

## STRATEGIE I CZYNNIKI SUKCESU GOSPODARSTW ROLNYCH W WYBRANYCH OBSZARACH PODMIEJSKICH EUROPY<sup>1</sup>

*Wojciech Sroka\**, *Tomasz Wojewodziec\**, *Bernd Pölling\*\**

\*Instytut Ekonomiczno-Społeczny, Uniwersytet Rolniczy w Krakowie  
Kierownik instytutu: prof. dr hab. Wiesław Musiał

\*\*Department of Agriculture, South Westphalia University of Applied Sciences  
Kierownik katedry: prof. dr Jürgen Braun

Słowa kluczowe: rolnictwo podmiejskie, strategie rozwoju, gospodarstwo rolne, czynniki sukcesu  
*Key words: urban and peri-urban agriculture, development strategy, farm, success factors*

S y n o p s i s. Celem opracowania jest prezentacja strategii podmiejskich gospodarstw rolnych oraz wskazanie czynników ich sukcesu. Analizami objęto 10 gospodarstw rolnych położonych na obszarach podmiejskich wybranych 8 miast Europy. Badania wykazały, że gospodarstwa stosowały trzy główne strategie rozwoju: dyferencjację, dywersyfikację oraz specjalizację. Głównym elementem strategii dyferencjacji było wytwarzanie produktów cechujących się bardzo wysoką jakością, w tym również niszowych. Rolnicy posiadali certyfikaty produkcji ekologicznej i regionalnej, a produkcja była dystrybuowana głównie z wykorzystaniem krótkich kanałów. Istotą strategii dywersyfikacji było wytwarzanie szerokiego asortymentu produktów, silne powiązanie z rynkiem regionalnym, preferowanie krótkich kanałów dystrybucji oraz świadczenie różnorodnych usług. Na wdrażanie strategii specjalizacji decydowali się właściciele gospodarstw warzywniczych oraz uprawiających drzewka ozdobne. Preferowali oni dłuższe kanały dystrybucji, przy czym część sprzedaży kierowali na lokalne rynki miejskie. Zarządzający gospodarstwami rolnymi jako główny czynnik sukcesu wskazywali położenie w pobliżu dużego rynku zbytu (miasta) oraz motywację i jakość kapitału ludzkiego, w tym również jakość zarządzania podmiotem.

### WSTĘP

Miasta oraz obszary podmiejskie są terenami, gdzie rolnictwo oraz tereny rolnicze są szczególnie narażone na marginalizację i osłabianie pełnionych przez nie funkcji produkcyjnych, społecznych oraz środowiskowych [Piorri i in. 2011, Prové i in. 2016]. W literaturze przedmiotu [m.in. Zasada 2011, Pölling i in. 2016, Pölling, Born 2015] podkreśla się, że urbanizacja prowadzi do bardzo wyraźnych zmian w rolnictwie na obszarach podmiejskich, takich jak zmniejszanie się liczby gospodarstw rolnych, wyłączenie z produkcji gruntów rolnych, które są przekwalifikowywane na cele nierolnicze lub pozostawiane odłogiem (dotyczy szczególnie Polski [Wojewodziec i in. 2016]). Należy jednak podkreślić,

<sup>1</sup> Opracowanie jest efektem stażu naukowego finansowanego w ramach dotacji celowej nr 4183 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.

że urbanizacja oprócz działań destrukcyjnych w rolnictwie przyspiesza również zmiany strukturalne i napędza procesy adaptacji rolnictwa i gospodarstw rolnych do warunków miejskich. Dzięki temu rolnictwo przyjmuje nowe formy i czasem nie ustępuje swoim potencjałem produkcyjnym oraz efektywnością tradycyjnemu (wiejskiemu) rolnictwu [Sroka, Pölling 2015]. Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że jednym z bardzo ważnych czynników rozwoju i sukcesu gospodarstw rolnych jest stosowanie adekwatnych strategii [Olson 2001, Sulewski 2007, Dacko, Wojewodzik 2012].

### CEL, ZAKRES I METODYKA BADAŃ

Celem opracowania jest prezentacja strategii podmiejskich gospodarstw rolnych oraz wskazanie czynników ich sukcesu. Realizacja przyjętego celu badań wymagała zastosowania wielu metod i technik badawczych. W zakresie kompletowania materiału badawczego wykorzystano metodę kwerendy bibliotecznej oraz metodę wywiadu kwestionariuszowego. Źródłem danych faktualnych były wywiady przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza w projekcie „COST-Action Urban Agriculture Europe Project, TD1106”. Kwestionariusz wywiadu został opracowany przez członków grupy roboczej „WG 3: Entrepreneurial models of Urban Agriculture”. Zawierał on 49 pytań dotyczących lokalizacji gospodarstw, charakterystyki ich czynników produkcji, powiązań z rynkiem, czynników sukcesu, otoczenia instytucjonalnego oraz realizowanych funkcji społecznych, środowiskowych i ekonomicznych [Pölling 2016]. Badania prowadzono w latach 2013-2015. Podmioty (gospodarstwa rolne) zostały dobrane w sposób celowy i miały prezentować możliwie najlepsze rozwiązania z zakresu przyjętych strategii rozwoju oraz szeroko pojmowanego zarządzania gospodarstwem. Aby uchwycić uniwersalność realizowanych strategii, zdecydowano się przedstawić wyniki badań dla jednostek funkcjonujących w bardzo zróżnicowanych warunkach przyrodniczych (wybrane kraje północnej i południowej Europy) oraz ekonomicznych (wybrane kraje „starej” oraz „nowej” UE). W opracowaniu zaprezentowano wyniki 10 podmiejskich gospodarstw rolnych zlokalizowanych na obszarach funkcjonalnych<sup>2</sup> 8 lokalizacji w Europie, a mianowicie Barcelony, Rzymu, Sofii, Malmö, Nitry, Bazylei, Zagłębia Ruhry i metropolii górnośląskiej.

Zebrane dane faktualne przetworzono, posługując się metodami porównań oraz analogii. Pozwoliły one na wykrycie elementów specyficznych dla poszczególnych strategii (podobieństw i różnic) oraz przenoszenie prawidłowości rozwoju gospodarstw z krajów wyżej rozwiniętych do pozostałych podmiotów. W opracowaniu wykorzystano także proste metody ilościowe, tj. wskaźniki struktury. Wyniki badań zaprezentowano metodą opisową oraz graficzną.

### STRATEGIE GOSPODARSTW ROLNYCH NA OBSZARACH PODMIEJSKICH – PRZYCZYNEK TEORETYCZNY

Słowo „strategia” pochodzi z języka greckiego i pierwotnie używane było w odniesieniu do sztuki prowadzenia wojen [Siekierski 2014]. W naukach ekonomicznych zaczęto go używać dopiero w latach 60. XX wieku, jednak od tego czasu strategia uznawana jest jako nieodzowny element działania wszelakich organizacji. W teorii zarządzania nie ma

<sup>2</sup> Miejski obszar funkcjonalny (ang. *Functional Urban Area* – FUA) obejmuje zwarty obszar miejski (rdzeń) oraz teren wokół niego, tj. powiązaną z nim funkcjonalnie strefę zurbanizowaną [Piorr i in. 2011].

jednoznacznie rozumianej definicji strategii. Najczęściej jednak jest ona pojmowana jako swoistego rodzaju plan sformułowany w formie celów, metod i środków [Kaczmarek 2009]. Według Alfreda Chandlera, strategia polega na określeniu głównych, długofalowych celów firmy oraz przyjęciu tych kierunków działania i takiej alokacji zasobów, które niezbędne są do zrealizowania celów [Chandler 1962, s. 123]. W ciągu ostatnich 50 lat pojawiły się liczne koncepcje tworzenia i realizacji strategii (m.in. szkoła planistyczna, ewolucyjna, pozycyjna i zasobowa), co potwierdza ich znaczenie dla funkcjonowania i rozwoju wszelakich organizacji. Współcześnie coraz częściej podkreśla się, że chcąc utrzymać konkurencyjność, w dłuższej perspektywie konieczne jest postrzeganie strategii jako dynamicznego procesu pokonywania trudności [Porter 1980]. Wskazuje się również, że strategia powinna być formułowana zarówno w dużych, jak i małych przedsiębiorstwach niezależnie od branży, formy własności czy celu działalności [Zakrzewska-Bielawska 2014].

Gospodarstwa rolne przez dziesięciolecia utożsamiane były przede wszystkim z konserwatywnym i tradycyjnym podejściem do prowadzenia działalności rolniczej [Domagalska-Grędyś 2009], jednak jak wskazali Wolfgang Bockelmann i Martin Odening, dobre zarządzanie jest zasadniczym czynnikiem sukcesu każdej jednostki [Bockelmann, Odening 2012]. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele różnych koncepcji oraz opcji strategicznych rozwoju gospodarstw rolnych (szeroko opisane m.in. przez Piotra Sulewskiego [2007]), jednak bardzo rzadko ich autorzy odnoszą się do gospodarstw położonych w bliskiej odległości od miast. Taką próbę podjęto w ramach projektu „Urban Agriculture Europe”. Frank Lohrberg i współautorzy [Lohrberg i in. 2015], jak też Jan Willem van der Schans i Johannes Wiskerke [van der Schans, Wiskerke 2012], bazując na dorobku zasobowej szkoły zarządzania, wskazali, że kluczowym czynnikiem sukcesu gospodarstw podmiejskich stają się umiejętność pozyskiwania oraz efektywnego posługiwania się strategicznymi zasobami. Główny nacisk kładziony jest na kompetencje, które umożliwią stworzenie wyjątkowej propozycji wartości dla klienta. Wymienieni ekonomiści dzięki koncepcji *business model canvas* (BMC) sformułowali 5 strategii rozwoju podmiejskich gospodarstw rolnych, a mianowicie:

1. Dyferencjacja (ang. *differentiation in production and marketing*). Gospodarstwa rolne wdrażające tę koncepcję dążą do bycia unikalnymi w danym regionie i branży. Zazwyczaj oferują one stosunkowo niewielką liczbę produktów lub usług, ale bardzo starannie wyselekcjonowanych i dostosowanych do potrzeb określonych segmentów klientów [Pölling i in. 2016]. Często oferuje się produkty niszowe (rzadkie odmiany warzyw, owoców, ziół), jak również produkty wytwarzane z uwzględnieniem standardów dotyczących miejsca (produkt regionalny, lokalny), warunków produkcji (wysokie standardy utrzymania zwierząt, certyfikaty produkcji ekologicznej), a nawet odpowiednich warunków pracy (ang. *fair trade*). Realizując strategię, gospodarstwa rolne korzystają z licznych oraz często niestandardowych kanałów dystrybucji (indywidualne podejście do klienta) i marketingu (strona internetowa, media społecznościowe, uczestnictwo w targach, imprezach lokalnych itp.). W strategii tej olbrzymie znaczenie mają wiedza oraz umiejętności kierujących gospodarstwem [van der Schans 2015].
2. Dywersyfikacja (ang. *diversification*). Strategia ta w warunkach rolnictwa podmiejskiego polega na oferowaniu szerokiej gamy produktów oraz różnego typu usług, głównie pozarolniczych [van der Schans, Wiskerke 2012, Liu 2015]. Gospodarstwa rolne wytwarzają stosunkowo niewielkie ilości produktów (tylko na rynek lokalny), często koncentrując się na lokalnym „drobnym” nabywcy, który zainteresowany jest dużym zróżnicowaniem oferty. Zdarza się, że produkcja rolnicza nie stanowi tutaj

głównego źródła dochodów, a zasoby gospodarstwa rolnego są przede wszystkim podstawą do świadczenia usług np. sprzętem rolniczym (odśnieżanie publicznych dróg, parkingów przy sklepach wielkopowierzchniowych itp.), usług społecznych (prowadzenie przedszkoli, domów opieki nad osobami starszymi, zajęcia edukacyjne dla szkół itp.), usług agroturystycznych oraz gastronomicznych itp. Podmioty te wykorzystują różne kanały dystrybucji oraz marketingu i są bardzo aktywne w internecie, w tym w mediach społecznościowych [van der Schans, Wiskerke 2012, Liu 2015, Pölling 2016, Torquati i in. 2015].

3. Specjalizacja (ang. *low-cost specialization with high added-value product*). Strategia ta zakłada koncentrację na produktach o wysokiej wartości dodanej, cechujących się relatywnie wysokimi kosztami transportu i niską trwałością (np. nowalijki, warzywa, owoce jagodowe). Ograniczone zasoby oraz bardzo wysokie ceny ziemi w miastach wymagają od producentów uzyskiwania relatywnie wysokich wartości dodanych w przeliczeniu na jednostkę ziemi. W warunkach podmiejskich w produkcji często wprowadza się także rozwiązania przyczyniające się do obniżenia kosztów produkcji, np. przez wykorzystanie osadów ściekowych (nawozy), nadmiaru wody opadowej czy korzystanie z ciepła miejskiego. W przypadku tej strategii kontakty z klientami są ograniczone głównie do relacji B2B (ang. *business-to-business*) i wykorzystuje się nowoczesne masowe kanały dystrybucji produktów. Należy jednak podkreślić, że model ten nie jest szczególnie predestynowany do wdrażania w podmiotach położonych w bliskiej odległości od centrów miast [Lohrberg i in. 2015, Pölling i in. 2016, Sroka i in. 2016].
4. Oferowanie doznań (ang. *experience*). Strategia ta bazuje na założeniu, że większa część wartości dodanej w rolnictwie podmiejskim może wynikać z oferowania różnych doznań, a nie samej produkcji [van der Schans 2015]. Oferuje się możliwość uczestniczenia w pracach w gospodarstwie rolnym, takich jak: karmienie kur, zbieranie jajek, mielenie zboża. Strategię tę wdrażają np. gospodarstwa edukacyjne, oferujące możliwość „prześledzenia” i uczestnictwa w procesie powstawania chleba, lepienia pierogów itp. Preferowany jest osobisty i bezpośredni kontakt z klientami. Gospodarstwa takie pozyskują klientów (np. dzieci i młodzież szkolna) głównie przez internet oraz media społecznościowe. Bardzo duże znaczenie ma tu również marketing szeptany. Strategia ta, mimo że zawiera specyficzny element, tj. nastawienie na oferowanie doznań, a nie na produkcję, jest jedynie szczególnym przypadkiem strategii dywersyfikacji (świadczenie usług). Niemniej jednak należy podkreślić, że jest ona szczególnie predestynowana do wdrażania na obszarach miejskich, gdzie występuje duży popyt na takie usługi [van der Schans 2015, Lohrberg i in. 2015].
5. Partycypacja – włączenie społeczności lokalnych (ang. *the commons*). Prezentowana strategia zakłada włączenie społeczności w planowanie, a nawet współprowadzenie produkcji rolniczej. Przykładem implementacji tej strategii jest koncepcja rolnictwa wspieranego przez wspólnotę (ang. *community-supported-agriculture*). Polega ona na powiązaniu producenta rolnego z grupą ludzi, którzy w zamian za uiszczenie przed sezonem produkcyjnym odpowiedniej opłaty będą partycypować w zbiorach, otrzymując w ustalonych odstępach czasu wytworzone produkty. Innym przykładem włączenia społeczności w produkcję rolną jest wydzierżawianie zainteresowanym niewielkich poletek w zamian za czynsz (ang. *rent-a-field*). Rolnik zapewnia odpowiednie narzędzia, wodę oraz wykonuje część zabiegów agrotechnicznych, czasami również obsadza poletka wybranymi grupami roślin. Strategia ta może być realizowana głównie w niewielkiej odległości od miast (tak, aby można było dojechać na

miejsce środkami komunikacji miejskiej), a głównym czynnikiem sukcesu okazuje się być indywidualny kontakt z klientem. Dominuje tutaj sprzedaż w ramach własnej sieci społecznej [van der Schans 2015, Lohrberg i in. 2015]. W praktyce gospodarczej strategia ta jest bardzo rzadko stosowana w „czystej formie”, a ze względu na swoistą unikatowość jest szczególnie formą strategii dyferencjacji.

## WYNIKI BADAŃ

Badane gospodarstwa rolne zostały pogrupowane według dominującej strategii rozwoju, przy czym należy podkreślić, że wszystkie podmioty stosowały elementy adekwatne dla różnych strategii. Zdecydowana większość (łącznie 6 podmiotów) to gospodarstwa realizujące strategię dywersyfikacji, 2 jednostki wyraźnie wyspecjalizowały się w produkcji warzywniczej i ogrodniczej, a 2 starały się bazować na strategii dyferencjacji. Gospodarstwa stosujące strategię dywersyfikacji prowadziły zazwyczaj produkcję wielostronną (często roślinną i zwierzęcą) i zazwyczaj oferowały również wiele usług. Cechowały się one zróżnicowaną wielkością (od 10,5 ha do 267 ha UR), przy czym to właśnie dostępność zasobów ziemi decydowała o tym, czy gospodarstwo w większym stopniu bazowało na produkcji rolniczej, czy usługach pozarolniczych (tab. 1.). Obydwa gospodarstwa wdrażające strategię specjalizacji dysponowały niewielkim arealem ziemi, dlatego koncentrowały się na uprawie roślin pozwalających na generowanie wysokiej wartości dodanej. Gospodarstwo rolne położone w okolicach Nitry (Słowacja) uprawiało głównie truskawki, paprykę oraz pomidory, a podmiot położony w obszarze metropolitalnym Malmö zajmował się przede wszystkim produkcją i sprzedażą roślin ozdobnych oraz jabłek. Model dyferencjacji jest dość rzadko wdrażany w gospodarstwach rolnych, przy czym pewne jego elementy są stosowane np. w Hof Mertin (Zagłębie Ruhry). Podmiot ten zajmuje się głównie produkcją warzyw i owoców, przy czym stara się wyróżnić swoją ofertę przez m.in. metody produkcji integrowanej (warzywa i owoce), certyfikaty produkcji regionalnej, wynajmowanie małych poletek (wydzielonych i wstępnie obsadzonych roślinami działek rolnych) okolicznym mieszkańcom, a także oferowanie możliwości własnoręcznego zbioru warzyw i owoców. Podmiot ten wyróżnia się również dość szeroką paletą niestandardowych produktów, w tym różnych odmian dyni typu *halloween* oraz winogron.

Kolejne z gospodarstw realizujących strategię dyferencjacji zajmuje się produkcją lokalnych win oraz enoturystyką. Uprawy winogron są certyfikowane (rolnictwo ekologiczne), a wina sprzedawane w piwnicach z etykietą produktu lokalnego. Producent oferuje wiele gatunków i typów win (białe, czerwone, wina musujące np. cava) i stara się wytwarzać edycje limitowane, podkreślając wartość własnej marki. Dodatkowo oferuje on możliwość zbioru winogron przez turystów, ich przycinania itp. Możliwe jest także zwiedzanie gospodarstwa przez zainteresowanych enoturystyką.

Cechą specyficzną gospodarstw podmiejskich jest ściśle powiązanie z rynkiem regionalnym oraz bardzo rozbudowane kanały dystrybucji. Badane podmioty, z wyjątkiem stosujących strategię specjalizacji, sprzedawały 100% wytworzonych produktów w regionie, w którym są położone (tab. 2.). Oferowały one bardzo szeroki asortyment produktów, począwszy od tradycyjnej produkcji zbóż poprzez produkcję mleka krowiego i owczego, a skończywszy na warzywach, owocach i kwiatach. W wielu gospodarstwach dywersyfikujących działalność produkty były sprzedawane bezpośrednio w gospodarstwie lub we własnym sklepie, a oferta była kompleksowa i dostosowana do lokalnych potrzeb

Tabela 1. Ogólna charakterystyka badanych podmiejskich gospodarstw rolnych

Nazwa i położenie gospodarstwa	Główny rodzaj działalności	Powierzchnia UR [ha]	Zatrudnienie (pełnozatrudnieni)	Wartość produkcji ogółem [tys. euro]
Dywersyfikacja				
Ruda Śląska (Górny Śląsk – PL)	produkcja wielostronna + usługi	10,5	2,0	20-50
Lędziny (Górny Śląsk – PL)	produkcja wielostronna (bydło mleczne, warzywa)	108,0	3,5	100-500
Eco-farm „Elata” (Sofia – BG)	produkcja zwierzęca – ekologiczna (owce, bydło, konie)	40,0	4,0	5-20
Hof am Mechtenberg (Zagłębie Ruhry – DE)	produkcja wielostronna (rolnictwo + usługi)	80,0	4,0	100-500
Mathis-Hof (Bazylea – CH)	produkcja wielostronna (rolnictwo + usługi)	29,0	5,0	100-500
Tenuta del Cavaliere (Rzym –IT)	produkcja wielostronna (rolnictwo + usługi)	267,0	20,0	20-100
Specjalizacja				
Dammstorps Handelsträdgård AB (Malmö – SE)	produkcja roślinna (rośliny ozdobne, jabłka, ogórki)	0,25 – szklarnia 1,0 – sad	2,7	100-500
Dyferencjacja				
Hof Mertin (Zagłębie Ruhry – DE)	produkcja roślinna (głównie warzywa)	120,0	32,2	powyżej 500
Bouquet d’Alella (Barcelona – ES)	produkcja roślinna (winorośl) oraz produkcja win i enoturystyka	13,0	2,0	20-100

Źródło: badania własne.

(surowe mleko, warzywa, owies dla właścicieli koni, kwiaty, jajka, sery itp.). Zdaniem badanych rolników, kompleksowość oferty (możliwość zakupu licznych produktów w jednym miejscu) sprzyja pozyskiwaniu nowych klientów. Własne sklepy czy kawiarnie przy gospodarstwach są obecne przede wszystkim w podmiotach zlokalizowanych w krajach „starej” UE i rolnicy często tworzą sieci, współpracując (wymieniając się produktami) z innym gospodarstwami. Brak tego typu rozwiązań w podmiotach z Polski, Bułgarii i Słowacji, zdaniem respondentów, wynika po pierwsze z bardzo niekorzystnych przepisów w zakresie sprzedaży bezpośredniej (szczególnie w przypadku produktów zwierzęcych), po drugie, z braku tradycji i świadomości występowania korzyści zaopatrywania ludności miejskiej bezpośrednie w gospodarstwach (świeże i bardzo wysokiej jakości produkty, wzmacnianie rodzimego rolnictwa itp.), a po trzecie, ze stosunkowo niskiej siły nabywczej ludności, która wybiera produkty, kierując się przede wszystkim niską ceną. Właściciele gospodarstw rolnych z Polski i Bułgarii znacznie rzadziej bądź w ogóle nie sprzedawali produktów na targowiskach ani nie organizowali akcji, takich jak dni otwarte gospodar-



Tabela 2. Rynki sprzedaży oraz kanały dystrybucji gospodarstw podmiejskich

Nazwa i położenie gospodarstwa	Sprzedaż na rynku regionalnym [% sprzedaży]	Liczba kanałów dystrybucji	Najważniejsze kanały dystrybucji (według hierarchii ważności)
Dywersyfikacja			
Ruda Śląska (Górny Śląsk – PL)	bydło mięsne – 100 trzoda chlewna – 100 warzywa – 100 jajka – 100	2	– sprzedaż trzody chlewnej oraz bydła mięsnego do lokalnej ubojni, – sprzedaż bezpośrednio z gospodarstwa
Lędziny (Górny Śląsk – PL)	mleko – 100 warzywa – 100 zboża – 100 jajka, drób – 100	2	– sprzedaż mleka do spółdzielni mleczarskiej, – sprzedaż bezpośrednio z gospodarstwa
Ecofarm „Elata” (Sofia – BG)	mleko – 100 sery – 100 jogurt – 100 masło – 100	3	– sprzedaż bezpośrednio z gospodarstwa, – dostawa produktów do odbiorców (2 razy w tygodniu)
Hof am Mechtenberg (Zagłębie Ruhry – DE)	zboża – 100 buraki cukrowe – 100 jajka – 100 usługi – 100	7	– sprzedaż w ramach kontraktu, – własny sklep i kawiarnia przy gospodarstwie, – okoliczne sklepy
Mathis-Hof (Bazylea – CH)	dynie (45 rodzajów), owoce, kwiaty, drzewka ozdobne – 100 mięso (trzoda chlewna, drób) – 100	3	– własny sklep przy gospodarstwie, – sprzedaż w ramach kontraktów, – targowisko
Tenuta del Cavaliere (Rzym – IT)	mleko, mięso – 100 zboża (brak danych)	> 3 (brak danych)	– sprzedaż mleka do lokalnej fabryki sera, – sprzedaż zbóż w ramach grupy producentów, – własny sklep (w planach)
Specjalizacja			
SHR Czako (Nitra – SK)	truskawki – 100 pomidory – 70 papryka – 70	2	– sprzedaż do pośredników (w tym eksport), – sprzedaż bezpośrednio z gospodarstwa
Dammstorps Handelsträdgård AB (Malmö – SE)	rośliny ozdobne – 25 jabłka – 0 usługi odśnieżania – 100	3	– sprzedaż w ramach spółdzielni produkcyjnej, – własny sklep, – lokalne targowisko
Dyferencjacja			
Hof Mertin (Zagłębie Ruhry – DE)	truskawki – 100 jabłka – 100 dynie <i>halloween</i> – 100 zboża, rzepak – 100	5	– supermarkety i inne sklepy detaliczne w regionie, – własne sklepy i „przyuliczne budki” z owocami i warzywami, – samodzielny zbiór z pola
Bouquet d’Alella (Barcelona – ES)	różne rodzaje wina (białe, czerwone, musujące) – 100	> 2 (brak danych)	– sprzedaż bezpośrednia wina w piwnicach, – współpraca z lokalnymi detalistami

Źródło: badania własne.

stwa, tłumacząc, że targowiska są trudno dostępne, a wszelakie akcje nie będą przynosić oczekiwanych rezultatów.

Właściciele gospodarstw rolnych wdrażających zarówno strategię dywersyfikacji, jak i dyferencjacji często podkreślali, że w rolnictwie podmiejskim bardzo duże znacznie ma bezpośredni kontakt z konsumentem. Daje on poczucie braku anonimowości i zwiększa zaufanie do producenta. W podmiotach stosujących strategię dyferencjacji wyraźna była dbałość o pozycjonowanie oferty ze względu na jej pochodzenie, jakość oraz unikatowość (np. edycja limitowana wina). Bardzo ważnym kanałem dystrybucji są tam sieci supermarketów (specjalne półki z produktami regionalnymi) oraz okoliczne sklepy detaliczne. Dostęp do tych kanałów mają jednak tylko gospodarstwa będące w stanie zapewnić określoną jakość oraz położone w danym regionie (pochodzenie produkcji).

Oceniając powiązanie z rynkiem podmiotów stosujących strategię specjalizacji, należy zwrócić uwagę, że koncentrowały się one nie tylko na rynkach regionalnych, ale również krajowych i międzynarodowych (gospodarstwo z Nitry eksportowało produkty do Czech). Dominowała tam sprzedaż hurtowa, ale ze względu na bliskość dużych miejskich rynków zbytu decydowały się również na sprzedaż na lokalnym targowisku oraz bezpośrednio z gospodarstwa.

Kolejnym bardzo ważnym elementem realizowanych strategii jest świadczenie różnorodnych usług: począwszy od usług polegających na wykorzystaniu posiadanego sprzętu, a skończywszy np. na profesjonalnych usługach opieki nad osobami starszymi. Zdecydowanie najszerszą paletę różnych usług oferowały gospodarstwa realizujące strategię dywersyfikacji, przy czym również w tej grupie występowało wyraźne zróżnicowanie. Gospodarstwa z Górnego Śląska koncentrowały się prawie wyłącznie na usługach sprzętem rolniczym i zasadniczo w małym stopniu wykorzystywały dotychczas bliskość miast. Natomiast pozostałe gospodarstwa upatrywały szansę w usługach gastronomicznych i edukacyjnych. Bardzo dużą uwagę przywiązywano do rozwijania szerokiej oferty dla dzieci i rodzin: począwszy od zwiedzania mini zoo (lamy, kozy, owce, strusie, kucyki, pawie itp.), a skończywszy na imprezach okolicznościowych, np. organizowaniu urodzin dziecka w stodole. Bardzo częstym elementem tych imprez jest usługa gastronomiczna kierowana zarówno do dzieci, jak i klientów przydomowego sklepu (np. kawa i ciasta). Ofertę tę mają podmioty z Niemiec i Szwajcarii, w nieco mniejszym zakresie również gospodarstwo położone w Bułgarii. Dużym atutem gospodarstw podmiejskich jest bliskość miast oraz rosnące zainteresowanie dzieci i ich rodziców kontaktem ze zwierzętami, które są coraz rzadszym widokiem nawet na obszarach wiejskich. Część gospodarstw, np. leżące w Tenuta del Cavaliere (okolice Rzymu), specjalizuje się w organizowaniu imprez dla dzieci z różnymi zaburzeniami psychicznymi, co wpisuje się w koncepcję rolnictwa społecznego. Opieka nad osobami starszymi i niepełnosprawnymi (domy opieki społecznej w gospodarstwach rolnych) czy też specjalne kursy dla trudnej młodzieży są dość popularne w Niemczech [van Elsen 2010].

Duże zapotrzebowanie na usługi z zakresu rolnictwa społecznego sprawia, że również gospodarstwa rolne realizujące strategię dyferencjacji chętnie poszerzają swoją ofertę o usługi edukacyjne i demonstracyjne. W podmiotach tych nie stanowią one głównego źródła dochodów, ale są elementem wyróżniającym te jednostki i doskonale wpisującym się w strategię pozycjonowania swoich produktów. Dzięki możliwości zwiedzenia gospodarstwa, uczestnictwa w pokazach, kursach promują własną markę i klienci chętniej sięgają po ich produkty oferowane np. w sieciach supermarketów.

Gospodarstwa wdrażające strategię specjalizacji w odróżnieniu od pozostałych zdecydowanie rzadziej świadczą usługi. Gospodarstwo z Malmö realizuje jedynie usługi odśnieżania dróg, a podmiot z Nitry współpracuje z Uniwersytetem Rolniczym w Nitrze w zakresie testo-



wania nawozów mineralnych. Są to elementy, które w pewnym stopniu odróżniają je od ofert typowych gospodarstw rolniczych (bo wykorzystują atuty położenia w strefie podmiejskiej), ale koncentracja na produkcji na dużą skalę ogranicza możliwości realizacji wielu usług.

Nie ulega wątpliwości, że sama strategia rozwoju gospodarstwa i podjęte w jej ramach działania należą do kluczowych czynników ich sukcesu [Miller i in. 1998, Pölling 2016,

Tabela 3. Usługi oraz działalność pozarolnicza podmiejskich gospodarstw rolnych

Położenie gospodarstwa	Usługi sprzętem rolniczym	Usługi gastronomiczne, turystyczne	Usługi edukacyjne, pokazy	Najważniejsze usługi
Dywersyfikacja				
Ruda Śląska (Górny Śląsk – PL)	x	-	-	– odśnieżanie dróg – usługi transportowe
Lędziny (Górny Śląsk – PL)	x	-	-	– usługi kombajnem – oferowanie praktyk dla studentów i uczniów (nieodpłatnie)
Eco-farm „Elata” (Sofia – BG)	-	x	x	– kompleksowa oferta edukacyjna dla szkół, dzieci z różnymi zaburzeniami itp.
Hof am Mechtenberg (Zagłębie Ruhry – DE)	-	x	x	– organizacja różnych imprez dla dzieci (np. urodziny w stodole) i dorosłych (np. biznesowe) – małe zoo w gospodarstwie
Mathis-Hof (Bazylea – CH)	-	-	x	– organizacja imprez dla dzieci (raz w tygodniu) – liczne atrakcje (zwierzęta, labirynt w polu kukurydzy itp.) – współorganizacja corocznego święta dyni
Tenuta del Cavaliere (Rzym – IT)	-	x	x	– organizacja imprez dla dzieci (również dzieci z upośledzeniami) – organizacja wycieczek po regionie
Specjalizacja				
SHR Czako (Nitra – SK)	-	-	-	– współpraca z Uniwersytetem Rolniczym w Nitrze w zakresie testowania nawozów mineralnych
Dammstorps Handelsträdgård AB (Malmö – SE)	x	-	-	– odśnieżanie dróg
Dyferencjacja				
Hof Mertin (Zagłębie Ruhry – DE)	-	-	x	– oferta edukacyjna dla szkół oraz przedszkoli – wynajmowanie poletek w ramach <i>rent-a-field</i>
Bouquet d’Alella (Barcelona – ES)	-	-	x	– możliwość uczestniczenia w pracach w gospodarstwie – enoturystyka

Źródło: badania własne.

Zasada 2011], jednak respondenci zostali dodatkowo zapytani, co ich zdaniem decydowało o sukcesie. Analiza odpowiedzi rolników wskazuje, że nie były one związane z realizowaną strategią, a raczej zróżnicowanym poziomem rozwoju i dostosowań poszczególnych gospodarstw rolnych do warunków miejskich. Inaczej odpowiadali kierujący dojrzałymi gospodarstwami podmiejskimi krajów Europy Zachodniej, a inaczej funkcjonujący w krajach Europy Wschodniej. Przykładowo wszyscy właściciele gospodarstw rolnych położonych w „starych” krajach UE wskazywali, że jednym z bardzo ważnych czynników sukcesu jest dogodna lokalizacja. Bliskość miasta, tj. dużego rynku zbytu, pozwala im zdaniem na pełniejsze wykorzystanie krótkich kanałów dystrybucji oraz świadczenie różnorodnych usług, które znacząco poprawiają dochodowość gospodarstw. Ci sami rolnicy wśród głównych problemów rozwoju gospodarstw widzieli również zagrożenia wynikające z takiego położenia, tj. możliwość utraty gruntów (dotyczy szczególnie tych, którzy korzystali z dzierżawy), napływ ludności miejskiej (zadeptywanie pól, samochody utrudniające przejazd itp.), jednak w ich odpowiedziach zdecydowanie przeważały atuty położenia nad jego słabościami. Innego zdania byli rolnicy z gospodarstw funkcjonujących na Górnym Śląsku, w okolicach Nitry i Sofii. Ich zdaniem, miasto stanowi duże zagrożenie dla ich rozwoju. Wskazywano problemy związane z utratą gruntów, licznymi kradzieżami pól rolnych oraz mocno nasilającymi się konfliktami z napływową ludnością, która nie przywykła do specyficznych zapachów, kurzu i zabrudzonych ulic (przy wyjeździe z pól) itp.

Część właścicieli gospodarstw rolnych jako bardzo ważny czynnik rozwoju i sukcesu uznała jakość krajobrazu oraz środowiska przyrodniczego. Taką odpowiedź podali głównie właściciele gospodarstw, w których strategia była oparta na wykorzystaniu tego atutu. Dotyczy to np. gospodarstwa położonego w okolicach Rzymu, gdzie oferowano zwiedzanie okolicznych miejscowości oraz gospodarstwa Eco-farm „Elata” (okolice Sofii), w którym organizowano usługi edukacyjne.

Jako czynnik sukcesu bardzo często wymieniano motywację oraz wysoką jakość kapitału ludzkiego. Czynnik motywacji oraz chęci kultywowania rodzinnej tradycji mocno podkreślali przede wszystkim rolnicy, którzy wskazywali na nasilone konflikty związane z sąsiedztwem dużych miast. Jako rolnicy z pokolenia na pokolenie czuli się zobowiązani do prowadzenia gospodarstwa mimo coraz większych trudnień.

Połowa właścicieli badanych gospodarstw podkreślała, że czynnikiem ich sukcesu jest wysoka jakość oferowanych produktów. O dziwo takiej odpowiedzi nie udzielili prowadzący gospodarstwa stosujące strategię dyferencjacji, w myśl której jakość i unikatowość oferty jest podstawą działalności. Możliwe jednak, że uznali oni ten czynnik za oczywisty<sup>3</sup>.

Analiza odpowiedzi pozwala również na stwierdzenie, że praktycznie wszyscy rolnicy jako główne wyznaczniki sukcesu wskazywali czynniki wewnętrzne, tj. wynikające z realizowanej strategii (dostosowanie do warunków miejskich) i będące pochodną ich własnego sposobu zarządzania gospodarstwem. Tylko właściciel gospodarstwa z okolic Sofii wskazał na czynnik zewnętrzny, tj. rozwój rolnictwa społecznego (wzrost popytu na usługi edukacyjne). Ankietowani nie stwierdzili wpływu czynników, takich jak: pomoc publiczna (dopłaty) czy inne formy interwencjonizmu.

<sup>3</sup> Pytanie było zadane w formie otwartej, stąd brak wskazania niektórych elementów przedstawionych w tabeli 4. nie musi oznaczać, że nie są one istotne.

Tabela 4. Czynniki sukcesu gospodarstw podmiejskich gospodarstw rolnych

Położenie gospodarstwa	Bliskość miasta (i rynku zbytu)	Jakość krajobrazu i środowiska	Duża motywacja i jakość kapitału ludzkiego	Wysoka jakość produktów (m.in. produkcja ekologiczna)	Inne
Dywersyfikacja					
Ruda Śląska (Górny Śląsk – PL)	-	-	x	-	koncentracja na usługach pozarolniczych
Lędziny (Górny Śląsk – PL)	-	-	x	x	dobrze wyposażenie gospodarstwa w czynniki produkcji
Eco-farm „Elata” (Sofia – BG)	-	x	x	x	-
Hof am Mechtenberg (Zagłębie Ruhry – DE)	x	-	x	-	rozwój rolnictwa społecznego
Mathis-Hof (Bazylea – CH)	x	-	x	x	osobisty kontakt z klientem
Tenuta del Cavaliere (Rzym – IT)	x	x	-	x	atrakcyjne historyczne zabudowania w gospodarstwie
Specjalizacja					
SHR Czako (Nitra – SK)	-	-	x	-	inwestycje w nowe technologie (innowacje)
Dammstorps Handelsträdgård AB (Malmö – SE)	x	-	x	x	-
Dyferencjacja					
Hof Mertin (Zagłębie Ruhry – DE)	x	-	x	-	indywidualne podejście do klienta tradycje dostosowanie do warunków miejskich
Bouquet d’Alella (Barcelona – ES)	x	x	-	-	-

Źródło: badania własne.

## PODSUMOWANIE I WNIOSKI

Rolnictwo na obszarach podmiejskich Europy przechodzi wspólnie dynamiczne procesy zmian strukturalnych. Przejawiają się one w szybkich procesach wygaszania produkcji rolnej, ale również rozwoju części gospodarstw rolnych. W opracowaniu analizowano strategie rozwoju podmiejskich gospodarstw rolnych, które osiągają sukcesy gospodarcze. Analizowane podmioty prowadziły działalność rolniczą na obszarach podmiejskich 8 miast Europy. Starły się one dostosować kierunki produkcji rolniczej, rodzaj świadczonych usług, kanały dystrybucji oraz marketingu do zasobów gospodarstwa (materialnych i niematerialnych), jak też do specyfiki warunków miejskich. Badania pozwoliły na zidentyfikowanie trzech głównych strategii rozwoju: dywersyfikacji, dyferencjacji oraz specjalizacji.

Najczęściej stosowaną strategią rozwoju była dywersyfikacja zarówno w odniesieniu do produkcji rolnej (duży wachlarz produktów), jak i działalności pozarolniczej. Podmioty te wykorzystywały bardzo zróżnicowane i liczne kanały dystrybucji, sprzedając 100% wytworzonej produkcji w regionach, w których się znajdują. W krajach Europy Zachodniej bardzo często w gospodarstwach posiadano własne sklepy z bogatym asortymentem, który był uzupełniany produktami z innych okolicznych gospodarstw rolnych. Wytworzone produkty sprzedawano na targowiskach, a także promowano np. na różnych wystawach, świątach czy podczas dni otwartych. Nieodłącznym elementem realizowanych strategii było świadczenie usług, począwszy od usług sprzętem rolniczym, a skończywszy na usługach rekreacyjnych, gastronomicznych i edukacyjnych.

Strategię specjalizacji stosowały głównie podmioty zajmujące się uprawą warzyw, sadownictwem oraz uprawą roślin ozdobnych. Gospodarstwa te cechowały się wysokim wolumenem produkcji, osiągały relatywnie wysokie dochody w przeliczeniu na jednostkę powierzchni, a także wykazywały duże zapotrzebowanie na pracowników typowo produkcyjnych. Tym samym produkcja rolnicza stanowiła w nich główny rodzaj działalności. Podmioty te korzystały zazwyczaj z dwóch lub trzech kanałów dystrybucji, przy czym największa część produkcji sprzedawana była hurtowo (pośrednik lub w ramach grupy producentów). Analizowane podmioty korzystały jednak z bliskości miast, oferując swoje produkty we własnym sklepie, targowisku lub bezpośrednio w gospodarstwie.

Trzecia ze stosowanych strategii to dyferencjacja. Polega ona na wyróżnianiu oferty gospodarstwa i adresowaniu jej do określonego segmentu klientów. Elementy tej strategii były dość rzadko stosowane (jedynie w dwóch podmiotach) i łączono ją głównie z dywersyfikacją. Niemniej jednak analizowane gospodarstwa wyróżniały swoją ofertę przez wytwarzanie wysokiej jakości produktów z certyfikatami produkcji ekologicznej oraz produktu regionalnego lub lokalnego. Oferowały również innowacyjne usługi, w tym możliwość dzierżawy małego poletka do produkcji rolniczej dla bezrolnych mieszkańców, jak też enoturystykę.

Analizowane gospodarstwa z założenia były podmiotami osiągającymi sukcesy gospodarcze. Na pytanie o główne czynniki sukcesu właściciele tych jednostek często wskazywali położenie gospodarstwa względem dużych rynków zbytu, jak też motywację i jakość kapitału ludzkiego. Ich zdaniem, ważnym czynnikiem jest umiejętność wykorzystania pojawiających się szans i budowanie strategii w oparciu o posiadane zasoby. Tym samym należy jednoznacznie stwierdzić, że jakość zarządzania i przyjęcie odpowiednich strategii stanowią kluczowy czynnik sukcesu.

## LITERATURA

- Bockelmann Wolfgang, Martin Odening, 2012: Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem, [w] *Zarządzanie w rolnictwie i ogrodnictwie*, red. Wojciech Ziętała, Zofia Mirkowska, Wydawnictwo IERIGŻ w Warszawie.
- Chandler Alfred, 1962: *Strategy and Structure*, Cambridge, MIT Press.
- Dacko Mariusz, Tomasz Wojewodziec, 2012: *Statystyczna analiza czynników sukcesu indywidualnych gospodarstw rolnych objętych polskim FADN*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. XIV, z. 8. s. 27-33.
- Domagalska-Grędyś Marta, 2009: *Rozwój jako element strategii gospodarstwa kwiaciarskiego*, „Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 75, 23-38.
- Kaczmarek Anna, 2009: *Strategie działania małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 2 (13) t. 2, s. 259-267.
- Miller Alan, Michael Boehlje, Craig Dobbins, 1998: *Positioning the farm business*, Department of Agricultural Economics, Purdue University.
- Liu Shuang, 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
- Lohrberg Frank, Lilli Licka, Lionella Scazzosi, Axel Timpe, 2015: *Urban Agriculture Europe*. JOVIS Verlag GmbH, Berlin.
- Olson Kent, 2001: *A Strategic Management Primer For Farmers*, University of Minnesota, Department of Applied Economics.
- Piorr Annette, Joe Ravetz, Ivan Tosics, 2011: *Peri-urbanisation in Europe: towards European policies to sustain urban-rural futures*, Forest & Landscape, University of Copenhagen.
- Porter Michael, 1980: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, New York.
- Pölling Bernd, 2016: *Comparison of Farm Structures, Success Factors, Obstacles, Clients' Expectations and Policy Wishes of Urban Farming's Main Business Models in North Rhine-Westphalia, Germany*, „Sustainability”, 8 (5), s. 446-468.
- Pölling Bernd, Rolf Born, 2015: *Urbane Landwirtschaft in der Metropole Ruhr*, „Natur und Landschaft”, 90 (8), s. 376-382.
- Pölling Bernd, Marcus Mergenthaler, Wolf Lorleberg, 2016: *Professional urban agriculture and its characteristic business models in Metropolis Ruhr, Germany*, „Land Use Policy”, 58, 366-379.
- Prové Charlotte, Joost Dessein, Michiel de Krom, 2016: *Taking context into account in urban agriculture governance: Case studies of Warsaw (Poland) and Ghent (Belgium)*, „Land Use Policy”, 56, s. 16-26.
- Siekierski Jan, 2014: *Strategie rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce w latach 1990-2020*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, 1 (24), s. 159-174.
- Sroka Wojciech, Bernd Pölling, 2015: *The Potential and Significance of Urban Agriculture on the Basis of the Ruhr Metropolis and the Upper Silesian Metropolis*, „Zeszyty Naukowe SGGW w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego”, 15 (4), s. 180-193.
- Sroka Wojciech, Adam Wąs, Bernd Pölling, 2016: *Kierunki rozwoju miejskich gospodarstw rolnych w krajach rozwiniętych – na przykładzie Zagłębia Ruhry (Niemcy) oraz Metropolii Górnośląskiej (Polska)*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, 348 (3), s. 67-82.
- Sulewski Piotr 2007: *Strategie realizowane przez rolników w rodzinnych gospodarstwach towarowych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Torquati Biancamaria, Costanza Tancini, Chiara Paffarini, Roberta Illuminati, 2015: *Empirical survey on business models of kindergarten farms*, „Agricultural and Food Economics”, 3 (1), 1-13.
- Wojewodziec Tomasz, Łukasz Satoła, Sylwester Tabor, 2015: *Seeking interrelations between the level of social and economic development and the indicators of the economic and production disagrarisation of farms*, „Problemy Drobnych Gospodarstw Rolnych”, nr 4, s. 103-119.
- Van Elsen Thomas, 2010: *Soziale Landwirtschaft – Perspektiven Sozialer Arbeit auf landwirtschaftlichen Betrieben*, „Land Berichte Sozialwissenschaftliches Journal”, XIII, z. 1, s. 49-66.
- Van der Schans Jan Willem, 2015: *Business models urban agriculture*, [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).

- Van der Schans Jan Willem, Johannes Wiskerke, 2012: Urban agriculture in developed economies, [w] *Sustainable food planning*, red. André Viljoen, Johannes Wiskerke, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, s. 245-258.
- Zakrzewska-Bielawska Agnieszka, 2014: Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji, [w] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, s. 9-29.
- Zasada Ingo, 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.

*Wojciech Sroka, Tomasz Wojewodziec, Bernd Pölling*

*STRATEGIES AND SUCCESS FACTORS OF FARMS IN SELECTED EUROPEAN  
PERI-URBAN AREAS*

*Summary*

*The aim of this research is to present strategies of peri-urban farms and to pinpoint their success factors. The analyses encompassed ten farms located in peri-urban areas in the eight selected European cities. The research showed that farms used three main development strategies: differentiation, diversification and specialisation. The main aim of the differentiation strategy was production of high-quality and niche products. Producers were certified on ecological and regional production and the production was distributed mainly with the use of short distribution channels. The diversification strategy involved production of many products, strong correlation with regional market, preference of short distribution channels and provision of various services. The specialisation strategy was chosen both by owners of vegetable farms and by those who plant ornamental trees. They preferred long distribution channels and a considerable amount of sales was aimed at urban market. Landowners identified location in the vicinity of large market (a city), motivation and quality of human capital, including quality of management, as the main success factors.*

Adres do korespondencji:

Dr inż. Wojciech Sroka, dr inż. Tomasz Wojewodziec  
Uniwersytet Rolniczy im. Hugona Kołłątaj w Krakowie  
Instytut Ekonomiczno-Społeczny  
Al. Mickiewicza 21, 31-120 Kraków  
email: w.sroka@ur.krakow.pl, rrtwojew@cyf-kr.edu.pl

Diploma Geographer Bernd Pölling  
South Westphalia University of Applied Sciences  
Soest, Lübecker Ring 2, 59494 Soest  
e-mail: poelling.bernd@fh-swf.de