

Dominika Mierzwa

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki

OCENA STRATEGICZNA DZIEDZIN DZIAŁALNOŚCI SPÓŁDZIELNI MLECZARSKICH METODĄ MCKINSEY'A

STRATEGIC EVALUATION OF DOMAINS OF ACTIVITY OF DAIRY COOPERATIVES ACCORDING TO MCKINSEY METHOD

Słowa kluczowe: spółdzielnia, domena działalności, macierz, zarządzanie

Key words: cooperative company, domain of activity, matrix, management

Abstrakt. Celem badań była ocena wybranych obszarów działalności (domen) 7 spółdzielni mleczarskich regionu małopolskiego i śląskiego i określenie pozycji konkurencyjnej SBU tych przedsiębiorstw. Analizą objęto lata 2006-2010. Zastosowano metodę McKinsey'a. Przy wykorzystaniu macierzy *General Electric* oceniono wybrane sektory działań i określono pozycję konkurencyjną SBU przedsiębiorstw oraz przeprowadzono analizę zachowań strategicznych. Stwierdzono, że stosowane strategie na poziomie domeny hamowały procesy inwestowania w najbardziej znaczące dziedziny działalności.

Wstęp

Wybór określonych zachowań strategicznych przedsiębiorstw nie jest zadaniem łatwym i wymaga od prowadzącego badanie zastosowania odpowiednich metod analizy. Opracowanie strategii obejmującej całość przedsiębiorstwa, które funkcjonuje na jednym rynku i obsługuje klientów o podobnych cechach i potrzebach, jest stosunkowo proste. Współczesne organizacje o jednorodnym obszarze działania należą jednak do wyjątków. U większości podmiotów gospodarczych wyodrębnia się pewne obszary zwane strategicznymi jednostkami biznesu (SBU), których funkcjonowanie wymaga opracowania odrębnych strategii [Moszkowicz 2005].

W pracy zastosowano metodę McKinsey'a, która pozwoliła na zbadanie obszarów działalności badanych spółdzielni (domen¹) przez ocenę wybranych sektorów działalności i określenie pozycji konkurencyjnej SBU przedsiębiorstw. Rozkład produktów spółdzielni mleczarskich w macierzy McKinsey'a wskazuje na konieczność przyjęcia odpowiednich zachowań strategicznych względem określonej SBU – gdzie „zbierać żniwa”, co likwidować, a co zrobić z wyrobami przeciwnymi. Dzięki określeniu portfela asortymentowego, przedsiębiorstwo otrzymuje wskazówki, w stosunku do których produktów powinno przyjąć strategię wzrostu, strategię podtrzymywania i dofinansowania, a do których zastosować strategię wycofywania ich z rynku. Poza aspektami naukowymi opracowanie może stanowić dodatkowe narzędzie ułatwiające kadrcze zarządzającej określenie własnej pozycji konkurencyjnej na konkretnym rynku.

Głównym celem badań była analiza zachowań strategicznych poszczególnych domen spółdzielni na tle wybranego segmentu przemysłu mleczarskiego.

Material i metodyka badań

Badaniami objęto spółdzielnie mleczarskie regionu małopolskiego i śląskiego należące do krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich. Szczegółowym obserwacjom poddano 7 przedsiębiorstw spółdzielczych – wszystkie z długoletnią tradycją. Spółdzielczość tych regionów jest rozproszona organizacyjnie, a narastające dysproporcje pomiędzy bazą surowcową i przetwórczą

¹ Domena (SBU – *Strategic Busnes Unit*) – strategiczna jednostka biznesu – jest to wyodrębniona część organizacji, mające zidentyfikowanych konkurentów, doradców i klientów oraz własne strategie działania.

wzmagają wewnętrzną konkurencję o surowiec i konsumentów. Zatem wzrost produkcji mleka i jego wyrobów należy traktować jako składowe rozwoju tych regionów i ich obszarów wiejskich.

Analizą objęto lata 2006-2010, był to czas głębokich przemian strukturalnych. Do realizacji postawionego celu zastosowano zarówno rozważania teoretyczne, jak i badania empiryczne. Kilkakrotnie wizytowano każdą spółdzielnię, zapoznając się z asortymentem produkcji oraz nowoczesnością stosowanych technologii. Przy opracowaniu potencjału analizowanej jednostki (niezbędnej do kalkulacji macierzy *General Electric*), prowadzono liczne wywiady z zarządami tych firm. Pytania dotyczyły pozycji rynkowej, przyjętego sposobu zarządzania, określania profilu mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz postaw względem przyjętych zachowań strategicznych. Przy wykorzystaniu macierzy McKinsey'a przeanalizowano obszary działań (domen) badanych spółdzielni i określono ich pozycję konkurencyjną w sektorze. W celu zachowania anonimowości badanych podmiotów nadano im oznaczenia od S1 do S7.

Wyniki badań i dyskusja **Strategie wynikające z macierzy *General Electric***

Metoda McKinsey'a opiera się na macierzy, znanej również w literaturze jako macierz *General Electric* (GE)² [Thompson, Strickland 1990]. Model ten zbudowany jest w oparciu o zmienne: pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa i atrakcyjność przemysłu sektora (mierzonej w długim okresie), dla których przewidziane są trzy oceny: silna, średnia i słaba. Skrzyżowanie tych ocen tworzy razem 9 obszarów, do których można zakwalifikować daną domenę (SBU) badanego podmiotu gospodarczego. W celu ustalenia pozycji poszczególnych jednostek w macierzy należy określić czynniki wpływające na atrakcyjność przemysłu i na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Ich liczba nie jest ściśle określona, ale na ogół za podstawę przyjmuje się kluczowe czynniki sukcesu oraz te, które mają szczególne znaczenie dla siły przetargowej badanej firmy i panującej sytuacji w danym sektorze. Poszczególnym elementom (czynnikiem) przypisuje się odpowiednie wagi, które sumują się do jedności i ocenia się zgodnie z przyjętą skalą punktową, np. od 1 do 5 lub od 1 do 9³. Następnie oceny te mnoży się przez nadane wagi (osobno dla obu zmiennych) i nanosi na macierz w postaci punktów lub kół.

Interpretacja macierzy McKinsey'a (GE) opiera się zatem na dwóch podstawowych założeniach:

- przedsiębiorstwo powinno działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych, likwidować zaś domeny w mało zyskowych segmentach;
- przedsiębiorstwo powinno skupiać się na inwestowaniu w domeny o mocnej pozycji konkurencyjnej i wycofywać się z tych, gdzie ich pozycja jest słaba [Gierszewska, Romanowska 1997].

Określanie atrakcyjności sektorów działalności i pozycji konkurencyjności

W celu dokładniejszej analizy zachowań strategicznych badanych spółdzielni mleczarskich w 2010 r. podjęto próbę wytypowania określonych dziedzin działalności (domen) i skonstruowania macierzy McKinsey'a. Ze względu na to, że przedsiębiorstwa te stosowały strategię dywersyfikacji produkcji, wyodrębniono 11 podstawowych obszarów działalności.

Poszczególnym elementom osoby biorące udział w badaniu przypisały odpowiednie wagi ($\Sigma=1,00$) oraz oceny zgodnie z przyjętą wcześniej skalą punktową (1-9). Uzyskane wyniki pozwoliły na określenie atrakcyjności każdego z przemysłów, w którym działa przedsiębiorstwo oraz pozycji strategicznej, którą w nim zajmuje (tab. 1).

Zastosowanie macierzy McKinsey'a w badanych spółdzielniach umożliwiło wskazanie silnych stron danej domeny i jednocześnie było wytyczną dla przyjęcia odpowiednich zachowań strategicznych podmiotu gospodarczego (tab. 2).

Jak wynika z danych w tabeli 1, strategię podtrzymywania stosują wszystkie spółdzielnie i to dla większości swoich produktów. W takim przypadku przedsiębiorstwa powinny dążyć do poprawy

² Koncepcja macierzy powstała na początku lat 70. XX wieku w firmie *General Electric Corporation* we współpracy z firmą doradczą McKinsey.

³ Według autorki bardziej zasadne wydaje się przyjęcie skali punktowej od 1 do 9 (ze względu na budowę macierzy 3x3).

Tabela 1. Ocena atrakcyjności przemysłu i pozycji konkurencyjnej danej SBU w 2010 r. w opinii zarządu i specjalistów ds. sprzedaży

Table 1. Evaluation of attractiveness of the industry and the position of competitors of particular SBU in 2010 in the opinion by management and marketing specialists

Domena/Domain	Wartość na osiach/Value on axis	Spółdzielnia/Cooperative company						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
		ocena (1-9 pkt)/evaluation (1-9 points)						
Mleko spożywcze/ Drinking milk	atrakcyjność/attractiveness	4,20	4,65	-	3,95	4,30	4,50	4,85
	pozycja/position	4,05	4,90	-	2,80	4,35	4,45	4,80
Śmietana i śmietanka/ Cream and carem	atrakcyjność/attractiveness	4,50	4,65	4,05	4,65	4,30	4,65	4,80
	pozycja/position	4,80	5,20	2,45	4,30	2,65	5,00	5,35
Napoje mleczne/Milk drinks	atrakcyjność/attractiveness	4,00	4,60	-	4,15	4,40	4,40	4,65
	pozycja/position	2,90	5,20	-	4,40	1,85	2,20	5,65
Serki homogenizowane/ Homogenized cheeses	atrakcyjność/attractiveness	-	-	-	-	-	-	6,10
	pozycja/position	-	-	-	-	-	-	6,60
Sery dojrzewające/ Ripened cheeses	atrakcyjność/attractiveness	6,10	6,05	6,20	-	-	6,15	-
	pozycja/position	5,10	4,25	5,30	-	-	5,75	-
Twarogi/Curds	atrakcyjność/attractiveness	5,10	4,75	4,20	4,65	5,30	4,55	-
	pozycja/position	6,10	4,80	2,65	4,90	5,15	2,85	-
Sery miękkie/Soft cheeses	atrakcyjność/attractiveness	-	5,10	4,50	-	-	-	-
	pozycja/position	-	6,45	3,85	-	-	-	-
Masło/Butter	atrakcyjność/attractiveness	4,45	4,60	4,50	4,30	4,70	-	-
	pozycja/position	5,50	4,50	4,10	2,80	5,75	-	-
Mleko zagęszczone i w proszku/Evaporated and powder milk	atrakcyjność/attractiveness	-	-	-	-	-	-	5,75
	pozycja/position	-	-	-	-	-	-	5,50
Paszowe przemysłowe/ Industrial milk feed	atrakcyjność/attractiveness	-	-	-	5,30	-	-	-
	pozycja/position	-	-	-	5,10	-	-	-
Koncentraty serwatkowe/ Whey concentrates	atrakcyjność/attractiveness	-	4,75	-	-	-	5,00	-
	pozycja/position	-	2,80	-	-	-	5,05	-

Źródło: opracowanie własne
Source: own study

swojej sytuacji rynkowej. Wymaga to dodatkowych nakładów na usprawnienie technologii wytwarzania i zwiększenia sprzedaży. Strategie wzrostu stosuje 5 spółdzielni: S1 – dla serów i twarogów, S2 – serów dojrzewających i miękkich, S3 – dla serów dojrzewających, S5 – serów dojrzewających, S7 – serków homogenizowanych. Można to wytłumaczyć wzrostową konsumpcją Polaków tego asortymentu produkcji i opłacalnością produkcji (duża wartość dodana) tych produktów. Przedsiębiorstwa powinny więc utrzymać swoją pozycję w tych dziedzinach działalności oraz dążyć do ich rozbudowy. Można to osiągnąć za pomocą inwestycji zwiększającej skalę dostaw, usprawnienie technologii, pogłębienia i rozszerzenia asortymentu, podjęcie różnych działań marketingowych itp.

Strategie schodzenia z rynku dotyczą również 5 spółdzielni i raczej produktów tradycyjnych: mleka spożywczego, śmietany i śmietanki, twarogów, masła. Te wyroby nigdy nie były opłacalne ze względu na małą wartość dodaną. Produkcja masła rzadko była opłacalna. Można to wytłumaczyć dużą konkurencją w tych asortymentach produkcji, jak również brakiem nowoczesnych linii technologicznych w większości małych spółdzielni. Ze względu na niechęć do zmian swoich zachowań strategicznych w dłuższej perspektywie badane spółdzielnie mogą znaleźć się w trudnej sytuacji ekonomicznej. W niektórych przypadkach spółdzielnie S1, S2, S6, S7 mają szanse przetrwania, gdyż specjalizują się w innych asortymentach, dla których stosowane są strategie wzrostu.

Tabela 2. Strategie wynikające z analizy domen za pomocą metody McKinsey'a
 Table 2. Strategies resulting from analyses of domains with the use of McKinsey method

Domeny/Domains	Spółdzielnia/Cooperative company						
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Mleko spożywcze/Drinking milk	+	+	-	+	+	+	+
Śmietana i śmietanka/Cream and carem	+	+	+	+	+	+	+
Napoje mleczne/Milk drinks	+	+	-	+	+	+	+
Serki homogenizowane/Homogenized cheeses	-	-	-	-	-	-	+
Sery dojrzewające/Ripened cheeses	+	+	+	-	-	+	-
Twarogi/Curds	+	+	+	+	+	+	-
Sery miękkie (nie DOJRZĄTE)/Soft cheeses (unripened)	-	+	+	-	-	-	-
Masło/Butter	+	+	+	+	+	-	-
Mleko zagęszczone i w proszku/Evaporated and powder milk	-	-	-	-	-	-	+
Paszowe przemysłowe/Industrial milk feed	-	-	-	+	-	-	-
Koncentraty serwatkowe/Whey concentrates	-	+	-	-	-	+	-
+	strategia wzrostu/growth strategy						
+	strategia podtrzymywania wzrostu/support strategy						
+	strategia schodzenia z rynku/market exit strategy						

Źródło: opracowanie własne
 Source: own study

Podsumowanie i wnioski

Główną zaletą macierzy GE jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności przemysłu, która ułatwia dowolne konstruowanie sytuacji w konkretnym sektorze czy na konkretnym rynku. Zasadniczą wadą tej techniki jest subiektywizm ocen osób biorących udział w analizie [Gierszewska, Romanowska 1997]. Dość często zdarza się, że zarząd w określaniu własnej pozycji konkurencyjnej kieruje się zbyt dużym optymizmem, który wyraża bardziej marzenia niż sytuację rynkową [Steinmann, Schreyögg 2001]. W celu uniknięcia takiej sytuacji przed przystąpieniem do badań przedstawiono osobom do nich wytypowanych zestawienia produkcyjne oraz wyniki sprzedaży danej domeny na tle głównych liderów w branży.

W odniesieniu do analizowanych spółdzielni mleczarskich regionu małopolskiego i śląskiego sformułowano następujące wnioski:

1. Spółdzielnie mleczarskie wybranych województw wymagają podjęcia nowych działań na poziomie biznesu. Wskazuje na to przeprowadzona analiza zachowań strategicznych za pomocą metody McKinsey'a. Dotychczas stosowane strategie na poziomie domeny hamowały procesy inwestowania w najbardziej znaczące dziedziny działalności.
2. Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa może nastąpić przy lepszym jego usytuowaniu w otoczeniu oraz usprawnieniu działań dotychczas wykorzystywanych. Budowa lepszej pozycji rynkowej może wynikać z przeprowadzonych zmian w zakresie domeny oraz konfiguracji łańcucha zadań podstawowych i pomocniczych czy też szeroko rozumianych zasobów.

Literatura

- Gierszewska G., Romanowska M. 1997: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa, s. 184.
- Krukowski K., Klaus-Kliszewska I. 2002: *Planowanie strategiczne. Wybrane metody*, Wyd. Agencja marketingowa APIS, Olsztyn, s. 164.
- Moszkowicz M. (red.). 2005: *Zarządzanie strategiczne. Systemowa koncepcja biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 48
- Thompson A.A., Strickland A.J. 1990: *Strategic Management*, Wyd. Irwin, Illions, s. 201.
- Steinmann H., Schreyögg G. 2001: *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem – koncepcje, funkcje, przykład*, s. 166-167.

Summary

In the article there was followed McKinsey method which allowed to research the fields (domains) of activity of dairy cooperatives in Malopolski and Silesian region in the years 2006-2010. Applying General Electric matrix there were evaluated selected sectors of activities and there was determined SBU competitive position of enterprises, as well as strategic behavior was subjected to analysis. Conducted analysis proved that applied strategies on the level of domains did inhibit processes of investment in the most significant fields of activity.

Adres do korespondencji
dr Dominika Mierzwa
Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych im. Tadeusza Kościuszki
Wydział Zarządzania
ul. Czajkowskiego 109
51-150 Wrocław
e-mail: dominika.mierzwa@wso.wroc.pl