

lecznictwa, kultury oraz rozrywki, których realizacja nastąpi m.in. w wyniku powołania wyższej szkoły; modernizacji (dostosowaniu do warunków gospodarki rynkowej) i rozwoju placówek lecznictwa, w tym specjalistycznego; dalszego rozwijania działalności kulturalnej, w tym kontynuacji imprez w formie festiwalowej – rozszerzonych o imprezy wystawiennicze – nawiązujące do oferty gospodarki lokalnej, zwłaszcza w zakresie przetwórstwa żywności. Bardzo ważną rolę w skutecznej realizacji tych działań odegra wykreowanie korzystnego wizerunku miasta, w tym pożądane przemiany w jego zagospodarowaniu przestrzennym. Z uwagi na znaczenie sektora przetwórstwa żywności w gospodarce miasta istotną rolę odegrają przemiany w rolnictwie decydujące o powstaniu nowoczesnego i konkurencyjnego zaplecza dla rozwoju omawianych działalności gospodarczych.

Istniejące zagospodarowanie obszarów wiejskich położonych w zasięgu wzajemnych relacji z miastem Kościanem (na tle uwarunkowań zewnętrznych) pozwala na wysunięcie hipotezy najbardziej prawdopodobnego przebiegu procesów dostosowawczych w rolnictwie w analizowanym okresie. Nie należy spodziewać się zmian rewolucyjnych w myśleniu i działaniu, które przekreślą dotychczasowe trendy w produkcji rolniczej i w jej strukturze w całym regionie. Będziemy więc mieli do czynienia z modelem współistnienia gospodarstw bardzo dużych – powstałych na bazie byłych PGR-ów i Spółdzielni – z liczną grupą gospodarstw chłopskich stale przekształcających swoją organizację i kierunki produkcji podążające za trendami rynkowymi. Jest to istotne z punktu widzenia samorządu miasta Kościana, ponieważ miasto pełni rolę ośrodka koncentrującego przetwórstwo i usługi na rzecz swojego otoczenia. W związku z tym funkcje miasta działające na rzecz rolnictwa muszą podążać ścieżką zmian wyprzedzających zmiany w rolnictwie. Powinny zatem uwzględnić współpracę na rzecz obsługi gospodarstw wielkoobszarowych i gospodarstw chłopskich.

Do podstawowych elementów scenariusza należy założenie o utrwalaniu się funkcji rolniczych w rejonie, co będzie następstwem istniejącego popytu na konkurencyjną produkcję surowców rolniczych jak: zboża chlebne, żywiec wieprzowy, mleko oraz buraki cukrowe. Konkurencyjność w przypadku wielkopolskiego rolnictwa jest efektem działania takich czynników, jak korzystne warunki środowiska przyrodniczego, umiejętności zawodowe rolników przekładające się na pojęcie wysokiej kultury rolnej. Tendencja stabilizująca produkcję, będzie umacniana poprzez zabiegi dostosowawcze gospodarstw chłopskich, szczególnie w grupie obszarowej 5-15 ha. W części gospodarstw zdeterminowanych do utrzymania produkcji będą wdrażane nowe intensywne kierunki rolnictwa, jak warzywnictwo z uprawą szparagów, sadownictwo z uprawą brzoskwiń i specjalne działy z produkcją grzybów oraz przemysłowa hodowla zwierząt.

Obserwowane tendencje zahamowania spadku masy produkcji pozwalają na założenie trendów wzrostowych. Tak więc w okolicy miasta należy się liczyć ze wzrostem podaży tradycyjnych już asortymentów towarów, jak i wzrostem różnorodności produkcji z intensywniej zorganizowanych gospodarstw małych. Pomimo szans na wzrost podaży surowca, miasto musi się liczyć z globalnymi zjawiskami w przetwórstwie które w pierwszym rzędzie mogą skutkować likwidacją lub przebranzowaniem cukrowni i zakładów mięsnych. Bardzo ważny okres przeżywa w Kościanie branża mleczarska, która boryka się z problemami surowcowymi, bowiem warunki ekonomiczne sprawiają, że znaczna liczba gospodarstw chłopskich nadal jest na etapie rezygnowania z chowu bydła mlecznego (stąd dwuznacznie można odbierać zachowania inwestycyjne OSM Kościan polegające na poszukiwaniu nowej lokalizacji w Pyrzycach). Natomiast pozostała sfera przetwórstwa po modernizacji lub rozbudowie może przy zakładanym wzroście produkcji surowców przetwórczych liczyć na powodzenie. Produkcja wyrobów przetworzonych powinna uwzględniać podnoszenie jakości, zwiększanie asortymentu, wydłużanie terminu przydatności do spożycia. Szczególne znaczenie powinien mieć kierunek na wdrażanie asortymentów przeznaczonych dla rozwijającego się ruchu turystycznego (porcjowanie, gotowe zestawy śniadaniowe, obiadowe), jak i produkty odpowiadające warunkom diety zdrowego stylu życia.

III. OCENA SYTUACJI MIASTA. OKREŚLENIE POŻĄDANYCH FUNKCJI ROZWOJOWYCH.

Z długofalowego (strategicznego) punktu widzenia zasadnicze znaczenie ma identyfikacja najbardziej korzystnych dla przyszłego pożądanego rozwoju miasta funkcji rozwojowych. Podstawowe znaczenie ma szukanie odpowiedzi na pytanie: jakiego rodzaju działania należy podejmować aby jak najdłużej utrzymać obecne korzystne tendencje (w jaki sposób należy przeciwdziałać ewentualnym zagrożeniom ogólnie scharakteryzowanym w zarysie prognoz) oraz jakie nowe kierunki działalności (najbardziej korzystnych z długofalowego punktu widzenia – funkcji rozwojowych) powinno się wprowadzać na teren miasta.

W oparciu o wyniki dokonanych na etapie diagnozy analiz, wykorzystując syntezę uwarunkowań rozwoju oraz wnioski z przewidywanych kierunków przemian (prognoz) – zgodnie z zasadami analizy BCG (tzw. analizy portfelowej – macierzy Boston Consulting Group) wyróżniono następujące fazy ewolucji analizowanych działalności¹:

- gwiazdy (korzyści: wysokie; sytuacja: dynamicznego rozwoju)
- dojne krowy (korzyści: wysokie ; sytuacja: stabilna w długim horyzoncie czasu)
- dylematy (korzyści: niewielkie; sytuacja: niepewna przyszłość)
- kule u nogi (korzyści: spadek; sytuacja: brak perspektyw)

przy założeniu zasadniczych kierunków ewolucji:

I. dylemat > gwiazda > dojna krowa

II. dylemat > kula u nogi

W zależności od faz ewolucji zalecane są następujące strategie działań:

- gwiazda: tworzenie warunków do dalszego dynamicznego rozwoju,
- dojna krowa: czerpanie korzyści,
- dylemat: działanie selektywne w zależności od uwarunkowań rozwoju – przeprowadzenie analizy w celu określenia kierunku ewolucji: gwiazda czy kula u nogi,
- kula u nogi: rezygnacja z dotychczasowego kierunku rozwoju lub przeprowadzenie restrukturyzacji.

Z długofalowego punktu widzenia rozwoju miasta powinno się dążyć do

- kreowania jak największej liczby gwiazd, które w przyszłości mają szansę przekształcić się w ustabilizowane dojne krowy,

¹ Klasyczna macierz BCG opracowana została dla celów analizy zróżnicowanej struktury produkcyjnej organizacji gospodarczych przy wykorzystaniu podziału środków inwestycyjnych między różne rodzaje działalności biorąc pod uwagę przewidywany zysk i spodziewane ryzyko. Analiza przeprowadzana jest w oparciu o dwa kryteria : stopie wzrostu sprzedaży na danym rynku oraz wielkości względnego udziale w rynku. Z uwagi na swoją prostotę i efektywność ten sposób podejścia (w dużym uproszczeniu) zalecany jest analizy możliwości rozwojowych jednostek terytorialnych (Z. Frankowski, 2000, Analiza możliwości rynkowych [w:] Działalność marketingowa gmin. Zarys ujęć marketingu terytorialnego (praca zbiorowa red. Z. Frankowski), Wyższa Szkoła Humanistyczna, Krajowy Ośrodek Dokumentacji RTK, Ciechanów

- zapewnienie rozwoju dostatecznej liczbie dojnych krów, których funkcjonowanie będzie tworzyło warunki dla korzystnego rozwoju miasta m.in. w odniesieniu do sytuacji na lokalnym rynku pracy.

Analizując obecne jak i potencjalne działalności, korzystne dla rozwoju miasta, można zgodnie z omówioną wyżej klasyfikacją wyróżnić:

- gwiazdy:
 - obecne: nowe (lub zrestrukturyzowane – dostosowane do warunków gospodarki rynkowej) produkcyjne podmioty gospodarcze działające w branży przetwórstwa żywności (np.: „Rzeźnictwo-Wędliniarstwo” sp.c.) a także w innych wyspecjalizowanych branżach np.: w zakresie sprzętu chłodniczego („Ivanpol” sp. z o.o.), w branży metalowej („ASH” sp. z o.o., „Metalchem Kościan” S.A.), na rynku budownictwa mieszkaniowego: np. działalność Towarzystwa Budownictwa Mieszkaniowego w Kościanie,
 - potencjalne: rozwój wyspecjalizowanych działalności usługowych obecnie zakwalifikowanych do kategorii „dylematy” dotyczących: ochrony zdrowia (szczególną szansą jest rozwój w wyniku restrukturyzacji i modyfikacji kierunków działalności ośrodka leczenia jaki stanowi kompleks szpitalny o dotychczasowej podstawowej funkcji leczenia nerwowo i psychicznie chorych) oraz szkolnictwa zwłaszcza wyższego (podstawowe szanse tworzy odpowiedni rozwój Ośrodka Zamiejscowego Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu)
- dojne krowy:
 - obecne: tradycyjne działalności w przetwórstwie żywności (np.: działalność Obrzańkiej Spółdzielni Mleczarskiej),
 - potencjalne: oprócz działalności produkcyjnych szeroko rozumiana sfera usług (scharakteryzowana wyżej zgodnie z fazą ewolucji gwiazdy > dojne krowy),
- dylematy: duże – poddane przekształceniom restrukturyzacyjnym zakłady np. z zakresu przetwórstwa żywności: Zakłady Mięsne w Kościanie S.A., ADM Polska Sp. z o.o., w branży chemicznej zakład AGA GAZ Sp. z o.o. w Warszawie oddział Kościan, w zakresie usług: Ośrodek Zamiejscowy Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza²,

² W analizie BCG pozycję Ośrodka Zamiejscowego Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu oceniono jako odpowiadającą – dylematom. Uznano bowiem, iż w sytuacji rosnącej konkurencji pobliskich ośrodków miejskich (poza oczywistą wiodącą pozycją Poznania – przede wszystkim Leszna) oraz zbliżającego się niżu demograficznego możliwość długofalowego rozwoju Kościana jako ośrodka usług w zakresie szkolnictwa wyższego zależy od przygotowania odpowiedniej oferty np. ukierunkowanej na wykreowanie ośrodka pomocniczego – (uzupełniającego) w stosunku do jednostki macierzystej z położeniem nacisku na specjalizacje związane ze specyfiką powiatu (jego najbliższego otoczenia) i w efekcie stanowiącej uzupełnienie programu uczelni w Poznaniu (a nie jego powielenie).

- kule u nogi: szczególnym przykładem – z uwagi na wielkość – był istniejący do niedawna, obecnie już zlikwidowany, zakład produkcji papierosów Reemtsma Polska S.A.

Dotychczasowe podstawowe funkcje rozwojowe miasta związane były z działalnościami gospodarczymi, dotyczącymi zarówno przemysłu jak i usług. W dziedzinie usług o charakterze ponadlokalnym (regionalnym i krajowym) szczególnie wyróżnia się szpital dla nerwowo i psychicznie chorych, który z uwagi na istniejące zaplecze materialne (zainwestowanie) a także kadre może stanowić bazę dla rozwoju nowoczesnego leczenia zarówno w zakresie dotychczasowych specjalizacji jak i świadczenia nowych usług medycznych (w kooperacji z innymi placówkami ochrony zdrowia zlokalizowanymi na obszarze miasta) a także szeroko rozumianej odnowy biologicznej – w dostosowaniu do potrzeb rynku.

W dziedzinie usług szansę rozwojową dla miasta stanowi również szkolnictwo ponadpodstawowe – zwłaszcza wyższe – biorąc pod uwagę lansowaną obecnie politykę ministerstwa edukacji zakładającą wspomaganie (preferowanie) rozwoju placówek (filii) uczelni wyższych w miastach średniej wielkości. W obecnie korzystnej sytuacji funkcjonującego w mieście oddziału poznańskiego uniwersytetu (tj. w świetle podjętych działań na rzecz rozwiązania jego dotychczasowych, permanentnych problemów lokalowych) zapewnienie mu – w warunkach rosnącej konkurencji – przetrwania a tym bardziej rozwoju wymaga wypracowania atrakcyjnej oferty. (w dostosowaniu do celów rozwojowych miasta – patrz rozdział VI, w tym zwłaszcza pkt. 1 i 4).

Wśród działalności produkcyjnych na terenie miasta wyróżnia się przetwórstwo żywności. Można uznać, że Kościan swoje osiągnięcia rozwojowe zawdzięcza w sposób istotny funkcji obsługi gospodarki żywnościowej (zarówno w sferze przetwórstwa jak i hurtowego obrotu surowcami rolniczymi). W przeszłości rozwój miasta był ściśle związany z okolicznym rolnictwem – Kościan pośredniczył w skupie, przetwórstwie i eksporcie zboża, mięsa, cukru, tytoniu i alkoholu pochodzącego z okolicznych gmin skutecznie konkurując w tej dziedzinie z innymi miastami Wielkopolski. Bogaty dorobek w sferze przetwórstwa żywności i tradycja handlu przetrwały do dzisiaj, czego dowodem są lokalizacja dość dużych zakładów przetwórczych, takich jak: zakłady mięsne, elewatory z młynem, mieszalnia pasz, cukrownia, mleczarnia i zakłady tytoniowe (znajdują się one obecnie w różnej sytuacji co ogólnie scharakteryzowano wyżej za pomocą macierzy BGG). W granicach miasta gospodarcze znaczenie rolnictwa – widzianego poprzez pryzmat masy dochodu brutto – jest marginalne. Świadczy o tym dobitnie znikoma powierzchnia użytków rolnych, z których większość to ogrody działkowe.

Tradycyjnej koncentracji przetwórstwa rolniczego w mieście i gminie wiejskiej będą sprzyjać nowe możliwości transportowe. Pogląd, że jedną z funkcji rozwojowych Kościana w przyszłości może być przetwórstwo rolnicze potwierdza obserwowana kondycja rolnictwa w całym regionie wskazująca na utrzymywanie się wysokiego potencjału produkcji w asortymentach dotychczasowych, jak i wprowadzania do sprzedaży coraz większych ilości warzyw, w tym szparagów, owoców, pieczarek itp. a więc żywności uznawanej za żywność zdrową. Z przeglądu branż przetwórczych i perspektyw ich rozwoju w całym regionie wynika, że w Kościanie i sąsiednich gminach trwale miejsce zajął przemysł mięsny skupiony w kilku przetwórniami rzemieślniczych i starym zakładzie państwowym. Ekspansywną działalnością charakteryzuje się branża mleczarska, której szczególnie dobra obecna kondycja pozwala wnioskować o utrzymaniu się przetwórnii w przyszłości. Kolejną dobrze lokującą się branżą jest przemysł przetwórstwa zbożowego i pasz oraz przemysł cukrowniczy. Do branż zagrożonych można zaliczyć produkcję papierosów i przetwórstwo warzyw i owoców. Z uwagi jednak na zmieniające się tendencje żywieniowe generujące popyt na omawiane produkty tak w kraju jak i na rynkach światowych należy się liczyć ze wzrostem zapotrzebowania na surowce jak i przetworzone

owoce i warzywa. W związku z tym należy zapobiegać likwidacji tego kierunku przetwórstwa tym bardziej, że okolice Kościana są położone w strefie oddziaływania aglomeracji miejskich – potencjalnych chłonnych rynków zbytu. Okoliczni rolnicy dostrzegając te tendencje, już teraz wprowadzają zmiany w kierunkach produkcji, które mogą stanowić zaplecze dla powstania w mieście przetwórci owoców i warzyw lub przetworów warzywno-mięsnych (gotowych do spożycia lub półfabrykatów do uproszczonego przygotowania posiłków) mogących stanowić uzupełnienie oferty pobliskich zakładów w Środzie Wielkopolskiej czy Kaliszu.

W świetle powyższych stwierdzeń należy wnioskować o podjęcie działań na rzecz utrzymania funkcji przetwórstwa w mieście, w tym biorąc pod uwagę współpracę z okolicznymi farmami w celu stworzenia nowoczesnej bazy produkcji zdrowej żywności.

Przykład upadku dużych zakładów tytoniowych Reemtsma (wywołane nim zagrożenie destabilizacji lokalnego rynku pracy) wskazuje, że szanse rozwojowe Kościana należy przede wszystkim wiązać z rozwijaniem działalności gospodarczych w oparciu o średniej wielkości i małe podmioty gospodarcze (z uwagi na swoją wielkość najbardziej mobilne – najłatwiej przystosowujące się do zmiennych warunków gospodarki rynkowej).

IV. WIZJA PRZYSZŁOŚCI

Wizja Kościana jest projekcją pożądanego obrazu miasta z odległej przyszłości (za co najmniej 25 lat), sformułowaną na podstawie dotychczasowego rozpoznania trendów rozwoju oraz szans i zagrożeń, a także rozpoznania opinii mieszkańców.

Kościan jedno ze znaczniejszych miast Wielkopolski o historycznie ukształtowanej tożsamości, której zewnętrzne oblicze w formie zabytkowej zabudowy starego centrum miasta jest łatwo dostępne dla mieszkańców jak i dla gości. Miasto z charakterystycznymi otwarciami w stronę obszarów cennych przyrodniczo – korytarzy ekologicznych, miasto ugruntowanego wielokierunkowego przemysłu kultywowanego tradycyjnie w równowadze z usługami ponadlokalnymi w sferze produkcyjnej, społecznej jak i kulturowej. Miasto w którym najistotniejszą rolę odgrywają obywatele zintegrowani w celu rozwiązywania problemów wspólnoty lokalnej, jak i w chwilach wolnych od trudów i obowiązków. Korzystający w następstwie swej aktywności z oferty miasta w formie wykształcenia średniego i wyższego ukierunkowanego na nowe rynki pracy oraz z opieki medycznej na najwyższym poziomie.

Kościan – centrum integrujące rolnicze zaplecze regionu, poprzez zabezpieczenie przetwórstwa i sprzedaży płodów rolnych oraz promujące nowe technologie w tym proekologiczną produkcję żywności w powiązaniu z tradycją łączenia w gospodarstwie wiejskim

funkcji produkcyjnych z dbałością o równowagę w środowisku przyrodniczym (czego prekursorem był majątek turwiański).

Miasto otwarte przestrzennie dzięki inkorporacji wiejskiej gminy Kościan.

Miasto, które nie będzie zdominowane poprzez funkcje tranzytowe, lecz umiejętnie wykorzysta je dla rozwoju i rywalizacji na globalnym rynku towarów i usług kreowanych w wyniku realizacji własnej strategii rozwoju .

Z uwagi na bliskość granicy z Unią Europejską i aktywne kontakty w sferze społecznej i gospodarczej z wybranymi regionami państw zachodnich Kościan – odpowiednio wspomagany przez władze regionalne i krajowe – jest swoistym poligonem doświadczalnym wdrażania najbardziej efektywnych przedsięwzięć integracyjnych stanowiących rozwiązania modelowe (wzorcowe) zalecane do naśladowania przez inne jednostki terytorialne w kraju.

Kościan ze względu na :

- położenie w strefie oddziaływania Poznańskiego Obszaru Metropolitalnego
- położenie w bliskości chłonnych rynków zachodnioeuropejskich
- wysoki standard warunków życia mieszkańców
- bliskość przebiegu dogodnych szlaków komunikacyjnych kraju,
- umiejętne zarządzanie przez władze samorządowe wykorzystujące w optymalny sposób pojawiające się szanse rozwoju i unikające zagrożeń,
- wykształcenie wyróżniających się w regionie działalności gospodarczych szczególnie w zakresie przetwórstwa żywności,
- wykreowany korzystny wizerunek miasta, w którym podstawową rolę odgrywa atrakcyjny sposób jego zagospodarowania i dbałość o środowisko przyrodnicze,
- dbałość o zasoby starego budownictwa i wprowadzenie dla nowych inwestycji odpowiednich standardów zapewniających ich wysoką jakość od strony projektowej i wykonawczej,
- wykształcenie silnych funkcji jako ośrodka lokalnej administracji publicznej (powiatowego),
- atrakcyjną ofertę usług o znaczeniu ponadlokalnym (regionalnym i krajowym) oraz rozwiniętą i o wysokim standardzie bazę materialną:
 - lecznictwa, rehabilitacji i odnowy biologicznej,
 - opieki nad osobami niepełnosprawnymi i starymi
 - szkolnictwa ponadpodstawowego, w tym wyższego,
 - kultury,

- rekreacji i sportu,
- obsługi konferencji i szkoleń,

jest wyróżniającym się – wysoką jakością – w regionie poznańskim miejscem zamieszkania, pracy i wypoczynku. Kościan korzystnie wyróżnia się na tle innych jednostek terytorialnych regionu poznańskiego umiejętnym połączeniem funkcji wynikających z historycznie ukształtowanych tradycji gospodarczych z funkcjami nowoczesnego ośrodka miejskiego XXI wieku.

Wykreowanie atrakcyjnego lokalnego rynku pracy, bogate wyposażenie w obiekty usług w tym ze sfery społecznej szczególnie szkolnictwa, opieki zdrowotnej i opieki nad ludźmi starymi a także w odniesieniu do życia kulturalnego oraz rekreacji i sportu tworzą klimat wygodnego i bezpiecznego miejsca zamieszkania, pracy i wypoczynku.

V. IDENTYFIKACJA GŁÓWNYCH PROBLEMÓW DO ROZWIĄZANIA

Szanse i zagrożenia rozwoju w zestawieniu z przewidywanymi kierunkami przemian i wizją przyszłego pożądanego obrazu miasta pozwalają na zidentyfikowanie głównych problemów do rozwiązania.

Do podstawowych problemów rozwoju miasta zaliczono:

w odniesieniu do środowiska przyrodniczego:

- zanieczyszczenie powietrza poprzez dużą emisję pyłów i gazów z lokalnych kotłowni oraz spalin komunikacyjnych

w odniesieniu do gospodarki miasta:

- zbyt powolny napływ kapitału inwestycyjnego,
- przewlekłe procesy restrukturyzacji dużych podmiotów gospodarczych

w odniesieniu do zagadnień ludnościowych i sfery społecznej:

- początki recesji demograficznej miasta, (ujemny przyrost naturalny, ujemne saldo migracji, tendencje starzenia się ludności),
- brak bazy lokalowej zapewniającej odpowiednie świadczenia usług publicznych,