

Sylwia Dziejic

Politechnika Rzeszowska

ZAKRES ODDZIAŁYWANIA INTERESARIUSZY NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA ROLNEGO Z SEKTORA BEZPOŚREDNIEJ SPRZEDAŻY PRODUKTÓW ROLNICZYCH

1. Wstęp

Każda organizacja, w tym także przedsiębiorstwo rolnicze, funkcjonuje w określonym otoczeniu. Obejmuje ono wszystko to, co znajduje się poza organizacją, a może na nią oddziaływać. Można wyróżnić tzw. otoczenie bliższe i otoczenie dalsze¹, które, w zależności od podejścia, może mieć różne wymiary.

Oddziaływanie organizacji i otoczenia ma charakter dwukierunkowy. Oznacza to, że z jednej strony otoczenie wpływa na zachowania organizacji, z drugiej zaś organizacje mogą wywoływać zmiany w otoczeniu. Siła oddziaływania otoczenia na organizacje jest zazwyczaj znacznie większa niż organizacji na otoczenie. Dotyczy to zwłaszcza małych organizacji, które pojedynczo nie są w stanie wpływać na kształt otoczenia i tym samym głównym sposobem zapewniania zgodnych relacji między organizacją a otoczeniem jest, co szczególnie podkreśla H. Runowski, dostosowanie się organizacji do wymagań otoczenia².

2. Analiza interesariuszy producenta rolnego

Przystępując do analizy otoczenia bliższego przedsiębiorstwa rolnego działającego w sektorze bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych, należy uwzględ-

¹ W literaturze przedmiotu określenie „otoczenie” posiada liczne synonimy, które w pracy będą używane. Do otoczenia dalszego stosowane są również określenia „makrootoczenie”, „otoczenie ogólne”, natomiast otoczenie bliższe określane jest również mianem „mikrootoczenia”, „otoczenia konkurencyjnego”, „otoczenia sektorowego”, „otoczenia zadaniowego”, „otoczenia celowego”.

² H. Runowski, *Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce*, „Postępy Nauk Rolniczych” 2004 nr 3, s. 145-165.

nić grupy interesów (grupy nacisku), czyli tzw. *stakeholders*. Dokonując analizy, posłużono się opisaną w literaturze przedmiotu metodą interesariuszy. Metoda ta określana jest również jako analiza partnerów, strategicznych kibiców organizacji, udziałowców, aktorów organizacji³.

Zastosowana metoda analizy interesariuszy ma charakter jakościowy. Kolejność działań sprowadzała się do następujących etapów postępowania badawczego: przeprowadzenie inwentaryzacji interesariuszy oraz ocenianie typu i siły presji wywieranej przez nich na przedsiębiorstwo rolne działające w sektorze bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych. W tym celu opracowano mapę interesariuszy (rys. 1), na której długość strzałek odchodzących od zidentyfikowanych interesariuszy sygnalizuje stopień ich oddalenia od bieżącego działania na przedsiębiorstwo rolne zajmujące się bezpośrednią sprzedażą produktów rolniczych, natomiast grubość strzałek oznacza siłę oddziaływania na badane przedsiębiorstwo.

Wpływ bezpośredni oznaczono linią ciągłą, wpływ pośredni – linią przerywaną. Wpływy pośrednie są istotne dlatego, że mogą osłabiać lub wzmacniać relacje bezpośrednie. W ten sposób można „odkryć” kibiców strategicznych, którzy – nawet jeśli nie mają bezpośredniego wpływu na naszą firmę – na tyle silnie wpływają na innych kibiców, iż trzeba się z nimi szczególnie liczyć⁴.

Analiza pozwala zbudować przybliżoną hierarchię ważności interesariuszy i w konsekwencji dać ważną wskazówkę kierownikowi (bezpośredniemu sprzedawcy produktów rolniczych), z którymi interesami i preferencjami organizacja (przedsiębiorstwo rolne) musi się liczyć najbardziej⁵.

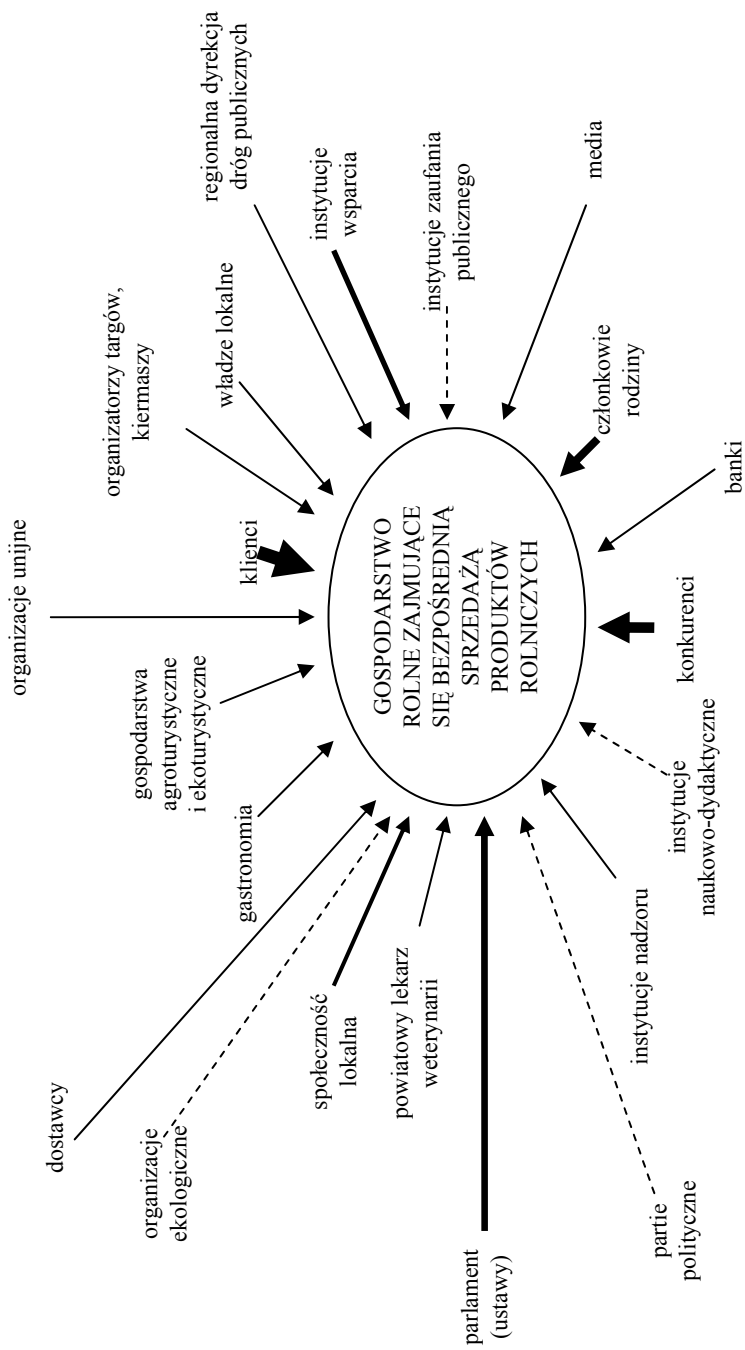
Proces wyłaniania grup interesariuszy przebiegał we współpracy z ekspertami⁶. Wykorzystując metodę burzy mózgów, grupa siedmiu ekspertów zaproponowała zbudowaną listę interesariuszy. Po zakończeniu etapu przekazywania propozycji przystąpiono do kolejnego, związanego z ustaleniem hierarchii ważności interesariuszy.

³ Zob. np. M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004, s. 80-88; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001, s. 105-109; B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 2001, s. 27; K. Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 111-118; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 1998, s. 135-136.

⁴ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 51; I. Penc-Pietrzak, *Analiza otoczenia firmy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2002 nr 11 (listopad), s. 35; K. Oblój, wyd. cyt., s. 112-113.

⁵ K. Oblój, wyd. cyt., s. 112.

⁶ Analizę interesariuszy przeprowadzono, posługując się metodą ekspercką. W metodzie eksperckiej szczególnie istotne dla osiągnięcia sukcesu w prowadzonych badaniach są: dobór ekspertów oraz ocena ich kompetencji. Dobór ekspertów oparto na następujących kryteriach: wykształcenie ekonomiczno-rolnicze oraz prowadzone przynajmniej kilkuletnie badania naukowe w zakresie szeroko rozumianych problemów organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami sektora rolno-żywnościowego. Ostatecznie w badaniach wzięło udział 7 ekspertów, którzy – spełniając powyższe kryteria – przystąpili do pracy.



Rys. 1. Analiza interesariuszy przedsiębiorstwa rolnego działającego w sektorze bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Cele i oczekiwania strategicznych grup interesów

| Strategiczna grupa interesów | Mierniki oceny sukcesu przedsiębiorstwa rolnego prowadzącego sprzedaż bezpośrednią produktów rolniczych przez grupę interesów | Cele i oczekiwania grupy interesów |
|------------------------------|--|---|
| Klienci | Satysfakcja z jakości oferty, lojalność wobec firmy, konkurencyjność oferty firmy, perspektywy rozwojowe, stabilność dostaw | Wysoka jakość produktów, atrakcyjna cena, bogactwo asortymentu, produkt znanego pochodzenia, elastyczność dostaw (reakcja na zmiany popytu), bezpieczeństwo zakupów (terminowość, zgodność z zamówieniem itp.), zwiększenie skłonności dostawców do współpracy z odbiorcami |
| Konkurenci wewnątrzsektorowi | Wzrost liczby zawartych i skutecznych aliansów strategicznych, ciągły wzrost i rozwój sektora, udział w rynku | Współpraca, skłonność do zawierania aliansów z rywalami, uzupełnienie luki w asortymencie, <i>fair play</i> na rynku |
| Członkowie rodzin | Zatrudnienie dla całej rodziny, satysfakcjonujący poziom dochodów, brak wahań wyników finansowych, wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw rolnych, wzrost sprzedaży, możliwości awansu ekonomicznego i społecznego | Stabilna i zadowalająca wielkość dochodów, wzrost sprzedaży i rentowności firm(y), gwarancja zatrudnienia członków rodziny, nabycie nowych umiejętności, utrzymanie lub zwiększenie możliwości wpływu na decyzje strategiczne podejmowane w firmie |
| Parlament (ustawy) | Wzrost zatrudnienia na obszarach wiejskich, samozatrudnienie mieszkańców wsi, pomyślnie przeprowadzone kontrole u bezpośrednich sprzedawców przez instytucje ku temu powołane, potwierdzające przestrzeganie obowiązujących ich przepisów prawnych | Zatrudnienie mieszkańców wsi (także siła najemna), przestrzeganie przepisów prawnych, złagodzenie problemów środowiska wiejskiego poprzez dywersyfikację produkcji rolnej i rozwijanie pozarolniczej działalności, rejestracja produktów regionalnych i tradycyjnych, tworzenie grup producenckich i marketingowych |
| Instytucje wsparcia | Wzrost wartości rynkowej przedsiębiorstw rolnych, brak wahań wyników finansowych, wiarygodność finansowa gospodarstw rolnych, wzrost zapotrzebowania na doradztwo i wsparcie finansowe | Zwiększanie możliwości produkcyjnych poprzez zaciąganie kredytów na preferencyjnych warunkach, korzystanie ze szkoleń podnoszących wiedzę i umiejętności, korzystanie z doradztwa rolniczego, zakup lub wdzierżawienie ziemi na cele produkcyjne, trwały rozwój instytucji wspierających wieś i rolnictwo |

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie wskazówki ekspertów posłużyły do opracowania mapy interesariuszy, a następnie do wskazania celów i oczekiwań najważniejszych grup interesów (tab. 1), które, zdaniem ekspertów, w największym stopniu wywierają wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa z sektora bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych. Należy je zatem krótko zaprezentować.

Klienci. Konsumenci indywidualni, którym wiele miejsca w swojej pracy poświęca K. Mazurek-Łopacińska, reprezentujący potrzeby i interesy gospodarstw domowych, tworzą z dostawcami, pośrednikami i konkurentami mikrootoczenie rynkowe przedsiębiorstwa i to oni w dużym stopniu decydują o szansach rozwoju danego przedsiębiorstwa. Dlatego też wzrastająca konkurencja sprawia, że dla firm dążących do osiągnięcia przewagi koniecznością się staje zrozumienie konsumentów, a zwłaszcza sposobów, w jaki podejmują oni decyzje. W systemie ekonomicznym opartym na konkurencji przetrwanie i rozwój firmy wymagają dokładnej wiedzy o konsumentach: dlaczego kupują, w jaki sposób kupują, gdzie kupują i co kupują⁷. Klienci stanowią grupę interesariuszy, z którymi bezpośredni sprzedawca produktów rolniczych powinien się liczyć najbardziej. Przetrwanie, a także dalszy rozwój gospodarstwa rolnego prowadzącego sprzedaż bezpośrednią są uzależnione w głównej mierze od zainteresowania klientów.

Świadomy, odpowiedzialny klient (z pewnością takimi klientami są ci, którzy poszukują wysokiej jakości produktów rolniczych bezpośrednio u producenta rolnego) poszukuje produktów, które spełniają jego coraz bardziej wygórowane oczekiwania. Zadaniem bezpośredniego sprzedawcy jest oferowanie produktów najwyższej jakości, przygotowanych zgodnie z obowiązującymi wytwórcę reżimami produkcyjnymi. Ogromnym wyzwaniem dla producenta rolnego jest spełnianie wszystkich oczekiwań klienta i wyrobienie w nim przekonania o trafności dokonanego wyboru, a w perspektywie czasu pozostanie jego stałym dostawcą produktów żywnościowych. Producent rolny, oferujący swoje produkty bezpośrednio klientowi, musi się liczyć z możliwością utraty klienta w razie popełnienia nawet najdrobniejszego błędu w procesie produkcji lub przechowywania produktów. Pełna transparenta w działaniu bezpośredniego sprzedawcy wymusza nieustanne zabieganie o zadowolenie klienta, przed którym nie da się ukryć żadnych zafałszowań.

Ze względu na duże znaczenie tej grupy interesariuszy przedsiębiorca rolny powinien w miarę swoich możliwości i umiejętności dokonywać analizy poziomu ich satysfakcji, jak też badać ich potrzeby. Istnieje również możliwość zlecenia takich badań osobom posiadającym odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie. W razie braku środków finansowych na opłacenie takich badań pozostaje jeszcze możliwość śledzenia doniesień w telewizji, radiu, prasie fachowej oraz literaturze przedmiotu.

Szczegółowe wyniki analizy klientów autorka pracy prezentuje w rozprawie doktorskiej⁸.

Konkurenci. Z badań własnych przeprowadzonych wśród wytypowanych wzorcowych sprzedawców bezpośrednich wynika, że w sektorze tym bardzo rzad-

⁷ K. Mazurek-Łopacińska, *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002, cyt. za: B. Mikuta, *Polski konsument żywności*, [w:] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003, s. 115.

⁸ S. Dziedzic, *Kierunki rozwoju bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych na przykładzie województwa podkarpackiego* (niepublikowana praca doktorska), Wrocław 2007, s. 1-303.

ko dochodzi do bezpośredniego starcia z konkurencją wewnątrzsektorową. Najbliższy konkurent najczęściej postrzegany jest jako podmiot, który dzięki bliskości terytorialnej przyczynia się do oferowania w jednym, dogodnym dla klienta miejscu, asortymentu na tyle szerokiego, że przyciąga on wielu zainteresowanych dokonaniem kompleksowych zakupów w jednym miejscu. Aby działalność produkcyjna była rentowna, producenci rolni niejednokrotnie są zmuszeni do specjalizowania się w produkcji, co przy wąskim asortymencie ogranicza szanse na zbyt tych produktów bezpośrednio konsumentowi. Tacy producenci muszą poszukiwać form sprzedaży bezpośredniej, które z założenia są realizowane w bliskim sąsiedztwie klientów, należy jednak zaznaczyć, że także bliskie sąsiedztwo konkurenta może być czynnikiem ułatwiającym sprzedaż własnych produktów. Sprzedaż bezpośrednia prowadzona na targowisku rolnym jest tego przykładem. Producenci rolni, którzy samodzielnie wytwarzają swoje wyspecjalizowane wyroby, nie mogą być zainteresowani oferowaniem ich po cenie niższej niż koszty produkcji, ponieważ ich działalność stałaby się nierentowna. W przeciwieństwie do konkurencji pozasektorowej, która w procesie sprzedaży bardzo szerokiego asortymentu produktów żywnościowych stanowi ogniwo pośrednie między producentem a konsumentem, bezpośredni sprzedawcy nie mogą sobie pozwolić na stosowanie strategii bardzo niskich cen, która mogłaby w krótszym lub dłuższym czasie przyczynić się do wyeliminowania najbliższej pozasektorowej konkurencji.

Wśród badanych przez autorkę producentów rolnych, zajmujących się bezpośrednią sprzedażą produktów rolniczych, istnieje jeszcze niska świadomość możliwości zawierania aliansów strategicznych (szczegółowo wyniki badań zaprezentowano w rozprawie doktorskiej), które wyeliminowałyby bezpośrednią konkurencję między najbliższymi zlokalizowanymi firmami w sektorze oraz przyczyniłyby się do zwiększenia szans na zbyt produktów poprzez zwiększenie zasięgu działania, a tym samym docierania do większej grupy klientów (produkty byłyby oddawane w komis partnerowi, który do ich sprzedaży wykorzystałby np. własną sieć dystrybucji). Jak zauważa J. Rokita, wartościowy z ekonomicznego punktu widzenia jest tylko ten alians, w którym jeden partner (lub grupa partnerów) osiąga większe korzyści niż ponosi koszty związane z przynależnością do niego. Autor ten zwrócił również uwagę na fakt, że aby taki alians był źródłem tworzenia przewagi konkurencyjnej, musi być niemożliwy lub co najmniej trudny do imitacji, czyli unikatowy, a jednocześnie firma musi być w pełni przygotowana organizacyjnie do jego wykorzystania⁹. W perspektywie czasu należy spodziewać się takiego rodzaju działań również w sektorze bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych.

Członkowie rodzin. W interesie członków rodzin gospodarstw domowych, w których użytkownik gospodarstwa rolnego zajmuje się sprzedażą bezpośrednią,

⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005, s. 298.

leży wysoka rentowność tej działalności. Wzrastająca systematycznie wielkość sprzedaży produktów rolniczych po korzystnej dla producenta cenie pozwala na uzyskiwanie stabilnych i zadowalających wszystkich domowników dochodów. Tego rodzaju działalność, jaką jest sprzedaż bezpośrednia, wymaga niejednokrotnie zaangażowania całej rodziny. Surowce rolne zebrane z pola czy surowce rzeźne pozyskane z uboju, aby mogły być sprzedane po cenie satysfakcjonującej producenta rolnego, niejednokrotnie muszą zostać najpierw przetworzone, odpowiednio opakowane i dopiero wówczas trafią do klienta, przynosząc dodatkowe dochody.

W gospodarstwach rolnych, w których sprzedaż bezpośrednia przynosi znaczny dochód, bardzo często czynności związane z procesem produkcji i sprzedaży są podzielone na wszystkich członków gospodarstwa.

Parlament (przepisy prawne). Parlament polski podejmuje starania, aby społeczeństwo znalazło zatrudnienie w kraju, w tym szczególnego znaczenia nabiera pomoc społeczności wiejskiej, najbardziej narażonej na pozostawanie bez pracy. Złagodzenia problemów środowiska wiejskiego upatruje się we wsparciu ze strony państwa działań sprzyjających dywersyfikacji produkcji rolnej i w rozwijaniu działalności pozarolniczej.

Z przeprowadzonych badań własnych (wywiady pogłębione)¹⁰ wynika, że rolnicy prowadzący sprzedaż bezpośrednią niejednokrotnie działają na granicy łamania przepisów prawnych bądź też są zmuszeni do ich omijania. Zarejestrowanie działalności gospodarczej wiąże się, jak stwierdzili badani przedsiębiorcy rolni, ze zbyt wysokimi opłatami z tego tytułu, dlatego większość z nich tych przepisów nie respektuje, działając tym samym w tzw. szarej strefie. Należy jednak zakładać, że w najbliższych latach pojawi się pakiet bardziej skutecznych przepisów, sprzyjających bezpośrednim sprzedawcom, z drugiej zaś strony wielu z nich przejdzie do bardziej nowoczesnych, wyrafinowanych form działania, które wymagają pełnego respektowania prawa.

Instytucje wsparcia. Cennymi partnerami producentów rolnych bywają także liczne organizacje pozarządowe (fundacje, stowarzyszenia), które realizują programy wspierające wiejską przedsiębiorczość, poprzez organizowanie bezpłatnych szkoleń, staży zawodowych, organizowanie imprez promocyjnych oraz ułatwianie kontaktów z potencjalnymi partnerami w regionie, w kraju, a nawet z zagranicą¹¹. Przed tymi organizacjami otwiera się również możliwość wsparcia bezpośrednich sprzedawców poprzez świadczenie usług w zakresie pomocy w przygotowywaniu wniosków do funduszy pomocowych.

Wiejskie rynki pracy mają charakter niszowy o dużej zmienności przestrzennej, wynikającej z dominujących funkcji gospodarczych terenu, tradycji i obyczajów

¹⁰ Zob. S. Dziedzic, wyd. cyt., s. 1-303.

¹¹ K. Margol, S. Gumiński, *Przedsiębiorczość na wsi – źródła wsparcia*, Wyd. Fundusz Współpracy, Warszawa, marzec 2005, s. 1.

oraz poziomu dochodów potencjalnych klientów. Rozwój tych rynków wymaga większego niż w miastach wsparcia organizacyjnego, edukacyjnego, doradztwa prawno-ekonomicznego ze strony państwa (także tworzenia norm prawnych ułatwiających uruchamianie i prowadzenie działalności gospodarczej na wsi), samorządu terytorialnego i organizacji pozarządowych¹².

Istnieją organizacje, które specjalizują się w pomocy przy tworzeniu i rozwijaniu firm i inicjatyw na terenach wiejskich, promowaniu przedsiębiorczych osób, promowaniu wyrobów regionalnych, organizowaniu konkursów na wspieranie różnorodnych lokalnych inicjatyw¹³, a więc działań często związanych również z bezpośrednią sprzedażą produktów rolniczych.

Ciągle jednak nie ma instytucji, która w sposób kompleksowy służyłaby doradztwem w zakresie uruchomienia działalności, jaką jest bezpośrednia sprzedaż produktów rolniczych, poprowadziła przez trudne dla wielu rolników zawiłości prawne, finansowe czy marketingowe. Konieczność kierowania się do kilku instytucji zniechęca niektórych zainteresowanych taką działalnością.

3. Podsumowanie

W pracy dokonano analizy potrzeb i zachowań podmiotów, które znacząco wpływają na kształtowanie się różnych procesów i tendencji w otoczeniu, w tym także procesów głównych. Dlatego też w analizie strategicznej uwzględniono charakter i siłę wpływu różnych grup interesu (*stakeholders*), od których może zależeć zarówno sukces, jak i niepowodzenie przedsiębiorstwa rolnego prowadzącego bezpośrednią sprzedaż produktów rolniczych.

Wszelkie źródła sukcesu przedsiębiorstwa, zdaniem J. Penca, tkwią w jego otoczeniu. Bez względu na to, czy zgodzimy się z tym stwierdzeniem, prawdą jest, że zgodnie ze słowami tego autora, z otoczenia czerpie ono surowce, dochody, kapitały, zysk. Wynika z tego, że to otoczenie powinno wyznaczać główny kierunek myślenia strategicznego. Dobra strategia przede wszystkim powinna koncentrować się nie na problemach przedsiębiorstwa, ale na jego otoczeniu¹⁴.

Należy podkreślić, że przeprowadzona analiza interesariuszy może posłużyć do generowania i oceny kierunków rozwoju badanego przedsiębiorstwa działającego w sektorze bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych.

¹² E. Niedzielski, *Obszary wiejskie jako miejsce zamieszkania i miejsce pracy ludności rolniczej i nierolniczej (elementy 25-letniej wizji)*, [w:] *Polska wieś 2025. Wizja rozwoju*, red. J. Wilkin, Wyd. Fundusz Współpracy, Warszawa 2005, s. 100.

¹³ Tamże, s. 4.

¹⁴ J. Penc, *Strategie zarządzania. Strategie dziedziczne i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1995, s. 217; A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2000, s. 34-35.

Literatura

- Dziedzic S., *Kierunki rozwoju bezpośredniej sprzedaży produktów rolniczych na przykładzie województwa podkarpackiego* (niepublikowana praca doktorska), Wrocław 2007.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław 2000.
- Lisiński M., *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa 2004.
- Margol K., Gumiński S., *Przedsiębiorczość na wsi – źródła wsparcia*, Wyd. Fundusz Współpracy, Warszawa, marzec 2005.
- Mazurek-Lopacińska K., *Orientacja na klienta w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2002 (cyt. za: B. Mikuta, *Polski konsument żywności*, [w:] *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*, red. M. Adamowicz, Wyd. SGGW, Warszawa 2003).
- Niedzielski E., *Obszary wiejskie jako miejsce zamieszkania i miejsce pracy ludności rolniczej i nie-rolniczej (elementy 25-letniej wizji)*, [w:] *Polska wieś 2025. Wizja rozwoju*, red. J. Wilkin, Wyd. Fundusz Współpracy, Warszawa 2005.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław 2001.
- Penc J., *Strategie zarządzania. Strategie dziedzinowe i ich realizacja. Zintegrowane zarządzanie strategiczne*, Placet, Warszawa 1995.
- Penc-Pietrzak I., *Analiza otoczenia firmy*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw*” 2002 nr 11 (listopad).
- Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- Runowski H., *Kierunki rozwoju przedsiębiorstw rolniczych w Polsce*, „*Postępy Nauk Rolniczych*” 2004 nr 3.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 1998.

IMPACT SCOPE OF STAKEHOLDERS ON THE DEVELOPMENT OF AN AGRICULTURE ENTERPRISE IN DIRECT SALES SECTOR OF AGRICULTURE PRODUCTS

Summary

The paper presents a detailed analysis of an agriculture enterprise operating within the sector of direct sales. The author uses stakeholders analysis.