

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 420

Strategie. Procesy i praktyki



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Aleksandra Śliwka
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz
Korekta: Hanna Jurek
Łamanie: Adam Dębski
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.pracnaukowe.ue.wroc.pl
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2016

ISSN 1899-3192
e-ISSN 2392-0041

ISBN 978-83-7695-565-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław
tel./fax 71 36 80 602; e-mail: econbook@ue.wroc.pl
www.ksiegarnia.ue.wroc.pl

Druk i oprawa: TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Anna Adamik: Wybrane paradoksy partnerstwa strategicznego MŚP (The selected paradoxes of SMES' strategic partnering)	11
Justyna M. Bugaj: Budowanie proaktywnej strategii rozwoju uniwersytetu (Building university strategy).....	26
Paweł Cabala: Strategie zarządzania bezpieczeństwem przedsiębiorstwa w warunkach zagrożeń sektorowych (Enterprise security management strategies in conditions of sectoral threats)	36
Marek Ćwiklicki, Maria Eckes-Kondak: Obszary występowania negatywnej synergii w organizacjach (Negative synergy: areas of its occurrence in organisations).....	46
Jarosław Domański, Karolina Kitzman: Współpraca wyborem strategicznym przedsiębiorstw i organizacji <i>non profit</i> (Cooperation a strategic choice of enterprises and non profit organizations)	55
Wojciech Dyduch, Mariusz Bratnicki: Tworzenie wartości oparte na twórczej strategii – zamysł koncepcyjny, sprzeczności, paradoksy i przesłanki dla teorii (Creative-strategy-based value creation: theoretical underpinnings, contradictions, paradoxes and some implications for strategic management theory)	66
Patryk Dziurski: Modele biznesowe w przemysłach kreatywnych (Business models in creative industries)	80
Jarosław Ignacy: Czynniki atrakcyjności inwestycyjnej aglomeracji wrocławskiej w świetle badań empirycznych (Factors of investment attractiveness of Wrocław agglomeration in the light of empirical research).....	90
Bartosz Jasiński: Niezależni członkowie w składzie rady – pomiędzy słusznym dążeniem a potwierdzaniem fikcji. Niezależność formalna i rzeczywista (Independent members in the composition of the board of directors – between legitimate aspiration and acknowledgment of fiction, problems of formal and actual independence of the directors)	100
Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska, Tomasz Kondraszuk: Źródła informacji strategicznych w zarządzaniu rodzinnym gospodarstwem rolniczym w Polsce. Wyniki badań (Sources of strategic information in Polish farm management. Research results).....	110
Grzegorz Jokiel: Paradoksy w obszarze ustalania celów organizacji (Paradoxes in the area of setting targets for the organization).....	119

Andrzej Kaleta, Anna Witek-Crabb: Nowoczesny model zarządzania strategicznego – koncepcja badawcza (Contemporary model of strategic management – a research proposal).....	129
Maja Kiba-Janiak: Kluczowe czynniki sukcesu logistyki miejskiej z perspektywy zarządzania miastem (Key success factors for city logistics from the perspective of city management)	141
Izabela Konieczna: Działania rynkowe w obszarze produktu na przykładzie spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego (Market activities in the area of product on the example of dairy cooperatives from Świętokrzyskie province)	153
Marzena Kramarz, Anna Saniuk: Klimat kooperacji jako determinanta strategii przedsiębiorstwa flagowego sieci dystrybucji (The climate of cooperation as the determinant of the strategy of distribution network flag enterprise)	163
Kazimierz Krzakiewicz, Szymon Cyfert: Imitacja w epoce innowacji – dylemat i paradoks współczesnego zarządzania (Imitation in the period of innovation - dilemma and the paradox of contemporary management).....	179
Krystyna Leszczewska: Paradoksy w zarządzaniu firmami rodzinnymi (Paradoxes in the management of family businesses)	197
Monika Łada: Teoria legitymizacji w badaniach nad zarządzaniem uczelnią wyższą (Legitimacy theory in the research on management in universities).....	207
Zbigniew Matyjas: Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw – przegląd badań światowych (Diversification strategies – the review of international research papers)	216
Michał Młody: Strategiczne przesłanki reshoringu w świetle paradygmatu DLE (Strategic rationale for reshoring in the light of DLE framework)	227
Lech Nieżurawski, Nelson Duarte, Joanna Nieżurawska: Determinanty sukcesu przedsiębiorstwa (studium przypadku wybranych przedsiębiorstw) (Determinants of success of the company (case study of selected enterprises).....	240
Maja Sajdak: Proces budowy przewagi konkurencyjnej w warunkach zwinności (The process of construction of competitive advantage in agile conditions)	254
Anna Saniuk, Marzena Kramarz: Budowanie strategicznej elastyczności w przedsiębiorstwach sektora produkcji na zamówienie (Building strategic flexibility in enterprises of the make-to-order sector)	265
Adam Stabryła: Paradygmat oceny agregatywnej w analizie strategicznej (The paradigm of aggregate assessment in strategic analysis)	275
Ewa Stańczyk-Hugiet: Eksplorować czy eksploatować relacje międzyorganizacyjne? (Exploitation or exploration of interorganisational relationships?)	286

Janusz Strużyna, Izabela Marzec: Paradoksalne skutki rozwijania zatrudnialności pracowników. Perspektywa strategicznych kompetencji (Employability paradox. Competence-based management perspective).....	300
Aleksandra Sus: Paradoksy współczesnej strategii. Racjonalizm <i>versus</i> irracjonalizm (Paradoxes of contemporary strategies. Rationalism versus irrationalism)	309
Danuta Sz wajca: Strategie zarządzania relacjami z interesariuszami w kontekście ograniczania ryzyka pogorszenia lub utraty reputacji przedsiębiorstwa (Stakeholders relations management strategies in the context of limiting the risk of deterioration or loss of company reputation).....	324
Justyna Światowiec-Szczepańska: Paradoksy konkurencji relacyjnej (Paradoxes of relational competition).....	337
Rafał Trzaska: Identyfikacja cech strategii sieciowej w strategiach współczesnych organizacji (Identification of the network strategy features in the strategies of modern organizations).....	350
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Paradoksy w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwami (Paradoxes in strategic management of companies) ..	363
Andrzej Piotr Wiatrak: Uwarunkowania innowacyjności strategii rozwoju regionalnego (Determinants of innovativeness of regional development strategies).....	376
Jan W. Wiktor: „Wojna marketingu z zarządzaniem” czy integracja funkcji? Refleksja o relacjach intradyscyplinarnych na kanwie książki A. Ries, L. Ries, <i>War in the Boardroom</i> (“War between marketing and management” or an integration of function? A reflection on the interdisciplinary relations on the basis of A. Ries and L. Ries’s book <i>War in the Boardroom</i>).....	387
Hubert Witczak: Doktryny zarządzania strategicznego (Doctrines of strategic management).....	398
Grzegorz Wojtkowiak: Dylematy decyzyjne zarządów przedsiębiorstw pracowniczych (Decision dilemma of the management of the employee companies).....	411
Przemysław Wolczek: Problemy wdrażania strategii w małych przedsiębiorstwach – wyniki badań (Strategy implementation problems in small companies – research results).....	422
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Paradoks eksploracji i eksploatacji – <i>ambidexterity</i> w zarządzaniu strategicznym (Exploration and exploitation paradox: ambidexterity in strategic management)	435

Wstęp

Strategia jest niezmiennie obiektem zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania. Jeśli sięgniemy do klasyków, warto podkreślić, że D’Aveni uważa, iż celem strategii jest generowanie serii przewag temporalnych, Mintzberg opowiada się za tym, że firmy powinny bazować na strategii emergentnej, Eisenhardt i Sull kładą nacisk na proste reguły i strategiczne innowacje, a Krupski optuje za zarządzaniem na krawędzi chaosu. Inni z kolei uważają, że aby wygrać na rynku, firmy powinny być wyposażone w zestaw rozmaitych zdolności i umiejętności.

To, że strategię mające wielkie szanse powodzenia narażone są także na duże ryzyko porażki, jest powszechnie dostrzeganym paradoksem. Ale takich paradoksów jest znacznie więcej, jak chociażby imitacja vs innowacja czy eksploatacja vs eksploracja. Dodatkowo wieloparadygmatyczność, wyrażająca się różnymi podejściami, teoriami czy po prostu różnymi założeniami epistemologicznymi, sprawia, że wyjaśnienia co do istoty strategii, procesu strategii czy praktyk strategicznych są wielowymiarowe, jednocześnie wprowadzając odmienne eksplanacje dotyczące natury rzeczywistości.

Ważnym głosem w dyskusji jest artykuł *Paradigm prison, or in praise of atheoretic research*. W tym eseju D. Miller (2007) wypowiada się przeciw paradygmatom i teoriom. Opowiada się za większą tolerancją w stosunku do badań, które lokują się między paradygmatami, są przedparadygmatyczne czy ateoretyczne, oparte wyłącznie na racjonalnym argumentowaniu lub nawet domysłach, a nawet są „brutalnie empiryczne”.

Artykuły w niniejszej publikacji podejmują próbę mierzenia się z tymi „strategicznymi” paradoksami i paradygmatami, przedstawiając wyniki badań na temat tego, jakie procesy i praktyki konstytuujące codzienne działania organizacji i odnoszące się do strategicznych efektów są wsparciem dla paradoksu strategii i strategicznych paradoksów oraz w jaki sposób źródła przewagi konkurencyjnej i mechanizmy budowania wartości korespondują ze strategią. Dodatkową wartością przedstawionych opracowań są pluralistyczne sprawdziany rozpoznawania rzeczywistości z wykorzystaniem rozmaitych paradygmatów, teorii i podejść.

Jerzy Niemczyk, Ewa Stańczyk-Hugiet

Jacek Jaworski, Katarzyna Sokółowska

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

e-mails: jjaworski@wsb.gda.pl, sokkat@wp.pl

Tomasz Kondraszuk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

e-mail: tomasz_kondraszuk@sggw.pl

**ŹRÓDŁA INFORMACJI STRATEGICZNYCH
W ZARZĄDZANIU RODZINNYM GOSPODARSTWEM
ROLNICZYM W POLSCE. WYNIKI BADAŃ**

**SOURCES OF STRATEGIC INFORMATION IN POLISH
FARM MANAGEMENT. RESEARCH RESULTS**

DOI: 10.15611/pn.2016.420.10

JEL Classification: M10, D81, Q10

Streszczenie: Głównym celem artykułu jest identyfikacja wraz z rozpoznaniem znaczenia źródeł informacji strategicznych wykorzystywanych przez polskich rolników. Z badań wynika, że w praktyce zarządzania gospodarstwem rolniczym największe znaczenie mają spersonalizowane źródła informacji strategicznej (doradcy, dostawcy i odbiorcy). Takie źródła zaś, jak ośrodki badania rynku rolnego i opinii publicznej, a także wywiadownie gospodarcze, nie są uważane przez rolników za istotne.

Słowa kluczowe: zarządzanie strategiczne, informacja strategiczna, zarządzanie gospodarstwem rolniczym.

Summary: The main objective of the paper is to identify and recognize the importance of strategic information sources used by Polish farmers. The research shows that in the practice of farm management, the most important are personalized sources of strategic information (advisers, suppliers and customers). Such sources as institutions of agricultural market and public opinion research, and also information agencies are not considered by farmers to be relevant.

Keywords: strategic management, strategic information, farm management.

1. Wstęp

We współczesnych, dynamicznie zmieniających się warunkach gospodarczych jakość procesu zarządzania podmiotami gospodarczymi nabiera szczególnego znaczenia, jednym z kluczowych zaś czynników wpływających na proces decyzyjny jest informacja. Jak stwierdza Penc [1994, s. 83]: „dobrze podjęta decyzja to co najmniej 80% informacji, 10% inspiracji (pomysłowości) i 10% intuicji menedżera”.

Powyższe uwarunkowania dotyczą także podmiotów funkcjonujących w rolnictwie. W Polsce jego główną składową są rodzinne gospodarstwa rolnicze. Wytwarzają one od 3,4 do 4,9% polskiego PKB, a ich produkty stanowią prawie 10% krajowego eksportu. Cały sektor daje pracę około 16% pracującym [Polska 2012... 2013]. Zatem badanie obecnych i poszukiwanie adekwatnych do współczesności uwarunkowań zarządzania rodzinnym gospodarstwem rolniczym jest ważnym zadaniem wspierającym rozwój całej gospodarki.

Celem artykułu jest identyfikacja wraz z rozpoznaniem znaczenia źródeł informacji strategicznych wykorzystywanych w podejmowaniu decyzji przez polskich rolników. W badaniu wykorzystano ankietową metodę gromadzenia materiału badawczego, a do jego analizy posłużono się podstawowymi miarami statystyki opisowej.

2. Informacja strategiczna, jej znaczenie w zarządzaniu i systematyka źródeł

Rodzinne gospodarstwo rolnicze stanowi szczególnie złożony system. Specyficznymi cechami gospodarstw, odróżniającymi je od innych podmiotów gospodarczych, są przede wszystkim [Kondraszuk 2005, s. 514]:

- 1) wysokie ryzyko systematyczne związane z rolą nieprzewidywalnych „sił przyrody” w produkcji rolniczej,
- 2) występowanie dwóch podsystemów gospodarczych wzajemnie się przenikających: produkcyjnego gospodarstwa rolnego i gospodarstwa domowego rolnika.

Wykorzystując wspomniane „siły przyrody”, rolnik dąży do uzyskiwania stabilnej, a zarazem opłacalnej ekonomicznie i akceptowalnej społecznie produkcji w sposób niezagrażający środowisku przyrodniczemu oraz sprzyjającej osiągnięciu celów gospodarstwa domowego. Jest to zadanie bardzo trudne i wymagające szczególnej dbałości w przygotowaniu, a następnie realizowaniu podjętych decyzji strategicznych. Jednym z kluczowych czynników wpływających na jakość tychże decyzji jest informacja nazywana strategiczną. Dotyczy ona celów o znaczeniu fundamentalnym dla organizacji, powiązanych z jej wizją i misją, decyzji kształtujących jej istnienie i funkcjonowanie w długim horyzoncie czasowym, z których wynikają pozostałe jej zadania i działania [Nogalski, Surawski 2003, s. 204]. Informacja ta redukuje niepewność, pozwala na oszacowanie ryzyka, szans oraz zagrożeń zwią-

zanych z przyjęciem określonego działania organizacji [Sopińska 1999]. Powyższe cechy są powodem wzrastającego zapotrzebowania na informację wspomagającą zarządzanie, w tym także w rolnictwie.

Zagadnieniami związanymi z rolą i znaczeniem informacji strategicznej w procesie zarządzania zajmowali się m.in. Allen [1990], Meadow i Yuan [1997], Kroll i Forsman [2010]. W Polsce badania prowadzili Sopińska [1999] oraz Maik i współautorzy [2010]. Z badań tych wynika, że informacja strategiczna pełni znaczącą funkcję w budowaniu strategii, przy czym przedmiotem badań były głównie przedsiębiorstwa. Pod względem historycznym rola ta rosła wraz z rozwojem gospodarki. Szczególny wpływ na ten wzrost ma rozwój technologii informatycznych [Citroen 2011].

Na klasyczny model komunikowania informacji [Shannon 1948] składają się: nadawca i odbiorca informacji połączeni kanałem komunikacyjnym służącym jej przekazywaniu. Nadawca informacji stanowi źródło owej informacji, kreując ją i kodując w określony sposób. W tym kontekście źródło informacji w sposób znaczący wpływa na jej zrozumienie przez odbiorcę, a w konsekwencji wykorzystanie podczas podejmowanych decyzji.

Z wcześniej przytoczonych badań wynika, że liczba oraz znaczenie poszczególnych źródeł informacji strategicznych zależy od czasu, miejsca oraz charakteru prowadzonej działalności, a także uwarunkowań prawnych, w których przyszło danej organizacji funkcjonować. Oznacza to, że rozpoznanie źródeł informacji oraz ich znaczenia dla menedżerów, w tym także replikacja badań w czasie, dla poszczególnych typów organizacji na różnych rynkach jest w pełni uzasadnione. Pozwala ustalić nie tylko stan aktualny, ale także kierunki zmian w tym zakresie. Ma to duże znaczenie dla rozwoju wiedzy w zakresie zarządzania informacją, a w konsekwencji dla jej wykorzystania w praktyce gospodarczej, np. w konstruowaniu i wdrażaniu systemów informacyjnych.

Badania źródeł informacji mają długą tradycję na świecie. Przegląd literatury dokonany przez D. De Alwis, G. Majid i A.S. Chaudry [2006] wskazuje na dwa podstawowe pytania badawcze, na które większość autorów starała się odpowiedzieć:

1. Jakimi kryteriami należy posługiwać się przy budowie systematyki źródeł informacji oraz jak je klasyfikować, biorąc pod uwagę ich dynamiczne zmiany?
2. Które z rozpoznanych źródeł informacji są istotne dla menedżerów przy podejmowaniu decyzji?

Badania w zakresie pierwszego z pytań rozpoczął Aquilar [1967], konstruując pierwszą ogólną klasyfikację źródeł informacji wykorzystywanych w zarządzaniu. Klasyfikację tę rozwijali i weryfikowali m. in. D.S. Elenkov [1997], J.C. Zimmer i in. [2008] oraz N.K. Agarwal i in. [2011]. Badania te dowiodły, że źródła informacji zarządczej można klasyfikować w dwóch podstawowych wymiarach:

- 1) wewnętrzne *versus* zewnętrzne – czyli będące elementem wnętrza organizacji lub też funkcjonujące w jej otoczeniu,

- 2) spersonalizowane *versus* niespersonalizowane – czyli te, w których nadawcę można zidentyfikować jako konkretną osobę oraz te, które związane są z różnorodnymi bazami danych.

W kontekst powyższej klasyfikacji wpisują się także polscy autorzy, np. A. Sopińska [2001]. Opracowany przez autorkę katalog źródeł informacji strategicznych, adekwatnych dla współczesnej gospodarki polskiej uzupełnił i uporządkował K. Woźniak [2005]. W tabeli 2 uwzględniono ów katalog z rozszerzeniem o podmioty i pozycje charakterystyczne dla rolnictwa.

Wśród rolników badania na temat źródeł informacji wykorzystywanych w zarządzaniu prowadzili m.in. A.G. Brent, J.T. Akridge, L.D. Whipker [2000], D. Just, D. Zilberman [2002] oraz P. Adhiguru, P.S. Birthal i B.G. Kumar. Z badań tych wynika, że rolnicy częściej wykorzystują spersonalizowane źródła informacji, do których zaliczyli innych rolników oraz dostawców środków produkcji.

Badania empiryczne źródeł informacji zarządczych w warunkach polskich dopiero się rozpoczynają. Największą próbą badawczą oraz kompletnością wyników charakteryzują się badania R. Maika i współautorów [2010] wykonane w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw. Z badań tych wynika, że menedżerowie najczęściej korzystają z informacji, których źródłem są instytucje finansowe i urzędy państwowe. Wewnętrzne źródła informacji zostały ocenione przeciętnie.

Identyfikacją źródeł informacji wykorzystywanych w polskim rolnictwie zajmowali się m.in. G. Dzieża [2003], M. Cupiał [2010]. Badania te miały jednak charakter lokalny. Z badań tych trudno także wyciągać jednoznaczne wnioski, bowiem w tym samym badaniu uwzględniono prawidłowo definiowane źródła informacji (np. ośrodki badawcze, gmina) w połączeniu z kanałami komunikacyjnymi (telewizja, Internet). Zauważalne jest jednak, że do istotnych źródeł informacji najczęściej zaliczano doradców rolniczych oraz instytucje samorządu terytorialnego.

3. Materiał i metodyka badawcza

W celu określenia znaczenia źródeł informacji strategicznych w zarządzaniu polskimi gospodarstwami rolniczymi przeprowadzono sondaż ankietowy. Badaniem objęto rolników prowadzących gospodarstwa na terenie całego kraju wylosowane warstwowo z zachowaniem struktury zbliżonej do całej populacji [*Charakterystyka gospodarstw...* 2011] (tab. 1). Ankietę przeprowadzono techniką bezpośredniego wywiadu PAPI (*Paper and Pencil Interview*), uzyskując 338 prawidłowych odpowiedzi.

Respondentom zadano pytanie: jakie źródła informacji są dla nich najważniejsze i najczęściej wykorzystywane, biorąc pod uwagę potrzeby osoby prowadzącej gospodarstwo rolnicze przy podejmowaniu decyzji strategicznych? Respondenci dokonywali oceny istotności zdefiniowanych w tab. 2 źródeł informacji w skali od 1 do 5 (1 – najmniej ważne, 5 – zdecydowanie najważniejsze). W badaniu nie uwzględniono źródeł wewnętrznych, w gospodarstwach rolniczych bowiem w za-

sadzie jedynym źródłem wewnętrznym jest rodzina rolnika. Badanie dopuszczało ocenę wielu źródeł z tą samą notą. Do analizy wyników wykorzystano miary tendencji centralnej oraz zróżnicowania rozkładu uzyskanych ocen [Aczel 2000, s. 20-55].

Tabela 1. Struktura ankietowanych gospodarstw według wybranych cech

Podział	Liczba	%	Podział	Liczba	%
okres prowadzenia gospodarstwa			płeć menedżera		
0-5 lat	42	12,4	kobieta	67	19,8
Powyżej 5 lat	296	87,6	mężczyzna	271	80,2
typ rolniczy			areal		
Uprawy polowe	121	35,8	do 5 ha	58	17,2
Hodowla zwierząt	98	29,0	6-15 ha	125	37,0
Ogrodnictwo	12	3,6	16-50 ha	111	32,8
Sadownictwo	16	4,7	51-300 ha	37	10,9
Mieszane	91	26,9	pow. 300 ha	7	2,1
region					
Małopolska i Pogórze	83	24,6	Mazowsze i Podlasie	162	47,9
Pomorze i Mazury	29	8,6	Wielkopolska i Śląsk	64	18,9
Łączna liczba respondentów				338	100,0

Źródło: opracowanie własne.

4. Wyniki badania

W tabeli 2 zestawiono obliczenia charakteryzujące w sposób liczbowy odpowiedzi na pytanie ankietowe. Źródła informacji uporządkowano według malejącej średniej arytmetycznej wystawionych ocen.

Wypadkowa, średnia ocena znaczenia źródeł informacji w podejmowaniu decyzji strategicznych w polskich gospodarstwach rolniczych wyniosła 2,55. Dominowała ocena 1,0, medianą zaś było 2,0. Duży współczynnik zmienności (55,2%) świadczy o znacznym rozproszeniu ocen. Rozkład wszystkich odpowiedzi jest prawostronny (współczynnik asymetrii = 0,3360), a więc zazwyczaj menedżerowie gospodarstw oceniali istotność badanych źródeł informacji poniżej obliczonej średniej.

Spośród wyszczególnionych źródeł za najbardziej istotne w podejmowaniu decyzji strategicznych rolnicy uznali ośrodki doradztwa rolniczego (4,33). Najczęściej otrzymywały one notę 5,0. Ocen w tej wysokości było tyle samo, ile sumarycznie pozostałych. Kolejnym źródłem informacji strategicznej, pod względem znaczenia dla rolników, okazali się dostawcy środków produkcji. Średnia arytmetyczna w tym przypadku była dużo niższa niż dla ośrodków doradztwa, lecz w dalszym ciągu przekraczała środek zastosowanej skali – 3,62, dominującą zaś oceną było 4,0. Ten

sam poziom osiągnęła mediana. Środek zastosowanej skali ocen przekroczyła także średnia arytmetyczna ocen dotyczących odbiorców (3,18). Podobnie jak w przypadku dostawców dominującą oceną było 4,0. Mediana wyniosła jednak 3,0.

Tabela 2. Zestawienie miar charakteryzujących odpowiedzi na pytania ankietowe

Źródło informacji	Oceny menedżerów – podstawowe miary					
	średnia arytmetyczna	mediana	dominanta	odchylenie standardowe	współczynnik zmienności [%]	współczynnik asymetrii
Ośrodki doradztwa rolniczego	4,3343	5,0	5,0	0,8029	18,52	-1,2661
Dostawcy środków produkcji	3,6183	4,0	4,0	1,2153	33,59	-0,6224
Odbiorcy produktów rolnych	3,1805	3,0	4,0	1,2775	40,17	-0,2473
Instytucje samorządu terytorialnego (gmina, powiat, województwo i ich organy)	2,9793	3,0	4,0	1,2645	42,44	-0,0583
Izba rolnicza	2,7633	3,0	3,0	1,3131	47,52	0,0805
Instytucje finansowe (banki, ubezpieczyciele)	2,6509	3,0	3,0	1,1769	44,40	0,1342
Instytucje administracji centralnej (rząd, agendy rządowe i inne organy)	2,5207	3,0	1,0	1,2733	50,51	0,3135
Uczelnie wyższe i inne instytucje naukowo-badawcze	2,2544	2,0	1,0	1,2231	54,25	0,5998
Firmy prowadzące specjalistyczne badania rynku rolnego	1,8698	2,0	1,0	1,0137	54,21	0,8826
Firmy prowadzące badania opinii publicznej	1,7071	1,0	1,0	0,9622	56,36	1,0778
Wywiadownie gospodarcze	1,6568	1,0	1,0	0,9407	56,78	1,3150
Inne	1,0976	1,0	1,0	0,5707	52,00	6,0774
Razem	2,5528	2,0	1,0	1,4092	55,20	0,3360

Źródło: opracowanie własne.

W pobliżu środka zastosowanej skali (3,0) uplasowały się oceny instytucji samorządu terytorialnego (2,98), izby rolniczej (2,76) oraz instytucji finansowych (2,65). We wszystkich tych przypadkach mediana wyniosła 3,0. Taki sam poziom osiągnęła dominanta.

Średnią ocenę powyżej 2,0 otrzymały instytucje administracji centralnej (2,52) oraz uczelnie wyższe i inne ośrodki naukowo-badawcze (2,25). Za najmniej istotne i najrzadziej wykorzystywane źródła respondenci uznali firmy prowadzące specjalistyczne badania rynku rolnego (1,87), ośrodki badania opinii publicznej (1,71) oraz wywiadownie gospodarcze (1,66). Badani rolnicy nie wskazali innych niż wyszczególnione w badaniu źródeł, które generowałyby istotne informacje, oceniając je średnio na poziomie 1,10.

Rosnące współczynniki zmienności wraz z malejącą średnią arytmetyczną ocen wskazują, że im mniej znaczące źródło informacji, tym większy był rozrzut udzielanych odpowiedzi. Dla źródeł najistotniejszych oceny menedżerów były bardziej skupione wokół średniej (współczynniki zmienności 18,52-40,17%). Ocena źródeł wskazywanych jako najrzadziej wykorzystywane budziły większe wątpliwości menedżerów (współczynniki zmienności 54,21-56,78%).

Dodatknie i relatywnie wysokie współczynniki asymetrii dla większości badanych źródeł informacji wskazują, że rozkład odpowiedzi był silnie prawostronny. Oznacza to, że zdecydowana większość udzielanych odpowiedzi była niższa niż ich średnia arytmetyczna. Jedynie dla czterech najwyższych ocenionych źródeł rozkład odpowiedzi był lewostronny, co oznacza, że ich oceny były wyższe niż średnia.

5. Zakończenie

Rolnicy relatywnie nisko ocenili łączne znaczenie i wykorzystanie określonych w badaniu źródeł informacji strategicznych w zarządzaniu kierowanymi gospodarstwami. Niską ocenę pogłębia fakt, że większość oddanych odpowiedzi wypadła poniżej oszacowanej średniej arytmetycznej. Sytuacja ta oznacza, że respondenci nie są zadowoleni z obecnych źródeł informacji strategicznych. Oczekują poprawy ich funkcjonowania i/lub pojawienia się nowych.

Badanie wykazało, że rolnicy najczęściej korzystają ze spersonalizowanych źródeł informacji strategicznych i uważają je za najistotniejsze. Jest to wynik podobny do uzyskanego w badaniach prowadzonych w innych krajach. Wśród tychże źródeł największe znaczenie w Polsce mają ośrodki doradztwa rolniczego (doradcy). Uzasadnia to ich istnienie oraz potrzebę dalszego i rozwijania działalności doradczej. Dostawcy środków produkcji oraz odbiorcy produktów rolnych otrzymali również ponadprzeciętną ocenę. Zatem można wnosić, że rolnicy ufają swoim bezpośrednim kooperantom i uważają ich za bardzo istotne źródło informacji.

Kierujący gospodarstwami rolniczymi, w przeciwieństwie do menedżerów małych i średnich przedsiębiorstw, dość nisko ocenili zinstytucjonalizowane źródła informacji funkcjonujące w przestrzeni publicznej. Uznali, że instytucje administracji centralnej i samorządowej, banki i ubezpieczyciele, a także ośrodki naukowo-badawcze rzadko generują informację użyteczną dla budowania strategii rodzinnego gospodarstwa rolniczego.

Źródła informacji w postaci ośrodków badania rynku rolnego oraz opinii publicznej, a także wywiadownie gospodarcze otrzymały najniższe noty. Oznacza to, że rolnicy nie korzystają z ich usług i/lub nie wyrażają potrzeby docierania do generowanych przez nie informacji.

Interpretując powyższe wyniki, warto jednak wziąć pod uwagę wysokie rozproszenie wystawionych ocen. Ten brak zdecydowania rolników wskazuje, że sytuacja w tym zakresie jest dynamiczna i może ulegać zmianom. To z kolei determinuje ko-

lejne pytania badawcze, na które autorzy niniejszego opracowania będą poszukiwać odpowiedzi:

- Jakie czynniki kształtują oceny źródeł informacji strategicznych w rolnictwie?
- Jakie są potrzeby informacyjne rolników w zakresie tychże informacji?
- W jaki sposób zmienić funkcjonowanie obecnych źródeł informacji, aby były one częściej wykorzystywane przez rolników?

Literatura

- Aczel A.D., 2000, *Statystyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Adhiguru P., Birthal P.S., Kumar B.G., 2009, *Strengthening pluralistic agricultural information delivery systems in India*, *Agricultural Economics Research Review*, vol. 22, January-June 2009, s. 71-79.
- Agarwal N.K., Xu, Y., Poo D.C.C., 2011, *A context-based investigation into source use by information seekers*, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 62(6), s. 1087-1104.
- Allen B., 1990, *New developments in economic theory: Information as an economic commodity*, *American Economic Review*, 80(2), s. 268-273.
- Brent A.G., Akridge J.T., Whipker L.D., 2000, *Sources of information for commercial farms: usefulness of media and personal sources*, *International Food and Agribusiness Management Review*, 3, s. 245-260.
- Charakterystyka gospodarstw rolnych. Powszechny spis rolny 2010*, 2011, GUS, Warszawa.
- Citroen Ch.L., 2011, *The role of information in strategic decision-making*, *International Journal of Information Management*, 31, s. 493-501.
- Cupiał M., 2010, *Wykorzystanie źródeł informacji w gospodarstwach rolniczych Małopolski o różnym kierunku produkcji*, *Inżynieria Rolnicza*, r. 14, nr 4, s. 37-42.
- De Alwis G., Majid S., Chaudhry A.S., 2006, *Transformation in managers' information seeking behaviour: A review of the literature*, *Journal of Information Science*, 32(4), s. 362-377.
- Dzieża G., 2003, *Identyfikacja źródeł informacyjnych dla potrzeb produkcji w gospodarstwach indywidualnych*, *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, nr 5, s. 21-25.
- Elenkov D.S., 1997, *Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences on scanning behavior*, *Strategic Management Journal*, 18(4), s. 287-302.
- Just D., Zilberman D., 2002, *Information Systems in Agriculture*, Giannini Foundation of Agricultural Economics, California.
- Kondraszuk T., 2005, *Rolniczy kalendarz rachunkowy jako element systemu zarządzania wiedzą w gospodarstwie indywidualnym*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w agrobiznesie w warunkach polskiego członkostwa w Unii Europejskiej*, red. M. Adamowicz, SGGW, Warszawa.
- Kroll S., Forsman R., 2010, *A Slice of Research Life: Information Support for Research in the United States*, OCLC Research, Dublin, Ohio, [online] <http://www.oclc.org/research>.
- Maik R., Gołoś A., Szczerbacz K., Walkiewicz P., 2010, *Strategiczne źródła informacji w działalności przedsiębiorstw. Raport z badania*, PARP, Warszawa, s. 22-31.
- Meadow C., Yuan W., 1997, *Measuring the impact of information: Defining the concepts*, *Information Processing, & Management*, 33(6), s. 697-714.

- Nogalski B., Surawski B.M., 2003, *Informacja strategiczna i jej rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona*, red. R. Borowiecki, M. Kwieciński, Zakamycze, Kraków.
- Penc J., 1994, *Strategie zarządzania. Perspektywiczne myślenie. Systemowe działanie*, Placet, Warszawa.
- Polska 2012. Raport o stanie gospodarki*, 2013, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.
- Shannon C.E., 1948, *A mathematical theory of communication*, Bell Technical Journal, vol. 27, July-October.
- Sopińska A., 1999, *Podstawa informacyjna zarządzania strategią przedsiębiorstwa*, Wyd. SGH, Warszawa.
- Sopińska A., 2001, *Model system informacji strategicznej w przedsiębiorstwie*, [w:] *System informacji strategicznej – wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, red. R. Borowiecki, A. Romanowska, Difin, Warszawa.
- Woźniak K., 2005, *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Zimmer J.C., Henry R.M., Butler B., 2008, *Determinants of the use of relational and nonrelational information sources*, Journal of Management Information Systems, 24(3), s. 297-331.