

Anna Zielińska-Chmielewska

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

ANALIZA STRATEGICZNA GRUPY SOKOŁÓW SA. NA KRAJOWYM RYNKU MIĘSA Z WYKORZYSTANIEM MACIERZY MC KINSEY'A

MC KINSEY STRATEGIC ANALYSIS OF GRUPA SOKOŁÓW SA (INC.) PERFORMANCE ON THE DOMESTIC MEAT MARKET

Słowa kluczowe: macierz Mc Kinsey'a, atrakcyjność rynku, pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, zarządzanie strategiczne, ryzyko cenowe

Key words: Mc Kinsey matrix, market attractiveness, competitive position, strategic management, price risk management

Abstrakt. Zbadano atrakcyjność rynku i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przemysłu mięsnego Sokołów SA. na krajowym rynku mięsa w czteropolowym układzie macierzowym utworzonym w dwóch wymiarach. W tym celu przeprowadzono analizę portfelową z wykorzystaniem macierzy Mc Kinsey'a, która daje szansę na przyporządkowanie badanego przedsiębiorstwa do danej sytuacji modelowej. Wyniki analizy pokazują, że Grupa Sokołów SA. charakteryzuje się silną pozycją i działa na rynku o średniej atrakcyjności. Zatem należy zastosować strategię ekspansji polegającą na rozbudowie bądź utrzymaniu silnej pozycji przedsiębiorstwa.

Wstęp

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wieloma ryzykami. Dlatego należy poddać głębokiej analizie i ocenie każdą nową sytuację lub wyłaniającą się możliwość rozwoju. Po macierzy BCG, jedną z często i chętnie stosowanych metod jest macierz Mc Kinsey'a¹, która służy do określenia pozycji strategicznej zdwersyfikowanego przedsiębiorstwa w stanie równowagi, po to aby mogło osiągać stabilne zyski w długim okresie [Bazarnik i in. 1992, Gierszewska, Romanowska 2003, Hill, Jones 1992, Kosecki, Kozik 1998, Kozik, Matyda 2000]. Analizę Mc Kinsey'a przeprowadzono dla przedsiębiorstwa Grupa Sokołów SA. notowanego na Giełdzie Papierów Wartościowych (GPW), który jest jednym z największych zakładów przemysłu mięsa czerwonego w Polsce. Dla zakładu podstawowym rynkiem sprzedaży (ponad 90%) jest rynek krajowy, a głównymi odbiorcami (40%) produktów są hurtownie. Po fuzji z Farm Food SA., Jarosław SA. oraz Mięstar SA., GK Sokołów SA. kontroluje około 20% krajowego rynku mięsa [www.poradnikhandlowaca.pl/wywiady].

Celem badań było określenie zalecanej strategii działania przez ustalenie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz ocenę atrakcyjności krajowego rynku mięsa.

Material i metodyka badań

Dla potrzeb artykułu przeprowadzono analizę z wykorzystaniem macierzy Mc Kinsey'a (zwanego inaczej modelem *General Electrics*), która zbudowana jest z dwóch zmiennych: pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa oraz atrakcyjność rynku w długim okresie [Garbarski i in. 2000, Krukowski, Kulas-Klimaszewska 2002]. Przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności pozyskano niezbędne dane finansowe z Monitorów Polskich „B” celem ustalenia składników macierzy Mc Kinsey'a. Ponadto, wykorzystano: dane statystyczne GUS, raporty rynkowe Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej (IERiGŻ), Agencji Rynku Rolnego (ARR), Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW), biuletyny informacyjne Polskiego Związku Producentów, Eksporterów i Importerów Mięsa („Związek Polskie Mięso”), akty prawne, krajową i zagraniczną literaturę.

Kryterium doboru spółki były:

- odnotowanie spółki na parkiecie GPW,
- przerób surowca rzeźnego na skalę przemysłową,

¹ Wśród metod planowania strategicznego wyróżnia się: metodę SWOT, metody portfelowe, w tym: macierz BCG oraz Mc Kinsey'a, metodę SPACE, za których pomocą dokonuje się analizy sytuacji przedsiębiorstwa oraz wyboru najbardziej optymalnej strategii.

- lokalizacja na terenie kraju,
- ciągłość danych finansowych w Monitorach Polskich „B” w analizowanym okresie.

W dwuwymiarowej wieloczynnikowej macierzy Mc Kinsey’a, na każdą ze zmiennych składa się wiele, niekoniecznie ściśle określonych czynników, które można dobrać w zależności od sytuacji określonego rynku i siły przetargowej jednostki. Wszystkim czynnikom atrakcyjności rynku i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa zostały przydzielone wagi (muszą sumować się do jedności), jak również oceny w skali od 1 do 9 (1-3 oznacza słabą ocenę punktową, 4-6 średnią ocenę punktową, 7-9 silną ocenę punktową). Następnie dokonano wyceny każdego czynnika oddzielnie przez przypisanie mu liczby naturalnej z przedziału 1-9. Przydzielone oceny mają subiektywny charakter i zależą od wiedzy i doświadczenia oceniającego.

Wyniki badań

W tabeli 1 przedstawiono ocenę atrakcyjności krajowego rynku mięsa. W tym celu nadano wagi wszystkim czynnikom, którym przydzielono oceny (1-9), a następnie przemnożono wagę przez nadaną im ocenę, uzyskując w ten sposób ocenę ważoną².

W tabeli 2 przedstawiono ocenę pozycji konkurencyjnej Grupy Sokołów SA. W tym celu ustalono wagi wszystkich branych pod uwagę czynników, przydzielono im oceny (1-9) i przemnażając wagę przez nadaną ocenę uzyskano ocenę ważoną³. Po wprowadzeniu danych z tabeli 1 i 2 dokonano prezentacji graficznej postaci macierzy Mc Kinsey’a dla Grupy Sokołów SA. W macierzy Mc Kinsey’a wyróżnia się trzy strefy i dla każdej z nich trzy strategie działania. Są to: 1) strategia ekspansji, zgodnie z którą przedsiębiorstwo powinno rozwijać swoją działalność, 2) strategia selektywnego rozwoju, w której przedsiębiorstwo powinno skupiać się na utrzymaniu dotychczasowej pozycji oraz 3) strategia schodzenia z rynku, w ramach której przedsiębiorstwo powinno doprowadzić do maksymalnej eksploatacji, a następnie całkowicie wycofać się z rynku. Z analizy wynika, że w przypadku badanego przedsiębiorstwa zaleca się zastosowanie strategii ekspansji, gdyż Grupa Sokołów SA. charakteryzuje się silną pozycją i działaniem na rynku o średniej atrakcyjności. Celem tej strategii jest rozbudowa lub utrzymanie silnej pozycji rynkowej, co wymaga zaangażowania większych środków finansowych i poczynienia pewnych inwestycji. Niewątpliwie wiąże się to z podwyższonym poziomem ryzyka. Według metodologii Hofer’a i Schender’a [Hill, Jones, 1992] przedsiębiorstwo to określane jest mianem „wygrani” (ang. *winner*s).

Tabela 1. Ocena atrakcyjności krajowego rynku mięsa
Table 1. The assessment of the domestic meat market attractiveness

Kryterium oceny/ <i>Assessment criteria</i>	Waga czynnika/ <i>Factor weights</i>	Ocena 1-9/ <i>Assessment scale</i>	Ocena ważona/ <i>Weighted-average assessment</i>
Wielkość rynku/ <i>Market size</i>	0,1	5	0,5
Stopa wzrostu rynku/ <i>Market growth rate</i>	0,1	4	0,4
Rentowność branżowa/ <i>Market profitability</i>	0,1	3	0,3
Siła konkurencji/ <i>Competitor strength</i>	0,2	8	1,6
Możliwości substytucyjne/ <i>Substitution possibilities</i>	0,15	4	0,6
Długość cyklu życia produktów/ <i>Product life cycle length</i>	0,05	9	0,45
Koncentracja nabywców/ <i>Buyer concentration</i>	0,05	2	0,1
Stabilność zachowań konsumenckich/ <i>Consumer behaviour stability</i>	0,15	4	0,6
Zależność od koniunktury/ <i>Dependence on market conditions</i>	0,05	3,5	0,175
Ryzyko interwencji państwa oraz instytucji krajowych/ zagranicznych/ <i>Intervention risk by government, national or international institutions</i>	0,05	4	0,2
Ocena sumaryczna/ <i>Overall assessment</i>	1	X	4,925

Zródło: opracowanie własne
Source: own study

² na podstawie danych literaturowych dostępnych na: [www.portalspozywczy.pl/forum/55938_0.html], [www.lista500.polityka.pl/companies/show/255].

³ na podstawie danych literaturowych dostępnych na [http://www.portalspozywczy.pl/forum/55938_0.html], http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/255], odczyt 31.12.2011.

Tabela 2. Ocena pozycji konkurencyjnej ZPM Sokółów SA.
Table 2. The assessment of the Grupa Sokółów SA (Inc.) competitive position

Kryterium oceny/ Assessment components	Waga czynnika/ Factor weights	Ocena 1-9/ Assessment scale	Ocena ważona/ Weighted- average assessment
Relatywny udział w rynku/Comparative market share	0,1	9	0,9
Dynamika rozwoju działalności/Business development dynamics	0,1	8	0,8
Rentowność działalności/Business profitability	0,1	4,5	0,45
Potencjał marketingowy/Marketing potential	0,2	8	1,6
Poziom i struktura kosztów/Level and cost structure	0,1	7	0,7
Technologiczne know-how/Technological know-how	0,05	7	0,35
Możliwości finansowe/Financial strength	0,1	8	0,8
Organizacja sprzedaży/Sales management	0,15	9	1,35
Jakość zarządzania/Quality management	0,5	8	0,4
Spełnienie wymagań ochrony środowiska/Compliance with the environmental protection requirements	0,05	7	0,35
Ocena sumaryczna/Overall assessment	1	X	7,7

Źródło: opracowanie własne

Source: own calculations

Tabela 3. Graficzne przedstawienie pozycji rynkowej działalności Grupy Sokółów SA (S) na tle rynku
Table 3. Graphic presentation of the Grupa Sokółów SA (S) market activity position

Atrakcyjność sektora/ Market's attractiveness	9	wygrani/ winners	wygrani/ winners	znaki zapytania/ question marks						
	8									
	7	wygrani/ winners	przeciętni/ average businesses	przegranii/ losers						
	6									
5	wygrani/ winners	przeciętni/ average businesses	przegranii/ losers							
4										
3	producenci zysku/ profit generators	przegranii/ losers	przegranii/ losers							
2										
1	producenci zysku/ profit generators	przegranii/ losers	przegranii/ losers							
0										
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
	Pozycja konkurencyjna/Competitive position									

Źródło: opracowanie własne

Source: own study

Podsumowanie

Z analizy danych wynika, że Grupa Sokółów S.A. powinna wdrożyć strategię ekspansji, gdyż spółka charakteryzuje się silną pozycją i działa na rynku o średniej atrakcyjności. Od lat znana i ceniona marka „Sokółów” ma szansę zachwycić przyszłych, a zaskoczyć obecnych smakoszy nowymi produktami. Zaleca się wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań w zakresie asortymentu. W przeciwieństwie do analiz z zastosowaniem macierzy BCG, zasadniczą zaletą analiz z wykorzystaniem macierzy Mc Kinsey'a jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności rynku. Wynika to z faktu swobodnego doboru, dopasowanych do konkretnego rynku i panujących na nim warunków, wielowymiarowych zmiennych. W ten sposób pole analizy jest szerokie, a analiza portfela zbilansowana. Niewątpliwie wadą macierzy Mc Kinsey'a jest subiektywizm ocen przy ustalaniu wag czynników, który zwiększa ryzyko podjęcia błędnej decyzji w zakresie działalności i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Drugą istotną wadą jest jej statyczny charakter. Ponadto, podobnie jak w analizach z użyciem macierzy BCG, lepiej opisuje przedsiębiorstwa przemysłowe aniżeli małe i średnie. Stąd zaleca się przeprowadzenie innych portfelowych analiz tego przedsiębiorstwa.

Literatura

- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W.** 2000: Marketing. PWE, Warszawa.
- Bazarnik J. (red.)** 1992: Badania marketingowe. Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Gierszewska G., Romanowska M.** 2003: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, PWE Warszawa.
- Hill Ch., Jones G.** 1992: Strategic Management. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Kosecki A., Kozik R.** 1998: Analiza strategiczna przedsiębiorstwa. PKE, Warszawa.
- Kozik R., Matyda A.** 2000: Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego. [W:] Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko (red. J. Bizon-Górecka). Bydgoszcz, 71-75.
- Krukowski K., Kulas-Klimaszewska I.** 2002: Planowanie strategiczne, Wybrane metody. Agencja marketingowa, Wyd. APIS, Olsztyn.
- [www.lista500.polityka.pl/companies/show/255], odczyt 31.12.2011.
- [www.portalspozywczy.pl/forum/55938_0.html], odczyt 31.12.2011.
- [www.poradnikhandlowca.pl/wywiady/Mieczyslaw-Walkowiak--Wiceprezes-Zarzadu-ds--Handlu-i-Marketingu-Sokolow-S-A-,169,strona3.html], odczyt 31.12.2011.

Summary

The main goal of this paper was to examine the market attractiveness and competitive position of one leading meat processing enterprise Grupa Sokółów SA (Inc.) on the domestic meat market. The assessment of the company activity portfolio was undertaken with the application of the Mc Kinsey matrix. Reasons for selecting the company are: a) processes more than 20 tons of meat per week, b) located in the country of origin, c) shares traded on the Warsaw Stock Exchange Market, d) preserves continuity of its database in Monitor Polski B. The analysis proved that Grupa Sokółów SA (Inc.) maintains a strong competitive position and acts on the market of an average attractiveness. The expansion strategy should be implemented and this implies an expansion or maintenance of a strong position. The results justify further analysis, including the portfolio analysis.

Adres do korespondencji:

dr Anna Zielińska-Chmielewska
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Wydział Towaroznawstwa
Katedra Koniunktury Gospodarczej
al. Niepodległości 10
tel. (61) 854 38 46
61-875 Poznań
e-mail: anna.zielinska@ue.poznan.pl