

Marta Domagalska-Grędyś
Katedra Agrobiznesu
Uniwersytet Rolniczy w Krakowie

Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwiaciarskiego

*Rozwój w życiu gospodarstwa może być fazą życia
ale też trwałym elementem strategii działania na rynku*

Wstęp

Istnieją różne przesłanki skłaniające do zainteresowania się rozwojem rolnictwa. Wśród nich filozoficzna zaproponowana przez greckiego filozofa Ksenofonta (IV i V w. p.n.e.), który twierdził, że „bez rolnictwa nie mogą obejść się nawet szczęśliwi ludzie albowiem zajmowanie się nim [...] to i przyjemność, i pomnażanie dobytku domowego, i ćwiczenie cielesne, dające siłę, która przystoi wolnemu człowiekowi [...] jeśli rozwija się rolnictwo, to wzmaga się rozwój wszystkich innych sztuk; gdzie zaś ziemia leży odłogiem, tam prawie całkiem gasną wszystkie inne sztuki na lądzie i na morzu”.

Wiara w wyższość rolnictwa nad innymi naukami stanowiła charakterystyczną cechę myśli etyczno-ekonomicznej również okresu imperium rzymskiego. Katon pisał, że „z rolników pochodzą i najdzielniejsi mężowie i najsprawniejsi żołnierze” [Marcus Porcius Cato 1965].

W koncepcjach nurtu ekonomii rozwoju¹ wieś i rolnictwo odgrywa fundamentalną rolę [Piasecki 2007]. Strategicznym instrumentem rozwoju wsi i rolnictwa w ujęciu ekonomii rozwoju stała się reforma rolna, która przebiegała różnie w poszczególnych krajach².

Wraz z wprowadzeniem w wielu krajach dostosowań strukturalnych pojawiło się jakościowo nowe podejście do kwestii rozwoju rolnictwa. Głównym instrumentem przeobrażeń rolnictwa w krajach przechodzących etap liberalizacji

¹Ekonomia rozwoju powstała jako odpowiedź na zapotrzebowanie dotyczące skutecznych sposobów rozwiązania problemów Trzeciego Świata.

²Reformy rolne były np. następstwem uzyskania niepodległości bądź obalenia dotychczasowego rządu m.in. w Algierii, Egipcie, Etiopii, Angoli, Mozambiku, Syrii, Birmie, Indonezji i Sri Lance. Dekrety o reformie rolnej określały dopuszczalny obszar gospodarstw, np. w Pakistanie górny graniczny obszar wynosił 60 ha, w Syrii 80 i 300 ha.

gospodarki były ceny produktów rolnych i środków produkcji. Zmiana relacji tych cen wpłynęła na strukturę produkcji rolnej, zniesienie monopolu państwa, zwiększenie eksportu surowców rolnych. Oprócz oceny skutków strategii rozwoju makro interesująca jest ocena mikroekonomiczna, dotycząca zachowań różnych typów gospodarstw rolnych w nowej sytuacji.

W Polsce reakcje rozwojowe rolnictwa na bodźce rynkowe, obserwowane po 1990 roku objawiały się m.in. powiększaniem obszaru gospodarstw (m.in. przez dzierżawę), zwiększaniem nakładów pracy żywej, zmianą systemów produkcji np. odchodzeniem od produkcji bydła opasowego i krów mlecznych [Gudowski 2007].

W dobie globalizacji problematyka rozwoju przedsiębiorstw nabiera szczególnego znaczenia. W Europie od początku lat dziewięćdziesiątych XX w. po upadku muru berlińskiego, jesteśmy świadkami burzliwych przemian [Piasecki 2007]. Globalizacja, określana mianem nowego światowego systemu, którego ideologią jest wolność gospodarcza doprowadziła do otwarcia się nowych rynków zbytu i powstania hiperkonkurencji. Trudno obecnie bezkrytycznie wykorzystywać prawa ekonomii stworzone w erze państw narodowych, gdy najważniejszym źródłem wartości nie jest już praca materialna ale informacja. Siłą napędową współczesnego świata staje się kreatywność i innowacyjność realizowana na wolnym rynku. Ekonomia rozwoju staje się bardzo interesującą dziedziną wiedzy, gdyż mimo globalizacji, przyspieszonym procesom informatyzacji nadal obserwujemy niewyrównany regionalnie poziom rozwoju podmiotów gospodarczych.

Polska jako kraj typowo rolniczy, posiadająca 2,6 mln gospodarstw, stanowi jeden z przykładów obszarów, gdzie planuje się rozwój obszarów wiejskich przez zredukowanie liczby gospodarstw do ilości „koniecznej” w postępujących procesach adaptacji rynkowej podmiotów gospodarczych. Pozostaną te gospodarstwa, które dostosują się do wymagań rynkowych czyli przyjmą odpowiednią *strategię rynkową*. Rozwój jest zadaniem, które właściciele gospodarstw powinni przyjąć jako nieodłączny element postępowania. Choć wydaje się to racjonalne to wśród rolników perspektywa zmian budzi reakcje oporu. Rolnicy nie zawsze są gotowi przestawić swoje myślenie³, tym bardziej, że w historii powojennej mieli okazję przechodzić już zmiany (np. kolektywizacja), które nie wychodziły im na korzyść. Pojęcia z zakresu zarządzania są lepiej rozumiane przez młodsze pokolenie rolników, stąd koncepcje rozwoju oparte na teorii zarządzania w gospodarstwie rolnym są lepiej odbierane w tej grupie i na niej spoczywa przyszły rozwój. Rolnika przy-

³Największe różnice adaptacyjne są międzypokoleniowe, starsi rolnicy np. chętniej wprowadzali pracochłonny chów trzody niż młodszy rolnicy [Gudowski 2007, s. 159]

słości musi cechować jednocześnie mentalność przedsiębiorcy, ponoszącego odpowiedzialność za swoje decyzje i stosującego się do reguł gry rynkowej.

W perspektywie 25 lat nastąpi zmiana pokoleniowa w rolnictwie. Urzeczywistnienie jakiegokolwiek wizji rolnictwa będzie zatem zadaniem przede wszystkim młodych ludzi, którzy obejmują gospodarstwa i tych, którzy dopiero przygotowują się do zawodu rolnika. Od tego głównie jacy będą przyszli rolnicy, zależeć będzie tempo i zakres przemian oraz skuteczność przyjętej strategii rozwoju rolnictwa [Majewski 2005]. Rolnicy przyszłości powinni charakteryzować się dwoma podstawowymi cechami: wiedzą i dążeniem do doskonałości i otwartości na zmiany oraz postawą przedsiębiorcy, akceptującego reguły rynku.

WPR a rozwój gospodarstw

Rolnictwo polskie stanowi ważny element polityki rozwoju uwzględniając jego tradycyjne miejsce i reprezentowany „problem społeczny” zamrożony w liczbie – 2 923 000 osób w nim pracujących. Korzystny rozwój rolnictwa zachodnioeuropejskiego był w ostatnich pięćdziesięciu latach podstawą rozwoju i urbanizacji wsi, poprawy warunków bytowych ludności rolniczej i wiejskiej, kształcenia oraz awansu zawodowego i życiowego młodzieży wiejskiej [Tomczak 2008]. Kraje zachodnie zrekonstruowały swoje rolnictwo w pierwszych 10-leciach Wspólnej Polityki Rolnej (WPR) i szybkiego powojennego uprzemysłowienia. W Polsce rolnictwo jest praktycznie ciągle przed procesem intensywnej restrukturyzacji i bez własnych wystarczających środków na realizację takiej polityki rozwojowej. Dopłaty z których korzystają nasi rolnicy, dopiero w 2012 roku osiągną poziom dopłat rolników z dawnej UE-15 [Józwiak 2008].

Obecnie polska ekonomia agrarna znajduje się jednocześnie na etapie najbardziej trudnej i bolesnej konfrontacji okresu dynamizacji zmian zachodzących w biednym, tradycyjnym chłopskim rolnictwie rodzinnym, wobec zapoczątkowanych i zaawansowanych europejskich i światowych procesów integracyjnych i globalizacyjnych całej gospodarki, w tym także gospodarki rolniczo-żywnościowej [Tomczak 2008].

Wobec toczącej się dyskusji na temat przyszłości polskich gospodarstw warto zastanowić się nad problemem ich rozwoju w kontekście tworzenia strategii działania na rynku. Uwzględniając kwestie uwarunkowań zewnętrznych (polityki) należy określić model postępowania właścicieli gospodarstw rolnych oparty na strategii. Wydaje się słuszne podkreślenie znaczenia osiągnięcia „równowagi” między wąskim systemem produkcji gospodarstwa i otoczeniem zewnętrznym (makroekonomicznym) opartym na strategii działań właściciela. Dążenie do przyspieszonego rozwoju gospodarczego i oczekiwania poprawy bytu materialnego, szcze-

gólnie w społeczeństwach krajów z niższym poziomem dobrobytu, nieuchronnie staje w konflikcie z wymogami oszczędnego gospodarowania zasobami naturalnymi [Majewski 2008]. Na stopień bieżącej realizacji zasad trwałego rozwoju oddziałuje konflikt między celami prywatnymi a ogólnospołecznymi, jak również dylemat między krótkoterminowymi celami poprawienia dobrobytu materialnego a zapewnieniem możliwie wysokiego poziomu jakości życia kolejnym pokoleniom [Majewski 2008].

Rozwój a strategia działania przedsiębiorstwa rolnego

Wychodząc z założenia podobieństwa gospodarstwa rolnego (produkcyjnego) i przedsiębiorstwa działającego na rynku można przyjąć przydatne *modele postępowania*⁴ (myślenia) strategicznego. Ostatnia dekada to okres ogromnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem ale również w gospodarstwie rolnym. Ich siła i charakter są porównywalne z przełomem jaki wywołała rewolucja przemysłowa [Gieryszewska, Romanowska 2004]. Do najważniejszych przesłanek tych zmian, zwanych megatrendami, należą: globalizacja gospodarki, hiperkonkurencji, przyspieszenie technologiczne i rozwój Internetu.

Zajmując się problematyką rozwoju gospodarstw wydaje się konieczne zaadoptowanie użytecznych metod analizy i planowania strategicznego przedsiębiorstw. Upoważnia do tego analogia w definiowaniu funkcji gospodarstwa rolnego jako przedsiębiorstwa produkcyjnego i gwałtowne zmiany na rynku, które zmierzają do eliminacji gospodarstw małych, nietowarowych. Stąd dla gospodarstw, chcących rozwijać się niezbędne jest skorzystanie z wiedzy zarządzania strategicznego, gdyż rozwój należy traktować długoterminowo, ale też z wyprzedzeniem należy się do niego przygotować.

Proces projektowania strategii

Pojęcia *strategii* używa się do określenia różnych ważnych decyzji. Strategię można definiować jako program działania określający główne cele przedsiębiorstwa i sposoby ich osiągnięcia. Przed przystąpieniem do procesu budowy strategii konieczne jest wskazanie, które strategie są najważniejsze i muszą być określone na początku. Sztuka planowania strategicznego polega

⁴Pojęcie modelu działania wprowadzili do literatury zarządzania: A. Andelman, D.J. Morrison i A.J. Slyvotzky [2000].

w dużej mierze na prawidłowym ustawieniu kolejności podejmowanych decyzji strategicznych i ich koordynowaniu na różnych poziomach zarządzania.

W przypadku gospodarstw rolnych najczęściej mamy do czynienia z jednym poziomem zarządzania (poziom zarządu gospodarstwa reprezentuje najczęściej rolnik), chyba że gospodarstwo przyjmuje określoną formę prawną (spółdzielnia, spółka) to wtedy występuje więcej poziomów zarządzania.

W przypadku najpopularniejszej formy organizacyjnej w polskich warunkach-gospodarstwa indywidualnego, najważniejsze decyzje podejmowane są przez rolnika. Na tym poziomie zarządzania przesądzony jest kształt portfela działalności tj.: liczba i rodzaj sektorów przyszłej działalności, charakter technologii, docelowe segmenty nabywców, zakres geograficzny sprzedaży. Rozstrzygnięcie tych najważniejszych dla gospodarstwa problemów powinno określić kierunek i sposoby rozwoju działalności gospodarstwa (→*strategia rozwoju*). Strategia rozwoju jest najważniejsza, najbardziej generalna i musi być sformułowana w pierwszej kolejności.

Strategia rozwojowa dowodzi ekspansywności podmiotu gospodarczego, czego wyrazem może być zdobywanie nowych rynków zbytu, dywersyfikacja produkcji, działalność inwestycyjna. Prymon [1994] wśród strategii rozwojowych wyróżnia strategie intensywnego rozwoju firmy takie jak: penetracji rynku, rozwoju rynku i rozwoju produktu.

Strategię rozwojową możemy oceniać za pomocą różnych kryteriów jakości w czasie takich jak: rentowność sprzedaży, rentowność majątku, stopy marży brutto, stopy zyskowności akcji [Stabryła 1996].

Szczególnym rodzajem rozwojowej strategii zarządzania jest *strategia marketingowa*, która opiera się na idei wiązania w jeden system różnego rodzaju orientacji rozwojowych (potrzeb społeczeństwa, rynkowej, produktu, sprzedaży, organizacji). Strategia marketingowa ma charakter kompleksowy i należy do najbardziej wszechstronnych strategii rozwojowych [Altkorn 1996]. Złożone zadanie sformułowania strategii rozwoju gospodarstwa rolnego spoczywa na jednej osobie – rolniku. Częściowo wspomóc go może w realizacji tego zadania doradca rolny lub udział w szkoleniach. Rola instytucji wspierających (np. ODR) i podnoszących wiedzę środowiska rolniczego jest tu znacząca, gdyż plan rozwoju gospodarstwa obejmuje znacznie więcej aspektów w porównaniu do innych firm produkcyjnych. Są tu elementy zmienności typowe dla produkcji rolniczej i typowe dla produkcji nierolniczej. Powiązanie ryzyka produkcyjnego z rynkowym w gospodarstwie rolnym stwarza trudne warunki do planowania. Instytucje mogą przejąć w tym przypadku funkcję wspomagającą, społeczną, przygotowującą do zmian rozwojowych.

Budowa strategii rozwoju gospodarstwa i założenia metodyczne badań

Budowa strategii rozwoju gospodarstwa rozpoczyna się od odpowiedzi na trzy kluczowe pytania:

1) W jakim punkcie na ścieżce rozwoju znajduje się gospodarstwo oraz jaka będzie jego prawdopodobna droga rozwoju?

2) Gdzie gospodarstwo powinno się znaleźć w określonym momencie, wyznaczonym horyzontem strategii (np. za 3 lata)?

3) W jaki sposób pożądaný stan rozwoju zostanie osiągnięty, tj. jak zostaną zrealizowane wyznaczone cele strategiczne?

Biorąc pod uwagę przedstawione wyżej pytania problemowe, proces budowy strategii rozwoju obejmuje trzy zasadnicze fazy: 1) diagnozę prospektywną, 2) określenie pożądanego stanu docelowego oraz 3) konstrukcję planu marketingowego.

Uwzględniając powyżej opisane elementy służące do projektowania i budowy strategii rozwoju gospodarstwa rolniczego za **cel badań** przyjęto przeprowadzenie diagnostyki prospektywnej z wykorzystaniem modelu cyklu życia organizacji. Podmiotem badawczym było indywidualne gospodarstwo działające na rynku kwaciarskim od ponad trzydziestu lat.

W zakresie określenia fazy rozwoju posłużono się metodą diagnostyczną E. Quinna i K. Camerona [1983], która pozwala zidentyfikować aktualną fazę rozwoju i dostosować odpowiednio strategię działania. Założono występowanie analogii między fazami rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa) i gospodarstwa. Niniejsza metoda była już stosowana w warunkach polskich poza rolnictwem – do diagnostyki spółki [Kozień 1999] oraz w diagnostyce rozwoju spółdzielni rolniczej [Domagalska-Grędyś 2008]. W niniejszym opracowaniu zostanie wykorzystana metoda dla diagnostyki faz rozwoju gospodarstwa kwaciarskiego, w celu określenia strategii działania, odpowiadającej poszczególnym fazom rozwoju.

Podążając za koncepcją Quinna i Camerona przyjęto, że podczas życia gospodarstwa występować mogą cztery fazy: 1) faza przedsiębiorczości, 2) faza zespołowości (wzrostu), 3) faza formalizacji i kontroli (dojrzałości) oraz 4) faza dostosowania (schyłku).

Każda z tych faz cechuje się specyfiką, wymagającą innego podejścia rozwojowego⁵. Przykładowo faza pierwsza (przedsiębiorczości) charakteryzuje się przede wszystkim kreatywnością, zapewnieniem sobie zasobów i innowacyjno-

⁵Opis szczegółowej diagnozy cyklu życia podmiotu działającego w sferze agrobiznesu znajduje się w artykule M. Domagalskiej-Grędyś [2008].

cią oraz uzyskaniem poparcia w otoczeniu. Cały układ organizacyjny gospodarstwa jest nastawiony na wzrost i ugruntowanie swojej pozycji na rynku przez osiągnięcie i przekroczenie progu przetrwania. Na etapie zespołowości (wzrostu) w funkcjonowaniu gospodarstwa najważniejsze staje się zaangażowanie w poszukiwanie okazji do współpracy (wymiany). W trzeciej fazie życia: formalizacji i kontroli (dojrzałości) gospodarstwo dąży do stabilizacji efektywności oraz utrwalenia procedur i reguł postępowania. Na tym etapie rozwoju gospodarstwa starają się kompensować wpływ niekorzystnych zjawisk, dążąc do ustabilizowania się w turbulentnym otoczeniu.

Ostatnia faza cyklu życia gospodarstwa (schyłku) charakteryzuje się ponownym zwrotem ku otoczeniu, na zewnątrz. Służy temu decentralizacja decyzji. Przekształcenie i odnowa istniejącego stanu polega na transformacji rozwojowej gospodarstwa, zmierzającej do uzupełnienia modelu procesów wewnętrznych o elementy modelu racjonalizacji celów. Wciąż bardzo ważna jest ocena wydajności i efektywności działania gospodarstwa oraz osiągania założonych, ściśle określonych celów. Coraz większego znaczenia nabiera jednak także kwestia przyspieszenia jego wzrostu i rozwoju.

Z uwagi na specyfikę działalności badanego gospodarstwa w artykule zamieszczono również uwarunkowania rynku kwaciarskiego w Polsce.

Rynek kwiatów w Polsce

Według zapowiedzi ekspertów w okresie poprzedzającym akcesję ranga polskiego kwaciarstwa miała rosnać. Szacunki wskazywały na rosnący popyt potencjalny na rośliny ozdobne wynikający ze zwiększających się zarówno dochodów ludności jak i wydatków na te produkty. Przeciętny Polak przeznaczą na kwiaty cięte średnio równowartość około 15 euro/rok, a na rośliny doniczkowe – 9 euro. Rośnie przy tym zapotrzebowanie na te produkty w Dniu Kobiet, z okazji Walentynek czy Święta Zmarłych. Odnotowuje się zarazem pozytywne zmiany na krajowym rynku hurtowym [Cecot 2004].

Dane GUS ze spisu rolnego 2002, wskazują, że produkcją roślin ozdobnych zajmuje się w Polsce 37 753 gospodarstw, o łącznym areale 8986 ha. Około 50% tej powierzchni przypada na szkółki drzew i krzewów, 4% powierzchni zajmują uprawy pod osłonami. Polska jest liczącym się w Europie producentem roślin ozdobnych. W produkcji pod osłonami zajmujemy 6. miejsce w UE (po Holandii, Włoszech, Hiszpanii, Niemczech, Francji), połowej – 4. pozycję (po Holandii, Wielkiej Brytanii, Niemczech), a szkółkarskiej – piątą (po Francji, Niemczech, Wielkiej Brytanii, Holandii). Niestety Polska produkcja kwaciarska jest bardzo rozdrobniona. Ponad 45% upraw w szklarniach lub tunelach prowadzone jest na

powierzchni poniżej 0,1 ha, a gospodarstwa największe (co najmniej 0,7-hektarowe) stanowią zaledwie 5,1%. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku upraw polowych — średnia powierzchnia najmniejszych gospodarstw (< 0,1 ha) wynosi zaledwie 274 m². Produkcja roślin ozdobnych w polu często jest tylko dodatkowym źródłem dochodu z gospodarstwa rolnego o innej specjalności.

W grupie kwiatów ciętych, których powierzchnia produkcji szacunkowo stanowi 65% ogólnego areалу uprawy roślin ozdobnych pod osłonami, przeważają róże. W grupie „rośliny doniczkowe” statystyki uwzględniają rośliny balkonowo-rabatowe, które stanowią 43% produkcji „doniczkowej”. Udział typowych roślin doniczkowych ozdobnych z liści wynosi 35%, a roślin ozdobnych z kwiatów – 22%. Osobną kategorią są chryzantemy produkowane w doniczkach na 1 listopada, których uprawa odbywa się nie tylko w gospodarstwach ogrodniczych i nie tylko pod osłonami, ale także w polu. Ocenia się, że powierzchnia produkcji tych roślin sięga 800 ha. Rośliny balkonowo-rabatowe są często ratunkiem dla małych gospodarstw, które prowadzą na miejscu sprzedaż detaliczną. W większości jednostek produkujących kwiaty nie ma z reguły specjalizacji – 40% gospodarstw produkujących „rabatówkę” posiada w ofercie 11–20 gatunków. Ogólnie pelargonie oraz petunie kaskadowe stanowią jednak do 50% towaru. Z badań Biura Kwiatowego Holandia (Bloemenbureau Holland) wynika, że potencjał polskiego rynku kwaciarskiego ocenia się jako duży [Cecot 2004]. Na kwiaty cięte i rośliny doniczkowe przeznaczają się w Polsce przeciętnie 0,31–0,34% dochodu rozporządzalnego (dla porównania w Szwajcarii – 0,60% tego dochodu, a w Czechach – 0,25%). Wśród pozytywnych cech naszego rynku Holendrzy wymieniają też mnogość – tradycyjnych i nowych – okazji, przy których Polacy obdarowują się kwiatami, dużą liczbę punktów sprzedaży detalicznej, w których handluje się roślinami ozdobnymi.

Wyniki badań

Historia badanego gospodarstwa

Badane gospodarstwo prowadzi produkcję kwiatów w województwie małopolskim. Historia działalności obecnych właścicieli rozpoczęła się w roku 1980, jednak jej początki sięgają lat sześćdziesiątych, kiedy produkcją zajmowali się rodzice obecnego właściciela. Pod koniec lat siedemdziesiątych rolnik otrzymał od swoich rodziców dwuhektarową działkę, na której wybudował dom mieszkalny. Na początku 1980 roku zdecydowano, że obok niego zbudowane zostanie gospodarstwo. Plan docelowy zakładał budowę dwóch szklarni o powierzchni 490 m² każda oraz budynku kotłowni. Prace zakończone zostały jesienią 1980 roku, a zgromadzone fundusze pozwoliły na wybudowanie jeszcze dwóch szklarni.

Od początku działalności producent specjalizował się wyłącznie w uprawie kwiatów. Początkowo nawiązał współpracę ze spółdzielnią ogrodniczą w Krakowie, której pracownicy utwierdzili ogrodników (właściciela z żoną) w decyzji dotyczącej uprawy goździków wielkokwiatowych.

Głównym odbiorcą kwiatów z gospodarstwa była wtedy spółdzielnia ogrodnicza, która podpisywała umowy kontraktacyjne na trzy lata. Pierwszą z nich podpisano na początku 1981 roku. Spółdzielnia nie tylko zapewniała rynek zbytu, lecz także pomagała w prowadzeniu gospodarstwa. Sugerowała, jakie gatunki kwiatów należy uprawiać, organizowała środki do produkcji (nawozy, środki ochrony roślin itp.), materiał sadzeniowy, udostępniała i przedstawiała nowości technologiczne oraz oferowała doradztwo w zakresie uprawy.

Produkcja goździków wielkokwiatowych prowadzona była w gospodarstwie do roku 1990. W wyniku słabnącej popularności tych kwiatów, pod koniec lat osiemdziesiątych właściciele gospodarstwa postanowili zmienić asortyment swojej produkcji. Nie były to jednak jedyne zmiany, jakie czekały gospodarstwo na przełomie dekady. Po roku 1989, sytuacja ogrodnictwa stała się wyjątkowo trudna. Trwające w kraju zmiany doprowadziły do upadku spółdzielczości, dodatkowo pojawiły się na rynku konkurencyjne produkty ogrodnicze z Europy Zachodniej. Wiele gospodarstw, nie mogąc odnaleźć się w nowej rzeczywistości, przekwalifikowało się i zrezygnowało z dalszej działalności ogrodniczej.

Badane gospodarstwo, któremu spółdzielnia bardzo ułatwiała dotychczas prowadzenie działalności, znalazło się w bardzo ciężkiej sytuacji. Poza problemami ze zbytem, pojawiły się problemy z zaopatrzeniem gospodarstwa w środki produkcji, niemożność zakupu odpowiednich nawozów, ziemi i torfu pod uprawę, środków ochrony roślin itp. Problem ten zaczął się powoli rozwiązywać dopiero dzięki pojawiającym się na polskim rynku prywatnym firmom, które zaczęły zajmować się „obsługą” ogrodnictwa. Sytuacja wciąż jednak nie napawała optymizmem. Produkcja w dalszym ciągu była mało opłacalna ze względu na bardzo słabą pozycję polskiej waluty. Właściciele, nie chcąc rezygnować z prowadzonej działalności intensywnie szukali wyjścia z tej trudnej sytuacji. Z pomocą przyszli mieszkający w Austrii znajomi. Dzięki nim, nawiązano kontakt z kontrahentem zagranicznym, który zainteresował się ich ofertą. Był on jednym z wielu wiedeńskich hurtowników, zaopatrujących w kwiaty kwiaciarnie w stolicy Austrii i jej pobliskich miejscowościach. Dzięki temu, począwszy od 1989 roku, całą produkcję właściciele gospodarstwa własnymi środkami transportu, eksportowali do Austrii. W 1990 roku goździki wielkokwiatowe zastąpiło uprawą gerbery. Gospodarze otrzymywali za nią w Wiedniu cenę 2,5–3 razy większą niż w Polsce. Oczywiście ze względu na panującą wtedy sytuację polityczną w kraju, przedsiębiorcze działania właścicieli badanego gospodarstwa, napotykały na wiele przeszkód i trudności. Aby móc eksportować towary, firma

musiała posiadać REGON. Samo jego zdobycie było w tamtych czasach nie lada wyczynem, związanym z walką z biurokracją oraz wszechobecnym lekceważeniem ze strony urzędników państwowych. Dziś właściciele gospodarstwa przyznają jednak z dumą, iż posiadają jeden z pierwszych regonów w Polsce.

Prywatny eksport do Austrii trwał do 1994 roku. Główną przyczyną jego zaprzestania był fakt, iż umacniająca się złotówka spowodowała, że ceny sprzedaży kwiatów w kraju i zagranicą, stały się mniej więcej wyrównane. Dzięki temu opłacalność sprzedaży kwiatów w Polsce znacznie wzrosła. Od 1995 roku, do dnia dzisiejszego, głównym miejscem zbytu dla gospodarstwa jest Centrum Giełdowo-Handlowe Balicka, gdzie znajduje się krakowska giełda kwiatowa, skupiająca codziennie sprzedających i kupujących z całej południowej Polski, a także z Czech i Słowacji.

W 1995 roku właściciele podjęli decyzję o kolejnej rozbudowie gospodarstwa. Zaowocowało to powstaniem dwóch tuneli foliowych o łącznej powierzchni 420 m². Od tej pory gerbery uprawiano w trzech szklarniach, zaś w dwóch powstałych tunelach odbywała się produkcja uzupełniająca, którą stanowiła na przestrzeni kolejnych lat uprawa storczyków, irysów, tulipanów, mieczyków oraz lilii. Miała ona jednak wyłącznie charakter sezonowy i ze względu na częściowe ogrzewanie tuneli produkcja odbywała się w nich jedynie latem i wczesną jesienią. Aby w szerszym zakresie wykorzystać tunele, od roku 2000 gospodarstwo rozpoczęło także uprawę kwiatów rabatowych.

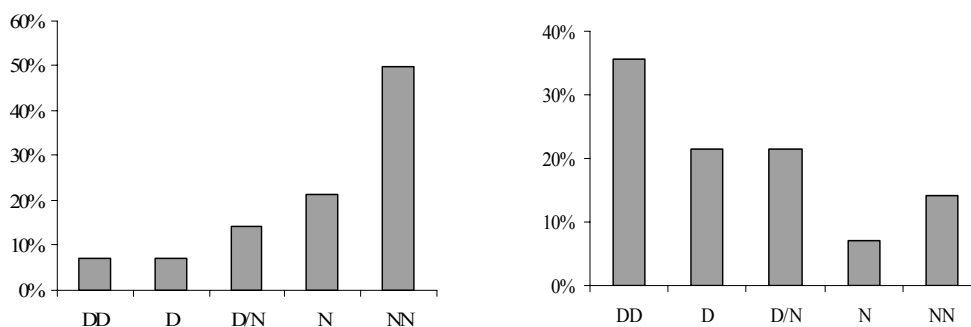
W roku 2002 gospodarstwo powróciło do produkcji goździków, tym razem gałązkowych. Produkcję uzupełniająca, w sezonie letnim, stanowi natomiast eustoma. Działalność inwestycyjna była kontynuowana. Od 2004 roku postawiono tunel o powierzchni 310 m², zmodernizowano produkcję, instalując komputerowy system sterowania ciepłem, zmechanizowano system nawadniania oraz nawożenia, wyposażono gospodarstwo we własny system awaryjnego zasilania prądem, a także zakupiono drugi samochód dostawczy.

Badane gospodarstwo obecną pozycję na rynku zawdzięcza realizacji strategii intensywnego rozwoju (penetracji rynku, rozwoju rynku i produktu). W działaniach właścicieli pojawiły się elementy poszukiwania nowych rynków (zagranicą), rozszerzania asortymentu kwiatów. Efektem takiej strategii było poszerzenie zasięgu geograficznego gospodarstwa i poszerzenie asortymentu produktów (o nowe odmiany goździków czy kwiaty rabatowe).

Diagnoza faz życia gospodarstwa

Oceny faz życia badanego gospodarstwa dokonano przy zastosowaniu metody list kontrolnych. Na podstawie wywiadu przeprowadzonego z właścicielami gospodarstwa, wypełnione zostały cztery listy kontrolne, zawierające cechy

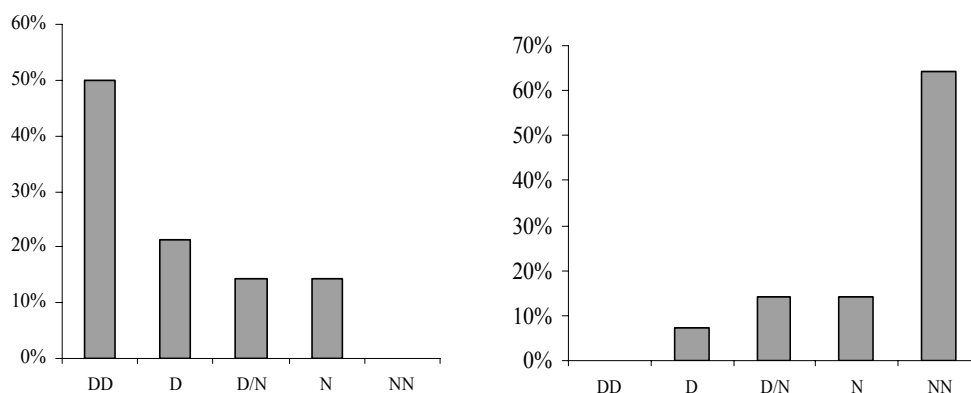
identyfikujące kolejne fazy rozwoju gospodarstwa. Każdy czynnik oceniony został w pięciostopniowej skali: DD – całkowicie dotyczy, D – po części dotyczy, D/N – częściowo dotyczy – częściowo nie dotyczy, N – raczej nie dotyczy, NN – w ogóle nie dotyczy. Szczegółową ocenę poziomu rozwoju badanego gospodarstwa uzyskano dzięki analizie jakościowej oraz ilościowej odpowiedzi otrzymanych dla każdej z faz (rys. 1 i 2).



Rysunek 1

Rozkład cech faz: przedsiębiorczości i wzrostu (po prawej)

Źródło: badania własne.



Rysunek 2

Rozkład cech fazy dojrzałości i schyłku (po prawej)

Źródło: j.w.

Badane gospodarstwo rozpoczęło swoją działalność prawie trzydzieści lat temu. Dlatego też obecnie stopień identyfikacji firmy z fazą przedsiębiorczości jest bardzo niewielki (rys. 1). Mimo długiego czasu, jaki upłynął od chwili rozpoczęcia działalności – fazy przedsiębiorczości, wciąż wykazuje ono pewne cechy charakterystyczne dla niej (kreatywność, innowacyjność).

Analiza danych uzyskanych na podstawie listy identyfikującej fazę wzrostu wykazuje, iż gospodarstwo odznacza się wieloma cechami charakterystycznymi

właśnie dla tego etapu rozwoju. Ponad połowa branych pod uwagę cech została zidentyfikowana jako: „całkowicie dotyczy” bądź „po części dotyczy” (rys.2). Gospodarstwo działa na rynku od dłuższego czasu, posiada stałych odbiorców oraz dostawców i jest dobrze rozpoznawane w otoczeniu. Aby lepiej sprostać wymogom zmieniającego się rynku, właściciele wprowadzają różnego rodzaju usprawnienia techniczne oraz rozszerzają asortyment produkcji. Dzięki temu obroty gospodarstwa wzrastają, poprawie ulega także jego pozycja konkurencyjna na rynku.

Badanemu gospodarstwu nie zagraża schyłek. Identyfikatory tej fazy rozwoju obejmują jedynie 7% wszystkich badanych cech i dotyczą stwierdzeń odnoszących się do chęci zwiększania produkcji oraz poprawy bytu członków gospodarstwa, które to cechy od samego początku istnienia gospodarstwa były jednym z najistotniejszych aspektów prowadzonej działalności.

Proces budowania strategii gospodarstwa

Upadek gospodarki centralnie planowanej przyniósł za sobą całkiem nowe realia życia społecznego oraz politycznego. Prowadzenie działalności gospodarczej dla badanego gospodarstwa zyskało całkiem nowy wymiar. Od tej pory właściciele sami musieli zająć się takimi aspektami jak: planowanie wielkości i rodzaju produkcji, zdobywanie klientów i wzrost udziału w rynku, walka z narastającą konkurencją czy też dbanie o jakość i atrakcyjność swoich towarów. Planowanie przyjęło charakter drugoplanowy, a zarządzanie gospodarstwem opierało się poza wiedzą i doświadczeniem właścicieli, przede wszystkim na analizie zmian zachodzących na rynku, zachowań konkurentów, klientów, a także innych podmiotów znajdujących się w bliższym oraz dalszym otoczeniu gospodarstwa.

Gospodarstwo ugruntowało swoją pozycję na rynku, posiadając w nim, jako producent goździków, znaczący udział. Jego sytuacja, choć stabilna, nie zadawała jednak do końca właścicieli. Przewidywali oni, że rynek na którym działa gospodarstwo daje, mimo sporego nasycenia, wciąż duże możliwości działania, których gospodarstwo nie wykorzystuje do końca. Dodatkowym bodźcem do podjęcia radykalnych kroków stała się perspektywa zbliżającego się wejścia Polski do Unii Europejskiej, które dla wielu ogrodników wiązało się z wizją zajęcia krajowego rynku, tanimi importowanymi kwiatami.

Właściciele zdali sobie sprawę, iż w zaistniałych, szybko zmieniających się realiach rynku jedynym rozwiązaniem jest opracowanie i postępowanie według określonej strategii rozwoju. Obserwując rynek oraz otoczenie, dokonano analizy swojej sytuacji, mocnych i słabych stron gospodarstwa, jak również szans

i zagrożeń, jakie wynikają z działania na dotychczasowym rynku. Zdano sobie sprawę, iż małe gospodarstwo ma ograniczone możliwości zdobywania kolejnych rynków, nie posiadając wystarczających środków finansowych, aby znacząco rozbudować gospodarstwo, a co za tym idzie zwiększyć produkcję i wprowadzać nowe produkty. Drogą postępowania stała się więc *konceptcja penetracji* dotychczas obsługiwanego rynku oraz *modyfikacja* oferowanych produktów, w takim stopniu, który umożliwiłby jeszcze lepsze zaspokojenie potrzeb klientów. Dokonując *segmentacji rynku*, właściciele dostrzegli też, że znaczna część ich klientów to kwaciarnie, firmy handlowe oraz hurtownie kwiatów, które dokonują w gospodarstwie dużych i względnie systematycznych zakupów. Właściciele sprecyzowali nowe cele strategiczne na najbliższe lata, w których oprócz wzrostu sprzedaży, znalazły się przede wszystkim kwestie związane z klientami. Za najważniejszy cel postawiło sobie zwiększenie otwarcia się na potrzeby i wymagania klientów oraz jak najlepsze ich zaspokajanie, utrzymanie pozytywnych stosunków z dotychczasowymi konsumentami, jak również pozyskanie nowych nabywców. Wszystkie te cele miały w perspektywie kolejnych 3 lat przyczynić się do poprawy wyników finansowych gospodarstwa oraz do wzrostu i umocnienia jego pozycji na rynku.

Realizację założeń i wdrożenie w życie opracowanej strategii gospodarstwo podjęło jeszcze tego samego roku (2004). W ramach modyfikacji produktu, poszerzono asortyment oferowanych kwiatów z pięciu do osiemnastu odmian. Aby poprawić jakość kwiatów, zakupiono system cieniowania szklarni oraz tuneli. Dzięki sterowaniu natężeniem światła możliwe było wyhodowanie kwiatów o sztywniejszych, mniej łamliwych łodygach oraz bardziej wybarwionych pakach. Chcąc zwiększyć wielkość produkcji, wybudowano dodatkowy tunel o powierzchni 310 m², a także zwiększono gęstość nasadzenia kwiatów. Wprowadzono również nowy system nawodnienia oraz nawożenia, który przyczynił się do zwiększenia plenności sadzonek. Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów hurtowych, wprowadziło dodatkowy-większy i wygodniejszy dla nich rozmiar paczek. Od tej pory kwiaty pakowane były po 10 lub 25 sztuk. Zaczęto także pakować kwiaty w wiązki nie tylko jedno, lecz również wieloodmianowe (tzw. Mixy). Dla odbiorców, kupujących systematycznie duże ilości towaru wprowadzono upusty cenowe, rabaty oraz karty stałego klienta. Aby oferta gospodarstwa była jeszcze bardziej dostępna dla kupujących, wprowadzono system składania indywidualnych zamówień, z możliwością odbioru towaru w gospodarstwie bądź z dostawą do siedziby zamawiającego. Zakupiono także dodatkowe stanowisko sprzedaży na Giełdzie Kwiatowej.

Oczekiwane efekty podjętych działań przysły nadspodziewanie szybko. W kolejnym roku działalności gospodarstwo umocniło swoją pozycję rynkową.

Nie tylko utrzymało swoich dotychczasowych odbiorców, lecz także pozyskało wielu nowych klientów. Odnotowano znaczący wzrost produkcji i dochodu.

Podsumowanie i wnioski

Przeprowadzone badania gospodarstwa indywidualnego zajmującego się nieprzerwanie od lat siedemdziesiątych produkcją kwiatów, dostarczają bardzo bogatego materiału analitycznego do określenia uwarunkowań podejmowania decyzji rynkowych i określania strategii w turbulentnym otoczeniu.

Nie wydaje się przesadą stwierdzenie, iż ostatnie dekady były okresem ogromnych zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem ale również w gospodarstwach rolnych. Na sukces podmiotów rynkowych składa się wiele elementów. Badane gospodarstwo od samego początku swej działalności specjalizowało się i uczyło. Ten kierunek był nadany najpierw aktem dziedziczenia gospodarstwa po rodzicach, potem współpracę ze spółdzielnią, aż do momentu wyjścia na rynek europejski by z niego powrócić na krajowy. Historia działalności gospodarstwa zawiera szereg elementów strategii rozwoju. Właściciele nie bali się wprowadzania nowych odmian, nie zaprzestawali szukania okazji, nawet tak ryzykownych jak odwożenie partii kwiatów do wielkiej aglomeracji wiedeńskiej. Zmieniające się otoczenie: utrata kontraktu ze spółdzielnią ogrodniczą, niekorzystny kurs walut, brak przejściowy kapitału, konkurencja pozwoliły dostrzec szanse na miarę możliwości małego gospodarstwa. W działaniu właścicieli zaznacza się strategiczne spojrzenie, oparte na analizie, planowaniu, realizacji i ocenie. Oprócz nacisku zewnętrznego otoczenia do zmian, krytycyzm właściciela wobec działalności, oferty (asortymentu) jest w tym przypadku źródłem wielu udanych decyzji strategicznych. W realizowanych strategiach dominują strategia: marketingowa, finansowa i technologiczna, mniej personalna, wynikająca z autokratycznego stylu zarządzania. Ważne z punktu widzenia oceny podejmowanych decyzji przez właściciela gospodarstwa okazał się trafny wybór elementów otoczenia w budowaniu długotrwałej przewagi konkurencyjnej. Samokrytyka w chwili podejmowania decyzji np. o pozostaniu na rynku lokalnym i rozwoju produktu a nie ekspansji na nowe rynki okazała się bardzo skuteczna, gdyż zaowocowała nowymi kontraktami ze starymi odbiorcami, oraz nowymi pozyskanymi dzięki rekomendacji starych odbiorców.

Dotychczasowa strategia gospodarstwa przyniosła jego rozwój, a dalsze losy gospodarstwa zależą od zmian w zakresie nie tylko produkcyjno-rynkowych ale zarządczych. Szansą będzie przygotowanie następców i przekazanie kompetencji. Zastosowanie metody diagnostyki Quinna i Camerona wskazało na nasilenie cech z fazy rozwoju gospodarstwa co potwierdza słuszność obranego kierunku

rozwoju. Badania potwierdziły stosowanie strategii intensywnego rozwoju (rynku, produktów), która stanowi udany model rozwoju gospodarstwa kwiaciarskiego o prawie czterdziestoletnim już stażu.

Powszechne w zarządzaniu gospodarstwami rolnymi (i przedsiębiorstwami) jest posługiwanie się intuicją a nie tylko wiedzą. Intuicja ma ogromny wpływ w planowaniu strategicznym, zwłaszcza w warunkach wysokiego ryzyka i niepewności. Badany rolnik od czasu zerwania kontraktu ze spółdzielnią praktycznie cały czas posługiwał się intuicją i obserwacją rynku i przynosiło to pozytywne efekty. Wynika to z doświadczenia rolnika, który jak najlepszy menadżer coraz mniej czasu potrzebuje na podejmowanie decyzji strategicznych, będąc pod wpływem tych samych bodźców rynkowych. Rolnik w swojej trzydziestoletniej działalności-karierze, *nie schodząc ze sceny* wielokrotnie napotykał na trudności związane ze zmianą warunków, gustów konsumentów i to go uodporniło na zmiany – nauczyło, że warto zmieniać by iść do przodu. Stąd w tym przypadku rozwój w życiu gospodarstwa choć mógł być fazą życia to stał się trwałym elementem strategii działania na rynku.

Literatura

- ALTKORN J. (red.) 1996: Podstawy marketingu. Wydawnictwo Instytut Marketingu, Kraków, s. 412.
- ANDELMAN A., MORRISON D.J. i SLYVOTZKY A.J. 2000: Strefa zysku, PWE, Warszawa.
- Cato Marcus Porcius 1965: O gospodarstwie wiejskim. Biblioteka Narodowa, seria II, nr 103, Zakład im. Ossolińskich, Wrocław-Kraków.
- CECOT A. 2004: Polski potencjał kwiaciarski, Hasło Ogrodnicze nr 5, Wyd. Hortpress, Warszawa.
- DOMAGALSKA-GRĘDYS M. 2008: The use of checklists method for an assessment of the stages of organization development. Economics Science For Rural Development. Proceedings of the International Scientific Conference. Latvia. Primary and secondary production, consumption. Academy of Agricultural and Forestry Science of Latvia. Latvia University of Agriculture. No16. Jelgava, s. 44–49, ISSN 1691–3078.
- GIERYSZEWSKA G., ROMANOWSKA M. 2004: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE, Warszawa.
- GUROWSKI J. 2007: Rolnictwo w teorii i praktyce rozwoju gospodarczego. (w:) Ekonomia rozwoju (red. Piasecki R.), PWE, Warszawa, s. 144–159.
- JÓŹWIĄK 2008: Nowe warunki rozwoju rolnictwa. (w:) Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie lata 2014–2020 (red. M. Kłodziński). IRWiR PAN. Warszawa, s. 205
- KOZIEN E. 1999: Wykorzystanie metody „list kontrolnych” do diagnozowania rozwoju organizacji, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie, nr 529, Kraków.

- MAJEWSKI E. 2005: Miejsce rolnictwa w ekonomicznej i społecznej strukturze wsi. (w:) Polska wieś 2025. Wizja przyszłości (red. J. Wilkin). Wyd. Fundusz Współpracy, Biuro Programów Wiejskich. Program Agro-Info, Warszawa, s. 85–87.
- MAJEWSKI E. 2008: Trwały rozwój i trwałe rolnictwo: Teoria a praktyka gospodarstw rolniczych. Wyd. SGGW, Warszawa s. 102.
- PIASECKI R. (red) 2007: Ekonomia rozwoju. PWE. Warszawa.
- PRYMON M. 1994: Marketingowe zarządzanie firmą, Wydawnictwo Edukator, Częstochowa, s. 37 i n.
- QUINN E., CAMERON K. 1983: Organizational Life Cycles and Shirting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. (w:) Management Science, Vol. 29, No. 1, Jan.
- STABRYŁA A. 1996: Zarządzanie rozwojem firmy. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie s. 25.
- TOMCZAK 2008: Polskie przesłanki zmian WPR. (w:) Wyzwania przed obszarami wiejskimi i rolnictwem w perspektywie lata 2014–2020 (red. M. Kłodziński). IRWiR PAN. Warszawa, s. 207–213.

The development as party of strategy floriculture farm

Abstract

Creating is a feature of human as well as development for economic activities. In the article refers to the development of floriculture farm in the context of their strategy on the market. The history of the farm owners provide the basis for a qualitative evaluation and diagnosis cycle of life Cammeron`s and Quinn was used to assess quantitatively. The effect of both methods was an indication of the current phase of farm life to achieve the objective of holding examinations of the prospective diagnosis with the use of farm life-cycle model organization.