



INSTYTUT OGRODNICTWA
SKIERNIEWICE
Pracownia Ekonomiki i Statystyki

Analiza SWOT warunków i czynników determinujących powstawanie grup producenckich

Autorzy: dr Krzysztof Zmarlicki
dr Piotr Brzozowski
mgr Małgorzata Karmańska

Opracowanie redakcyjne: mgr Aleksandra Malicka

Opracowanie przygotowane w ramach **zadania 3.1:**
Monitorowanie i prognozowanie uwarunkowań ekonomicznych produkcji sadowniczej

Programu Wieloletniego:

„Rozwój zrównoważonych metod produkcji ogrodniczej w celu zapewnienia
wysokiej jakości biologicznej i odżywczej produktów ogrodniczych oraz zachowania
bioróżnorodności środowiska i ochrony jego zasobów”
finansowanego przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Skierniewice 2013

Jednym z największych problemów występujących w polskim ogrodnictwie są od wielu lat bardzo duże trudności w efektywnym zorganizowaniu się producentów. Przez okres trwania gospodarki centralnie sterowanej sadownicy nie mieli większych problemów z dochodowym zagospodarowaniem swojej produkcji, z powodu praktycznego braku konkurencji w postaci owoców importowanych. Po roku 1989, wraz ze zmianami relacji ekonomicznych, oraz w obliczu ewolucji rynku sprzedaży detalicznej i jego coraz większej koncentracji zmianom ulega cały rynek. Dotyczy to zarówno handlu wewnętrznego i eksportu. Stale wzrastają wymogi stawiane jakości owoców, wielkości dostaw oraz oczekiwania ze strony handlu odnośnie przygotowania owoców do sprzedaży detalicznej. Praktycznie w ciągu dwóch dekad sprzedaż hurtowa i detaliczna owoców uległa fundamentalnym zmianom. W przeszłości podstawą sprzedaży i kupna owoców deserowych krajowej produkcji było bardzo wiele drobnych transakcji, opierających się na wymianie w oparciu o ceny rynkowe (i małe ilości towaru), pomiędzy dostawcami i kupcami na rynkach hurtowych. Obecnie ilość operatorów jest bardzo ograniczona, wzrasta natomiast skala ekonomiczna transakcji i ich obwarowanie dużą liczbą szczegółowych wymogów, w tym określonych standardami, a do transakcji coraz rzadziej dochodzi na rynkach hurtowych. Oczekiwania ze strony rynku w dzisiejszych uwarunkowaniach mogą być spełnione jedynie przez grupy producenckie, gdyż tylko przy działaniu zespołowym możliwa jest wymagana przez rynek koncentracja podaży, co ma decydujące znaczenie zwłaszcza w przypadku jabłek. Pan Profesor Makosz na konferencji „Przyszłość Polskiego Jabłka” stwierdził: *że gdyby nie grupy producenckie eksport polskiego jabłka deserowego byłby w roku 2012 dwa razy mniejszy.*

Wśród sadowników powszechnie znana jest teoria, że przy niewielkim potencjale produkcyjnym, szansą na podniesienie efektywności gospodarstwa jest zagospodarowanie owoców poprzez organizację producencką. W ramach zadania 3.1 Programu Wieloletniego opracowano niniejszą ocenę SWOT dla gospodarstwa zrzeszonego w Grupie Producentkiej. Analiza SWOT została przeprowadzona wśród celowo wybranych sadowników z rejonu centralnej Polski, zarówno zwolenników jak i przeciwników zrzeszania się w organizacje producenckie. Ogółem w analizie przedstawiono najważniejsze wyniki uzyskane z badań ankietowych 47 sadowników, którym zaproponowano ocenę uczestnictwa w dwóch rodzajach OP, umownie zwanych dużymi i małymi i wskazania, z ich subiektywnego punktu widzenia, szans i zagrożeń dla sadownika z faktu zrzeszenia się i zagospodarowania produkcji jabłek poprzez Organizację Producentką.

ANALIZA SWOT DLA DUŻEJ GRUPY PRODUCENTÓW JABŁEK

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">- pozyskanie dużego, stałego kontraktu na dostawę jabłek dla dużego odbiorcy i możliwość jego realizacji poprzez sukcesywne uwalnianie kolejnych komór gazoszczelnych przez długi okres, w niektórych przypadkach podaż jest zapewniona w okresie całego roku;- wspólne przygotowanie i sprzedaż dużych partii jabłek np. spedycja kilku tirów dziennie w okresie największego zapotrzebowania, przykładowo w eksporcie na rynek wschodni głównie przed świętami;- większa różnorodność podaży różnych odmian jabłek z podziałem na letnie, jesienne, wczesno-zimowe i późnozimowe co zapewnia większe prawdopodobieństwo skompletowania partii towaru dla żądanej przez klienta nawet stosunkowo rzadkich odmian;- większa zdolność kredytowa i możliwość zakupu wydajniejszych maszyn i urządzeń, co jest ważne w przypadku zakupu specjalistycznych maszyn np. dużych inteligentnych linii sortowniczych z funkcją bezinwazyjnego badania wnętrza owoców;- lepsze możliwości negocjowania większych rabatów cenowych przy zakupie: środków ochrony roślin, nawozów i innych środków produkcji;- możliwość legalnego pozyskania do produkcji kosztownych odmian klubowych;- ułatwienie wdrożenia systemów zapewnienia bezpieczeństwa żywności dla pierwotnej produkcji jak GLOBALGAP itp.;- większe prawdopodobieństwo rozwiązywania problemów w szerszym gronie, więcej pomysłów, wymiana informacji o produkcji wśród członków grupy;- możliwość nieodpłatnego korzystania z usług specjalistów (informatyków, prawników, tłumaczy języków obcych, i innych) spośród członków grup, członków rodziny członków grup i grona znajomych;	<ul style="list-style-type: none">- opóźnienie procesu decyzyjnego, trudności w podejmowaniu decyzji spowodowane dużą liczbą członków;- większe niebezpieczeństwo tworzenia frakcji i podziałów w grupie;- trudności w realizacji małych zamówień spowodowane np. koniecznością akomodacji i adjustacji dużych i skomplikowanych maszyn i urządzeń (sortownice elektroniczne), albo otwarciem dużej komory chłodniczej, żeby sprzedać niewielką ilość owoców;- większa podatność na utratę informacji poufnych i danych wrażliwych spowodowana zbyt dużą ilością osób wtajemniczonych i uprawnionych do dostępu członków grupy, w dalszej kolejności następstwa spowodowane wykorzystywaniem tych informacji przez konkurencję;- niepotrzebne wydłużanie czasu zebrań, wystarczy, że kilkunastu członków bezproduktywnie zabierze głos na kilka minut i dwie godziny są stracone dla wszystkich obecnych na zebraniu członków;- większe koszty zebrań spowodowane koniecznością zapewnienia bezpieczeństwa w ich trakcie (przepisy pożarowe, o zgromadzeniach publicznych, wymogi sanitarne itp.);- większa anonimowość członków w dużej grupie;- większa podatność kierownictwa na alienację;- większa podatność na działania wrogo nastawionej konkurencji (brak dyskrecji, albo wręcz sabotaż);- konieczność zatrudniania specjalistów od logistyki lub organizowania kosztownych szkoleń i kursów w tym zakresie;- konieczność ponoszenia dodatkowych kosztów pracy w dużych grupach, związanych np. z utworzeniem funduszu socjalnego i zaplecza socjalnego.

<ul style="list-style-type: none"> - uzyskiwanie większych rabatów cenowych w przypadku korzystania z usług cateringowych w trakcie zebrań członków grupy i usług turystycznych np. wycieczek dydaktycznych do zagranicznych rejonów sadowniczych; - przyłączenie mniejszych grup bez konieczności dokonywania zmian w dotychczasowej strukturze i zarządzie grupy; - tworzenie miejsc pracy, które inteligentny leader (zręczny negocjator) grupy może wykorzystywać jako element przetargowy przy negocjowaniu np. wysokości podatków ustalanych przez gminę (może zatrudnić „polecone” mu osoby), a bardziej atrakcyjnych stanowisk (doradca) przy negocjowaniu kontraktów (lobbing); - im większa grupa tym większy, w liczbach bezwzględnych, fundusz na promocję i reklamę, przedsiębiorczy leader może wykorzystywać je w charakterze prezentów dla decydentów. 	
<p>Szanse</p>	<p>Zagrożenia</p>
<ul style="list-style-type: none"> - możliwość zawarcia długoterminowych kontraktów z sieciami supermarketów (przy stabilnych cenach); - większe możliwości pozyskania stałych odbiorców na rynkach oddalonych od Polski; - większe możliwości sfinansowania kapitałochłonnych inwestycji jak przetwarzanie owoców np. nieklarowany sok. 	<ul style="list-style-type: none"> - konfrontacja z innymi dużymi grupami z innych krajów UE skutkująca w decyzjach politycznych (zmniejszenie finansowania z tych krajów); - duża zależność od pomocy finansowej z UE, w razie zmniejszenia finansowania zagrożenie w utracie płynności finansowej; - możliwość poddania się szantażowi politycznemu, skutkująca w tworzeniu wysokopłatnych i nieproduktywnych stanowisk w grupie dla wybranych osób z zewnątrz.

ANALIZA SWOT DLA MAŁEJ GRUPY PRODUCENTÓW JABŁEK

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none">- kierownictwo dobrze zna możliwości grupy, możliwości i zdolności poszczególnych członków, dlatego może przydzielać właściwe im zadania i funkcje;- decyzje podejmowane są szybciej, kierownictwo bardziej elastycznie reaguje na zmiany na rynku;- w razie radykalnych zawirowań na rynku typu: ograniczenia handlu z Rosją, małej grupie łatwiej sprzedać jej produkcję wielkości 2-3 tys. ton niż dużej 20-30 tys. ton;- mała grupa złożona z członków rodziny, znajomych, sąsiadów czy kolegów ma większe szanse na zachowanie tajemnicy handlowej i innych informacji poufnych np. planów rozwoju;- z powyższych względów jest większy poziom zaufania w grupie, daje to pewne przewagi w lokalnym środowisku, leader grupy może używać bardziej przekonujących argumentów w negocjacjach dotyczących np. wysokości gminnych podatków od grupy, bez obawy, że informacje o tym zostaną upublicznione przez kogoś z członków grupy;- koszty zebrań są mniejsze, mogą się one odbywać w mieszkaniach członków grupy;- koszty wyjazdów są mniejsze (najmniejsze grupy mieszczą się w samochodzie osobowym).	<ul style="list-style-type: none">- brak możliwości pozyskania dużego, stałego kontraktu na dostawy jabłek dla dużego odbiorcy i związana z tym mniejsza pewność zbytu towaru w przypadku wystąpienia dekonunktury na rynku;- trudności w przygotowaniu i sprzedaży naprawdę dużych partii jabłek typu spedycja kilku tirów dziennie;- zdolności kredytowe ograniczone bardziej niż w przypadku dużych grup;- mniejsze możliwości zakupu specjalistycznych maszyn i urządzeń typu technicznie zaawansowane linie sortownicze;- brak możliwości, z uwagi na mniejszą skalę zakupów, wynegocjowania dużych rabatów cenowych przy nabyciu środków produkcji;- brak finansowych możliwości legalnego pozyskania odmian klubowych do produkcji;- większe koszty wdrożenia systemów zarządzania jakością.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none">- większa mobilność i elastyczność na rynku lokalnym, szybsze dostawy do mniejszych odbiorców;- lepsze rozpoznanie i zagospodarowanie rynków niszowych: sklepy ekologiczne, przedszkola, szpitale, hotele.	<ul style="list-style-type: none">- grupa powstała głównie w celu pozyskania środków z UE na inwestycje w gospodarstwach kilku członków (przyjaciół, rodziny), brak spójności działania i brak wspólnych celów na przyszłość;- duża zależność od eksportu wschodniego;- brak dużych i stałych odbiorców skutkujący utratą płynności finansowej i koniecznością pokrywania strat przez członków grupy;

	<ul style="list-style-type: none">- większa podatność na ewentualny brak płatności, który rozkłada się na małą liczbę członków;- ewentualna niełojalność któregoś z członków wyrządzi potencjalnie większe szkody, niż w przypadku dużej grupy.
--	--