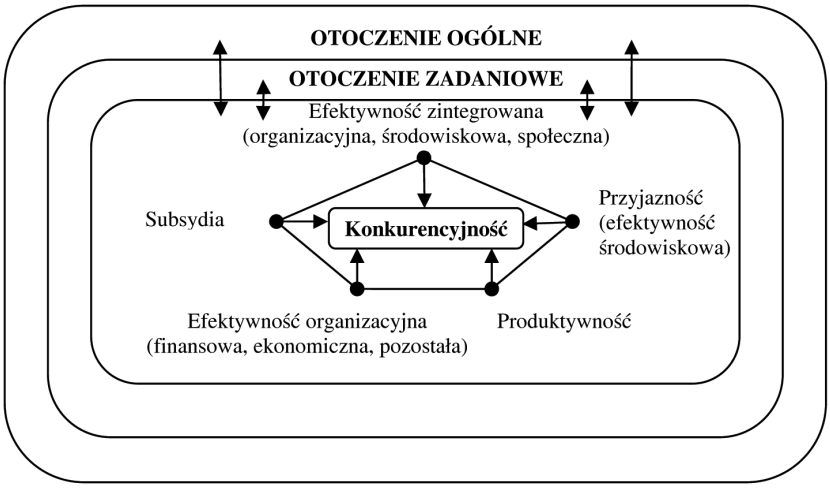
Efektywność i produktywność, obok jakości wytwarzanych produktów i usług oraz innowacyjności działalności, współcześnie są kluczowymi czynnikami budowy przewagi konkurencyjnej, trwania i rozwoju wszelkich przedsiębiorstw, w tym także rolniczych. Efektywność i produktywność, zwłaszcza pracy, decydują również o pozycji całego sektora danego kraju w ramach konkurencji regionalnej i globalnej [25]. Na poziomie wewnątrzkrajowym kształtowanie się efektywności i produktywności jest także integralnym składnikiem badania relacji między wzrostem w rolnictwie a ogólnym wzrostem gospodarczym [22, 23, 24], analizowania wpływu ogólnej polityki ekonomicznej na rolnictwo [6] oraz jakości rządzenia (*governance*) na funkcjonowanie tego sektora [11]. Już tylko powyższe względy wskazują na konieczność systematycznego monitorowania efektywności i produktywności przedsiębiorstw rolniczych jako składnika systemu analizy i oceny ich dokonań. System taki powinien nawiązywać z jednej strony do postępu ogólnej wiedzy ekonomicznej i ze sfery zarządzania, z drugiej zaś – uwzględniać charakter działalności rolniczej i metody jej regulowania. W tym kontekście podstawowym celem artykułu jest przedstawienie, jak taka zintegrowana, wielodyscyplinarna i wieloaspektowa synteza może być przeprowadzona.

Artykuł składa się z wprowadzenia, prezentacji autorskiego systemu monitorowania efektywności i produktywności, przeglądu relacji między efektywnością finansową i ekonomiczną oraz podsumowania.

Autorski system monitorowania

Aby scharakteryzować przedstawiony na rys. 1 autorski system monitorowania, trzeba przybliżyć zastosowane w nim podstawowe kategorie. Przez efektywność organizacyjną, nazywaną również efektywnością funkcjonowania systemu, w teorii zarządzania rozumie się zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania się do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów dla realizacji przyjętej struktury celów [1, 19].

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 34



Rys. 1. Koncepcja oceny i pomiaru dokonań przedsiębiorstw rolniczych

Źródło: Opracowanie własne.

Tak zdefiniowana efektywność organizacyjna jest bardzo złożoną, wielowymiarową kategorią, wymagającą do swego opisu i pomiaru narzędzi ilościowych („twardych") oraz jakościowych („miękkich"). W sumie mają one odzwierciedlić aspekty: rzeczowy, finansowy, ekonomiczny, systemowy, „otoczeniowy", polityczny, kulturowy i behawioralny efektywności. M. Bielski [1] bardzo mocno akcentuje przy tym, że w konkretnym przedsiębiorstwie nie trzeba, niejako na siłę, wyróżniać wszystkich ww. aspektów. Autor ten przestrzega również przed maksymalistycznym dążeniem do zaprojektowania i wdrożenia uniwersalnego systemu wielokryterialnej oceny danego podmiotu gospodarczego. Należy raczej dążyć do tworzenia wysoce zindywidualizowanych systemów, najlepiej dostosowanych do konkretnych warunków i preferencji zarządzających.

Efektywność finansowa to przyjęty (zadany), najczęściej przez właściciela lub jego reprezentanta (np. Skarb Państwa), stopień realizacji celów monetarnych przedsiębiorstwa, ze szczególnym jednak uprzywilejowaniem maksymalizacji jego wartości, której dobrym przybliżeniem może być maksymalizacja korzyści z zaangażowanego kapitału własnego, niezależnie od sposobu ich ujęcia (liczby absolutne lub wskaźniki). W przypadku rolnictwa mamy do dyspozycji w sferze pomiaru efektywności finansowej instrumenty o charakterze tradycyjnym (księgowym), bazujące na zysku ekonomicznym i wykorzystujące kategorie zwrotu gotówkowego.

Efektywność ekonomiczna w swej konstrukcji nawiązuje w istocie do ogólnego rozumienia efektywności, a więc do osiągania danych wyników przy możliwie najniższych nakładach (kosztach) albo do uzyskania możliwie jak największego produktu (wyniku) z danej ilości nakładów. Widać z powyższego, że efektywność ekonomiczna wprost wyprowadzana jest z zasady racjonalnego

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 35

gospodarowania. We współczesnej metodologii określania efektywności ekonomicznej zazwyczaj wychodzi się jednak z formalnego jej ujęcia, jako iloczynu efektywności technicznej i alokacyjnej. Ta pierwsza służy do wskazania wariantu powiększania produkcji z danych nakładów, bądź wariantu, w którym na daną ilość produkcji można będzie ponieść mniej nakładów. Natomiast efektywność alokacyjna, nazywana również cenową, daje możliwość zoptymalizowania poziomu i proporcji nakładów w warunkach danych cen tychże nakładów i technologii produkcji.

Produktywność to wartość produkcji wyrażona w cenach stałych w relacji do jednego czynnika produkcji (miara cząstkowa) lub do ich sumy (produktywność całkowita). W standardowym pomiarze tej kategorii obecnie stosuje się podejście, które wprost nawiązuje do efektywności technicznej i rachunku indeksowego. W niektórych typach badań (np. nauki doświadczalne) efekty wyrażane są również w jednostkach naturalnych (fizycznych).

Efektywność zintegrowana na poziomie mikro łączy w sobie efektywność ekonomiczną i finansową oraz ekologiczną i społeczną. Formalnie zazwyczaj określa się ją jako stosunek redukcji netto szkód środowiskowych do ponoszonych w tym celu nakładów. Natomiast powiązana z nią efektywność ekologiczna (środowiskowa) to w krajach zachodnich najczęściej iloraz, w liczniku którego znajduje się ilość składników pobranych z pola do ilości składników pokarmowych dostarczonych na to pole. Na rysunku 1 zamiast efektywności ekologicznej użyto kategorii „przyjazność środowiskowa", rozumiejąc przez nią indeks złożony z: zabezpieczenia przed erozją w okresie zimowym, wykorzystania trwałych użytków zielonych, prawidłowości płodozmianu i bioróżnorodności, bilansu azotu netto i bilansu materii organicznej. Szczegółową procedurę konstrukcji indeksu jako składnika miary syntetycznej do klasyfikowania przedsiębiorstw w sporządzonym w IERiGŻ-PIB rankingu przedsiębiorstw wielkotowarowych opracował mgr A. Kagan.

Na potrzeby poniższego artykułu przyjęto, że przez konkurencyjność rozumie się wskaźnik zdolności oferowania dóbr i usług (w określonym miejscu, formie i czasie) podmiotom ich poszukującym po cenach równych lub niższych w porównaniu do innych dostawców, przy założeniu, że przychody ze sprzedaży pokrywają co najmniej koszty odtworzenia wykorzystanych zasobów [2].

System zaprezentowany na rysunku 1 scharakteryzować można następująco:

1. Jest to koncepcja ramowa i średniookresowa, co oznacza, iż będzie ona wykorzystywana do analizy efektywności finansowej i ekonomicznej przez najbliższych kilka lat w IERiGŻ-PIB. Nie wszystkie jednak kategorie zaznaczone na rysunku będą ustalane w pierwszej fazie. Dopiero wówczas zostaną one oszacowane, gdy dostępne staną się odpowiednie dane, pozostające w rozsądnej proporcji do kosztów ich uzyskania. Z drugiej zaś strony, system jest elastyczny i otwarty: nowe koncepcje, mierniki i wskaźniki będą do niego wprowadzane w miarę pojawiania się, a mniej przydatne, czy wzajemnie skorelowane, będą usuwane. Elastyczność i otwartość są tu wysoce pożądane, gdyż obecny kryzys prawdopodobnie poważnie zmieni metodologię

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 36

i rozkład akcentów w pomiarze osiągnięć wszelkich przedsiębiorstw o charakterze rynkowym.

2. Zaproponowane podejście może być wykorzystywane również w analizie czynników wpływających na efektywność finansową i ekonomiczną.
3. Badane przedsiębiorstwa traktujemy jako systemy otwarte, a więc pozostające w interakcjach ze swoim otoczeniem ogólnym (ekonomicznym, technicznym, społeczno-kulturowym, polityczno-prawnym, a nawet międzynarodowym, jeśli uwzględnimy wpływ WPR na krajową politykę rolną, a z drugiej strony oddziaływanie na nie globalizacji) i zadaniowym. To ostatnie obejmuje m.in. pozostałe przedsiębiorstwa rolnicze (konkurentów, kooperantów), odbiorców, dostawców, a także regulatorów, czyli ogólnie interesariuszy. Uwzględnienie w rozważaniach otoczenia jest istotne z punktu widzenia kształtowania się konkurencyjności badanych jednostek, ale wynika również z tego, że efektywność każdorazowo musi być konkretyzowana, a więc mierzona i oceniana wraz z ewolucją ich otoczenia [20].
4. Specjalnie wyodrębniono subsydia, gdyż ich wpływ na organizację, zarządzanie, finanse i efektywność współczesnych przedsiębiorstw rolniczych jest ogromny i wieloraki, nie do końca jeszcze rozpoznany.
5. Proponowany system jest zorientowany w pierwszym rzędzie na potrzeby analityków zewnętrznych. Innymi słowy, nie ma on charakteru systemu sterowania funkcjonowaniem konkretnych przedsiębiorstw i na pewno nie zaspokaja potrzeb analityków wewnętrznych. Mimo to może być jakimś odniesieniem w procesach sterowania i sporządzania analiz wewnątrzorganizacyjnych.
6. Jeśli chodzi o samą efektywność, to za nadrzędne pojęcie została uznana kategoria efektywności organizacyjnej. Jest ona złożonym agregatem, jak to już wskazywano, obejmującym efektywność finansową i ekonomiczną, ale również inne rodzaje efektywności, m.in.:
   – efektywność „otoczeniową" – dobre ułożenie stosunków w pierwszym rzędzie z elementami otoczenia zadaniowego, umiejętność dostosowania się do zmian zewnętrznych, a nawet możliwości ich antycypowania;
   – efektywność polityczną – a więc stopień wpływania na aktorów politycznych w celu przyjęcia rozwiązań korzystnych dla organizacji lub jej reprezentacji;
   – efektywność kulturową – czyli oddziaływanie jednostki na tworzenie określonych wzorców kulturowych [1].
7. Wydaje się również, że zaprojektowany system może być przydatny np. ANR w realizacji jej funkcji nadzoru korporacyjnego (właścicielskiego) w stosunku do jednoosobowych spółek. Chociaż brakuje jednolitej definicji powyższego nadzoru, to – za OECD – możemy przyjąć, iż jest to ogół zależności między kierownictwem spółki, jej organami oraz właścicielami i pozostałymi interesariuszami (grupami udziałowymi) [7]. Nadzór ten określa strukturę, za pośrednictwem której ustala się cele spółki, środki ich osiągania oraz narzędzia monitorowania uzyskanych wyników. Od kilku lat dwa podstawowe

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 37

modele nadzoru korporacyjnego w świecie (wewnętrzny i zewnętrzny) wykazują coraz większą zbieżność stosowanych rozwiązań szczegółowych, które zorientowane są najczęściej na tworzenie wartości właścicielskiej oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. OECD rozszerza jednak ten zbiór celów podmiotów gospodarczych do trzech poniższych:
– powiększanie bogactwa właścicieli,
– wzmacnianie solidności finansowej przedsiębiorstwa,
– ochrona miejsc pracy.

Jak widać, występuje tu duże podobieństwo do naszej propozycji. Powinna być ona także interesująca dla innych niż tylko spółki ANR przedsiębiorstw rolniczych, których właściciele delegują władzę i odpowiedzialność płatnym menedżerom, a więc, w których mogą wystąpić rozmaite napięcia i konflikty, mające swe źródło w tzw. stosunkach agencyjnych i pochodnych względem nich kosztach transakcyjnych. Filozofia nadzoru korporacyjnego może być też przydatnym narzędziem dla ANR do skłaniania dzierżawców do zachowań pożądanych, a więc ogólnie podwyższających długookresowy potencjał dochodowy i wartościotwórczy przedmiotów dzierżawy.

8. Wprawdzie nie udało się jeszcze nikomu skonstruować idealnego systemu mierzenia efektywności, i pewnie nigdy tak maksymalistycznego zamiaru nie uda się zrealizować, jednak proponowane rozwiązanie może być uznane za zadowalające. Wniosek taki jest uzasadniony, gdyż system nasz jest przejrzysty, nie zawęża się tylko do prostej kontroli stanów przeszłych, nie wymaga zgromadzenia bardzo wysublimowanych danych wyjściowych, koncentruje uwagę na kluczowych problemach ze sfery efektywności i jest zrozumiały. Tym samym spełnione zostają podstawowe wymogi prawidłowego systemu pomiaru i oceny efektywności organizacyjnej, które sformułował m.in. W. Dyduch [3].

Zaprezentowany system odwołuje się do kilku koncepcji zarządzania przedsiębiorstwami, a w szczególności do:
1. Zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*, VBM).
2. Zarządzania przez wartości.
3. Zrównoważonej karty wyników.
4. Społecznej odpowiedzialności biznesu.
5. Konfirmy A. Nogi.

Koncepcja VBM po raz pierwszy została zaprezentowana w połowie lat 80. ub. wieku. Później była wielokrotnie rozszerzana i wzbogacana, ale nie zmieniła się jej istota, którą jest zorientowanie całości działań operacyjnych i strategicznych przedsiębiorstwa na maksymalizację jego wartości, a więc i bogactwa właścicieli. Wszystkie pozostałe cele przedsiębiorstwa mają tu zatem podrzędne znaczenie, są więc instrumentami maksymalizowania jego wartości.

Obecnie VBM jest jednakże przedmiotem wielostronnej krytyki, a niekiedy traktuje się ją jako współwinną najświeższego kryzysu. Przykładem takiej totalnej krytyki jest artykuł L. Pietrewicza [17]. Autor ten koncentruje się tylko na

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 38

praktyce stosowania VBM, akcentując w pierwszym rzędzie problemy związane z jej użytecznością (brak jednej miary kreacji wartości firmy; trudności zharmonizowania celów i motywacji menedżerów oraz właścicieli; kłopoty z dezagregacją wartości na niższe poziomy zarządzania oraz z jej jednoznaczną interpretacją; problemy z szacowaniem kosztu kapitału własnego). W konsekwencji, wg Pietrewicza, słabo bronią się też rezultaty stosowania VBM. Okazało się bowiem, że w rzeczywistości wciąż dominują tradycyjne, księgowe miary efektywności finansowej, a fetyszyzowanie wartości firmy – szczególnie w krótkich okresach – może zagrażać jej długookresowej konkurencyjności, elastyczności i żywotności. Może się zatem zdarzyć wtedy tak, że efektywność i produktywność zamiast rosnąć, zaczynają wręcz maleć.

Z kolei K. Obłój krytykę zarządzania wartością firmy łączy z krytyczną oceną całości dominujących dotąd modeli (szkół) zarządzania [16]. W szczególności Obłój odnosi się do trzech poniższych tendencji:

1. Pędu do wielkich celów, agresywnych strategii wzrostu i bycia najbardziej konkurencyjnym i doskonałym we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, skoncentrowanego jednak na kluczowych swoich kompetencjach.
2. Tworzenia „wartości". Charakterystyczne jest tu użycie cudzysłowu, co wynika z krytyki zarządzania wartością, która jest u Obłoja bardzo zbieżna z argumentami prezentowanymi przez Pietrewicza. Dlatego rezygnuje się z dalszego komentowania tej tendencji.
3. Gloryfikacji menedżerów wielkich firm, których wspólną cechą była bezwzględność w cięciu kosztów w swoich firmach oraz oczekiwanie tego samego od ich dostawców.

W podsumowaniu swych rozważań Obłój, posiłkując się analizą J. Pffefera jeszcze z 1994 r., konkluduje, iż ww. tendencje operują złym językiem, złą teorią i odwołują się do złych bohaterów, gdyż całkowicie lekceważą ryzyko w działalności gospodarczej (zwłaszcza związane ze wspomaganiem się długiem), wymiar społeczny i czysto ludzki organizacji, stawiając przed nimi kompletnie nierealistyczne wymagania. Należy zauważyć, że Obłój w ogóle nie wspomina o środowiskowym zrównoważeniu przedsiębiorstw, a więc o kwestii, od której w rolnictwie – ale przecież nie tylko w tym sektorze – współcześnie nie można już abstrahować.

Zarządzanie przez wartości (ZPW) to proces wdrażania wartości organizacyjnych do bieżącej praktyki funkcjonowania firmy, które zagwarantują jej w sposób trwały pozycję oferenta produktów i usług o najwyższej jakości, a pracownikom najwyższy standard pracy i życia [13]. Jako wartości nadrzędne w systemie ZPW przyjmuje się zazwyczaj:

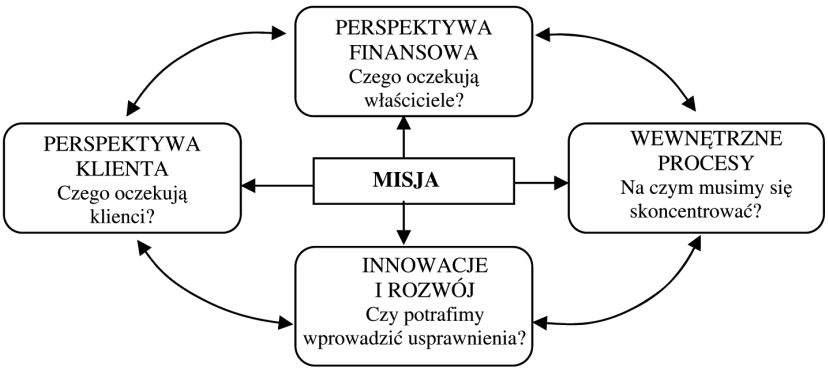
– rozwój,
– współudział,
– ciągłe uczenie się,
– kreatywność,
– wzajemne zaufanie,
– wspólnotę.

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 39

Firmy funkcjonujące wg zasad ZPW wyróżniają się wysokim profesjonalizmem ogółu zatrudnionych, przewodnictwem w branży, orientacją na klientów, małym sformalizowaniem struktur i procedur, akcentem na samokontrolę i samodyscyplinę, stałym doskonaleniem procesów wewnętrznych i ocenianiem dokonań w długim dystansie. Przy odrobinie wysiłku łatwo można dostrzec, że koncepcja ZPW wykazuje duże powinowactwo do strategicznej karty wyników, głównie w zakresie filozofii patrzenia na organizacje i zarządzanie nimi.

Zrównoważona (zbilansowana) karta dokonań (ang. *The Balanced Scorecard* – BSC) R. Kaplana i D. Nortona to w istocie bardzo subtelna obrona koncepcji VBM [8]. Występuje ona również pod nazwą strategiczna karta wyników, co ma pokazać, iż głównym jej celem jest podkreślenie znaczenia wpływu całości decyzji operacyjnych, finansowych i inwestycyjnych w przedsiębiorstwie na realizację przyjętej w nim strategii.

Twórcy BSC wyszli ze słusznego przekonania, że finansowy punkt widzenia współcześnie nie wystarcza już, by w sposób kompleksowy i zintegrowany oddać przeszłe, a tym bardziej przyszłe osiągnięcia przedsiębiorstwa. Poza zorientowaniem systemu pomiaru na klientów firmy, potrzebne jest zatem uwzględnienie w nim także oczekiwań (nazywanych perspektywami) związanych z potrzebą doskonalenia w nim realizowanych procesów wewnętrznych i jego rozwojem. Bardzo ważne jest przy tym, by te cztery perspektywy – przynajmniej w tendencji – traktować jako równoważne, a więc zbilansowane, i jednocześnie podporządkować je realizacji obranej strategii. Ogólne wyobrażenie o idei BSC daje rys. 2. Wynika z niego, że BSC jest w pierwszym rzędzie narzędziem ze sfery zarządzania strategicznego organizacjami, o charakterze zdecydowanie prospektywnym.



Rys. 2. Istota zrównoważonej karty wyników

Źródło: [8].

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 40

Strategiczna karta wyników jest także systemem monitorowania efektywności organizacji oraz planowania i wdrażania działań prowadzących do jej podwyższania. W tym kontekście w ramach perspektywy procesów wewnętrznych ważną pozycję powinna zająć efektywność techniczna i do pewnego stopnia również alokacyjna. Tym samym karta stwarza kolejną możliwość zintegrowania efektywności finansowej i ekonomicznej. Rzeczą niezmiernie istotną jest również i to, że BSC traktuje przedsiębiorstwo jako system otwarty, a więc powiązany z otoczeniem. Wzrost i rozwój organizacji staje się przez to zdeterminowany umiejętnością jej dostosowania do wymogów i wyzwań zewnętrznych. Jednym z warunków znalezienia równowagi w układzie przedsiębiorstwo-otoczenie jest długookresowa poprawa szeroko rozumianej efektywności.

Warto zauważyć, że klamrą niejako spinającą wszystkie cztery perspektywy karty jest długookresowe pomnażanie wartości właścicielskiej. Jest to zarazem dowód na to, że wprawdzie w założeniach BSC jasno mówi się o zrównoważeniu wszystkich perspektyw, ale w praktyce wymiar finansowy działalności przedsiębiorstwa ma wciąż prymat nad perspektywami pozostałymi. W żadnym razie nie oznacza to, że z karty należy rezygnować. Wprost przeciwnie, należałoby koncepcję tę upowszechnić również w przedsiębiorstwach rolniczych, szczególnie wielozakładowych oraz jednozakładowych, które mają dobrze funkcjonujące systemy informacyjne.

Koncepcja społecznie odpowiedzialnego biznesu pojawiła się w krajach wysoko rozwiniętych w ubiegłej dekadzie. Po wielkich skandalach księgowych w USA zyskała jeszcze bardziej na znaczeniu. Malejące wydatki budżetowe na cele społeczne, problemy środowiskowe oraz tendencje zmierzające ku prawnej ochronie konsumentów i rzeczywistemu równouprawnieniu kobiet oraz pomocy matkom, a szerzej jednostkom słabszym, dały także kolejne impulsy do jej coraz szerszego upowszechniania się. Koncepcję tę popularnie określa się akronimem CSR – *Corporate Social Responsibility*. Koncentruje się ona na wypracowaniu długotrwałych relacji z wszystkimi interesariuszami, podejmowaniu działań na rzecz społeczności lokalnych, ekologizacji wytwarzania, a nawet na etycznych kwestiach prowadzenia biznesu i filantropii. Nasycenie działalności firm elementami CSR musi być jednak bardzo rozważne, gdyż łatwo może pojawić się konflikt z kryteriami wąsko ujętej efektywności mikroekonomicznej. Jak to bowiem trafnie określa Kieżun, zwolennicy szeroko rozumianego wdrożenia zasad CSR, których nazywa reformistami, powinni pamiętać, że bardzo łatwo można w ten sposób podważyć bazę materialną funkcjonowania firmy [9]. Natomiast konserwatyści – według klasyfikacji Kieżuna – stale mają tę kwestię na uwadze, ale za to lekceważą wszelkie inne cele poza stanowiącymi wąskoekonomiczne ich ujęcie. Kompromisowym rozwiązaniem jest tu rozważne wkomponowanie elementów CRS w strategię firmy oraz uzyskanie akceptacji głównych interesariuszy, a następnie systematyczne monitorowanie osiąganych korzyści. Jeśli nie są one zauważalne, niezbędne jest dokładne przemyślenie realizowanej polityki poszerzenia celów organizacji i kryteriów oceny efektywności. Niezależnie od motywacji i oczekiwań, które kierują organiza-

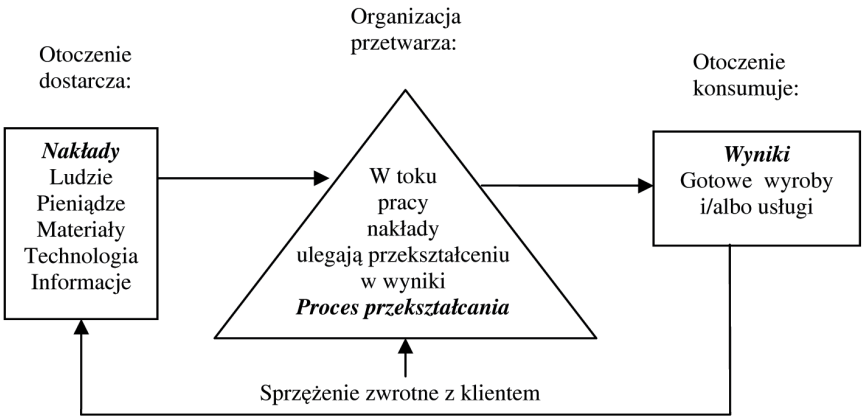
kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 41

cjami angażującymi się w CSR, warto zauważyć, że decyzje tego typu podejmowane są w sposób autonomiczny. Jest to zupełnie inna sytuacja niż ta, w której działały np. byłe PGR-y, w istocie zmuszane do realizowania również celów społecznych. Baza materialna związana z nimi oraz przyzwyczajenia załóg na pewno komplikowały proces przekształceń i wpływały także na efektywność w początkowej jego fazie.

Koncepcja CSR niewątpliwie może być zaliczana do nurtu w zarządzaniu ukierunkowanego na zrównoważony wzrost i rozwój przedsiębiorstwa. Ten jednak, wg R. Krupskiego, w rzeczywistości najczęściej pozostaje ideą bez możliwości praktycznej aplikacji [10], z powodu braku odpowiednich informacji w skali organizacji i o jej otoczeniu. Wydaje się, że niemniej ważnym problemem jest tu stworzenie odpowiedniego układu bodźców i motywacji, które skłaniałyby, zachęcały lub zmuszały przedsiębiorstwa do zachowań odpowiedzialnych i zrównoważonych.

J. R. Schermerhorn Jr. jest jednak mniej krytyczny niż R. Krupski, jeśli chodzi o praktyczne stosowanie podejścia CSR [21]. Schermerhorn Jr. podnosi przy tym jeszcze jedną kwestię fundamentalną, a mianowicie to, że kierowanie się filozofią CSR w długim okresie nie musi stać w żadnym konflikcie z wysoką efektywnością finansową. Pionierskie w tej dziedzinie badania J. Makowera pokazały nawet, że ta ostatnia może wręcz rosnąć w firmach stosujących zasady CSR [12].

Na rys. 3 pokazano, że współczesne przedsiębiorstwo rolnicze jest systemem otwartym, a więc w rozmaity sposób dostosowującym się do otoczenia i niekiedy także wpływającym na nie. Otoczenie ma więc dla przedsiębiorstw znaczenie co najmniej z dwóch powodów: zaspokaja ich potrzeby w zakresie zasobów i jest odbiorcą ich wytworów.



Rys. 3. Przedsiębiorstwo jako system otwarty

Źródło: [21].

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 42

Relacje te w praktyce przyjmują formę przepływów materialnych, osobowych, finansowych, regulacyjnych i informacyjnych. Otoczenie jest przy tym pierwszym i w zasadzie rozstrzygającym weryfikatorem jakości pracy, a więc m.in. efektywności mikroekonomicznej, przedsiębiorstw zorientowanych na rynek, jeśli abstrahujemy od budżetowego ich podtrzymywania.

Koncepcja konfirmy A. Nogi wyprowadzona została w istocie z obserwacji ewolucji zachowań gospodarstw domowych [15]. Wszelkie gospodarstwa tego typu – wg Nogi – są obecnie przedmiotem dogłębnych analiz również w naukach o zarządzaniu, gdyż to w ich funkcjonowaniu poszukuje się inspiracji do stworzenia najbardziej ogólnej teorii przedsiębiorstwa oraz mechanizmów prowadzących do indywidualnej przedsiębiorczości. Ekonomista ten uważa, że to właśnie gospodarstwa domowe są pierwowzorem dla przedsiębiorstw, państwa i gospodarki rynkowej, zwłaszcza jeśli chodzi o przestrzeganie w nich ograniczeń budżetowych, są więc – mówiąc w skrócie – wzorcem dbania o wydawanie gotówki powiązane z wpływami i dochodami oraz o rozważne zadłużanie się. Gospodarstwa te stanowią przy tym najbardziej trwały składnik każdej ekonomiki i społeczeństwa. To one bowiem dostarczają otoczeniu pracowników, konsumentów, właścicieli firm, ich menedżerów i wreszcie samych przedsiębiorców. Są one ważne dla ukształtowania się systemu wartości i preferencji, o których wcześniej już wspominaliśmy pisząc o zarządzaniu przez wartości.

Sam Noga, odwołując się właśnie do logiki funkcjonowania gospodarstw domowych, prezentuje własną teorię przedsiębiorstwa. Nazywa ją teorią konfirmy, a więc podmiotu, który potrafi godzić swe autonomiczne cele z korzyściami dla całej gospodarki i społeczeństwa, a więc w istocie dla podstawowych interesariuszy. Novum w koncepcji konfirmy jest to, że obecnie nie wystarczy już zadeklarować, iż firma pragnie działać w sposób ekonomicznie, społecznie i środowiskowo zrównoważony, co określono wcześniej jako uzyskanie wysokiej efektywności zintegrowanej – lecz trzeba to w praktyce udowodnić. Termin „konfirma" wywodzi się przecież z połączenia słów „konfirmacja" i „firma". Jednym ze znaczeń tego pierwszego jest potwierdzenie, utrwalenie lub umocnienie czegoś lub kogoś.

Dotychczas bardzo słabo rozpoznany jest problem, na ile przedsiębiorstwa rolnicze mogą wpływać na swoje otoczenie. W teorii zarządzania mówi się tu o dwóch strategiach: czerwonego oceanu, gdy firma adaptuje się tylko do otoczenia, oraz o strategii błękitnego oceanu, jeśli to otoczenie jest przez firmę w jakimś stopniu kształtowane [10]. Z uwagi na relatywną różnicę potencjału ekonomicznego większości przedsiębiorstw rolniczych w stosunku do partnerów rynkowych i niechęć naszych rolników do tworzenia więzi poziomych (kooperacji i współdziałania), wydaje się, że w Polsce dominuje ta pierwsza strategia. Ma to negatywne następstwa dla efektywności i produktywności przedsiębiorstw rolniczych, sprzyja bowiem migracji wytworzonej w nich wartości i wyciekom otrzymanego przez nie wsparcia budżetowego do otoczenia. Teoretycznie w nieco lepszej pozycji przetargowej wobec dostawców i odbiorców mogłyby znaleźć się duże przedsiębiorstwa rolnicze, ale z drugiej strony

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 43

nie jest ich zbyt wiele i – jak wynika to z rankingów sporządzanych w IERiGŻ – mają one poważne problemy wewnętrzne z uzyskaniem synergii z tytułu zrealizowania zdywersyfikowanej działalności. Nie osiągają zatem odpowiednio wysokiej efektywności finansowej i ekonomicznej.

Efektywność finansowa a efektywność ekonomiczna

Od kilku lat w Polsce zaczęły się upowszechniać metody badania efektywności ekonomicznej wywodzące się od pionierskiej pracy J. M. Farrella z 1957 r. [5]. Niestety, jak to bywa w początkowej fazie adaptacji metodologii opracowanej gdzieś indziej, przechodzimy etap mechanicznego, bezrefleksyjnego fascynowania się nią. W związku z tym upraszczamy sobie wiele bardzo złożonych problemów ekonometrycznych, korzystając z gotowych aplikacji komputerowych. Niektórzy nawet w tym kontekście w ogóle zrezygnowaliby z tradycyjnej efektywności finansowej. Tymczasem ta ostatnia wraz z efektywnością ekonomiczną tworzą zintegrowany system pomiaru dokonań rozmaitych organizacji. Każda z nich ma też swój zakres adekwatnej stosowalności. Najlepiej o tym przekonuje analiza O. Mußhoffa et al. [14].

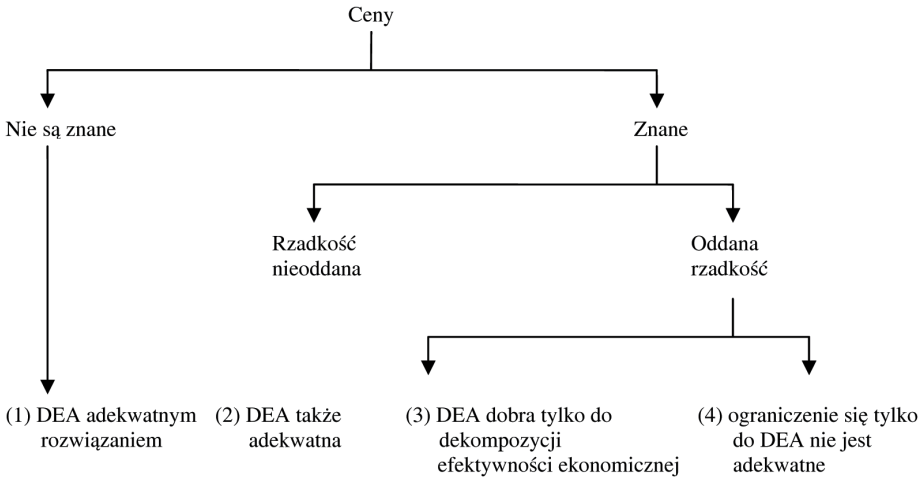
Mußhoff et al. wprawdzie porównują metodę DEA z klasyczną efektywnością finansową, ale w równym stopniu ich konkluzje odnoszą się też do parametrycznej metodologii pomiaru efektywności ekonomicznej.

Mußhoff et al. podkreślają, by wystrzegać się powierzchownych wniosków, iż jednostki nieefektywne technicznie muszą być też automatycznie mniej efektywne finansowo, jeśli dla całego ich zbioru przyjmie się identyczne ceny. Każdorazowo bowiem musimy pamiętać o różnicach w efektywności alokacyjnej. Zakres przydatności metody DEA, podobnie jak i podejścia parametrycznego, ilustrują cztery możliwości:

(1) jeśli nie jest możliwa ekonomiczna wycena wielu nakładów i wielu produktów, a znajomość ich cen nie jest konieczna. To jest podstawowy obszar zastosowania metod parametrycznych i nieparametrycznych;
(2) jeśli ceny nominalne są mało wiarygodne i nie można przeprowadzić obiektywnej własnej wyceny ekonomicznej. Na tym poziomie można już co nieco powiedzieć o „zbyt dużym" zastosowaniu nakładów (orientacja na produkty) albo o „zbyt małej" produkcji z danych nakładów (orientacja na nakłady);
(3) jeśli nawet ceny są dostępne i można określić efektywność finansową, DEA i podobne do niej metody mogą być przydatne jako narzędzia pomocnicze do identyfikacji słabości w zakresie kształtowania się powyższej efektywności. Potrzebne jest jednak do tego określenie i efektywności technicznej, i alokacyjnej, aby ujawnić istniejące w danej jednostce problemy w alokacji nakładów oraz optymalnym programie produkcji;
(4) gdy istnieją miarodajne ceny rynkowe, nie ma większego sensu ograniczyć się tylko do metody DEA i jej podobnych.

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 44

W sposób syntetyczny cztery powyższe przypadki zaprezentowano na rys. 4.



Rys. 4. Racjonalne uzasadnienie adekwatności stosowania metody DEA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [14].

Z rysunku tego jasno wynika, że dla wyboru narzędzi do pomiaru i oceny dokonań oraz efektywności jakiegokolwiek podmiotu kluczowe znaczenie ma rodzaj oraz liczba nieznanych cen nakładów i produktów. W zależności od charakterystyk ilościowych i jakościowych dostępnych informacji cenowych można dopiero decydować o adekwatności takiej czy innej metody ustalenia efektywności. Należy w tym miejscu dodać, że przez adekwatność Mußhoff et al. rozumieją, iż nie będzie to ani metoda niepotrzebnie nakładochłonna, ani prowadząca do mniejszej wiedzy, która możliwa jest do uzyskania z danych zasobów informacji. W ślad za tym ta trójka badaczy precyzuje schemat postępowania zaprezentowany na rys. 4, wyróżniając łącznie aż siedem sytuacji, co przedstawiono na rys. 5. Dla ułatwienia korzystania z niego przyjęto, iż liczba nakładów oznaczona będzie literą *M*, zaś liczba produktów – literą *N*.

Komentując kryteria klasyfikacji problemów związanych z wyceną nakładów i produktów oraz adekwatność proponowanych narzędzi do pomiaru efektywności i produktywności, warto poszerzyć treść każdej z siedmiu sytuacji (przypadków):

- **sytuacja 1** – nie występują tu żadne przeszkody do pieniężnego ujęcia nakładów i produktów, nie ma też żadnego znaczenia ich liczba, a zatem zdecydowany prymat zyskuje w tym przypadku efektywność finansowa. Wprawdzie w literaturze nt. efektywności ekonomicznej spotyka się kategorię „efektywności zyskowej", ale jej pomiar jest w istocie skomplikowany, zwłaszcza gdy zamiast zysku występuje strata. W ślad za tym pojawiają się poważne problemy interpretacyjne;

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 45

Nakłady		**Produkty**			
		Brak problemów z wyceną		Wycena stwarza problemy	
		N=1	*N*>1	*N*=1	*N*>1
Brak problemów z wyceną	*M*=1	Sytuacja 1: wskaźniki efektywności finansowej		Sytuacja 2: kalkulacja kosztów jednostkowych	Sytuacja 5: Efektywność alokacyjna zorientowana na nakłady → kosztowa efektywność ekonomiczna
	M>1				
Wycena stwarza problemy	*M*=1	Sytuacja 3: produktywność pieniężna		Sytuacja 4: fizyczna produktywność	
	M>1	Sytuacja 6: Efektywność alokacyjna w wariancie zorientowanym na produkty → przychodowa efektywność ekonomiczna		Sytuacja 7: efektywność techniczna	

Rys. 5. Zasady wyboru metody badania efektywności i produktywności

Źródło: Jak na rys. 4.

- **sytuacja 2** – jeśli wycena nakładów nie nastręcza problemów, a jednostka wytwarza tylko jeden produkt, rozwiązaniem najlepszym i całkowicie wystarczającym będzie skalkulowanie kosztu jednostkowego tegoż produktu. W rolnictwie jest to przypadek ograniczony w zasadzie do produkcji bez ziemi, ale i wtedy często wymogi środowiskowe mogą zmuszać do posiadania jakiś użytków;
- **sytuacja 3** – w tym przypadku nie ma ograniczeń z wyceną produktów. Jeśli w jednostce ponosi się jeden nakład na ich pozyskanie, rozwiązaniem adekwatnym będzie pomiar pieniężny produktywności. Bardzo trudno jednak przytoczyć tu sensowny przykład w rolnictwie;
- **sytuacja 4** – to także dosyć teoretyczny przypadek dla rolnictwa, gdyż ujmuje on działalność jednoproduktową i jednonakładową, ale stwarzającą problemy z wyceną obydwu stron rachunku. Zaleca się wówczas tylko pomiar produktywności w jednostkach fizycznych;

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 46

- **sytuacja 5** – nie ma tu problemów z wyceną i ujęciem nakładów jako kosztów, a więc można określić efektywność techniczną oraz kosztową efektywność ekonomiczną w wariancie zorientowanym na nakłady. Mając te dwie efektywności, w bardzo łatwy już sposób ustala się efektywność alokacyjną (dzieląc efektywność kosztową przez efektywność techniczną);
- **sytuacja 6** – to lustrzane odbicie sytuacji 5, tzn. wycena nakładów nastręcza problemy, ale dla równowagi można zmierzyć wartość produktów, a więc też określić przychody. Stosować wówczas powinno się podejście zorientowane na produkty. Także i tu wystarczy oszacowanie efektywności technicznej oraz przychodowej efektywności ekonomicznej. W ślad za tym efektywność alokacyjna będzie wielkością wynikową;
- **sytuacja 7** – jeśli są problemy z pieniężnym wyróżnieniem i nakładów, i produktów, których liczba jest większa od jedności, najlepszym rozwiązaniem będzie ograniczenie się tylko do oszacowania efektywności technicznej.

W sytuacjach 1÷4 w pierwszym rzędzie powinno się preferować klasyczną analizę efektywności finansowej, a więc unikać raczej metod parametrycznych i nieparametrycznych. Te ostatnie wskazane są wówczas, gdy wytwarza się więcej niż jeden produkt lub pojawiają się problemy z wyceną nakładów.

Natomiast podsumowując sytuacje 5÷7, trzeba zauważyć, że pomiar efektywności ekonomicznej oraz jej składowych w istocie nie orzeka o efektywności finansowej, gdyż abstrahuje się w nim od całokształtu złożoności decyzji dotyczących alokacji nakładów i optymalizacji programu produkcji.

W kontekście wszystkich sytuacji przedstawionych na rys. 5 należy jeszcze dodać, że ich wartość orzekająca o efektywności organizacyjnej, a więc takiej, która jednocześnie zawiera m.in. miary z zakresu efektywności finansowej i ekonomicznej, stopniowo maleje. Innymi słowy, sytuacje od 1 do 4 mają najwyższą wartość w zakresie informowania o tejże efektywności organizacyjnej, wskazując jednoznacznie na prymat efektywności finansowej nad ekonomiczną. Wtedy też każda jednostka w sposób precyzyjny i jednoznaczny może mieć wyznaczane swoje miejsce w badanej próbie. Wówczas również stosunkowo łatwo można sporządzać różnego typu rankingi, takie jak np. „Lista 300" opracowywana w IERiGŻ-PIB. Drugi poziom tworzą sytuacje 5 i 6, gdzie szacować można efektywność techniczną i ekonomiczną oraz w sposób wynikowy także efektywność alokacyjną. Wreszcie na poziomie trzecim znajduje się sytuacja 7, najmniej orzekająca o efektywności finansowej jednostki. Możemy zatem powiedzieć, że ograniczenie się tylko do efektywności technicznej jest tu najmniej „wiedzotwórcze".

Chociaż zdecydowany prymat przyznaje się efektywności finansowej, jeśli nie ma problemów z wyceną nakładów i produktów, to sensowne jest nawet i wtedy mierzenie efektywności technicznej, alokacyjnej i ekonomicznej, by móc zidentyfikować przyczyny niezadowalającej efektywności finansowej. Wszelako trzeba przy tym dodać, że metody parametryczne i nieparametryczne stanowią tu tylko narzędzia pomocnicze. W ślad za tym zaleca się nawet, żeby abstrahować wówczas od kwestii cenowych, co może być jednak trudne, jeśli

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 47

pamiętamy o zasadach szacowania efektywności alokacyjnej, koncentrując się na dekompozycji efektywności ekonomicznej. Chodzi tu przecież o to, żeby ustalić, czy niesatysfakcjonująca efektywność finansowa wynika z niedostatecznego opanowania procesów technologicznych, niewłaściwej kombinacji nakładów albo z takiego, a nie innego kształtu programu produkcji. Z racji dużej złożoności warunków wewnętrznych i zewnętrznych funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw, komplikowanych w rolnictwie jeszcze przez szeroki zakres stosowania interwencjonizmu państwowego, należy się jednak wystrzegać prostych rekomendacji dla zarządzania wyprowadzanych po dekompozycji efektywności ekonomicznej. Jest to ważne zastrzeżenie, gdyż ceny i ilości mogą być wzajemnie powiązane, a więc dążenie do poprawy efektywności technicznej może równocześnie spowodować spadek efektywności alokacyjnej, z niejednoznacznymi skutkami dla efektywności ekonomicznej. Z tych to m.in. powodów Mußhoff et al. proponują, by w wyborze działań potrzebnych do poprawy efektywności finansowej korzystać raczej z ocen eksperckich. Bardzo dobrym punktem wyjścia w ich opracowaniu jest system wskaźnikowy Du Ponta.

Podsumowanie

Poprawa efektywności i produktywności przedsiębiorstw rolniczych jest kluczową determinantą ich konkurencyjności oraz przesłanką zrównoważonego wzrostu i rozwoju, wysokiej elastyczności oraz trwałej żywotności. Wszystko to z kolei umożliwia i ułatwia osiąganie w stopniu zadawalającym podstawowych celów stawianych sobie przez najważniejszych interesariuszy powiązanych z tym typem podmiotów rolniczych.

Zaprezentowany w artykule system monitorowania efektywności i produktywności jest wytworem eklektycznym, bazującym na kilku koncepcjach ze sfery zarządzania. Nie może być inaczej, gdyż tak jak nie można skonstruować „teorii wszystkiego", tak też nie można opracować idealnego systemu pomiaru dokonań złożonych organizacji, jakimi są współczesne przedsiębiorstwa rolnicze. Zaproponowany system wprawdzie przeznaczony jest głównie dla analityków zewnętrznych, ale jego elementy mogą być też wykorzystane do konstruowania wewnętrznych systemów sterowania dokonaniami przedsiębiorstw rolniczych. Wiedząc jednak, że w większości są to podmioty małe lub co najwyżej średnie, prymat w nich powinny znaleźć mierniki i wskaźniki efektywności finansowej, jak to sugerują m.in. J. Jaworski i W. Pluta w stosunku do firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw [6, 18]. Po różnego typu modyfikacjach idea przedstawionego systemu monitorowania mogłaby być też jednak stosowana w gospodarstwach indywidualnych, które dysponują odpowiednimi informacjami i orientacją rynkowo-biznesową. W pierwszym rzędzie powinno się jednak w gospodarstwach indywidualnych preferować miary zwrotu gotówkowego (pieniężnego) oraz wartość księgową, a nie rynkową.

W kontekście analizy dokonanej przez O. Mußhoffa et al. należy bardzo mocno zaakcentować, że w pomiarze dokonań przedsiębiorstw rolniczych nie ma żadnych przesłanek, by koncentrować się tylko na efektywności ekono-

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 48

micznej ustalonej za pomocą podejścia parametrycznego lub nieparametrycznego. Wniosek jest tu zgoła inny, tzn. wszędzie tam, gdzie nie ma problemów z wyceną składników rachunku efektywności, na pierwszym miejscu powinna znajdować się klasyczna efektywność finansowa. Efektywność ekonomiczna, a techniczna w szczególności, powinna wówczas odgrywać znaczenie pomocnicze, głównie do określenia potencjału poprawy sprawności organizacji. Innymi słowy, chodzi o tworzenie systemów komplementarnych, w których każde narzędzie pomiaru dokonań ma swoje właściwe miejsce, a ocena sytuacji ogólnej wynika z kompetencji analityka w zakresie integrowania wniosków cząstkowych. To samo odnosi się do identyfikacji potencjału oraz instrumentów poprawy efektywności i produktywności.

Literatura:

1. Bielski M.: Podstawy teorii organizacji i zarządzania. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
2. Brandes W.: Wettbewerb in der Landwirtschaft aus Sicht der evolutorischen Ökonomik. Agrarwirtschaft, Jg. 49, Heft 8, 2000.
3. Dyduch W.: Dobór miar do systemów pomiaru efektywności organizacyjnej: dylematy i propozycje rozwiązań (red. nauk.: Dudycz T., Tomaszewicz Ł.). Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 2007.
4. Farrell M. J.: Measurement of productive efficiency. Journal of Royal Statistical Society, nr 120, 1957.
5. Heady D. D.: National policies and the sectoral pattern of economic growth. Agricultural Economics, vol. 38, no. 3, 2008.
6. Jaworski J.: Value Based Management w małym przedsiębiorstwie. Przegląd Organizacji, nr 3, 2009.
7. Jerzemowska M.: Nadzór korporacyjny. PWE, Warszawa 2002.
8. Kaplan R. S., Norton D. P.: The Balanced Scorecard. Translating strategy into action. HBSP, Boston 1996.
9. Kieżun W.: Sprawne zarządzanie organizacją. SGH, Warszawa 1997.
10. Krupski R.: O szkole zasobów zarządzania strategicznego. Przegląd Organizacji, nr 3, 2009.
11. Lio M., Liu M.Ch. Governance and agricultural productivity: a cross-national analysis. Food Policy, vol. 33, no. 6, 2008.
12. Makower J.: Beyond the botton line [w:] Waddock A. S., Graves B. S.: The corporate social performance – financial performance link. Strategic Management Journal, 1997.
13. Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych (red. nauk. Błaszczyk W.). PWN, Warszawa 2005.
14. Mußhoff O., Hirschauer N., Herink M.: Bei welchen Problemstrukturen sind Data – Envelopment Analysen sinnvoll? Eine kritische Würdigung. Agrarwirtschaft, Jg. 58, Heft 2, 2009.
15. Noga A.: Teorie przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2009.
16. Obłój K.: Zarządzanie na krawędzi – o odpowiedzialności teorii zarządzania. Przegląd Organizacji, nr 11, 2008.

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 49

17. Pietrewicz L.: Pułapki zarządzania wartością. Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa, nr 2, 2008.
18. Pluta W., Zarządzanie wartością w małych i średnich przedsiębiorstwach. PWE, Warszawa 2009.
19. Pociecha-Osbert G.: Twórcza destrukcja jako uwarunkowanie efektywności przedsiębiorstwa [w:] Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem. Prace Naukowe AE we Wrocławiu, 2005.
20. Różański J.: Dylematy związane z interpretacją pojęcia efektywności a obecne uwarunkowania działania przedsiębiorstw [w:] Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem (red. nauk. Dudycz T., Tomaszewicz Ł.). Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1183, 2007.
21. Schermerhorn R. J., Jr.: Zarządzanie. PWE, Warszawa 2008.
22. Selfs S., Grabowski R.: Economic development and the role of agricultural technology. Agricultural Economics, vol. 36, no. 3, 2007.
23. Tifin R., Irz X.: Is agriculture the engine of growth? Agricultural Economics, vol. 35, no. 1, 2006.
24. Tsakok J., Gardner B.: Agriculture in economic development: primary engine of growth or: chicken and egg. American Journal of Agricultural Economics, vol. 89, no. 5, 2007.
25. Witzke H.: Komparative Kostennachteile: Agrar- und Ernährungsgüterproduktion von Entwicklungsländern im internationalen Wettbewerb. Agrarwirtschaft, Jg. 52, Heft 6, 2003.

JACEK KULAWIK
Institute of Agricultural and Food Economics
- National Research Institute
Warszawa

SYSTEM FOR MONITORING THE EFFICIENCY AND PRODUCTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Summary

Efficiency and productivity, as well as quality of the manufactured products and innovative activity of enterprises and agricultural holdings are today the key determinants of the increase in products competitiveness. At the same time, the above-mentioned terms form complex categories, which are variously defined and measured. Consequently, their analysis requires high precision, intuition and experience, as well as regularity. The system presented in the paper conforms with the requirements. It is simultaneously a framework proposal, hence, it is flexible and open to consider external impacts. First of all, the system was drawn up in order to satisfy the needs of external analysts, but it can be also used to support the management steering processes of specific entities. Its structure refers to five concepts of managing the present-day organisations, however, each time it is determined on the basis of specific problems occurring in agriculture and respectively modified as a result of the most recent economic crisis.

The presented monitoring system incorporates different categories of organisational efficiency. It means, *inter alia*, that is does not place financial efficiency against economic efficiency, instead it aims at determining the conditions for adequate use of both of them.

kulawik_artykul_ZER309:ZER_projekt 2009-09-21 12:04 Strona 50