

## **STRATEGIA ROZWOJU ZRÓWNOWAŻONEJ AKWAKULTURY INTENSYWNEJ**

Podczas konferencji pstrągowej w 2011 roku rozpoczęliśmy temat strategii rozwoju akwakultury w Polsce. W materiałach konferencyjnych znalazły się obszernie fragmenty dokumentu o nazwie „Budowa zrównoważonej przyszłości dla akwakultury - Nowy impuls dla strategii zrównoważonego rozwoju europejskiej akwakultury”, jaki Komisja Europejska opublikowała w lipcu 2010 roku. Dokument ten można nazwać ogólną strategią rozwoju europejskiej akwakultury, który definiuje stan w jakim branża znajduje się obecnie, perspektywy rozwoju – również w kontekście profilaktyki zdrowotnej poprzez wpływ na jakość żywienia społeczeństw – ale także otoczenie prawne i rynkowe. Konkluzja jest jednoznaczna – Unia Europejska stawia na akwakulturę, która ma rozwijać się szybciej niż dotąd – wykorzystując najnowsze technologie i gwarantując większą podaż ryb wysokiej jakości, które wyhodowane zostały z zachowaniem najwyższych standardów w zakresie ochrony środowiska i bezpieczeństwa żywności. W zeszłym roku w bardzo krótkim wystąpieniu starałem się przekonać zebranych co do konieczności sformułowania naszej, polskiej strategii rozwoju naszej części akwakultury, zakładając że warto przyjąć optymistyczny scenariusz rozwojowy. Dzisiaj wiemy znacznie więcej niż przed rokiem, zmieniają się również dynamicznie okoliczności rynkowe, dając solidne podstawy do prognozowania wzrostu w branży - czas na sformułowanie naszej strategii. Chociaż dokument ten powstanie w gronie producentów ryb łososiowatych, nazwa strategii i jej zawartość odnosić się będzie do szerszego kontekstu branżowego. Nasza branża jest stosunkowo dużym i nowoczesnym działem akwakultury – już teraz często wykorzystującym nową technologię – w tym recyrkulację wody. Jesteśmy więc naturalnym środowiskiem branżowym, które łatwo może otworzyć się na nowe gatunki wykorzystujące nowe technologie, zaproponowana przeze mnie nazwa naszego dokumentu to Strategia rozwoju zrównoważonej akwakultury intensywnej.

**Informacje.** Bez nich nie da się w funkcjonować w dzisiejszym świecie – tym bardziej niemożliwe jest bez nich długoterminowe planowanie. Na konferencjach branżowych w kraju i zagranicą mieliśmy okazję wysłuchać kilku prelekcji – kluczowych z punktu widzenia debaty nad przyszłością. Hasłowo można przedstawić je w kilku punktach:

- prawie ostateczny kształt założeń dla Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego na lata 2014-20,
- konsekwentne oparcie rozwoju Unii Europejskiej na polityce rozwoju przy wykorzystaniu nowych technologii i innowacji (błękitna strategia), nie tylko nie zaburzonej przez kryzys finansowy, ale wręcz wskazywanej jako jeden ze sposobów na wyjście z niego,
- zmiana priorytetów w działalności europejskiej Komisarz ds. rybołówstwa, która po raz pierwszy w historii osobiście zajęła się kwestią rozwoju akwakultury, zapowiadając osobisty nadzór nad procesem likwidowania barier rozwoju,
- szersze spojrzenie na branżę przez Komisarz ds. rybołówstwa, wykraczające poza fundusze strukturalne, obejmujące także otoczenie prawne nieprzychylnie akwakulturze, z zamiarem lepszego dostosowania przepisów dla naszych potrzeb,
- strukturalne wsparcie programów profilaktyki zdrowotnej w całej UE, jako czynnika poprawiającego jakość życia i redukującego wydatki na służbę zdrowia – w tym duży nacisk na lepsze odżywianie się, także poprzez zwiększenie spożycia ryb,
- brak bezpośredniego wpływu kryzysu finansowego na założenia nowego Funduszu – o ile dalsze problemy krajów UE związane z kryzysem mogą mieć wpływ na wysokość budżetu 2014-20, nie zmieni to presji na prorozwojowe wydatkowanie środków z EFRM.

**Otoczenie.** Rozważając kwestie rozwoju akwakultury w Polsce należy wziąć pod uwagę nie tylko nasze - lokalne uwarunkowania, ale przede wszystkim plany Unii Europejskiej co do przyszłości akwakultury oraz środki jakich zamierza użyć do stymulacji jej rozwoju. Podstawowym narzędziem kreowania wzrostu są środki strukturalne – szczęśliwie dla rybactwa, w ramach tzw. Wspólnej Polityki Rybackiej funkcjonuje odrębny fundusz poświęcony wyłącznie naszej branży – w latach 2007-2013 Europejski Fundusz Rybacki, w latach 2014-2020 Europejski Fundusz Morski i Rybacki. Obecnie trwają prace konsultacyjne nad ostatecznym kształtem rozporządzenia Rady, które konstytuuje nowy fundusz, nie wiemy więc jeszcze jak wyglądała będzie jego ostateczna wersja. Jednak już na podstawie obecnego kształtu projektu oraz konsekwentnych komentarzy ze strony przedstawicieli Komisji Europejskiej (w tym samej Komisarz ds. rybołówstwa), można wysnuć pewne wnioski, które powinny być punktem wyjścia dla budowy długoterminowej strategii rozwoju akwakultury w Polsce. Konsensus budżetowy wypracowany przez Komisję Europejską utknął co prawda w Parlamencie Europejskim, jednak PE zarzuca Komisji nadmierną oszczędność – trudno więc traktować taki rozwój wypadków jako niekorzystny – poza ewentualnym opóźnieniem. Znamy jednak większość założeń, owszem w kuluarach pojawiają się informacje o zamiarze poluzowania niektórych działań (m.in. ograniczenia środków na rybołówstwo i przetwórstwo), jednak zapisy jakie na dziś zawierają projekty rozporządzeń pozwalają wymienić kilka założeń:

- a. na okres 2014-2020 przewidziany jest większy budżet o ponad 2 mln Euro na całą Wspólnotę,
- b. projekt przewiduje wdrożenie nowego podejścia do rybołówstwa morskiego:
  - odejście od złomowania kutrów,
  - ograniczenie rekompensat za przestoje połowowe,
  - ograniczenie rent i innych form socjalnego wsparcia sektora o ile efekty nie gwarantują rozwiązania problemu,
- c. projekt przewiduje odrębny rozdział (odpowiednik osi priorytetowej), poświęcony wyłącznie akwakulturze i jej rozwojowi,
- d. projekt przewiduje ograniczenie i przeniesienie wsparcia przetwórstwa do innych funduszy (z pewnymi wyjątkami),
- e. projekt przewiduje zmianę podejścia do idei LEADER (LGR), promując tzw. grupy wielofunduszowe – które z założenia sięgają do wszelkich funduszy strukturalnych (nie tylko rybackich), co minimalizuje ryzyko realizacji operacji nie dotyczących sektora rybackiego ze środków dedykowanych branży (co dzieje się w chwili obecnej w osi 4).

Wszystkie te czynniki pozwalają na odważne założenie, że większość środków z nowego funduszu musi być przeznaczona na wsparcie właśnie akwakultury. Dotąd znaczne środki z EFR (2007-2013) pochłaniały: oś 1 (zwłaszcza w zakresie, który obecnie nie ma być przedmiotem wsparcia), oś 2 - zwłaszcza inwestycje w przetwórstwo (dzięki czemu mamy największą i najnowocześniejszą bazę przetwórczą w Europie), no i kontrowersyjne 32% alokacji całego PO Ryby na oś 4, której wdrażanie – przynajmniej z punktu widzenia korzyści dla rybactwa – prawdopodobnie nie będzie należało do sukcesów. Wszystkie wymienione powyżej pozycje odpowiadają za największą absorpcję środków z PO Ryby 2007-2013 – jeśli faktycznie nie będzie ich można wspierać w nowym funduszu, lub zostaną mocno ograniczone – co nam pozostaje? - akwakultura wraz z odpowiednikiem osi 3 – czyli środki przeznaczone na tzw. działania wspólne (czyli szkolenia, naukę, promocję itp.). Wygląda więc na to, że czas ogromnego wsparcia strukturalnego dla akwakultury przed nami – przynajmniej w Europie...

Dlaczego tylko w Europie? Ponieważ to jak będzie wyglądała pozycja Polski nie jest jeszcze wiadome. Dotyczy to dwóch płaszczyzn:

- Negocjacji udziału polskiego w całym torcie budżetu EFMR – co zależy od pozycji i postawy naszych negocjatorów, ale też od statystyk... A tu mamy wiele do nadrobienia, powinniśmy też posypać sobie głowy popiołem... Ogromne znaczenie dla wielkości alokacji finansowej dla Polski ma wielkość sektora – ale nie ta, której sobie życzymy, tylko ta którą potrafimy udowodnić – to możemy zrobić obecnie wyłącznie na podstawie statystyk RRRW-22 – których ściągalność nie należy niestety do mocnych stron sektora.
- Umiejętności zaprezentowania potencjału rozwojowego i długoterminowego planu rozwoju, czyli **strategii**. Po pierwsze dokument taki jest potrzebny nam samym, z wielu powodów, o których wielokrotnie rozmawialiśmy, z drugiej - potrzebuje go administracja, która powinna dostać do rąk wyraźny i spójny sygnał od branży, pokazujący, w jakim kierunku zamierza się rozwijać...

- Osobiście zaryzykuję tezę, że strategia taka może również wpłynąć na decyzję KE (ewentualnie wesprzeć argumenty naszych negocjatorów), zwłaszcza, jeśli zostaną założone ambitne plany rozwojowe dla całej europejskiej akwakultury.

#### **Konkret. Co wiemy?**

- Unia Europejska chce przeznaczyć większe środki na wsparcie branży,
- Znaczna część środków ma zostać przeznaczona na rozwój akwakultury w tym nowych technologii, wykorzystania energii odnawialnej oraz szeregu innych aspektów z nią związanych,
- Trwają negocjacje co do udziału poszczególnych państw w nowym funduszu, następnym etapem będzie planowanie podziału tych środków wewnątrz kraju.

**Czego brakuje?** Liczb, czyli określenia efektów jakie mają zostać osiągnięte po realizacji zadań EFMR po wydaniu prawie 7 mld Euro... Te liczby to **wskaźniki**, które będą określały oczekiwania co do tychże efektów – a które pojawią się zapewne na samym końcu procesu konsultacji rozporządzenia o EFMR.

**Magia wskaźników...** Wskaźniki to chyba najbardziej zniechęcający element zarządzania wdrażaniem funduszy europejskich, ale i najbardziej lekceważony... Problem ze wskaźnikami występował podczas konsultacji obu Programów Operacyjnych dla naszej branży, w których brałem udział (2004-2006 i 2007-2013), występuje podczas wdrażania obecnych funduszy – jeszcze większym problemem może stać się, kiedy będziemy się tłumaczyć z jego efektów. Faktem pozostaje jednak, że wskaźniki są i będą bardzo ważnym elementem programowania i wdrażania nowego funduszu – należy więc odpowiednio się do tego przygotować – zwłaszcza do różnych wariantów, jakie mogą oznaczać one dla naszej branży.

**Po co komu wskaźniki?** Działanie każdej skomplikowanej struktury powinno opierać się na planie. Nawet działalność jednoosobowej firmy opiera się na planie... który mieści się w głowie tegoż przedsiębiorcy. Im większa struktura tym szersze i bardziej skomplikowane muszą być plany – jeśli obejmują szeroki kontekst, różne warianty działań oraz metodykę określania oczekiwań oraz weryfikację ich realizacji – plan taki możemy nazwać strategią. Unia Europejska to ogromny i bardzo złożony twór, dlatego musi i opiera się na planach strategicznych – zwanych w zależności od zakresu i okresu, strategiami unijnymi, wspólnymi politykami czy programami operacyjnymi. Nowy okres budżetowy UE opierać się będzie na podobnym założeniu – jednak główny nacisk będzie kładziony właśnie na wysokiej jakości planowanie strategiczne i wzajemne przenikanie się tych planów – zakładające wzajemne wzmocnianie się efektów (tzw. efekt synergiczny). Wyraźne podkreślenie oczekiwań co do nowej jakości planów strategicznych bierze się stąd, że dotychczas wdrażane strategie okazywały się wysoce nieskuteczne w realizacji pierwotnie zakładanych efektów (co widać nie tylko w niezrealizowanych wskaźnikach, ale i „na oko”), jako powód wskazuje się brak dyscypliny strategicznej podczas wdrażania poszczególnych programów operacyjnych, która w wielu krajach prowadzi do wypaczania celów strategicznych – czasami w wyniku wdrażania wsparcia bez kontekstu dokumentów strategicznych, czasem ze względu na sprzeczność przepisów wykonawczych z ogólnymi ramami (co jest ogromnym błędem samym w sobie). Jeśli taka jest diagnoza nieefektywności wdrażania wielu polityk UE (co moim zdaniem w dużym stopniu jest zgodne z prawdą), a Komisja będzie zdeterminowana żeby poprawić ten aspekt wdrażania wsparcia, oznacza to że znaczenie dokumentów strategicznych i realizacji wskaźników będzie miało kapitalne znaczenie w przyszłym okresie programowania.

Używając maksymalnie potocznego języka – można to łatwo zobrazować – UE jako duży inwestor chce zainwestować w różne branże (przedsięwzięcia). Zrobiła własną analizę rynku i powzięła pewność, co do sensowności zainwestowania w te branże – w naszym przypadku akwakulturę. W zamian za środki, jakie zamierza zainwestować, oczekuje konkretnych efektów, które kwantyfikuje (określa liczbowo) poprzez wskaźniki realizacji. Środki rozdziela pomiędzy chętnych (kraje), pozwala na dość dużą swobodę w ustalaniu reguł (przepisy krajowe w tym krajowe plany strategiczne), po warunkiem jednak, że nie wybiegają one poza ogólne ramy (rozporządzenie unijne), a także - że założone w tym swoistym „biznesplanie” efekty inwestycji (wskaźniki założone w krajowych dokumentach strategicznych), będą pokrywały się z ogólnymi założeniami przyjętymi przez inwestora. Chętni, którzy nie będą potrafili przedstawić dobrego i wiarygodnego „biznesplanu” z założonymi odpowiednimi wskaźnikami tracą już na starcie – zostaną pominięci lub otrzymają mniejsze środki. Kolejnym etapem jest realizacja. Oczywiście nie zawsze udaje się zrealizować założone efekty inwestycji (wskaźniki), ważne jest natomiast jak wypadliśmy na tle innych (krajów) i czy będziemy potrafili wytłumaczyć z jakich powodów (najlepiej czynników zewnętrznych), nie osiągnęliśmy tego **co obiecaliśmy inwestorowi** (czyli

wskaźników założonych w dokumentach strategicznych). Jeśli wypadniemy słabo na tle konkurentów, dodatkowo bez dobrego uzasadnienia, bardzo trudno będzie ponownie zdobyć zaufanie inwestora...

Oczywiście Unia Europejska to coś więcej niż fundusz inwestycyjny, a kraj i cała branża to coś więcej niż firma, jednak pewne mechanizmy są podobne – brak efektów to brak zwrotu z kapitału – czyli życie na kredyt, a taki model – jak wszyscy wiemy - właśnie dobiega końca.

### **Strategia rozwoju akwakultury...**

Czas na konkrety. Oczywiście strategia to obszerny dokument zawierający wiele wątków i szczegółów, które muszą zostać opracowane i zweryfikowane przez zespół kompetentnych osób. Artykuł ten, będący wprowadzeniem do dyskusji podczas konferencji pstrągowej miał pomóc w określeniu ogólnych celów, jakie chce osiągnąć branża oraz ścieżek, jakimi należy do tych celów dojść – zakładając różne scenariusze.

**Zawartość strategii.** Zgodnie z teorią i praktyką strategia powinna składać się z kilku odrębnych, ale logicznie połączonych części – łącznikiem tym powinny być wnioski sformułowane na podstawie danych. Części te można podzielić na:

- **Bilans otwarcia** – dane historyczne dotyczące branży, wraz z określeniem jej silnych i słabych stron,
- **Analiza otoczenia** – analiza czynników zewnętrznych bezpośrednio i pośrednio wpływających na branżę (zarówno stymulatorów jak i hamulców rozwoju – szans i zagrożenia),
- **Wnioski z bilansu otwarcia i analizy otoczenia oraz analiza ryzyka** – analityczne podsumowanie analizy SWOT oraz próba wskazania działań naprawczych lub zaradczych,
- **Plany strategiczne** – określenie czego chcemy i jak to osiągnąć – czyli sformułowanie celów (na zasadzie SMART) – czyli zasada według której każdy cel powinien być:
  - o Prosty - jego zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinno być jednoznaczne i nie pozostawiające miejsca na luźną interpretację,
  - o Mierzalny - a więc tak sformułowany, by można było liczbowo wyrazić stopień realizacji celu, lub przynajmniej umożliwić jednoznaczną "sprawdzalność" jego realizacji – **czyli rzetelnie określić wskaźniki jego realizacji**
  - o Osiągalny - inaczej mówiąc realistyczny; cel zbyt ambitny podkopuje wiarę w jego osiągnięcie i tym samym motywację do jego realizacji,
  - o Istotny - cel powinien być ważnym krokiem naprzód, jednocześnie musi stanowić określoną wartość dla tego, kto będzie go realizował, nie powinien być mało ambitny i rozmyty,
  - o Określony w czasie,
- **Prognozy końcowe** – czyli określenie oczekiwanych efektów (wartości wskaźników) po upływie zakładanego czasu, zawierające ewentualne warianty ich układu – jeśli plany są wielotorowe, a różnego rodzaju czynniki zewnętrzne mogą prowadzić do różnych scenariuszy.

Rzetelne zebranie i analiza danych to podstawa dobrej strategii, jednak już na wstępie wymaga wsparcia i interakcji ze strony przedstawicieli branży. Poniżej przedstawię propozycję działań i szkieletowe dane, które będą mogły służyć jako podstawa strategii dla naszej branży.

#### **ETAP I - Bilans otwarcia.**

Czyli dokładna charakterystyka zasobów jakimi dysponujemy. Dane, jakimi dysponujemy pochodzą z różnych źródeł (Ankiety prof. Bontempsa, RRW-22, statystyki sprzedaży pasz), jednak różnią się one znacznie w zależności od źródła, co gorsza spada ich jakość w ostatnich latach. Produkcja ryb łososiowatych w Polsce w ostatnich latach wahała się od 11 do 17 tys. ton, jednak brak nam struktury sprzedaży (ile ryby handlowej, ile narybku), brak dokładnych danych o zatrudnieniu, powierzchni czy wyposażeniu technologicznym. Dane te możemy zebrać w ramach działań SPRŁ – potrzebna jest jednak współpraca ze strony członków i innych hodowców – co mam nadzieję uda się osiągnąć. Począwszy od 2013 roku SPRŁ przejęło system zbierania danych o branży zwany Serwisem Pstrągowym. Podczas Forum zaprezentowane zostaną założenia serwisu oraz zmian, jakie opracował powołany do tego celu zespół. Kanały zbierania informacji jakie wypracowane zostaną przy wdrażaniu Serwisu, posłużą nam również do badań niezbędnych przy budowie strategii. Więcej informacji na ten temat znajdziecie Państwo w materiałach rozdawanych podczas Forum.

#### **ETAP II – Słabe i mocne strony sektora.**

Pierwsza część analizy SWOT – powinna być efektem pracy wielodyscyplinarnego zespołu związanego z branżą, opracowana w formie kilkunastu punktów istotnych z punktu widzenia potencjału rozwojowego. Przykładowa propozycja:

<b>Silne strony sektora</b>	<b>Słabe strony sektora</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Duży potencjał rozwojowy – tereny inwestycyjne, dostęp do wód powierzchniowych i podziemnych.</li> <li>2. Duży potencjał rynkowy – liczne społeczeństwo, potencjał wzrostowy spożycia ryb, rozwinięta baza przetwórcza, łatwy dostęp do rynków UE.</li> <li>3. Wysoka jakość kadr, zaawansowanie technologiczne,</li> <li>4. Duży prestiż hodowli ryb wśród innych działalności około-rolniczych,</li> <li>5. Stosunkowo niski próg wejścia w inwestycje w akwakulturze,</li> <li>6. Stosunkowo stabilna cena zbytu ryb,</li> <li>7. Stosunkowo duża część marży po stronie producenta,</li> <li>8. Stosunkowo wysoka jakość wiedzy ekonomicznej i umiejętności racjonalnego gospodarowania w branży,</li> <li>9. Duża integracja środowiska,</li> <li>10. Wysokiej jakości produkt o dużej popularności i plastyczności przetwórczej,</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stosunkowo wysoka kapitałochłonność inwestycji (niska stopa zwrotu),</li> <li>2. Spolaryzowany rynek, bariera podaży wobec dużych przetwórci.</li> <li>3. Niska świadomość marketingowa i nakłady na reklamę przedstawicieli branży,</li> <li>4. Rosnąca średnia wieku przedsiębiorców akwakultury, stosunkowo mały dopływ młodych kadr (wyształconych),</li> <li>5. Trudny dostęp do kapitału zewnętrznego (banki),</li> <li>6. Spadająca marża, rosnące koszty (pasze, energia),</li> <li>7. Duże ryzyko jednostkowe produkcji – zagrożenie epizootyczne, warunki atmosferyczne,</li> <li>8. Stosunkowo słabo rozwinięta dokumentacja produkcyjna (analiza kosztów, certyfikacja),</li> <li>9. Słaba dystrybucja produktu (identyfikowalność, certyfikacja produktów i producentów),</li> </ol>

Analiza silnych i słabych stron powinna być podstawą wniosków, z których powinno wynikać w jaki sposób możemy wykorzystać silne strony (na ile dają nam przewagę konkurencyjną) oraz w jaki sposób zminimalizować lub wyeliminować słabe strony. O silnych stronach i analizie ich wpływu na konkurencyjność możemy wnioskować na podstawie danych porównawczych z innymi krajami, oraz opinii osób znających sektor w innych krajach. Wnioski dotyczące słabych stron powinny prowadzić do wskazania działań, jakie możemy podjąć, aby spróbować je wyeliminować. Już pobieżna analiza projektu rozporządzenia o EFMR na lata 2014-2020 wskazuje na to, że zakładane jest tam wsparcie działań, które idealnie wpisują się w nasze słabe strony (co pokazuje, że czynniki te obecne są również w innych krajach). Przykładowo – kapitałochłonność inwestycji niweluje potencjalna możliwość dofinansowania inwestycji zmniejszająca zaangażowanie kapitału. Środki na promocję pozwolą na intensywne działania marketingowe, będące poza zasięgiem pojedynczych producentów. Wsparcie technologii innowacyjnych w tym w energię odnawialną pozwoli na zmniejszenie kosztów produkcji. Wsparcie systemu ubezpieczeń hodowli (obejmujących choroby), zminimalizuje ryzyko zewnętrzne prowadzonej produkcji, etc.

Jak widać rozporządzenie unijne daje nam potencjalne narzędzia do zniwelowania większości słabych stron – co jest ogromną szansą na wyraźną poprawę warunków funkcjonowania.

### **ETAP III – Analiza otoczenia (Szanse i Zagrożenia)**

Druga część analizy SWOT powinna zostać stworzona przez zespół składający się również z fachowców z dziedzin zewnętrznych, najlepiej powiązanych lub orientujących się w tematyce związanej z akwakulturą (przedstawiciele nauki, prawnicy, weterynarze, technolodzy, etc). Przykładowa analiza:

<b>Szanse</b>	<b>Zagrożenia</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potencjał rynkowy – rosnąca świadomość konsumentów, wsparta programami profilaktyki zdrowotnej (również UE),</li> <li>2. Długoterminowe podejście KE do</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kryzys finansowy i spadające dochody konsumentów,</li> <li>2. Duża konkurencja substytucyjna,</li> <li>3. Brak ukierunkowania badań naukowych na praktyczne efekty komercyjne,</li> </ol>

<p>branży (uniezależnienie się od importu z zewnątrz mimo atrakcyjniejszych obecnie cen),</p> <p>3. Duży potencjał naukowy – ilość uczelni i instytutów zajmujących się akwakulturą,</p> <p>4. Stosunkowo niski koszt pracy i atrakcyjność polskiej bazy przetwórczej (wysoka konkurencyjność),</p> <p>5. Prawo – stosunkowo liberalne regulacje dotyczące korzystania z wód (konkurencyjność w UE),</p> <p>6. Ogromny postęp technologiczny w dziedzinach możliwych do zastosowania w akwakulturze (technologie oczyszczania wody, energia odnawialna),</p>	<p>4. Prawo weterynaryjne – niespójne, źle stosowane,</p> <p>5. Prawo ochrony środowiska – brak regulacji kwestii odpadów i wpływu na środowisko,</p> <p>6. Presja pseudo-ekologiczna – stereotypy o wpływie chowu ryb na środowisko, brak danych porównawczych wobec innych gałęzi hodowli,</p> <p>7. Prawo wodne – RDW i presja za zaostrzenie przepisów,</p>
--	---

Podobnie jak w przypadku silnych i słabych stron, wnioski sformułowane na podstawie ich analizy powinny wskazywać jak maksymalnie wykorzystać szanse oraz jak uniknąć (zminimalizować zagrożenia). Podobnie jak poprzednio, projekt rozporządzenia o EFMR wpisuje się w powyżej sformułowaną analizę – zwłaszcza pod kątem minimalizacji zagrożeń. Przykładowo – dobrym sposobem na kryzys (zakładając jego krótko-okresowość), jest inwestowanie – czyli tzw. ucieczka do przodu. Nie dość, że kupujemy (inwestujemy) tanio, po inwestycji jesteśmy o krok przed konkurencją posiadając większy potencjał. Środki przewidziane w EFMR na badania naukowe, obwarowane będą dodatkowymi kryteriami, premiującymi projekty realizowane we współpracy z podmiotami komercyjnymi. W ramach badań i działalności zapowiedzianej przez Komisarz ds. rybołówstwa, wdrożone zostaną działania w kierunku zmian przepisów około rybackich, które dzisiaj stanowią hamulec rozwoju branży w Europie.

**ETAP IV – Szerokie konsultacje analizy SWOT i płynących z niej wniosków** z przedstawicielami branży, wraz z prezentacją uszczegółowionych wariantów rozwoju – zakładając do tego czasu publikację oczekiwań KE (wskaźników).

#### **ETAP V – Plany strategiczne i warianty rozwoju.**

To najważniejszy etap dyskusji podczas tegorocznej konferencji. Jego celem nie jest wypracowanie wniosków końcowych i wybór jednego z wariantów, raczej rozpoczęcie dyskusji wśród wszystkich obecnych, której celem ma być podjęcie decyzji podczas kolejnej fazy konsultacji (ETAP IV). Ponieważ jesteśmy członkiem Unii Europejskiej i jako branża automatycznie wchodzimy w tryby Wspólnej Polityki Rybackiej (oraz przyszłego funduszu rybackiego), nie zakładam dwóch scenariuszy:

- rozpadu Unii Europejskiej (jej bankructwa),
- marginalizacji Polski w dostępie do środków z EFMR (lub minimalnej alokacji),

W obu tych scenariuszach branża nie ma szans na rozwój, przy takim rozwoju wypadków przetrwają tylko nieliczne, najsilniejsze podmioty.

Założenie:

- Polska uzyskuje znaczną alokację z EFRM,
- rozporządzenie o EFRM nie zostaje gruntownie zmienione, utrzymując obecny kształt i priorytety,
- akwakultura jest głównym odbiorcą wsparcia (dzisiaj trudno wyobrazić sobie inny scenariusz),
- SPRŁ i inne organizacje branżowe mają realny wpływ na konsultacje ram i przepisów krajowych (co wydaje się bardzo realnym scenariuszem),

W zależności od kierunków, jakie wybierzemy we własnym gronie, ale i aktywności innych organizacji i przedstawicieli sektora – spróbujemy przeprowadzić analizę czterech hipotetycznych wariantów:

#### **WARIANT I – Ekstensywny (bierny)**

##### **Założenia**

- cele i wskaźniki przewidują utrzymanie dotychczasowej ilości podmiotów (być może mniejszą – poprzez konsolidację), oraz produkcję na podobnym poziomie,
- środki z EFRM kierowane są głównie w kierunkach socjalnych (płatności wodno-środowiskowe, dofinansowanie ubezpieczeń),

- wsparcie inwestycji kierowane jest głównie w kierunkach ochrony środowiska i remontów (modernizacji) posiadanego majątku trwałego (rosnący koszt amortyzacji),
- badania naukowe skupiają się na tematyce krążącej wokół istniejących rozwiązań i technologii,
- brak uzasadnienia dla wspierania dużych kampanii promocyjnych – ewentualne kampanie nastawione na utrzymanie rynku,

#### Analiza korzyści i ryzyka

<i>Korzyści</i>	<i>Ryzyka</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- głównie krótkoterminowe (przeczekanie kryzysu),</li> <li>- niewielkie ryzyko inwestycyjne,</li> <li>- w przypadku długotrwałego kryzysu, silnym polskim podmiotom łatwiej będzie konkurować z krajami, które zainwestowały,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak rozwoju potencjału produkcyjnego,</li> <li>- brak koncentracji podaży (wykorzystania bazy przetwórczej),</li> <li>- w przypadku powrotu koniunktury duże ryzyko utraty rynków zbytu (konkurencja, substytuty, import),</li> <li>- rosnące koszty (amortyzacja, niska innowacyjność technologiczna),</li> <li>- marnotrawienie potencjału naukowego,</li> </ul>

#### WARIANT II – Umiarkowany

##### Założenia

- cele i wskaźniki przewidują utrzymanie dotychczasowej ilości podmiotów z ewentualnym niewielkim „naturalnym” ich przyrostem, oraz produkcję rosnącą wraz z zapotrzebowaniem rynku,
- środki z EFRM kierowane są głównie w kierunkach socjalnych i rozwojowych (płatności wodno-środowiskowe, dofinansowanie ubezpieczeń, energia odnawialna, dywersyfikacja działalności),
- wsparcie inwestycji kierowane jest równomiernie w ochronę środowiska, modernizację oraz nowe obiekty i wzrost możliwości produkcyjnych
- badania naukowe skupiają się na tematyce krążącej wokół istniejących rozwiązań i obniżaniu kosztów produkcji,
- intensywne wsparcie dużych kampanii promocyjnych – kreowanie popytu na potrzeby uzasadnienia inwestycji w produkcję.

#### Analiza korzyści i ryzyka

<i>Korzyści</i>	<i>Ryzyka</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stosunkowo niskie ryzyko inwestycyjne,</li> <li>- ostrożny wzrost produkcji, stabilne ceny,</li> <li>- polaryzacja podmiotów – coraz silniejsi duzi, coraz słabsi mali (ew. dywersyfikacja dochodów, podnoszenie wartości dodanej),</li> <li>- integracja ze środowiskiem naukowym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niewielki rozwój potencjału produkcyjnego,</li> <li>- brak koncentracji podaży (wykorzystania bazy przetwórczej),</li> <li>- w przypadku powrotu koniunktury ryzyko utraty rynków zbytu (konkurencja, substytuty),</li> <li>- rosnące koszty – stosunkowo niska innowacyjność technologiczna,</li> <li>- „spalenie” efektów promocji w przypadku braku podaży w stosunku do popytu,</li> </ul>

#### WARIANT III – Rozwój i dywersyfikacja

##### Założenia

- cele i wskaźniki przewidują utrzymanie dotychczasowej ilości podmiotów z ewentualnym niewielkim „naturalnym” ich przyrostem, oraz produkcję rosnącą wraz z zapotrzebowaniem rynku z silną presją na podnoszenie wartości dodanej i dywersyfikację poprzez nowe gatunki (wariant PO Ryby 2007-2013)
- środki z EFRM kierowane są głównie w kierunkach rozwojowych, mniej socjalnych (dywersyfikacja, innowacje, energia odnawialna, wiedza, technologia),
- wsparcie inwestycji kierowane jest przede wszystkim w innowacje, nowe gatunki, dywersyfikację,
- badania naukowe skupiają się na innowacji, poszukiwaniu nowych technik chowu i nowych gatunków,
- intensywne wsparcie dużych kampanii promocyjnych – kreowanie popytu na nowe gatunki,

### Analiza korzyści i ryzyka

Korzyści	Ryzyka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- intensywne wsparcie rozwoju akwakultury i potencjału produkcyjnego,</li> <li>- dywersyfikacja dochodów, minimalizacja ryzyka,</li> <li>- wzrost produkcji, stabilne ceny,</li> <li>- polaryzacja podmiotów – coraz silniejsi duzi mono-gatunkowi, szansa dla mniejszych podmiotów poprzez dywersyfikację,</li> <li>- integracja ze środowiskiem naukowym, duża szansa na innowacyjne projekty,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- brak koncentracji podaży rozdrobnienie produkcji nowych gatunków (brak wykorzystania bazy przetwórczej),</li> <li>- duża konkurencja wewnętrzna,</li> <li>- duże koszty wprowadzania na rynek nowych gatunków,</li> <li>- „rozdrobnienie” efektów promocji w przypadku wielu gatunków (nowych),</li> </ul>

### **WARIANT IV – Ekspansja – maksymalne otwarcie się na wszystkie kierunki rozwoju**

#### **Założenia**

- cele i wskaźniki przewidują znaczny wzrost dotychczasowej ilości podmiotów, oraz skokowy wzrost produkcji gatunków podstawowych (liderów rynku) z silną presją na podnoszenie wartości dodanej i dywersyfikację poprzez nowe gatunki. Założeniem jest wysoka produkcja (najpierw podaż), oraz odpowiednia strategia marketingowa (nastawienie na sprzedaż masową),
- środki z EFRM kierowane są głównie w kierunkach rozwojowych, budowa nowych obiektów, rozbudowa istniejących, wsparcie technologiczne, innowacje,
- wsparcie inwestycji kierowane jest przede wszystkim w nowe obiekty i wzrost produkcji istniejących,
- badania naukowe skupiają się na innowacji, poszukiwaniu nowych technologii i technik chowu i nowych gatunków,
- intensywne wsparcie dużych kampanii promocyjnych – główny nacisk na masową reklamę gatunków wiodących,

### Analiza korzyści i ryzyka

Korzyści	Ryzyka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- intensywne wsparcie rozwoju akwakultury i potencjału produkcyjnego,</li> <li>- dywersyfikacja dochodów, minimalizacja ryzyka, rozwój rynku na materiał zarybieniowy,</li> <li>- koncentracja podaży i wykorzystanie bazy przetwórczej,</li> <li>- wzrost produkcji,</li> <li>- oparcie produkcji na gatunkach wiodących z ewentualnym, samoistnym rozwojem gatunków nowych.</li> <li>- integracja ze środowiskiem naukowym, duża szansa na innowacyjne projekty,</li> <li>- poprawa efektywności chowu, obniżenie kosztów energii,</li> <li>- duży efekt kampanii marketingowych,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duża konkurencja wewnętrzna,</li> <li>- duże koszty wprowadzania na rynek nowych gatunków,</li> <li>- okresowe rozchwianie cen (dołki i górki),</li> <li>- duże ryzyko bankructw w przypadku utrzymania się kryzysu,</li> </ul>

### **ETAP VI – kwantyfikacja celów i prognozowanie.**

Końcowy etap pracy zespołu, którego celem jest propozycja wskaźników, jakie chcemy osiągnąć na koniec okresu (w 2020 roku), dla każdego z wariantów. Dobrze, jeśli wskaźniki wpisywałyby się w założenia KE (czyli w jak największym stopniu pokrywały się ze wskaźnikami określonymi na poziomie Unii). Prognozy powinny przewidywać ewentualne zmiany czynników zewnętrznych i działania, jakie powinny być podjęte w razie ich wystąpienia (np. zmianę wariantu rozwoju lub korektę wskaźników lub celów). Ponadto powinny zostać określone techniczne aspekty wdrażania strategii (nadzór społeczny nad realizacją założeń funduszu – np. uczestnictwo w Komitecie Monitorującym, oraz okresowe ewaluacje – czyli badanie realizacji założeń (wskaźników), z ewentualną analizą przyczyn niepowodzenia oraz wnioskami co do koniecznych zmian. Tak

skonstruowany dokument i system powinien żyć w trakcie całego okresu programowego – założeniem pierwotnym musi być uznanie, że z czasem pojawią się w nim chybione cele lub środki, które trzeba korygować wraz z postępem we wdrażaniu i pod wpływem okoliczności, których nie da się nigdy przewidzieć w 100%.

#### **ETAP VII – ostateczne konsultacje i zatwierdzenie dokumentu.**

Ostatnie spotkanie zespołu z przedstawicielami sektora, którego celem są kolejne konsultacje i zatwierdzenie dokumentu w kształcie pozwalającym na zaprezentowanie go administracji krajowej i wspólnotowej.

Podczas prelekcji na Forum Akwakultury w Gdańsku, omówię propozycje rozdziałów Strategii wraz z podziałem zakresu merytorycznego prac na poszczególne zespoły. Wstępnie zaplanowane jest zaangażowanie dwuosobowych zespołów do opracowania szczegółowego opisu poszczególnych zagadnień, przyjmując klucz – jeden praktyk, jeden przedstawiciel nauki. W niektórych działach poszczególni eksperci mogą się powtarzać, planowane jest więc zaangażowanie zespołu 12-15 osobowego. Wstępny podział merytoryczny:

1. **Koordynacja i redakcja dokumentu**, moderowanie spotkań roboczych i konsultacji, redakcja,
2. **Analiza branży i jej potencjału** (bilans otwarcia) wraz z wyjściową analizą SWOT,
3. **Perspektywy rynkowe i promocja produktów rybnych** wraz z analizą SWOT otoczenia rynkowego,
4. **Zaawansowanie technologiczne** i perspektywy rozwoju branży w kontekście wykorzystania najnowszych wiedzy, technik i technologii,
5. **Wpływ na środowisko, korzystanie ze środowiska** – w kontekście stanu obecnego jak i perspektywy zastosowania nowych technologii, analiza porównawcza branży w zestawieniu z innymi gałęziami intensywnej produkcji białka zwierzęcego (bydło, trzoda chlewna, drób), wraz z analizą SWOT dotyczącą oddziaływania na środowisko,
6. **Otoczenie międzynarodowe** - analiza pozycji polskiej akwakultury intensywnej w Unii Europejskiej i na świecie, wskazanie rynkowych i technologicznych przewag konkurencyjnych dzisiaj i w perspektywie przyszłości, wraz z analizą SWOT dotyczącą przewag konkurencyjnych polskiej akwakultury intensywnej,
7. **Otoczenie prawne** – identyfikacja i analiza luk i niedostosowań legislacyjnych na poziomie UE i kraju, analiza ryzyka w kontekście rozwoju i wskazanie niezbędnych zmian w przepisach oraz wsparcia systemowego dla akwakultury w kontekście likwidowania barier dla jej rozwoju, wraz z analizą SWOT otoczenia prawnego,
8. **Ekonomika produkcji** – analiza kapitałochłonności inwestycji w branży, efektywności gospodarowania zasobami, możliwości redukcji kosztów, analiza ryzyka i możliwości jego ograniczania, analiza SWOT otoczenia ekonomicznego branży,
9. **Wsparcie strukturalne** – analiza efektywności wykorzystania wsparcia branży w ramach programów operacyjnych 2004-2006 oraz 2007-2013, analiza ryzyka wdrażania wsparcia w kolejnej perspektywie finansowej, identyfikacja narzędzi poprawiających efektywność wdrażania pomocy publicznej dla branży wraz z analizą SWOT dotyczącą wsparcia publicznego dla akwakultury,
10. **Sformułowanie celu ogólnego** i celów pośrednich Strategii, analiza ryzyka w oparciu o zagregowaną analizę SWOT, kwantyfikacja celów w postaci wskaźników ogólnych i etapowych, analiza sposobów osiągnięcia celów wraz ze sformułowaniem tabeli kryteriów „Zrównoważonego Rozwoju Akwakultury Intensywnej w Polsce”, służącej ocenie przedsięwzięć akwakultury lub zamierzeń inwestycyjnych.

**Harmonogram prac.** Do końca maja Zarządowi SPRŁ przedstawiona zostanie propozycja składu osobowego, po tym czasie rozpoczną się intensywne prace zespołu:

- **koniec maja** – zatwierdzenie składu zespołu,
- **czerwiec** – konsultacje poszczególnych rozdziałów z koordynatorem – efekt, opis założeń, SWOT i tezy,
- **koniec czerwca** – spotkanie robocze całego zespołu, przedstawienie szkicu Strategii, omówienie poszczególnych tez i sformułowanie celów.
- **koniec czerwca** – spotkanie robocze z hodowcami, nazajutrz po spotkaniu Zespołu – przedstawienie efektów pracy zespołu, konsultacje zapisów, tez i celów – zatwierdzenie uproszczonej wersji Strategii (zawierającej syntetyczne omówienie celów, założeń i prognoz).
- **10-11 październik 2013 r.** – Krajowa Konferencja – Szkolenie dla producentów ryb łososiowatych – przedstawienie kompletnej zawartości Strategii w pełnym wymiarze.

Nie mamy gwarancji, że dokument ten i jego tezy zostaną ostatecznie wzięte pod uwagę w procesie programowania EFMR w Polsce, czeka nas jednak zadanie zabiegania o to, aby nasza branża znalazła się wśród beneficjentów nowego programu w takim stopniu na jaki zasługuje. Zadanie to czeka zarówno oficjalnych przedstawicieli SPRŁ, jak i każdego członka, który może mieć jakikolwiek wpływ na decydentów. Strategia taka może pomóc w obronie naszych racji – pomoże utrzymać spójne i jednolite stanowisko. Mam nadzieję, że udało mi się przekonać do tej idei wszystkich niezdecydowanych, czego efektem będzie wysokiej jakości strategia rozwoju naszej branży – która powinna być gotowa przed uruchomieniem wdrażania Europejskiego Funduszu Morskiego i Rybackiego na lata 2014-2020.