

WOJCIECH SROKA

Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaja w Krakowie

ADAM WAŚ

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

BERND PÖLLING

Fachhochschule Südwestfalen, Standort Soest

DOI: 10.5604/00441600.1218275

*Thumaczenie*

## KIERUNKI ROZWOJU GOSPODARSTW ROLNYCH W OBRĘBIE AGLOMERACJI MIEJSKICH W KRAJACH ROZWINIĘTYCH – NA PRZYKŁADZIE ZAGŁĘBIA RUHRY (NIEMCY) ORAZ METROPOLII GÓRNOŚLĄSKIEJ (POLSKA)\*

### Abstrakt

*Problematyka rozwoju różnych form działalności rolniczej na obszarach zurbanizowanych w krajach rozwiniętych nabiera coraz większego znaczenia. Wynika to z bardzo dużego natężenia procesów urbanizacji i coraz silniejszej suburbanizacji. Właściciele gospodarstw rolnych położonych w strefach bezpośredniego oddziaływania miast funkcjonują na wymagającym rynku, gdzie duża konkurencja o grunty, miejscowe regulacje dotyczące kierunków zagospodarowania terenu i inne uwarunkowania prawno-planistyczne często znacząco utrudniają rozwój, a nawet utrzymanie produkcji rolniczej. Tym samym, aby zwiększyć szanse na przetrwanie i rozwój, zarządzający gospodarstwami muszą stosować adekwatne do lokalnych warunków strategie oraz modele biznesu.*

*Celem opracowania jest określenie kierunków rozwoju miejskich gospodarstw rolnych na przykładzie 20 gospodarstw zlokalizowanych w Zagłębiu Ruhry oraz Metropolii Górnośląskiej. Prowadzone badania wykazały, iż zasadniczo można wyróżnić 3 główne modele biznesowe, tj. dywersyfikacja, specjalizacja oraz dyferencjacja. Wybór konkretnego modelu biznesu jest*

---

\* Opracowanie realizowane w ramach Dotacji Celowej nr 4170 na prowadzenie badań naukowych lub prac rozwojowych oraz zadań z nimi związanych, służących rozwojowi młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich, finansowanych w trybie konkursowym na Wydziale Rolniczo-Ekonomicznym, Uniwersytetu Rolniczego im. H. Kołłątaja w Krakowie.

*pochodną lokalnych uwarunkowań przyrodniczych i kulturowych, posiadanych zasobów ziemi oraz kapitału, ale również bardzo dużą rolę odgrywają wiedza i kompetencje zarządzających gospodarstwami.*

**Słowa kluczowe:** rolnictwo miejskie, model biznesu, dywersyfikacja, dyferencjacja, specjalizacja.

## Wprowadzenie

Działalność rolnicza w miastach oraz na obszarach zurbanizowanych nie jest zjawiskiem nowym, ale w wielu krajach wysoko rozwiniętych, w tym w USA, Kanadzie, Australii, Niemczech, Japonii czy Holandii przeżywa okres odrodzenia (Mook i in., 2014). Coraz większe zainteresowanie tą formą działalności jest pochodną bardzo dynamicznych procesów urbanizacji, a także narastających konfliktów między rolnictwem a miastami (Piorek, 2011). Prowadzone w tym zakresie intensywne badania naukowe sprawiły, iż współcześnie pojęcie *urban agriculture* (które należałoby tłumaczyć jako „miejska agrokultura”) (Sroka, 2014) doczekało się wielu definicji oraz interpretacji. Najczęściej jednak miejską agrokulturę (MA) określa się jako „działalność w zakresie wytwarzania, przetwarzania i dystrybucji produktów żywnościowych, nieżywnościowych, chowu zwierząt oraz upraw leśnych na terenie miast oraz obszarów podmiejskich” (Mougot, 2000). Obejmuje ona bardzo szeroki zakres różnorodnych systemów produkcyjnych reprezentowanych przez coraz liczniejszą grupę podmiotów. Już w roku 1996 badania prowadzone w ramach Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju wykazały, że miejska agrokultura to co najmniej 40 różnych działalności, w tym ogrodnictwo, akwakultura, ogródki przydomowe, uprawy na dachach i ścianach, balkonach, farmy wertykalne, hodowle robaków, mięczaków itp. (Mougot, 2006).

W literaturze przedmiotu wyróżnia się dwie podstawowe formy miejskiej agrokultury, tj. miejskie rolnictwo oraz miejskie ogrodnictwo (Lohrberg i Timpe, 2011; FAO, 2007; Sroka, 2014). Formy te cechuje odmienny cel działalności (produkcja rynkowa vs samozaopatrzenie), różna intensywność produkcji, inny sposób zarządzania oraz zakres realizowanych funkcji, ale ich wspólną cechą jest silne funkcjonalne powiązanie z miastem (Mougot, 2000; Schulz, Weith, Bokelmann i Petzke, 2013; Sroka, 2014). W opozycji do nich stoi trzecia forma miejskiej agrokultury, tj. rolnictwo nie zorientowane na miasta. Są to podmioty, które są położone w miastach, a przede wszystkim w obszarach podmiejskich, ale nie wykazują związków funkcjonalnych z ośrodkami miejskimi. Co więcej, rozwój miast i urbanizacja postrzegane są przez te jednostki jako zagrożenie dla ich dalszego rozwoju czy nawet bytu (Cavin, 2014). Występowanie tej formy rolnictwa jest wynikiem tzw. procesu rozlewania miast (*urban sprawl*), tj. wchłaniania przez nie okolicznych miejscowości oraz poszerzania obszarów funkcjonalnych miast. Wydaje się, iż forma ta stanowi raczej

przejściowy etap rozwoju gospodarstw czy przedsiębiorstw rolniczych, gdyż podmioty te albo dostosują swoją ofertę do warunków miejskich, albo powoli będą zanikać, uwalniając posiadane zasoby. Im są one bliżej położone miast, tym proces ten będzie szybszy.

Rozważania prowadzone w niniejszym artykule dotyczą miejskich gospodarstw rolnych, tj. podmiotów funkcjonujących w miastach lub obszarach podmiejskich, zajmujących się uprawą roślin, chowem zwierząt, jak też świadczeniem różnorodnych usług, przede wszystkim na rzecz mieszkańców pobliskich miast. Główną cechą rolnictwa miejskiego jest produkcja zorientowana na rynek i silne powiązanie z okolicznymi miastami. Ponieważ jednostki te funkcjonują w bardzo wymagającym otoczeniu (duża konkurencja o grunty, różne ograniczenia natury formalno-prawnej np. miejscowe plany zagospodarowania przestrzennego), muszą wykazywać wysoki profesjonalizm zarządzania oraz stosować zróżnicowane modele biznesowe, aby osiągnąć sukces (Pölling, 2016). Zdaniem wielu badaczy, to właśnie wiedza oraz kompetencje biznesowe są kluczowym źródłem dynamicznego rozwoju podmiotów miejskiej agrokultury w krajach rozwiniętych (Van der Schans, 2015; Pölling, 2016; Vukelić i Rodić, 2014; Hol, Mubin i Ginige, 2014). Przedstawione w opracowaniu modele biznesu wybranych miejskich gospodarstw rolnych mogą być inspiracją dla innych przedsięwzięć zlokalizowanych nie tylko na obszarach zurbanizowanych i zindustrializowanych.

### **Cel oraz metodyka badań**

Celem opracowania jest określenie kierunków rozwoju miejskich gospodarstw rolnych poprzez identyfikację i charakterystykę modeli biznesu gospodarstw (przedsiębiorstw) rolnych, adekwatnych do wdrażania w warunkach rolnictwa miejskiego. Badania prowadzono na przykładzie miejskich gospodarstw rolnych zlokalizowanych w Metropolii Górnośląskiej oraz Zagłębiu Ruhry.

W opracowaniu wykorzystano szereg metod badawczych, w tym metodę kwerendy bibliotecznej oraz metodę studium przypadku. Kanon podstawowych (ogólnych) metod badawczych stosowany były na wszystkich etapach badań, począwszy od sformułowania celu badań, poprzez analizę wyników, a skończywszy na wyciąganiu wniosków. Metoda kwerendy bibliotecznej wykorzystywana była zaś głównie na pierwszych etapach analiz i pozwoliła na zdefiniowanie miejskiej agrokultury oraz przedstawienie aspektów teoretycznych z zakresu modeli biznesowych. Kolejna metoda, tj. studium przypadku, jest bardzo często wykorzystywana w badaniach z zakresu zarządzania przedsiębiorstwami (Matejun, 2011; Firlej, 2013), jak również w analizach dotyczących miejskiej agrokultury (Danso, Drechsel, Akinbolu i Gyiele, 2003, Pölling i Lorleberg, 2014). W odniesieniu do analizowanego problemu istnieją co najmniej dwie przesłanki uzasadniające jej wykorzystanie. Po pierwsze, podmioty miejskiego rolnictwa są bardzo zróżnicowane i często wykazują unikalne rozwiązania

organizacyjne i biznesowe, które można przedstawiać wyłącznie z wykorzystaniem studium przypadku. Po drugie, model biznesowy jest swoistego rodzaju filozofią działań organizacji (Firlej, 2013), stąd bardzo trudno dokonać jego kwantyfikacji. W takim przypadku znacznie lepsze efekty przynoszą wnikliwe badania jakościowe.

Do przedstawienia modeli biznesowych podmiotów miejskiej agrokultury wykorzystano koncepcję Business Model Canvas (BMC), która pozwala opisać przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wartości (Osterwalder, 2012). Model biznesowy zaproponowany przez Osterwaldera został zbudowany jako suma zasobów i czynności, które firma organizuje i realizuje celem dostarczenia konkretnej wartości dla konkretnego klienta. Model ten jest bardzo uniwersalny i można go stosować we wszystkich typach przedsiębiorstw, także w opisie bardzo zróżnicowanych podmiotów miejskiej agrokultury (Ganguly, Kujac, Leonard, Wagner i Worthington, 2011; Thuan Truong, Nguyen, 2013; Liu, 2015). Wybór BMC do przedstawienia modeli gospodarstw jest także pochodną przyjętej przez zespół badawczy grupy roboczej nr 2 (Cost Action Urban Agriculture Europe) metodyki badań i sposobu konstrukcji kwestionariusza wywiadu (Pölling i Lorleberg, 2014).

Źródłem danych faktycznych były wywiady z kwestionariuszem przeprowadzone w Metropolii Górnośląskiej (Polska, województwo śląskie), gdzie szczegółowym analizom poddano 10 miejskich gospodarstw rolnych, oraz w Zagłębiu Ruhry (Niemcy, Nadrenia Północna-Westfalia), gdzie również pozyskano informacje o 10 podmiotach miejskiej agrokultury. Podmioty zostały dobrane w sposób celowy i miały prezentować możliwie najlepsze rozwiązania z zakresu zarządzania gospodarstwem i jednocześnie przedstawiać duże zróżnicowanie podmiotów miejskiej agrokultury.

### **Konceptualizacja pojęcia model biznesu**

W literaturze przedmiotu można odnaleźć szereg różnych definicji i interpretacji pojęcia „model biznesu”. Po raz pierwszy termin ten został użyty w środowisku naukowym w 1957 r., a od połowy lat 90. XX wieku jest coraz częściej wykorzystywany (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). Można go bardzo zwięźle zdefiniować jako „pomysł na zarabianie pieniędzy” (Koźmiński, 2004) bądź bardziej szczegółowo jako „narzędzie koncepcyjne, zawierające zestaw elementów i relacji między nimi, które umożliwiają wyrażenie logiki biznesowej danego przedsiębiorstwa. Model obejmuje opis wartości oferowanej przez przedsiębiorstwo określonej grupie lub grupom nabywców, opis architektury przedsiębiorstwa, w tym sieci partnerów, którzy współtworzą, oferują i dostarczają tę wartość, zapewniając rentowne i stabilne strumienie przychodów” (Osterwalder, Pigneur i Tucci, 2005). Część autorów definiuje również model biznesu tylko poprzez wskazanie elementów, z jakich powinien się składać.

Brzóska (2009) twierdzi, że model biznesu jest systemem składającym się z wzajemnie powiązanych elementów, które oddziałują na siebie w czasie. Wśród nich wymienia m.in. wartość oferowaną klientom, segment rynku, zakres oferty produktów, politykę cenową, niezbędne działania oraz umiejętności i przedsięwzięcia umożliwiające podtrzymanie wszystkich aspektów przewagi konkurencyjnej. Paul (2014), prowadząc analizę literatury przedmiotu pod względem elementów konstytuujących modele biznesu, wylicza aż 56 różnych kategorii, przy czym 15 z nich pojawia się co najmniej w 5 modelach. Te najczęściej wykorzystywane w literaturze i zapewne najważniejsze elementy modelu biznesu zawarto m.in. w jednym z bardziej rozpowszechnionych modeli biznesu, tj. Business Canvas Model (Eppler, Hoffmann i Bresciani, 2011; Bis, 2013). Propozycja Osterwaldera (2004) opiera się na 9 elementach ułożonych w formie szablonu (rys. 1). Pierwszym i najważniejszym etapem tworzenia modelu biznesowego BMC jest segmentacja klientów. Definiuje się różne grupy klientów, którym dostarcza się „produkty” (tzw. propozycję wartości). Przedsiębiorca może skupić się na rynku masowym, niszowym, wielostronnym itp. Następnie określona powinna zostać propozycja wartości, która zawiera zbiór „produktów i usług”, jakie generują wartość dla konkretnego segmentu klientów.

<p><b>8. Partnerzy</b></p> <p>Kto jest kluczowym partnerem? Jakie zewnętrzne firmy lub organizacje są niezbędne do działania</p>	<p><b>7. Kluczowe działania</b></p> <p>Jakie działania należy podjąć, aby dostarczyć klientom propozycję wartości? Jakich działań wymagają dostępne kanały dotarcia do klientów?</p>	<p><b>2. Propozycja wartości</b></p> <p>Jaka wartość jest generowana dla klientów? Jakie produkty i usługi będą oferowane? Za co będą płacić klienci?</p>	<p><b>4. Relacje z klientami</b></p> <p>Jakich relacji oczekują klienci? Czy oczekują osobistego kontaktu, a może szybkiej automatycznej obsługi?</p> <p><b>3. Kanały</b></p> <p>Gdzie można spotkać potencjalnych klientów? Z jakich kanałów można korzystać?</p>	<p><b>1. Segmenty klientów</b></p> <p>Kto jest klientem? Komu oferuje się produkty i usługi? Na jakich rynkach należy się skupić?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rynek masowy</li> <li>- nisze rynkowe</li> <li>- różne segmenty rynku</li> <li>- inne</li> </ul>
<p><b>9. Strumienie kosztów</b></p> <p>Jakie nakłady generują kluczowe zasoby?</p>		<p><b>5. Strumienie przychodów</b></p> <p>Za co klienci są w stanie zapłacić?</p>		

Rys. 1. Szablon modelu biznesowego (Business Model Canvas).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Osterwalder (2012).

Kolejnym, bardzo ważnym elementem planu biznesu jest wybór kanałów dystrybucji, które opisują, w jaki sposób organizacja komunikuje się i dociera do klientów. Powinny one być dostosowane do konkretnej grupy klientów, jak i poszczególnych grup „produktów”. Czwartym etapem w tworzeniu modelu jest określenie relacji z klientami. Relacje te mogą przyjmować różne formy: od bardzo osobistych po całkowicie zautomatyzowane (np. sprzedaż z automatu). Następnym elementem, tj. struktura przychodów, opisuje sposób, w jaki firma (również gospodarstwo rolne) generuje przychód z poszczególnych segmentów klientów. Tutaj podstawowe pytanie brzmi: jaką cenę klient jest w stanie zapłacić za dostarczenie mu określonej wartości dodanej (produktu, usługi). Główne zasoby to aktywa, jakie są niezbędne do wytworzenia produktów/usług i dostarczenia do klientów. Kluczowe czynności są zaś scharakteryzowane jako te, które firma musi wykonywać, aby dostarczyć propozycję wartości, nawiązać relacje z klientami oraz wygenerować przychody. Końcowym etapem charakterystyki modelu biznesu jest identyfikacja głównych partnerów, tj. kontrahentów, dzięki którym firma funkcjonuje. Ponadto konieczne jest określenie struktury kosztów, tj. wskazanie najważniejszych kosztów funkcjonowania jednostki i sposobów ich optymalizacji (Bis, 2013). Tak przygotowany szablon pozwala przedstawić „pomysł na biznes” konkretnej jednostki i zidentyfikować najważniejsze czynniki sukcesu.

### **Modele biznesowe w rolnictwie ze szczególnym uwzględnieniem rolnictwa miejskiego**

Modele biznesowe nadal ciągle kojarzone są głównie ze „start-upami” oraz przedsiębiorstwami branży ICT, a w znacznie mniejszym stopniu z działalnością rolniczą. W literaturze przedmiotu można znaleźć niewiele pozycji poświęconych teorii i pragmatyce stosowania modeli biznesowych w rolnictwie (Paul, 2014; Żekało i Małak-Rawlikowska, 2011; Dudin, Lyasnikov, Leont’eva, Reshetov i Sidorenko, 2015). Przedsiębiorstwa i gospodarstwa rolne utożsamiane są raczej z konserwatywnym i tradycyjnym podejściem do prowadzenia działalności (Domagalska-Grędyś, 2009). Jednak w ostatnich latach coraz częściej w badaniach podejmowane są problemy zarządzania strategicznego w rolnictwie (Bokelmann i Odening, 2012; Sulewski, 2007). Paul (2014), podejmując jedne z pierwszych w Polsce badań dotyczących *stricte* modeli biznesowych przedsiębiorstw rolnych, twierdzi, iż modele te będą najłatwiejsze do zaobserwowania w gospodarstwach wielkoobszarowych, gdyż wykazują one dojrzałość do uczestnictwa w wysoce konkurencyjnej gospodarce i są w największym stopniu powiązane z rynkiem. Zaproponował on wyodrębnienie modeli biznesu poprzez zestawienie relacji między trzema elementami: typem produkcji (roślinna, zwierzęca, mieszana), udziałem zasobów i kompetencji będących w posiadaniu przedsiębiorstwa (finansowanie majątku oraz zakres wykształcenia pracowników) oraz typu przeprowadzanych transakcji (kontraktowe, mieszane, niekontraktowe).



W ten sposób poprzez kombinacje tych trzech elementów wyodrębnił aż 27 różnych modeli. Nie kwestionując dokonań autora, należy jednak podkreślić, iż w badaniach przyjęto szereg uproszczeń, w tym tylko częściowo uwzględniono propozycję wartości (poprzez wyszczególnienie produkcji roślinnej, zwierzęcej i mieszanej), podobnie wyodrębniono tylko trzy bardzo ogólne kanały dystrybucji, a kluczowe zasoby analizowano tylko pod kątem własności (własne vs obce). W badaniach nie uwzględniono m.in. aspektów finansowych, segmentów rynku czy kluczowych partnerów. Wynikało to zapewne ze specyfiki badanych podmiotów i zbyt małego ich zróżnicowania. Aspekty strategicznego zarządzania towarowymi gospodarstwami rolnymi analizuje również Sulewski (2007), który na podstawie ośmiu obszarów funkcjonowania towarowego gospodarstwa (powierzchnia, działalność inwestycyjna, dywersyfikacja, specjalizacja itd.) identyfikuje trzy główne strategie: redukcji, kontynuacji oraz wzrostu. Podobnie jak poprzedni autor, ze względu na specyfikę badanych podmiotów nie analizuje „klasycznych” elementów modelu biznesowego.

Hedin (2015) analizuje modele biznesowe podmiotów miejskiej agrokultury (komercyjnych gospodarstw i przedsiębiorstw rolniczych), biorąc pod uwagę takie elementy, jak: propozycja wartości, organizacja łańcucha dostaw, komunikacja z klientami oraz model finansowy (struktura kosztów i przychodów). Jednoczesne uwzględnienie tak dużej liczby elementów było możliwe poprzez zastosowanie zaawansowanych metod badawczych, w tym m.in. hierarchicznej analizy skupień. Na podstawie analiz wyodrębnia on 3 grupy podmiotów stosujących zróżnicowane modele biznesowe. W pierwszej grupie znalazły się podmioty produkujące na relatywnie małą skalę, które zazwyczaj są mocno zdywersyfikowane i sprzedają starannie wyselekcjonowane oraz dostosowane do potrzeb klienta produkty z wykorzystaniem krótkich kanałów dystrybucji (sprzedaż bezpośrednia, sprzedaż do restauracji, targ etc.). Druga grupa podmiotów obejmowała gospodarstwa wyspecjalizowane, wytwarzające owoce, warzywa, owoce morza i inne łatwo psujące się produkty. Koncentrowały się one na produkcji na dużą skalę i dystrybuowały swoje produkty głównie z wykorzystaniem dłuższych kanałów dystrybucji. Trzecia grupa to podmioty wielofunkcyjne, które oprócz wytwarzania produktów żywnościowych oferowały możliwość osobistego zbioru produktów („z pola”), usługi rekreacyjne etc. Podobne podejście do budowy modeli biznesowych prezentuje Liu (2015), który badając podmioty miejskiej agrokultury również wykorzystuje analizę skupień. Klasyfikuje on poszczególne podmioty z uwzględnieniem takich elementów, jak: propozycja wartości, relacje z klientami, kanały dystrybucji i inne (łącznie 9 elementów zgodnie z koncepcją Business Canvas Model). Na podstawie badań wyróżnia 5 modeli biznesowych, w tym: dywersyfikacja, podstawowa produkcja żywności (specjalizacja), dyferencjacja, świadczenie usług oraz model oparty o innowacje. W innych badaniach Van der Schans (2015), bazując na przykładach gospodarstw holenderskich, obok modelu dyferencjacji, dywersyfikacji i niskich

kosztów (specjalizacji), wyodrębnia także dwa modele, tj. model oparty na oferowaniu klientom specyficznych doświadczeń (ang. *experience economy*), np. możliwości obcowania z naturą, oraz model nawiązujący do hasła „odzyskać dobro wspólne” (ang. *reclaiming the commons*). W przypadku drugiego modelu chodzi o oferowanie mieszkańcom miast możliwości włączenia się w produkcję żywności, np. na zasadzie rolnictwa wspieranego przez wspólnotę (ang. *community supported agriculture*).

Podsumowując opis wyników badań wymienionych autorów, należy stwierdzić, że w warunkach miejskich wdrażane są trzy główne modele biznesu: dywersyfikacja, dyferencjacja oraz specjalizacja. Zostały one zidentyfikowane we wszystkich analizowanych opracowaniach i zasadniczo nawiązują do strategii konkurencji zaproponowanej już przez Poretera (1980), tj. strategii lidera kosztowego, wyróżniania i koncentracji na niszy. Pozostałe konstrukty, tj. model świadczenia usług oraz model oparty o innowacje, jak też modele proponowane przez Van der Schansa (2015), w przekonaniu autorów niniejszego opracowania są jedynie szczególnymi przypadkami modelu dyferencjacji lub dywersyfikacji.

Model biznesowy dywersyfikacji polega na oferowaniu szerokiej gamy produktów oraz licznych usług, głównie pozarolniczych (van Schans, i Wiskerke, 2012; Liu, 2015). Model ten jest wdrażany również przez gospodarstwa położone na obszarach wiejskich, jednak podmioty zlokalizowane w miastach dzięki dostępowi do z reguły bardziej chłonnych rynków zbytu mają większe możliwości poszerzania swojej działalności (Ilbery, 1991; Zasada, 2011). Podjęcie działalności pozarolniczej wymaga poświęcenia określonego czasu oraz posiadania szerokich umiejętności w zakresie zarządzania jednostką, jednak, jak wskazują badania, dodatkowa aktywność sprzyja podniesieniu stabilności dochodów gospodarstwa (Liu, 2015). Szczególną grupę wśród gospodarstw dywersyfikujących swoją działalność stanowią gospodarstwa społecznie zaangażowane, np. świadczące usługi opieki nad dziećmi oraz osobami chorymi, niepełnosprawnymi, prowadzące przedszkola etc. oraz świadczące usługi czasu wolnego, tj. jeździectwo, agroturystykę, organizację imprez typu urodziny dziecka itp. Produkcja rolnicza nie stanowi tutaj głównego źródła dochodów, ale zasoby gospodarstwa rolnego są podstawą do świadczenia różnorodnych usług. Podmioty te stosują liczne kanały dystrybucji oraz marketingu i są bardzo aktywne w internecie, w tym w mediach społecznościowych (van der Schans i Wiskerke, 2012; Liu, 2015; Pölling, 2016; Torquati, Tancini, Paffarini i Illuminati, 2015).

Drugim modelem adekwatnym do działalności prowadzonych w miastach jest dyferencjacja (różnicowanie). Polega ona na oferowaniu produktów oraz świadczeniu usług generujących dużą wartość dodaną. Produkty takie często są wytwarzane z uwzględnieniem standardów dotyczących miejsca (produkt regionalny), warunków produkcji, w tym nawet odpowiednich płac dla pracowników (np. zgodnie z zasadą *fair trade*). Zazwyczaj są to produkty sezonowe (np. nowalijki, dynie typu Halloween), jak też mało znane odmiany warzyw,



owoców oraz ziół, które sprzedawane są w przydomowych sklepikach, na bazarach. Popularne również są rozwiązania polegające na dostarczaniu produktów mieszkańcom miast (np. poprzez zamówienie on-line) czy oferowaniu możliwości samodzielnego zbioru płodów rolnych. Oferuje się również możliwość samodzielnego przetwarzania wyrobów i wytwarzania dżemu, ogórków kiszonych itp. (Van der Schans, 2015). Wdrażane są również projekty w ramach tzw. rolnictwa wspieranego przez społeczność (ang. *community supported agriculture*), które polegają na zawiązaniu współpracy między producentami rolnymi a konsumentami. Konsumenty wpłacają z góry (przed sezonem produkcyjnym) określoną sumę pieniędzy i w zamian otrzymują w określonym czasie wytworzone produkty (Mok i in., 2014).

Gospodarstwa wdrażające ten model dążą do zdobycia unikalnej pozycji w danym regionie i branży. Zazwyczaj oferują stosunkowo niewielką liczbę produktów/usług ale są bardzo starannie wyselekcjonowane i dostosowane do potrzeb określonych grup klientów (głównie ludzi zamożnych oraz osób z małymi dziećmi). Zaspokajają zatem potrzeby odbiorców, którzy oczekują indywidualnego podejścia i wyjątkowego produktu. W modelu tym preferuje się krótkie łańcuchy dostaw, a relacje między kupującymi i sprzedającymi często przyjmują charakter osobisty. Idea modelu sprowadza się do konkurowania jakością i unikatowością, tj. czerpaniu korzyści głównie z wysokiej wartości produktu. Model ten stoi zatem w opozycji do masowej produkcji żywności (Pölling, 2016; Vorley, Lundy i MacGregor, 2009).

Trzeci model, tj. specjalizacja, polega na koncentracji na niewielkiej liczbie produktów i dążeniu do zwiększenia skali ich udziału w produkcji. Najczęściej są to produkty o relatywnie wysokiej wartości dodanej, w tym warzywa, rośliny ozdobne, uprawy specjalne, uprawy pod szkłem, owoce morza itp., ale popularne są również uprawy zbóż oraz roślin przemysłowych (Coussy, 2015; Pölling, 2016). Nieco rzadziej oferowane są produkty pochodzenia zwierzęcego, chociaż na obszarach podmiejskich ta gałąź produkcji jest relatywnie często spotykana. Producenci wykorzystują niewielką liczbę kanałów dystrybucji i często sprzedaż dokonuje się z wykorzystaniem dłuższych kanałów dystrybucji, przede wszystkim na rynkach wykraczających poza przyległe obszary miejskie. Dodatni wynik finansowy jest efektem działania efektu skali i wykorzystania zasobów dostarczanych przez pobliskie obszary miejskie. Przykładowymi praktykami przyczyniającymi się do obniżenia kosztów produkcji może być wykorzystanie odpadów komunalnych, nadmiaru wody opadowej czy korzystanie z ciepła miejskiego (Van der Schans, 2015). Należy jednak podkreślić, iż model ten nie jest szczególnie predestynowany do wdrażania w podmiotach położonych w bliskiej odległości od centrów miast, gdyż niewielka podaż ziemi oraz jej wysokie ceny, a także różne inne ograniczenia (np. sanitarne czy wynikające z planów zagospodarowania przestrzennego) utrudniają prowadzenie wysoko intensywnej produkcji rolniczej (Pölling, 2016).

## Wyniki badań

Badane podmioty to profesjonalne gospodarstwa rolne lub przedsiębiorstwa zajmujące się zarówno działalnością rolniczą, jak też świadczące różnorodne usługi na rzecz lokalnej społeczności. Zostały one dobrane w taki sposób, aby odzwierciedlić najczęściej występujące typy gospodarstw oraz formy prowadzonej działalności. Zdecydowana większość z nich (łącznie 13 podmiotów) zajmuje się wytwarzaniem produktów rolnych i dostarczaniem ich przede wszystkim na lokalny rynek (tab. 1). Oprócz typowych upraw rolnych (zboża, rzepak, kukurydza itp.), 9 gospodarstw miało w swojej ofercie warzywa (sałata, marchew itp.), owoce, zioła lub inne produkty szczególnie adekwatne do warunków miejskich (produkty wykazujące mniejszą trwałość na transport), przy czym tylko w przypadku 2 podmiotów zlokalizowanych w Niemczech uprawa warzyw była dominująca. W 10 podmiotach zaliczonych do grupy jednostek tworzących lokalny system żywnościowy utrzymywano również zwierzęta gospodarskie, tj. trzodę chlewną lub bydło mięsne i mleczne, owce, kozy, konie. Szczególnie w gospodarstwach zlokalizowanych w Zagłębiu Ruhry zwierzęta oprócz funkcji produkcyjnej stanowiły także atrakcję turystyczną (osły, kozy, konie, kucyki itp.), a w jednym z gospodarstw był mały ogród zoologiczny. Charakterystyczną cechą gospodarstw miejskich jest również duże powiązanie z miastem poprzez świadczenie różnorodnych usług. W prawie wszystkich gospodarstwach sklasyfikowanych jako podmioty tworzące lokalny system żywnościowy, usługi odgrywały ważną rolę w kształtowaniu poziomu dochodów tych jednostek. W podmiotach zlokalizowanych w Zagłębiu Ruhry koncentrowano się głównie na usługach z zakresu gastronomii, organizacji różnorodnych imprez okolicznościowych oraz przyjmowaniu wycieczek (odpłatne usługi demonstracyjne i edukacyjne). W dwóch gospodarstwach wynajmowano również specjalnie przygotowane polećka pod uprawę dla mieszkańców miast (inicjatywa znana jako „rent a field”) oraz oferowano możliwość samodzielnego zbioru, np. truskawek oraz winogron. W polskich gospodarstwach usługi miały nieco inny charakter – jednostki te oferowały głównie usługi sprzętem rolniczym, w tym odśnieżanie parkingów sklepów wielkopowierzchniowych, usługi transportowe, np. wywozu gruzu itp. Praktycznie wszystkie z analizowanych gospodarstw prowadziły sprzedaż bezpośrednią, przy czym również tutaj zauważa się spore różnice między polskimi a niemieckimi gospodarstwami. Te drugie często posiadały własne przydomowe sklepiki i tam sprzedawano nie tylko produkty rolnicze, ale również własne przetwory, tj. soki, dżemy, makarony itp. W polskich gospodarstwach najczęściej sprzedaż bezpośrednia prowadzona była „z podwórza”, a rolnicy oferowali mieszkańcom miast mleko, jaja, ziemniaki oraz inne warzywa. Często sprzedawano również ziarno zbóż dla hodowców gołębi oraz właścicieli stadnin koni.

Wśród badanych podmiotów znalazły się również 2 jednostki zlokalizowane w Zagłębiu Ruhry, które można zaliczyć do podmiotów społecznie zaangażowanych. Ich działalność bazuje na zasobach gospodarstw rolnych, ale koncentrują

się głównie na pracy z osobami niepełnosprawnymi oraz dziećmi (prowadzenie przedszkola, wycieczki szkolne itp.). Pierwsze z nich (Gut Königsmühle) jest zorganizowane w formie centrum pedagogiczno-socjalnego i finansowane jest ze środków publicznych. Drugie (Hof Holz) funkcjonuje w formie spółki z o.o. i świadczy głównie usługi gastronomiczne, ale także organizuje różne imprezy, zielone szkoły itp. Podmioty te zdecydowanie wyróżniają się spośród badanych jednostek, stąd w dalszej części opracowania pierwsze z nich zostanie szczegółowo zaprezentowane. Dwa gospodarstwa rolne prowadziły również usługi rekreacyjne, w tym jedno zajmowało się usługami jeździeckimi oraz świadczyło usługi utrzymywania koni będących własnością innych osób. Drugi podmiot oprócz działalności rolniczej wynajmował również małe pole golfowe, produkował mięso strusie oraz świadczył usługi gastronomiczne.

Tabela 1

*Liczba oraz charakterystyka badanych gospodarstw miejskich*

Wyszczególnienie	Zagłębie Ruhry			Metropolia Górnośląska		Ogółem
	Gosp. tworzące lokalny system żywnościowy	Gosp. społecznie zaangażowane	Gosp. rekreacyjne	Gosp. tworzące lokalny system żywnościowy	Gosp. niezorientowane na miasta	
Liczba badanych gospodarstw	6	2	2	7	3	20
Liczba gosp. mających w ofercie warzywa	4	2	-	3	-	9
Liczba gosp. utrzymujących zwierzęta	4	2	2	6	3	17
Liczba gosp. świadczących usługi	6	2	2	6	-	16
Liczba gosp. stosujących sprzedaż bezpośrednią	6	2	2	6	1	17

Źródło: Opracowanie własne.

Specyficzną grupę stanowią 3 gospodarstwa rolne zlokalizowane w miastach Metropolii Górnośląskiej (Mikołów i Jaworzno), które określono jako „nie zorientowane na miasta”. Są to profesjonalnie zorganizowane jednostki produkcyjne, przy czym nie wykazują one żadnych związków funkcyjnych z miastami. Utrzymują one duże stada trzody chlewnej, a także uprawiają zboża i w zasadzie oprócz tego, że są położone w miastach i ich działalność koliduje z okolicznym ośrodkiem (np. plany zagospodarowania przestrzennego utrudniają rozbudowę

gospodarstw), są bardzo podobne do gospodarstw rolnych na obszarach wiejskich. Podmioty te nie sprzedają swoich produktów na lokalnych rynkach, ani też nie zajmują się świadczeniem usług, a miasta są dla nich przede wszystkim konkurencją i zagrożeniem rozwoju. Wydaje się, iż w polskich miastach tego typu gospodarstwa rolne nadal mogą stanowić znaczną grupę.

W niniejszym opracowaniu skupiono się na prezentacji podmiotów stosujących zróżnicowane modele biznesowe, typowe dla gospodarstw miejskich w danych warunkach (lokalizacjach). W tabeli 2 dokonano klasyfikacji badanych jednostek pod względem wdrażanego modelu biznesowego. Na podstawie analizy literatury przedmiotu, każdy z trzech głównych modeli biznesowych (dywersyfikacja, dyferencjacja oraz specjalizacja) został opisany poprzez przyporządkowanie najważniejszych cech wyróżniających dany model. Wyszczególnione pozycje obrazują główne elementy modelu biznesowego (proponycja wartości, kluczowe zasoby, klienci oraz aspekt finansowy).

Przeprowadzona klasyfikacja wymagała przyjęcia pewnych uproszczeń i arbitralnych założeń (np. odnośnie kwantyfikacji pojęcia duża/średnia/mała liczba działalności oraz duże/średnie/małe zasoby ziemi), jednak celem badań nie było wyznaczanie konkretnych granic (są one umowne), a tylko wskazanie zróżnicowania między poszczególnymi jednostkami. Każdy z badanych podmiotów został zaprezentowany na rysunku w formie linii z naniesionymi punktami. Znaczniki pojawiające się w poszczególnych wierszach oznaczają, że dane gospodarstwo „wpisuje” się w konkretny element modelu biznesu. Gospodarstwa zlokalizowane w Niemczech oznaczono kwadratami, a położone w polskich miastach kółkami. Na podstawie przeprowadzonej klasyfikacji można zauważyć, iż badane gospodarstwa wdrażają różne modele biznesowe, przy czym najczęściej jest to dywersyfikacja (9 podmiotów) oraz specjalizacja (8 podmiotów). Tylko 3 jednostki próbowały stosować model dyferencjacji.

Należy jednak podkreślić, iż większość z badanych podmiotów nie w pełni „wpisywała” się w konkretny model (co zaznaczono przerywanymi liniami), ale – jak zaznacza Van der Schans (2015) – jest to typowe dla podmiotów miejskiej agrokultury. Oprócz tego zdarzało się, że jednocześnie dany podmiot skupiał się na kilku elementach modelu biznesu, np. na wysokiej jakości usług, jak i ich szerokim zakresie, stąd też niektóre podmioty prezentowane są z wykorzystaniem większej liczby znaczników.

Tabela 2

Klasyfikacja podmiotów miejskiego rolnictwa pod względem wdrażanego modelu biznesu<sup>a</sup>

Modele biznesowe i ich charakterystyka	Formy miejskiej agrokultury					
	Podmioty tworzące lokalny system żywnościowy		Podmioty społecznie zaangażowane		Gosp. rekreacyjne	Podmioty nie-orientowane na miasta
<b>Dywersyfikacja</b>	Duża liczba działalności <sup>b</sup>	13 14 19 20	15 16	17		
	Koncentracja na usługach pozarolniczych	3 4 5				
	Podmioty o niewielkich zasobach ziemi <sup>c</sup>	6 7				
	Segmentacja klientów i obsługa głównie rynków regionalnych					
	Struktury skoncentrowane na korzyściach z zakresu działalności	2				10
<b>Dyferencjacja</b>	Srednia liczba działalności <sup>b</sup>	18		12		
	Koncentracja na wysokiej jakości i unikatowości					
	Podmioty dysponujące przeciętnym arealem ziemi <sup>c</sup>	11				
	Obsługa rynków niszowych głównie na poziomie regionalnym					
	Struktury skoncentrowane na maksymalizacji wartości produktu					8 9
<b>Specjalizacja</b>	Mala liczba działalności <sup>b</sup>					
	Koncentracja na skali działalności					
	Podmioty posiadające duże zasoby ziemi lub bardzo wysoką wartość majątku produkcyjnego <sup>c</sup>					
	Koncentracja na szerszych rynkach (od regionalnych po międzynarodowe)					
	Struktury skoncentrowane na minimalizacji kosztów					

<sup>a</sup> Kołami zaznaczono podmioty zlokalizowane w Metropolii Górnośląskiej, a kwadratami jednostki zlokalizowane w Zagłębiu Ruhry. Linia przerywaną oznaczono elementy, które nie „wpisują się” w model biznesu, do którego dany podmiot został zaklasyfikowany.

<sup>b</sup> Liczba działalności została określona jako suma różnych rodzajów upraw polowych (pszenica, jęczmień itp.), gatunków zwierząt oraz działalności usługowych. Na podstawie analizy wyników badań arbitralnie założono, że duża liczba działalności to 20 i więcej, średnia 10-19, mała 9 i mniej. Średnia liczba działalności w badanej próbie wyniosła 14.

<sup>c</sup> Na podstawie przeprowadzonych analiz arbitralnie przyjęto, że małe zasoby ziemi obejmują areał poniżej 20 ha, średnie zasoby ziemi wyznaczono na poziomie 20-80 ha, a duże powyżej 80 ha. Średnia powierzchnia analizowanych podmiotów wyniosła 80 ha.

Źródło: Opracowane własne.



### Model dywersyfikacji

W przypadku jednostek wdrażających model dywersyfikacji, część gospodarstw (np. podmioty oznaczone numerami 6,7,13 oraz 14) prowadzi swoją działalność, bazując na relatywnie dużych arealach ziemi. Ich pomysł na biznes sprowadza się do dywersyfikacji w zakresie uprawy znacznej liczby różnych roślin oraz chowu zwierząt. Bazując na dużym zakresie działalności, dostosowują się do lokalnego rynku, uwzględniając różne grupy klientów. Głównym zasobem tych jednostek okazują się być spore zasoby ziemi, stąd też w znacznie mniejszym stopniu koncentrują się na usługach pozarolniczych.

Druga grupa podmiotów (podmioty oznaczone numerami: 4,5,15,16 oraz 17), dysponując niewielkimi arealami ziemi (poniżej 20 ha), dywersyfikuje swoją działalność przede wszystkim w kierunku usług pozarolniczych. Podmioty te często decydują się na uprawę licznych roślin (głównie warzywa, zioła, owoce), utrzymują też rzadko spotykane w typowych gospodarstwach towarowych gatunki zwierząt (kozy, owce, strusie itp.), jednak główny strumień przychodów generowany jest przez szeroką ofertę usług. Działalność rolnicza stanowi jedynie bazę do działalności pozarolniczej. Szczególne miejsce wśród podmiotów wdrażających model dywersyfikacji stanowi grupa gospodarstw społecznie zaangażowanych, których oferta dotyczy usług socjalnych. Nie są to typowe jednostki komercyjne i stosowany model biznesu nieco różni się od innych, ale ze względu na to, że w Polsce dopiero podejmuje się pierwsze próby implementacji takich rozwiązań (gospodarstwa opiekuńcze), zdecydowano się zaprezentować model biznesu podmiotu Gut Königsmühle.

Gut Königsmühle funkcjonuje w formie stowarzyszenia i jest jednostką powiązaną z Centrum Pedagogiczno-Socjalnym w Dortmundzie. Analizowany podmiot położony jest w północnej części ponad półmilionowego miasta Dortmund (centralna część Zagłębia Ruhry), a jego działalność skupia się na opiece nad osobami niepełnosprawnymi (14 miejsc), dziećmi z rodzin patologicznych, jak również prowadzeniu przedszkola (25 miejsc) i produkcji rolniczej. Prezentowany podmiot kieruje swoją ofertę do kilku grup klientów, w tym szczególnie do osób wymagających kompleksowej opieki oraz dzieci w różnym wieku (rys. 2). Uzupełnieniem podstawowej działalności jest produkcja ogrodnicza prowadzona metodami biodynamicznymi (na powierzchni około 9 ha, w tym częściowo w tunelach foliowych), przy której pracują również osoby niepełnosprawne oraz inni mieszkańcy tego ośrodka (około 20 osób). Ponadto utrzymuje się tam stado owiec (około 33 macioraki) i pszczoły. Gut Königsmühle nie jest nastawiany na maksymalizację dochodów, jednak zarządzający nim starają się uzupełniać środki publiczne wypracowanym dochodem z działalności rolniczej. Próbuje pozycjonować swoje produkty, przedstawiając je jako wytworzone metodami biodynamicznymi (posiadają odpowiedni certyfikat), a dodatkowo przy zaangażowaniu osób niepełnosprawnych. Stanowi to swoistego rodzaju wartość dodaną oferty, przez

co łatwiej znaleźć jest nabywców będących w stanie zapłacić za produkt odpowiednio wyższą cenę. Zarządzający podmiotem nawiązują osobiste relacje z klientami i koncentrują się na wytwarzaniu produktów/świadczeniu usług najwyższej jakości. Część wytworzonych produktów ekologicznych konsumowana jest przez mieszkańców tego ośrodka, a reszta oferowana w prowadzonej kawiarni oraz sprzedawana z gospodarstwa i w okolicznych sklepach z żywnością ekologiczną.

Partnerzy	Kluczowe działania	Propozycja wartości	Relacje z klientami	Segmenty klientów
Pedagogiczno-Socjalne Centrum Socjalne  Stowarzyszenie Demeter (rolnictwo biodynamiczne)  Pobliskie sklepy z żywnością ekologiczną	<ul style="list-style-type: none"> <li>- opieka nad osobami niepełnosprawnymi,</li> <li>- edukacja dzieci,</li> <li>- produkcja, przetwórstwo i marketing produktów ekologicznych,</li> <li>- prowadzenie kawiarni, (sprzedaż produktów ekologicznych)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- miejsce zamieszkania oraz pracy dla osób niepełnosprawnych</li> <li>- produkty ogrodnicze wytworzone metodami ekologicznymi,</li> <li>- mięso oraz wełna owiec (rasa zachowawcza)</li> <li>- przedszkole,</li> <li>- kawiarnia,</li> <li>- organizacja imprez okolicznościowych itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osobisty i bezpośredni kontakt z klientami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osoby niepełnosprawne,</li> <li>- dzieci w wieku przedszkolnym,</li> <li>- dzieci wykazujące problemy wychowawcze,</li> <li>- mieszkańcy pobliskiego miasta (konsumenci ekologicznej)</li> </ul>
	<b>Kluczowe zasoby</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wysoko wykwalifikowani pracownicy,</li> <li>- budynki mieszkalne,</li> <li>- budynki gospodarcze wykorzystywane w produkcji rolniczej w tym tunele foliowe do produkcji ogrodniczej,</li> <li>- 4 ha własnej ziemi rolnej</li> </ul>		<b>Kanały</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrum Pedagogiczno-Socjalne (kieruje podopiecznych na pobyt),</li> <li>- sklepy z żywnością ekologiczną,</li> <li>- kawiarnia,</li> <li>- Internet</li> </ul>	
<b>Główne strumienie kosztów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wynagrodzenia pracowników zajmujących się osobami niepełnosprawnymi oraz pracowników administracyjnych,</li> <li>- produkcja, przetwarzanie oraz marketing produktów ekologicznych,</li> <li>- utrzymanie budynków oraz urządzeń,</li> <li>- czynsz dzierżawny za 5 ha ziemi rolnej</li> </ul>		<b>Główne strumienie przychodów</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pracownicy socjalni są w 100% finansowani ze środków publicznych miasta Dortmund,</li> <li>- sprzedaż produktów wytworzonych metodami biodynamicznymi (we własnym sklepie oraz innych pobliskich sklepikach)</li> <li>- sprzedaż wełny oraz mięsa owczego,</li> <li>- sprzedaż napojów i posiłków w kawiarni</li> </ul>		

Rys. 2. Szablon modelu biznesowego podmiotu Gut Königsmühle.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Analizowany podmiot realizuje swoje cele poprzez dywersyfikację działalności i oferowanie produktów i usług najwyższej jakości – stanowi to istotę prezentowanego modelu biznesu. Kluczowymi zasobami jednostki są wysoko wykwalifikowani pracownicy oraz personel zarządzający, a jednostka określana jest jako modelowe rozwiązanie dla gospodarstw opiekuńczych. Jej sukces jest w dużej mierze determinowany stosunkowo pewnym źródłem przychodów w postaci dofinansowania ze środków publicznych. Współpraca z Centrum Pedagogiczno-Socjalnym w Dortmundzie gwarantuje pełne obłożenie miejsc rehabilitacji osób niepełnosprawnych, a działalność rolnicza, będąca także elementem terapii (hortiterapia), zapewnia dodatkowe dochody. Dużym atutem podmiotu jest również położenie niedaleko dużego miasta (około 6 km do centrum Dortmundu) oraz wiejska zabudowa i piękne rolnicze krajobrazy, które czynią go idealnym do wypoczynku i pracy osób z różnymi zaburzeniami fizycznymi i umysłowymi.

### Model dyferencjacji

Model dyferencjacji, tj. wyróżniania się, oferowania unikalnych produktów i usług, które zazwyczaj cechującą się wysoką wartością dodaną, jest wśród badanych podmiotów stosunkowo rzadko stosowany. Wdrażające go jednostki oznaczone są numerami: 18, 19 oraz 20 (tab. 2). Należy jednak podkreślić, iż wykazują one również rozwiązania typowe dla gospodarstw specjalistycznych lub dywersyfikujących produkcję (elementy te oznaczono liniami przerywanymi w tabeli nr 2). Okazuje się bowiem, iż w przypadku analizowanych podmiotów obsługa rynków niszowych nie jest jeszcze w stanie zapewnić wystarczających dochodów.

Pierwsze z badanych gospodarstw oferuje sprzedaż mleka z automatu zlokalizowanego w podwórku (co stanowi rzadkie rozwiązanie), oprócz tego duża część produkcji (mleka i mięsa) trafia do okolicznych sklepów pod szyldem wysoko cenionej w Niemczech marki produktu regionalnego (Banik, Simons i Hartmann, 2007). Kolejny podmiot (nr 19) skupił się na produkcji warzyw oraz owoców (truskawki, winogrona), oferuje także możliwość ich samodzielnego zbioru oraz wynajmuje odpowiednio przygotowane poletka (częściowo obsadzone „określoną grupą roślin”) dla okolicznych mieszkańców (inicjatywa prezentowana w literaturze jako „rent a field”).

Trzecie gospodarstwo (Hof Blome), które zostało poniżej szczegółowo opisane (rys. 3), unikatowość osiąga dzięki prowadzeniu chowu trzody chlewnej przy uwzględnieniu bardzo wysokich standardów bytowych i zdrowotnych zwierząt. Podobnie, jak poprzednie gospodarstwo, prowadzi również wynajem poletek dla klientów serwisu Meine-Ernte.de (co można tłumaczyć jako: „moje zbiory”). Serwis ten poprzez współpracę z rolnikami oferuje możliwość wynajęcia dla zainteresowanych na sezon produkcyjny poletka o wielkości 45 lub 90 m<sup>2</sup>. Gospodarstwo Hof Blome, przystępując do współpracy z serwisem, zo-

bowiązane jest do podziału i opisanie poszczególnych poletek, a także obsiania go w części określonymi roślinami (najczęściej warzywami). Wynajmujący ziemię, otrzymując abonament za każde poletko, musi zapewnić dostęp do wody oraz podstawowych narzędzi do uprawy. Klienci serwisu samodzielnie uprawiają rośliny oraz prowadzą ich zbiory. Inicjatywa Meine Ernte jest odpowiedzią na zapotrzebowanie mieszkańców miast na dostęp do świeżej, „zdrowej” żywności i zapełnia lukę rynkową, stanowiąc jednocześnie dość unikalne rozwiązanie.

<b>Partnerzy</b>  Administratorzy serwisu „Meine Ernte” Regionalne i ponadregionalne masarnie Organizacje producenckie (rośliny zbożowe)	<b>Kluczowe działania</b>  - przygotowanie i obsługa wynajmowanych poletek (dostarczanie wody, podstawowych narzędzi itp.) - chów trzody chlewnej - organizacja usług edukacyjnych (oprowadzanie po gospodarstwie)	<b>Propozycja wartości</b>  - wynajmowanie odpowiednio przygotowanych poletek pod uprawę - trzoda chlewna utrzymywana na ściółce, przy zastosowaniu wysokich standardów bytowych - odśnieżanie dróg - usługi edukacyjne dla dzieci - rośliny zbożowe oraz przemysłowe (pszenica, jęczmień, rzepak)	<b>Relacje z klientami</b>  - osobisty i bezpośredni kontakt z klientami - strona internetowa, kontakt mailowy	<b>Segmenty klientów</b>  - osoby wynajmujące poletka (głównie mieszkańcy miast) - rodziny z małymi dziećmi - grupy dzieci w wieku szkolnym - regionalni odbiorcy żywca wieprzowego - ponadregionalni odbiorcy żywca wieprzowego
<b>Główne strumienie kosztów</b> - koszty utrzymania zwierząt - koszty uprawy roślin - utrzymanie budynków oraz urządzeń - obsługa wynajmowanych poletek	<b>Główne strumienie przychodów</b> - sprzedaż zwierząt oraz zbóż - płatności w ramach WPR (pł. bezpośrednie) - wynajmowanie poletek - usługi edukacyjne			
<b>Kluczowe zasoby</b>  - 60 ha własnej ziemi rolnej - wysoko wykwalifikowani pracownicy - 400 szt. trzody chlewnej - budynki inwentarskie wykorzystywane w produkcji rolniczej			<b>Kanały</b>  - strona internetowa „Meine Ernte”, - sprzedaż zwierząt do lokalnych masarni, - sprzedaż zwierząt z wykorzystaniem pośrednich kanałów	

Rys. 3. Szablon modelu biznesowego podmiotu Hof Blome.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

Kolejnym produktem wyróżniającym opisywane gospodarstwo jest chów trzody chlewnej tradycyjnymi metodami, przy uwzględnieniu wysokich standardów dobrostanu. W dobie coraz większej świadomości konsumentów rozwiązanie to jest mocno promowane w Niemczech, a sprzedaż produktów pod marką produktu regionalnego cieszy się coraz większą popularnością. Prezentowane gospodarstwo uzyskuje dochody głównie ze sprzedaży zwierząt oraz uprawy zbóż, przy czym koncentruje się na maksymalizacji wartości dodanej produktu, a także stara się wdrażać do oferty produkty innowacyjne (wynajmowane poletka, obsługa grup szkolnych – edukacja), które, zdaniem kierujących, w kolejnych latach będą przysparzać coraz więcej dochodów.

Reasumując, należy podkreślić, że gospodarstwo bazujące na unikatowej ofercie rynkowej oraz koncentracji na jakości usług i produktów, wpisuje się przede wszystkim w model dyferencjacji, chociaż stosowane są także elementy modelu dywersyfikacji (świadczenie usług pozarolniczych) i specjalizacji (główne źródło przychodów to sprzedaż żywca wieprzowego). Rolnik stara się nawiązywać osobiste relacje z klientami (np. podczas obsługi wynajmowanych poletek) oraz kierować swoją ofertę głównie do odbiorców ceniących sobie nie tylko jakość produktów, ale również warunki utrzymania zwierząt. Właściciel gospodarstwa za główny czynnik sukcesu, a zarazem element decydujący o wyborze modelu biznesowego, uznaje posiadanie relatywnie dużego gospodarstwa (60 ha własnych UR) oraz kwalifikacje i wiedzę w zakresie zarządzania produkcją i gospodarstwem. Dodatkowym atutem jednostki jest położenie w niewielkiej odległości od miast, co daje możliwość rozwijania inicjatywy wynajmu poletek, jak również oferowania usług edukacyjnych. Duże znacznie mają też płatności w ramach WPR, gwarantujące „stałość” środków finansowych.

### Model specjalizacji

Model specjalizacji reprezentowany jest głównie przez polskie gospodarstwa rolne, które koncentrują się na uprawie stosunkowo wąskiej liczby gatunków roślin lub utrzymywaniu jednej grupy zwierząt. Istotą tego modelu jest minimalizacja kosztów jednostkowych ze względu na efekt skali oraz wykorzystanie praktyk i technologii, których celem jest minimalizacja liczby zabiegów agrotechnicznych itp. Jednostki te dysponują zazwyczaj dużym arealem ziemi, często korzystając z gruntów dzierżawionych z zasobów ANR (w przypadku polskich gospodarstw) oraz będących własnością miast (w przypadku niemieckich gospodarstw). Ich produkt jest zazwyczaj standardowy, a wysoki wolumen produkcji sprawia, że sprzedaje się go głównie na rynkach ponadregionalnych. W odróżnieniu od typowych wiejskich gospodarstw rolnych, jednostki położone w miastach starają się korzystać z bliskości centrów miast i oferować np. sprzedaż niewielkich partii produktów bezpośrednio z gospodarstwa (np. zboża dla hodowców gołębi oraz stadnin koni), usługi transportowe itp., przy czym w przypadku jednostek wyspecjalizowanych nie stanowi to znacznego źródła



dochodów. Starają się one wykorzystać lokalizację w pobliżu miast do obniżenia kosztów prowadzonej działalności, np. wykorzystując do nawożenia osady z oczyszczalni ścieków (gospodarstwa nr 2 oraz 3).

Dwa niemieckie gospodarstwa stosujące model specjalizacji znacznie różniły się od polskich. Pierwsze z nich koncentrowało się na uprawie kwiatów i bylin (podmiot nr 11), drugie – w usługach utrzymywania koni i nauki jazdy konnej (podmiot nr 12). Obydwa gospodarstwa budowały swoje przewagi głównie poprzez kompleksowość usług. Pierwsze z gospodarstw, oprócz uprawy kwiatów i bylin, świadczy usługi z zakresu projektowania ogrodów oraz szeroko pojętego doradztwa. Atutem gospodarstwa jest również uprawa lokalnych odmian kwiatów i bylin, które zapełniają niszę rynkową. Drugi podmiot skupia się na oferowaniu usług najwyższej jakości i jest wyspecjalizowany w kompleksowej obsłudze utrzymania koni (wynajmowanie boksov wraz z żywieniem i opieką nad końmi) oraz nauki jeździectwa. Koncentruje się on na grupie osób zamężnych, oczekujących indywidualnego podejścia oraz najwyższego standardu usług. Tym samym łączy model specjalizacji z dyferencjacją.

Gospodarstwem polskim, które w dużym stopniu realizuje model biznesowy oparty na specjalizacji, a jednocześnie dostosowane jest do warunków miejskich, położone jest w Będzinie (północno-wschodnia część Metropolii Górnośląskiej). Jest to gospodarstwo wielkoobszarowe, dysponujące arealem około 360 ha, z czego 340 ha ziemi zajęte jest pod uprawę (rys. 4). Analizowane gospodarstwo produkuje przede wszystkim zboża, w tym kukurydzę na ziarno, pszenicę, owies oraz rzepak. Dodatkowo odbiera osady z oczyszczalni ścieków, odchody zwierzęce z ogrodu zoologicznego w Chorzowie oraz świadczy usługi odśnieżania parkingów przy centrach handlowych. Pozarolnicze aktywności stanowią około 50% łącznych przychodów gospodarstwa.

Głównym partnerem handlowym analizowanego podmiotu jest firma, która jednocześnie dostarcza nawozy oraz środki ochrony roślin, a także skupuje płody rolne, co pozwala na wynegocjowanie korzystnych ofert. Część produkcji sprzedawana jest okolicznym stadninom koni oraz hodowcom gołębi, przy czym stanowi to niewielki odsetek ogólnej sprzedaży. Zarządzający gospodarstwem nawiązuje kontakty biznesowe, głównie z dużymi odbiorcami produktów rolnych oraz innymi przedsiębiorstwami, starając się uzyskać (np. poprzez udział w przetargach) zlecenia na prace usługowe możliwe do wykonania posiadanym sprzętem. Pozyskiwanie nowych kontraktów pozwala bowiem lepiej wykorzystać majątek gospodarstwa. Bardzo ważnym atutem i zarazem kluczem sukcesu opisywanego gospodarstwa są umiejętności kierującego, który zajmuje się wyłącznie zarządzaniem. Jak sam przyznaje, podejmując działalność rolniczą w roku 2007 nie odróżniał pszenicy od jęczmienia, ale zatrudnił kompetentne osoby, a sam zajął się jedynie zdobywaniem klientów, zamówieniami oraz kalkulacją efektywności poszczególnych działań/inwestycji. Dąży on do zwiększenia efektywności produkcji, stosując między innymi system bezorkowy,

korzysta także często z leasingu. Duże znaczenie mają w tym przypadku znaczne zasoby ziemi. Niemniej jednak, oprócz wytwarzania produktów rolnych oraz otrzymywanych płatności bezpośrednich, ponad 50% przychodów stanowią przychody z tytułu różnorodnych usług (element modelu dywersyfikacji).

Modele biznesowe to swoistego rodzaju pomysły na prowadzenie biznesu, zazwyczaj unikalne i nie dające się łatwo kwantyfikować i klasyfikować, stąd też prezentowane studia przypadków nie odzwierciedlają w pełni wyszczególnionych na podstawie literatury modeli biznesu miejskiego rolnictwa.

<p><b>Partnerzy</b></p> <p>Agromix (sprzęt, maszyny, środki produkcji) Ogród zoologiczny w Chorzowie Hurtowi odbiorcy produktów rolnych Gospodarstwa rolne z okolicy</p>	<p><b>Kluczowe działania</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wytwarzanie produktów rolnych</li> <li>- świadczenie usług pozarolniczych</li> <li>- pozyskiwanie klientów, m.in. poprzez udział w przetargach</li> </ul>	<p><b>Propozycja wartości</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produkcja zbóż oraz rzepaku</li> <li>- rekultywacja odpadów z oczyszczalni ścieków</li> <li>- odbiór odchodów zwierzęcych z zoo</li> <li>- odśnieżanie parkingów przy centrach handlowych</li> </ul>	<p><b>Relacje z klientami</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikacja głównie z dużymi odbiorcami</li> <li>- udział w przetargach</li> </ul>	<p><b>Segmenty klientów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponadregionalni odbiorcy zbóż</li> <li>- zarządzający sklepami wielkopowierzchniowymi</li> <li>- ogrody zoologiczne</li> <li>- zarządzający miastem/gminami</li> <li>- stadniny koni</li> <li>- hodowcy gołębi</li> </ul>
<p><b>Główne strumienie kosztów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- koszty uprawy zbóż oraz rzepaku (nawozy, środki ochrony roślin, paliwo itp.)</li> <li>- wynagrodzenia zatrudnionych osób (5 osób)</li> <li>- czynsz dzierżawny (330 ha dzierżawione od ANR)</li> <li>- koszty zbioru kukurydzy (usługi zewnętrzne)</li> </ul>	<p><b>Główne strumienie przychodów</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sprzedaż zbóż oraz rzepaku</li> <li>- płatności w ramach WPR (pł. bezpośrednie oraz rolnośrodowiskowe)</li> <li>- odśnieżanie parkingów oraz dróg</li> <li>- odbiór osadów z oczyszczalni ścieków</li> <li>- odbiór odchodów z ogrodu zoologicznego</li> </ul>			
<p><b>Kluczowe zasoby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 360 ha ziemi rolnej (w tym 30 ha na własność)</li> <li>- wykwalifikowani i pracownicy pracownicy</li> <li>- maszyny i urządzenia do produkcji rolniczej</li> <li>- budynki i budowle</li> <li>- 2 samochody ciężarowe</li> </ul>	<p><b>Kanały</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrakty wiązane (sprzedaż zbóż i rzepaku powiązana z zakupem nawozów i środków ochrony roślin)</li> <li>- udział w przetargach</li> <li>- sprzedaż bezpośrednia</li> </ul>			

Rys. 4. Szablon modelu biznesowego gospodarstwa rolnego z Będzina.

Źródło: Opracowanie na podstawie badań własnych.

## **Podsumowanie**

Analizy 20 gospodarstw miejskich potwierdziły występowanie trzech głównych kierunków rozwoju, utożsamianych w artykule z poszczególnymi modelami biznesu, tj. dywersyfikacją, dyferencjacją oraz specjalizacją. Wybór konkretnego modelu uzależniony był od posiadanych zasobów, w tym zasobów ziemi i kapitału, a także umiejętności i kompetencji kierowników gospodarstw. Model dywersyfikacji stosowały zazwyczaj jednostki o mniejszym areale ziemi, ale ze znacznym i wykwalifikowanym kapitałem ludzkim, o dużych umiejętnościach i skłonności do podejmowania nowych działań. Podmioty stosujące ten model koncentrowały się na świadczeniu różnorodnych usług na rzecz miejscowej ludności, oferowały usługi opieki nad ludźmi starszymi, usługi edukacyjne, gastronomiczne itp. Oprócz jednostek dywersyfikujących działalność w kierunku pozarolniczym, część jednostek, szczególnie tych dysponujących większymi arealami ziemi lub dużym majątkiem produkcyjnym, decydowała się na dywersyfikację, ale głównie w zakresie poszerzania asortymentu produktów rolniczych. Jednostki te świadczyły również usługi sprzętem rolniczym (np. odśnieżanie parkingów, wywóz gruzu itp.), jednak nie stanowiło to podstawowego źródła dochodów. Tę drugą opcję stosowały głównie gospodarstwa położone w Metropolii Górnośląskiej, podczas gdy gospodarstwa niemieckie angażowały się raczej w działalność wykraczającą poza tzw. standardową działalność gospodarstw rolnych.

Drugi z wyszczególnionych modeli, tj. dyferencjacja, jest stosunkowo rzadko stosowany, wydaje się jednak bardzo perspektywiczny. Polega na oferowaniu unikatowych produktów i usług, często o wysokiej wartości dodanej, które mają zapełniać rynki niszowe. Przykładem takich działań wśród badanych gospodarstw była inicjatywa wynajmowania poletek pod hobbystyczną uprawę dla okolicznych mieszkańców, sprzedaż mleka z mlekomatu czy chów trzody chlewnej z zapewnieniem bardzo dobrych warunków bytowych dla zwierząt. W przypadku tego modelu podmioty starają się maksymalizować wartość dodaną produktów oraz usług. Ważne jest tutaj nawiązywanie osobistych relacji z klientami, którzy często oczekują usług i produktów dla nich adekwatnych i najwyższej jakości. Z uwagi na to, iż obsługa rynków niszowych niesie ze sobą spore ryzyko, badane gospodarstwa zazwyczaj stosowały wybrane elementy modelu dywersyfikacji i specjalizacji, minimalizując ryzyko niesprostania potrzebom bardzo wymagających klientów.

Model specjalizacji jest stosunkowo często stosowany głównie przez jednostki dysponujące bardzo dużym arealem ziemi lub znacznym majątkiem produkcyjnym, związanym np. z uprawą pod szkłem. Drogę specjalizacji wybierały przede wszystkim polskie gospodarstwa miejskie. Starły się one bazować na efekcie skali, wywarzając zazwyczaj kilka standardowych produktów, tj. zboża, rośliny przemysłowe, trzodę chlewną, mleko, i w miarę możliwości wykorzystywać atut bliskości miast, np. odbierając osady z oczyszczalni ścieków w celu

obniżenia wydatków na nawozy. Również w tym przypadku często sprzedawano niewielkie ilości produktów okolicznym mieszkańcom oraz dywersyfikowano działalność w kierunku różnorodnych usług wykonywanych posiadanym sprzętem rolniczym.

Większość z badanych gospodarstw realizuje swoje cele, stosując elementy różnych modeli biznesowych. Właściciele poszczególnych jednostek starają się maksymalnie wykorzystywać posiadany majątek, umiejętności i wiedzę, ale także atut bliskiej odległości od miast.

Bardzo wyraźnie zarysowały się różnice między polskimi a niemieckimi gospodarstwami miejskimi. Te drugie często wdrażały innowacyjne działania oraz w większym stopniu wykorzystywały posiadane zasoby i położenie. Część rozwiązań stosowanych w Niemczech można zaimplementować również w Polsce. Wzorując się na przykładach niemieckich, rozpropagowanie tej formy działalności oraz wsparcie publiczne, a przynajmniej (jak wynika z prowadzonych wywiadów) „nie przeszkadzanie” w ich rozwoju jest uzasadnione.

**Literatura:**

- Banik, I., Simons, J., Hartmann, M. (2007). *Regionale Herkunft als Erfolgsfaktor für die Qualitätswahrnehmung von Verbrauchern in Nordrhein-Westfalen*. Research paper, Faculty of Agriculture, University of Bonn.
- Bis, J. (2013). Innowacyjny model biznesowy- sposób na zwiększenie przewagi konkurencyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 14(13), s. 53-64.
- Bockelmann, W., Odening, M. (2012). *Zarządzanie w rolnictwie i ogrodnictwie*. Program Wieloletni 2011-2014, nr 66, Warszawa: IERIGŻ-PIB.
- Brzóska, J. (2009). Model biznesowy – współczesna forma modelu organizacyjnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Organizacja i Zarządzanie*, nr 2(6) s. 5-23.
- Cavin, J.S. (2014). COST Action Urban Agriculture Europe: Documentation of the 5<sup>th</sup> Working Group Meeting. Lausanne-Geneva 10-13/09/2014. Pobrane z: [http://www.urbanagricultureeurope.la.rwthachen.de/files/150203\\_lausanne\\_report\\_reduced.pdf](http://www.urbanagricultureeurope.la.rwthachen.de/files/150203_lausanne_report_reduced.pdf)
- Coussy, M. (2015). *The role of innovation in urban farms*. Bachelor thesis submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of “International Horticulture Management” at CAH Vientumof Dronten, Wageningen UR.
- Danso, G.K., Drechsel, P., Akinbolu, S.S., Gyiele, L.A. (2003). *Review of studies and literature on the profitability and sustainability of urban and peri-urban agriculture*. FAO Final Report (PR 25314), IWMI, Accra.
- Doligalski, T. (2014). *Model biznesu z perspektywy ogólnej teorii systemów*. W: T. Doligalski (red.), *Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Domagalska-Grędyś, M. (2009). Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwiaciarskiego. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, nr 75, s. 23-38.
- Dudin, M.N., Lyasnikov, N.V.E., Leont'eva, L.S., Reshetov, K.J.E., Sidorenko, V.N. (2015). Business Model Canvas as a Basis for the Competitive Advantage of Enterprise structures in the Industrial Agriculture. *Biosciences Biotechnology Research Asia*, 12(1), s. 887-894.
- Eppler, M.J., Hoffmann, F., Bresciani, S. (2011). New business models through collaborative idea generation. *International Journal of Innovation Management*, 15(06), s. 1323-1341.
- Ganguly, S., Kujac, P., Leonard, M., Wagner, J., Worthington, Z. (2011). *Lively'hood farm financial analysis. A feasibility study of commercial urban agriculture in the city of San Francisco*. Presidio Graduate School. San Francisco.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations*. (2007). Profitability and sustainability of Urban and peri-urban agriculture. Rzym: Wydawnictwo FAO.
- Hol, A., Mubin, O., Ginige, A. (2014). *Proposed business model for SME farmers in peri-urban Sydney Region*. W: ICE-B. SCITEPRESS. s. 137-144.
- Firlej, K. (2013). Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem spożywczym. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XIV, z. 13, s. 27-39.
- Hedin, D.I. (2015). *The business models of commercial urban farming in developed countries*. Uppsala: Swedish University of Agricultural Sciences.
- Ilbery, B.W. (1991). Farm diversification as an adjustment strategy on the urban fringe of the West Midlands. *Journal of Rural studies*, 7(3), s. 207-218.
- Koźmiński, A. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.



- Lohrberg, F., Timpe, A. (2011). Urbane Agrikultur – Neue Formen der Primärproduktion in der Stadt. *Planerin Fachzeitschrift für Stadt. Regional und Landesplanung*, nr 5, s. 35-37.
- Liu, S. (2015). *Business characteristics and business model classification in urban agriculture*. Master thesis for the chair group Rural Sociology submitted in fulfillment of the degree of the Master in Organic Agriculture at Wageningen University. The Netherlands.
- Matejun, M. (2011). Metoda studium przypadku w pracach badawczych młodych naukowców z zakresu nauk o zarządzaniu. *Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu*, nr 19, s. 203-213.
- Mok, H.F., Williamson, V.G., Grove, J.R., Burry, K., Barker, S.F., Hamilton, A.J. (2014). Strawberry fields forever? Urban agriculture in developed countries: a review. *Agronomy for Sustainable Development*, 34(1), 21-43. DOI 10.1007/s13593-013-0156-7.
- Mougeot, L.J.A. (2000). Urban agriculture: definition, presence, potential and risks. W: N. Bakker. et al. (ed.), *Growing Cities, growing food: urban agriculture on the policy agenda. A reader on Urban agriculture*. Feldafing: German Foundation for International Development (DSE).
- Mougeot, L.J.A. (2006). *Growing better cities: urban agriculture for sustainable development*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Nogalski, B. (2009). Modele biznesu jako narzędzia reorientacji strategicznej przedsiębiorstw. *Master of Business Administration*, 17(2), s. 3-14.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. PhD Thesis, Lausanne: University of Lausanne.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Tucci, C.L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), s. 1-25.
- Osterwalder, A. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych*. Podręcznik wizjonera. Helion.
- Paul, H. (2014). *Modele biznesu i sprawność wielkoobszarowych przedsiębiorstw rolnych*. Rozprawa doktorska obroniona na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
- Pierr, A. (ed.). (2011). *Peri-urbanisation in Europe: towards European policies to sustain urban-rural futures*. Synthesis report. PLUREL [sixth framework programme]. Forest & Landscape, University of Copenhagen.
- Poreter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Pölling, B. (2016). *Professional urban agriculture and its characteristic business models in Metropolis Ruhr, Germany*. Maszynopis.
- Pölling, B., Lorleberg, W. (2014). *Methodology proposal for case studies about business models, success factors and societal benefits of urban and peri-urban agricultural enterprises and projects*. Working Paper COST urban agriculture. Aachen.
- Schulz, K., Weith, T., Bokelmann, W., Petzke, N. (2013). *Urbane Landwirtschaft und „Green Production“ als Teil eines nachhaltigen Landmanagements*. Müncheberg: Wydawnictwo Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF).
- Seddon, P., Lewis, G. (2003). *Strategy and Business Models: What's the Difference?* 7<sup>th</sup> Pacific Asia Conference on Information Systems, 10-13 July 2003, Adelaide, South Australia, s. 236-248.

- Sroka, W. (2014). Definicje oraz formy miejskiej agrokultury – przyczynek do dyskusji. *Więś i Rolnictwo*, 2(163), s. 85-104.
- Sroka, W., Pölling, B. (2015). The Potential and Significance of Urban Agriculture on the Basis of the Ruhr Metropolis and the Upper Silesian Metropolis. *Problems of World Agriculture/Problemy Rolnictwa Światowego*, 15(30), s. 180-193.
- Sulewski, P. (2007). *Strategie realizowane przez rolników w rodzinnych gospodarstwach towarowych*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW.
- Thuan Truong, M., Nguyen, T. (2013). *The Business Plan: Organic Farm in Ho Chi Minh City*. Lahti University of Applied Sciences. Vietnam.
- Torquati, B., Tancini, C., Paffarini, C., Illuminati, R. (2015). Empirical survey on business models of kindergarten farms. *Agricultural and Food Economics*, 3(1), s. 1-13.
- Wierzbiński, M. (2015). Model biznesowy a strategia i zarządzanie strategiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 398, s. 481-499.
- Van der Schans, J.W., Wiskerke, J.S.C. (2012). Urban agriculture in developed economies. In: Viljoen, A. & Wiskerke, J.S.C. (eds.), *Sustainable food planning*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, s. 245-258.
- Van der Schans, J.W. (2015). *Business models urban agriculture*. Pobrane z: [https://www.wageningenur.nl/upload\\_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8\\_MFL\\_Business%20models%20urban%20agriculture.%20Juni%202015%20Small.pdf](https://www.wageningenur.nl/upload_mm/f/3/6/fb858e59-2190-46d9-8fe7-f293efd8c0a8_MFL_Business%20models%20urban%20agriculture.%20Juni%202015%20Small.pdf)
- Vorley, B., Lundy, M., MacGregor, J. (2009). *Business models that are inclusive of small farmers*. Agro-industries for Development, Wallingford, UK: CABI for FAO and UNIDO, s. 186-222.
- Vukelić, N., Rodić, V. (2014). Farmers' management Capacities as a success Factor in Agriculture: A Review. *Economics of Agriculture*, 61(3), s. 805-814.
- Zasada, I. (2011). Multifunctional peri-urban agriculture – A review of societal demands and the provision of goods and services by farming. *Land use policy*, 28(4), s. 639-648.
- Żekała, M., Malak-Rawlikowska, A. (2011). Metoda Interaktywnego Zarządzania Strategicznego w agrobiznesie – wykorzystanie w gospodarstwach mlecznych. *Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu*, 13(1), s. 495-500.

WOJCIECH SROKA

University of Agriculture

Krakow

ADAM WAŚ

University of Live Sciences

Warsaw

BERND PÖLLING

Fachhochschule Südwestfalen

Standort Soest

## DEVELOPMENT STRATEGIES OF URBAN FARMS IN DEVELOPED COUNTRIES ON THE EXAMPLE OF RUHR METROPOLIS (GERMANY) AND UPPER SILESIA METROPOLIS (POLAND)

### Summary

*Development of various forms of agricultural activities in urban areas in developed countries is becoming increasingly important. This is due to very high intensity of urbanisation and suburbanisation processes. The owners of farms located in areas of direct impact cities operate in a challenging market, where strong competition for land, local regulations on land development and planning often significantly hinder development or even agricultural production. Thus, to increase the chances of survival and development, managers of agricultural holdings must apply business models adequate to local conditions.*

*The aim of this study was to characterise different business models on the example of 20 urban farms located in the Ruhr and Upper Silesia Metropolis. Results demonstrated that in principle there are 3 main business models, i.e. diversification, specialisation and differentiation. The choice of a particular business model is derived from the local natural and cultural resources owned land and capital, but also it is very dependent on knowledge and expertise of farm managers.*

**Key words:** urban agriculture, business model, diversification, differentiation, specialization.

*Zaakceptowano do druku – Accepted for print: 30.08.2016.*