

Strategie konkurencyjne a wyniki ekonomiczno-finansowe czołowych firm nasiennych na świecie.

*The competitive strategies v.s economic and financial results
of the leading companies of the world seed sector.*

Dr inż. Mariusz Maciejczak

Słowa kluczowe: sektor nasienny, rynek nasienny, postęp biologiczny, strategia, przewaga konkurencyjna
Key words: seed sector, seed market, biological progress, strategy, competitive advantage

Streszczenie

Od wielu lat obserwowany jest dynamiczny rozwój sektora nasiennego na świecie, który wytwarzając nośniki postępu biologicznego jest jednym z głównych czynników warunkujących rozwój całego rolnictwa. Nowe warunki działania wynikające z procesów globalizacji oraz rosnące wymagania konsumentów narzucały firmom nasiennym konieczność zdobywania trwałych przewag konkurencyjnych. W artykule zaprezentowano badania siedmiu największych firm nasiennych działających w światowym sektorze nasiennym z uwzględnieniem analizy strategicznych czynników ich sukcesu oraz wyników ekonomiczno-finansowych za lata 1996-2001. Stwierdzono, że rozwój sektora nasiennego doprowadził do wzrostu konkurencji i koncentracji w sektorze oraz do upowszechniania postępu biologicznego, czego przejawem były strategie koncentracji oraz wzrost wydatków na badania w analizowanych firmach. Niezależnie od przyjętych pozycji strategicznych firmy te dbały jednocześnie, aby właściwie zarządzać finansami, przywiązując dużą wagę do stabilności finansowej. Dzięki stabilności finansowej, niezależnie od zmiennej sytuacji dochodowej, mogły podjąć ryzyko aktywnego odpowiadania na wyzwania ciągle zmieniającej się rzeczywistości

Summary

Since many years there is observed the dynamic development of the world seed sector, which as the best carrier of the biological progress plays a core role in the general development of agriculture. New circumstances of development resulted from globalisation and challenging market demands were imposing necessity of acquiring new competitive advantages on the seed companies. The article presents researches carried on seven, the biggest world seed companies. The key strategic factors of their success as well as analyse of their financial results for the years 1996-2001 have been executed. The researches show that the development of world seed sector resulted in increase of market competition and the concentration of resources as well as widespread of biological progress. These resulted in development of competitive strategies and increase of expenditures for research and development of analysed companies. Regardless of introduced strategies these firms paid big attention to retain good financial stability. Thanks to financial stability and despite variable income situation these companies could undertake the risk of offensive responding for the challenging reality.

Wstęp

Dziś już nikt nie kwestionuje faktu, że świat ogarnęła kolejna rewolucja cywilizacyjna. Składa się na nią wiele przemian i wielorakich trendów społeczno-ekonomicznych określanych jako globalizacja. Procesy te są obecne również w sektorze rolnym. Jednym z obszarów, w którym procesy globalizacyjne są najbardziej widoczne, jest sektor nasienny.

Od wielu lat obserwowany jest dynamiczny rozwój sektora nasiennego na świecie. Jest on tym intensywniejszy, im większe są wymagania co do efektywności i jakości produkcji rolniczej. Zmieniają się równocześnie warunki funkcjonowania firm działających w tym sektorze. Nowe warunki działania wynikające z procesów globalizacji oraz rosnące wymagania konsumentów narzucają firmom nasiennym konieczność zdobywania trwałych przewag konkurencyjnych.

Przewagę konkurencyjną firmy mogą osiągnąć na wiele sposobów, lecz trwale zagwarantować ją mogą efektywność oraz jakość uważane za główne wektory rozwoju [Yip 1996, Strategor 1999]. Sektor nasienny jest najlepszym nośnikiem postępu biologicznego, który jako część składowa postępu rolniczego jest jedną z najistotniejszych sił napędowych rozwoju rolnictwa. Postęp biologiczny jest uważany za jeden z podstawowych czynników wpływających na wzrost poziomu plonów, wydajności zwierząt oraz wartości biologicznej, technologicznej i konsumpcyjnej uzyskiwanych produktów rolniczych. Postęp biologiczny jest zatem substytutem nakładów rzeczowych i prowadzi do zmniejszenia kosztów produkcji rolniczej [Runowski 1997]. Ponadto wykorzystanie postępu biologicznego daje możliwość oszczędności energii w różnych postaciach [Woś 1987].

Firmy nasienne wytwarzając nośniki postępu biologicznego mogą wykorzystywać go do zdobywania przewagi konkurencyjnej. Zastosowanie odpowiednich strategii opartych o czynniki pozwalające na zdobycie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej na rynku powinno zatem pozwolić firmom nasiennym na rozwój w burzliwych czasach. Jednocześnie przejawem silnej pozycji tych przedsiębiorstw powinna być dobra sytuacja dochodowa oraz stabilność finansowa. Celem opracowania jest prezentacja największych firm nasiennych działających w światowym sektorze nasiennym z uwzględnieniem analizy kluczowych czynników ich sukcesu oraz wyników ekonomiczno-finansowych za lata 1996-2001.

W poszukiwaniu przewagi konkurencyjnej – nowe oblicze zarządzania

We współczesnym świecie zachodzą szybkie zmiany polityczne, społeczne, technologiczne i gospodarcze. Zmiany te określa mikroelektronika, technika łączności oraz biotechnologia. Do zmian tych musi przystosować się społeczeństwo, społeczności i jednostki, a także przedsiębiorstwa. Powinny one otworzyć się na zmiany, zainteresować się przyszłością, albowiem ich egzystencja i rozwój, a zwłaszcza sukcesy, zależą od poznania przeobrażeń, które zmieniają zasadniczo obraz świata i koncepcję racjonalności gospodarowania. Zmiany w otoczeniu są burzliwe, nowatorskie, często chaotyczne i trudne do przewidzenia. Nieprzewidziane zjawiska powodują przyspieszenie innych, co bardzo utrudnia możliwość kontrolowania przyszłych wydarzeń, wykrywania tendencji i przewidywania reakcji innych podmiotów biorących udział w grze rynkowej.

Powodują one nieaktualność doświadczeń z przeszłości, nasilają niepokój związany z ryzykiem, rodzą konieczność inwencji, śmiałych rozwiązań oraz oparcia działań na sprzężeniu z czasem. W stale ewoluującym środowisku zmieniają się sposoby i style zarządzania, a także priorytety w rozwiązywaniu problemów. Wymaga to stałych badań otoczenia, oraz umiejętności wykorzystania zachodzących w nim zmian dla wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa. Postęp gospodarczy dokonuje się we wszystkich dziedzinach życia. Jeśli przedsiębiorstwa chcą trwać i rozwijać się, muszą dobrze poznać jego logikę i mechanizmy, otworzyć się na zmiany; co więcej, zmian tych poszukiwać i traktować je nie jako zagrożenie, lecz okazję do rozwijania nowych rodzajów działalności.

Każde przedsiębiorstwo ma unikalny powód by istnieć i funkcjonować na rynku. Ta unikalność powinna być zawarta w misji i wizji działania firmy. Służą one identyfikacji filozofii działania, ogólnego celu funkcjonowania przedsiębiorstwa, osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, oddziaływania na rynek. Dobrze sformułowane dają podstawy do opracowania, wdrożenia a następnie oceny strategii, są więc fundamentem procesu zarządzania strategicznego.

Jednak harmonijne rozwijanie przedsiębiorstwa może się dokonywać tylko wówczas, gdy dysponuje ono atutami cenionymi przez rynek. Zbiór tych atutów określa się mianem przewagi konkurencyjnej [Porter 1985]. Przewaga konkurencyjna to zdolność do uzyskiwania przewagi nad konkurentami na rynku poprzez pozyskiwanie klientów i realizację wysokich marż [Koźmiński, Piotrowski 1996]. Tworzenie przewagi konkurencyjnej odbywa się poprzez analizę konkurencyjnych czynników zewnętrznych i takie rozlokowanie własnych zasobów, by różne

funkcje przedsiębiorstwa zostały świadomie połączone w sprawnie funkcjonującą całość. Jednak aby zapewnić sukces, nie wystarczy zidentyfikowanie źródeł przewagi konkurencyjnej. Trzeba jeszcze budować pozycję na rynku, inwestować w odpowiednie zasoby, właściwie je rozlokować i zarządzać firmą. Zrozumienie i badanie działania firmy można oprzeć na modelu łańcucha wartości przedsiębiorstwa.

Łańcuch wartości jest funkcją przedsiębiorstwa prezentującą w postaci sekwencyjnej wszystkie elementarne zbiory operacji, np.: badania, zakupy, produkcja, logistyka, sprzedaż, usługi, itp. Tak uproszczony schemat może być uzupełniany działami bardziej szczegółowymi, pozwalającymi precyzyjniej określić źródła potencjalnej przewagi konkurencyjnej. Koncepcja łańcucha wartości zaprezentowana przez Portera pozwala na wyróżnienie funkcji podstawowych (logistyka, produkcja, handel, usługi) i funkcji pomocniczych (infrastruktura, zarządzanie, badania, technologie). Ponadto Porter wyodrębnił każde ogniwo łańcucha odpowiadające jednej funkcji realizowanej w zbiorze kompetencji firmy, dzieląc je na grupy ekonomiczne, menadżerskie i psychologiczne, których efekty powinny być maksymalizowane [Porter 1985].

Jak dowodzi Strategor budowanie przewagi konkurencyjnej na podstawie łańcucha wartości powinno uwzględniać trzy podejścia: optymalizowanie funkcji elementarnych, koordynację międzyfunkcyjną oraz koordynację zewnętrzną. Jest to istotne, ponieważ efektywność całego łańcucha można poprawić zarówno przez wzmocnienie każdego jego ogniwa składowego, jak i przez wzmocnienie powiązań łączących te ogniwa. Jednocześnie należy szukać optimum konkurencyjności analizując dostępne przedsiębiorstwu źródła przewagi konkurencyjnej w zakresie każdej jego elementarnej funkcji [Strategor 1999].

Każda funkcja elementarna przedsiębiorstwa powinna być analizowana w ramach jej własnej logiki strategicznej, ponieważ jest ona umiejscowiona w specyficznym otoczeniu konkurencyjnym, mającym odmienne bariery wejścia i mechanizmy zachowywania się kosztów. Poszukiwanie optymalizacji całościowej jest często działaniem iluzorycznym [Porter 1998, Strategor 1999]. Przedsiębiorstwo, którego zasoby i umiejętności są z natury ograniczone, nie może uzyskać przewagi konkurencyjnej na wszystkich polach, nawet jeśli jest firmą dominującą na rynku. Myślenie strategiczne zmusza każdą firmę do poszukiwania decydującej przewagi w obrębie jednej lub kilku funkcji elementarnych, ponieważ działanie takie umożliwia kompensowanie gorszych wyników w obszarach innych funkcji.

Źródłem przewagi konkurencyjnej może być również poprawa koordynacji wewnątrz łańcucha wartości, czyli koncentrowanie się na relacjach łączących poszczególne funkcje w całość. Jest to sprawa stworzenia takiej konstrukcji łańcucha, aby poprzez poprawę współdziałania dwóch funkcji móc dostarczyć klientowi dodatkową wartość. Jednocześnie łańcuch wartości nie może być analizowany w oderwaniu od kontekstu otoczenia, w którym funkcjonuje dane przedsiębiorstwo. Jest ono bowiem powiązane zarówno wstecz, jak i w przód ze swoimi dostawcami i dystrybutorami. Jest zatem jednym z elementów całego systemu łańcuchów wartości.

Wszystkie działania mające na celu uzyskanie przewagi docenianej przez klientów zmierzają do jednego: wygrania w walce konkurencyjnej. Pozycja konkurencyjna danego przedsiębiorstwa jest zatem sumą jego sił i słabości. Zależy ona od stopnia opanowania kluczowych czynników sukcesu [Strategor 1999]. Miarą tego sukcesu najczęściej jest rosnący udział w rynku, wzrost zysków oraz dobra kondycja finansowa firmy [Porter 1998].

Ogólna charakterystyka światowego sektora nasiennego

Całkowitą wartość konsumpcji nasion na świecie w 1999 roku szacowano na ok. 55 mld USD [FIS, 2000]. Z tego nasiona o wartości ok. 33 mld USD były przedmiotem handlu, zaś pozostałe 22 mld USD dotyczyło transakcji niehandlowych. Wartość rynku nasiennego w USA szacowano na 5,7 mld USD, Francji na 1,3 mld USD, zaś Holandii na 300 mln USD. Wartość polskiego rynku nasiennego oceniana była na około 400 mln USD, czyli ok. 1,3% światowego obrotu nasionami, z tego w posiadaniu kapitału zagranicznego znajdowało się około 220 mln USD.

Wartość nasion roślin rolniczych w obrocie rynkowym w Polsce wynosiła około 240 mln USD [FIS 2000]. Wartość rynków nasiennych w wybranych krajach w 1999 roku przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wartość rynków nasiennych w wybranych krajach w 1999 r. (mln USD)

Kraj	Wartość rynku	Kraj	Wartość rynku
USA	5.700	Hiszpania	300
Chiny	3.000	Holandia	300
Japonia	2.500	Australia	280
CIS	2.000	Dania	200
Francja	1.370	Szwecja	200
Brazylia	1.200	Austria	170
Niemcy	1.000	Turcja	170
Argentyna	930	Maroko	160
Indie	900	RPA	150
Włochy	650	Czechy	150
Anglia	570	Grecja	140
Kanada	550	Egipt	140
Polska	400	Belgia	130
Meksyk	350		

Źródło: FIS, 2000

Formalne podstawy rozwoju całego sektora nasiennego stworzyły odkrycia naukowe, dające również początek genetyce. Dzięki genetyce nasiona roślin rolniczych stały się przedmiotem produkcji i wymiany towarowej na dużą skalę. Na przełomie XIX i XX wieku sektor uprawnych, który tworzyły głównie przedsiębiorstwa prywatne wypełnił rynkową niszę zaopatrzenia w nowe, lepsze odmiany roślin uprawnych. Wytwarzanie nasion w tym okresie polegało na empirycznym powielaniu materiału genetycznego przy pomocy prostych technik produkcji rolniczej. Sytuacja ta uległa zmianie po wprowadzeniu strategii hybrydyzacji, które pozwoliły sklasyfikować nowy sektor nasienny jako „oparty na nauce”. Kosztowne prace badawcze z jednej strony i duże zapotrzebowanie na nowe odmiany z drugiej spowodowały, że firmy zaczęły dostrzegać korzyści ze wspólnego działania. Następowala pierwotna konsolidacja przedsiębiorstw wokół jego liderów.

Na początku lat siedzemdziiesiątych XX wieku sektor nasienny wykorzystując biotechnologię otrzymał nowy paradygmat rozwoju w postaci technik celowej ingerencji w genotyp. Procesowi temu towarzyszył duży napływ inwestycji do sektora nasiennego z innych sektorów. Wdrożenie technik inżynierii genetycznej stworzyło nowe możliwości w hodowli roślin, co zrewolucjonizowało sektor nasienny, dając podwaliny pod jego dynamiczny rozwój. Sektor nasienny znalazł się w centrum zainteresowania firm farmaceutycznych, chemicznych czy petrochemicznych, stając się strategicznym czynnikiem rozwoju nie tylko sektora żywnościowego świata. Dążąc do dywersyfikacji działalności przez wkraczanie w nowe dziedziny gospodarki sektor nasienny wykorzystywał nowe przewagi konkurencyjne. Okres ten określany jest jako czas integracji pionowej sektora.

Do końca XX wieku sektor nasienny przeszedł dwa wyraźne okresy przemian oparte na restrukturyzacji i łączeniu firm na międzynarodową skalę. Faza pierwsza polegała na współpracy firm w obrębie ich specjalizacji. Fazę drugą charakteryzowały synergie, które powstały pod wpływem możliwości zastosowania biotechnologii i wdrożenia strategii vis-a-vis, co miało zastosowanie w szczególności w przypadku współpracy z firmami farmaceutycznymi. Opisane powyżej pozycje strategiczne owocowały dużymi zmianami własnościowymi, które można określić jako wtórna integracja pozioma.

Na początku XXI wieku na rynku zaczęły aktywizować się firmy inwestujące w badania nad biotechnologią, które nie miały bezpośrednich reprezentantów w sektorze nasiennym. Efektem rosnących zależności między sektorem nasiennym a innymi sektorami powstałymi w związku z rozwojem technologicznym i szeroko stosowanymi strategiami integracji jako formy zdobywania przewagi konkurencyjnej była daleko idąca koncentracja i konsolidacja sektora oraz globalny zakres działania firm.

Efektem procesów integracyjnych w światowym sektorze nasiennym było powstanie kilku megafirm skupiających wiedzę z zakresu biotechnologii, hodowli nasion, chemii czy farmacji. Firmy te w znaczący sposób mogły wykorzystywać przewagę konkurencyjną zdobywając coraz to większy udział w światowym rynku nasiennym. Tabela 2 przedstawia zmiany w koncentracji światowego sektora nasiennego w latach 1985-1999. Pięć największych firm działających w sektorze nasiennym na świecie w 1985 roku kontrolowało tylko 8% rynku nasiennego, zaś w roku 1999 ich udział wzrósł ponad dwukrotnie, co obrazuje tempo procesu koncentracji sektora.

Tabela 2. Zmiany w koncentracji sektora nasiennego na świecie

Liczba największych firm nasiennych pod względem osiągniętych obrotów	Udział w rynku (%) w badanych latach				Zmiana (%)
	1985	1991	1996	1999	85/99
1- 5	8,0	10,5	12,9	17,8	+122,5
1- 10	11,9	14,2	17,5	24,2	+103,4
1- 15	14,7	17,9	20,2	27,5	+87,1

Źródło: FIS, 2000

Liderzy światowego sektora nasiennego

Analiza rozwoju światowego sektora nasiennego wskazuje, że największe firmy międzynarodowe, korzystając z ogólnych tendencji rozwojowych i dostosowując się do zmian na rynku, dzięki strategiom koncentracji i konsolidacji zdobyły przewagi konkurencyjne, które pozwoliły im uzyskać pozycję niekwestionowanych liderów. Dwie niezależne organizacje światowe prowadzące nieprzerwany monitoring światowego sektora nasiennego: Międzynarodowa Federacja Nasienna [FIS 2000] i Rural Advancement Foundation International [RAFI 2000] niezależnie od siebie ustaliły listę największych firm hodowlano-nasiennych w 2000 roku. Ranking ten prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Największe firmy nasienne w 2000 roku

Lp.	Nazwa firmy	Wartość sprzedaży w mln USD
1	DuPont (Pioneer)	1.850
2	Pharmacia (Monsanto)	1.700
3	Syngenta (Novartis)	947
4	Groupe Limagrain	700
5	Grupo Pulsar (Seminiis)	531
6	Advanta (AstraZeneca and Cosun)	416
7	Sakata	396

8	KWS AG	355
9	DOW (+ Cargill North America)	350
10	Delta & Pine Land	301

Źródło: RAFI, 2000

Spośród 10 największych światowych firm nasiennych cztery miały swoją główną siedzibę w USA, cztery znajdowały się w Europie, jedna w Ameryce Południowej, oraz jedna w Azji. Każda była spółką akcyjną, której akcje notowane były przynajmniej na jednej giełdzie papierów wartościowych. Z publicznym obrotem akcji teoretycznie wiąże się dostęp do informacji na temat działalności tych firmy i osiąganych przez nie wyników. W praktyce wystąpiły jednak problemy w zdobyciu informacji. Trzy firmy (Pioneer, Limagrain, Delta&Pine) prowadziły politykę blokady informacyjnej. Tak, że nawet wyspecjalizowane w gromadzeniu informacji gospodarczej wywiadownie gospodarcze nie mogły zebrać informacji na ich temat. W związku z tym badania zostały przeprowadzone na podstawie sprawozdań z działalności oraz wynikach finansowych (bilans, rachunek zysków i strat) siedmiu liderów światowego rynku nasiennego.

Analiza łańcucha wartości

Analiza łańcucha wartości badanych przedsiębiorstw (tabela 4) pokazuje, że decyzje o formie konfiguracji poszczególnych funkcji firmy należały do najpoważniejszych decyzji strategicznych. Dzięki nim możliwe było zidentyfikowanie głównych cech ich strategii globalnej, określenie głównych czynników sukcesu i obszarów, gdzie osiągnęły trwałą przewagę konkurencyjną.

Tabela 4. Poziomy koordynacji zarządzania na poszczególnych etapach łańcucha wartości liderów światowego sektora nasiennego

	Badania >	Rozwój >	Zakupy >	Produkcja >	Logistyka >	Marketing >	Marka >	Sprzedaż
MONSANTO	Scentralizowane.	Decyzje centralne w połączeniu z decyzjami lokalnymi dotyczącymi wprowadzania nowych produktów.	Negocjacje prowadzone przez filie wiodące.	Specjalizacja wg kryterium produktu.	Poziom kontynentalny – scentralizowany, poziom krajowy – zdecentralizowany.	Autonomia krajowa, dzielenie się wiedzą.	Większość marek międzynarodowych, kilka marek lokalnych.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.
SYNGENTA	Scentralizowane.	Koordynacja centralna. Rozwój lokalny realizowany przez filie wiodące.	Negocjacje prowadzone przez filie wiodące.	Specjalizacja wg kryterium produktu. Korzystanie z doświadczeń najlepszych.	Poziom kontynentalny – scentralizowany, poziom krajowy – zdecentralizowany	Koordynacja krajowa, kooperacja nieformalna.	Marki międzynarodowe, kampanie lokalne.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.
SEMINIS	Scentralizowane.	Scentralizowane opracowywanie nowych produktów.	Koordynacja na poziomie poszczególnych firm, kontrola centralna.	Autonomia krajowa, kontrola centralna	Autonomia krajowa, kontrola centralna.	Autonomia krajowa, dzielenie się wiedzą.	Marki międzynarodowe. Marki lokalne.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.
ASTRAZENEKA	Scentralizowane.	Decyzje centralne w połączeniu z decyzjami lokalnymi dotyczącymi wprowadzania nowych produktów.	Koordynacja na poziomie poszczególnych firm.	Specjalizacja wg kryterium produktu.	Poziom kontynentalny – scentralizowany, poziom krajowy – zdecentralizowany.	Dążenie do 1 lidera dla każdej dziedziny w danym kraju.	Większość marek międzynarodowych, kilka marek lokalnych.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.
SAKATA	Scentralizowane.	Scentralizowane.	Negocjacje prowadzone przez filie wiodące.	Specjalizacja wg kryterium produktu.	Scentralizowana, wymiana wewnętrzna między firmami.	Koordynacja centralna, porównywanie się do najlepszych.	Marki międzynarodowe. Marki lokalne.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.
KWS	Scentralizowane.	Decyzje centralne w połączeniu z decyzjami lokalnymi dotyczącymi wprowadzania nowych produktów.	Koordynacja na poziomie poszczególnych firm, kontrola centralna	Specjalizacja wg kryterium produktu.	Scentralizowana, wymiana wewnętrzna między firmami.	Koordynacja centralna, porównywanie się do najlepszych.	Marki międzynarodowe. Marki lokalne.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.
DOW	Scentralizowane.	Decyzje centralne w połączeniu z decyzjami lokalnymi dotyczącymi wprowadzania nowych produktów.	Negocjacje prowadzone przez filie wiodące.	Specjalizacja wg kryterium produktu.	Poziom kontynentalny – scentralizowany, poziom krajowy – zdecentralizowany.	Koordynacja centralna, porównywanie się do najlepszych.	Marki międzynarodowe. Marki lokalne.	Międzynarodowe standardy wyników sprzedaży. Lokalne zarządzanie dystrybucją i ryzykiem.

Źródło: badania własne

We wszystkich analizowanych jednostkach badania – pierwsze ogniwo łańcucha wartości były scentralizowane. Zajmowały się nimi specjalnie wytypowane oddziały, które samodzielnie nie podejmowały decyzji, co do kierunku prowadzonych badań. Te należały do najwyższego szczebla kierowniczego firmy. Ono też podejmowało decyzje, co do wysokości inwestycji w badania oraz słuszności przechodzenia do kolejnych etapów w poszczególnych projektach.

Różnicowanie w zastosowanych strategiach zarządzania badanych firm następowało po zakończeniu okresu badań, kiedy istniał już gotowy produkt. Tylko w dwóch przypadkach (Sakata, Seminis) decyzje co do wprowadzania nowego produktu przez poszczególne oddziały były scentralizowane na zasadach podobnych jak w badaniach. W większości przypadków (Monsanto, AstraZeneka, KWS, DOW) decyzje podejmowano centralnie odnośnie typu produktu pozostawiając jednak sposób jego wprowadzenia do dyspozycji poszczególnych filii. Miało to ścisły związek z regionalną dystrybucją produktów, gdyż poszczególne regiony miały najczęściej charakter rynków zamkniętych. Było to widoczne również w przypadku firmy Syngenta, z tą jednak różnicą, że o sposobie wprowadzenia produktu decydowały tylko filie wiodące.

Filie wiodące odgrywały istotną rolę w zarządzaniu funkcją zakupów. W przypadku czterech przedsiębiorstw (Monsanto, Syngenta, Sakata, DOW) spełniały one funkcje koordynatorów, przez co miały możliwość odrębnego podejścia do poszczególnych rynków z pozycji ich liderów. W przypadku pozostałych firm (Seminis, AstraZeneka, KWS) koordynacja ta miała miejsce na poziomie poszczególnych firm.

Niski stopień koordynacji i koncentracji widoczny był w przypadku kolejnego ogniwa - produkcji. We wszystkich badanych firmach miała miejsce specjalizacja wg kryterium produktu. Każda z ich wyodrębnionych jednostek, oddziałów czy firm zależnych, spełniała autonomicznie tę funkcję przedsiębiorstwa, co pozwoliło w znacznym stopniu na oszczędności po stronie kosztów produkcji oraz ułatwiło rozwijanie powiązań handlowych między wszystkimi obszarami rynku.

Analiza funkcji logistycznych wskazuje na wyraźne zróżnicowanie geograficzne zarządzania. Na poziomie kontynentalnym było ono scentralizowane, zaś na poziomie poszczególnych krajów zdecentralizowane (Monsanto, Syngenta, AstraZeneka, DOW, Seminis). W dwóch przypadkach (Sakata, KWS) powróciła kwestia scentralizowanej kontroli logistyki. Jej zaletą był globalny nadzór nad kosztami, wadą zaś mniejsze rozpoznanie co do potrzeb poszczególnych filii.

Większe zróżnicowanie miało miejsce w przypadku marketingu. Należy zauważyć, że marketing jest tą dziedziną, w której wymagane jest indywidualne podejście do każdego produktu. W przypadku materiału siewnego omawiane firmy aż w trzech przypadkach (Sakata, KWS, DOW) odstąpiły od takiego podejścia stosując podobne rozwiązania. Działania marketingowe były koordynowane centralnie, i mimo iż poszczególne regiony mają odmienny charakter, dążono do porównywania się z najlepszymi. Miało to związek w szczególności z powielaniem rozwiązań, dzięki którym inne firmy odniosły marketingowy sukces. Przez co - mimo nielicznych niepowodzeń – można było wypracować nowatorskie rozwiązania dające się powielić w innych przypadkach. Było to również związane ze strategiami marek – kolejnym elementem łańcucha. Wypracowanie odpowiedniej pozycji marki dało firmom szansę na istnienie na rynku zarówno w zasięgu globalnym (marki międzynarodowe), jak i lokalnym (marki lokalne).

W przypadku wysoce powiązanych ze sobą ogniw: marketingu i marki, w zarządzaniu uwzględniano zawsze takie czynniki jak: specyfika rynków regionalnych, odmiennosc kulturowa czy koszty i szybkość działania na bodźce rynkowe, które były konieczne do skutecznego konkurowania.

Wszystkie badane jednostki w przypadku funkcji sprzedaży zastosowały jednakowe rozwiązania oparte na globalnej kontroli wyników sprzedaży oraz lokalnym zarządzaniu dystrybucją i ryzykiem. Takie podejście - mimo różnych rozwiązań szczegółowych znów opartych na specyfice rynków regionalnych, odmiennosciach kulturowych oraz kosztach –

pozwoiliło na zachowanie globalnego charakteru całej firmy przy dużej autonomii poszczególnych podmiotów składowych.

Analiza zarządzania łańcuchem wartości pokazuje, że strategia badanych firm polegała na rozproszeniu centrów decyzyjnych poszczególnych ogniw łańcucha wartości między różne ośrodki odpowiadające za poszczególne funkcje firmy. Rozproszenie to dotyczyło zwłaszcza ogniw przedprodukcyjnych (zakupy) oraz pomocniczych (prace rozwojowe, zaopatrzenie), a także poprodukcyjnych (sprzedaż, dystrybucja), które często związane były z geograficznym rozmieszczeniem klientów. Tym, co odróżniało poszczególne przedsiębiorstwa było nasilenie zarówno poziomu koncentracji, jak i stopnia koordynacji.

Analiza sytuacji ekonomiczno - finansowej

Sukces w skali globalnej, osiągnięty poprzez właściwe zarządzanie powinien przejawiać się również w wynikach finansowych osiąganych przez analizowane firmy. W procesie badawczym przeprowadzono analizę ekonomiczną ich sprawozdań finansowych: bilansu i rachunku zysków i strat za 2000 rok. Uzupełniono ją o analizę wskaźnikową dokonaną w oparciu o skonsolidowane roczne sprawozdania finansowe za lata 1996-2001.

Tabela 5. Skonsolidowany bilans za rok 2000 liderów światowego sektora nasiennego (mln USD)

Wyszczególnienie	Monsanto	Syngenta	Sakata	Seminis	Aastra Zeneca	KWS	DOW
AKTYWA							
Majątek trwały	6 753,00	6 671,00	3 887,92	476,23	7 919,00	1 041,63	18 385,00
Niematerialny majątek trwały	2 827,00	5 627,00	101,22	227,83	2 951,00	51,18	9 190,00
Materialny majątek trwały	2 659,00	751,00	2 695,65	226,51	4 957,00	752,52	5 156,00
Finansowy majątek trwały	1 267,00	293,00	1 090,96	5,69	11,00	237,93	4 039,00
Należności długoterminowe	0	0	0,09	16,19	0	0	0
Majątek obrotowy	4 973,00	5 144,00	5 183,37	521,80	10 515,00	2 441,60	9 260,00
Zapasy	1 253,00	1 921,00	1 266,26	333,28	2 105,00	753,07	3 592,00
Należności	3 489,00	2 304,00	1 323,89	162,92	3 960,00	1 186,53	5 364,00
Papiery wartościowe	100,00	163,00	864,90	0	0	208,45	89,00
Środki pieniężne	131,00	756,00	1 728,32	22,47	4 450,00	293,55	215,00
Rozliczenia międzyokresowe	0	0	177,72	3,13	0	99,07	0
Suma bilansowa	11 726,00	11 815,00	9 249,01	998,03	18 434,00	3 582,30	27 645,00
PASYWA							
Kapitał (fundusz) własny	7 341,00	4 210,00	7 805,96	450,88	9 542,00	1 649,84	9 186,00
Kapitał (fundusz) zakładowy	7 853,00	2 100,00	1 254,83	712,98	9 000,00	162,17	2 453,00
Kapitał rezerwowy	- 38,00	0	- 25,28	0	542,00	52,75	0
Kapitał rezerwowy z aktualizacji wyceny	0	0	0	0	0	0	- 373,00
Pozostały kapitał rezerwowy	0	2 110,00	1 006,00	0	30,00	48,63	- 6 965,00
Nie podzielony wynik finansowy	- 474,00	0	5 570,41	- 262,10	0	1 282,23	14 071,00
Wynik finansowy roku obrotowego	0	0	0	0	0	104,06	0
Zobowiązania długoterminowe	962,00	2 147,00	544,97	24,91	927,00	955,67	4 865,00

Zobowiązania krótkoterminowe	2 757,00	5 357,00	795,28	497,24	6 897,00	973,33	7 873,00
Rozliczenia międzyokresowe	666,00	101,00	102,80	25,00	1 068,00	3,45	5 721,00
Suma bilansowa	11 726,00	11 815,00	9 249,01	998,03	18 434,00	3 582,30	27 645,00

Źródło: roczne sprawozdania badanych spółek

Analizując dane zamieszczone w tabeli 5 należy zwrócić uwagę na różnicę w podejściu omawianych firm do strategii finansowych. Firmy wdrażały różne warianty gospodarowania swoim majątkiem. W przypadku firm Syngenta czy DOW widoczny jest duży udział praw intelektualnych w majątku trwałym, odpowiednio 84,3% i 50%. Natomiast firmy Sakata i AstraZeneca utrzymywały duży udział materialnego majątku trwałego, odpowiednio: 69,3% i 62,6%. Majątek obrotowy analizowanych przedsiębiorstw składał się głównie z należności krótkoterminowych. Wyjątkami były firmy AstraZeneca, gdzie największą pozycją majątku obrotowego była gotówka (42,3%), oraz firma Sakata, która utrzymywała wysoki poziom zapasów (63,87%). Zróżnicowanie można zauważyć również w sposobie finansowania majątku. W przypadku firm Monsanto, Seminis i AstraZeneca kapitał własny prawie w 100% składał się z kapitału zakładowego. Natomiast firmy Sakata i DOW kapitały własne budowały z zysków z lat ubiegłych. W wszystkich badanych podmiotach jako zewnętrzne źródła finansowania majątku wykorzystywane były głównie zobowiązania krótkoterminowe.

Analiza struktury majątku i źródeł finansowania spółek wskazuje, że mimo różnych strategii finansowych ich zarządy kontrolowały relacje zachodzące między poszczególnymi pozycjami aktywów i pasywów. Istotną rolę we wszystkich przypadkach odgrywał wysoki udział zobowiązań krótkoterminowych, który w nieznacznym stopniu osłabił strukturę pasywów. Jednocześnie poziom wykorzystania należności krótkoterminowych nie ograniczał relacji z dostawcami. Dzięki takim działaniom możliwe było korzystanie ze stabilnych źródeł finansowania.

Tabela 6. Skonsolidowany rachunek wyników za rok 2000 światowego sektora nasiennego (mln USD)

Wyszczególnienie	Monsanto	Syngenta	Sakata	Seminis	Aastra Zeneca	KWS	DOW
Przychody ze sprzedaży i zrównane z nimi.	5 493,00	4 876,00	4 376,47	474,44	18 298,00	3 185,03	23 008,00
*Przychody z działalności hodowlano - nasiennej	1 616,00	958,00	0	417,21	416,00	3 185,03	2 346,00
Koszty działalności operacyjnej	2 770,00	2 442,00	2 385,29	237,10	14 290,00	2 186,04	18 262,00
* Amortyzacja	611,00	186,00	594,21	30,45	403,00	342,65	125,00
*Koszty działalności hodowlano-nasiennej	2 346,00	496,00	0	142,66	538,00	2 186,04	2 134,00
*Koszty badań i rozwoju	1 152,00	103,00	500,12	58,36	536,00	796,26	892,00
*Koszty marketingu	450,00	235,00	0	54,56	0	0	0
Zysk /Strata na sprzedaży	2 723,00	2 434,00	1 991,18	237,34	4 008,00	998,99	4 746,00
Pozostałe przychody operacyjne		52,00	1 424,28	0	210,00	117,56	1 987,00
Pozostałe koszty operacyjne	2 156,00	1 486,00	2 848,74	311,45	678,00	747,85	3 944,00
Zysk /Strata na działalności operacyjnej	567,00	1 000,00	566,72	- 74,11	3 540,00	368,70	2 789,00
Przychody finansowe	25,00	1,00	84,68	7,55	189,00	10,51	119,00
Koszty finansowe	258,00	85,00	75,57	- 38,77	17,00	8,46	507,00
Zysk /Strata na działalności gospodarczej	334,00	914,00	575,83	- 105,33	3 712,00	370,75	2 401,00
Zyski nadzwyczajne	0	0	21,84	24,55	180,00	0	0
Straty nadzwyczajne	159,00		14,41		45,00	29,40	65,00

Zysk /Strata przed opodatkowaniem	175,00	914,00	583,26	- 80,78	3 847,00	341,35	2 336,00
Obowiązkowe obciążenia wyniku finansowego	26,00	350,00	262,58	0	1 299,00	122,10	823,00
Zysk netto	149,00	564,00	320,68	- 80,78	2 548,00	210,47	1 513,00

* dane nie wyszczególnione w bilansach składanych do organów rejestrowych; szacowane na podstawie materiałów udostępnionych przez firmy.
Źródło: roczne sprawozdania badanych spółek

Ocena wielkości i struktury przychodów oraz kosztów (tabela 6) wskazuje na efektywność zarządzania badanymi firmami, ich możliwości do generowania dodatnich strumieni pieniężnych oraz przede wszystkim zysku netto. Istotna jest forma oraz poprawność dopasowania ponoszonych kosztów związanych z działalnością statutową, inwestycyjną oraz finansową w stosunku do uzyskiwanych obrotów. W przypadku analizowanych firm należy zwrócić uwagę na relację przychodów do kosztów z działalności hodowlano-nasiennej. W firmie DOW przychody o 10% przewyższały koszty. Analiza działalności finansowej wskazuje na wysoki udział kosztów finansowych w porównaniu do przychodów finansowych. Jednak tylko firma Seminis osiągnęła ujemny wynik finansowy, już na poziomie zysku z działalności operacyjnej. Pozostałe przedsiębiorstwa zanotowały zysk netto. Jakkolwiek różnie zarządzane, firmy te wypracowywały środki, które decydowały o ich dalszej egzystencji.

Analiza wskaźnikowa

Diagnozę sytuacji finansowej badanych spółek pogłębiono analizą wskaźnikową. Najbardziej typowe rozwiązanie pozwala wyróżnić cztery podstawowe obszary analizy wskaźnikowej, służące ocenie płynności finansowej, zadłużenia (finansowania), sprawności działania i rentowności [Sierpińska, Jachna 1994].

W celu utrzymania ciągłości gospodarowania przedsiębiorstwo powinno tak prowadzić działalność, aby zachować płynność finansową. Płynność pokazuje zdolność firmy do regulowania zobowiązań krótkoterminowych. Do oceny zdolności badanych firm do wywiązywania się z bieżących zobowiązań wykorzystano wskaźniki bieżącej i szybkiej płynności finansowej.

Tabela 7. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej liderów światowego sektora nasiennego

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio
Monsanto	6,89	2,11	2,89	2,36	1,80	1,58	2,94
Syngenta	1,18	1,15	1,06	1,08	0,96	1,04	1,08
Seminis	0,81	4,80	2,77	3,31	1,04	2,42	2,53
AstraZeneka	4,59	2,03	1,47	1,41	1,52	1,63	2,11
Sakata	9,35	6,33	9,54	9,15	6,51	5,23	7,69
KWS	2,58	2,76	2,62	2,31	2,50	bd	2,55
DOW	1,54	1,23	1,17	1,40	1,17	1,17	1,28

Źródło: badania własne

Bieżąca płynność finansowa badanych przedsiębiorstw w latach 1996-2001 była zadowalająca, lub bardzo dobra (tabela 7). Pięć z omawianych firm (Monsanto, AstraZeneka, Sakata, KWS, DOW) osiągnęło wartość tego wskaźnika powyżej 1,2, przy czym jego maksymalna wartość wyniosła 9,54. Firma Seminis w latach 1996-1997, oraz Syngenta w roku 2000 funkcjonowały na granicy płynności. Było to związane ze skonsolidowaniem w sprawozdaniach zobowiązań i zapasów bankrutujących przedsiębiorstw, które były przejmowane

w ramach strategii konsolidacji. Zachwianie płynności finansowej spowodowane przejściami upadających podmiotów wyraźnie obserwowano podczas analizy wielkości wskaźnika szybkiego (tabela 8). W grupie badanych podmiotów tylko trzy firmy (AstraZeneka, Sakata, KWS) osiągnęły wartość tego wskaźnika powyżej 1. Firmy Syngenta i DOW przez cały badany okres cechowały się niskim poziomem wskaźnika szybkiego, na co wpływ miały dwa czynniki: wysoki poziom zapasów przejętych firm (Syngenta), oraz polityka firmy polegająca na inwestowaniu środków pieniężnych (DOW).

Tabela 8. Wskaźnik szybki płynności finansowej liderów światowego sektora nasiennego

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio
Monsanto	3,13	1,05	1,41	1,51	1,34	0,41	1,48
Syngenta	0,67	0,66	0,51	0,55	0,60	0,73	0,62
Seminis	0,30	0,16	1,12	1,31	0,37	1,04	5,67
AstraZeneka	3,79	1,66	1,15	1,10	1,21	1,30	1,70
Sakata	7,13	4,83	7,42	7,21	4,92	3,53	5,84
KWS	1,97	2,08	1,88	1,61	1,73	Bd	1,85
DOW	1,09	0,81	0,73	0,92	0,71	0,72	0,83

Źródło: badania własne

Aby można było ocenić stabilność finansową badanych firm należy, oprócz wskaźników płynności, zbadać wskaźniki finansowania. Struktura majątkowa informuje o sposobie zaangażowania kapitału przedsiębiorstwa. W badaniu tej struktury podstawowe znaczenie mają wskaźniki wyposażenia przedsiębiorstwa w określone środki produkcji, oraz sposoby ich wykorzystywania. Jednym z najistotniejszych wskaźników stabilności jest wskaźnik obrazujący udział trwałych składników majątku w majątku ogółem (tabela 9). W analizie badanych firm, średnio aż 47,4% majątku ogółem stanowił majątek trwały. Najwyższy poziom tego wskaźnika zanotowano w firmie DOW, średnio w badanym okresie 65,78%, zaś najmniejszy w firmie KWS - 26,71%.

Tabela 9. Udział majątku trwałego w majątku ogółem liderów światowego sektora nasiennego (%)

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio
Monsanto	39,78	40,00	50,00	63,72	57,59	56,50	51,27
Syngenta	45,12	43,07	45,36	45,90	56,46	54,31	48,37
Seminis	63,18	74,13	50,67	49,68	47,72	49,25	55,77
AstraZeneka	42,23	43,21	45,52	49,97	42,96	42,64	44,42
Sakata	41,53	44,43	42,64	43,47	42,04	48,65	43,79
KWS	24,94	26,49	27,86	25,20	29,08	bd	26,71
DOW	64,93	64,06	66,26	65,30	66,50	67,63	65,78

Źródło: badania własne

W analizie finansowania ważną informacją są dane o wyposażeniu przedsiębiorstwa w kapitał własny (tabela 10). W badanych jednostkach zmieniał się on w czasie osiągając maksymalną wielkość 68,60% (Monsanto w 1996 roku), zaś minimalną 17,83% (Seminis w 1996 roku).

Tabela 10. Udział kapitału własnego (%) liderów światowego sektora nasiennego

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio

Monsanto	68,60	50,42	37,88	41,84	62,60	40,02	50,23
Syngenta	40,48	38,30	36,58	37,63	35,63	37,70	37,72
Seminis	17,83	30,73	18,61	47,39	45,18	45,72	34,24
AstraZeneka	58,29	59,98	56,56	52,19	51,76	53,79	55,43
Sakata	86,08	83,73	82,93	83,70	84,40	84,48	84,22
KWS	39,55	42,20	42,02	40,31	46,06	bd	42,03
DOW	32,24	31,72	31,17	32,64	33,23	28,66	31,61

Źródło: badania własne

Podstawowymi miernikami informującymi o szybkości zwrotu zaangażowanego w przedsiębiorstwie kapitału są wskaźniki rentowności. Tabela 11 przedstawia wartości wskaźnika rentowności kapitału własnego badanych jednostek. Poziom tego wskaźnika zależy silnie od relacji między rentownością kapitału ogółem a oprocentowaniem kapitału obcego. W badanych jednostkach miał miejsce zarówno spadek, jak i wzrost z roku na rok wskaźnika rentowności kapitału własnego. Spadek wielkości wskaźnika uwarunkowany był głównie wzrostem odsetek od kapitału obcego oraz wzrostem kapitału własnego w kapitale łącznym. Wzrost determinowany był przede wszystkim poprawą wyników finansowych.

Tabela 11. Rentowność kapitału własnego liderów światowego sektora nasiennego

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio
Monsanto	12,74	1,20	-3,03	3,23	2,03	1,70	2,98
Syngenta	9,72	10,73	11,55	5,44	13,40	9,18	10,00
Seminis	-63,15	38,93	4,21	0,93	-17,92	19,08	-2,99
AstraZeneka	27,00	26,75	26,36	11,06	26,70	15,52	22,23
Sakata	5,17	4,73	3,40	2,59	4,11	2,10	3,68
KWS	11,70	13,07	13,97	12,43	12,76	bd	12,79
DOW	23,89	23,63	17,55	15,93	16,47	-3,83	15,61

Źródło: badania własne

Sytuację dochodową badanych firm zobrazowano wskaźnikiem udziału nadwyżek pieniężnych w przychodach rocznych (tabela 12), który wyraża zdolność przedsiębiorstwa do generowania nadwyżek finansowych. Wśród badanych firm aż sześć osiągnęło wysoką wartość tego wskaźnika w całym badanym okresie, co umożliwiło im inwestowanie i rozwój.

Tabela 12. Udział nadwyżek pieniężnych w przychodach ogółem liderów światowego sektora nasiennego

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio
Monsanto	15,95	7,51	5,46	13,28	13,84	11,46	11,25
Syngenta	9,14	9,45	9,13	6,63	15,38	13,33	10,51
Seminis	-14,80	19,64	4,95	6,08	-10,61	28,77	5,67
AstraZeneka	21,25	22,06	17,97	8,20	16,13	23,63	18,21
Sakata	16,35	16,80	16,88	15,97	20,90	19,00	17,65
KWS	8,69	8,68	9,68	10,25	17,37	bd	10,93
DOW	9,67	9,31	7,55	7,36	7,12	-2,29	6,45

Źródło: badania własne

Dzięki zachowaniu stabilności finansowej - firmy mogą inwestować, podnosząc przez to szansę na uzyskanie przewagi rynkowej nad konkurentami. Dane z tabeli 13 pokazują, że w analizowanych firmach inwestycje na badania nad materiałem nasiennym, wahały się od 3% przychodów ze sprzedaży do aż 29%. Należy zauważyć, że różnice te nie są tak duże w

konkretnych przedsiębiorstwa. Każda z firm starała się utrzymać na stałym, lub zwiększać poziom inwestowania na badania na rzecz sektora nasiennego.

Tabela 13. Wydatki na badania jako % przychodów liderów światowego sektora nasiennego

Firma	Wielkość wskaźnika w roku						
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	średnio
Monsanto	29,85	27,31	22,41	20,96	20,97	17,30	23,13
Syngenta	2,50	2,69	2,10	5,07	2,11	8,10	3,76
Seminis	11,09	10,81	11,53	11,76	12,30	11,76	11,54
AstraZeneka	3,77	3,79	3,12	3,08	2,93	6,48	3,86
Sakata	8,06	9,84	11,64	11,09	11,43	12,74	10,80
KWS	20,00	19,40	20,50	22,00	25,00	bd	21,38
DOW	3,79	3,92	4,38	4,23	3,88	3,92	4,02

Źródło: badania własne

Wyniki analizy wskaźnikowej wskazują, że badane przedsiębiorstwa charakteryzowała dobra stabilność finansowa (wskaźniki finansowania i zadłużenia). Dzięki temu firmy mogą inwestować, podnosząc przez to szansę na uzyskanie przewagi rynkowej. Jest to wynikiem konsolidacji, która stanowiła czynnik ograniczający dochodowość. Badane firmy paradoksalnie zyskując przewagę z konsolidacji polegającą na wykorzystaniu korzyści skali i zdobyciu pozycji lidera, nie odnotowywały dobrej sytuacji dochodowej. Była ona jednak na tyle satysfakcjonująca, że pozwalała nie tylko na trwanie, ale i na rozwój.

Wnioski

1. Rozwój sektora nasiennego na świecie prowadzi do koncentracji zasobów wytwórczych i jednocześnie upowszechniania postępu biologicznego. W wyniku procesów globalizacyjnych dokonała się silna koncentracja sektora.
2. Czołowe firmy nasienne na świecie dążąc do zdobywania przewag konkurencyjnych zastosowały strategie wyróżniania optymalizując elementarne funkcje łańcucha wartości, przykładając jednocześnie dużą uwagę do właściwej koordynacji międzyfunkcyjnej. Dzięki temu poprawiły efektywność działania całej firmy, jako jednego organizmu, wzmacniając te ogniwa składowe, które zostały uznane za wiodące.
3. Umacniając pozycję na rynku firmy nasienne stosowały strategie aktywnej akwizycji przejmując podmioty, które nie sprostały grze rynkowej lub strategii koncentracji łącząc się z firmami z innych sektorów. Skutkowało to wzrostem potencjału tych firm, co w przypadku sektora nasiennego wykorzystującego drogie rozwiązania naukowe miało szczególnie istotne znaczenie.
4. Niezależnie od przyjętych pozycji strategicznych firmy te dbały, aby właściwie zarządzać finansami, przywiązując dużą wagę do stabilności finansowej ich działania. Dzięki stabilności finansowej mogły podjąć ryzyko odpowiadania na wyzwania ciągle zmieniającej się rzeczywistości.

Autor:

Mariusz Maciejczak

Doktorant

w Katedrze Ekonomiki i Organizacji

Gospodarstw Rolniczych

Wydział Ekonomiczno-Rolniczy SGGW

Bibliografia

1. FIS – International Seed Federation, *Seed statistics - 2000*, maszynopis, listopad 2000, www.worldseed.org
2. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie-teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996
3. Porter M., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985
4. Porter M., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE Warszawa 1998
5. RAFI - Rural Advancement Foundation International, *Top 10 Global Seed Companies – 2000*, maszynopis, grudzień 2000, www.rafi.org
6. Runowski H., *Postęp biologiczny w rolnictwie*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa 1997
7. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa wg standardów światowych*, PWN 1994
8. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*, PWE, Warszawa 1999
9. Yip G.S., *Strategia globalna. Światowa przewaga konkurencyjna*, PWE, Warszawa 1996
10. Woś A., *Rozwój i postęp w rolnictwie polskim*, PWRiL, Warszawa 1987