

ANNA ZIELIŃSKA-CHMIELEWSKA  
Uniwersytet Ekonomiczny  
Poznań

## STRATEGICZNA ANALIZA ZAKŁADÓW MIĘSNYCH NA PRZYKŁADZIE ZM MORLINY S.A.

### Wstęp

Działalność gospodarcza przedsiębiorstw jest obciążona wieloma ryzykami. Dlatego należy poddać głębokiej analizie i ocenie każdą nową sytuację czy wyłaniającą się możliwość rozwoju. Wykorzystanie metod portfela do analiz strategicznych przedsiębiorstw spowodowało, że na początku lat osiemdziesiątych XX wieku rozszerzono zastosowanie tych narzędzi do wielu różnych obszarów zarządzania strategicznego. Macierz koncernu Shell, która z uwagi na projekcyjny charakter nazywana jest macierzą polityki kierunkowej, jest jedną z metod planowania strategicznego, do których należą: analiza SWOT, macierz BCG, McKinsey'a, metoda SPACE, macierz ADL, macierz Ch. Hoffa, model W. Halla czy koncepcja portfela technologicznego. Przy pomocy tych instrumentów dokonuje się analizy sytuacji przedsiębiorstwa bądź jego części, a następnie wyboru optymalnej dlań strategii. Ich zasadniczym zadaniem jest integrowanie w jedną długofalową strategię niezbędnej odnowy i równowagi dotychczasowych dziedzin działalności przedsiębiorstwa [10, 11]. Niniejszy artykuł jest kolejnym zawierającym analizę spółki spożywczej w celu określenia jej strategicznej pozycji oraz umożliwienia osiągnięcia przez nią stabilnych zysków w długim okresie [1, 2, 3, 4, 5, 6, 15]. Badania przeprowadzono w jednym z najbardziej rozpoznawalnych zakładów mięsnych, który od lat cieszy się uznaniem konsumentów za dobry smak, ciekawy i szeroki asortyment wędlin z mięsa czerwonego, oferowanych w nowoczesnych i wygodnych opakowaniach. Do produktów Zakładu Mięsnego Morliny zalicza się: pod nazwą „Krakus” – tradycyjne wędliny, wytwarzane według polskich, niezmiennych od półwiecza receptur; „Morlinki” – parówki, kielbaski i plasterki wędlin dla dzieci; „Berlinki” – klasyczne bądź smakowe wędliny produkowane z mięsa, przyprawiane i delikatnie podwędzane na złocisty kolor; „Mazury” – kielbasy, szynki oraz popularne i cenione przez turystów konserwy z aromatycznymi przyprawami; Yano – produkty mięsne w przystępnej cenie. Łącznie ZM Morliny oferują kilkanaście spójnych produktów<sup>1</sup> [20].

<sup>1</sup> Szerokość portfela jest liczbą linii produktów w zakładzie; długość portfela jest sumą wszystkich produktów; spójność jest zróżnicowaniem oferowanych produktów.

## Cel, materiał źródłowy

Przed rozpoczęciem badań empirycznych opracowano system zbierania danych. W pierwszej kolejności pozyskano niezbędne dane finansowe z Monitorów Polskich „B”, celem ustalenia składników macierzy koncernu Shell. W artykule wykorzystane zostały także materiały wtórne, w postaci: danych statystycznych GUS; raportów rynkowych Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej, Agencji Rynku Rolnego, Ministerstwa Rolnictwa i Rozwoju Wsi; biuletynów informacyjnych Polskiego Związku Producentów, Eksporterów i Importerów Mięsa („Związek Polskie Mięso”); aktów prawnych oraz krajowej i zagranicznej literatury. Kryterium doboru spółki było prowadzenie działalności na krajowym rynku spożywczym oraz ciągłość danych finansowych w Monitorach Polskich „B” w analizowanym okresie od 2010 do 2012 roku. W artykule zaprezentowano praktyczne wykorzystanie modelu koncernu Shell przygotowanego w konwencji analizy *ex post*, który obejmuje okres od momentu rozpoczęcia analizy do stanu obecnego, więc diagnozę przeszłych i obecnych pozycji jednostek uszeregowanych według oferowanych grup produktów. Analiza *ex post* stanowi punkt odniesienia do przeprowadzenia analizy *ex ante*, czyli prognozy rozwoju portfela strategicznego. Po przeanalizowaniu metodyki portfela, dokonano wyboru następujących czynników składowych przyszłej zyskowności rynku: tempa wzrostu rynku; udziału rynkowego czterech największych przedsiębiorstw; procentowego udziału klientów równającego się 50% wielkości sprzedaży; stosunku inwestycji do sprzedaży; stopnia pionowej integracji na rynku oraz stopnia wykorzystania mocy produkcyjnych. Natomiast do czynników składowych opisujących konkurencyjność SJG przedsiębiorstwa zaliczono: relatywny udział w rynku; bezwzględny udział w rynku; relatywny stopień jakości; relatywny poziom cen zbytu; stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży oraz stosunek nakładów na marketing do sprzedaży [13, 14]. Każdy z czynników został oceniony w systemie zero-jedynkowym w trójstopniowej skali: wysoki, średni i niski. W ten sposób czynnik poddany był ocenie zarówno pod względem stopnia, jak i siły oddziaływania na zyskowność rynku oraz atrakcyjność SJG. Następnie zsumowano pojedyncze oceny czynników, a uzyskane najwyższe wartości liczbowe zostały naniesione na pola osi OX i osi OY. Analizowane grupy asortymentowe zostały przedstawione w postaci kół. Na podstawie zalecanych strategii, z macierzy wyodrębniono trzy obszary, gdzie: AAA – określa się mianem strategii wzrostu i inwestycji, BBB – oznacza wzrost lub podtrzymanie, a CCC – odpowiadają żniwom i wycofaniu się [15].

## Wyniki badań

Krajowy rynek mięsa charakteryzuje się bardzo różnorodnym i szerokim asortymentem produktów. Ze względu na duże rozdrobnienie podmiotów trudno jest dokładnie określić liczbę producentów, którą szacuje się na 350. W celu uporządkowania i systematyzacji przytoczonych danych, podmioty zostały podzielone względem wielkości działania na trzy grupy: małe, czyli tzw. rzemieślnicze; średnie; oraz duże, czyli produkujące na skalę przemysłową powyżej

20 ton surowca na tydzień. ZM Morliny S.A. należą do grona 10 największych podmiotów na tym rynku. Poniżej w tabelach 1-5 zamieszczono ocenę wszystkich czynników obu wymiarów modelu koncernu Shell, przeprowadzono pozycjonowanie SJG według grup asortymentowych, a następnie w polach osi OX i OY określono zalecane strategie działania.

Należy podkreślić, iż przy przeprowadzaniu analizy portfelowej w toku badania napotkano na szereg trudności w oszacowaniu i interpretacji poszczególnych zmiennych, a zwłaszcza udziału klientów równającego się 50% sprzedaży.

Uzyskane oceny końcowe zostały przeniesione do macierzy Shell (tab. 5), w której opisano i wskazano strategie, jakie powinien wdrożyć zarząd w stosunku do poszczególnych jednostek (SJG). W przypadku marki „Krakus” zyskowność rynku, na którym sprzedawane są te produkty, została oceniona na wysokim poziomie (uzyskała trzy punkty), natomiast atrakcyjność tej jednostki została uznana za średnią (otrzymała trzy punkty). W tym przypadku należy zrealizować strategię A. Oznacza to, że w pierwszej kolejności powinno się ocenić możliwości dominacji tej marki na tym rynku, po drugie – wykreować mocne strony „Krakusa” w tym celu, a po trzecie – silnie inwestować, aby utrzymać osiągniętą pozycję [2, 15, 17].

Tabela 1

**Ocena czynników zyskowności i konkurencyjności kombinacji produktowo-rynkowej marki „Krakus” ZM Morliny S.A.**

| Lp.                                  | Kryterium oceny zyskowności rynku                  | Wysoka   | Średnia  | Niska    |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|
| 1.                                   | Tempo wzrostu rynku                                | 0        | 0        | 1        |
| 2.                                   | Udział rynkowy 4 największych przedsiębiorstw      | 1        | 0        | 0        |
| 3.                                   | Procent klientów równający się 50% sprzedaży       | 0        | 1        | 0        |
| 4.                                   | Stosunek inwestycji do sprzedaży                   | 0        | 1        | 0        |
| 5.                                   | Stopień pionowej integracji na rynku               | 0        | 0        | 1        |
| 6.                                   | Stopień wykorzystania mocy produkcyjnych           | 0        | 0        | 1        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> |
| Kryterium oceny konkurencyjności SJG |  |          |          |          |
| 1.                                   | Relatywny udział w rynku                           | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Bezwzględny udział w rynku                         | 0        | 0        | 1        |
| 3.                                   | Relatywny stopień jakości                          | 1        | 0        | 0        |
| 4.                                   | Relatywny poziom cen zbytu                         | 0        | 1        | 0        |
| 5.                                   | Stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży | 0        | 1        | 0        |
| 6.                                   | Stosunek nakładów na marketing do sprzedaży        | 1        | 0        | 0        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>1</b> |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2

**Ocena czynników zyskowności i konkurencyjności kombinacji produktowo-rynkowej marek „Morlinki” i „Berlinki” ZM Morliny S.A.**

| Lp.                                  | Kryterium oceny zyskowności rynku                  | Wysoka   | Średnia  | Niska    |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|
| 1.                                   | Tempo wzrostu rynku                                | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Udział rynkowy 4 największych przedsiębiorstw      | 0        | 1        | 0        |
| 3.                                   | Procent klientów równający się 50% sprzedaży       | 0        | 1        | 0        |
| 4.                                   | Stosunek inwestycji do sprzedaży                   | 0        | 1        | 0        |
| 5.                                   | Stopień pionowej integracji na rynku               | 0        | 0        | 1        |
| 6.                                   | Stopień wykorzystania mocy produkcyjnych           | 0        | 0        | 1        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>0</b> | <b>4</b> | <b>2</b> |
| Kryterium oceny konkurencyjności SJG |  |          |          |          |
| 1.                                   | Relatywny udział w rynku                           | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Bezwzględny udział w rynku                         | 0        | 0        | 1        |
| 3.                                   | Relatywny stopień jakości                          | 0        | 1        | 0        |
| 4.                                   | Relatywny poziom cen zbytu                         | 0        | 1        | 0        |
| 5.                                   | Stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży | 0        | 0        | 1        |
| 6.                                   | Stosunek nakładów na marketing do sprzedaży        | 1        | 0        | 0        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>1</b> | <b>3</b> | <b>2</b> |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3

**Ocena czynników zyskowności i konkurencyjności kombinacji produktowo-rynkowej marki „Mazury” Morliny S.A.**

| Lp.                                  | Kryterium oceny zyskowności rynku                  | Wysoka   | Średnia  | Niska    |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|
| 1.                                   | Tempo wzrostu rynku                                | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Udział rynkowy 4 największych przedsiębiorstw      | 1        | 0        | 0        |
| 3.                                   | Procent klientów równający się 50% sprzedaży       | 1        | 0        | 0        |
| 4.                                   | Stosunek inwestycji do sprzedaży                   | 0        | 1        | 0        |
| 5.                                   | Stopień pionowej integracji na rynku               | 0        | 1        | 0        |
| 6.                                   | Stopień wykorzystania mocy produkcyjnych           | 0        | 1        | 0        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>0</b> |
| Kryterium oceny konkurencyjności SJG |  |          |          |          |
| 1.                                   | Relatywny udział w rynku                           | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Bezwzględny udział w rynku                         | 0        | 1        | 0        |
| 3.                                   | Relatywny stopień jakości                          | 0        | 0        | 1        |
| 4.                                   | Relatywny poziom cen zbytu                         | 0        | 0        | 1        |
| 5.                                   | Stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży | 0        | 0        | 1        |
| 6.                                   | Stosunek nakładów na marketing do sprzedaży        | 0        | 0        | 1        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4

### Ocena czynników zyskowności i konkurencyjności kombinacji produktowo-rynkowej „Yano” ZM Morliny S.A.

| Lp.                                  | Kryterium oceny zyskowności rynku                  | Wysoka   | Średnia  | Niska    |
|--------------------------------------|--|----------|----------|----------|
| 1.                                   | Tempo wzrostu rynku                                | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Udział rynkowy 4 największych przedsiębiorstw      | 0        | 1        | 0        |
| 3.                                   | Procent klientów równający się 50% sprzedaży       | 0        | 1        | 0        |
| 4.                                   | Stosunek inwestycji do sprzedaży                   | 0        | 1        | 0        |
| 5.                                   | Stopień pionowej integracji na rynku               | 1        | 0        | 0        |
| 6.                                   | Stopień wykorzystania mocy produkcyjnych           | 0        | 1        | 0        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>1</b> | <b>5</b> | <b>0</b> |
| Kryterium oceny konkurencyjności SJG |  |          |          |          |
| 1.                                   | Relatywny udział w rynku                           | 0        | 1        | 0        |
| 2.                                   | Bezwzględny udział w rynku                         | 0        | 0        | 1        |
| 3.                                   | Relatywny stopień jakości                          | 0        | 0        | 1        |
| 4.                                   | Relatywny poziom cen zbytu                         | 0        | 0        | 1        |
| 5.                                   | Stosunek nakładów na badania i rozwój do sprzedaży | 0        | 0        | 1        |
| 6.                                   | Stosunek nakładów na marketing do sprzedaży        | 0        | 1        | 0        |
|                                      | <b>Suma</b>  | <b>0</b> | <b>2</b> | <b>4</b> |

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 5

### Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa ZM Morliny S.A.

|                           |        |   |  |  |  |
|---------------------------|--------|---|--|--|--|
| Stopień zyskowności rynku | wysoki | <b>A</b><br>- wzrost<br>- dążyć do dominacji<br>- maksymalizować inwestowanie   | <b>A</b><br>- zidentyfikować segmenty wzrostu<br>- inwestować<br>- utrzymać pozycję                  | <b>K</b>   | <b>B</b><br>- utrzymać ogólną pozycję<br>- szukać dochodów<br>- zapewnić utrzymanie udziałów |
|                           | średni | <b>A</b><br>- ocenić możliwość dominacji przez segmentację<br>- zidentyfikować słabe strony<br>- wykreować mocne strony | <b>B</b><br>- zidentyfikować segmenty wzrostu<br>- podjąć specjalizację<br>- selektywne inwestowanie | <b>M</b><br><b>B</b>   | <b>C</b><br>- zmniejszać asortyment<br>- minimalizować inwestycje<br>- zbywać                |
|                           | niski  | <b>B</b><br>- specjalizacja<br>- poszukiwać nisz<br>- rozważyć nabycie  | <b>C</b><br>- specjalizacja<br>- poszukiwać nisz<br>- rozważyć wyjście z rynku                       | <b>C</b><br>- zaufać polityce dominanta<br>- przejąć dochody konkurentów<br>- wyjście i pozbycie się firmy | <b>Ma</b><br><b>Y</b>  |
|                           |        | wysoka  | średnia  |  | niska  |
| Stopień atrakcyjności SJG |        |   |  |  |  |

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury.

Zyskowność rynku „Morlinek” i „Berlinek” (M+B) oraz atrakcyjność tych jednostek oceniono na średnim poziomie (odpowiednio cztery i trzy punkty). W takiej sytuacji zaleca się zastosowanie strategii B, która oznacza identyfikację segmentu wzrostu, podjęcie w niej specjalizacji i selektywne inwestowanie. Trzecią analizowaną SJG były „Mazury” (Ma), które charakteryzują się średnim poziomem zyskowności rynku (cztery punkty) oraz niską atrakcyjnością tej marki (również cztery punkty). „Mazury” powinny wdrażać strategię C, która polega na zmniejszaniu asortymentu, minimalizowaniu inwestycji i zbywaniu niedochodowych linii produkcyjnych. Czwartą analizowaną jednostką było „Yano”. Zyskowność rynku, na którym „Yano” występuje oceniono na średnim poziomie (pięć punktów), a atrakcyjność tej jednostki na niskim (cztery punkty). Oznacza to, że również w przypadku „Yano” należy zastosować strategię C, polegającą na zmniejszaniu asortymentu, minimalizowaniu inwestycji oraz zbywaniu nieefektywnych linii produkcyjnych.

### **Wnioski**

Metody portfelowe są uniwersalnymi i użytecznymi narzędziami analizy możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa oraz stanowią istotną podstawę planowania strategicznego. Umożliwiają precyzyjną ocenę sytuacji konkurencyjnej jednostki na danym rynku. Przedmiotem oceny i porównań mogą być produkty, rynki, technologie, a punktem odniesienia największy konkurent, a nawet cały sektor [2, 15]. Macierz koncernu Shell daje wskazówki co do stopnia wyboru różnych wariantów strategicznych oraz pokazuje silne strony portfela ze względu na zdolność generowania nadwyżki finansowej, co umożliwia dokonanie oceny, na ile obecna działalność stwarza szanse rozwoju w najbliższych latach. Macierz ta jest jednak krytykowana za nadmierny subiektywizm przy wyborze i ocenie czynników zyskowności rynku i konkurencyjności SJG. Niniejsze opracowanie wyraźnie wskazuje jednak na możliwość praktycznego wykorzystania wyników analizy. Źródłem sukcesu rynkowego ZM Morliny S.A. będzie zastosowanie odpowiednich strategii dla poszczególnych grup produktów, które pozwolą na rozwój firmy jako całości, wyróżnią ją w gronie konkurentów oraz stworzą przesłankę do dominowania na rynku.

**Literatura:**

1. Bazarnik J. i in.: *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe.* Oficyna Wydawnicza, Kraków 1992.
2. Gierszewska G., Romanowska M.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa.* PWE, Warszawa 2003.
3. Hill Ch., Jones G.: *Strategic management.* Houghton Mifflin Company, Boston 1992.
4. Kosecki A., Kozik R.: *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa.* PKE, Warszawa 1998.
5. Kotler Ph.: *Marketing management: analysis, planning, implementation and control.* Prentice Hall, New Jersey 1998.
6. Kozik R., Madyda A.: *Wykorzystanie metod planowania strategicznego do oceny pozycji rynkowej przedsiębiorstwa budowlanego [w]: Strategie zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie – formułowanie i implementacja strategii reakcji na ryzyko (red. nauk. J. Bizon-Górecka).* Politechnika Krakowska, Bydgoszcz 2000.
7. Krukowski K., Kulas-Klimaszewska I.: *Planowanie strategiczne. Wybrane metody.* Agencja Marketingowa, Wydawnictwo APIS, Olsztyn 2002.
8. Krupski R.: *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
9. Matczewski A.: *Zarządzanie produkcją przemysłową.* PWE, Warszawa 1991.
10. Nogalski B., Rybicki J., Gacek-Bielec J.: *Modele analizy portfelowej. Teoria i praktyka.* TNOiK, Bydgoszcz 1996.
11. Otta J.: *Techniki organizatorskie – analiza portfelowa.* Przegląd Organizacji, nr 10, 1984.
12. Penc-Pietrzak I.: *Strategie biznesu i marketingu.* Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.
13. Penc-Pietrzak I.: *Zastosowanie koncepcji cyklu życia w optymalizacji portfela firmy.* Marketing i Rynek, nr 1, 1998.
14. Piercy N.: *Market-led strategic chance.* Butterworth-Heinemann, 2003.
15. Pierścionek Z.: *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa.* PWN, Warszawa 2003.
16. Porter M.: *Competitive strategy.* The Free Press, New York 1980.
17. Romanowska M.: *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie.* PWE, Warszawa 2009.
18. Rynek mięsa. Stan i perspektywy (nr 10-26); Rynek drobiu i jaj. Stan i perspektywy (nr 8-25). MRiRW, IERiGŻ, ARR.
19. Stabryła A.: *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy.* PWN, Warszawa–Kraków 2000.
20. Źródła internetowe:  
<http://www.Agrarmarkte.in.Zahlen.ZMP>  
<http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/255>  
<http://www.morliny.pl>  
<http://www.Statistical.and.economic.information.European.Commission.FAMMU/FAPA>