

Zastosowanie metod portfelowych do planowania strategicznego w przedsiębiorstwach rolniczych

Michał Pietrzak

SGGW

W procesie przemian zachodzących w polskim rolnictwie jednym z najważniejszych czynników jest sprawne zarządzanie. Niezmiernie istotne jest więc wdrażanie do praktyki rolniczej zaleceń wypracowanych przez nauki organizacji i zarządzania. Jednym z podstawowych wskazań tych nauk jest postulat działania zorganizowanego, sformułowany po raz pierwszy przez Le Chateliera. W literaturze spotkać można wiele wariantów opisujących mniej lub bardziej szczegółowo cykl działania zorganizowanego. Najprościej rzecz ujmując, aby można mówić o działaniu zorganizowanym powinno ono obejmować trzy etapy: planowanie, realizację i kontrolę.

Planowanie jest fundamentem każdego celowego, zorganizowanego działania, niezależnie od jego specyfiki. Nie znajduje uzasadnienia argument, jakoby planowanie w rolnictwie było niemożliwe ze względu na jego specyfikę. Planowanie jest tak samo konieczne w rolnictwie jak w przemyśle czy usługach, być może trudniejsze, ale równie ważne. Tymczasem często można zaobserwować, że planowanie jest traktowane w rolnictwie jako coś zbędnego lub spychane na margines, a jeśli już występuje, to na ogół ma charakter operacyjny, tzn. koncentruje się na wewnętrznych procesach produkcyjnych. Takie nakierowane do wewnątrz planowanie mogło wystarczać w okresie gospodarki centralnie sterowanej, w warunkach stabilnego otoczenia. Obecnie, w sytuacji szybkich przemian w rolnictwie, rysuje się potrzeba planowania o charakterze strategicznym, ukierunkowanego na dostosowanie przedsiębiorstwa do zmieniającego się otoczenia.

W artykule pt. „Potrzeba zarządzania strategicznego w rolnictwie” (Przegląd Hodowlany nr 7/1998) przedstawiono istotę procesu zarządzania strategicznego i omówiono jego etapy, ilustrując je przykładem zaczerpniętym z praktyki przedsiębiorstwa hodowli zwierząt (stadnina koni). W niniejszym artykule podjęty wątek będzie kontynuowany. Tym razem zostanie przedstawiona jedna z metod portfelowych (macierz Mc Kinseya) stosowanych w planowaniu strategicznym i wskazana możliwość jej aplikacji w rolnictwie.

Przez **planowanie strategiczne** należy rozumieć proces określania głównych, długofalowych zamierzeń przedsiębiorstwa, wytyczania kierunków jego działania oraz podejmowa-

nia decyzji odnośnie alokacji jego zasobów, w celu dostosowania się do warunków otoczenia. Tak rozumiana strategia składa się z dwóch komponentów:

- decyzji dotyczącej **wyboru domeny działania** – co (jaki produkt, usługę), komu i gdzie (na jakim rynku) sprzedawać;
- decyzji odnośnie **wyboru przewagi konkurencyjnej** – jak w ramach wybranych obszarów działania być atrakcyjniejszym dla klienta od konkurencji.

Zanim przedsiębiorstwo przystąpi do wyboru obszarów działalności i idącej w ślad za tym alokacji zasobów, musi przedtem te obszary dokładnie zdefiniować. Dokonuje się tego za pomocą **segmentacji strategicznej**, której nie należy mylić ze stosowaną w marketingu segmentacją rynku. Segmentacja strategiczna jest procesem podziału całej sfery aktywności rynkowej przedsiębiorstwa na względnie jednorodne i wyodrębnione obszary działalności, czyli tzw. segmenty strategiczne. Segmenty te stanowią jednostki analityczne w dalszych etapach analizy strategicznej.

Zasadniczo wyróżnia się dwa podejścia do segmentacji – wyodrębnianie i grupowanie [7]. **Segmentacja przez wyodrębnianie** polega na wydzieleniu z całokształtu działalności przedsiębiorstwa jego segmentów strategicznych, przy użyciu następujących kryteriów:

- typ klienta,
- zaspokajane potrzeby klienta,
- sposób dystrybucji,
- struktura konkurencji,
- technologia,
- struktura kosztów.

Jeśli poszczególne kierunki i rodzaje działalności są takie same pod względem powyższych kryteriów, to tworzą jeden segment strategiczny. Natomiast jeżeli są różne, to należą do odrębnych segmentów. W **segmentacji poprzez grupowanie** punktem wyjścia są oferowane przez daną firmę produkty i usługi. Łączy się je w jednorodne segmenty na podstawie takich kryteriów, jak:

- substytucyjność względem siebie,
- wspólnota zasobów potrzebnych do ich wytworzenia.

Jeżeli określone produkty (usługi) są dla siebie substytutami (z punktu widzenia klientów), to grupuje się je w jeden segment. Podobnie rzecz się ma z zasobami – jeżeli dane produkty (usługi) korzystają w znacznej mierze z tych samych zasobów i wiążą się z podobnymi kompetencjami (zasobami wiedzy), to można je połączyć w jeden segment strategiczny. W procesie segmentacji strategicznej należy również wziąć pod uwagę wymiar geograficzny; segmenty mogą mieć charakter lokalny, regionalny, krajowy i międzynarodowy.

PRZYKŁAD.

Położona w terenie podgórskim Stadnina Koni Huculskich „X” była kiedyś częścią dużego przedsiębiorstwa rolniczego. Obecnie została skomercjalizowana i funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością AWRSP. Przedsiębiorstwo gospodaruje na 700 ha, zatrudnia 16 pracowników, posiada ok. 170 koni, w tym ok. 70 klaczy matek (dane z 1996 r.). W przedsiębiorstwie wyodrębnia się trzy rodzaje działalności:

– produkcję zwierzęcą (przychody ze sprzedaży koni i obornika);

– produkcję roślinną (produkcja żyta na sprzedaż i produkcja owsa na pasze własne);

– pozostałą działalność (sprzedaż jazdy konnych i innych usług związanych z rekreacją konną, usług rolniczych, transportowych, tartacznych).

Taki podział całokształtu działalności stadniny nie był jednak odpowiedni dla celów analizy strategicznej, dlatego przeprowadzono segmentację, w wyniku której wyłoniono następujące segmenty strategiczne (na podstawie kryteriów, takich jak: typ klienta, zaspokajane potrzeby i obszar geograficzny):

– hodowla i sprzedaż koni huculskich (segment międzynarodowy) – 54% obrotu;

– usługi rekreacyjno-turystyczne (segment krajowy) – 33% obrotu;

– usługi dla okolicznej ludności (segment lokalny) – 9% obrotu;

– sprzedaż żyta (segment lokalny) – 3% obrotu;

– sprzedaż obornika końskiego dla pieczarkarni (segment lokalny) – 1% obrotu [4].

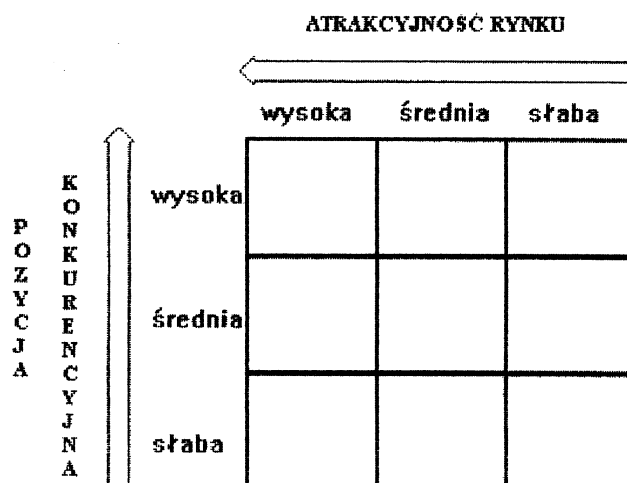
Mając precyzyjnie określone segmenty strategiczne przedsiębiorstwo może przystąpić do ich analizy, która powinna umożliwić najtrafniejszą (z punktu widzenia założonych celów, przy uwzględnieniu określonej sytuacji w otoczeniu) alokację ograniczonych zasobów firmy pomiędzy poszczególne obszary działalności. Zarządzanie strategiczne dostarcza do tego praktycznych narzędzi, jakimi są **metody portfelowe**. Metody te powstały w wyniku prac koncepcyjnych i praktyki doradczej amerykańskich firm konsultingowych [1]. Metody portfelowe nawiązują do gospodarki finansowej, gdzie stosuje się analizy portfela inwestycji w papiery wartościowe. Idea tych metod opiera się na traktowaniu przedsiębiorstwa jako pewnego zbioru segmentów strategicznych, czyli portfela obszarów działalności. Każde przedsiębiorstwo, poświęcając swoje zasoby na określoną działalność, dokonuje swego rodzaju inwestycji. Metody portfelowe pozwalają dokonać analizy tych „inwestycji” i ocenić, które z nich są lepsze, a które gorsze. Dostarczają w ten sposób wskazówek do podjęcia decyzji o optymalnej alokacji środków.

Wydaje się, że spośród kilku metod portfelowych, do analizy przedsiębiorstw rolniczych najodpowiedniejsza jest **macierz Mc Kinseya** (nazywana czasem macierzą General Electric), która charakteryzuje się największą elastycznością, zwłaszcza w porównaniu do popularnej macierzy Boston Consulting Group. Koncepcja macierzy Mc Kinseya opiera się na dwóch racjonalnych założeniach:

- lepiej jest działać na rynkach bardziej atrakcyjnych;
- lepiej jest alokować zasoby w obszary działalności (segmenty strategiczne) charakteryzujące się mocną pozycją konkurencyjną na rynku.

Portfel w postaci macierzy Mc Kinseya jest przestrzenią dwuwymiarową (opisaną przez dwa kryteria – atrakcyjność rynku i pozycję konkurencyjną), w której umieszcza się analizowane segmenty strategiczne przedsiębiorstwa. Każdy z tych dwóch wymiarów (atrakcyjność rynku i pozycja konkurencyjna) jest podzielony na trzy poziomy intensywności: słabą,

przeciętną, wysoką. W rezultacie otrzymuje się dziewięciopółową macierz (rys. 1).



Rys. 1. Macierz Mc Kinseya (opracowanie własne na podstawie [5])

Algorytm analizy z wykorzystaniem macierzy Mc Kinseya przedstawia się następująco [1]:

1. Identyfikacja czynników kształtujących atrakcyjność rynku związanego z analizowanym segmentem strategicznym.

Trudno podać jakąś zamkniętą listę kryteriów determinujących atrakcyjność rynku. Listę taką powinno się sporządzać indywidualnie dla określonego rynku i przy uwzględnieniu specyficznej sytuacji analizowanego przedsiębiorstwa. Istotne jest także czy oceniamy rynek, na którym przedsiębiorstwo już działa (to jest w sytuacji, gdy dokonujemy analizy realnie istniejącego portfela obszarów działalności), czy rynek, na który przedsiębiorstwo chciałoby ewentualnie wejść (czyli w sytuacji, gdy analizujemy potencjalny, perspektywiczny portfel obszarów działalności), wówczas niektóre kryteria będą zupełnie inaczej odbierane. Przykładowo, wysokie bariery wejścia na rynek będą oceniane jako szanse przez przedsiębiorstwo już na nim działające oraz jako zagrożenie przez organizację, która chciałaby się na tym rynku znaleźć. Należy także mieć na uwadze fakt, że aby zastosować dane kryterium do oceny trzeba dysponować odpowiednią informacją. Pamiętając o wspomnianych ograniczeniach można spróbować wymienić kilka czynników, które należałoby wziąć pod uwagę, oceniając atrakcyjność rynku na użytek analizy strategicznej przedsiębiorstwa rolniczego. Są to:

- pewność zbytu;
- pewność zaopatrzenia;
- dynamika rynku;
- przeciętna rentowność (np. mierzona nadwyżką bezpośrednią);
- sezonowość wpływów;
- długość cyklu operacyjnego;
- natężenie konkurencji;
- możliwość różnicowania oferty;
- bariery wejścia, np.: ekonomia skali, kapitałochłonność, wymogi technologiczne, bariery typu formalnego;

– bariery wyjścia, np.: wyspecjalizowane zasoby, wysoki stopień synergii (współzależności) z innymi obszarami działalności, bariery emocjonalne, brak alternatywy.

2. Nadanie wag zidentyfikowanym czynnikom.

Chodzi tutaj o nadanie odpowiedniej wagi względnemu (czyli dla danego rynku i z punktu widzenia analizowanego przedsiębiorstwa) znaczeniu danego kryterium, według przyjętej skali wag.

3. Dokonanie oceny atrakcyjności każdego z analizowanych rynków pod kątem poszczególnych czynników, według przyjętej skali ocen.

4. Określenie wyniku syntetycznej oceny atrakcyjności rynku ważonej znaczeniem poszczególnych czynników.

5. Identyfikacja czynników determinujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa w analizowanym obszarze działania.

Także do tego punktu mają odniesienie ograniczenia wymienione w punkcie 1. Jednakże również i tutaj można się pokusić o przykładowe wyliczenie istotnych kryteriów kształtujących pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw rolniczych. Są to:

- jakość oferty,
- unikalność oferty,
- rentowność (np. mierzona nadwyżką bezpośrednią) na tle przeciętnej,
- wrażliwość na wahania poziomu cen,
- wrażliwość na wahania poziomu kosztów,
- poziom kosztów na tle przeciętnej,
- umiejętności techniczno-produkcyjne,
- poziom technologiczny,
- stosowany materiał hodowlany,
- wizerunek (image) w świadomości nabywców (o ile ma znaczenie).

6. Dokonanie oceny ważonej według procedury opisanej w punktach 2, 3 i 4.

7. Umieszczenie poszczególnych segmentów strategicznych w obszarze macierzy na podstawie wyników łącznych ocen ważonych dla atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej (uzyskanych w punktach 4 i 6).

Poszczególne segmenty strategiczne przedstawia się graficznie w postaci kół, których powierzchnie są proporcjonalne do wielkości obrotu (przychodu) wypracowanego przez każdy z obszarów działalności. W klasycznej wersji macierzy Mc Kinseya na tychże kołach zaciemnia się wycinki odzwierciedlające wielkość udziału przedsiębiorstwa w danym rynku. Jednak ze względu na olbrzymie rozproszenie polskiego rolnictwa czynnik udziału w rynku na ogół nie odgrywa roli w większości obszarów działalności. Dlatego też proponuję, aby w tym przypadku zaciemniać wycinki kół proporcjonalne do nadwyżki bezpośredniej osiągananej przez dany segment strategiczny (oczywiście o ile jest ona obliczona).

PRZYKŁAD

Sposób opracowania macierzy Mc Kinseya na przykładzie Stadniny Koni Huculskich „X” [4]. Rangi nadano w ten sposób, aby suma wag poszczególnych czynników wynosiła 1. Natomiast skala ocen analizowanych czynników wynosiła od

1 do 4: 1 – bardzo niekorzystny (poziom czynnika); 2 – raczej niekorzystny; 3 – raczej dobry, 4 – bardzo dobry.

Hodowla i sprzedaż koni huculskich

Ocena atrakcyjności rynku

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Pewność zbytu	0,35	3	1,05
Rentowność	0,35	2	0,70
Długość cyklu operacyjnego	0,10	1	0,10
Natężenie konkurencji	0,20	2	0,40
Ocena syntetyczna			2,25

Ocena pozycji konkurencyjnej

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Image hodowcy	0,4	4	1,6
Materiał hodowlany	0,2	4	0,8
Ceny	0,1	2	0,2
Marketing	0,3	4	1,2
Ocena syntetyczna			3,8

Usługi rekreacyjno-turystyczne

Ocena atrakcyjności rynku

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Dynamika popytu	0,2	4	0,8
Pewność zbytu	0,1	3	0,3
Rentowność	0,3	3	0,9
Sezonowość	0,1	1	0,1
Możliwość różnicowania oferty	0,1	4	0,4
Natężenie konkurencji	0,2	2	0,4
Ocena syntetyczna			2,9

Ocena pozycji konkurencyjnej

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Jakość usług	0,25	2,5	0,625
Unikalność usług	0,25	4	1,00
Ceny	0,25	2,5	0,625
Marketing	0,25	2	0,50
Ocena syntetyczna			2,75

Usługi dla okolicznej ludności

Ocena atrakcyjności rynku

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Dynamika popytu	0,2	1	0,2
Rentowność	0,4	1,5	0,6
Natężenie konkurencji	0,3	3	0,9
Sezonowość	0,1	3	0,3
Ocena syntetyczna			2,0

Ocena pozycji konkurencyjnej

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Unikalność usług	0,3	3	0,9
Jakość	0,3	2	0,6
Ceny	0,4	2	0,8
Ocena syntetyczna			2,3

Sprzedaż żyta

Ocena atrakcyjności rynku

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Poziom i stabilność cen	0,3	1	0,30
Pewność zbytu	0,3	2,5	0,75
Rentowność	0,3	1	0,30
Sezonowość	0,1	1	0,10
Ocena syntetyczna			1,45

Ocena pozycji konkurencyjnej

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Jakość produktów	0,2	1	0,2
Pozycja kosztowa	0,4	1	0,4
Plony	0,4	1	0,4
Ocena syntetyczna			1,0

Sprzedaż obornika końskiego dla pieczarkarni

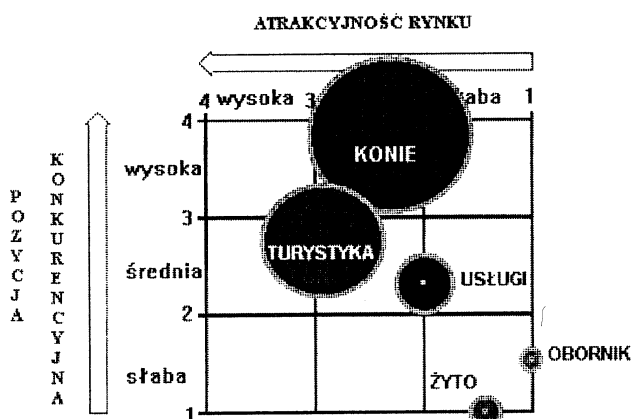
Ocena atrakcyjności rynku

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Dynamika popytu	0,3	1	0,3
Zagrożenie ze strony substytutów (sztuczne podłoże)	0,7	1	0,7
Ocena syntetyczna			1,0

Ocena pozycji konkurencyjnej

Kryterium	Waga	Ocena	Ocena ważona
Konkurencyjność produktu wobec substytutów	0,7	1	0,7
Cena	0,3	3	0,9
Ocena syntetyczna			1,6

Wyniki analizy przedstawiono graficznie na rysunku 2.



Rys. 2. Pozycja segmentów strategicznych SKH „X” w macierzy Mc Kinseya

Po uplasowaniu wszystkich segmentów strategicznych analizowanego przedsiębiorstwa w odpowiadających im polach macierzy, przychodzi czas na wyciągnięcie wniosków.

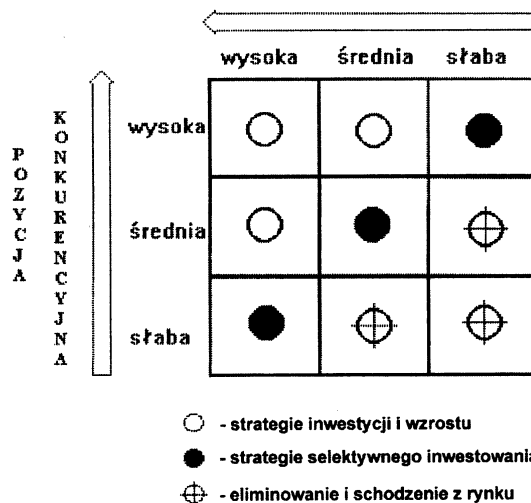
Twórcy macierzy Mc Kinseya wskazują na trzy normatywne opcje strategiczne dla segmentów znajdujących się w poszczególnych polach:

- inwestycje i wzrost,
- selektywne inwestowanie,
- wycofywanie się z rynku.

Zalecenia te przedstawiono w sposób graficzny na rysunku 3.

Należy oczywiście pamiętać, że powyższe wskazówki nie są bezwzględnie obowiązujące. Zdarza się, że przedsiębiorstwa utrzymują, a nawet rozwijają segmenty działalności, mimo że ich pozycja w macierzy sugerowałaby wyjście z rynku.

ATRAKCYJNOŚĆ RYNKU



Rys. 3. Zalecenia strategiczne macierzy Mc Kinseya dla poszczególnych segmentów portfela (opracowanie własne na podstawie [2])

Jednak aby zdecydować się na taki manewr, trzeba umieć racjonalnie go uzasadnić. Praktycznie jest on dopuszczalny w trzech sytuacjach, kiedy [3]:

– koszty (w szerokim znaczeniu – negatywne konsekwencje) związane z wycofaniem się z danego segmentu są wyższe od kosztów jego utrzymania;

– dany segment charakteryzuje się powiązaniem synergicznymi z innymi segmentami, w związku z czym jego likwidacja może wywołać negatywne konsekwencje w innych miejscach;

– przedsiębiorstwo traktuje obecną sytuację segmentu jako stan przejściowy, licząc, że zmieni się on pod wpływem oczekiwanej poprawy atrakcyjności danego rynku i (lub) znacznych inwestycji w celu poprawy pozycji konkurencyjnej.

PRZYKŁAD

Biorąc pod uwagę wskazania wynikające z analizy macierzy Mc Kinseya oraz uwarunkowania sytuacyjne, można zaproponować następujące opcje strategiczne dla Stadniny Konni Huculskich „X” [4].

Hodowla i sprzedaż koni. Należy się skoncentrować na umocnieniu lub co najmniej utrzymaniu obecnej pozycji konkurencyjnej, cały czas nadążając za rozwojem branży. Segment ten powinien uzyskać wysoki priorytet, jeżeli chodzi o alokację zasobów.

Usługi rekreacyjno-turystyczne. Biorąc pod uwagę korzystną dynamikę i stosunkowo dużą atrakcyjność rynku należy ze wszystkich sił dążyć do znaczącej poprawy pozycji konkurencyjnej, w wyniku czego segment ten może się stać najlepszym w całym portfelu. Poprawa konkurencyjności będzie wymagała znacznych inwestycji (m.in.: baza noclegowo-gastronomiczna, modernizacja i zakup wyposażenia, marketing). W związku z tym segment ten powinien uzyskać najwyższy priorytet pod względem alokacji zasobów.

Usługi dla okolicznej ludności. Utrzymanie działalności na poziomie, który nie będzie się klócił z realizacją zaleceń strategicznych. Niski priorytet w zakresie alokacji zasobów. Chodzi tu zwłaszcza o niedoceniane zasoby czasu pracy. Usługi będą świadczone tylko wtedy, kiedy nie będzie to przeszkadzało w sprawnym i terminowym wykonywaniu zadań związanych z segmentami priorytetowymi.

Sprzedaż żyta. Wskazane jest zupełne zaniechanie produkcji żyta. Segment ten niepotrzebnie angażuje zasoby przedsiębiorstwa (czas pracy, środki obrotowe, środki trwałe), przynosząc tylko 3% przychodów i jest nieopłacalny. Zaprzestanie produkcji żyta umożliwi uwolnienie części zasobów (czas pracy, środki obrotowe) i ich transfer do atrakcyjniejszych obszarów działalności. Należałoby także rozważyć sprzedaż maszyn i urządzeń (kombajny, część ciągników, przyczepy) oraz oddanie w dzierżawę okolicznym rolnikom części gruntów, co pozwoliłoby uzyskać dodatkowe środki na rozwój lepszych segmentów. Należy jednakże pamiętać, że oprócz żyta na sprzedaż stadnina zajmuje się także produkcją owsa na potrzeby własne (pasza), a do tej produkcji używa się tych samych maszyn. Całkowite ich pozbycie się oznaczałoby konieczność zakupu owsa, ale jednocześnie uwolniono by dalszą część zasobów.

Sprzedaż obornika dla pieczarkarni. Należy tutaj rozważyć dwie opcje:

– utrzymanie kurczącego się segmentu (ze względu na wypieranie z rynku przez konkurencję ze strony sztucznych podłoży dla pieczarkarni), aż do powolnej „śmierci naturalnej”; wprawdzie jest on mało atrakcyjny, ale przynosi dodatkowe przychody, wymagając jedynie, jako produkt uboczny, minimalnych nakładów czasu;

– strategia „żniw” – przyspieszenie „śmierci”; należałoby podnieść ceny dopóki jeszcze produkt ma nabywców, co w krótkim okresie spowoduje zwiększenie wpływów, a następnie utratę klientów, czyli wypadnięcie z rynku i tak nie wartego większego zachodu.

Jak widać, zastosowanie macierzy Mc Kinseya pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji alokacyjnych opartych na strategicznych (a więc uwzględniających uwarunkowania organizacji w kontekście jej otoczenia) przesłankach. W polskim rolnictwie, zwłaszcza w gospodarstwach indywidualnych, wciąż jeszcze mamy do czynienia z nieuwzględnianiem czasu pracy, jako ważnego czynnika produkcji. Dlatego warto, moim zdaniem, zwrócić uwagę na aspekt, który nie jest dostatecznie uwypuklony w literaturze dotyczącej metod potfełowych. Mianowicie macierz Mc Kinseya pozwala nie tylko na optymalizację wykorzystania środków finansowych i materialnych, ale także na racjonalne zarządzanie czasem. Podstawą sensownego gospodarowania czasem jest rozeznanie co do priorytetów poszczególnych działań [6]. Omawiana macierz pozwala na ustalenie priorytetów odnośnie wykorzystania wszelkich zasobów dostępnych danemu przedsiębiorstwu, a więc także zasobów czasu.

Literatura: 1. Gierszewska G., Romanowska M.: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PWE, Warszawa 1995; 2. Kreikebaum H.: Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie. PWN, Warszawa 1996; 3. Obłój K.: Strategia organizacji. PWE, Warszawa 1998; 4. Pietrzak M.: Biznes plan jako efektywne narzędzie kształtowania przyszłości firmy. Praca magisterska, UW Wydz. Zarządzania, Warszawa 1997; 5. Porter M.E.: Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów. PWE, Warszawa 1998; 6. Seiwert L.J.: Jak organizować czas. PWN, Warszawa 1993; 7. Strategor: Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość. PWE, Warszawa 1997.

Szacowanie opłacalności produkcji młodego żywca wołowego różnych grup rasowych

Joanna Makulska, Grzegorz Skrzyński,
Jan Szarek, Krzysztof Adamczyk

AR w Krakowie

Duże obszary łąk i pastwisk, możliwe jeszcze do powiększenia o część gruntów wyłączonych z użytkowania ornego, stwarzają w naszym kraju dogodne warunki do rozwoju produkcji wołowiny, głównie przy wykorzystaniu ras mięsnych. Za celowością rozszerzenia hodowli bydła mięsnego przemawia także zmniejszenie się pogłowia krów mlecznych, co powoduje ograniczenie liczby cieląt przeznaczonych do opasu. Pastwiska, niemal nieodłącznie związane z mięsnym u-

żytkowaniem bydła, zabezpieczają przed degradacją wyłączone z użytkowania grunty orne oraz stanowią istotny element kształtowania krajobrazu bliskiego człowiekowi.

Obecnie zdecydowana większość sprzedawanego w Polsce mięsa wołowego pochodzi od bydła o mlecznym i dwukierunkowym typie użytkowania. Oparcie produkcji wołowiny na mieszańcach z krzyżowania towarowego z rasami mięsnymi spowoduje poprawę jej jakości, a co za tym idzie spełnienie kulinarnych wymagań konsumentów krajowych. Umożliwi to nam również konkurowanie na rynkach zagranicznych. Do czasu przystąpienia Polski do Unii Europejskiej konieczne będzie jednak przejście na skoncentrowaną i specjalistyczną produkcję żywca wołowego. Jest to bowiem warunkiem skorzystania z subwencji dla producentów żywca i ze znacznie wyższych gwarantowanych cen skupu [4].

Program rozwoju hodowli bydła mięsnego w Polsce, opracowany przez Jasiorowskiego i wsp. [5], zakłada rozszerzenie krzyżowania towarowego w stadach bydła mlecznego oraz rozwój hodowli bydła czystych ras mięsnych. W ramach realizacji tego programu osiągnięto zadawalające wyniki w zakresie hodowli, które jednak nie spowodowały znaczącego wzrostu produkcji wołowiny. Podstawowym powodem jest bardzo niekorzystna relacja kosztów opasu do cen żywca, a dodatkowo brak tradycji spożywania wołowiny wysokiej ja-