

Projekt Analizy SWOT

Autorzy:

prof. dr hab. Dorota Konopacka

prof. dr hab. Joanna Puławska

prof. dr hab. Adam Wojdyła

dr hab. Robert Maciorowski

dr hab. Paweł Konopacki

dr Krzysztof Zmarlicki

dr Krzysztof Rutkowski

dr Zbigniew Józwiak

Opracowanie przygotowane w ramach **zadania celowego 9.3**

Opracowanie założeń do strategii dla sektora owoców jagodowych

Zadania Ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi finansowanych z dotacji celowej w roku 2025



Ministerstwo Rolnictwa
i Rozwoju Wsi

Skierniewice 2025

Spis treści

1. Analiza SWOT jako narzędzie diagnozy działań strategicznych	3
2. Analiza SWOT - owoce jagodowe – segment owoców deserowych	4
3. Analiza SWOT - owoce jagodowe – segment owoców do przetwórstwa	5
4. Podsumowanie	6

1. Analiza SWOT jako narzędzie diagnozy działań strategicznych

Definicja: uniwersalne narzędzie analizy aktualnej sytuacji wyjściowej. Pozwala myśleć, w kategoriach działań opartych na mocnych stronach i szansach, przy ograniczaniu słabych stron i zagrożeń.

Polega na podzieleniu informacji na cztery grupy czynników o strategicznym znaczeniu:

S (mocne strony) - wszystko to, co stanowi atut, przewagę, zaletę,

W (słabe strony) - wszystko to, co stanowi słabość, barierę, wadę,

O (szanse) - wszystko to, co stwarza szansę korzystnej zmiany,

T (zagrożenia) - wszystko to, co stwarza niebezpieczeństwo zmiany niekorzystnej.

Przy korzystaniu z efektów analizy należy pamiętać, że informacje z obszarów Mocnych i Słabych stron są czynnikami wewnętrznymi, na które można mieć bezpośredni wpływ.

Natomiast informacje z obszarów Szanse i Zagrożenia są czynnikami obiektywnymi i zewnętrznymi, na które nie ma się wpływu sprawczego, ale można nie odpowiadać poprzez działania kierunkowe.

Zgodnie z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez środowisko (Organizacje Producentkie) istnieje uzasadniona konieczność kompilacji danych dotyczących produkcji, rynków zbytu oraz kierunków zagospodarowania, celem identyfikacji możliwych kierunków rozwoju sektora w obliczu zmian klimatu oraz innych barier takich koszty czy brak wykształconej kadry. W obliczu postępującej globalizacji, niekorzystnych dla producentów zmian sytuacji geopolitycznej oraz dynamicznych zmian struktury nasadzeń poszczególnych gatunków wypracowanie spójnej strategii jest zadaniem bardzo złożonym.

Jednym z czynników różnicujących podejście producentów do sposobu produkcji i optymalizacji kosztów jest przeznaczenie owoców, które determinuje organizację produkcji a tym samym istotnie wpływa na podejmowanie działań biznesowych.

Zgromadzone w opracowaniu dane będą więc odrębnie analizowane pod kątem segmentu rynku owoców deserowych i na przetwórstwo.

2. Analiza SWOT - owoce jagodowe – segment owoców deserowych

<p style="text-align: center;">MOCNE (S) realne zasoby i przewagi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wysoki potencjał produkcyjny oraz kompetencje technologiczne producentów owoców deserowych 2. Korzystne warunki klimatyczno-glebowe dla produkcji owoców o wysokich walorach sensorycznych i zdrowotnych 3. Rozwinięta infrastruktura przygotowania owoców do obrotu handlowego (zaplecze sortownicze, pakujące i chłodnicze) umożliwiająca obsługę rynku krajowego i eksportowego 4. Elastyczność zagospodarowania surowca w przypadku obiektywnych ograniczeń w utrzymaniu jakości deserowej 5. Doświadczenie w promocji konsumpcji na rynku krajowym, obsłudze rynku krajowego i rynków zagranicznych oraz znajomość wymogów rynków docelowych 6. Rosnący udział produkcji zrównoważonej środowiskowo, zgodnej z kierunkami Europejskiego Zielonego Ładu w tym strategii „Od pola do stołu” 	<p style="text-align: center;">SŁABE (W) realne bariery wewnętrzne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozdrobniona struktura znacznej części gospodarstw ograniczająca integrację podaży, koncentrację oferty i profesjonalizację obrotu handlowego 2. Brak systemowego monitoringu produkcji i podaży rynkowej, ograniczający prognozowanie wolumenów oraz stabilizację rynku. 3. Niewystarczające kompetencje ekonomiczne i menedżerskie części producentów, oraz niski poziom poszanowania własności intelektualnej hodowców odmian utrudniające rozwój nowoczesnych modeli biznesowych 4. Niedostateczny rozwój wyspecjalizowanych podmiotów integrujących produkcję i handel (operatorów eksportowych, platform sprzedażowych, centrów dystrybucyjnych) 5. Niski poziom zaangażowania producentów w długofalowe działania promocyjne i budowę marek produktowych 6. Ograniczona skuteczność organizacji branżowych oraz niski poziom zaufania i współpracy sektorowej
<p style="text-align: center;">SZANSE (O) trendy rynkowe</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost konsumpcji owoców jako ogólnoswiatowy trend żywieniowy 2. Wzrost popytu na owoce wysokiej jakości w segmencie convenience i premium 3. Rozwój technologii produkcji, przechowywania i logistyki, poprawiających jakość, trwałość i bezpieczeństwo żywności 4. Rozwój krótkich łańcuchów dostaw i sprzedaży bezpośredniej zgodnie z kierunkami WPR oraz Krajowego Planu Strategicznego 5. Nowe narzędzia promocji i marketingu produktów rolnych, w tym cyfryzacja, e-commerce, kampanie społeczne oraz rozwój nowych modeli sprzedaży 6. Wzmocnienie roli Polski jako regionalnego centrum produkcji i handlu owocami w Europie Środkowo-Wschodniej 	<p style="text-align: center;">ZAGROŻENIA (T) presja zewnętrzna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Postępująca koncentracja handlu i rosnąca presja cenowa sieci detalicznych 2. Zmniejszająca się dostępność i rosnące koszty siły roboczej 3. Spowolnienie gospodarcze ograniczające popyt na produkty świeże wyższej jakości 4. Niepewność regulacyjna związana z wdrażaniem EZŁ i reformami WPR 5. Rosnące wymagania jakościowe przy braku adekwatnej premii cenowej 6. Rosnąca konkurencja na rynku globalnym, w tym ze strony inwestorów kapitałowych tworzących międzynarodowe przedsiębiorstwa produkcyjne i handlowe. 7. Niewystarczająca skuteczność instrumentów ochrony rynku UE przed importem spoza Wspólnoty

3. Analiza SWOT - owoce jagodowe – segment owoców do przetwórstwa

<p>MOCNE (S) realne przewagi sektora surowcowego dla przemysłu</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Duży potencjał produkcyjny wielu gatunków owoców jagodowych w Polsce 2. Konkurencyjne koszty produkcji na tle Europy Zachodniej 3. Doświadczenie w produkcji surowca dla mroźni i zakładów przetwórczych 4. Dobre warunki klimatyczne dla wysokiej zawartości ekstraktu i polifenoli 5. Rozwinięta krajowa baza przetwórcza (mroźnie, koncentraty, liofilizacja) 6. Możliwość elastycznego zagospodarowania surowca (mrożenie, NFC, proszki, puree) 	<p>SŁABE (W) realne bariery wewnętrzne</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozdrobnienie produkcji i brak dużych, stabilnych dostawców surowca w wybranych gatunkach 2. Niski poziom kontraktacji oraz planowania podaży surowca 3. Duża zmienność jakości surowca między sezonami 4. Ograniczona mechanizacja zbioru w wielu gatunkach 5. Słaba integracja producent–przetwórcza 6. Brak jednolitych standardów jakościowych surowca 7. Wysoka sezonowość podaży i presja logistyczna w krótkim oknie zbioru
<p>SZANSE (O) trendy rynkowe dla przetwórstwa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wzrost rynku owoców mrożonych jako podstawowego surowca przemysłowego 2. Azja jako główny motor wzrostu popytu na mrożonki, NFC, proszki i ekstrakty jagodowe w eksporcie 3. Rosnące zapotrzebowanie na naturalne składniki do żywności funkcjonalnej i produktów typu „clean label” 4. Dynamiczny rozwój rynku nutraceutyków i suplementów na bazie owoców jagodowych 5. Rozwój automatyzacji, robotyzacji oraz cyfryzacji w przetwórstwie i łańcuchu dostaw 6. Trend skracania łańcuchów dostaw i nearshoringu w Europie wzmacniający pozycję Polski jako dostawcy surowca do Europy Środkowej i Zachodniej oraz sprzyjający rozwojowi kontraktów długoterminowych i wyższych marż 	<p>ZAGROŻENIA (T) presja zewnętrzna</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Silna konkurencja kosztowa ze strony Ukrainy, Serbii, Mołdawii oraz krajów basenu Morza Śródziemnego 2. Wahania plonów i jakości surowca wynikające ze zmian klimatycznych 3. Rosnące koszty pracy i energii obniżające rentowność przetwórstwa 4. Presja cenowa sieci handlowych ograniczająca marże przetwórców 5. Ryzyko regulacyjne (EZŁ, wymogi fitosanitarne, pozostałości środków ochrony) 6. Ograniczenia w dostępie do pracowników sezonowych 7. Rosnące wymagania certyfikacyjne i ESG na rynku międzynarodowym ograniczające dostęp do dużych odbiorców

4. Podsumowanie

Sektor owoców jagodowych deserowych w Polsce znajduje się obecnie w punkcie zwrotnym. Dysponuje solidnymi fundamentami produkcyjnymi, nowoczesną infrastrukturą oraz rosnącymi kompetencjami technologicznymi, jednak równocześnie coraz silniej odczuwa presję konkurencyjną i ograniczenia strukturalne własnego modelu funkcjonowania.

W perspektywie średnio- i długoterminowej sektor stoi przed strategicznym wyborem: albo wykorzysta swoje atuty do budowy silnej pozycji, w tym w segmencie premium i convenience – poprzez integrację podaży, profesjonalizację handlu i rozwój marek – albo pozostanie dostawcą surowca funkcjonującym pod rosnącą presją cenową i konkurencyjną.

Segment owoców jagodowych do przetwórstwa również posiada realny potencjał, aby stać się jednym z filarów europejskiego rynku surowca dla przemysłu spożywczego, żywności funkcjonalnej i produkcji nutraceutyków.

Polska dysponuje odpowiednią skalą produkcji, konkurencyjnymi kosztami, rozwiniętą bazą przetwórczą oraz korzystnymi warunkami klimatycznymi sprzyjającymi wytwarzaniu surowca o wysokiej wartości technologicznej. Jednocześnie sektor pozostaje ograniczony przez rozdrobnienie produkcji, niski poziom kontraktacji, zmienność jakości surowca oraz słabą integrację producentów z przetwórcami. Bez wzmocnienia organizacji rynku i profesjonalizacji łańcucha dostaw przewagi kosztowe będą stopniowo traczone na rzecz konkurentów spoza Unii Europejskiej.

W tej sytuacji wzmacnianie roli rolników w łańcuchu dostaw oraz wsparcie integracji producentów z przemysłem poprzez wypracowanie przejrzystych i stabilnych reguł kontraktacji należy uznać za niezbędny warunek stabilizacji rynku.

Równocześnie kluczowym czynnikiem rozwoju segmentu jest obniżenie kosztów jednostkowych produkcji poprzez wdrożenie programów mechanizacji zbioru oraz automatyzacji przetwórstwa. Tak ukierunkowane działania na rzecz wzmocnienia konkurencyjności eksportowej mają szansę sprzyjać budowie trwałej pozycji Polski jako europejskiego hub'u surowca jagodowego.