

Marta Wincewicz-Bosy

Łańcuch dostaw ośrodków jeździeckich jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

International Journal of Management and Economics 31, 351-364

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Marta Wincewicz-Bosy
Katedra Stosunków Międzynarodowych
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Łańcuch dostaw ośrodków jeździeckich jako szansa rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw

Wstęp

„Łańcuch dostaw to sieć producentów i usługodawców, którzy współpracują ze sobą w celu przetwarzania i przemieszczania dóbr – od fazy surowca do poziomu użytkownika końcowego”¹. Niezwykle ważnym elementem jest jakość świadczonych usług i dostarczanych produktów przez poszczególnych partnerów. Możliwe jest to tylko w sytuacji właściwej organizacji procesów w kooperujących podmiotach. Duże znaczenie ma odpowiedni, zintegrowany system informacyjny pozwalający na sprawną i efektywną wymianę informacji. Przepływy informacyjne mają bezpośredni wpływ na kształtowanie przepływów materiałowych. Dotyczy to zwłaszcza procesów realizacji dostaw i kształtowania poziomu zapasów. Sprawnie funkcjonujący łańcuch dostaw pozwala na zastosowanie strategii *just-in-time*, co niewątpliwie wpływa na obniżenie kosztów globalnych w całym łańcuchu.

W zarządzaniu łańcuchem dostaw istotną rolę odgrywa czas. „Czas przepływu materiałów jest sumą czasów operacji: opracowania zamówień, transportu, kontrolowania i magazynowania. Krótki czas przepływu materiałów i informacji oraz duża elastyczność produkcji zapewniają krótkie terminy dostaw, obniżają koszty logistyczne i w sumie podnoszą sprawność konkurencyjną na rynku”². Ważnym elementem jest przestrzenna organizacja partnerów. Ich bliskość sprzyja optymalizacji działań, obniżaniu kosztów, a przede wszystkim lepszemu dopasowaniu do potrzeb klienta. Dlatego też dużą rolę odgrywają podmioty lokalne pozwalające na lepsze zrozumienie lokalnych potrzeb i wymagań oraz generujące unikatowe systemy rozwiązań.

Jednym z nowych kierunków analiz badawczych jest dynamicznie rozwijający się przemysł koński. Choć jego idea wywodzi się z rolnictwa, to integruje on znaczną liczbę podmiotów pozarolniczych, od których jakości i współdziałania zależy efekt generowanych w jego obszarze łańcuchów dostaw. Jednym z takich obszarów jest funkcjonowanie ośrodków jeździeckich.

Celem artykułu jest przedstawienie łańcucha dostaw ośrodków jeździeckich jako elementu przemysłu końskiego, który choć postrzegany często w wymiarze międzynarodowym, generuje warunki do działalności lokalnej. Działanie małych i średnich podmiotów w tych układach gospodarczych jest warunkiem koniecznym do właściwego funkcjonowania systemu międzynarodowego, a jednocześnie stanowi szansę rozwojową dla poszczególnych gospodarstw i specyficznej działalności, zwłaszcza rzemieślniczej. Artykuł ten powstał jako efekt badań własnych oraz na podstawie opracowań naukowych ośrodków związanych z chowem i hodowlą koni, a także dzięki materiałom udostępnionym przez Polski Związek Jeździecki i Polski Związek Hodowców Koni.

Przemysł koński

Niezwykle trudno jest ustalić jednolitą definicję przemysłu końskiego. Dla Brytyjczyków oznacza on przede wszystkim wszelkie obszary gospodarki, obejmujące działania i podmioty, które choć częściowo pozostają w trwałym związku z końmi³. Amerykanie określają go raczej jako obszar wszelkiej aktywności związanej z końmi, zarówno zawodowo, jak i amatorsko, także dla przyjemności (American Hores Council, 2010)⁴. Dla Włochów ważnym elementem (ze względów kulturowych) przemysłu końskiego jest produkcja koniny (tzn. przeznaczenie rzeźne, mięsne). Analizując różnorodne podejścia narodowe, można wyodrębnić następujące obszary stanowiące przemysł konny: chów i hodowla, jeździectwo, wyścigi konne, rekreacja i agroturystyka, hipoterapia, użytkowanie w systemach bezpieczeństwa, produkcja i przetwórstwo mięsne. Integralnymi częściami przemysłu końskiego, warunkującymi jego prawidłowe funkcjonowanie są także: handel końmi i osprzętem, usługi specjalistyczne, infrastruktura i transport, rolnictwo oraz tzw. biznes oparty na terenach zielonych, produkcja maszyn i urządzeń oraz wyposażenia treningowego, zakłady wzajemne i hazard, usługi finansowe, edukacja, przedsięwzięcia hippiczne i hodowlane, media, organizacje i stowarzyszenia. Rozwój przemysłu końskiego sprzyja wzrostowi gospodarstwu, tworząc możliwości rozwijania przede wszystkim produkcji rzemieślniczej oraz małej przedsiębiorczości, a także licznej sfery usług towarzyszących. Jednocześnie, obok producentów i usługodawców lokalnych, współistnieją marki globalne i duże przedsiębiorstwa. Ten obszar aktywności gospodarczej w sposób szczególny wpływa na rozwój rolnictwa.

Hippika tworzy nie tylko gospodarcze i społeczne warunki dla rozwoju społeczeństwa, ale przyczynia się także do integracji człowieka z naturą. Jednak, by można było tworzyć przemysł koński, niezwykle istotne jest posiadanie koni. „Pogłowie koni w Niemczech w ciągu ostatnich 35 lat uległo potrojeniu, przekraczając 1,1 mln sztuk. Największą w Europie populację koni posiada Wielka Brytania – 1,4 mln sztuk, Szwecja zaś szczyty się największym w Europie pogłowiem koni w stosunku do liczby ludności – 28,1 konia na 1000 mieszkańców. Według danych w rozwiniętych krajach Europy

na 3–4 konie przypada 1 miejsce pracy. W Niemczech przemysł koński zatrudnia ok. 300 tys. osób, w Anglii 260 tys., we Francji 58 tys., w Szwecji 10 tys.⁵ W Anglii w 2003 r. ogólny dochód przemysłu końskiego wyniósł ok. 3,4 mld funtów, a w 2009 r. przekroczył 4 mld. W Szwecji generuje dochód na poziomie 2,2 mld EUR. W Austrii, przy pogłowie 100 tys. koni, przychód przemysłu osiąga 1,26 mld EUR⁶. W Polsce nie ma zgodności co do stanu pogłowia. Różne instytucje podają różne wielkości: według GUS liczba koni w Polsce to ok. 300 tys. sztuk, jednak w publikacjach tworzonych na podstawie badań własnych naukowców i wyników otrzymywanych od Polskiego Związku Jeździeckiego (PZJ) i Polskiego Związku Hodowców Koni (PZHK) szacuje się wielkość pogłowia na ok. 600 tys. sztuk, z czego ok. 60 % stanowią konie zimnokrwiste⁷.

Również w Polsce można zaobserwować rozwój podmiotów związanych z przemysłem końskim. Dzieje się tak mimo braku polityki państwa i znaczących różnic poglądów wśród instytucji ze środowiska końskiego. Szacuje się, że obecnie działa na rynku ponad 600⁸ ośrodków jeździeckich, 962 szkoły jazdy konnej, 323 pensjonaty dla koni, ponad 250 ośrodków hodowlanych i 551 ośrodków agroturystycznych o specjalizacji hippicznej⁹. W praktyce liczba tych podmiotów jest większa. Według danych Polskiego Związku Jeździeckiego zarejestrowanych jest 251 klubów jeździeckich. Większość z nich, ze względu na bliskość klientów, zlokalizowana jest w strefach podmiejskich, a część z nich w strefie miejskiej (około 50 z nich mieści się na terenie dużych miast, takich jak: Warszawa, Kraków, Wrocław, Łódź, Poznań i inne). W ewidencji PZJ znajduje się ponadto 57 certyfikowanych ośrodków jeździeckich¹⁰, w których co roku odbywa się ok. 200 zawodów różnej rangi. Rozgrywane są zarówno zawody lokalne, regionalne, jak i Mistrzostwa Polski, zawody międzynarodowe, eliminacje Pucharów Świata, Mistrzostwa Europy i Mistrzostwa Świata w różnych dyscyplinach jeździeckich. W Polsce funkcjonują trzy tory wyścigów konnych: Służewiec w Warszawie, WTWK Partyńce we Wrocławiu i Hipodrom w Sopocie.

Ośrodek jeździecki

Z punktu widzenia konsumenta, podstawowym podmiotem przemysłu końskiego są ośrodki jeździeckie, będące miejscem realizacji usług w systemie OPSS (*One Place, Some Services* – jedno miejsce różne usługi). Są to podmioty oferujące różnego typu usługi, najczęściej związane z jazdą konną.

Ze względu na stopień zaawansowania znajomości sztuki jeździeckiej można ją podzielić na naukę jazdy, rekreację, jazdę sportową i zawodową. Ze względu na stosunek własności rozróżnić należy ofertę usług dotyczących jazd na koniach będących własnością ośrodka lub pozostających w jego dyspozycji oraz ofertę usługową dla właścicieli lub dzierżawców koni. Dlatego też w ofercie ośrodków jeździeckich znajdują się usługi związane z: możliwością wypożyczenia zwierząt wraz z osprzętem na tzw. przejażdżki czy

samodzielne jazdy w terenie; z wypożyczeniem zwierząt, osprzętu i zorganizowaniem jazdy wraz z instruktorem, nauką jazdy konnej, doskonaleniem umiejętności jeździeckich, treningiem, treningiem sportowym, chowem koni, ujeżdżaniem koni, usługami hotelowymi – pensjonatem dla koni, organizowaniem zawodów i pokazów, hipoterapią oraz licznymi przedsięwzięciami rozrywkowymi (imprezy towarzyskie, sportowe i integracyjne z „końmi w tle”), a także ze współpracą z jednostkami edukacyjnymi (szkołami, przedszkolami) i naukowo-badawczymi.

By móc realizować tak bogatą ofertę rynkową, niezbędna jest infrastruktura, do której należą:

- stajnia lub stajnie boksowe, wyposażone w urządzenia umożliwiające sprawne oporządzenie koni, podręczny magazyn, obszar składowania sprzętu do utrzymania porządku i czystości;
- obszary treningowe: hale, czworoboki, parkury, maneże, przeszkody terenowe, przeszkody ruchome – spełniające wymogi bezpieczeństwa oraz odpowiednie standardy dotyczące np. podłoża;
- maszyny treningowe i lonżowniki;
- padoki, pastwiska;
- tereny do tzw. przejażdżek (jazdy terenowe);
- systemy ogrodzenia i oświetlenie;
- gnojowniki i obszary składowania nieczystości;
- siodlarnia (miejsce składowania osprzętu jeździeckiego) i przebieralnie dla jeźdźców;
- magazyny: stodoła, paszarnia – silosy, gniotowniki;
- parkingi (dla pojazdów konnych, klientów, maszyn gospodarskich – wyrówniarki terenu, deszczownice, kosiarki, ciągniki, przyczepy itp.);
- hotel dla koni – stajnie przeznaczone dla koni, które przebywają na terenie ośrodka, a nie są w jego dyspozycji lub których pobyt czasowy jest związany z ich udziałem w organizowanych imprezach;
- obiekty socjalne dla pracowników;
- sfera gastronomiczna i rekreacyjna dla klientów i osób towarzyszących.

W zależności od specjalizacji danego ośrodka jeździeckiego poszczególne obszary i obiekty są rozwijane w większym lub mniejszym stopniu. Jednak, by mówić o prawidłowo funkcjonującym podmiocie, wszystkie one muszą występować na terenie poszczególnych ośrodków jeździeckich. Ważnym elementem infrastruktury ośrodka jeździeckiego jest system informacyjny. Pozwala on nie tylko na właściwe organizowanie, koordynowanie i sterowanie przepływami wewnątrz ośrodka, ale także tworzy odpowiednie warunki do kooperacji zewnętrznej z licznymi usługodawcami i dostawcami oraz regulatorami. Wspomaga również kreowanie odpowiednich relacji z klientami. Współczesny odbiorca to nie tylko pasjonat, pojawiający się w ośrodku z polecenia, to także ogromna rzesza klientów, która pozyskuje swoje informacje drogą elektroniczną, internetowego, przekazu.

Z punktu widzenia realizacji działalności operacyjnej szczególną rolę odgrywa dobór odpowiedniego zespołu ludzkiego. Poza umiejętnościami technicznymi i kwalifikacjami zawodowymi, wszystkie osoby realizujące swoje zadania na terenie ośrodków jeździeckich muszą posiadać wiedzę, umiejętności i doświadczenie w pracy z końmi. Dotyczy to nie tylko osób bezpośrednio świadczących usługi dla klientów, ale całego personelu. Wśród pracowników technicznych szczególnego znaczenia nabierają odpowiednie kwalifikacje i umiejętności pracowników stajni. Są to osoby, które pozostają w stałym kontakcie ze zwierzętami i ich otoczeniem, kreując ich bieżące warunki funkcjonowania. Konie są zwierzętami o bardzo wrażliwej psychice i fizjologii, dlatego też odpowiednie dopasowanie warunków oraz spostrzegawczość i umiejętności pracowników stajni są bezwzględnie konieczne do zachowania koni w dobrej kondycji i zdrowiu. Tylko zwierzęta odpowiednio chowane i pielęgnowane, realizujące odpowiednio dopasowany system pracy, są w stanie przyczynić się do właściwego poziomu świadczenia usług. Konie chore, zestresowane czy niewłaściwie trenowane i chowane stanowią zagrożenie nie tylko dla personelu, ale przede wszystkim dla klientów i innych zwierząt.

Poza podmiotami administracyjnymi oraz realizującymi swoje zadania w sferze gastronomicznej i rekreacyjnej dla klientów, ważnym elementem są instruktorzy jazdy (instruktorzy sportu). Są to osoby, które poza odpowiednimi umiejętnościami technicznymi, jeździeckimi oraz odpowiednimi uprawnieniami, muszą także dysponować właściwymi kompetencjami interpersonalnymi. Umiejętności nawiązania właściwych relacji z koniem, ale przede wszystkim z klientem, są niezbędne do zapewnienia właściwego poziomu obsługi klienta.

Łańcuch dostaw ośrodka jeździeckiego – podmioty

Do funkcjonowania ośrodka jeździeckiego na właściwym poziomie niezbędne jest kreowanie odpowiednich relacji z podmiotami zewnętrznymi. Służy temu między innymi tworzenie łańcuchów dostaw. Obecnie, gdy wiele z ośrodków swoją działalność prowadzi w miastach czy strefach podmiejskich, gdzie są one mocno ograniczone przestrzennie, konieczne jest takie zorganizowanie systemu działalności, by zgodnie z koncepcją łańcucha wartości, w sferze swego funkcjonowania pozostawić te jej elementy, które są niezbędne do kreowania odpowiedniej wartości i korzystać z możliwości outsourcingu tam, gdzie jest to możliwe i efektywne. Dlatego też tego typu podmioty koncentrują się przede wszystkim na prowadzeniu stajni oraz organizowaniu usług jeździeckich, ograniczając działalność wytwórczą i hodowlaną oraz gastronomiczno-hotelową.

Po stronie dostawców dóbr fizycznych łańcucha dostaw ośrodka jeździeckiego należy wymienić podmioty, które pozostają w częstych i regularnych relacjach, takie jak dostawcy: pasz objętościowych i treściwych oraz dodatków owocowo-warzywnych;

słomy i materiałów wyściółkowych; suplementów (w tym mieszanek zielarskich) i leków; usług magazynowych; środków czystości; dostawców do sfery gastronomicznej. Do podmiotów, które dostarczają swoje produkty z mniejszą częstotliwością, jednak w sposób regularny, zaliczyć można wytwórców: osprzętu jeździeckiego, osprzętu do pielęgnacji, sprzętu gospodarskiego, przeszkód treningowych, ogrodzeń, podłoża, odzieży jeździeckiej i roboczej. Po stronie dostawców konieczne jest także zaliczenie przedsiębiorstw dostarczających gospodarskie i treningowe: maszyny, urządzenia oraz środki transportu; przedsiębiorstwa budowlane (obiekty magazynowe, treningowe i gospodarskie), przedsiębiorstwa ogrodnicze i leśne oraz ośrodki chowu i hodowli koni.

System ten nie jest w stanie funkcjonować bez podmiotów świadczących swoje usługi, bardzo często wysoce wyspecjalizowane. Wśród podstawowych usługodawców związanych z ośrodkami jeździeckimi należy wymienić: kowali, lekarzy weterynarii i kliniki weterynaryjne, sędziów jeździeckich, trenerów, ośrodki szkoleniowe i edukacyjne sportowo-hippiczne, informatyków, księgowych, przewoźników, ubezpieczycieli. Podmioty te posiadają wysoki stopień specjalizacji wynikający nie tylko ze specyfiki funkcjonowania koni, ale także z przepisów krajowych i międzynarodowych.

Rozwijając swoją działalność, zwłaszcza ośrodki zlokalizowane w miastach, ograniczają powierzchnię i liczbę obiektów magazynowych. Konieczne jest zatem nawiązywanie relacji z dostawcami, którzy są w stanie dostarczać swoje produkty w mniejszych ilościach, ale za to często i jednocześnie zagwarantują dobrą ich jakość. Szczególne znaczenie ma to w odniesieniu do pasz. System organizacji tych dostaw zbliżony jest w swej koncepcji do systemu *just-in-time*. Im bardziej jest ograniczona powierzchnia magazynowa, tym występuje większa zbieżność z tym systemem. Innym rozwiązaniem jest wynajmowanie obiektów magazynowych. W niektórych krajach powstają wyspecjalizowane przedsiębiorstwa zajmujące się przechowywaniem pasz i materiałów wyściółkowych. Są to często wspólne przedsięwzięcia kilku ośrodków hippicznych działających na danym terenie. Do zadań tego typu podmiotów należy także dokonywanie zakupów na rynkach zagranicznych i organizacja transportu, których warunki są bardzo rygorystyczne.

Ze względu na coraz większą popularność imprez masowych i firmowych na „świeżym powietrzu”, ośrodki jeździeckie w swej ofercie także proponują tego typu usługi. Do ich realizacji nawiązują współpracę z podmiotami specjalizującymi się w organizacji różnego typu przedsięwzięć rozrywkowych, z podmiotami gastronomicznymi (zwłaszcza cateringowymi lub lokalnymi punktami gastronomii) i hotelarskimi. Polska jest miejscem, które staje się coraz bardziej atrakcyjne dla społeczności międzynarodowej, dlatego też podmiotami, z którymi coraz częściej nawiązują współpracę ośrodki jeździeckie, są biura podróży. Ogromnym zainteresowaniem wśród klientów zagranicznych cieszą się usługi agroturystyczne oraz możliwość nauki jazdy konnej w dużych miastach¹¹.

Rozwój sportów jeździeckich sprawił, że dużą grupę klientów stanowią osoby, które jeździectwo traktują nie tylko jako element rozrywki okazjonalnej, ale także podejmują trud regularnych treningów sportowych. W tym celu poza stworzeniem warunków tech-

nicznych, pozyskaniem odpowiednich koni i trenerów, ośrodek musi także nawiązać współpracę z organizatorami zawodów jeździeckich lub sam (będąc jednocześnie zarejestrowanym i certyfikowanym klubem sportowym) organizować zawody. Uczestnictwo w zawodach poza ośrodkiem związane jest z koniecznością wywiązania się z wymogów formalnych (licencja zawodników i koni, dokumenty identyfikacyjne, badania lekarskie, opłaty), zorganizowania transportu, a także odpowiedniego wyposażenia konia i zawodnika w osprzęt i ubiór jeździecki. Organizując zawody jeździeckie na swoim terenie, trzeba posiadać spełniające wymogi techniczne i bezpieczeństwa obiekty do rozgrywania zawodów, tereny rozprężeniowe, miejsca postojowe dla koni i środków transportu, miejsca parkingowe dla widzów, punkty gastronomiczne, obsługę administracyjną, informacyjną i techniczną. Zgodnie z obowiązującymi przepisami¹² wśród osób oficjalnych, niezbędnych do rozegrania zawodów hippicznych, potrzebni są: sędziowie, delegat techniczny, komisarze, gospodarz toru, lekarz weterynarii, lekarz medycyny i karetka pogotowia, ochrona obiektu, podkuwacz. Wszystkie te uwarunkowania generują konieczność nawiązania współpracy z odpowiednimi podmiotami umożliwiającymi przeprowadzenie tego typu przedsięwzięć.

Podmioty sektora MSP w łańcuchu dostaw ośrodków jeździeckich

Przemysł koński realizowany jest w dwóch wymiarach: międzynarodowym i lokalnym. Konsekwencją tego jest między innymi zaangażowanie podmiotów o dużym zasięgu, takich jak marki: PRESTIGE, CAVALLO, STÜBEN, CASA VILLAMIL, HORKA, ESKADRON, PFIFF, TATINI. Ze względu na konieczność dopasowania sprzętu do konia i jeźdźca możliwy jest duży indywidualizm w doborze poszczególnych elementów. Jeździectwo jest obszarem o wysokim stopniu snobizmu, który szczególnie docenia dobra wykonywane na zamówienie. Ogromnym prestiżem cieszą się produkty wykonywane ręcznie, o dużym stopniu zindywidualizowania. Dzięki temu następuje ogromny rozwój rzemiosła, którego wielkość jest bezpośrednio skorelowana z wielkością oferty rynkowej i zapotrzebowania na usługi hipiczne. Na rynkach Europy zachodniej powstają wyspecjalizowane zakłady rzemieślnicze specjalizujące się zarówno w tworzeniu ubrań dla ludzi, jak i wyposażenia dla koni. Poza zakładami rymarskimi, pożądaną są zakłady krawieckie i szewskie, wytwórcy szcotek i drobnego sprzętu do pielęgnacji koni. Poszczególne kluby jeździeckie tworzą kolekcję ubrań i sprzętu sygnowane własnymi znakami i o zindywidualizowanym wzornictwie, gdzie kolorystyka odgrywa spore znaczenie. Dużą wagę przykłada się zwłaszcza do strojów jeźdźców w trakcie występów konkursowych (zawodów i pokazów). Strój zawodników jest sformalizowany w przepisach poszczególnych dyscyplin i poza bezpieczeństwem i komfortem musi także spełniać wymóg elegancji. Na przykład w ujeżdżeniu obowiązkowym nakryciem

głowy jest cylinder, wykonywany przez modystki. Można zaobserwować, wraz ze wzrostem popularności jeździectwa, renesans kowalstwa, które nie ogranicza się do wyrobu podków i kucia koni, ale powstają także elementy dekoracyjne w związku z rosnącym zapotrzebowaniem na nie.

Zwiększenie zapotrzebowania na produkcję zindywidualizowaną, niewielkich rozmiarów o dużej elastyczności dotyczy nie tylko ubiorów i osprzętu. Wykonywanie urządzeń treningowych a także przystosowanie środków transportu podlega również tym trendom. Szczególnie wyposażenie ośrodka w przeszkody ruchome i stałe, odpowiednio wkomponowujące się w otoczenie i możliwości techniczne obiektów, a jednocześnie spełniające standardy techniczne i wymogi bezpieczeństwa stanowią wyzwanie, któremu są w stanie sprostać podmioty znające warunki lokalne. Choć na rynku pojawiają się duże podmioty oferujące np.: pojazdy ciężarowe dostosowane do transportu koni, to są one często zbyt drogie dla właścicieli mniejszych jednostek. Wybierają oni lokalne warsztaty dostosowujące zarówno same pojazdy, jak i przyczepy („bukmanki”) do koni oraz możliwości finansowych zamawiającego. Dużą renomą na rynku międzynarodowym cieszą się powozy konne, bryczki i sulki wykonywane przez polskich rzemieślników. Oferują oni także szeroką gamę urządzeń do różnego typu prac (rolniczych, leśnych, transportowych itp.) współdziałających z końmi.

Organizacja przestrzeni w sferze treningowej i rekreacyjnej wymaga podjęcia współpracy z podmiotami specjalizującymi się między innymi w produkcji podłoży, ogrodzeń, elementów małej architektury. Szczególnie pożądane jest nawiązanie trwalszych relacji z wyspecjalizowanymi jednostkami świadczącymi usługi w obszarze architektury zieleni, które nie tylko zadbają o wizualną stronę ośrodka, ale także dobiorą roślinność bezpieczną dla koni i ludzi, a jednocześnie odporną na koegzystencję z nimi.

Rozwój trendu ekologicznego sprawił, że właściciele koni, by zachować je w dobrym zdrowiu i odpowiedniej kondycji, sięgają po naturalne preparaty. Szczególnie cenione są różnego typu małe podmioty z branży zielarskiej, pszczelarskiej, sadowniczej i ogrodniczej, dostarczające swe produkty na zamówienie. Podstawową cechą oferowanych przez nie produktów jest pochodzenie z terenów ekologicznych, upraw naturalnych bez stosowania „chemii”, z dala od ośrodków miejskich i przemysłowych. Towarzyszy temu także sięganie po suplementy i farmaceutyki pochodzenia naturalnego. To zapotrzebowanie kreuje także zmianę profilu działalności lekarzy weterynarii, którzy już nie tylko interweniują w przypadku choroby, ale także sprawują permanentną opiekę nad zwierzęciem. Dlatego też bardzo cenieni są weterynarze lokalni, realizujący swoje usługi „na telefon”, jednak posiadający odpowiednią wiedzę i kontakty na rynku dużych usług weterynaryjnych (np. kliniki weterynaryjne, jednostki naukowo-badawcze, firmy farmaceutyczne).

Jednym z najważniejszych dostawców związanych ze sprawnym i efektywnym funkcjonowaniem ośrodków jeździeckich są lokalni producenci rolni. Dostarczają oni nie tylko pasze, ale także materiały wyściółkowe. Podstawową zaletą zaopatrzenia lokalnego

jest dostosowanie biologiczne do panujących warunków przyrodniczych, ale także niskie koszty transportu, możliwość sprawdzenia jakości u dostawcy, możliwości wpływu na zastosowane przez producenta dodatki i środki ochrony oraz negocjowanie warunków przechowania i częstotliwości dostaw, co ma duże znaczenie przy ograniczonych powierzchniach magazynowych. Wśród dostawców nie można także pominąć ośrodków hodowlanych. Są one źródłem zaopatrzenia w konie o pożądanym cechach fizycznych i psychicznych oraz umiejętnościach. Istnieje wiele międzynarodowych renomowanych stajni hodowlanych, dostarczających konie najwyższej jakości. Jednak są to zwierzęta drogie, wymagające specyficznych warunków utrzymania oraz odpowiedniego systemu pracy. Dla większości ośrodków jeździeckich są one elementem oferty ponadstandardowej. Współpraca z lokalnymi ośrodkami hodowli zapewnia nie tylko dostęp do odpowiednich zwierząt, ale także możliwość współpracy w procesie ich chowu, w celu uzyskania pożądanym cech i umiejętności.

Szeroka gama usług i wielość partnerów rynkowych sprawia, że zarządzanie ośrodkiem jeździeckim stanowi spore wyzwanie. Chcąc osiągnąć liczącą się pozycję na rynku trzeba w umiejętny sposób zarządzać całością zachodzących na nim procesów i umiejętnie stawiać się ich częścią. Jedynie te podmioty, które będą w stanie sprostać wymogom integracji i kooperacji mają szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego.

Przepływy fizyczne w łańcuchu dostaw ośrodków jeździeckich

Wśród parametrów wpływających na wielkości przepływów dóbr fizycznych, które tworzą warunki ramowe funkcjonowania ośrodków jeździeckich, należy przede wszystkim wymienić wielkość i stan infrastruktury. Im większe możliwości przestrzennej lokalizacji, w tym pozyskiwania terenów oraz budynków i budowli pod poszczególne obszary działalności, tym przepływy te mogą być większe liczbowo i gabarytowo, jednocześnie mogą mieć mniejszą częstotliwość. Uwarunkowania infrastrukturalne, zwłaszcza w analizie krótkookresowej są elementem względnie stabilnym – z punktu widzenia ośrodka jeździeckiego. Dlatego też w przypadku posiadania przez dany podmiot własnej, bogatej (pod względem zróżnicowania i liczby) oraz w dobrym stanie i nowoczesnej (spełniającej standardy) infrastruktury, konieczność kooperacji i tworzenia względnie trwałych relacji biznesowych jest mniejsza. Jednak w razie ograniczenia przestrzenno-technicznego, niezbędne jest nawiązywanie współpracy z podmiotami, które nie tylko są w stanie dostarczać odpowiednie dobra fizyczne, ale także poprzez realizację usług wpływają na zmniejszenie ograniczeń tworzonych przez własne możliwości ośrodków. Zwłaszcza dotyczy to podmiotów prowadzących działalność w strefach miejskich i podmiejskich, dla których takie systemy współpracy są szczególnie istotne. Poza możliwościami realizacji większej skali działalności pozwala to także na skupienie się na funkcjach podstawowych. Jeśli przyjąć, iż w ramach funkcji pomocniczych umiejscowione zostaną usługi

magazynowe, to tworzenie systemu współdziałania z wyspecjalizowanymi podmiotami pozwala na przeznaczenie obiektów i terenów pod działalność jeździecką dzięki ograniczeniu wielkości magazynów paszowych czy wyściółkowych. Tego typu podmioty są ogniwnem pośrednim łączącym ośrodki jeździeckie z producentami rolnymi dostarczającymi surowce. Niektóre ośrodki jeździeckie prowadzą także działalność rolniczą na własne potrzeby, a czasami nawet na sprzedaż. Jednak większość nie posiada tak komfortowej sytuacji, dlatego też konieczne jest poszukiwanie odpowiednich dostawców. Kreowanie trwałych związków z rolnikami pozwala na zaspokajanie potrzeb ośrodków jeździeckich nie tylko pod względem ilościowym¹³, ale także jakościowym. Odpowiednia jakość i pewność co do wartości i składu dostarczanych surowców pozwala na zmniejszenie procesów kontroli, eliminuje konieczność odsyłania dostaw niespełniających wymogów. Podobne relacje i wymagania dotyczą dostawców oraz producentów warzyw i owoców, które stanowią bieżący element uzupełniania diety. Producenci rolni dysponujący obiektami pozwalającymi na przechowywanie swych produktów w odpowiednich warunkach, mogą przejmować na siebie funkcje magazynowe na rzecz ośrodków jeździeckich. W związku z realizowaniem funkcji magazynowych poza terenem ośrodka niezbędne jest także korzystanie z usług transportowych. Przy dostawach realizowanych w okresach zbiorów płodów rolnych i własnych, odpowiednio dużych przestrzeniach magazynowych, nie ma konieczności nawiązywania trwałej współpracy z podmiotami rynku transportowego. Jednak gdy część magazynów jest zlokalizowana poza ośrodkiem oraz korzysta się z częstych dostaw, pozyskanie tego typu partnera przyczynia się do zmniejszenia kosztów oraz zwiększenia pewności i stabilności całego systemu. Alternatywą dla tworzenia systemów współdziałania z lokalnymi podmiotami jest dokonywanie zakupów u dużych producentów – tzw. marek międzynarodowych. Oferują oni gotowe mieszanki paszowe wraz z odpowiednio spreparowanymi „uzupełniaczami”. Jednak podstawowym problemem jest cena, a także nie zawsze dopasowanie osobnicze.

Na wielkości i częstotliwości przepływów dóbr fizycznych w łańcuchach dostaw ośrodków jeździeckich istotny wpływ mają także:

- liczba i jakość koni,
- liczba i częstotliwość przybywających klientów – jeźdźców i osób towarzyszących,
- liczba i częstotliwość organizowania różnego typu przedsięwzięć sportowo-rozrywkowych i turystycznych.

Wielkość posiadania pogłowia koni wpływa na możliwość realizacji usług w odpowiedniej skali. Warunkuje ona także zapotrzebowanie na odpowiednie ilości pasz i wyściółek. Istotnym parametrem stada jest także jego zróżnicowanie pod względem rasy, płci i wieku. Ze względu na specyfikę działalności konieczne jest także regularne prowadzenie remontów stada, związane z pozyskiwaniem nowych osobników. Również rozwijanie działalności oraz nowe kierunki działań powodują konieczność utrzymywania trwałych relacji z ośrodkami hodowlanymi lub pośrednikami oferującymi konie do sprzedaży lub dzierżawy. By poszczególne konie mogły być wykorzystywane

do działalności prowadzonej przez ośrodek jeździecki, niezbędne jest wyposażenie ich w odpowiedni osprzęt. W zależności od intensywności realizowanych zadań podlega on zużyciu¹⁴, co powoduje konieczność naprawy lub pozyskania nowego. W ośrodku powinien znajdować się także ogólnie dostępny osprzęt treningowy, do realizacji wyspecjalizowanych zadań i specyficznych form pracy, który wykonywany jest często na zamówienie.

Niezwykle ważnym obszarem przepływów fizycznych jest system recyrkulacji odpadów. Do podstawowych rodzajów odpadów powstających w wyniku funkcjonowania ośrodka jeździeckiego można zaliczyć: odpady komunalne¹⁵, odchody zwierząt¹⁶, zwierzęta padłe i ubite z konieczności¹⁷. W odniesieniu do odpadów komunalnych konieczne jest nawiązanie współpracy z firmą posiadającą zezwolenie na wykonywanie tego typu działalności, którego udziela w formie decyzji właściwy wójt, burmistrz lub prezydent miasta, każdemu podmiotowi, który dysponuje odpowiednimi środkami do wykonania usług oraz zapewnia ich należyty poziom¹⁸. Podobnie jest w przypadku usuwania zwierząt padłych i ubitych z konieczności. Podmiot realizujący tego typu zadania musi posiadać podpisaną umowę z gminą na usuwanie odpadów w postaci zwierząt padłych, zezwolenie na ich zbieranie oraz zawartą umowę cywilną z podmiotem wykonującym zadania w zakresie unieszkodliwiania tego typu odpadów. Największym problemem dla ośrodków jeździeckich jest usuwanie odchodów końskich wraz z wyściółką. Jeżeli wyściółkę boksów stanowi słoma, można ją wykorzystać do produkcji pieczarek i innych grzybów oraz jako nawóz. Tworzy to możliwości w obszarze zawierania długoterminowych umów. Znalezienie partnera w tym obszarze zdecydowanie ułatwia funkcjonowanie i obniża koszty działalności, partnerowi zaś gwarantuje dostawy surowców odpowiedniej jakości i kondycji.

Z punktu widzenia działalności rynkowej istotnym parametrem warunkującym funkcjonowanie łańcuchów dostaw ośrodków jeździeckich są klienci – konsumenci, czyli przede wszystkim jeźdźcy. Od intensywności tego strumienia zależy ekonomiczny efekt działalności ośrodka, ale także na podstawie popytu zgłaszanego przez jeźdźców rozwijane są odpowiednie obszary świadczonych usług i związane z nimi przepływy fizyczne. Rodzaj zgłaszanego popytu przez osoby jeżdżące wpływa również na dobór określonych typów zwierząt pod względem rasy, wieku, płci, umiejętności, a także cech psychofizycznych. By można było odpowiadać na to zapotrzebowanie w sposób elastyczny i satysfakcjonujący klientów albo należy dysponować własnym, mocno rozbudowanym systemem „zaplecza”, albo konieczne jest tworzenie warunków współdziałania z licznymi podmiotami wspierającymi.

Do podmiotów wpływających na system funkcjonowania ośrodków trzeba także zaliczyć osoby towarzyszące jeźdźcom i podmioty instytucjonalne. Dla nich obcowanie z naturą – koniem stanowi element dodatkowych atrakcji. Jednak, by były spełnione ich wymagania podstawowe, niezbędne jest kreowanie odpowiedniego systemu gastronomiczno-hotelarsko-rozrywkowego. Ten obszar wymaga zorganizowania i zarządzania

dotatkowymi przepływami fizycznymi, do których należą między innymi: produkty konsumpcyjne, środki higieniczne i czystości, wyposażenie obiektów. Współpraca z lokalnymi podmiotami, które posiadają ofertę skierowaną do tych właśnie podmiotów, przyczynia się do rozwoju funkcjonowania ośrodka, a także ich samych.

Zakończenie

Przemysł koński jest jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się sfer życia gospodarczego na świecie¹⁹. Jego siła leży nie tylko w rozwijaniu trendu aktywnego spędzania czasu, połączonego z ekologią i wartościami społecznymi. W funkcjonowanie przemysłu końskiego zaangażowane są wielkie marki i podmioty o zasięgu międzynarodowym i światowym. Ale szczególnie ważne dla wielu rządów wspierających hippikę jest to, iż angażuje ona liczne podmioty lokalne stanowiące małe i średnie przedsiębiorstwa, wśród których gros stanowią podmioty rzemieślnicze. Integruje ona także działalność przemysłową i rolniczą oraz turystyczną i sportową. Rozwijając warunki do funkcjonowania ośrodków jeździeckich, tworzy się szansę rozwoju dla lokalnej gospodarności, a zwłaszcza rozwoju sektora MSP.

Przypisy

¹ C. Bozarth, R.B. Handfield, Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchami dostaw, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007, s. 30.

² J. Twaróg, Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw, „Logistyka” 1999, nr 6, s. 28.

³ www.defra.gov.uk/wildlife-pets/pets/horses.

⁴ www.horsecouncil.org/nationaleconomics.php.

⁵ M. Grzybowski, Przemysł Koński czyli ekonomiczne i społeczne wartości jeździectwa, www.hpp.org.pl/modules.php?name=News&file=article&sid=143 z dnia 22.02.2011.

⁶ J. Łojek, Przemysł koński w Polsce, <http://www.konie.biz/modules.php?name=News&file=article&sid=428> z dnia 28.02.2011.

⁷ R. Potoniec, Hodowla koni a opłacalność, <http://www.tractor.pl/produkcja-zwierzca/ywienie-i-chow-zwierz/1883-chodowla-koni-a-opacalno.html> z dnia 10.05.2011.

⁸ http://www.allekonie.pl/osrodki_jezdzieckie_w_polsce.

⁹ <http://www.galopuje.pl/stadniny>.

¹⁰ www.pzj.pl.

¹¹ Na podstawie rozmów z właścicielami ośrodków na Dolnym Śląsku, można stwierdzić, że wśród klientów zagranicznych dużą grupę stanowią Niemcy, Holendrzy i Hiszpanie.

¹² http://pzj.pl/modules/mastop_publish/?tac=214.

¹³ Zapotrzebowanie na paszę poszczególnych osobników jest różne, wynika ono z masy ciała, ilości i rodzaju wykonywanej pracy, kondycji i wieku zwierzęcia, warunków klimatycznych oraz innych indywidualnych uwarunkowań; w literaturze przyjmuje się średnią dzienną dawkę owsa na poziomie 4–6 kg i siana 2–3 kg na każde 100 kg masy ciała oraz około 2 kg dodatków.

¹⁴ Często także osprzęt ten zostaje zgubiony.

¹⁵ Ustawa o odpadach (Dz.U. z 2007 r. nr 39, poz. 251 z późn. zm.) – odpady powstające w gospodarstwach domowych a także odpady niezawierające odpadów niebezpiecznych pochodzące od innych wytwórców odpadów, które ze względu na swój charakter lub skład są podobne do odpadów powstających w gospodarstwach domowych.

¹⁶ Ustawa o odpadach (Dz.U. z 2007 r. nr 39, poz. 251 z późn. zm.) – odchody zwierząt, obornik, gnojówka i gnojowica przeznaczone do rolniczego wykorzystania w sposób i na zasadach określonych w przepisach o nawozach i nawożeniu.

¹⁷ Padłe zwierzęta gospodarskie należy kwalifikować do podgrupy 02 01 – odpady z rolnictwa, sadownictwa, upraw hydroponicznych, leśnictwa, łowiectwa i rybołówstwa, nadając im kod 02 01 82 (zwierzęta padłe i ubite z konieczności), w przypadku odpadów wykazujących właściwości niebezpieczne (np. gdy zwierzę padło na chorobę zakaźną) padłym zwierzętom należy nadać kod 02 01 80. J. Janusz, Komentarz do Prawa Ochrony Środowiska, http://www.abc.com.pl/?cmd=problem_wiecej,3563&serwis=1

¹⁸ Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach Dz.U. z dnia 20 listopada 1996 r.

¹⁹ Według FEI sporty jeździeckie wraz z wyścigami są drugą na świecie dyscypliną sportu, zaraz po piłce nożnej, pod względem zaangażowania kapitałowego i generowanych przychodów.

Bibliografia

Bozarth C., Handfield R.B., Wprowadzenie do zarządzania operacjami i łańcuchami dostaw, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2007

Grzybowski M., Przemysł Koński czyli ekonomiczne i społeczne wartości jeździectwa, www.hpp.org.pl

Janusz J., Komentarz do Prawa Ochrony Środowiska, www.abc.com.pl

Łojek J., Przemysł koni w Polsce, www.konie.biz

Potoniec R., Hodowla koni a opłacalność, www.tractor.pl

Pruski W., Grabowski J., Schuch S., Hodowla koni, Powszechne Wydawnictwo Rolnicze i Leśne, Warszawa 2006

Twaróg J. Czas przepływu materiałów w łańcuchu dostaw, „Logistyka” 1999, nr 6

www.allekonie.pl

www.defra.gov.uk

www.galopuje.pl

www.horsecouncil.org

www.pzhk.pl

www.pzj.pl

Ustawa o odpadach (Dz.U. z 2007 r. nr 39, poz. 251 z późn. zm.)

Ustawa o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz.U. z 1996 r., nr 132 poz. 622)

The supply chain of riding centres as a development opportunity for small and medium enterprises

Summary

The modern horse industry is one of the most dynamically developing areas of the world economy. Its importance stems from the need to function side by side of large, small, and medium enterprises. A special meaning of it is the network of equestrian centres, which carry out basic functions of the service sphere. If they wanted to be able to function properly, especially in urban and suburban areas it is necessary to create adequate supply chains, and thus make different types of partner relations with their participants. The objective of the article attempts is presenting the supply chain of equestrian centres as the components of horse industry. It is conceptual in nature and was based mainly on the Author's own research and on the basis of the available scientific papers.