

Rola analizy ekonomicznej przy planowaniu działalności gospodarczej na przykładzie uprawy konopi włóknistych

Marcin Dwórznik

STRESZCZENIE

Podstawowym celem artykułu jest wskazanie roli rachunku ekonomicznego przy planowaniu prowadzenia działalności gospodarczej. W artykule zwrócono także uwagę na tzw. współdziałanie przy wykorzystaniu spółdzielni i klastrów rolniczych.

Wskazano, że przy planowaniu prowadzenia działalności gospodarczej nie jest istotne tylko prawidłowe określenie przychodów i kosztów, ale założenie odnoszące się do realności możliwości osiągnięcia zakładanych planów sprzedażowych. Kolejnym wnioskiem jest, że nie należy opierać swojej działalności tylko na jednym źródle przychodów. Ponadto kluczowym i niezbędnym czynnikiem sukcesu jest utrzymanie płynności finansowej, czyli możliwości do bieżącego regulowania swoich zobowiązań.

W artykule wskazano również wagę odpowiedniej organizacji łańcucha dostaw od producenta (rolnika) do konsumenta ostatecznego. Współdziałanie wytwórców już na samym początku łańcucha dostaw w formie np. spółdzielni lub klastra rolniczego, może przynieść pozytywny efekt. Prawidłowa organizacja łańcucha dostaw może być także korzystna dla gospodarki regionu.

Całość rozważań została przeprowadzona na podstawie analizy rentowności uprawy konopi włóknistych.

Słowa kluczowe: analiza ekonomiczna, klastrer, łańcuch wartości dodanej, ekonomia skali, konopie włókniste

Wprowadzenie

Inspiracją do napisania artykułu było wskazanie sposobu podejścia do prowadzenia własnej działalności, która powinna być oparta na przeprowadzonej analizie ekonomicznej przedsięwzięcia. Jako przykład przedsięwzięcia poddanego analizie posłużyła uprawa konopi włóknistych. Zaletą upraw konopi jest z jednej strony możliwość uzyskania dużych plonów przy niezbyt wygórowanych wymaganiach środowiskowych, a z drugiej różnorodne możliwości wykorzystania plonów [Strzelczyk, Chudy 2020, s. 37–48].

Celem artykułu jest uwidocznienie roli prawidłowo przeprowadzonego rachunku ekonomicznego przy planowaniu prowadzenia działalności gospodarczej. Jest to istotne również z punktu widzenia aktywizacji obszarów, w których potencjalnie można wzmocnić rozwój województwa mazowieckiego. W artykule poruszono kwestię współdziałania przy wykorzystaniu spółdzielni i klastrów rolniczych. Całość rozważań przeprowadzono na podstawie analizy rentowności uprawy konopi włóknistych.

Z punktu rozwoju regionów najważniejszym zadaniem jest wskazanie tzw. obszarów w kryzysie. Na potrzeby niniejszego artykułu regiony te będą określane przez pryzmat ich zamożności. Analiza jednej z podstawowych danych, utożsamianych z oceną zamożności mieszkańców, PKB *per capita*, pokazuje, że już w obrębie samego województwa mazowieckiego rozwój jest nierównomierny. Województwo zostało podzielone na dwie części: region warszawski stołeczny oraz mazowiecki regionalny. Podział wynikał w głównej mierze z faktu, że region m.st. Warszawa jest wyraźnie bardziej rozwinięty niż pozostałe obszary, nie tylko województwa, ale także całej Polski. Różnice w rozwoju pomiędzy wskazanymi powyżej dwiema częściami województwa mazowieckiego wynikają m.in. z faktu, że obszar warszawski stołeczny, to często główne siedziby przedsiębiorstw oraz administracji. Na pozostałym obszarze, w dalszym ciągu, jedną z dziedzin prowadzonej działalności jest rolnictwo.

W latach 2020–2022 PKB *per capita* liczone dla obszaru warszawskiego stołecznego było ponad dwukrotnie wyższe niż dla całej Polski. Jednocześnie w regionie mazowieckim PKB na mieszkańca w każdym okresie było poniżej wartości zmiennej dla całego kraju. Szczegóły zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Produkt krajowy brutto na 1 mieszkańca wg regionów w 2022 r. (ceny bieżące), lata 2020–2022

Lata	2020		2021		2022	
	(PLN)	(%)	(PLN)	(%)	(PLN)	(%)
Polska	61 231	100,0	69 263	100,0	81 093	100,0
Dolnośląskie	67 104	109,6	76 748	110,8	90 980	112,2
Kujawsko-pomorskie	50 246	82,1	56 774	82,0	66 547	82,1
Lubelskie	42 370	69,2	47 611	68,7	55 182	68,0
Lubuskie	50 209	82,0	56 701	81,9	66 313	81,8
Łódzkie	59 529	97,2	66 393	95,9	76 228	94,0
Małopolskie	55 138	90,0	62 908	90,8	72 004	88,8
Mazowiecki regionalny	53 288	87,0	60 915	87,9	74 460	91,8
Opolskie	48 834	79,8	56 689	81,8	64 383	79,4
Podkarpackie	42 501	69,4	48 544	70,1	55 125	68,0
Podlaskie	45 345	74,1	50 628	73,1	59 818	73,8
Pomorskie	57 680	94,2	66 920	96,6	81 149	100,1
Śląskie	61 641	100,7	71 595	103,4	85 131	105,0
Świętokrzyskie	44 789	73,1	50 604	73,1	56 507	69,7
Warmińsko-mazurskie	43 662	71,3	49 098	70,9	56 368	69,5
Warszawski stołeczny	128 118	209,2	140 534	202,9	164 776	203,2
Wielkopolskie	66 499	108,6	74 2254	107,2	85 867	105,9
Zachodniopomorskie	51 790	84,6	58 323	84,2	66 443	81,9

Źródło: *Wstępne szacunki produktu krajowego brutto w przekroju regionów w latach 2022 i 2018*, Główny Urząd Statystyczny

Analizując średnią wielkość powierzchni gruntów rolnych w woj. mazowieckim w latach 2020–2022 w całym okresie była ona mniejsza niż średnia dla całego kraju. Średnia powierzchnia upraw w województwie mazowieckim nie przekraczała 9 ha, podczas gdy w Polsce było to ponad 11 ha, w każdym roku. Szczegóły zaprezentowano w tabeli 2.

Tabela 2. Średnia wielkość powierzchni gruntów rolnych w gospodarstwie rolnym w poszczególnych województwach (ha), lata 2020–2022

Województwo	2020	2021	2022
Dolnośląskie	17,29	17,79	18,00
Kujawsko-Pomorskie	16,58	16,83	17,01
Lubelskie	7,98	8,07	8,16
Lubuskie	22,29	22,75	23,03
Łódzkie	7,98	8,06	8,10
Małopolskie	4,16	4,22	4,28
Mazowieckie	8,77	8,85	8,90
Opolskie	19,16	19,50	19,66
Podkarpackie	4,94	5,03	5,10
Podlaskie	12,55	12,66	12,73
Pomorskie	19,62	19,97	20,16
Śląskie	8,14	8,32	8,45
Świętokrzyskie	5,88	5,94	6,00
Warmińsko-Mazurskie	23,25	23,55	23,63
Wielkopolskie	14,09	14,27	14,41
Zachodniopomorskie	31,75	32,58	32,80
Średnio	11,04	11,20	11,32

Źródło: Ogłoszenie prezesa agencji restrukturyzacji i modernizacji rolnictwa z dnia 18 września 2023 r., Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa

Analiza powyższych danych wskazuje, że funkcjonowanie na danym terenie mniejszych gospodarstw rolnych może wpływać na mniejsze dochody jej mieszkańców, czyli niższy wskaźnik PKB w przeliczeniu na mieszkańca. Powyższą tezę można poprzeć jednym z podstawowych praw ekonomii, które stanowi, że większy podmiot może realizować tzw. ekonomię skali. Oznacza to, że w każdej działalności można wyróżnić dwa rodzaje kosztów: koszty zmienne i koszty stałe. Koszty zmienne to koszty, które są powiązane z wielkością realizowanej działalności. Im więcej jest wytwarzanych (produktów, w tym rolnych i usług) oraz zbywanych towarów, tym koszty zmienne powinny być wyższe, w proporcji do wielkości działalności. Koszty stałe z kolei to grupa kosztów, która jest niezależna od wielkości produkcji. Przykładowo w produkcji rolnej kosztami zmiennymi mogą być koszty nasion niezbędnych do wysiewu, nawozów oraz środków

ochrony roślin. Kosztami stałymi będą rozliczane w czasie nakłady poniesione na zakup ziemi oraz maszyn rolniczych. Z powyższego wynika, że im większa skala działalności, tym można wypracować więcej środków, dzięki którym można pokryć koszty stałe. Wraz ze wzrostem produkcji koszt stały w przeliczeniu na sprzedawaną jednostkę jest niższy, a zatem możliwa do uzyskania marża może być wyższa. Trzeba jednak pamiętać, że marża to jeszcze nie zysk. Z marży trzeba pokryć m.in. koszty sprzedaży. Można powiedzieć, że koszty sprzedaży powstają w momencie, kiedy wytworzony produkt lub usługa opuszcza wytwórcę i jest dostarczany do odbiorcy. Powyżej przedstawione fakty uzasadniają słuszność stwierdzenia z początku akapitu.

Biorąc pod uwagę, że im dłuższy łańcuch dostaw, tym koszty sprzedaży są wyższe, a na tzw. cenę akceptowalną społecznie sprzedawcy nie mają większego wpływu, wydłużanie łańcucha dostaw powoduje zmniejszanie potencjalnych zysków wytwórcy. W świetle powyższych rozważań, pomysłem na rozwój może być skracanie łańcucha dostaw. Pożądane jest tutaj działanie wpisujące się w akcję „od rolnika do stołu”.

Na potrzeby artykułu posłużono się przykładem młodej osoby, która planuje rozpoczęcie działalności zarobkowej. Ponieważ osoba ta pochodzi z terenów wiejskich, postanowiła kontynuować tradycję rodzinną i poprowadzić gospodarstwo rolne. Jej głównym aktywem, które otrzymała do dyspozycji jest ziemia rolna, dlatego ona będzie punktem wyjścia do dalszych rozważań dotyczących uzyskania tzw. rentowności działalności na wsi.

Specyfika uprawy konopi włóknistych

Przeprowadzone analizy wykazały, że rośliną, która nie ma szczególnych wymagań glebowych, nie wymaga stosowania pestycydów, potencjalnie ma wiele zastosowań i może być uprawiana w monokulturze są konopie włókniste¹.

Uprawa konopi włóknistych w Polsce jest możliwa, jednak zbiory muszą być przeznaczone do wykorzystania w przemyśle włókienniczym, chemicznym, celulozowo-papierniczym, spożywczym, kosmetycznym, farmaceutycznym, nasiennictwie czy w branży budowlanej. Dodatkowo wymagane jest posiadanie umowy na dostarczenie ich do konkretnego odbiorcy / odbiorców. Zgodnie z prawem można uprawiać konopie włókniste z zawartością czynnika psychoaktywnego (tzw. THC) na poziomie nie przekraczającym 0,3%. W praktyce, nigdy nie można mieć 100% pewności, że uprawy konopi nie przekraczają założonego limitu. Z tego powodu uprawy są kontrolowane przez odpowiednie służby². Można powiedzieć, zgodnie z jedną z podstawowych zasad, że ponoszenie dodatkowego ryzyka wpływać powinno na dodatkowe wynagrodzenie.

¹ Należy pamiętać, że uprawy prowadzone w lepszych warunkach powinny dawać lepsze plony, a co z tym się wiąże, przynosić wyższe przychody i dochody dzięki prowadzeniu upraw.

² W przypadku stwierdzenia, że określony limit został przekroczony konopie są traktowane jako roślina o działaniu narkotycznym. W Polsce uprawa marihuany medycznej (z zawartością THC przekraczającą 0,3% dozwolona jest tylko dla instytucji badawczych, zgłoszonych do odpowiednich rejestrów).

Uprawa konopi może być prowadzona w szklarniach (tzw. *in door*), w celu zapewnienia roślinom dobrych warunków wzrostu³. Budowa i utrzymanie szklarni wymaga jednak dodatkowych zasobów, zarówno w postaci nakładów na budowę szklarni, jak również jej obsługi (np. koszty energii, pracy ludzi). Z tego powodu częściej można spotkać się z uprawą konopi na polach rolniczych (*out door*).

Wybór odpowiedniej odmiany do uprawy jest istotnym elementem. Ważny jest również odpowiedni dobór stanowiska, na którym będą uprawiane konopie. Im lepszej jakości jest gleba oraz warunki hydrologiczne oraz nasłonecznienia, tym lepszych (większych) plonów można się spodziewać. Istotną kwestią jest również zbiór plonów. Zbiór konopi wymaga specjalistycznego sprzętu, bowiem w tym przypadku nie najlepiej się sprawdza „tradycyjny” sprzęt stosowany przy uprawach rolnych. Kolejnym etapem jest tzw. suszenie zebranego plonu, może to być pewna analogia do tradycyjnych upraw.

Podsumowując, wyzwaniem związanym z uprawą konopi może być również potrzeba posiadania odpowiedniego sprzętu do ich zbioru. W tym przypadku przydatna może okazać się współpraca między gospodarstwami, np. w formie spółdzielni lub klastra. Wtedy nakłady inwestycyjne na sprzęt do zbioru konopi rozłożą się na większą liczbę gospodarstw, dzięki czemu jednostkowy koszty sprzętu w przeliczeniu na jednostkę zebranych konopi może ulec zmniejszeniu.

Kwestie ekonomiczne związane z uprawami⁴

Jedną z podstawowych kwestii, o której trzeba zdecydować przystępując do uprawy konopi (i nie tylko), oprócz odpowiedniego doboru uprawianej odmiany, jest rozstrzygnięcie czy uprawa będzie w szklarni (*in door*), czy na otwartej powierzchni, na polu (*out door*). Już sam początkowy wybór ma wymiar zarówno finansowy, jak również „psychologiczny”. Uprawa w szklarni z jednej strony wiąże się z koniecznością poniesienia nakładu inwestycyjnego, z drugiej sprawia wrażenie pewnego stopnia bezpieczeństwa. W szklarni uprawy konopi są zabezpieczone przed kradzieżą, a warunki uprawy (m.in. wilgotność, nasłonecznienie) są kontrolowane. Dzięki temu wielkość plonu też można precyzyjniej zaplanować (kontrolować). Uprawa szklarniowa jednak, oprócz konieczności poniesienia nakładów związanych z budową szklarni, powoduje również konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów bieżących, m.in. za energię elektryczną.

Przy uprawie konopi, tak jak każdej innej działalności, ważny jest nie tylko aspekt upraw i związanych z nią nakładów inwestycyjnych, kosztów oraz potencjalnej wielkości plonów. Ważna jest identyfikacja popytu na uzyskane płody rolne. Brak uwzględnienia

³ Między innymi odpowiednie naświetlenie, wilgotność, temperatura.

⁴ Rozdział przygotowano we współpracy z Maciejem Kowalskim założycielem i prezesem Kombinatorium Konopnego. Współpraca polegała na potwierdzeniu przez Macieja słuszności przyjętych założeń (w szczególności liczbowych) na podstawie jego doświadczenia zdobytego podczas samodzielnego prowadzenia działalności gospodarczej.

drugiego ze wskazanych aspektów może prowadzić do sytuacji, w której co prawda szacowane przychody są wysokie (patrzac przez pryzmat iloczynu ceny płodu i jego wielkości), jednak z powodu braku zbytu zysk jest tylko „na papierze”, a dodatkowo ponosimy koszty magazynowania zbiorów.

Przy wyborze rodzaju hodowanej odmiany konopi należy w pierwszej kolejności zastanowić się na jakie produkty jest popyt na rynku. Warto przy wyborze mieć na uwadze możliwość całkowitego wykorzystania rośliny (czyli nie tylko kwiaty, ziarna, ale również pozostałe tzw. części zielone). Obecnie na rynku jest głównie popyt na paździerz⁵. Potencjał rozwoju ma jeszcze pozyskiwanie z uprawy konopi ziarna. Natomiast rynek na kwiatostany konopi można w chwili obecnej określić jako nasycony. Podsumowując, potencjał jest w wykorzystaniu konopi w innej produkcji przemysłowej, np. sprzedaż w wersji przetworzonej.

Założmy, że uprawiana będzie odmiana konopi Białobrzaska. W wyniku jej uprawy można uzyskać z jednego hektara uprawy: 0,8–1,0 ton nasion (z zawartością oleju 31–34%) oraz słomy do 12 ton (z zawartością włókna 30%)⁶. Mając już wybraną odmianę konopi, które będą uprawiane należy zdecydować o sposobie zbytu plonów. Co do zasady są dwie metody.

Pierwszą z możliwości jest sprzedaż hurtowa. Zaletą tej metody jest sprzedaż w jednej transakcji większej ilości asortymentu. Wadą jest konieczność stosowania cen hurtowych, co może istotnie ograniczać zrealizowanie pożądanego poziomu przychodów (i dochodów). Sprzedaż, co prawda będzie rentowna, jednak wynik na jednostce może być daleki od oczekiwań. Metoda ta jest prostym modelem uprawy i sprzedaży. Nie trzeba zastanawiać się nad przeróbką plonów, np. wyciskaniem oleju, pakowaniem itp. Przykładowo – w skupie cena za tonę ziarna to 4 tys. PLN, a słomy 340–380 PLN/t (skup krajowy, w zagranicznym 400–420 PLN/t)⁷. Wobec powyższego przychód, po przeliczeniu na średnią wielkość gospodarstwa (8,94 ha), mieści się w przedziale od 67,5 tys. PLN (wariant pesymistyczny) do 84,3 tys. PLN (wariant optymistyczny).

Drugą metodą jest sprzedaż detaliczna. Niewątpliwą zaletą tej metody jest możliwość uzyskania wyższej ceny sprzedaży. Dzięki temu potencjalnie realizowana marża na sprzedaży może być wyższa. Jednak należy pamiętać, że marża to jeszcze nie zysk. Powinna ona umożliwić pokrycie tzw. kosztów bieżącej działalności. W efekcie, w tym przypadku powinna ona pokryć wszystkie koszty poniesione w związku z procesem przygotowania wyrobu do sprzedaży. Często takie przygotowanie wiąże się z przetworzeniem konopi, np. uzyskaniem oleju z ziarna. W tym momencie pojawiają się koszty „wyciskania oleju” oraz jego rozlewania (pakowania) w butelki. Zatem koszty to nie tylko amortyzacja dodatkowego sprzętu, ale również pracy ludzkiej, energii itp.

⁵ Potencjalnie konopie można sprzedawać w postaci słomy, włókna oraz celulozy. Jednak popyt na ten asortyment, w opinii Macieja Kowalskiego, w Polsce nie jest jeszcze rozpoznany.

⁶ <https://programkonopny.pl/program-konopny---bialobrzaskie.html>

⁷ Skup Konopi Włóknistych / Uprawa konopi przemysłowych / HempKing.

W przypadku sprzedaży detalicznej również wyzwaniem może być znalezienie popytu, często osiągnięte w wyniku działań marketingowych. W tym przypadku barierą może okazać się konieczność inwestycji w tzw. łańcuch wytwórczy lub inaczej linię produkcyjną. W celu pokrycia kosztów wynikających z poniesionego nakładu (inwestycji) oraz zwiększenia poziomu rentowności wskazane jest realizowanie tzw. ekonomii skali. Najprostszym sposobem na jej osiągnięcie jest wykorzystanie linii do celów przerobu z większej liczby gospodarstw, zakładając, że mamy do czynienia ze średnimi gospodarstwami (zgodnie z danymi liczącymi ok. 8 ha). Również w przypadku większej liczby gospodarstw rolnych konieczny nakład inwestycyjny jednostkowo będzie niższy w przypadku realizacji inwestycji przez większą liczbą podmiotów. W tym momencie ułatwieniem może okazać się funkcjonowanie w ramach spółdzielni lub klastra rolniczego. Ze względu na sprzedaż plonów w wersji przetworzonej potencjalne przychody będą wyższe niż w przypadku sprzedaży plonów w wersji nieprzetworzonej, w skupie po cenach hurtowych. Zakładając racjonalne gospodarowanie zasobami w przypadku prowadzenia sprzedaży plonów w wersji przetworzonej, w cenach detalicznych wynik z działalności również powinien być wyższy. Na pewno jednym z elementów będzie pozyskanie marży, jaką pobieraliby pośrednicy w trakcie procesu przetwarzania plonu przed sprzedaniem go konsumentowi końcowemu.

Szacowany koszt uprawy hektara konopi szacuje się na poziomie ok. 5 tys. PLN (koszty materiałów, nawożenia⁸ i pracy). Przy założeniu średniej wielkości gospodarstwa rolnego w województwie mazowieckim umożliwi osiągnięcie średniego miesięcznego dochodu na poziomie 1,9–3,3 tys. PLN, co oznacza, że jest on poniżej obecnego wynagrodzenia minimalnego 4,2 tys. PLN⁹.

Jak widać, sama uprawa i sprzedaż hurtowa są co prawda rentowne i umożliwiają uzyskanie dodatniego wyniku finansowego, ale jest on poniżej poziomu tzw. akceptowalnego dochodu (minimalnego wynagrodzenia za pracę).

Sytuację istotnie może poprawić sprzedaż detaliczna, jednak konieczne są większe początkowe nakłady inwestycyjne. W tym przypadku słuszne jest podjęcie współpracy przez kilka gospodarstw rolnych, ponieważ pozwoli na uzyskanie tzw. efektów skali.

Podsumowując, przy sprzedaży hurtowej konieczny jest większy areal upraw, przejście na przetwórstwo i sprzedaż detaliczną lub uruchomienie dodatkowej linii biznesowej w celu uzupełnienia poziomu przychodów do wielkości pożądanej, czyli przynajmniej minimalnego wynagrodzenia z pracy najemnej.

⁸ Przyjmując, że średnio trzeba 80–120 kg azotu (N), 70–100 kg fosforu (P₂O₅), 150–180 kg potasu (K₂O) przy założeniu cen za <https://www.wrp.pl/ceny-nawozow-na-koniec-2023-roku-i-porownanie-do-poprzednich-lat-ceny-nawozow-30-12-2023/> daje orientacyjne koszty nawożenia 1 ha na poziomie nieco ponad 2,5 tys. PLN (przy założeniu maksymalnego wykorzystania nawozów) [Świechowska, Kupka, Gargacz 2022, s. 15].

⁹ Rozporządzenie w sprawie minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2024 r. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Portal Gov.pl (www.gov.pl).

Trzeba jednak zaznaczyć, że powyższe założenia odnoszące się do wyników, jakie mogą zostać uzyskane w wyniku uprawy konopi, są prawdziwe tylko przy założeniu zapewnienia odbioru produktów pracy. Podstawowym czynnikiem sukcesu w omawianym przykładzie i każdym innym biznesie jest identyfikacja i możliwość zaspokojenia popytu posiadana (wytworzona) oferta.

Aspektem związanym z prowadzeniem działalności jest również zdolność do utrzymania płynności finansowej, rozumianej jako zdolność do regulowania bieżących zobowiązań. Rodzaje czynników, które mają wpływ na możliwość zachowania płynności można podzielić na trzy grupy, czynniki: zewnętrzne – ogólne (koniunktura gospodarcza, dostępność kredytu, polityka podatkowa, rynek finansowy, ceny produktów i organizacja sprzedaży), zewnętrzne – branżowe (specyfika, poziom i perspektywy rozwoju, nowoczesność, ryzyko) oraz wewnętrzne przedsiębiorstwa (kształtowanie poziomu należności, poziom zapasów, sposoby pozyskania środków pieniężnych, polityka zakupów, kształtowanie zadłużenia) [Gabrusewicz 2014, s. 329–330]. Jak widać, wśród czynników wpływających na płynność są zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Dodatkowo nie wszystkie odnoszą się wprost do kwestii finansowych, część z nich można określić jako tzw. strategiczne. Przy okazji rozważań nad płynnością finansową warto zauważyć, że przy planowaniu finansowym działalności gospodarczej uwaga nie powinna być zwrócona tylko na wynik finansowy możliwy do uzyskania, ale również przepływy pieniężne. Jedna kategoria różni się od drugiej czynnikami, które mają wpływ na szacowanie wyniku finansowego, ale w rzeczywistości decydują o przepływach pieniężnych, czyli środkach pieniężnych, jakie ma do dyspozycji osoba prowadząca działalność. Wśród nich wymienia się: należności krótkoterminowe, zapasy, rozliczenia międzyokresowe czynne, amortyzacje, zobowiązania krótkoterminowe z tytułu dostaw i usług, rozliczenia międzyokresowe bierne oraz zobowiązania z tytułu podatku dochodowego [Tracy 2004, s. 85–87].

Powyższe można podsumować stwierdzeniem, że osoba prowadząca działalność powinna być jednocześnie *controllerem* oraz *treasurerem* (skarbnikiem). W ramach pierwszej funkcji powinno następować planowanie sprzedaży, kosztów, zysku, sprawozdawczość i interpretacja, ocena i doradztwo, sterowanie, sprawozdawczość dla państwa, zabezpieczenie wartości majątku oraz analiza otoczenia. Funkcję tę można określić jako zarządzanie strategiczne działalnością. W ramach drugiej funkcji powinno następować dostarczanie kapitału, kontaktu z inwestorami, krótkoterminowe finansowanie, kontakty z bankami i nadzór, zarządzania należnościami i zobowiązaniami, lokaty kapitału własnego oraz ubezpieczenia [Sierpińska, Niedbała 2003, s. 24]. Funkcję tę można określić jako zarządzania operacyjne działalnością.

Powyższe rozdziały wskazują na istotę planowania i dobrego zarządzania działalnością nie tylko z punktu zarządczo-strategicznego, ale również finansowego.

Klasy i spółdzielnie rolnicze

Sposobem na osiągnięcie tzw. efektów ekonomii skali może być współdziałanie lokalnych wytwórców rolnych. Wśród dwóch potencjalnych sposobów nawiązania współpracy są klasy oraz spółdzielnie rolnicze.

Klaster, wg definicji Portera [2001], to znajdująca się w geograficznym sąsiedztwie grupa przedsiębiorstw i powiązanych z nimi instytucji, zajmujących się określoną dziedziną, połączoną podobieństwami i wzajemnie się uzupełniająca. Klaster może być rozumiany jako: przestrzenna koncentracja przedsiębiorstw, instytucji i organizacji wzajemnie powiązanych rozbudowaną siecią relacji o formalnym, jak i nieformalnym charakterze, związanych wspólną drogą rozwoju (np. technologiczną, wspólne rynki docelowe itd.), jednocześnie konkurujących i kooperujących w pewnych aspektach działania¹⁰. Warto również zwrócić uwagę, że w kontekście rozwoju regionalnego klastrów przypisywana jest nie tylko rola na etapie strategicznego zarządzania rozwojem regionalnym, ale także projektowania samej strategii rozwoju regionu [Citkowski 2020, s. 91–106]. Idea konstrukcji klastra, to utworzenie sieci powiązań pomiędzy producentem rolnym, przetwórcą produktów rolnych, instytucji wspierającej oraz otoczenia biznesu [Kacprzak 2014, s. 119–133]. Takie powiązania powinny potencjalnie umożliwić realizację ekonomii skali, np. może wystarczyć jedna analiza rynkowa opracowana dla całego klastra, nie musi każdy podmiot osobno przystępować do jej przeprowadzania.

Działanie rolniczej spółdzielni regulowane jest przede wszystkim odpowiednimi przepisami prawa spółdzielczego oraz kodeksu cywilnego. Zgodnie z ustawą Prawo spółdzielcze przedmiotem działalności rolniczej spółdzielni produkcyjnej jest prowadzenie wspólnego gospodarstwa rolnego oraz działalności na rzecz indywidualnych gospodarstw rolnych członków takiej spółdzielni. Spółdzielnia może również prowadzić inną działalność gospodarczą¹¹.

W powyższym kontekście mówi się również o rolniczych spółdzielniach produkcyjnych. Idea rolniczych spółdzielni produkcyjnych opiera się na założeniu wspólnego działania drobnych, rozproszonych producentów rolnych, dzięki czemu możliwe jest uzyskanie tzw. efektów skali i uzyskanie oczekiwanych korzyści ekonomicznych [Gajewska 2010].

Szczegóły porównujące organizację klastra i spółdzielni zaprezentowano w tabeli 3.

Jako główną różnicę pomiędzy klastrem a spółdzielnią można wskazać stopień sformalizowania współpracy. Może to stanowić istotny czynnik przy podejmowaniu decyzji o wyborze formy organizacji, ponieważ spółdzielnia poprzez jej bardziej formalny charakter może powodować wśród jej członków istotne ograniczenie ich autonomii.

¹⁰ <https://www.wir.org.pl/archiwum/siewca/klasy.htm>

¹¹ *Rolnicza spółdzielnia produkcyjna. Na jakich zasadach działa?* – *GazetaPrawna.pl*

Tabela 3. Zestawienie wybranych cech klastra i spółdzielni

Opis	Klaster	Spółdzielnia
Osobowość prawna	Nie	Tak
Dobrowolność przystąpienia	Tak	Tak
Zarządzanie	Zgodnie z zawartym porozumieniem	Zgodnie z prawem o spółdzielniach
Członkowie	Osoby fizyczne, prawne, jednostki naukowe, instytuty badawcze lub jednostki samorządu terytorialnego	Osoby fizyczne, prawne, zgodnie z prawem spółdzielczym
Lokalizacja, zasięg	5 gmin lub jeden powiat	Gminy wiejskie i wiejsko-miejskie, max 3 sąsiednie gminy, do 1000 członków

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Mataczyńska, A. Kucharska 2020

Mając już za sobą decyzję dotyczącą podjęcia się misji utworzenia i prowadzenia gospodarstwa rolnego należy przejść do kwestii finansowych. Jak było wcześniej wspomniane podstawowe aktywo (ziemia) już jest. Wobec powyższego kolejnym krokiem jest wybór charakteru prowadzonej działalności gospodarczej. Opcje, które są do rozważenia można podzielić na dwie podstawowe kategorie: hodowla zwierzęca lub roślinna. Ponieważ hodowla zwierzęca na początek wymaga istotnych nakładów finansowych, których w danej sytuacji brak, pozostają rozważania dotyczące produkcji rolnej. W tym przypadku wybór zależy od wielu czynników, wśród których najważniejszym wydaje się uzyskanie tzw. satysfakcjonującego dochodu. Jednak rzeczą równie ważną jest stabilność tego dochodu. W tym przypadku niepewność wynika nie tylko z tzw. czynników naturalnych (np. susza, powódź, pożar) oraz ekonomicznych (poziom wzrostu gospodarczego, dostępność oraz koszt siły roboczej, koszt kapitału itp.), ale również polityczno-prawnych (kwestia konieczności ugorowania, stosowania nawozów i pestycydów w trakcie upraw). Należy też pamiętać, żeby przy planowaniu nie zapomnieć o popycie na wytwarzane produkty. Z tego względu warto prowadzić kilka działalności przynoszących przychody i w efekcie dochody. Końcem rozważań powinna być kwestia obsługi prowadzonej działalności oraz zbiory. W tym przypadku wykorzystanie sprzętu rolniczego okazuje się niezbędne. Stanowi on potencjalny nakład, chyba że będzie możliwość wypożyczenia sprzętu.

Możliwy wpływ organizacji łańcucha wartości dodanej na gospodarkę na przykładzie uprawy konopi włóknistych

Organizacja łańcucha dostaw od wytwórcy do konsumenta ma wymierny wpływ na tzw. bogacenie się regionu i co z tym związane – również społeczeństwa. Z tego powodu w przypadku początku drogi – wytwórcy surowców do produkcji, rolnika istotne jest zwrócenie uwagi czy na dany asortyment jest popyt w gospodarce (lokalnej

lub zewnętrznej¹²). Trzeba pamiętać, że od wytwórcy po drodze do konsumenta występują pośrednicy. Doliczą oni z tytułu swojego uczestniczenia w łańcuchu dostaw swoje marże. Pokrywają one z jednej strony koszty ich funkcjonowania, z drugiej pozostała część stanowi ich dochód. Wśród kosztów działalności są m.in. tzw. koszty osobowe wynikające z konieczności zaangażowania w proces wytwórczy pracowników. Jednocześnie wynagrodzenie to przychód pracownika. Przykładowo, jeśli pracownicy mieszkają (wydają zarobione środki) poza regionem, wtedy można powiedzieć, że wydatki związane z tym kosztem są bezpowrotnie tracone przez region. Dodatkowo należy pamiętać, że pośrednicy płacą również tzw. opłaty publiczno-prawne – podatki. Część z nich jest dochodem jednostek samorządu terytorialnego danego regionu.

Z powyższych rozważań można wywnioskować, że dla regionu pożądaną sytuacją jest ta, w której większość, a nawet cały łańcuch dostaw jest zorganizowany wewnątrz regionu. Z tego punktu widzenia niezwykle istotna okazuje się decyzja podjęta na samym początku łańcucha dostaw w obszarze jej przedmiotu. Powinien być wybrany surowiec, materiał, na który jest popyt (wewnątrz lub na zewnątrz regionu). Oferowane wynagrodzenie (cena) ze strony popytu (często określania tzw. ceną akceptowalną społecznie) powinna umożliwić uzyskanie pożądanego poziomu dochodu uczestnikom łańcucha dostaw. Jednocześnie można pomiędzy poziomem możliwej do zaakceptowania przez wytwórcę ceny a możliwym do uzyskania przez wytwórców dochodem zaobserwować odwrotnie proporcjonalną zależność.

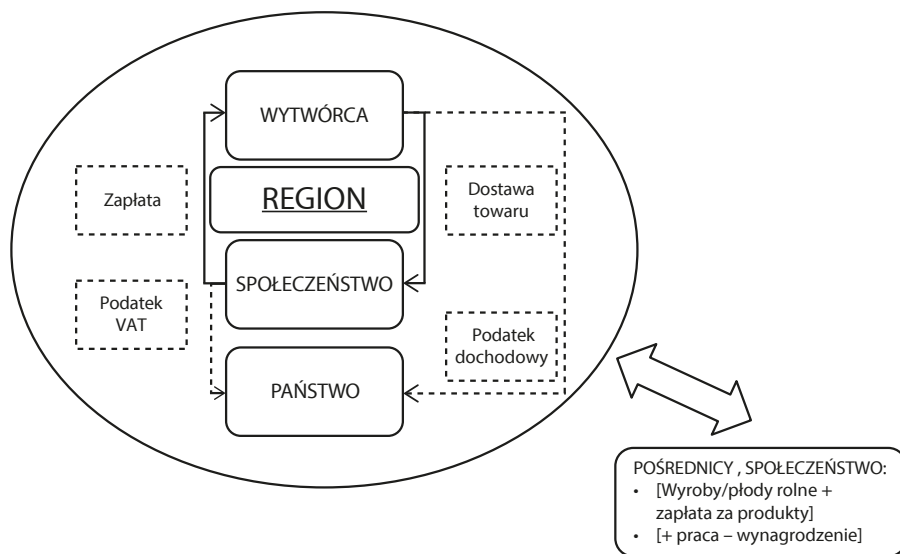
Podsumowanie powyższych rozważań zostało przedstawione na rycinie 1.

Jednocześnie warto mieć na uwadze wpływ działalności na środowisko naturalne. W najlepszym wypadku podejmowana działalność powinna generować pozytywne efekty środowiskowe. Konopie mogą mieć pozytywny wpływ na środowisko naturalne. Konopie pochłaniają CO₂ oraz można je z sukcesem wykorzystać przy rekultywacji terenów pokopalnianych [Świechowska, Kupka, Gargacz 2022, s. 29].

Ponadto analizowana uprawa konopi włóknistych może być wykorzystana m.in. jako surowiec do wytwarzania:

- ubrań – może z powodzeniem zastępować popularne w branży poliestry,
- papieru – wytwarzanie papieru z konopi to ochrona niezwykle cennych dla środowiska i klimatu drzew,
- paździerzy i innych produktów wykorzystywanych w budownictwie, które jest potencjalnie mniej energochłonne przy wytwarzaniu,
- pozyskania energii – podobny wpływ na środowisko, jak w przypadku przeznaczenia konopi do wytwarzania papieru.

¹² Zewnętrzny w stosunku do regionu, w którym funkcjonuje wytwórca surowców, rolnik.



Ryc. 1. Schemat możliwego obiegu w gospodarce na przykładzie konopi włóknistych
Źródło: opracowanie własne

Poniżej przedstawiono pełen zakres przeznaczenia konopi włóknistych [Świechowska, Kupka, Gargacz 2022, s. 17]:

- nasiona: olej, nasiona, żywność, piwo, pasza dla zwierząt, kosmetyki, paliwo, farby,
- kwiaty i liście: olejki CBD, kosmetyki, herbata, medycyna,
- łodyga: papier, liny, bioplastik, podściółka dla zwierząt, budownictwo, przemysł tekstylny, kompost organiczny.

Dodatkowo warto zwrócić uwagę, że w przypadku konopi nie jest wymagana ich ochrona przed szkodnikami w postaci stosowania tzw. pestycydów. Jest to dodatkowa zaleta, ponieważ środki ochrony roślin również nie są neutralne dla środowiska.

Podsumowanie i wnioski

W artykule wykazano, że przy planowaniu prowadzenia działalności gospodarczej niezwykle istotny jest prawidłowo przeprowadzony rachunek ekonomiczny, w którym ważne jest nie tylko określenie przychodów i kosztów, ale również realności możliwości osiągnięcia zakładanych planów sprzedażowych. Z tego powodu nie należy opierać swojej działalności tylko na jednym źródle przychodów. Uwaga powinna być zwracana nie tylko na wynik finansowy, ale również generowane przepływy pieniężne. Uzyskanie dodatniego wyniku finansowego to tylko jeden z czynników sukcesu, który może mieć nieistotne znaczenie wobec drugiego – utrzymania zdolności do regulowania bieżących zobowiązań.

Przeprowadzone analizy wykazały, że nawet sprzedaż upraw na rynku detalicznym umożliwia uzyskanie dodatniego wyniku finansowego (na poziomie miesięcznego dochodu 1,9–3,3 tys. PLN), jednak jest on poniżej minimalnego wynagrodzenia w gospodarce. Wobec powyższego zasadne wydaje się podjęcie działań w zakresie współpracy z innymi i uzyskanie tzw. efektów ekonomii skali.

Przy planowaniu należy odróżnić od siebie tzw. koszty bieżącej działalności od nakładów inwestycyjnych koniecznych do poniesienia. W tym przypadku warto rozważyć funkcjonowanie w tzw. modelu współdzielenia (np. w ramach klastra lub spółdzielni). Przy przeprowadzaniu rachunku ekonomicznego istotne jest prawidłowe założenie w odniesieniu do pożądanego poziomu przychodów i dochodów. Czasem samo założenie, że celem jest osiągnięcie tzw. *break even point*, czyli punktu, w którym przychody zaczynają przewyższać koszty, to może być za mało. Podobnie jak założenie, że planowana działalność powinna przynosić jak najlepszy wynik też nie jest dobre. Bo najwyższy tzn. jaki? W artykule zaproponowano nieco inne podejście – załóż satysfakcjonujące wartości.

W artykule wskazano również istotę odpowiedniej organizacja łańcuch dostaw od producenta (rolnika) do konsumenta ostatecznego. Powyższa kwestia ma wymiar:

- finansowy:
 - indywidualny, osiągnięcie przez wytwórcę pożądanego poziomu dochodu,
 - gospodarczy (regionalny) – dochody/wpływy uzyskane dzięki działalności powinny pozostać w regionie – będą miały wpływ na poziom jego zamożności,
- środowiskowy – uprawa powinna być przynajmniej neutralna dla środowiska,
- społeczny – działalność wytwórcza powinna pozytywnie wpływać na jakość/ poziom życia społeczeństwa.

Biorąc pod uwagę powyższe czynniki analiza wykazała, że współdziałanie wytwórców już na samym początku łańcucha dostaw w formie np. spółdzielni lub klastra rolniczego, może przynieść pozytywny efekt. Stwarza bowiem możliwość skrócenia łańcucha dostaw, a dodatkowo daje możliwość zastosowania względnie niższych cen przy jednoczesnym uzyskaniu wyższej marży dla wytwórców. Efekt uzyskany dzięki mniejszemu wypływowi środków z regionu. Jednak sama uprawa (bez przetworzenia) i sprzedaż hurtowa może nie przynieść pożądaných efektów, ponieważ możliwy do uzyskania zysk w przypadku nieprzetworzonych płodów rolnych jest dużo niższy.

Uprawa konopi włóknistych została podana jako przykład i wskazana powyżej logika organizacji modelu biznesowego może być zastosowana także w przypadku innej działalności. Przykład uprawy został przywołany głównie przez pryzmat możliwości ograniczenia ogniw w łańcuchu dostaw (wytwórca może samodzielnie przetworzyć plon i przygotować do sprzedaży) oraz pozytywnego wpływu na środowisko.

Materiały źródłowe

Literatura

- Citkowski M., 2020, *Cluster and cluster policy as tools for regional development*, Optimum, Economic Studies, s. 91–106.
- Gabrusewicz W., 2014, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa. Teoria i zastosowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Gajewska M., 2010, *Analiza stanu obecnego i kierunków rozwoju rolniczych spółdzielni produkcyjnych w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Problemy Rolnictwa Światowego, 10, 1, s. 59–69, <https://doi.org/10.22630/PRS.2010.10.1.7>
- Kacprzak E., 2014, *Funkcjonowanie klastrów rolno-żywnościowych na ekologicznym rynku rolnym w Polsce*, Rozwój Regionalny i Polityka Regionalna, 26, s. 119–133, <https://doi.org/10.14746/rrpr.2014.26.09>
- Mataczyńska E., Kucharska A., 2020, *Klasy energii. Regulacje, teoria i praktyka*, Instytut Polityki Energetycznej im. I. Łukasiewicza, Rzeszów.
- Ogłoszenie prezesa agencji restrukturyzacji i modernizacji rolnictwa z dnia 18 września 2023 r., Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Warszawa.
- Porter M.E., 2001, *Porter o konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Rolnicza spółdzielnia produkcyjna. Na jakich zasadach działa?* – GazetaPrawna.pl
- Rozporządzenie w sprawie minimalnego wynagrodzenia za pracę oraz wysokości minimalnej stawki godzinowej w 2024 r. Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Portal Gov.pl (www.gov.pl).
- Sierpińska M., Niedbała B., 2003, *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skup Konopi Włóknistych, Uprawa konopi przemysłowych*, HempKing, <https://hempking.eu/pl/rolnictwo/>
- Strzelczyk M., Chudy M., 2020, *Weather factors and basic nutrient requirements for the cultivation of industrial hemp (Cannabis sativa L.)*, Zeszyty Problemowe Postępów Nauk Rolniczych, 601, s. 37–48, <https://doi.org/10.22630/ZPPNR.2020.601.9>
- Świechowska I., Kupka D., Gargacz M., 2022, *Możliwości uprawy i wykorzystanie pozarolnicze konopi włóknistych*, Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, Oddział w Poznaniu.
- Tracy J.A., 2004, *Jak czytać sprawozdania finansowe*, Księgarnia informatyczna Helion, <https://helion.pl/ksiazki/jak-czytac-sprawozdania-finansowe-john-a-tracy,sprafi.htm?-srsltid=AfmBOoo1v1afZS4KKROYdil4GyxP9E8rgB1oDN820smFrJrR-zLZdhQj#format/d>
- Wstępne szacunki produktu krajowego brutto w przekroju regionów w latach 2022 i 2018*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rachunki-narodowe/rachunki-regionalne/wstepne-szacunki-produktu-krajowego-brutto-w-przekroju-regionow-w-2018-roku,8,2.html>

Strony internetowe [dostęp styczeń – luty 2025]

<https://programkonopny.pl/#nasiona>

<https://programkonopny.pl/program-konopny---bialobrzeskie.html>

<https://www.wir.org.pl/archiwum/siewca/klastry.htm>

<https://www.wrp.pl/ceny-nawozow-na-koniec-2023-roku-i-porownanie-do-poprzednich-lat-ceny-nawozow-30-12-2023/>

The role of economic analysis in business activities planning by means of the example of hemp cultivation

ABSTRACT

The main objective of the article is to indicate the role of economic calculation when planning business activities. The article also draws attention to the so-called cooperation using agricultural cooperatives and clusters.

It was indicated that when planning business activities, it is not only important to correctly determine revenues and costs, but also to assume the feasibility of achieving the assumed sales plans. Another conclusion is that one should not base one's business on only one source of revenue. In addition, maintaining accounting liquidity, i.e. being able to meet one's obligations on an ongoing basis, is a key and indispensable factor for success.

The article also indicates the importance of proper organisation of the supply chain from the producer (farmer) to the end consumer. Cooperation of producers at the very beginning of the supply chain in the form of, for example, a cooperative or agricultural cluster can bring a positive result. The correct organisation of the supply chain can also be beneficial for the economy of the region.

All considerations were carried out on the basis of an analysis of the profitability of hemp cultivation.

Key words: economic analysis, cluster, added value chain, economies of scale, hemp

Marcin Dwórznik, dr / PhD

Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warszawski / Faculty of Economic Sciences, University of Warsaw

e-mail: mdworznik@wne.uw.edu.pl



cytacja:

Dwórznik M., 2025, *Rola analizy ekonomicznej przy planowaniu działalności gospodarczej na przykładzie uprawy konopi włóknistych*, MAZOWSZE Studia Regionalne, 52, Mazowieckie Biuro Planowania Regionalnego w Warszawie, Warszawa, s. 27–42, <https://www.doi.org/10.21858/msr.52.02>