

## ZMIANY W ZASOBACH SIŁY ROBOCZEJ I W MAJĄTKU A WYNIKI EKONOMICZNE PRZEDSIĘBIORSTW AGROBIZNESU

Bogdan Klepacki, Anna Żelazowska

**Streszczenie.** W opracowaniu przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w 20 średnich i dużych przedsiębiorstwach agrobiznesu położonych w województwie świętokrzyskim. Stwierdzono znaczne zmiany w zatrudnieniu oraz w wartości posiadanego majątku. W większości przedsiębiorstw zmniejszono zatrudnienie (w połowie przedsiębiorstw nawet o ponad 50%). Wartość majątku także ulegała zmianom, z przewagą tendencji spadkowych. Zmiany te jednak nie wystarczyły do przeciwdziałania spadkowi siły ekonomicznej przedsiębiorstw. Stwierdzono, że dokonane zmiany ilościowe nie były wystarczające, potrzebne są bowiem także dostosowania jakościowe dotyczące zarządzania, technologii produkcji i kontaktów z rynkiem.

**Słowa kluczowe:** agrobiznes, wyniki ekonomiczne, siła robocza, majątek

### WSTĘP

W latach dziewięćdziesiątych w Polsce miały miejsce historyczne zmiany, określane jako transformacja ustrojowa. Wiązała się ona z przejściem od gospodarki centralnie planowanej do gospodarki rynkowej. Zmiany te objęły prawie wszystkie dziedziny życia gospodarczego, politycznego i społecznego. Głównym celem zmian gospodarczych było kształtowanie podstaw do przywrócenia równowagi rynkowej, zachwianej w końcu lat osiemdziesiątych, ograniczenie galopującej inflacji, a także stworzenie rynku dóbr i usług, rynku kapitałowego i rynku pracy [Klepacki 2002]. Ze zmianami tymi wiązały się takie zjawiska, jak: deregulacja, liberalizacja, prywatyzacja, komunalizacja, komercjalizacja oraz restrukturyzacja. Transformacja objęła wszystkie branże, w tym rolnictwo i cały agrobiznes, jak też zmieniła warunki funkcjonowania poszczególnych przedsiębiorstw. Rozpoczął się trudny okres dla przedsiębiorstw agrobiznesu [Klepacki, Łowicka 2002].

---

## METODYKA BADAŃ

Dla zobrazowania kierunków zmian przy przystosowywaniu się do nowych warunków funkcjonowania przedstawiono zachowania 20 przedsiębiorstw agrobiznesu położonych w województwie świętokrzyskim. Badania przeprowadzono w ramach grantu KBN nr 3 P06R 047 24. Badaniami objęto wszystkie przedsiębiorstwa agrobiznesu, które zatrudniały w okresie badań 50 lub więcej osób i wyraziły zgodę na udostępnienie danych [Lowicka 2003]. Przedsiębiorstwa podjęły różne działania w celu przetrwania w nowych warunkach rynkowych. Dotyczyły one głównie zmian w zasobach ludzkich i w strukturze majątkowej. Badania przeprowadzono w latach 2001–2002, dane zaś obejmowały okres 1990–2000.

## ZMIANY W ZATRUDNIENIU

Istotnym składnikiem kosztów w przedsiębiorstwie są płace, stąd też dla ich obniżenia ważną była racjonalizacja zatrudnienia. W tabeli 1 zaprezentowano zmiany w zatrudnieniu w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–2000, z podziałem przedsiębiorstw na grupy o zróżnicowanych kierunkach i skali zmian.

Tabela 1. Zmiany w zatrudnieniu w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–2000  
Table 1. The change in employment in investigated enterprises in 1990–2000

Przedsiębiorstwa	Zmiany w zatrudnieniu [%]			
	–50 i więcej	–50 – –10	–10 – +10	ponad +10
GS Jędrzejów	–	36,2	–	–
GS Chmielnik	84,4	–	–	–
GS Bodzechów	69,2	–	–	–
GS Kazimierza Wielka	84,0	–	–	–
Pro-Agro Kunów	80,1	–	–	–
Agroma Kielce	61,3	–	–	–
KPN CN Kielce	78,6	–	–	–
OPOZH Piekoszków	57,6	–	–	–
Ekoplon S.A. Grabki D.	–	–	–	25,6
Cukrownia Częstocice	–	19,3	–	–
Cukrownia Włostów	50,3	–	–	–
ZPP Ceman Ostrowiec	62,0 (1996–2000)	–	–	1,9-krotnie (1990–1996)
OSM Chmielnik	–	33,6	–	–
OSM Włoszczowa	–	19,5	–	–
OSM Opatów	–	15,5 (1998–2000)	–1,0 (1990–1992) +9,3 (1994–1996)	–
OSM Sandomierz	–	40 (1990–1996)	+8,0 (1998) –2,0 (2000)	–
OSM Wójcza	–	29,7 (1998–2000)	–	19,5 (1990–1994)
ZPM Markuz Ostrowiec	–	–	–5,8 (1990–1994) –9,7 (2000)	12,5 (1996–1998)
PSS Społem Ostrowiec	56,6	–	–	–
WSP Społem Kielce	–	13,5	–	–

Źródło: Badania własne.  
Source: Own investigation.



Największe zmiany wystąpiły w GS „SCh” w Chmielniku, GS „SCh” w Kazimierzy Wielkiej i w „Pro-Agro” w Kunowie, w których zatrudnienie ograniczono o ponad 80%, szczególnie w latach 1994–2000. Znaczne zmiany w stanie zatrudnienia odnotowano w KPN „CN” (spadek o 78,6%), zwłaszcza w latach 1998–2000. Mniejsze zmiany w zatrudnieniu nastąpiły w GS „SCh” w Bodzechowie, PHSR „Agroma” i OPOZH w Piekoszowie. Ogólnie trzeba stwierdzić, że aż w połowie badanych przedsiębiorstw zmniejszenie zatrudnienia przekroczyło 50% stanu z okresu wyjściowego, tj. 1990 roku.

Znacznie ograniczono zatrudnienie w jednostkach zajmujących się jednocześnie produkcją i handlową obsługą wsi, tj. gminnych spółdzielniach, z których 75% zmniejszyło zatrudnienie od 69 do 84%, a pozostałe o 36%. Także bardzo wysoka była redukcja zatrudnienia w przedsiębiorstwach dostarczających środki produkcji dla rolnictwa, takich jak Pro-Agro, Agroma, Centrala Nasienna, czy w przedsiębiorstwach handlujących zwierzętami zarodowymi. Jest to skutkiem spadku dochodów rolników, a więc głównych klientów tych przedsiębiorstw. Wiąże się więc z ekstensyfikacją produkcji rolnej.

W przedsiębiorstwach produkcyjnych sytuacja była bardziej zróżnicowana. Na ogół spadek zatrudnienia był niższy od występującego w przedsiębiorstwach handlujących z rolnikami. Było nawet przedsiębiorstwo, które wyraźnie zwiększyło liczebność załogi (Ekoplön). Sądzić należy, że w znacznym stopniu zmiany te wiązały się z aktywnością kierownictw przedsiębiorstw, ich umiejętnością dostosowania się do zmian i ich przewidywanych kierunków. Świadczy o tym chociażby inna tendencja w dwóch jednostkach tej samej branży, tj. cukrowniach. Jedna z nich zmniejszyła bowiem zatrudnienie o połowę, druga zaś tylko o 20%. Relatywnie stabilniejsza była sytuacja w mleczarstwie, dominowała bowiem tendencja do zmniejszenia zatrudnienia, jednak w mniejszym stopniu, a bywały nawet przypadki okresowego wzrostu.

Przedsiębiorstwa handlowe, skoncentrowane głównie na zaopatrzeniu miast, przyjęły różne strategie. W jednym, PSS „Społem”, odnotowano silną tendencję spadkową, która najsilniej wystąpiła w 1991 r. (29,7%) i 2000 r. (56,6%). Z kolei w WSP „Społem” odnotowano niewielki spadek zatrudnienia, jedynie o 13,5%. Te zmiany należy wiązać z lokalizacją i silnym spadkiem popytu na towary w mieście z upadającym przemysłem (miasto z dominującym jednym bankrutującym przedsiębiorstwem – Ostrowiec Świętokrzyski) bądź też w mieście o znacznie niższym spadku dochodów i większymi perspektywami rozwojowymi (Kielce). Ponadto, przedsiębiorstwo z małym spadkiem zatrudnienia wykazywało znaczną ekspansję poza Kielce, poza region, a nawet rozwijało handel międzynarodowy.

Reasumując, można stwierdzić, że zmiany w zatrudnieniu były znaczne, dominowała jego redukcja, choć jej zakres był różny – największy w przedsiębiorstwach bezpośrednio obsługujących rolnictwo.

## WARTOŚĆ MAJĄTKU BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Istotnym elementem dla funkcjonowania i działalności przedsiębiorstwa jest majątek trwały. W tabeli 2 przedstawiono zmiany jego wartości w badanych przedsiębiorstwach.

Tabela 2. Zmiany w wartości majątku trwałego w badanych przedsiębiorstwach w latach 1990–2000

Table 1. The change in assets in investigated enterprises in 1990–2000

Przedsiębiorstwa	Zmiany w wartości majątku trwałego [%]			
	-50 i więcej	-50 – -10	-10 – +10%	ponad +10
GS Jędrzejów	-	21,0 (1990-1992) 19,5 (1997-2000)	-	14,1 (1993-1996)
GS Chmielnik	71,6	-	-	-
GS Bodzechów	-	38,8 (1998-2000)	-	98,5 (1990-1994) 20,3 (1995-1997)
GS Kazimierza Wielka	-	45,2 (1994-2000)	-3,8 (1990-1993)	-
Pro-Agro Kunów	-	20,5 (1990-1994) 33,1 (1995-2000)	-	-
Agroma Kielce	-	32,3 (1997-2000)	-1,9 (1990-1991)	27,4 (1992-1994) 10,7 (1995-1996)
KPN CN Kielce	60,3 (1994-2000)	23,4 (1990-1991)	+4,9 (1992-1993)	-
OPOZH Piekoszków	-	32,5 (1995-2000)	-	16,0 (1990-1992) 38,2 (1993-1994)
Ekoplon S.A. Grabki D.	-	-	-	7,97-krotnie
Cukrownia Częstocice	-	21,5 (1998-2000)	-	11,1 (1990-1991) 1,8-krotnie (1992-1997)
Cukrownia Włostów	-	15,1 (1998-2000)	-	81,8 (1990-1994) 34,0 (1995-1997)
ZPP Ceman Ostrowiec	-	25,0	-	-
OSM Chmielnik	-	37,9 (1990-1991) 26,5 (1996-2000)	+9,8 (1992-1993)	1-krotnie (1994-1995)
OSM Włoszczowa	-	-	-	2,1-krotnie (1990-1995) 45,0 (1996-1998) 13,6 (1999-2000)
OSM Opatów	-	-	+3,9 (1994-1996) +2,6 (1997-1998) +1,5 (1999-2000)	37,3 (1990-1993)
OSM Sandomierz	-	32,6 (1995-2000)	-	10,5 (1990-1992) 95,0 (1993-1994)
OSM Wójcza	-	20,5 (1998-2000)	-	27,1 (1990-1993) 89,1 (1994-1997)
ZPM Markuz Ostrowiec	-	43,5 (1990-1993)	-	86,0 (1994-1997) 33,0 (1998-2000)
PSS Społem Ostrowiec	-	41,0 (1995-2000)	-	28,0 (1990-1994)
WSP Społem Kielce	-	24,7 (1996-2000)	-	2,9-krotnie (1990-1994))

Źródło: Badania własne.

Source: Own investigation.



Wartość majątku trwałego ulegała wahaniom. Najczęściej występował jej spadek w granicach 10–50%, do rzadkości należały głębsze załamania. Spadek wartości majątku był zwykle najsilniejszy na początku okresu transformacji i na jego końcu. W pierwszym okresie wynikał on głównie z rezygnacji przedsiębiorstw z wielu zbędnych lub słabo wykorzystywanych składników, a w końcu dekady wiązać to można z osłabieniem procesów wzrostowych gospodarki polskiej jako całości oraz przedsiębiorstw ją tworzących. Wartość majątku przedsiębiorstw zwykle zwiększała się, choć nie we wszystkich podmiotach, w połowie lat 90., czyli w okresie wyraźnego ożywienia gospodarczego.

Z punktu widzenia rodzaju działalności przedsiębiorstw (wielobranżowe, produkcyjne, dostarczające środki dla rolnictwa, handlowe) nie można wskazać szczególnych zależności. W każdej grupie występowały bowiem przedsiębiorstwa z tendencją zmniejszania, jak i zwiększania majątku. W stosunku do zmian w zatrudnieniu zmiany w wyposażeniu były bardziej różnokierunkowe, nie dominowały jedynie ograniczenia, lecz w kilku latach miał również miejsce wzrost wartości majątku.

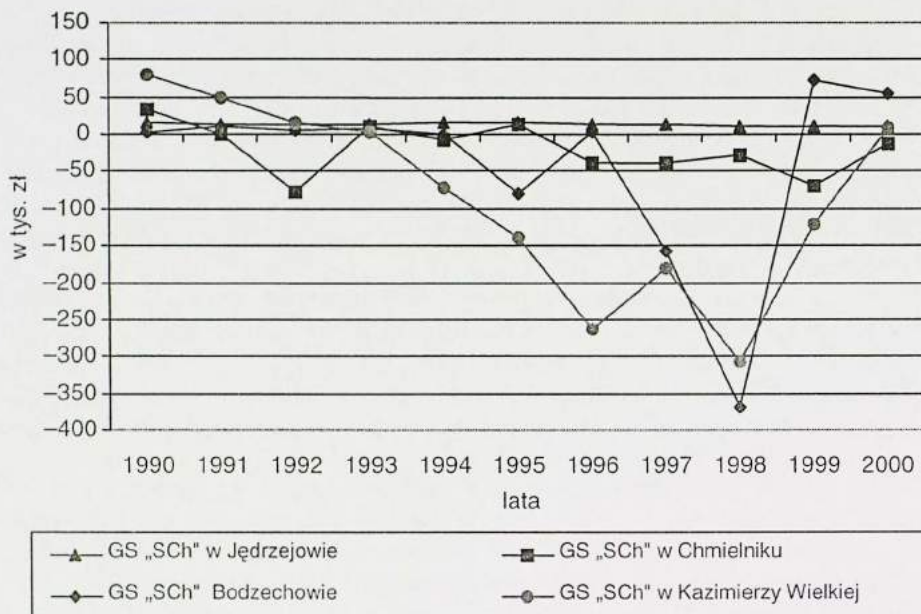
Reasumując, we wszystkich badanych przedsiębiorstwach występowały duże zmiany związane z wartością majątku. Na ogół w początkowych latach nastąpił spadek, a potem wzrost i kolejny spadek jego wartości, jednak prezentowane dane dotyczą wartości nominalnych, bez uwzględnienia inflacji. W rzeczywistości, w ujęciu realnym, wartość majątku spadła wyraźniej. Można więc stwierdzić, że nastąpiły dekapitalizacja i osłabienie siły ekonomicznej przedsiębiorstw.

## WYNIKI FINANSOWE BADANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Badane przedsiębiorstwa agrobiznesu podzielono na cztery grupy: wielobranżowe (gminne spółdzielnie), dostarczające środki produkcji dla rolnictwa, przemysłu rolnospożywczego i zajmujące się głównie handlem żywnością. Na rysunku 1 przedstawiono wyniki finansowe badanych gminnych spółdzielni.

W GS „SCh” w Jędrzejowie wielkość zysku w latach 1990–2000 kształtowała się na niskim poziomie, jednakże zawsze była dodatnia. W GS „SCh” w Chmielniku najwyższy zysk odnotowano w 1990 r. (34,6 tys. zł), a największą stratę w 1992 r. (–78,3 tys. zł) i 1999 r. (–68,4 tys. zł). Od 1996 r. w działalności spółdzielni występowały jedynie straty. W GS „SCh” w Bodzechowie w latach 1990–1994 odnotowano zysk netto, później były straty. Od 1999 r. nastąpiła poprawa sytuacji finansowej spółdzielni. W GS „SCh” w Kazimierzy Wielkiej w latach 1990–1998 wystąpiła tendencja spadkowa wielkości zysku, która w 1999 r. uległa odwróceniu. W 2000 r. odnotowano nawet zysk w wysokości 7,4 tys. zł.

Z zaprezentowanych danych wynika, że na początku lat 90. wyniki ekonomiczne badanych przedsiębiorstw były znacznie korzystniejsze niż w latach późniejszych. Dopiero od 1999 r. odnotowano poprawę sytuacji finansowej. Spośród badanych gminnych spółdzielni jedynie GS „SCh” w Jędrzejowie nie odnotowała strat, chociaż wartość zysku nie była wysoka. Ogólnie można stwierdzić, że sytuacja ekonomiczna badanych gminnych spółdzielni w dekadzie lat dziewięćdziesiątych była zła. Jako pozytywny stan



Rys. 1. Zysk/strata netto w przedsiębiorstwach wielobranżowych w latach 1990–2000

Fig. 1. Net profit/loss in function branch enterprises in 1990–2000

Źródło: Badania własne.

Source: Own investigation.

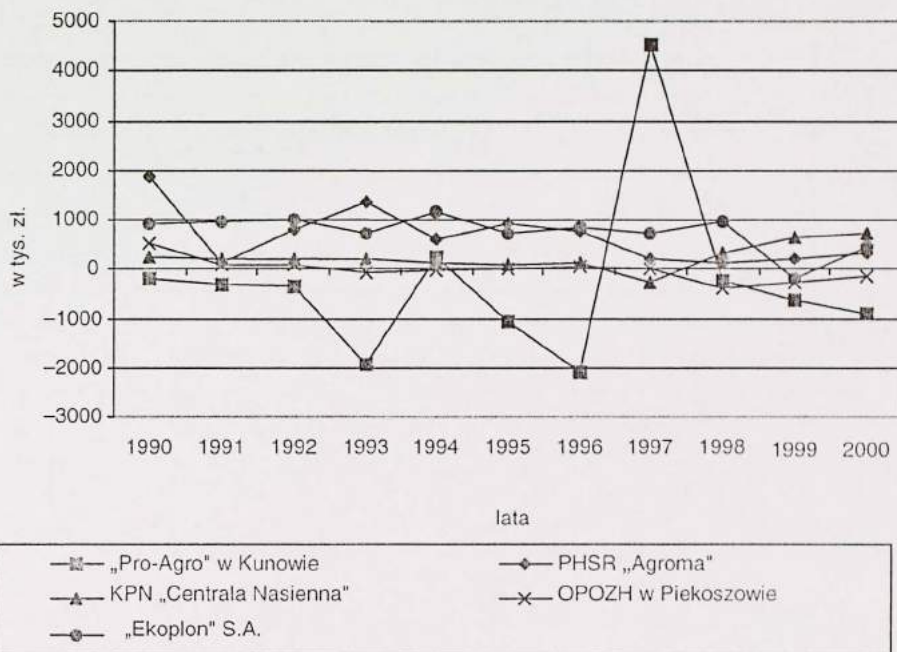
można uznać tendencję zwykłą wyników finansowych w ostatnim okresie. Oznaczać to może, że na przełomie wieków w GS zostały już uruchomione procesy dostosowawcze do wyzwań gospodarki rynkowej.

Na rysunku 2 przedstawiono zysk lub stratę netto w badanych przedsiębiorstwach dostarczających środki produkcji dla rolnictwa.

Sytuacja ekonomiczna omawianej grupy przedsiębiorstw była bardzo zróżnicowana. Największą zmienność wykazywało przedsiębiorstwo „Pro-Agro” w Kunowie, gdzie np. w 1997 r. odnotowano najwyższą wartość zysku netto (4,5 mln zł), a w 1993 r. i 1996 r. poniesiono największe straty (1,9 mln zł i 2,1 mln zł). W pozostałych przedsiębiorstwach sytuacja też była zmienna, choć zdecydowanie korzystniejsza. W kilku ostatnich latach pogorszyła się sytuacja ekonomiczna „Ekoplonu”, a więc przedsiębiorstwa dynamicznego, które zwiększało poprzednio zatrudnienie. Warunki jego funkcjonowania uległy zdecydowanemu pogorszeniu.

PHSR „Agroma” miało lepszą sytuację finansową, odnotowywano bowiem zysk, jednakże z tendencją spadkową. W KPN „Centrala Nasienna” jedynie w 1997 r. odnotowano stratę, w pozostałych zaś latach uzyskano zyski. W OPOZH w Piekoszowie w latach 1990–1992 odnotowano zysk, w latach 1993–1994 uzyskano straty, w latach 1995–1997 ponownie zysk. W latach 1998–2000 sytuacja pogorszyła się.





Rys. 2. Zysk/strata netto w przedsiębiorstwach dostarczających środki produkcji dla rolnictwa w latach 1990–2000

Fig. 2. Net profit/loss in means of agriculture production enterprises in 1990–2000

Źródło: Jak na rysunku 1.

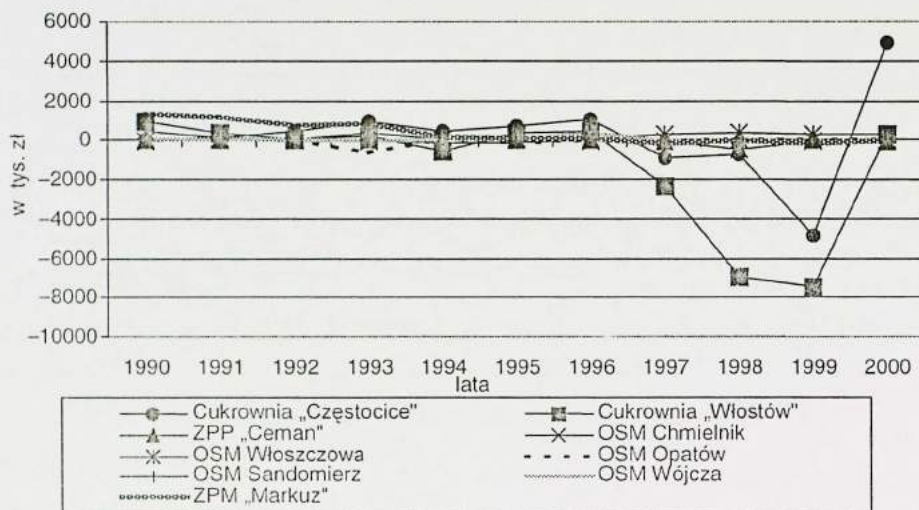
Source: As on figure 1.

Reasumując, najkorzystniejsza sytuacja finansowa wystąpiła w przedsiębiorstwach PHSR „Agroma” i KPN „Centrala Nasienna”, a w „Pro-Agro” w Kunowie kształtowała się bardzo niekorzystnie. W pozostałych przedsiębiorstwach sytuacja finansowa ulegała znacznym wahaniam.

Na rysunku 3 przedstawiono wyniki finansowe w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego.

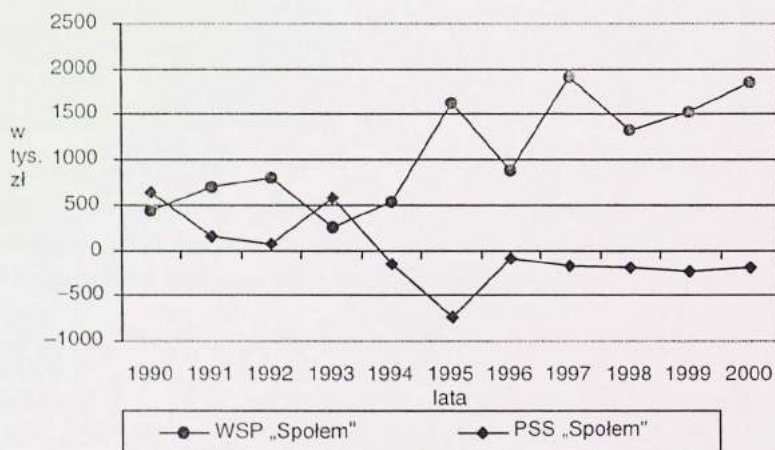
W latach 1990–1996 wszystkie badane przedsiębiorstwa przemysłowe uzyskiwały wyniki ekonomiczne zbliżone do „zera” albo osiągały niewielkie zyski, a częściej ponosiły nieznaczne straty. W przypadku większości przedsiębiorstw sytuacja taka wystąpiła do końca okresu badań, jednak zdecydowanie pogorszyły się wyniki obu badanych cukrowni. W latach 1996–1999 praktycznie co roku ich pozycja ekonomiczna ulegała osłabieniu, co wynikało z relacji cenowych (ceny skupu surowca – ceny cukru) oraz trudności ze zbytem. Trudniejsza była sytuacja cukrowni „Włostów”, gdzie redukcja zatrudnienia była głębsza (dekapitalizacja majątku w ostatnich latach w obu cukrowniach była podobna).

Wyniki finansowe przedsiębiorstwach handlujących żywnością przedstawiono na rysunku 4.



Rys. 3. Zysk/strata w przedsiębiorstwach przemysłu rolno-spożywczego w latach 1990–2000  
Fig. 3. Net profit/loss in food production industry enterprises in 1990–2000

Źródło: Jak na rysunku 1.  
Source: As on figure 1.



Rys. 4. Zysk/strata netto w przedsiębiorstwach zajmujących się handlem żywnością w latach 1990–2000

Fig. 4. Net profit/loss in food market enterprises in 1990–2000

Źródło: Jak na rys. 1.

Source: As on figure 1.

W latach 1990–1993 obydwa przedsiębiorstwa odnotowały zyski, jednak z tendencją spadkową. Od 1994 r. zmiany w zakresie wyników finansowych były przeciwstawne. W 1995 r. w PSS „Społem” wystąpiła najwyższa strata w wysokości 732 tys. zł. W latach 1996–2000 poniesione straty były już znacznie niższe. W WSP „Społem” nie



odnotowano strat, a najwyższy zysk uzyskano w 1995 r. (1,6 mln zł) i w 1997 r. (1,9 mln zł). Można stwierdzić, że w tym przedsiębiorstwie od 1994 r., z pewnymi wahaniami, istniała tendencja wzrostowa wielkości zysku. Oznacza to, że kielecka spółdzielnia generując zyski, a nie straty, jak spółdzielnia w Ostrowcu Świętokrzyskim, lepiej dostosowała się do warunków gospodarki rynkowej.

## WNIOSKI

Na podstawie przeprowadzonych badań można wysnuć kilka wniosków.

1. Badane przedsiębiorstwa agrobiznesu dokonały wielu zmian w zakresie zatrudnienia oraz w strukturze majątku. W zatrudnieniu dominowała jego redukcja, gdyż w połowie przedsiębiorstw liczebność załóg zmniejszono o ponad 50%. Wartość majątku w pierwszych latach ulegała zmniejszeniu, w połowie dekady wzrastała, a pod koniec okresu badanego ponownie spadła. Możliwości inwestycyjne przedsiębiorstw były więc zbieżne ze stopą wzrostu gospodarczego w skali kraju.
2. Wbrew oczekiwaniom, zmniejszenie zatrudnienia nie było czynnikiem wystarczającym do uzyskania korzystnych wyników ekonomicznych. Także zmiany w majątku nie zawsze wiązały się z poprawą wyników finansowych. Można przypuszczać, że dokonywane zmiany służyły głównie zapobieganiu upadkowi przedsiębiorstw, a w mniejszym stopniu ich rozwojowi.
3. Dostosowania w zakresie zasobów siły roboczej i majątku trwałego są jedynie fragmentem zmian, jakie muszą zachodzić w trakcie restrukturyzacji przedsiębiorstw. Dla uzyskania sukcesu ekonomicznego powinny być one zharmonizowane z całością przekształceń, nie tylko ilościowych, ale także, a może przede wszystkim, jakościowych, dotyczących między innymi zarządzania kadrami, kontaktów z rynkiem, postępu technologicznego oraz zarządzania finansami.

## PIŚMIENNICTWO

- Klepacki B., 2002: Transformacja gospodarki narodowej i jej wpływ na rolnictwo w Polsce w latach dziewięćdziesiątych. [w:] Transformacja rolnictwa polskiego i ukraińskiego w latach 90. Wieś Jutra. Warszawa.
- Klepacki B., Lowicka A., 2002: Przystosowanie gminnych spółdzielni do warunków gospodarki rynkowej. [w:] Agrobiznes 2002. Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa. Tom I. Wyd. AE Wrocław.
- Lowicka A., 2003: Procesy przystosowawcze przedsiębiorstw agrobiznesu do warunków gospodarki rynkowej (na przykładzie województwa świętokrzyskiego). Rozprawa doktorska autorki wykonana w Katedrze Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych SGGW, maszynopis, Warszawa.

## THE CHANGES IN LABOUR AND ASSETS RESULTS OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES

**Summary.** The paper presents the results of research conducted within 20 agribusiness enterprises in Świętokrzyski region. The authors stated large changes in employment and assets. Most of the firms reduced number of their employees (a half of them even more than 50%). The assets' value was also changed, with falling tendency. These changes were not sufficient to neutralize the decrease of economic powerful of firms. The authors noticed, that these quantity changes were not sufficient. Quality adjustments of management, production technology and contacts with market are also necessary.

**Key words:** agribusiness, economic results, labour, property

*Bogdan Klepacki, Katedra Ekonomiki i Organizacji Gospodarstw Rolniczych SGGW, ul. Nowoursynowska 166, 02-787 Warszawa, tel. (022) 843 18 77, e-mail: klepacki@alpha.sggw.waw.pl*

*Anna Żelazowska, Wyższa Szkoła Handlowa, 25-562 Kielce, ul. Peryferyjna 15, tel. (041) 265 17 91, e-mail: ania\_lowicka@wp.pl*