



UNIwersytet EKONOMICZNY  
W POZNANIU

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA

Katedra Zarządzania Strategicznego

**Hubert Paul**

**Modele biznesu i sprawność wielkoobszarowych  
przedsiębiorstw rolnych**

Rozprawa doktorska

Promotor:

prof. dr hab. Elżbieta Urbanowska-Sojkin, prof. zw. UEP

Promotor pomocniczy:

dr Paweł Bartkowiak

**Poznań 2014**

*Agnieszce*

## SPIS TREŚCI

<b>Wprowadzenie .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Polskie rolnictwo w warunkach Unii Europejskiej .....</b>	<b>14</b>
1.1 Systemy rolnicze .....	14
1.2 Rynek rolny w Polsce w warunkach przynależności kraju do Unii Europejskiej.....	25
1.3 Cechy rolnictwa państw Unii Europejskiej – ujęcie podmiotowe i przedmiotowe .....	36
1.4 Cechy rolnictwa w Polsce .....	47
<b>2. Problematyka modeli biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem.....</b>	<b>52</b>
2.1 Geneza oraz definicje pojęcia „model biznesu” .....	52
2.2 Elementy konstytuujące model biznesu.....	62
2.3 Kluczowe determinanty i kryteria wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.....	79
2.4 Typy modeli biznesu przedsiębiorstw rolnych .....	84
<b>3. Sprawność przedsiębiorstwa .....</b>	<b>92</b>
3.1 Podejścia teoretyczne do sprawności przedsiębiorstwa.....	92
3.2 Miary sprawności przedsiębiorstwa .....	104
3.3 Sprawność przedsiębiorstw rolnych .....	111
<b>4. Typy modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....</b>	<b>116</b>
4.1 Obszary przedmiotowe badań .....	116
4.2 Metody analizy danych.....	120
4.3 Charakterystyka populacji badanych przedsiębiorstw .....	125
4.4 Konceptyjne i empiryczne modele biznesu .....	147
4.5 Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne według typów modeli biznesu .....	150
<b>5. Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....</b>	<b>192</b>
5.1 Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych według stosowanych modeli biznesu .....	192
5.2 Wymiar finansowy .....	196
5.3 Wymiar rynkowy.....	201
5.4 Wymiar operacyjny .....	207
5.5 Sprawność łączna .....	213
5.6 Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących ten sam model biznesu.....	217
<b>Zakończenie .....</b>	<b>225</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>228</b>
<b>Spis tabel .....</b>	<b>238</b>
<b>Spis rysunków .....</b>	<b>240</b>
<b>Załączniki.....</b>	<b>242</b>

## Wprowadzenie

Problematyka modeli biznesu na przestrzeni ostatniego dziesięciolecia stała się bardzo popularna zarówno w świecie praktyków jak i teoretyków biznesu [Osterwalder i in. 2005]. Od 1995 roku zaobserwować można wzrost liczby artykułów, których autorzy zajmują się problematyką modeli biznesu. Brakuje jednak zgody, co do fundamentów – tego, czym model biznesu jest, z jakich elementów się składa i do czego może służyć. Jak sugeruje M. Porter [Porter 2001] kwestia definicji modelu biznesu ogranicza się najczęściej do stwierdzenia, że jest to sposób, w jaki przedsiębiorstwo funkcjonuje. Zróżnicowane źródła inspiracji teoretycznych dotyczących modeli biznesu, relatywnie niewielki dorobek naukowy oraz duże zainteresowanie zarówno ze strony praktyków jak i naukowców sprawiają, że jest to obszar niezwykle ciekawy, wymagający pogłębionej eksploracji.

O ile modele biznesu kojarzone są zwykle z nowoczesnością działań gospodarczych (np. branżą ICT – *ang. Information Communication Technology*) – to rolnictwo jest gałęzią gospodarki utożsamianą raczej z konserwatywnym i tradycyjnym podejściem do prowadzenia działalności. We współczesnym świecie, mimo malejącego znaczenia rolnictwa, działy te wypełniają nadal wiele funkcji niezbędnych do egzystencji człowieka i gospodarki w ogóle. Najważniejszą z nich jest produkcja artykułów żywnościowych, a kolejnymi [Wigier i in. 2010, s.4]:

- funkcje społeczne, związane z żywotnością i spójnością ekonomiczną wsi,
- funkcje przyrodnicze, związane z ochroną środowiska i krajobrazu, zachowaniem żyzności gleb oraz bogactwa siedlisk i bioróżnorodności,
- funkcje kulturowe, m.in. pielęgnowanie tradycji i dziedzictwa narodowego.

W Polsce, choć tendencja znaczenia rolnictwa jest również malejąca to nadal, w porównaniu z krajami Europy Zachodniej, jego znaczenie społeczne i gospodarcze jest relatywnie większe. Wciąż istnieją regiony, w których rolnictwo pełni rolę jednej z głównych gałęzi gospodarki, wpływając na poziom ich rozwoju i standard życia mieszkańców [Program Operacyjny Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-13 2005]. Teza o malejącym znaczeniu rolnictwa wynika z tendencji spadkowej jego udziału w tworzeniu PKB. Należy jednak zauważyć, że malejący udział rolnictwa w PKB nie jest spowodowany zmniejszeniem wolumenu produkcji rolnej, lecz jest wynikiem większej dynamiki wzrostu w innych sektorach gospodarki [Wigier i in. 2010, s.4]. W Polsce w rolnictwie zatrudnionych jest nadal ok. 2,81 miliona osób, a to około 16,2% wszystkich osób pracujących [FAOSTAT 2012]. Powyższe informacje wskazują na zmieniającą się, ale wciąż bardzo istotną rolę rolnictwa w skali narodowej. Wysokie prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu żywnościowego na świecie [The World Bank 2012],

przewidywany szybki przyrost liczby ludności [FAO 2009] oraz wzrost zaangażowania rolnictwa w tworzeniu energii odnawialnej [European Commission 2012] sprawiają, że można przypuszczać, że znaczenie komercyjnej, wielkoobszarowej działalności rolniczej będzie dynamicznie rosło, czego przykładem może być obserwowany w Europie Zachodniej spadek liczby małych gospodarstw rolnych na rzecz podmiotów większych.

Dojrzałość przedsiębiorstw rolnych do uczestniczenia w wysoce konkurencyjnej gospodarce charakteryzującej się oddziaływaniem sił o znaczeniu kontynentalnym i światowym, powinna wyrażać się w stosowanych strategiach rozwoju oraz modelach biznesu. Strategicznie ważne, w kontekście ustaleń zawartych w literaturze, a także doświadczeń praktyków, są rozstrzygnięcia dotyczące zakresu specjalizacji/dywersyfikacji produkcji rolniczej, rodzaju i własności zasobów i kompetencji oraz rodzaju i zakresu powiązań kontraktowych z podmiotami ze środowiska konkurencyjnego (odbiorcy, dostawcy, konkurenci itd.). Przedsiębiorstwa rolne muszą dostosować się do nowej sytuacji i funkcjonować w sposób, który zapewni im sprawność działania w turbulentnym oraz wymagającym otoczeniu, a wybrane i implementowane strategie i modele biznesu mogą stanowić o różnicowaniu poziomów sprawności przedsiębiorstw je stosujących.

Przedsiębiorstwami, które w największym stopniu można poddać obserwacji, w warunkach polskiego rolnictwa, w zakresie dojrzałości do sprostania warunkom konkurowania są tzw. wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne. Jest to możliwe na podstawie dostępnej w opisie statystycznym i sprawozdawczym wiedzy na ich temat, uzupełnionej przez zgromadzenie informacji o tych podmiotach od ich właścicieli oraz menadżerów.

Sprawność przedsiębiorstw, podobnie jak modele biznesu, należą do pojęć niejednoznacznie ujmowanych i interpretowanych, wymagających dookreślenia. Mimo, że w literaturze polskojęzycznej za sprawą T. Kotarbińskiego [Kotarbiński 2000], J. Zieleniewskiego [Zieleniewski 1981] czy T. Pszczołkowskiego [Pszczołkowski 1982] pojęcie sprawności rozpatruje się najczęściej w ujęciu prakseologicznym, to badacze zagraniczni wskazują na wątpliwości dotyczące tego, czym sprawność przedsiębiorstw jest, jak ją mierzyć i w jakim celu.

Źródłem inspiracji do badań w pracy doktorskiej były doświadczenia dotyczące źródeł sukcesu przedsiębiorstw w ogóle, które upoważniają do myślenia, że są nimi wybory strategii i modeli biznesu (uwarunkowane przez cechy otoczenia i przedsiębiorstwa), a także niejednoznaczna ocena dywersyfikacji jako metody ograniczania ryzyka, skuteczności i efektywności wykorzystywania zasobów i kompetencji własnych w przeciwieństwie do obcych oraz ocena relacji i zawieranych formalnych kontraktów z podmiotami otoczenia.

W kontekście przedstawionych przesłanek pytanie o tożsame wątpliwości i problemy rozwoju oraz konkurowania w rolnictwie ma znaczenie fundamentalne. W szczególności wobec braku wiedzy o modelach biznesu przedsiębiorstw rolnych, ich determinantach oraz sprawności ich funkcjonowania.

Ze względu na wskazane luki w wiedzy, ustalenie sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących różnorodne modele biznesu stanowi interesujący oraz wyzywający naukowo problem badawczy.

Mając na uwadze powyższe rozważania celem rozprawy doktorskiej jest określenie typów modeli biznesu stosowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne i ustalenie poziomów ich sprawności.

Celami badawczymi rozprawy są:

1. ustalenie elementów składowych „modelu biznesu” wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
2. ustalenie i identyfikacja typów modeli biznesu stosowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne,
3. identyfikacja najczęściej występujących modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
4. identyfikacja czynników określających sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
5. ustalanie sposobu pomiaru sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
6. ustalenie stopnia zróżnicowania sprawności w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących różne modele biznesu oraz ustalenie, które z modeli biznesu stosują podmioty charakteryzujące się najwyższymi poziomami sprawności,
7. wskazanie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wzorcowych w zbiorach stosujących te same modele biznesu,
8. wskazanie kierunków zmian mających na celu poprawę sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

W rozprawie doktorskiej przyjęto następujące hipotezy badawcze:

1. Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące modele biznesu oparte na specjalizacji w produkcji roślinnej są bardziej sprawne niż te, które stosują modele biznesu oparte na dywersyfikacji produkcji rolniczej.
2. Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące modele biznesu ukierunkowane na kontraktowanie transakcji są bardziej sprawne od przedsiębiorstw, których modele biznesu są ukierunkowane na niekontraktowanie transakcji.

3. Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne wykorzystujące modele biznesu zakładające funkcjonowanie w oparciu o własne zasoby i kompetencje są bardziej sprawne od przedsiębiorstw, które wykorzystują modele zakładające funkcjonowanie w oparciu o zewnętrzne zasoby i kompetencje.

Przedstawiona rozprawa doktorska ma charakter teoretyczno-empiryczny. W trakcie badań literaturowych wykorzystano 309 źródeł bibliograficznych, na które złożyły się pozycje zwarte i artykuły naukowe w języku polskim oraz w języku angielskim traktujące o modelach biznesu, sprawności przedsiębiorstw oraz rolnictwie. Wykorzystano również źródła internetowe, akty prawne oraz dane statystyczne opublikowane przez Główny Urząd Statystyczny, EUROSTAT, FAOSTAT, Bank Światowy, FADN i inne instytucje zajmujące się monitorowaniem sektora rolnego.

Dla zrealizowania celów poznawczego i badawczych rozprawy przeprowadzono badanie empiryczne przy wykorzystaniu metody wywiadu pocztowego i elektronicznego wśród kadry menedżerskiej oraz właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, uzupełnione o dostępne w Krajowym Rejestrze Sądowym sprawozdania finansowe badanych przedsiębiorstw. Cele badawcze zrealizowane zostały w trakcie analizy danych z wykorzystaniem różnych technik analizy oraz metody DEA (*ang. Data Envelopment Analysis*). Analiza danych umożliwiła identyfikację empirycznych modeli biznesu badanych przedsiębiorstw, natomiast metoda DEA została wykorzystana przy ocenie poziomu ich sprawności. Czynniki decydującymi o wyborze metody DEA były:

- możliwość wykorzystania nieograniczonej liczby zmiennych wejściowych i wyjściowych oraz możliwość doboru zmiennych bez względu na ich miana,
- brak wymagań, co do formułowania zależności funkcyjnej między zmiennymi wejściowymi a wyjściowymi,
- brak obowiązku ustalania wag poszczególnych zmiennych wejściowych i wyjściowych,
- możliwość uwzględnienia efektów skali,
- możliwość ustalenia wzorcowych rozwiązań,
- względna popularność metody wśród badaczy branży rolno-spożywczej [Gołębiowski i in. 1999, Świtłyk 1999, Balman i Czach 2001, Jurek i Świtłyk 2002, Aldaz i Millan 2003, Bieńkowski i in. 2005, Helta i Świtłyk 2008, Gołębiowski 2010, Bezat 2011].

Zastosowane podejście metodyczne umożliwiło m.in.:

1. zidentyfikowanie modeli biznesu stosowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne oraz uzyskiwanego przez nie poziomu sprawności,

2. wskazanie poziomu sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących różne modele biznesu,
3. wskazanie podmiotów wzorcowych dla wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych charakteryzujących się niższym poziomem sprawności,
4. wskazanie kierunków zmian, mających na celu poprawę sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, osiągających niższy poziom sprawności od podmiotów wzorcowych.

Przedmiotem wywiadów była działalność rolnicza w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki modeli biznesu oraz sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Zasadnicze badanie empiryczne poprzedzono badaniem pilotażowym, mającym na celu weryfikację kwestionariusza ankietowego adresowanego do przedstawicieli kadry menedżerskiej oraz właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w Polsce.

W zbiorze badanych przedsiębiorstw uwzględniono wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, będące osobami prawnymi, posiadające w 2011 roku ponad 500 ha użytków rolnych i jednocześnie będące beneficjentami dopłat bezpośrednich. Dla wyodrębnienia przedsiębiorstw rolnych spełniających kryterium dysponowania 500 ha użytków rolnych posłużono się publikowanym przez Ministerstwo Rolnictwa wykazem beneficjentów Wspólnej Polityki Rolnej (WPR), przyjmując za kryterium wysokość dopłat bezpośrednich w 2011 roku na poziomie 485 500 zł. Granica 485 500 zł została przyjęta ze względu na wysokość dopłat bezpośrednich oraz powierzchnię użytków rolnych w Polsce. W 2011 roku łączna wartość dopłat bezpośrednich do hektara oszacowana została na poziomie 14 346 110 144,75 zł<sup>1</sup>. Zgodnie z danymi GUS powierzchnia użytków rolnych, utrzymywanych w dobrej kulturze rolnej<sup>2</sup> wynosiła w 2011 roku 14 780 231 ha [Główny Urząd Statystyczny 2011]. W związku z powyższym średnia dopłata bezpośrednia<sup>3</sup> do 1 ha wyniosła 971 zł, co w przypadku 500 ha stanowi wartość 485 500 zł. W badaniu uwzględnione zostały wyłącznie osoby prawne, będące beneficjentami Wspólnej Polityki Rolnej (WPR). Dostęp do danych w zakresie osób fizycznych prowadzących działalność rolniczą jest ograniczony<sup>4</sup>. Przyjęte kryteria pozwoliły na wyodrębnienie populacji gene-

---

<sup>1</sup> <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/platnosci-bezposrednie/obowiazujace-stawki-platnosci-bezposrednich-w-roku-2011.html> [Dostęp: 1.08.2013].

<sup>2</sup> Użytki rolne utrzymywane w dobrej kulturze rolniczej stanowią kryterium przyznawania płatności unijnych.

<sup>3</sup> Dane szacunkowe, w celu dokładnego obliczenia wysokości dopłat niezbędne byłyby szczegółowe dane na temat wszystkich beneficjentów dopłat. Ministerstwo Rolnictwa takich danych nie udostępnia.

<sup>4</sup> W związku z wyrokiem Trybunału Sprawiedliwości Unii Europejskiej z dnia 9 listopada 2010 r. – Ochrona osób fizycznych w zakresie przetwarzania danych osobowych – Publikacja informacji na temat beneficjentów dopłat rolnych – Ważność przepisów prawa Unii przewidujących taką publikację i jej formę – Karta praw podstawowych – Artykuł 7 i 8 – Dyrektywa 95/46WE – Wykładnia art. 18 i 20 – w sprawach połączonych C-92/09 i C-93/09 oraz



ralnej obejmującej 467 beneficjentów WPR, spełniających kryterium uzyskiwanych dopłat bezpośrednich na poziomie minimum 485 500 zł. W badaniu empirycznym nie uwzględniono przedsiębiorstw będących w stanie upadłości lub likwidacji. Ostatecznie otrzymano zbiór 436 przedsiębiorstw. Ze względu na relatywnie niewielki zbiór przedsiębiorstw spełniających kryteria, badaniem objęte zostały wszystkie podmioty zawarte w wykazie. Badanie przeprowadzone zostało w okresie od grudnia 2012 roku do kwietnia 2013 roku i miało charakter wyczerpujący.

Dane uzyskane z przeprowadzonych badań empirycznych poddano analizie statystycznej przy wykorzystaniu programów IBM SPSS Statistics 20 (rozkłady odpowiedzi, wskaźniki struktury) oraz PIM DEA 3.0 (metoda DEA).

Cele pracy, rozważania teoretyczne oraz rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych przedstawione zostały w pięciu rozdziałach. Rozprawa zawiera nadto wprowadzenie, zakończenie, spisy tabel i rysunków, bibliografię i płytę CD, zawierającą załączniki.

Pierwsze trzy rozdziały rozprawy stanowią jej części teoretyczną i prezentują stan polskiego rolnictwa w warunkach Unii Europejskiej, problematykę modeli biznesu oraz problem sprawności przedsiębiorstw. Dwa kolejne rozdziały obejmują opis i analizę przeprowadzonych badań oraz prezentację wyników i wniosków. Układ rozprawy doktorskiej, uwzględniający cele badawcze przedstawiono na rysunku 1.

---

komunikatem Komisji Europejskiej nr AGRI/D/801605/2010 w tej sprawie – wykaz beneficjentów zawiera tylko dane dotyczące osób prawnych – <http://beneficjenciwpr.minrol.gov.pl/> [Dostęp: 11.04.2014].



W pierwszym rozdziale przedstawiono stan polskiego rolnictwa w warunkach Unii Europejskiej.

Rozdział rozpoczyna się od wskazania podstawowych problemów terminologicznych z zakresu rolnictwa oraz przyjęcia określonych założeń w zakresie nazewnictwa. Następnie przedstawiono specyfikę rynku rolnego w Polsce, uwzględniając wpływ akcesji do Unii Europejskiej na jego aktualny stan. W dalszej części zaprezentowano cechy charakterystyczne rolnictwa państw Unii Europejskiej, w ujęciu podmiotowym i przedmiotowym, w odniesieniu m.in. do takich gospodarek światowych, jak USA czy Federacja Rosyjska. W ostatniej części rozdziału omówiono specyfikę rolnictwa w Polsce w odniesieniu do innych państw Unii Europejskiej.

Celem rozdziału drugiego było omówienie problematyki modeli biznesu, a w szczególności ustalenie jego elementów składowych, determinantów oraz typologii.

Rozdział rozpoczyna się od przedstawienia genezy pojęcia oraz wskazania niejednoznaczności definiowania modeli biznesu. Zwrócono uwagę na różne sposoby definiowania przez badaczy pojęcia „model biznesu”. Kolejny fragment rozdziału poświęcono rozważaniom na temat elementów konstytuujących model biznesu. W literaturze zidentyfikowano pięćdziesiąt pięć elementów konstytuujących model biznesu. W dalszej części omówiono kluczowe determinanty i kryteria wyboru modelu biznesu przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne. W treści rozdziału przedstawiono również autorską propozycję definicji „modelu biznesu” a także możliwe typy modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

Rozdział trzeci poświęcony został problematyce sprawności przedsiębiorstw. W szczególności skoncentrowano się na wskazaniu mierników sprawności przedsiębiorstw oraz ustaleniu sposobu jej pomiaru w przypadku przedsiębiorstw rolnych.

W rozdziale przedstawiono teoretyczne podejścia do sprawności w podziale na ujęcie prakseologiczne oraz inne niż prakseologiczne. Następnie rozpatrzono wątpliwości różnych badaczy dotyczące pojęcia „sprawność” oraz jego wymiarów. Zaproponowano rozpatrywanie sprawności w trzech wymiarach – finansowym, rynkowym oraz operacyjnym. Ponadto przedstawiono metody pomiaru sprawności oraz jej miary wskazywane w literaturze naukowej. Rozdział kończy charakterystyka sprawności w przypadku przedsiębiorstw rolnych oraz propozycja pomiaru sprawności w przypadku wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

Rozdziały czwarty i piąty stanowią empiryczną część rozprawy doktorskiej, w której dla realizacji celów badawczych wykorzystano dane uzyskane w trakcie postępowania badawczego.

W treści rozdziału czwartego znajduje się szczegółowe omówienie metodyki badawczej i rezultaty jej zastosowania. Dotyczą one realizacji następujących celów badawczych:

- identyfikacji modeli biznesu stosowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne,
- identyfikacji najczęściej występujących modeli biznesu wśród wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- identyfikacji czynników określających sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

W rozdziale dokonano identyfikacji empirycznych modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych za pomocą kryteriów typologicznych opisanych w rozdziale drugim. W rezultacie wyróżniono pięć najczęściej stosowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne modeli biznesu, zwanych dalej popularnymi, w tym model dominujący i pozostałe. Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa, stosujące popularne modele biznesu, zostały opisane przy uwzględnieniu wymiarów taksonomicznych modeli i cech charakteryzujących poszczególne przedsiębiorstwa. W treści rozdziału znajdują się również ustalenia empiryczne dotyczące mierników i determinantów sprawności. Zastosowano profilowanie informacji empirycznych według przedsiębiorstw stosujących różne, najczęściej stosowane modele biznesu, a także przedstawiono rezultaty badań w odniesieniu do całej próby analizowanych przedsiębiorstw rolnych.

W rozdziale piątym zrealizowano następujące cele badawcze:

- identyfikacja poziomu sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących różne modele biznesu,
- identyfikacja podmiotów wzorcowych dla przedsiębiorstw charakteryzujących się niższym poziomem sprawności,
- wskazanie kierunków zmian w przedsiębiorstwach, w celu podniesienia poziomu ich sprawności.

W pierwszej części rozdziału piątego oceniono sprawność finansową, rynkową, operacyjną oraz łączną (ogólną) każdego z badanych podmiotów. Na tej podstawie wyróżniono modele biznesu stosowane przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, osiągające najwyższy poziom sprawności we wskazanych wymiarach i te, które osiągały jej niższy poziom (w ten sposób możliwym było ustalenie średniego poziomu sprawności w przypadku poszczególnych modeli biznesu). Jednocześnie w przypadku wymiarów finansowego, rynkowego oraz operacyjnego sprawności wskazano przedsiębiorstwa wzorcowe dla podmiotów charakteryzujących

się niższym poziomem w/w sprawności. Drugą część rozdziału poświęcono analizie sprawności przedsiębiorstw stosujących popularne modele biznesu. Ponadto zidentyfikowano podmioty wzorcowe oraz wskazano rekomendacje dla przedsiębiorstw charakteryzujących się niższym poziomem sprawności w celu jego poprawy. W ostatnim fragmencie rozdziału przedstawiono charakterystykę wielkoobszarowych przedsiębiorstw o najwyższym poziomie sprawności w zakresie popularnych modeli biznesu.

Zakończenie zawiera syntetyczne wnioski, wynikające z realizacji przyjętych celów badawczych.

Do pracy dołączono załączniki, w których zamieszczone zostały: formularz kwestionariusza ankietowego, szczegółowe wyniki badań przeprowadzonych za pomocą metody DEA, przegląd definicji modelu biznesu oraz przegląd elementów konstytuujących model biznesu.

# 1. Polskie rolnictwo w warunkach Unii Europejskiej

## 1.1 Systemy rolnicze

W literaturze funkcjonuje znaczna dowolność w definiowaniu różnych pojęć związanych z rolnictwem [Zimny 2007, s.507-18]. Także w polskim prawie samo pojęcie działalności rolniczej nie zostało jednolicie zdefiniowane. Ustawodawca w celu określenia czynności gospodarczych producentów rolnych (rolników) posługuje się na gruncie ustaw szczególnych – niekiedy zamiennie – różnymi pojęciami, takimi jak: rolnictwo, produkcja rolna lub rolnicza, rolnicza działalność wytwórcza itd. [Jeżyńska 2008, s.89]. Również definicja zawodu rolnika (producenta rolnego) stanowi problem, czego dowodem może być odpowiedź Ministra Rolnictwa (M. Sawickiego) na pismo Wielkopolskiej Izby Rolniczej, w którym stwierdził, że w polskim prawie w zakresie rolnictwa obowiązuje kilka niezależnych od siebie, odmiennych zakresowo definicji określenia „rolnik” (producent rolny), w zależności od spraw, które regulują poszczególne ustawy [Jeżyńska 2008, s.89]. Minister Rolnictwa argumentował taki stan rzeczy faktem, że ustawy zostały stworzone na potrzeby danej regulacji i składają się z elementów istotnych dla danej sprawy. Ponadto różny zakres definicji określenia „rolnik” wynika również z przepisów prawa Unii Europejskiej – inne definiowanie użytych w prawie UE określeń byłoby sprzeczne z prawem, a także różnymi celami ustawowymi<sup>5</sup>. W konsekwencji sformułowanie jedynej definicji „rolnik” jest niemożliwe, niepraktyczne i mogłoby spowodować trudności interpretacyjne [Wielkopolska Izba Rolnicza 2009]. Mimo wspomnianych trudności terminologicznych z zakresu rolnictwa, dla celów dalszych rozważań zasadnym jest przyjęcie określonych definicji.

Organy administrujące dziedziną rolnictwa wskazują następujące definicje producenta rolnego (rolnika):

1. producent rolny to osoba fizyczna, prawna oraz jednostka organizacyjna, nieposiadająca osobowości prawnej, prowadząca na własny rachunek działalność rolniczą w gospodarstwie rolnym, położonym w granicach Rzeczypospolitej Polskiej (RP) [Ministerstwo Rolnictwa 2013],
2. producent rolny to osoba fizyczna lub prawna, bądź grupa osób fizycznych lub prawnych, bez względu na status prawny takiej grupy i jej członków w świetle prawa krajowego, których gospodarstwo znajduje się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, oraz która prowadzi działalność rolniczą [Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa],

---

<sup>5</sup> Zestawienie przykładowych definicji zaprezentowane przez Wielkopolską Izbę Rolniczą: [http://www.wir.org.pl/aktualne/definicja\\_rolnik.htm](http://www.wir.org.pl/aktualne/definicja_rolnik.htm) [Dostęp: 1.01.2014].

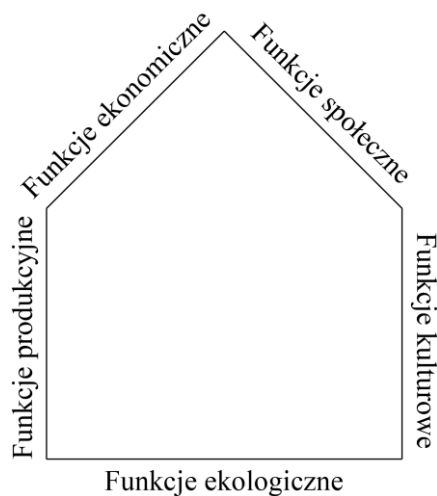
3. producent rolny to wytwórca produktów rolnych [Trybunał Sprawiedliwości Wspólnot Europejskich za Jurcewicz 2005, s.71].

Definiowanie pojęcia „produkcja rolna” lub „rolnicza”, zwanej rolnictwem następuje w związku z wyróżnieniem działów w gospodarce narodowej, rozumianej jako całość (ogół) działalności gospodarczej [Jeżyńska 2008, s.89]. Na mocy art. 40 ustawy o statystyce publicznej, prezes GUS w porozumieniu z właściwymi organami administracji państwowej opracował podstawowe dla określenia przebiegu i opisu procesów gospodarczych, standardowe klasyfikacje i nomenklatury, które ujęte zostały w Polskiej Klasyfikacji Działalności oraz Polskiej Klasyfikacji Wyrobów i Usług. Zgodnie z przyjętymi standardami rolnictwo (produkcja rolna) stanowi jeden z sektorów działalności gospodarczej i obejmuje: uprawy rolne, chów i hodowlę zwierząt, łowiectwo i działalność usługową wspierającą rolnictwo i łowiectwo. Powyższa definicja mimo ogólnego charakteru wskazuje na gospodarczy aspekt działalności producenta rolnego.

Opierając się na powyższych przykładach można przyjąć, że terminy rolnik i producent rolny są tożsame i w przypadku Polski dotyczą podmiotów prowadzących działalność rolniczą na terenie RP. GUS definiuje działalność rolniczą, jako związaną z uprawą roślin oraz chowem i hodowlą zwierząt, która obejmuje: wszystkie uprawy rolne, warzywnictwo i ogrodnictwo, szkółkarstwo, hodowlę i nasiennictwo roślin rolniczych i ogrodniczych, chów i hodowlę zwierząt (bydła, owiec, kóz, koni, trzody chlewnej, drobiu, pszczoł, królików itp.), produkcję surowych, nieprzetworzonych produktów zwierzęcych (mleka, jaj, wełny, miodu itp.) oraz działalność polegającą na utrzymywaniu gruntów rolnych niewykorzystanych do celów produkcyjnych według zasad dobrej kultury rolnej [Główny Urząd Statystyczny 2007]. Zbliżoną, choć uproszczoną wersją definicji posługuje się Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) wskazując, że działalność rolnicza oznacza produkcję, hodowlę lub uprawę produktów rolnych, włączając w to zbiory, dojenie, chów zwierząt oraz utrzymywanie zwierząt do celów gospodarskich lub utrzymywanie gruntów w dobrej kulturze rolnej zgodnie z ochroną środowiska [Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa 2012]. Obydwie definicje odnoszą działalność rolniczą do wytwarzania produktów rolnych, czyli powstałych w wyniku działalności związanej z uprawą roślin, chowem lub hodowlą zwierząt [Główny Urząd Statystyczny 2007].

Warto zwrócić uwagę na aspekt obydwu definicji związany z ochroną środowiska. W Unii Europejskiej, m.in. w ramach Wspólnej Polityki Rolnej mówi się o wielofunkcyjnym charakterze rolnictwa europejskiego. Oznacza to, że rolnictwo oprócz produkcji żywności powinno realizować i realizuje wiele innych pozafinansowych funkcji (m.in. związanych

z ochroną środowiska), które L. Fleskens ze swoim zespołem przedstawili jako tzw. „dom funkcji” [2009, s.144-55] [por. rysunek 2].



### **Rysunek 2: Dom funkcji – wielofunkcyjność rolnictwa**

Źródło: L. Fleskens, D. Filomena, E. Irmgard, „A conceptual framework for the assessment of multiple functions of agro-ecosystems: A case study of Tra’s-os-Montes olive groves”, *Journal of Rural Studies*, 25, 2009, s.144-155.

Koncepcja domu funkcji zakłada, że fundamentem przestrzeni życiowej ludzi są aspekty ekologiczne. Funkcje produkcyjne przedstawione są jako jedna z dwóch ścian i mają zapewnić żywność, która jest pozyskiwana z ekologicznego fundamentu (natury). Druga ściana reprezentuje funkcje kulturowe i jest wyposażona w okno. Funkcje kulturowe łączą ekologię z funkcjami społecznymi, natomiast produkcyjne ekologię z funkcjami ekonomicznymi. Funkcje ekonomiczne i społeczne konstytuują dach domu i łączą się u szczytu. Jeśli funkcje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne są zbilansowane, to szczyt dachu znajduje się na środku. W sytuacji, gdy zbyt duży nacisk kładziony jest na ekologię powstaje nieszczelność w dachu, która uniemożliwia „mieszkanie w domu”. Odwrotna sytuacja (za mało uwagi poświęcane ekologii) powoduje, że zachwiany jest fundament i dom również nie nadaje się do zamieszkania. Koncepcja przedstawiona przez zespół L. Fleskensa w obrazowy sposób zwraca uwagę na wpływ rolnictwa na otoczenie (szczególnie ekologiczne – gleby, przyrodę, dzikie zwierzęta itd.) i jego rolę w zachowaniu równowagi między poszczególnymi funkcjami oraz w tworzeniu sprzyjających warunków do egzystencji człowieka. G. Huylenbroeck i in. [2007, s.1-33] rozpatrując wielofunkcyjność rolnictwa zaproponowali podział poza komercyjnych funkcji rolnictwa na następujące typy:

- zielone – zarządzanie zasobami ziemi w celu utrzymania jej wartościowych właściwości, stwarzania warunków dla dziko żyjących zwierząt i roślin, ochrona dobrostanu zwierząt, utrzymanie bioróżnorodności i poprawa obiegu substancji chemicznych w systemach produkcji rolnej,



- błękitne – zarządzanie zasobami wodnymi, poprawa jakości wód, zapobieganie powodziom, wytwarzanie energii wodnej i wiatrowej,
- żółte – utrzymywanie spójności i żywotności obszarów wiejskich, podtrzymywanie i wzbogacanie tradycji kulturowej oraz tożsamości wsi i regionów, rozwój agroturystyki i myślistwa,
- białe – zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego i zdrowej żywności<sup>6</sup>.

Jak zauważa J. Wilkin „postrzeganie rolnictwa i ocena jego znaczenia w krajach wysoko rozwiniętych ulega zmianie w ostatnich latach ze względu na docenianie tych jego funkcji, które nie znajdują odzwierciedlenia w wartości produkcji rolnej i w większości innych mierników statystycznych. Coraz powszechniejsze jest przekonanie, że rolnictwo jest ważne nie tylko dlatego, że wytwarza najważniejsze dla egzystencji człowieka produkty żywnościowe, ale spełnia też wiele funkcji społecznych, kulturowych i ekologicznych. W większości państw europejskich w użytkowaniu rolnictwa znajduje się ponad połowa obszaru kraju. Rolnik jest powiernikiem jednego z najcenniejszych zasobów każdego społeczeństwa, jakim jest ziemia, a także dobra przyrody. Utrzymanie tych zasobów w należytej kondycji dla obecnego i przyszłych pokoleń jest sprawą o najwyższym znaczeniu. Dostrzeganie i docenianie wielofunkcyjności rolnictwa wpłynęło bardzo silnie na politykę rolną Unii Europejskiej i krajów wysoko rozwiniętych. Skoro za produkcję dóbr rynkowych powinien rolnika wynagradzać sam rynek, to za spełnianie wielu ważnych dla społeczeństwa pozarynkowych funkcji rolnictwo powinno być wynagradzane ze środków publicznych. Jest to obecnie bardzo ważna podstawa tzw. społecznej legitymizacji Wspólnej Polityki Rolnej UE i polityki rolnej w wielu innych krajach” [Wilkin 2009, s.15].

Kolejnym problemem w „nomenklaturze rolniczej” jest różnica między pojęciem gospodarstwa a przedsiębiorstwa rolnego. Warto zwrócić uwagę, że w polskim prawie nie funkcjonuje kategoria przedsiębiorstwa rolnego. Jednak ze względu na potoczne postrzeganie gospodarstwa rolnego, jako małej jednostki wytwarzającej produkty dla własnych potrzeb, właściwym wydaje się wprowadzenie kategorii przedsiębiorstwa rolnego w celu odróżnienia gospodarstw produkujących na własne potrzeby od gospodarstw nastawionych na działalność komercyjną/towarową. W tabeli 1 przedstawiono wybrane definicje gospodarstwa rolnego.

---

<sup>6</sup> Tłumaczenia – J. Wilkin, „Wielofunkcyjność rolnictwa”, [http://bip.minrol.gov.pl/FileRepozytory/FileRepozytoryShowImage.aspx?item\\_id=35199](http://bip.minrol.gov.pl/FileRepozytory/FileRepozytoryShowImage.aspx?item_id=35199) [Dostęp: 17.06.2013].

**Tabela 1: Przegląd wybranych definicji gospodarstwa rolnego**

<b>Źródło</b>	<b>Definicja gospodarstwa rolnego</b>
Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (AriMR)	Wszystkie jednostki produkcyjne zarządzane przez rolnika, które znajdują się na terytorium Rzeczypospolitej Polskiej, o łącznej powierzchni nie mniejszej niż 1 ha.
GUS, Kodeks Cywilny (art. 55(3))	Grunty rolne wraz z gruntami leśnymi, budynkami lub ich częściami, urządzeniami i inwentarzem, jeżeli stanowią lub mogą stanowić zorganizowaną całość gospodarczą oraz prawami związanymi z prowadzeniem gospodarstwa rolnego.
Ministerstwo Rolnictwa (MR)	To gospodarstwo rolne (sic!) o powierzchni co najmniej 1 ha użytków rolnych.
EUROSTAT	Autonomiczny pod kątem ekonomicznym i technicznym podmiot, funkcjonujący pod jednym zarządem, który wytwarza produkty rolne. Może wytwarzać inne (nie-rolnicze) produkty i usługi.
Ustawa o ubezpieczeniach społecznych rolników (Art. 6).	To każde gospodarstwo służące prowadzeniu działalności rolniczej.
Ustawa o podatku rolnym	Należałoby uznawać (tylko) samodzielny zespół składników materialnych i niematerialnych, zdolny do prowadzenia działalności gospodarczej w dziedzinie rolnictwa.
Pytkowski [1976]	Rolniczo-wytwórcza jednostka gospodarcza, obejmująca obszar gruntu umożliwiający produkcję rolniczą i opierający swą działalność na zespole sił wytwórczych zorganizowanych w jedną organiczną całość na zasadzie wzajemnego zharmonizowania.
Rychlik i Kosieradzki [1978]	Celowo zorganizowany, mający własne kierownictwo, zespół ludzi, ziemi i pozostałych niezbędnych do procesu produkcyjnego środków produkcji, który zajmuje się produkcją roślinną, roślinną i zwierzęcą, a niekiedy roślinną, zwierzęcą i przetwórstwem rolnym.
Manteuffel [1984]	Jednostka produkcyjna, która posiada oddzielne kierownictwo, rozporządza przydzielonymi na stałe i (lub) własnymi środkami produkcji i siłą roboczą, przy czym jej podstawowym działem produkcyjnym jest produkcja roślinna.
Ziętara [1998]	Jest to jednostka techniczno-produkcyjna, wyodrębniona pod względem organizacyjnym, stanowiąca zespół trzech czynników produkcji: ziemi, pracy i kapitału, nastawiona na wytwarzanie produktów rolniczych.

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza definicji gospodarstwa rolnego, przedstawionych w tabeli 1 uzasadnia wnioszek, że w zależności od potrzeb lub celów autora/-ów definicje przyjmują odmienny charakter. Wspomniane definicje uwzględniają różne punkty widzenia dla potrzeb: statystyki (GUS, EUROSTAT), prawa (związany z realizacją np. Wspólnej Polityki Rolnej – Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, Kodeks Cywilny, Ministerstwo Rolnictwa, ustawa o ubezpieczeniach społecznych rolników, ustawa o podatku rolnym) oraz ekonomii [Rychlik i Kosieradzki 1978, Manteuffel 1984, Ziętara 1998].

W ekonomice i organizacji gospodarstw rolnych wyróżnia się również pojęcie przedsiębiorstwa rolnego. Jak zauważa W. Ziętara [2009, s.267-76] – „mówiąc o gospodarstwie rolnym, nie wnika się w to, jakie będzie rozdysponowanie wytworzonych przez nie produktów. Nie ma znaczenia czy zostaną one zużyte w gospodarstwie, przeznaczone na indywidualne potrzeby rolnika i jego rodziny czy zostaną sprzedane. Obszarem zainteresowania są środki jakimi dysponuje gospodarstwo (budynki, maszyny, środki obrotowe itp.), natomiast nie ich źródło (wła-

sne, wynajęte, finansowane kapitałem obcym itp.). W przeciwieństwie do gospodarstwa, przedsiębiorstwo rolne stanowi jednostkę gospodarczą wyodrębnioną pod względem organizacyjnym, ekonomicznym i prawnym, nastawioną na wytwarzanie produktów i usług rolniczych w celu ich sprzedaży. Przyjmując ten punkt widzenia można stwierdzić, że gospodarstwa rolne produkujące w celu sprzedaży mają charakter przedsiębiorstw – są wyodrębnione pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym, funkcjonują jako samodzielne podmioty gospodarcze, są wpisane do gminnych rejestrów gospodarstw. Natomiast pozostałe, produkujące na potrzeby własne są gospodarstwami rolnymi”. Zbliżoną do W. Ziętarey definicję przedsiębiorstwa rolnego wskazano w Encyklopedii PWN: „przedsiębiorstwo rolne to jednostka gospodarcza wyodrębniona pod względem prawnym i ekonomicznym, której głównym celem jest wytwarzanie i zbycie produktów rolnych” [PWN 2010]. Jednocześnie autorzy definicji zaprezentowanej w Encyklopedii PWN zwrócili uwagę na to, że pojęcie „przedsiębiorstwo rolne” było stosowane w odniesieniu do przedsiębiorstw państwowych lub spółdzielni w celu odróżnienia ich od indywidualnych gospodarstw chłopskich<sup>7</sup>. W ujęciu prawnym B. Ziemiańin i A. Dadańska stwierdzają, że w świetle definicji gospodarstwa rolnego zawartej w art. 55<sup>3</sup> Kodeksu Cywilnego [por. tabela 1] można przyjąć, że gospodarstwo rolne jako pewna zorganizowana całość jest odpowiednikiem przedsiębiorstwa, o którym mowa w art. 55<sup>1</sup> i 55<sup>2</sup> k.c. Autorzy dodają, że wspomniana teza znajduje dodatkowe potwierdzenie w treści innych przepisów k.c. zwłaszcza art. 55<sup>4</sup> 1058-1087 k.c. Pierwszy z tych przepisów łączy ze sprzedażą gospodarstwa rolnego takie same skutki jak w przypadku sprzedaży przedsiębiorstwa – nabywca gospodarstwa rolnego, tak samo jak nabywca przedsiębiorstwa, odpowiada solidarnie ze zbywcą za jego zobowiązania związane z prowadzeniem gospodarstwa, chyba że w chwili nabycia nie wiedział o tych zobowiązaniach, mimo zachowania należytej staranności. Ponadto, odpowiedzialność nabywcy gospodarstwa rolnego podobnie jak nabywcy przedsiębiorstwa, ograniczona jest do wartości nabytego podmiotu. Jednocześnie wydaje się nie ulegać wątpliwości, że gospodarstwo rolne, tak samo jak przedsiębiorstwo, może być zbyte – jako zorganizowany kompleks majątkowy – na podstawie jednej czynności prawnej – przepis art. 55<sup>2</sup> k.c. powinien być stosowany na zasadzie analogii [Ziemiańin & Dadańska 2008, s.34-35]. Warto również odnieść się do orzecznictwa Europejskiego Trybunału Sprawiedliwości, które określiło, że przedsiębiorcą jest każdy podmiot, który w państwie członkowskim Unii Europejskiej wykonuje w sposób stały i ciągły działalność gospodarczą o charakterze zarobkowym, bez względu na jej formę prawną oraz efekty ekonomiczne [Jeżyńska 2008, s.143]. W konsekwencji przedstawionych

---

<sup>7</sup> Więcej na ten temat w podrozdziale 1.2.

podejść do problemu gospodarstwa i przedsiębiorstwa rolnego, zasadnym wydaje się postawienie tezy, że gospodarstwo rolne może być nazywane przedsiębiorstwem rolnym. Dla merytorycznej poprawności należy ograniczyć zakres pojęcia przedsiębiorstwa rolnego do gospodarstw rolnych prowadzących działalność komercyjną (charakter zarobkowy), związaną z wytwarzaniem i sprzedażą produktów rolnych. W wyniku takiego podejścia relacja między pojęciem gospodarstwa a przedsiębiorstwa rolnego staje się bardziej przejrzysta.

Wśród różnych przedsiębiorstw rolnych wyróżnić należy również kategorię wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, które w polskim systemie prawnym nie są jednoznacznie zdefiniowane [Sulewski & Wąs 2008, s.76; Kasztelan 2010, s.89]. Zdaniem S. Minta i B. Trańskiej-Hus [2009, s.169] są to obiekty, mające charakter przedsiębiorstw towarowych, dostarczające na rynek duże ilości jednorodnego surowca. Działają w różnych formach organizacyjno-prawnych, wśród których przeważają podmioty wykorzystujące dzierżawę środków produkcji. E. Niedzielski [2008, s.14] dodaje, że współcześnie określenie wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolnego odnosi się wyłącznie do podmiotów powstałych z zasobów ziemi popegeerowskiej. Ponadto, zauważa problem związany z pomiarem jego wielkości. Tradycyjnie wielkość gospodarstwa rolnego określano na podstawie powierzchni użytkowanych hektarów ziemi, jednak aktualnie o wielkości świadczy struktura i wielkość przychodów uzyskiwanych z działalności rolniczej. Umownie przyjęto, że wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne to przedsiębiorstwa o powierzchni powyżej 100 ha, a ich udział w ogólnej liczbie gospodarstw rolnych to około 0,5% [Sulewski & Wąs 2008, s.76; Kasztelan 2010, s.89]. Należy zauważyć, że w tym zbiorze są gospodarstwa kilkuset hektarowe, jak również te liczące kilka, a nawet kilkanaście tysięcy hektarów. Wątpliwym więc jest, czy umowna granica 100 ha faktycznie uprawnia kwalifikowanie gospodarstw do kategorii wielkoobszarowych przedsiębiorstw. Charakter działalności w gospodarstwie 100 hektarowym wydaje się dalece odbiegać od specyfiki działalności w gospodarstwie 1000 a nawet 500 hektarowym. P. Kasztelan [2010, s.89] uważa, że próg wielkości kwalifikującej do wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych należałoby przyjąć na wyższym poziomie – minimum 300 ha. Zasadnym wydaje się przyjęcie wspomnianej granicy na jeszcze wyższym poziomie np. 500 ha. Przemawiałaby za tym treść ustawy o kształtowaniu ustroju rolnego [Dziennik Ustaw 2003], zgodnie z którą podmioty posiadające powyżej 500 ha użytków rolnych nie są uprawnione do zakupu ziemi od Skarbu Państwa (Agencja Nieruchomości rolnych – ANR) w związku z tym, że uznawane są za największe, a za

takie należałoby uznać wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne. Reasumując, za wielkoobszarowe przedsiębiorstwo rolne należy uznać przedsiębiorstwa rolne, które prowadzą swoją działalność na obszarach powyżej 500 ha użytków rolnych<sup>8</sup>.

Istotnym jest również odniesienie się do pojęcia produktów rolnych, które są definiowane przez GUS, jako wytworzone w działalności rolniczej tj. działalności związanej z uprawą roślin oraz chowem i hodowlą zwierząt. Zbliżoną definicję określają przepisy art. 32 Traktatu ustanawiającego Wspólnotę Europejską (Traktaty Rzymskie), gdzie w ust. 1 przez produkty rolne rozumie się płody ziemi, produkty hodowli i rybołówstwa, a także bezpośrednio z nimi związane produkty pierwszego stopnia przetworzenia<sup>9</sup>. J. Gołębiowski [2010, s.103] zauważa, że „podstawową cechą produktów rolniczych jest ich surowcowy charakter, który powoduje, że aby wyroby uzyskały zdolność zaspokajania potrzeb konsumentów, konieczne jest ich przetworzenie. Bez względu na złożoność przetwórstwa, produkty sprzedawane przez rolników bardzo szybko tracą swoją identyfikację jako produkty rolnicze i stają się składnikiem produktów żywnościowych”.

Rozpatrując pojęcia z zakresu rolnictwa należy wspomnieć o tzw. systemie rolniczym (zwanym również systemem gospodarowania, agrosystemem [Walaszczyk 2012]), który określany jest jako sposób zagospodarowania przestrzeni rolniczej w zakresie produkcji roślinnej i zwierzęcej oraz jej przetwarzania, wyceniony kryteriami ekologicznymi [Zimny 2007, s.507-18]. L. Zimny w swoim artykule prezentuje problemy związane z niejednoznacznością definicji i podziałów systemów rolniczych, które występują w literaturze rolniczej. Autor dokonuje przeglądu poglądów wielu badaczy z dyscyplin agronomicznych, ekonomicznych i geograficznych dochodząc do wniosku, że wśród wielu różnych definicji i podziałów systemów rolniczych istnieje duża dowolność ich interpretacji oraz, że wymagają one ujednoczenia. W ujęciu agronomicznym najbardziej wyczerpującym jest podział zaproponowany przez Komisję Europejską [European Commission 2005]. Zgodnie z tym podziałem wyróżnia się:

1. rolnictwo konwencjonalne – to agrosystem najbardziej rozpowszechniony i używany w danym czasie i miejscu; w Europie kojarzony z rolnictwem intensywnym – wysokie nakłady materiałowe i energetyczne w celu maksymalizacji produkcji,

---

<sup>8</sup> Dodać jednocześnie należy, że przedsiębiorstwa rolne stanowią tylko część gospodarstw rolnych.

<sup>9</sup> Trybunał Europejski zinterpretował pojęcie produktów pierwszego stopnia przetworzenia bezpośrednio związanych z podstawowymi produktami wskazując na decydujący w tej mierze ekonomiczny związek między produktem podstawowym a produktem przetworzonym a nie odnosząc się do liczby kolejnych etapów przetwarzania.

2. rolnictwo ekologiczne – metody produkcji mające na celu ochronę środowiska i dobrostan zwierząt hodowlanych przy unikaniu lub znacznym ograniczeniu stosowania syntetycznych związków chemicznych,
3. rolnictwo zintegrowane – holistyczny model produkcji minimalizujący zużycie nakładów zewnętrznych przy zachowaniu, a nawet wzroście efektywności,
4. rolnictwo ochronne – rolnictwo zmierzające do ochrony gleby i zachowania jej produktywności,
5. rolnictwo jakościowe – metody wytwarzania produktów o dodatkowej wartości rynkowej ze względu na jego pochodzenie, metodę wytwarzania i własności organoleptyczne,
6. rolnictwo precyzyjne – wykorzystywanie nowoczesnych technologii informatycznych do dopasowania nakładów do potencjalnego zapotrzebowania uprawianej rośliny,
7. rolnictwo miejskie – działalność rolnicza w miastach i/lub na jego obrzeżach realizowana jako hobby w krajach rozwiniętych lub sposób na samozaopatrzenie w krajach rozwijających się,
8. rolnictwo trwałe, permakultura – zastosowanie zasad ekologicznych w planowaniu zintegrowanych systemów produkcyjnych; naczelną ideą jest przywrócenie harmonijnego współistnienia człowieka, zwierząt i roślin na Ziemi.

W ekonomice rolnictwa (ujęcie ekonomiczne) wyróżnia się system gospodarczy, który jest określany na podstawie procentowego udziału poszczególnych działów w ogólnej produkcji gospodarstwa [Kowalak 1997, s.45; Encyklopedia Ekonomiczno-Rolnicza 1984]. Aktualnie bardziej precyzyjnym punktem odniesienia jest Rozporządzenie Komisji Europejskiej nr 1242/2008 ustanawiające wspólnotową typologię gospodarstw rolnych. Typ rolniczy w rozumieniu rozporządzenia ustala się przez relatywny udział standardowej produkcji poszczególnych działalności w jego całkowitej standardowej produkcji<sup>10</sup>. Typy rolnicze ze względu na poziom szczegółowości dzieli się na ogólne, podstawowe i szczegółowe. Na poziomie ogólnym, w zależności od wartości poszczególnych typów produkcji, wyróżnia się następujące typy rolnicze [Komisja Europejska 2008]:

- wyspecjalizowane gospodarstwa rolne w zakresie upraw:
  - specjalizujące się w uprawach polowych,
  - specjalizujące się w uprawach ogrodniczych,
  - specjalizujące się w uprawach trwałych,

---

<sup>10</sup> Oznacza wartość produkcji odpowiadającej przeciętnej sytuacji w danym regionie dla każdej działalności rolniczej.

- wyspecjalizowane gospodarstwa rolne w zakresie produkcji zwierzęcej:
  - specjalizujące się w chowie zwierząt żywionych w systemie wypasowym,
  - specjalizujące się w chowie zwierząt żywionych paszami treściwymi.
- gospodarstwa mieszane:
  - uprawy mieszane,
  - gospodarstwa mieszane – różne zwierzęta,
  - różne uprawy i zwierzęta łącznie,
  - gospodarstwa niesklasyfikowane.

W ujęciu geograficznym wyróżnia się typy rolnictwa, które są pojęciami systematycznymi lub taksonomicznymi stosowanymi w badaniach rolnictwa w ujęciu całościowym.

L. Zimny wskazuje na 4 główne typy:

1. rolnictwo pierwotne – efekt pracy na roli lub hodowli zwierząt jest wykorzystywany tylko dla własnych potrzeb<sup>11</sup>,
2. rolnictwo tradycyjne – obejmuje gospodarstwa o różnej wielkości; mniejsze chłopskie charakteryzują się niską efektywnością a ich produkcja z reguły wykorzystywana jest do wewnątrz gospodarstwa; większe obszarowe, to gospodarstwa o powierzchni ponad 1000 ha, w których zatrudnia się siłę roboczą, a towary sprzedawane są na rynkach (gospodarstwa towarowe),
3. rolnictwo rynkowe – jego cechą jest jak największe wykorzystanie ziemi i siły roboczej w celu maksymalizacji zysku (zwane również rolnictwem intensywnym, charakteryzujące się specjalizacją produkcji),
4. rolnictwo uspołecznione – obejmuje duże gospodarstwa państwowe i spółdzielcze, zmechanizowane i wysoko towarowe, jednak przynoszące niskie plony ze względu na niskie tempo innowacji (rolnictwo tego typu zanika, aczkolwiek można je jeszcze zaobserwować w Rosji, Chinach czy Mongolii, w Polsce przykładem były PGR).

Poza postrzeganiem rolnictwa w ujęciu ekonomicznym, agronomicznym czy geograficznym warto zwrócić uwagę na relacje zachodzące między gospodarstwem rolnym, a jego głównymi kontrahentami (dostawcami i odbiorcami). Tradycyjnie handel w ramach rynków rolnych odbywał się na zasadach kasowych (rynek spot). Takie podejście wiązało się z wysokim poziomem niepewności, związanej z warunkami sprzedaży/zakupu produktów, który mógł się okazać dla rolnika bardziej lub mniej korzystny. Aktualnie coraz większa liczba produktów rolnych

---

<sup>11</sup> W kontekście rozważań na temat różnic między gospodarstwem a przedsiębiorstwem rolnym, rolnictwo pierwotne mogło dotyczyć tylko gospodarstw rolnych.

jest wytwarzana i sprzedawana na podstawie zawartych kontraktów między rolnikiem a kupującym (sponsorem) – tzw. rolnictwo kontraktowe [Carriquiry & Babcock 2002, s.3-22]. Kontrakty zawierane w rolnictwie przyjmują różnorodne formy od prostych, zawierających informację o ilości oraz cenie produktu, po złożone konstrukcje uwzględniające szczegółowe parametry produktów, formy rozliczeń, kompensaty oraz inne zasady współpracy (np. wsparcie dla rolnika w fazie produkcyjnej). Rolnictwo kontraktowe daje wiele korzyści, zarówno producentom jak i odbiorcom, jednak wiąże się również z zagrożeniami. W tabeli 2 przedstawiono korzyści i zagrożenia związane z rolnictwem kontraktowym.

**Tabela 2: Korzyści i zagrożenia związane z rolnictwem kontraktowym**

<b>Perspektywa rolnika (producenta)</b>	
<b>Korzyści</b>	<b>Zagrożenia</b>
Możliwość otrzymania środków produkcji od sponsora w formie kredytu rozliczanego w fazie poprodukcyjnej.	W przypadku nowych typów produkcji ryzyko niepowodzenia związane z brakiem doświadczenia.
Możliwość poznania nowej technologii produkcji i nabycia nowych umiejętności.	Niewłaściwe zarządzanie i przewidywanie produkcji może spowodować niedobór produkcji lub nadprodukcję.
Ograniczone ryzyko cenowe (cena uwzględniona w kontrakcie).	Zależność od kondycji finansowej sponsora.
Możliwość uzyskania dostępu do nowego rynku, który w przypadku autonomicznej działalności byłby niedostępny.	Koszty związane z niewypełnieniem kontraktu w przypadku np. niepowodzenia produkcji.
<b>Perspektywa odbiorcy (sponsora)</b>	
<b>Korzyści</b>	<b>Zagrożenia</b>
Wyższy poziom pewności, co do jakości, ilości oraz czasu dostawy zamawianych produktów niż w przypadku zakupu na wolnym rynku.	Czynniki społeczne i kulturowe mogą wpływać na zdolność rolników do wytwarzania produktów zgodnych ze specyfikacją zawartą w kontrakcie.
Stosunkowo jednolity poziom jakości otrzymywanych produktów.	Niskie umiejętności zarządcze i za niski poziom współpracy z rolnikami może prowadzić do ich niezadowolenia i gorszych wyników produkcji.
Bezpośredni wpływ na proces produkcyjny.	Ryzyko sprzedaży przez rolników wytworzonych produktów poza kontraktem (np. w przypadku wyraźnie lepszych cen na wolnym rynku).
Przeniesienie odpowiedzialności za proces produkcyjny na producenta.	Rolnicy mogą wykorzystywać dostarczone środki produkcji do innych celów produkcyjnych ograniczając wydajność zakontraktowanej produkcji.

Źródło: C. Eaton, A. W. Shepherd, „Contract farming Partnerships for growth”, FAO Agricultural Services Bulletin, Rome, 2001 s. 7-22.

W ramach rolnictwa kontraktowego wyróżnia się następujące modele współpracy [Eaton i Shepherd 2001, s.46-56; Singh 2005, s.1-12; Winter i Hamp 2011, s.251-70]:

1. Model scentralizowany – wertykalnie skoordynowany model, w ramach którego sponsor kupuje produkt od rolnika, a następnie zajmuje się jego przetworzeniem oraz sprzedażą. Poziom zaangażowania sponsora w produkcję może ograniczać się tylko do wskazania np. odmiany zboża jaka ma być uprawiana, jak również pełnego, wręcz ekstremalnego zaangażowania w produkcję, gdzie rola rolnika sprowadzona jest do udostępnienia np. ziemi a wszelkie prace realizowane są przez sponsora począwszy od zasiewu po zbiory.



2. Model rdzenny (*ang. nucleus*) – jest odmianą modelu scentralizowanego. W tym przypadku sponsor prowadzi własne gospodarstwo rolne, które z reguły jest położone niedaleko instytucji przetwarzającej produkty rolne (np. mleczarnie, młyny itp.). Z reguły sponsor prowadzi gospodarstwo eksperymentalne z zakresu szeroko pojętej produkcji (technologii, odmian itp.), a następnie przekazuje zdobyty know-how wraz z technologią do okolicznych gospodarstw, od których następnie skupuje wytworzone produkty.
3. Model wielostronny – z reguły uwzględnia współpracę między jednostkami publicznymi oraz prywatnymi i rolnikami. W modelu tym mogą funkcjonować niezależne podmioty odpowiedzialne za finansowanie, produkcję, zarządzanie, przetwarzanie i sprzedaż. Przykładowo model trójstronny uwzględnia oprócz rolnika i sponsora np. bank, który finansuje przedsięwzięcie.
4. Model nieformalny – model uwzględnia małe przedsiębiorstwa lub osoby fizyczne, które sezonowo zawierają proste, nieformalne kontrakty z rolnikami najczęściej dotyczące produktów, które wymagają minimum przetwarzania np. owoce, warzywa itp. Wkład sponsorów ogranicza się z reguły do jakościowej oceny i kontroli oczekiwanych produktów.
5. Model pośrednika – model, w którym między sponsorem a rolnikiem znajduje się pośrednik. Funkcjonowanie w oparciu o pośrednika wiąże się z ryzykiem związanym z utratą przez sponsora kontroli nad produkcją oraz cenami rolnika.

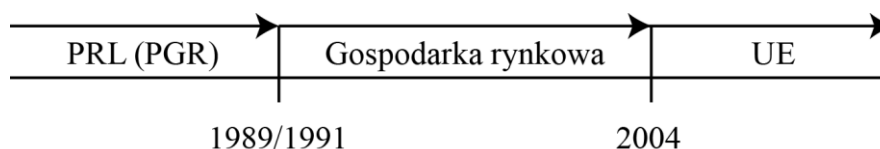
Podsumowując należy zwrócić uwagę na złożoność terminologii rolniczej oraz jej wielokrotnie niejednoznaczny charakter. Jednocześnie warto podkreślić bogactwo form organizacyjnych oraz współpracy z otoczeniem gospodarstw rolnych, które mają istotne znaczenie w systemie ekonomicznym (w tym podatkowym, wsparcia), jak i dla prowadzenia analiz na podstawie porównań.

## **1.2 Rynek rolny w Polsce w warunkach przynależności kraju do Unii Europejskiej**

Współcześnie znaczenie rolnictwa spada. W Polsce (choć tendencja jest również malejąca) nadal w porównaniu z krajami Europy Zachodniej znaczenie społeczne i gospodarcze rolnictwa jest większe. Wciąż istnieją regiony, w których pełni ono rolę jednej z głównych gałęzi gospodarki, wpływając na poziom ich rozwoju i standard życia mieszkańców [Prog. Op. Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-13 2005]. Teza o malejącym znaczeniu rolnictwa wynika z tendencji spadkowej jego udziału w tworzeniu PKB. W 2011 roku udział rolnictwa w tworzeniu PKB kształtował się na poziomie 3,6% [Główny Urząd Statystyczny 2013] (wzrost o 0,3

p.p. w porównaniu do 2010 roku<sup>12</sup>, spadek o 0,9 p.p. w porównaniu do 2006 roku i 9,3 p.p. w odniesieniu do 1989 roku). Malejący udział rolnictwa w PKB nie jest spowodowany zmniejszeniem produkcji rolnej, lecz jest wynikiem większej dynamiki wzrostu w innych sektorach gospodarki [Wigier i in. 2010, s.4]. Niemniej jednak w rolnictwie nadal zatrudnionych jest ok. 2,81 miliona osób, a to niemal 16,2% wszystkich osób pracujących w Polsce [FAOSTAT 2012]. Powyższe dane wskazują na zmieniającą się, ale wciąż bardzo istotną rolę rolnictwa dla gospodarki i rozwoju kraju.

Wstąpienie Polski do Unii Europejskiej (UE) w istotny sposób wpłynęło na funkcjonowanie polskiego rolnictwa. W ciągu trzech ostatnich dekad polskie rolnictwo funkcjonowało w trzech odmiennych ekonomicznie okresach [por. rysunek 3], co miało istotny wpływ na jego obecne działania, efekty oraz struktury.



### Rysunek 3: Przemiany w polskim rolnictwie

Źródło: Opracowanie własne.

W okresie PRL w rolnictwie dominowały dwa rodzaje podmiotów rolniczych o zasadniczo różnych cechach ekonomicznych, organizacyjnych oraz funkcyjnych: wielkoobszarowe Państwowe Gospodarstwa Rolne (PGR) i małe gospodarstwa chłopskie. W 1989 roku działalność w Polsce prowadziło 1 500 PGR i ok. 2.1 mln gospodarstw chłopskich, z tego aż 52,8% tych gospodarstw funkcjonowało na obszarach nie większych niż 5 ha [GUS 1990].

W wyniku wyborów 4 czerwca 1989 roku w Polsce nastąpiły zmiany ustrojowe. Polska odrzuciła ustrój socjalistyczny i rozpoczęła wprowadzanie zasad gospodarki wolnorynkowej. W związku ze zmianami podjęta została decyzja o reformie struktury agrarnej. Zmiany zakładały przede wszystkim parcelację PGR, umożliwienie polskim i zagranicznym rolnikom nieliczonym zakupu lub dzierżawy ziem państwowych na zasadach uznaniowych. Celem nie była parcelacja PGR, ale ich przejęcie przez podmioty prywatne. W odróżnieniu od np. Czech i Słowacji, w których ziemia PGR była nadawana rolnikom na zasadzie reformy, w Polsce ziemię sprzedawano [Michna i in. 2011, s.4]. W rezultacie rozpoczęto trwającą do dziś sprzedaż oraz przekazywanie w dzierżawę ziemi państwowej. W 1991 roku zlikwidowano PGR. Zmiany, które zaszły po 1989 roku w kontekście nabywania przez rolników ziemi, zasilają budżet państwa, ale ze względu na to, że rolnicy musieli spłacać nabytą ziemię nie sprzyjały rozwojowi rolnictwa [Michna 2011, s.16]. W rezultacie podjętych działań (likwidacja PGR) w latach 1995-

<sup>12</sup> Powodem wzrostu mogły być szczególnie niekorzystne warunki środowiskowe dla rolnictwa w 2010 roku.

2011 sprzedano ok. 2.0 mln i wydzierżawiono ok. 1.5 mln ha użytków rolnych. Należy jednocześnie dodać, że zarówno sprzedaż, jak i wydzierżawianie ziemi nie były warunkowane wdrażaniem i realizowaniem określonego modelu produkcyjnego gospodarstwa rolnego. W konsekwencji nabywca ziemi (bez względu na formę – dzierżawa czy zakup) miał pełną swobodę tworzenia modelu gospodarstwa rolnego. W wyniku wyżej wspomnianego procesu zmian powstały wielkoobszarowe gospodarstwa prywatne, wielkoobszarowe gospodarstwa dzierżawne itp. Jak zauważają W. Michna i in. parcelacja PGR niewiele zmieniła strukturę agrarną chłopskiego rolnictwa – ok. 2.0 mln ha „popegeerowskiej ziemi” pozostało w wielkoobszarowych gospodarstwach prywatnych [2011, s.17].

W okresie do 2004 roku, w nowych warunkach funkcjonowania rolnictwa, odbyły się dwa Powszechne Spisy Rolne (PSR): w 1996 i 2002 roku. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że w 2002 roku funkcjonowało w Polsce 2 933,2 tysięcy gospodarstw rolnych. W porównaniu z 1996 rokiem ich liczba zmniejszyła się o 133,3 tysiące, tj. 4,3%. Zmniejszeniu uległa w szczególności liczba gospodarstw poniżej 20 ha (z wyłączeniem grupy 1-1,99 ha), natomiast wzrosła liczba gospodarstw większych, tj. powyżej 20 ha [por. tabela 3].

**Tabela 3: Ogólna liczba gospodarstw rolnych wg grup obszarowych w latach 1996 i 2002**

Rok	Ogółem (tys.)	Do 1 ha	Powyżej 1 ha								
			1-1,9 ha	2-4,9 ha	5-9,9 ha	10-14,9 ha	15-19,9 ha	20-29,9 ha	30-49,9 ha	50+ ha	Razem
1996	3065,5	1019,7	462,4	668	521,1	217,4	89,6	55,9	19,8	12,7	2046,8
2002	2933,3	977,1	517	629,9	426,9	182,7	83,9	64,3	31,7	19,8	1956,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Powszechnego Spisu Rolnego 2002 rok: Użytkowanie gruntów, powierzchnia zasiewów i pogłowie zwierząt gospodarskich, GUS, Warszawa, 2003, Tabela 10.

Największy zbiór w ogólnej liczbie gospodarstw stanowiły gospodarstwa o powierzchni do 5 ha (w 1996 roku – 70,2%, a w 2002 roku – 72,4%). Zaistniała struktura gospodarstw rolnych jest w dużej mierze konsekwencją parcelacji majątków ziemskich, jakie miały miejsce przed 1989 rokiem. Mimo dominacji małych gospodarstw można zauważyć pojawiającą się tendencję do wzrostu liczby gospodarstw większych. Ponadto Powszechny Spis Rolny wykazał zmniejszającą się powierzchnię gruntów w użytkowaniu gospodarstw rolnych na rzecz terenów budowlanych, rekreacyjnych czy działalności pozarolniczej [por. tabela 4].

W konsekwencji w 2002 roku powierzchnia gospodarstw rolnych zmniejszyła się w stosunku do 1996 roku o 1,5 mln ha (6,9%) i wyniosła 19,3 mln ha.

**Tabela 4: Ogólna powierzchnia gruntów wg użytkowników**

Wyszczególnienie	1996 rok		2002 rok	
	W tys. ha	Ogółem=100	W tys. Ha	Ogółem=100
Ogółem	31268,5	100	31268,5	100
Gospodarstwa rolne	20764,7	66,4	19324,8	61,8
Grunty pozostałe	10503,8	33,6	11943,7	38,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Powszechnego Spisu Rolnego 2002 rok: Użytkowanie gruntów, powierzchnia zasiewów i pogłowie zwierząt gospodarskich, GUS, Warszawa, 2003, Tabela 24, s. 1/7.

Od 1 maja 2004 roku Polska jest członkiem Unii Europejskiej. Przed przystąpieniem Polski do UE przeważały wśród rolników postawy niechęci i obaw związanych z integracją. Dopiero w 2003 roku, kiedy odbywało się referendum w sprawie członkostwa większość mieszkańców wsi opowiedziała się za tym historycznym krokiem. W kolejnych latach rolnicy stali się w znakomitej części zwolennikami członkostwa Polski w UE [por. tabela 5].

**Tabela 5: Odsetek rolników popierających członkostwo Polski w Unii Europejskiej**

Rok	1999	2002	2003	2005
Popierający (%)	23	38	66	72

Źródło: J. Wilkin, „Uwarunkowania rozwoju polskiego rolnictwa w kontekście europejskim i globalnym. Implikacje teoretyczne i praktyczne”, VIII Kongres Ekonomistów Polskich: „Polska w gospodarce światowej – szanse i zagrożenia rozwoju”, 29-30 listopada 2007.

Pozytywne, akceptujące stanowisko polskich rolników wobec członkostwa w Unii Europejskiej jest efektem niewymiernych korzyści integracji europejskiej dla rolnictwa. W wyniku członkostwa w Unii Europejskiej, polskie rolnictwo zostało objęte Wspólną Polityką Rolną Unii Europejskiej.

Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej (WPR) należy do najstarszych polityk wspólnotowych, a jej początki sięgają wczesnych lat 60. XX wieku. Przez długi czas była jedyną polityką Wspólnot. W artykule 39(1) traktatu rzymskiego przedstawiono pierwotne 5 celów WPR [Stankiewicz 2011, s.9-10]:

- zwiększenie wydajności produkcji rolnej w drodze rozwoju postępu technicznego, zapewnienie racjonalnego rozwoju produkcji rolnej oraz pełniejszego wykorzystania czynników produkcji, a w szczególności pracy,
- zapewnienie należytego standardu życia ludności rolniczej, przede wszystkim przez podniesienie dochodów osób zatrudnionych w rolnictwie,
- stabilizowanie rynków,
- zagwarantowanie bezpieczeństwa zaopatrzenia,
- zapewnienie odpowiednich (rozsądnych) cen dla konsumentów.

Wymienione cele dotyczą przede wszystkim polityki cenowo-rynkowej, jednak traktat zawiera również postanowienia z zakresu polityki strukturalnej, zgodnie z którymi podczas opracowywania i stosowania polityki rolnej muszą być brane pod uwagę następujące czynniki:

- szczególny charakter gospodarki rolnej,
- konieczność stopniowego niwelowania różnicowań między regionami rolniczymi,
- fakt, że rolnictwo państw członkowskich to sektor silnie związany z całością gospodarki.

Wymienione cele WPR są nadal aktualne, aczkolwiek obecnie coraz większego znaczenia nabierają działania związane z wspieraniem jakości produkcji rolniczej, rozwojem obszarów wiejskich, zapewnieniem bezpieczeństwa żywnościowego przy równoległej ochronie środowiska naturalnego.

W tabeli 6 przedstawiono najważniejsze zmiany w procesie ewolucji WPR.

**Tabela 6: Najważniejsze zmiany w procesie ewolucji Wspólnej Polityki Rolnej (cz. 1/2)**

Rok	Najważniejsze zmiany WPR
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma MacSharryego:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ obniżenie cen wybranych produktów rolnych,</li> <li>○ wprowadzenie dopłat wyrównawczych,</li> <li>○ wprowadzenie programów wsparcia finansowego w zakresie zalesiania, zachęcania rolników do stosowania metod produkcji chroniących środowisko, przechodzenia rolników na wcześniejsze emerytury i przekazywanie gospodarstw w celu poprawy struktury agrarnej [Kowalski 2006, s.2-3].</li> </ul> </li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obniżenie cen stosowanych w ramach interwencyjnego skupu produktów rolnych,</li> <li>• zwiększenie poziomu dopłat bezpośrednich,</li> <li>• wprowadzenie dodatkowego wsparcia dla rolników prowadzących działalność w regionach o niekorzystnych warunkach gospodarowania [Józeficka 2003, s.85-90].</li> </ul>
2003 (WPR na lata 2007-2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oddzielenie dopłat bezpośrednich od produkcji,</li> <li>• powiązanie otrzymania dopłat bezpośrednich z obowiązkiem spełnienia przez rolników określonych standardów w zakresie ochrony środowiska, zdrowia roślin i zwierząt oraz dobrego traktowania zwierząt,</li> <li>• redukcję skali dopłat bezpośrednich w gospodarstwach (modulacje) i przeznaczenie wygoszparowanych w ten sposób środków na rozwój wsi,</li> <li>• wprowadzenie mechanizmu dyscypliny finansowej, polegającego na redukcji dopłat bezpośrednich w sytuacji przekroczenia ustalonego limitu wydatków na WPR,</li> <li>• zmiany na najważniejszych rynkach rolnych: mleka, zbóż, roślin wysokobiałkowych, ziemniaków skrobiowych, suszu paszowego i odnawialnych źródeł energii (m.in. obniżenie cen interwencyjnych na rynku mleka, rezygnacja ze skupu interwencyjnego żyta),</li> <li>• dalsze zwiększanie zakresu i poziomu rozwoju obszarów wiejskich [European Commission 2003].</li> </ul>

**Tabela 6 cd.: Najważniejsze zmiany w procesie ewolucji Wspólnej Polityki Rolnej (cz. 2/2)**

Rok	Najważniejsze zmiany WPR
2010 (WPR na lata 2014-2020) <sup>13</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzenie nowego systemu płatności bezpośrednich,</li> <li>• wprowadzenie dodatkowych wymagań środowiskowych, niezbędnych w celu otrzymania płatności,</li> <li>• zwiększenie możliwości stosowania płatności związanych z produkcją,</li> <li>• wprowadzenie limitu płatności na gospodarstwo,</li> <li>• ograniczenie dysproporcji w poziomie płatności,</li> <li>• wsparcie w ramach II filaru WPR (polityka rozwoju obszarów wiejskich),</li> <li>• budżet przyszłej WPR [Kosior 2011].</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

W związku z tym, że WPR określa warunki prowadzenia działalności rolniczej, jej zmiany mają istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarstw rolnych państw UE. W przypadku wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, ze względu na ich komercyjny charakter, szczególne znaczenie mają zmiany w obszarze systemów wspierania produkcji rolniczej oraz rozwoju obszarów wiejskich. W tabeli 7 przedstawiono, funkcjonujące w ramach WPR, systemy wspierania produkcji rolniczej oraz rozwoju obszarów wiejskich [Stankiewicz 2011, s.9-10].

**Tabela 7: Systemy wspierania produkcji rolniczej i rozwoju obszarów wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej.**

System płatności bezpośrednich	Regulacje rynkowe	Rozwój obszarów wiejskich
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzony w 1992 roku w celu rekompensowania rolnikom spadku ich dochodu spowodowanego znaczną obniżką cen gwarantowanych,</li> <li>• od 2003 roku traktowane są jako główny instrument wspierania rolników,</li> <li>• udział środków na płatności bezpośrednie w budżecie UE szacowany jest na ok. 40-50%<sup>14</sup>,</li> <li>• w Polsce podobnie jak w większości nowych państw członkowskich stosuje się przejściowy system jednolitej płatności obszarowej (SAPS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interwencyjny skup i sprzedaż,</li> <li>• dotacje do prywatnego przechowywania,</li> <li>• limitowanie (kwotowanie) produkcji,</li> <li>• wsparcie popytu wewnętrznego przez stosowanie dopłat,</li> <li>• regulacje w handlu zagranicznym,</li> <li>• normy handlowe dotyczące wielu produktów spożywczych,</li> <li>• dotowanie wysokiej jakości produkcji rolniczej oraz zasady stosowania oznakowania produktów rolnictwa ekologicznego, wyrobów regionalnych i tradycyjnych.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW), w tym m.in.: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Poprawa konkurencyjności sektora rolno-spożywczego oraz leśnictwa,</li> <li>○ wspieranie gospodarowania w sposób przyjazny dla środowiska oraz działań zmierzających do zachowania rodzimych ras i cennych przyrodniczo siedlisk roślin.</li> </ul> </li> </ul>

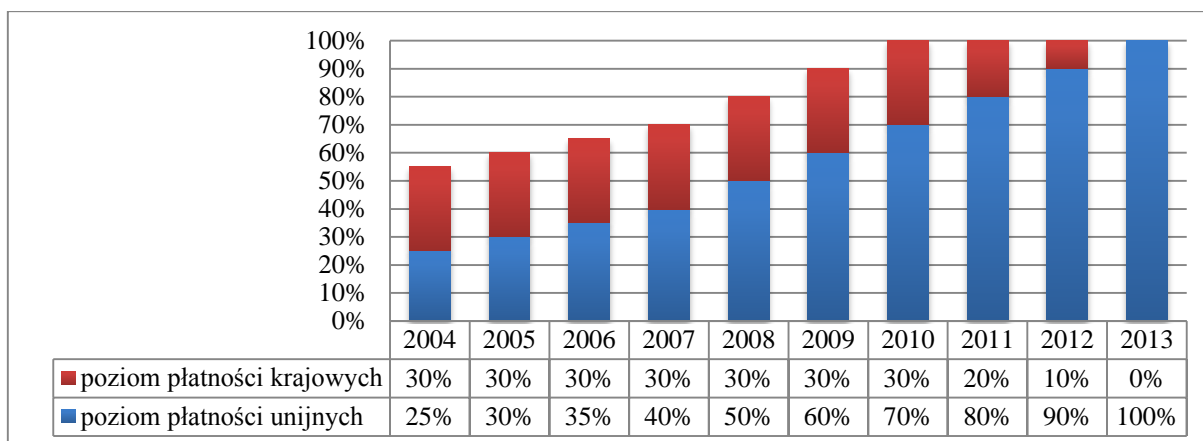
Źródło: Opracowanie własne.

Należy wspomnieć, że w Polsce od 2004 roku, poza systemem jednolitej płatności obszarowej, stosowany jest system płatności uzupełniających, finansowanych z budżetu krajowego.

<sup>13</sup> 18 listopada 2010 roku w chwili opublikowania przez Komisję Europejską komunikatu „Wspólna Polityka Rolna – w stronę 2020 roku: sprostać wyzwaniom przyszłości związanym z żywnością, zasobami naturalnymi oraz aspektami terytorialnymi” formalnie rozpoczęto pracę nad reformą WPR na lata 2014-2020. Dotychczas nie osiągnięto kompromisu w kwestii ostatecznego kształtu WPR na lata 2014-2020.

<sup>14</sup> Źródło: [http://ec.europa.eu/dgs/agriculture/cap-post-2013/graphs/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/dgs/agriculture/cap-post-2013/graphs/index_en.htm) [Dostęp: 1.09.2013].

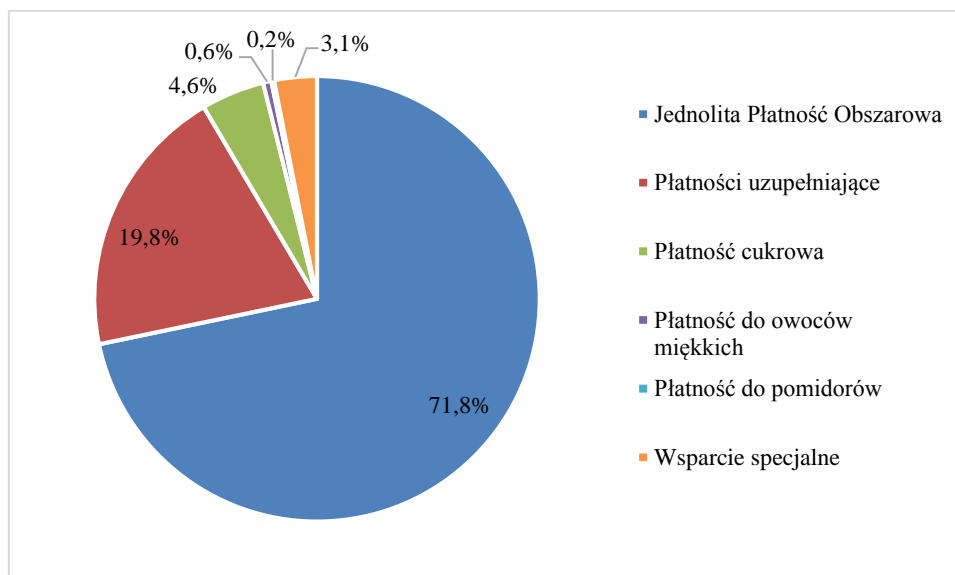
Ze względu na to, że płatności uzupełniające stosowane są w Polsce na maksymalnym dopuszczalnym poziomie, to już od 2010 roku łączna kwota płatności unijnych i krajowych osiąga poziom 100% [por. rysunek 4]. Warto dodać, że funkcjonowanie w Polsce systemu jednolitej płatności obszarowej jest szczególnie korzystne dla gospodarstw dysponujących większym arealem, w związku z tym, że dopłaty uzależnione są od wielkości uprawianego arealu a nie od produkcji.



**Rysunek 4: Całkowity poziom wsparcia bezpośredniego w latach 2004-2013 w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych przez <http://www.minrol.gov.pl> [Dostęp: 02.03.2014].

Warto jednocześnie zauważyć, że środki kierowane do rolników w postaci jednolitej płatności obszarowej oraz krajowych płatności uzupełniających są głównym źródłem wsparcia rolnictwa w ramach WPR [por. rysunek 5].

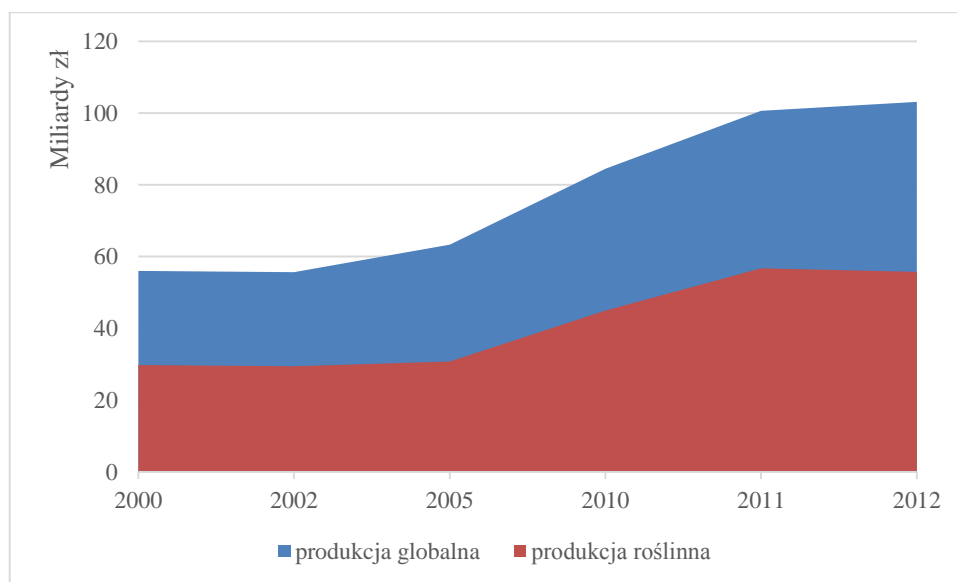


**Rysunek 5: Udział poszczególnych płatności w całkowitym wsparciu bezpośrednim kierowanym do Polskich rolników w 2012 roku**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych opublikowanych przez <http://www.minrol.gov.pl> [Dostęp: 20.03.2014].

## Konsekwencje dla rolnictwa wynikające z członkostwa w Unii Europejskiej

Z perspektywy 2014 roku można dokonać syntetycznej oceny 10 lat przynależności Polski do UE i wskazać konsekwencje dla rolnictwa wynikające z członkostwa. Objęcie sektora rolnego ramami Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) wiązało się z wyzwaniami, którym towarzyszyło wiele oczekiwań jak również obaw. Zmiany jakie wynikały z akcesji i przyjęcia WPR wydawały się największe w porównaniu z innymi dziedzinami. Akcesja oznaczała dla polskiego rolnictwa istotną zmianę ekonomicznych warunków produkcji, a z punktu widzenia realizacji tej polityki wręcz rewolucję instytucjonalną. Oczekiwania związane z akcesją dotyczyły głównie szans na poprawę efektywności ekonomicznej sektorów, możliwości przeprowadzenia ich restrukturyzacji i modernizacji, zwiększenia poziomu wsparcia dochodów, zróżnicowania form aktywności rolniczej na obszarach wiejskich oraz polepszenia bilansu wymiany handlowej. Obawy wiązały się przede wszystkim z zachowaniem konkurencyjności sektora rolnego – szczególnie obawiano się konfrontacji z rolnictwem Europy Zachodniej oraz ograniczeniem możliwości zbytu produktów rolnych i wyparcia polskiej żywności z rynku przez zachodnie artykuły spożywcze [Kałużyńska i in. 2009, s.73-74]. Mimo wspomnianych obaw wejście Polski do Unii Europejskiej pozytywnie wpłynęło na działalność produkcyjną polskiego rolnictwa. Ogólna poprawa rentowności sektora zachęciła rolników do rozwoju i intensyfikacji produkcji. W okresie poakcesyjnym wzrosła globalna produkcja rolnicza [por. rysunek 6] i w 2012 roku była niemal dwukrotnie wyższa (ponad 80%) niż w 2000 roku.



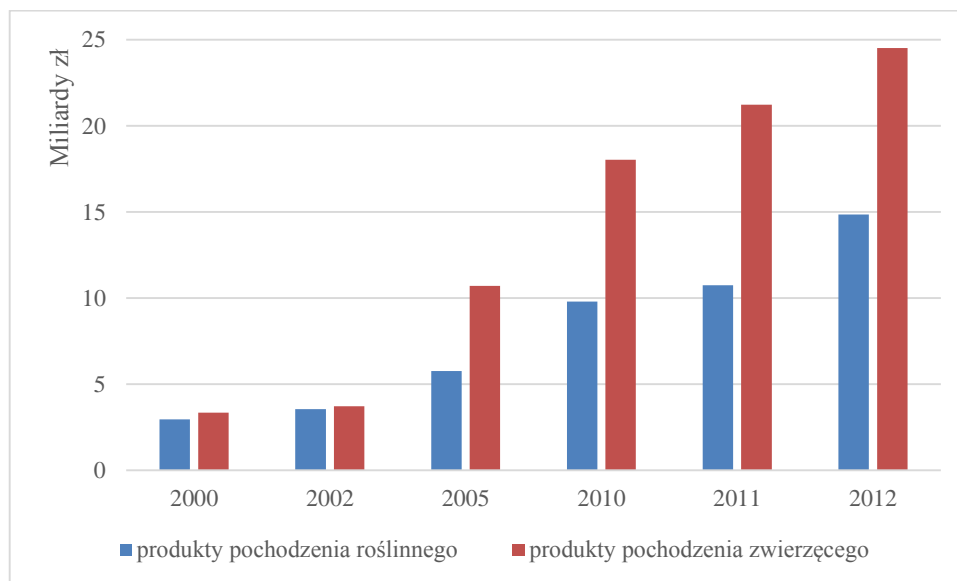
**Rysunek 6: Globalna produkcja rolnicza w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Rolnictwa 2013, GUS, Warszawa, 2013, s. 145.

Wzrostowi produkcji towarzyszył wzrost dochodów w rolnictwie. W kolejnych latach dochody z rolnictwa osiągały coraz wyższy poziom: 524 mld zł w 2000 roku, 644 mld zł w 2005



roku, 934 mld zł w 2011 roku [Główny Urząd Statystyczny 2013]. Poprawa efektywności ekonomicznej wynikała przede wszystkim z nowych uwarunkowań produkcyjnych jakie wprowadziła Wspólna Polityka Rolna – m.in. limity produkcyjne na mleko, skrobię ziemniaczaną, cukier i tytoń, dopłaty bezpośrednie, wspólne reguły ochrony celnej oraz wsparcie do eksportu. Zniesienie barier handlowych ujawniło wysoką konkurencyjność cenową polskich produktów rolnych. Znacząco wzrósł eksport produktów pochodzenia zwierzęcego, jak również roślinnego [por. rysunek 7].



**Rysunek 7: Eksport produktów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego wyprodukowanych w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Rolnictwa 2013, GUS, Warszawa, 2013, s. 146-147.

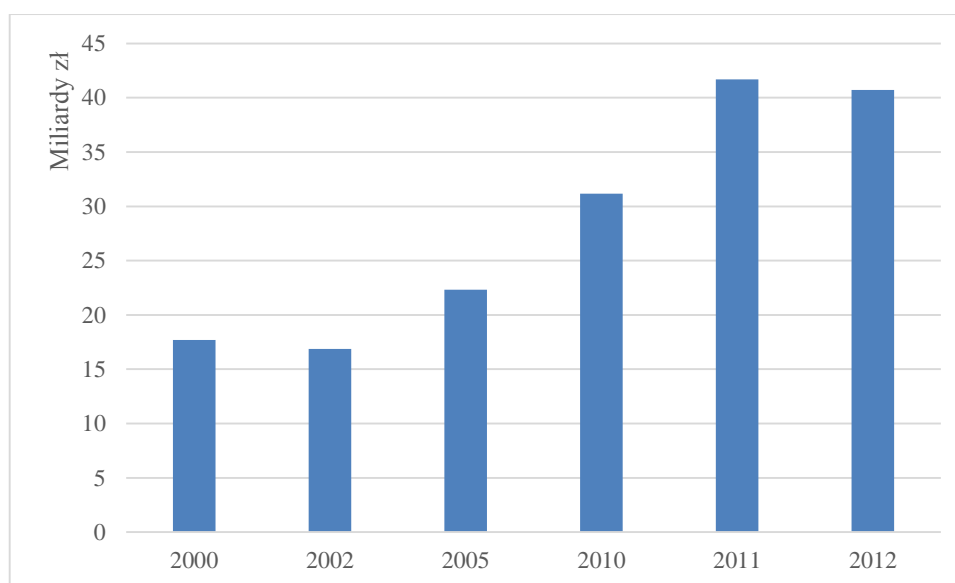
Wzrost popytu ze strony odbiorców unijnych, w połączeniu z ograniczonymi możliwościami szybkiego zwiększenia produkcji rolnej, zaowocowały niespodziewanie szybkim procesem konwergencji cenowej produktów rolnych w Polsce w stosunku do cen głównych producentów UE. Należy jednak zwrócić uwagę, że wejście do UE miało nie tylko wpływ na stronę przychodową polskiego rolnictwa, ale również na koszty. Jeszcze przed przystąpieniem do UE sama perspektywa wzrostu stawki VAT na środki produkcji spowodowała wzrost cen maszyn rolniczych i materiałów budowlanych. Ponadto wzmożony popyt na zakup maszyn rolniczych wynikał z chęci wykorzystania środków ze Specjalnego Przedakcesyjnego Programu na Rzecz Rozwoju Rolnictwa i Obszarów Wiejskich (SAPARD), zanim wzrośnie stawka podatku. Po akcesji ze względu na wymagania jakościowe, jak również w wyniku poprawy opłacalności produkcji rolniczej wzrósł popyt na środki ochrony roślin, nawozy mineralne i pasze [por. tabela 8].

**Tabela 8: Zużycie nawozów mineralnych i chemicznych oraz sprzedaż środków ochrony roślin w Polsce**

Zużycie nawozów mineralnych i chemicznych na hektar UR w kg						
2000 rok	2002 rok	2005 rok	2009 rok	2010 rok	2011 rok	2012 rok
85,8	93,2	102,4	117,9	114,6	126,6	125,1
Łączna sprzedaż środków ochrony roślin w tonach						
22164	26578	41135	49761	51613	58736	61805

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Banku Danych Lokalnych GUS, [http://www.stat.gov.pl/bdl/ap-p/strona.html?p\\_name=indeks](http://www.stat.gov.pl/bdl/ap-p/strona.html?p_name=indeks) [Dostęp: 10.10.2013].

Zwiększone zapotrzebowanie miało odzwierciedlenie w cenach – w konsekwencji poakcesyjny gwałtowny wzrost cen środków produkcji spowodował, że dopłaty skierowane do rolnictwa były częściowo przejmowane przez producentów nawozów, urządzeń i maszyn rolniczych, co odbijało się negatywnie na tempie procesów modernizacyjnych i restrukturyzacyjnych na wsi. Należy jednak zauważyć, że od przystąpienia Polski do UE, pomimo wzrostu kosztów produkcji wartość dodana brutto produkcji rolniczej (wartość produktów wytworzonych pomniejszona o wartość środków zużytych do produkcji) wskazuje na ogólną poprawę ekonomiczną sektora rolniczego [por. rysunek 8].



**Rysunek 8: Wartość dodana brutto produkcji rolniczej w Polsce**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Rolnictwa 2013, GUS, Warszawa, 2013, s. 145-146.

Ponadto efektem wejścia Polski do UE był boom inwestycyjny na wsi i przyspieszenie procesów modernizacyjnych gospodarstw rolnych. Obowiązek dostosowania do wymagań sanitarnych, higienicznych, weterynaryjnych, przy jednoczesnym dostępie do środków finansowych (głównie PROW) stanowił znaczny impuls do działania. Ogólnie na samo dostosowanie gospodarstw rolnych do standardów UE przeznaczono prawie 631 mln euro środków publicznych. W latach 2005-2011 nakłady inwestycyjne, związane ze środkami trwałymi w rolnictwie, wzrosły niemal dwukrotnie z 2,3 mld zł w 2005 roku do 4 mld zł w 2012 roku. Środki unijne

w znacznym stopniu pobudziły popyt na maszyny rolnicze. W 2007 roku dostawy ciągników wzrosły o prawie 70% w porównaniu z 2005 rokiem. Wzrosła również sprzedaż kultywatorów (550%), kombajnów zbożowych (20%), sadzarek ziemniaków (78%) [Pawlak 2008, s.1-3]. Oczekiwano, że jednym z instrumentów, który będzie stymulował proces inwestycyjny po wejściu Polski do UE będą płatności bezpośrednie. Jednak mimo, że bezsprzecznie wpływają one na dochody rolników, nadal brakuje pełnej wiedzy na jakie cele środki te są przeważnie wydatkowane. Badania cząstkowe wskazują, że znacząca część płatności jest przeznaczana na wydatki bieżącej produkcji rolnej [Kałużyńska i in. 2009, s.82].

Członkostwo w Unii Europejskiej miało również wpływ na wzrost cen ziemi rolniczej. Polska dołączając do UE zdecydowała się na wdrożenie systemu jednolitej płatności obszarowej (SAPS), zgodnie z którym wysokość płatności bezpośrednich związana jest z obszarem gruntów utrzymywanych w tzw. dobrej kulturze rolnej. W związku z powyższym większa grupa rolników była zainteresowana powiększaniem swoich gospodarstw o dodatkowe hektary. Dodatkowymi czynnikami wpływającymi na popyt były działania spekulacyjne na rynkach finansowych oraz wzrost zainteresowania gruntami w celach pozaprodukcyjnych. W efekcie, po obserwowanym spadku w latach 2001-2002 nastąpił gwałtowny wzrost cen ziemi rolniej. W 2008 roku cena hektara gruntów rolnych w obrocie między rolnikami była wyższa o 140% od notowanej w 2003 roku, natomiast ceny za hektar gruntów ornych sprzedawanych przez ANR wzrosły o 2,3 razy w analogicznym okresie. W sumie od 2004 roku cena za hektar gruntów rolnych w obrocie prywatnym wzrosła o ok. 285% z 6 810 zł w IV kw. 2004 roku do 26 274 zł w IV kw. 2012 roku utrzymując tendencję permanentnego wzrostu przez 8 lat. Wzrost cen ziemi stanowi istotną barierę dla nowych rolników oraz dla poprawy struktury agrarnej. Z drugiej strony wyższa wartość gruntów rolnych wpłynęła pozytywnie na ich wiarygodność jako zabezpieczenia dla kredytów [Kałużyńska i in. 2009, s.86-87]. Istotną obawą przed akcesją był strach związany z dynamicznym wzrostem wykupu ziemi rolniej przez obcokrajowców. Do tychczas wspomniana obawa nie miała odzwierciedlenia w rzeczywistości, aczkolwiek aktualnie obcokrajowcy chcący zakupić ziemię w Polsce muszą uzyskać zezwolenie Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji. Sytuacja ma się zmienić po 2016 roku – od tego czasu obywatele UE będą mogli kupować ziemię w Polsce bez ograniczeń, co jest już obecnie dodatkowym bodźcem wpływającym na popyt.

Reasumując, wstąpienie Polski do Unii Europejskiej oraz podporządkowanie się Wspólnej Polityce Rolnej zmieniło funkcjonowanie polskiego rolnictwa. Limity produkcyjne, wsparcie eksportowe, dostęp do rynku unijnego wpłynęły na zmianę warunków popytowo-podażo-

wych. W powiązaniu ze znacznymi przepływami finansowymi zmiany te w istotny sposób poprawiły sytuację ekonomiczną polskiego rolnictwa. Do najważniejszych korzyści członkostwa w UE można zaliczyć:

- dostęp do unijnego rynku,
- transfer środków pieniężnych (dopłaty),
- wzrost rentowności rolnictwa,
- wzrost jakości wyrobów rolniczych.

Mimo, że w całości członkostwo w UE wpłynęło pozytywnie na polskie rolnictwo, to należy wspomnieć o kilku problemowych aspektach. Po pierwsze, wzrost dochodów w rolnictwie umożliwił przetrwanie najmniejszym gospodarstwom, jednak był niewystarczający, aby w dłuższej perspektywie były one w stanie się rozwinąć i przetrwać, w konsekwencji struktura agrarna jest w perspektywie długookresowej niekorzystna. Po drugie, dopiero w 2013 roku wysokość dopłat bezpośrednich (finansowanych z budżetu UE) dla rolników w Polsce zrównała się z wysokością dopłat w krajach UE-15. W końcu zbyt niskie limity produkcyjne, szczególnie w kontekście cukru powodują, że Polska z eksportera stała się importerem cukru – z drugiej jednak strony sytuacja pozwoliła na utrzymanie wysokiego poziomu cen.

### **1.3 Cechy rolnictwa państw Unii Europejskiej – ujęcie podmiotowe i przedmiotowe**

Podstawową rolą rolnictwa Unii Europejskiej jest zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego krajów członkowskich. Mimo, że udział rolnictwa w PKB UE szacuje się na 2,3%, to ok. 40-50% budżetu UE przeznaczane jest (w ramach Wspólnej Polityki Rolnej) na wsparcie dla rolników. Taka polityka ma na celu utrzymanie rentowności produkcji rolnej, zapewnienie stabilnego, akceptowalnego poziomu cen produktów rolnych oraz rozwój szeroko pojętego sektora rolnego. Nie wszystkie kraje członkowskie zgadzają się z tak wysokim poziomem subsydiów skierowanych do branży rolniczej. Głównym oponentem jest Wielka Brytania (3. największy płatnik UE), której sektor rolny jest zbyt mały w porównaniu do Francji, Niemiec czy Hiszpanii, żeby czerpać porównywalne korzyści z unijnej pomocy. Największym zwolennikiem dotowania rolnictwa jest Francja (2. największy płatnik i zarazem największy beneficjent środków unijnych oraz producent rolny w UE) oraz kraje czerpiące z dopłat wymierne korzyści – np. Polska, Włochy, Hiszpania [por. tabela 9].

**Tabela 9: Wyplacone subsydia w ramach WPR w 2011 roku (EUR)<sup>15</sup>**

UE-27	Płatności bezpośrednie	Środki organizacji rynków	Rozwój obszarów wiejskich	Łącznie
Belgia	575 665 188	69 150 260	73 167 519	717 982 967
Bułgaria	300 280 982	16 374 738	398 058 913	714 714 633
Czechy	656 992 212	12 480 488	406 640 636	1 076 113 336
Dania	942 755 113	24 266 047	91 231 467	1 058 252 627
Niemcy	5 342 090 908	188 496 521	1 365 559 200	6 896 146 629
Estonia	71 715 024	2 998 100	104 639 066	179 352 190
Irlandia	1 269 952 177	44 332 015	351 698 528	1 665 982 720
Grecja	2 353 700 607	72 955 790	665 568 186	3 092 224 583
Hiszpania	5 208 413 456	738 498 959	1 227 613 000	7 174 525 415
Francja	8 007 824 097	785 738 703	1 169 090 147	9 962 652 947
Włochy	4 037 953 906	758 900 929	1 403 606 589	6 200 461 424
Cypr	34 305 444	8 307 066	22 402 714	65 015 224
Łotwa	105 182 685	7 371 113	148 781 700	261 335 498
Litwa	271 378 601	8 434 270	248 002 433	527 815 304
Luksemburg	34 244 184	398 470	13 287 289	47 929 943
Węgry	953 703 893	108 919 562	547 603 625	1 610 227 080
Malta	3 748 948	613 647	10 347 884	14 710 479
Holandia	817 433 090	129 187 094	90 406 648	1 037 026 832
Austria	713 653 302	33 665 704	556 070 574	1 303 389 580
<b>Polska</b>	<b>2 177 012 788</b>	<b>317 892 931</b>	<b>1 860 573 543</b>	<b>4 355 479 262</b>
Portugalia	655 514 310	119 724 162	582 642 601	1 357 881 073
Rumunia	728 810 901	80 850 317	1 357 854 634	2 167 515 852
Słowenia	102 237 122	6 507 878	124 076 091	232 821 091
Słowacja	283 058 466	16 136 460	263 028 387	562 223 313
Finlandia	539 064 461	-39 590 412	298 490 092	797 964 141
Szwecja	694 406 193	12 705 140	278 775 513	985 886 846
Wielka Brytania	3 296 931 577	5 745 494	748 994 332	4 051 671 403
<b>UE-27</b>	<b>40 178 029 635</b>	<b>3 530 063 347</b>	<b>14 408 211 311</b>	<b>58 116 304 293</b>

Źródło: European Commission, Directorate General for Agriculture and Rural Development (2011 EAGF Financial Report) and Commission Decision 2010/236/EU, [http://ec.europa.eu/agriculture/cap-funding/financial-reports/eagf/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/cap-funding/financial-reports/eagf/index_en.htm) [Dostęp: 10.04.2014].

Cechą charakterystyczną rolnictwa Unii Europejskiej (m.in. ze względu na zasięg geograficzny) jest jego znaczne zróżnicowanie. Łączna wielkość użytków rolnych (UAA) obejmuje powierzchnię około 171 603 tys. hektarów<sup>16</sup> zlokalizowanych w 27 krajach Wspólnoty. Mimo, że we wszystkich krajach członkowskich rolnictwo podlega Wspólnej Polityce Rolnej, to ze względu na m.in. uwarunkowania geograficzne, środowiskowe, polityczne, historyczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne rolnictwo każdego z krajów członkowskich cechuje się odmiennością. Zasady Wspólnej Polityki Rolnej zmierzają do ujednoczenia i zniwelowania różnic między poszczególnymi krajami, jednak cel ten wymaga długiego horyzontu czasowego. Największe dysproporcje występują między krajami tzw. „starej” UE-15, a nowymi członkami Wspólnoty. Przyczyn takiego stanu jest wiele m.in.: dłuższy okres funkcjonowania w ramach WPR czy uwarunkowania historyczne. W tabeli 10 przedstawiono podstawowe statystyki związane z rolnictwem krajów Unii Europejskiej.

<sup>15</sup> Brak dostępności aktualniejszych danych.

<sup>16</sup> Dane EUROSTATU na 2011 rok (brak aktualniejszych).

**Tabela 10: Podstawowe dane na temat rolnictwa w Unii Europejskiej**

UE-27	Grunty rolne (w tys. ha)	Liczba gospodarstw rolnych (w tys.)	Grunty rolne na gospodarstwo (ha)	Zatrudnienie w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybołówstwie		Wartość dodana
				Liczba (w tys.)	Udział w całej populacji zatrudnionych	
				2011	2011	
Belgia	1 358	42	32,3	64	1,4	2 032
Bułgaria	4 476	357	12,5	677	19,9	1 624
Czechy	3 484	23	151,5	152	3	1 417
Dania	2 647	41	64,6	73	2,6	2 793
Niemcy	16 704	298	56,1	658	1,6	15 265
Estonia	941	19	49,5	26	4,4	310
Irlandia	4 991	140	35,7	83	4,6	1 737
Grecja	3 478	717	4,9	513	11,6	5 292
Hiszpania	23 753	967	24,6	755	4,1	21 402
Francja	27 837	507	54,9	753	2,8	28 832
Włochy	12 856	1 616	8	965	3,9	25 161
Cypr	118	38	3,1	18	4,6	325
Łotwa	1 796	83	21,6	75	8,8	255
Litwa	2 743	200	13,7	116	8,5	901
Luksemburg	131	2	65,5	:	:	95
Węgry	4 686	534	8,8	291	7,2	2 926
Malta	11	12	0,9	5	2,8	58
Holandia	1 872	71	26,4	226	2,6	8 030
Austria	2 878	149	19,3	202	4,9	2 969
<b>Polska</b>	<b>14 447</b>	<b>1 499</b>	<b>9,6</b>	<b>2 036</b>	<b>12,7</b>	<b>8 692</b>
Portugalia	3 668	304	12,1	520	10,7	2 152
Rumunia	13 306	3 724	3,6	2 962	32,6	8 023
Słowenia	483	74	6,5	79	8,4	487
Słowacja	1 896	24	79	71	3,2	534
Finlandia	2 291	63	36,4	114	4,6	1 462
Szwecja	3 066	70	43,8	92	2	1 556
Wielka Brytania	15 686	183	85,7	408	1,3	9 956
<b>UE-27</b>	<b>171 603</b>	<b>11 757</b>	<b>14,6</b>	<b>11 935</b>	<b>5,3</b>	<b>154 289</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EUROSTAT Agriculture<sup>17</sup>, <http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction> [Dostęp: 10.04.2014].

Zgodnie z informacjami EUROSTAT [por. tabela 10] w UE funkcjonuje ponad 11 mln rolników, którzy gospodarują na ok. 171 mln hektarów gruntów rolnych. Oznacza to, że średnio unijny rolnik ma do dyspozycji obszar o powierzchni 14,6 hektara, a więc niewielki w porównaniu do USA, gdzie średnia wielkość gospodarstwa rolnego wynosi 181 hektarów. Ponadto europejskie rolnictwo zatrudnia 5,3% całej populacji osób pracujących, czyli niemal 12 mln osób i wytwarza ponad 154 mln euro wartości dodanej. Dla porównania w tym samym czasie w USA funkcjonuje „zaledwie” 2 mln gospodarstw rolnych, które prowadzą działalność na ponad 373 mln hektarów gruntów rolnych, zatrudniając tylko 0,7% populacji osób pracujących –

<sup>17</sup> Dane na rok 2010 i 2011 w związku z brakiem nowszych.

niewo ponad 1,5 mln osób. To proste porównanie świadczy o relatywnie niskim poziomie koncentracji rolnictwa UE oraz stosunkowo niskim poziomie zaawansowania technologicznego, które jest rekompensowane zatrudnieniem. Niski poziom koncentracji w UE jest m.in. rezultatem dołączenia po 2000 roku „nowych” krajów do Wspólnoty. W większości z nich średnio pojedyncze gospodarstwo dysponuje nie więcej niż 10 ha gruntów rolnych – najmniej w Rumunii – 3,6 ha. Jednak obserwując zmiany jakie zachodziły w krajach „Starej 15-nastki” [por. tabela 11] – np. spadek zainteresowania pracą „na roli” [EUROSTAT 2010], wzrost zaawansowania technologicznego gospodarstw rolnych (w dużej mierze w wyniku subsydiów) czy spadek generalnej liczby gospodarstw mniejszych [por. tabela 12] można przypuszczać, że procesy mające na celu koncentrację będą postępowały.

**Tabela 11: Zmiany liczby gospodarstw rolnych w krajach UE-15 i UE-12 w latach 1990-2010 (w tys.)**

UE-15	1990 rok	2000 rok	2010 rok	Zmiana <sup>18</sup>
Austria	:	200	149	-26%
Belgia	85	62	42	-51%
Dania	81	58	41	-49%
Finlandia	:	81	63	-22%
Francja	924	664	507	-45%
Grecja	850	817	717	-16%
Hiszpania	1594	1287	967	-39%
Holandia	125	102	71	-43%
Irlandia	171	141	140	-18%
Luksemburg	4	3	2	-50%
Niemcy	654	472	298	-54%
Portugalia	599	416	304	-49%
Szwecja	:	81	70	-14%
Wielka Brytania	243	233	183	-25%
Włochy	2665	2154	1616	-39%

Źródło: Agriculture, fishery and forestry statistics – main results 2010-11, EUROSTAT, 2012, [http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-FK-12-001](http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-FK-12-001) [Dostęp: 10.04.2014].

<sup>18</sup> Zmiana dotyczy lat 1990-2010. W przypadku, gdy dane dla roku 1990 nie były dostępne (np. Austria) zmiana dotyczy lata 2000-2010.

**Tabela 12: Liczba gospodarstw rolnych w UE w zależności od wielkości gruntów rolnych**

Powierzchnia gruntów rolnych (ha)	Gospodarstwa rolne				
	x 1000				zmiana %
	2003 rok	2005 rok	2007 rok	2010 rok	2010 rok 2007 rok
0 – 5	10957,6	10349,1	9644,8	8314,2	-4,8
5 – 10	1526,1	1584,7	1560,5	1307,4	-5,7
10 – 20	1015,1	1030,4	992,6	902,7	-3,1
20 – 50	835,4	825,9	804,3	773,9	-1,3
50 +	687,1	691,8	698,1	716,5	0,9

Źródło: Agriculture, fishery and forestry statistics – main results 2010-11, EUROSTAT, 2012, [http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/product\\_details/publication?p\\_product\\_code=KS-FK-12-001](http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/product_details/publication?p_product_code=KS-FK-12-001) [Dostęp: 10.04.2014].

Interesującym przypadkiem są Czechy, w których jeden rolnik gospodaruje średnio na 151,5 ha gruntów rolnych. Jest to największa liczba hektarów przypadająca na jednego rolnika w całej Unii Europejskiej; drudzy w kolejności rolnicy z Wielkiej Brytanii mają do dyspozycji średnio prawie o połowę mniejszy areal – 85,7 ha. Tak daleko odbiegający wynik w przypadku Czech jest szczególnie ciekawy ze względu na to, że struktura własnościowa ziemi w Czechach jest rozdrobniona, w związku z tym gospodarstwa rolne funkcjonują głównie w oparciu o dzierżawę – zgodnie z danymi FADN prawie 90% ziemi rolnych w Czechach jest dzierżawiona. Należy zauważyć, że dzierżawa w Unii Europejskiej jest istotnym źródłem pozyskiwania ziemi rolnych – szacuje się, że ok 50% użytków rolnych jest w ten sposób użytkowanych [Sřtreleček i in. 2011, s.309-18]. Dominującą pozycję w tej dziedzinie zajmuje Słowacja [por. tabela 13], w której rolnictwo bazuje niemal wyłącznie na dzierżawie (96,3%). Warto zauważyć, że Słowacy (podobnie jak Czesi) dysponują wysokim średnim poziomem areалу rolniczego, przypadającym na jednego rolnika. Aczkolwiek ze względu na prawie o połowę mniejszą dostępność gruntów rolnych jest on niższy niż w przypadku Czech. Najmniej ziemi dzierżawi się w Polsce (27,5%) i Irlandii (16,5%), niemniej jednak irlandzki rolnik dysponuje ponad 3-krotnie większym arealem niż polski.

**Tabela 13: Udział dzierżawy w użytkowanych gruntach rolnych w krajach UE w 2007 roku**

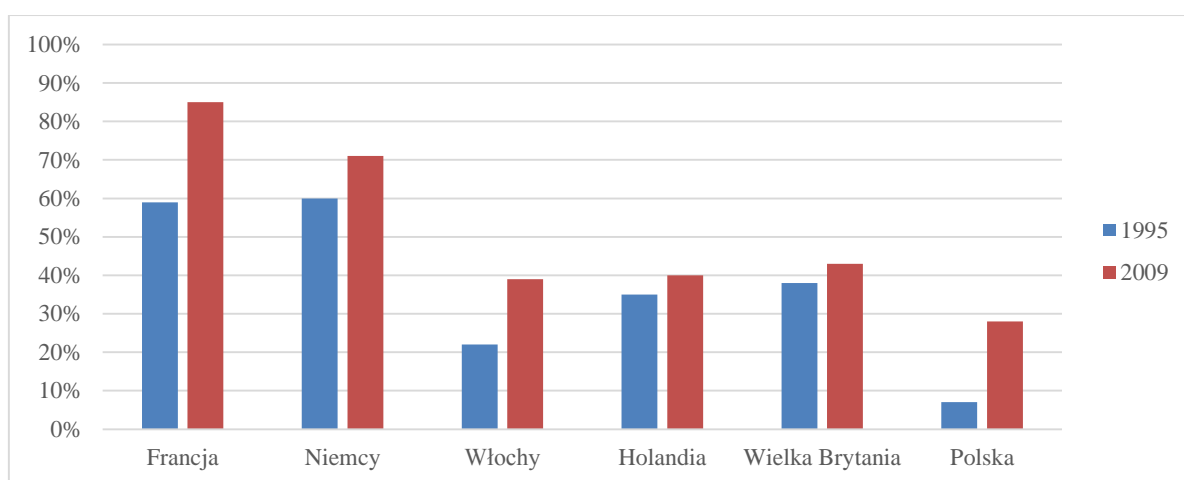
Udział dzierżawy	Kraje UE
15-30%	Irlandia (16,5%); <b>Polska (27,5%)</b> ; Dania (28,3%)
30-45%	Austria (31%); Słowenia (31,8%); Portugalia (31,8%); <b>Hiszpania (33,6%)</b> ; Finlandia (34,8%); <b>Włochy (38,8%)</b> ; Holandia (40,3%); Rumunia (41,5%); Wielka Brytania (42,6%); Grecja (43%); Łotwa (44,6%)
45-60%	Luksemburg (50,7%); <b>UE (52,5%)</b> ; Szwecja (53,4%); Estonia (59,8%)
60-75%	Litwa (60,1%); Cypr (64%); Węgry (67,2%); <b>Niemcy (70,5%)</b> ; Belgia (74,1%)
75-90%	Malta (81,2%); <b>Francja (84,5%)</b> ; Czechy (87,9%); Bułgaria (89%)
Powyżej 90%	Słowacja (96,3%)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych FADN, <http://ec.europa.eu/agriculture/rica/database/database.cfm> [Dostęp: 10.04.2014].

Warto zwrócić uwagę, że prawie połowa produkcji rolniczej Unii Europejskiej (48,2%) jest wytwarzane przez zaledwie 4 kraje [EUROSTAT 2010]: Francję (18%), Niemcy (13%),



Włochy (12%) i Hiszpanię (10%); gdyby dodać do tego Polskę (5%), Rumunię (4%) oraz Wielką Brytanię (6%), to niemal 70% łącznej produkcji rolnej jest wytwarzane przez 25% krajów członkowskich, z czego prawie 50% na ziemiach dzierżawionych. Rolnicy chętnie wybierają dzierżawę, jako formę użytkowania gruntów, ze względu na wysoki koszt zakupu ziemi (odsetki od kredytu często przewyższają wartość czynszów dzierżawnych [Jarka 2010, s.47-56]). Obserwując trend udziału dzierżawy w użytkowanych gruntach rolnych i uwzględniając ciągły wzrost cen ziemi można przypuszczać, że europejscy rolnicy będą w coraz większym stopniu dążyli do tej formy użytkowania gruntów [por. rysunek 9]. Podobne tendencje można zaobserwować na rynku amerykańskim, gdzie udział dzierżawy oscyluje w granicach 40-45% użytkowanych gruntów rolnych [Kirwan 2008, s.1-33].



**Rysunek 9: Wzrost udziału dzierżawy w użytkowanych gruntach rolnych między 1995 a 2009<sup>19</sup> rokiem**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych FADN, <http://ec.europa.eu/agriculture/rica/database/database.cfm> [Dostęp: 10.04.2014].

Tradycyjnie wielkość gospodarstwa<sup>20</sup> rolnego rozpatrywano przez pryzmat czynników produkcji: ziemi, kapitału i pracy. Ziemia jako podstawowy czynnik produkcji w rolnictwie była i jest wykorzystywana jako główna miara wielkości gospodarstw rolnych [Ziętara 2009, s.267-76]. Takie podejście ma określone zalety, ponieważ:

- umożliwia zobrazowanie przestrzennego zasięgu gospodarstwa rolnego,
- daje pogląd na temat wartości majątku gospodarstwa w przypadku ziemi, która jest własnością,
- umożliwia zidentyfikowanie potencjału finansowego wynikającego z dopłat<sup>21</sup>.

<sup>19</sup> Brak nowszych danych w bazie danych FADN.

<sup>20</sup> Przez wielkość rozumie się nie tylko zasięg przestrzenny, ale również potencjał ekonomiczny.

<sup>21</sup> Dotyczy krajów, w których funkcjonują dopłaty obszarowe np. Polski.

Podejście to nie jest jednak wolne od wad, spośród których najważniejszą jest pominięcie produkcji zwierzęcej, która w diametralny sposób może zmieniać charakterystykę gospodarstwa. Ponadto podejście takie nie uwzględnia np. jakości gleb użytkowanych przez dane gospodarstwa, mikroklimatu itp. W celu wyeliminowania tych słabości poszukiwano innych lepiej obrazujących siłę ekonomiczną gospodarstw rolnych miar. Jedną z nich była tzw. miara ESU (ang. *European Size Unit*) – europejska jednostka miary – najczęściej stosowana miara w Unii Europejskiej do 2007 roku. Podstawą ESU jest Standardowa Nadwyżka Bezpośrednia (SGM – ang. *Standard Gross Margin*) o wartości 1200 euro. Siłę ekonomiczną gospodarstwa rolnego ESU ustalało się dzieląc SGM z całego gospodarstwa przez 1200 euro, gdzie SGM jest miernikiem produkcji lub wielkości ekonomicznej gospodarstwa rolnego. Ponadto SGM opiera się na indywidualnym podejściu do wszystkich aktywności gospodarstwa rolnego i uwzględnienia ich udział w całkowitym przychodzie. Dla każdej aktywności (np. uprawy pszenicy, uprawy żyta, produkcji mleka) na podstawie areалу (w przypadku produkcji roślinnej) lub pogłowia (w przypadku produkcji zwierzęcej), obliczana jest osobna wartość SGM. Następnie dla każdego typu produkcji (roślinnej lub zwierzęcej) estymuje się uwarunkowany terytorialnie, zestandaryzowany współczynnik SGM. Suma wszystkich SGM z każdego typu produkcji roślinnej i zwierzęcej podzielona przez 1200 euro składa się na całkowitą wielkość ekonomiczną przedsiębiorstwa mierzoną ESU [EUROSTAT 2012]. Od 2010 roku wielkość ekonomiczną gospodarstwa rolnego określa się na podstawie sumy Standardowych Produkcji (SO – ang. *Standard Output*) uzyskanych ze wszystkich działalności rolniczych występujących w danym gospodarstwie. SO jest definiowana jako średnia z 5 lat wartość produkcji określonej działalności produkcji roślinnej lub zwierzęcej uzyskiwana z 1 ha lub od 1 zwierzęcia w ciągu roku, w przeciętnych dla danego regionu warunkach produkcyjnych [FADN 2013]. Choć koncepcje SO i SGM są podobne, to różnice polegają na tym, że:

- SO nie uwzględnia płatności bezpośrednich,
- w przypadku produkcji zwierzęcej dla określonych typów zwierząt, problem wartości paszy jest uwzględniony w kalkulacji SO,
- jednostką pomiarową SO jest euro a nie ESU (1200 euro) jak w przypadku SGM.

EUROSTAT<sup>22</sup> w swoich publikacjach, na podstawie SO wyróżnia 5 typów wielkości ekonomicznej gospodarstw rolnych. Są to gospodarstwa:

- bardzo małe – do 25000 euro SO,
- małe – 25000-50000 euro SO,

---

<sup>22</sup> Skala przyjęta na podstawie [http://ec.europa.eu/agriculture/statistics/agricultural/2012/pdf/full-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/statistics/agricultural/2012/pdf/full-report_en.pdf) [Dostęp: 23.05.2013], bazy danych umożliwiając dostęp do bardziej szczegółowej skali.

- średnie – 50000-100000 euro SO,
- duże – 100 000-500 000 euro SO,
- bardzo duże – powyżej 500 000 euro SO.

Najliczniejszy zbiór w Unii Europejskiej reprezentują gospodarstwa bardzo małe i małe [por. tabela 14].

**Tabela 14: Kluczowe informacje o gospodarstwach rolnych w UE wg wielkości ekonomicznej w 2010 roku**

Wielkość ekonomiczna	Liczba wg Danych FADN <sup>23</sup>	Średnia powierzchnia gruntów rolnych (ha)	Średnie wyniki na gospodarstwo (w 1000 euro)		
			Łączna produkcja	Wartość dodana	Wartość dodana na pracownika
<b>2010 rok<sup>24</sup></b>					
<b>bardzo małe ( do 25 000 €)</b>	3 715 776	9,93	13,23	7,39	7,19
<b>małe (od 25 001 do 50 000 €)</b>	576 658	36,86	46,69	24,07	18,11
<b>średnie (od 50 001 do 100 000 €)</b>	473 087	61,25	89,4	42,26	29,81
<b>duże (od 100 001 do 500 000 €)</b>	513 091	103,95	238,44	100,85	45,37
<b>bardzo duże (ponad 500 000 €)</b>	57 113	303,86	1035,35	367,05	60,47
<b>łącznie</b>	5 335 725	29,58	56,2	25,12	14,62

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EUROSTAT Agriculture, <http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction> [Dostęp: 10.04.2014].

Istotny wkład w tak znaczną populację gospodarstw bardzo małych ma Rumunia, w której (zgodnie z danymi FADN) 1 267 993 gospodarstw rolnych jest zaliczanych do tej kategorii. Warto zauważyć, że jest to niemal 1/3 populacji bardzo małych gospodarstw całej Unii Europejskiej i 98,5% wszystkich gospodarstw rolnych w Rumunii, objętych badaniami FADN. Również Polska i Włochy mają znaczny udział w populacji bardzo małych gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej. Natomiast największa liczba bardzo dużych gospodarstw rolnych jest zlokalizowana w Holandii (7 840) i Francji (6 743). Ponadto we Francji funkcjonuje najwięcej gospodarstw kwalifikowanych jako duże (135 162) – ponad 25% wszystkich dużych gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej.

Analiza średnich wyników osiągniętych przez gospodarstwa rolne w UE [por. tabela 14] daje podstawy do stwierdzenia, że wydajność pracy<sup>25</sup> w gospodarstwach najmniejszych jest ponad 8-krotnie niższa niż w gospodarstwach największych. Analogiczne różnice występują w zakresie wytworzonej wartości dodanej. Wynika to m.in. z wyższego poziomu zaawansowania technologicznego gospodarstw dużych i bardzo dużych oraz efektów skali. Najwyższy poziom wydajności pracy osiągają rolnicy w Holandii – średnio 1 pracownik holenderskiego gospodarstwa rolnego wygenerował w 2010 roku 50,7 tys. euro wartości dodanej<sup>26</sup>, czyli ponad

<sup>23</sup> Badaniom FADN podlega ok 50% wszystkich gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej.

<sup>24</sup> Brak nowszych danych w bazach EUROSTAT.

<sup>25</sup> Mierzona wytworzoną wartością dodaną na 1 pracownika.

<sup>26</sup> GUS i EUROSTAT definiują wartość dodaną jako: różnicę między globalną produkcją rolniczą a zużyciem pośrednim, które obejmuje wartość zużytych na cele produkcyjne produktów rolnych pochodzących z własnej produkcji, a także z zakupu materiałów (łącznie z paliwem), energii, usług obcych (obróbka obca, usługi rolnicze,

3-krotnie więcej niż przeciętnie w UE (14,62 tys. euro). Najgorsze rezultaty osiągnięte są w Słowenii – 3,16 tys. euro oraz w innych krajach, w których udział gospodarstw bardzo małych jest największy np. w: Bułgarii – 3,48 tys. euro, Rumunii – 4,8 tys. euro, Polsce – 6,18 tys. euro. Nietrudno dopatrzeć się analogii – w krajach, w których wydajność pracy znacznie przewyższa średnią unijną, udział gospodarstw małych lub bardzo małych nie jest dominujący np.: Anglia (25%), Holandia (6%), Francja (33%), Niemcy (27%) a Bułgaria (96%), Rumunia (99%), Słowenia (90%), Polska (94%). Zbliżona zależność występuje w przypadku łącznej wartości dodanej wytworzonej w 2010 roku przez gospodarstwa rolne. Należy zauważyć, że jednym z głównych powodów tak znacznej liczby małych i bardzo małych gospodarstw rolnych w Unii Europejskiej (ok 80%) jest fakt, że większość z nich to gospodarstwa rodzinne, często dziedziczone z pokolenia na pokolenie, parcelowane między spadkobierców, co w istotny sposób ograniczało ich wielkość.

Rolnictwo Unii Europejskiej zatrudnia niemal 25 mln osób (w tym prawie 10 mln to pracownicy zatrudnieni w pełnym wymiarze czasowym na minimum rok – tzw. AWU<sup>27</sup>), z czego prawie 12 mln (4,5 mln AWU) to właściciele, a niemal 10 mln (3 mln AWU) to ich rodziny [EUROSTAT 2010]. Pracownicy zewnętrzeni stanowią tylko ok. 8% wszystkich zatrudnionych w rolnictwie i ok. 22% AWU. Pokoleniowy charakter rolnictwa ma istotny wpływ na strukturę wiekową właścicieli. Większość to osoby powyżej 64 roku życia (30%), które zbliżają się lub osiągnęły wiek emerytalny [por. tabela 15].

**Tabela 15: Struktura wiekowa właścicieli gospodarstw rolnych w UE – 2010 rok**

rok życia	2003 rok		2010 rok	
	łącznie	udział (%)	łącznie	udział (%)
< 35	957 460	7%	902 190	8%
35 - 44	1 952 990	15%	2 000 220	17%
45 - 54	2 754 290	21%	2 720 430	23%
55 - 64	2 953 180	23%	2 808 450	23%
> 64	4 231 280	33%	3 540 530	30%
<b>łącznie</b>	<b>12 849 200</b>	<b>100%</b>	<b>11 971 820</b>	<b>100%</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EUROSTAT Agriculture, <http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction>, [Dostęp: 10.04.2014].

Jednym z problemów przyszłości rolnictwa jest spadające zainteresowanie pracą w sektorze rolniczym osób młodych, co odzwierciedla spadek właścicieli w wieku poniżej 35 roku

---

weterynaryjne, inseminacyjne i transportowe, naprawy bieżące, usługi telekomunikacyjne, prowizje płacone za usługi bankowe), usługi pośrednictwa finansowego mierzone pośrednio (FISIM), koszty podróży służbowych (z wyjątkiem danych dla gospodarstw indywidualnych) oraz inne koszty (np. ubezpieczenia, dzierżawy i wynajmu). Źródło: [http://www.stat.gov.pl/GUS/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-6503.htm](http://www.stat.gov.pl/GUS/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-6503.htm) oraz <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&language=en&code=tec00003> [Dostęp: 10.04.2014].

<sup>27</sup> GUS definiuje jako „roczna jednostka pracy”. Źródło: [http://www.stat.gov.pl/rzesz/69\\_165\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/rzesz/69_165_PLK_HTML.htm) [Dostęp: 10.04.2014].

życia. Zaistniała sytuacja może mieć różne konsekwencje negatywne np.: może wzrosnąć populacja opuszczonych gospodarstw i ziem leżących odłogiem w związku z brakiem następców, a z drugiej strony pozytywne – możliwość zakupu/dzierżawy większej ilości ziemi przez gospodarujących rolników. Unia Europejska w celu zainteresowania „młodych” rolnictwem oraz walki z ich niskim udziałem w populacji rolników wprowadziła programy pomocowe skierowane do młodych rolników. Nie zmieniło to jednak tendencji malejącego zainteresowania branżą. Nie jest natomiast niepokojącym spadek w łącznej liczbie właścicieli gospodarstw rolnych, który jest naturalną reakcją związaną z postępującymi procesami koncentracji na rynkach rolnych.

Produkcję rolniczą można podzielić na dwa typy: produkcję roślinną i produkcję zwierzęcą. Charakterystyczną cechą obydwu jest wysoki poziom nieprzewidywalności uwarunkowany niekontrolowanymi czynnikami środowiskowymi (np. pogodą). Jednak kluczowym czynnikiem wpływającym na produkcję gospodarstwa rolnego jest jego lokalizacja. Od lokalizacji zależą zarówno warunki klimatyczno-pogodowe, jak również dostępne zasoby ziemi. Mimo, że w warunkach wolnorynkowych ziemię można nabywać z różnych źródeł, to w przypadku rolnictwa problem należy rozpatrzyć z dwóch perspektyw: z perspektywy nowego lub istniejącego podmiotu. Pierwszy wariant umożliwia dobór lokalizacji o możliwie jak najlepszych warunkach, zarówno pod kątem jakości ziemi, warunków klimatyczno-pogodowych oraz innych czynników determinujących prowadzoną działalność. Obszarem problematycznym może być pożądana skala działalności – im większa, tym trudniej pozyskać satysfakcjonujące zasoby ziemi. W drugim wariantcie rolnik nie ma wpływu na lokalizację, w związku z tym funkcjonuje w określonym status quo – np. jakość użytkowanych gruntów rolnych, warunki klimatyczno-pogodowe itd. Wspomniane warianty różnią się w fazie początkowej, aczkolwiek w momencie, w którym osiągnięta zostaje maksymalna możliwa produktywność przy określonych zasobach, to jedną z możliwości dalszego rozwoju jest powiększenie uprawianego arealu. W takiej sytuacji możliwość pozyskania ziemi o pożądanym parametrach jest ograniczona do ziem dostępnych w ekonomicznie uzasadnionej odległości od gospodarstwa. W rezultacie wpływ rolnika na jakość użytkowanych ziem jest ograniczony. Problem warunków klimatyczno-pogodowych jest bardziej złożony ze względu na to, że nawet w przypadku najlepszej lokalizacji pod kątem gruntów rolnych warunki klimatyczno-pogodowe mogą być niesprzyjające. Uzasadnionym wydaje się postawienie tezy, że warunki klimatyczno-pogodowe są kluczowym czynnikiem wpływającym na efekty produkcji rolniczej. Można przyjąć, że rolnik decydujący się na prowadzenie działalności na danym obszarze działa w sposób racjonalny.

W związku z tym jest świadom, że przy specyfice zasobów ziemi, jakie posiada w danym regionie geograficznym ma szansę uzyskać określone rezultaty produkcyjne. Główną przeszkodą może być pogoda. W regionach szczególnie narażonych na jej niekorzystne warunki częstą formą ograniczania ryzyka są ubezpieczenia, aczkolwiek wiążą się one ze znacznymi nakładami finansowymi. Dominującym typem produkcji rolniczej w Unii Europejskiej jest, charakteryzująca się sezonowością, produkcja roślinna. Z perspektywy ekonomicznej jej sezonowość oznacza, że rolnicy przez większość roku ponoszą koszty związane z procesem produkcji (zasiewami, nawożeniem oraz ochroną upraw), które są rekompensowane przychodami ze sprzedaży finalnych produktów uzyskiwanych (upraszczając) raz w roku. Produkcja zwierzęca ze względu na ciągły charakter wydaje się prostszą w zakresie planowania – należy jednak zwrócić uwagę na dwa istotne czynniki na nią wpływające. Po pierwsze funkcjonuje w oparciu o „żywe stworzenia”, które są narażone w dużej mierze na nieprzewidywalne czynniki zewnętrzne (np. choroby – w niektórych przypadkach mogące powodować przymus eksterminacji całej hodowanej populacji). Po drugie jest uzależniona od produkcji roślinnej, która dostarcza żywność i w przypadku niektórych typów produkcji zwierzęcej może być odbiorcą wytwarzanych przez nią odpadów (np. obornika). W konsekwencji wszelkie niepowodzenia w zakresie produkcji roślinnej (np. niższa jakość plonów) będą wpływały na produkcję zwierzęcą.

Produkcja rolnicza w Unii Europejskiej wyceniana jest na ok. 357 387 mln euro, w tym produkcja roślinna – na 203 330 mln euro i produkcja zwierzęca – na 154 057 mln euro [EUROSTAT 2011]. Kluczowymi produktami wytwarzanymi przez rolnictwo UE w zakresie produkcji roślinnej są: zboża (pszenica, żyto, jęczmień, kukurydza i ryż), buraki cukrowe, ziemniaki, rzepak oraz rośliny strączkowe, natomiast w zakresie produkcji zwierzęcej: mięso (wołowina, wieprzowina, jagnięcina oraz drób) i mleko krowie [EUROSTAT 2012].

Warto zauważyć, że produkcja rolnicza Unii Europejskiej pełni kluczową rolę na światowych rynkach. Dane zbierane przez FAOSTAT w 2010 roku<sup>28</sup> umiejscawiają Unię Europejską na pierwszym miejscu wśród krajów eksportujących produkty rolnicze – udział UE to 44%, wyceniany na ponad 270 mld USD. Drugie miejsce zajmują USA z 4-krotnie mniejszym – 11% udziałem (ok. 70 mld USD), a kolejne Brazylia – 6% (ok. 40 mld USD). Wśród unijnych eksporterów produktów rolniczych kluczową rolę odgrywają Holandia (17%), Francja (16%) i Niemcy (16%), które łącznie są odpowiedzialne za niemal 50% eksportu. Kraje Unii Europejskiej są największymi na świecie producentami: pszenicy, żyta, jęczmienia, rzepaku, buraków cukrowych oraz mleka. W przypadku żyta, jęczmienia oraz buraków cukrowych niemal 33%

---

<sup>28</sup> Brak nowszych danych w bazie danych FAOSTAT.

światowej produkcji wytwarzana jest w krajach członkowskich. Z perspektywy wartości produkcji największą wartość w przypadku produkcji roślinnej osiągają następujące produkty: pszenica, ziemniaki oraz kukurydza, a w przypadku produkcji zwierzęcej: mleko krowie, wieprzowina oraz wołowina.

Podsumowując, nadrzędnym celem rolnictwa Unii Europejskiej jest zapewnienie bezpieczeństwa żywnościowego państw członkowskich. Między krajami UE-15 a UE-27 istnieją znaczne dysproporcje w zakresie poziomu zaawansowania działalności rolniczej, a w szczególności poziomu zaawansowania technologicznego, struktury agrarnej i efektywności produkcji. Zadaniem Wspólnej Polityki Rolnej jest niwelowanie tych różnic, ujednolicanie zasad funkcjonowania rolnictwa oraz maksymalizacja efektów jego działania. Aktualnie Unia Europejska znajduje się wśród światowych liderów w zakresie wytwarzania zróżnicowanych produktów rolnych m.in. mleka, mięsa, pszenicy czy żyta. Osiągnięcie takiej pozycji nie byłoby możliwe w przypadku autonomicznych państw europejskich. Na tej podstawie można uznać, że integracja wpływa korzystnie na konkurencyjność unijnego rolnictwa, szczególnie przez pryzmat konkurencji na szczeblu ponadnarodowym. Zdolność do konkurowania z takimi krajami, jak USA, Chiny, Federacja Rosyjska lub Indie byłaby ograniczona w przypadku autonomicznych państw (choćby ze względu na różnice obszarowe). Dalsza realizacja WPR oraz dążenie do rozwoju rolnictwa powinny w przyszłości dać efekt w postaci umocnienia pozycji unijnego rolnictwa na światowych rynkach.

#### 1.4 Cechy rolnictwa w Polsce

Jak wspomniano w podrozdziale 1.2 znaczenie gospodarcze rolnictwa w Polsce maleje, ale nadal w porównaniu z krajami Europy Zachodniej jest większe. Polskie rolnictwo<sup>29</sup> nadal zatrudnia ok 2,81 mln osób, a to około 16,2% wszystkich osób pracujących w Polsce [FAOSTAT 2012] [por. tabela 16].

**Tabela 16: Zatrudnienie w Polsce w wybranych latach (w milionach)**

Rok:	1997	2002	2007	2012
Zatrudnienie łącznie	17,28	17,25	17,38	17,32
Zatrudnienie w rolnictwie	4,03	3,57	3,19	2,81

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych FAOSTAT, <http://FAOSTAT.fao.org/site/666/default.aspx> [Dostęp: 2.07.2013].

Powyższe dane potwierdzają zmieniającą się, ale wciąż bardzo istotną, rolę rolnictwa w skali kraju. Spadek zatrudnienia w rolnictwie jest podyktowany coraz wyższym poziomem

<sup>29</sup> Szczegółowe dane na temat rolnictwa w Polsce publikowane są na podstawie Powszechnych Spisów Rolnych (PSR). Ostatni Powszechny Spis Rolny miał miejsce w 2010 roku i obejmował okres od 2002 do 2010 roku. Wyniki PSR 2010 publikowane były w ciągu kolejnych 3 lat. W związku z powyższym możliwość uzyskania niektórych danych z późniejszych lat jest ograniczona.

zaawansowania technologicznego, jak również mniejszym zainteresowaniem kolejnych pokoleń pracą w rolnictwie [Strzelecki 2010, s.1-10]. W Unii Europejskiej Polska zajmuje siódme miejsce przy uwzględnieniu wartości produkcji rolniczej, a udział w rynku wynosi 5,6% [EUROSTAT 2012]. Ponadto jest piątym największym beneficjentem dopłat rolniczych, które w istotny sposób przyczyniły się do rozwoju branży – przykładowo wartość produkcji rolniczej w 2012 roku wzrosła niemal 2-krotnie w porównaniu do przedakcesyjnego 2003 roku [por. tabela 17].

**Tabela 17: Wartość produkcji rolniczej w Polsce (mln euro)**

Rok:	2003	2004	2006	2008	2010	2012
Wartość produkcji	11 652	13 453	14 986	20 674	18 508	22 659
Zmiana	0 (ref.)	+15%	+28%	+77%	+58%	+94%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych EUROSTAT Agriculture, <http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction>, [Dostęp: 10.04.2014].

Według danych GUS powierzchnia Polski w 2011 roku to 31,2 mln hektarów, z czego prawie 50% to użytki rolne<sup>30</sup> (15,4 mln hektarów), a w tym 14,7 mln ha utrzymywanych w dobrej kulturze rolniczej<sup>31</sup> i 10,5 mln ha przeznaczonych pod zasiew [Główny Urząd Statystyczny 2013]. W 2011 roku w Polsce było 2 253 137 gospodarstw rolnych – o 21% mniej niż w 2000 roku [por. tabela 18].

**Tabela 18: Liczba gospodarstw rolnych w Polsce ze względu na powierzchnię użytków rolnych**

ha	Powierzchnia w hektarach <sup>32</sup>				Łącznie
	0-5	5-20	20-50	50+	
2000 rok	2035859	717847	89653	15837	2859196
Udział % (2000 rok)	71%	25%	3%	1%	100%
2002 rok	2123977	693492	95943	19816	2933228
2005 rok	1979120	633551	99156	21536	2733363
2007 rok	1808008	644344	102723	24104	2579179
2009 rok	1741871	634779	97742	26944	2501336
2010 rok	1576799	576387	97277	27150	2277613
2011 rok	1553431	575159	98014	26533	2253137
Udział % (2011 rok)	69%	26%	4%	1%	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Rocznika Statystycznego Rolnictwa, GUS, 2012, Tabela 33, s. 105.

Analizując zmiany liczby gospodarstw rolnych w Polsce w latach 2000-2011 można zaobserwować zmiany polegające na koncentracji arealu wśród producentów rolnych. Udział gospodarstw małych i najmniejszych (0-20 ha) od 2002 roku nieustannie maleje, natomiast wzrasta liczba gospodarstw powyżej 20 ha, a w szczególności powyżej 50 ha, których liczba

<sup>30</sup> Według GUS: „do powierzchni użytków rolnych zalicza się powierzchnię: gruntów ornych, ogrodów przydomowych, upraw trwałych w tym sadów, łąk i pastwisk oraz pozostałych użytków”.

<sup>31</sup> Więcej na: <http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/Platnosci-bezposrednie/Normy-i-Wymogi-Wzajemnej-Zgodnosci-cross-compliance/Dobra-kultura-rolna-minimalne-normy> [Dostęp: 2.07.2013].

<sup>32</sup> Podział inspirowany podziałem przyjętym w bazach danych EUROSTAT [http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/data/main\\_tables](http://epp.EUROSTAT.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/data/main_tables) [Dostęp: 1.01.2014].



w 2011 roku w porównaniu do 2000 roku wzrosła o ponad 67%. Wzrost liczby gospodarstw największych jest związany m.in. z:

- lepszą sytuacją materialną rolników w wyniku akcesji do UE,
- zintensyfikowanymi działaniami Agencji Nieruchomości Rolnych mającymi na celu prywatyzację ziemi należącej do państwa (w 2012 roku ANR sprzedała 132 000 hektarów ziemi – wpływy do budżetu wyniosły ponad 2,5 mld zł) [PAP 2013],
- wyższą zdolnością konkurencyjną gospodarstw dużych.

Kierunek zmian w strukturze agrarnej Polski należy uznać za pozytywny w związku z tym, że jest spójny ze strukturami agrarnymi, występującymi w krajach charakteryzujących się wyższym poziomem zaawansowania rolnictwa [por. rozdział 1.3]. Ponadto wzrost liczby gospodarstw dużych i największych jest korzystny dla konkurencyjności całego sektora, szczególnie w perspektywie ponadnarodowej – jak dowodzą badania przeprowadzone przez T. Sobczyńskiego gospodarstwa największe charakteryzują się najwyższym potencjałem rozwojowym oraz konkurencyjnym [2011, s.145-56]. Mimo rosnącej liczby gospodarstw powyżej 5 ha, to nadal gospodarstwa najmniejsze (poniżej 5 ha) stanowią 69% całej populacji. Tak znaczna liczba gospodarstw poniżej 5 ha jest w dużej mierze uwarunkowana historycznie [por. podrozdział 1.2]. W konsekwencji średnia wielkość gospodarstwa rolnego w Polsce w 2011 roku wyniosła 10,36 ha, natomiast w 2012 roku nieznacznie wzrosła do 10,38 ha i jest niemal o połowę mniejsza niż średnia unijna – 15 ha, kilka razy mniejsza niż w przypadku Czech, Francji czy Niemiec i ponad 17 razy mniejsza niż średnia w USA [Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa 2013; European Commission 2013] [por. rozdział 1.3].

Jak wspomniano wcześniej zatrudnienie w rolnictwie maleje. Zgodnie z danymi FAO-STAT w 2011 roku w polskim rolnictwie pracowało 2 884 000 osób (ok. 16% wszystkich czynnych zawodowo), w tym 1 029 000 kobiet i 1 855 000 mężczyzn łącznie w porównaniu do 2000 roku zatrudnienie spadło prawie o 1 mln osób [por. tabela 19].

**Tabela 19: Zatrudnienie w rolnictwie w Polsce w latach 2000-2012**

Rok:	2000	2004	2008	2011	2012
Zatrudnienie w rolnictwie <sup>33</sup>	3 763 000	3 415 000	3 111 000	2 884 000	2 807 000

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych FAOSTAT, <http://FAOSTAT.fao.org/site/666/default.aspx> [Dostęp: 2.07.2013].

Prognozy FAO przewidują dalszy spadek zatrudnienia w rolnictwie, które w Polsce do 2020 roku powinno osiągnąć poziom 2,2 mln osób. Można więc przewidywać postępujące procesy koncentracji areału oraz wzrostu zaawansowania technologicznego gospodarstw rol-

<sup>33</sup> Łączne zatrudnienie – na czas określony i nieokreślony.

nych. Niepokój może budzić struktura wiekowa użytkowników gospodarstw rolnych. Przeprowadzony w 2010 roku Powszechny Spis Rolny (PSR 2010) wskazał, że 62,5% osób użytkujących gospodarstwa rolne to osoby powyżej 45 roku życia, natomiast tylko 1,2% to osoby do 24 roku i 14,1% do 34 roku życia. Przyczyn takiego stanu rzeczy można upatrywać, we wspomnianym już wcześniej, mniejszym zainteresowaniu kolejnych pokoleń pracą w rolnictwie, w barierach wejścia do branży (m.in. wysokie koszty, trudność pozyskania ziemi, ryzyko) jak również w sytuacji takiej, że ponad 1/3 kierujących gospodarstwami rolnymi pełni tę funkcję od minimum 21 lat, jako skutek tradycji sukcesji rodzinnej i przywództwa doświadczonych pokoleń (starszych) członków rodziny. Co ciekawe w przypadku gospodarstw najmniejszych (do 1 ha) użytkownicy stosunkowo młodzi (w wieku do 34 lat) stanowią zaledwie 10,6% populacji, natomiast w przypadku największych (powyżej 100 ha) relatywnie więcej – 18,9%, co może być wynikiem programów wspierania młodych rolników w ramach WPR. Konkluzja Powszechnego Spisu Rolnego 2010 w tym zakresie sprowadza się do stwierdzenia, że przeciętny wiek użytkownika gospodarstwa rolnego jest w małych gospodarstwach znacznie wyższy, niż w średnich i dużych [Zgierska i in. 2012, s.34].

Inną interesująca obserwacja dotyczy płci użytkowników gospodarstw rolnych. W przypadku gospodarstw najmniejszych mężczyźni stanowią 52,6% użytkowników, a największych aż 86,9%. Dominującym poziomem wykształcenia prowadzących gospodarstwa rolne jest wykształcenie zasadnicze zawodowe (39%). Przyjmując za miernik dobrego wykształcenia ostatek osób legitymujących się wykształceniem co najmniej średnim – za najlepiej wykształcone uznać należy osoby kierujące największymi gospodarstwami. W przypadku gospodarstw powyżej 100 ha, 75% osób posiada wykształcenie średnie lub wyższe (w tym 1/3 wyższe), a w przypadku 50-100 ha – 58%. Mimo, że poziom wykształcenia ludności na wsi, w tym również prowadzących gospodarstwa rolne poprawia się, to nadal cechuje tę zbiorowość stosunkowo wysoki udział osób o niskim poziomie edukacji. Dotyczy to w szczególności osób w starszym wieku i prowadzących najmniejsze gospodarstwa – w PSR 2010 odnotowano, że co 50-ta osoba kierująca gospodarstwem rolnym nie posiada nawet ukończonego podstawowego poziomu wykształcenia – najczęściej sytuacja taka dotyczyła gospodarstw poniżej 1 ha [Zgierska i in. 2012, s.43].

Jak już wspomniano Polska znajduje się w europejskiej czołówce producentów rolnych oraz w przypadku niektórych produktów w czołówce światowej. W tabeli 20 przedstawiono produkty rolne wytwarzane przez polskich rolników w największych ilościach.

**Tabela 20: Produkty rolne wytwarzane w największych ilościach w Polsce w 2011 roku**

	<b>Produkt</b>	<b>Ilość (t)</b>	<b>Miejsce w UE</b>	<b>Miejsce na Świecie</b>
1	Mleko krowie	12 413 800	4	12
2	Buraki cukrowe	11 674 200	3	7
3	Pszenica	9 339 200	4	16
4	Ziemniaki	8 196 700	2	8
5	Pszenżyto	4 235 330	1	1
6	Jęczmień	3 325 900	5	13
7	Mieszanki zbożowe	3 112 970	1	1
8	Żyto	2 600 680	1	2
9	Jabłka	2 490 080	1	5
10	Rzepak	1 861 810	4	8

Źródło: Opracowanie własne na podstawie bazy danych FAOSTAT, <http://FAOSTAT.fao.org/site/666/default.aspx> [Dostęp: 2.07.2013].

W ujęciu ilościowym dominującym typem produkcji rolniczej w Polsce jest produkcja roślinna [por. tabela 20], natomiast większe przychody generuje produkcja zwierzęca. Łączna wartość produkcji rolniczej w Polsce szacowana jest na ok. 55 mld zł, w tym produkcja roślinna 23,5 mld zł i produkcja zwierzęca 31,5 mld zł.

Analizując sytuację rolnictwa w Polsce nietrudno dojść do wniosku, że głównym problemem jest konkurencyjność. W porównaniu do krajów Europy Zachodniej (w szczególności Francji, Niemiec, Holandii, Belgii czy Danii) wydajność produkcji jest niższa (przyczyną jest m.in. ekstensywny charakter rozwoju polskiego rolnictwa). Produktywność pracy jest 3,5-krotnie niższa niż przeciętnie w UE-27 i 6-ciokrotnie niższa niż w UE-15. Taka sytuacja wynika z nadmiaru zasobów pracy, znajdujących się w dyspozycji rolnictwa oraz rozdrobnienia agrarnego, powodującego zamrożenie potencjału produkcyjnego rolnictwa. Analiza zasobów pracy, kapitału i udziału rolnictwa w PKB wskazuje na niższą o 1/3 wydajność kapitału i około 4-krotnie niższą wydajność pracy w stosunku do średniej krajowej [Hałasiewicz 2011, s.1-43]. Jak sugeruje w swoim raporcie A. Hałasiewicz główną słabością polskiego rolnictwa jest skupienie znacznej części potencjału produkcyjnego w gospodarstwach rolnych, prowadzących produkcję na małą skalę. Ta wada strukturalna przekłada się na „wadliwość technologiczną”, a oba obszary implikują niską produktywność czynników produkcji. Mikroekonomiczna słabość większości polskich gospodarstw rolnych wpływa na sektorową słabość polskiego rolnictwa na Jednolitym Rynku Europejskim. Z drugiej strony potencjalna zdolność konkurencyjna polskich gospodarstw towarowych na tle innych państw UE jest duża [Hałasiewicz 2011, s.1-43]. Można więc przypuszczać, że postępująca koncentracja, a wraz z nią modernizacja oraz poprawa produktywności gospodarstw rolnych przyczyni się w dłuższym okresie do wzrostu konkurencyjności polskiego rolnictwa warunkowanej m.in. metodami jej tworzenia oraz zarządzania.

## 2. Problematyka modeli biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem

### 2.1 Geneza oraz definicje pojęcia „model biznesu”

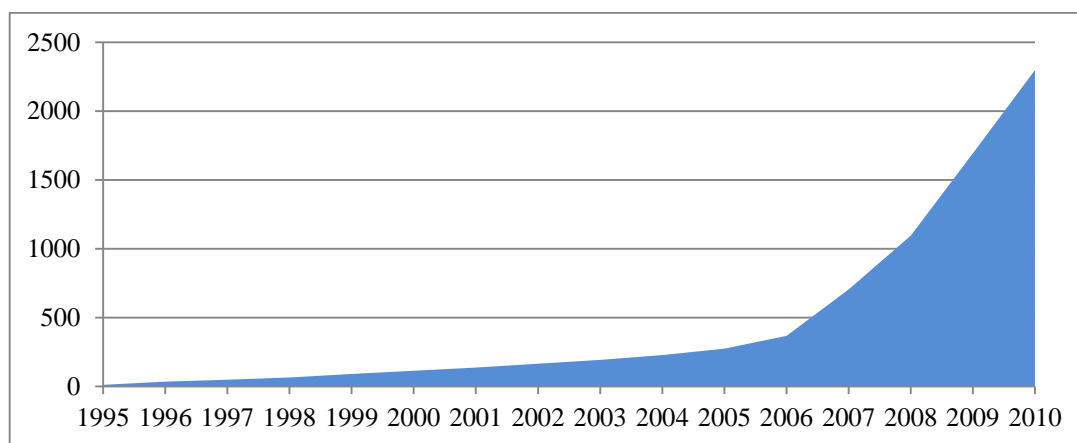
Problematyka modeli biznesu na przestrzeni ostatnich lat stała się bardzo popularna zarówno w środowiskach naukowych, jak również biznesowych. Mimo, że samo pojęcie zostało wykorzystane po raz pierwszy w połowie XX wieku, to realny wzrost zainteresowania<sup>34</sup> problematyką modeli biznesu obserwuje się od połowy lat 90. XX wieku. Przed rozpoczęciem rozważań związanych z etiologią wzrostu popularności problematyki modeli biznesu zasadnym wydaje się przybliżenie genezy pojęcia modelu biznesu.

Na podstawie badań przeprowadzonych w 2005 roku przez zespół w składzie A. Osterwalder, Y. Pigneur, C.L. Tucci [2005, s.6] przyjmuje się, że po raz pierwszy pojęcie „modelu biznesu” zostało użyte w artykule z 1957 roku [Bellman i in. 1957, s.469-503]. W artykule termin „model biznesu” został użyty tylko raz w kontekście tworzenia modelu matematycznego, który miał być podstawą gry biznesowej, o której traktował artykuł. Analizując kontekst, w jakim użyto sformułowania można co najwyżej przypuszczać, że model biznesu jest odzwierciedleniem realiów biznesowych, a opracowanie go wiąże się z określonymi czynnościami. Należą do nich: stworzenie modelu matematycznego oraz przeprowadzenie procesu symulacji na podstawie stworzonego modelu. Konsekwencją było pojawienie się wielu dodatkowych, trudno wyrażalnych matematycznie problemów (np. proces decyzyjny), które należy uwzględnić w trakcie tworzenia ostatecznego modelu biznesu. W związku z powyższym można przyjąć, że model biznesu w 1957 roku był rozumiany przez wspomnianych autorów jako swego rodzaju skorygowany na podstawie symulacji model matematyczny, uwzględniający również czynniki trudno mierzalne matematycznie, odzwierciedlający realia biznesowe. W przypadku wskazanego artykułu pojęcie modelu biznesu zostało użyte tylko raz i tylko w treści artykułu. Pierwszą publikacją, której tytuł zawierał pojęcie „model biznesu” jest artykuł G.M. Jonesa z 1960 roku [1960, s.619-26]. Mimo, że w tytule uwzględniono pojęcie „model biznesu” w samej treści publikacji autor się do niego nie odniósł. Na podstawie lektury artykułu można przypuszczać, że termin „model biznesu” został użyty w związku z grą biznesową przedstawioną w jednym z fragmentów publikacji, a konkretnie w kontekście możliwości symulacji realiów biznesowych. Z analizy dwóch pierwszych artykułów, w których pojawił się termin „model biznesu” nasuwa się wniosek, że model biznesu rozumiano jako rodzaj symulacji realiów biznesowych, uwzględniający procesy w nich zachodzące.

---

<sup>34</sup> Liczony liczbą publikacji w recenzowanych czasopismach związanych z tematyką modeli biznesu.

Rok 1995 można uznać za przełomowy dla problematyki modeli biznesu ze względu na nagły wzrost liczby pojawiających się publikacji, w których autorzy odwołują się do terminu „model biznesu” [Gołębiowski i in. 2008, s.15; Osterwalder i in. 2005, s.3-4; Zott i in. 2011, s.4]. Potwierdzenie można odnaleźć w badaniu przeprowadzonym przez A. Ghazianiego i M. Ventresce [2005, s.523-59], którzy zbadali częstotliwość pojawiania się pojęcia „model biznesu” w literaturze z zakresu zarządzania między latami 1975 a 2000. Badanie przeprowadzono przy użyciu bazy danych ABI/INFORM, co umożliwiło wyodrębnienie 1 729 publikacji dotyczących tematyki modeli biznesu (we wspomnianym przedziale czasowym). Tylko 166 pojawiło się w okresie 1975-1994, co wskazuje na znaczny przyrost liczby publikacji w latach 1995-2000. Tendencja wzrostowa utrzymuje się w kolejnych latach, czego potwierdzenie można znaleźć w badaniach przeprowadzonych przez C. Zotta i in. [2011, s.4-5], uwzględniających okres 1995-2009 lub H. Paula [2012, s.198-207], dotyczących lat 1995-2010 [por. rysunek 10]. Interesującą obserwacją, wynikającą z badania C. Zotta i in. [2011, s.4-5], jest ujawnienie znacznej luki między liczbą artykułów, traktujących o modelach biznesu, pojawiających się w czasopiśmie nierecenzowanych (8 062 publikacje) a recenzowanych (1 202 publikacje). Można zatem zaobserwować szczególnie wysoki poziom zainteresowania problemem modeli biznesu ze strony praktyków biznesu oraz wolniejszy wzrost zainteresowania ze strony środowisk akademickich.



**Rysunek 10: Skumulowana liczba publikacji dotyczących problematyki modeli biznesu**

Źródło: H. Paul, „Modele biznesu – podstaw” w: „Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka”, red. nauk. A. Sopińska, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa, 2012.

J. Magretta [2002, s.86-92] przyczyn wzrostu zainteresowania modelami biznesu upatruje w:

- tzw. „internetowym boomie” [Osterwalder i in. 2005; Amit i Zott 2001; McGrath 2010] – w konsekwencji licznie pojawiających się firmach typu „dotcom”<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Pojęcie obejmuje firmy prowadzące swoją działalność przez Internet.

- powszechnej dostępności komputerów osobistych,
- pojawieniu się z informatyzowanych arkuszy kalkulacyjnych.

Poza czynnikami wskazanymi przez J. Magretta w literaturze wskazywane są również następujące czynniki, które mogły mieć wpływ na wzrost zainteresowania problematyką modeli biznesu:

- nagły wzrost tzw. „rynków wschodzących” [Prahalad i Hart 2002; Seelos i Mair 2006; Thompson i MacMillan 2010],
- rozwój działalności opierających się na nowoczesnej technologii [Perkmann i Spicer 2010].

Mimo, że czynników, które mogły wpłynąć na wzrost zainteresowania modelami biznesu jest wiele, liczni autorzy uznają rozwój tzw. komercyjnego Internetu<sup>36</sup> za najistotniejszy [Ghaziani i Ventresca 2005; Magretta 2002; Yip 2004]. Pojawienie się komercyjnego Internetu, a właściwie powszechnego dostępu do Internetu dało przedsiębiorstwom możliwość odkrywania nowych źródeł wartości oraz stworzyło nowe warunki prowadzenia działalności gospodarczej, która w całości mogła być prowadzona za jego pośrednictwem. W konsekwencji nowej sytuacji biznesowej zaistniała potrzeba opisu zasad działania przedsiębiorstw opierających swoją działalność „na Internecie”, w sposób umożliwiający potencjalnym inwestorom zrozumienie logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa i podjęcie decyzji o ewentualnej inwestycji – rozwiązaniem okazały się modele biznesu. J. Magretta nie pozostaje jednak bezkrytyczna, zauważając że koncepcja modeli biznesu stała się na tyle modna, że przedsiębiorstwa zaczęły koncentrować się na posiadaniu modelu biznesu, zapominając jednocześnie o tak kluczowych elementach jak strategia, kompetencje, czy nawet potencjalny klient. Ponadto stwierdza, że wielokrotnie nadużywano pojęcia „model biznesu” w charakterze synonimu dla niedopracowanych planów biznesowych. W konsekwencji, jak twierdzi, wiele firm upadło, a koncepcja modelu biznesu wyszła z mody. Problemu J. Magretta nie upatruje w samej koncepcji modelu biznesu, a w niejednoznaczności, niedookreśloności, która jej towarzyszy. Podobną opinię wyraził M. Porter w krytycznym artykule [2001] dotyczącym działalności z wykorzystaniem Internetu twierdząc, że przedsiębiorstwa zamiast koncentrować się na strategii i przewadze konkurencyjnej opierają się tylko na koncepcji modelu biznesu – koncepcji, która jest co najmniej nieprzejrzysta i najczęściej odnosi się do bardzo ogólnego konceptu na temat sposobu, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność i zarabia pieniądze. W swoim artykule z 2011 roku C. Zott, R. Amit i L. Massa [2011, s.4-6] zdają się nadal potwierdzać tę tezę sugerując, że

---

<sup>36</sup> Przez „komercyjny Internet” rozumie się powszechny dostęp do Internetu.

badacze zajmujący się tematyką modeli biznesu najczęściej dostosowują definicję pojęcia do prowadzonych przez siebie badań w rezultacie utrudniając stworzenie zuniifikowanej terminologii. Ponadto badanie przeprowadzone przez C. Zotta, R. Amita i L. Massę wykazało, że problematyka modeli biznesu jest często badana bez zdefiniowania podstawowego pojęcia – w ponad 1/3 z przeanalizowanych publikacji autorzy nie podejmują nawet próby zdefiniowania terminu „model biznesu” zakładając, że jest on powszechnie zrozumiały. Mimo, że na przestrzeni ostatnich kilku lat powstały liczne publikacje, w których podejmuje się problematykę modeli biznesu, to w dalszym ciągu stwierdza się brak jednoznaczności i jednomyślności wśród badaczy.

W efekcie istnieje znaczna różnorodność przedstawianych definicji, utrudniająca ich ujęcie w jednorodne sposoby definiowania. Na podstawie analizy 55 definicji<sup>37</sup> stwierdzono, że kryteriami, według których można uporządkować definicje opracowane przez różnych autorów są:

- stopień szczegółowości opisu przedmiotu definiowania,
- istota/natura modelu biznesu.

Ze względu na stopień szczegółowości definicji można wyróżnić szerokie i wąskie ujęcie definicji modelu biznesu. Ujęcie wąskie obejmuje definicje precyzyjnie określające czym model biznesu jest, do czego służy, z jakich elementów się składa – stricte. Definicje kwalifikowane do szerokiego rozumienia modelu biznesu są zazwyczaj przykładami dość indywidualnego podejścia ich autorów w opisywaniu tego, czym model biznesu jest [Zott i in. 2011, s.4-6]. Brak odniesienia do już istniejących definicji stał się przyczyną namnażania i powstawania kolejnych. Przykładem takiej definicji modelu biznesu może być zapis: „model biznesu, to sposób w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność (zwany też logiką działania/funkcjonowania przedsiębiorstwa) i (lub) generuje przychody” [Porter 2001, s.13] lub definicja wskazana przez P. Weilla i in. [2005, s.5]: „model biznesu opisuje to, co przedsiębiorstwo robi i jak robiąc to zarabia pieniądze”. Z kolei R. Casadesusa-Masanella i J.E. Rickart [2010, s.196] stwierdzają, że „model biznesu odnosi się do logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa – sposobu w jaki funkcjonuje i tworzy wartość dla interesariuszy”. Natomiast J. Niemczyk i J. Drzewiecki wskazują, że „model biznesu w swej istocie jest modelem prowadzenia przedsięwzięcia zorientowanego na transakcje kupna i sprzedaży w obrębie produkcji, świadczenia usług i handlu”. Autorzy dodają, że ma on charakter modelu odnoszącego się sytuacyjnie do określonego rodzaju przedsięwzięć [2006, s.145]. Wielu autorów definicji, zarówno sensu largo jak i sensu

---

<sup>37</sup> Por. załącznik 2.1 – przegląd 55 definicji pojęcia „model biznesu”.

stricto uważa, że sednem pojęcia nie jest sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, ale wartość tworzona przez przedsiębiorstwo. Przykładem w ujęciu szerokim może być definicja P. Peterovica i C. Kittela i in. [2001, s.2], według której „model biznesu to logika systemu biznesowego, nastawionego na tworzenie wartości”. Interesujący w ramach wskazanej definicji jest również sposób postrzegania zakresu, jaki definicja modelu biznesu powinna obejmować. P. Peterovic i C. Kittel i in. ograniczają jej zakres do samego przedsiębiorstwa i tego, co się w przedsiębiorstwie dzieje. Jest to zupełnie odmienne podejście od R. Casadesusa-Masanella i J.E. Rickart, którzy w swojej definicji uwzględniają również podmioty zewnętrzne – interesariuszy. Za najbardziej szerokie i pozostawiające swobodę interpretacyjną można uznać definicje przedstawione przez G. Hamela [2000, s.112], który twierdzi, że „model biznesu, to pomysł (koncept) na biznes, który został wykorzystany w praktyce” lub A.K. Koźmińskiego [2004, s.123], dla którego „model biznesu, to pomysł na zarabianie pieniędzy”. Zaletą definicji sensu largo jest fakt, że przedstawiają ideę „modelu biznesu”, a nadto pozostawiają znaczną swobodę interpretacyjną, czego konsekwencją jest brak jednoznaczności wśród definicji. Szczególnie kłopotliwymi zdają się być definicje G. Hamela i A.K. Koźmińskiego, na podstawie których można dojść do wniosku, że model biznesu może być prawie wszystkim pod warunkiem, że umożliwia zarabianie pieniędzy.

W przypadku definicji sensu stricto autorzy najczęściej wskazują, czym model biznesu jest oraz z jakich elementów się składa lub jakie powinien uwzględniać. Przykładem może być dość wyczerpująca definicja A. Osterwaldera i in. [2005, s.3]: „model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które umożliwiają wyrażenie logiki biznesowej danego przedsiębiorstwa. Obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom nabywców, opis architektury przedsiębiorstwa oraz sieci partnerów, którzy współtworzą, oferują i dostarczają tę wartość oraz kapitał relacyjny, zapewniając rentowne i stabilne strumienie przychodów”. Równie szczegółową definicję proponuje T. Gołębiowski i in. [2008, s.57]: „model biznesu jest nowym narzędziem koncepcyjnym, zawierającym zestaw elementów i relacji między nimi, które przedstawiają logikę działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Model biznesu obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom klientów, wraz z określeniem podstawowych zasobów, procesów, także relacji zewnętrznych tego przedsiębiorstwa, służących tworzeniu, oferowaniu oraz dostarczaniu tej wartości i zapewniających przedsiębiorstwu konkurencyjność w danej dziedzinie oraz umożliwiających zwiększanie jego wartości”. Nietrudno zauważyć, że definicja ta bazuje na tej stworzonej przez A. Osterwaldera i in., ale doprecyzowano w niej poszczególne elementy. Inne podejście do problemu prezentuje H. Bouwman i in. [2008, s.33]:



„model biznesu jest projektem usługi, która ma być świadczona. Opisuje usługę, wartość dla odbiorcy, źródła przychodów i wskazuje sposób dostawy usługi, uwzględniając opis wymaganych zasobów oraz organizacyjne i finansowe umowy między zainteresowanymi stronami”. Definicja H. Bouwmana i in. budzi wątpliwości przede wszystkim w kontekście tego, czy model biznesu można sprowadzać do poziomu usługi. Poglądem zbliżonym do H. Bouwmana i in. jest pogląd L. Morrisa [2003, s.17], który model biznesu określa jako: „zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Opisuje sposoby tworzenia i dostarczania wartości, może ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców”. Wyróżniającym w jego podejściu jest uwzględnienie dynamicznego charakteru modelu biznesu dostosowującego się do potrzeb i preferencji rynku.

Autorzy dotychczas przedstawionych definicji modelu biznesu traktowali model biznesu w kategorii jednej całości, która mogła składać się z różnych elementów. Odmiennego zdania jest B. Rasmussen [2007, s.1-2], który zakłada, że model biznesu powinien składać się z dwóch części – narracyjnej i kalkulacyjnej, które powinny wskazywać odpowiedź na pytania: „kim jest klient? Co jest dla niego wartością? W jaki sposób można tę wartość dostarczyć racjonalizując koszty i w jaki sposób działanie angażuje zasoby przedsiębiorstwa?”. Propozycja B. Rasmussena jest niezwykle ciekawa, gdyż sugeruje, że model biznesu powinien mieć nie tylko charakter opisowy, ale uwzględniać również swego rodzaju model finansowy. Przy takim założeniu model biznesu przedstawia nie tylko ideę oraz elementy danego przedsięwzięcia ale również szczegółowe finansowe uzasadnienie działalności.

Innym podejściem do problemu modeli biznesu jest definicja W.K. Smitha i in. [2010, s.450], którzy pozostając w nurcie zarządzania strategicznego postrzegają model biznesu jako efekt wyborów strategicznych przedsiębiorstwa: „model biznesu to schemat sposobu, w jaki przedsiębiorstwo konfiguruje zbiór wyborów strategicznych dotyczących: rynków, klientów, propozycji wartości, struktury organizacyjnej, kompetencji, procesów, kultury, mierników w celu tworzenia wartości, a następnie jej przechwytywania.”. Podobne podejście w swoim artykule prezentują R. Casadesus-Masanell i J.E. Rickart [2010, s.196-98], którzy twierdzą, że model biznesu to zbiór: wyborów dotyczących organizacji, zasobów i zasad postępowania oraz konsekwencji tych wyborów. Opierając się na pierwotnej, ogólnej idei, że model biznesu, to sposób w jaki przedsiębiorstwo funkcjonuje można dojść do wniosku, że definicja R. Casadesusa-Masanella i J.E. Rickart jest niezwykle trafna. Prowadząc każdą działalność trzeba podejmować określone decyzje dotyczące produktu, klienta, logistyki, przychodów, kosztów itd.,

które powodują określone konsekwencje – w związku z tym decyzje, jak również ich konsekwencje zakreślają pewne warunki dotyczące tego, w jaki sposób przedsiębiorstwo funkcjonuje i realizuje swoją działalność – idea modelu biznesu.

Oprócz podziału ze względu na szczegółowość definicji można dokonać ich uporządkowania na podstawie tego, czym model biznesu według badaczy jest. Analiza definicji umożliwia stwierdzenie, że model biznesu bywa postrzegany jako:

- opis (przedsiębiorstwa, jego elementów składowych – m.in. F. Betz 2002; P. Weill i M. Vitale 2001; S.H. Shafer i in. 2005),
- metoda/sposób (funkcjonowania przedsiębiorstwa – m.in. C. Otto, W. Schiemann 2000; M. Rappa 2001; K. Obłój 2002),
- zestaw/zbiór (elementów przedsiębiorstwa, cech – m.in. L. Morris 2003; A.N. Afuah 2004),
- pomysł (na prowadzenie biznesu, zarabianie pieniędzy) – m.in. J.C. Linder i S. Cantrell 2001; A.K. Koźmiński 2004; G. Hamel 2000),
- architektura/struktura (m.in D. Tapscott 2001; M. Dubosson-Torbay i in. 2002; P. Timmers 1998),
- plan (działania, prowadzenia biznesu – m.in. N. Venkatraman i J.C. Henderson 1998),
- kompozycja/kombinacja (zasobów i kompetencji, elementów biznesu – m.in F. Betz 2002; B. Mahadevan 2002; R.E.S. Boulton i in. 2000),
- narzędzie koncepcyjne (m.in. A. Osterwalder i in. 2005; T. Gołębiowski i in. 2008; A. Osterwalder 2004),
- szablon (funkcjonowania przedsiębiorstwa – m.in. R. Amit i C. Zott 2001; W.K. Smith i in. 2010; L.M. Applegate 2001),
- projekt (przedsiębiorstwa, biznesu – m.in. H. Bouwman i in. 2008).

Nie wszyscy badacze podejmują próby wskazania, czym model biznesu jest. Niektórzy autorzy skupiają się na ujęciu funkcjonalnym, wskazując do czego model biznesu ma służyć lub jakie zadania realizować. Przykładowo J. Magretta [2002, s.86-92] stwierdza: „model biznesu wyjaśnia, kim są klienci przedsiębiorstwa, co stanowi dla nich wartość oraz w jaki sposób można osiągać zysk dostarczając im tę wartość” lub A.N. Afuaha i C.L. Tucci [2003, s.4]: „model biznesu przedsiębiorstwa ukazuje, w jaki sposób przedsiębiorstwo powiększa i wykorzystuje zasoby w celu przedstawienia klientom oferty produktów, której wartość przewyższa ofertę konkurentów i jednocześnie zapewnia dochodowość”.

Wielu badaczy uznaje wskazanie sposobu tworzenia wartości za główny element modelu biznesu. Jak zauważają Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz przyjęte założenie o kreowaniu wartości nasuwa analogię do porterowskiej koncepcji łańcucha wartości. Aczkolwiek jak sugeruje Sz. Cyfert w modelu łańcucha wartości dodanej punkt ciężkości jest położony na procesy a w modelu biznesu stanowią one tylko jeden z obszarów analizy [2012, s.42-43].

Wartość w koncepcji modelu biznesu tworzona jest dla potencjalnego, docelowego klienta, a następnie przejmowana przez przedsiębiorstwo. Przykładem definicji zorientowanej na wartość jest definicja H. Chesbrough'a [2006, s.406], który twierdzi, że: „sednem modelu biznesu są dwie funkcje: tworzenie i przechwytywanie wartości. W pierwszym aspekcie model biznesu wskazuje zbiór czynności, które spowodują powstanie nowego produktu lub usługi w taki sposób, że tworzona jest wartość netto. W drugim aspekcie przedsiębiorstwo przechwytytuje wartość wynikającą z części podjętych czynności”. Bardziej precyzyjną definicję proponują Sz. Cyfert i K. Krzakiewicz [2011, s.100] sugerując, że model biznesu wskazuje na optymalny, w określonym kontekście funkcjonowania organizacji, sposób tworzenia wartości i pozwala na udzielenie odpowiedzi na pytania kto jest klientem organizacji, jakiej wartości od organizacji oczekuje, w jaki sposób ta wartość będzie dostarczona i jakie są koszty i przychody realizowanej działalności. Niektórzy autorzy koncentrują się wyłącznie na tworzeniu wartości dla klienta, na przykład P. Keena i S. Qureshi [2006, s.2] stwierdzają: „rdzeniem modelu biznesu jest wartość dla klienta i związana z jej tworzeniem logika działania przedsiębiorstwa”. Wartość rozumiana jest jako suma korzyści oczekiwanych przez nabywców, a logika działania przedsiębiorstwa, to różne aktywności przedsiębiorstwa mające na celu tworzenie i dostarczanie klientom tej wartości. Innym przykładem definicji zorientowanej na klienta, uwzględniającej cel istnienia modelu biznesu jest definicja zaproponowana przez D. Tapscotta [2001, s.5]: „model biznesu odnosi się do architektury przedsiębiorstwa, a w szczególności sposobu w jaki przedsiębiorstwo wykorzystuje zasoby w celu tworzenia wyróżniającej wartości dla klienta”. Zbliżoną definicję, ale uwzględniającą założenia teorii interesariuszy, proponują J.C. Linder i S. Cantrell [2001, s.13]: „model biznesu, to pomysł na prowadzenie rentownej działalności w zmiennym otoczeniu, zawierający propozycję wartości dla nabywców wypracowaną wraz z kluczowymi interesariuszami oraz obejmujący operacje, które służą tworzeniu i oferowaniu tej wartości”. Istotną różnicą jest fakt, że wartość nie jest tworzona tylko przez przedsiębiorstwo, ale we współpracy z głównymi interesariuszami. Bardziej kwestię tworzenia wartości i wykorzystania efektów jej powstania oraz alokacji, akcentuje w swojej definicji A.N. Afuah [Afuah 2004, s.2-17], według którego „model biznesu jest zestawem działań, podejmowanych w określony sposób i w odpowiednim czasie w danych warunkach otoczenia rynkowego dla

stworzenia i dostarczenia nabywcom najwyższej wartości i zapewnienia przedsiębiorstwu pozycji umożliwiającej zawłaszczenie tej wartości”. B. Demil i X. Lecocq [2010, s.227] proponują spojrzenie na tworzenie wartości przez pryzmat konfiguracji komponentów tworzących model biznesu zaznaczając, że efektem tworzenia wartości dla klienta jest wartość dla organizacji – „model biznesu, to taka konfiguracja komponentów go tworzących, która umożliwia stworzenie propozycji wartości dla klienta, a w konsekwencji wartości dla organizacji”. Najbardziej wyczerpującą kwestię wartości definicją modelu biznesu wydaje się być definicja zaproponowana przez A. Osterwaldera i Y. Pigneura [2010, s.14], którzy twierdzą, że jest to sposób w jaki organizacja tworzy, dostarcza i przechwytuje wartość. Mimo, że jest to jedna z najbardziej zwięzłych definicji zaproponowanych przez wspomnianych autorów, to klarownie przedstawia istotę wartości w koncepcji modelu biznesu. Wartość jest tworzona z myślą o kliencie, musi istnieć sposób dostarczenia tej wartości, czego efektem ma być możliwość przejęcia części wartości przez organizację, która wartość wytworzyła.

Często poruszonym wątkiem wśród osób definiujących model biznesu jest kwestia przepływów pieniężnych, a dokładnie przychodów, kosztów i generowanych zysków. D.J. Teece [2010, s.173] sugeruje, że model biznesu opisuje sposób w jaki przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość klientowi oraz jak przekształca przychody w zyski. Definicja zaproponowana przez D.J. Teece opiera się na zależności między tworzeniem wartości dla klienta a przechwytywaniem jej na rzecz przedsiębiorstwa w formie przychodu, uwzględniając mechanizm generowania zysku. Niektórzy badacze pomijają kwestię tworzenia wartości – F. Betz [2002, s.2] sprowadza problem tylko do zarabiania pieniędzy, twierdząc że model biznesu jest abstrakcyjnym opisem tego, jak zarabiać pieniądze prowadząc działalność gospodarczą. J. Rokita [2002, s.27] w swojej propozycji uwzględnia bardziej szczegółowe kategorie twierdząc, że model biznesu odzwierciedla sposoby osiągnięcia właściwych wyników ekonomicznych wyrażonych przez relację przychodów, kosztów i zysków w całej organizacji. Podejścia F. Betza i J. Rokity wydają się mało precyzyjne ze względu na to, że bazują na bardzo szerokich koncepcjach tego jak zarabiać pieniądze lub osiągać „właściwe wyniki ekonomiczne”, co dodatkowo budzi wątpliwość odnośnie tego, czym „właściwe wyniki ekonomiczne” są. Bardziej precyzyjne podejście prezentują M. Dubosson-Torbay i in. [2002, s.3], dla których ostatecznym celem w ramach koncepcji modelu biznesu jest generowanie stabilnych źródeł przychodów i zysków, które są uzależnione od tworzonej wartości – „model biznesu, to nic innego jak architektura firmy i jej sieć partnerów, wykorzystywana do tworzenia i dostarczania wartości oraz kapitału relacyjnego do różnych segmentów odbiorców w celu generowania zysków i stabilnych źródeł przychodów”. A. Osterwalder [2004, s.15] rozszerzył definicję przedstawioną w artykule M. Dubosson-

Torbay i in., nazywając model biznesu narzędziem koncepcyjnym składającym się z powiązanych elementów, które umożliwiają przedstawienie sposobu w jaki przedsiębiorstwo zarabia pieniądze. Ciekawe podejście prezentują J. Fiskien i J. Rutherford [2008, s.191-92], którzy ograniczają definicję do generowania przychodów przez przedsiębiorstwo, ale w odniesieniu do wartości tworzonej wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również jego miejsca w łańcuchu wartości branży, w której funkcjonuje – „model biznesu przedstawia sposób w jaki przedsiębiorstwo generuje przychody w odniesieniu do struktury łańcucha wartości oraz jego miejsca w łańcuchu wartości branży”.

W definicjach modelu biznesu wielokrotnie pojawia się odniesienie do koncepcji strategii. R.M. Grant [2002, s.307] twierdzi, że model biznesu to konfiguracja strategii, odnosząca się do źródeł przychodów i zysków, stawia dyskusyjną tezę, że model biznesu jest wariantem strategii. Inną równie dyskusyjną tezę stawiają O. Petrovic i in. [2001, s.1-2] sugerując, że model biznesu jest implementacją strategii biznesu – „model biznesu opisuje logikę systemu biznesowego, którego zadaniem jest tworzenie wartości wynikającej z zachodzących w przedsiębiorstwie procesów. Stąd model biznesu to implementacja strategii biznesu na poziomie koncepcyjnym i strukturalnym oraz podstawa do wdrożenia procesów biznesowych”. Zupełnie inne podejście prezentują N. Venkatraman i J.C. Henderson, zdaniem [1998, s.33-38] których model biznesu jest skoordynowanym planem działania, którego celem jest wypracowanie strategii zgodnej z oczekiwaniami klientów. Teorię N. Venkatramana i J.C. Hendersona rozwijają K.C. Linder i S. Cantrell [2004, s.7-9]. Ich zdaniem model biznesu to podstawowa logika kreowania wartości przez daną organizację – skoordynowany plan działania, mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta poprzez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji. Konsekwencją tego podejścia jest pytanie o to, co było pierwsze – model biznesu czy strategia. Zdaniem R. Casadesus-Masanell i J.E. Rickart [2010, s.204] model biznesu jest konsekwencją określonych wyborów wynikających ze strategii, co sugeruje, że model biznesu jest następstwem strategii. S.M. Shafer i in. [2005, s.204] wiążą definicję modelu biznesu z wyborami strategicznym: „model biznesu, to opis logiki funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz wyborów strategicznych związanych z tworzeniem i przechwytywaniem wartości w ramach sieci wartości”. Ze względu na aspekt wyborów strategicznych podejście S.M. Shafera i in. może sugerować występowanie wielu rodzajów modeli biznesu.

Część autorów definiuje model biznesu poprzez wskazanie elementów z jakich powinien się składać. Przykładem może być definicja B. Mahadevana [2009, s.9], który postrzega model biznesu jako konfigurację trzech strumieni przepływów kluczowych dla biznesu: strumienia

wartości, strumienia przychodów, strumienia logistycznego. Niektórzy autorzy prezentują bardziej szczegółowe podejście wskazując jednoznaczne elementy modelu biznesu, na przykład R. Alt i H. Zimmermann [2001, s.3-9] twierdzą, że model biznesu składa się z sześciu elementów konstytuujących: misji, struktury, procesów, przychodów, aspektów prawnych i technologii. Równie precyzyjne podejście, aczkolwiek uwzględniające inne elementy proponują E. Urbanowska-Sojkin i P. Banaszyk [2004, s.9] – „model biznesu obejmuje cztery składniki: charakterystykę docelowych odbiorców, zakres produktów i usług oferowanych tym odbiorcom, określenie różnic między ofertą danego przedsiębiorstwa a ofertami konkurentów, wskazanie części łańcucha wartości, w którą angażuje się przedsiębiorstwo”.

Żadna z przedstawionych definicji nie jest wolna od wad. Ich analiza wskazuje na zróżnicowane podejście badaczy do problemu. Granice między poszczególnymi definicjami są często rozmyte, co powoduje trudności kwalifikacyjne. Można przypuszczać, że z upływem czasu w ramach problematyki modeli biznesu będzie więcej jednoznaczności. Jednak mimo licznych badań i szerokiego zainteresowania środowisk akademickich, jak również biznesowych brak jest zgody w fundamentalnych kwestiach. Reasumując, na podstawie poddanych analizie definicji można przyjąć, że model biznesu to rodzaj narzędzia koncepcyjnego, składającego się z określonych współzależnych elementów konstytuujących sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi działalność zorientowaną na generowanie zysków oraz tworzenie wartości dla klienta.

Próba uporządkowania definicji umożliwiła wskazanie najczęściej pojawiających się w nich elementów, czyli: wartości, segmentu obsługi, przepływów pieniężnych, zasobów i kompetencji. W rozdziale 2.2 omówione zostaną poglądy różnych badaczy na temat elementów konstytuujących model biznesu.

## **2.2 Elementy konstytuujące model biznesu**

W literaturze dotyczącej problematyki modeli biznesu oprócz braku zgody, co do definicji modelu biznesu brakuje również zgody co do elementów, z których model biznesu powinien się składać. Uwzględniając sposób definiowania modelu biznesu i wyróżniane elementy konstytuujące, można wskazać na trzy grupy badaczy. Grupa pierwsza traktuje definicję modelu biznesu i problem elementów konstytuujących model biznesu niezależnie – czyli elementy konstytuujące nie są uwzględniane w definicji modelu biznesu (np. A.N. Afuah i C.L. Tucci 2003). Grupa druga to badacze, uwzględniający w ramach definicji elementy konstytuujące (np. A. Osterwalder i in. 2005). Natomiast grupa trzecia to badacze, którzy definiują model biznesu poprzez elementy konstytuujące (np. B. Mahadevan 2002).

T. Dudzik i M. Witek-Hajduk [2007, s.31] wyróżniły 11 elementów konstytuujących model biznesu, wskazując na autorów pomysłów [por. tabela 21].

**Tabela 21: Elementy konstytuujące model biznesu wg wybranych autorów**

Autorzy	produkty (usługi)	przepływ informacji	propozycja wartości dla klienta	docelowi klienci	struktura łańcucha wartości/pozycja w łańcuchu wartości	relacje z partnerami	strategia/elementy strategii	zasoby/kompetencje	źródła przychodów	źródła zysków	koszty
Afuah, Tucci	X		X	X	X		X	X	X		
Alt, Zimmermann					X	X			X		
Betz			X		X				X		
Chesbrough, Rosenbloom			X	X	X	X	X	X	X		X
Hamel			X		X		X	X			
Keen, Qureshi			X	X			X				
Linder, Cantrell	X		X	X	X		X	X	X		
Magretta			X	X		X				X	
Mahadevan			X		X				X		
Oblój					X		X	X			
Osterwalder, Rossi, Dong			X	X	X	X		X	X		X
Papakiriakopoulos, Poulmenakou			X		X	X		X			
QuickMBA			X	X	X		X		X		
Slywotzky, Morrison, Andelman	X			X	X		X		X	X	
Stahler	X		X		X	X			X		
Timmers,	X	X			X	X			X		
Weill, Vitale	X		X		X	X		X	X		

Źródło: T. Dudzik, M. Witek-Hajduk, „Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego”, w: H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.), „Wspólna Europa – tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej”, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, 2007, s. 31.

Według zestawienia T. Dudzik i M. Witek-Hajduk można stwierdzić, że średnio każdy element modelu biznesu pojawia się ok. 7 razy. Elementy pojawiające się częściej niż 7 razy są elementami najczęściej proponowanymi jako konstrukty modelu biznesu. Na podstawie tych badań można przyjąć, że elementami modelu biznesu są: struktura łańcucha wartości / pozycja firmy w łańcuchu wartości; propozycja wartości dla klienta; źródła przychodów; docelowi klienci; relacje z partnerami; zasoby / kompetencje; strategia / elementy strategii. Podobne zestawienie, choć uwzględniające większą liczbę elementów (42) zaproponowali S.M. Shafer, H.J. Smith, i J.C. Linder [2005, s.201] [por. tabela 22]. Należy zauważyć, że poszczególne elementy samodzielne, w propozycjach autorskich, w zestawieniu razem, charakteryzują się brakiem rozdzielności merytorycznej, często tożsamością fragmentów a także inkluzją.

**Tabela 22: Elementy konstytuujące model biznesu wg wybranych autorów (cz. 1/2)**

Autorzy	Timmers	Hamel	Afuah, Tucci	Amit, Zott	Weill, Vitale	Dubosson-Tor- bay i in.	Magretta	Rayport, Ja- worski	Van Der Vorst i in.	Hoque	Chesbrough	Hedmann, Kal- ling
<b>Elementy konstytuujące/rok publikacji</b>	1998	2000	2001	2001	2001	2002	2002	2002	2002	2002	2003	2003
aspekty finansowe (formuła rentowności)						X		X				
Funkcjonalność									X			
Implementacja			X									
informacje o kliencie		X				X						
infrastruktura organizacyjna						X						
infrastruktura technologiczna									X			
innowacje produktowe						X						
interfejs klienta		X										
kapitał relacyjny		X				X						
klient (segment, rynek docelowy)		X	X			X	X	X		X	X	X
kompetencje/umiejętności		X	X	X		X						X
Konkurencja								X		X		X
korzyści dla klientów								X				
Koszty						X	X				X	
Kultura										X		
logika ekonomiczna							X					
Marki						X				X		
Misja		X								X		
Oferta				X				X				X
organizacja transakcji				X								
Otoczenie										X		
procesy/aktywności		X	X			X			X			X



**Tabela 29 cd.: Elementy konstytuujące model biznesu wg wybranych autorów (cz. 2/2)**

Autorzy	Timmers	Hamel	Afuah, Tucci	Amit, Zott	Weill, Vitale	Dubosson-Torbay i in.	Magretta	Rayport, Jaworski	Van Der Vorst i in.	Hoque	Chesbrough	Hedmann, Kalling
<b>Elementy konstytuujące/rok publikacji</b>	1998	2000	2001	2001	2001	2002	2002	2002	2002	2002	2003	2003
produkt/usługa	X			X	X							
propozycja wartości			X			X	X	X	X		X	
przedmiot transakcji				X								
przepływy informacji	X			X	X							
przepływy pieniężne					X							
przychody/polityka cenowa	X	X	X			X					X	
Reputacja										X		
Różnicowanie		X								X		
sieć wartości (dostawy)	X	X			X	X			X	X	X	X
specyficzne cechy									X			
Strategia		X								X	X	
struktura łańcucha wartości/miejsce w łańcuchu wartości												
struktura transakcji				X								
Szanse				X								
tożsamość firmy										X		
Trwałość			X									
tworzenie wartości				X								
Wsparcie		X										
Zarządzanie												X
Zasoby		X		X		X		X		X		X
zysk (wynik finansowy netto)						X	X					

Źródło: S.M. Shafer, H.J. Smith, J.C. Linder, „The power of business models”, Boston Horizons 43, 2005, s. 201.

Zestawienie najczęściej pojawiających się w literaturze elementów konstytuujących model biznesu zaprezentowano w tabeli 23, która uwzględnia elementy z zestawień przygotowanych przez zespół S.M. Shafer i in. [por. tabela 22] oraz T. Dudzik i M. Witek-Hajduk [por. tabela 21]. Zestawienie zostało rozszerzone o elementy nieuwzględnione przez wspomnianych autorów<sup>38</sup>. W efekcie uzyskano zbiór 56 elementów<sup>39</sup> konstytuujących model biznesu. W tabeli 23 uwzględniono elementy występujące ponad 5-krotnie przyjmując założenie, że są to elementy najczęściej występujące, poddane przez badaczy uprzedniej konceptualizacji i sprawdzeniu w praktyce. W ten sposób uzyskano zbiór 15 elementów konstytuujących model biznesu.

**Tabela 23: Najczęściej występujące elementy konstytuujące model biznesu<sup>40</sup>**

Lp.	Element konstytuujący	Liczba wystąpień
1.	propozycja wartości	27
2.	klient (segment, rynek docelowy)	19
3.	przychody/polityka cenowa	19
4.	zasoby	19
5.	struktura łańcucha wartości/miejsce w łańcuchu wartości	14
6.	sieć wartości (dostawcy)	13
7.	kompetencje/zdolności	12
8.	produkt/usługa	12
9.	strategia	11
10.	zysk (wynik finansowy netto)	11
11.	procesy/aktywności	9
12.	kapitał relacyjny	8
13.	koszty	8
14.	architektura przedsiębiorstwa	8
15.	aspekty finansowe (formuła rentowności)	6

Źródło: Opracowanie własne.

### **Propozycja wartości**

Propozycja wartości, często nazywana propozycją wartości dla klienta lub wartością dla klienta, jest najczęściej wskazywanym elementem konstytuującym model biznesu, a zarazem jednym z najważniejszych elementów każdego biznesu. Uznaje się, że pojęcie „wartość dla klienta” zostało wprowadzone przez P. Drucker’a w 1954 roku i od tego czasu doczekało się wielu definicji [Drucker 2005]. W ujęciu ogólnym odnosi się do tego, co przedsiębiorstwo oferuje określonej grupie odbiorców. Badacze zajmujący się problematyką wartości dla klienta są zgodni, że jest to wartość determinowana przez percepcję klienta, a nie przez założenia lub intencje dostawcy [Woodruff 1997; Belasco i Stayer 1993; Anderson i Narus 1998]. Warte uwagi jest stwierdzenie P. Doyle’a [1989, s.82], który uważa, że wartość „nie jest wkładem

<sup>38</sup> Pełna lista uwzględnionych elementów por. załącznik 2.3.

<sup>39</sup> Por. załącznik 2.2.

<sup>40</sup> Pełne zestawienie por. załącznik 2.3.

producenta, ale tym co otrzymuje klient” z uwagi na to, że to klient podejmuje decyzję czy daną wartość pozyskać.

Według Ph. Kotler’a: wartość dla klienta jest różnicą między całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. W konsekwencji całkowita wartość dla klienta jest sumą korzyści, jakich klient oczekuje od danego produktu czy usługi [1994, s.33]. W ujęciu Ph. Kotler’a wartość dla klienta związana jest wyłącznie z subiektywnymi odczuciami klienta a więc z orientacją na klienta, co implikuje analogie z teorią 4C. W podobny sposób wartość dla klienta postrzega M. Szymura-Tyc, która definiuje wartość dla klienta jako nadwyżkę subiektywnie postrzeganych przez klienta korzyści nad subiektywnie postrzeganymi kosztami związanymi z nabywaniem i użytkowaniem danego produktu [2005, s.74]. Autorka sugeruje również rozdzielenie wartości oczekiwanej od uzyskanej przez klienta. W związku z powyższym przedstawia odrębne definicje. W przypadku wartości oczekiwanej wskazuje, że jest to nadwyżka subiektywnie postrzeganych, oczekiwanych przez klienta korzyści i kosztów związanych z nabyciem i użytkowaniem danego produktu. Natomiast w przypadku wartości uzyskanej jest to nadwyżka subiektywnie postrzeganych, użytkanych przez klienta korzyści i kosztów związanych z nabyciem i użytkowaniem danego produktu. Warto jednocześnie dodać, że M. Szymura-Tyc dokonała próby identyfikacji atrybutów wartości dla klienta wskazując, że wartość dla klienta jest subiektywna, ma sytuacyjny i dynamiczny charakter, jest bezpośrednio niemierzalna, jest wartością postrzeganą i jest uniwersalna [2005, s.76-77].

Często wartość dla klienta postrzegana jest przez pryzmat ceny, która jest relacją korzyści jakie klient może otrzymać do kosztów jakie musi ponieść [Leszinski & Marn 1997, s.99-105]. Jednak utożsamianie wartości z ceną nie jest uprawnione [Wouters 2010, s.1103]. J.C. Anderson i in. proponują traktowanie ceny, podobnie jak wartości, jako jednego z elementów oferty rynkowej. Swoje podejście motywują dyskusyjnym twierdzeniem, że cena nie zmienia korzyści dostarczanych klientom przez daną ofertę rynkową, ale wyłącznie ich gotowość do jej zakupu. Ponadto dodają, że włączenie ceny do wartości dla klienta umożliwiłoby znaczne podniesienie tej wartości przez radykalną redukcję ceny, co jest sprzeczne z podstawową koncepcją wymiany rynkowej [Anderson i in. 2010, s.30].

Interesującą koncepcję wartości dla klienta przedstawił V. Camlek [2010, s.119-23], który bazując na porterowskiej koncepcji łańcucha wartości, zaproponował rodzaj łańcucha wartości dla klienta [por. rysunek 11]. Zgodnie z koncepcją V. Camleka na wartość dla klienta składa się pięć faz: faza dotycząca samego produktu lub jego przydatności, faza związana z ce-

chami danego produktu, faza związana z potrzebami klienta, które są zaspokajane przez produkt, faza korzyści jakie produkt daje klientowi oraz faza całkowitej wartości dla klienta, czyli rezultat posiadania danego produktu. V. Camlek posługuje się pojęciem „prawdziwej wartości dla klienta”, którą jego zdaniem osiągnąć można tylko przez realizację wspomnianych pięciu faz.



### **Rysunek 11: Łańcuch wartości dla klienta**

Źródło: V. Camlek, „How to spot a real value proposition”, VP Market Intelligence, Thomson Reuters, Philadelphia, PA, USA, 2010, s. 119-123

J.C. Anderson i in. [2006, s.91-99] ograniczają postrzeganie wartości do perspektywy korzyści dla klienta. Na podstawie przeprowadzonego badania wyróżnili trzy warianty:

1. wariant wszystkich korzyści,
2. wariant polegający na różnicowaniu,
3. wariant polegający na rozwijającej się koncentracji (*ang. resonating focus*).

Wariant pierwszy uwzględnia wszystkie korzyści jakie zdaniem dostawcy dany produkt lub usługa oferuje. Założeniem jest maksymalizacja korzyści dla klienta. Podejście to jest obarczone istotną wadą – postrzeganie korzyści przez oferenta nie musi być tożsame z postrzeganiem korzyści przez klienta. Innym problemem związanym z tym podejściem jest nieuwzględnianie produktów/usług suplementarnych, które mogą oferować zbliżony zestaw korzyści – w konsekwencji pojawia się problem wyróżnienia oferty. Wariant drugi uwzględnia możliwość istnienia produktów i usług substytucyjnych. Zakłada, że propozycja wartości powinna być oparta na kluczowych elementach wyróżniających ją na tle konkurentów. Istotnym jest wskazywanie korzyści, które przedsiębiorstwo może zaoferować, a których nie oferują substytuty lub oferują na niższym poziomie. Trzeci wariant, uznany przez autorów za najkorzystniejszy zakłada, że przedsiębiorstwo zna potrzeby klientów i tworzy ofertę kładąc największy nacisk na elementy, które mają największe znaczenie dla odbiorcy – w ten sposób zaspokajając indywidualne potrzeby klienta – generując najwyższą wartość dla klienta.

K. Rogoziński wiąże z kolei wartość dla klienta z produktem i zwraca uwagę, że określa się ją za pomocą specyficznych cech/atributów produktu lub zestawu naddatków stanowiących wyposażenie wartości rdzennych [Rogoziński 2012, s.278]. Warto jednocześnie zauważyć, że wymiary wartości poszczególnych produktów lub usług mogą być zróżnicowane.

A. Sagan wyróżnił cztery wymiary wartości wyrobów i usług [Sagan 2011, s.46]:

1. funkcjonalno-instrumentalne (funkcjonalność, standaryzacja, bezpieczeństwo, niezawodność, ergonomiczność, kompetencje),
2. hedoniczno-poznawcze (estetyka, atrakcyjność, komunikacja, atmosfera),
3. symboliczno-ekspresyjne (wizerunek, prestiż, nowoczesność),
4. koszty nabycia (dostępność, efektywność użytkowana).

Należy jednak zauważyć, że paleta zaprezentowanych wymiarów wartości nie wyczerpuje jej wszystkich wymiarów.

Rozważając problematykę wartości dla klienta warto wskazać na czynniki, które mogą ją tworzyć. Przykładową listę zaproponowali A. Osterwalder i Y. Pigneur [2010, s.23-25]. Do czynników tych zaliczyli:

1. Nowość – niektóre propozycje wartości zaspokajają potrzeby, z których dotychczas klienci nie zdawali sobie sprawy – często wynikające z postępu technologicznego np. pojawienie się telefonów komórkowych stworzyło zupełnie nową branżę.
2. Wydajność – poprawa wydajności produktu lub usługi jest jednym z najstarszych i najbardziej popularnych sposobów zwiększania wartości. Przykładem może być branża komputerowa, która oferuje coraz nowsze rozwiązania.
3. Indywidualizacja – dostosowywanie produktów/usług do indywidualnych potrzeb klientów. Przykładem może być firma Nike, która umożliwia klientom zaprojektowanie własnych butów.
4. Design – jest trudno mierzalnym czynnikiem, ale potrafi odgrywać bardzo istotną rolę w kontekście propozycji wartości np. produkty firmy Apple.
5. Marka – wartością dla klientów może być posiadanie produktów określonej marki np. zegarek firmy Rolex sugeruje dobrobyt.
6. Cena – oferowanie tej samej wartości po niższej cenie jest częstym sposobem zaspokojenia potrzeb klientów bardziej wrażliwych na cenę.
7. Redukcja kosztów – wsparcie klienta w ograniczaniu kosztów może być sposobem tworzenia wartości np. tzw. rozwiązania informatyczne w „chmurze”, które pozwalają klientom zaoszczędzić na infrastrukturze technologicznej.
8. Dostępność – umożliwienie klientom dostępu do produktów czy usług, do których wcześniej nie mieli dostępu.

9. Łatwość użytkowania – zwiększanie użyteczności produktów i usług może wytworzyć znaczną wartość – np. firma Apple oferując iPod'y oraz iTunes umożliwiła użytkownikom w niezwykle łatwy sposób przeglądanie, nabywanie i odtwarzanie muzyki w formacie cyfrowym.

Podsumowując, propozycja wartości dla klienta wiąże się przede wszystkim z subiektywnością postrzegania korzyści przez klienta związanych z nabyciem i użytkowaniem danego produktu lub usługi a kosztami jego/ich pozyskania. Warto jednocześnie zauważyć, że jak twierdzi E. Fieft [2011, s.17] efektem skutecznej propozycji wartości dla klientów jest przychód, a więc wartość (wyrażona najczęściej pieniężnie) jaką nabywcy są skłonni poświęcić w celu nabycia wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo.

### **Klient, przychody/polityka cenowa, zasoby**

Drugie miejsce pod względem częstotliwości wskazań zajmują trzy elementy modelu biznesu: klient, przychody/polityka cenowa rozważane w kontekście wykorzystania zasobów oraz zasoby. Warto podkreślić nieodłączność analizy wspomnianych elementów z problemem wartości dla klienta, dlatego treść jest nieporównywalnie mniej rozwinięta.

Klient jako źródło generowania przychodów oraz odbiorca tworzonej wartości jest kluczowym elementem każdego modelu biznesu. Właściwe zdefiniowanie odbiorcy/grupy odbiorców jest podstawą do przetrwania przedsiębiorstwa i stworzenia skutecznego modelu biznesu. A. Osterwalder i Y. Pigneur [2010, s.21] wymieniają kilka przykładów odbiorców wartości: odbiorca masowy, odbiorca niszowy oraz odbiorca „zróżnicowany”.

Tworzenie wartości dla klienta skutkuje wykorzystaniem zasobów, propozycją cen i na tej podstawie generowaniem przychodów. Problemem jest polityka cenowa, która może determinować poziom przychodów przedsiębiorstwa i ich strumienie. Można wyróżnić dwa podstawowe typy: strumienie jednostkowe i stałe. Strumienie jednostkowe, to przychody wygenerowane na podstawie pojedynczych transakcji w rezultacie sprzedaży konwencjonalnej. Strumienie stałe wynikają np. z umowy abonamentowej. Zdolność organizacji do generowania stabilnych przychodów jest jednym z fundamentów tworzenia szansy na przetrwanie w warunkach rynkowych.

Problematyka zasobów przedsiębiorstwa zyskała na znaczeniu wraz z rozwojem tzw. podejścia zasobowego w zarządzaniu strategicznym. Podejście zasobowe jest powiązane z kompetencjami/zdolnościami przedsiębiorstwa, które w literaturze modeli biznesu traktowane są jako odrębne elementy konstytuujące model biznesu. Badacze modeli biznesu najczęściej poruszają wątek kluczowych zasobów mając na myśli te, które są najistotniejsze z perspektywy

tworzenia i oferowania wartości dla klientów [Osterwalder & Pigneur 2010, s.34; Johnson 2010, s.6-91]. Zgodnie z teorią zasobową, zasoby przedsiębiorstwa, w celu zapewnienia przewagi konkurencyjnej powinny być: cenne, rzadkie, trudne do skopiowania i niezastępowalne [Barney i in. 2001, s.625].

### **Struktura łańcucha wartości / miejsce w łańcuchu wartości**

Za pomocą modelu łańcucha wartości można w uproszczony sposób przedstawić przedsiębiorstwo jako sekwencję działań, następujących po sobie faz przekształcania surowców, materiałów, zakupionych technologii i usług w produkty finalne [Gierszewska i Romanowska 2009, s.134-45]. Rezultatem kolejnych sekwencji, jak sugeruje E. Urbanowska-Sojkin i in. [2007, s.211-13], jest powstawanie szeroko rozumianej wartości użytkowej produktu. Koncepcję łańcucha wartości można rozważać z trzech perspektyw:

1. perspektywy przedsiębiorstwa – uwzględnia wewnętrzny łańcuch wartości przedsiębiorstwa,
2. perspektywy klienta – uwzględnia wewnętrzny łańcuch wartości klienta, którego wartość oferowana przez przedsiębiorstwo może być ogniwem,
3. perspektywy globalnej – zakłada, że każde przedsiębiorstwo poza tym, że samo tworzy wewnętrzny łańcuch wartości, jest również ogniwem innego łańcucha wartości [Gierszewska i Romanowska 2009, s.134-45].

Autor koncepcji łańcucha wartości M. Porter [2006, s.64-85] poszczególne sekwencje w ramach łańcucha wartości nazywa działaniami wartościowymi, które dzieli na podstawowe i pomocnicze. Zdaniem M. Portera efektem działań wartościowych jest wytworzenie dóbr wartościowych dla klientów. Istotną zatem staje się analiza zarówno wartości tworzonej wewnątrz przedsiębiorstwa, jak również analiza wartości oferowanej z perspektywy miejsca jakie zajmuje w łańcuchu wartości nabywcy. Oferowanie wartości istotnej dla nabywcy – zaspokajającej określone potrzeby może być, jak twierdzi M. Porter, rezultatem wcześniejszego zróżnicowania. Wynika ono z tworzenia wartości dla nabywcy poprzez wpływ przedsiębiorstwa na edukacyjny, promocyjny łańcuch wartości nabywcy. Sugerowane podejście jest spójne z proponowanym przez J.C. Andersona i in. [2006, s.91-99] wariantem tworzenia wartości zakładającym, że aby osiągnąć największe korzyści przedsiębiorstwo powinno oferować wartość, która zaspokaja najważniejsze potrzeby nabywcy – tzw. spersonalizowana wartość dla nabywcy (konsumenta).

## **Sieć wartości**

V. Allee [2008, s.5-24] definiuje sieć tworzenia wartości („sieć wartości”) jako każdy rodzaj relacji między dwoma lub więcej podmiotami, opierający się na procesie wymiany w celu wytworzenia nowej wartości. J. Peppard i A. Rylander [2006, s.128-41] sugerują, że „sieć wartości” składa się z komplementarnych węzłów i połączeń, które wykorzystywane są do „kokreacji” wartości przez podmioty funkcjonujące w sieci. Z perspektywy problematyki modeli biznesu sieć wartości sprowadzana jest najczęściej do kluczowych partnerów, którzy mają istotny wkład do wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo. Często relacje przedsiębiorstwa z kluczowymi partnerami wynikają z „outsourcingu” – stąd oferowana wartość może mieć kluczowe znaczenie dla tworzenia wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo „outsourcingujące”. Pod pojęciem partnerów rozumie się dostawców, sojuszników strategicznych, klientów oraz pozostałych interesariuszy przedsiębiorstwa [Tsai i in. 2011, s.234].

## **Kompetencje, zdolności**

Koncepcja kompetencji przedsiębiorstwa stała się popularna wraz ze wzrostem popularności podejścia zasobowego oraz publikacją artykułu C.K. Prahalada i G. Hamela [1990, s.79-91], dotyczącego kluczowych kompetencji przedsiębiorstwa. Zdaniem J. Millsa i in. [2002, s.9] kompetencja to umiejętność „robienia czegoś”. W kontekście przedsiębiorstw mówi się, że przedsiębiorstwo ma wysokie kompetencje – jeśli przewyższa konkurentów pod określonym względem z perspektywy klienta, lub ma niskie kompetencje – jeśli jest przewyższane przez konkurentów. J. Mills i in. zauważają, że pojęcie kompetencji bywa często używane jako synonim wysokich kompetencji. C.K. Prahalad i G. Hamel przez kluczowe kompetencje (odwołując się do J. Millsa i in. – kategoria wysokich kompetencji) rozumieją całokształt wiedzy wewnątrz organizacji dotyczącej sposobów koordynacji zróżnicowanych umiejętności produkcyjnych oraz integracji wielu strumieni technologicznych, czego efektem ma być osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Zdaniem autorów kluczowe kompetencje różnią się tym od pozostałych, że powinny:

1. mieć istotny wkład w wartość oferowaną klientowi,
2. wyróżniać przedsiębiorstwo spośród konkurentów,
3. funkcjonować w przypadku zróżnicowanych rynków i produktów.

Na tej podstawie J. Mills i in. wyróżnili trzy rodzaje kluczowych kompetencji:

1. kompetencje wyróżniające – wysokie kompetencje, które odróżniają z punktu widzenia nabywcy przedsiębiorstwo od konkurentów,



2. kompetencje organizacyjne lub SJB – dotyczą kluczowych aktywności (z reguły 3-6) związanych z daną SJB,
3. kompetencje wspierające – aktywności komplementarne do innych aktywności przedsiębiorstwa.

W kontekście kompetencji mówi się również o zdolnościach przedsiębiorstwa. Pojęcie zdolności jest często traktowane jako synonim kompetencji [Mills i in. 2003, s.977-94]. Inni autorzy różnicują te dwa pojęcia, definiując zdolności jako: „nadrzędne procesy biznesowe jak np. zarządzanie dostawcami lub wprowadzenie nowego produktu” [Stalk i in. 1992, s.65]. Rozważając kompetencje należy również uwzględnić relacje kompetencji z zasobami przedsiębiorstwa. J. Mills i in. sugerują, że kompetencje przedsiębiorstwa zależą od zasobów jakimi przedsiębiorstwo dysponuje – innymi słowy zasoby umożliwiają wykształcenie określonych kompetencji.

W literaturze modeli biznesu zasoby przedsiębiorstwa, podobnie jak i kompetencje (zdolności) postrzega się z perspektywy tworzenia wartości dla klienta. A.N. Afuah i C.L. Tucci [Afuah i Tucci 2003, s.69-70] twierdzą, że w celu wytworzenia wartości konieczne są zasoby oraz umiejętności niezbędne do przekształcenia tych zasobów w wartość – kompetencje. W związku z powyższym zakres problematyki kompetencji przedsiębiorstwa jest ograniczony do umiejętności tworzenia wartości przez wykorzystanie posiadanych zasobów.

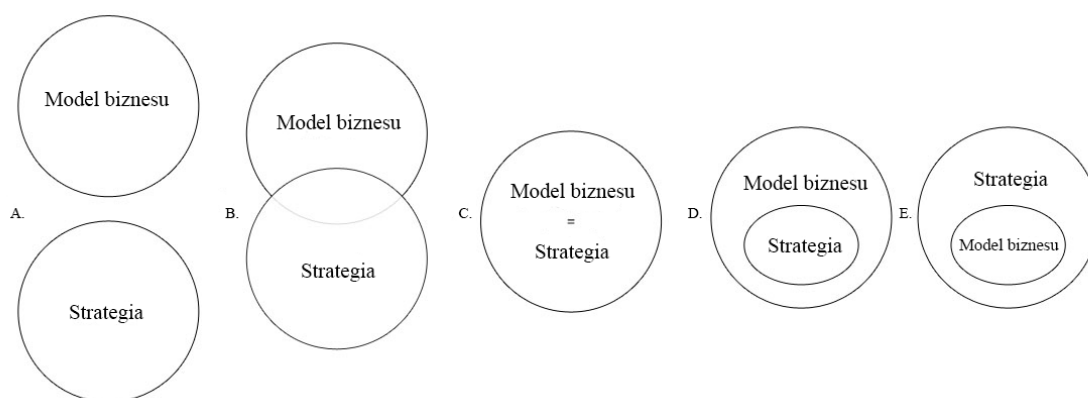
### **Produkt, usługa**

Element określony w modelu biznesu jako produkt lub usługa opisuje również wartość jaką przedsiębiorstwo chce oferować klientom, ale ujętą w tradycyjne ramy. Tradycyjnie uznawano, że produkt ma charakter materialny, a usługa niematerialny. Aktualnie powszechnie akceptowane definicje produktu określają, że są nim wszelkie działania, reakcje i wytwory, które klienci postrzegają jako warte zakupu – takie podejście sugeruje, że wszystko, co nadaje się do sprzedania zyskuje miano produktu [Rogoziński 2000, s.53]. Zasadną wydaje się klasyfikacja produktów zaproponowana przez Ph. Kotlera [1994, s.426-28], który wydzielił pięć zbiorów produktów w zależności od zawartości elementów materialnych i niematerialnych – istotną jest sugestia, że usługi nie muszą mieć wyłącznie charakteru niematerialnego. Zdaniem Ph. Kotlera istnieją usługi, które są powiązane z elementami materialnymi – w związku z tym nie można mówić o charakterze niematerialnym. Potwierdza to K. Rogoziński, według którego usługa, to podejmowane zlecenie, intencjonalne świadczenie pracy i/lub korzyści, które służą wzbogaceniu walorów osobistych bądź wolumenu użyteczności dóbr, jakimi dysponuje usługobiorca [2000, s.36]. Warto jednocześnie zauważyć, że coraz częściej w literaturze naukowej poruszana

jest kwestia usługowego produktu, który według K. Rogozińskiego definiowany jest jako usługa, która stwarza możliwość wyboru takiej kombinacji tworzących ów produkt elementów, iż powstać może jedna, swoista wiązka korzyści dla usługobiorcy. W literaturze traktującej o modelach biznesu produkt czy usługa są jednak rozpatrywane w nieco prostszym ujęciu, obejmującym korzyści jakie potencjalny klient może przez ich nabycie osiągnąć.

## Strategia

Jak zauważa A. Kaleta [2013, s.41] strategia jest rozumiana i definiowana w bardzo różny sposób, klasycznie definiowana jest jako długofalowa koncepcja rozwoju określająca cele przedsiębiorstwa i sposoby ich realizacji. Wśród badaczy tematyki modeli biznesu, częściej poruszonym problemem jest relacja: „strategia oraz model biznesu”. Problem ten można rozpatrywać w 5 ujęciach [por. rysunek 12].



### Rysunek 12: Warianty relacji zachodzących między modelem biznesu a strategią

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. B. Seddon, G. P. Lewis, „Strategy and Business Models: What’s the Difference”, 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, s. 236-248.

Niezwykle trudnym zadaniem jest wskazanie, który z wariantów przedstawionych na rysunku 12 jest właściwy. Powodem takiej sytuacji, jak wskazuje zarówno J. Magretta [2002, s.86-92] jak i M. Porter [2001, s.63-78] jest fakt, że obydwa pojęcia sprawiają trudność definicyjną. W związku z powyższym, zasadną wydaje się refleksja nad elementami różniącymi te dwa terminy. Zdaniem J. Magretty model biznesu w sposób systemowy opisuje jak poszczególne elementy przedsiębiorstwa ze sobą współdziałają, natomiast nie uwzględnia problemu rozwoju oraz konkurowania. Autorka sugeruje, że problem konkurencji oraz konkurowania jest związany ze strategią i to jej rolą jest wskazanie, w jaki sposób przedsiębiorstwo będzie się wyróżniało – konkluzją takiego podejścia jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa mogą mieć takie same modele biznesu, a to strategie odróżniają je od siebie.

Zbliżone podejście prezentują J. Linder i S. Cantrell [2004, s.2-15], według których strategia jest bardziej związana z rozwojem i zachowaniami konkurencyjnymi a model biznesu

z logiką funkcjonowania przedsiębiorstwa, która umożliwia tworzenie wartości dla klientów oraz właścicieli. P.B. Seddon i G.P. Lewis [2003, s.236-48] w swoim artykule na temat różnic między strategią a modelem biznesu wymieniają następujące:

- „model biznesu jest pojęciem bardziej abstrakcyjnym niż strategia,
- strategia jest bardziej szczegółowa niż model biznesu,
- model biznesu powstaje jako rezultat strategii – rezultatem pojedynczej strategii mogą być różne modele biznesu,
- ze względu na abstrakcyjny charakter taki sam model biznesu może być stosowany przez różne przedsiębiorstwa, strategia jest indywidualna dla każdego przedsiębiorstwa”.

G.S. Yip [2004, s.17-24] choć ma wątpliwości co do możliwości dookreślenia pojęcia strategii to uważa, że model biznesu i strategia to dwie różne koncepcje. Zdaniem badacza model biznesu jest statyczny a strategia dynamiczna – służy zmianie np. modelu biznesu. Zbliżone podejście prezentuje B. Nogalski sugerując, że model biznesu jako pojęcie odzwierciedla charakter statyczny zjawiska – opisuje schematy, wzorce działania w sposób bardziej abstrakcyjny, natomiast strategia opisuje charakter dynamiczny zjawiska wskazując na elastyczność zachowań przedsiębiorstwa w zmiennych warunkach otoczenia [2009, s.7-8]. Podobnego zdania są G. George i A.J. Bock [2011, s.83-111], postrzegając strategię jako dynamiczny zbiór inicjatyw, czynności oraz procesów, a model biznesu, jako statyczną konfigurację elementów organizacyjnych oraz atrybutów aktywności. Zdaniem autorów model biznesu jest ukierunkowany na wykorzystanie określonej szansy, a strategia jest zorientowana na dostosowywanie się do konkurentów i otoczenia.

Wskazane przykłady odnosiły się przede wszystkim do różnic między definiowaniem modelu biznesu i strategii. W swoich rozważaniach S.M. Shafer i in. [2005, s.199-207] skupiają się na relacji między tymi koncepcjami. Zdaniem autorów strategia dotyczy wyborów strategicznych natomiast model biznesu jest ich odzwierciedleniem. Badacze stwierdzają, że model biznesu jest uproszczoną prezentacją procesów analizy, testowania i weryfikacji związku przyczynowo-skutkowego, będącego rezultatem określonych wyborów strategicznych. W klarowny sposób relację między modelem biznesu a strategią wyjaśnia J. Richardson [2008, s.133-44], dla którego zadaniem modelu biznesu jest wyjaśnienie w jaki sposób aktywności wewnątrz przedsiębiorstwa współdziałają dla realizacji strategii. Podobne podejście prezentują R. Casadesus-Masanell i J.E. Rickart [2010, s.100-07], którzy uważają, że rolą strategii jest wybór modelu biznesu, za pomocą którego przedsiębiorstwo będzie konkurowało. A. Osterwalder i in.

[2002, s.77-79], wskazując relację między modelem biznesu a strategią twierdzą, że model biznesu jest koncepcyjną i architektoniczną implementacją strategii biznesowej, tym samym potwierdzając wcześniej wskazane opinie J. Magretty oraz J. Linder i S. Cantrell konstatujące, że konkurowanie jest domeną strategii a nie modelu biznesu. Przedstawione opinie sugerują traktowanie modelu biznesu i strategii w kategorii odrębnych koncepcji, między którymi istnieje relacja nadrzędności strategii w stosunku do modelu biznesu. Nasuwa się wątpliwość co do słuszności traktowania przez niektórych badaczy strategii, jako elementu konstytuującego model biznesu (por. załącznik 2.2). Traktując model biznesu jako szeroki koncept sposobu w jaki przedsiębiorstwo funkcjonuje, można zaliczyć strategię do elementów konstytuujących; pytanie czy postrzeganie modelu biznesu w tak szeroki sposób nie ogranicza jego praktycznej użyteczności. Z podobnych przyczyn trudno również traktować model biznesu jako element strategii. Podejście rozgraniczające model biznesu i strategię, zakładające, że model biznesu jest sposobem realizacji (konsekwencją) strategii przedsiębiorstwa jest bardziej przekonujące i umożliwia wyznaczenie ram koncepcji modelu biznesu oraz wskazanie transparentnej relacji między modelem biznesu a strategią.

### **Zysk (wynik finansowy netto)**

Zysk to kolejny element modelu biznesu służący do wskazania celu przedsiębiorstwa jakim jest osiągnięcie dodatniego wyniku finansowego oraz sposobów jego osiągnięcia. Jest to element szczególnie interesujący z punktu widzenia właścicieli lub potencjalnych inwestorów zainteresowanych szansą na zwrot zainwestowanego kapitału. Część autorów w konstrukcji modeli biznesu pomija element zysku na rzecz przychodów i kosztów twierdząc, że są bardziej użyteczne [Osterwalder i in. 2002, s.1-10]. Inni uważają, że model biznesu powinien uwzględniać trzy elementy – przychody, koszty i zyski [Demil & Lecocq 2010, s.227-46], gdyż tylko wówczas uchwytne będą związki przyczynowo-skutkowe.

### **Procesy, aktywności**

W literaturze z zakresu modeli biznesu niektórzy autorzy [Johnson i in. 2008; Osterwalder i Pigneur 2010] wskazują procesy lub aktywności zachodzące w przedsiębiorstwie jako elementy konstytuujące model biznesu. Proces jest rozumiany jako ciąg powiązanych działań, które prowadzą do osiągnięcia określonego celu. Aktywność rozumiana jest jako działanie mające zrealizować określony cel. M.W. Johnson i in. [Johnson i in. 2008, s.51-59] w swojej propozycji komponentów modelu biznesu wskazują kluczowe procesy sugerując, że przedsiębiorstwa posiadają procesy operacyjne i zarządcze, które umożliwiają dostarczanie im wartości w sposób powtarzalny, umożliwiającą zwiększanie skali działania. Do kluczowych procesów

zaliczają m.in.: szkolenia, produkcję, budżetowanie, planowanie, sprzedaż, świadczenie usług. A. Osterwalder i Y. Pigneur [Osterwalder i Pigneur 2010, s.36-37] w swoim podejściu wskazują na kluczowe aktywności, przez które rozumieją „najważniejsze czynności jakie przedsiębiorstwo musi wykonać, aby jego model biznesu funkcjonował”. Autorzy zauważają, że podobnie jak kluczowe zasoby, kluczowe aktywności są niezbędne w celu tworzenia i oferowania wartości, utrzymywania relacji z klientami oraz generowania przychodów. Przykładem kluczowych aktywności mogą być aktywności związane z produkcją lub ukierunkowane na rozwiązywanie konkretnych problemów klientów.

### **Kapitał relacyjny**

Koncepcja kapitału relacyjnego oparta jest na założeniu, że przedsiębiorstwa nie można traktować jako wyizolowanej jednostki, ale raczej postrzegać przez pryzmat relacji w jakich pozostaje/tworzy z otoczeniem [Hormiga i in. 2011, s.617-38]. Kapitał relacyjny uwzględnia wartość jaka generowana jest na podstawie relacji z klientami, dostawcami, udziałowcami, jak również wszystkimi innymi grupami interesu [Ross i in. 2001, s.21-26]. Z perspektywy problematyki modeli biznesu, autorzy najczęściej skupiają się na relacjach przedsiębiorstwa z klientami oraz wartości wynikającej z tych relacji. W celu analizy tych relacji należy przyjąć perspektywę klienta związaną z percepcją otrzymywanej wartości poprzez zawieranie transakcji z oferentami. Wpływ na tę wartość, jak sugerują M. Gibbert i in. [2001, s.109-26], mogą mieć: nazwy produktów, znaki towarowe, reputacja czy wizerunek przedsiębiorstwa.

### **Koszty**

Koszty to po przychodach i zyskach ostatni stricte finansowy element modelu biznesu<sup>41</sup>. Analiza struktury kosztów jest szczególnie istotna w kontekście analizy opłacalności wyboru konkretnego modelu biznesu. Oczywistym jest, że przedsiębiorstwa powinny dążyć do minimalizacji kosztów, jednak nie dla wszystkich przedsiębiorstw utrzymanie struktury niskich kosztów musi być jednakowo istotne. A. Osterwalder i in. proponują dwa skrajnie przeciwstawne podejścia do struktury kosztów w kontekście modeli biznesu zakładając, że przeciętne przedsiębiorstwo stosuje model biznesu plasujący się pomiędzy wspomnianymi skrajnościami. Podejście pierwsze jest zorientowane na minimalizację kosztów – dąży się do ograniczania kosztów w każdym możliwym obszarze przedsiębiorstwa przez automatyzację i eksternalizację w celu utrzymania jak najniższego poziomu kosztów oraz korzystnej ich struktury. Podejście drugie jest zorientowane na tworzenie wartości i charakteryzuje się mniejszą wrażliwością kosztową. Jest to podejście typowe dla dóbr luksusowych, wymagających wysokiego stopnia

---

<sup>41</sup> Na podstawie zestawienia – tabela 3.

indywidualizacji, gdzie minimalizacja struktury kosztów nie jest najważniejsza, a w niektórych przypadkach niemożliwa [Osterwalder i Pigneur 2010, s.41].

### **Architektura przedsiębiorstwa**

Architektura przedsiębiorstwa w najprostszym ujęciu sprowadza się do wskazania elementów wchodzących w skład przedsiębiorstwa oraz relacji między nimi. Odpowiada na pytania odnośnie organizacji przedsiębiorstwa, elementów składowych oraz powiązań między nimi. W związku z powszechną informatyzacją o architekturze przedsiębiorstwa coraz częściej mówi się w kontekście IT oraz procesów biznesowych. J.W. Ross i in. [2006, s.8-10] w swojej publikacji, rozważając strukturę przedsiębiorstwa, wyróżniają: model operacyjny i architekturę przedsiębiorstwa. Przez model operacyjny rozumieją zakres integracji i standaryzacji procesów biznesowych związanych z dostarczaniem produktów i usług do klientów. Pod pojęciem architektury przedsiębiorstwa rozumieją organizacyjną logikę procesów biznesowych i możliwości infrastruktury IT, które odzwierciedlają wymagania modelu operacyjnego firmy związane ze standaryzacją oraz integracją procesów biznesowych. W ujęciu J.W. Ross i in. architektura przedsiębiorstwa jest złożoną koncepcją, opierającą się na procesach biznesowych, związaną z dostosowywaniem przedsiębiorstwa do wymagań rozwiązań IT. Koncepcja J.W. Ross wydaje się niezwykle aktualna w czasach, kiedy IT (*ang. Information Technology*), a właściwie ICT (*ang. Information and Communications Technology*) staje się nierozłącznym elementem każdego biznesu.

### **Aspekty finansowe, formuła rentowności**

Aspekty finansowe są ostatnim elementem z listy najczęściej wskazywanych jako konstytuujących model biznesu. Niektórzy autorzy (np. H. Bouwman i in., 2008) sugerują spojrzenie na przychody, koszty, zyski oraz pomysł na realizację zysków w kategorii jednego elementu konstytuującego. Zaletą takiego podejścia jest kompleksowe ujęcie aspektów finansowych; z drugiej strony rozważanie przychodów, kosztów czy zysków w kategorii osobnych elementów umożliwia uchwycenie związków przyczynowo-skutkowych.

Podsumowując przegląd najczęściej pojawiających się w literaturze elementów konstytuujących model biznesu, można dokonać wyróżnienia ich pięciu kategorii. Są to:

1. Elementy związane z produktem:
  - propozycja wartości,
  - produkt/usługa.

2. Elementy związane z klientem:
  - klient, segment rynku, rynek docelowy,
  - kapitał relacyjny.
3. Elementy związane z potencjałem zasobowym przedsiębiorstwa:
  - kompetencje/umiejętności,
  - procesy/aktywności,
  - zasoby,
  - sieć wartości,
  - struktura łańcucha wartości/miejsce w łańcuchu wartości,
  - architektura przedsiębiorstwa.
4. Elementy związane z finansami przedsiębiorstwa:
  - przychody/polityka cenowa,
  - koszty,
  - zyski, źródła zysków, formuła zysków.
5. Elementy związane ze strategią przedsiębiorstwa:
  - strategia/elementy strategii.

Wyróżnienie kategorii, najczęściej pojawiających się elementów konstytuujących model biznesu, pozwala wnioskować, że są to obszary, które powinny być uwzględniane w ramach rozważań o modelu biznesu. Należy zauważyć, że złożoność problemu identyfikacji elementów konstytuujących model biznesu wynika ze zbliżonego, a nawet niekiedy tożsamego rodzaju tych elementów, jako skutku rozmytej ich natury. Nie ulega wątpliwości, że dzieje się tak za sprawą braku jednoznacznych pojęć w zakresie charakteryzowanych elementów.

### **2.3 Kluczowe determinanty i kryteria wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

W literaturze modeli biznesu znaleźć można kilka pozycji, których autorzy zajmują się uwarunkowaniami wyboru modelu biznesu przez przedsiębiorstwa w ujęciu uniwersalnym. Badacze podejmujący problem często odnoszą się do konkretnej branży czy nawet przedsiębiorstwa. Przykładem może być publikacja S. Kujala i in. [2010, s.960-70], z zakresu zarządzania projektami, w ramach której autorzy wskazują czynniki wyboru modelu biznesu uwarunkowane charakterem realizowanego projektu. M. Provance i in. [2011, s.5630-37] skupiają się na istocie czynników instytucjonalnych w wyborze modelu biznesu przez nowe przedsiębiorstwa w branży energetycznej. B. Borusiak [2010, s.49-74] rozważa determinanty tworzenia nowych modeli biznesu w handlu detalicznym. Przyczyną takiego podejścia badaczy może być

zróżnicowany charakter determinantów wyboru modelu biznesu w różnych branżach. Trudno wyobrazić sobie, żeby przedsiębiorstwo świadczące usługi z zakresu IT wybierając swój model biznesu kierowało się takimi samymi przesłankami jak przedsiębiorstwo zajmujące się przetwórstwem mleka. Warto również zastanowić się nad liczbą modeli biznesu, które mogą być wykorzystywane przez przedsiębiorstwo w tym samym czasie – czy w przypadku pojedynczego przedsiębiorstwa powinno się mówić tylko o jednym modelu biznesu czy większej liczbie? Przyjmując założenie, że model biznesu jest sposobem, w jaki przedsiębiorstwo realizuje swoją strategię, opisującym sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa, to należy przyjąć, że przedsiębiorstwo ma możliwość wyboru wielu sposobów realizacji strategii, a więc wielu modeli biznesu. Liczba wykorzystywanych modeli biznesu jest zależna od stopnia dywersyfikacji przedsiębiorstwa [Paul 2012, s.89-99]. W przypadku przedsiębiorstw wyspecjalizowanych można mówić o jednym modelu biznesu, natomiast w przypadku przedsiębiorstw zdywersyfikowanych wyróżnić można ich wiele. Przykładowo, w przypadku przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego należałoby, poza ogólnym modelem biznesu przedsiębiorstwa, uwzględnić również modele biznesu poszczególnych strategicznych jednostek biznesu<sup>42</sup>. Stąd istotnym wydaje się podział determinantów wyboru modelu biznesu na uniwersalne oraz determinanty charakterystyczne dla danego przedsiębiorstwa lub branży. T. Gołębiowski i in. [2008, s.59-62] wyróżniają trzy źródła czynników warunkujących wybór modelu biznesu bez względu na branżę czy typ przedsiębiorstwa: otoczenie dalsze, otoczenie konkurencyjne i wewnątrz przedsiębiorstwa, w ramach których wskazują następujące czynniki:

- otoczenie dalsze:
  - technologiczne,
  - polityczno-prawne,
  - społeczno-kulturowe,
- otoczenie konkurencyjne:
  - wielkość i struktura popytu oraz zachowania nabywców,
  - działania konkurentów,
  - dostępność, zakres działań, sprawność i siła przetargowa nabywców,
  - alokacja źródeł zysku i kierunki jego migracji w ramach łańcucha wartości,
- wewnątrz przedsiębiorstwa:
  - wielkość i struktura zasobów,
  - kompetencje,

---

<sup>42</sup> Więcej na ten temat w: H. Paul, „Modele biznesu – podstawy”, SGH, Warszawa, 2012, s. 89-99.



- skuteczność i efektywność realizowanej dotychczas strategii biznesu,
- formułowana przez władzę wizja rozwoju przedsiębiorstwa.

Uproszczone spojrzenie na uwarunkowania wyboru modelu biznesu sugeruje J.D. Owens [2006, s.24-28], który skupia się tylko na sześciu czynnikach, nie wskazując ich źródeł. Zalicza do nich:

- strategię,
- strukturę organizacyjną,
- procesy biznesowe,
- łańcuch wartości,
- źródła przychodów,
- kluczowe kompetencje.

Czynniki zaproponowane przez T. Gołębiowskiego i in. jak również J.D. Owensa odnoszą się do wszystkich przedsiębiorstw – w związku z tym można zakwalifikować je do kategorii determinantów uniwersalnych. Nietrudno zauważyć, że zaproponowane czynniki są podzbiorem zbioru determinantów wyboru strategii przedsiębiorstwa, proponowanym przez wielu autorów [Gierszewska & Romanowska 2009; Bennett 1999; Penc-Pietrzak 1998; Famielec 1997; Pierścionek 1996; Johnson i Schoels 1989]. Uwzględniając założenie, że model biznesu jest sposobem realizacji strategii przedsiębiorstwa, determinanty uniwersalne wyboru modelu biznesu przedsiębiorstwa są jednocześnie tożsame z determinantami wyboru strategii, przy czym dodatkowo strategia jest jednym z czynników warunkujących wybór modelu biznesu.

Podsumowując rozważania dotyczące czynników warunkujących wybór modelu biznesu konieczne jest wskazanie tych, które są zasadne w odniesieniu do wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Można je rozpatrzeć w podziale uwzględniającym ich źródła pochodzenia. Czynnikiemami tymi są w zakresie:

- otoczenia dalszego:
  - ekonomiczne,
  - polityczno-prawne,
  - technologiczne,
  - społeczno-kulturowe,
  - środowiskowe,
- otoczenia konkurencyjnego:
  - konkurenci,
  - klienci i dostawcy,

- wewnątrz przedsiębiorstwa:
  - lokalizacja,
  - strategia,
  - zasoby i kompetencje.

W tabelach 24-26 przedstawiono główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych i przykładowe czynniki wraz z konsekwencjami dla wyboru strategii i modelu biznesu.

**Tabela 24: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – makrootoczenie (cz. 1/2)**

<b>Makrootoczenie</b>		
<b>Rodzaj</b>	<b>Przykładowe czynniki</b>	<b>Konsekwencje dla modelu biznesu</b>
<b>Polityczno-prawne</b>	Dopłaty dla największych gospodarstw rolnych do 300 000 euro [Kancelaria Senatu RP 2013, s.14].	Ograniczenie wzrostu użytkowanych zasobów ziemi w danej jednostce, zmiana charakteru produkcji z ekstensywnego na intensywny (konsekwencja obszarowego charakteru dopłat).
	Likwidacja kwot mlecznych [Szajner 2012, s.104-13].	Zorientowanie na intensyfikację produkcji zwierzęcej w zakresie wytwarzania mleka.
	Ograniczenie ilości ziemi jaką można nabyć od ANR <sup>43</sup> .	Ukierunkowanie na maksymalizację dzierżawy, jako formy użytkowania ziemi w celu nie przekroczenia limitu 500 ha <sup>44</sup> .
<b>Ekonomiczne</b>	Ceny produktów rolnych.	Optymalizacja produkcji pod kątem maksymalizacji przychodów (ograniczanie produkcji mniej rentownej – roślinnej lub zwierzęcej). Wzrost kontraktacji produkcji w celu ograniczenia ryzyka cenowego.
	Ceny środków produkcji [Farmer.pl 2012].	Ukierunkowanie na rozwój zasobów technologicznych i umiejętności optymalizacji wykorzystania środków produkcji. Zorientowanie na pozyskiwanie know-how oraz technologii z zewnątrz (outsourcing). Wzrost kontraktacji produkcji w celu ograniczenia ryzyka cenowego.
<b>Spoleczno-kulturowe</b>	Zainteresowanie pracą w rolnictwie [Strzelecki 2010, s.1-51].	Zorientowanie na automatyzację produkcji przez inwestycje w nowoczesne technologie ograniczające udział czynnika ludzkiego w produkcji oraz outsourcing poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa.
	Oczekiwania konsumentów w zakresie zmiany metod produkcji na korzyść ekstensywnych, przyjaznych środowisku [Dziedzic 2008, s.120].	Ukierunkowane na wzrost użytkowanych zasobów ziemi uprawianych w sposób bardziej tradycyjny przy jednoczesnym ograniczeniu zastosowania środków biochemicznych.

<sup>43</sup> Na podstawie art. 28a ust. 1 ustawy z dnia 19.10.1991 r. o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa sprzedaż nieruchomości rolnej na rzecz ustalonego nabywcy może nastąpić, jeżeli w wyniku tej sprzedaży łączna powierzchnia użytków rolnych będąca jego własnością nie przekroczy 500 ha.

<sup>44</sup> W przypadku chęci oraz możliwości zakupu większych ilości ziemi z ANR w interesie gospodarstwa rolnego jest posiadanie jak najmniejszej ilości własnej ziemi w celu uniknięcia ograniczenia, o którym mowa w ustawie o gospodarowaniu nieruchomościami rolnymi Skarbu Państwa.

**Tabela 24 cd.: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – makrootoczenie (cz. 2/2)**

<b>Makrootoczenie</b>		
<b>Rodzaje</b>	<b>Przykładowe czynniki</b>	<b>Konsekwencje dla modelu biznesu</b>
<b>Technologiczne</b>	Rozwój nowych technologii produkcji.	Ukierunkowanie na intensyfikację produkcji, zastosowanie nowoczesnych metod produkcji, środków biochemicznych.
	Wzrost znaczenia ICT oraz geolokalizacji w rolnictwie.	Ukierunkowanie na rozwój rolnictwa precyzyjnego – wzrost wydajności produkcji przez precyzyjne dostosowywanie zabiegów do potrzeb danej uprawy.
<b>Środowiskowe</b>	Lokalizacja oraz wynikające z niej konsekwencje środowiskowe (mikroklimat, jakość gleb itd.) oraz biznesowe (dostępność dostawców/odbiorców).	Kluczowy determinant działalności rolniczej warunkujący typ produkcji, powiązania z dostawcami i odbiorcami, wykorzystywane zasoby, kompetencje i technologie.

Zródło: Opracowanie własne.

**Tabela 25: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych - otoczenie konkurencyjne**

<b>Otoczenie konkurencyjne</b>			
<b>Elementy</b>	<b>Typy</b>	<b>Status</b>	<b>Konsekwencje dla modelu biznesu</b>
<b>Klienci</b>	Kontraktowi	Odbiorca	Ukierunkowanie na produkcję kontraktową z wykorzystaniem dowolnych środków produkcji.
		Odbiorca jest jednocześnie dostawcą	Ukierunkowanie na produkcję kontraktową z wykorzystaniem (przynajmniej części) środków produkcji dostarczonych/wskazanych przez odbiorcę – odbiorca pełni rolę również dostawcy.
	Niekontraktowi	Odbiorca	Zorientowanie na produkcję podyktowaną sytuacją rynkową z wykorzystaniem dowolnych środków produkcji.
<b>Dostawcy</b>	Kontraktowi	Dostawca jest jednocześnie klientem	Ukierunkowanie na produkcję kontraktową z wykorzystaniem (przynajmniej części) środków produkcji dostarczonych/wskazanych przez odbiorcę – odbiorca pełni rolę również dostawcy.
<b>Konkurenci</b>	Bezpośredni	Zbieżność interesów (walka o zasoby)	Zorientowanie na powiększanie ilości/jakości użytkowanych zasobów – szczególnie ziemi.
	Pośrednia	Konkurencja pozacenowa (jakość)	Zorientowane na pozyskiwanie i wykorzystywanie zaawansowanych zasobów i kompetencji w celu maksymalizacji poziomu jakości.

Zródło: Opracowanie własne.

**Tabela 26: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – przedsiębiorstwo**

Przedsiębiorstwo		
Elementy	Szczegóły	Konsekwencje dla modelu biznesu
<b>Strategia</b>	Wybór modelu, za pomocą którego przedsiębiorstwo będzie konkurowało [Casadesus-Masanell & Rickart 2010; Casadesus-Masanell & Rickart 2011; Osterwalder i in. 2002; Richardson 2008]	Sposób realizacji strategii przedsiębiorstwa.
<b>Zasoby i kompetencje</b>	Dostępność	Zakres wykorzystywanych zasobów i kompetencji.
<b>Lokalizacja</b>	Wybór miejsca funkcjonowania	Kluczowy determinant działalności rolniczej warunkujący typ produkcji, powiązania z dostawcami i odbiorcami, wykorzystywane zasoby, kompetencje i technologie.

Źródło: Opracowanie własne.

## 2.4 Typy modeli biznesu przedsiębiorstw rolnych

Modele biznesu w rolnictwie, modele biznesu przedsiębiorstw rolnych a także ich typologia to nierozpoznana naukowo dziedzina. Świadczy o tym bardzo mała liczba publikacji podejmujących problem typologii w odniesieniu do przedsiębiorstw rolnych. Jednym z przykładów takich niszowych publikacji może być książka S. Vermeulen i L. Cotula [2010, s.31-84]<sup>45</sup>, którzy wyróżnili sześć podstawowych modeli biznesu w kontekście relacji między „agrobiznesami”<sup>46</sup> a małymi podmiotami rolnymi<sup>47</sup> na podstawie następujących kryteriów:

- relacja między właścicielem ziemi, a zarządcą przedsiębiorstwa rolnego uprawiającego tę ziemię,
- zakres integracji pionowej produkcji rolniczej,
- istotność poszczególnych ogniw łańcucha wartości: od producenta do konsumenta.

Należy zauważyć, że autorzy używają pojęcia „model biznesu” do nazwania sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw rolnych, które w literaturze polskojęzycznej nazywane są systemami rolniczymi [por. rozdział 1.1]. W tabeli 27 przedstawiono modele biznesu przedsiębiorstw rolnych zaproponowane przez S. Vermeulen i L. Cotula.

<sup>45</sup> Autorzy przeprowadzili badanie w kontekście inwestycji w rolnictwo krajów o niskich i średnich przychodach.

<sup>46</sup> Autorzy mianem „agrobiznesu” (*ang. Agribusiness*) nazywają przedsiębiorstwa, których właścicielami nie są małe podmioty rolne. „Agrobiznes” może, ale nie musi prowadzić działalności polegającej na wytwarzaniu produktów rolnych.

<sup>47</sup> Autorzy mianem „małego podmiotu rolnego” (*ang. Smallholder*) nazywają gospodarstwa rodzinne, które najczęściej uprawiają poniżej 1 ha ziemi, w niektórych regionach nawet ok. 10 ha oraz ok. 10 sztuk inwentarza żywego.

**Tabela 27: Modele biznesu przedsiębiorstw rolnych wg S. Vermeulen i L. Cotula**

Model biznesu	Opis
Rolnictwo kontraktowe	Polega na zobowiązaniu się rolnika (w formie umowy) wobec odbiorcy (najczęściej „agrobiznesu”) do wyprodukowania określonych produktów. Umowy zazwyczaj dotyczą ceny, ilości, jakości oraz terminu dostawy danego produktu. W zamian za to odbiorcy dokonują wcześniejszego wkładu do przedsiębiorstwa w postaci np. pieniędzy, nasion, środków ochrony roślin itd., które mogą być kompensowane ceną.
Kontrakty menadżerskie	Model, którego podstawą mogą być różnego rodzaju umowy, na mocy których rolnik lub przedsiębiorstwo rolne prowadzi działalność na obszarze (uprawia ziemię), który nie jest jego własnością. W celach motywacyjnych tego typu modele najczęściej opierają się na podziale zysku między właścicielem a zarządcą, rzadziej na stałej opłacie wobec właściciela (np. dzierżawa). Model stosowany w przypadku „agrobiznesów”, które prowadzą swoją działalność na obszarach należących do małych podmiotów rolnych.
Dzierżawa i udział w zbiorach	Model jest zbliżony do modelu „kontrakty menadżerskie” z tą różnicą, że dotyczy małych podmiotów rolnych, które prowadzą swoją działalność na obszarach należących do „agrobiznesów”. W przypadku dzierżawy, dzierżawca na podstawie umowy uiszcza stałą opłatę za możliwość prowadzenia działalności na obszarach należących do wielkoobszarowego przedsiębiorstwa rolnego. Udział w zbiorach polega na tym, że podmiot udostępniający ziemię i podmiot na niej gospodarujący dzielą się płodami rolnymi w określonej proporcji.
Joint ventures	Zakłada wspólne stworzenie podmiotu gospodarczego przez 2 lub więcej innych podmiotów (w tym przypadku zajmującego się rolnictwem). Każdy z podmiotów tworzących/partycypujących wnosi określony wkład np. kapitał finansowy, zasoby (np. ziemię) i adekwatnie do wniesionego wkładu partycypuje w zyskach (stratach) przedsiębiorstwa. Istotnym założeniem joint venture jest fakt, że podmioty będące udziałowcami zachowują niezależność prawną.
Grupy producenckie, spółdzielnie	Przedsiębiorstwa rolne (szczególnie małe podmioty) w celu zwiększenia swojej konkurencyjności mogą nawiązywać między sobą współpracę i w ten sposób uzyskiwać dostęp do wcześniej niedostępnej wiedzy, zasobów czy źródeł finansowania, jednocześnie zwiększając swoją pozycję przetargową wobec odbiorców.
Integracja pionowa w przód i wstecz	Model polegający na przejmowaniu przez przedsiębiorstwa rolne elementów łańcucha wartości, którymi przedsiębiorstwo dotychczas się nie zajmowało.

Źródło: S. Vermeulen, L. Cotula, „Making the most of agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for smallholders”, FAO and IIED, London/Rome/Bern, 2010, s. 31-84.

W przypadku modeli biznesu nazwanych rolnictwem kontraktowym i kontraktami menadżerskimi autorzy dodatkowo wyróżnili następujące sub-modele:

- rolnictwo kontraktowe:
  - modele scentralizowane – sytuacja, w której wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne nabywają produkty rolne od małych podmiotów rolnych ze szczególną kontrolą jakości oraz ilości tych produktów,
  - modele oparte na działalności rdzennej (*ang. Nucleus estate*) – sytuacja, w której „agrobiznes” poza stosowaniem modelu rolnictwa kontraktowego sam zajmuje się wytwarzaniem produktów rolnych,
  - model partnerski – sytuacja, w której rolnicy zawierają kontrakty ze spółką joint venture utworzoną przez „agrobiznes” i lokalny podmiot (agencję rządową, lokalne przedsiębiorstwo, spółdzielnię reprezentującą interes lokalnych rolników),
  - model nieformalny – sytuacja, w której werbalne ustalenia między rolnikami a „agrobiznesami” realizowane są sezonowo (charakter doraźny),

- model pośrednika – sytuacja, w której „agrobiznes” zawiera kontrakt z pośrednikami, którzy zawierają kontrakty z małymi podmiotami rolnymi,
- kontrakty menadżerskie:
  - model stałej opłaty – sytuacja, w której podmiot prowadzący działalność na nie swoim obszarze, uiszcza stałą opłatę wobec właściciela obszaru – z reguły ustalaną na podstawie wielkości obszaru (dzierżawa),
  - model podziału zysków – sytuacja, w której podmiot prowadzący działalność na nie swoim obszarze, dzieli się zyskami z właścicielem obszaru,
  - model podziału produkcji – sytuacja, w której podmioty dzielą się według ustalonej proporcji wytworzonymi produktami – każdy podmiot jest niezależnie odpowiedzialny za przechowywanie oraz sprzedaż swojego udziału,
  - model hybrydowy – różne formy łącznego wykorzystania modelu stałej opłaty, podziału zysków i podziału produkcji.

Zaproponowany przez S. Vermeulen i L. Cotula zbiór modeli biznesu przedsiębiorstw rolnych jest jednym z najobszerniejszych. Można mieć natomiast wątpliwość na ile jest zasadny w związku z tym, że zaproponowane modele odnoszą się do różnych problemów prowadzenia działalności rolniczej. Przykładowo modele rolnictwa kontraktowego dotyczą sposobu w jaki przedsiębiorstwo pozyskuje produkty rolne, natomiast modele kontraktów menadżerskich wiążą się z relacją między właścicielem ziemi a podmiotami ją uprawiającymi. Mimo wspomnianej wady wskazane modele w interesujący sposób obrazują sposoby funkcjonowania poszczególnych podmiotów na szeroko rozumianym rynku rolnym. E. Lahiff [2007, s.3-16] w swojej publikacji dotyczącej modeli biznesu<sup>48</sup> dla rolnictwa, wynikających z projektu reformy związanej z przekazaniem ziem rolnych społeczeństwu i innym grupom w RPA, wyróżnił na podstawie dwóch kryteriów (sposobu użytkowania ziemi oraz socjoekonomicznych form umów związanych z użytkowaniem wspomnianych ziemi) cztery modele biznesu. Zaliczył do nich modele:

- indywidualny – indywidualne użytkowanie danego obszaru ziemskiego – model typowy dla małych podmiotów rolnych i zbioru zasobów naturalnych,
- grupowy – grupowe użytkowanie lub kontrola danego obszaru ziemskiego przez spółdzielnię/wspólnoty<sup>49</sup> lub sub-grupę spółdzielni/wspólnoty – model typowy dla wielkoobszarowej działalności rolniczej lub aktywności turystycznych (ekoturystyka),

<sup>48</sup> Autor utożsamia model biznesu z modelem sposobu użytkowania ziemi.

<sup>49</sup> W RPA mówi się o spółdzielniach/wspólnotach tworzonych przez mieszkańców danego regionu.

- joint ventures – tworzenie spółek z podmiotami zewnętrznymi (niebędącymi członkami spółdzielni/wspólnot) przez spółdzielnie/wspólnoty w celu prowadzenia szeroko pojętej działalności rolniczej lub turystycznej,
- kontraktowy – polega na zawieraniu umów z podmiotami zewnętrznymi, na podstawie których obejmują one kontrolę nad częścią lub wszystkimi zasobami rolnymi na określony czas (przy założeniu niskiego albo braku zaangażowania spółdzielni/wspólnoty) w celu prowadzenia szeroko pojętej działalności rolniczej, za którą podmiot zewnętrzny uiszcza określoną opłatę.

Warto zauważyć, że propozycja E. Lahiffa jest specyficzna w związku z tym, że odnosi się do uwarunkowań RPA, na które wpływ miała historia kraju. Inną propozycję modeli biznesu w rolnictwie zaproponował Departament Gospodarki Podstawowej (DPI – Department of Primary Industries) stanu Wiktorii w Australii [Department of Primary Industries 2008]. DPI wymienia cztery modele biznesu związane z rolnictwem:

- własnościowy<sup>50</sup> – polega na posiadaniu przez dany podmiot prowadzący działalność rolniczą praw własności do wszystkich zasobów (ziemia, wyposażenie itd.) niezbędnych do jej prowadzenia,
- agistment<sup>51</sup> – model stosowany w Australii lub Anglii polegający na przekazaniu przez właściciela inwentarza żywego innemu podmiotowi, który posiada lepsze warunki żywieniowe za określoną opłatą<sup>52</sup>,
- dzierżawa – polega na objęciu w zarządzanie przedsiębiorstwa rolnego lub/i ziemi przez dany podmiot w celu prowadzenia działalności rolniczej; w zamian dzierżawca zobowiązany jest do uiszczania stałej opłaty na rzecz dzierżawcy,
- rolnictwo współdzielone – sytuacja, w której rolnik będący właścicielem danego obszaru ziemi, udostępnia część tego obszaru innemu rolnikowi (lub rolnikom), który zajmuje się jego uprawą w zamian za udział w zyskach.

Modele zaproponowane przez DPI nie zostały poddane żadnej analizie, ani nie wskazano kryteriów, na podstawie których je wyróżniono.

Oprócz zaprezentowanych dotychczas publikacji i wyróżnionych modeli biznesu można znaleźć propozycje autorów skupiające się tylko na jednym modelu biznesu. Są to najczęściej

---

<sup>50</sup> O modelu własnościowym wspomniano w publikacji, natomiast nie został on nazwany. W celu zapewnienia przejrzystości, w związku z jego charakterystyką, przyjęto nazwę „własnościowy”.

<sup>51</sup> W związku z brakiem tłumaczenia użyto angielskiego zwrotu.

<sup>52</sup> W Australii problemem w przypadku inwentarza żywego wolnostojącego są susze i związany z nimi brak naturalnego pokarmu, w takich przypadkach stada przenosi się w lokacje, które mają lepsze warunki żywieniowe. Jeśli nowe miejsce nie należy do właściciela stada, to jest on zmuszony do poniesienia większych kosztów związanych z wyżywieniem i napojeniem stada. Podmiot oferujący w takiej sytuacji swoją lokację nazywany jest Agister'em.

publikacje traktujące o innowacjach w rolnictwie, które zdaniem autorów generują określony nowy model biznesu. Przykładem może być artykuł M. Boehlje [2011] opublikowany przez kanadyjskie ministerstwo rolnictwa, w którym autor sugeruje model biznesu o nazwie „wallmarting”. M. Boehlje pod pojęciem „wallmarting” w rolnictwie rozumie sytuację, w której wszystkie podmioty w łańcuchu wartości (twórca wkładu, sprzedawca wkładu, producent, podmiot przetwórczy, sprzedawca żywności) są połączone w celu zwiększenia sprawności całego systemu. Dostawca jest informowany kiedy dany produkt jest wymagany, odciążając sprzedawcę (Wall-Mart) od potrzeby posiadania nadmiaru zapasów – w ten sposób ograniczając koszty i zwiększając jakość obsługi klienta. Model zaproponowany przez M. Boehlje ocenić należy jako ciekawe rozwiązanie wymagające szerszej analizy, której w artykule nie przedstawiono. Głównym założeniem „wallmartingu” jest orientacja na klienta i dostarczanie produktów, na które w danym momencie istnieje popyt uwarunkowany panującymi na rynku trendami. Z marketingowego punktu widzenia orientacja na odbiorcę jest właściwym kierunkiem, którego w rolnictwie brakuje. Uwzględnić natomiast należy specyfikę działalności rolniczej, która wymaga określonej cykliczności – stąd w niektórych okresach niemożliwym jest dostarczenie określonych produktów, mimo zapotrzebowania na nie (sezonowość produkcji). W innym wypadku koszty zapasów, o których wspominał M. Boehlje przeniesione zostaną na rolników, bądź pośredników. Takie działanie wiązać się będzie z wyższą ceną dla ostatecznego odbiorcy. Aczkolwiek, przyjmując założenie, że ostateczny sprzedawca z wyprzedzeniem prognozuje wielkość popytu na poszczególne produkty spożywcze, odciążając w ten sposób rolników i z wyprzedzeniem przekazuje informację na temat popytu do poszczególnych ogniw całego łańcucha wartości (model zbliżony do rolnictwa kontraktowego natomiast uwzględniający cały łańcuch wartości), to zasadne jest oczekiwanie optymalizacji całego łańcucha wartości.

Innym przykładem publikacji, której autor skupia się na jednym modelu biznesu jest publikacja J. Tobin [2011], która opisuje model tzw. rolnictwa wspieranego przez społeczność, najczęściej lokalną. Model polega na wykupywaniu przez społeczność lokalną udziałów w planach przedsiębiorstwa rolnego. Udziały wykupuje się cyklicznie – np. corocznie. Osoby, które wykupiły udziały mogą uczestniczyć w procesie uprawy i zbiorów, ponadto może im przysługiwać np. cotygodniowa dostawa świeżych produktów rolnych. Model stosowany jest najczęściej przez małe podmioty rolne, które zajmują się uprawą warzyw i owoców. Z punktu widzenia rolników korzyścią jest wkład pieniężny, który otrzymują przed rozpoczęciem sezonu rolniczego, bez względu na przyszły urodzaj. Natomiast ryzyko przenosi się na jednostki, które wykupiły udziały – w przypadku mniejszego urodzaju w danym roku, to odbiorcy otrzymują mniejszą ilość dóbr adekwatną do wysokości posiadanych udziałów.



Omówione dotychczas rodzaje modeli biznesu stanowią dość nieuporządkowany zbiór różnych koncepcji, dotyczących sposobów w jaki przedsiębiorstwa rolne mogą funkcjonować. Istotnym staje się uporządkowanie modeli biznesu w rolnictwie. Można w tym celu wykorzystać jako kryteria typologii elementy konstytuujące model biznesu, które szczegółowo omówiono w rozdziale 2.2.

W dalszym postępowaniu badawczym przyjęto, że model biznesu to sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność ukierunkowaną na generowanie zysków oraz tworzenie wartości dla klienta. Stricte model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, składającym się z zestawu elementów i relacji między nimi, które umożliwiają wyrażenie logiki działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Obejmuje opis wartości (produktu) oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom nabywców, wraz z określeniem kluczowych zasobów, kompetencji oraz relacji zewnętrznych, niezbędnych w celu wytworzenia, oferowania i dostarczania tej wartości<sup>53</sup>. Założono również, że model biznesu składa się z ośmiu elementów konstytuujących [por. rysunek 13].



**Rysunek 13: Elementy konstytuujące model biznesu**

Źródło: opracowanie własne.

W dalszej kolejności na podstawie przedstawionych elementów konstytuujących model biznesu przyjęto trzy kryteria, które posłużyły do wyróżnienia modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Są to:

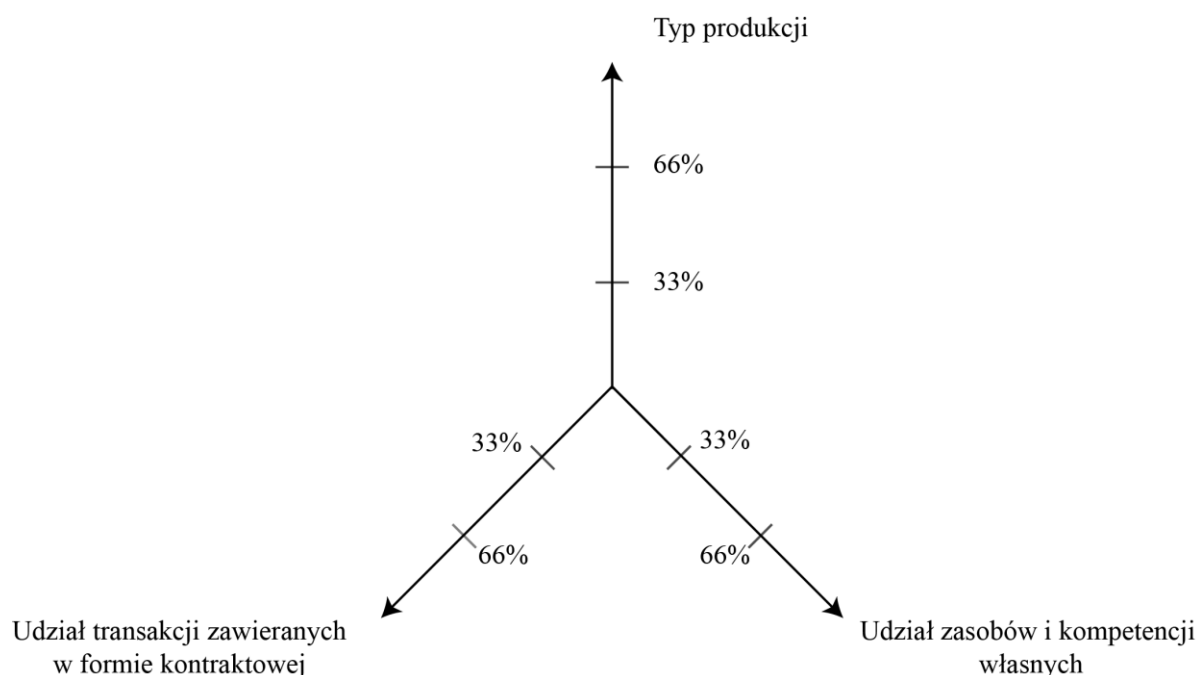
1. Typ produkcji – kryterium to związane jest z produktami oferowanymi przez przedsiębiorstwo rolne. Na podstawie rozporządzenia Komisji Europejskiej (WE) nr 1242/2008 ustanawiającej wspólnotową typologię gospodarstw rolnych przyjęto skalę kryterium

<sup>53</sup> Definicja inspirowana propozycjami A. Osterwaldera i in. (2005) i T. Gołębiowskiego i in. (2008).

określaną za pomocą udziału danego typu produkcji rolniczej (roślinnej/zwierzęcej) w produkcji rolniczej ogółem realizowanej przez przedsiębiorstwo. Przyjęto, że jeśli udział jednego typu produkcji (mierzony przychodami ze sprzedaży) stanowił przynajmniej 2/3 produkcji przedsiębiorstwa to zostało ono zakwalifikowane jako specjalistyczne w zakresie produkcji roślinnej albo zwierzęcej, w innym przypadku zostało zakwalifikowane jako zajmujące się produkcją mieszaną<sup>54</sup>.

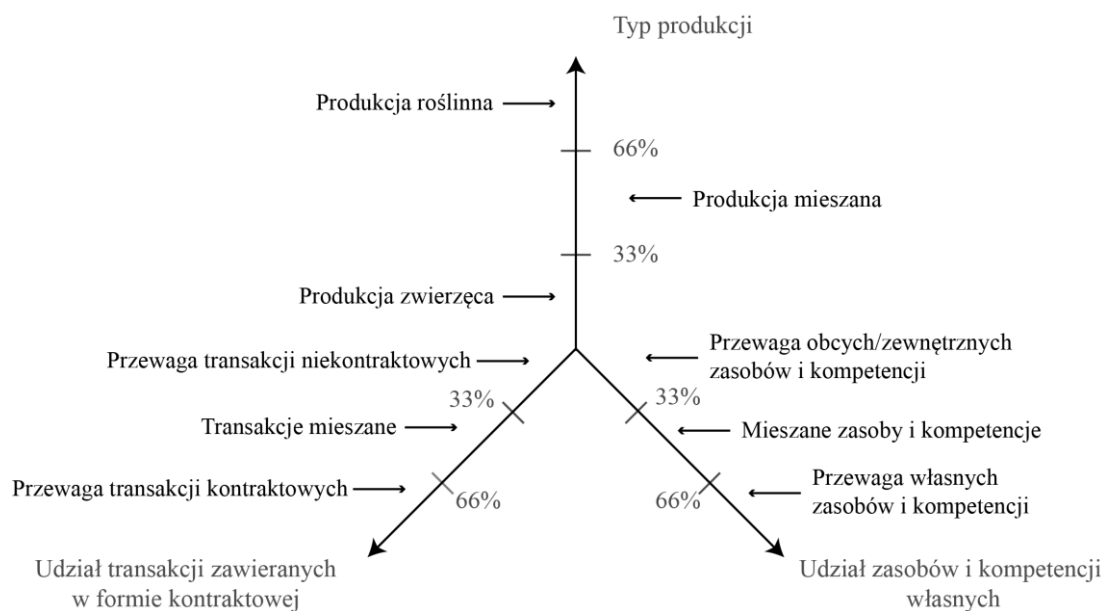
2. Źródła wykorzystywanych zasobów i kompetencji – kryterium to dotyczy relacji własnych i obcych zasobów oraz kompetencji. Skalę i nazewnictwo przyjęto w analogiczny sposób jak w odniesieniu do typu produkcji.
3. Typ zawieranych transakcji (klienci i dostawcy) – przyjęto, że wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne zawierają dwa ogólne typy transakcji z klientami i dostawcami – transakcje kontraktowe i niekontraktowe. Kryterium dotyczy relacji transakcji zawieranych w formie kontraktowej i niekontraktowej. Skalę i nazewnictwo przyjęto w analogiczny sposób jak w odniesieniu do typu produkcji.

Na podstawie przyjętych kryteriów, dla potrzeb identyfikacji modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, zobrazowano ich wymiary [por. rysunek 14 oraz 15].



**Rysunek 14: Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – wymiary (1)**  
Źródło: opracowanie własne.

<sup>54</sup> Skala i nazewnictwo przyjęte na podstawie rozporządzenia komisji (WE) nr 1242/2008 ustanawiającej wspólnotową typologię gospodarstw rolnych, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:335:0003:0024:PL:PDF> [Dostęp: 25.03.2014].



**Rysunek 15: Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – wymiary (2)**

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie wyróżnionych cech wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych (typ produkcji, udział zasobów i kompetencji własnych, udział zasobów i kompetencji obcych, udział transakcji kontraktowych oraz udział transakcji niekontraktowych) i ich możliwych kombinacji, w części empirycznej rozprawy zostaną sprawdzone uprzednio zidentyfikowane typy modeli biznesu.

### 3. Sprawność przedsiębiorstwa

#### 3.1 Podejścia teoretyczne do sprawności przedsiębiorstwa

Pojęcie sprawności jak wskazuje J. Zieleniewski [1981, s.232] jest „bardzo wieloznaczne”. W polskojęzycznej literaturze naukowej, w ujęciu prakseologicznym, zostało szczegółowo omówione przez T. Kotarbińskiego, J. Zieleniewskiego i T. Pszczółkowskiego. W literaturze anglojęzycznej zbliżonymi do pojęcia sprawności są pojęcia „*performance*”, „*efficiency*” czy „*effectiveness*” – jednak to również pojęcia niejednoznaczne. Stąd w dalszej części tego rozdziału pojęcie sprawności rozpatrywane jest w dwóch ujęciach:

- prakseologicznym,
- innym niż prakseologiczne.

W rozważaniach na temat sprawności przedsiębiorstwa w ujęciu prakseologicznym, podstawy teoretyczne sprawnego działania odnoszą się przede wszystkim do bezpośredniego sprawcy [Mazurkiewicz 2011, s.47]. Przyjmując założenie T. Kotarbińskiego, że „uczestnicy walki podobnie postępują w walce mikro, (...) i makro (...)”, uzasadnionym jest stosowanie tych rozważań w odniesieniu do organizacji [Pszczółkowski 1982, s.11].

#### Sprawność przedsiębiorstwa w ujęciu prakseologicznym

T. Kotarbiński [Kotarbiński 2000, s.83], podkreślając wieloznaczność terminu „sprawność” rozróżnia trzy jego znaczenia:

- uniwersalne – w ujęciu uniwersalnym „sprawność” oznacza każdy z walorów praktycznych,
- syntetyczne – w ujęciu syntetycznym „sprawność” to ogół tych walorów razem wziętych: działa się tym sprawniej im działanie bliższe jest posiadania w sobie wszystkich walorów praktycznych<sup>55</sup>, i to w jak najwyższym wymiarze,
- manipulacyjne – sprawność manipulacyjna, to „to samo, co zręczność w posługiwaniu się własnymi narzędziami oraz narzędziami stanowiącymi ich przedłużenie” [Zieleniewski 1981, s.233].

Pojęcie „sprawność” w ujęciu manipulacyjnym, jak sugeruje T. Zieleniewski można wyłączyć z dalszych rozważań ze względu na to, że odnosi się tylko do działania jednoosobowego. Pozostałe dwa podejścia dotyczą tzw. „walorów praktycznych” czy „walorów dobrej roboty”.

---

<sup>55</sup> Zwanych również walorami „dobrej roboty”.

„Walorami praktycznymi” T. Kotarbiński, J. Zieleniewski czy T. Pszczołkowski nazywają następujące elementy:

- skuteczność,
- korzystność,
- ekonomiczność,
- wydajność pracy „żywej”, energiczność, prostota, preparacja, czystość, udatność, dokładność, solidność wytworów, pewność środków działania i „spolegliwość” ludzi działających.

Według J. Zieleniewskiego oba podejścia do znaczenia terminu „sprawność” są potrzebne w teorii organizacji i zarządzania. Pierwsze, jako nazwa zbioru wszystkich pozytywnie ocenianych cech działania, drugie jako łączna pozytywna ocena. Ponadto Autor uznaje skuteczność, korzystność oraz ekonomiczność za podstawowe postacie sprawności w sensie uniwersalnym. Mimo dość szerokiego podejścia T. Kotarbińskiego do zagadnienia sprawności J. Zieleniewski zauważa, że wskazane podejścia nie są wystarczające w celu stworzenia matematycznie sformalizowanego ujęcia zagadnień sprawnego działania i funkcjonowania instytucji. Problem zdaniem J. Zieleniewskiego stwarzają dwie kwestie: po pierwsze posługując się ujęciem syntetycznym sprawności, udzielenie odpowiedzi na pytanie, który wariant rodziny działań jest bardziej sprawny – czy ten, który jednoczy w sobie więcej różnych walorów praktycznych, ale występujących w niższym stopniu czy odwrotnie ten, który ma ich mniej, ale występujących w wyższym stopniu jest trudne. Po drugie brak wspólnej jednostki miar dla różnych walorów praktycznych uniemożliwia ich dodawanie i porównywanie między sobą. W celu uzyskania „narzędzia” umożliwiającego porównywanie ze sobą wariantów rodziny działań ze względu na jednolicie rozumianą sprawność J. Zieleniewski zaproponował pojęcie „sprawności w sensie ogólnym”, które zawiera w sobie zarówno skuteczność jak korzystność lub ekonomiczność. Dla celów dalszych rozważań istotnym staje się wyjaśnienie sposobu pojmowania wspomnianych walorów praktycznych [Zieleniewski 1981; Kotarbiński 2000]<sup>56</sup>:

1. Skuteczność – jest podstawowym elementem sprawnego działania. Działanie skuteczne, to takie które w jakimś stopniu prowadzi do skutku zamierzonego jako cel; stąd o skuteczności można mówić jako o celowości działania [Kotarbiński 2000, s.85]. Miarą skuteczności jest wyłącznie stopień zbliżania się do celu. Przy ocenie skuteczności nie bie-

---

<sup>56</sup> W pracy skupiono się na 3 walorach praktycznych – skuteczności, korzystności oraz ekonomiczności traktując je zgodnie z założeniem J. Zieleniewskiego, jako podstawowe. Szerszą analizę pozostałych walorów praktycznych można znaleźć w przedstawionych pozycjach J. Zieleniewskiego i T. Kotarbińskiego.

rze się pod uwagę kosztu, a spośród składników wyniku użytecznego tylko skutki przewidywane. Działanie minimalnie skuteczne to takie, którego przewidywana skuteczność pozwala spodziewać się wyniku użytecznego przynajmniej na tyle cennego, że sam mógłby być celem głównym. Skuteczność, poniżej której cenność spodziewanych skutków nie byłaby w stanie skłonić podejmującego działanie do jego podjęcia nazywana jest skutecznością progową. Działanie ze względu na skuteczność może być:

- skuteczne – takie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel,
  - przeciwnskuteczne – takie, które uniemożliwiło osiągnięcie celu,
  - nieskuteczne – takie, które nie prowadzi do osiągnięcia danego celu ani nie umożliwia, ani nie ułatwia jego osiągnięcia.
2. Korzystność – działanie jest korzystne, jeśli cenność wyników użytecznych jest większa niż cenność kosztów; jest obojętne ze względu na korzystność jeśli cenność wyników użytecznych jest równa cenności kosztów; jest niekorzystne jeśli cenność wyników użytecznych jest niższa niż cenność kosztów. Miarą korzystności jest różnica między cennością wszystkich zamierzonych i niezamierzonych, ale pozytywnie ocenianych skutków działania a cennością wszystkich negatywnie ocenianych jego skutków” [Mazurkiewicz 2011, s.50].
3. Ekonomiczność – działanie jest ekonomiczne, jeśli wartość stosunku cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest większa od jedności; jest obojętne ze względu na ekonomiczność jeśli stosunek cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest równy jedności; jest nieekonomiczne jeśli stosunek cenności wyników użytecznych do cenności kosztów jest mniejszy od jedności. T. Kotarbiński zauważa, że ekonomiczność podlega stopniowaniu, które przybiera postać wydajności lub oszczędności. W swoich spostrzeżeniach T. Kotarbiński posługuje się kategorią cenności wytworów i kategorią ubytków twierdząc, że postępowanie jest tym wydajniejsze im cenniejszy daje wytwór przy danych ubytkach; jest tym oszczędniejsze im mniejszą miarą ubytków płacono się za osiągnięcie danego wytworu<sup>57</sup>. Odnosząc się do pojęcia ekonomiczności w ujęciu J. Zieleniewskiego można powiedzieć, że działanie jest tym wydajniejsze im wyższy wynik użyteczny osiągany jest przy stałych kosztach; działanie jest tym oszczędniejsze im przy mniejszym koszcie otrzymuje się określony wynik użyteczny. Aczkolwiek J. Zieleniewski wydajność i oszczędność postrzega jako możliwe sposoby dążenia do ekonomizacji

---

<sup>57</sup> T. Kotarbiński, „Traktat o dobrej robocie”, w: *Dzieła Wszystkie*, Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk, 2000, s. 79.

działań, czyli dążenie do zastąpienia mniej ekonomicznego sposobu działania bardziej ekonomicznym. Innych sposobów ekonomizacji działań upatruje w sytuacji, gdy przy jednoczesnym zmniejszaniu kosztów i wyników – koszty maleją bardziej niż wyniki lub przy jednoczesnym wzroście kosztów i wyników – wyniki rosną bardziej niż koszty lub jeśli wyniki rosną a koszty maleją.

Trzeba mieć na uwadze, że skuteczność i ekonomiczność w przedstawionym podejściu są wartościami bezwymiarowymi, a korzystność można wyrazić w jednostkach cenności. Ponadto każde działanie korzystne jest zarazem ekonomiczne, każde działanie obojętne ze względu na korzystność jest obojętne ze względu na ekonomiczność i każde działanie niekorzystne jest nieekonomiczne. Jednak należy rozróżnić te dwa walory ze względu na to, że zmiany ekonomiczności w miarę zmian cenności wyników użytecznych i kosztów mogą przebiegać inaczej niż zmiany korzystności. W związku z powyższym wariant najkorzystniejszy nie musi być najekonomiczniejszy i odwrotnie [Zieleniewski 1981, s.226-27]. Przy ww. założeniach J. Zieleniewski definiuje sprawność w znaczeniu ogólnym jako ten spośród minimalnie skutecznych wariantów działania, który jest najsprawniejszy w znaczeniu ogólnym. Jeśli o wyborze wariantu zdecydowała cenność skutku – jest to najkorzystniejszy lub najekonomiczniejszy spośród najbardziej skutecznych. Jeśli o wyborze wariantu zdecydowała korzystność lub ekonomiczność – to ten przynajmniej minimalnie skuteczny wariant jest najbardziej sprawny w sensie ogólnym, który jest najsukuteczniejszy spośród najbardziej korzystnych lub najbardziej ekonomicznych. Na tej podstawie procedura wyboru najsprawniejszego wariantu działania powinna polegać na podjęciu następujących kroków:

- odrzucenie wariantów nie rokujących minimalnej skuteczności,
- uporządkowanie pozostałych wariantów według kryterium, które w danych okolicznościach powinno być podstawą wyboru sposobu działania (skuteczność lub korzystność albo ekonomiczność),
- działania spełniające wybrane kryterium należy uporządkować według pozostałego kryterium.

Należy również wspomnieć o pojęciu efektywności, które przez J. Zieleniewskiego jest pojmowane, jako ilościowa cecha działania, odzwierciedlająca się w relacji efektów użytkowych uzyskanych w pewnym czasie i zmierzających do zaspokojenia potrzeb odbiorcy czy społeczeństwa oraz nakładów koniecznych do osiągnięcia tych efektów, poniesionych w pewnym czasie [1974, s.199]. Nietrudno zauważyć analogię do pojęcia „ekonomiczność”. Warto dodać, że zbliżony wymiar pojęć „ekonomiczność” i „efektywność” potwierdza jeden z wnio-

sków analizy przeprowadzonej przez W. Kowala, który stwierdził, że współcześnie takie pojęcia jak korzyść i ekonomiczność zostały zastąpione bardziej aktualnymi odpowiednikami jak np. efektywnością [2013, s.17].

### **Współczesne podejścia do sprawności przedsiębiorstwa**

W literaturze polskojęzycznej pojęcie sprawności przedsiębiorstwa jest najczęściej utożsamiane z prakseologicznym ujęciem problemu. Choć można mieć pewne wątpliwości, czy jest to właściwe podejście, to w przypadku pozycji anglojęzycznych problem wydaje się być jeszcze bardziej dyskusyjny. Podstawową kwestią jest sam anglojęzyczny odpowiednik pojęcia „sprawność” – przegląd literatury umożliwia zidentyfikowanie czterech odpowiedników – „*performance*”, „*efficacy*”, „*efficiency*”, „*effectiveness*”, które bywają traktowane zamiennie, co znacznie utrudnia ich rozróżnienie. Ponadto, jak zauważają P.J. Richard i in. [2009, s.719] mimo dużego zainteresowania „sprawnością” w obszarze nauk o zarządzaniu, problemem jest brak jednoznacznej definicji pojęcia sprawności przedsiębiorstwa czy sprawności organizacji. Autorzy pozwalają sobie na stwierdzenie, że badacze zajmujący się problemem sprawności poświęcają mało uwagi odpowiedzi na pytanie czym ona jest i jak ją mierzyć. Potwierdza to słowa J.G. Marcha i R.I. Suttona [1997, s.698-706], że w ramach badań z dziedziny zarządzania pojęcie „sprawność” jest tak powszechne, że badacze rzadko zastanawiają się nad jej strukturą czy definicją, natomiast przyjmują jej istotność, jako „oczywistość”. M. Lebas i K. Euske [2004, s.67] dodają, że nawet w sytuacji, gdy przewodnim problemem poruszonym w artykule lub książce jest „sprawność”, to autorzy rzadko przedstawiają koherentną definicję czy znaczenie pojęcia. Częściej traktują pojęcie „sprawność” jako tzw. słowo z kategorii „walizkowych” (*ang. Suitcase words*), które każdy utożsamia z koncepcjami adekwatnymi do swoich przekonań pozostawiając kwestię definicji kontekstowi, w jakim słowo zostało użyte. Jak zauważają autorzy pozostawienie definicji kontekstowi, w jakim dane pojęcie zostało użyte może prowadzić do utworzenia podstaw jego pojmowania, aczkolwiek różne sposoby interpretacji rzeczywistości mogą również generować interakcje, które są nieproduktywne, marnotrawią zasoby i wprowadzają konfuzję. Zdaniem N. Venkatramana i V. Ramanujama [1986, s.801] problem postrzegania „sprawności” jest jednym z bardziej drażliwych tematów wśród badaczy i istnieje mała szansa na to, że kiedykolwiek zostanie osiągnięta zgoda, co do podstawowej terminologii i definicji. Mimo, że artykuł N. Venkatramana i V. Ramanujama został opublikowany w 1986 roku, to do dzisiaj, jak wskazują autorzy przedstawionych publikacji, postawiona teza zdaje się być prawdziwa. Warto się również zastanowić, czy zgodnie z sugestią K.S. Camerona i D.A. Whettena [1983, s.267] pojęcia „sprawność” nie należy traktować podobnie jak pojęć



„inteligencja”, „motywacja”, „przywództwo”. Autorzy stwierdzili, że „pojęcia takie jak inteligencja, motywacja czy przywództwo, które z definicji są nieograniczone, są lepiej rozumiane na podstawie mierników, obejmujących ograniczone ich aspekty. W przypadku oceny sprawności organizacji można przyjąć podobny tok rozumowania i mierzyć określone aspekty sprawności”. W ten sposób badacze również sugerują, że sprawność jest pojęciem wielowymiarowym i pomiar jej różnych wymiarów umożliwia jej zrozumienie.

Mimo wyżej wspomnianych trudności niektórzy autorzy podejmują próbę zdefiniowania pojęć „sprawność przedsiębiorstwa” czy „sprawność organizacji”. Przed przedstawieniem definicji zasadne jest wskazanie anglojęzycznych odpowiedników i różnic między nimi, do których zaliczyć należy:

1. sprawność organizacji (*ang. Organization performance, Organizational performance*<sup>58</sup>),
2. sprawność przedsiębiorstwa (*ang. Business performance*),
3. sprawność firmy (*ang. Firm performance*).

O ile pierwsze dwa podejścia można traktować synonimicznie, to zdaniem M. Franco-Santos i in. [2007, s.786] należy odróżnić sprawność przedsiębiorstwa od sprawności organizacji ze względu na to, że pojęcie organizacji jest znacznie szersze i może uwzględniać np. podmioty non-profit, dla których sprawność będzie wyrażana i mierzona inaczej, niż w przypadku podmiotów komercyjnych. Stąd zasadne jest rozpatrywanie ich w kategorii dwóch osobnych koncepcji.

### **Sprawność organizacji**

P.J. Richard i in. [2009, s.721] przy okazji omawiania pojęcia „sprawność organizacji” wyróżniają pojęcie „efektywność organizacji” (*ang. Organizational effectiveness*). Zdaniem autorów „efektywność organizacji” jest szerszą koncepcją, której elementem składowym jest „sprawność organizacji”. Na tej podstawie proponują następujące definicje:

1. **Sprawność organizacji:** uwzględnia 3 konkretne zbiory mierników związane z działalnością przedsiębiorstwa: (1) sprawność finansową (zysk, stopa zwrotu z aktywów, stopa zwrotu z inwestycji itd.); (2) sprawność produktowo-rynkową (sprzedaż, udział w rynku, itd.); (3) zwrot dla udziałowców (całkowita stopa zwrotu dla udziałowców, ekonomiczna wartość dodana, itd.).

---

<sup>58</sup> Pojęcie można przetłumaczyć, jako „sprawność organizacyjną”, która jest zupełnie innym pojęciem od „sprawności organizacji”, aczkolwiek kontekst w jakim pojęcie jest używane sugeruje, że autorzy mają na myśli „sprawność organizacji”.

**2. Efektywność organizacji:** uwzględnia sprawność przedsiębiorstwa i bogaty zbiór mierników sprawności wewnętrznej związanych z większą efektywnością (sic!) lub wydajnością działań oraz inne zewnętrzne mierniki wykraczające poza mierniki ekonomiczne np. związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw.

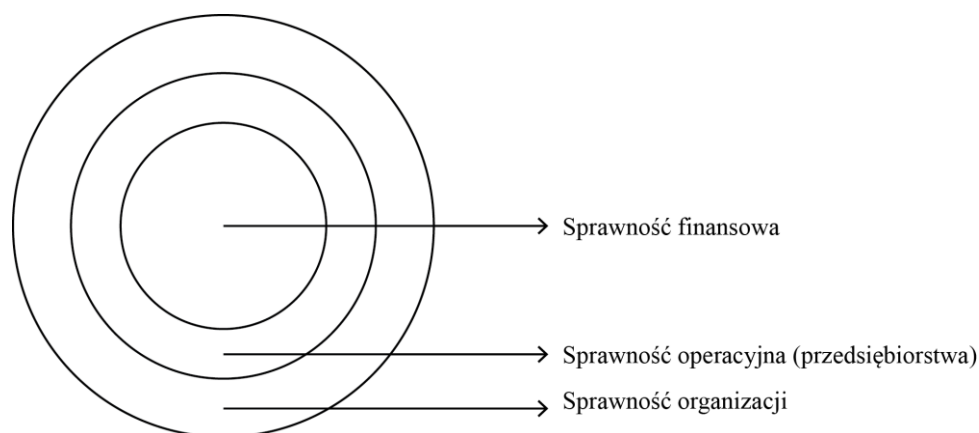
Warto również zauważyć, że przy okazji definiowania ww. pojęć autorzy dyskutują powody, dla których różni badacze w swoich pracach częściej koncentrują się na sprawności, niż efektywności organizacji. Zdaniem P.J. Richarda i in. problem związany jest z pomiarem efektywności organizacji oraz możliwością dokonywania porównań między przedsiębiorstwami. Przykładowo, efektywność organizacji można mierzyć za pomocą zaproponowanej przez R. Kaplana i D. Nortona [1996] zrównoważonej karty wyników. Problemem jest jednak jej implementacja, która wymaga dostosowania narzędzia do konkretnego przedsiębiorstwa, co ogranicza a wręcz uniemożliwia obiektywne porównanie. W przypadku sprawności organizacji, ze względu na jej węższy charakter, taki problem nie istnieje. W takim ujęciu sprawność organizacji jest pojęciem bardziej użytecznym z perspektywy badawczej ze względu na to, że umożliwia dokonanie obiektywnych porównań. Należy jednak pamiętać, że mimo węższego charakteru sprawność organizacji jest koncepcją wielowymiarową i nie można jej przedstawić za pomocą jednej miary.

G. Ogunmokun i E. Tang [2012, s.162-63] w swoim artykule stwierdzają brak konsensusu wśród badaczy, dotyczącego optymalnych mierników sprawności organizacji. Ze względu na taką sytuację proponują postrzeganie sprawności przedsiębiorstwa w sposób zaproponowany przez O.C. Walkera i R.W. Ruekerta [1987, s.15-33] w dwóch wymiarach: efektywności i wydajności. Wymiar efektywności dotyczy przewagi wynikającej z oferowanych produktów i usług oraz działań organizacji w stosunku do jej konkurentów. Natomiast wymiar wydajności związany jest z wynikami osiąganymi przez organizację w stosunku do zasobów wykorzystanych do ich osiągnięcia. Bazując na przedstawionych podejściach do problemu sprawności organizacji można zaobserwować problem, jakim jest kwestia porównywalności ich sprawności. Mimo, że poszczególni badacze nie są zgodni co do mierników, za pomocą których powinno się mierzyć sprawność organizacji, to zgadzają się, że powinny one umożliwiać porównanie danej organizacji z innymi.

## Sprawność przedsiębiorstwa

Literatura z zakresu sprawności przedsiębiorstwa wydaje się być bardziej bogata niż z zakresu sprawności organizacji<sup>59</sup>. Jednak niewielu autorów podejmuje próbę zdefiniowania tego pojęcia. Jednym z takich przypadków są T.M. Smith i J.S. Reece [1999, s.153], dla których sprawność przedsiębiorstwa to „operacyjna zdolność przedsiębiorstwa do zaspokajania potrzeb głównych udziałowców”. S. Nur ‘Arikah Zulkifli i N. Perera [2011, s.1], bazując na wskazanej definicji dodają, że musi być ewaluowana w celu mierzenia osiągnięć przedsiębiorstwa. O ile można mieć wątpliwości, co do zaproponowanej definicji sprawności przedsiębiorstwa na przykład ze względu na to, że uwzględnia tylko perspektywę udziałowców, to badacze zgadzają się co do istotności samego procesu mierzenia sprawności przedsiębiorstwa [Dess i Robinson pre-1986, s.265-73; McGrath i in. 1995, s.251-75; Gruber i in. 2010, s.1337-56].

Jak wcześniej wspomniano N. Venkatraman i V. Ramanujam [1986, s.803-04] sugerują, za K.S. Cameron’em i D.A. Whetten’em, że sprawność należy postrzegać przez pryzmat jej mierników. Twierdzą, że sprawność przedsiębiorstwa jest podzbiorem sprawności organizacyjnej i składają się na nią dwa podstawowe wymiary: sprawność finansowa i sprawność operacyjna<sup>60</sup>. Na rysunku 16 przedstawiono zakres pojęcia „sprawność przedsiębiorstwa” według N. Venkatraman’a i V. Ramanujam’a.



**Rysunek 16: Zakres pojęcia „sprawność przedsiębiorstwa” wg N. Venkatramana i V. Ramanujama**

Źródło: N. Venkatraman, V. Ramanujam, „Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, 11(4), 1986, s. 803.

Zdaniem wspomnianych autorów najbardziej wąska koncepcja sprawności przedsiębiorstwa opiera się na wykorzystaniu prostych finansowych wskaźników, które odzwierciedlają

<sup>59</sup> Wyszukiwanie za pomocą bazy danych EBSCO Business Source Complete pojęć „organizational performance” i „organization performance” (w tytułach) zwróciło 1619 wyników, natomiast „business performance” i „firm performance” zwróciło 4366 wyników. Data: 26-04-2012.

<sup>60</sup> N. Venkatraman, V. Ramanujam, „Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches”, *Academy of Management Review*, 11(4), 1986, s. 803-804.

realizację ekonomicznych celów przedsiębiorstwa. Szersza koncepcja sprawności przedsiębiorstwa uwzględnia również wskaźniki sprawności operacyjnej, które mogą być związane z kluczowymi czynnikami sukcesu i które mogą prowadzić do sprawności finansowej. Rozbudowaną o dodatkowy wymiar koncepcję postrzegania sprawności przedsiębiorstwa stosuje w swojej rozprawie doktorskiej W.R. Carroll [2008, s.46], która oprócz perspektywy finansowej i operacyjnej, uwzględnia perspektywę pracowników w ocenie sprawności przedsiębiorstwa. Niestety autorka ogranicza się tylko do wskazania mierników w ramach wskazanych perspektyw. S. Mithas i in. [2011, s.242] proponują jeszcze szersze spojrzenie na sprawność przedsiębiorstwa, wyróżniając cztery jej elementy:

1. sprawność zorientowaną na klienta (*ang. Customer-focused performance*),
2. sprawność finansową i rynkową,
3. sprawność zasobów ludzkich,
4. sprawność organizacyjną / efektywność organizacyjną (*ang. Organizational effectiveness*).

Podejście zespołu S. Mithas'a i in. jest bardziej szczegółowe niż zaproponowane przez N. Venkatraman'a i V. Ramanujam'a, czy W.R. Carroll, jednak również opiera się na założeniu, że sprawność przedsiębiorstwa należy wyrażać za pomocą określonych mierników. Ciekawe jest również inne rozumienie przez autorów pojęcia „(*ang.*) *organizational performance*”, które w przeciwieństwie do wcześniej przedstawionych przykładów rozumiane jest jako sprawność organizacyjna, a nie sprawność organizacji.

Innym spojrzeniem na kwestię sprawności może być postrzeżenie jej w ujęciu zrównoważonej karty wyników zaproponowanej przez R. Kaplan'a i D. Norton'a [1996]. Jak zauważają M. Kennerley i A. Neely [2004, s.147-48] zrównoważona karta wyników jest narzędziem, które identyfikuje i integruje cztery różne sposoby postrzegania sprawności (perspektywy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, doskonalenia i wzrostu). Ponadto łączy mierniki sprawności ze strategią stosowaną przez dane przedsiębiorstwo. Zdaniem R. Kaplan'a i D. Norton'a przegląd wykorzystanych mierników w ramach zrównoważonej karty wyników powinien umożliwić dedukcję strategii stosowanej przez przedsiębiorstwo.

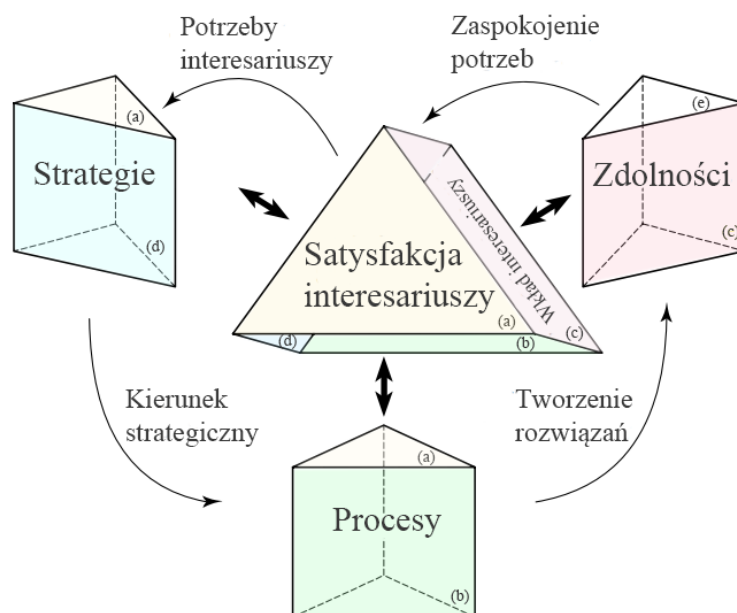
Podejściem do sprawności przedsiębiorstwa, które w ostatnim czasie zyskało wiele rozgłosu jest zaproponowane przez A. Neely'ego i in. [2001, s.6-13] ujęcie sprawności jako tzw. „(*ang.*) *performance prism*”<sup>61</sup>. Autorzy zauważają, że od czasu publikacji R. Freeman'a [1984]

---

<sup>61</sup> Pojęcie nie zostało przetłumaczone ze względu na trudność w znalezieniu adekwatnego polskiego odpowiednika słowa „prism” – „graniastosłup trójkątny sprawności” nie sprawiał wrażenia dobrej nazwy.

w znacznym stopniu wzrosło zainteresowanie problemem interesariuszy w kontekście zarządzania przedsiębiorstwem. Dodatkowo cytują zdanie T. Wivel'a – Senior Partnera z duńskiego ramienia Ernst and Young, który twierdzi, że „niemożliwym będzie tworzenie wartości dla udziałowców bez tworzenia wartości dla interesariuszy” [Crowe 1999]. Na tej podstawie konstruując koncepcję „(ang.) *performance prism*” uzasadniają wybór interesariuszy i ich potrzeb, jako najważniejszego z pięciu wymiarów postrzegania sprawności, nie wykluczając, że dla wielu przedsiębiorstw udziałowcy będą kluczowymi interesariuszami. Ponadto podkreślają, że należy również uwzględnić innych interesariuszy np.: inwestorów, dostawców, pracowników czy klientów i nie zapominać o takich grupach jak: organizacje regulujące rynek czy grupy nacisku [Kennerley i Neely 2004, s.151]. Po zdefiniowaniu kluczowych interesariuszy kolejnymi wymiarami postrzegania sprawności są perspektywy: strategiczna, procesów niezbędnych do realizacji celów przedsiębiorstwa oraz zdolności niezbędnych do realizacji wspomnianych procesów. Ostatni wymiar dotyczy wkładu poszczególnych interesariuszy w działalność przedsiębiorstwa, rozumianego jako oczekiwania wobec ich „powinności” względem przedsiębiorstwa. Przykładowo satysfakcja klienta może być jednym z celów przedsiębiorstwa, natomiast w zamian za nią, przedsiębiorstwa oczekują wkładu klienta w postaci np. lojalności. Zdaniem A. Neely'ego i in. koncepcja „ang. *performance prism*” jest wielowymiarowa i odzwierciedla aspekty sprawności, które wpływają na sprawność przedsiębiorstwa. Rozważenie wszystkich wymienionych perspektyw daje pogląd na sprawność przedsiębiorstwa. Sposób tworzenia i dostarczania wartości dla interesariuszy w ujęciu „*performance prism*” przedstawiono na rysunku 17 w formie, jak nazwa może wskazywać, graniastosłupa trójkątnego, którego każda ściana odzwierciedla inny aspekt sprawności przedsiębiorstwa, a całokształt składa się na całkowitą sprawność przedsiębiorstwa.

Inne wymiary sprawności sugerują C.Y. Woo i G. Willard [1983], którzy są zdania, że sprawność przedsiębiorstwa należy rozważać przez pryzmat jego rentowności i wzrostu, a dokładniej mierników rentowności i wzrostu. I.S. Baird [1984] zasugerował dodatkowo, że należałoby również posłużyć się wskaźnikiem przewidywalności sprawności finansowej sugerując, że badania nad sprawnością powinny uwzględniać przyszłą sprawność przedsiębiorstwa. Jeszcze inną koncepcję prezentują G.S. Hansen i B. Wernerfelt [1989, s.399], którzy przeprowadzając badanie dotyczące determinantów sprawności przedsiębiorstwa proponują, żeby ją badać przez pryzmat jednej z trzech perspektyw: perspektywy ekonomicznej, perspektywy organizacyjnej lub perspektywy mieszanej, uwzględniającej elementy dwóch poprzednich.



**Rysunek 17: Tworzenie i dostarczanie wartości dla interesariuszy w ujęciu „performance prism”**

Źródło: M. Kennerley, A. Neely, „Performance measurement frameworks”, w: A. Neely, „Business performance measurement: theory and practice”, Cambridge University Press, 2004, s. 153.

Przedstawione dotychczas podejścia do sprawności przedsiębiorstwa zakładają wielowymiarowy charakter pojęcia. Jednak niektórzy autorzy rozpatrują sprawność przez pryzmat tylko jednego wymiaru, a nawet jednego miernika. Przykładowo A. Tripathy [2006, s.22] sprawność przedsiębiorstwa mierzy za pomocą wyłącznie wskaźnika ROA<sup>62</sup>. Jednocześnie wskazuje, że w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego ROA jest stosowane jako miernik sprawności finansowej, implikując w ten sposób, że utożsamia sprawność przedsiębiorstwa ze sprawnością finansową. Podobny tok myślenia prezentuje E. Nakamura [2011, s.101], skupiając się tylko na perspektywie ekonomicznej sprawności przedsiębiorstwa mierzonej za pomocą ROA, usprawiedliwiając takie podejście do sprawności przedsiębiorstwa argumentem, że badacze często wykorzystują ROA, jako miernik sprawności przedsiębiorstwa.

D.A. Peebles [2007, s.31] zauważa możliwość wielowymiarowego spojrzenia na sprawność przedsiębiorstwa (np. uwzględnienie perspektywy udziałowców). Uważa jednak, że najważniejsza jest perspektywa sprawności finansowej ze względu na to, że to właśnie ona umożliwia funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przy tym założeniu rozpatruje sprawność przedsiębiorstwa tylko jako sprawność finansową, sugerując, że rozważanie sprawności z perspektywy

<sup>62</sup> Wskaźnik ROA został przez autora odpowiednio rozszerzony o dodatkowe parametry dla celów przeprowadzanego badania.

udziałowców może być trudne a wręcz niepraktyczne, ponieważ jedni udziałowcy są zorientowani na krótkoterminowe cele, natomiast inni na długoterminowe, w związku z czym mają zupełnie inne oczekiwania wobec sprawności przedsiębiorstwa.

### **Sprawność firmy**

W literaturze anglojęzycznej można spotkać pojęcie sprawności firmy. W języku angielskim pojęcie firmy (*ang. firm*) jest zbliżone do pojęcia przedsiębiorstwa (*ang. company*)<sup>63</sup>. W związku z powyższym w ujęciu angielskim sprawność firmy, czy sprawność przedsiębiorstwa są podobnie definiowane, co upoważnia do potraktowania ich w kategorii pojęć tożsamy. W języku polskim na podstawie definicji zawartych w Kodeksie Cywilnym [Art. 43] przedsiębiorca działa pod firmą a firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko (osoby prawnej – nazwa). W związku z powyższym w języku polskim nie można mówić o sprawności firmy w rozumieniu sprawności przedsiębiorstwa. Nazwę przedsiębiorstwa i znaczenie dla kreowania wartości dla klientów oraz wartości przedsiębiorstwa rozpatruje się w ujęciu marketingowym biorąc pod uwagę jej rozpoznawalność. Tematyka ta wykracza poza problem badawczy niniejszej rozprawy.

Na podstawie dokonanego przeglądu literatury nietrudno zauważyć, że nie ma zgody co do tego czym sprawność przedsiębiorstwa jest oraz jak powinno się ją postrzegać. Większość badaczy pomija problem definiowania pojęcia sprawności (zarówno w kontekście przedsiębiorstwa jak i organizacji) często ograniczając się tylko do wskazania jej mierników lub/i perspektyw postrzegania – i to dostosowanych do prowadzonych przez siebie badań (należy mieć na uwadze, że naukowcy zajmujący się problemem sprawności pochodzą z różnych dziedzin nauki, co nie ułatwia osiągnięcia kompromisu).

Wśród badaczy problemu sprawności przedsiębiorstwa można wyróżnić dwa podejścia: pierwsze zakładające, że jest to koncept jednowymiarowy i drugie sugerujące, że jest to koncept wielowymiarowy. Zaletą pierwszego podejścia jest możliwość stosunkowo łatwego określenia sprawności przedsiębiorstwa i jej porównywania. Wadą jest ograniczony do jednego aspektu zakres analizy, niekoniecznie odzwierciedlający faktyczną sytuację przedsiębiorstwa. Podejście drugie zdaje się być właściwszym ze względu na całościowe ujęcie, ale właśnie z tego powodu jest dużo trudniejsze do zrealizowania.

---

<sup>63</sup> <http://oxforddictionaries.com/definition/english/firm--2> [Dostęp: 29.07.2013].

### 3.2 Miary sprawności przedsiębiorstwa

Jak zauważono w podrozdziale 3.1 wśród badaczy panuje brak zgody co do tego, czym sprawność przedsiębiorstwa jest, nie ma również zgody co do sposobu jej pomiaru. W związku z powyższym w podrozdziale 3.2 zostaną przedstawione różne podejścia i sposoby pomiaru sprawności przedsiębiorstwa. W tabeli 28 przedstawiono podejścia do wymiarów sprawności przedsiębiorstwa sugerowane przez wybranych badaczy problemu.

**Tabela 28: Różne rodzaje i wymiary sprawności przedsiębiorstwa (cz. 1/2)**

Autor/-rzy podejścia	Rodzaje i wymiary sprawności (pozostawiono oryginalne określenia)
C.Y. Woo, G. Willard (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektywa rentowności</li> <li>• Perspektywa wzrostu</li> </ul>
N. Venkatraman i V. Ramanujam (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność finansowa</li> <li>• Sprawność operacyjna</li> </ul>
B.S. Chakravarthy (1986)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność strategiczna</li> </ul>
N. Venkatramana i V. Ramanujama (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność ekonomiczna</li> </ul>
G.S. Hansen, B. Wernerfelt (1989)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność finansowa</li> <li>• Sprawność organizacyjna</li> <li>• Sprawność mieszana</li> </ul>
A. Neely i in. (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektywa interesariuszy</li> <li>• Perspektywa strategiczna</li> <li>• Perspektywa procesów</li> <li>• Perspektywa zdolności</li> <li>• Perspektywa wkładu interesariuszy</li> </ul>
J.H. Ahn, S.G. Chang (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność finansowa</li> <li>• Sprawność niefinansowa</li> </ul>
J.D. McKeen i in. (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność operacyjna</li> <li>• Sprawność finansowa</li> </ul>
D.A. Peebles (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność finansowa</li> </ul>
J. Wu (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność rachunkowa               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sprawność w zakresie zysków</li> <li>○ Sprawność w zakresie kosztów</li> </ul> </li> <li>• Sprawność rynkowa</li> </ul>
C.T. Cromer (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność finansowa</li> </ul>
W.R. Carroll (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność pracowników</li> <li>• Sprawność operacyjna</li> <li>• Sprawność finansowa</li> </ul>
P.J. Richard i in. (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektywa interesariuszy</li> <li>• Perspektywa uwarunkowań otoczenia</li> <li>• Perspektywa horyzontu czasowego</li> </ul>
Ahmet H. Kirca, G. Tomas, M. Hult i in. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność rynkowa</li> <li>• Sprawność operacyjna</li> </ul>
H. Wang, C. Qian (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność finansowa</li> </ul>
E. Nakamura (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność ekonomiczna</li> </ul>
J. Li i in. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność marketingowa</li> <li>• Sprawność organizacyjna</li> </ul>
S. Mithas i in. (2011)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprawność zorientowana na klienta (ang. Customer-focused performance)</li> <li>• Sprawność finansowa i rynkowa</li> <li>• Sprawność zasobów ludzkich</li> <li>• Sprawność organizacyjna / efektywność organizacyjna (ang. Organizational effectiveness)</li> </ul>



**Tabela 28 cd.: Różne rodzaje i wymiary sprawności przedsiębiorstwa (cz. 2/2)**

Autor/-rzy podejścia	Rodzaje i wymiary sprawności (pozostawiono oryginalne określenia)
S. Nur 'Atikah Zulkifli, N. Perera (2011)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sprawność operacyjna</li><li>• Sprawność strategiczna</li></ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie analizy informacji zawartych w tabeli 28 można stwierdzić, że badacze prezentują różne podejścia do problemu wymiarów sprawności przedsiębiorstwa, jednak są zgodni co do istotności samego procesu pomiaru sprawności. Brakuje natomiast jednomyślności w kwestii mierników, jakie do tego celu należy wykorzystać. Badanie przeprowadzone przez zespół P.J. Richard i in. [2009, s.719-38], które objęło swoim zakresem 213 publikacji z zakresu sprawności wykazało, że w ramach tych publikacji wykorzystano 207 różnych mierników sprawności. Autorzy stwierdzają, że można wyodrębnić trzy grupy badaczy:

1. grupa pierwsza stosuje tylko jeden miernik, zakładając jego związek ze sprawnością,
2. grupa druga stosuje kilka różnych mierników w celu dokonania analizy porównawczej,
3. grupa trzecia stosuje mierniki agregujące zmienne zależne.

Wynik badania potwierdza tezę o braku spójnych metodologicznie podstaw koncepcji sprawności przedsiębiorstwa. P.J. Richard i in. upatrują takiego stanu rzeczy w charakterze sprawności, która wydaje się być zindywidualizowaną w przypadku każdego przedsiębiorstwa. Ponadto, zdaniem autorów, w celu zbadania sprawności przedsiębiorstwa w podstawowym zakresie należy uwzględnić mierniki dotyczące minimum trzech wymiarów sprawności. W konsekwencji trudno mówić o jednym właściwym sposobie mierzenia sprawności przedsiębiorstwa. Podobnego zdania są G.O. Ogunmokun i E. Tang [2012, s.162], którzy uważają, że każda metoda pomiaru sprawności ma określone ograniczenia. A. Neely i R. Austin zauważają jeszcze współczesny wymiar problemu pomiaru sprawności. Zdaniem autorów obserwuje się zjawisko „szaleństwa mierzenia”, które polega na tym, że w społeczeństwie panuje obsesja na punkcie mierzenia wszystkiego. W przeszłości, kiedy posługiwano się pojedynczymi wskaźnikami, takimi jak zysk czy ROI, menadżerowie nie mieli problemu z określeniem celu do jakiego dążyli. Aktualnie, gdy istnieje możliwość niemal nieograniczonego pozyskiwania danych i obliczania wielu różnych mierników, często jednakowo istotnych, to wielu zarządzających ma problem z ustaleniem priorytetów przedsiębiorstwa [Neely i Austin 2004, s.42]. M. Kennerley i A. Neely [2004, s.145] w oparciu o badania sugerują, że przedsiębiorstwa posługujące się usystematyzowanym zestawem mierników działają lepiej niż te, które tego nie robią. W związku z powyższym w celu ułatwienia i usystematyzowania pomiarów sprawności proponują stosowanie „systemów pomiaru sprawności przedsiębiorstwa”, których zadaniem jest zestawienie zbioru mierników, umożliwiających pomiar sprawności przedsiębiorstwa. Przykładami takich systemów

może być zrównoważona karta wyników, koncepcja „*performance prism*” czy piramida wskaźników finansowych. Zbliżone podejście sugeruje B.S. Chakravarthy [1986, s.446], który twierdzi (w kontekście węższego ujęcia sprawności – sprawności strategicznej), że modele pomiaru powinny być oparte przynajmniej na kilku wskaźnikach.

Poza dyskusją na temat samych mierników i liczby mierników jakie powinno się wykorzystywać w celu zbadania sprawności przedsiębiorstwa, odbywa się również dyskusja na temat rodzajów mierników. W literaturze wyróżnia się dwa rodzaje mierników: obiektywne i subiektywne (zwane również percepcyjnymi). O ile nie ma specjalnych wątpliwości co do zasadności stosowania mierników obiektywnych (choć zauważane są ich ograniczenia), to subiektywne są przedmiotem dyskusji. Podstawowe różnice między miernikami obiektywnymi a subiektywnymi w kontekście sprawności przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 29.

**Tabela 29: Różnice między miernikami subiektywnymi a obiektywnymi w kontekście sprawności przedsiębiorstwa**

Cechy	Mierniki subiektywne	Mierniki obiektywne
Zakres	Koncentracja na ujęciu całościowym sprawności przedsiębiorstwa.	Koncentracja na finansowych wskaźnikach sprawności przedsiębiorstwa.
Sposób pomiaru	Kluczowi pracownicy przedsiębiorstwa są proszeni o ocenę sprawności przedsiębiorstwa w odniesieniu do konkurentów (i/lub branży).	Kluczowi pracownicy przedsiębiorstwa powinni dostarczyć dokładne dane finansowe (np. ROA, ROE).
Wykorzystywane skale	Np. skala Likert’a.	Brak.

Źródło: S. Nur ‘Arikah Zulkiffli, N. Perera, „A literature analysis on business performance for SMES – subjective or objective measures?”, Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR), Conference on Interdisciplinary Business Research, 2011, s. 4.

Mierniki subiektywne można podzielić na: w pełni subiektywne i quasi-subiektywne. Mierniki quasi-subiektywne to mierniki tworzone np. w oparciu o własne badania ankietowe natomiast mierniki w pełni subiektywne to takie, które są tworzone niezależnie od mierników obiektywnych (np. sprawność przedsiębiorstwa w porównaniu do konkurentów oceniana za pomocą 5-stopniowej skali – od niezadowolającej do wyróżniającej). Przez lata mierniki subiektywne były postrzegane sceptycznie ze względu na to, że im bardziej pomiar danego zjawiska jest obiektywny, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo błędu. Subiektywizm zwiększa ryzyko błędu ze względu na niedoskonałość ludzkich zdolności kognitywistycznych, poza tym zwiększa ryzyko tzw. „efektu aureoli”. Jednak mimo wspomnianych ułomności rozwój zainteresowania problemem sprawności przedsiębiorstwa spowodował w ostatnich latach wzrost zainteresowania jej bardziej subiektywnymi wymiarami [Richard i in. 2009, s.735]. Zdaniem T.D. Walla i in. [2004, s.97] podstawową zaletą mierników subiektywnych jest to, że umożliwiają ocenę sprawności przedsiębiorstwa w ujęciu całościowym – w przeciwieństwie do mierników obiektywnych, które są skupione wokół określonych aspektów finansowych. Ponadto

oceny przedsiębiorstwa dokonać można przez porównanie do konkurentów. S. Nur 'Atikah Zulkiffli i N. Perera [2011, s.3] dodają, że zarządzający przedsiębiorstwem często nie chcą ujawniać konkretnych danych liczbowych na temat swojego przedsiębiorstwa i w takim przypadku mierniki subiektywne mogą być kompromisem. Warto jednak zauważyć, że dobór mierników subiektywnych następuje najczęściej przez pracowników szczebla najwyższego, co ma zalety i wady.

Postrzeganie przedsiębiorstwa przez kadre kierowniczą jest zdeterminowane w sposób naturalny przez mierniki obiektywne. Badanie przeprowadzone przez G.G. Dess'a i R.B. Robinson'a [pre-1986, s.265-73] wskazuje na silną korelację między subiektywnym miernikiem całkowitej sprawności przedsiębiorstwa a miernikami obiektywnymi: całkowitą sprzedażą, jak również wskaźnikiem ROA. Natomiast badania przeprowadzone przez J.P. Guthrie [1999, s.180-90] sugerują, że istnieje zbieżna relacja między miernikami subiektywnymi a odpowiadającymi im miernikami obiektywnymi. T.D. Wall i in. [2004, s.115] mimo pozytywnego nastawienia do mierników subiektywnych zaznaczają, że niezbędne są dalsze badania, które odpowiedziałyby na pytanie dotyczące zasadności używania mierników subiektywnych, a także badania mające na celu uzyskanie jak najbardziej obiektywnego obrazu sprawności przedsiębiorstwa. Sugerują stosowanie zarówno mierników obiektywnych, jak i odpowiednio mierników subiektywnych.

Najpopularniejsze wśród mierników służących ocenie przedsiębiorstwa są mierniki finansowe. Większość badaczy zajmujących się miernikami sprawności przedsiębiorstw odnosi je do tego aspektu w jakim postrzega problem. Zdarzają się jednak badacze, którzy ograniczają się do podziału mierników tylko na finansowe i niefinansowe [Ahn i Chang 2004; Lee i Choi 2003], ale inni badacze dokonują kompleksowego i wyczerpującego ujęcia. W cytowanym już opracowaniu P.J. Richard'a i in. zawarta jest obszerna lista 207 mierników [2009, s.746-98]. Autorzy proponują następujący podział mierników sprawności przedsiębiorstwa, w wyodrębnionych ich rodzajach, na:

- mierniki obiektywne:
  - mierniki rachunkowe,
  - mierniki finansowo-rynkowe,
  - mierniki mieszane – rachunkowo-finansowo-rynkowe,
- mierniki subiektywne:
  - mierniki w pełni subiektywne,
  - mierniki quasi-subiektywne.

Autorzy zauważają, że istotnym ograniczeniem mierników rachunkowych jest to, że opierają się na danych historycznych. W związku z tym dotyczą przeszłości i nie uwzględniają przyszłości. Natomiast wielką zaletą mierników finansowo-rynkowych jest to, że poddają się prognozowaniu. Mierniki mieszane, zdaniem autorów, są skuteczniejsze w „równoważeniu” ryzyka związanego ze sprawnością operacyjną, którego mierniki rynkowe mogą nie uwzględniać. W tabeli 30 przedstawiono omawiane mierniki.

**Tabela 30: Obiektywne mierniki sprawności przedsiębiorstwa w ujęciu P.J. Richarda i in. (cz. 1/2)**

<b>Mierniki sprawności przedsiębiorstwa</b>	
<b>Rachunkowe</b>	Przepływy pieniężne z działalności operacyjnej - CFO
	EBIT
	EBITDA
	Udział w rynku
	Zysk operacyjny netto
	NOPLAT/NOPAT zysk operacyjny netto skorygowany o podatek lub po opodatkowaniu
	Marża zysku
	Stopa zwrotu z aktywów – ROA
	Księgowa stopa zwrotu z aktywów
	Stopa zwrotu z kapitału – ROC
	Stopa zwrotu z kapitałów własnych – ROE
	Stopa zwrotu z inwestycji – ROI
	Stopa zwrotu z zaangażowanych kapitałów – ROIC
	Stopa zwrotu aktywów netto – RONA
	Stopa zwrotu ze sprzedaży – ROS
	Stopa zwrotu aktywów ogółem
	Skorygowana o ryzyko rentowność kapitału – RORAC
	Sprzedaż
	Wariancja stopy zwrotu
	<b>Finansowo-rynkowe</b>
Zysk na akcję - EPS	
Współczynnik alfa	
Kapitalizacja rynkowa	
Cena do zysku – P/E	
Return on market-valued assets <sup>64</sup>	
Cena akcji	
Całkowita stopa zwrotu - TSR	
Tracking stock <sup>65</sup>	
Mierniki zrównoważonej karty wyników	
<b>Mieszane</b>	Wartość przepływów pieniężnych przypadających na akcję
	Stopa zwrotu z inwestycji – CFROI
	Gotówkowa wartość dodana – CVA
	Zdyskontowane przepływy pieniężne – DCF
	Ekonomiczna wartość dodana – EVA
	Wolny przepływ pieniężny – FCF
	Wewnętrzna stopa zwrotu – IRR
	Relacja wartości rynkowej do księgowej – M/B
	Rynkowa wartość dodana – MVA
Wartość bieżąca netto – NPV	

<sup>64</sup> Zachowano wersję angielską ze względu na trudność ze znalezieniem polskiego odpowiednika.

<sup>65</sup> W niektórych tłumaczeniach akcje indeksowe.

**Tabela 30 cd.: Obiektywne mierniki sprawności przedsiębiorstwa w ujęciu P.J. Richarda i in. (cz. 2/2)**

Mierniki sprawności przedsiębiorstwa	
Mieszane cd.	Analiza wartości udziałowców – SVA
	Q Tobina
	Całkowita stopa zwrotu – TBR
	Gwarantowana wartość kapitału- WEV <sup>66</sup>
	Średni ważony koszt kapitału – WACC
	Wskaźnik Altmana – model Z-score

Źródło: P.J. Richard, T.M. Devinney, G.S. Yip, G. Johnson, „Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice”, Journal of Management, 35, February, 2009, s. 729-734.

Niestety autorzy poza wskazaniem różnych mierników nie sugerują, które należy wykorzystać w celu pomiaru sprawności przedsiębiorstwa. Różnorodność mierników uwzględnionych w tabeli 30 wydaje się potwierdzać wcześniejsze spostrzeżenie o braku jednej właściwej metody pomiaru sprawności przedsiębiorstwa. Poza perspektywą rachunkową, finansowo-rynkową oraz mieszaną, badacze problematyki sprawności przedsiębiorstw wyróżniają wiele innych [por. tabela 31].

**Tabela 31: Mierniki sprawności przedsiębiorstwa w zależności od przyjętego rodzaju sprawności (cz. 1/2)**

Rodzaj	Miernik <sup>67</sup>	Źródło
Finansowe	Q Tobina, ROA, wskaźnik rotacji aktywów, rynkowo skorygowany zwrot z akcji	Bhagat, Black (2002)
	ROI	Gugler i in. (2003)
	ROA	He, Huang (2011), Ross, Weill (2004), Bae, Gargiulo (2004), Bettis (1981), Hitt i in. (1997).
	TSR – całkowita stopa zwrotu	Foerster, Huen (2004)
	Wskaźnik zrównoważonego wzrostu	Peebles (2007)
	Ogólna sprawność finansowa*	Carroll (2008)
	ROA, wzrost sprzedaży, stabilność ROA	Tripathy (2006)
	ROA, ROS	Bharadwaj (2000)
	Model Altmana, ROI, ROE, kapitalizacja rynkowa	Chakravarthy (1986)
	ROA, sprzedaż, ROS, wskaźnik ogólnej rentowności, wzrost sprzedaży, ROE, Q Tobina, ROI	Kirca i in. (2011)
	ROA, Kapitalizacja rynkowa	Wang, Qian (2011)
	Wzrost sprzedaży*, innowacje produktowe i usługowe*, rentowność*, udział w rynku*, reputacja organizacji*	Carroll (2008)
Operacyjne	ROA	Chung, Luo (2012)
	Ogólna sprawność operacyjna*	Carroll (2008)
	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów, relacja przychodów operacyjnych do sprzedaży, relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	Bharadwaj (2000)
	Jakość usług*, wydajność operacyjna*, jakość obsługi klienta*, terminowość*	Carroll (2008)

<sup>66</sup> Zachowano wersję angielską ze względu na trudność ze znalezieniem polskiego odpowiednika.

<sup>67</sup> [\*] oznaczono mierniki subiektywne.

**Tabela 31 cd.: Mierniki sprawności przedsiębiorstwa w zależności od przyjętego rodzaju sprawności (cz. 2/2)**

Rodzaj		Miernik	Źródło
Ekonomiczne	Ogólne	ROA	Nakamura (2011)
		ROE, ROA, przychody netto, CF/kapitał własny, CF/aktywa	Jaggi, Freedman (1992)
	Rentowności	ROI przed opodatkowaniem i odsetkami, przepływy pieniężne z działalności inwestycyjnej	Woo, Willard (1983)
	Wzrostu	Realny wzrost sprzedaży, wzrost udziału rynkowego	Woo, Willard (1983)
	Pracowników	Ogólna sprawność pracowników*, zaangażowanie pracowników*, morale pracowników*, satysfakcja pracowników*, jakość życia pracowników*	Carroll (2008)
	Wg horyzontu czasowego	ROAA (średnia wartość wskaźnika ROA w danym przedziale czasowym)	G. S. Hansen, B. Wernerfelt (1989), Barnett i in. (1994)
Przedsiębiorstwa <sup>68</sup>		ROE, ROI, ROA, Wskaźnik ogólnej płynności, wskaźnik szybkiej płynności finansowej, kapitalizacja rynkowa	Cory T. Cromer (2008)
		Q Tobina	Guo, Cao (2012)
		ROA, Produktywność pracownika (sprzedaż na jednego pracownika)	Li i in. (2011)
		Wzrost sprzedaży, innowacyjność, obroty	Messersmith, Guthrie (2010)
		Marża zysku, ROA, ROE	Fang i in. (2011)
		Wzrost sprzedaży, wzrost dochodu z jednej akcji, ROIC, ROA, ROE, ROCRR (stopa zwrotu skorygowana o ryzyko)	Christensen, Montgomery (1981)
		ROI	Jacobson (2001)
		Zysk, ROI, liczba klientów	Wood (2006)
Rynkowe		Wzrost sprzedaży*, udział w rynku*, rozwój rynku*	Kandemir i in. (2006)
		P/E	Jaggi, Freedman (1992)
		Lojalność klientów*, udział w rynku*, wielkość sprzedaży* IMO (np. orientacja na pracownika)*, EMO (np. orientacja na konkurencję)*	Snoj i in. (2010)

Źródło: Opracowanie własne.

Powyższe zestawienie mierników sprawności potwierdza tezę o różnorodności poglądów na temat postrzegania problemu sprawności przedsiębiorstwa, jak również jego pomiaru. W warunkach dynamicznej konkurencji niezbędne jest permanentne porównanie sprawności przedsiębiorstwa do konkurentów. Stąd zasadne jest ustalanie zestandaryzowanych grup mierników dla każdej branży, jak i mierników uniwersalnych. Propozycja dotyczy np. trójstopniowego systemu mierników. U podstaw trójkąta, będącego graficznym wyobrażeniem ich szczegółowości i zakresem ogólności, powinny znajdować się mierniki sprawności dla przedsiębiorstwa, powyżej mniej szczegółowe mierniki sprawności dla danej branży, a u szczytu najbardziej ogólne, uniwersalne mierniki sprawności.

<sup>68</sup> Niektórzy badacze stosują mierniki w kontekście całkowitej sprawności przedsiębiorstwa, bez podziału na poszczególne wymiary sprawności.

### 3.3 Sprawność przedsiębiorstw rolnych

W przypadku określania sprawności przedsiębiorstw rolnych<sup>69</sup>, poza standardowymi elementami finansowo-rynkowo-ekonomicznymi<sup>70</sup>, szczególnie interesujące będą mierniki związane z ich sprawnością operacyjną. A. Czyżewski i K. Smędzik mówiąc o sprawności przedsiębiorstw rolnych nawiązują do efektywności w rozumieniu sposobu pomiaru ekonomiczności działań, stanowiącej jedną z postaci sprawności [2010, s.61]. Autorzy zauważają, że efektywność i sprawność, są pojęciami wielowymiarowymi i nie posiadają jednoznacznej treści empirycznej – ich szczegółowy sens związany jest z charakterem działalności, która podlega ocenie. W rolnictwie według W. Józwiaka [1998, s.146-49] efektywność to relacja efektów do użytych środków. Przyjmując takie założenie P. Bórawski i A. Pawlewicz [2006, s.91-92] wskazują, że można ją mierzyć za pomocą cząstkowych syntetycznych wskaźników produktywności wykorzystania zasobów jednocześnie zauważając, że wskaźniki te nie wyrażają precyzyjnie ani efektywności poszczególnych czynników produkcji, ani efektywności poszczególnych dziedzin w gospodarstwie rolnym, ani efektywności funkcjonowania gospodarstwa jako całości. Kontynuując swoje rozważania autorzy twierdzą, że w rolnictwie miernikiem efektywności jest nie tylko stosunek zysku do kosztów, ale np. również uzyskiwany efekt na jedną jednostkę produkcyjną – przykładowo wartość produkcji rolniczej uzyskiwana z 1 ha użytków rolnych. Na tej podstawie uzasadnionym jest kontynuowanie rozważań na temat sprawności przedsiębiorstw rolnych przez pryzmat jej mierników. W celu kompleksowej oceny sprawności przedsiębiorstw rolnych niezbędne jest posłużenie wieloma miernikami.

Najczęściej wykorzystywanym zbiorem mierników, umożliwiających ocenę sprawności przedsiębiorstw, są mierniki finansowe. Zaletą mierników finansowych jest ich transparentność, bez względu na branżę z jakiej pochodzi osoba je analizująca. Kanadyjski Instytut Polityki Rolno-Spożywczej [The Canadian Agri-Food Policy Institute 2009] przeprowadził badanie na grupie 111 osób związanych z rolnictwem (w tym 74 producentów rolnych) w celu ustalenia mierników, które zdaniem tych osób związane są ze sprawnością przedsiębiorstw rolnych. W ramach badania zaproponowano mierniki w zakresie sześciu obszarów [por. tabela 32].

---

<sup>69</sup> W rozdziale przedsiębiorstwo rolne jest traktowane w opisie jako synonim gospodarstwa rolnego z uwagi na stosowaną w przywoływanej literaturze nomenklaturę.

<sup>70</sup> Patrz rozdział 3.1 i 3.2.

**Tabela 32: Mierniki sprawności przedsiębiorstw rolnych wg Kanadyjskiego Instytutu Polityki Rolno-Spożywczej**

Mierniki	
Przychody	Wskaźniki sprawności finansowej
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marża brutto – z dopłatami</li> <li>• Marża brutto – bez dopłat</li> <li>• Przychody netto – z dopłatami</li> <li>• Przychody netto – bez dopłat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacja marży brutto do przychodów operacyjnych z dopłatami</li> <li>• Relacja marży brutto do przychodów operacyjnych bez dopłat</li> <li>• Relacja kosztu wyrobów sprzedanych do przychodów operacyjnych</li> <li>• Relacja EBITA do przychodów operacyjnych</li> <li>• Wskaźnik zdolności kredytowej</li> </ul>
<b>Wskaźniki rentowności</b>	<b>Wskaźniki płynności</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marża operacyjna</li> <li>• ROA – z dopłatami</li> <li>• ROA – bez dopłat</li> <li>• ROE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźnik bieżącej płynności</li> <li>• Relacja kapitału operacyjnego do kosztów operacyjnych</li> <li>• Struktura zadłużenia</li> </ul>
<b>Wskaźniki produktywności</b>	<b>Wskaźniki wypłacalności</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźnik obrotowości kapitału</li> <li>• Wskaźnik pracochłonności</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wskaźnik zadłużenia długoterminowego</li> <li>• Wskaźnik pokrycia majątku kapitałem własnym</li> </ul>

Zródło: „Measuring Farm Profitability and Financial Performance”, The Canadian Agri-Food Policy Institute, March 2009.

Ciekawą obserwacją były poglądy, dotyczące istotności poszczególnych mierników, osób będących producentami rolnymi i tych, które bezpośrednio rolnictwem się nie zajmują. O ile wśród osób niezajmujących się bezpośrednio rolnictwem połowa uznała wszystkie mierniki za istotne, to w opinii połowy producentów rolnych mierniki takie jak marża brutto z dopłatami, przychody netto z dopłatami, ROA z dopłatami, wskaźnik obrotowości kapitału, wskaźnik pracochłonności, relacja marży brutto do przychodów operacyjnych z dopłatami nie zyskały aprobaty. Powodem takiej sytuacji wydaje się być zainteresowanie osób bezpośrednio związanych z rolnictwem miernikami odnoszącymi się do „rdzennych” efektów ich pracy. Przykładowo dotacja jest dodatkiem finansowym z punktu widzenia rolników i mierniki ją uwzględniające zakłócają obiektywny obraz wyników prowadzonej działalności. Ponadto biorący udział w badaniu wskazali mierniki nieuwzględnione, które ich zdaniem byłyby przydatne w kontekście sprawności przedsiębiorstw rolnych. W szczególności wskazali na:

- mierniki związane ze zdolnością przedsiębiorstwa do spłaty zadłużenia np.: zdolność kredytowa, stopień pokrycia płatności (*ang. payment coverage ratio*),
- mierniki uwzględniające koszty i marże w ujęciu jednostkowym – na jednostkę produkcyjną,
- mierniki uwzględniające ryzyko.

Operacyjne podejście do sprawności przedsiębiorstw rolnych proponują S. Byles i in. [Byles i in. 2005], którzy rozpatrują mierniki sprawności w kontekście produkcji mleka i sugerują wykorzystywanie następujących mierników:

- marża brutto na krowę,



- marża brutto na ha,
- marża brutto na stado,
- marża ponad koszty paszy na krowę,
- marża ponad koszty paszy na stado,
- marża ponad koszty paszy na litrze mleka,
- ilość litrów mleka na krowę,
- ilość litrów mleka na hektar,
- zysk,
- relacja kosztów do obrotów,
- wzrost wartości netto przedsiębiorstwa,
- jednostkowy koszt produkcji – koszt wyprodukowania litra mleka,
- ilość zużytej paszy w celu wyprodukowania litra mleka,
- ilość żywego inwentarza na hektar.

Nietrudno zauważyć, że o ile wcześniej przedstawione wskaźniki finansowe umożliwiają porównywanie przedsiębiorstw rolnych między sobą, jak również z przedsiębiorstwami innych branży, to niektóre mierniki operacyjne (np. wydajność produkcji z hektara, mleczność krów) są specyficzne dla danej branży, a nawet ze względu na swoją szczegółowość dla danego typu przedsiębiorstw. Analogicznie w przypadku produkcji roślinnej w kontekście sprawności operacyjnej można wyróżnić takie mierniki jak np.:

- wydajność 1 ha (np. pszenicy),
- stopa zwrotu z 1 ha (np. żyta),
- koszty poniesione na 1 ha (np. buraków cukrowych),
- średnia rentowność ha w skali przedsiębiorstwa itp.

Warto również zaznaczyć, że jak sugerują A. Mishra i in. [2009, s.160-79], odnosząc się do badań S.A. Ford'a i J.S. Shonkwiler'a [1993, s.150-57], mierniki takie jak ilość sprzedanego mleka na krowę, koszty na krowę są bardziej istotne z punktu widzenia sukcesu przedsiębiorstwa rolnego niż mierniki finansowe. Do oceny sprawności przedsiębiorstw rolnych zasadnym wydaje się uwzględnienie także mierników operacyjnych.

Prawdopodobnie najbardziej rozbudowaną bazę mierników związanych z szeroko pojętą produkcją rolniczą można znaleźć na stronach Komisji Europejskiej ds. Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich [European Commission 2013], gdzie w ramach 20 kategorii (m.in.: przychody, produkcja, produkcja roślinna, produkcja zwierzęca itd.) zgromadzono znaczną liczbę różnych wskaźników związanych z działalnością rolniczą, które mogą być wykorzystane do

oceny sprawności przedsiębiorstw rolnych. Zaskakującym jest jednak, że mimo tak znacznej bazy mierników sprawności w ramach rolnictwa pominięto zupełnie jej wymiar rynkowy<sup>71</sup>, który choćby ze względu na charakter powiązań między podmiotami w rolnictwie (np. rolnictwo kontraktowe) wydaje się istotnym. Zasadne jest rozpatrywanie sprawności przedsiębiorstw rolnych również przez pryzmat mierników rynkowych, takich jak:

- lojalność odbiorców/dostawców,
- udział w rynku,
- reputacja,
- rozpoznawalność marki,
- jakość itp.

Konkludując, w ocenie sprawności przedsiębiorstw rolnych istotnym jest uwzględnienie, poza miernikami finansowymi, mierników sprawności operacyjnej oraz rynkowej. Warto zastanowić się nad hierarchią ważności wymienionych wymiarów sprawności. Kluczowym obszarem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa jest działalność operacyjna jako ta, która jest bezpośrednio związana z tym, czym przedsiębiorstwo się zajmuje oraz jak dobrze to robi. W związku z tym uzasadnione jest w kontekście charakterystyki działalności gospodarczej w rolnictwie przyjęcie imperatywu sprawności operacyjnej oraz za cel jej maksymalizację. Do rozstrzygnięcia pozostaje kwestia sprawności finansowej oraz rynkowej. Sytuacja nie jest tak oczywista jak w przypadku sprawności operacyjnej. W krótkim okresie realizacja celów rynkowych wiąże się z wysokimi kosztami, co negatywnie wpływa na poziom sprawności finansowej. W dłuższym okresie – wzrost sprawności rynkowej, powinien sprzyjać wzrostowi sprawności finansowej. Należy mieć na uwadze, że sprawność finansowa jak i rynkowa są związane z celami przedsiębiorstwa, sposobami ich realizacji oraz horyzontem czasowym, w jakim są rozpatrywane.

Nadmienić warto, że również cel prowadzonej analizy sprawności przedsiębiorstwa ma znaczenie i warunkuje wykorzystanie określonych mierników. W przypadku, gdy celem oceny sprawności jest śledzenie skutków efektywnościowych wzrostu przedsiębiorstwa, to przykładem są wskaźniki szczegółowo opisujące najważniejsze obszary w podmiotowym kontekście. Jeżeli analiza ma ujawnić pozycję przedsiębiorstwa względem innych konkurencyjnych, to za-

---

<sup>71</sup> Również w literaturze naukowej problem sprawności rynkowej gospodarstw rolnych wydaje się być jeszcze niezbadany - Np. brak artykułów o tematyce sprawności rynkowej gospodarstw rolnych w bazach EBSCO.,

pewnienie porównywalności determinuje dobór mierników. Dokonując porównania przykładowo przedsiębiorstw rolnych zajmujących się produkcją roślinną i zwierzęcą, konieczne jest wykorzystanie wskaźników zapewniających porównywalność tych aktywności gospodarczych.

Jak wspomiano wcześniej [por. rozdział 3.1] pojęcie sprawności jest związane z pojęciem skuteczności realizacji celów przedsiębiorstwa. Przedstawione podejścia do sprawności przedsiębiorstw rolnych pomijają tę kwestię i koncentrują się wyłącznie na miernikach. Zasadne jest stwierdzenie, że analiza sprawności nie powinna ograniczać się tylko do mierników oceniających określone aspekty działalności przedsiębiorstwa, ale powinna również uwzględniać poziom realizacji celów przedsiębiorstwa czy ich skuteczność.

Konkludując, ocena sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych powinna obejmować jej wymiar finansowy, rynkowy oraz operacyjny, z uwzględnieniem skuteczności realizacji celów w ramach każdego z tych wymiarów.

## 4. Typy modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych

### 4.1 Obszary przedmiotowe badań

Jak wspomniano we wprowadzeniu, podstawą przedmiotu i zakresu badań jest przypuszczenie, że modele biznesu różnicują poziom sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. W pracy przyjęto, że modele biznesu stosowane przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne są konsekwencją decyzji strategicznych w zakresie sposobów realizacji strategii i osiągnięcia celów. W związku z tym są kształtowane przez czynniki pochodzące z otoczenia oraz wnętrza przedsiębiorstwa. Do elementów konstytuujących modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych zaliczone zostały:

- typ produkcji – roślinna-zwierzęca; wyrażony w badaniach empirycznych udziałem typu produkcji w produkcji rolniczej ogółem przedsiębiorstwa<sup>72</sup>,
- źródła zasobów i kompetencji – własne-obce; wyrażone w badaniach empirycznych udziałem zasobów i kompetencji własnych (posiadanych przez przedsiębiorstwo) w wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo zasobach i kompetencjach ogółem,
- typ transakcji – kontraktowe-niekontraktowe; wyrażany w badaniach empirycznych udziałem transakcji kontraktowych w zawieranych przez przedsiębiorstwo transakcjach ogółem.

Otoczenie przedsiębiorstwa podzielone zostało na dalsze i bliższe. Znaczenie czynników w otoczeniu dalszym zweryfikowano za pomocą rozszerzonego wariantu modelu PEST – PESTE, uwzględniającego następujące sfery otoczenia: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne oraz środowiskowe. Do otoczenia bliższego (konkurencyjnego) zaliczono klientów, dostawców oraz konkurentów. Przyjęto na podstawie analizy literatury, że mają największe znaczenie w procesie wyborów strategicznych, w tym modelu biznesu. Z kolei wśród wewnętrznych uwarunkowań wyborów strategicznych dotyczących modelu biznesu uwzględniono: strategię, zasoby i kompetencje oraz lokalizację przedsiębiorstwa. Za cytowanymi autorami [Casadesus-Masanell i Rickart 2010; Osterwalder i in. 2002; Richardson 2008] przyjęto założenie, że strategia przedsiębiorstwa determinuje wybór modelu biznesu, a więc także sposób jego konkurowania.

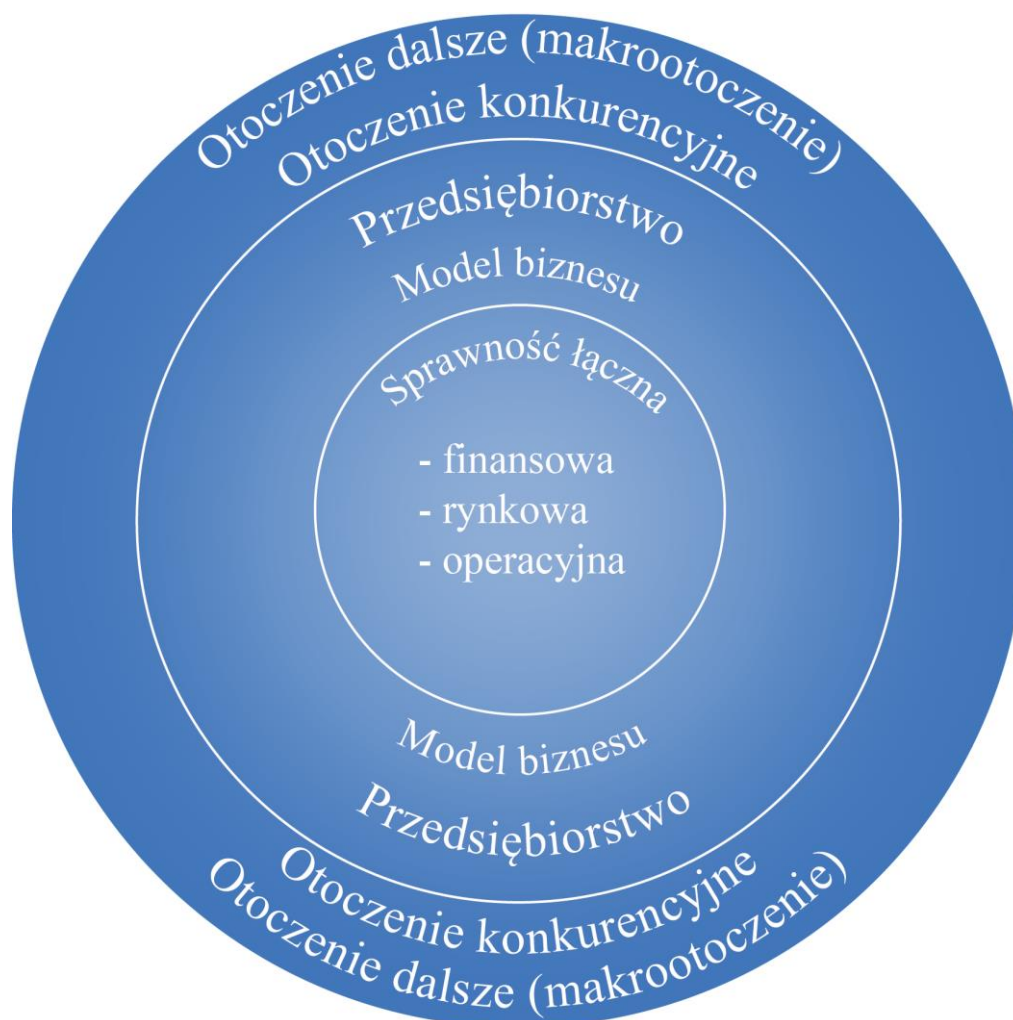
---

<sup>72</sup> Analizie poddano działalność rolniczą.

Z kolei sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych składa się z trzech wymiarów:

1. operacyjnego,
2. finansowego,
3. rynkowego.

Model badawczy przyjęty w rozprawie doktorskiej zaprezentowano na rysunku 18. Założono, że poziom sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych jest pierwotnie określany przez skuteczność, ekonomiczność i korzystność. Dla oceny sprawności wykorzystano współczesne propozycje, ujmujące ekonomiczność przy pomocy mierników efektywności [Kowal 2013, s.17].



**Rysunek 18: Model badawczy – model biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Źródło: Opracowanie własne.

Proces postępowania badawczego był wieloetapowy. Pierwszym etapem przeprowadzonego postępowania badawczego była szczegółowa analiza literatury z zakresu problematyki

modeli biznesu oraz sprawności przedsiębiorstw. Na jej podstawie dokonano założeń definicyjnych dla obydwu pojęć w kontekście szeroko rozumianego rolnictwa. W kolejnym etapie, za pomocą metody wywiadów pogłębionych, przyjęte założenia zostały poddane analizie i ocenie przez kadre menedżerską oraz właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Na podstawie uzyskanych informacji, w celu przeprowadzenia badania zasadniczego, przygotowano kwestionariusz ankietowy, który poddano w badaniu pilotażowym, analizie i ocenie przez kadre menedżerską oraz właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych na przełomie października i listopada 2012 roku. Zasadnicze badanie za pomocą kwestionariusza ankietowego, adresowanego do kadry menedżerskiej oraz właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, przeprowadzono w okresie od grudnia 2012 roku do kwietnia 2013 roku. W kolejnym etapie postępowania badawczego, na podstawie zebranego materiału empirycznego, dokonano identyfikacji empirycznych modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Dodatkowo pozyskano sprawozdania finansowe za lata 2008-2011 dla wszystkich przedsiębiorstw z próby badawczej. W ostatnim etapie postępowania badawczego, na podstawie zebranego materiału empirycznego, w tym danych ze sprawozdań finansowych, posługując się metodą DEA (*ang. Data Envelopment Analysis*) dokonano oceny sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących różne typy modeli biznesu. Metodę DEA wykorzystano do pomiaru i oceny sprawności badanych przedsiębiorstw w ujęciach finansowym, rynkowym, operacyjnym oraz uniwersalnym (łącznym/ogólnym)<sup>73</sup>.

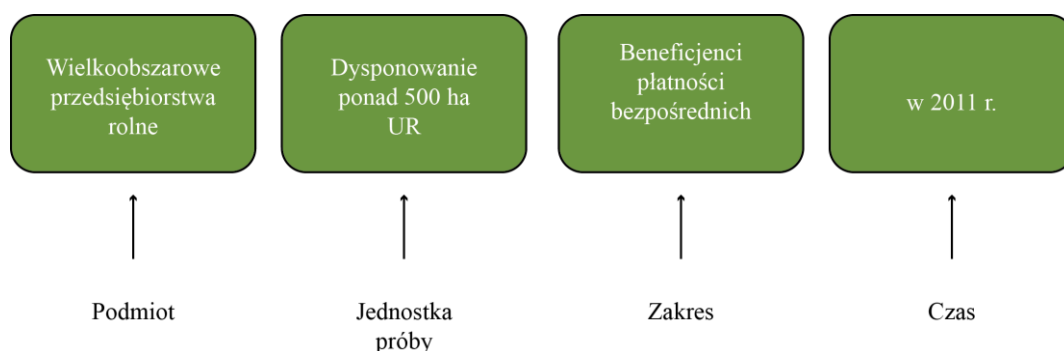
Źródłem informacji dotyczących modeli biznesu i sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, były wyniki badań empirycznych uzyskane przy zastosowaniu metody wywiadu pocztowego i elektronicznego wśród kadry menedżerskiej oraz właścicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, uzupełnione o dostępne w Krajowym Rejestrze Sądowym sprawozdania finansowe badanych przedsiębiorstw. Przedmiotem wywiadów była działalność rolnicza w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem problematyki modeli biznesu oraz sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

W zbiorze przedsiębiorstw zaliczonych do badanej populacji uwzględniono wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, będące osobami prawnymi, posiadające w 2011 roku ponad 500 ha użytków rolnych i jednocześnie będące beneficjentami dopłat bezpośrednich. Otrzymano zbiór 436 przedsiębiorstw. Ze względu na relatywnie niewielki zbiór przedsiębiorstw spełnia-

---

<sup>73</sup> Czynniki decydujące o wyborze metody DEA zostały przedstawione we wprowadzeniu do rozprawy.

jących charakteryzowane kryteria, badaniem objęte zostały wszystkie podmioty zawarte w wykazie. Materiał empiryczny uzyskano od 52 z 436 podmiotów, które objęto badaniem. Rysunek 19 przedstawia kryteria doboru przedsiębiorstw do badań i późniejszej analizy.



**Rysunek 19: Kryteria doboru przedsiębiorstw do badań i późniejszej analizy**

Źródło: Opracowanie własne.

Przedmiotem przeprowadzonych badań empirycznych były:

- ustalenie elementów konstytuujących modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- identyfikacja typów modeli biznesu stosowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne,
- identyfikacja najczęściej występujących modeli biznesu wśród wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz poziomów ich sprawności,
- identyfikacja czynników określających sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- ustalenie sposobu pomiaru sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- ustalenie stopnia zróżnicowania sprawności w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących różne modele biznesu oraz ustalenie, które z modeli biznesu stosują przedsiębiorstwa charakteryzujące się najwyższymi poziomami sprawności,
- wskazanie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wzorcowych w zbiorach wykorzystujących te same modele biznesu,
- wskazanie kierunków zmian, mających na celu poprawę sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych osiągających niższy poziom sprawności od podmiotów wzorcowych.

Zakres przedmiotowy zrealizowanych badań empirycznych obejmował:

- działalność rolniczą,

- elementy konstytuujące model biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych z uwzględnieniem:
  - typów produkcji rolniczej,
  - zasobów i umiejętności będących w dyspozycji wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, z uwzględnieniem ich znaczenia oraz źródeł pozyskiwania,
  - typów i charakteru przeprowadzanych transakcji sprzedażowych oraz zakupowych,
- sprawność przedsiębiorstw rolnych w zakresach:
  - finansowym – z uwzględnieniem mierników oraz czynników warunkujących sprawność finansową,
  - operacyjnym – z uwzględnieniem mierników oraz czynników determinujących sprawność operacyjną,
  - rynkowym – z uwzględnieniem mierników oraz czynników warunkujących sprawność rynkową,
  - skuteczności osiągnięcia celów,
- otoczenie konkurencyjne wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- uwarunkowania modeli biznesu, mające źródła w makrootoczeniu oraz wewnątrz przedsiębiorstwa.

Reasumując, bezpośrednim przedmiotem zainteresowania oraz celem przeprowadzonego postępowania badawczego była identyfikacja poziomu sprawności (w rozważanych wymiarach), uzyskiwanego przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące różne typy modeli biznesu.

W dalszej części rozdziału 4 przedstawiono zastosowane metody analizy danych oraz charakterystykę badanej populacji. Następnie, na podstawie typologii modeli biznesu zaproponowanej w rozdziale 2.4, dokonano identyfikacji empirycznych modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Wskazano modele dominujące i pozostałe, a następnie przeprowadzono porównanie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących zidentyfikowane modele biznesu. W rozdziale 5 dokonano oceny sprawności badanych przedsiębiorstw.

## **4.2 Metody analizy danych**

Dane uzyskane w wyniku przeprowadzonej procedury badawczej poddano analizie statystycznej przy wykorzystaniu programów Microsoft Excel 2013, IBM SPSS Statistics w wersji 20 oraz PIM-DEA w wersji 3.0. W szczególności przeprowadzono:

- analizę sumarycznych mierników statystycznych,
- analizę efektywności przedsiębiorstw za pomocą metody DEA.



## **Analiza sumarycznych mierników statystycznych**

Analiza sumarycznych mierników statystycznych polegała na prezentacji rozkładów badanych zmiennych w postaci tabelarycznej i wyznaczeniu wskaźników struktury i natężenia oraz miar statystyki opisowej.

## **Metoda DEA**

Metoda DEA należy do zbioru nieparametrycznych metod analizy efektywności. Poza rolnictwem wykorzystywana jest w wielu różnych branżach m.in.: bankowości, szkolnictwie wyższym, opiece zdrowotnej, budownictwie, telekomunikacji [Ćwakała-Małys i Nowak 2009, s.6]. W przypadku metod parametrycznych wskazuje się na metody DFA (*ang. Distribution Free Approach*), SFA (*ang. Stochastic Frontier Approach*) i TFA (*ang. Thick Frontier Approach*). Metody parametryczne stosuje się w przypadku modeli o ściśle określonej strukturze, którą trzeba zidentyfikować. Od postaci struktury zależy odpowiednio liczba estymowanych parametrów. Metody parametryczne wymagają więc przyjęcia założeń dotyczących postaci funkcji produkcji, która określa relacje między nakładami a wynikami, w efekcie wskazując maksymalny wynik jaki można uzyskać przy danych nakładach. W praktyce często zdarza się, że dla danego podmiotu niemożliwym jest zaobserwowanie wszystkich kombinacji nakładów i wyników. W konsekwencji trudno jest sprecyzować matematyczną postać funkcji produkcji. Ponadto w przypadku niektórych podmiotów, jak szpitale, uczelnie wyższe, banki itp. interpretacja funkcji produkcji staje się utrudniona. W konsekwencji dużą aplikacyjną wartość mają nieparametryczne metody pomiaru efektywności, które nie wymagają znajomości funkcyjnej zależności między nakładami a wynikami. Cechuje je większa elastyczność, ponieważ są stosowane w przypadku modeli, których struktura nie jest założona a priori, lecz jest dostosowywana do danych [Ćwakała-Małys i Nowak 2009, s.6]. Oprócz metod parametrycznych i nieparametrycznych stosuje się również podejście wskaźnikowe, polegające na konstruowaniu relacji między różnymi wskaźnikami. W tym celu najczęściej wykorzystuje się wskaźniki rentowności, opłacalności, produktywności, zadłużenia czy obrotowości i porównuje się je np. w czasie.

Metodę DEA po raz pierwszy zaprezentowali w 1978 roku amerykańscy ekonomiści A. Charnes, W.W. Cooper i E. Rhodes [1978, s.429-44], którzy opierając się na koncepcji G. Debreu [1951] i M.J. Farrela [1957], definiującej miarę produktywności jako iloraz pojedynczego wyniku i pojedynczego nakładu (zgodnie ze wzorem [por. równanie 1]) zastosowali ją do sytuacji wielowymiarowej, w której można dysponować więcej niż jednym nakładem

i więcej niż jednym efektem [Gospodarowicz 2000, s.52; Feruś 2006, s.45-46; Rogowski i in. 2003, s.50; Domagała 2007, s.23]

$$\text{produktywność} = \frac{\text{efekt}}{\text{nakład}} \quad (\text{Równanie 1})$$

Efektom rozważań wspomnianych autorów była redefinicja efektywności w modelu DEA do postaci zaprezentowanej w równaniu 2.

$$\text{efektywność} = \frac{\sum_{r=1}^s \mu_r \text{efekt}_r}{\sum_{i=1}^m v_i \text{nakład}_i} \quad (\text{Równanie 2})$$

gdzie:

s – liczba efektów

m – liczba nakładów

$\mu_r$  – wagi określające ważność poszczególnych efektów

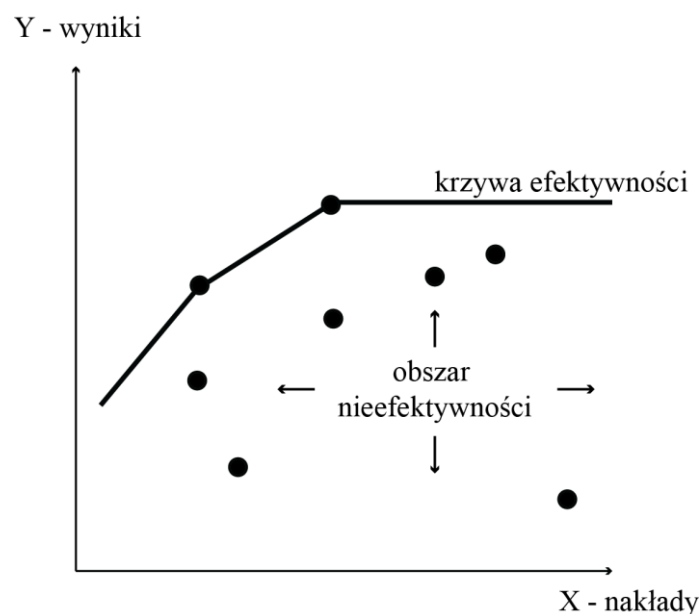
$v_i$  – wagi określające ważność poszczególnych nakładów

Jedną z zalet metody DEA jest brak konieczności uprzedniej znajomości wag określających ważność poszczególnych nakładów i efektów. W trakcie obliczeń wagi wyszukiwane są w sposób maksymalizujący efektywność każdego badanego obiektu<sup>74</sup> tzw. jednostek decyzyjnych – DMU (*ang. Decision Making Unit*). Jak sugerują A. Ćwiąkała-Małyś i W. Nowak [2009, s.8] definicja DMU jest elastyczna i ogólna. Przez jednostki decyzyjne rozumieć należy np. przedsiębiorstwa, instytucje publiczne, szkoły, organizacje non-profit itd. Jednak by dokonać istotnych porównań istnieje kilka zaleceń dotyczących zbioru badanych podmiotów. Zbiór badanych jednostek powinien być jednolity, dążyć do zbliżonych celów oraz funkcjonować w podobnych warunkach rynkowych. Ponadto czynniki charakteryzujące ich działalność powinny być takie same z wyjątkiem różnic w rozmiarze i intensywności ich stosowania. Liczba badanych DMU nie powinna być ani zbyt mała, ani zbyt duża. Zbyt duży zbiór wiąże się z ryzykiem związanym z zachowaniem jego jednorodności, natomiast w przypadku zbyt małego zbioru istnieje niebezpieczeństwo mylnej identyfikacji jednostek nieefektywnych jako efektywne.

Metoda DEA ma wiele wspólnych cech z występującą w mikroekonomii graniczną funkcją produkcji. W obu metodach analizuje się zależność między efektami a nakładami oraz konstruuje tzw. krzywą efektywności – zależności efektów od nakładów. Główną różnicą jest to, że jak już wspomniano, metoda DEA nie wymaga znajomości zależności między nakładami a efektami w celu konstrukcji krzywej efektywności [Nazarko i in. 2008, s.92; Feruś 2006,

<sup>74</sup> Jeśli zmienna jest szczególnie korzystna dla danej jednostki uzyskuje ona wagę relatywnie wysoką w porównaniu do pozostałych obserwacji i odwrotnie.

s.46]. W przypadku metody DEA krzywa efektywności określana jest na podstawie danych empirycznych (nakładów i efektów każdej badanej jednostki). Efektywność poszczególnych obiektów ma charakter względny w związku z tym, że jest ustalana w odniesieniu do innych badanych jednostek. Obiekty znajdujące się na krzywej efektywności osiągają współczynnik równy 1 i są uznawane za jednostki efektywne. Obiekty leżące poniżej uznaje się za jednostki nieefektywne i ich względna efektywność jest mniejsza od 1. W metodzie DEA miarą nieefektywności jest odległość między punktem empirycznym, charakteryzującym daną jednostkę, a estymowaną krawędzią zbioru możliwości produkcyjnych [Ćwakała-Małys i Nowak 2009, s.9]. Na rysunku 20 przedstawiono przykładową krzywą efektywności dla jednego nakładu i jednego wyniku.



### Rysunek 20: Krzywa efektywności

Źródło: Gospodarowicz (2000, s. 12).

Jak zauważa A. Domagała [2007, s.24-26] w faktycznych badaniach efektywności nie spotyka się prostych przypadków, jak ten zilustrowany na rysunku 20. Z reguły badane jednostki opisywane są więcej niż dwoma lub trzema zmiennymi. Badanie komplikuje się i prosta analiza graficzna nie jest możliwa. W takiej sytuacji wyznaczanie efektywności jednostek metodą DEA polega na rozwiązaniu dla każdej jednostki oddzielnie zadania programowania liniowego. Rozwiązanie pozwala obliczyć względną efektywność obiektów i odnaleźć wzorce dla jednostek nieefektywnych. Zatem jeśli badana jednostka okaże się nieefektywną, to rozwiązanie podaje również zbiór obiektów wzorcowych (tzw. benchmarków) wraz z przypisanymi do nich optymalnymi wielkościami wag, które informują, jak taka jednostka powinna zredukować swoje nakłady (lub zwiększyć swoje wyniki – w zależności od orientacji modelu), aby poprawić

swoją efektywność. Warto zauważyć, że w metodzie DEA wyróżniane są dwa podstawowe typy modeli:

1. Zorientowane na nakłady – w przypadku modeli zorientowanych na nakłady minimalizowane są nakłady przy niezmiennym poziomie efektów. Rozwiązanie modelu w przypadku jednostek nieefektywnych powinno informować o tym, przy jakich nakładach badana jednostka powinna osiągać aktualnie osiągnięty poziom efektywności.
2. Zorientowane na efekty – w przypadku modeli zorientowanych na efekty, maksymalizowane są efekty przy określonych nakładach. Rozwiązanie modelu w przypadku jednostek nieefektywnych powinno informować jaką efektywność badana jednostka powinna osiągać przy danych nakładach.

Warto również zwrócić uwagę, że dobór nakładów i efektów w metodzie DEA nie powinien być zupełnie swobodny. Jak zauważa B. Guzik [2009, s.74] dobór efektów jest stosunkowo prostym zadaniem ze względu na to, że badacz z reguły wie co chce zbadać i to problem nakładów wymaga nieco więcej uwagi. W literaturze dotyczącej metody DEA najczęściej problem ten rozwiązuje się sformułowaniem, że „listę nakładów należy formułować względami merytorycznymi”, aczkolwiek jak wskazuje B. Guzik istnieją też sugestie o charakterze bardziej praktycznym. Zaliczają się do nich:

1. usuwanie zmiennych silnie między sobą skorelowanych,
2. dołączanie zmiennych, które są silnie skorelowane z miernikiem efektywności DEA, opracowanym przy węższej liście zmiennych,
3. usuwanie zmiennych, które nie wpływają istotnie na informacyjność mierzoną wariacjami warunkowymi i korelacjami cząstkowymi,
4. usuwanie zmiennych, których wykluczenie powoduje najmniej zmian współczynników efektywności.

Z kolei S. Talluri [2000, s.10] sugeruje, że nakładami mogą być każdego rodzaju zasoby, jakie wykorzystuje dany podmiot, natomiast efekty mogą przybierać formę uzależnioną od liczby faktycznie wytworzonych produktów – po specjalistyczne mierniki sprawności i aktywności. Autor zauważa również, że im większa liczba nakładów i efektów, tym więcej jednostek będzie efektywnych. Przykładowo przy pięciu nakładach i pięciu efektach około dwadzieścia pięć jednostek będzie efektywnych, w związku z tym badana populacja powinna być znacznie większa, aby rozróżnić jednostki efektywne od nieefektywnych. A. Boussofiene i in. [1991, s.1-15], podobnie jak S. Talluri uważają, że liczba DMU powinna być przynajmniej większa lub równa iloczynowi liczby nakładów i efektów. B. Golany i Y. Roll [1989, s.237-50] sugerują z kolei, że jednostek decyzyjnych powinno być minimum dwa razy więcej niż sumy nakładów

i efektów. W.F. Bowlin [1998, s.3-27] oraz C.P. Barros i P.U.C. Dieke [Barros i Dieke 2007, s.184-91] uważają z kolei, że stosunek jednostek decyzyjnych do sumy nakładów i efektów powinien oscylować w proporcji 3:1, natomiast R.G. Dyson i in. [2001, s.245-59] zalecają, że DMU powinno być dwa razy więcej od iloczynu liczby nakładów i efektów. J. Sarkis [2006, s.45-63] sugeruje, że zaproponowane wartości powinny być traktowane jako minimum. Jednocześnie w sytuacji, gdy badacz stwierdza, że ze względu na zbyt małą liczbę DMU wartość dyskryminacyjna jest niewystarczająca, to należy zmniejszyć liczbę nakładów lub efektów.

W ciągu ponad 30 lat rozważań powstało wiele modeli DEA. Klasyfikacja modeli w przedmiotowym zakresie zależy od przyjętego kryterium. Najczęściej stosuje się kryterium orientacji (na nakłady albo efekty) i korzyści skali [Ćwiąkała-Małys i Nowak 2009, s.9-10]. Podstawową klasyfikację modeli DEA, uwzględniającą kryterium orientacji i korzyści skali przedstawiono na rysunku 21.



**Rysunek 21: Klasyfikacja modeli DEA**

Źródło: A. Ćwiąkała-Małys, W. Nowak, „Sposoby klasyfikacji modeli DEA”, *Badania Operacyjne i Decyzje*, nr. 3, 2009, s. 10.

W pracy posłużono się wariantem modelu DEA zorientowanym na nakłady, uwzględniającym zmienne efekty skali. Zdecydowano się wykorzystać model zorientowany na nakłady ze względu na jego aplikacyjny charakter<sup>75</sup> oraz uwzględnić zmienne korzyści skali ze względu na różnice w wielkości badanych podmiotów.

### 4.3 Charakterystyka populacji badanych przedsiębiorstw

W wyniku przeprowadzonej procedury badawczej zebrano materiał empiryczny od 52<sup>76</sup> z 436 objętych badaniem wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, posiadających ponad 500 ha użytków rolnych, będących beneficjentami płatności bezpośrednich w 2011 roku.

<sup>75</sup> Wariant metody DEA zorientowany na nakłady umożliwia wskazanie zmian w zakresie poziomu poszczególnych nakładów w celu osiągnięcia określonego poziomu efektów.

<sup>76</sup> Próba badawcza.

W celu uzupełnienia materiału empirycznego w zakresie badanych podmiotów pozyskano ich sprawozdania finansowe z Krajowego Rejestru Sądowego. Ze względu na to, że wskaźnik rotacji majątku dla rolnictwa w Polsce wynosi 4 lata [Poczta i Średzińska 2008, s.75-86], to horyzont czasowy pozyskanych sprawozdań finansowych ustalono na 4 lata. W związku z ograniczoną dostępnością sprawozdań finansowych w KRS (w przypadku wielu badanych przedsiębiorstw brak sprawozdań za 2012 rok) pozyskano sprawozdania finansowe za lata 2008-2011. Treść rozdziału ujęto w dwóch częściach. Pierwsza część ograniczona została do ogólnej charakterystyki populacji generalnej oraz próby badawczej. Druga część zawiera szczegółową charakterystykę przedsiębiorstw, od których uzyskano materiał empiryczny (próba badawcza). W tej części dokonano analizy ogólnej przedsiębiorstw próby badawczej oraz szczegółowej elementów konstytuujących ich modele biznesu (zasoby i kompetencje, relacje z kontrahentami) oraz składających się na ich sprawność (skuteczność realizacji celów, mierniki pomiaru sprawności, determinanty sprawności, konkurenci). Należy dodać, że struktura próby odzwierciedla strukturę populacji badawczej.

Ogólną charakterystykę badanej populacji zaprezentowano w tabeli 33. Z powodu ograniczonego zakresu informacji dostępnych w wykazie beneficjentów Wspólnej Polityki Rolnej Ministerstwa Rolnictwa (dane teleadresowe, forma organizacyjno-prawna oraz wysokość dopłat), charakterystyka badanej populacji została ograniczona do formy organizacyjno-prawnej oraz wysokości uzyskiwanych dopłat bezpośrednich.

**Tabela 33: Charakterystyka wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w populacji badanych przedsiębiorstw**

Kryterium		Udział w populacji generalnej	Udział w próbie
Forma organizacyjno-prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	87,8%	91,7%
	Spółka akcyjna	1,1%	0,2%
	Spółka jawna	0,2%	0%
	Spółdzielnia	10%	7,6%
	Instytut badawczy	0,9%	0,5%
Wysokość płatności bezpośrednich	Do 600 000 zł	24%	21%
	600 001 – 1 000 000 zł	43%	34%
	1 000 001 – 1 400 000 zł	16%	14%
	1 400 001 – 1 800 000 zł	8%	11%
	1 800 001 – 2 200 000 zł	3%	2%
	2 200 001 – 2 600 000 zł	2%	11%
	Od 2 600 001 zł	4%	7%

Źródło: Opracowanie własne.

Pod względem formy organizacyjno-prawnej, w populacji generalnej dominowały w tych latach przedsiębiorstwa prowadzące działalność gospodarczą w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, stanowiące 87,8% badanej populacji. Co dziesiąty podmiot był spółdzielnią, natomiast zbliżony udział stanowiły przedsiębiorstwa będące spółkami akcyjnymi (1,1%)

lub instytucjami badawczymi (0,9%). Najmniejszy zbiór badanych przedsiębiorstw stanowiły przedsiębiorstwa w formie spółki jawnej. Należy zauważyć, że w przypadku formy organizacyjno-prawnej udział przedsiębiorstw w próbie odzwierciedlał udział przedsiębiorstw w populacji generalnej. W obydwu przypadkach największy zbiór stanowią spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (87,8% populacja generalna i 91,7% próba), a następnie spółdzielnie (10% populacja generalna i 7,6% próba). Pozostałe formy organizacyjno-prawne, zarówno w przypadku populacji generalnej jak i próby, reprezentowane są łącznie przez mniej niż 2,5% przedsiębiorstw.

W zakresie dopłat bezpośrednich w populacji generalnej i w próbie dominowały podmioty uzyskujące dopłaty na poziomie od 0,6 do 1 mln zł rocznie (43% populacja generalna i 34% próba), następnie przedsiębiorstwa nieprzekraczające dopłat w wysokości 0,6 mln zł (24% populacja generalna i 21% próba) i przedsiębiorstwa uzyskujące dopłaty bezpośrednie od 1 do 1,4 mln zł (16% populacja generalna i 14% próba). Warto zwrócić uwagę, że w przypadku przedsiębiorstw stanowiących badaną próbę udział podmiotów otrzymujących dopłaty od 2,2 do 2,6 mln zł jest ponad pięciokrotnie wyższy (11%) niż w przypadku populacji generalnej (2%).

Dodatkowe cechy charakteryzujące badane przedsiębiorstwa zawiera tabela 34<sup>77</sup>.

**Tabela 34: Dodatkowe cechy charakteryzujące badane przedsiębiorstwa**

Kryterium		Udział w próbie
Powierzchnia wykorzystywanych użytków rolnych	500-1000 ha	44%
	1001 – 1500 ha	10%
	1501 – 2000 ha	12%
	2001 – 2500 ha	8%
	2501 – 3000 ha	10%
	Ponad 3001 ha	17%
Typ produkcji rolniczej	Produkcja roślinna	46%
	Produkcja zwierzęca	14%
	Produkcja mieszana	40%
Zatrudnienie	Do 50 pracowników	62%
	51-150 pracowników	30%
	Od 151 pracowników	8%

Źródło: Opracowanie własne.

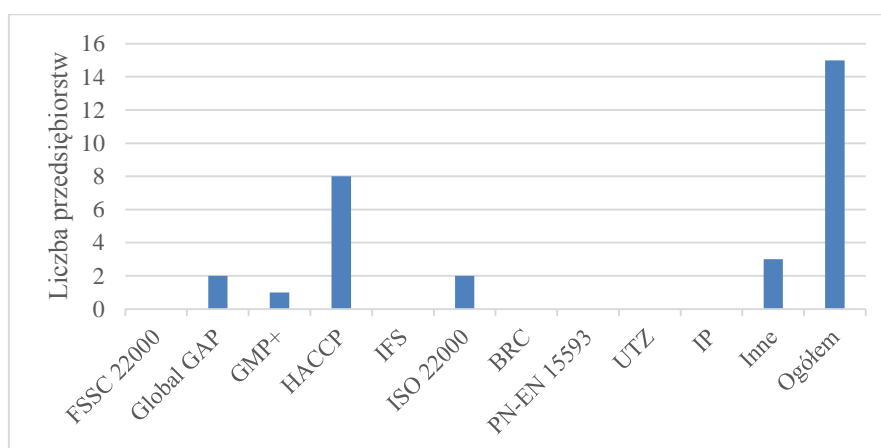
Na podstawie informacji zawartych w tabeli 34 oraz danych uzyskanych od badanych jednostek, dalszą analizę badanej próby<sup>78</sup> przeprowadzono uwzględniając ich ogólne cechy charakterystyczne, zasoby i kompetencje, relacje z kontrahentami, sprawność i jej wymiary, konkurentów i inne zewnętrzne warunki funkcjonowania (otoczenie).

<sup>77</sup> Charakterystykę ograniczono do próby ze względu na brak danych w przypadku populacji generalnej.

<sup>78</sup> Analiza przeprowadzona została na podstawie danych empirycznych uzyskanych od podmiotów wchodzących w skład próby badawczej (52 przedsiębiorstwa).

## Charakterystyka ogólna badanych przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa, od których uzyskano materiał empiryczny otrzymywały najczęściej dopłaty na poziomie nieprzekraczającym 1 mln zł (34%) i dysponowały powierzchnią nieprzekraczającą 1 000 ha użytków rolnych (44%). Ponadto średnia wysokość dopłat w przypadku analizowanych przedsiębiorstw wyniosła w 2011 roku 1 307 699 zł. Najwyższy poziom płatności bezpośrednich wyniósł 5 994 700 zł, a najniższy 504 428 zł. Średnio każde z badanych przedsiębiorstw prowadziło działalność na 2 181 ha, zatrudniając nie więcej niż 50 osób (62%). Dominującymi typami produkcji była produkcja roślinna (46%) lub mieszana (40%). Natomiast najmniej podmiotów było zorientowanych na produkcję zwierzęcą (14%). Największe pod względem obszarowym przedsiębiorstwo dysponowało 11 900 ha i mieściło się w zbiorze 17% wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych posiadających ponad 3 001 ha i 8% zatrudniających ponad 151 pracowników. Jednocześnie zaznaczyć należy, że tylko w 17% badanych przedsiębiorstwach zadeklarowano wzrost powierzchni użytków rolnych w ciągu ostatnich 4 lat. W przypadku 46% wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych powierzchnia wykorzystywanych użytków rolnych zmalała, natomiast w pozostałych przypadkach stwierdzono brak zmian. W 55% badanych przedsiębiorstw wskazano, że ponad 61% wytwarzanych produktów przeznaczonych jest do konsumpcji, co świadczy o dość wysokim poziomie jakości wytwarzanych produktów. Zwrócić należy uwagę, że tylko niecałe 29% badanych podmiotów posiada certyfikat jakości np. HACCP czy ISO 22000. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie posiadało więcej niż jednego certyfikatu jakości [por. rysunek 22].



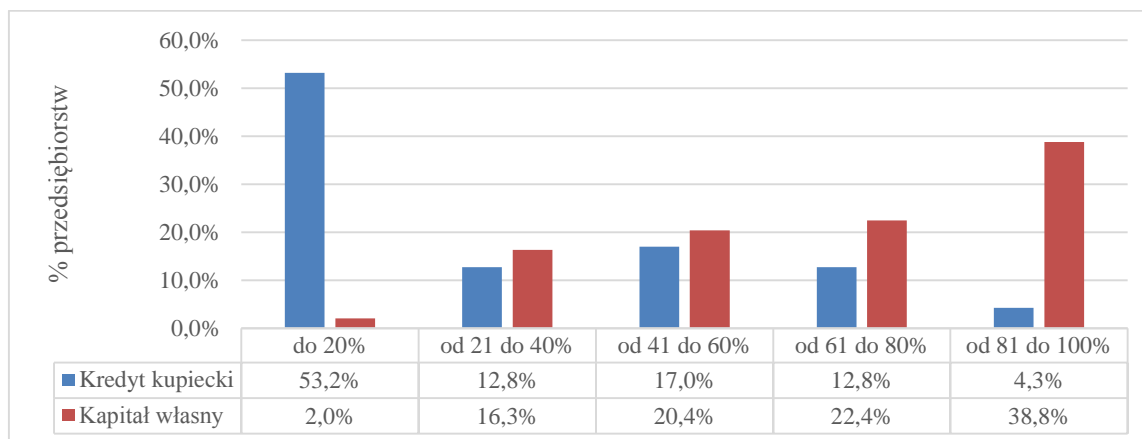
**Rysunek 22: Liczba badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych posiadających poszczególne certyfikaty jakościowe**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Badane przedsiębiorstwa cechują się wysokim poziomem lojalności, zarówno wobec dostawców, jak i odbiorców. Średnia długość współpracy z dostawcami, w przypadku 88,2% badanych przedsiębiorstw, przekracza 4 lata. W zakresie oceny współpracy z odbiorcami 90,4%



respondentów deklarowało średni okres wynoszący ponad 4 lata. Mimo tak długiej kooperacji 53,2% badanych podmiotów korzystało z kredytu kupieckiego na poziomie nieprzekraczającym 20% zakupów, a 38,8% pokrywało kapitałem własnym powyżej 81% zakupów [por. rysunek 23]. Świadczyć to może o dobrej kondycji finansowej badanych jednostek.



**Rysunek 23: Formy finansowania zakupów w badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Powszechnie funkcjonuje przekonanie, że rolnictwo jest mało innowacyjną i konserwatywną branżą. Warto jednak zauważyć, że w ciągu ostatnich 4 lat wszystkie badane przedsiębiorstwa wprowadziły przynajmniej 1 innowację, w tym:

- od 1 do 3 innowacji – 40,4%,
- od 4 do 6 innowacji – 46,2%,
- od 7 do 9 innowacji – 1,9%,
- 10 i więcej innowacji – 11,5%.

W związku z powyższymi wynikami przeprowadzonego badania wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych podważają stereotyp, o którym wspomniano w rozdziale 1 (przedsiębiorstwa rolne są mało innowacyjne). Ponadto warto zauważyć, że większość badanych przedsiębiorstw inwestuje wypracowany zysk w działalność innowacyjną. W zdecydowanej większości na ten cel przeznaczane jest ponad 15% zysku [por. tabela 35].

**Tabela 35: Procent zysku<sup>79</sup> przeznaczany na inwestycje w innowacje przez badane przedsiębiorstwa w skali roku**

% zysku	% przedsiębiorstw
0%	1,9%
0,1 - 5%	19,2%
5,1 - 10%	21,2%
10,1 - 15%	15,4%
15% i więcej	42,3%

Zródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Prawie połowa (47,1%) przedstawicieli badanych podmiotów uważa, że wdrożone innowacje w średnim stopniu przyczyniły się do poprawy wyniku finansowego, a 41,2% że w stopniu wysokim.

### Zasoby i kompetencje

W badaniu empirycznym ocenie poddano podstawowe dla działalności rolniczej zasoby i kompetencje [por. tabela 36].

**Tabela 36: Podstawowe, dla działalności rolniczej, zasoby i kompetencje**

Zbiór zasobów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych	Zbiór kompetencji wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Urządzenia techniczne i maszyny<sup>80</sup></li> <li>▪ Użytki rolne</li> <li>▪ Ludzkie</li> <li>▪ Pogłowie</li> <li>▪ Budynki i wyposażenie</li> <li>▪ Finansowe</li> <li>▪ Technologia produkcji / know-how</li> <li>▪ Materiały/surowce</li> <li>▪ IT</li> <li>▪ Marka</li> <li>▪ Kanały dystrybucji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rolnicze w tym: <ul style="list-style-type: none"> <li>- agronomiczne</li> <li>- z zakresu przygotowania i produkcji pasz</li> <li>- z zakresu hodowli zwierząt</li> <li>- z zakresu chowu zwierząt</li> <li>- z zakresu magazynowania i logistyki</li> </ul> </li> <li>▪ Zarządcze</li> <li>▪ Techniczne</li> <li>▪ Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji</li> </ul>

Zródło: Opracowanie własne.

Zasoby i kompetencje przedstawione w tabeli 36 ocenione zostały przez respondentów w dwóch wymiarach<sup>81</sup>:

- znaczenia dla działalności przedsiębiorstwa,
- źródła ich pochodzenia.

Do pomiaru znaczenia zasobów i kompetencji posłużono się 5-cio stopniową skalą Likert'a, przyjmując następujące warianty odpowiedzi: 1 – bardzo małe znaczenie; 2 – małe znaczenie; 3 – średnie znaczenie; 4 – duże znaczenie; 5 – bardzo duże znaczenie. W przypadku

<sup>79</sup> Przez zysk rozumie się dodatni wynik finansowy netto.

<sup>80</sup> W treści autor posługuje się uproszczoną formą opisu urządzeń technicznych i maszyn, w rzeczywistości pojęcie uwzględnia ich poziom zaawansowania, stan, jakość itd.

<sup>81</sup> W kwestionariuszu ankietowym posłużono się dwoma niezależnymi pytaniami. Pierwsze dotyczyło znaczenia poszczególnych zasobów i kompetencji, natomiast drugie udziału zasobów i kompetencji własnych albo obcych w zasobach ogółem badanych podmiotów.

źródeł pochodzenia zasobów i kompetencji wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wykorzystano również 5-cio stopniową skalę Likert'a. Przyjęto, że zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa mogą należeć do przedsiębiorstwa lub być pozyskiwane z zewnątrz (obce). Ze względu na rozkład cechy udziału zasobów i kompetencji własnych, uwzględniono następującą strukturę procentową odpowiedzi: 1. (0-20%); 2. (20,1-40%); 3. (40,1-60%); 4. (60,1-80%); 5. (80,1-100%). Na podstawie uzyskanych danych empirycznych w tabeli 37 przedstawiono poszczególne zasoby, uporządkowane od najbardziej (5) do najmniej (1) znaczących dla prowadzonej działalności rolniczej. Kompetencje przedstawiono analogicznie w tabeli 38. Źródła pochodzenia zasobów i kompetencji przedstawiono na rysunku 24.

**Tabela 37: Znaczenie zasobów dla działalności rolniczej prowadzonej przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne**

ZASOBY	ZNACZENIE
<b>Urządzenia i maszyny polowe (ciągniki, siewniki, sianokosy, kombajny, inne):</b>	<b>4,63</b>
- nowoczesność (nowe nieużyte urządzenia i maszyny)	4,31
- wysoki poziom zaawansowania technologicznego (np. wykorzystanie GPS)	3,86
<b>Użytki rolne:</b>	<b>4,49</b>
- powierzchnia	4,43
- wysoki poziom jakości (parametry jakościowe gleby)	4,38
<b>Materiały (materiał siewny, środki ochrony, pasze i inne)</b>	<b>4,48</b>
- wysoki poziom jakości	4,50
<b>Zasoby finansowe</b>	<b>4,27</b>
- wysoki poziom własnych (udziałowcy, wypracowane z poprzednich lat)	4,37
- dostępność zewnętrznych (kredyty, pożyczki itp.)	3,65
<b>Technologia produkcji / Know-how</b>	<b>4,13</b>
- nowoczesność produkcji (np. wykorzystanie nowych sposobów uprawy itp.)	4,06
- wysoki poziom zaawansowania technologii produkcji (np. wypracowane metody pracy)	4,04
<b>Zasoby ludzkie:</b>	<b>4,08</b>
- wysoki poziom kwalifikacji	4,22
- wielkość	3,62
<b>Budynki i wyposażenie (mieszalnice pasz, suszarnie, silosy i inne)</b>	<b>4,03</b>
- nowoczesność (nowe budynki i wyposażenie)	3,92
- wysoki poziom zaawansowania (np. zautomatyzowane metody magazynowania)	3,92
<b>Dostępność kanałów dystrybucji</b>	<b>3,57</b>
<b>Zasoby IT (infrastruktura komputerowa, oprogramowanie itp.)</b>	<b>3,50</b>
- wysoki poziom zaawansowania technologicznego (nowoczesne oprogramowanie, aplikacje bazodanowe, struktury sieciowe itp.)	3,50
<b>Rozpoznawalność marki</b>	<b>3,40</b>
<b>Pogłowie:</b>	<b>3,34</b>
- wysoki poziom jakości (np. genetyka, wydajność itp.)	3,87
- stan pogłowia (pogłowie)	3,38
<b>Inne</b>	<b>1,80</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Przeprowadzone badanie wykazało, że zasobami o największym znaczeniu ( $\bar{x} > 4$ ) dla prowadzonej działalności rolniczej są w kolejności: urządzenia i maszyny polowe, użytki rolne, materiały, zasoby finansowe, technologia produkcji / know-how, zasoby ludzkie oraz budynki i wyposażenie.

Respondenci relatywnie nisko ocenili znaczenie zasobów ludzkich, wskazywali również na większe znaczenie zasobów finansowych pochodzących od właścicieli lub wypracowanych przez przedsiębiorstwo w porównaniu do pozyskiwanych z zewnątrz – może to świadczyć o niechęci do korzystania z kapitału obcego. Uwagę zwraca również niskie znaczenie zasobów o charakterze marketingowym oraz IT (kanały dystrybucji, marka, zasoby IT) – szczególnie w perspektywie rosnącej popularności rolnictwa precyzyjnego. Przyczyn można doszukiwać się w wysokiej średniej wieku rolników (o której wspomiano w rozdziale 1.4) i wynikającej z niej nieufności do nowych technologii. Wyposażone w nowoczesną technologię przedsiębiorstwa rolne mogą być bardziej podatne na konsekwencje nieuniknionych napraw i posiadania specjalistycznych kwalifikacji i przygotowania. Za najmniej znaczące dla prowadzenia działalności rolniczej respondenci uznali pogłowie zwierząt. Prawdopodobnie wynika to z małego udziału w badanym zbiorze przedsiębiorstw zajmujących się produkcją zwierzęcą. Na uwagę zasługuje mniej znaczący dla przedsiębiorstw poziom zaawansowania technologicznego urządzeń i maszyn polowych niż sam fakt ich posiadania. Porównywalnie oceniono znaczenie budynków i wyposażenia oraz poziom ich zaawansowania. Należy jednak zauważyć, że znaczenie poziomu zaawansowania technologicznego i stanu budynków oraz wyposażenia ma dla badanych większe znaczenie niż poziom zaawansowania urządzeń i maszyn polowych.

Podobnej analizie poddano ocenę znaczenia kompetencji (od najbardziej (5) do najmniej (1) znaczących dla prowadzonej działalności rolniczej) [por. tabela 38].

**Tabela 38: Znaczenie poszczególnych kompetencji dla prowadzonej działalności rolniczej**

KOMPETENCJE	ZNACZENIE
<b>Rolnicze, a w szczególności</b>	<b>4,76</b>
- z zakresu agronomii (uprawa, ochrona i zbiór roślin)	4,83
- z zakresu magazynowania i logistyki (utrzymanie jakości itp.)	4,29
- z zakresu przygotowania i produkcji pasz jakoś pasz itp.)	4,18
- z zakresu chowu zwierząt (żywienie, weterynaria, pielęgnacja itp.)	4,16
- z zakresu hodowli zwierząt (weterynaria, selekcja, rozród, genetyka itp.)	4,16
<b>Zarządcze (planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrola)</b>	<b>4,59</b>
<b>Techniczne (np. posługiwanie się sprzętem)</b>	<b>4,58</b>
<b>Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji (np. nowe sposoby uprawy, nowe sposoby prowadzenia działalności nowe technologie, nowoczesny sprzęt itp.)</b>	<b>4,46</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

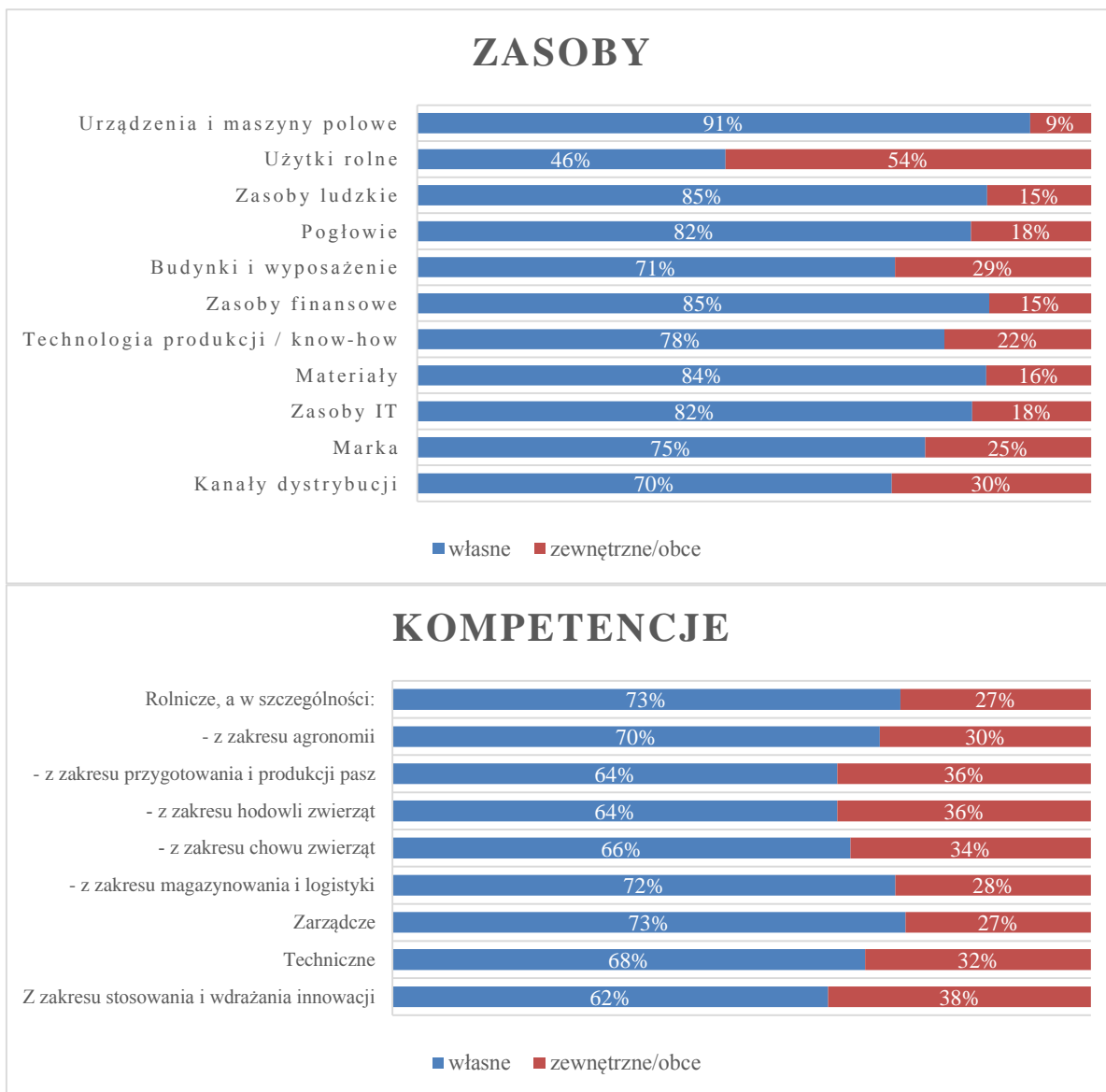
Na podstawie przeprowadzonego badania stwierdzono, że większość respondentów uznała kompetencje rolnicze za mające największe znaczenie dla prowadzonej działalności ( $\bar{x} = 4,76$ ). Badani ocenili również wysoko znaczenie kompetencji zarządczych (związanych z procesem zarządzania) oraz technicznych (związanych z posługiwaniem się sprzętem i narzę-

dziami rolniczymi). Za najmniej znaczące respondenci uznali kompetencje z zakresu stosowania i wdrażania innowacji ( $\bar{x} = 4,46$ ). Należy jednak zauważyć, że wszystkie charakteryzowane kompetencje ocenione zostały wysoko pod względem znaczenia dla prowadzonej działalności rolniczej ( $\bar{x} > 4,00$ , w skali 1-5).

Ze względu na typ badanych przedsiębiorstw wnikliwej analizie poddane zostały rodzaje kompetencji rolniczych. Jej wyniki wskazują, że największe znaczenie ( $\bar{x} = 4,83$ ) w ramach kompetencji rolniczych mają kompetencje z zakresu agronomii. Różnica między nimi a następnymi w kolejności kompetencjami z zakresu magazynowania i logistyki jest relatywnie duża i wynosi 0,54. Natomiast różnice między kolejnymi kompetencjami są już znacznie mniejsze. Najmniejsze znaczenie, zdaniem respondentów, mają kompetencje związane z produkcją zwierzęcą, a w tym: z zakresu przygotowania i produkcji pasz oraz chowu i hodowli zwierząt. Podobnie jak w przypadku niektórych zasobów ma to prawdopodobnie związek z dominującym udziałem przedsiębiorstw zajmujących się produkcją roślinną w badanej grupie.

W ramach przeprowadzonego badania zweryfikowano również pochodzenie zasobów i kompetencji będących w posiadaniu (będących własnością) przedsiębiorstwa. Udział zasobów własnych wyniósł 70% (obcych 30%), natomiast kompetencji własnych 77% (obcych 23%). Implikuje to organiczny charakter działalności gospodarczej badanych przedsiębiorstw. Warto jednak zwrócić uwagę, że w przypadku kompetencji udział tych pozyskiwanych z zewnątrz jest większy, niż w przypadku zasobów pozyskiwanych z zewnątrz. Może to potwierdzać rosnący trend znaczenia usług w rolnictwie [Kołodziejczak 2010, s.45].

Na rysunku 24 przedstawiono źródła pochodzenia podstawowych zasobów i kompetencji wykorzystywanych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych.



**Rysunek 24: Źródła pochodzenia podstawowych zasobów i kompetencji wykorzystywanych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Jak wspomniano wcześniej badane przedsiębiorstwa zorientowane były na korzystanie z własnych zasobów i kompetencji. Jednak uwagę zwraca fakt, że użytki rolne badane przedsiębiorstwa pozyskiwały średnio w 57% z zewnątrz (dzierżawa). Wysoki udział dzierżawy w przypadku badanych podmiotów potwierdza tezę S. Jarka [2010, s.49], że gospodarstwa o średniej powierzchni przekraczającej 100 ha użytków rolnych opierają swój potencjał produkcyjny na dzierżawie. Ponadto warto wspomnieć, że największe przedsiębiorstwa rolne dzierżawią około 62% wykorzystywanych użytków rolnych. Konsekwencją wysokiego poziomu dzierżawy jest relatywnie wysoki udział budynków i wyposażenia pozyskiwanych z zewnątrz ( $\bar{x} = 36\%$ ). Warto również zwrócić uwagę na kanały dystrybucji, które średnio w 35%

nie należały do badanych przedsiębiorstw. W najmniejszym stopniu pozyskiwano urządzenia i maszyny polowe ( $\bar{x} = 18\%$ ) z zewnątrz, co potwierdza wyniki badania przeprowadzonego przez T. Szuka [2006, s.517-22] wskazujące, że polscy rolnicy niechętnie korzystają z alternatywnych form pozyskiwania sprzętu rolniczego.

W przypadku kompetencji przeprowadzone badanie wykazało relatywnie wysoki udział kompetencji obcych o charakterze doradczym w zakresach: stosowania i wdrażania innowacji ( $\bar{x} = 28\%$ ), hodowli ( $\bar{x} = 27\%$ ) oraz chowu zwierząt ( $\bar{x} = 25\%$ ), produkcji pasz ( $\bar{x} = 26\%$ ) i agronomii ( $\bar{x} = 20\%$ ).

### **Relacje z kontrahentami**

W przeprowadzonym badaniu empirycznym relacje badanych podmiotów z kontrahentami (dostawcy i odbiorcy) przeanalizowane zostały w dwóch ujęciach:

1. weryfikującym stosunek transakcji zakupowych i sprzedażowych realizowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne w formach kontraktowej albo niekontraktowej<sup>82</sup>,
2. weryfikującym średnią długość współpracy wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych z dostawcami i odbiorcami.

Transakcje zakupowe podzielono na transakcje z zakresu:

- produkcji roślinnej, w tym zakupy materiału siewnego, środków ochrony roślin, nawozów oraz innych produktów,
- produkcji zwierzęcej, w tym zakupy pasz, komponentów paszowych, koncentratów i mikroelementów, leków i innych środków weterynaryjnych, materiału genetycznego oraz innych produktów,
- pozostałej działalności operacyjnej, w tym zakupy paliwa, części oraz innych produktów.

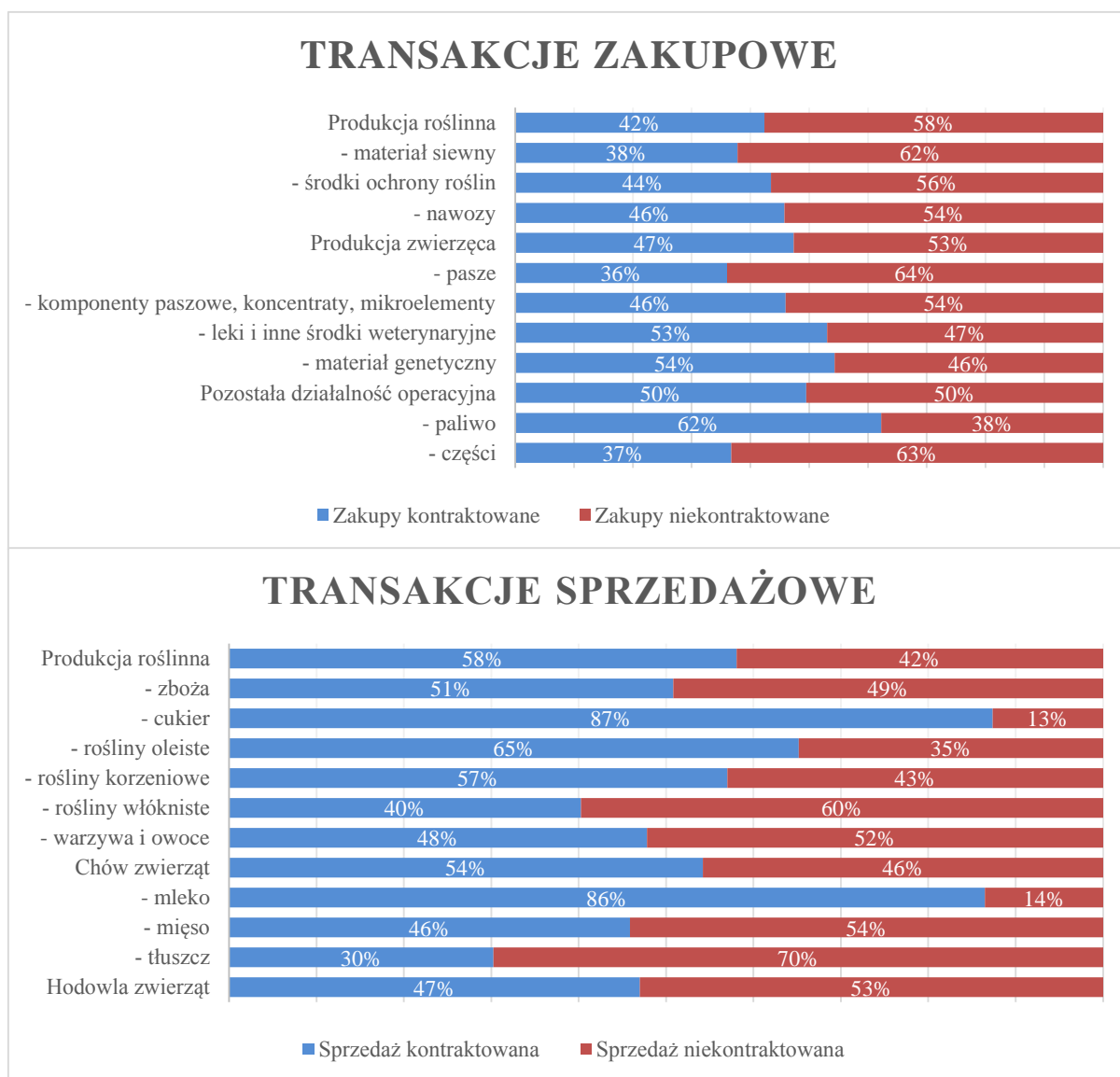
W analogiczny sposób wyróżniono transakcje sprzedażowe, uwzględniając ich rodzaje dotyczące:

- produkcji roślinnej, w tym sprzedaży: zbóż, cukru, roślin oleistych, roślin korzennych, roślin włóknistych, warzyw i owoców oraz innych produktów,
- chowu zwierząt, w tym sprzedaży: mleka, mięsa, tłuszczu oraz innych produktów,
- hodowli zwierząt.

Na rysunku 25 przedstawiono poziom kontraktacji głównych transakcji zakupowych oraz sprzedażowych realizowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne.

---

<sup>82</sup> Przez transakcję kontraktową (kontrakt) rozumie się transakcję odbywającą się na podstawie wcześniej zawartej umowy określającej warunki przeprowadzenia transakcji.



**Rysunek 25: Poziom kontraktacji głównych pozycji zakupowych i sprzedażowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne kontraktowały średnio 46% realizowanych zakupów oraz 53% realizowanej sprzedaży. Badani wskazali, że w najwyższym stopniu kontraktowali transakcje zakupowe w ramach pozostałej działalności operacyjnej ( $\bar{x} = 50\%$ ) oraz produkcji zwierzęcej ( $\bar{x} = 47\%$ ), a najrzadziej w zakresie produkcji roślinnej ( $\bar{x} = 42\%$ ). Warto zwrócić uwagę, że najczęściej kupowano w formie kontraktowej paliwa ( $\bar{x} = 62\%$ ). Należy również dodać, że 88,2% respondentów deklarowało średnią długość współpracy z dostawcami na minimum 4 lata, co świadczy o lojalności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wobec dostawców.



W przypadku sprzedaży, respondenci wskazali, że najczęściej kontraktowali transakcje związane z produkcją roślinną ( $\bar{x} = 58\%$ ) oraz chowem zwierząt ( $\bar{x} = 54\%$ ), a najrzadziej transakcje związane z hodowlą zwierząt ( $\bar{x} = 47\%$ ). Najwięcej sprzedawano w formie kontraktowej cukru ( $\bar{x} = 87\%$ ) oraz mleka ( $\bar{x} = 86\%$ ). Należy również zauważyć, że 90,4% badanych zadeklarowało średnią długość współpracy z odbiorcami na minimum 4 lata, co wskazuje na lojalność klientów wobec badanych przedsiębiorstw.

### Sprawność i jej wymiary

W rozdziale 3.3 stwierdzono, że sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych powinna być analizowana w trzech wymiarach: finansowym, rynkowym i operacyjnym oraz w zakresie skuteczności (realizacji celów w ramach każdego wymiaru sprawności). W związku z powyższym w przeprowadzonym badaniu empirycznym zweryfikowano:

- hierarchię celów i skuteczność ich realizacji w ramach poszczególnych wymiarów sprawności przedsiębiorstw rolnych,
- hierarchię ważności mierników pomiaru sprawności przedsiębiorstw rolnych w ujęciu finansowym, rynkowym i operacyjnym,
- główne czynniki determinujące sprawność finansową, rynkową oraz operacyjną przedsiębiorstw rolnych.

### Hierarchia i skuteczność realizacji celów

Analiza pytań związanych z celami przedsiębiorstw rolnych wykazała, że 81% badanych uznało cele finansowe za najistotniejsze. Respondenci byli mniej jednomyślni w przypadku aspektów rynkowego i operacyjnego celów przedsiębiorstwa [por. tabela 39].

**Tabela 39: Ważność celów finansowych, rynkowych i operacyjnych wg respondentów**

Cele finansowe	% badanych	Cele rynkowe	% badanych	Cele operacyjne	% badanych
Najważniejsze	81%	Najważniejsze	11,9%	Najważniejsze	21,4%
2 miejsce	9,5%	2 miejsce	45,2%	2 miejsce	42,9
3 miejsce	9,5%	3 miejsce	42,9%	3 miejsce	35,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W opinii respondentów najważniejszym spośród trzech wymiarów sprawności jest wymiar finansowy, następnie rynkowy a najmniej ważny – operacyjny, co jest zaskoczeniem wobec produkcyjnego charakteru działalności rolniczej.

W dalszej części przedstawiono hierarchię ważności celów przedsiębiorstw rolnych w poszczególnych obszarach (finansowym, rynkowym i operacyjnym). Kwestionariusz ankietowy

obejmował pytania, w odpowiedzi na które konieczne było hierarchiczne uszeregowanie omawianych rodzajów celów w kolejności od najważniejszego (1.) do najmniej ważnego (6.)<sup>83</sup>. Uzyskane odpowiedzi umożliwiły ustalenie hierarchii ważności poszczególnych celów na podstawie średniej wszystkich wskazań. Zastosowane podejście umożliwiło syntetyczne przedstawienie opinii respondentów.

Hierarchię ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych zaprezentowano w tabeli 40.

**Tabela 40: Hierarchia ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Nr	Cele finansowe	Średnia	Stopień realizacji
1.	Osiągnięcie pozytywnego wyniku finansowego	1,44	85%
2.	Ograniczenie kosztów	2,56	51%
3.	Utrzymanie płynności finansowej	2,91	77%
4.	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	4,12	63%
5.	Redukcja zadłużenia długoterminowego	4,64	57%
6.	Osiągnięcie dodatniej wartości przepływów pieniężnych	5,50	38%

Legenda: 1. – najważniejszy; 6. – najmniej ważny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Za najważniejszy cel finansowy respondenci uznali osiągnięcie pozytywnego wyniku finansowego ( $\bar{x} = 1,44$ ), był to również cel charakteryzujący się najwyższym poziomem skuteczności realizacji (średnia skuteczność – 85%). W dalszej kolejności respondenci wskazywali następujące cele: 2. – ograniczenie kosztów ( $\bar{x} = 2,56$ , średnia skuteczność – 51%), 3. – utrzymanie płynności finansowej ( $\bar{x} = 2,91$ , średnia skuteczność – 77%). Warto zauważyć, że badane podmioty były skuteczniejsze w zakresie osiągania pozytywnego wyniku finansowego i utrzymywania płynności finansowej niż w osiągnięciu dodatniej wartości przepływów pieniężnych. Należy również dodać, że średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych wyniósł prawie 62%.

Hierarchię ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych przedstawiono w tabeli 41.

<sup>83</sup> Każdy z badanych musiał uszeregować wszystkie elementy.

**Tabela 41: Hierarchia ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Nr	Cele rynkowe	Średnia	Stopień realizacji
1.	Wzrost udziału w rynku	1,83	59%
2.	Wzrost lojalności klientów	3,33	62%
3.	Pozyskanie nowych odbiorców	3,52	51%
4.	Poprawa reputacji	3,67	71%
5.	Wzrost rozpoznawalności marki	4,20	56%
6.	Wzrost liczby wdrażanych innowacji	4,29	49%

Legenda: 1. – najważniejszy; 6. – najmniej ważny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Respondenci za najważniejszy cel rynkowy uznali wzrost udziału w rynku ( $\bar{x} = 1,83$ ). Jednocześnie średnio ponad 40% badanych nie udało się tego celu zrealizować. Opinie respondentów co do ważności kolejnych celów rynkowych były zróżnicowane, o czym świadczą małe różnice między poszczególnymi średnimi (miejsca od 2. do 6.). Uwagę zwraca wysokie znaczenie celów związanych z klientem (pozyskanie nowych odbiorców, wzrost lojalności klientów), co może mieć związek z coraz popularniejszym w rolnictwie kontraktowaniem produkcji oraz produkcją zorientowaną na preferencje klienta.

Średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne był niższy niż celów finansowych i wyniósł 58%. Najskuteczniej badane podmioty realizowały cele związane z poprawą reputacji (średnia skuteczność – 71%) oraz wzrostem lojalności klientów (średnia skuteczność – 62%). Natomiast największą trudność sprawiała realizacja celów związanych ze wzrostem liczby wdrażanych innowacji (średnia skuteczność: 49%) oraz z pozyskaniem nowych klientów (średnia skuteczność: 51%).

Hierarchię ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych zaprezentowano w tabeli 42.

**Tabela 42: Hierarchia ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Nr	Cele operacyjne	Średnia	Stopień realizacji
1.	Osiągnięcie zysku operacyjnego	2,29	69%
2.	Wzrost wydajności produkcji	2,98	64%
3.	Ograniczenie kosztów operacyjnych	3,10	56%
4.	Wzrost wydajności pracy	3,12	62%
5.	Wzrost marży brutto z 1 ha użytków rolnych	4,29	51%
6.	Wzrost marży brutto z 1 szt. pogłowia	5,38	36%

Legenda: 1. – najważniejszy; 6. – najmniej ważny.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Osiągnięcie zysku operacyjnego zostało uznane przez biorących udział w badaniu za najważniejszy cel operacyjny ( $\bar{x} = 2,29$ ), było również najskuteczniej realizowanym celem (średnia skuteczność – 69%). Za drugi pod względem ważności cel operacyjny respondenci uznali wzrost wydajności produkcji ( $\bar{x} = 2,98$ ), natomiast za trzeci – ograniczenie kosztów operacyjnych ( $\bar{x} = 3,10$ ). Można zauważyć, że różnica między tymi dwoma celami nie jest znacząca –

0,12. Podobna sytuacja ma miejsce w przypadku celów ulokowanych na miejscach 3. i 4. – 0,02.

Średnia skuteczność realizacji celów operacyjnych była najniższa (w porównaniu do średniej skuteczności realizacji celów finansowych i rynkowych) i wyniosła 56%. Szczególny wpływ na tak niski poziom miał cel związany ze wzrostem marży brutto z 1 szt. pogłowia, który średnio został zrealizowany w 36%. Uwagę natomiast zwraca relatywnie wysoki średni poziom realizacji celów związanych z poprawą wydajności produkcji (skuteczność: 64%) oraz pracy (skuteczność: 62%).

W tabeli 43 przedstawiono wskazane przez respondentów mierniki sprawności finansowej przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 43: Ranking mierników sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Nr	Mierniki sprawności finansowej	Średnia pozycja w rankingu <sup>84</sup>
1.	Zysk <sup>85</sup> z dopłatami	2,56
2.	Zysk bez dopłat	3,65
3.	Rentowność sprzedaży	4,23
4.	Rentowność aktywów z dopłatami	4,62
5.	Wskaźnik ogólnej płynności	5,18
6.	Rentowność aktywów bez dopłat	5,30
7.	Rentowność kapitału własnego	6,30
8.	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	6,36
9.	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej	6,77

Legenda: 1. – najlepszy; 9. – najgorszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Według badanych najlepszym miernikiem oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw rolnych jest zysk z dopłatami ( $\bar{x} = 2,56$ ). Warto zauważyć, że dopłaty są istotnym elementem dochodów rolników. Badania przeprowadzone przez W. Poczta i T. Siemieńskiego [2008, s.171-207] wskazują, że udział dopłat w tworzeniu dochodów rolników wyniósł w 2008 roku 43,2%. Taka sytuacja oznacza, że „przeciętne” gospodarstwo rolne w przypadku braku dopłat może generować stratę. Drugie miejsce zajął miernik – zysk bez dopłat ( $\bar{x} = 3,65$ ). Natomiast za 3. najlepszy miernik badani uznali rentowność sprzedaży ( $\bar{x} = 4,23$ ). Za najmniej przydatne do oceny sytuacji finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych badani uznali następujące mierniki: rentowność kapitału własnego ( $\bar{x} = 6,30$ ), wzrost wartości netto przedsiębiorstwa ( $\bar{x} = 6,36$ ) oraz wskaźnik wypłacalności gotówkowej ( $\bar{x} = 6,77$ ).

Wskazane przez respondentów mierniki sprawności rynkowej przedsiębiorstw rolnych zaprezentowano w tabeli 44.

<sup>84</sup> Wszyscy badani uszeregowywali mierniki (w charakterze rankingu) od najlepszego (1.) do najgorszego (9.). Na tej podstawie możliwym było ustalenie średniego miejsca, dla każdego miernika, w rankingu – im średnia wartość niższa tym lepsza pozycja miernika w rankingu.

<sup>85</sup> Przez zysk rozumie się dodatni wynik finansowy netto.

**Tabela 44: Ranking mierników sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Nr	Mierniki sprawności rynkowej	Średnia pozycja w rankingu
1.	Lojalność odbiorców	2,93
2.	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	4,08
3.	Reputacja	4,80
4.	Lojalność dostawców	4,95
5.	Wzrost powierzchni użytków rolnych	5,33
6.	Poziom inwestycji w innowacje	5,40
7.	Udział w rynku	5,65
8.	Liczba wdrożonych innowacji	5,70
9.	Rozpoznawalność marki	6,40

Legenda: 1. – najlepszy; 9. – najgorszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Zdaniem respondentów, najlepszym miernikiem sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych jest lojalność odbiorców, mierzona średnią długością współpracy ( $\bar{x} = 2,93$ ). Na kolejnych miejscach badani wskazywali parametry jakościowe sprzedawanych produktów ( $\bar{x} = 4,08$ ) oraz reputację ( $\bar{x} = 4,80$ ). Uwagę zwraca niska pozycja miernika „udział w rynku”, który powszechnie jest uważany za jeden z najbardziej popularnych wskaźników sprawności rynkowej przedsiębiorstw [por. rozdział 3.2.].

W tabeli 45 uwzględniono mierniki sprawności operacyjnej przedsiębiorstw rolnych, uszeregowane od najlepiej do najgorzej wyrażającego sprawność operacyjną.

**Tabela 45: Ranking mierników sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Nr	Mierniki sprawności operacyjnej	Średnia pozycja w rankingu
1.	Zysk z działalności operacyjnej	1,51
2.	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	3,10
3.	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	3,74
4.	Koszty działalności operacyjnej	4,51
5.	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych	5,00
6.	Marża brutto na 1 ha użytków rolnych	6,28
7.	Zatrudnienie na 1 szt. Pogłowie	6,45
8.	Liczba ha na 1 szt. Pogłowie	6,74
9.	Marża brutto na 1 szt. Pogłowie	7,66

Legenda: 1. – najlepszy; 9. – najgorszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W opinii badanych wskaźnikami najlepiej ilustrującymi sprawność przedsiębiorstw rolnych w wymiarze operacyjnym są zysk z działalności operacyjnej ( $\bar{x} = 1,51$ ) oraz relacja przychodów operacyjnych do aktywów ( $\bar{x} = 3,10$ ). Warto zauważyć, że za najmniej przydatne do pomiaru sprawności operacyjnej respondenci uznali mierniki ujmujące zakres produkcji zwierzęcej.

Przedstawione rankingi mierników obrazują zróżnicowane opinie respondentów dotyczące przydatności wyszczególnionych mierników do oceny sprawności przedsiębiorstw rolnych w perspektywach finansowej, rynkowej i operacyjnej. Rankingi te zostały utworzone

w celu wykorzystania w badaniach empirycznych najlepszych mierników sprawności w rozważanych wymiarach. Dla oceny sprawności zastosowano metodę DEA, zgodnie z obowiązującą w jej opisie procedurą postępowania.

### Główne czynniki determinujące sprawność w ramach wyszczególnionych wymiarów sprawności

W tabeli 46 przedstawiono czynniki, które zdaniem respondentów mają największy wpływ na sprawność finansową, rynkową oraz operacyjną przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 46: Czynniki wpływające na sprawność przedsiębiorstw rolnych**

Perspektywa:					
finansowa		rynkowa		operacyjna	
Urządzenia techniczne i maszyny	67,3%	Wielkość sprzedaży	90,4%	Koszty operacyjne	75,0%
Powierzchnia użytków rolnych	61,5%	Powierzchnia użytków rolnych	59,6%	Powierzchnia użytków rolnych	71,2%
Koszty operacyjne	57,7%	Poziom inwestycji w innowacje	51,9%	Urządzenia techniczne i maszyny	69,2%
Zatrudnienie	42,3%	Poziom kosztów bezpośrednich na ha UR	48,1%	Zatrudnienie	51,9%
Długoterminowe kredyty i pożyczki	26,9%	Lojalność odbiorców	30,8%	Usługi zewnętrzne	11,5%
Koszty finansowe	23,1%	Lojalność dostawców	9,6%	Pogłowie	7,7%
Pogłowie	9,6%	Zadłużenie krótkookresowe	5,8%	Inne	3,8%
Materiały i zapasy	9,6%	Inne	3,8%	-	-
Inne	1,9%	-	-	-	-

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W opinii respondentów czynnikami wpływającymi w największym stopniu na sprawność finansową przedsiębiorstw rolnych były urządzenia techniczne i maszyny (67,3% wskazań), powierzchnia użytków rolnych (61,5% wskazań), koszty operacyjne (57,7% wskazań) oraz zatrudnienie (42,3%). Mniejsza liczba badanych wskazywała długoterminowe kredyty i pożyczki (26,9% wskazań) oraz koszty finansowe (23,1% wskazań). Natomiast najmniejszy wpływ na sprawność finansową, w opinii respondentów, miały: stan pogłowia (9,6% wskazań) oraz materiały i zapasy (9,6% wskazań). Zdaniem badanych, sprawność rynkową wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, w największym stopniu różnicują następujące czynniki: wielkość sprzedaży (90,4% wskazań), wielkość użytków rolnych (59,6% wskazań), poziom inwestycji w innowacje (51,9% wskazań) oraz poziom kosztów bezpośrednich na hektar użytków rolnych (48,1% wskazań). Mniejszy wpływ na sprawność rynkową przedsiębiorstw rolnych miała lo-

jalność odbiorców (30,8% wskazań). Najmniejszym wpływem, w opinii respondentów, charakteryzowały się: lojalność dostawców (9,6% wskazań) oraz zadłużenie krótkookresowe (5,8% wskazań). Za czynniki najbardziej wpływające na sprawność operacyjną przedsiębiorstw rolnych badani uznali koszty operacyjne (75% wskazań), wielkość użytków rolnych (71,2% wskazań), urządzenia techniczne i maszyny (69,2% wskazań) oraz zatrudnienie (51,9% wskazań). Natomiast najmniejszy wpływ na sprawność operacyjną przedsiębiorstw rolnych miały usługi zewnętrzne (11,5% wskazań) oraz pogłowie (7,7% wskazań).

### **Konkurenci**

Do analizy konkurentów wykorzystano cechy opisujące konkurencyjność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Respondenci dokonali oceny przez porównanie do bezpośrednich konkurentów. W badaniu posłużono się 5-stopniową skalą Likert'a przyjmując, że badane przedsiębiorstwa mogą w danym obszarze osiągać następujące poziomy cech:

1. niekorzystne, zdecydowanie niższe od konkurentów,
2. poniżej średniej,
3. porównywalne do konkurentów,
4. powyżej średniej,
5. korzystne, zdecydowanie wyższe od konkurentów.

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych w analizowanym obszarze przedstawiono na rysunku 26.

Analiza wyników przedstawionych na rysunku 26 uprawnia do stwierdzenia, że w 81% przypadków respondenci uznali, że reprezentowane przez nich wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne osiągały lepszy poziom w zakresie analizowanych cech (wymiarów konkurencyjności) od konkurentów. Warto zauważyć, że tylko w przypadku liczby uzyskanych certyfikatów ( $\bar{x} = 2,48$ ), poziomu zadłużenia ( $\bar{x} = 2,63$ ), spadku ( $\bar{x} = 2,61$ ) oraz wzrostu ( $\bar{x} = 2,89$ ) powierzchni wykorzystywanych użytków rolnych badani stwierdzili, że ich przedsiębiorstwa uzyskiwały gorsze rezultaty w porównaniu do konkurentów. W pozostałych porównywanych wymiarach konkurencyjności respondenci uznali, że przedsiębiorstwa, które reprezentują osiągają lepsze poziomy cech konkurencyjności w zakresie produkcji rolniczej i warunków jej realizacji. Największą przewagę, zdaniem respondentów, badane przedsiębiorstwa osiągały w następujących obszarach: parametry jakościowe sprzedawanych produktów ( $\bar{x} = 3,83$ ), średnia długość współpracy z odbiorcami ( $\bar{x} = 3,79$ ), rozpoznawalność marki ( $\bar{x} = 3,70$ ), reputacja ( $\bar{x} = 3,62$ ) oraz przychody ogółem ( $\bar{x} = 3,60$ ).



**Rysunek 26: Wymiary konkurencyjności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w porównaniu do ich konkurentów**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.



## Otoczenie

W celu dokonania oceny postrzeganego wpływu otoczenia na wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne oraz na stosowane modele biznesu uwzględniono otoczenie dalsze (sfery: polityczno-prawną, ekonomiczną, społeczno-kulturową, technologiczną i środowiskową) oraz otoczenie konkurencyjne [por. rozdział 2.3]. Następnie ocenie poddano postrzegany wpływ na przedsiębiorstwo rolne kluczowych zjawisk zachodzących w każdym ze wspomnianych elementów otoczenia. Dla określenia postrzeganej siły wpływu poszczególnych zjawisk na wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne oraz stosowane przez nie modele biznesu, posłużono się 5-stopniową skalą Likert'a, na której poszczególne kategorie wyskalowano następująco:

1. bardzo mała siła wpływu,
2. mała siła wpływu,
3. średnia siła wpływu,
4. duża siła wpływu,
5. bardzo duża siła wpływu.

Uzyskane opinie, wyrażające wpływ w zakresie otoczenia na działalność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz stosowane modele biznesu, przedstawiono na rysunku 27.

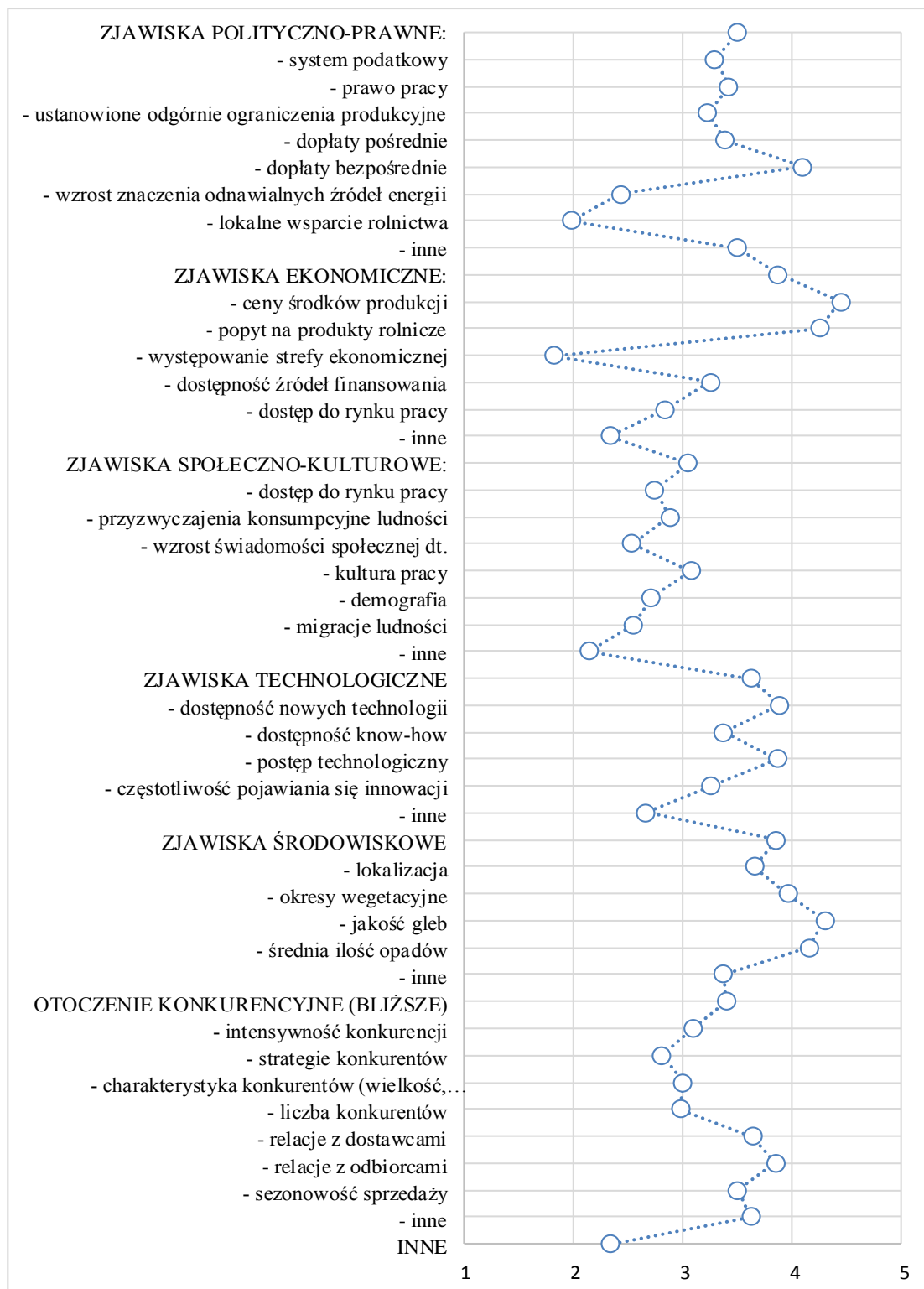
W opinii respondentów największy postrzegany wpływ na działalność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz stosowane przez nie modele biznesu mają zjawiska ekonomiczne ( $\bar{x} = 3,88$ ) i środowiskowe ( $\bar{x} = 3,86$ ). Respondenci ocenili również wysoko siłę wpływu zjawisk technologicznych ( $\bar{x} = 3,62$ ), polityczno-prawnych ( $\bar{x} = 3,50$ ) oraz otoczenia konkurencyjnego ( $\bar{x} = 3,40$ ). Zjawiska społeczno-kulturowe ( $\bar{x} = 3,05$ ) zostały uznane za mające najmniejszy wpływ na działalność oraz modele biznesu badanych przedsiębiorstw.

W przypadku zjawisk ekonomicznych za najważniejsze determinanty modeli biznesu i działalności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych respondenci uznali ceny środków produkcji ( $\bar{x} = 4,44$ ) oraz wielkość popytu na produkty rolnicze ( $\bar{x} = 4,25$ ). Natomiast w zakresie zjawisk środowiskowych najwyżej ocenione zostały: jakość gleb ( $\bar{x} = 4,29$ ) oraz średnia liczba opadów ( $\bar{x} = 4,16$ ).

Warto zauważyć, że w przypadku zjawisk polityczno-prawnych najwyżej oceniono znaczenie dopłat bezpośrednich ( $\bar{x} = 4,10$ ), a najniżej lokalnego wsparcia dla rolników ( $\bar{x} = 1,98$ ).

W otoczeniu konkurencyjnym za najbardziej wpływające na badane podmioty i ich modele biznesu biorący udział w badaniach uznali relacje z odbiorcami ( $\bar{x} = 3,85$ ) i dostawcami ( $\bar{x} = 3,63$ ) oraz sezonowość sprzedaży ( $\bar{x} = 3,50$ ). Interesującym jest, że w opinii badanych

liczba konkurentów ( $\bar{x} = 2,98$ ) oraz ich strategie ( $\bar{x} = 2,81$ ) mają najmniejszy wpływ na działalność rolniczą i jej model biznesu.



**Rysunek 27: Postrzegany wpływ otoczenia na działalność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz stosowane przez nie modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Podsumowując należy zauważyć, że w opinii respondentów otoczenie ma istotny wpływ na działalność oraz modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Wynika to w szczególności z czynników środowiskowych, które w znacznym stopniu warunkują produkcję rolniczą oraz ekonomicznych, które mają istotny wpływ na kondycję ekonomiczną wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Warto jednocześnie zauważyć, że zdaniem respondentów konkurenci nie wpływają w znaczący sposób na prowadzoną przez nich działalność. Przyczyny takiego stanu można upatrywać w relatywnie małej liczbie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych funkcjonujących na polskim rynku i znaczącej roli każdego podmiotu.

#### **4.4 Konceptyjne i empiryczne modele biznesu**

Modele biznesu w rolnictwie należy rozpatrywać w kontekście trzech wymiarów: typu produkcji, źródeł pochodzenia wykorzystywanych zasobów i kompetencji oraz typu zawieranych transakcji [por. rozdział 2]:

1. Typ produkcji przesądza o ofercie produktów przedsiębiorstwa rolnego. Przyjęto za Komisją Europejską, że jeżeli udział jednego typu produkcji (mierzony przychodami ze sprzedaży produktów pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego) stanowił przynajmniej  $\frac{2}{3}$ , to przedsiębiorstwo zostało zakwalifikowane jako specjalistyczne w zakresie produkcji roślinnej lub zwierzęcej; w przeciwnym przypadku jako zajmujące się produkcją mieszaną<sup>86</sup>.
2. Przyjęto, że jeżeli udział zasobów i kompetencji będących w posiadaniu przedsiębiorstwa przekracza 66%, to przedsiębiorstwo ukierunkowane jest na wykorzystywanie własnych zasobów i kompetencji, a gdy udział zasobów i kompetencji własnych nie przekracza 33%, to przedsiębiorstwo ukierunkowane jest na wykorzystywanie zasobów i kompetencji obcych; w innym wypadku przedsiębiorstwo wykorzystuje mieszane źródła zasobów i kompetencji<sup>87</sup>.
3. Założono, że w przypadku gdy ponad 66% transakcji zawieranych z dostawcami i klientami (mierzonych ilością zakupionych lub sprzedanych produktów i usług) odbywa się na podstawie wcześniej zawartych kontraktów, to przedsiębiorstwo zorientowane jest na zawieranie transakcji kontraktowych, gdy nie więcej niż 33% transakcji zawieranych z do-

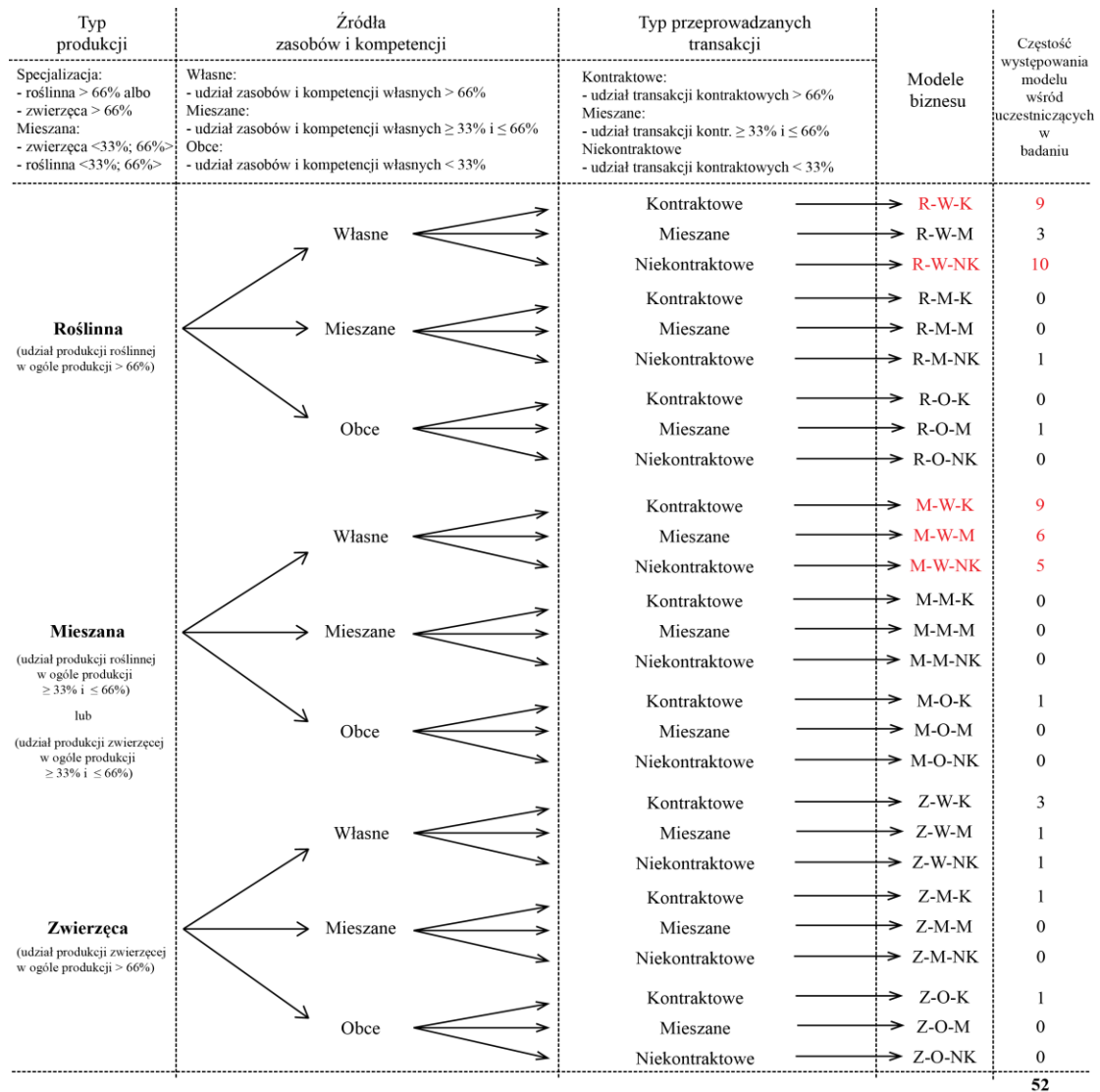
---

<sup>86</sup> Skala i nazewnictwo przyjęte na podstawie rozporządzenia komisji (WE) nr 1242/2008 ustanawiającej wspólną typologię gospodarstw rolnych.

<sup>87</sup> Skalę i nazewnictwo przyjęto poprzez analogię do skali i nazewnictwa przyjętych w przypadku wymiaru modelu biznesu – typ produkcji.

stawcami i klientami odbywa się w formie kontraktowej, to przedsiębiorstwo zorientowane jest na zawieranie transakcji niekontraktowych; w innym wypadku przedsiębiorstwo charakteryzuje się mieszanym typem zawieranych transakcji<sup>88</sup>.

Na rysunku 28 przedstawiono wszystkie możliwe warianty modeli biznesu (27), jakie mogą zostać wyróżnione na podstawie wspomnianych trzech wymiarów modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Ponadto wskazano te modele biznesu, które najczęściej wykorzystują analizowane przedsiębiorstwa.



52

**Rysunek 28: Empiryczne modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Z 27 koncepcyjnych typów modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych 13 nie było reprezentowanych w zebranych materiałach empirycznych. Warto zauważyć, że prawie 60% badanych przedsiębiorstw stosuje modele zorientowane na specjalizację w zakresie

<sup>88</sup> Skalę i nazewnictwo przyjęto poprzez analogię do skali i nazewnictwa przyjętych w przypadku wymiaru modelu biznesu – typ produkcji.

produkcji roślinnej (46%) albo zwierzęcej (13%), natomiast około 41% dywersyfikuje produkcję. Najczęściej stosowanym modelem biznesu (ponad 19% badanych przedsiębiorstw), był model „R-W-NK”<sup>89</sup>, zakładający specjalizację w zakresie produkcji roślinnej, wykorzystanie własnych zasobów i kompetencji oraz orientację na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej. Mniej popularne (17%) były modele „R-W-K” i „M-W-K” ukierunkowane na wykorzystanie własnych zasobów i kompetencji oraz zawieranie transakcji kontraktowych, natomiast różniące się od siebie typem produkcji. Kolejnym, ze względu na udział w populacji modelem, był model „M-W-M” zorientowany na mieszany typ produkcji, wykorzystanie własnych zasobów i kompetencji oraz zawieranie porównywalnej liczby transakcji kontraktowych i niekontraktowych (11%). Uwagę zwraca również model „M-W-NK”, zakładający mieszany typ produkcji rolniczej, orientację na wykorzystanie własnych zasobów i kompetencji oraz zawieranie transakcji niekontraktowych – stosowany przez prawie 10% badanych przedsiębiorstw. Pozostałe zidentyfikowane w zbiorze 52 przedsiębiorstw modele biznesu stosowane były przez mniej niż 6% badanych przedsiębiorstw. W związku z tym dalsze analizy i rozważania dotyczą modeli: „R-W-NK”, „R-W-K”, „M-W-K”, „M-W-M” oraz „M-W-NK” nazywanych dalej popularnymi ze wskazaniem na model „R-W-NK” jako dominujący. Warto również zauważyć, że modele zorientowane na produkcję roślinną lub mieszaną są częściej wykorzystywane, niż te zorientowane na produkcję zwierzęcą. W większości zidentyfikowanych empirycznie modeli biznesu występuje orientacja na wykorzystywanie własnych zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa (ok. 90%) oraz na kontraktowanie transakcji (46%).

Podsumowując można stwierdzić, że najliczniej reprezentowanymi przez badane podmioty modelami biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych były:

- model biznesu R-W-NK (specjalizacja w zakresie produkcji roślinnej, przewaga własnych zasobów i kompetencji, przewaga transakcji niekontraktowych – stosowany przez 19% badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych),
- model biznesu R-W-K (specjalizacja w zakresie produkcji roślinnej, przewaga własnych zasobów i kompetencji, przewaga transakcji kontraktowych – stosowany przez 17% badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych),

---

<sup>89</sup> Każdorazowo nazwa modelu biznesu jest trójczłonowa. Pierwszy człon wskazuje na typ produkcji rolniczej (R – roślinna; Z – zwierzęca, M – mieszana), drugi człon wskazuje na źródło pochodzenia zasobów i kompetencji (W – własne; O – obce/zewnętrzne; M – mieszane), ostatni człon wskazuje na typ zawieranych transakcji (K – kontraktowe; NK – niekontraktowe; M – mieszane).

- model biznesu M-W-K (mieszany typ produkcji, przewaga własnych zasobów i kompetencji, przewaga transakcji kontraktowych – stosowany przez 17% badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych),
- model biznesu M-W-M (mieszany typ produkcji, przewaga własnych zasobów i kompetencji, mieszany typ transakcji – stosowany przez 11% badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych),
- model biznesu M-W-NK (mieszany typ produkcji, przewaga własnych zasobów i kompetencji, przewaga transakcji niekontraktowych – stosowany przez 10% badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych).

#### 4.5 Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne według typów modeli biznesu

W tabeli 47 przedstawiono najczęściej występujące typy modeli biznesu<sup>90</sup>, z uwzględnieniem średnich wartości nasilenia poszczególnych cech w zbiorach przedsiębiorstw stosujących dany model biznesu. W celu zapewnienia właściwego punktu odniesienia w tabeli 47 uwzględniono również założenia teoretyczne z zakresu poszczególnych cech modeli biznesu, o których była mowa w rozdziale 2.4.

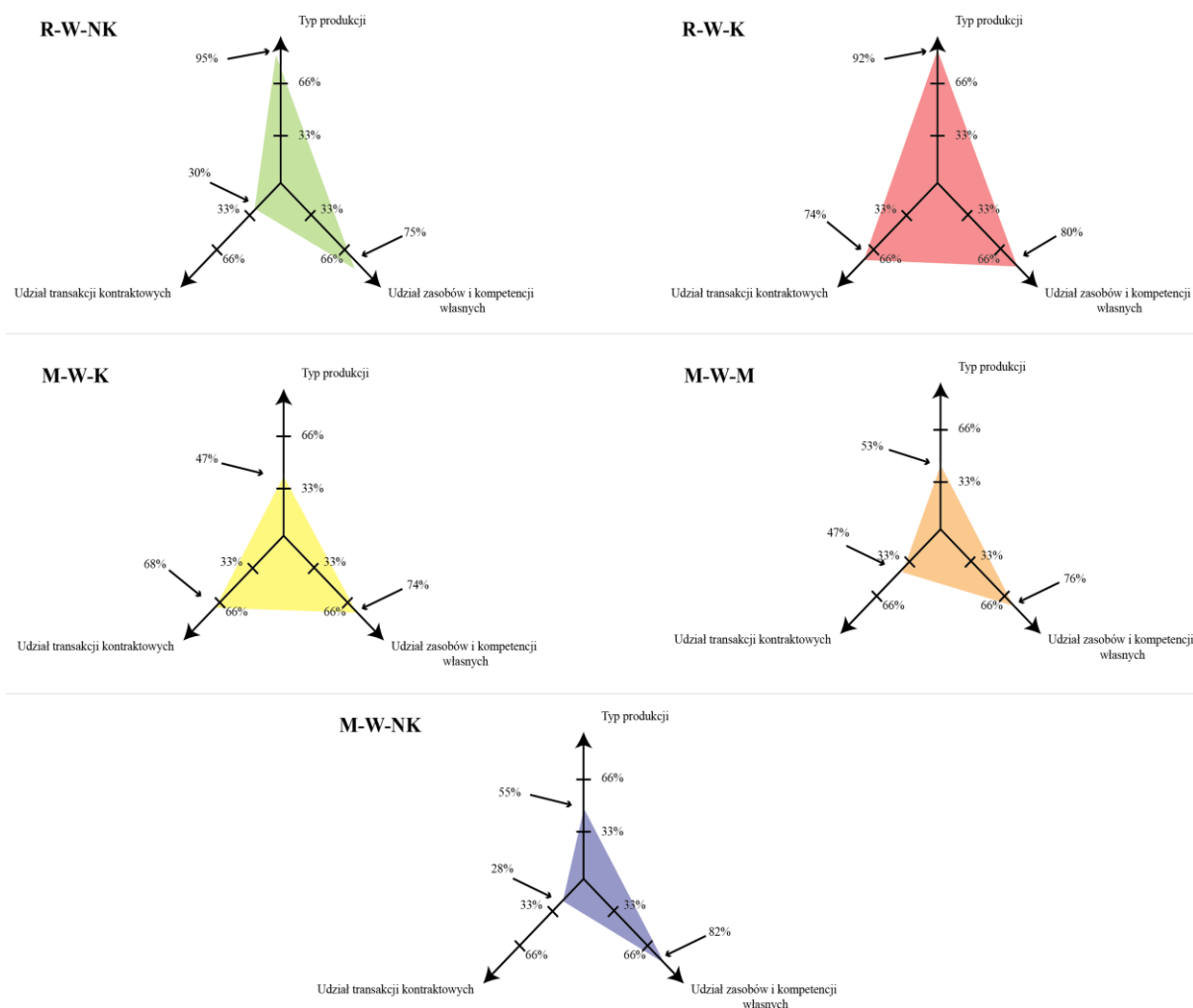
**Tabela 47: Średnie wartości cech w zbiorach przedsiębiorstw stosujących dany model biznesu**

		Modele biznesu:	R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK
Założenia teoretyczne dla modeli	Udział produkcji roślinnej w produkcji rolniczej ogółem		> 66%	> 66%	<33%; 66%>	<33%; 66%>	<33%; 66%>
	Udział zasobów i kompetencji własnych w ogóle wykorzystywanych zasobów i kompetencji		> 66%	> 66%	> 66%	> 66%	> 66%
	Udział transakcji zawieranych w formie kontraktowej w ogóle zawieranych transakcji		< 33%	> 66%	> 66%	<33%; 66%>	< 33%
Średnie wartości empiryczne nasilenia cech	Udział produkcji roślinnej w produkcji rolniczej ogółem		<b>95%</b>	<b>92%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>55%</b>
	Udział zasobów i kompetencji własnych w ogóle wykorzystywanych zasobów i kompetencji		<b>75%</b>	<b>80%</b>	<b>74%</b>	<b>76%</b>	<b>82%</b>
	Udział transakcji zawieranych w formie kontraktowej w ogóle zawieranych transakcji		<b>30%</b>	<b>74%</b>	<b>68%</b>	<b>47%</b>	<b>28%</b>
	Procent badanych przedsiębiorstw stosujących dany model biznesu		19%	17%	17%	11%	10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

<sup>90</sup> W rozdziale 4.5, gdy mowa o modelach biznesu, to treść dotyczy najczęściej stosowanych modeli biznesu tj. R-W-NK, R-W-K, M-W-K, M-W-M oraz M-W-NK i konsekwentnie przedsiębiorstw je stosujących.

Ilustrację graficzną wskazanych w tabeli 47 modeli biznesu przedstawiono na rysunku 29.



**Rysunek 29: Empiryczne modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – wg wartości średnich kryteriów typologii**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Porównania wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących wyróżnione modele biznesu, dokonano według następujących zakresów przedmiotowych: cechy ogólne przedsiębiorstwa, zasoby i kompetencje, relacje z kontrahentami, sprawność funkcjonowania, konkurenci oraz wpływ otoczenia. W porównaniu uwzględniono również średnie wyniki dla badanej populacji.

### Cechy ogólne wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych

W tabeli 48 przedstawiono wybrane ogólne cechy wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 48: Ogólne cechy wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu (cz. 1/2)**

Elementy charakterystyki	Modele biznesu					Badana populacja
	R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK	
Udział w próbie	19%	17%	17%	11%	10%	100%

**Tabela 48 cd.: Ogólne cechy wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu (cz. 2/2)**

Elementy charakterystyki	Modele biznesu					Badana populacja
	R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK	
Najpopularniejsza forma organizacyjna	Sp. z o.o	Sp. z o.o	Sp. z o.o	Sp. z o.o	Sp. z o.o	Sp. z o.o
Średnia poziom uzyskiwanych dopłat bezpośrednich	947 036 zł	821 332 zł	<b>1 489 484 zł</b>	1 356 433 zł	739 960 zł	1 307 699 zł
Najczęstszy poziom zatrudnienia	< 31	< 31	<51; 90>	<31 ; 50> lub < <b>91; 150</b> >	< 31	< 51
Typ produkcji rolniczej (udział produkcji roślinnej do zwierzęcej)	<b>95%</b>	92%	<b>47%</b>	53%	55%	67%
Średnia powierzchnia wykorzystywanych użytków rolnych	<b>2 578 ha</b>	2 205 ha	2 014 ha	2 358 ha	<b>1 232 ha</b>	2 181 ha
Średni stan pogłowia krów mlecznych	<b>135 szt.</b>	201 szt.	<b>835 szt.</b>	708 szt.	247 szt.	507 szt.
Średni stan pogłowia trzody chlewnej	<b>116 szt.</b>	166 szt.	322 szt.	<b>2 100 szt.</b>	1 632 szt.	1 325 szt.
Średni stan pozostałych zwierząt gospodarskich	67 szt.	<b>18 szt.</b>	425 szt.	<b>620 szt.</b>	49 szt.	14 513 szt.
Udział przedsiębiorstw posiadających certyfikaty jakościowe	30%	0%	<b>33,3%</b>	<b>0%</b>	20%	29%
Średni udział produkcji dla celów konsumpcyjnych	<b>71%</b>	<b>48%</b>	61%	64%	70%	56%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W zbiorze najczęściej stosowanych modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych nie znalazł się żaden z typów modeli ukierunkowanych na specjalizację w zakresie produkcji zwierzęcej. Co więcej wszystkie przedsiębiorstwa, bez względu na typ prowadzonej produkcji, zorientowane były na wykorzystywanie własnych zasobów i kompetencji. Wskazuje to na duże przywiązanie badanych do własności, jako formy korzystania z określonych zasobów i kompetencji oraz niechęć do pozyskiwania ich z zewnątrz. Taki stan może dziwić w kontekście rosnącej popularności leasingu, kooperacji międzyorganizacyjnej czy konsultingu [The Economist 2013].

Pod względem formy zawierania transakcji w zakresie pięciu wykorzystywanych typów modeli biznesu ujawniono modele: zorientowane na zawieranie transakcji w formie kontraktowej (2), niekontraktowej (2) lub mieszanej (1), co potwierdza przypuszczenia o różnicowaniu się przedsiębiorstw ze względu na sposób zawierania transakcji.

Przedsiębiorstwa stosujące omawiane typy modeli biznesu prowadziły najczęściej działalność w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Te, w przypadku których zidentyfikowano modele biznesu: R-W-NK, R-W-K i M-W-NK zatrudniały do 30 pracowników na podstawie umowy o pracę. Natomiast w przypadku tych, które stosowały model biznesu M-W-K zatrudnienie wynosiło od 51 do 90 osób, a te, które funkcjonowały w oparciu o model biznesu M-W-M zatrudniały od 31 do 50 albo od 91 do 150 pracowników.



Najwyższy średni poziom dopłat bezpośrednich na przedsiębiorstwo w skali roku uzyskiwały podmioty stosujące modele biznesu M-W-K (1 489 484 zł) i M-W-M (1 356 433 zł) – wysoki, zważywszy na średnią powierzchnię użytków rolnych (2 014 ha). Dla porównania w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-NK średni poziom dopłat bezpośrednich wyniósł 947 036 zł, natomiast średnia wielkość powierzchni użytków rolnych wyniosła 2 578 ha (największa wśród badanych modeli). Do najmniejszych pod względem średniej wysokości otrzymywanych płatności bezpośrednich (739 960 zł) oraz średniej powierzchni wykorzystywanych użytków rolnych (1 232 ha) należą te przedsiębiorstwa, które stosują model biznesu M-W-NK.

Średnia powierzchnia użytków rolnych w przypadku przedsiębiorstw poddanych badaniu wynosiła 2 181 ha. Oznacza to, że przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu M-W-K i M-W-NK dysponowały mniejszą od średniej powierzchnią użytków rolnych.

Najwyższe średnie stany pogłowia zaobserwowano w przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących model biznesu M-W-M (708 szt. krów mlecznych, 2 100 szt. trzody chlewnej oraz 620 szt. innych zwierząt gospodarskich) oraz M-W-NK (247 szt. krów mlecznych, 1 632 szt. trzody chlewnej oraz 49 szt. innych zwierząt gospodarskich), które w ramach produkcji zwierzęcej specjalizowały się w hodowli trzody chlewnej. Natomiast przedsiębiorstwa wykorzystujące model biznesu M-W-K specjalizowały się w produkcji mleka (średni stan krów mlecznych – 835 szt., trzody chlewnej – 322 szt. oraz innych zwierząt gospodarskich – 425 szt.). Niektóre przedsiębiorstwa, specjalizujące się w produkcji roślinnej (modele biznesu: R-W-NK i R-W-K), zajmowały się również produkcją zwierzęcą – w wąskim zakresie. Uwagę zwraca wysoka średnia liczba innych zwierząt gospodarskich w zbiorze badanych przedsiębiorstw. Należy jednak zwrócić uwagę, że wynika ona ze specyfiki przedmiotu działalności w zakresie produkcji (np. jaj kurzych<sup>91</sup>), co wpłynęło na wysoki poziom średniej.

Większość produktów wytarzanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne (z wyjątkiem stosujących model R-W-K) była przeznaczona na cele konsumpcyjne – R-W-NK ( $\bar{x}$  =71%), R-W-K ( $\bar{x}$  =48%), M-W-K ( $\bar{x}$  =61%), M-W-M ( $\bar{x}$  =64%), M-W-NK ( $\bar{x}$  =70). Niemniej jednak wątpliwości w tym zakresie może budzić mała liczba przedsiębiorstw posiadających certyfikaty jakości. W badanej próbie średnio tylko 29% wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych posiadało przynajmniej jeden certyfikat jakości – w tym przedsiębiorstwa stosujące następujące modele biznesu: R-W-NK (30%), M-W-K (33,3%) i M-W-NK (20%).

---

<sup>91</sup> Przedsiębiorstwa rolne zajmujące się produkcją np. jaj kurzych posiadają znacznie więcej zwierząt niż np. producenci mleka.

Tak mała liczba wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, posiadających certyfikaty jakościowe skłania do refleksji nad faktyczną jakością wytwarzanych produktów. Z drugiej strony skupujący produkty rolne wymagają spełnienia określonych kryteriów w zależności od ich przeznaczenia, np. poziomu zawartości białka i tłuszczu w przypadku mleka, co powinno motywować do maksymalizacji jakości produkcji.

### **Zasoby i kompetencje**

W analizie zasobów i kompetencji badanych przedsiębiorstw skoncentrowano się na dwóch obszarach:

1. znaczeniu podstawowych zasobów i kompetencji dla prowadzonej działalności rolniczej,
2. źródłach pochodzenia wykorzystywanych zasobów i kompetencji.

W tabeli 49 przedstawiono ocenę respondentów w zakresie podstawowych zasobów wykorzystywanych w działalności rolniczej.

**Tabela 49: Znaczenie podstawowych zasobów dla działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

ZASOBY	Próba	Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych				
		R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK
<b>Urządzenia i maszyny polowe (ciągniki, siewniki, sianokosy, kombajny, inne):</b>	<b>4,83</b>	<b>4,44</b>	<b>4,67</b>	<b>4,75</b>	<b>4,80</b>	<b>5,00</b>
- nowoczesność (nowe nierzędzone urządzenia i maszyny)	4,29	3,90	4,44	4,44	4,00	4,60
- wysoki poziom zaawansowania technologicznego (np. wykorzystanie GPS)	4,07	3,33	3,89	4,22	4,00	3,80
<b>Użytki rolne:</b>	<b>4,63</b>	<b>4,50</b>	<b>4,57</b>	<b>4,80</b>	<b>4,50</b>	<b>4,60</b>
- powietrzchnia	4,57	4,33	4,56	4,67	4,50	4,60
- wysoki poziom jakości (parametry jakościowe gleby)	4,43	4,78	4,38	4,44	4,50	4,60
<b>Zasoby ludzkie:</b>	<b>4,08</b>	<b>3,71</b>	<b>4,00</b>	<b>4,00</b>	<b>4,50</b>	<b>4,60</b>
- wielkość	3,62	3,30	3,38	3,50	3,83	4,40
- wysoki poziom kwalifikacji	4,22	4,30	4,22	4,22	4,17	4,50
<b>Pogłowie:</b>	<b>3,34</b>	<b>1,50</b>	<b>2,50</b>	<b>4,80</b>	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>
- stan pogłowia (ilość)	3,38	2,00	2,40	4,00	3,83	4,60
- wysoki poziom jakości (np. genetyka, wydajność itp.)	3,87	2,25	3,20	5,00	4,33	4,80
<b>Budynki i wyposażenie (mieszalnie pasz, suszarnie, silosy i inne)</b>	<b>4,03</b>	<b>3,67</b>	<b>4,17</b>	<b>4,50</b>	<b>3,80</b>	<b>4,60</b>
- nowoczesność (nowe budynki i wyposażenie)	3,92	3,89	3,88	4,22	3,83	4,20
- wysoki poziom zaawansowania (np. automatyzowane metody magazynowania)	3,92	3,78	4,13	3,89	3,83	4,75
<b>Zasoby finansowe</b>	<b>4,27</b>	<b>3,50</b>	<b>4,50</b>	<b>4,50</b>	<b>4,00</b>	<b>4,40</b>
- dostępność zewnętrznych (kredyty, pożyczki itp.)	3,65	3,33	3,44	3,78	3,67	4,40
- wysoki poziom własnych (udziałowcy, wypracowane z poprzednich lat)	4,37	4,11	4,33	4,67	3,83	4,60
<b>Technologia produkcji / Know-how</b>	<b>4,13</b>	<b>3,63</b>	<b>4,57</b>	<b>4,14</b>	<b>4,20</b>	<b>4,40</b>
- nowoczesność (np. wykorzystanie nowych sposobów uprawy itp.)	4,06	3,56	4,11	4,22	4,17	4,60
- wysoki poziom zaawansowania technologii produkcji (np. wypracowane metody pracy)	4,04	3,50	4,29	4,22	3,83	4,60
<b>Materiały (materiał siewny, środki ochrony, pasze i inne)</b>	<b>4,58</b>	<b>4,20</b>	<b>4,67</b>	<b>4,63</b>	<b>4,40</b>	<b>4,40</b>
- wysoki poziom jakości	4,64	4,20	4,67	4,67	4,50	4,40
<b>Zasoby IT (infrastruktura komputerowa, oprogramowanie itp.)</b>	<b>3,57</b>	<b>3,00</b>	<b>3,43</b>	<b>3,71</b>	<b>3,60</b>	<b>3,40</b>
- wysoki poziom zaawansowania technologicznego (nowoczesne oprogramowanie, aplikacje bazodanowe, struktury sieciowe itp.)	3,50	3,13	3,38	3,75	3,50	3,40
<b>Rozpoznawalność marki</b>	<b>3,50</b>	<b>2,88</b>	<b>3,67</b>	<b>3,57</b>	<b>3,67</b>	<b>2,60</b>
<b>Dostępność kanałów dystrybucji</b>	<b>3,40</b>	<b>3,11</b>	<b>3,78</b>	<b>3,67</b>	<b>3,67</b>	<b>3,20</b>

Legenda: skala od 1 do 5 (1 – najmniej znaczące; 5 – najbardziej znaczące).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W tabeli 50 uszeregowano zasoby od najbardziej (1.) do najmniej (11.) znaczących w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących badane modele biznesu.

**Tabela 50: Znaczenie podstawowych zasobów w działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu.**

Znaczenie	Próba	Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych				
		R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK
1.	Urządzenia i maszyny polowe	Użytki rolne	Urządzenia i maszyny polowe	Użytki rolne	Urządzenia i maszyny polowe	Urządzenia i maszyny polowe
2.	Użytki rolne	Urządzenia i maszyny polowe	Materiały	Pogłowie	Użytki rolne	Użytki rolne
3.	Materiały	Materiały	Użytki rolne	Urządzenia i maszyny polowe	Zasoby ludzkie	Zasoby ludzkie
4.	Zasoby finansowe	Zasoby ludzkie	Technologia produkcji / Know-how	Materiały	Materiały	Budynki i wyposażenie
5.	Technologia produkcji / know-how	Budynki i wyposażenie	Zasoby finansowe	Zasoby finansowe	Technologia produkcji / Know-how	Materiały
6.	Zasoby ludzkie	Technologia produkcji / Know-how	Budynki i wyposażenie	Budynki i wyposażenie	Pogłowie	Technologia produkcji / Know-how
7.	Budynki i wyposażenie	Zasoby finansowe	Zasoby ludzkie	Technologia produkcji / Know-how	Zasoby finansowe	Pogłowie
8.	Zasoby IT	Kanały dystrybucji	Kanały dystrybucji	Zasoby ludzkie	Budynki i wyposażenie	Zasoby finansowe
9.	Marka	Zasoby IT	Marka	Zasoby IT	Kanały dystrybucji	Zasoby IT
10.	Kanały dystrybucji	Marka	Zasoby IT	Kanały dystrybucji	Marka	Kanały dystrybucji
11.	Pogłowie	Pogłowie	Pogłowie	Marka	Zasoby IT	Marka

Legenda: 1 – najbardziej znaczące; 11 – najmniej znaczące.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Respondenci byli zgodni co do znaczenia poszczególnych zasobów dla prowadzonej działalności rolniczej. Wśród najważniejszych zasobów wskazywano najczęściej: użytki rolne, urządzenia i maszyny polowe, materiały, zasoby ludzkie oraz pogłowie. W przypadku urządzeń i maszyn polowych większe znaczenie miał ich stan (nowe/stare;  $\bar{x} = 4,30$ ) niż poziom zaawansowania technologicznego ( $\bar{x} = 3,90$ ). W zakresie użytków rolnych respondenci uznali, że równie istotne są ich powierzchnia ( $\bar{x} = 4,55$ ), jak i jakość ( $\bar{x} = 4,55$ ). Natomiast w perspektywie zasobów ludzkich za ważniejsze uznano kwalifikacje ( $\bar{x} = 4,33$ ) od ich wielkość ( $\bar{x} = 4,12$ ).

Podsumowując znaczenie poszczególnych zasobów dla prowadzonej działalności rolniczej w przypadku analizowanych modeli biznesu uwagę zwraca relatywnie niska ocena zna-

czenia zasobów ludzkich – tylko w przypadku modeli M-W-M i M-W-NK znalazły się w pierwszej trójce. Zaistniała sytuacja może być historycznie uwarunkowana – ze względu m.in. na nadmiar (problem bezrobocia utajonego) pracowników zasoby ludzkie mogły być postrzegane jako mniej ważne niż np. urządzenia i maszyny polowe. Badani ocenili również nisko znaczenie zasobów IT oraz elementów zasobów marketingowych – kanałów dystrybucji i marki. Niska ocena znaczenia zasobów IT jest szczególnie zastanawiająca w kontekście rosnącej popularności rolnictwa precyzyjnego, które bazuje na ich wykorzystaniu. Natomiast niska ocena zasobów o charakterze marketingowym może być rezultatem niskiej wiedzy i braku umiejętności marketingowych wśród osób zatrudnionych w gospodarstwach rolnych [Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie 2009].

Reasumując można zauważyć, że zdaniem badanych zasobami najbardziej wpływającymi na prowadzoną przez nich działalność są zasoby o charakterze materialnym, związane bezpośrednio z realizowanymi operacjami gospodarczymi.

Podstawowe dla prowadzenia działalności rolniczej kompetencje przedstawiono w tabeli 51. Uporządkowano je od najbardziej (5.) do najmniej (1.) znaczących dla prowadzenia działalności rolniczej przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne analizowane według typów modeli biznesu.

**Tabela 51: Znaczenie podstawowych kompetencji dla działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

KOMPETENCJE	Próba	Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych					
		R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK	
<b>Rolnicze, a w szczególności z zakresu:</b>	<b>5,00</b>	<b>4,71</b>	<b>4,71</b>	<b>4,86</b>	<b>5,00</b>	<b>4,75</b>	
- <i>agronomii (uprawa, ochrona i zbiór roślin)</i>	4,86	4,90	4,67	4,89	4,67	5,00	
- <i>przygotowania i produkcji pasz (jakość pasz itp.)</i>	4,71	3,38	3,80	4,44	5,00	4,40	
- <i>hodowli zwierząt (weterynaria, selekcja, rozród, genetyka itp.)</i>	4,86	3,13	3,60	4,78	5,00	5,00	
- <i>chowu zwierząt (żywienie, weterynaria, pielęgnacja itp.)</i>	5,00	3,13	3,80	5,00	5,00	4,60	
- <i>magazynowania i logistyki (utrzymanie jakości itp.)</i>	4,14	4,10	4,56	4,22	4,00	4,80	
<b>Zarządcze (planowanie, motywowanie, organizowanie, kontrolowanie)</b>	<b>4,86</b>	<b>4,20</b>	<b>4,56</b>	<b>4,78</b>	<b>4,83</b>	<b>5,00</b>	
<b>Techniczne (np. posługiwanie się sprzętem)</b>	<b>4,71</b>	<b>4,50</b>	<b>4,44</b>	<b>4,78</b>	<b>4,50</b>	<b>5,00</b>	
<b>Innowacyjne (stosowania i wdrażania innowacji, nowe sposoby uprawy, nowe sposoby prowadzenia działalności, nowe technologie, nowoczesny sprzęt itp.)</b>	<b>4,64</b>	<b>4,00</b>	<b>4,44</b>	<b>4,44</b>	<b>4,83</b>	<b>5,00</b>	

Legenda: Skala od 1 do 5 (1 – najmniej znaczące; 5 – najbardziej znaczące).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W tabeli 52 zaprezentowano podstawowe kompetencje, wykorzystywane w działalności rolniczej, uszeregowane od najbardziej (1.) do najmniej (4.) znaczących dla prowadzonej działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących analizowane modele biznesu.

**Tabela 52: Znaczenie podstawowych kompetencji wykorzystywanych w działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Znaczenie	Próba	Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych				
		R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK
<b>KOMPETENCJE</b>						
1.	Rolnicze	Rolnicze	Rolnicze	Rolnicze	Rolnicze	Zarządcze <sup>92</sup>
						Techniczne
						Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji
2.	Zarządcze	Techniczne	Zarządcze	Zarządcze	Zarządcze	
				Techniczne	Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji	
3.	Techniczne	Zarządcze	Techniczne			
			Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji			
4.	Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji	Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji		Z zakresu stosowania i wdrażania innowacji	Techniczne	Rolnicze

Legenda: 1. – najbardziej znaczące; 4. – najmniej znaczące.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

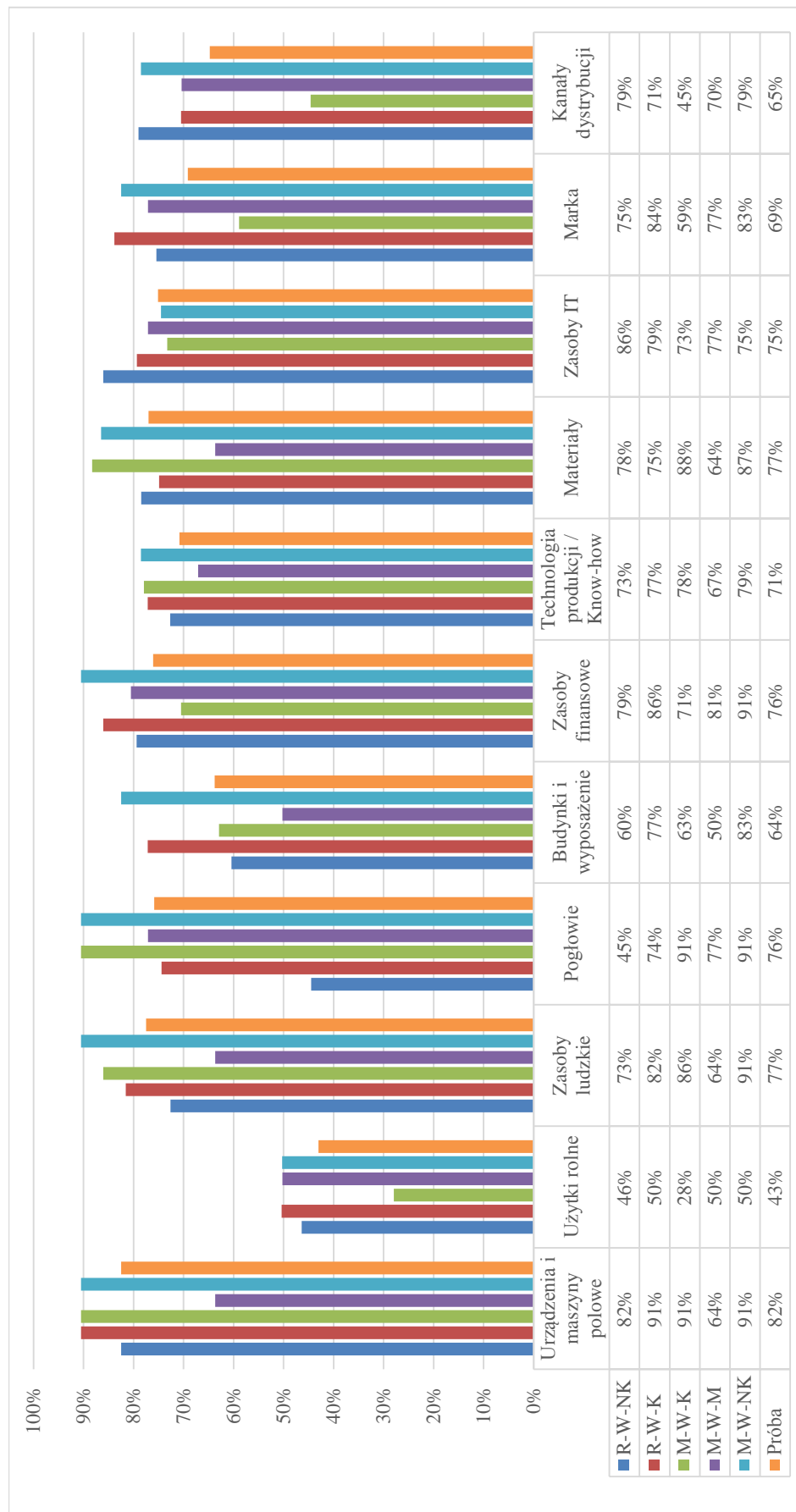
W przypadku czterech na pięć rozważanych modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych (R-W-NK, R-W-K, M-W-K i M-W-M), badani uznali za najważniejsze kompetencje rolnicze. Jednocześnie należy zauważyć, że w przypadku modelu biznesu M-W-NK uznano je za najmniej znaczące dla prowadzonej działalności (mimo ich wysokiej oceny). Ponadto reprezentanci przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK jako jedyni uznali za najbardziej znaczące kompetencje zarządcze, techniczne i z zakresu stosowania i wdrażania innowacji. W przypadku podmiotów stosujących pozostałe modele biznesu jako drugie w kolejności znaczenia wskazywane były najczęściej kompetencje zarządcze (R-W-K, M-W-K i M-W-M). Należy jednak zauważyć, że w przypadku modeli M-W-K i M-W-M badani

<sup>92</sup> Kompetencje zarządcze, techniczne oraz z zakresu stosowania i wdrażania innowacji zostały uznane przez badanych (model biznesu M-W-NK) za jednakowo ważne – stąd forma prezentacji. Analogiczną zasadę przyjęto w przypadku pozostałych kompetencji, które zdaniem poszczególnych respondentów były jednakowo ważne.

na równi z kompetencjami zarządczymi oceniali znaczenie kompetencji technicznych (M-W-K) i z zakresu stosowania i wdrażania innowacji (M-W-M). Natomiast reprezentanci przedsiębiorstw rolnych, stosujących model biznesu R-W-NK, wskazywali na drugim miejscu w hierarchii kompetencje techniczne, a na trzecim zarządcze. Najczęściej za najmniej znaczące badani uznawali kompetencje z zakresu stosowania i wdrażania innowacji. Warto zauważyć, że w przypadku kompetencji rolniczych reprezentanci wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących modele biznesu zorientowane na produkcję roślinną, uznawali za najbardziej znaczące kompetencje z zakresu agronomii oraz magazynowania i logistyki, a za najmniej istotne te z zakresu produkcji zwierzęcej. Natomiast w przypadku modeli zorientowanych na mieszany typ produkcji wyżej oceniono znaczenie kompetencji z zakresu przygotowania i produkcji pasz oraz chowu i hodowli zwierząt. W przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-M kompetencje z zakresu produkcji zwierzęcej zostały uznane za najbardziej znaczące ze wszystkich kompetencji rolniczych, natomiast w przypadku modeli M-W-K i M-W-NK za mające porównywalne znaczenie do kompetencji z zakresu agronomii. Warto jednocześnie zauważyć, że badani reprezentujący przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-NK wysoko ocenili znaczenie kompetencji z zakresu magazynowania i logistyki. Może to mieć związek z niekontraktowym charakterem zawieranych transakcji, często wymagającym magazynowania wytworzonych produktów aż do momentu uzyskania satysfakcjonującej ceny sprzedaży, na co wskazywały wywiady przeprowadzone z badanymi menadżerami.

Poza znaczeniem podstawowych zasobów i kompetencji, wykorzystywanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące rozważane modele biznesu, porównano również źródła ich pochodzenia [por. rysunek 30].





**Rysunek 30: Średni udział zasobów własnych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących analizowane modele biznesu**  
 Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

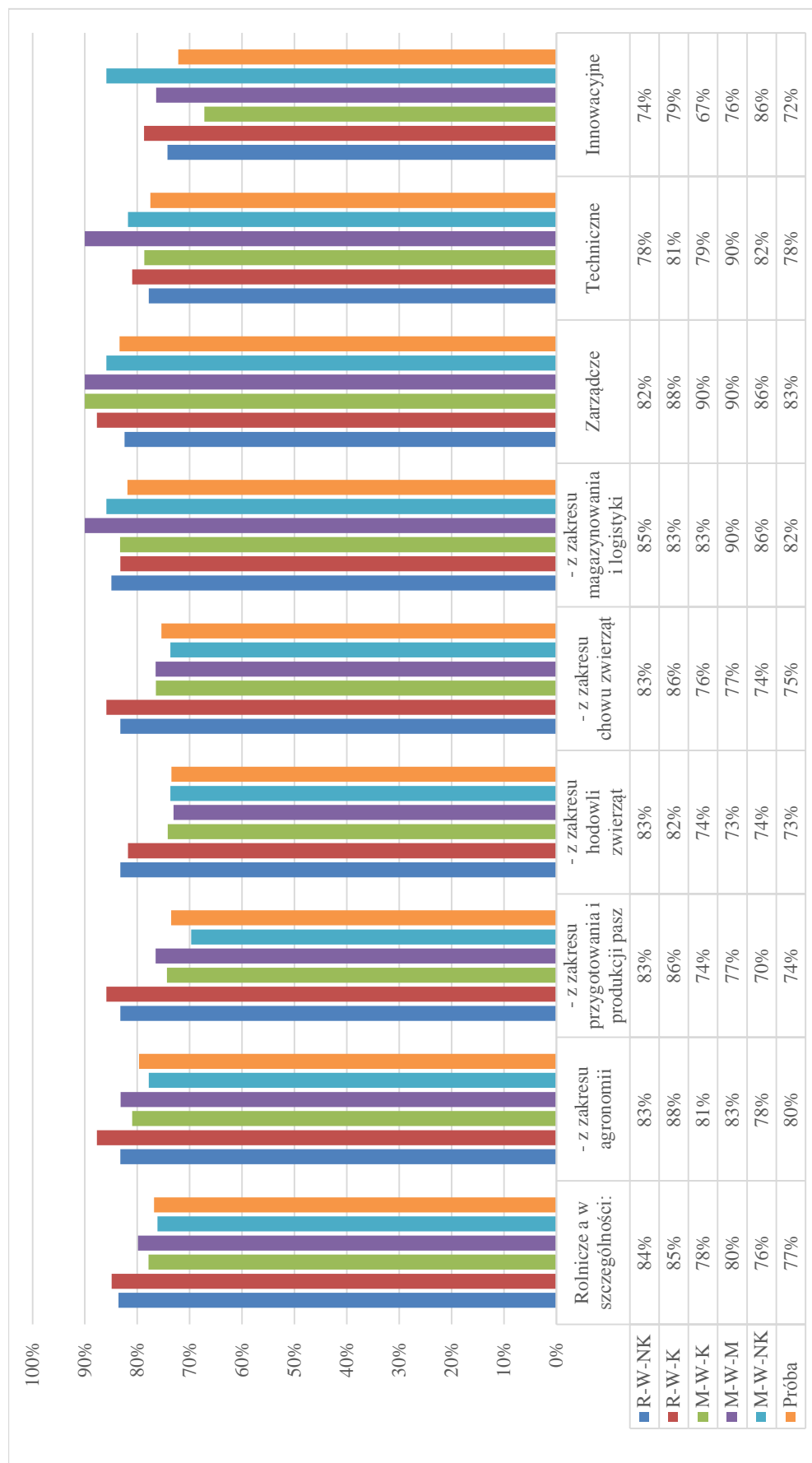
W związku z tym, że badane modele biznesu zorientowane są na wykorzystywanie zasobów własnych, to średni ich udział w badanych przedsiębiorstwach był większy od 66%, a obszar zmienności cechy ujmuje przedział (67%-81%).

Należy dodać, że w przypadku badanych przedsiębiorstw średni udział zasobów własnych w ogóle wykorzystywanych zasobów wyniósł 70%. Z zewnątrz w największym zakresie pozyskiwano (w formie dzierżawy) użytki rolne ( $\bar{x} = 55\%$ ). Dzierżawa była szczególnie istotnym źródłem pozyskiwania ziemi w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-K ( $\bar{x} = 72\%$ ). W przypadku pozostałych czterech popularnych modeli biznesu, przedsiębiorstwa je stosujące dzierżawiły nie więcej niż 50% użytkowanej ziemi.

Uwagę zwraca również wysoki średni udział budynków i wyposażenia pozyskiwanych z zewnątrz w przypadku modeli biznesu M-W-M (50%), R-W-NK (40%) i M-W-K (37%). W najmniejszym stopniu z dzierżawy budynków i wyposażenia korzystały przedsiębiorstwa stosujące model M-W-NK ( $\bar{x} = 17\%$ ) i R-W-K ( $\bar{x} = 23\%$ ). Warto dodać, że podmioty, które wzięły udział w badaniu były właścicielami wykorzystywanych budynków i wyposażenia średnio w 64%.

Badane przedsiębiorstwa pozyskiwały stosunkowo niewiele z zewnątrz urządzeń i maszyn polowych – obszar zmienności cechy wynosi od 11% do 36%. Uwagę zwracają również zasoby ludzkie, które pozyskiwane były z zewnątrz średnio w 20%. Najwięcej w przypadku modeli biznesu M-W-M ( $\bar{x} = 36\%$ ) i R-W-NK ( $\bar{x} = 27\%$ ).

Na rysunku 31 przedstawiono źródła pochodzenia podstawowych kompetencji wykorzystywanych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych, stosujących analizowane modele biznesu.



**Rysunek 31: Średni udział kompetencji własnych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

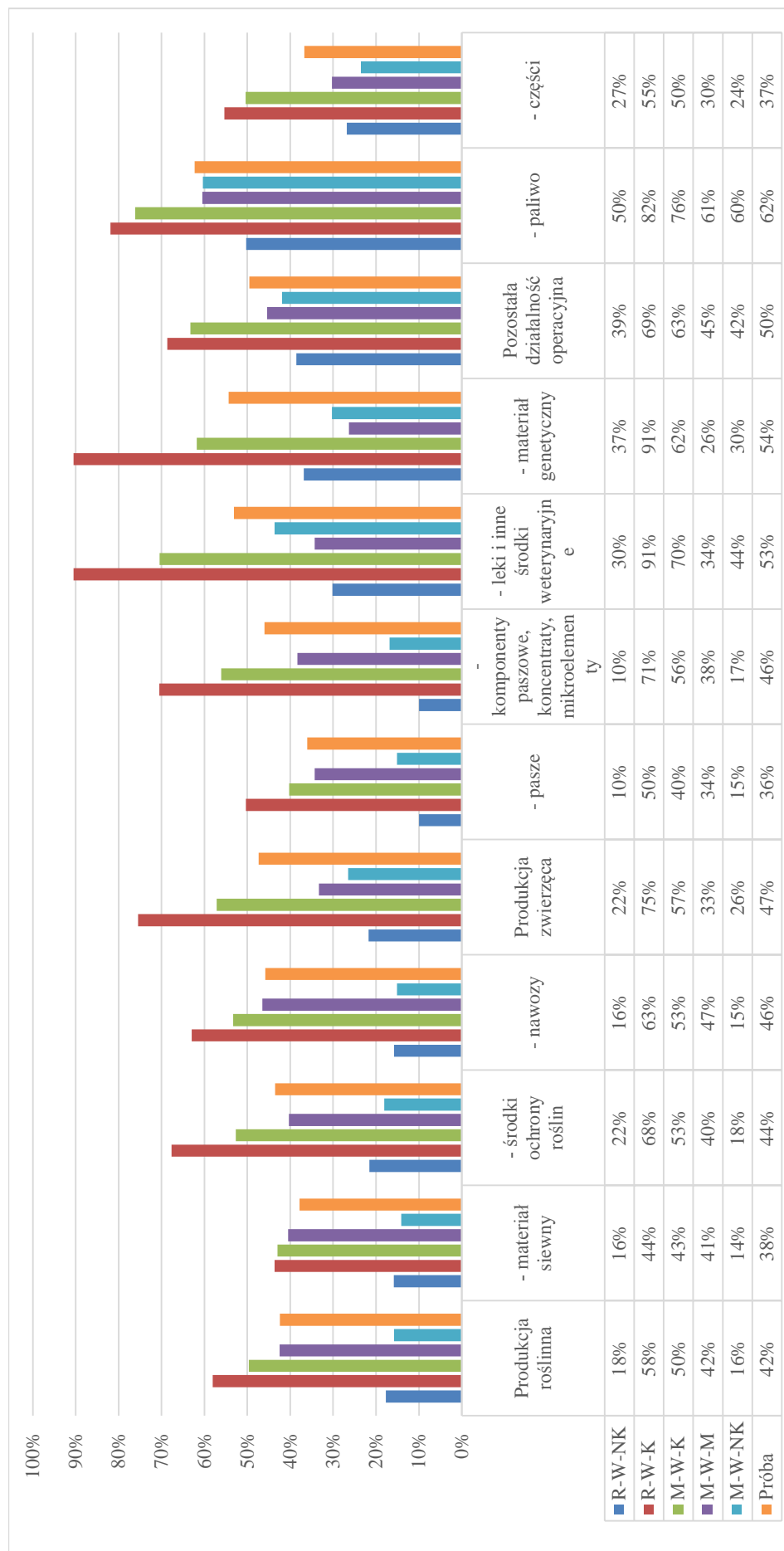
Przedsiębiorstwa działające w oparciu o analizowane modele biznesu są zorientowane na wykorzystywanie kompetencji własnych, średni ich udział w badanych przedsiębiorstwach wyniósł 81%, a obszar zmienności cechy ujmuje przedział  $\langle 78\%; 84\% \rangle$ .

Przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-NK i R-W-K pozyskiwały z zewnątrz w najniższym stopniu kompetencje rolnicze (R-W-NK -  $\bar{x} = 16\%$ ; R-W-K -  $\bar{x} = 15\%$ ) oraz zarządcze (R-W-NK -  $\bar{x} = 18\%$ ; R-W-K -  $\bar{x} = 12\%$ ). Podmioty, w przypadku których zidentyfikowano modele biznesu M-W-K i M-W-M pozyskiwały najmniej kompetencji zarządczych spoza przedsiębiorstwa (M-W-K -  $\bar{x} = 10\%$ ; M-W-M -  $\bar{x} = 10\%$ ) i technicznych (M-W-K -  $\bar{x} = 79\%$ ; M-W-M -  $\bar{x} = 10\%$ ). Tylko przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-NK pozyskiwały kompetencje zarządcze ( $\bar{x} = 14\%$ ) i z zakresu stosowania i wdrażania innowacji ( $\bar{x} = 14\%$ ).

W ramach kompetencji rolniczych najrzadziej pozyskiwano z zewnątrz kompetencje agronomiczne ( $\bar{x} = 17\%$ ), w tym podmioty stosujące modele biznesu: R-W-NK ( $\bar{x} = 17\%$ ), R-W-K ( $\bar{x} = 12\%$ ), M-W-K ( $\bar{x} = 19\%$ ), M-W-M ( $\bar{x} = 17\%$ ) oraz M-W-NK ( $\bar{x} = 12\%$ ). Warto zwrócić również uwagę na kompetencje z zakresu hodowli zwierząt. Przedsiębiorstwa ukierunkowane na roślinny typ produkcji były mniej skłonne do korzystania z kompetencji zewnętrznych (R-W-NK -  $\bar{x} = 17\%$ ; R-W-K -  $\bar{x} = 14\%$ ), niż podmioty charakteryzujące się mieszanym typem produkcji (M-W-K -  $\bar{x} = 24\%$ , M-W-M -  $\bar{x} = 23\%$ , M-W-NK -  $\bar{x} = 25\%$ ).

### **Relacje z kontrahentami**

Wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, stosujące analizowane modele biznesu, realizowały średnio w formie kontraktowej 44% transakcji zakupowych oraz 56% transakcji sprzedażowych. Na rysunku 32 przedstawiono poziom kontraktacji głównych transakcji zakupowych.

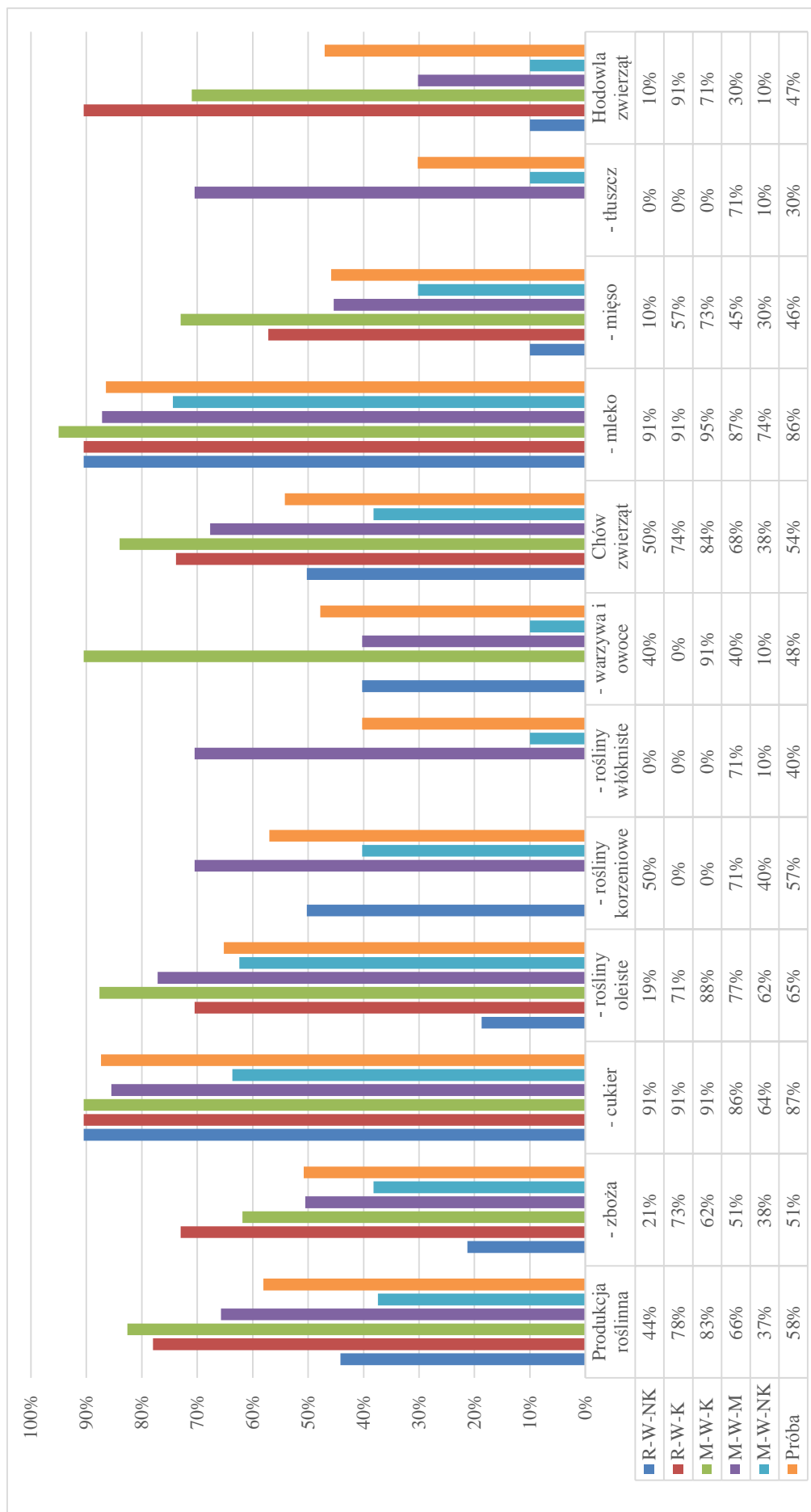


**Rysunek 32: Poziom kontraktacji transakcji zakupowych realizowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Badane przedsiębiorstwa kontraktowały najwięcej zakupów związanych z pozostałą działalnością operacyjną ( $\bar{x} = 50\%$ ), natomiast mniej w przypadku produkcji zwierzęcej ( $\bar{x} = 46\%$ ) i roślinnej ( $\bar{x} = 42\%$ ). Warto zauważyć, że podmioty skoncentrowane na produkcję roślinną kontraktowały więcej transakcji zakupowych, niż te charakteryzujące się produkcją mieszaną. Ponadto większość reprezentantów badanych przedsiębiorstw deklarowała średnią długość współpracy z dostawcami na minimum 4 lata.

Na rysunku 33 przedstawiono poziom kontraktacji głównych transakcji sprzedażowych realizowanych przez analizowane wielkoobszarowe przedsiębiorstwa.



**Rysunek 33: Poziom kontraktacji głównych transakcji sprzedawanych realizowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne sto-  
sujące analizowane modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Badane przedsiębiorstwa rolne kontraktowały średnio więcej transakcji sprzedażowych ( $\bar{x} = 56\%$ ) niż zakupowych ( $\bar{x} = 44\%$ ). Najczęściej sprzedaż w formie kontraktowej realizowana była przez przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu ukierunkowane na kontraktację transakcji – R-W-K ( $\bar{x} = 81\%$ ) i M-W-K ( $\bar{x} = 71\%$ ). Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-K najczęściej kontraktowały sprzedaż efektów produkcji roślinnej ( $\bar{x} = 83\%$ ), rzadziej chowu ( $\bar{x} = 69\%$ ) i hodowli zwierząt ( $\bar{x} = 61\%$ ). Natomiast podmioty stosujące ukierunkowany na produkcję roślinną model R-W-K kontraktowały najwięcej transakcji sprzedażowych w ramach hodowli zwierząt ( $\bar{x} = 91\%$ ), a następnie produkcji roślinnej ( $\bar{x} = 78\%$ ) i chowu zwierząt ( $\bar{x} = 74\%$ ). Uwagę zwraca to, że przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-M sprzedawały w formie kontraktowej najwięcej produktów w ramach chowu zwierząt ( $\bar{x} = 68\%$ ) i produkcji roślinnej ( $\bar{x} = 66\%$ ), natomiast najmniej w zakresie hodowli zwierząt ( $\bar{x} = 30\%$ ).

Należy również dodać, że większość przedstawicieli przedsiębiorstw stosujących modele biznesu: R-W-NK, R-W-K, M-W-K, M-W-M, M-W-NK wskazywało na długotrwałą współpracę z odbiorcami (ponad 4 lata).

### **Sprawność i jej wymiary**

Analiza sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących najpopularniejsze modele biznesu, została przeprowadzona przy uwzględnieniu<sup>93</sup>:

- celów i ich znaczenia w poszczególnych wymiarach sprawności przedsiębiorstw rolnych oraz skuteczności ich realizacji,
- znaczenia różnych mierników do pomiaru sprawności przedsiębiorstw rolnych (ujmujących aspekt finansowy, rynkowy i operacyjny),
- głównych czynników determinujących sprawność finansową, rynkową oraz operacyjną przedsiębiorstw rolnych.

### **Znaczenie i skuteczność w realizacji celów**

Znaczenie celów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych określono przy uwzględnieniu ich podstawowych rodzajów: finansowe, rynkowe oraz operacyjne. Wyniki zaprezentowano w tabeli 53.

---

<sup>93</sup> Analogiczny sposób do metodyki przyjętej w rozdziale 4.3.



**Tabela 53: Hierarchia celów wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących badane modele biznesu**

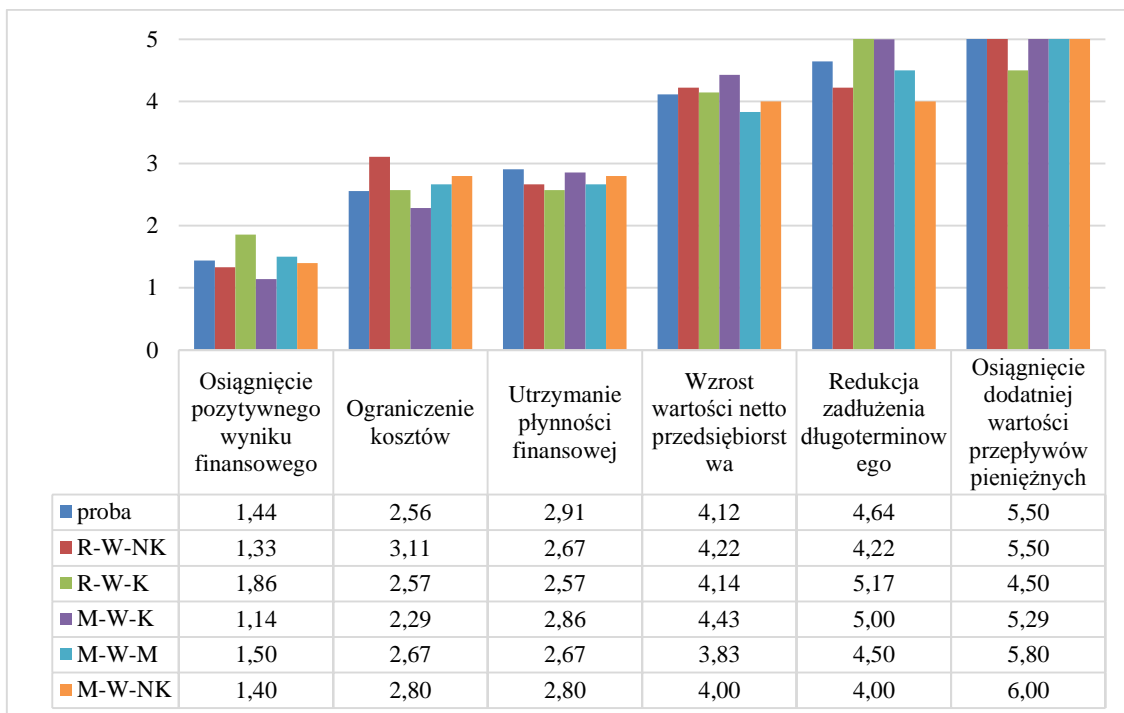
	<b>Próba</b>	<b>R-W-NK</b>	<b>R-W-K</b>	<b>M-W-K</b>	<b>M-W-M</b>	<b>M-W-NK</b>
<b>Cele</b>	Finansowe ( $\bar{x} = 1,29$ )	Finansowe ( $\bar{x} = 1,14$ )	Finansowe ( $\bar{x} = 1,38$ )	Finansowe ( $\bar{x} = 1,22$ )	Finansowe ( $\bar{x} = 1,50$ )	Finansowe ( $\bar{x} = 1,00$ )
	Operacyjne ( $\bar{x} = 2,14$ )	Operacyjne ( $\bar{x} = 2,00$ )	Rynkowe ( $\bar{x} = 2,13$ )	Operacyjne ( $\bar{x} = 2,11$ )	Rynkowe ( $\bar{x} = 1,83$ )	Operacyjne ( $\bar{x} = 2,00$ )
	Rynkowe ( $\bar{x} = 2,31$ )	Rynkowe ( $\bar{x} = 2,57$ )	Operacyjne ( $\bar{x} = 2,25$ )	Rynkowe ( $\bar{x} = 2,67$ )	Operacyjne ( $\bar{x} = 2,17$ )	Rynkowe ( $\bar{x} = 2,33$ )

Legenda: skala od 1 do 3;  $\bar{x} = 1$  – najważniejsze;  $\bar{x} = 3$  – najmniej ważne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wszyscy badani, bez względu na stosowany model biznesu, uznali że najważniejszym zbiorem celów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych są cele finansowe. W zakresie celów rynkowych i operacyjnych badani nie byli jednomyślni. Respondenci reprezentujący przedsiębiorstwa rolne stosujące modele biznesu R-W-NK, M-W-K i M-W-NK uznali, że cele operacyjne są ważniejsze niż rynkowe. Natomiast badani, którzy byli przedstawicielami podmiotów stosujących modele biznesu R-W-K i M-W-M stwierdzili, że cele rynkowe są nadrzędne wobec operacyjnych. Warto zwrócić uwagę, że poza celami operacyjnymi, które powinny być traktowane jako podstawa realizacji celów finansowych i rynkowych, respondenci uznali za kluczowy wymiar finansowy prowadzonej działalności. Można zatem przypuszczać, że sprawność w wymiarze finansowym byłaby traktowana nadrzędnie wobec rynkowej.

W zakresie celów finansowych uzyskano opinie dotyczące hierarchii ważności celów związanych z wynikiem finansowym, kosztami, płynnością finansową, wartością przedsiębiorstwa, zadłużeniem długookresowym oraz przepływami pieniężnymi. Poziom ważności poszczególnych celów finansowych w przypadku przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu przedstawiono na rysunku 34.



**Rysunek 34: Poziom ważności celów finansowych w przedsiębiorstwach rolnych wg modelu biznesu**

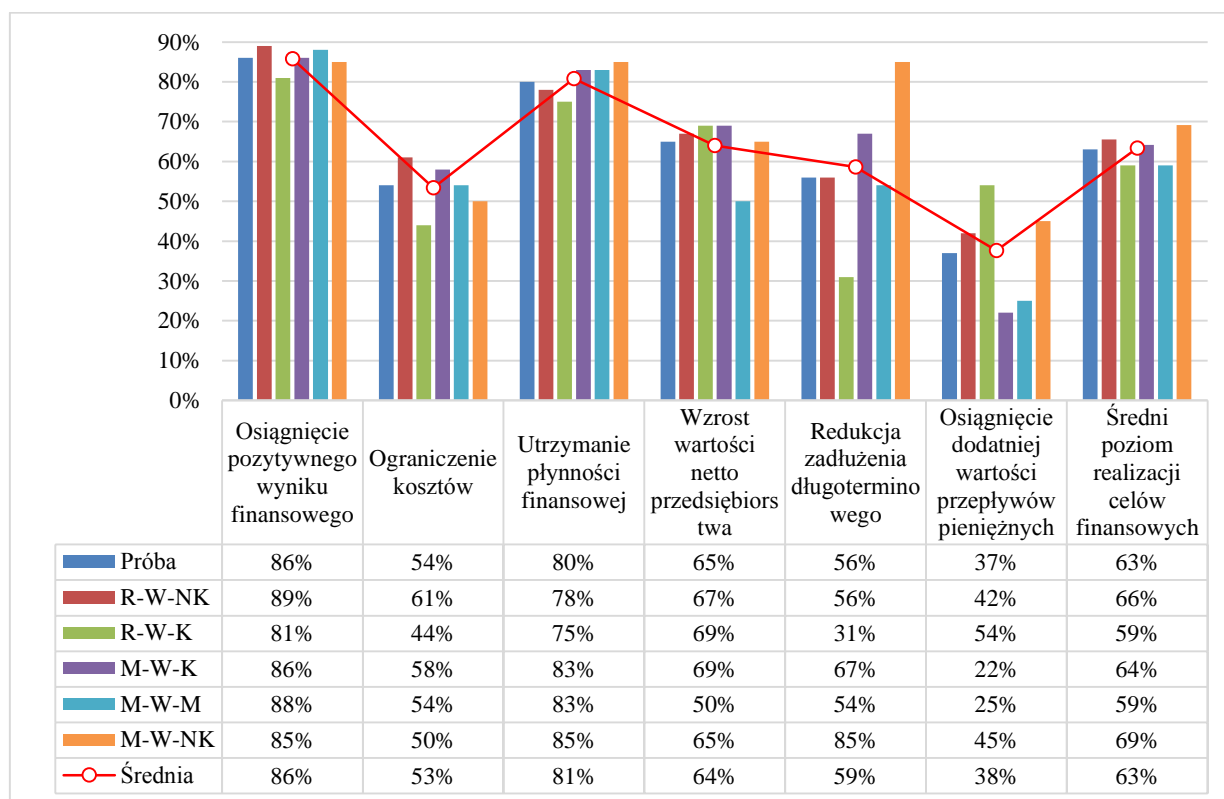
Legenda: skala od 1 do 6;  $\bar{x} = 1$  – najważniejsze;  $\bar{x} = 6$  – najmniej ważne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wszyscy badani uznali, że najważniejszym celem finansowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych było osiągnięcie pozytywnego wyniku finansowego. W zakresie znaczenia kolejnych celów finansowych respondenci nie byli jednomyślni. Przedstawiciele podmiotów zorientowanych za produkcję roślinną (R-W-NK i R-W-K) za drugi pod względem znaczenia cel finansowy uznali zapewnienie płynności finansowej, natomiast za trzeci ograniczenie kosztów. Natomiast badani reprezentujący przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję mieszaną (M-W-K, M-W-M i M-W-NK) stwierdzili, że ważniejsze jest ograniczanie kosztów od utrzymania płynności finansowej. Warto jednak zauważyć, że wśród ważnych dla przedsiębiorstw celów znajdują się zawsze w opinii respondentów te same trzy cele – w innym hierarchicznym uporządkowaniu. Ponadto w przypadku trzech najmniej ważnych celów finansowych wskazywano na następującą hierarchię ważności: 4. wzrost wartości netto przedsiębiorstwa, 5. redukcja zadłużenia długoterminowego, 6. osiągnięcie dodatniej wartości przepływów pieniężnych. Jedynie reprezentanci podmiotów stosujących model biznesu R-W-K stwierdzili, że redukcja zadłużenia długoterminowego jest mniej ważna niż osiągnięcie dodatniej wartości przepływów finansowych. Należy zauważyć, że wszystkie badane przedsiębiorstwa ukierunkowane są na osiągnięcie zysku<sup>94</sup>. W tym kontekście dziwić może niska ocena znaczenia celu

<sup>94</sup> Przez zysk rozumie się dodatki wynik finansowy.

związanego z osiągnięciem dodatniej wartości przepływów pieniężnych (obszar zmienności znaczenia celu od 4,5 do 6,0). Na rysunku 35 przedstawiono średni poziom realizacji celów finansowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, stosujące badane modele biznesu.



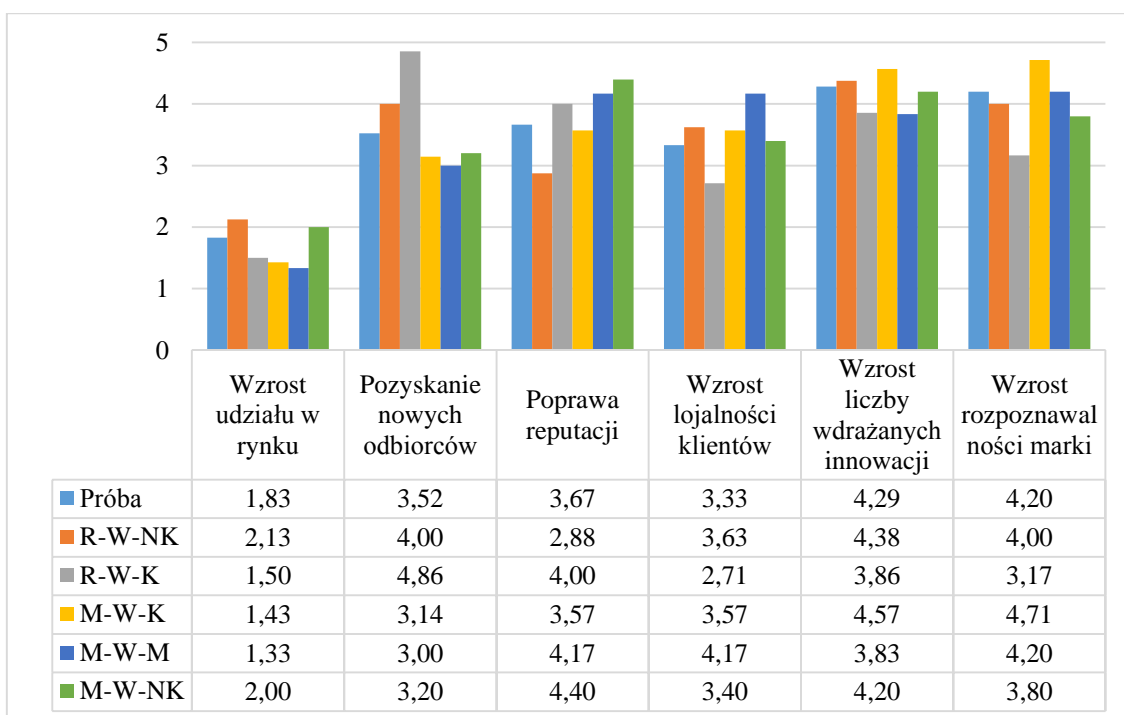
**Rysunek 35: Średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne wg modelu biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Cele finansowe najskuteczniej realizowały wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, w których ograniczono transakcje kontraktowe (M-W-NK i R-W-NK) oraz te, które stosowały model biznesu M-W-K. Wszystkie wspomniane przedsiębiorstwa osiągnęły średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych wyższy niż średnia z próby ( $\bar{x} = 63\%$ ). Podmioty, w przypadku których zidentyfikowano modele biznesu M-W-M i R-W-K charakteryzowały się niższym, niż inne przedsiębiorstwa poziomem skuteczności realizacji celów finansowych ( $\bar{x} = 59\%$ ). Badane przedsiębiorstwa najskuteczniej realizowały cele związane z osiągnięciem pozytywnego wyniku finansowego ( $\bar{x} = 86\%$ ) oraz utrzymaniem płynności finansowej ( $\bar{x} = 81\%$ ). W przypadku dodatniego wyniku finansowego najwyższą skutecznością cechowały się przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK ( $\bar{x} = 89\%$ ), natomiast w zakresie płynności finansowej podmioty, u których zidentyfikowano model biznesu M-W-NK ( $\bar{x} = 85\%$ ). Warto zwrócić uwagę, że obydwa modele biznesu zakładają orientację na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej. Należy dodać, że podmioty stosujące model biznesu M-W-NK znacznie lepiej od pozostałych radziły sobie również z realizacją celu związanego z redukcją

zadłużenia długoterminowego ( $\bar{x} = 85\%$ ). Badanym podmiotom udało się zrealizować cel związany z ograniczaniem kosztów średnio w zaledwie 53%. Ponadto średni łączny poziom realizacji celów finansowych, w przypadku przedsiębiorstw stosujących popularne modele biznesu, kształtował się na umiarkowanym poziomie ( $\bar{x} = 63\%$ ).

W zakresie celów rynkowych badaniu poddano cele związane z udziałem w rynku, pozyskaniem nowych odbiorców, poprawą reputacji, wzrostem lojalności klientów, liczbą wdrażanych innowacji oraz rozpoznawalnością marki. Poziom ważności poszczególnych celów rynkowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących wyróżnione modele biznesu, przedstawiono na rysunku 36.



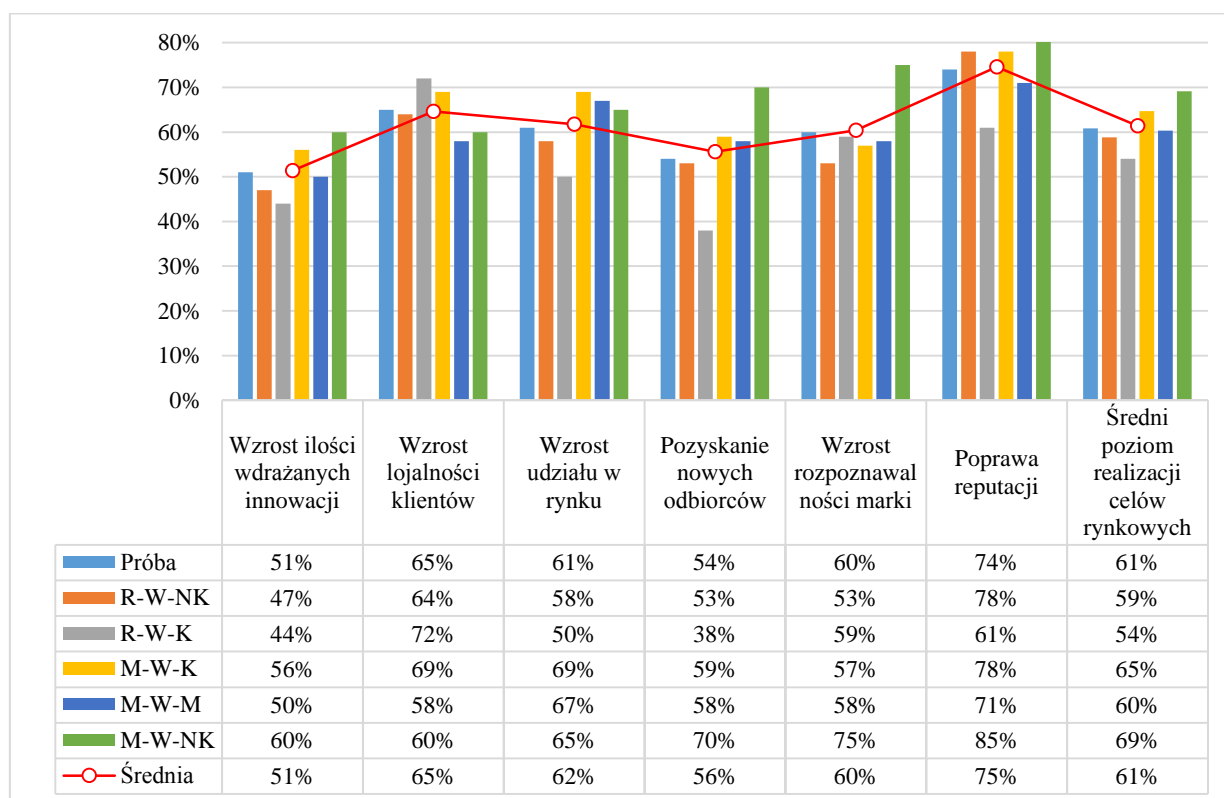
**Rysunek 36: Poziom ważności celów rynkowych przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu**

Legenda: skala od 1 do 6;  $\bar{x} = 1$  – najważniejsze;  $\bar{x} = 6$  – najmniej ważne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Przedstawiciele wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących analizowane modele biznesu, uznali jednomyślnie za najważniejszy cel rynkowy wzrost udziału w rynku. W zakresie pozostałych celów rynkowych opinie respondentów na temat ich ważności były rozbieżne. Przykładowo, reprezentanci podmiotów stosujących model biznesu R-W-NK za drugi pod względem ważności cel rynkowy uznali poprawę reputacji ( $\bar{x} = 2,88$ ), natomiast badani zarządzający przedsiębiorstwami stosującymi model biznesu M-W-NK stwierdzili, że poprawa reputacji jest najmniej ważnym celem rynkowym ( $\bar{x} = 4,40$ ). Ponadto respondenci pracujący w przedsiębiorstwach, wykorzystujących modele biznesu zorientowane na mieszany typ

produkcji (M-W-K, M-W-M, M-W-NK) uznali pozyskiwanie nowych klientów za drugi w kolejności ważności cel rynkowy. Z kolei w opinii badanych reprezentujących podmioty stosujące model biznesu R-W-K był to najmniej znaczący cel rynkowy. Warto również zauważyć, że relatywnie często (modele biznesu R-W-NK, R-W-K, M-W-NK) badani, wśród trzech najważniejszych celów rynkowych, wskazywali wzrost lojalności klientów. Analiza ważności poszczególnych celów rynkowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących analizowane modele biznesu, uprawnia do stwierdzenia, że poza uznaniem przez badanych podstawowego znaczenia celu wzrostu udziału w rynku, to ważność pozostałych celów rynkowych określili odmiennie. Na rysunku 37 przedstawiono średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, stosujące analizowane modele biznesu.



**Rysunek 37: Średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu**

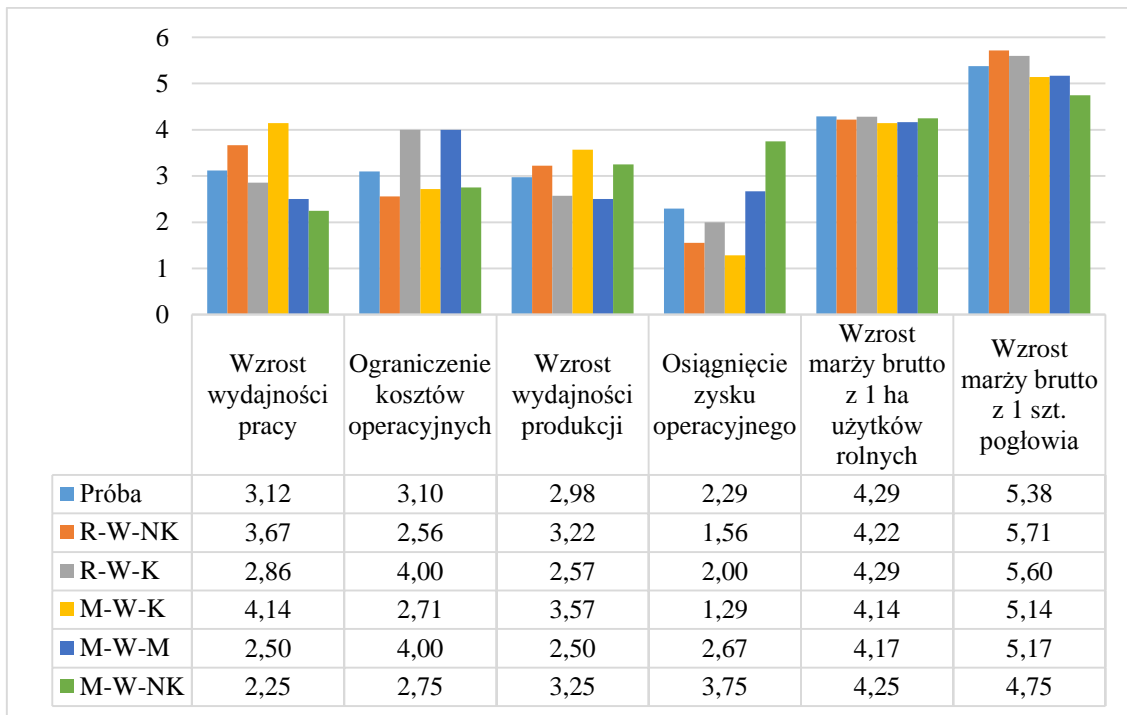
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Najwyższy średni poziom realizacji celów rynkowych osiągały wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-NK ( $\bar{x} = 69\%$ ) i M-W-K ( $\bar{x} = 65\%$ ). Przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-NK najskuteczniej realizowały cele związane z poprawą reputacji ( $\bar{x} = 85\%$ ), wzrostem rozpoznawalności marki ( $\bar{x} = 75\%$ ) oraz pozyskaniem nowych odbiorców ( $\bar{x} = 70\%$ ). Natomiast przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-K, najskuteczniej osiągały cele

związane z poprawą reputacji ( $\bar{x} = 78\%$ ), wzrostem udziału w rynku ( $\bar{x} = 69\%$ ) oraz wzrostem lojalności klientów ( $\bar{x} = 69\%$ ). Najniższym, średnim poziomem skuteczności realizacji celów rynkowych charakteryzowały się wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, stosujące modele biznesu zorientowane na produkcję roślinną (R-W-NK,  $\bar{x} = 59\%$ ; R-W-K,  $\bar{x} = 54\%$ ). Mimo niskiego średniego poziomu realizacji celów rynkowych, badani reprezentujący podmioty stosujące model biznesu R-W-NK deklarowali relatywnie wysoki poziom skuteczności realizacji celu związanego z poprawą reputacji ( $\bar{x} = 78\%$ ). Z kolei reprezentanci przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-K wskazywali na wzrost lojalności klientów ( $\bar{x} = 72\%$ ). Warto zauważyć, że w najwyższym stopniu badane przedsiębiorstwa realizowały cele rynkowe związane z poprawą reputacji ( $\bar{x} = 75\%$ ) oraz wzrostem lojalności klientów ( $\bar{x} = 65\%$ ). W przypadku celu związanego z poprawą reputacji najwyższy poziom skuteczności działań uzyskiwały przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu M-W-NK ( $\bar{x} = 85\%$ ), M-W-K ( $\bar{x} = 78\%$ ) i R-W-NK ( $\bar{x} = 78\%$ ).

Natomiast cele w zakresie wzrostu lojalności klientów realizowane były najlepiej przez podmioty wykorzystujące modele biznesu R-W-K ( $\bar{x} = 72\%$ ) i M-W-K ( $\bar{x} = 69\%$ ). Najniższy poziom skuteczności ( $\bar{x} = 51\%$ ) badane przedsiębiorstwa osiągały w realizacji celu związanego ze wzrostem liczby wdrażanych innowacji. Szczególnie niskie wyniki w tym zakresie uzyskiwały podmioty zorientowane na produkcję roślinną (R-W-K,  $\bar{x} = 44\%$  i R-W-NK,  $\bar{x} = 47\%$ ).

W zakresie celów operacyjnych badaniu poddano cele związane z wydajnością pracy i produkcji, kosztami operacyjnymi, zyskiem operacyjnym oraz marżą brutto. Poziom ważności poszczególnych celów operacyjnych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących badane modele biznesu przedstawiono na rysunku 38.

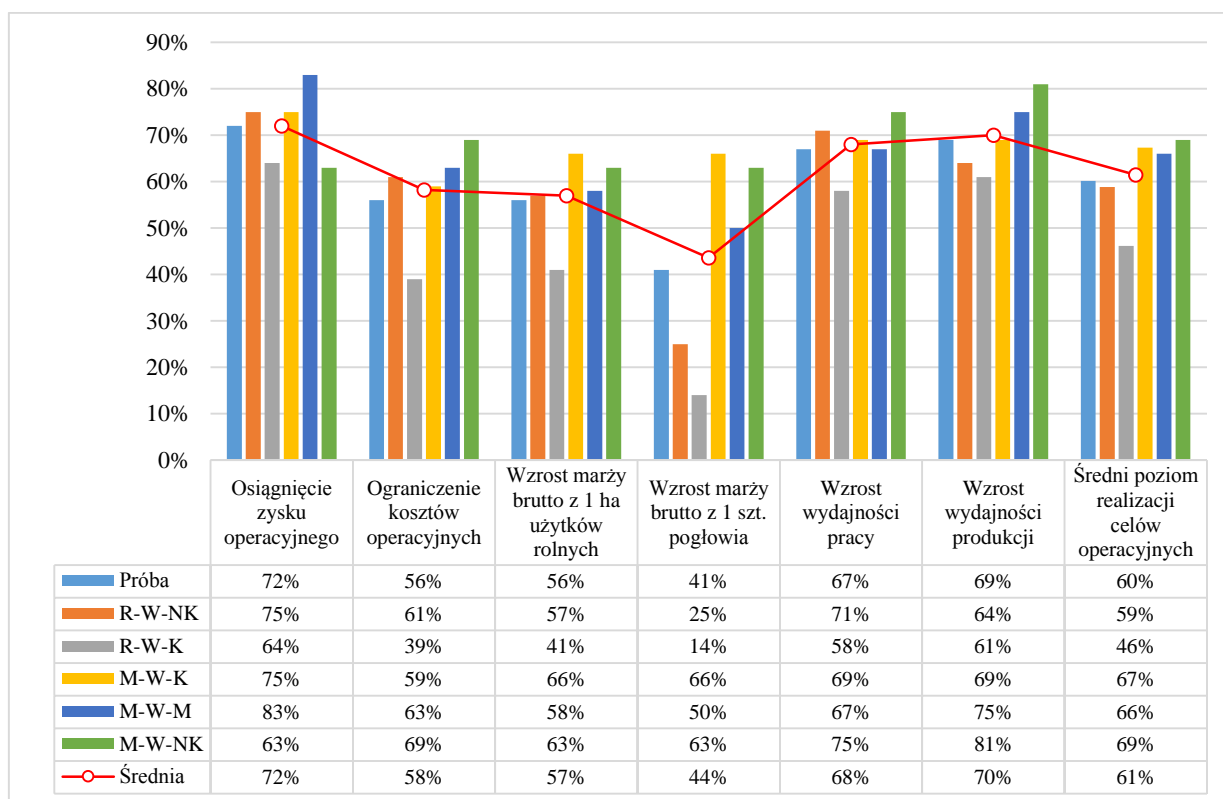


**Rysunek 38: Poziom ważności celów operacyjnych przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu**

Legenda: skala od 1 do 6;  $\bar{x} = 1$  – najważniejsze;  $\bar{x} = 6$  – najmniej ważne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Reprezentanci wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących najpopularniejsze modele biznesu uznali jednomyślnie za mniej ważne dwa cele operacyjne: wzrost marży brutto z 1 ha użytków rolnych oraz z 1 szt. pogłowia. Respondenci reprezentujący podmioty stosujące modele biznesu R-W-NK, R-W-K i M-W-K za najważniejszy cel operacyjny uznali osiągnięcie zysku operacyjnego. Innego zdania byli respondenci z przedsiębiorstw stosujących modele biznesu M-W-M i M-W-NK. Ich zdaniem najważniejszymi celami operacyjnymi były: wzrost wydajności produkcji (M-W-M) i wzrost wydajności pracy (M-W-NK), natomiast osiągnięcie zysku operacyjnego wskazywali odpowiednio na trzecim i czwartym miejscu w hierarchii ważności celów operacyjnych. Cel związany z ograniczeniem kosztów operacyjnych został wskazany jako drugi pod względem ważności przez badanych reprezentujących podmioty stosujące modele biznesu R-W-NK, M-W-K i M-W-NK. Respondenci pracujący w przedsiębiorstwach, w przypadku których zidentyfikowano modele biznesu R-W-K i M-W-M wskazali go dopiero na czwartym miejscu pod względem ważności. Z wyjątkiem przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK dla pozostałych podmiotów wydajność produkcji miała większe znaczenie niż wydajność pracy. Na rysunku 39 przedstawiono średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu.



**Rysunek 39: Średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych przez wielkoob-  
szarowe przedsiębiorstwa wg analizowanych modeli biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Cele operacyjne realizowane były w najwyższym stopniu przez przedsiębiorstwa zorientowane na mieszany typ produkcji rolniczej – M-W-NK ( $\bar{x} = 69\%$ ), M-W-K ( $\bar{x} = 67\%$ ) i M-W-M ( $\bar{x} = 66\%$ ), przy czym podmioty stosujące model biznesu M-W-NK najskuteczniej realizowały cele operacyjne związane ze wzrostem wydajności produkcji ( $\bar{x} = 80\%$ ), wydajności pracy ( $\bar{x} = 75\%$ ) oraz ograniczaniem kosztów ( $\bar{x} = 69\%$ ). Z kolei przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-K osiągały najwyższy poziom w zakresie realizacji zysku operacyjnego ( $\bar{x} = 75\%$ ) oraz wzrostu wydajności produkcji ( $\bar{x} = 69\%$ ) i pracy ( $\bar{x} = 69\%$ ). Najskuteczniejsze w osiąganiu zysku operacyjnego były przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-M ( $\bar{x} = 83\%$ ). Ponadto osiągały one wysoki poziom realizacji celu związanego ze wzrostem wydajności produkcji ( $\bar{x} = 75\%$ ). Najniższą skutecznością realizacji celów operacyjnych charakteryzowały się podmioty stosujące model biznesu R-W-K ( $\bar{x} = 46\%$ ). Na wynik ten wpływał niski poziom realizacji celu związanego ze wzrostem marży brutto na 1 szt. pogłowia ( $\bar{x} = 14\%$ ), który w przypadku podmiotów specjalizujących się w produkcji roślinnej mógł mieć marginalne znaczenie. Jednocześnie uwagę zwraca niski poziom skuteczności w zakresie celu związanego z ograniczeniem kosztów operacyjnych ( $\bar{x} = 39\%$ ).



Badane przedsiębiorstwa charakteryzowały się wysoką średnią skutecznością realizacji celów z zakresu wzrostu wydajności produkcji ( $\bar{x} = 70\%$ ) oraz pracy ( $\bar{x} = 68\%$ ). Szczególnie wysokie wyniki uzyskiwały w tym zakresie podmioty, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-NK (odpowiednio  $\bar{x} = 70\%$  i  $\bar{x} = 68\%$ ). Z kolei najniższy poziom skuteczności badane przedsiębiorstwa uzyskiwały w zakresie realizacji celów związanych ze wzrostem marży z hektara użytków rolnych ( $\bar{x} = 57\%$ ) oraz szt. pogłowia ( $\bar{x} = 44\%$ ). Należy jednocześnie wskazać, że również w zakresie skuteczności ograniczania kosztów operacyjnych badane podmioty osiągały umiarkowane wyniki ( $\bar{x} = 58\%$ ).

Podsumowując, przedsiębiorstwa stosujące analizowane modele biznesu najskuteczniej realizowały cele finansowe ( $\bar{x} = 63\%$ ). Niższy poziom skuteczności osiągały w przypadku celów rynkowych ( $\bar{x} = 61\%$ ) i operacyjnych ( $\bar{x} = 61\%$ ). Badani jednomyślnie wskazali za najważniejsze cele: osiągnięcie pozytywnego wyniku finansowego oraz wzrost udziału w rynku. W przypadku celów operacyjnych respondenci byli mniej zgodni i poza osiągnięciem zysku operacyjnego wskazywali na wzrost wydajności produkcji oraz pracy. Warto dodać, że w zakresie realizacji wszystkich kategorii celów (finansowych, rynkowych, operacyjnych) najwyższy średni poziom skuteczności osiągały przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu zorientowane na mieszany typ produkcji M-W-NK ( $\bar{x} = 69\%$ ), M-W-K ( $\bar{x} = 65\%$ ) i M-W-M ( $\bar{x} = 62\%$ ). Niewiele niższy średni poziom skuteczności realizacji celów osiągnęły podmioty, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu R-W-NK ( $\bar{x} = 61\%$ ), natomiast najniższy – podmioty stosujące model biznesu R-W-K ( $\bar{x} = 53\%$ ). Wyższy średni poziom skuteczności realizacji celów osiągały podmioty zorientowane na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej (M-W-NK i R-W-NK) niż kontraktowej czy mieszanej.

W tabeli 54 przedstawiono użyteczność mierników pomiaru sprawności finansowej przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 54: Hierarchia mierników sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu**

Nr	Modele biznesu									Próba		
	$\bar{x}$	R-W-NK	$\bar{x}$	R-W-K	$\bar{x}$	M-W-K	$\bar{x}$	M-W-M	$\bar{x}$	M-W-NK	$\bar{x}$	n
1.	2,57	Zysk bez dopłat	1,43	Zysk z dopłatami	2,43	Zysk bez dopłat	2,50	Zysk z dopłatami	2,25	Zysk z dopłatami	2,56	Zysk z dopłatami
2.	2,86	Zysk z dopłatami	3,43	Rentowność aktywów z dopłatami	3,29	Rentowność sprzedaży	3,50	Wskaźnik ogólnej płynności	4,00	Zysk bez dopłat	3,65	Zysk bez dopłat
3.	4,43	Rentowność sprzedaży	4,14	Rentowność sprzedaży	3,43	Zysk z dopłatami	3,83	Zysk bez dopłat	4,50	Wskaźnik ogólnej płynności	4,23	Rentowność sprzedaży
4.	4,71	Rentowność aktywów z dopłatami	4,14	Zysk bez dopłat	4,14	Wskaźnik ogólnej płynności	4,50	Rentowność sprzedaży	4,75	Rentowność aktywów z dopłatami	4,62	Rentowność aktywów z dopłatami
5.	5,00	Rentowność aktywów bez dopłat	5,29	Rentowność aktywów bez dopłat	4,86	Rentowność aktywów bez dopłat	5,00	Rentowność aktywów z dopłatami	5,00	Rentowność aktywów z dopłatami	5,18	Wskaźnik ogólnej płynności
6.	5,71	Rentowność kapitału własnego	6,29	Wskaźnik ogólnej płynności	6,14	Rentowność aktywów z dopłatami	6,33	Rentowność kapitału własnego	5,00	Rentowność kapitału własnego	5,30	Rentowność aktywów bez dopłat
7.	6,14	Wskaźnik ogólnej płynności	6,57	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	6,29	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej	6,33	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	5,25	Rentowność aktywów bez dopłat	6,30	Rentowność kapitału własnego
8.	6,71	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	6,71	Rentowność kapitału własnego	7,00	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	6,50	Rentowność aktywów bez dopłat	7,00	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa	6,36	Wzrost wartości netto przedsiębiorstwa
9.	6,86	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej	7,00	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej	7,43	Rentowność kapitału własnego	6,50	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej	7,25	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej	6,77	Wskaźnik wypłacalności gotówkowej

Legenda: skala od 1 do 9;  $\bar{x} = 1$  – najlepszy;  $\bar{x} = 9$  – najgorszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Za najlepszy miernik sprawności finansowej przedsiębiorstw rolnych respondenci uznali zysk<sup>95</sup>. Trzeba dodać, że zysk był rozpatrywany w dwóch ujęciach: z dopłatami i bez dopłat. Reprezentanci podmiotów funkcjonujących w oparciu o modele biznesu R-W-NK i M-W-K uznali, że zysk bez dopłat jest lepszym miernikiem sprawności finansowej niż zysk z dopłatami. Natomiast badani reprezentujący przedsiębiorstwa stosujące pozostałe modele biznesu (R-W-K, M-W-M i M-W-NK) uznali zysk z dopłatami za bardziej przydatny miernik. Ponadto wszyscy badani oceniali relatywnie wysoko użyteczność następujących wskaźników:

- rentowności sprzedaży,
- rentowności aktywów.

Rentowność aktywów (podobnie jak zysk) była rozpatrywana w ujęciu z dopłatami albo bez dopłat. Reprezentanci podmiotów stosujących modele biznesu R-W-K, R-W-NK i M-W-K uznali, że lepszym miernikiem jest rentowność aktywów uwzględniająca dopłaty. Z kolei przedstawiciele przedsiębiorstw, w przypadku których zidentyfikowano modele biznesu M-W-M i M-W-NK wskazali, że lepszym miernikiem jest rentowność aktywów bez uwzględnienia dopłat. W przypadku przedsiębiorstw rolnych stosujących modele biznesu zorientowane na produkcję mieszaną (M-W-K, M-W-M, M-W-NK) przydatność wskaźnika ogólnej płynności do oceny sprawności została oceniona wyżej niż w przypadku podmiotów specjalizujących się w produkcji roślinnej (R-W-K, R-W-NK). Może to wynikać z sezonowego charakteru produkcji roślinnej (niektóre okresy są mniej kosztochłonne – np. zima), natomiast w przypadku produkcji mieszanej, w której udział produkcji zwierzęcej jest wysoki produkcja ma charakter ciągły, a zatem wydatki ponoszone są przez cały rok. Za najmniej przydatne wskaźniki do oceny sprawności finansowej przedsiębiorstw respondenci uznali:

- wzrost wartości netto przedsiębiorstwa,
- wskaźnik wypłacalności gotówkowej.

W tabeli 55 przedstawiono opinie respondentów dotyczące przydatności mierników rynkowych do oceny poziomu sprawności rynkowej przedsiębiorstw rolnych.

---

<sup>95</sup> Zysk rozumiany jako dodatni wynik finansowy netto.

**Tabela 55: Hierarchia mierników sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu**

Nr	Modele biznesu									Próba		
	$\bar{x}$	R-W-NK	$\bar{x}$	R-W-K	$\bar{x}$	M-W-K	$\bar{x}$	M-W-M	$\bar{x}$	M-W-NK	$\bar{x}$	n
1.	3,71	Reputacja	2,57	Lojalność odbiorców	2,29	Lojalność odbiorców	2,67	Lojalność odbiorców	2,00	Poziom inwestycji w innowacje	2,93	Lojalność odbiorców
2.	4,00	Lojalność odbiorców	2,71	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	3,43	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	2,83	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	2,75	Wzrost powierzchni użytków rolnych	4,08	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów
3.	4,00	Wzrost powierzchni użytków rolnych	4,57	Reputacja	3,86	Lojalność dostawców	4,50	Poziom inwestycji w innowacje	3,75	Liczba wdrożonych innowacji	4,80	Reputacja
4.	4,71	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	4,71	Lojalność dostawców	4,43	Reputacja	4,67	Reputacja	4,50	Lojalność odbiorców	4,95	Lojalność dostawców
5.	5,29	Udział w rynku	5,14	Rozpoznawalność marki	5,57	Udział w rynku	5,50	Liczba wdrożonych innowacji	5,25	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	5,33	Wzrost powierzchni użytków rolnych
6.	5,71	Lojalność dostawców	5,57	Udział w rynku	5,57	Poziom inwestycji w innowacje	5,67	Rozpoznawalność marki	5,25	Reputacja	5,40	Poziom inwestycji w innowacje
7.	5,71	Liczba wdrożonych innowacji	5,86	Poziom inwestycji w innowacje	6,00	Wzrost powierzchni użytków rolnych	5,83	Udział w rynku	6,50	Udział w rynku	5,65	Udział w rynku
8.	5,71	Rozpoznawalność marki	6,00	Liczba wdrożonych innowacji	6,57	Liczba wdrożonych innowacji	6,50	Lojalność dostawców	6,75	Lojalność dostawców	5,70	Liczba wdrożonych innowacji
9.	6,14	Poziom inwestycji w innowacje	7,86	Wzrost powierzchni użytków rolnych	7,29	Rozpoznawalność marki	6,83	Wzrost powierzchni użytków rolnych	8,25	Rozpoznawalność marki	6,40	Rozpoznawalność marki

Legenda: skala od 1 do 9;  $\bar{x} = 1$  – najlepszy;  $\bar{x} = 9$  – najgorszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W zakresie mierników sprawności rynkowej przedsiębiorstw rolnych respondenci byli mniej jednomyślni niż w przypadku mierników sprawności finansowej. Badani reprezentujący podmioty stosujące modele biznesu R-W-K, M-W-K i M-W-M za najlepszy miernik sprawności rynkowej uznali lojalność odbiorców. W przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących model biznesu R-W-NK respondenci wskazywali na reputację, natomiast przedstawiciele podmiotów stosujących model biznesu M-W-NK – poziom inwestycji w innowacje. Warto zauważyć, że reprezentanci przedsiębiorstw, w przypadku których zidentyfikowano modele biznesu R-W-K, M-W-K i M-W-M byli również zgodni w zakresie drugiego w kolejności miernika sprawności rynkowej, czyli parametrów jakościowych sprzedawanych produktów. Natomiast w przypadku pozostałych modeli biznesu (R-W-NK i M-W-NK) na drugim miejscu badani umiejscowili lojalność odbiorców (R-W-NK) i wzrost użytkowników rolnych (M-W-NK). Uwagę zwraca relatywnie niska ocena wskaźnika udziału w rynku, która jest prawdopodobnie konsekwencją znacznego poziomu rozdrobnienia rynku rolnego.

Badani relatywnie wysoko ocenili miernik o charakterze subiektywnym – reputację. Tylko w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK reputacja nie znalazła się wśród czterech najwyżej ocenionych, pod względem przydatności do oceny sprawności rynkowej, mierników. Za mierniki mało przydatne do oceny sprawności rynkowej przedsiębiorstw rolnych badani uznawali najczęściej: rozpoznawalność marki (R-W-NK, M-W-K, M-W-NK), lojalność dostawców (M-W-M i M-W-NK), liczbę wdrożonych innowacji (R-W-K i M-W-K) oraz wzrost powierzchni użytkowników rolnych (R-W-K i M-W-M). Na podstawie wyboru i wskazań przez badanych najlepszych mierników sprawności rynkowej przedsiębiorstw rolnych można wnioskować, że badani utożsamiają sprawność rynkową głównie z działaniami sprzedażowymi, liczbą i opiniami odbiorców (wysoka ocena lojalności odbiorców, a niska ocena przydatności wskaźnika lojalności dostawców).

W tabeli 56 przedstawiono wskazania respondentów dotyczące przydatności mierników do oceny sprawności operacyjnej przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 56: Hierarchia mierników sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu**

Nr	Modele biznesu									Próba		
	$\bar{x}$	R-W-NK	$\bar{x}$	R-W-K	$\bar{x}$	M-W-K	$\bar{x}$	M-W-M	$\bar{x}$		M-W-NK	$\bar{x}$
1.	1,29	Zysk z działalności operacyjnej	1,00	Zysk z działalności operacyjnej	1,14	Zysk z działalności operacyjnej	2,00	Zysk z działalności operacyjnej	1,00	Zysk z działalności operacyjnej	1,51	Zysk z działalności operacyjnej
2.	2,43	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	2,67	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	3,71	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	3,67	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	3,00	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	3,10	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów
3.	3,29	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	2,83	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	3,71	Koszty działalności operacyjnej	4,17	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych	4,00	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	3,74	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia
4.	4,29	Koszty działalności operacyjnej	4,50	Koszty działalności operacyjnej	4,00	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	4,67	Relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia	4,50	Koszty działalności operacyjnej	4,51	Koszty działalności operacyjnej
5.	6,00	Marża brutto na 1 ha	5,00	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych	5,57	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych	5,33	Koszty działalności operacyjnej	5,50	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych	5,00	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych
6.	6,00	Liczba pracowników na 1 ha użytków rolnych	5,50	Marża brutto na 1 ha	5,71	Marża brutto na 1 ha	5,50	Liczba pracowników na 1 szt. Pogłowie	6,00	Liczba szt. pogłowie na 1 ha użytków rolnych	6,28	Marża brutto na 1 ha
7.	6,86	Liczba pracowników na 1 szt. pogłowie	7,80	Liczba szt. pogłowie na 1 ha użytków rolnych	6,43	Marża brutto na 1 szt. pogłowie	5,67	Liczba szt. pogłowie na 1 ha użytków rolnych	6,50	Marża brutto na 1 ha	6,45	Liczba szt. pogłowie na 1 ha użytków rolnych
8.	7,00	Liczba szt. pogłowie na 1 ha użytków rolnych	8,00	Liczba pracowników na 1 szt. pogłowie	7,14	Liczba szt. pogłowie na 1 ha użytków rolnych	6,67	Marża brutto na 1 ha	7,00	Liczba pracowników na 1 szt. pogłowie	6,74	Liczba pracowników na 1 szt. pogłowie
9.	7,86	Marża brutto na 1 szt. pogłowie	8,20	Marża brutto na 1 szt. pogłowie	7,57	Liczba pracowników na 1 szt. pogłowie	7,33	Marża brutto na 1 szt. Pogłowie	7,50	Marża brutto na 1 szt. pogłowie	7,66	Marża brutto na 1 szt. pogłowie

Legenda: skala od 1 do 9;  $\bar{x} = 1$  – najlepszy;  $\bar{x} = 9$  – najgorszy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Reprezentanci badanych przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu za dwa najlepsze mierniki sprawności operacyjnej uznali zgodnie: zysk z działalności operacyjnej oraz relację przychodów operacyjnych do aktywów. Badani ocenili również wysoko wskaźniki: relacji przychodów operacyjnych do zatrudnienia oraz poziomu kosztów operacyjnych. Należy jednak zauważyć, że reprezentanci podmiotów stosujących model biznesu M-W-M, wyżej niż przydatność relacji przychodów do zatrudnienia oraz poziomu kosztów operacyjnych, ocenili przydatność wskaźnika liczby pracowników na 1 ha użytków rolnych. Za najmniej przydatne mierniki badani uznali w większości mierniki z zakresu produkcji zwierzęcej tj.: marżę brutto na 1 szt. pogłowia, liczbę pracowników na 1 szt. pogłowia czy liczbę sztuk pogłowia na 1 ha użytków rolnych. Niska ocena mierników z zakresu produkcji zwierzęcej zwraca uwagę szczególnie w przypadku przedsiębiorstw zorientowanych na mieszany typ produkcji rolniczej.

### Główne czynniki determinujące sprawność w ramach każdego z jej wymiarów

W tabeli 57 przedstawiono czynniki<sup>96</sup>, które zdaniem respondentów, reprezentujących wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu, mają największy wpływ na sprawność finansową przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 57: Kluczowe determinanty sprawności finansowej w opinii reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

Determinanty sprawności finansowej	% wskazań					
	M-W-K	M-W-M	M-W-NK	R-W-K	R-W-NK	Próba
Urządzenia techniczne i maszyny	67%	67%	80%	67%	90%	67%
Powierzchnia użytków rolnych	67%	67%	60%	78%	70%	62%
Koszty operacyjne	78%	33%	60%	67%	50%	58%
Zatrudnienie	22%	67%	20%	33%	40%	42%
Długoterminowe kredyty i pożyczki	33%	17%	20%	22%	30%	27%
Koszty finansowe	0%	33%	40%	22%	10%	23%
Materiały i zapasy	0%	17%	20%	11%	10%	10%
Pogłowia	22%	0%	0%	0%	0%	10%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Większość badanych za najważniejsze czynniki wpływające na sprawność finansową przedsiębiorstw rolnych uznała: urządzenia techniczne i maszyny<sup>97</sup>, powierzchnię użytków rolnych, koszty operacyjne oraz zatrudnienie. W przypadku przedsiębiorstw zorientowanych na mieszany typ produkcji rolniczej tylko reprezentanci podmiotów stosujących model biznesu M-W-K wskazali pogłowia (22%) jako determinantę sprawności finansowej. Wśród podmiotów stosujących model biznesu M-W-M uwagę zwraca z kolei mała liczba respondentów (33%), którzy uznali koszty operacyjne za determinantę sprawności finansowej. Ponadto warto

<sup>96</sup> Determinanty sprawności w wymiarze finansowym, rynkowym oraz operacyjnym, wskazywane były indywidualnie przez respondentów. Powtarzanie się determinantów w poszczególnych wymiarach jest tego konsekwencją.

<sup>97</sup> Ujęcie skrótowe, przez urządzenia techniczne i maszyny rozumie się ich wartość, stan, poziom zaawansowania itp.

zauważyć, że wśród przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK, 40% badanych wskazało koszty finansowe, jako wpływające na sprawność finansową.

W tabeli 58 przedstawiono czynniki, które zdaniem respondentów, reprezentujących wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące popularne modele biznesu mają największy wpływ na sprawność rynkową przedsiębiorstw rolnych.

**Tabela 58: Kluczowe determinanty sprawności rynkowej w opinii reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu**

Determinanty sprawności rynkowej	% wskazań					
	M-W-K	M-W-M	M-W-NK	R-W-K	R-W-NK	Próba
Wielkość sprzedaży	78%	100%	100%	89%	90%	90%
Powierzchnia użytków rolnych	44%	83%	60%	67%	70%	60%
Poziom inwestycji w innowacje	67%	100%	60%	33%	40%	52%
Poziom kosztów na ha UR	44%	0%	60%	33%	70%	48%
Lojalność odbiorców	33%	17%	0%	56%	20%	31%
Lojalność dostawców	11%	0%	0%	22%	0%	10%
Zadłużenie krótkookresowe	11%	0%	20%	0%	0%	6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Respondenci za najważniejsze determinanty sprawności rynkowej uznali wielkość sprzedaży oraz powierzchnię użytków rolnych. Należy jednak zauważyć, że w przypadku podmiotów stosujących modele biznesu M-W-M i M-W-K większa liczba badanych wskazała na poziom inwestycji w innowacje (M-W-M – 100%; M-W-K – 67%) niż powierzchnię użytków rolnych (M-W-M – 83%; M-W-K – 44%), jako czynniki wpływające na sprawność rynkową. W przypadku podmiotów zorientowanych na mieszany typ produkcji rolniczej (w przeciwieństwie do podmiotów specjalizujących się w produkcji roślinnej – R-W-K, R-W-NK) znaczna liczba respondentów wskazywała poziom inwestycji w innowacje jako czynnik wpływający na sprawność rynkową (M-W-M – 100%, M-W-K – 67% czy M-W-NK – 60%). Warto dodać, że w przypadku przedsiębiorstw stosujących modele biznesu M-W-K, M-W-M, M-W-NK, R-W-NK niewielu respondentów uznało lojalność odbiorców za determinantę sprawności rynkowej. Z kolei bez względu na stosowany model biznesu, najmniejsza liczba badanych wskazała lojalność dostawców oraz zadłużenie krótkoterminowe jako determinanty sprawności rynkowej przedsiębiorstw rolnych.

W tabeli 59 przedstawiono czynniki, które zdaniem reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących badane modele biznesu mają największy wpływ na sprawność operacyjną przedsiębiorstw rolnych.



**Tabela 59: Kluczowe determinanty sprawności operacyjnej w opinii reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu**

Determinanty sprawności operacyjnej	% wskazań					
	M-W-K	M-W-M	M-W-NK	R-W-K	R-W-NK	Próba
Koszty operacyjne	89%	67%	100%	78%	60%	75%
Powierzchnia użytków rolnych	56%	67%	80%	89%	70%	71%
Urządzenia techniczne i maszyny	56%	67%	80%	78%	80%	69%
Zatrudnienie	56%	67%	20%	56%	50%	52%
Usługi zewnętrzne	11%	17%	0%	0%	10%	12%
Pogłowie	11%	0%	0%	0%	0%	8%

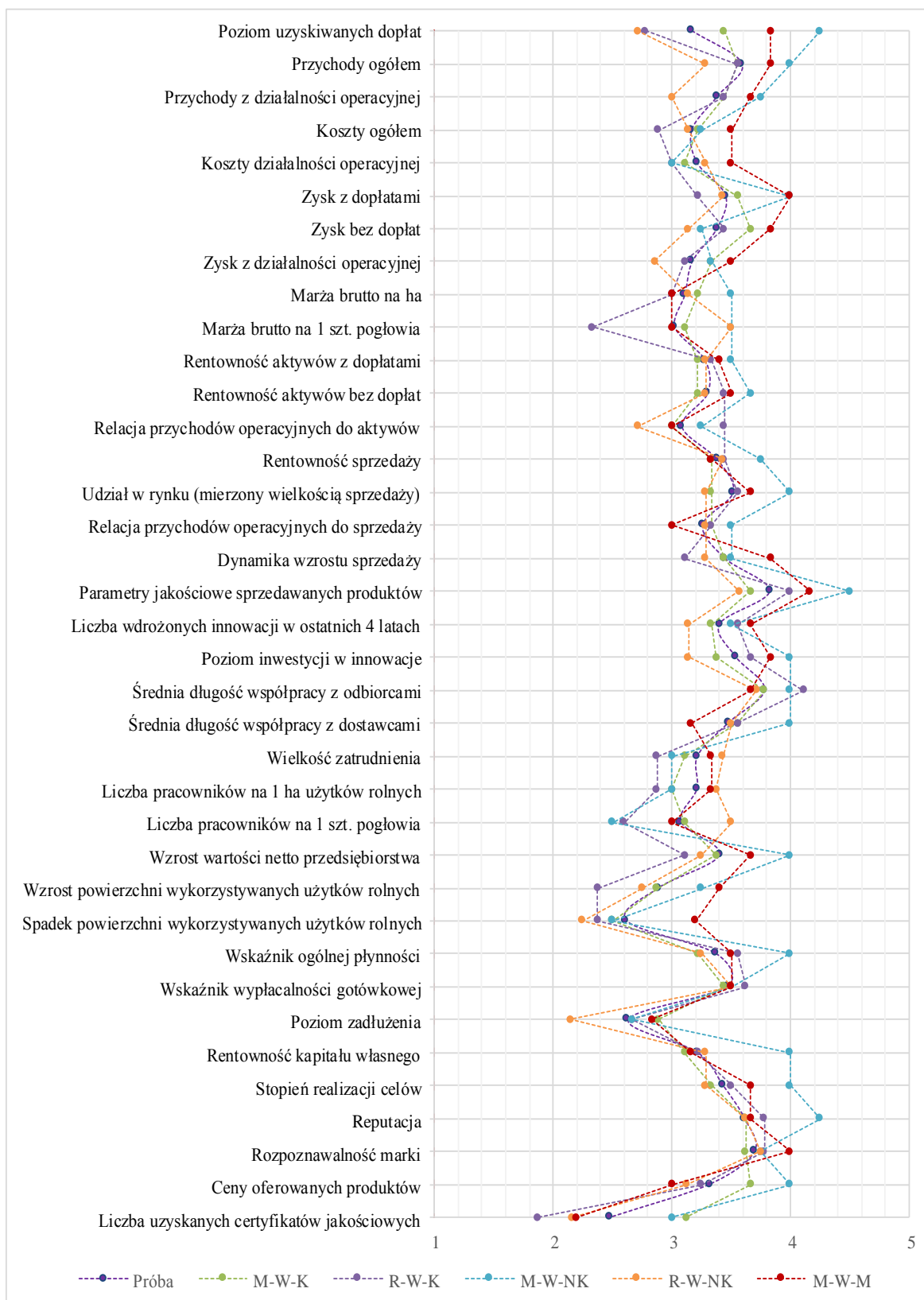
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W zakresie sprawności operacyjnej największa liczba badanych wskazywała na następujące determinanty sprawności operacyjnej: koszty operacyjne, powierzchnia użytków rolnych, urządzenia techniczne i maszyny. Warto zauważyć, że w przypadku przedsiębiorstw stosujących modele biznesu M-W-K, M-W-M, R-W-K, R-W-NK, ponad połowa badanych uznała również zatrudnienie jako determinantę sprawności operacyjnej. Bez względu na stosowany model biznesu, najmniejsza liczba respondentów wskazała usługi zewnętrzne oraz pogłowie jako determinanty sprawności operacyjnej przedsiębiorstw rolnych.

Podsumowując, bez względu na stosowany model biznesu większość badanych wskazywała zbliżone zbiory kluczowych determinantów sprawności w wymiarach finansowym, rynkowym oraz operacyjnym. W zakresie sprawności finansowej najpopularniejszymi była wartość posiadanych urządzeń technicznych i maszyn, powierzchnia użytków rolnych oraz poziom kosztów operacyjnych. Należy zauważyć, że reprezentanci podmiotów stosujących model biznesu M-W-M, zamiast kosztów operacyjnych wskazywali zatrudnienie. W przypadku sprawności rynkowej badani najczęściej wskazywali wielkość sprzedaży, powierzchnię użytków rolnych oraz poziom inwestycji w innowacje. W przedsiębiorstwach zorientowanych na produkcję roślinną badani uznali, że na sprawność rynkową przedsiębiorstw rolnych większy wpływ ma lojalność odbiorców (R-W-K) i poziom kosztów na hektar użytków rolnych (R-W-NK), niż poziom inwestycji w innowacje. W zakresie sprawności operacyjnej badani uznali jednomyślnie za kluczowe determinanty: koszty operacyjne, powierzchnię użytków rolnych oraz urządzenia techniczne i maszyny. Jednocześnie trzeba zauważyć, że większość badanych (M-W-K, M-W-M, R-W-K, R-W-NK) wskazała koszty operacyjne jako mające największy wpływ na sprawność operacyjną przedsiębiorstw rolnych.

## Konkurenci

Na rysunku 40 przedstawiono opinie respondentów w zakresie wyników osiąganych w podstawowych obszarach prowadzonej działalności rolniczej w porównaniu do konkurentów (1 – zdecydowanie niższe, 3 – porównywalne, 5 – zdecydowanie wyższe).



**Rysunek 40: Wyniki osiągnięte przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane model biznesu w porównaniu do ich konkurentów**

Legenda: skala od 1 do 5; 1 – zdecydowanie niższe; 3 – porównywalne; 5 – zdecydowanie lepsze.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Lepszymi wynikami, w porównaniu do konkurentów, charakteryzowały się przeciętnie podmioty zorientowane na produkcję mieszaną – M-W-NK ( $\bar{x} = 3,58$ ), M-W-M ( $\bar{x} = 3,44$ ) oraz M-W-K ( $\bar{x} = 3,30$ ). Z kolei przeciętnie najniżej, w odniesieniu do konkurentów, ocenione zostały podmioty zorientowane na produkcję roślinną – R-W-K ( $\bar{x} = 4,21$ ) i R-W-NK ( $\bar{x} = 3,18$ ). Należy jednak zauważyć, że średnia ocena w porównaniu do konkurentów w przypadku przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu była wyższa niż wartość „3” – wszyscy badani uważali, że przedsiębiorstwa, które reprezentują osiągają przeciętnie lepsze wyniki w poszczególnych obszarach niż konkurenci. Przeprowadzone badanie upoważnia do stwierdzenia, że w opinii badanych przeciętnie najlepsze wyniki na tle konkurentów osiągały podmioty stosujące model biznesu M-W-NK ( $\bar{x} = 3,58$ ), dominując m.in. w następujących obszarach:

- poziomu uzyskiwanych dopłat (warto zauważyć, że obiektywnie średni poziom uzyskiwanych dopłat w przypadku podmiotów stosujących model M-W-NK w 2011 roku był najniższy [por. tabela 48]),
- przychodów ogółem,
- rentowności aktywów z/bez dopłat,
- reputacji,
- rozpoznawalności marki,
- parametrów jakościowych sprzedawanych produktów.

Najgorsze wyniki na tle konkurentów osiągały natomiast podmioty stosujące model biznesu R-W-NK ( $\bar{x} = 3,18$ ), m.in. w następujących obszarach:

- poziomu uzyskiwanych dopłat (warto zauważyć, że obiektywnie średni poziom uzyskiwanych dopłat w przypadku podmiotów stosujących model R-W-NK w 2011 roku nie był najniższy [por. tabela 48]),
- przychodów ogółem,
- zysku bez dopłat,
- liczby uzyskanych certyfikatów jakościowych (warto zauważyć, że żaden z podmiotów stosujących model R-W-NK nie posiadał certyfikatu jakościowego [por. tabela 48]).

Jak już wspomniano, wszyscy badani uznali, że reprezentowane przez nich przedsiębiorstwa w poszczególnych obszarach [por. rysunek 40] osiągają lepsze średnie wyniki od konkurentów ( $\bar{x} > 3$ ).

Trzeba jednak zauważyć, że przedsiębiorstwa stosujące popularne modele biznesu, uzyskiwały gorsze wyniki ( $\bar{x} < 3$ ) od konkurentów w następujących obszarach:

- wydajności pracy mierzonej na podstawie liczby pracowników przypadających na 1 szt. pogłównia,
- pozyskiwaniu użytków rolnych,
- zadłużeniu – wyższe koszty z tytułu zadłużenia.

Natomiast znacznie lepsze wyniki uzyskiwały te przedsiębiorstwa m.in. w następujących obszarach:

- parametrów jakościowych sprzedawanych produktów,
- średniej długości współpracy z odbiorcami,
- reputacji,
- rozpoznawalności marki,
- przychodów ogółem.

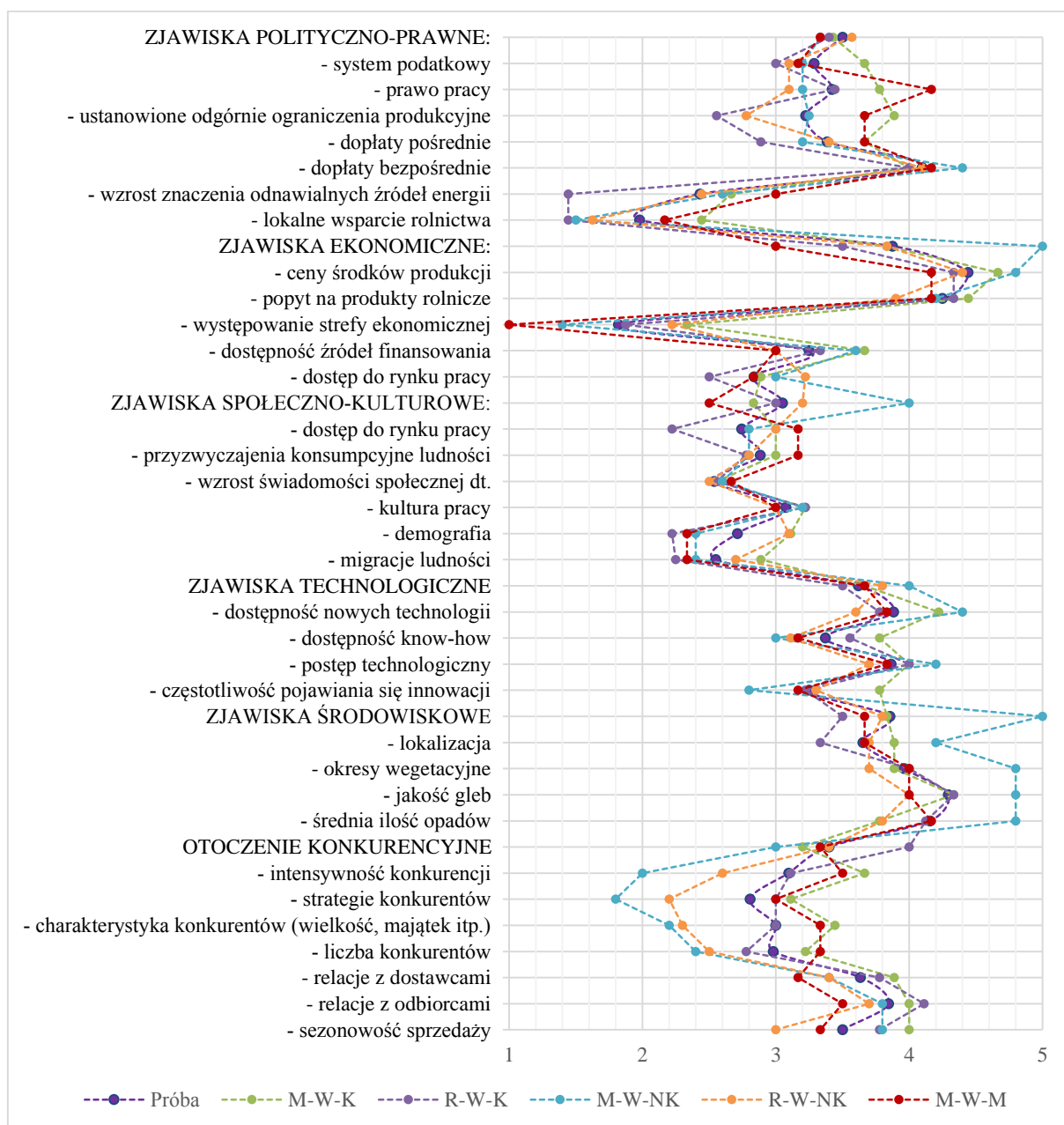
Opierając się na subiektywnych opiniach respondentów uprawnione jest stwierdzenie, że najlepsze wyniki w poszczególnych obszarach [por. rysunek 40] osiągały przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-NK ( $\bar{x} = 3,58$ ), a najgorsze R-W-NK ( $\bar{x} = 3,18$ ). W związku z powyższym uprawnione byłoby stwierdzenie, że podmioty dywersyfikujące produkcję przeciętnie osiągają lepsze wyniki, niż te specjalizujące się w określonym typie produkcji<sup>98</sup>. Podobna sytuacja miała miejsce w przypadku modeli biznesu M-W-K i R-W-K, gdzie w subiektywnej opinii badanych podmioty stosujące model biznesu M-W-K osiągały przeciętnie lepsze wyniki ( $\bar{x} = 3,30$ ) niż R-W-K ( $\bar{x} = 3,21$ ). Ponadto warto zauważyć, że podmioty dywersyfikujące produkcję i formę zawierania transakcji (M-W-M) osiągały przeciętnie wyższe wyniki niż przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-NK, M-W-K oraz R-W-K ( $\bar{x} = 3,44$ ). Można byłoby zatem wnioskować, z dużą ostrożnością, że przedsiębiorstwa rolne dywersyfikujące produkcję osiągają lepsze wyniki niż specjalizujące w się w danym typie produkcji.

## Otoczenie

Postrzeganą siłę wpływu otoczenia na działalność oraz modele biznesu analizowanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych przedstawiono na rysunku 41.

---

<sup>98</sup> W subiektywnej opinii respondentów.



**Rysunek 41: Postrzegana siła wpływu otoczenia na działalność oraz modele biznesu analizowanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych**

Legenda: skala od 1 do 5; 1 – bardzo mała siła wpływu; 5 – bardzo duża siła wpływu.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W opinii badanych największy wpływ na działalność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych i ich modele biznesu miały zjawiska środowiskowe ( $\bar{x} = 3,96$ ) oraz ekonomiczne ( $\bar{x} = 3,83$ ). Respondenci niżej ocenili siłę wpływu zjawisk technologicznych ( $\bar{x} = 3,73$ ), polityczno-prawnych ( $\bar{x} = 3,41$ ) oraz otoczenia konkurencyjnego ( $\bar{x} = 3,39$ ). Najniżej, pod względem postrzeganego wpływu na działalność oraz modele biznesu badanych przedsiębiorstw, ocenione zostały zjawiska społeczno-kulturowe ( $\bar{x} = 3,05$ ).

W przypadku zjawisk środowiskowych za najważniejsze determinanty respondenci uznali jakość gleb ( $\bar{x} = 4,29$ ) oraz średnią ilość opadów ( $\bar{x} = 4,13$ ). Warto zauważyć, że niżej została oceniona lokalizacja ( $\bar{x} = 3,76$ ), która warunkuje wspomniane zjawiska.

W zakresie zjawisk ekonomicznych największy wpływ na działalność i modele biznesu badanych podmiotów miały w opinii respondentów ceny środków produkcji ( $\bar{x} = 4,47$ ) oraz wielkość popytu na produkty rolnicze ( $\bar{x} = 4,21$ ). Uwagę zwraca bardzo niska ocena siły wpływu zjawisk ekonomicznych ( $\bar{x} = 1,77$ ). Warto dodać, że przedstawiciele podmiotów stosujących modele biznesu R-W-K i M-W-M uznali, że siła wpływu cen środków produkcji oraz wielkości popytu na produkty rolnicze na działalność reprezentowanych przez nich przedsiębiorstw jest prawie taka sama (odpowiednio:  $\bar{x} = 4,33$  i  $\bar{x} = 4,17$ ).

Wśród zjawisk technologicznych badani wskazywali na dostępność nowych technologii ( $\bar{x} = 3,97$ ) oraz postęp technologiczny ( $\bar{x} = 3,95$ ). Można zauważyć, że badani reprezentujący przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję roślinną (R-W-K i R-W-NK) uznali, że postęp technologiczny (odpowiednio  $\bar{x} = 4,00$  i  $\bar{x} = 3,70$ ) ma większy wpływ na prowadzoną działalność i stosowany model biznesu niż dostępność nowych technologii (odpowiednio  $\bar{x} = 3,78$  i  $\bar{x} = 3,60$ ).

W zakresie zjawisk polityczno-prawnych badani wskazywali jako główne determinanty prowadzonej działalności, dopłaty bezpośrednie ( $\bar{x} = 4,13$ ), prawo pracy ( $\bar{x} = 3,54$ ) oraz dopłaty pośrednie ( $\bar{x} = 3,36$ ). Natomiast najmniejszy wpływ, ich zdaniem, miało lokalne wsparcie dla rolników ( $\bar{x} = 1,84$ ). Warto zauważyć, że na działalność przedsiębiorstw zorientowanych na mieszany typ produkcji rolniczej (M-W-K, M-W-NK i M-W-M) większy (lub równy) wpływ niż dopłaty pośrednie (odpowiednio  $\bar{x} = 3,67$ ,  $\bar{x} = 3,20$  oraz  $\bar{x} = 3,67$ ) miały ogólnie ustanowione ograniczenia produkcyjne (odpowiednio  $\bar{x} = 3,89$ ,  $\bar{x} = 3,25$  oraz  $\bar{x} = 3,67$ ). Ponadto, w przypadku podmiotów stosujących model biznesu M-W-M, uwagę zwraca wysoka ocena wpływu prawa pracy ( $\bar{x} = 4,17$ ) na prowadzoną działalność oraz model biznesu.

W sferze zjawisk biznesowych za najbardziej wpływające na badane podmioty i ich modele biznesu uznano relacje z odbiorcami ( $\bar{x} = 3,82$ ), sezonowość sprzedaży ( $\bar{x} = 3,58$ ) oraz relacje z dostawcami ( $\bar{x} = 3,53$ ). Warto zauważyć, że zjawiska związane z konkurentami (liczba konkurentów, intensywność konkurencji, charakterystyka konkurentów, strategie konkurentów) miały, w opinii badanych, najmniejszy wpływ na prowadzoną działalność rolniczą i jej model biznesu.

W zakresie zjawisk społeczno-kulturowych największy wpływ miały kultura pracy ( $\bar{x} = 3,13$ ), przyzwyczajenia konsumpcyjne ludności ( $\bar{x} = 2,91$ ) oraz dostęp do rynku pracy

( $\bar{x} = 2,84$ ). Pozostałe zjawiska społeczno-kulturowe uznane zostały za mało wpływające na badane podmioty oraz ich modele biznesu.

Podsumowując zauważyć należy, że w zależności od modelu biznesu badani inaczej oceniali postrzegany wpływ poszczególnych zbiorów zjawisk na reprezentowane podmioty. Reprezentanci przedsiębiorstw stosujących modele biznesu M-W-NK, R-W-NK i M-W-K uznali, że na ich działalność oraz modele biznesu najbardziej wpływają zjawiska ekonomiczne, środowiskowe oraz technologiczne. Z kolei w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-M za zjawiska najbardziej wpływające na ich działalność oraz model biznesu, badani uznali zjawiska środowiskowe i technologiczne oraz polityczno-prawne i biznesowe. Natomiast w opinii przedstawicieli przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-K największy wpływ na prowadzoną działalność oraz model biznesu miały zjawiska biznesowe. Należy zauważyć, że zjawiska społeczno-kulturowe zostały uznane za najmniej wpływające na przedsiębiorstwa oraz ich modele biznesu w przypadku wszystkich badanych podmiotów.

W rozdziale 4 przedstawiono charakterystyczne cechy najpopularniejszych modeli biznesu wyodrębnionych w próbie badawczej. Zidentyfikowane modele (R-W-NK, R-W-K, M-W-K, M-W-M i M-W-NK) poddano szczegółowej analizie. W dalszej kolejności, w rozdziale 5 przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-NK, R-W-K, M-W-K, M-W-M i M-W-NK zostaną poddane badaniu za pomocą metody DEA w celu ustalenia poziomu ich sprawności (finansowej, rynkowej oraz operacyjnej).

## 5. Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych

### 5.1 Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych według stosowanych modeli biznesu

Na podstawie przedstawionych w rozdziale 3 rozważań teoretycznych dotyczących sprawności przedsiębiorstw rolnych przyjęto, że:

- wspólnie pojęcia, jak korzystność i ekonomiczność zostały zastąpione efektywnością [Kowal 2013, s.17],
- pojęcie sprawności w przypadku wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych jest związane z pojęciem efektywności, rozumianej jako relacja efektów do użytych środków (nakładów) [Józwiak 1998, s.146-49],
- pojęcie sprawności, podobnie jak pojęcia takie jak: inteligencja, motywacja, czy przywództwo jest z definicji nieograniczone, w związku z tym jest lepiej rozumiane na podstawie mierników, obejmujących ograniczone jego aspekty [Cameron & Whetten 1983, s.267],
- sprawność jest związana nieodłącznie z pojęciem skuteczności realizacji celów przedsiębiorstwa,
- sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych [por. rozdział 3.3] należy rozpatrywać w trzech wymiarach: finansowym, rynkowym oraz operacyjnym.

Poziom efektywności badanych przedsiębiorstw rolnych ustalono za pomocą metody DEA. Z kolei skuteczność oceniono na podstawie wskazanego przez przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych poziomu realizacji najważniejszych celów.

W rezultacie zastosowanej procedury badawczej uzyskano zestaw nakładów i efektów niezbędnych do oceny poziomu efektywności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących poszczególne modele biznesu, za pomocą metody DEA. W zakresie skuteczności realizacji celów zbadano poziom realizacji głównych celów finansowych, rynkowych oraz operacyjnych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, stosujące poszczególne modele biznesu [por. rozdział 4].

Najważniejsze w opinii respondentów nakłady na sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz mierniki jej efektów, w wymiarach finansowym, rynkowym oraz operacyjnym, przedstawiono w tabeli 60.



**Tabela 60: Nakłady na sprawność oraz mierniki efektów sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze finansowym, rynkowym oraz operacyjnym**

<b>Wymiar finansowy</b>		
<b>Nr</b>	<b>Nakłady na sprawność finansową</b>	<b>Mierniki efektów sprawności finansowej</b>
1.	urządzenia techniczne i maszyny	zysk z dopłatami
2.	powierzchnia użytków rolnych	zysk bez dopłat
3.	koszty operacyjne	rentowność sprzedaży
4.	zatrudnienie	rentowność aktywów z dopłatami
5.	długoterminowe kredyty i pożyczki	wskaźnik ogólnej płynności
6.	koszty finansowe	rentowność aktywów bez dopłat
7.	pogłowie	rentowność kapitału własnego
8.	materiały i zapasy	wzrost wartości netto przedsiębiorstwa
9.	-	wskaźnik wypłacalności gotówkowej
<b>Wymiar rynkowy</b>		
<b>Nr</b>	<b>Nakłady na sprawność rynkową</b>	<b>Mierniki efektów sprawności rynkowej</b>
1.	wielkość sprzedaży	lojalność odbiorców
2.	powierzchnia użytków rolnych	parametry jakościowe sprzedawanych produktów
3.	poziom inwestycji w innowacje	reputacja
4.	poziom kosztów na hektar użytków rolnych	lojalność dostawców
5.	lojalność odbiorców	wzrost powierzchni użytków rolnych
6.	lojalność dostawców	poziom inwestycji w innowacje
7.	zadłużenie krótkookresowe	udział w rynku
8.	-	liczba wdrożonych innowacji
9.	-	rozpoznawalność marki
<b>Wymiar operacyjny</b>		
<b>Nr</b>	<b>Nakłady na sprawność operacyjną</b>	<b>Mierniki efektów sprawności operacyjnej</b>
1.	koszty operacyjne	zysk z działalności operacyjnej
2.	powierzchnia użytków rolnych	relacja przychodów operacyjnych do aktywów
3.	urządzenia techniczne i maszyny	relacja przychodów operacyjnych do zatrudnienia
4.	zatrudnienie	koszty działalności operacyjnej
5.	usługi zewnętrzne	liczba pracowników na 1 hektar użytków rolnych
6.	pogłowie	marża brutto na 1 hektar użytków rolnych
7.	-	zatrudnienie na 1 sztukę pogłowia
8.	-	liczba hektarów na 1 sztukę pogłowia
9.	-	marża brutto na 1 sztukę pogłowia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Dla celów metody DEA, wartości nakładów i efektów przedstawionych w tabeli 60 uzyskano ze sprawozdań finansowych badanych przedsiębiorstw za lata 2008-2011<sup>99</sup> oraz kwestionariuszy ankietowych wykorzystanych w przeprowadzonym badaniu empirycznym.

Zalecanym jest, aby liczba nakładów i efektów wykorzystywanych w metodzie DEA była uwarunkowana liczbą badanych obiektów [por. rozdział 4.2]. W celu doboru adekwatnej liczby nakładów i efektów przyjęto zalecenia zespołu R.G. Dyson'a i in. [2001, s.245-59] zakładające, że badanych jednostek powinno być minimum dwa razy więcej od iloczynu liczby nakładów i efektów. Ponadto przyjęto również zalecenie J. Sarkis'a [2006, s.45-63], który stwierdził że jeśli ze względu na zbyt małą liczbę obiektów wartość dyskryminacyjna jest niewystarczająca,

<sup>99</sup> W związku z wymaganiami metody DEA posłużono się wartościami średnimi. Horyzont został określony na podstawie wskaźnika rotacji majątku w rolnictwie [Poczta & Średzińska 2008, s.75-86].

to należy zmniejszyć liczbę nakładów lub efektów. Próba badawcza składała się z 52 przedsiębiorstw, co zgodnie z zaleceniami R.G. Dyson'a i in. implikowało zbiór 5 nakładów i 5 efektów. Aczkolwiek ze względu na, to że wyniki uzyskane przy zastosowaniu 5 nakładów oraz 5 efektów charakteryzowały się niskim poziomem wartości dyskryminacyjnej, dokonano redukcji liczby nakładów lub efektów<sup>100</sup>, otrzymując dla:

- wymiaru finansowego zbioru:
  - 5 nakładów oraz 3 efektów.
- wymiaru rynkowego zbioru:
  - 5 nakładów oraz 3 efektów.
- wymiaru operacyjnego zbioru:
  - 3 nakładów oraz 3 efektów.

Ze względu na brak kompletnych, spójnych danych dotyczących nakładów i efektów z badania wykluczone zostały trzy przedsiębiorstwa. Pozwoliło to na uzyskanie w konsekwencji zbioru 49 wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, które poddano analizie za pomocą metody DEA; w przypadku tych przedsiębiorstw zweryfikowano także średni poziom skuteczności realizacji poszczególnych celów.

Uzyskane wartości umożliwiły określenie, dla każdego z analizowanych modeli biznesu, średniego poziomu efektywności oraz skuteczności realizacji celów (w wymiarach finansowym, rynkowym oraz operacyjnych) przedsiębiorstw go stosujących. Wartości te posłużyły do wyznaczenia wektorów sprawności (finansowej, rynkowej, operacyjnej) badanych modeli biznesu. Każdorazowo wektory zostały zaczeplone w początku układu współrzędnych, na którego oś OY naniesiono średni poziom skuteczności realizacji celów (finansowych, rynkowych albo operacyjnych) natomiast na oś OX odpowiednio średni poziom efektywności (finansowej, rynkowej albo operacyjnej). Współrzędne punktu końca każdego z wektorów zostały ustalone na podstawie średniego poziomu efektywności oraz skuteczności realizacji celów [efektywność; skuteczność realizacji celów] dla każdego z badanych modeli biznesu (wymiar: finansowy, rynkowy oraz operacyjny).

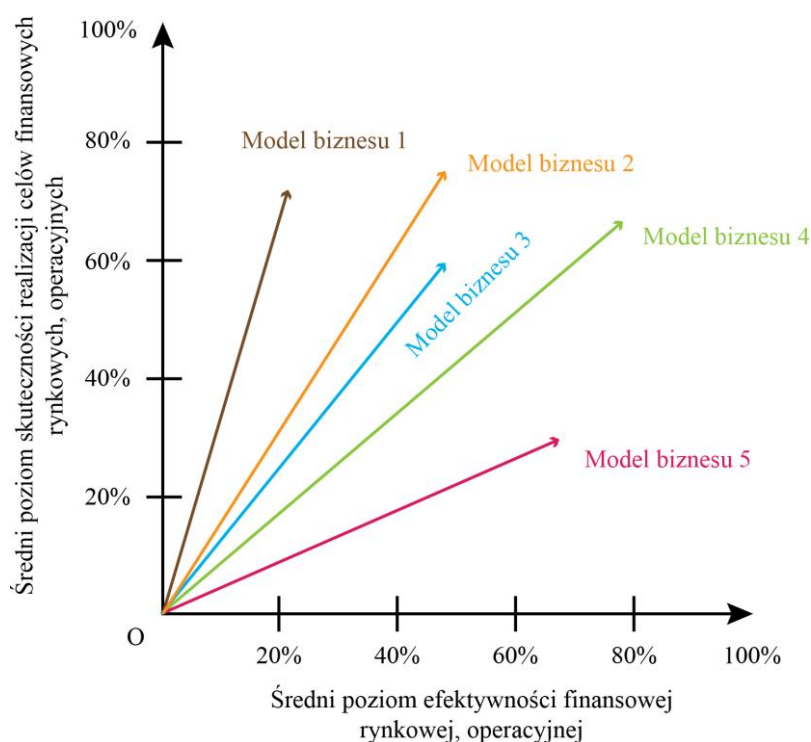
Oceny poziomu sprawności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej w zakresie każdego z analizowanych modeli biznesu dokonano na podstawie modułu<sup>101</sup> wektora jego sprawności (finansowej, rynkowej, operacyjnej). Na rysunku 42 przedstawiono przykład graficznego ujęcia

---

<sup>100</sup> Redukcji dokonywano w oparciu o założenie utrzymania możliwie jak najwyższej liczby nakładów, jako determinantów efektów.

<sup>101</sup> Moduł wektora zwany jest inaczej długością wektora. Wzór na obliczanie modułu wektora:  $||a|| = \sqrt{a_1^2 + a_2^2 + a_3^2}$ . Źródło: W. Korczak i M. Trajdos, „Wektory pochodne całki”, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998, s. 9.

wektorów sprawności finansowej, rynkowej albo operacyjnej w zakresie hipotetycznych modeli biznesu.



**Rysunek 42: Przykładowe wektory sprawności częściowych (finansowej, rynkowej albo operacyjnej)**

Źródło: Opracowanie własne.

Poza obliczeniem sprawności częściowych dla badanych modeli biznesu, oszacowano poziom sprawności łącznej. Dla każdego z analizowanych modeli biznesu wyznaczono wektor sprawności łącznej zaczepiony w początku układu współrzędnych, którego osie zwymiarowano poziomami sprawności częściowych (OX – sprawność rynkowa. OY – sprawność operacyjna, OZ – sprawność finansowa). Punkty końca wektorów sprawności łącznej, dla analizowanych modeli biznesu określono na podstawie wartości ich sprawności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej [sprawność rynkowa; sprawność operacyjna; sprawność finansowa]. Poziom sprawności łącznej ustalono na podstawie modułu wektora sprawności łącznej dla każdego z badanych modeli biznesu.

W dalszej części rozdziału, we fragmentach dotyczących poszczególnych wymiarów sprawności, dokonano analizy efektywności wszystkich podmiotów, od których uzyskano materiał badawczy. Natomiast szczegółową analizę sprawności finansowej, rynkowej, operacyjnej oraz łącznej ograniczono do podmiotów stosujących popularne modele biznesu ze względu na to, że pozostałe modele biznesu charakteryzowały się niską reprezentacją.

## 5.2 Wymiar finansowy

W zakresie wymiaru finansowego sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych na potrzeby metody DEA wykorzystano zbiory pięciu nakładów oraz trzech efektów. Do zbioru nakładów zaliczono:

- urządzenia techniczne i maszyny,
- powierzchnię użytków rolnych,
- poziom kosztów operacyjnych,
- długoterminowe kredyty i pożyczki,
- materiały i zapasy.

Z kolei w zbiorze efektów uwzględnione zostały:

- zysk<sup>102</sup>,
- rentowność sprzedaży,
- rentowność aktywów.

Należy zauważyć, że w badaniu nie uwzględniono nakładów w postaci zatrudnienia oraz kosztów finansowych ze względu na to, że wyniki generowane z ich uwzględnieniem charakteryzowały się niskim poziomem wartości dyskryminacyjnej. Ponadto w ramach nakładów pominięto „pogłowie” w związku z tym, że nie wszystkie badane podmioty zajmowały się produkcją zwierzęcą, co w przypadku metody DEA stawiałoby je w mniej uprzywilejowanej pozycji. W zakresie efektów, ze względu na różne podejście badanych do miejsca uwzględniania dopłat w sprawozdaniach finansowych (np. zaliczanie lub niezaliczanie dopłat do działalności operacyjnej) zrezygnowano z wyróżnika „z/bez dopłat” i posłużono się wspólnymi dla wszystkich przedsiębiorstw wskaźnikami, do których zaliczono: zysk, rentowność sprzedaży oraz rentowność aktywów.

Wyniki zastosowania metody DEA, w przypadku finansowego wymiaru sprawności, przedstawiono w tabeli 61.

---

<sup>102</sup> Zysk netto.

**Tabela 61: Efektywność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze finansowym (Ef.)**

Lp.	Ef.	Ef. skali	Kod przedsiębiorstwa <sup>103</sup>	Model biznesu	Lp.	Ef.	Ef. skali	Kod przedsiębiorstwa	Model biznesu
1	100%	Const.	nose	M-O-K	26	64%	Const.	plan	R-O-M
2	100%	Const.	mean	M-W-K	27	63%	Const.	song	R-W-K
3	100%	Const.	case	M-W-M	28	59%	Const.	fell	Z-O-K
4	100%	Const.	pill	R-M-NK	29	57%	Const.	tree	M-W-NK
5	100%	Const.	toss	R-W-K	30	57%	Const.	grow	Z-W-K
6	100%	Const.	held	R-W-K	31	53%	Const.	jump	M-W-NK
7	100%	Const.	hand	R-W-M	32	52%	-	lost	M-W-NK
8	100%	Const.	know	R-W-M	33	46%	Const.	dash	Z-W-NK
9	100%	Const.	miss	R-W-M	34	44%	Const.	gasp	M-W-NK
10	100%	Const.	cone	R-W-NK	35	37%	Const.	pine	M-W-K
11	100%	Const.	deck	R-W-NK	36	37%	Const.	suck	Z-W-K
12	100%	Const.	mite	R-W-NK	37	33%	Const.	slam	M-W-M
13	100%	Const.	note	R-W-NK	38	33%	Const.	sank	M-W-M
14	98%	Const.	skim	R-W-K	39	33%	Const.	tick	R-W-NK
15	87%	Const.	lift	R-W-K	40	32%	Const.	romp	R-W-K
16	86%	Const.	came	R-W-K	41	31%	Const.	ripe	M-W-M
17	84%	Const.	than	R-W-NK	42	29%	-	fine	M-W-K
18	81%	Const.	send	R-W-NK	43	27%	-	slot	M-W-K
19	80%	Const.	twig	R-W-NK	44	24%	+	plot	M-W-M
20	77%	Const.	keep	M-W-K	45	24%	Const.	rake	R-W-NK
21	72%	Const.	fast	R-W-K	46	23%	Const.	snag	R-W-K
22	70%	Const.	sang	Z-W-K	47	21%	Const.	wing	Z-W-M
23	68%	Const.	golf	M-W-NK	48	16%	Const.	high	M-W-K
24	66%	Const.	girl	M-W-M	49	14%	Const.	care	M-W-K
25	64%	Const.	save	M-W-K					

Legenda: Ef. – efektywność finansowa; Ef. Skali – efekty skali.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W rezultacie zastosowania metody DEA zidentyfikowano przedsiębiorstwa finansowo efektywne (Ef. = 100%) i nieefektywne (Ef. <100%). Warto zauważyć, że wśród przedsiębiorstw efektywnych (26% przedsiębiorstw uwzględnionych w badaniu) dominowały przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję roślinną (77%). Należy dodać, że zbliżona liczba przedsiębiorstw efektywnych zawierała transakcje w formie kontraktowej (31%), mieszanej (31%) lub niekontraktowej (38%).

Przedsiębiorstwa nieefektywne (Ef. < 100%; 74%), aby zwiększyć poziom swojej efektywności powinny wzorować się odpowiednio na przedsiębiorstwach efektywnych. Za pomocą metody DEA możliwe jest określenie przedsiębiorstw wzorcowych dla poszczególnych przedsiębiorstw nieefektywnych. W zakresie wymiaru finansowego, najczęściej za wzorcowe dla podmiotów nieefektywnych, uznane zostały przedsiębiorstwa: „know”, „cone” oraz „toss” (wszystkie zorientowane na produkcję roślinną).

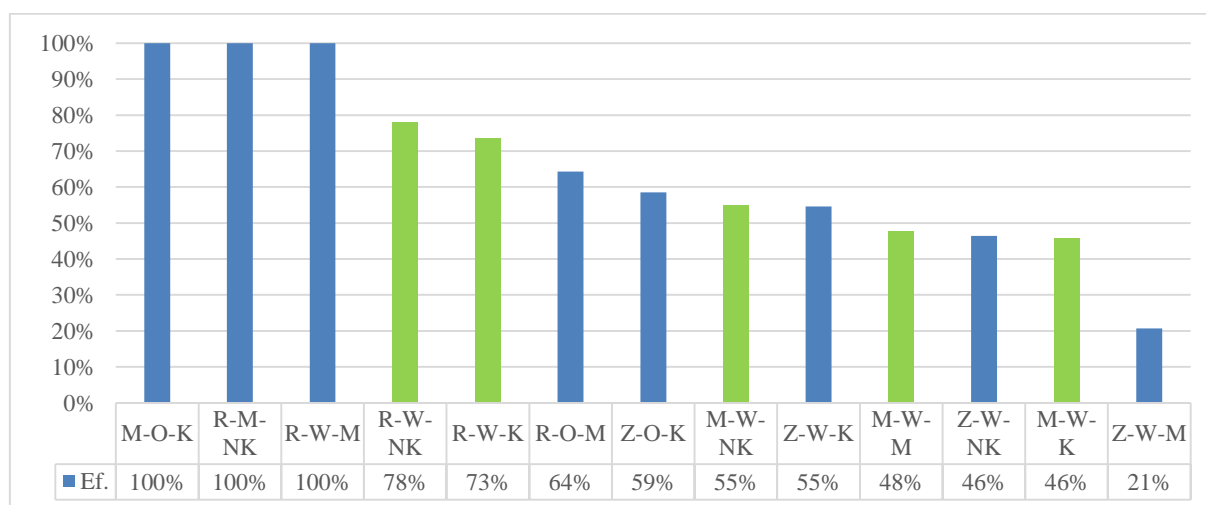
Należy również zwrócić uwagę na zidentyfikowane efekty skali<sup>104</sup>, w przypadku przedsiębiorstw przedstawionych w tabeli 61, w zakresie efektywności finansowej. Zaliczają się do nich:

<sup>103</sup> Wykaz przedsiębiorstw, które wzięły udział w badaniu znajduje się w załączniku 5.0.

<sup>104</sup> Metoda DEA umożliwia identyfikację efektów skali [por. rozdział 4.2].

- we wszystkich przedsiębiorstwach efektywnych i w większości przedsiębiorstw nieefektywnych zidentyfikowano stałe efekty skali – oznacza to, że ich wielkość z perspektywy korzyści skali jest optymalna,
- w przedsiębiorstwach „lost”, „fine” i „slot” wystąpiły malejące efekty skali, co oznacza, że z perspektywy korzyści skali wspomniane przedsiębiorstwa są zbyt duże,
- w przedsiębiorstwie „plot” wystąpiły rosnące efekty skali, co oznacza, że z perspektywy efektów skali, przedsiębiorstwo „plot” jest za małe.

Na rysunku 43 przedstawiono średni poziom efektywności w wymiarze finansowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, w zależności od stosowanego modelu biznesu.



**Rysunek 43: Średni poziom efektywności w wymiarze finansowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg stosowanego modelu biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Na rysunku 43 zamieszczone zostały wszystkie zidentyfikowane w próbie badawczej modele biznesu. Należy jednak zwrócić uwagę, że modele biznesu, w przypadku których średnia efektywność została oznaczona kolorem niebieskim reprezentowane były przez niewielką liczbę przedsiębiorstw. W związku z tym dalszej analizie poddane zostały wyłącznie dotąd analizowane modele biznesu [por. rozdział 4.5].

Najwyższy średni poziom efektywności w ujęciu finansowym uzyskały przedsiębiorstwa rolne stosujące modele biznesu zorientowane na produkcję roślinną – R-W-NK ( $\overline{Ef.} = 78\%$ ) oraz R-W-K ( $\overline{Ef.} = 73\%$ ). Różnica między nimi jest nieznaczna, na korzyść modelu zorientowanego na niekontraktowanie transakcji. Wyraźnie niższym średnim poziomem efektywności w wymiarze finansowym charakteryzowały się przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu zorientowane na produkcję mieszaną – M-W-NK ( $\overline{Ef.} = 55\%$ ), M-W-M ( $\overline{Ef.} = 48\%$ ) oraz M-W-K ( $\overline{Ef.} = 46\%$ ). Przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję roślinną, jak i mieszaną

oraz na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej uzyskiwały wyższy poziom efektywności niż te, które zawierały transakcje w formie kontraktowej.

W tabeli 62 przedstawiono zbiór przedsiębiorstw wzorcowych w wymiarze finansowym dla podmiotów stosujących badane modele biznesu.

**Tabela 62: Przedsiębiorstwa wzorcowe w wymiarze finansowym dla przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu**

Model biznesu	Przedsiębiorstwa wzorcowe	Model biznesu	Suma
R-W-NK	Toss (1), Held (1)	R-W-K	2
	Hand (1), Know (6)	R-W-M	7
	Cone (2), Deck (2), Note (1)	R-W-NK	5
R-W-K	Mean (1)	M-W-K	1
	Toss (5), held (2)	R-W-K	7
	Hand (1), know (6)	R-W-M	7
	Cone (3), deck (1)	R-W-NK	4
M-W-NK	Pill (1)	R-M-NK	1
	Toss (2)	R-W-K	2
	Hand (2), know (4)	R-W-M	6
	Cone (4)	R-W-NK	4
M-W-M	Case (1)	M-W-M	1
	Pill (1)	R-M-NK	1
	Toss (2), held (1)	R-W-K	3
	Hand (2), know (5)	R-W-M	7
	Cone (2), deck (1)	R-W-NK	3
M-W-K	Mean (2)	M-W-K	2
	Toss (2), held (1)	R-W-K	3
	Hand (2), know (7)	R-W-M	9
	Miss (1)	R-W-M	1
	Cone (3), deck (1)	R-W-NK	4

Legenda: Liczba w nawiasach ( ) obok kodu przedsiębiorstwa wzorcowego wskazuje dla ilu podmiotów dane przedsiębiorstwo było wzorcowym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Analiza przedsiębiorstw wzorcowych dla przedsiębiorstw nieefektywnych, stosujących popularne modele biznesu, umożliwia stwierdzenie, że:

- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-NK:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-M („hand” oraz „know”) oraz R-W-NK („cone”, „deck” oraz „note).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-K:
  - równie często przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K („toss” oraz „held”) i R-W-M („hand” oraz „know).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-M („hand” oraz „know”) oraz R-W-NK („cone”).

- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-M:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-M („hand” oraz „know”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-K:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-M („hand” oraz „know”).

Trzeba dodać, że najczęściej przedsiębiorstwem wzorcowym było przedsiębiorstwo „know”.

W nawiązaniu do uprzednich ustaleń, dotyczących wektora sprawności przedsiębiorstwa w tabeli 63, zaprezentowano średni poziom efektywności finansowej, średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych oraz średni poziom sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu.

**Tabela 63: Średni poziom efektywności finansowej, średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych i sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu**

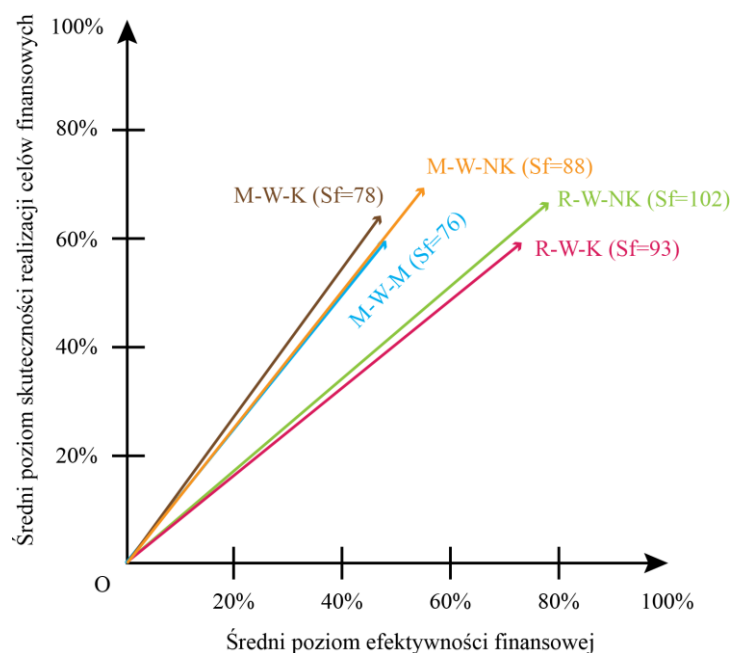
Model biznesu	Średni poziom efektywności finansowej	Średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych	Moduł wektora sprawności finansowej (im wyższa wartość tym wyższy poziom sprawności) – Sf.
R-W-NK	78%	66%	102
R-W-K	73%	59%	93
M-W-NK	55%	69%	88
M-W-M	48%	59%	76
M-W-K	46%	64%	78

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Na podstawie informacji przedstawionych w tabeli 63, na rysunku 44 zaprezentowano graficzną ilustrację wektorów sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, stosujących analizowane modele biznesu.

W wyniku oceny sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stwierdzono, że podmiotami charakteryzującymi się najwyższym poziomem sprawności finansowej były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK (Sf. = 102). Niższy poziom sprawności finansowej zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących modele biznesu R-W-K (Sf. = 93) i M-W-NK (Sf. = 88). Natomiast najniższym poziomem sprawności finansowej charakteryzowały się podmioty stosujące modele biznesu M-W-K (Sf. = 78) i M-W-M (Sf. = 76). Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa (zorientowane na roślinny i mieszany typ produkcji), które osiągały najwyższy poziom sprawności finansowej, każdorazowo stosowały modele biznesu zorientowane na zawieranie transakcji niekontraktowych (R-W-NK, M-W-NK).





**Rysunek 44: Graficzna ilustracja wektorów sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Podsumowując analizę sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych za najbardziej sprawne finansowo uznać należy przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK, natomiast za najmniej sprawne finansowo przedsiębiorstwa funkcjonujące w oparciu o modele biznesu M-W-K i M-W-M.

### 5.3 Wymiar rynkowy

W zakresie wymiaru rynkowego sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych na potrzeby metody DEA wykorzystano zbiory czterech nakładów oraz trzech efektów<sup>105</sup> (nakłady oraz efekty dobrano na podstawie średniej wskazań oraz wymagań metody DEA). Do zbioru nakładów zaliczono:

- powierzchnię użytków rolnych,
- poziom inwestycji w innowacje,
- poziom kosztów na hektar użytków rolnych,
- zadłużenie krótkookresowe.

W zbiorze efektów sprawności rynkowej uwzględniono:

- lojalność odbiorców,
- parametry jakościowe sprzedawanych produktów,
- reputację.

<sup>105</sup> Podobnie jak w przypadku wymiaru finansowego, w celu uzyskania miarodajnych wyników niezbędna była redukcja liczby nakładów oraz efektów.

W przeprowadzonej analizie poziom inwestycji w innowacje oceniony został za pomocą skali punktowej – im wyższy poziom, tym więcej punktów – skala od 0 do 100. Pozostałe wartości nakładów ustalono na podstawie sprawozdań finansowych.

W zakresie oceny efektów przyjęto następujące założenia:

- lojalność odbiorców oceniona została na podstawie średniej dwóch kryteriów<sup>106</sup>:
  - średniej długości współpracy z odbiorcami przedsiębiorstwa:
    - zastosowano skalę punktową – im wyższa średnia długość współpracy, tym wyższa punktacja – skala od 0 do 100,
  - subiektywnej opinii respondentów na temat poziomu lojalności odbiorców w porównaniu do konkurentów:
    - zastosowano skalę punktową – im przedsiębiorstwo zostało ocenione lepiej od konkurentów, tym wyższa punktacja – skala od 0 do 100.
- poziom parametrów jakościowych sprzedawanych produktów oceniono na podstawie średniej dwóch kryteriów:
  - subiektywnej opinii respondentów na temat poziomu parametrów jakościowych sprzedawanych produktów w porównaniu do konkurentów:
    - zastosowano skalę punktową – im przedsiębiorstwo zostało ocenione lepiej od konkurentów tym wyższa punktacja – skala od 0 do 100,
  - liczby posiadanych certyfikatów jakościowych:
    - w związku z tym, że tylko 29% przedsiębiorstw posiadało certyfikaty jakości i żadne przedsiębiorstwo nie posiadało więcej niż 1 certyfikatu jakości, to założono że są to przedsiębiorstwa, w przypadku których poziom jakości jest wyższy niż w przypadku podmiotów nieposiadających certyfikatów,
- reputacja badanych przedsiębiorstw oceniona została na podstawie średniej dwóch kryteriów:
  - subiektywnej opinii respondentów na temat poziomu reputacji w porównaniu do konkurentów:
    - zastosowano skalę punktową – im przedsiębiorstwo zostało ocenione lepiej od konkurentów, tym wyższa punktacja – skala od 0 do 100,
  - średniej długości współpracy z odbiorcami przedsiębiorstwa:
    - zastosowano skalę punktową – im wyższa średnia długość współpracy, tym wyższa punktacja – skala od 0 do 100.

---

<sup>106</sup> Przyjęto, że kryteria są równoważne.

Wyniki zastosowania metody DEA w przypadku rynkowego wymiaru sprawności przedstawiono w tabeli 64.

**Tabela 64: Efektywność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze rynkowym (Er.)**

Lp.	Er.	Ef. skali	Kod przedsiębiorstwa	Model biznesu	Lp.	Er.	Ef. skali	Kod przedsiębiorstwa	Model biznesu
1	100%	Const.	keep	M-W-K	26	70%	Const.	golf	M-W-NK
2	100%	Const.	gasp	M-W-NK	27	67%	Const.	fine	M-W-K
3	100%	Const.	jump	M-W-NK	28	66%	Const.	toss	R-W-K
4	100%	Const.	plan	R-O-M	29	64%	Const.	miss	R-W-M
5	100%	Const.	came	R-W-K	30	64%	-	snag	R-W-K
6	100%	Const.	held	R-W-K	31	63%	+	pine	M-W-K
7	100%	Const.	song	R-W-K	32	63%	Const.	girl	M-W-M
8	100%	Const.	hand	R-W-M	33	63%	+	sank	M-W-M
9	100%	Const.	know	R-W-M	34	61%	Const.	tree	M-W-NK
10	100%	Const.	tick	R-W-NK	35	59%	-	slam	M-W-M
11	100%	Const.	cone	R-W-NK	36	59%	-	case	M-W-M
12	100%	Const.	deck	R-W-NK	37	58%	+	plot	M-W-M
13	100%	Const.	mite	R-W-NK	38	57%	Const.	save	M-W-K
14	100%	Const.	rake	R-W-NK	39	57%	Const.	mean	M-W-K
15	100%	Const.	send	R-W-NK	40	55%	Const.	lost	M-W-NK
16	100%	Const.	than	R-W-NK	41	54%	Const.	note	R-W-NK
17	100%	Const.	fell	Z-O-K	42	51%	Const.	dash	Z-W-NK
18	100%	Const.	sang	Z-W-K	43	51%	+	ripe	M-W-M
19	100%	Const.	suck	Z-W-K	44	51%	Const.	slot	M-W-K
20	97%	Const.	lift	R-W-K	45	48%	Const.	romp	R-W-K
21	92%	Const.	grow	Z-W-K	46	47%	Const.	wing	Z-W-M
22	83%	Const.	twig	R-W-NK	47	45%	Const.	skim	R-W-K
23	79%	Const.	pill	R-M-NK	48	43%	+	care	M-W-K
24	74%	Const.	fast	R-W-K	49	29%	+	nose	M-O-K
25	73%	-	high	M-W-K					

Legenda: Er. – efektywność rynkowa; Ef. Skali – efekty skali.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

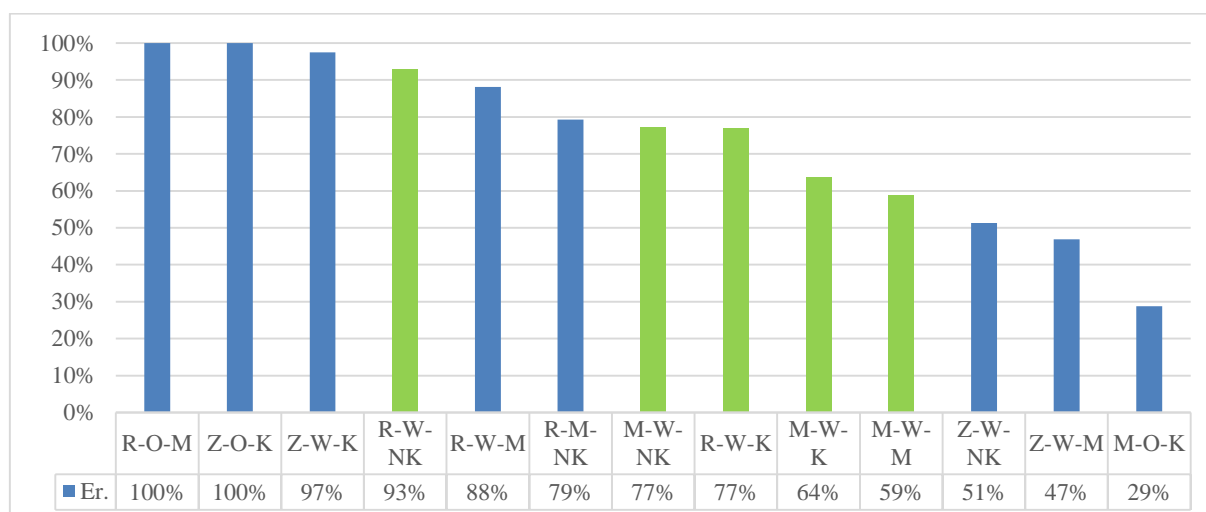
W wyniku zastosowania metody DEA zidentyfikowano przedsiębiorstwa rynkowo efektywne (Er. = 100%) i nieefektywne (Er. <100%). Warto zauważyć, że podobnie jak w przypadku efektywności finansowej, wśród przedsiębiorstw efektywnych (38%) dominowały przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję roślinną (73%). Uwagę zwraca obecność wśród przedsiębiorstw efektywnych trzech przedsiębiorstw specjalizujących się w produkcji zwierzęcej („fell” – Z-O-K; „sang” – Z-W-K; „suck” – Z-W-K), które w przypadku efektywności finansowej uznane zostały za nieefektywne. Ponadto należy dodać, że największa liczba przedsiębiorstw efektywnych rynkowo zawierała transakcje w formie niekontraktowej (47%), rzadziej w formie kontraktowej (36%), natomiast najmniej decydowało się na model mieszany (15%). Warto również zauważyć, że wśród przedsiębiorstw efektywnych rynkowo znalazły się dwa przedsiębiorstwa, które były zorientowane na wykorzystywanie zewnętrznych zasobów i kompetencji („plan” – R-O-M; „fell” – Z-O-K).

Najczęściej w zakresie wymiaru rynkowego efektywności podmiotami wzorcowymi dla podmiotów nieefektywnych były przedsiębiorstwa: „came”, „song”, „know” i „deck” (wszystkie zorientowane na produkcję roślinną). Warto również zwrócić uwagę na zidentyfikowane

efekty skali, w przypadku przedsiębiorstw przedstawionych w tabeli 64, w zakresie efektywności rynkowej:

- we wszystkich przedsiębiorstwach efektywnych i w większości przedsiębiorstw nieefektywnych zidentyfikowano stałe efekty skali – oznacza to, że ich wielkość z perspektywy korzyści skali jest optymalna,
- w przedsiębiorstwach „high”, „snag”, „slam” i „case” wystąpiły malejące efekty skali – oznacza to, że z perspektywy korzyści skali wspomniane przedsiębiorstwa są zbyt duże,
- w przedsiębiorstwach „pine”, „sank”, „plot”, „ripe”, „care” i „nose” wystąpiły rosnące efekty skali – oznacza to, że z perspektywy efektów skali przedsiębiorstwa te są za małe; warto zauważyć, że w przypadku przedsiębiorstwa „plot” rosnące efekty skali wystąpiły również w wymiarze finansowym.

Na rysunku 45 przedstawiono średni poziom efektywności w wymiarze rynkowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, w zależności od stosowanego modelu biznesu.



**Rysunek 45: Średni poziom efektywności w wymiarze rynkowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Najwyższy średni poziom efektywności w ujęciu rynkowym uzyskały przedsiębiorstwa rolne stosujące model biznesu – R-W-NK ( $\overline{Er.} = 93\%$ )<sup>107</sup>. Niższy przeciętny poziom efektywności rynkowej zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw stosujących modele biznesu M-W-NK i R-W-K ( $\overline{Er.} = 77\%$ ). Natomiast najniższym średnim poziomem efektywności w wymiarze rynkowym charakteryzowały się przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu M-W-K ( $\overline{Er.} = 64\%$ ) oraz M-W-M ( $\overline{Er.} = 59\%$ ). W przypadku modeli zorientowanych na produkcję

<sup>107</sup> W analizie uwzględniono wyłącznie popularne modele biznesu.

roślinną, jak i tych realizujących produkcję mieszaną przedsiębiorstwa zorientowane na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej uzyskiwały wyższy poziom efektywności niż te, które zawierały transakcje w formie kontraktowej lub mieszanej.

W tabeli 65 przedstawiono zbiór przedsiębiorstw wzorcowych w wymiarze rynkowym dla podmiotów stosujących badane modele biznesu.

**Tabela 65: Przedsiębiorstwa wzorcowe w wymiarze rynkowym dla przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu**

Model biznesu	Przedsiębiorstwa wzorcowe	Model biznesu	Suma
R-W-NK	Came (1), song (1)	R-W-K	2
	Tick (1), cone (1), deck (1), mite(3), send (1), than (1)	R-W-NK	8
R-W-K	Came (7), held (1), song (2)	R-W-K	9
	Know (4)	R-W-M	4
	Tick (2), mite (3), than (3)	R-W-NK	8
M-W-NK	Gasp (1)	M-W-M	1
	Jump (1)	M-W-NK	1
	Came (3), song (2)	R-W-K	5
	Know (2)	R-W-M	2
	Cone (1), mite(1), send (1) than (1)	R-W-NK	4
M-W-M	Gasp (2)	M-W-M	2
	Jump (1)	M-W-NK	1
	Came (5), song (5)	R-W-K	10
	Know (3)	R-W-M	3
	Tick (2), cone (2), deck (2), mite(2), send (1), than (1)	R-W-NK	10
	Fell (1)	Z-O-K	1
M-W-K	Gasp (1)	M-W-M	1
	Jump (3)	M-W-NK	3
	Plan (1)	R-O-M	1
	Came (5), song (6)	R-W-K	11
	Know (4)	R-W-M	4
	Tick (2), cone (2), deck (2), mite(1), than (2)	R-W-NK	9
	Fell (1)	Z-O-K	1

Legenda: Liczba w nawiasach ( ) obok kodu przedsiębiorstwa wzorcowego wskazuje dla ilu podmiotów dane przedsiębiorstwo było wzorcowym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Analiza przedsiębiorstw wzorcowych dla przedsiębiorstw nieefektywnych, stosujących modele biznesu R-W-NK, R-W-K, M-W-NK, M-W-M i M-W-K umożliwia sformułowanie następujących wniosków:

- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-NK:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące również model biznesu R-W-NK („tick”, „cone”, „deck”, „mite”, „send” oraz „than”).

- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-K:
  - równie często przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K („came”, „held” oraz „song”) i R-W-NK („tick”, „mite” oraz „than”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K („came” oraz „song”) oraz R-W-NK („cone”, „mite”, „send” oraz „than”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-M:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K („came” oraz „song”) i R-W-NK („tick”, „cone”, „deck”, „mite”, „send” oraz „than”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-K:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K („came” oraz „song”) i R-W-NK („tick”, „cone”, „deck”, „mite” oraz „than”).

W przypadku wszystkich modeli biznesu najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K lub R-W-NK.

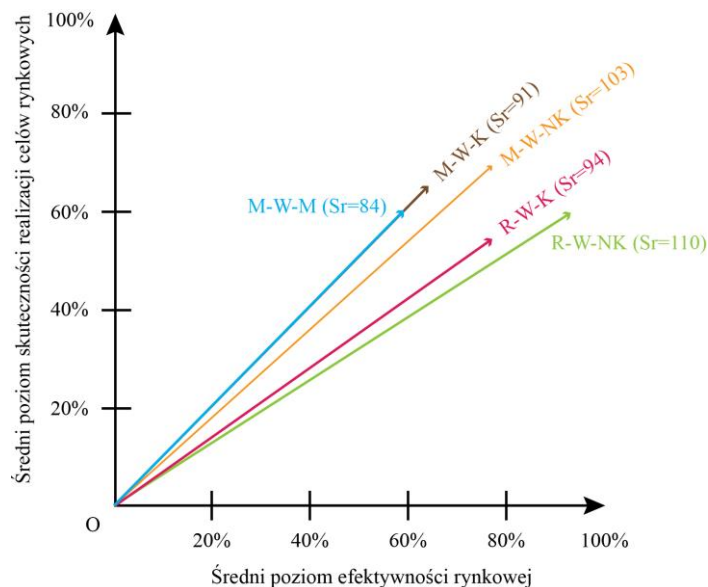
W tabeli 66 zaprezentowano średni poziom efektywności rynkowej, średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych oraz poziom sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu.

**Tabela 66: Średni poziom efektywności rynkowej, średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych i sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu**

Model biznesu	Średni poziom efektywności rynkowej	Średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych	Moduł wektora sprawności rynkowej (im wyższa wartość tym wyższy poziom sprawności) – Sr.
R-W-NK	93%	59%	110
R-W-K	77%	54%	94
M-W-NK	77%	69%	103
M-W-M	59%	60%	84
M-W-K	64%	65%	91

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Rysunek 46 zawiera graficzną ilustrację wektorów sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących badane modele biznesu.



**Rysunek 46: Graficzna ilustracja wektorów sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że podmiotami charakteryzującymi się najwyższym poziomem sprawności rynkowej były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK (Sr. = 110). Niższy poziom sprawności rynkowej zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących modele biznesu M-W-NK (Sr. = 103) i R-W-K (Sr. = 94). Natomiast najniższym poziomem sprawności rynkowej charakteryzowały się podmioty stosujące modele biznesu M-W-K (Sr. = 91) i M-W-M (Sr. = 84). Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa uzyskujące najwyższy poziom sprawności rynkowej stosowały modele biznesu zorientowane na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej (R-W-NK, M-W-NK).

Podsumowując analizę sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych za najbardziej sprawne rynkowo uznać należy przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK, natomiast za najmniej sprawne te przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-M. Należy jednocześnie zauważyć, że przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję mieszaną charakteryzowały się niższym poziomem efektywności niż przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji roślinnej, natomiast skuteczniej realizowały cele rynkowe.

## 5.4 Wymiar operacyjny

W zakresie wymiaru operacyjnego sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych do zastosowania metody DEA wykorzystano zbiory trzech nakładów oraz trzech efektów (nakłady oraz efekty dobrano na podstawie średniej wskazań oraz wymagań metody DEA).

W zbiorze nakładów uwzględniono:

- poziom kosztów operacyjnych,
- powierzchnię użytków rolnych,
- urządzenia techniczne i maszyny.

Do zbioru efektów zaliczono:

- zysk z działalności operacyjnej,
- relację przychodów operacyjnych do aktywów,
- relację przychodów operacyjnych do zatrudnienia.

W analizie pominięto nakłady w postaci zatrudnienia oraz usług zewnętrznych ze względu na to, że rezultaty generowane z ich uwzględnieniem wykazywały niski poziom wartości dyskryminacyjnej. Ponadto ze zbioru nakładów wyłączono pogłowie, gdyż nie wszystkie badane obiekty zajmowały się produkcją zwierzęcą, co w przypadku metody DEA stawiałoby je w mniej uprzywilejowanej pozycji. Wartości nakładów oraz efektów ustalono na podstawie sprawozdań finansowych.

Wyniki zastosowania metody DEA w przypadku badania i analizy operacyjnego wymiaru sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych przedstawiono w tabeli 67.

**Tabela 67: Efektywność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze operacyjnym (Eo.)**

Lp.	Eo.	Ef. skali	Kod przedsiębiorstwa	Model biznesu	Lp.	Eo.	Ef. skali	Kod przedsiębiorstwa	Model biznesu
1	100%	Const.	nose	M-O-K	26	80%	-	keep	M-W-K
2	100%	Const.	mean	M-W-K	27	80%	+	plan	R-O-M
3	100%	Const.	case	M-W-M	28	75%	Const.	tree	M-W-NK
4	100%	Const.	pill	R-M-NK	29	69%	Const.	rake	R-W-NK
5	100%	Const.	toss	R-W-K	30	67%	Const.	girl	M-W-M
6	100%	Const.	came	R-W-K	31	67%	Const.	save	M-W-K
7	100%	Const.	lift	R-W-K	32	57%	Const.	lost	M-W-NK
8	100%	Const.	skim	R-W-K	33	57%	-	suck	Z-W-K
9	100%	Const.	hand	R-W-M	34	53%	Const.	held	R-W-K
10	100%	Const.	know	R-W-M	35	52%	Const.	tick	R-W-NK
11	100%	Const.	cone	R-W-NK	36	45%	Const.	slam	M-W-M
12	100%	Const.	mite	R-W-NK	37	44%	Const.	gasp	M-W-NK
13	100%	Const.	note	R-W-NK	38	37%	+	pine	M-W-K
14	100%	Const.	sang	Z-W-K	39	34%	+	ripe	M-W-M
15	99%	Const.	miss	R-W-M	40	29%	Const.	fine	M-W-K
16	96%	-	send	R-W-NK	41	29%	Const.	dash	Z-W-NK
17	95%	+	twig	R-W-NK	42	27%	Const.	plot	M-W-M
18	92%	Const.	deck	R-W-NK	43	27%	+	slot	M-W-K
19	88%	Const.	fast	R-W-K	44	22%	+	wing	Z-W-M
20	87%	-	jump	M-W-NK	45	21%	Const.	snag	R-W-K
21	87%	Const.	golf	M-W-NK	46	21%	Const.	romp	R-W-K
22	85%	-	song	R-W-K	47	20%	Const.	sank	M-W-M
23	82%	Const.	fell	Z-O-K	48	18%	+	care	M-W-K
24	81%	Const.	grow	Z-W-K	49	17%	+	high	M-W-K
25	81%	+	than	R-W-NK					

Legenda: Eo. – efektywność operacyjna; Ef. Skali – efekty skali.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W wyniku zastosowania metody DEA zidentyfikowano przedsiębiorstwa operacyjnie efektywne (Eo. = 100%) i nieefektywne (Eo. <100%). Wśród przedsiębiorstw efektywnych,

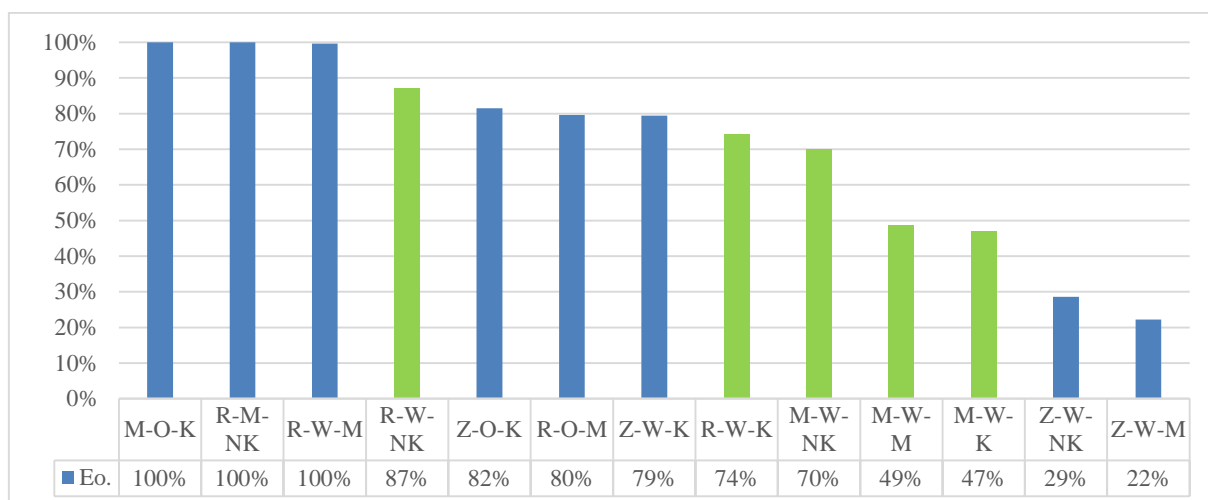


poza przedsiębiorstwami zorientowanymi na produkcję roślinną, zidentyfikowano również trzy przedsiębiorstwa zorientowane na mieszany typ produkcji („nose” – M-O-K, „mean” – M-W-K i „case” – M-W-M) oraz jedno specjalizujące się w produkcji zwierzęcej („sang” – Z-W-K). Inaczej niż w rezultatach oceny przedsiębiorstw z punktu widzenia efektywności finansowej lub rynkowej, największa liczba przedsiębiorstw efektywnych operacyjnie zawierała transakcje w formie kontraktowej (50%), rzadziej w formie niekontraktowej (28%), natomiast najmniej decydowało się na stosowanie modelu mieszanego (22%). Warto również dodać, że wśród przedsiębiorstw efektywnych operacyjnie było jedno przedsiębiorstwo zorientowane na wykorzystywanie zewnętrznych zasobów i kompetencji („nose” – M-O-K).

Należy dodać, że w zakresie wymiaru operacyjnego podmiotami wzorcowymi dla podmiotów nieefektywnych były przedsiębiorstwa: „toss”, „hand”, i „know” (wszystkie zorientowane na produkcję roślinną). Warto również zwrócić uwagę na zidentyfikowane efekty skali w ramach badania efektywności operacyjnej w przypadku przedsiębiorstw przedstawionych w tabeli 67:

- we wszystkich przedsiębiorstwach efektywnych i w większości przedsiębiorstw nieefektywnych zidentyfikowano stałe efekty skali – oznacza to, że ich wielkość z perspektywy korzyści skali jest optymalna,
- w przedsiębiorstwach „send”, „jump”, „song”, „keep” i „suck” wystąpiły malejące efekty skali – oznacza to, że z perspektywy korzyści skali wspomniane przedsiębiorstwa są zbyt duże,
- w przedsiębiorstwach „twig”, „than”, „plan”, „pine”, „ripe”, „slot”, „wing”, „care” i „high” wystąpiły rosnące efekty skali – oznacza to, że z perspektywy efektów skali przedsiębiorstwa te są za małe.

Na rysunku 47 przedstawiono średni poziom efektywności w wymiarze operacyjnym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w zależności od stosowanego modelu biznesu.



**Rysunek 47: Średni poziom efektywności w wymiarze operacyjnym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Najwyższy średni poziom efektywności w ujęciu operacyjnym (podobnie jak w wymiarach finansowym i rynkowym) uzyskały przedsiębiorstwa rolne stosujące model biznesu R-W-NK ( $\overline{Eo.} = 87\%$ ). Niższy przeciętny poziom efektywności rynkowej zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw stosujących modele biznesu R-W-K ( $\overline{Eo.} = 74\%$ ) i M-W-NK ( $\overline{Eo.} = 70\%$ ). Natomiast najniższym średnim poziomem efektywności w wymiarze operacyjnym charakteryzowały się przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu M-W-M ( $\overline{Eo.} = 49\%$ ) oraz M-W-K ( $\overline{Eo.} = 47\%$ ). Przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu R-W-NK osiągały, w porównaniu do pozostałych, bardzo wysoki poziom efektywności rynkowej ( $\overline{Eo.} = 87\%$ ).

Przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję roślinną oraz mieszaną zorientowane na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej uzyskiwały wyższy poziom efektywności niż te, które zawierały transakcje w innej formie (podobnie jak w przypadku efektywności finansowej oraz rynkowej). Uwagę zwraca również bardzo niski średni poziom efektywności operacyjnej w przypadku przedsiębiorstw stosujących modele biznesu M-W-M i M-W-K. W tabeli 68 przedstawiono zbiór przedsiębiorstw wzorcowych w wymiarze operacyjnym dla podmiotów stosujących popularne modele biznesu.

**Tabela 68: Przedsiębiorstwa wzorcowe w wymiarze operacyjnym dla przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu**

Model biznesu	Przedsiębiorstwa wzorcowe	Model biznesu	Suma
R-W-NK	Toss (2), came (3), lift (3)	R-W-K	8
	Hand (5), know (2)	R-W-M	7
	Cone (2), mite (2), note (2)	R-W-NK	6
	Sang (1)	Z-W-K	1
R-W-K	Pill (1)	R-M-NK	1
	Toss (5), came (3), lift (3), skim (1)	R-W-K	12
	Hand (2), know (1)	R-W-M	3
	Cone (1), mite (1)	R-W-NK	2
	Sang (2)	Z-W-K	2
M-W-NK	Pill (1)	R-M-NK	1
	Toss (5), came (1), lift (2)	R-W-K	8
	Hand (4), know (2)	R-W-M	6
	Cone (3), mite (1), note (2)	R-W-NK	6
M-W-M	Case (1)	M-W-M	1
	Pill (1)	R-M-NK	1
	Toss (4)	R-W-K	4
	Hand (3), know (5)	R-W-M	8
	Cone (2), mite (1), note (1)	R-W-NK	4
M-W-K	Mean (1)	M-W-K	1
	Pill (1)	R-M-NK	1
	Toss (4), came (1), lift (2)	R-W-K	7
	Hand (4), know (6)	R-W-M	10
	Cone (3), mite (1), note (3)	R-W-NK	7

Legenda: Liczba w nawiasach ( ) obok kodu przedsiębiorstwa wzorcowego wskazuje dla ilu podmiotów dane przedsiębiorstwo było wzorcowym.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Analiza przedsiębiorstw wzorcowych dla podmiotów nieefektywnych, stosujących modele biznesu R-W-NK, R-W-K, M-W-NK, M-W-M i M-W-K, pozwala na stwierdzenie, że:

- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-NK:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-K („toss”, „came” oraz „lift”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu R-W-K:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące również model biznesu R-W-K („toss”, „came”, „lift” oraz „skim”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-NK:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-K („toss”, „came” oraz „lift”).
- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-M:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-M („hand” oraz „know”).

- w przypadku przedsiębiorstw stosujących model biznesu M-W-K:
  - najczęściej przedsiębiorstwami wzorcowymi były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-M („hand” oraz „know”).

Warto zauważyć, że w przypadku wszystkich modeli biznesu przedsiębiorstwami wzorcowymi były najczęściej przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K lub R-W-M.

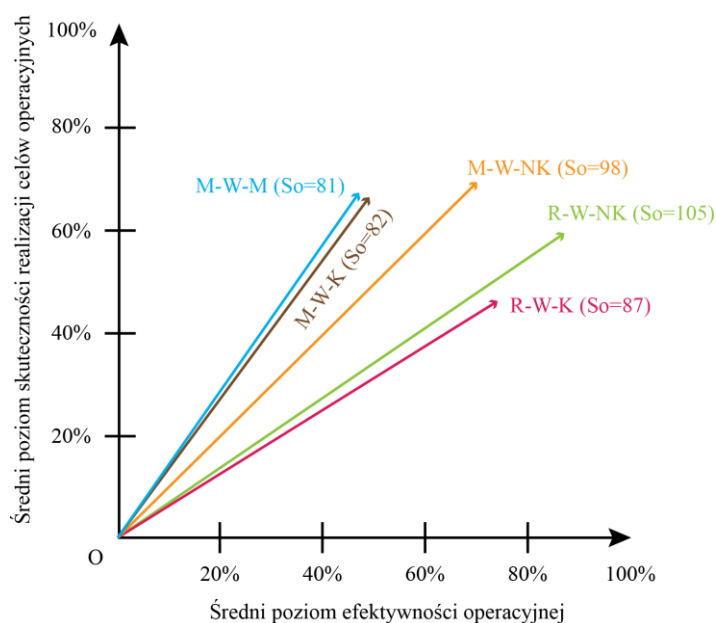
W związku z ustaleniami dotyczącymi wektora sprawności przedsiębiorstwa, w tabeli 69 zaprezentowano średni poziom efektywności operacyjnej oraz średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych osiągnąony przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu.

**Tabela 69: Średni poziom efektywności operacyjnej, średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych i sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu**

Model biznesu	Średni poziom efektywności operacyjnej	Średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych	Moduł wektora sprawności operacyjnej (im wyższa wartość tym wyższy poziom sprawności) – So.
R-W-NK	87%	59%	105
R-W-K	74%	46%	87
M-W-NK	70%	69%	98
M-W-M	49%	66%	82
M-W-K	47%	67%	81

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Na rysunku 48 przedstawiono graficzną ilustrację wektorów sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących badane modele biznesu.



**Rysunek 48: Graficzna ilustracja wektorów sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

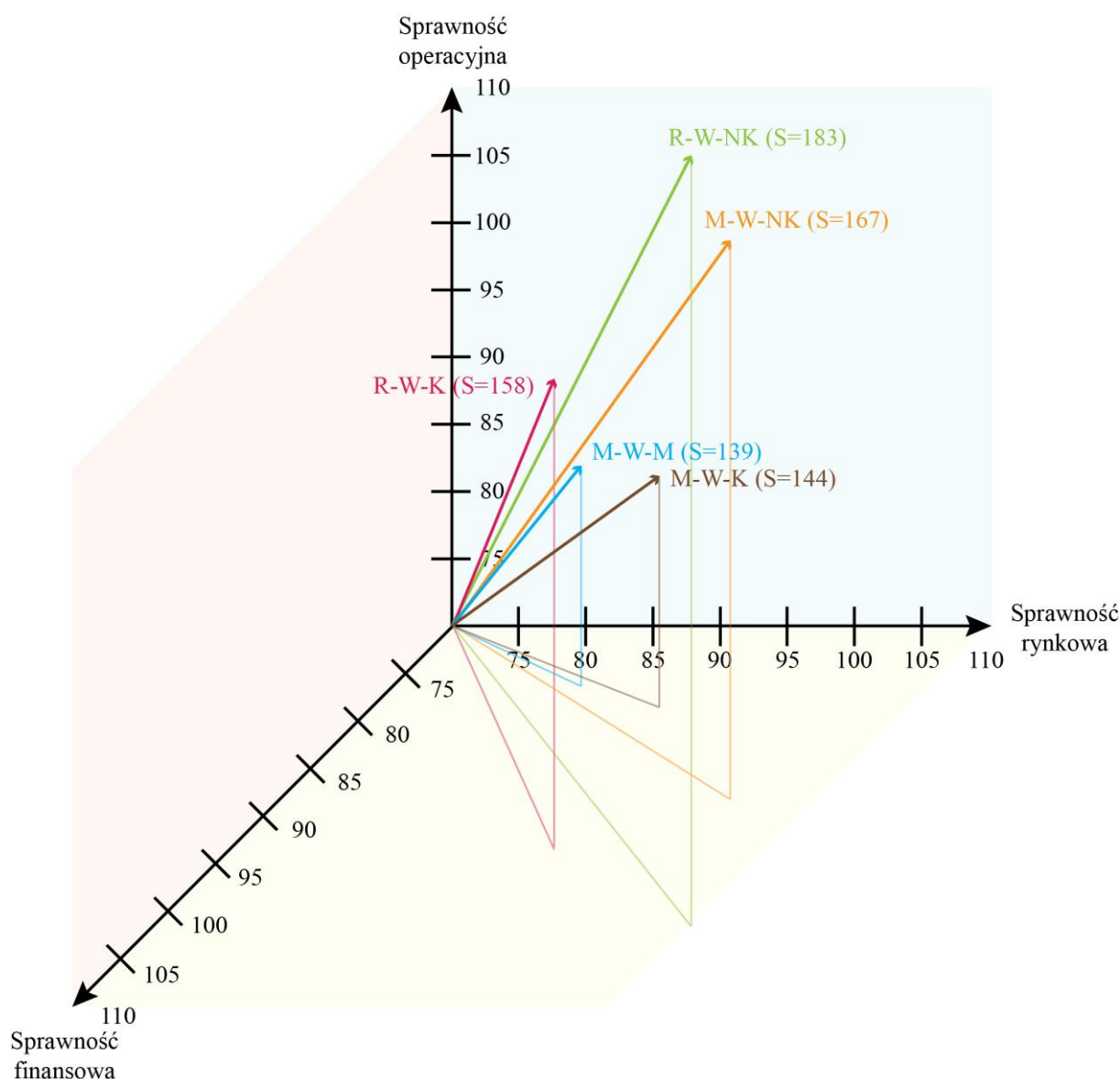
Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że podmiotami charakteryzującymi się najwyższym poziomem sprawności operacyjnej były przedsiębiorstwa stosujące model biznesu

R-W-NK (So. = 105). Niższy poziom sprawności operacyjnej zidentyfikowano w przypadku przedsiębiorstw wykorzystujących model M-W-NK (So. = 98). Natomiast najniższym poziomem sprawności rynkowej charakteryzowały się podmioty stosujące modele biznesu R-W-K (So. = 87), M-W-M (So. = 82) i M-W-K (So. = 81). Warto zauważyć, że przedsiębiorstwa uzyskujące najwyższy poziom sprawności rynkowej stosowały modele biznesu zorientowane na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej (R-W-NK, M-W-NK).

Podsumowując analizę sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych za najbardziej sprawne operacyjnie uznać należy przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK, natomiast za najmniej sprawne te przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-K. Należy jednocześnie zauważyć, że przedsiębiorstwa zorientowane na produkcję mieszaną charakteryzowały się niższym poziomem efektywności niż przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji roślinnej, natomiast skuteczniej realizowały cele operacyjne.

## **5.5 Sprawność łączna**

W celu oceny sprawności łącznej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu, posłużono się wartością modułu wektora w przestrzeni trójwymiarowej. Przyjęto, że im wyższa wartość modułu wektora, to tym wyższy poziom sprawności łącznej. Współrzędne wektora ustalono na podstawie poziomów sprawności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej osiągniętych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące poszczególne modele biznesu. Wyniki przedstawiono na rysunku 49 i w tabeli 70.



**Rysunek 49: Sprawność łączna wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

**Tabela 70: Sprawność łączna wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu (cz. 1/2)**

Model biznesu	Efektywność		
	finansowa	rynkowa	operacyjna
R-W-NK	78%	93%	87%
R-W-K	73%	77%	74%
M-W-NK	55%	77%	70%
M-W-M	48%	59%	49%
M-W-K	46%	64%	47%
Model biznesu	Skuteczność realizacji celów		
	finansowych	finansowych	finansowych
R-W-NK	66%	66%	66%
R-W-K	59%	59%	59%
M-W-NK	69%	69%	69%
M-W-M	59%	59%	59%
M-W-K	64%	65%	67%

**Tabela 70 cd.: Sprawność łączna wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu (cz. 2/2)**

Model biznesu	Sprawność			
	finansowa	rynkowa	operacyjna	Łączna
R-W-NK	102	110	105	<b>183</b>
R-W-K	93	94	87	<b>158</b>
M-W-NK	88	103	98	<b>167</b>
M-W-M	76	84	82	<b>139</b>
M-W-K	78	91	81	<b>144</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że najwyższy poziom sprawności łącznej osiągały przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu R-W-NK (S=183 j.). Niższy poziom sprawności łącznej uzyskiwały przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-NK (S=167 j.). Kolejne miejsca zajęły przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu R-W-K (S=158 j.), M-W-K (S=144 j.) i M-W-M (S=139 j.).

Uzyskane rezultaty przeprowadzonych badań empirycznych w zakresie sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych pozwalają na pozytywną weryfikację hipotezy dotyczącej wyższego poziomu sprawności przedsiębiorstw specjalizujących się w produkcji roślinnej w porównaniu do tych, które dywersyfikują produkcję rolniczą [por. tabela 70 – modele biznesu R-W-NK i M-W-NK oraz R-W-K i M-W-K].

Negatywnie natomiast zweryfikowano hipotezę dotyczącą wyższego poziomu sprawności osiąganego przez podmioty kontraktujące transakcje, w porównaniu do tych, które transakcji nie kontraktują [por. tabela 70 – modele biznesu R-W-NK i M-W-NK]. Wynikać to może z relatywnie wysokich wahań cen na rynkach poszczególnych produktów rolnych [por. rysunek 2 w: Grzelak 2013, s.83], co powoduje, że podejmowanie ryzyka związanego z realizowaniem większości transakcji w formie niekontraktowej okazuje się w wielu przypadkach korzystniejsze. Warto jednak wspomnieć o wynikach badań przeprowadzonych w USA, które wskazują, na większe i rosnące zainteresowanie kontraktacją produkcji wśród wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych niż w przypadku pozostałych podmiotów rolniczych [MacDonald i Korb 2011, s.8].

W badanej populacji przedsiębiorstw [por. tabela 70 ] niemożliwym było zweryfikowanie hipotezy dotyczącej wyższego poziomu sprawności osiąganego przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa wykorzystujące własne zasoby i kompetencje w porównaniu do tych, które pozyskują zasoby i kompetencje z otoczenia. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa poddane badaniom empirycznym stosowały modele biznesu zorientowane na wykorzystywanie własnych zasobów i kompetencji [por. tabela 70]. Przyczyną takiego stanu mogły być m.in. liczne formy

wsparcia finansowego skierowanego do rolników w celu umożliwienia im modernizacji przedsiębiorstw oraz zakupu sprzętu rolniczego (np. PROW), które spowodowały, że inne formy użytkowania sprzętu rolniczego stały się mniej korzystne.

Na podstawie przedstawionych analiz można stwierdzić, że wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne przystosowały się do zmiennych warunków otoczenia wykorzystując możliwości stworzone przez systemy wsparcia Unii Europejskiej. W największym stopniu dotyczy to specjalizacji w zakresie produkcji roślinnej (a nie dywersyfikacji), dającej gwarancję dotacji, a także wykorzystywanych zasobów i kompetencji własnych (a nie obcych) oraz konwencjonalnego transakcyjnego systemu kształtowania powiązań z podmiotami w otoczeniu konkurencyjnym.

Podsumowując stwierdza się, że:

- forma zawieranych transakcji przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne różnicuje poziom ich sprawności,
- przedsiębiorstwa zorientowane na zawieranie transakcji niekontraktowych osiągały wyższy poziom sprawności łącznej niż przedsiębiorstwa kontraktujące produkcję lub stosujące model mieszany,
- modele zorientowane na niekontraktowanie transakcji charakteryzowały się wyższym poziomem sprawności łącznej niż ich odpowiedniki zakładające kontraktację (por. R-W-NK i R-W-K oraz M-W-NK i M-W-K),
- najwyższy poziom sprawności łącznej osiągnęły przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji roślinnej i zorientowane na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej (R-W-NK),
- najniższy poziom sprawności łącznej osiągały przedsiębiorstwa zorientowane na mieszany typ produkcji oraz zawieranie zbliżonej liczby transakcji w formie kontraktowej i niekontraktowej (M-W-M),
- przedsiębiorstwa zorientowane na mieszany typ produkcji oraz na zawieranie transakcji w formie niekontraktowej (M-W-NK) charakteryzowały się wyższym poziomem sprawności łącznej niż przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji roślinnej, zorientowane na zawieranie transakcji w formie kontraktowej (R-W-K),
- przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK (najwyższy poziom sprawności łącznej) osiągały najwyższy poziom sprawności we wszystkich jej wymiarach (finansowym, rynkowym i operacyjnym),



- przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu zorientowane na niekontraktowe formy zawierania transakcji (M-W-NK, R-W-NK) charakteryzowały się najwyższym poziomem skuteczności realizacji celów finansowych,
- przedsiębiorstwa stosujące model biznesu M-W-NK charakteryzowały się najwyższym poziomem skuteczności realizacji celów finansowych, rynkowych oraz operacyjnych,
- w wymiarach rynkowym oraz operacyjnym przedsiębiorstwa zorientowane na mieszany typ produkcji charakteryzowały się wyższym poziomem skuteczności realizacji celów niż przedsiębiorstwa specjalizujące się w produkcji roślinnej,
- przedsiębiorstwa stosujące modele biznesu zorientowane na niekontraktowanie zawieranych transakcji skuteczniej realizowały cele finansowe, rynkowe i operacyjne niż ich odpowiedniki zorientowane na kontraktowanie zawieranych transakcji (por. R-W-NK i R-W-K oraz M-W-NK i M-W-K),
- przedsiębiorstwa, w przypadku których zidentyfikowano model biznesu M-W-M charakteryzowały się niskimi poziomami efektywności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej, natomiast relatywnie wysokimi poziomami skuteczności realizacji celów rynkowych oraz operacyjnych.

## **5.6 Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących ten sam model biznesu**

W rozdziałach 5.1-5.5 dokonano oceny średniego poziomu sprawności uzyskiwanego przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące popularne modele biznesu. Natomiast w rozdziale 5.6 analizę sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych ograniczono każdorazowo do zbioru stosującego ten sam model biznesu<sup>108</sup>. Przyjęto, że podmioty te są najbardziej jednorodne i funkcjonują w podobnych warunkach otoczenia. W związku z tym porównanie ich pod kątem uzyskiwanego poziomu sprawności umożliwia wskazanie przedsiębiorstw wzorcowych oraz rekomendacji dla podmiotów stosujących te same modele biznesu, ale uzyskujących niższy poziom sprawności (walor aplikacyjny).

W celu oceny sprawności ww. przedsiębiorstw przyjęto metodykę postępowania analogiczną, jak w przypadku oceny sprawności w rozdziałach 5.1-5.5. Należy jednak zwrócić uwagę, że analiza została każdorazowo ograniczona wyłącznie do zbioru przedsiębiorstw stosujących konkretny model biznesu (dotyczy również opinii respondentów). W związku z tym, że populacja przedsiębiorstw reprezentujących konkretny model biznesu<sup>109</sup> jest każdorazowo

<sup>108</sup> Uwzględniono popularne modele biznesu [por. rozdział 4.4].

<sup>109</sup> R-W-NK (10), R-W-K (9), M-W-NK (9), M-W-M (6) i M-W-K (5).

mniejsza, niezbędnym było ograniczenie liczby nakładów i efektów wykorzystanych w metodzie DEA.

W tabeli 71 przedstawiono wybrane do oceny efektywności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej nakłady i efekty w przypadku przedsiębiorstwo stosujących badane modele biznesu<sup>110</sup>.

---

<sup>110</sup> Nakłady i efekty wybrano na podstawie wskazań reprezentantów podmiotów stosujących poszczególne modele biznesu. Należy dodać, że liczba nakładów i efektów w przypadku poszczególnych modeli biznesu jest odmienna ze względu na odmienną liczebność podmiotów stosujących dany model biznesu (wartość dyskryminacyjna metody DEA).

**Tabela 71: Wybrane nakłady i efekty do oceny efektywności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej w przypadku przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu**

MODELE BIZNESU									
R-W-NK		R-W-K		M-W-K		M-W-M		M-W-NK	
nakłady	efekty	nakłady	efekty	nakłady	efekty	nakłady	efekty	nakłady	efekty
<b>WYMIAR FINANSOWY</b>									
Koszty operacyjne	Zysk <sup>111</sup>	Koszty operacyjne	Zysk	Koszty operacyjne	Zysk	Powierzchnia użytków rolnych	Zysk	Powierzchnia użytków rolnych	Zysk
Powierzchnia użytków rolnych	Rentowność sprzedazy	Powierzchnia użytków rolnych	Rentowność aktywów	Powierzchnia użytków rolnych	Rentowność sprzedazy	Urządzenia techniczne i maszyny	Urządzenia techniczne i maszyny	Urządzenia techniczne i maszyny	Urządzenia techniczne i maszyny
Urządzenia techniczne i maszyny		Urządzenia techniczne i maszyny		Urządzenia techniczne i maszyny					
<b>WYMIAR RYNKOWY</b>									
Powierzchnia użytków rolnych	Lojalność odbiorców	Powierzchnia użytków rolnych	Lojalność odbiorców	Powierzchnia użytków rolnych	Lojalność odbiorców	Powierzchnia użytków rolnych	Lojalność odbiorców	Powierzchnia użytków rolnych	Wzrost powierzchni użytków rolnych
Koszty na hektar użytków rolnych	Reputacja	Koszty na hektar użytków rolnych	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	Poziom inwestycji w innowacje	Parametry jakościowe sprzedawanych produktów	Poziom inwestycji w innowacje	Poziom inwestycji w innowacje	Poziom inwestycji w innowacje	
<b>WYMIAR OPERACYJNY</b>									
Powierzchnia użytków rolnych	Zysk z działalności operacyjnej	Powierzchnia użytków rolnych	Zysk z działalności operacyjnej	Powierzchnia użytków rolnych	Zysk z działalności operacyjnej	Powierzchnia użytków rolnych	Zysk z działalności operacyjnej	Powierzchnia użytków rolnych	Zysk z działalności operacyjnej
Urządzenia techniczne i maszyny	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	Urządzenia techniczne i maszyny	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	Urządzenia techniczne i maszyny	Relacja przychodów operacyjnych do aktywów	Koszty działalności operacyjnej	Koszty działalności operacyjnej	Koszty działalności operacyjnej	
		Koszty działalności operacyjnej		Koszty działalności operacyjnej					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

<sup>111</sup> Zysk rozumiany, jako pozytywny wynik finansowy netto.

Rezultaty przeprowadzonego badania sprawności finansowej, rynkowej, operacyjnej oraz łącznej dla poszczególnych przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu przedstawiono w tabeli 72.

**Tabela 72: Sprawność finansowa, rynkowa, operacyjna oraz łączna przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu**

Model biznesu	Kod przedsiębiorstwa	Ef.	Sf.	Sp.f.	Er.	Sr.	Sp.r.	Eo.	So.	Sp.o.	Sprawność łączna
R-W-NK	cone	100%	79%	127	99%	88%	132	100%	50%	112	215
	deck	100%	75%	125	68%	79%	104	100%	67%	120	202
	mite	100%	61%	117	100%	58%	116	100%	54%	114	200
	note	100%	83%	130	54%	88%	103	100%	71%	123	206
	rake	37%	46%	59	78%	33%	85	23%	42%	48	114
	send	100%	83%	130	100%	63%	118	100%	67%	120	213
	than	86%	54%	102	100%	42%	108	58%	50%	77	167
	twig	98%	67%	119	100%	42%	108	96%	50%	108	194
R-W-K	came	100%	63%	118	100%	88%	133	100%	75%	125	218
	fast	84%	29%	89	82%	50%	96	90%	46%	101	165
	held	100%	83%	130	23%	58%	62	100%	25%	103	177
	lift	100%	75%	125	97%	66%	117	100%	52%	113	205
	romp	54%	63%	83	56%	58%	81	60%	58%	83	143
	skim	100%	67%	120	48%	63%	79	100%	50%	112	182
	snag	23%	63%	67	86%	71%	112	26%	58%	64	145
	toss	100%	54%	114	68%	54%	87	100%	58%	116	184
M-W-K	care	34%	67%	75	70%	92%	116	37%	83%	91	165
	fine	46%	79%	91	100%	67%	120	100%	88%	133	201
	high	25%	42%	49	100%	50%	112	28%	29%	40	129
	keep	100%	63%	118	100%	52%	113	100%	25%	103	193
	mean	100%	79%	127	100%	50%	112	100%	71%	123	209
	pine	61%	58%	84	100%	71%	123	61%	63%	88	173
	save	100%	50%	112	100%	63%	118	100%	79%	127	207
	slot	44%	83%	94	50%	67%	84	44%	63%	77	147
M-W-M	case	100%	96%	139	84%	71%	110	100%	83%	130	220
	girl	100%	42%	108	100%	50%	112	100%	42%	108	190
	plot	52%	63%	82	100%	71%	123	60%	88%	107	182
	ripe	51%	67%	84	83%	83%	117	59%	75%	95	173
	sank	35%	50%	61	50%	54%	74	50%	75%	90	131
	slam	100%	38%	107	50%	33%	60	100%	33%	105	162
M-W-NK	gasp	93,3%	21%	96	100%	42%	108	71%	63%	95	173
	golf	100,0%	63%	118	100%	63%	118	100%	58%	116	203
	jump	100,0%	96%	139	83%	96%	127	100%	54%	114	220
	lost	99,7%	96%	138	62%	100%	118	69%	100%	121	219
	tree	85,4%	71%	111	85%	46%	97	96%	58%	112	185

Legenda: Ef. – efektywność finansowa; Sf. – skuteczność finansowa; Sp.f. – sprawność finansowa; Er. – efektywność rynkowa; Sr. – skuteczność rynkowa; Sp. r. – sprawność rynkowa; Eo. – efektywność operacyjna; So. – skuteczność operacyjna; Sp.o. – sprawność operacyjna.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W wyniku przeprowadzonego postępowania badawczego zidentyfikowano podmioty charakteryzujące się najwyższym poziomem sprawności w ramach każdego z badanych modeli biznesu [por. tabela 72]. Dodatkowo zidentyfikowano przedsiębiorstwa wzorcowe w zakresie efektywności w wymiarach finansowym, rynkowym oraz operacyjnym dla nieefektywnych podmiotów stosujących analizowane modele biznesu [por. tabela 73].

**Tabela 73: Przedsiębiorstwa wzorcowe w zakresie efektywności w wymiarach finansowym, rynkowym i operacyjnym dla podmiotów stosujących analizowane modele biznesu**

	Modele biznesu				
	R-W-NK	R-W-K	M-W-K	M-W-M	M-W-NK
<b>Efektywność finansowa</b>	send, cone, deck, mite	came, lift, held, toss	keep, save, mean	slam, case, girl	golf, jump
<b>Efektywność rynkowa</b>	send, than, mite, tick	came, song	mean, high, keep	girl, plot	Golf
<b>Efektywność operacyjna</b>	cone, mite, send	toss, came, lift, held, skim	keep, mean, save	case, girl	golf, jump

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Na podstawie wyników uzyskanych za pomocą metody DEA oraz analizy przedsiębiorstw wzorcowych stworzono listę wniosków dla podmiotów nieefektywnych. Wnioski opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwa nieefektywne powinny osiągać takie same lub lepsze efekty przy mniejszych nakładach (orientacja metody DEA na nakłady) w obszarach finansowym, rynkowym oraz operacyjnym. Rekomendacje dotyczące efektywności finansowej, dla wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących badane modele biznesu, przedstawiono w tabeli 74.

**Tabela 74: Rekomendacje w zakresie efektywności finansowej dla podmiotów nieefektywnych w poszczególnych modelach biznesu**

Model biznesu	Efekty (↑ lub ↔) <sup>112</sup>		Nakłady (↓)	
<b>Efektywność finansowa</b>				
R-W-NK	zysk	↑ lub ↔	koszty operacyjne	~33% ↓
	rentowność sprzedaży		areal użytków rolnych	~52% ↓
R-W-K	zysk	↑ lub ↔	wartość urządzeń technicznych i maszyn	~43% ↓
	rentowność aktywów		koszty operacyjne	~46% ↓
M-W-K	zysk	↑ lub ↔	areal użytków rolnych	~47% ↓
	rentowność sprzedaży		wartość urządzeń technicznych i maszyn	~37% ↓
M-W-M	zysk	↑ lub ↔	koszty operacyjne	~58% ↓
	zysk		areal użytków rolnych	~68% ↓
M-W-NK	zysk	↑ lub ↔	wartość urządzeń technicznych i maszyn	~66% ↓
	zysk		areal użytków rolnych	~54% ↓
	zysk	↑ lub ↔	wartość urządzeń technicznych i maszyn	~54% ↓
	zysk	↑ lub ↔	areal użytków rolnych	~37% ↓
	zysk	↑ lub ↔	wartość urządzeń technicznych i maszyn	~8% ↓

Legenda: ↑ wzrost wartości cechy; ↔ utrzymanie na tym samym poziomie wartości cechy; ↓ spadek wartości cechy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Interpretacja wniosków zawartych w tabeli 74 powinna zakładać, że przykładowo: nieefektywne finansowo wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące model biznesu R-W-NK, stosując technologię podmiotów wzorcowych, powinny osiągnąć efekty (zysk, rentowność

<sup>112</sup> Efekty oraz nakłady zostały uwzględnione na podstawie wskazań badanych reprezentujących poszczególne modele biznesu. Z tego powodu bywają odmienne w zależności od rozważanego modelu biznesu.

sprzedaży) porównywalne lub wyższe przy niższych nakładach (koszty operacyjne, areał użytków rolnych, wartość urządzeń technicznych i maszyn).

W tabeli 75 przedstawiono rekomendacje dla nieefektywnych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu w zakresie efektywności rynkowej.

**Tabela 75: Rekomendacje w zakresie efektywności rynkowej dla podmiotów nieefektywnych w poszczególnych modelach biznesu**

Model biznesu	Efekty ( ↑ lub ↔ )		Nakłady ( ↓ )	
Efektywność rynkowa				
R-W-NK	lojalność odbiorców	↑ lub ↔	koszty na ha użytków rolnych	~36% ↓
	reputacja		areał użytków rolnych	~34% ↓
R-W-K	lojalność odbiorców	↑ lub ↔	koszty na ha użytków rolnych	~36% ↓
	parametry jakościowe sprzedawnych produktów		areał użytków rolnych	~50% ↓
M-W-K	lojalność odbiorców	↑ lub ↔	poziom inwestycji w innowacje <sup>113</sup>	↓
	parametry jakościowe sprzedawnych produktów		areał użytków rolnych	~49% ↓
M-W-M	lojalność odbiorców	↑ lub ↔	poziom inwestycji w innowacje	↓
			areał użytków rolnych	~45% ↓
M-W-NK	lojalność odbiorców	↑ lub ↔	poziom inwestycji w innowacje	↓
			areał użytków rolnych	~23% ↓

Legenda: ↑ wzrost wartości cechy; ↔ utrzymanie na tym samym poziomie wartości cechy; ↓ spadek wartości cechy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

W tabeli 76 przedstawiono rekomendacje dla nieefektywnych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących badane modele biznesu w zakresie efektywności operacyjnej.

<sup>113</sup> W związku z tym, że poziom inwestycji w innowacje został oceniony na podstawie skali punktowej niemożliwym jest wskazanie rzetelnej wartości poziomu redukcji.

**Tabela 76: Rekomendacje w zakresie efektywności operacyjnej dla podmiotów nieefektywnych w poszczególnych modelach biznesu**

Model biznesu	Efekty ( ↑ lub ↔ )		Nakłady ( ↓ )	
Efektywność operacyjna				
R-W-NK	zysk operacyjny	↑ lub ↔	wartość urządzeń technicznych i maszyn	~53% ↓
	relacja przychodów operacyjnych do aktywów		areal użytków rolnych	~53% ↓
R-W-K	zysk operacyjny	↑ lub ↔	koszty operacyjne	~40% ↓
	relacja przychodów operacyjnych do aktywów		wartość urządzeń technicznych i maszyn	~34% ↓
M-W-K	zysk operacyjny	↑ lub ↔	koszty operacyjne	~58% ↓
	relacja przychodów operacyjnych do aktywów		areal użytków rolnych	~67% ↓
			wartość urządzeń technicznych i maszyn	~66% ↓
M-W-M	zysk operacyjny	↑ lub ↔	koszty operacyjne	~43% ↓
			areal użytków rolnych	~51% ↓
M-W-NK	zysk operacyjny	↑ lub ↔	koszty operacyjne	~21% ↓
			areal użytków rolnych	~37% ↓

Legenda: ↑ wzrost wartości cechy; ↔ utrzymanie na tym samym poziomie wartości cechy; ↓ spadek wartości cechy.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Szczegółowe wartości optymalnego poziomu efektów i nakładów w przypadku nieefektywnych (finansowo, rynkowo lub operacyjnie) wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych przedstawiono w załącznikach: 5.4, 5.6, 5.8, 5.10 oraz 5.12.

Poza rekomendacjami z zakresu efektywności, dokonano również ogólnej charakterystyki podmiotów, które osiągnęły najwyższy poziom sprawności łącznej w przypadku każdego z analizowanych modeli biznesu [por. tabela 77]. Warto zauważyć, że wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne, które osiągnęły najwyższy poziom sprawności funkcjonowały wyłącznie w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością. Ponadto, były to przedsiębiorstwa zatrudniające do 90 osób, charakteryzujące się relatywnie wysokim poziomem innowacyjności. Uwagę zwraca również wysoki poziom lojalności tych podmiotów wobec klientów. Bardziej szczegółową charakterystykę wspomnianych przedsiębiorstw zamieszczono w załącznikach: 5.5, 5.7, 5.9, 5.11 oraz 5.13.

**Tabela 77: Charakterystyka wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, które osiągały najwyższy poziom sprawności łącznej w przypadku badanych modeli biznesu**

Charakterystyka/ Przedsiębiorstwa	R-W-NK			R-W-K			M-W-K			M-W-M			M-W-NK	
	cone	send	note	came	lift	toss	fine	mean	save	case	girl	plot	jump	lost
Poziom sprawności łącznej	215 j.	213 j.	206 j.	218 j.	205 j.	184 j.	201 j.	209 j.	207 j.	220 j.	190 j.	182 j.	220 j.	219 j.
Forma organizacyjno-prawna	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.	Sp. z o.o.
Powierzchnia użytków rolnych	933 ha	637 ha	1 000 ha	600 ha	618 ha	900 ha	2 934 ha	1 516 ha	986 ha	1 861 ha	927 ha	2 205 ha	992 ha	1 334 ha
Procent przychodów generowany przez produkcję roślinną	100%	100%	99%	100%	100%	80%	46%	54%	47%	60%	40%	49%	35%	60%
Zmiana stanu użytków rolnych w ciągu ostatnich 4 lat	Brak	Brak	Brak	Wzrost do 10%	Brak zmian	Spadek do 20%	Brak	Brak	Spadek do 10%	Spadek do 10%	Brak	Brak	Spadek do 10%	Spadek do 10%
Liczba zatrudnionych na umowę o pracę	Do 30 osób	Do 30 osób	Do 30 osób	Do 30 osób	Do 30 osób	Do 30 osób	Od 51 do 90	Od 51 do 90	Od 31 do 50	Od 31 do 50	Od 31 do 50 osób	Od 51 do 90 osób	Do 30	Od 31 do 50
Średnia długość współpracy z odbiorcami	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Do 1 roku	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata	Ponad 4 lata
Liczba wdrożonych innowacji w ciągu ostatnich 4 lat	Od 1 do 3	Od 1 do 3	Od 4 do 6	Od 1 do 3	Od 4 do 6	Ponad 10	Od 1 do 3	Od 1 do 3	Od 4 do 6	Ponad 10	Od 4 do 6	Od 4 do 6	Ponad 10	Ponad 10
Poziom inwestycji w innowacje	Do 15% zysku	Do 5% zysku	Do 5% zysku	Do 10% zysku	Ponad 15% zysku	Ponad 15% zysku	Ponad 15% zysku	Ponad 15% zysku	Ponad 15% zysku	Ponad 15% zysku	Do 10% zysku	Do 15% zysku	Ponad 15% zysku	Ponad 15% zysku

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.



## Zakończenie

W związku ze zmieniającym się charakterem rolnictwa w Polsce, jak również w Unii Europejskiej, można przypuszczać, że znaczenie wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych będzie rosło<sup>114</sup>. Przedsiębiorstwa te funkcjonują w oparciu o różne modele biznesu i osiągają zróżnicowany poziom sprawności. Głównym celem poznawczym rozprawy doktorskiej było rozpoznanie poziomu sprawności osiąganego przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące różne typy modeli biznesu. W związku z powyższym w teoretycznej części pracy dokonano systematyzacji wiedzy z zakresu problematyki modeli biznesu i sprawności przedsiębiorstw. Zaproponowano:

- elementy konstytuujące modele biznesu w przypadku wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- typy modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych,
- sposób pomiaru sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.

W rozprawie doktorskiej przyjęto, że model biznesu to sposób, w jaki przedsiębiorstwo prowadzi swoją działalność. Stricte model biznesu jest narzędziem koncepcyjnym, składającym się z zestawu elementów i relacji między nimi, które umożliwiają wyrażenie logiki działania danego przedsiębiorstwa w określonej dziedzinie. Obejmuje opis wartości (produktu) oferowanej przez przedsiębiorstwo grupie lub grupom nabywców, wraz z określeniem kluczowych zasobów, kompetencji oraz relacji zewnętrznych, niezbędnych w celu wytworzenia, oferowania i dostarczania tej wartości. Założono, że w przypadku wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych elementami konstytuującymi ich modele biznesu są typ produkcji, źródła pochodzenia wykorzystywanych zasobów i kompetencji oraz typ zawieranych transakcji. Na tej podstawie zaproponowano typologię modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, uwzględniającą 27 modeli biznesu, różniących się nasileniem wartości poszczególnych elementów je konstytuujących.

Sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych rozpatrzono w następujących wymiarach: finansowym, rynkowym, operacyjnym oraz łącznym. Poziom sprawności w przypadku każdego z zaprezentowanych wymiarów jest uwarunkowany poziomem efektywności badanego przedsiębiorstwa rolnego oraz skutecznością realizacji celów przez badane przedsiębiorstwo rolne. Poziom efektywności badanych przedsiębiorstw rolnych ustalono za pomocą

---

<sup>114</sup> Por. rozdział 1.

metody DEA. Z kolei skuteczność oceniono na podstawie średniego poziomu realizacji najważniejszych celów.

W celu identyfikacji poziomu sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz stosowanych przez nie modeli biznesu w latach 2012-2013 przeprowadzono badania empiryczne.

W wyniku przeprowadzonych badań empirycznie zweryfikowano 14 z 27 koncepcyjnych modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. Większość badanych przedsiębiorstw (60%) funkcjonowało w oparciu o modele zorientowane na specjalizacji w zakresie produkcji roślinnej (46%) albo zwierzęcej (13%), natomiast około 41% dywersyfikowało produkcję. Najpopularniejszym modelem biznesu, stosowanym przez ponad 19% badanych przedsiębiorstw, był model „R-W-NK”, zorientowany na roślinny typ produkcji, wykorzystanie własnych zasobów i kompetencji oraz zawieranie transakcji niekontraktowych. Mniej popularne (17%) były modele „R-W-K” i „M-W-K” ukierunkowane na wykorzystanie własnych zasobów i kompetencji oraz zawieranie transakcji kontraktowych, natomiast różniące się od siebie typem produkcji.

W efekcie zrealizowanej procedury badawczej zidentyfikowano determinanty oraz mierniki efektywności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz poziom skuteczności realizacji najważniejszych celów, co pozwoliło na ustalenie poziomu sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących różne typy modeli biznesu.

Dodatkowo przeprowadzona procedura badawcza pozwoliła ustalić, że przedsiębiorstwa stosujące model biznesu R-W-NK osiągały najwyższe poziomy sprawności łącznej, jak również finansowej, rynkowej oraz operacyjnej. Ponadto przedsiębiorstwa zorientowane na niekontraktowanie produkcji osiągały wyższy poziom sprawności łącznej niż pozostałe. Jednocześnie warto zauważyć, że przedsiębiorstwa te skuteczniej realizowały cele finansowe, rynkowe i operacyjne niż analogiczne modele zorientowane na kontraktowanie zawieranych transakcji (por. R-W-NK i R-W-K oraz M-W-NK i M-W-K). Najniższy poziom sprawności łącznej osiągały przedsiębiorstwa zorientowane na mieszany typ produkcji oraz zawieranie porównywalnej liczby transakcji w formie kontraktowej i niekontraktowej (M-W-M).

Ponadto przeprowadzone badania umożliwiły identyfikację podmiotów wzorcowych dla wielkoobszarowych przedsiębiorstw charakteryzujących się niższym poziomem sprawności. Zastosowanie metody DEA umożliwiło wskazanie konkretnych kierunków zmian w tych

przedsiębiorstwach, które przez poprawę efektywności powinny przyczynić się do poprawy sprawności danego podmiotu<sup>115</sup>.

Walorem aplikacyjnym rozprawy doktorskiej jest identyfikacja modeli biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych charakteryzujących się najwyższym poziomem sprawności oraz ustalenie podmiotów wzorcowych oraz konkretnych kierunków zmian, dla przedsiębiorstw osiągających niższy poziom sprawności w celu jej poprawy.

Zaproponowana w pracy metoda oceny sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych ułatwia ich porównywanie oraz wskazywanie kierunków zmian mających na celu poprawę ich funkcjonowania.

Podsumowując autor chciałby zaznaczyć, że mimo wszelkich starań podjętych w celu zapewnienia obiektywności oraz porównywalności wykorzystanych danych, uzyskane wyniki nie powinny być interpretowane bezkrytycznie m.in. ze względu na złożoność oraz niejednoznaczność poruszanych zagadnień. Ponadto nie stworzono dotąd uniwersalnego sposobu identyfikacji modeli biznesu, jak również pomiaru sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, a zastosowane w pracy metody cechują się określonym poziomem subiektywności oraz wrażliwości na obserwacje skrajne. Dodatkowo wyniki poszczególnych obserwacji zależą od wyników uzyskanych w całej populacji, a więc analiza innych podmiotów lub innych okresów mogłaby skutkować odmiennymi wnioskami.

---

<sup>115</sup> Szczegółowe wartości umieszczono w załącznikach: 5.1-5.13.

## Bibliografia

- Afuah, A.N., 2004. *Business Models*. Boston: McGraw-Hill.
- Afuah, A.N. i Tucci, C.L., 2003. *Internet Business Models and Strategies: text and cases*. New York: McGraw-Hill.
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, 2012. *Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/platnosci-bezposrednie/wazne-definicje.html> [Dostęp: 17.6.2013].
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, 2013. *Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.arimr.gov.pl/dla-beneficjenta/srednia-powierzchnia-gospodarstwa.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, brak daty. *Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/prow-2007-2013-podstawowe-informacje.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, brak daty. *Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.arimr.gov.pl/pomoc-unijna/prow-2007-2013/ponad-247-miliarda-zlotych-wyplacila-arimr-z-prow-2007-13-polska-jest-liderem-realizacji-programu-w-unii-europejskiej.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Agencja Rozwoju Rolnictwa, 2013. *Agencja Rozwoju Rolnictwa - Kwotowanie Produkcji Mleka*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.arr.gov.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=30](http://www.arr.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=30) [Dostęp: 5.7.2013].
- Ahn, J.H. i Chang, S.G., 2004. Assessing the Contribution of Knowledge to Business Performance: the Kp3 Methodology. *Decision Support Systems*.
- Allee, V., 2008. Value Network Analysis and value conversion of tangible and intangible assets. *Journal of Intellectual Capital*.
- Alt, R. i Zimmermann, H., 2001. Introduction to special section – business models. *Electronic Markets*.
- Amit, R. i Zott, C., 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, s.493-94.
- Anderson, J.C., Kumar, N. i Narus, J.A., 2010. *Sprzedawcy wartości*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- Anderson, J.C. i Narus, J.A., 1998. *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Harvard Business School Press.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. i van Rossum, W., 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*.
- Augustyniak, W., 2012. *Efektywność polskich regionalnych portów lotniczych*. Poznań: Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Baird, I.S., 1984. What is risk anyway? The treatment of risk in strategic management. New York, 1984. Paper presented at the Academy of Management Meetings.
- Balicka, A., 2008. *Biuletyn Informacyjny Agencji Rynku Rolnego*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.arr.gov.pl/data/400/biuletyn\\_204\\_nr6.pdf](http://www.arr.gov.pl/data/400/biuletyn_204_nr6.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]
- Banker, R.D., Charnes, A. i Cooper, W.W., 1984. Some models for estimating technical and scale inefficiencies in data envelopment analysis. *Management Science*.
- Barney, J., Wright, M. i Ketchen Jr, D.J., 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*.
- Barros, C.P. i Dieke, P.U.C., 2007. Performance evaluation of Italian airports: A data envelopment analysis. *Journal of Air Transport Management*.
- Belasco, J.A. i Stayer, R.C., 1993. *Flight of the Buffalo*. New York: Warner.
- Bellman, R. i in., 1957. On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, s.469-503.
- Bennett, R., 1999. Corporate Strategy. *Financial Times Professional*.
- Betz, F., 2002. Strategic Business Models. *Engineering Management Journal*.
- Bezat, A., 2011. *Zastosowanie metody DEA w analizie efektywności przedsiębiorstw rolniczych*. Warszawa: IERiGŻ-PIB.
- Bieńkowski, J., Jankowiak, J., Marcinkowski, J. i Sadowski, A., 2005. Efektywność techniczna i środowiskowa towarowych gospodarstw rolnych na przykładzie badanej grupy z Wielkopolski. *Roczniki Naukowe*.
- Błażejczyk-Majka, L., Kala, R. i Maciejewski, K., 2011. Productivity and efficiency of large and small field crop farms and mixed farms of old and new EU regions. *Agricultural Economics*.
- Boehlje, M., 2011. *Alberta Agriculture and Rural Development*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www1.agric.gov.ab.ca/\\$department/deptdocs.nsf/all/bmi10687](http://www1.agric.gov.ab.ca/$department/deptdocs.nsf/all/bmi10687) [Dostęp: 2.4.2012].

- Boussofiane, A., Dyson, R.G. i Thanassoulis, E., 1991. Applied Data Envelopment Analysis. *European Journal of Operational Research*.
- Bouwman, H., Vos, H. i Haaker, T., 2008. *Mobile service innovation and business models*. Heidelberg: Springer.
- Bowlin, W.F., 1998. Measuring Performance: An introduction to Data Envelopment Analysis (DEA). *Journal of Cost Analysis*.
- Bórawski, P. i Pawlewicz, A., 2006. Efektywność ekonomiczna indywidualnych gospodarstw rolnych w aspekcie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego. *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu*.
- Byles, S., Le Grice, P., Rehman, T. i Dorward, P., 2005. *Continuing professional development and farm business performance*. [Źródło internetowe] Adres: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/7027/2/cp02by01.pdf> [Dostęp: 1.1.2014]
- Cameron, K.S. i Whetten, D.A., 1983. *Organizational effectiveness: A comparison of multiple methods*. New York: New York Academic Press.
- Camlek, V., 2010. How to spot a real value proposition. *VP Market Intelligence*.
- Carroll, W.R., 2008. *Organizational culture, HRM and firm performance: Examining relationships using the competing values framework in call centres*. Halifax: Saint Mary's University.
- Carriquiry, M. i Babcock, B.A., 2002. Can Spot and Contract Markets Co-Exist in Agriculture. *Working Paper*, s.3-22.
- Casadesus-Masanell, R. i Rickart, J.E., 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*.
- Casadesus-Masanell, R. i Rickart, J.E., 2011. How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*.
- Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie, 2009. *Centrum Doradztwa Rolniczego w Brwinowie - Marketing produktów rolniczych*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.cdr.gov.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=493:marketing-produktw-rolniczych](http://www.cdr.gov.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=493:marketing-produktw-rolniczych) [Dostęp: 1.1.2014].
- Centrum doradztwa rolniczego w Brwinowie, 2013. Czy rolnicy odczuwają presję regulacji prawnych?. Poznań, 2013. Niemieckie Towarzystwo Rolnicze.
- Chakravarthy, B.S., 1986. Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*.
- Charnes, A., Cooper, W.W. i Rhodes, E.L., 1978. Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operations Research*.
- Chesbrough, H., 2006. Open Business Models: How to thrive in the new innovation landscape. *Harvard Business School Press*.
- Crowe, R., 1999. Winning with integrity. *The Guardian*.
- Cyfert, S., 2012. *Granice organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Cyfert, S. i Krzakiewicz, K., 2011. Wykorzystanie koncepcji modeli biznesu w zasobowej teorii firmy. W: R. Krupski, ed. *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*. Wałbrzych: Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Czyżewski, A. i Smędzik, K., 2010. Efektywność techniczna i środowiskowa gospodarstw rolnych w Polsce według ich typów i klas wielkości w latach 2006-2008. *Rocznik Nauk Rolniczych*.
- Ćwakała-Małys, A. i Nowak, W., 2009. Sposoby klasyfikacji modeli DEA. *Badania Operacyjne i Decyzje*.
- Debreu, G., 1951. The coefficient of resource utilization. *Econometrica*.
- Demil, B. i Lecocq, X., 2010. Business Model Evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*.
- Departament Analiz Działalności i Rozwoju ARiMR, 2007. *Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/zdjecia\\_strony/500/SAPARD.pdf](http://www.arimr.gov.pl/fileadmin/pliki/zdjecia_strony/500/SAPARD.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]
- Department of Primary Industries, 2008. *Options for Farm Business Models*. Department of Primary Industries, The State of Victoria.
- Dess, G.G. i Robinson, J.R.B., pre-1986. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*.
- Domagała, A., 2007. Metoda Data Envelopment Analysis jako narzędzie badania względnej efektywności technicznej. *Badania Operacyjne i Decyzje*.
- Doyle, P., 1989. Building successful brands: the strategic objectives. *Journal of Marketing Management*.
- Drożdż, J., 2005. *Analiza stanu ekonomiczno-finansowego przemysłu spożywczego w latach 2003-2005*. Warszawa: IERiGŻ-PIB.
- Drucker, P., 2005. *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes sp z o.o.
- Dubosson-Torbay, M., Osterwalder, A. i Pigneur, Y., 2002. E-Business Model Design, Classification and Measurements. *Thunderbird International Business Review*.

- Dudzik, T. i Witek-Hajduk, M., 2007. Modele biznesu - moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego. W: T. Gołębowski, ed. *Wspólna Europa - tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Dyson, R.G. i in., 2001. Pitfalls and Protocols in DEA. *European Journal of Operational Research*.
- Dziedzic, Z., 2008. Społeczno-kulturowe uwarunkowania rozwoju bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych. *Zeszyty Naukowe SGGW – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*.
- Dziennik Ustaw, 2003. *Ustawa z dnia 11 kwietnia 2003 r. o kształtowaniu ustroju rolnego*.
- Eaton, C. i Shepherd, A.W., 2001. Contract farming Partnerships for growth. *FAO Agricultural Services Bulletin*, s.46-56.
- Encyklopedia Ekonomiczno-Rolnicza, 1984. Warszawa: PWRiL.
- Encyklopedia PWN, brak daty. *Encyklopedia PWN*. [Źródło internetowe] Adres: <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/4573913/chiny-gospodarka.html#t2> [Dostęp: 1.1.2014].
- European Commission, 2005. *Perspective Analysis of Agricultural Systems*. Brussels: European Commission.
- European Commission, 2012. *European Commission - Agriculture and Bioenergy*. [Źródło internetowe] Adres: [http://ec.europa.eu/agriculture/bioenergy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/bioenergy/index_en.htm) [Dostęp: 1.1.2014].
- European Commission, 2013. *European Commission*. [Źródło internetowe] Adres: [http://ec.europa.eu/agriculture/sugar/balance-sheets/presentation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sugar/balance-sheets/presentation_en.pdf) [Dostęp: 1.1.2014].
- European Commission, 2013. *European Commission Press Release*. [Źródło internetowe] Adres: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-13-631\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-13-631_en.htm) [Dostęp: 1.1.2014].
- European Commission, 2013. *Official Journal of the European Union*. [Źródło internetowe] Adres: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:107:0001:0003:EN:PDF> [Dostęp: 1.1.2014].
- European Commission, 2003. *Rural Development policy 2007-2013*.
- European Commission, 2013. *European Commission - Agriculture and Rural Development - FADN Public Data Base*. [Źródło internetowe] Adres: [http://ec.europa.eu/agriculture/rica/database/database\\_en.cfm?dwh=SO](http://ec.europa.eu/agriculture/rica/database/database_en.cfm?dwh=SO) [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2010. *Bazy danych EUROSTAT*. [Źródło internetowe] Adres: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction> [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2010. *EUROSTAT*. [Źródło internetowe] Adres: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Agricultural\\_labour\\_input](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Agricultural_labour_input) [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2011. *Bazy danych EUROSTAT*. [Źródło internetowe] Adres: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction> [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2012. *Agriculture, fishery and forestry statistics — Main results – 2010-11 — 2012 edition*. [Źródło internetowe] Adres: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-FK-12-001/EN/KS-FK-12-001-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-FK-12-001/EN/KS-FK-12-001-EN.PDF) [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2012. *Bazy danych EUROSTAT*. [Źródło internetowe] Adres: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/agriculture/introduction> [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2012. *EUROSTAT - Agricultural Products*. [Źródło internetowe] Adres: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Agricultural\\_products](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Agricultural_products) [Dostęp: 1.1.2014].
- EUROSTAT, 2012. *EUROSTAT Glossary*. [Źródło internetowe] Adres: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Glossary:Standard\\_gross\\_margin\\_\(SGM\).ESU](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Glossary:Standard_gross_margin_(SGM).ESU).
- FADN, 2013. *FADN*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.fadn.pl/index.php?id=1481> [Dostęp: 23.5.2013].
- Famielec, J., 1997. *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Kraków: Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- FAO, 2009. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues\\_papers/HLEF2050\\_Global\\_Agriculture.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/Issues_papers/HLEF2050_Global_Agriculture.pdf) [Dostęp: 1.1.2014].
- FAOSTAT, 2012. *Zatrudnienie w rolnictwie*. Adres: <http://faostat.fao.org/site/666/default.aspx>.
- FAOSTAT, 2013. *Bazy danych FAOSTAT*. [Źródło internetowe] Adres: <http://faostat.fao.org/> [Dostęp: 1.1.2014].
- Farmer.pl, 2012. *Zyski rolników rosną wolniej niż koszty produkcji*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.farmer.pl/finanse/podatki-rachunkowosc/zyski-rolnikow-rosna-wolniej-niz-koszty-produkcji,40185.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Farrell, M.J., 1957. The measurement of productivity efficiency of production. *Journal of the Royal Statistical Society*.
- Feruś, A., 2006. Zastosowanie metody DEA do określania poziomu ryzyka kredytowego przedsiębiorstw. *Bank i Kredyt*.
- Fielt, E., 2011. Understanding Business Models. *Smart Services CRC*.
- Fisken, J. i Rutherford, J., 2008. Business Models and Investments Trends in the Biotechnology Industry in Europe. *Journal of Commercial Biotechnology*.
- Flekens, L., Filomena, D. i Irmgard, E., 2009. A conceptual framework for the assessment of multiple functions of agro-ecosystems: A case study of Tra's-os-Montes olive groves. *Journal of Rural Studies*, s.144-55.
- Ford, S.A. i Shonkwiler, J.S., 1993. The effect of managerial ability on farm financial success. *Agricultural and Resource Economics Review*.

- Franco-Santos, M. i in., 2007. Towards a definition of business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management*.
- Freeman, R.E., 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Gadomski, W., 2010. *Gazeta Wyborcza*. [Źródło internetowe] Adres: [http://wyborcza.pl/1,76842,7730125,Panowie\\_na\\_PGR\\_ach.html](http://wyborcza.pl/1,76842,7730125,Panowie_na_PGR_ach.html) [Dostęp: 1.1.2014].
- Gates, S. i Germain, C., 2010. Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: an empirical study. *Management Accounting Quarterly*.
- George, G. i Bock, A.J., 2011. The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Ghaziani, A. i Ventresca, M.J., 2005. Keywords and cultural change: Frame analysis of business model public talk 1975-2000. *Sociological Forum*, s.523-59.
- Gibbert, M., Leibold, M. i Voelpe, S., 2001. Rejuvenating Corporate Intellectual Capital by Co-opting Customer Competence. *Journal of Intellectual Capital*.
- Gierszewska, G. i Romanowska, M., 2009. *Analiza Strategiczna Przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Giza-Poleszczuk, A. i Kościeszka-Jaworski, W., 2008. Społeczne aspekty likwidacji Państwowych Gospodarstw Rolnych: raport socjologiczny z badań ilościowych i jakościowych. W: *Rynki pracy na obszarach popegeerowskich*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Główny Urząd Statystyczny, 2003. *Raport z wyników Powszechnego Spisu Rolnego 2002*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.stat.gov.pl/gus/8231\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/8231_PLK_HTML.htm) [Dostęp: 1.1.2014]
- Główny Urząd Statystyczny, 2007. *Główny Urząd Statystyczny*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.stat.gov.pl/gus/definicje\\_PLK\\_HTML.htm?id=POJ-3385.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-3385.htm) [Dostęp: 1.1.2014].
- Główny Urząd Statystyczny, 2011. *Główny Urząd Statystyczny - Użytkowanie gruntów. Powierzchnia zasiewów i pogłowie zwierząt gospodarskich w 2011 r.* [Źródło internetowe] Adres: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rl\\_uzytkowanie\\_gruntow\\_r\\_2011.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rl_uzytkowanie_gruntow_r_2011.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]
- Główny Urząd Statystyczny, 2013. [Źródło internetowe].
- Główny Urząd Statystyczny, 2013. *Główny Urząd Statystyczny*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs\\_rocznik\\_rolnictwa\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rs_rocznik_rolnictwa_2012.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]
- Golany, B. i Roll, Y., 1989. An application procedure for DEA. *Omega*.
- Gołębiowski, J., 2010. *Efektywność systemów marketingowych w gospodarce żywnościowej*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Gołębiowski, T., Dudzik, T.M., Lewandowska, M. i Witek-Hajduk, M., 2008. *Modele biznesu polskich przedsiębiorstw*. Warszawa: SGH w Warszawie.
- Gołębiowski, B., Rusielik, R. i Jurek, A., 1999. Pomiar efektywności przedsiębiorstw z wykorzystaniem metody DEA. Szczecin, 1999. Wydawnictwo AR.
- Gospodarowicz, A., 2000. Procedury analizy i oceny banków. *Materiały i Studia*.
- Gospodarowicz, A., 2002. *Analiza i ocena banków oraz ich oddziały*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.
- Grant, R.M., 2002. *Contemporary Strategy Analysis*. Oxford: Blackwell.
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M. i Hungeling, S., 2010. M. Gruber, F. Heinemann, M. Brettel, S. Hungeling, „Configurations of resources and capabilities and their performance implications: An exploratory study on technology ventures. *Strategic Management Journal*.
- Grzelak, A., 2013. Sytuacja Ekonomiczna Gospodarstw Rolnych w Warunkach Zmiany Koniunktury Gospodarczej (2007-2009). *Roczniki Ekonomii Rolnictwa i Rozwoju Obszarów Wiejskich*.
- GUS - Departament Rachunków Narodowych, 2012. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rn\\_komunikat\\_skor\\_szac\\_war\\_nom\\_i\\_pkb\\_za\\_lata\\_2010-2011.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/rn_komunikat_skor_szac_war_nom_i_pkb_za_lata_2010-2011.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]
- GUS, 1990. *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Guthrie, J.P., 1999. High-involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*.
- Guzik, B., 2009. Prosta metoda doboru zestawu nakładów w modelach DEA. *Przegląd Statystyczny, Zeszyt I, 2009, s: 74.*
- Hałasiewicz, A., 2011. *Rozwój obszarów wiejskich w kontekście zróżnicowań przestrzennych w Polsce i budowania spójności terytorialnej kraju*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Rolnictwa.
- Hamel, G., 2000. Leading the Revolution. *Harvard Business School Press*.
- Hansen, G.S. i Wernerfelt, B., 1989. Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors. *Strategic Management Journal*.
- Helta, M. i Świtłyk, M., 2008. Efektywność techniczna spółek Agencji Nieruchomości Rolnych w latach 1994-2006.
- Helta, M. i Świtłyk, M., 2009. Efektywność produkcji mleka w gospodarstwach należących do Europejskiego Stowarzyszenia Producentów Mleka w 2006 r. *Roczniki Nauk Rolniczych*.

- Hormiga, E., Batista-Canino, R.M. i Sanchez-Medina, A., 2011. The Impact of Relational Capital on the Success of New Business Start-Ups. *Journal of Small Business Management*.
- Hui, W.S., Rahman, I.K.A. i Aziz, R.A., 2009. Strategic performance measurement system design and organisational capabilities. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*.
- Huylensbroeck, G., Vandermuelen, V. i Mettepenninge, E., 2007. Multifunctionality of Agriculture: A Review of Definitions, Evidence and Instruments. *Living Reviews i Landscape Research*, s.1-33.
- Jarka, S., 2009. Znaczenie dzierżawy gruntów rolnych w Polsce. *Zeszyty Naukowe SGGW - Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*.
- Jeżyńska, B., 2008. *Producent rolny jako przedsiębiorca*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Johnson, M.W., 2010. *Seizing the White Space*. Boston: Harvard Business Press.
- Johnson, M.W., Christensen, C.M. i Kagermann, H., 2008. Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*.
- Johnson, G. i Schoels, K., 1989. *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall.
- Jones, G.M., 1960. Educators, Electrons, and Business Models: A Problem in Synthesis. *Accounting Review*, s.619-26.
- Józeficka, M., 2003. Health check Wspólnej Polityki Rolnej – teoria i praktyka dostosowań. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*.
- Józwiak, W., 1998. Efektywność gospodarowania w rolnictwie. W: A. Woś, ed. *Encyklopedia agrobiznesu*. Warszawa: Fundacja Innowacyjna.
- Jurcewicz, A., 2005. Wspólna Polityka Rolna Unii Europejskiej. W: A. Stelmachowski, ed. *Prawo Rolne*. Warszawa. p.71.
- Jurcewicz, A., Kozłowska, B. i Tomkiewicz, E., 1995. *Polityka Rolna Wspólnoty Europejskiej w świetle ustawodawstwa i orzecznictwa*. Warszawa: Fundacja Promocji Prawa Europejskiego.
- Jurek-Stępień, S., 2003. *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Jurek, A. i Świtłyk, M., 2002. Zastosowanie wielowymiarowej analizy porównawczej do oceny efektywności nawożenia w gospodarce całkowitej Polski w latach 1989-1997. W: *Agrobiznes 2002. Przemiany w agrobiznesie i obszarach wiejskich oraz ich następstwa*. Wrocław: Wydawnictwo AE we Wrocławiu.
- Kagan, A., 2008. *Efektywność funkcjonowania wielkoobszarowych gospodarstw rolnych powstałych z majątku Skarbu Państwa po integracji z Unią Europejską*. Warszawa: IERiGŻ PAN.
- Kaleta, A., 2013. *Realizacja strategii*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kałużyńska, M., Smyk, K. i Wiśniewski, J., 2009. *5 lat Polski w Unii Europejskiej*. Warszawa: Urząd Komitetu Integracji Europejskiej.
- Kancelaria Senatu RP, 2013. *Sprawozdanie z sesji PE*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.senat.gov.pl/download/gfx/senat/pl/defaultopisy/294/5/1/028-3.pdf> [Dostęp: 1.1.2014]
- Kao, L.J., Lu, C.J. i Chiu, C.C., 2011. Efficiency measurement using independent component analysis and data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*.
- Kaplan, R.S. i Norton, D.P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kasztelan, P., 2010. Trwałość wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych. *Rocznik Nauk Rolniczych*, s.89.
- Keena, P. i Qureshi, S., 2006. Organizational Transformation through Business Models: A Gramework for Business Model Design., 2006. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Kennerley, M. i Neely, A., 2004. Performance measurement frameworks. W: A. Neely, ed. *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirca, A.H., Tomas, G. i Hult, M., 2011. Firm-Specific Assets, Multinationality, and Financial Performance: A Meta-analytic Review and Theoretical Integration. *Academy of Management Journal*.
- Kirwan, B.E., 2008. *The Incidence of U.S. Agricultural Subsidies on Farmland Rental Rates*. College Park: Department of Agricultural and Resource Economics, The University of Maryland.
- Kołodziejczak, M., 2010. Znaczenie usług w rolnictwie polskim i niemieckim. *Zeszyty Naukowe Problemy Rolnictwa Światowego*.
- Komisja Europejska, 2008. *Rozporządzenie Komisji (WE) NR 1242/2008 z dnia 8 grudnia 2008 r. ustanawiające wspólnotową typologię gospodarstw rolnych*.
- Kosior, K., 2011. *Oficjalny Portal Unii Europejskiej*. [Źródło internetowe] Adres: [http://ec.europa.eu/polska/news/opinie/111020\\_wspolna\\_polityka\\_rolna\\_pl.htm](http://ec.europa.eu/polska/news/opinie/111020_wspolna_polityka_rolna_pl.htm) [Dostęp: 1.1.2014]
- Kotarbiński, T., 2000. Traktat o dobrej robocie. W: *Dziela Wszystkie*. Wydawnictwo PAN.
- Kotler, P., 1994. *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i S-ka.
- Kowal, W., 2013. Skuteczność i Efektywność - zróżnicowane aspekty interpretacji. *Organizacja i Kierowanie*.
- Kowalak, Z., 1997. *Ekonomika organizacja rolnictwa*. Poznań: eMPI2.



- Kowalski, A., 2006. *Kierunki Reformy. W: Zmiany w systemie płatności bezpośrednich w rolnictwie po roku 2009.* Warszawa: IERiGŻ.
- Kowalski, A., 2010. *Analiza produkcyjno-ekonomicznej sytuacji rolnictwa i gospodarki żywnościowej w 1994 roku.* Warszawa: IERiGŻ.
- Koźmiński, A.K., 2004. *Zarządzanie w warunkach niepewności.* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kozuch, A., Kozuch, B. i Kutkowska, B., 2000. *Polska polityka rolna u progu XXI wieku.* Warszawa: Nauka-Edukacja.
- Kuciński, K., 2009. *Strategie przedsiębiorstw wobec wymogów zrównoważonego rozwoju.* Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Kujala, S. i in., 2010. Factors influencing the choice of solution-specific business models. *International Journal of Project Management.*
- Lahiff, E., 2007. *Business Models in Land Reform.* Cape Town: University of the Western Cape.
- Lebas, M. i Euske, K., 2004. A conceptual and operational delineation of performance. W: A. Neely, ed. *Business performance measurement: theory and practice.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Lee, H. i Choi, B., 2003. Knowledge management enablers, processes and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems.*
- Leszinski, R. i Marn, M.V., 1997. Setting value, not price. *The McKinsey Quarterly.*
- Linder, J.C. i Cantrell, S., 2001. Five Business Model Myths That Hold Companies Back. *Strategy and Leadership.*
- Linder, J.C. i Cantrell, S., 2001. *What makes a good business model anyway? Can yours stand the test of change?* Accenture: Outlook – point of view.
- Linder, J.C. i Cantrell, S., 2004. *Changing Business Models: Surveying the Landscape.* Accenture : Accenture Institute for Strategic Change.
- Lovell, C.A.K. i Rouse, A.P.B., 2003. Equivalent standard DEA models to provide super-efficiency scores. *Journal of the Operational Research Society.*
- Luecke, R., 2005. *Strategia – opracuj i zastosuj najlepszą strategię dla swojej firmy.* Harvard Business School Press.
- Łuczak, P., 2006. *Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.* [Źródło internetowe] Adres: [http://www.ue.poznan.pl/att/dziek\\_ekon/1\\_p\\_luczak\\_z27.pdf](http://www.ue.poznan.pl/att/dziek_ekon/1_p_luczak_z27.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]
- MacDonald, J.M. i Korb, P., 2011. *72 Agricultural Contracting Update: Contracts in 2008.* Economic Information Bulletin. United States Department of Agriculture.
- Magretta, J., 2002. Why business model matter? *Harvard Business Review*, s.86-92.
- Mahadevan, B., 2009. Business Models for Internet Base E-Commerce an Anatomy. *California Management Review.*
- Majewski, J., 2006. Zmiany w produkcji mleka w gospodarstwach mleczarskich w gminie Turośl. *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu*, s.297-302.
- March, J.G. i Sutton, R.I., 1997. Organizational performance as a dependent variable. *Organization Science.*
- Mathews Jr., K.H. i McConnell, M., 2010. *United States Department of Agriculture.* [Źródło internetowe] Adres: <http://www.ers.usda.gov/topics/animal-products/cattle-beef/statistics-information.aspx#.UsXT87TfJ8E> [Dostęp: 1.1.2014]
- Mazurkiewicz, A., 2011. Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Rzeszowskiego.*
- McFerron, W., 2012. *Bloomberg.* [Źródło internetowe] Adres: <http://www.bloomberg.com/news/2012-12-04/european-corn-imports-seen-expanding-to-second-highest-on-record.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- McGrath, R.G., 2010. Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning.*
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. i Venkataraman, S., 1995. Defining and developing a competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal.*
- McKeen, J.D., Zack, M.H. i Singh, S., 2006. Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey., 2006. 39th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Michna, W., Firlej, K. i Wierzbicki, K., 2011. *Wybrane problemy wizji rozwoju wsi i rolnictwa w pierwszej połowie XXI wieku.* Warszawa: IERiGŻ PIB.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M. i Richards, H., 2002. Competing through competence. *Cambridge University Press.*
- Mills, J., Platts, K. i Bourne, M., 2003. Competence and resource architectures. *International Journal of Operations i Production Management.*
- Ministerstwo Rolnictwa, 2012. Poland Dairy Sector i Milk Market Situation. Brusse;s, 2012. 3rd joint meeting of the Advisory Group on Milk and the Expert Group for Agricultural Markets.
- Ministerstwo Rolnictwa, 2013. *Ministerstwo Rolnictwa.* [Źródło internetowe] Adres: <http://www.minrol.gov.pl/pol/Wsparcie-rolnictwa-i-rybolowstwa/Plan-Rozwoju-Obszarow-Wiejskich/Definicje-pojec-PROW> [Dostęp: 17.6.2013].

- Minta, S. i Tańska-Hus, B., 2009. Produktywność i efektywność działalności dolnośląskich wielkoobszarowych gospodarstw dzierżawionych na tle kraju. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, s.169.
- Mishra, A., Wilson, C. i Williams, R., 2009. Factors affecting financial performance of new and beginning farmers. *Agricultural Finance Review*.
- Mithas, S., Ramasubbu, N. i Sambamurthy, V., 2011. How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*.
- Morris, L., 2003. *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthrough*. University of Pennsylvania.
- Nakamura, E., 2011. Does Environmental Investment Really Contribute to Firm Performance? An Empirical Analysis Using Japanese Firms. *Eurasian Business Review*.
- Nazarko, J. i in., 2008. Metoda DEA w badaniu efektywności sektora publicznego na przykładzie szkół wyższych. *Badania Opera-cyjne i Decyzje*.
- Neely, A., Adams, C. i Crowe, P., 2001. The Performance Prism in practice. *Measuring Business Excellence*.
- Neely, A. i Austin, R., 2004. Measuring performance: The operations perspective. W: A. Neely, ed. *Business performance measurement: theory and practice*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Niedzielski, E., 2008. Rola gospodarstw wielkoobszarowych w rolnictwie polskim. *Rocznik Nauk Rolniczych*.
- Niemczyk, J. i Drzewiecki, J., 2006. Modele biznesowe w zarządzaniu strategicznym. *Współczesne Zarządzanie*.
- Nogalski, B., 2009. Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstwa. In *Referat wygłoszony na posiedzeniu Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN*. Warszawa, 2009.
- Noworolnik, K., 2013. *Farmer.pl*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.farmer.pl/produkcja-roslinna/zboza/mieszkanka-zbozowe-polska-specjalnosc,41703.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Nur 'Atikah Zulkiffli, S. i Perera, N., 2011. A literature analysis on business performance for SMES – subjective or objective measures?, 2011. Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR).
- Ogunmokun, G.O. i Chen Hsin Tang, E., 2012. The Effect of Strategic Marketing Planning Behaviour on the Performance of Small- to Medium-Sized Firms. *International Journal of Management*.
- Osterwalder, A., 2004. *The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach*. Lausanne: University of Lausanne.
- Osterwalder, A., Ben Lagha, S. i Pigneur, Y., 2002. *An Ontology for Developing e-Business Models*. Cork: DsiAge'2002.
- Osterwalder, A., Osterwalder, E., Rossi, M. i Dong, M., 2002. *The Business Model – Handbook for Developing Countries*. University of Lausanne.
- Osterwalder, A. i Pigneur, Y., 2010. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and chal-lengers*. self-published.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. i Tucci, C.L., 2005. Clarifying Business Models: Orgins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, s.1-40.
- Ownes, J.D., 2006. Electronic business: A business model can make the difference. *Management Services*.
- PAP, 2013. *Biznes.pl*. [Źródło internetowe] Adres: <http://biznes.pl/magazyny/rolnictwo/statystyka/agencja-nieruchomosci-rolnych-sprzedala-w-2012-r-1,5419370,magazyn-detal.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Paul, H., 2012. Modele biznesu - podstawy. W: A. Sopińska, ed. *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.
- Pawlak, J., 2008. Rynek maszyn rolniczych. W: *Rynek środków produkcji i usług dla rolnictwa*. Warszawa: IERiGŻ.
- Pawłowska, M., 2005. Konkurencja i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych. *Materiały i Studia*.
- Peebles, D.A., 2007. *Corporate Governance and Firm Performance: The influence of structures, processes and information technology*. Capella: Capella University.
- Penc-Pietrzak, I., 1998. *Strategie biznesu i marketingu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Peppard, J. i Rylander, A., 2006. Form Value Chain to Value Network: Insight for Movable Operators. *European Management Journal*.
- Perkmann, M. i Spicer, A., 2010. What are business models? Developing a theory of performative representation. W: M. Lounsbury, ed. *Technology and organization: Essays in honour of Joan Woodward*. Bingley: Emerald Group.
- Peterovic, O. i Kittl, C., 2001. Developing Business Models for eBusiness. Vienna, 2001. International Conference on Electronic Commerce.
- Petrovic, O., Kittl, C. i Teksten, R., 2001. Developing Business Models for eBusiness. Vienna, 2001. International Conference on Electronic Commerce.
- Pierścionek, Z., 1996. *Strategie rozwoju firmy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pijanowski, Z., 2011. *Realizacja polityki rolnej a rozwój obszarów wiejskich w Polsce*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.imuz.edu.pl/aktualnosci/k250309f/3%20Referat\\_25-03-2009.pdf](http://www.imuz.edu.pl/aktualnosci/k250309f/3%20Referat_25-03-2009.pdf) [Dostęp: 1.1.2014]

- Poczta, W. i Siemiński, T., 2008. Kierunkowe rozwiązania systemowe, modelu płatności bezpośrednich z punktu widzenia interesu polskiego rolnictwa. W: *Reforma Wspólnej Polityki Rolnej w kontekście potrzeb i interesów polskiego rolnictwa*. Warszawa: UKIE.
- Poczta, W. i Średzińska, J., 2008. Zróżnicowanie sytuacji finansowej gospodarstw rolnych w krajach Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie – Ekonomia i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*.
- Porter, M.E., 2001. Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E., 2006. *Przewaga konkurencyjna – osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. OnePress.
- Prahalad, C.K. i Hamel, G., 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*.
- Prahalad, C.K. i Hart, S., 2002. The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy and Business*.
- Prog. Op. Rozwoju Obszarów Wiejskich 2007-13, 2005. Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- Provance, M., Donnelly, R.G. i Carayannis, E.G., 2011. Institutional influences on business model choice by new ventures in the microgenerated energy industry. *Energy Policy*.
- Prude University, brak daty. *Prude University Food Animal Education Network*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.ansc.purdue.edu/faen/dairy%20facts.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Pszczółkowski, T., 1982. Dylematy sprawnego działania. *Wiedza Powszechna*.
- PWN, 2010. *PWN Biznes*. [Źródło internetowe] Adres: <http://biznes.pwn.pl/haslo/3963283/przedsiębiorstwo-rolne.html> [Dostęp: 1.1.2014].
- Rasmussen, B., 2007. Business Model and the Theory of the Firm. *Working Paper, Centre for Strategic Economic Studies, Victoria University of Technology*.
- Richard, P.J., Devinney, T.M., Yip, G.S. i Johnson, G., 2009. Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*.
- Richardson, J., 2008. The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*.
- Rogowski, W., Pawłowska, M. i Kopczewski, T., 2003. Podstawowe formy i efekty władania korporacyjnego (corporate governance) w bankowości część II. *Bank i Kredyt*.
- Rogoziński, K., 2000. *Nowy marketing usług*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rogoziński, K., 2000. *Usługi rynkowe*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rogoziński, K., 2012. *Zarządzanie wartością z klientem*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwe Business.
- Rokita, J., 2002. *Zarządzanie Strategiczne*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ross, G., Bainbridge, A. i Jacobsen, K., 2001. Intellectual Capital Analysis as a Strategic Tool. *Strategy and Leadership*.
- Ross, J.W., Weill, P. i Robertson, D.C., 2006. Enterprise Architecture as Strategy – creating a foundation for business execution. *Harvard Business Press*.
- Rowiński, J., 2005. *SAPARD – Programowanie i realizacja*. Warszawa: IERiGŻ PIB.
- Sagan, A., 2011. *Wartość dla klienta w układach rynkowych. Aspekty metodologiczne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Sarkis, J., 2006. Preparing Your Data for DEA. W: *Productivity Analysis in the Service Sector with Data Envelopment Analysis*. NK Avkiran.
- Seddon, P.B. i Lewis, G.P., 2003. Strategy and Business Models: What's the Difference. Adelaide, 2003. 7th Pacific Asia Conference on Information Systems.
- Seelos, C. i Mair, J., 2006. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *Occasional Paper*.
- Shafer, S.M., Smith, H.J. i Linder, J.C., 2005. The power of business models. *Boston Horizons*.
- Singh, S., 2005. Contract Farming for Agriculture and Diversification in Punjab: Problems and Prospects. *Journal of Punjab Studies*, s.251-70.
- Sławińska, M. i in., 2010. *Determinanty tworzenia nowych modeli biznesu w handlu detalicznym*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Smędzik, K., 2011. Efektywność ekonomiczna i zrównoważenie środowiskowe gospodarstw indywidualnych z obszaru intensywnego rolnictwa w Wielkopolsce według typów. *Zagadnienia Doradztwa Rolniczego*, s.83-91.
- Smith, W.K., Binns, A. i Tushman, M.L., 2010. Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long Range Planning*.
- Smith, T.M. i Reece, J.S., 1999. The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*.
- Sobczyński, T., 2011. Ocena możliwości rojowych gospodarstw rolniczych Unii Europejskiej na podstawie inwestycji netto w latach 1998-2008. *Oeconomica*, s.145-56.
- Stalk, G., Evans, P. i Shulman, L., 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*.
- Stankiewicz, D., 2011. Wspólna Polityka Rolna. W: G. Gołębiowski, ed. *Przewodnika Poselskiego „Polityki unijne”*. Warszawa: Kancelaria Sejmu.

- Stępień, K., 2004. *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*. Warszawa: CeDeWu.
- Stoner, J.A.F., Freeman, E.R. i Gilbert Jr, D.R., 2011. *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Střešleček, F., Lososová, J. i Zdeněk, R., 2011. Farm Land Rent in the European Union. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, s.309-18.
- Strzelecki, P., 2010. Projekcja liczby pracujących w rolnictwie indywidualnym w Polsce w latach 2008-2035. *Zeszyty naukowe SGH*, s.1-51.
- Sulewski, P. i Wąs, A., 2008. Gospodarstwa wielkoobszarowe w różnych scenariuszach uwarunkowań ekonomicznych w perspektywie roku 2013 – studium przypadku. *Rocznik Nauk Rolniczych*, s.76.
- Szajner, P., 2012. Ocena wpływu likwidacji kwot mlecznych na konkurencyjność polskiego mleczarstwa w kontekście teorii eko-nomii. *Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie*.
- Szarek, J., Adamczyk, K. i Frelich, J., 2008. Stan i perspektywy rozwoju hodowli bydła mięsnego w Polsce. *Wiadomości Zootechniczne*.
- Szuk, T., 2006. Mechanizacja indywidualnych gospodarstw rolnych w aspekcie ich zrównoważonego rozwoju. *Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej we Wrocławiu*.
- Szymańska, E., 2010. Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar. *Rocznik Nauk Rolniczych*.
- Szymura-Tyc, M., 2005. *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Świtłyk, M., 1999. Zastosowanie metody DEA do analizy efektywności gospodarowania spółek dzierżawiących nierychomości rolne od AWRSP w latach 1995-1998 (.). *Zagadnienia Ekonomiki Rolnej*.
- Talluri, S., 2000. Data Envelopment Analysis: Models and Extensions. *Decision Line*.
- Tapscott, D., 2001. Rethinking strategy in a networked world: Or why Michael Porter is wrong about the Internet. *Strategy + Business*.
- Tecee, D.J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*.
- The Canadian Agri-Food Policy Institute, 2009. *Measuring Farm Profitability and Financial Performance*. The Canadian Agri-Food Policy Institute.
- The Economist, 2013. *The Economist - To the brainy, the spoils*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.economist.com/news/business/21577376-world-grows-more-confusing-demand-clever-consultants-booming-brainy> [Dostęp: 1.1.2014].
- The World Bank, 2012. *The World Bank - Food Crisis*. [Źródło internetowe] Adres: <http://www.worldbank.org/en/topic/foodsecurity> [Dostęp: 5.1.2014].
- Thompson, J.D. i MacMillan, I.C., 2010. Business models: Creating new markets and societal wealth. *Long Range Planning*.
- Tobin, J., 2011. *Eatlocalfood*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.eatlocalfood.com/custom/files/Sustainable\\_Farming.pdf](http://www.eatlocalfood.com/custom/files/Sustainable_Farming.pdf) [Dostęp: 2.4.2012]
- Topliff, M., 2010. Latest developments of beef production in the EU. *AHDB Market Intelligence*.
- Tripathy, A., 2006. *Strategic Positioning and Firm Performance*. Dallas: The University of Texas at Dallas.
- Tsai, M., Lin, Y. i Su, Y., 2011. A grounded theory study on the business model structure of Google. *International Journal of Electronic Business Management*.
- Urban, R., 2004. *Przemiany przemysłu spożywczego w latach 1988-2003*. Warszawa: IERiGŻ.
- Urban, R., 2005. Stan finansowy przemysłu spożywczego po przystąpieniu do UE. *Przemysł spożywczy*.
- Urbanowska-Sojkin, E. i Banaszyk, P., 2004. *Współczesne metody zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo AE Poznań.
- Urbanowska-Sojkin, E., Banaszyk, P. i Witczak, H., 2007. *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWE.
- Venkatraman, N. i Henderson, C., 1998. Real strategies for virtual organizing. *Sloan Management Review*.
- Venkatraman, N. i Ramanujam, V., 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approaches. *Academy of Management Review*.
- Vermeulen, S. i Cotula, L., 2010. *Making the most of agricultural investment: a survey of business models that provide opportunities for small-holders*. London/Rome/Bern: FAO and IIED.
- Walaszczyk, A., 2012. *Systemy Informacyjne w Rolnictwie Precyzyjnym*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p079.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p079.pdf) [Dostęp: 1.1.2014].
- Walker, O.C. i Ruekert, R.W., 1987. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Management*.
- Wall, T.D. i in., 2004. On the validity of subjective measures of company performance. *Personnel Psychology*.
- Weatherly, L.A., 2003. Human Capital – The Elusive Asset. *Research Quarterlu*.
- Weill, P. i Malone, T.W., 2005. Do some business models perform better than other. *MIT Working Paper*.
- Wielkopolska Izba Rolnicza, 2009. *Wielkopolska Izba Rolnicza*. [Źródło internetowe] Adres: [http://www.wir.org.pl/aktualne/definicja\\_rolnik.htm](http://www.wir.org.pl/aktualne/definicja_rolnik.htm) [Dostęp: 1.1.2014].

- Wigier, M. i in., 2010. *Kierunki rozwoju polskiego rolnictwa w kontekście realizacji celów określonych w przygotowanych obecnie dokumentach strategicznych*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- Wilkin, J., 2009. Rolnictwo - funkcje teraz i w przyszłości. *Pomorski Przegląd Gospodarczy*, s.15.
- Wilkin, J., 2010. Skutki transformacji postsocjalistycznej i członkostwa Polski w Unii Europejskiej dla wsi i rolnictwa – próba podsumowania. *Przeglądy i recenzje*.
- Wilkin, J., brak daty. *Wielofunkcyjność wsi i rolnictwa - konceptualizacja, znaczenie i powiązania z polityką rolną*. Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa Adres: [http://bip.minrol.gov.pl/FileRepozytory/FileRepozytory>ShowImage.aspx?item\\_id=35199](http://bip.minrol.gov.pl/FileRepozytory/FileRepozytory>ShowImage.aspx?item_id=35199).
- Winter, S. i Hamp, M., 2011. Outgrowers schemes – enhancing profitability. *TechnoServe Business Solutions to Poverty*, s.1-12.
- Woodruff, R.B., 1997. Customer Value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Woo, C.Y. i Willard, G., 1983. Performance representation in business policy research: Discussion and recommendations. In *Academy of Management*. Dallas, 1983.
- Woo, C.Y. i Willard, G., 1983. Performance representation in strategic management research: discussions and recommendation. Dallas, 1983. Academy of Management.
- Wouters, M., 2010. Customer Value Propositions in the Context of Technology Commercialization. *International Journal of Innovation Management*.
- Yip, G., 2004. Using strategy to change your business model. *Business Strategy Review*.
- Zgierska, A. i in., 2012. *Powszechny Spis Rolny 2010: Pracujący w gospodarstwach rolnych*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Zgliński, W., 2008. Przekształcenia restrukturyzacyjno-własnościowe Państwowych Gospodarstw Rolnych oraz obecne zagospodarowanie obszarów popegeerowskich. W: *Rynki pracy na obszarach popegeerowskich*. Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Zieleniewski, J., 1974. *Organizacja i Kierowanie*. Warszawa: PWN.
- Zieleniewski, J., 1981. *Organizacja i Zarządzanie*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Ziemanin, B. i Dadańska, K., 2008. *Prawo rzeczowe*. Warszawa: Wolters Kulwer Polska.
- Ziętara, W., 2009. Miary Wielkości Gospodarstw i Przedsiębiorstw Rolniczych. *Rocznik Nauk Rolniczych*, s.267-76.
- Zimny, L., 2007. Definicje i podziały systemów rolniczych. *Acta Agriphysica*, s.507-18.
- Zott, C., Amit, R. i Massa, L., 2011. The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, Maj.

## Spis tabel

Tabela 1: Przegląd wybranych definicji gospodarstwa rolnego .....	18
Tabela 2: Korzyści i zagrożenia związane z rolnictwem kontraktowym .....	24
Tabela 3: Ogólna liczba gospodarstw rolnych wg grup obszarowych w latach 1996 i 2002 .....	27
Tabela 4: Ogólna powierzchnia gruntów wg użytkowników .....	27
Tabela 5: Odsetek rolników popierających członkostwo Polski w Unii Europejskiej .....	28
Tabela 6: Najważniejsze zmiany w procesie ewolucji Wspólnej Polityki Rolnej .....	29
Tabela 7: Systemy wspierania produkcji rolniczej i rozwoju obszarów wiejskich w ramach Wspólnej Polityki Rolnej .....	30
Tabela 8: Zużycie nawozów mineralnych i chemicznych oraz sprzedaż środków ochrony roślin w Polsce .....	34
Tabela 9: Wyplacone subsydia w ramach WPR w 2011 roku (EUR) .....	37
Tabela 10: Podstawowe dane na temat rolnictwa w Unii Europejskiej .....	38
Tabela 11: Zmiany liczby gospodarstw rolnych w krajach UE-15 i UE-12 w latach 1990-2010 (w tys.) .....	39
Tabela 12: Liczba gospodarstw rolnych w UE w zależności od wielkości gruntów rolnych .....	40
Tabela 13: Udział dzierżawy w użytkowanych gruntach rolnych w krajach UE w 2007 roku .....	40
Tabela 14: Kluczowe informacje o gospodarstwach rolnych w UE wg wielkości ekonomicznej w 2010 roku ..	43
Tabela 15: Struktura wiekowa właścicieli gospodarstw rolnych w UE – 2010 rok .....	44
Tabela 16: Zatrudnienie w Polsce w wybranych latach (w milionach) .....	47
Tabela 17: Wartość produkcji rolniczej w Polsce (mln euro) .....	48
Tabela 18: Liczba gospodarstw rolnych w Polsce ze względu na powierzchnię użytków rolnych .....	48
Tabela 19: Zatrudnienie w rolnictwie w Polsce w latach 2000-2012 .....	49
Tabela 20: Produkty rolne wytwarzane w największych ilościach w Polsce w 2011 roku .....	51
Tabela 21: Elementy konstytuujące model biznesu wg wybranych autorów .....	63
Tabela 22: Elementy konstytuujące model biznesu wg wybranych autorów (cz. 1/2) .....	64
Tabela 23: Najczęściej występujące elementy konstytuujące model biznesu .....	66
Tabela 24: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych - makrootoczenie .....	82
Tabela 25: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych - otoczenie konkurencyjne .....	83
Tabela 26: Główne determinanty wyboru modelu biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – przedsiębiorstwo .....	84
Tabela 27: Modele biznesu przedsiębiorstw rolnych wg S. Vermeulen i L. Cotula .....	85
Tabela 28: Różne rodzaje i wymiary sprawności przedsiębiorstwa .....	104
Tabela 29: Różnice między miernikami subiektywnymi a obiektywnymi w kontekście sprawności przedsiębiorstwa .....	106
Tabela 30: Obiektywne mierniki sprawności przedsiębiorstwa w ujęciu P.J. Richarda i in. .....	108
Tabela 31: Mierniki sprawności przedsiębiorstwa w zależności od przyjętego rodzaju sprawności .....	109
Tabela 32: Mierniki sprawności przedsiębiorstw rolnych wg Kanadyjskiego Instytutu Polityki Rolno-Spożywczej .....	112
Tabela 33: Charakterystyka wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w populacji badanych przedsiębiorstw .....	126
Tabela 34: Dodatkowe cechy charakteryzujące badane przedsiębiorstwa .....	127
Tabela 35: Procent zysku przeznaczany na inwestycje w innowacje przez badane przedsiębiorstwa w skali roku .....	130
Tabela 36: Podstawowe, dla działalności rolniczej, zasoby i kompetencje .....	130
Tabela 37: Znaczenie zasobów dla działalności rolniczej prowadzonej przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne .....	131
Tabela 38: Znaczenie poszczególnych kompetencji dla prowadzonej działalności rolniczej .....	132
Tabela 39: Ważność celów finansowych, rynkowych i operacyjnych wg respondentów .....	137
Tabela 40: Hierarchia ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	138
Tabela 41: Hierarchia ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	139
Tabela 42: Hierarchia ważności oraz średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	139
Tabela 43: Ranking mierników sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	140
Tabela 44: Ranking mierników sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	141
Tabela 45: Ranking mierników sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	141
Tabela 46: Czynniki wpływające na sprawność przedsiębiorstw rolnych .....	142

Tabela 47: Średnie wartości cech w zbiorach przedsiębiorstw stosujących dany model biznesu .....	150
Tabela 48: Ogólne cechy wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu.....	151
Tabela 49: Znaczenie podstawowych zasobów dla działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu .....	155
Tabela 50: Znaczenie podstawowych zasobów w działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu. ....	156
Tabela 51: Znaczenie podstawowych kompetencji dla działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu .....	158
Tabela 52: Znaczenie podstawowych kompetencji wykorzystywanych w działalności rolniczej w opinii przedstawicieli wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	159
Tabela 53: Hierarchia celów wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących najpopularniejsze modele biznesu.....	169
Tabela 54: Hierarchia mierników sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu .....	178
Tabela 55: Hierarchia mierników sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu .....	180
Tabela 56: Hierarchia mierników sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu .....	182
Tabela 57: Kluczowe determinanty sprawności finansowej w opinii reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu .....	183
Tabela 58: Kluczowe determinanty sprawności rynkowej w opinii reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu .....	184
Tabela 59: Kluczowe determinanty sprawności operacyjnej w opinii reprezentantów wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu .....	185
Tabela 60: Nakłady na sprawność oraz mierniki efektów sprawności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze finansowym, rynkowym oraz operacyjnym.....	193
Tabela 61: Efektywność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze finansowym (Ef.) .....	197
Tabela 62: Przedsiębiorstwa wzorcowe w wymiarze finansowym dla przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu .....	199
Tabela 63: Średni poziom efektywności finansowej, średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych i sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg analizowanych modeli biznesu .....	200
Tabela 64: Efektywność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze rynkowym (Er.).....	203
Tabela 65: Przedsiębiorstwa wzorcowe w wymiarze rynkowym dla przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu.....	205
Tabela 66: Średni poziom efektywności rynkowej, średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych i sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu.....	206
Tabela 67: Efektywność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w wymiarze operacyjnym (Eo.).....	208
Tabela 68: Przedsiębiorstwa wzorcowe w wymiarze operacyjnym dla przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu.....	211
Tabela 69: Średni poziom efektywności operacyjnej, średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych i sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu .....	212
Tabela 70: Sprawność łączna wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu .....	214
Tabela 71: Wybrane nakłady i efekty do oceny efektywności finansowej, rynkowej oraz operacyjnej w przypadku przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu .....	219
Tabela 72: Sprawność finansowa, rynkowa, operacyjna oraz łączna przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu.....	220
Tabela 73: Przedsiębiorstwa wzorcowe w zakresie efektywności w wymiarach finansowym, rynkowym i operacyjnym dla podmiotów stosujących analizowane modele biznesu.....	221
Tabela 74: Rekomendacje w zakresie efektywności finansowej dla podmiotów nieefektywnych w poszczególnych modelach biznesu.....	221
Tabela 75: Rekomendacje w zakresie efektywności rynkowej dla podmiotów nieefektywnych w poszczególnych modelach biznesu.....	222
Tabela 76: Rekomendacje w zakresie efektywności operacyjnej dla podmiotów nieefektywnych w poszczególnych modelach biznesu.....	223
Tabela 77: Charakterystyka wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych, które osiągały najwyższy poziom sprawności łącznej w przypadku badanych modeli biznesu .....	224

## Spis rysunków

Rysunek 1: Układ rozprawy doktorskiej .....	10
Rysunek 2: Dom funkcji – wielofunkcyjność rolnictwa .....	16
Rysunek 3: Przemiany w polskim rolnictwie .....	26
Rysunek 4: Całkowity poziom wsparcia bezpośredniego w latach 2004-2013 w Polsce .....	31
Rysunek 5: Udział poszczególnych płatności w całkowitym wsparciu bezpośrednim kierowanym do Polskich rolników w 2012 roku .....	31
Rysunek 6: Globalna produkcja rolnicza w Polsce .....	32
Rysunek 7: Eksport produktów pochodzenia roślinnego i zwierzęcego wyprodukowanych w Polsce .....	33
Rysunek 8: Wartość dodana brutto produkcji rolniczej w Polsce .....	34
Rysunek 9: Wzrost udziału dzierżawy w użytkowanych gruntach rolnych między 1995 a 2009 rokiem.....	41
Rysunek 10: Skumulowana liczba publikacji dotyczących problematyki modeli biznesu .....	53
Rysunek 11: Łańcuch wartości dla klienta.....	68
Rysunek 12: Warianty relacji zachodzących między modelem biznesu a strategią.....	74
Rysunek 13: Elementy konstytuujące model biznesu .....	89
Rysunek 14: Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – wymiary (1).....	90
Rysunek 15: Modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – wymiary (2).....	91
Rysunek 16: Zakres pojęcia „sprawność przedsiębiorstwa” według N. Venkatramana i V. Ramanujama.....	99
Rysunek 17: Tworzenie i dostarczanie wartości dla interesariuszy w ujęciu „performance prism” .....	102
Rysunek 18: Model badawczy – model biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych ....	117
Rysunek 19: Charakterystyka populacji wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w Polsce.....	119
Rysunek 20: Krzywa efektywności.....	123
Rysunek 21: Klasyfikacja modeli DEA .....	125
Rysunek 22: Liczba badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych posiadających poszczególne certyfikaty jakościowe .....	128
Rysunek 23: Formy finansowania zakupów w badanych wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych .....	129
Rysunek 24: Źródła pochodzenia podstawowych zasobów i kompetencji wykorzystywanych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych.....	134
Rysunek 25: Poziom kontraktacji głównych pozycji zakupowych i sprzedażowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne .....	136
Rysunek 26: Wymiary konkurencyjności wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych w porównaniu do ich konkurentów .....	144
Rysunek 27: Postrzegany wpływ otoczenia na działalność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych oraz stosowane przez nie modele biznesu .....	146
Rysunek 28: Empiryczne modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych.....	148
Rysunek 29: Empiryczne modele biznesu wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych – wg wartości średnich kryteriów typologii .....	151
Rysunek 30: Średni udział zasobów własnych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących analizowane modele biznesu.....	161
Rysunek 31: Średni udział kompetencji własnych w wielkoobszarowych przedsiębiorstwach rolnych stosujących analizowane modele biznesu.....	163
Rysunek 32: Poziom kontraktacji transakcji zakupowych realizowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu.....	165
Rysunek 33: Poziom kontraktacji głównych transakcji sprzedażowych realizowanych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu .....	167
Rysunek 34: Poziom ważności celów finansowych w przedsiębiorstwach rolnych wg modelu biznesu .....	170
Rysunek 35: Średni poziom skuteczności realizacji celów finansowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne wg modelu biznesu .....	171
Rysunek 36: Poziom ważności celów rynkowych przedsiębiorstw stosujących analizowane modele biznesu .....	172
Rysunek 37: Średni poziom skuteczności realizacji celów rynkowych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu .....	173
Rysunek 38: Poziom ważności celów operacyjnych przedsiębiorstw stosujących badane modele biznesu .....	175
Rysunek 39: Średni poziom skuteczności realizacji celów operacyjnych przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa wg analizowanych modeli biznesu .....	176
Rysunek 40: Wyniki osiągnięte przez wielkoobszarowe przedsiębiorstwa rolne stosujące analizowane modele biznesu w porównaniu do ich konkurentów .....	186
Rysunek 41: Postrzegana siła wpływu otoczenia na działalność oraz modele biznesu analizowanych wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych .....	189



Rysunek 42: Przykładowe wektory sprawności cząstkowych (finansowej, rynkowej albo operacyjnej) .....	195
Rysunek 43: Średni poziom efektywności w wymiarze finansowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg stosowanego modelu biznesu.....	198
Rysunek 44: Graficzna ilustracja wektorów sprawności finansowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu.....	201
Rysunek 45: Średni poziom efektywności w wymiarze rynkowym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu .....	204
Rysunek 46: Graficzna ilustracja wektorów sprawności rynkowej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu.....	207
Rysunek 47: Średni poziom efektywności w wymiarze operacyjnym wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych wg modeli biznesu .....	210
Rysunek 48: Graficzna ilustracja wektorów sprawności operacyjnej wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących analizowane modele biznesu.....	212
Rysunek 49: Sprawność łączna wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych stosujących popularne modele biznesu .....	214

## Załączniki

Ze względu na objętość oraz format poszczególnych załączników (np. Ms. Excel), załączono je, w formie elektronicznej, na dołączonej płycie CD. W tabeli poniżej przedstawiono wykaz załączników.

Załącznik	Tytuł
Załącznik 1.1	Kwestionariusz ankietowy
Załącznik 2.1	Przegląd 55 definicji terminu „model biznesu“
Załącznik 2.2	Elementy konstytuujące model biznesu
Załącznik 2.3	Najpopularniejsze elementy konstytuujące model biznesu
Załącznik 5.0	Wykaz przedsiębiorstw objętych badaniem oraz kodów przedsiębiorstw
Załącznik 5.1	Efektywność finansowa – technologie wzorcowe oraz cele
Załącznik 5.2	Efektywność rynkowa – technologie wzorcowe oraz cele
Załącznik 5.3	Efektywność operacyjna – technologie wzorcowe oraz cele
Załącznik 5.4	Efektywność finansowa, rynowa oraz operacyjna - technologie wzorcowe oraz cele - model biznesu R-W-NK
Załącznik 5.5	Informacja dodatkowa o przedsiębiorstwach "cone", "note", "send"
Załącznik 5.6	Efektywność finansowa, rynowa oraz operacyjna - technologie wzorcowe oraz cele - model biznesu R-W-K
Załącznik 5.7	Informacja dodatkowa o przedsiębiorstwach "toss", "came", "lift"
Załącznik 5.8	Efektywność finansowa, rynowa oraz operacyjna - technologie wzorcowe oraz cele - model biznesu M-W-K
Załącznik 5.9	Informacja dodatkowa o przedsiębiorstwach "fine", "mean", "save"
Załącznik 5.10	Efektywność finansowa, rynowa oraz operacyjna - technologie wzorcowe oraz cele - model biznesu M-W-M
Załącznik 5.11	Informacja dodatkowa o przedsiębiorstwach "case", "girl", "plot"
Załącznik 5.12	Efektywność finansowa, rynowa oraz operacyjna - technologie wzorcowe oraz cele - model biznesu M-W-NK
Załącznik 5.13	Informacja dodatkowa o przedsiębiorstwach "jump", "lost"