

BOGDAN KLEPACKI

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

MARIA OCHAŁ

Akademia Rolnicza w Lublinie

PROCESY PRZYSTOSOWAWCZE GOSPODARSTW SADOWNICZYCH DO GOSPODARKI RYNKOWEJ¹

Stanem naturalnym nowoczesnej gospodarki są zmiany i dostosowywanie się do otoczenia. Dotyczy to całych państw, poszczególnych sektorów gospodarki, jak też pojedynczych przedsiębiorstw. Organizacje, które nie wykazują dynamizmu innowacyjnego, szybko bowiem tracą dystans do konkurentów.

Koncepcja ukierunkowanego rozwoju ludzkości, czyli postępu, jest relatywnie młoda, w dodatku nie bezsporna (Ziemiński 1990). Jeszcze w okresie renesansu działalność gospodarcza i życie społeczne były dość podobne do sytuacji z okresu starożytności. Wszelkie przemiany następowały bardzo wolno. Można by stwierdzić, iż w szerokich kręgach społecznych istniało przystosowanie do poziomu ubóstwa, nie została obudzona społeczna wola rozwoju (Galbraith 1987).

Współcześnie jednostki i przedsiębiorstwa, które chcą istnieć na rynku oraz rozwijać się są skazane na zmiany. Sukces mogą przynieść jednak tylko zmiany właściwe co do rodzaju, czasu, rozległości (zakresu) i sekwencji przeprowadzenia. Istotą pracy menadżera w nowoczesnym, rozwijającym się przedsiębiorstwie jest więc zmienianie aktualnego stanu firmy na bardziej konkurencyjny wobec innych uczestników gry rynkowej.

1. Zmiany w ogrodnictwie w ujęciu makroekonomicznym

W roku 1989 zdecydowanie uległy zmianie warunki gospodarowania w całej gospodarce polskiej, w tym również w rolnictwie. Producenci stanęli więc wobec konieczności dokonania wielu zmian dostosowawczych, często w warunkach przymusu, a nie dobrowolności działań. Przez poprzednich kilkadziesiąt lat zmiany następowały powoli, ewolucyjnie. Wprawdzie ogrodnictwo w stosunku

¹ Praca wykonana w projekcie KBN Nr -5 PO 6J01116.

do innych kierunków produkcji rolniczej już wcześniej dokonało znacznego skoku technologicznego, jednak także i ono odczuło skutki wprowadzonych reform.

Problematyka reformy gospodarczej z przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych doczekała się szerokiej literatury. Nie wnikając więc w szczególności warto zaznaczyć, iż jako najistotniejsze elementy zmiany sytuacji można wymienić:

1. Uwolnienie cen na środki produkcji i kilkakrotny ich wzrost (nawozy, pestycydy, ciągniki, maszyny rolnicze);
2. Wysokie oprocentowanie kredytów bankowych;
3. Niezorganizowany rynek zbytu płodów rolnych;
4. Pojawienie się nowych zjawisk w gospodarce, takich jak inflacja, recesja, czy bezrobocie;
5. Pogorszenie relacji w obrotach rolnych z zagranicą, wyrażające się dużym importem towarów rolnych i żywnościowych.

Szczególnie silnie rolnictwo odczuło wycofanie się państwa z kształtowania cen na produkty rolnicze i środki produkcji dla rolnictwa. Podobnie istotnie pogorszyło sytuację rolnictwa wycofanie się państwa z subsydiowania środków produkcji. Spowodowało to, iż wskaźnik nożyc cen w roku 1990, w stosunku do roku 1989, sięgnął zaledwie 49,5%, a w następnym roku 74,8%.

Polska jest potentatem w produkcji wielu warzyw i owoców. W 1998 r. znalazła się na drugim miejscu w świecie pod względem produkcji porzeczek i malin. W Europie byliśmy drugim producentem kapusty, trzecim natomiast truskawek i jabłek, a czwartym cebuli (Rolnictwo... 1999). Ważne jest więc stwierdzenie jak ogrodnictwo reaguje na wyzwania współczesności, jakie są tendencje w tym sektorze jako całości, jak to robią producenci, a więc na poziomie mikroekonomicznym. Na początku opracowania przedstawiamy zmiany, jakie miały miejsce w ostatnich latach w sadownictwie w skali makroekonomicznej, czyli w całym kraju (tab. 1).

Z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych zbiory owoców pozyskiwanych z drzew wyraźnie wzrosły. Wprawdzie w ostatnim roku badań wyniki były gorsze, jednak jest to odchylenie od trendu wynikające z warunków pogodowych. Systematycznie rosła też liczba drzew owocujących, w ostatnich latach nawet o 7,0% i 4,1%. Ogólnie można stwierdzić, iż w przypadku większości gatunków drzew zbiory z roku na rok rosły (poza rokiem 1998, w którym zmalały zbiory jabłek i śliw).

Tabela 1

Wybrane informacje o produkcji sadowniczej (owoce z drzew) w Polsce
w latach 1990 – 1998

Lp.	Wyszczególnienie	Wybrane dane w latach			
		1991-1995	1996	1997	1998
1.	Zbiory z drzew w tys. ton	1770	2315	2471	2091
2.	Liczba drzew owocujących w tys. sztuk	73391	89362	95645	99590
3.	Zbiory owoców w tys. ton:				
	a. jabłonie	1457	1951	2098	1687
	b. grusze	67	51	58	83
	c. śliwy	86	111	127	107
	d. wiśnie	122	149	136	156
	e. czereśnie	28	37	36	41
	f. pozostałe	10	15	16	17
4.	Liczba owocujących jabłoni w tys. sztuk	43824	54078	59516	61705
5.	Plon jabłek z jednego drzewa w kg	33	36	35	27

Źródło: Rolnictwo i gospodarka żywnościowa w Polsce. MRiGŻ, Warszawa, 1999.

Wyrażnie wzrastała liczba owocujących jabłoni. W roku 1996 w stosunku do średniej z lat 1991 – 1995 zwiększyła się o 23,4%, w kolejnych latach o 10,0% i 3,7%. Do roku 1997 wysokie były też plony jabłek z jednego drzewa. Można więc stwierdzić, iż sadownicy Polsce w latach dziewięćdziesiątych dokonali znacznych przystosowań i zwiększyli poziom swojej produkcji. Kierunek zmian w tym sektorze jako całości, stanowiący wypadkową decyzji pojedynczych producentów, możemy ocenić pozytywnie.

W zakresie produkcji owoców jagodowych sytuacja była dość stabilna (tab. 2). Wprawdzie łączne zbiory w badanych latach wykazują tendencję zniżkową, zwłaszcza w zakresie jednego z dominujących produktów jakimi są truskawki, jednak wzrosły zbiory innej polskiej specjalności jaką są maliny, a zahamowana została tendencja spadkowa w produkcji porzeczek. Niebezpieczną tendencję wykazują natomiast plony roślin, zwłaszcza truskawek. Nie tylko brak jest postępu w tym względzie, ale wręcz można zaobserwować głęboki regres. Wynika to ze spadku nakładów materiałowych w tej produkcji, a także niekorzystnych warunków pogodowych. Ogólnie można stwierdzić, że do nowych warunków gospodarowania nieco lepiej dostosowują się sadownicy, aniżeli producenci owoców jagodowych.

Tabela 2

Wybrane informacje o produkcji owoców jagodowych w Polsce
w latach 1990 – 1998

Lp.	Wyszczególnienie	Wybrane dane w latach			
		1991-1995	1996	1997	1998
1.	Zbiory owoców jagodowych w tys. ton	468	468	416	425
2.	Zbiory owoców w tys. ton:				
	a. truskawki	204	181	162	150
	b. maliny	33	36	40	45
	c. porzeczki	180	193	162	175
	d. agrest	43	42	36	38
	e. pozostałe	7	15	16	18
3.	Powierzchnia truskawek w tys. ha	59	54	50	53
4.	Plon truskawek w dt/ha	35	34	32	28

Źródło: Jak w tabeli 1.

2. Zrzeszenia producentów jako forma dostosowań w ogrodnictwie

Wyzwaniom współczesności, zwłaszcza agresywnej konkurencji, można przeciwdziałać w różny sposób, zarówno w formie postępowania indywidualnego, jak też w ramach działań grupowych. Pojedynczy producenci rolni na ogół dysponują zbyt małą siłą oddziaływania na rynku, są zbyt rozproszeni, w znacznym stopniu zdani na decyzje odbiorców ich produktów. Sposobem na poprawę pozycji przetargowej producentów rolnych jest ich organizowanie się w grupy, które mogą przybierać różną postać organizacyjną, np. grup producenckich, stowarzyszeń, czy zrzeszeń. W opracowaniu przedstawiono w ujęciu syntetycznym działania dwóch takich ugrupowań producentów, a mianowicie Zrzeszenia Producentów Owoców „Lider-Sad” w Górach oraz Środkowowschodniego Regionalnego Porozumienia Organizacji Producentów Owoców i Warzyw. Przedstawione przykłady ilustrują możliwości działania wspólnego producentów, nawet w niezbyt dla nich sprzyjających warunkach.

2.1. Zrzeszenie Producentów Owoców „Lider-Sad” w Górach

Zrzeszenie to powstało w roku 1998 i obejmuje 15 członków, w tym 12 producentów (sadowników) oraz 3 pracowników Akademii Rolniczej w Lublinie. Jest ono efektem wielomiesięcznych dyskusji, prac przygotowawczych i konsultacji producentów oraz konsultantów.

Wszyscy członkowie zrzeszenia w 1999 r. użytkowali powierzchnię 58,5 ha, z czego 49,5 ha stanowiły sady (w tym 38 ha jabłoni i 7 ha wiśni). W sadach jabłoniowych (na powierzchni 22 ha) uprawiano nowoczesne odmiany, takie jak: Jonagold, Elstar, Sampion, Elise, Arlet, Fiesta, Pinova, Gala i Rubin. Sady analizowanych producentów są prowadzone intensywnie, z nasadzeniami po około 3000 drzew/ha, w wieku 2 – 6 lat. Umożliwiają one uzyskanie rocznie produkcji rzędu 1300 ton jabłek, z czego około 600 ton może być przechowywane we własnych pomieszczeniach, w tym 150 ton w chłodni.

Wspólne działania członków zrzeszenia obejmują kilka kierunków, a mianowicie:

1. Sprzedaż jabłek (głównie w supermarkecie MACRO), poprzedzoną akcjami promocyjnymi w Lublinie (w AR i w Ogrodzie Botanicznym).
2. Zaopatrywanie się w środki chemiczne (często w większych opakowaniach, a więc tańsze).
3. Wspólne konto bankowe.
4. Korzystanie z doradztwa fachowego, w tym prowadzonego przez profesjonalistów z Holandii, AR w Lublinie i Fundacji Spółdzielczości Wiejskiej.

Zamierzenia na przyszłość obejmują między innymi takie sprawy jak:

1. Rozbudowa pomieszczeń chłodniczych, zwłaszcza z kontrolowaną atmosferą;
2. Zakup urządzenia do wydajnego sortowania i pakowania jabłek;
3. Zwiększenie wielkości produkcji (powierzchnia sadów ma wzrosnąć o 20 ha);
4. Utworzenie własnej księgowości i biura;
5. Rozszerzenie kontaktów fachowych w zakresie organizacji rynku i nowoczesnych technologii produkcji;
6. Powiększenie liczby członków zrzeszenia.

Przedstawione osiągnięcia i zamierzenia wskazują na aktywne podejście członków zrzeszenia do wyzwań rynkowych. Jest to niezbędny warunek sukcesu, lecz nie wystarczający. Niezmiernie ważne jest także zaufanie, jakie poszczególni członkowie wykazują wobec siebie. Rzetelność wzajemna może bowiem pomóc zbudować silne gospodarstwa i silne zrzeszenie co daje szansę na skuteczne konkurowanie z producentami z krajów Unii Europejskiej.

2.2. Środkowowschodnie Regionalne Porozumie Organizacji Producentów Owoców i Warzyw

Porozumienie zostało utworzone przez 19 grup producentów owoców i warzyw (obecnie liczy 21 członków). Głównym celem Porozumienia było zacieśnienie współpracy producentów i zwiększenie ich siły oddziaływania na rynku,

a także lepsze przygotowanie do wyzwań związanych z integracją z Unia Europejską. Porozumienie m.in. opiniowało rządowy projekt o grupach producentów rolnych i ich związkach, przygotowało propozycje organizacji rynku produktów rolnych w regionalnym programie rozwoju wsi i rolnictwa, a także opiniowało projekt rozdziału dotowanych przez PHARE urządzeń sortująco-pakujących. Podjęto też działania na rzecz nawiązania kontaktów z przedsiębiorstwami i instytucjami z otoczenia rolnictwa, administracją i samorządami.

W odróżnieniu od omówionego wcześniej Zrzeszenia Porozumienie nie podejmuje działań związanych bezpośrednio z produkcją, czy przechowywaniem owoców, lecz zajmuje się raczej kreowaniem ogólnych warunków działania producentów. Wśród jego zamierzeń wymienić należy więc przede wszystkim:

1. Działania na rzecz tworzenia korzystnych warunków do tworzenia i działania organizacji producenckich (opiniowanie propozycji aktów prawnych, współudział w tworzeniu programów rozwojowych);
2. Współpracę z instytucjami z otoczenia rolnictwa;
3. Negocjacje dotyczące korzystnych dla ogrodnictwa ubezpieczeń;
4. Prowadzenie działalności szkoleniowej na rzecz producentów;
5. Promocję idei współpracy producentów;
6. Podejmowanie gospodarczej współpracy między grupami członkowskimi Porozumienia;
7. Nawiązywanie szeroko rozumianych kontaktów gospodarczych.

3. Dostosowanie gospodarstw sadowniczych do warunków rynkowych na poziomie mikroekonomicznym – „case study” z województwa lubelskiego

Władze państwowe, porozumienia, czy zrzeszenia mogą tworzyć określone warunki do działania producentom, jednak właściwa działalność gospodarcza odbywa się w konkretnym przedsiębiorstwie. Dlatego tak ważne jest, jak funkcjonują gospodarstwa w jaki sposób radzą sobie ze zmienną sytuacją rynkową poszczególni rolnicy. Dla przykładu zaprezentowano gospodarstwo, na zasadzie „case study”, jako wskazanie pewnej drogi aktywnego postępowania, co jest niezbędne zwłaszcza w warunkach znacznej zmienności otoczenia przedsiębiorstwa.

Analizowane gospodarstwo położone jest w powiecie puławskim, w gminie Markuszew. Zostało ono utworzone w roku 1965, lecz obecni właściciele użytkują je od roku 1985. Powierzchnia gospodarstwa prawie przez cały okres lat czterdziestych nie uległa zmianie i wynosiła 8 ha, z czego 7,5 ha stanowiły sady, zaś 0,5 ha zabudowania. Dopiero w roku 1998 dokupiono 4 ha i posadzono tam jabłonie (2 ha odmiany Golden Delicious, 0,5 ha podkładki jabłoni M 9) oraz czereśnie (0,8 ha), zaś 0,7 ha przygotowano do założenia sadu w roku 2000.

Gospodarstwo posiada niezłe wyposażenie techniczne. Składają się na nie m.in. dwa ciągniki (w tym jeden zakupiony w roku 1996), dwa opryskiwacze, kosiarka, a także dwa wózki widłowe (obydwa kupione w latach dziewięćdziesiątych). Ponadto gospodarstwo dysponuje przechowalnią na 40 ton i trzema chłodniami (agregaty z 1996 i 1999 roku) o łącznej pojemności 210 ton owoców. W gospodarstwie znajduje się jeszcze wiata o pojemności 600 ton, przygotowana do zainstalowania komór chłodniczych z kontrolowaną atmosferą. W 2000 roku planowane są dodatkowo zakupy ciągnika, opryskiwacza i wózka podnośnikowego.

W latach 1990 – 1999 miały miejsce pewne dostosowania produkcyjne. Rolnik nie tylko kupował trwałe środki produkcji, ale także podjął działania mające na celu dostosowanie produkcji do zmieniającego się popytu, zwłaszcza rosnących wymagań klientów i coraz silniejszej konkurencji. Te dostosowania obejmują zwłaszcza zmiany w zakresie struktury gatunkowej i odmianowej upraw sadowniczych, a także sposobów przechowywania owoców.

W pierwszym roku transformacji rynkowej, to jest w 1990 r., gospodarstwo dysponowało następującymi uprawami sadowniczymi:

- 5 ha sadu jabłoniowego, w tym 1 ha odmiany Mc Intosh, 1 ha Idared, 2 ha Jonathan, 1 ha sadu z innymi odmianami, takimi jak: Cortland, Gloster, Lobo i Szampion, a więc odmian na silnie rosnących podkładkach, w liczbie od 200 do 400 sztuk na 1 ha,
- 2,3 ha porzeczek czarnej,
- 0,2 ha wiśni.

W roku następnym (1991) powierzchnia sadów nie uległa zmianie. Rozpoczęto jednak modernizację sadu jabłoniowego. Polegała ona na ograniczaniu zakresu produkcji takich odmian jak Mc Intosh czy Jonatan. W ich miejsce dokonano nasadzeń drzew odmian: Jonagold, Elstar, Arlet, Elise i Pinova.

Kolejne istotne zmiany nastąpiły w roku 1994, kiedy zrezygnowano z uprawy porzeczek czarnej. Na jej miejsce (21,3 ha) zasadzono sad jabłoniowy, z takimi nowoczesnymi odmianami jak: Jonagold, Elise, Elstar, Golden Delicious. Drzewka posadzono z gęstością od 2,5 tys. do 6,7 tys. sztuk na 1 ha, na podkładce M 9. W tym samym roku zakupiono 3 tys. drzewek z Belgii. Wprawdzie ich cena była 5-krotnie wyższa od polskiego materiału szkółkarskiego, jednak decyzja o imporcie drzewek umożliwiła uzyskanie pierwszego zbioru już w drugim roku po posadzeniu. Plon w drugim roku wyniósł około 20 ton, zaś w trzecim roku – ponad 30 ton jabłek z 1 ha.

Wymianę odmian jabłoni rolnik kontynuował w latach kolejnych, to jest w 1995 i 1996 roku. Bardzo ważne wydarzenie dla gospodarstwa miało miejsce w roku 1998, kiedy zakupiono 4 ha gruntów ornych. Pole to, jak już wspomniano, wykorzystano na nowe nasadzenie: 2 ha jabłoni (odmiana Golden Delicious), 0,8 ha wiśni oraz 0,5 ha przeznaczono pod podkładki jabłoni. Pozostałe 0,7 ha

obsiano roślinami strączkowymi, które będą stanowiły nawóz zielony pod sad, jaki będzie zasadzony w 2000 roku.

Strukturę upraw sadowniczych w analizowanym gospodarstwie po dziewięciu latach dostosowań do gospodarki rynkowej przedstawiamy w tabeli 3.

Tabela 3

Gatunkowa i odmianowa struktura upraw sadowniczych w roku 1999

Lp.	Gatunek i odmiana	Powierzchnia w ha	Udział w %
1.	Jabłonie razem:	8,2	78,1
	a. Idared	1,0	9,6
	b. Jonagold	2,0	19,0
	c. Golden Delicious	2,4	22,9
	d. Elise	0,4	3,8
	e. Elstar	1,0	9,5
	f. Pinova	0,4	3,8
	g. Pozostałe	1,0	9,5
2.	Wiśnie	0,5	4,8
3.	Śliwy	0,6	5,7
4.	Czereśnie	0,8	7,6
5.	Czarna porzeczka	0,4	3,8
	Razem	10,5	100,0

Źródło: Badania własne.

Z danych zawartych w tabeli 3 wynika, iż w analizowanym gospodarstwie dominowały sady jabłoniowe, z nasadzeniami nowoczesnych odmian jabłoni. Pozostałe gatunki stanowiły pewne uzupełnienie produkcji, chroniące gospodarstwo przed nadmiernym ryzykiem przyrodniczym i ekonomicznym, jakie występuje w produkcji przy pełnej specjalizacji.

Zmiany w asortymencie i skali produkcji wiązały się z możliwościami zbytu produktów. Do roku 1991 rolnik sprzedawał większość produkcji za pośrednictwem spółdzielni ogrodniczych. W następnych latach główny rynek zbytu stanowiły targowiska miejskie (w Lublinie i okolicznych miastach). Była to sprzedaż zarówno o charakterze detalicznym, jak i hurtowym. Z braku popytu na jabłka w 1993 roku producenci musieli nawet podjąć się obwoźnego handlu owocami w pobliskich wsiach. Poprawę przyniósł rok 1994, kiedy rozpoczęto współpracę ze sklepami detalicznymi w Lublinie, które płaciły korzystne ceny, pod warunkiem jednak dostarczania im owoców wysokiej jakości. Od roku 1998 producenci większość produkcji sprzedają do sieci supermarketów Macro Cash and Carry w Lublinie, Kielcach i w Białymstoku, będące członkami Zrzeszenia

Producentów Owoców „Lider Sad”. Zamówienia na owoce są składane przez telefon, zaś producenci, z uwagi na bardzo wysoką jakość ich owoców, nie mają problemów ze zbytem swojej produkcji. Całkowicie zrezygnowali więc z handlu na targowiskach. Nie są jednak w pełni zadowoleni z funkcjonowania rynku ogrodniczego w rejonie lubelskim, mają też obawy co do działania przyszłego ponadregionalnego rynku hurtowego w Lublinie (w budowie jest Lubelska Giełda Rolno-Ogrodnicza).

Oreślenie dokładne poziomu dochodów uzyskiwanych przez rolnika jest nie możliwe. Jednak kondycję ekonomiczną gospodarstwa trzeba ocenić jako bardzo dobrą. Rolnik dokupił ziemię, celem powiększenia obszaru gospodarstwa i dalszego zwiększenia dochodów rodziny. Nie mógł jednak w pełni sfinansować inwestycji ze środków własnych, stąd około połowa związanych z nimi wydatków finansowana była ze środków zewnętrznych. W roku 1999 roczny koszt obsługi zadłużenia gospodarstwa (raty plus odsetki) wynosił około 37 tys. zł.

Producenci są otwarci na nowości technologiczne i ekonomiczne dopływające z zewnątrz. Korzystają w tej mierze z pomocy specjalistów – naukowców. Właściciele gospodarstwa kilka razy w roku zapraszają specjalistów do spraw technologii w produkcji sadowniczej, którzy uczą ich nowych technologii, np. sposobów cięcia i formowania drzew czy też określania dojrzałości owoców. W latach 1992 – 1999 odbyli też wiele wyjazdów szkoleniowych za granicę do: Wielkiej Brytanii, Holandii, Niemczech, Austrii, Belgii, Szwajcarii czy Włoch. Tematyka wyjazdów szkoleniowych dotyczyła systemów prowadzenia sadów, uprawy śliwek, czereśni, przechowywania owoców, organizacji rynku rolnego itp. Właściciel gospodarstwa jest aktywnym członkiem takich organizacji jak: Polski Związek Ogrodniczy, Polski Związek Sadowniczy, Towarzystwo Rozwoju Sadów Karłowych, Lubelska Izba Rolnicza, a także Środkowowschodnie Regionalne Porozumienie Organizacji Producentów Owoców i Warzyw.

Właściciele gospodarstwa mają jednoznaczną opinię co do źródeł pozyskiwania wiedzy profesjonalnej. Najwyżej stawiają własną wiedzę i doświadczenie oraz pracowników naukowych z uczelni i instytutów badawczych (3 punkty w skali 3-punktowej), niżej natomiast cenią tradycję rodzinną, prasę, radio, telewizję oraz przykład innych producentów (po 1 punkcie). Nie dostrzegają natomiast roli tych, którzy powinni im pomagać bezpośrednio, to jest specjalistów doradztwa rolniczego (0 punktu). Podkreślają także utrudnienia w gospodarowaniu wynikające między innymi z następujących powodów:

1. Złe funkcjonowanie rynku;
2. Brak ustawowych uregulowań dotyczących działania grup producenckich;
3. Zbyt wysokie koszty ubezpieczenia plonów, wynikające z wysokiego ryzyka istniejącego w produkcji sadowniczej.

Ogólnie można stwierdzić, iż analizowane gospodarstwo sadownicze dostosowuje się sprawnie do nowych wyzwań. Na tle innych gospodarstw wyróżniają je:

1. Zmiany w strukturze gatunkowej i odmianowej produkcji, przeprowadzone w krótkim okresie, dostosowując produkcję do wymagań rynku.
2. Stosowanie bardzo intensywnych, nowoczesnych technologii produkcji, porównywalne do wykorzystywanych w krajach Europy Zachodniej.
3. Podjęcie produkcji owoców „bezpiecznych”, zdrowych, co potwierdzają odpowiednie certyfikaty.
4. Zwiększenie udziału owoców przechowywanych w chłodni z kontrolowaną atmosferą.
5. Podjęcie produkcji materiału szkółkarskiego wysokiej jakości dla własnych potrzeb.
6. Bardzo dobre wykorzystywanie wiedzy fachowej pozyskiwanej w trakcie szkoleń krajowych i zagranicznych (m.in. prywatne zapraszanie specjalisty z Holandii) oraz we współpracy z pracownikami nauki AR w Lublinie.

Gospodarstwo stanowi dobry przykład dla innych producentów sadowniczych rejonu lubelskiego. Uzyskiwane są tu dobre wyniki produkcyjno-technologiczne, jak i ekonomiczne. Omawiany przykład dowodzi, iż także w Polsce możliwe jest tworzenie nowoczesnych, wysokowydajnych gospodarstw sadowniczych, zdolnych do podjęcia konkurencji z producentami z Europy Zachodniej.

4. Wnioski

Przedstawiony materiał teoretyczny i empiryczny nie pozwala na uogólnienie wniosków na całą populację gospodarstw ogrodniczych w Polsce. Umożliwia jednak wysnucie kilku stwierdzeń, które mogą być istotne dla działalności gospodarczej w tym sektorze w Polsce.

1. Obserwacja sytuacji w gospodarce światowej, a także i polskiej wskazuje, że zmiany są nieuchronne. Można z dużą dozą pewności stwierdzić, że nawet bez transformacji ustrojowej w Polsce gospodarka musiałaby dokonać znacznych przekształceń. Jej dotychczasowe siły rozwojowe uległy wyczerpaniu, zaś globalne zmiany otoczenia, nawet przy pewnej izolacji gospodarki polskiej od światowej, wymusiłaby głębokie procesy dostosowawcze, choć nieco później i w wolniejszym tempie.
2. Po szoku początku lat dziewięćdziesiątych ogrodnictwo polskie dostosowuje się do nowych wyzwań. W drugiej połowie tej dekady nastąpił nawet wzrost produkcji, choć przebiegał on szybciej w sadownictwie, aniżeli w produkcji owoców jagodowych. Może to oznaczać, iż sadownictwo polskie jako całość podjęło wyzwanie i szybko dostosowuje się do nowych warunków konkurencyjnych.

3. Formą skutecznego dostosowania się sadownictwa, jak i całego rolnictwa, może być działalność zespołowa. Przytoczone przykłady Porozumienia i Zrzeszenia dowodzą, iż jest to możliwe, pod warunkiem wzajemnego zaufania i dużej aktywności producentów. Wspólne działanie zwiększa szansę przetrwania, a nawet rozwoju producentom drobniejszym, w zderzeniu z konkurencją krajów Europy Zachodniej.
4. Poszczególne gospodarstwa ogrodnicze mogą różnie zachowywać się w obliczu pojawiania się nowych wyzwań, takich jak konkurencja zagraniczna, zmiana warunków gospodarowania. Podejmowane przez producentów decyzje mogą przyczyniać się do ich sukcesów lub porażek. Przedstawiony przykład gospodarstwa wskazuje, iż możliwe są działania takie, które przynoszą sukces. Warunkiem jest jednak bardzo duża aktywność producentów, ich wiedza (a więc i chęć jej posiadania), umiejętność podejmowania ryzyka, elastyczność, umiejętność dokonywania zmian itd. Przytoczony przykład dowodzi, że polscy sadownicy wcale nie stoją na straconej pozycji konkurencyjnej wobec producentów z Europy Zachodniej. Kilka kolejnych lat, jakie dzielą nas od integracji z Unią Europejską muszą jednak wykorzystać na unowocześnienie swoich gospodarstw, a zwłaszcza wprowadzenia takich technologii produkcji, które umożliwią uzyskiwanie owoców najwyższej jakości, przy umiarkowanych kosztach wytwarzania.

LITERATURA

GALBRAITH J.K., 1987: Istota masowego ubóstwa. PWN, Warszawa.

KLEPACKI B., 1997: Wybrane pojęcia z zakresu organizacji gospodarstw, produkcji i pracy w rolnictwie. Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

LIPNICKI J., 1998: Zrzeszenie Producentów Owoców „Lider-Sad” w Górach woj. lubelskie. Maszynopis. Plan pracy – kierunki działania Środkowowschodniego Regionalnego Porozumienia Organizacji Producentów Owoców i Warzyw na 1999 r., Lublin.

ROBBINS S.P., 1987: Organization Theory: Structure, Design and Applications. Prentice-Hall, London.

Rolnictwo i gospodarka żywnościowa w Polsce. MRiGŻ, Warszawa 1999.

THOMPSON J.L., 1990: Strategic Management. Awareness and change. Chapman and Hall, London.

ZIEMBIŃSKI Z., 1990: Wykłady socjologii dla prawników i administratywistów. Wydawnictwo „Przemiany”, Warszawa.